

# Zukunftsfähig durch Bildung

## Die Qualifizierungsinitiative für Deutschland

Ein Investitionsszenario zur Modernisierung unseres Bildungswesens

Studie von McKinsey & Company  
im Auftrag der Robert Bosch Stiftung



# Zukunftsfähig durch Bildung

## Die Qualifizierungsinitiative für Deutschland

Ein Investitionsszenario zur Modernisierung  
unseres Bildungswesens

# Inhalt

<b>In der Krise die Weichen für bessere Bildung stellen</b>	<b>7</b>
<b>Zukunftsfähig durch Bildung</b>	<b>9</b>
<b>Jedes Kind soll bestmögliche Startbedingungen haben</b>	<b>13</b>
Ausbau des Krippenangebots	13
Ausbau und Gebührenfreiheit von Kindergärten	14
Sprachstandmessungen und Sprachförderung	14
Professionalisierung des Personals	15
Bundesweite Bildungsstandards	16
Ausbau von Familienzentren	17
<b>Jeder soll einen Schul- und Berufsabschluss schaffen können</b>	<b>18</b>
Einführung von Gemeinschaftsschulen	19
Verpflichtende Ganztagschulen	20
Professionalisierung der Lehrer	21
Professionalisierung der Schulleitung	22
In der Schule auf den Beruf vorbereiten	24
<b>Die Ausbildungskultur stärken</b>	<b>26</b>
Kompetenzagenturen zur Nachqualifizierung	26
Externes Ausbildungsmanagement	27
<b>Akademische Bildung für die Innovationskraft Deutschlands sichern</b>	<b>28</b>
Brücken zwischen Schule und Universität	28
Didaktik-Qualifizierung von Hochschullehrern	29
Facharbeiter akademisch qualifizieren	30

## In der Krise die Weichen für bessere Bildung stellen

1 | Hohe Bildungsqualifikationen sind für den Hochtechnologiestandort Deutschland von strategischer Bedeutung: Sie sichern Wettbewerbsfähigkeit, Wohlstand, Arbeitsplätze und einen leistungsfähigen Sozialstaat. Für den Einzelnen wie für Staat und Gesellschaft ist Bildung die entscheidende und renditestärkste Investition in die Zukunft.

2 | Im internationalen Wettbewerb und demographischen Schrumpfungsprozess werden wir uns nur durch zunehmend »wissensbasierte« Innovationen behaupten können. Der vom Bildungssystem verursachte Mangel an qualifizierten Fachkräften wirkt schon heute als Wachstumsbremse und beschert uns jährlich zunehmende volkswirtschaftliche Verluste durch entgangene Wertschöpfung.

3 | Wir müssen verstärkt in höhere Bildungserfolge des Nachwuchses investieren, wenn wir den Abstand zu anderen aufholen wollen; hier ist aufgrund vergangener Versäumnisse das größte Potential zur Zukunftssicherung zu heben. Um schnellstmöglich wieder Stabilität und Innovationsfähigkeit zu gewinnen, muss unser Bildungskapital erhöht werden.

4 | Das gilt gerade in der derzeitigen Krise: Antizyklische Investitionen in Bildung und Forschung sind das Kerngeschäft eines erfolgreichen Krisenmanagements.

5 | Mit dem Beschluss von Bund und Ländern auf dem Bildungsgipfel 2008 in Dresden, die öffentlichen und privaten Bildungsinvestitionen bis 2015 auf 7 % des Bruttoinlandsproduktes zu steigern, würden uns – auf der Basis derzeitiger Prognosen für das BIP – bis 2015 bei linearem Anstieg bis zu 46 Mrd. EUR pro Jahr mehr für Bildungsausgaben zur Verfügung stehen.

6 | Das hier vorgelegte Investitionsszenario rechnet erstmalig durch, welche zusätzlichen Ressourcen wir damit jährlich in dem Zeitraum zwischen 2010 und 2015 gewinnen und welche Maßnahmen entlang der ganzen Bildungskette, für die frühkindliche Bildung, die allgemeinbildenden Schulen, die Berufsausbildung und die Steigerung der Quote von dringend benötigten akademisch Qualifizierten, damit finanziert werden können.

7 | Die bis 2014/2015 erforderliche Prioritätensetzung muss zugunsten der frühen Jahre erfolgen. Hier werden die Fundamente für die weitere Bildungskarriere gelegt, hier haben wir den größten Nachholbedarf, hier ist der größte Rückfluss zu erwarten. Der höchste Anteil an Ausgaben wandert in neue Weichenstellungen an den allgemeinbildenden Schulen, die zu Gemeinschafts- und Ganztagschulen umgerüstet werden müssen, um größere Zeitfenster für ein produktiveres Lernen zu haben; Lehrer müssen für individuelle Lernförderung qualifiziert, auf professionelle Teamarbeit und Fortbildung verpflichtet, Schulleiter zu ihrer Führungsaufgabe befähigt werden.

8 | Den stetig wachsenden Pool an jungen Menschen, die bei uns die Schule ohne Abschluss verlassen und damit ohne Aussicht auf eine berufliche Zukunft bleiben, kann sich keine Gesellschaft auf Dauer leisten. Wir müssen Jugendliche durch frühe Berufsorientierung und ein gezieltes Ausbildungsmanagement zur erfolgreichen Berufsausbildung führen.

9 | Erst aus beruflich Qualifizierten können wir hoffen, die steigende Zahl an akademisch qualifizierten Berufstätigen zu gewinnen, die wir zur Sicherung des Fachkräftebedarfs brauchen. Denn ohne ein steigendes Potential an Akademikern werden wir die wachstumsstärkeren Zukunftsmärkte nicht erobern. Dafür muss der Einstieg ins Studium erfolgreicher gestaltet sowie die didaktische Qualifizierung von Hochschullehrern erhöht werden.

Unser Szenario liefert eine konkrete Grundlage für politische Steuerungsentscheidungen: Es belegt die in Dresden verabschiedete »Qualifizierungsinitiative für Deutschland« mit transparenten Investitionsentscheidungen zur Erhöhung unseres Bildungskapitals. Die dafür erforderlichen Maßnahmen sind nicht neu, aber überfällig; zahlreiche bereits praktizierte Beispiele sprechen zudem für erfolgreiche Ergebnisse. Die Maßnahmen kosten Geld, sind aber aus dem in Aussicht gestellten Budget finanzierbar. Wir warnen davor, Bildungsinvestitionen zu verzögern. Die verabschiedeten Maßnahmen müssen endlich - angesichts der Krise mit erhöhtem Tempo - umgesetzt werden. Dafür tragen Bund und Länder die gemeinsame Verantwortung, unabhängig von parteipolitischen Positionen und aktuellen Regierungskonstellationen. An der Einlösung der in Dresden beschlossenen Vorgaben werden sie sich messen lassen müssen.

## Zukunftsfähig durch Bildung

Ohne eine erheblich wachsende Zahl Hochqualifizierter ist für Gesellschaften wie diese kein dauerhaftes Wirtschaftswachstum zu erreichen. Von ihnen haben wir im Vergleich mit anderen bei weitem zu wenig, um unsere internationale Wettbewerbsfähigkeit behaupten zu können; hingegen haben wir eine viel zu große Zahl an Bildungsverlierern, die die Schule, die Berufsausbildung oder das Studium abbrechen. Dieser »Zange« – einer gewaltigen Fehlallokation von Ressourcen auf der einen, Innovationschwäche auf der anderen Seite – werden wir nur entkommen, wenn wir entschlossener und zügiger als bisher systemische Modernisierungsrückstände unseres Bildungssystems beheben, deren Folgen uns in einem spürbaren Fachkräftemangel in den wissensintensiven Branchen und in einer zu großen Zahl an Bildungsverlierern einholen.

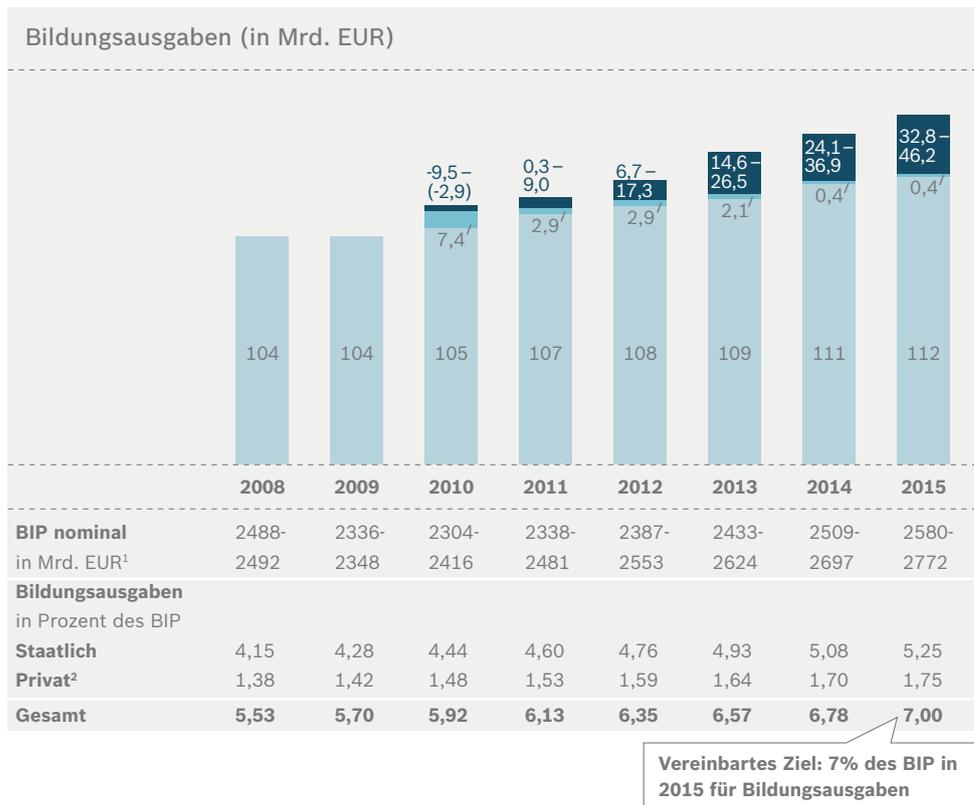
Die Robert Bosch Stiftung hat unmittelbar vor dem Bildungsgipfel in Dresden im Oktober 2008, zusammen mit der Unternehmensberatung McKinsey & Company, eine Studie zum »Zukunftsvermögen Bildung« vorgelegt, die den bis 2020 auflaufenden volkswirtschaftlichen Verlust durch den Fehlbestand an 2,4 Mio. Fachkräften mit 1,2 Billionen EUR beziffert. Diese vor allem auch bildungspolitischen Versäumnissen geschuldeten Wachstumshindernisse müssen wir durch neue Weichenstellungen in unserem Bildungswesen beseitigen. Bildung ist unser wichtigstes Zukunftskapital – das gilt in der derzeitigen Krise verschärft: Um schnellstmöglich wachstumssichernde Stabilität zurückzuerobern und Innovationsfähigkeit zu gewinnen, müssen wir das Bildungskapital erhöhen und die dafür erforderlichen Aufwendungen als zwingende Zukunftsinvestitionen begreifen.

Der Bildungsgipfel, auf dem sich Bund und Länder darauf verständigt haben, die öffentlichen und privaten Ausgaben für Bildung bis 2015 auf 7 % des Bruttoinlandproduktes zu steigern, trägt dieser entscheidenden Bedeutung der »Bildungsfrage« Rechnung. Schaubild 1 zeigt, dass uns damit 2015 bei linearem Anstieg zwischen 32 und 46 Mrd. EUR mehr für das Bildungsbudget in Aussicht gestellt werden – die Spannweite ist den derzeit vorliegenden unterschiedlichen Prognosen des nominalen BIP-Wachstums geschuldet.

Wir sollten uns allerdings hüten, die Behebung der Modernisierungsrückstände unseres Bildungssystems ausschließlich von einer Erhöhung der staatlichen Investitionen zu erhoffen. Das Problem, vor dem wir stehen, ist nicht allein durch erhöhten Mitteleinsatz zu lösen. Die grundlegende Qualitätsoffensive, die wir brauchen, muss die Strukturen des gesamten Bildungsbereichs auf einen Paradigmenwechsel einstellen, der den Herausforderungen einer globalisierten und hochindividualisierten Gesellschaft angemessen ist.

In unserer Studie »Zukunftsvermögen Bildung« haben wir drei Stellwerke zur Neujustierung identifiziert: »maßgeschneiderte« individuelle Lernförderung, um kein Kind mehr als Verlierer zurückzulassen; »Durchlässigkeit an den Übergängen«, damit Anschlüsse und Korrekturen nach oben statt wie bisher hauptsächlich nach unten möglich werden; und eine adäquatere »Professionalisierung des Personals«, von Erziehern, Lehrern, Schulleitern und Hochschullehrern, um sie zur Wahrnehmung der mit der Erneuerung verbundenen Aufgaben zu befähigen.

1 | Das zusätzlich zur Verfügung stehende staatliche und private Bildungsbudget wird bei linearem Anstieg der Ausgaben auf 7% des BIP bis zu 46 Mrd. EUR in 2015 betragen



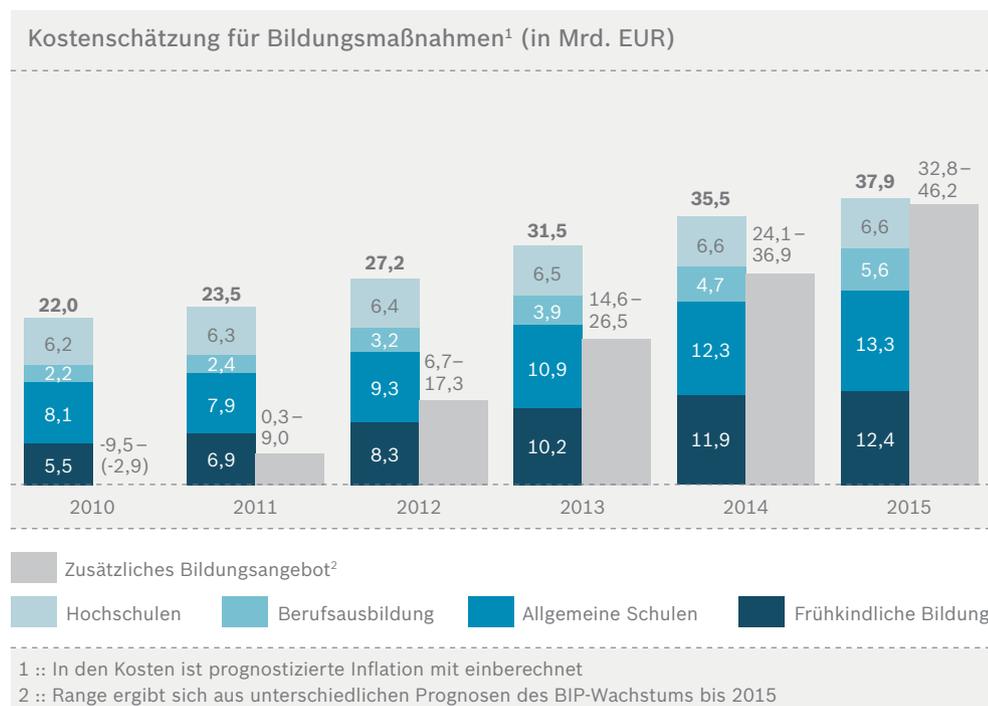
■ Laufende Bildungsausgaben<sup>3</sup>
■ Bereits geplante, zusätzliche Bildungsausgaben<sup>4</sup>
■ Zusätzliches staatliches und privates Budget

- 1 :: Range aus Prognosen der Forschungsinstitute Euromonitor, Global Insight, Stand Ende April 2009  
 2 :: Annahme: Das Verhältnis von privaten und staatlichen Ausgaben bleibt bei 1:3  
 3 :: Annahme für laufende Bildungsausgaben: Anstieg mit prognostizierter Inflation.  
 In Bildungsausgaben nicht enthalten sind Ausgaben für Forschung und Entwicklung an Hochschulen  
 4 :: Zum Beispiel Hochschulpakt, Krippenausbau, etc.

Quelle: Global Insight, Euromonitor, Statistisches Bundesamt

Diese drei Leitlinien geben dem Wandel und der hier getroffenen Auswahl an Maßnahmen Richtung und ziehen sich deshalb durch das für alle Bildungsetappen aufgestellte Investitionsszenario, in dem wir die bereits geplanten und verabschiedeten Aufwendungen für den Krippenausbau für unter Dreijährige, die Einführung des Meister-BAFÖG, den Hochschulpakt und Ausbildungsboni schon berücksichtigt und bei den Ausgaben von öffentlichen und »privaten« Trägern (Kirchen, Unternehmen, Familien, Verbänden) das bisherige Verhältnis von 1:3 zugrunde gelegt haben. Im Schaubild 2 haben wir den Investitionsbedarf für die von uns vorgeschlagenen und im folgenden ausgeführten Maßnahmen für den frühkindlichen Bereich, die allgemeinbildenden Schulen, die Berufsausbildung und die Hochschulbildung dargestellt. Dabei zeigt sich: Das begrenzte Bildungsbudget in den Jahren 2010 bis 2014 macht eine Prioritäten-Setzung erforderlich.

2 | Ab 2014 könnten die Kosten sämtlicher vorgeschlagener Bildungsmaßnahmen durch das zusätzliche staatliche und private Budget abgedeckt werden



Quelle: McKinsey, Robert Bosch Stiftung

Investitionen in die frühen Jahre der Lernenden müssen Vorrang haben, sie sind grundlegend für die weitere Bildungskarriere und lassen sowohl für den Einzelnen wie für die Gesellschaft insgesamt die höchsten Rückflüsse erwarten. Möglicherweise ab 2014, auf Basis bisheriger BIP-Prognosen mit Sicherheit aber ab 2015 sollte die Finanzierung aller von uns vorgeschlagenen Maßnahmen möglich sein.

Wir haben dabei die zentralen Beschlüsse von Dresden beim Wort genommen und sie mit Modellprojekten aus einzelnen Bundesländern und bereits erfolgreich praktizierten Beispielen an Schulen, Universitäten und im Ausbildungsmanagement für alle Maßnahmen dieses Szenarios unterlegt. Ihre Erfolge haben sie mit strukturellen Weichenstellungen erzielt, größere Eigenständigkeit durch bessere Ergebnisse gerechtfertigt. Sie liefern damit eine »Blaupause«, wie unser Bildungswesen auf Augenhöhe mit den Anforderungen einer sich ständig wandelnden Gesellschaft gebracht werden kann.

Allein wird die öffentliche Hand eine höhere Qualität nicht durchsetzen können. Aber die Politik kann dafür sorgen, dass sich an der Qualifizierung von mehr Fachkräften auch Unternehmen engagieren, die hier in der Vergangenheit zu wenig langfristige Investitionen geleistet und damit zu ihrer Innovationsschwäche beigetragen haben; dass auch Migrantenverbände sich in der Pflicht sehen, die Zukunftsaussichten der überproportional in Schule und Ausbildung scheiternden Kinder

»mit Migrationshintergrund« zu verbessern. Unsere Bildungseinrichtungen müssen sich untereinander vernetzen und Allianzen mit verlässlichen Partnern von außen schmieden.

Das Gelingen der in Dresden verabschiedeten »Qualifizierungsinitiative Deutschland« darf nicht wieder durch den Streit über – politische oder finanzielle – Zuständigkeiten geschwächt werden. Für die Umsetzung der in Aussicht gestellten notwendigen bildungspolitischen Weichenstellungen haben Bund und Länder mit den Beschlüssen des Dresdner Gipfels die Verantwortung übernommen.

## Jedes Kind soll bestmögliche Startbedingungen haben

Bildungsökonomische Untersuchungen belegen: Schon in der Grundschule schneiden jene Kinder besser ab, die eine Kindertageseinrichtung besucht haben. Je früher man mit der Förderung beginnt, desto wirkungsvoller und desto höher ist ihre Rendite. In den ersten Lebensjahren, der Zeit des »Wissenshungers«, werden die Weichen für eine erfolgreiche Entwicklung gestellt.

Damit - wie in Dresden gefordert - »Herkunft nicht über Zukunft entscheidet«, müssen wir die vorschulischen Einrichtungen als Chance einer ersten Investition in die Lernmöglichkeiten unseres Nachwuchses begreifen, zumal wir bei den ganz Jungen, im Vergleich mit anderen Ländern, einen erheblichen Nachholbedarf haben: 2007 hatten etwa 1,8 Mio. unter Dreijährige noch keinen Platz in einer Kindertageseinrichtung. Besser sieht es bei den Drei- bis Sechsjährigen aus, bei denen wir eine Versorgungsquote von 90 % vorweisen können. Für beide Altersgruppen sollen die Bildungschancen verbessert werden.

:: Bei unserem Investitionsszenario für die frühkindliche Bildung haben wir uns auf den Ausbau von Krippen und sukzessiv gebührenfrei gestellten Kindergärten, die sprachliche Förderung vor der Schule und auf die Professionalisierung des Kita-Personals konzentriert. Wenn wir die hier vorgeschlagenen Maßnahmen bundesweit realisieren, dann sind dafür in dem Zeitraum von 2010 bis 2015 Gesamtinvestitionen in Höhe von etwa 55 Mrd. EUR erforderlich, von denen wir uns - auf der Basis eines erheblich verbesserten Fundaments - erfolgreiche Bildungsverläufe in der ganzen Breite unseres Bildungswesens erhoffen dürfen.

### Ausbau des Krippenangebots

Seit September 2008 gibt es mit dem Kinderförderungsgesetz einen ab 2013 zugesicherten Rechtsanspruch für Eltern auf einen Betreuungsplatz für ihr Kind nach den ersten zwölf Monaten. Dennoch besuchen in Deutschland nur etwa 15 % der unter Dreijährigen eine Kindertagesstätte, in anderen europäischen Ländern ist der Anteil erheblich höher - Spitzenreiter ist Dänemark mit 64 %.

Der große Abstand verdankt sich nicht nur einer bei uns immer noch verbreiteten Einstellung, dass gerade kleine Kinder an die Seite ihrer Mütter gehören, sondern auch dem chronischen Mangel an Krippenplätzen. Diese Unterversorgung verwehrt den sozial Schwächeren die dringend benötigte frühe Förderung und stellt Eltern - in erster Linie die Mütter - vor die für alle nachteilige Entscheidung zwischen Kind und Beruf. Damit berauben wir uns einer großen Gruppe von häufig gut qualifizierten Erwerbsfähigen, zementieren ihre berufliche Benachteiligung, belasten Familien und vergrößern deren Einkommensverzicht. Das ist demographisch, sozial und volkswirtschaftlich unverträglich.

Für den bereits beschlossenen Ausbau der Krippen auf eine Versorgungsquote von 35 % bis 2013, der von Bund, Ländern und Kommunen finanziert und ab 2014 jährlich mit Betriebskosten aus Bundesmitteln bezuschusst wird, sollen Bund und Länder die benötigten etwa 80 000 zusätzlichen Erzieherinnen, Erzieher und Tagespflegekräfte

durch eine bessere Erstausbildung und durch Weiterbildungsangebote für ihre Bildungsaufgabe qualifizieren.

:: Wenn wir den Rechtsanspruch auf einen Betreuungsplatz für Kinder auf alle Altersgruppen unter drei Jahren ab 2010 einlösen und bis 2015 ein Versorgungsniveau von 35 % erreichen wollen, dann sollte der bereits eingeleitete Ausbau zügig weitergeführt werden und würde zwischen 2010 und 2015 Investitionen zwischen 2,2 Mrd. und 6,9 Mrd. EUR erforderlich machen. Die jährlichen Kosten eines Kita-Platzes haben wir mit 12 000 EUR (BMFSFJ) veranschlagt; Personalkosten, wie die Ausbildung zusätzlicher Erzieherinnen, sowie Betriebskosten sind darin bereits enthalten.

#### Ausbau und Gebührenfreiheit von Kindergärten

Um gerade auch Kinder aus sozial schwachen und bildungsfernen Familien für einen Kindergartenbesuch zu gewinnen, haben einige Bundesländer – wie das Saarland, Berlin, Hessen und Niedersachsen – schon heute für das letzte Kindergartenjahr Gebührenfreiheit erlassen. Rheinland-Pfalz stellt ab 2008/09 als erstes Bundesland den Besuch des Kindergartens ab dem Alter von zwei Jahren komplett beitragsfrei. Auch einzelne Städte wie Heilbronn verzichten auf Eltern-Beiträge. Eine solche Maßnahme zahlt sich fast immer durch ein höheres Steueraufkommen erwerbstätiger Mütter aus.

:: Für die in Dresden geforderte hundertprozentige Versorgung der Drei- bis unter Sechsjährigen in Kindergärten und deren sukzessive Gebührenfreiheit sind nach unseren Berechnungen Investitionen in Höhe von 0,9 Mrd. EUR in 2010 bis 1,0 Mrd. EUR in 2015 erforderlich. Etwa 10 % der 1,52 Mio. Kinder dieser Altersgruppe besuchen derzeit keine Kindertageseinrichtung. Wir haben die jährlichen Personal-, Bau- und Betriebskosten eines Kita-Platzes für diese Zielgruppe mit durchschnittlich 6 000 EUR veranschlagt.

#### Sprachstandmessungen und Sprachförderung

Erklärtes Ziel des Bildungsgipfels ist es, dass jedes Kind zu Beginn der Grundschule Deutsch spricht und versteht, was vor der Einschulung mit Hilfe von verbindlichen Sprachtests überprüft werden soll. Das erfordert eine intensivere Sprachförderung in den Kitas, besonders für die wachsende Zahl an Kindern mit Migrationshintergrund, und fachlich qualifiziertes Personal. In sechs Bundesländern – Rheinland-Pfalz, Berlin, Sachsen-Anhalt, Thüringen, Mecklenburg-Vorpommern und Nordrhein-Westfalen – wird mit Unterstützung des BMBF ein vom Deutschen Jugendinstitut entwickeltes Konzept »Sprachliche Förderung in der Kita« umgesetzt, das die sprachliche Unterstützung von Kindern mit innovativen Themen aus den Bildungsplänen der Länder verknüpft.

:: Wir haben für die Sprachstandmessung an allen Kitas und für die erforderliche individuelle Sprachförderung Gesamtkosten von 0,5 Mrd. in 2010 bis 1,4 Mrd. EUR in 2015 veranschlagt. Bei derzeit etwa 47 300 Kita-Einrichtungen sollte es gelingen, die Sprachstandmessungen von 30 % in 2010 auf 80 % in 2015 zu erhöhen.

#### Professionalisierung des Personals

Die quantitative Erhöhung der Betreuungsquote von Kindern für die Zeit vor der Schule ist wichtig, der Bildungsauftrag verlangt mehr, vor allem eine gestiegene fachpädagogische Ausbildung der Fachkräfte. Um ein tragfähiges Fundament für die künftige Lernlaufbahn eines Kindes zu legen, müssen sie über diagnostische Kompetenzen verfügen, um Stärken und Entwicklungspotentiale erkennen zu können. Sie müssen Bildungspartnerschaften, sowohl mit Eltern wie auch mit Einrichtungen außerhalb des Kindergartens, schließen, denn allein werden sie die neuen Aufgaben nicht bewältigen können. Dafür müssen sie mit dem theoretischen und handlungspraktischen Rüstzeug versehen werden.

Bisher aber gilt: Wer sich bei uns für den Beruf der staatlich geprüften Erzieherin entscheidet, braucht kein Abitur. Voraussetzung ist der mittlere Schulabschluss. Der Anteil des akademisch qualifizierten Personals in Deutschlands Kindertageseinrichtungen ist dementsprechend im internationalen Vergleich erstaunlich gering: Er liegt bei nicht einmal drei Prozent. Das entspricht nicht mehr den Anforderungen, die wir heute an die Elementarbildung stellen.

An unseren Universitäten, Hochschulen und Forschungseinrichtungen haben wir den Bereich der frühkindlichen Bildung lange sträflich vernachlässigt. Das hat sich erfreulicherweise in den letzten Jahren geändert. Inzwischen bieten etwa 50 Hochschulen Studiengänge und Weiterbildungscurricula im Bereich frühkindlicher Bildung an.

Zu den frühen Pionieren zählt die Berliner Alice Salomon Hochschule mit ihrem Bachelor-Studiengang »Erziehung und Bildung im Kindesalter«, der im Unterschied zu vielen vergleichbaren Studienangeboten die Arbeit mit Kindern unter drei Jahren und ihren Familien in allen Modulen verankert hat. Hier wird besonderes Gewicht auf die Ausbildung von Kompetenzen gelegt, die für die Planung, Analyse und Evaluation frühkindlicher Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsprozesse erforderlich sind. Zu dem Studiengang sind auch Bewerber mit mehr als vier Jahren Berufspraxis zugelassen, um auch diejenigen akademisch zu qualifizieren, die das Bildungsgeschehen in den Kindertageseinrichtungen heute bestimmen. Projekt- sowie Sozial- und Organisationsmanagement sollen die Handlungskompetenz in der Berufspraxis fördern.

Die Robert Bosch Stiftung hat im Jahr 2005 mit dem Programm »PiK – Profis in Kitas« die Professionalisierung von Frühpädagogen in Deutschland befördert und die Entwicklung frühpädagogischer Bildungsinhalte und -vermittlungsmethoden an drei Fachhochschulen und zwei Universitäten unterstützt. So gelang es, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, was und wie in frühpädagogischen Studiengängen gelehrt werden sollte. Das Ergebnis dieses Prozesses wurde in Form eines Orientierungsrahmens »Frühpädagogik studieren!« für die Entwicklung frühpädagogischer Studiengänge festgehalten. Rheinland-Pfalz hat im Rahmen des Programms »Zukunftschance Kinder – Bildung von Anfang an« ein landesweites Fortbildungsprogramm für Erzieherinnen entwickelt, an dem Kita-Träger, Landeselternausschuss, Gewerkschaften und kommunale Spitzenverbände mitgewirkt haben.

An der Universität Bremen können berufstätige Erzieherinnen, die über keine Hochschulzugangsberechtigung verfügen, in einem zweijährigen berufsbegleitenden Wei-

terbildungsstudium »Frühkindliche Bildung« eine akademische Qualifikation erwerben. Um eine enge Verzahnung von wissenschaftlicher Fundierung und Praxisnähe zu gewährleisten, werden die Lehrangebote von einem Tandem aus Praxisvertretern und Lehrenden der Universität gemeinsam erarbeitet und durchgeführt, die die Studierenden auch beim Transfer des Gelernten in ihren beruflichen Alltag unterstützen.

Im Jahr 2008 haben die Robert Bosch Stiftung und das Bundesministerium für Bildung und Forschung in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Jugendinstitut die Initiative »WiFF« zur Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte gestartet. WiFF wird im Dialog mit vielfältigen Kooperationspartnern Qualität, Transparenz und Durchlässigkeit des frühpädagogischen Weiterbildungssystem für die bereits im Feld tätigen Fachkräfte verbessern. Dabei orientiert sich WiFF an bereits initiierten Innovationsprozessen in der Weiterbildung und unterstützt den strukturellen und qualitativen Ausbau des Weiterbildungssystems länder- und trägerübergreifend. Ziel ist es, konsensfähige, frühpädagogische Weiterbildungsinhalte sowie Modelle zur Anerkennung von qualitativ hochwertigen Weiterbildungen auf Bildungsabschlüsse zu fördern und zu entwickeln.

:: Für den Ausbau der Krippen und Kindergärten und ihre Aufgabenerweiterung werden wir den jetzigen Bestand von etwa einer Viertelmillion (240 000) Erzieherinnen aufstocken müssen. Der Bildungsgipfel geht von 80 000 zusätzlich benötigten Fachkräften aus, wir haben den Mehrbedarf konservativer veranschlagt - auf 30 000 im Jahr 2010, ansteigend bis zu 62 000 im Jahr 2015. Die jährlichen Kosten eines solchen Arbeitsplatzes sind in unserer Rechnung mit 35 000 EUR verbucht.

:: Für Weiterbildungsmaßnahmen fallen Kosten in Höhe von 1,3 Mrd. in 2010 bis 1,5 Mrd. EUR in 2015 an. Wir haben dabei 5 % der Arbeitszeit für Weiterbildungsmaßnahmen veranschlagt; das entspricht etwa 12 Arbeitstagen im Jahr, für die wir hier je Arbeitstag 400 EUR zugrunde gelegt haben.

:: Angesichts des Bildungsauftrags von Kindergärten muss der Anteil des akademisch qualifizierten Personals in unseren Kindertageseinrichtungen von jetzt 2,4 % schrittweise auf 25 % im Jahr 2015 gesteigert werden. Das erfordert Mehrausgaben in der Besoldung. Wenn wir das jetzige Durchschnittsgehalt einer Erzieherin (1 800 EUR brutto) auf Grundschullehrerniveau (2 800 brutto) anheben, dann wären, wenn 2013 der erste akademisch qualifizierte Jahrgang in nennenswertem Umfang am Arbeitsplatz antritt, jährliche Gesamtkosten von 0,5 Milliarden EUR fällig, die bis 2015 auf 0,9 Milliarden EUR ansteigen.

#### Bundesweite Bildungsstandards

Alle großen EU-Staaten geben ihren Kindergärten und Vorschulen überprüfbare Bildungsstandards in fünf Kernbereichen - Sprache, Mathematik, Sport, künstlerische und naturwissenschaftliche Bildung und Erziehung - sowie diagnostische Verfahren zur Bewertung der Entwicklungsfortschritte der Kinder vor; uns fehlen noch bundesweit abgestimmte und überprüfbare Bildungsstandards, Qualitätskriterien und entsprechende diagnostische Verfahren für den Kita-Bereich. Das BMFSFJ hat schon 1999, zusammen mit zehn Bundesländern und kommunalen sowie freien Trägern, eine

»Nationale Qualitätsinitiative im System der Tageseinrichtungen für Kinder« ins Leben gerufen, die Qualitätskriterien erstellt sowie Evaluationsverfahren entwickelt und praktisch erprobt.

:: Die jährlichen Kosten solcher Maßnahmen betragen geschätzte 0,2 Mrd. EUR.

#### Ausbau von Familienzentren

Bildungsverlierer stammen zu einem überproportional hohen Anteil aus sozial benachteiligten Familien. Solchen Kindern fehlen Anregungen und Vorbilder, um ein Ziel nachhaltig zu verfolgen und alle damit verbundenen Anstrengungen zu meistern. Wer keine Unterstützung aus dem Elternhaus erfährt, hat deutlich schlechtere Lernchancen. Solche benachteiligten Kinder müssen wir mit Förderangeboten erreichen, andernfalls wandert ein wachsender Teil der nächsten Generation direkt von der Schulbank in die sozialen Transfersysteme.

Sozial schwache und bildungsferne Familien sind meist auf Hilfe, Beratung und Unterstützung in elementaren Fragen des Erziehungsprozesses angewiesen. Um die Möglichkeiten präventiven Handelns zu erweitern und rechtzeitig Maßnahmen gegen eine schleichende Vernachlässigung treffen zu können, wurde in Nordrhein-Westfalen damit begonnen, Kindertageseinrichtungen in Kooperation mit Familienberatungsstellen, Bildungsstätten und Verbänden zu Familienzentren umzubauen. Bis 2012 will das Land über 3 000 solcher Familienzentren verfügen.

Ein Beispiel für dieses Konzept ist das Familienzentrum Blauer Elefant in Essen, das einen hohen Anteil an Einwanderer- und Hartz IV-Familien betreut. Sieben Tage in der Woche ist die Einrichtung geöffnet, die sich durch fachliche Vielfalt, familiennahe Hilfen, Offenheit und Vernetzung im Stadtbezirk auszeichnet. Wer sein Kind hier betreuen lässt, muss einen vertraglich geregelten Erziehungspakt eingehen, der zur Teilnahme an Informationsveranstaltungen und zu einem aktiven Austausch über die Entwicklung des Kindes verpflichtet. Aber auch Familien, deren Kinder nicht im Blauen Elefanten betreut werden, bietet die Einrichtung mannigfaltige Unterstützung an, wie Coaching, Hausbesuche, Integrationskurse, Notbetreuungsplätze, Eltern-Kind-Gruppen und Kurse für Trennungs- und Scheidungsfamilien.

:: Wenn wir, dem nordrhein-westfälischen Beispiel folgend, den Umbau von Kindertagesstätten zu solchen Familienzentren in die Wege leiten wollen, dann fallen - um als ersten Schritt wöchentlich einen dreistündigen Elternkurs anzubieten - für etwa 47 300 Kitas Kosten von jeweils 10 000 EUR an, die Gesamtinvestitionen in Höhe von jährlich 0,5 Mrd. EUR erforderlich machen.

## Jeder soll einen Schul- und Berufsabschluss schaffen können

In Deutschlands Schulen sitzen - derzeit noch - 8,4 Millionen Schüler, bis 2015 wird sich ihre Zahl demographisch bedingt auf 7,8 Millionen verringern. Das macht noch einmal deutlich, dass wir kein Kind ohne Abschluss von der Schule entlassen dürfen, denn dann sinken seine Chancen auf dem Ausbildungsmarkt erheblich.

Von dem in Dresden erklärten ehrgeizigen Ziel, die Quote derjenigen, die die Schule und Ausbildung abbrechen, bis 2015 zu halbieren, sind wir noch weit entfernt: 90 000 Schüler verlassen die Schule jedes Jahr ohne Abschluss, 20 % der Auszubildenden brechen ihre Berufsausbildung ab. Zu viele Jugendliche, unter ihnen ein überproportional großer Anteil aus Migrantenfamilien, bleiben damit ohne Aussicht auf eine berufliche Zukunft, die ihnen Arbeit und Einkommen sichert. Keine Gesellschaft kann sich einen solchen stetig wachsenden Pool an unqualifizierten jungen Menschen leisten. Der Bildungsgipfel fordert verstärkte individuelle Förderungen, Lernstanderhebungen, Kompetenzprofile und eine vertiefte Berufsorientierung, insbesondere an Haupt- und Förderschulen, um hier Abhilfe zu schaffen. Das sind richtige Schritte, sie müssen aber eingebettet werden in ein aufeinander abgestimmtes Ensemble an Maßnahmen, um nachhaltige Wirkung entfalten zu können.

Denn die unterdurchschnittliche Leistungsbilanz, die sich in der hohen Abbrecherquote dokumentiert, hat systemische Ursachen. Unsere Schulen haben mit den veränderten Realitäten unserer gesellschaftlichen Wirklichkeit nicht Schritt gehalten und bezahlen diesen Rückstand mit Qualitätsverlusten und zunehmender Überforderung. Die Weichen sind nicht so gestellt, dass sie in die Zukunft weisen. Wer das ändern will, muss Abschied nehmen von etlichen herkömmlichen Vorstellungen: von homogenen Lerngemeinschaften und unterrichtlichem Gleichschritt, von früher Auslese und der Abschiebung nach unten, von der Abschottung des Klassenzimmers gegen andere Lebenswelten, vom Lehrer als Einzelkämpfer und von Halbtagschulen.

An ihre Stelle treten Umstrukturierungsmaßnahmen: Gemeinschafts- und Ganztagschulen ermöglichen durch ihre größeren Zeitfenster eine bessere individuelle Förderung und einen flexiblen Wechsel zwischen heterogenen Lerngruppen; dafür muss der Arbeitsplatz Schule auf Standards gebracht werden, die in anderen Berufen selbstverständlich sind: Lehrer werden - zu ihrer eigenen Entlastung - zu Teamarbeitern geschult und zur Fortbildung verpflichtet, die sich in das Gesamtkonzept, das »Profil« der Schule fügt oder dieses weiterentwickelt; die Berufsqualifizierung der Schulleiter wandelt sich vom »obersten Pädagogen« zum Unternehmensführer, die sich auch in seiner Aus- und Fortbildung niederschlägt. Verzahnungen und Vernetzungen mit der Arbeitswelt müssen frühzeitig stattfinden und professionell gestaltet werden, damit erfolgreiche Übergangsquoten gewährleistet sind. Denn mehr Eigenständigkeit erfordert auch eine höhere Rechenschaftspflicht.

:: Für diese komplexe Neuausrichtung müssen Schulen personell und finanziell ausgestattet werden und erheblich größere Freiheiten in der Gestaltung von Unterrichtsorganisation, Personalmanagement und dem Einsatz der ihnen zur Verfügung stehenden Mittel erhalten. Die dafür erforderlichen Maßnahmen lassen sich in

unserem Investitionsszenario mit Gesamtaufwendungen von etwa 60 Mrd. EUR für den Zeitraum 2010 bis 2015 abschätzen.

An zahlreichen von der Robert Bosch Stiftung mit dem Deutschen Schulpreis prämierten Schulen haben solche Umstrukturierungen zur Optimierung der schulischen Leistungsbilanz beigetragen – sie erzielen höhere Bildungserfolge, entlasten alle Beteiligten durch neue Partnerschaften und Netzwerke, schaffen höhere Motivationen; und nahezu allen gelingt es, gerade Kinder aus sogenannten »Risikogruppen« besonders zu fördern. Was andernorts als »Belastung« empfunden wird – die Heterogenität der Lernenden –, sehen sie als Chance, von- und miteinander zu lernen. Solche Schulen stellen sich bewusst auf Menschen ein, die nicht nur ökonomisch und sozial, sondern auch religiös und kulturell ganz heterogene Voraussetzungen mitbringen. Dafür haben sie eine Vielfalt der Zugänge und Angebote geschaffen und das Lernen anders organisiert.

#### Einführung von Gemeinschaftsschulen

Eine stärkere Individualisierung des Lernens erfordert ein größeres Zeitfenster, um vorhandene Potentiale eines Schülers zu erkennen und bestmöglich entwickeln zu können. Längeres gemeinsames Lernen bei gleichzeitig stärker individualisierten Unterrichtsformen – diese erfolgversprechende Kombination findet auch bei uns immer mehr Anhänger. Die »Hamburger Bildungsoffensive« hat sie sich bei der Neuorganisation der Primarstufe zu eigen gemacht. Berlin und Brandenburg differenzieren überwiegend erst nach Abschluss der 6. Klasse. Andere gehen darüber hinaus.

An der Integrierten Gesamtschule Franzisches Feld in Braunschweig lernen die Schüler bis zu neun Jahre lang gemeinsam im Klassenverband, nur zeitweilig werden sie nach ihrem jeweiligen Leistungsniveau gruppiert; erst dann fächern sich die Bildungswege je nach zu erreichendem Abschluss auf. So erwerben die Schüler sowohl ein gemeinsames Kernrepertoire an Wissen und Fähigkeiten, können aber zugleich ihre ganz verschiedenen Kompetenzen in Langzeitaufgaben und Projekte einbringen und damit auch als »Solisten« glänzen. Bis zur 8. Klasse erteilt die Schule keine Noten, sondern hat eine elaborierte Feedbackkultur entwickelt, um allen Schülern über individuelle Lernentwicklungsberichte differenzierte Rückmeldung zu ihrem Lern-, Arbeits- und Sozialverhalten zu geben. So kann Versäumtes nachgeholt, »nachgebessert« werden. Das Ziel der Bildungsanstrengungen ist der optimal in seinen Fähigkeiten geförderte Lernende, nicht die Lehrplannerfüllung.

Die Jenaplan-Schule in Jena, die aus einer Vorschule, einer Grund- und Regelschule und einer gymnasialen Oberstufe besteht und in der Schüler im Alter von drei bis 19 Jahren gemeinsam lernen, hat durch diese Integration einen langen Zeitraum gewonnen, um jeden Schüler in seinen Möglichkeiten zu unterstützen und Brüche an den Übergängen zu vermeiden. Der Unterricht findet schulformübergreifend und teilweise in jahrgangsgemischten Gruppen statt – eine Antwort auf den unterschiedlichen Entwicklungsstand der Lernenden. Denn hier lässt man sich bewusst auf eine heterogene Schülerschaft ein. Verhaltensauffällige Schüler werden nicht abgeschoben, sondern ebenso integriert wie lern- und körperbehinderte Kinder. Die notwendige innere Differenzierung wird durch eine konsequente Individualisierung des Lernprozesses erreicht. Leistungen werden nicht miteinander verglichen, sondern die Fortschritte

jedes Einzelnen hervorgehoben. So machen die Schüler eine echte Teamerfahrung - dass nämlich jeder einen Beitrag zum Gelingen eines Projekts leisten kann.

:: Eine Verlängerung der gemeinsamen Lernzeit über die gesamte Sekundarstufe 1 ist in anderen Ländern, die in internationalen Bildungsvergleichen besser abschneiden als wir, längst üblich. Wir haben die Einführung einer Gemeinschaftsschule für eine Schülerzahl von 4 Millionen (2010), die bis 2015 auf 3,8 Millionen sinken wird, mit Gesamtkosten von 0,2 Mrd. in 2010 bis 0,3 Mrd. EUR in 2015 veranschlagt.

:: Die dafür nötigen Bauinvestitionen werden in unserer Rechnung für 12 170 Schulen, die derzeit (2006) eine Sekundarstufe 1 anbieten, pro Schule mit 200 000 EUR veranschlagt. Damit könnten wir von 10 % in 2010 schrittweise auf 60 % in 2015 auf Gemeinschaftsschulen umrüsten. Die Förderschule müsste dann nur noch in Teilbereichen erhalten werden.

:: Für die Erhöhung der individuellen Schülerförderung haben wir jährliche Gesamtkosten von 1,3 Mrd. EUR veranschlagt, wobei wir von einem 20-prozentigen Anteil der Schüler mit besonderem Förderbedarf ausgegangen sind und für jeden förderbedürftigen Schüler jährlich 780 EUR zugrunde gelegt haben.

#### Verpflichtende Ganztagschulen

In dem starren Korsett eines Halbtagsunterrichts sind solche Neuerungen kaum möglich. Es ist kein Zufall, dass nahezu alle Pionierschulen einen Ganztagsbetrieb haben, in dem auch nachmittags gelernt wird. Ganztagschulen sind kein Allheilmittel, bieten aber viele Vorteile: Sie ermöglichen vielfältigere soziale Erfahrungen im Umgang miteinander, mehr Durchlässigkeit zwischen Lehrenden und Lernenden, mehr Raum zur Förderung von leistungsstarken wie schwächeren Schülern. Die Lehrer gewinnen Zeit für professionelle Teamarbeit, in der unterrichtsbezogene Kooperationen, Hospitationen und gemeinsame Evaluationen - selbstverständlich sind. Erfolgreiche Ganztagschulen sind sozial gerechter, weil sie private Ausgaben für Nachhilfe ersparen, und sie sind dem Lebensrhythmus, dem Wechsel von Konzentration und Entspannung, viel gemäßer.

Die Bundesregierung unterstützt bisher ihren Aus- und Aufbau mit 4 Mrd. EUR, die Koordinierung der inhaltlichen Ausgestaltung von Ganztagskonzepten liegt in den Händen der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung, die in Abstimmung mit den Ländern dafür Sorge tragen soll, dass die Qualität der pädagogisch-inhaltlichen Gestaltung gesichert wird.

:: Die Einführung von verpflichtenden Ganztagschulen bringt Gesamtkosten von 3,2 Mrd. in 2010 bis 5,0 Mrd. EUR in 2015 mit sich, wenn wir den Ausbau der Ganztagschulen von 20 % in 2010 auf bis zu 70 % in 2015 steigern wollen. Dabei sind wir von einem jährlichen Kostenanstieg pro Schüler von 3 900 EUR (halbtags) auf 4 800 EUR (ganztags) ausgegangen. Die Umbaukosten pro Schule haben wir mit 400 000 EUR beziffert. Eine erhöhte Zahl an Unterrichtsstunden wie auch an zusätzlichen Betreuungsstunden ist in unserer Rechnung berücksichtigt. Entlastet wird der dafür erforderliche zusätzliche Finanzbedarf um jährlich etwa 1 Mrd. EUR, die für private Nachhilfestunden ausgegeben werden.

Ganztagsschulen erleichtern auch eine aktiv praktizierte Erziehungspartnerschaft mit den Eltern, so wie es beispielsweise die Robert-Bosch-Gesamtschule in Hildesheim vormacht, die mehr als hundert Eltern in die Gruppenarbeit und ihr vielfältiges Projektangebot eingebunden hat und damit für Anregungen und Kontakte sorgt, über die die Schule allein gar nicht verfügt. An solchen Allianzen mangelt es an deutschen Schulen. Wir müssen sie öffnen und in regional möglichen Bildungspartnerschaften vernetzen. Damit lassen sich fördernde Zusatzangebote wie Ferienkurse, Sommercamps oder Exkursionen gestalten, die dem Lernen zudem eine ganz andere Ernsthaftigkeit und Verbindlichkeit verleihen. Denn Schule ist nicht der einzige Ort, an dem gelernt wird. Gerade für Kinder aus sogenannten Risikogruppen lassen sich oft überraschende Erfolge und Kompetenzzuwächse außerhalb des Klassenzimmers erzielen, wo sie mit »Profis« aus anderen Berufsfeldern zusammenkommen.

Das zeigt in beeindruckender Weise das von der Jacobs Foundation in Zusammenarbeit mit dem Max-Planck-Institut für Bildungsforschung und dem Bremer Senat durchgeführte Projekt »Sommercamp«, das die Beherrschung der deutschen Sprache bei Kindern mit Migrationshintergrund fördern möchte. Das Konzept, vom Goethe-Institut entwickelt, verbindet den Unterrichtsstoff für Deutsch als Zweitsprache mit Freizeitangeboten und Theaterspielen. Lehrkräfte und Theaterpädagogen arbeiten dabei Hand in Hand. In den Sommerferien nach der 3. Klasse verbringen die Kinder drei Wochen in Schullandheimen und erweitern in theatralischen Szenen und Auführungen spielerisch ihre Deutschkenntnisse. Dadurch verbinden sich Lern- und Lebenswelt der Kinder: Sie müssen das Gelernte in »realistischen« Szenarien anwenden; wer seine Rolle nicht beherrscht, wird von anderen Mitgliedern des Ensembles bald zu weiteren Fortschritten ermahnt.

:: Die Einführung solcher unterrichtsergänzender Förderangebote wie Sommerschulen haben wir über den gesamten Zeitraum von 2010 bis 2015 mit jährlich 0,5 Mrd. EUR angesetzt, wobei wir von einer Teilnehmerquote von 10 % der gesamten Schülerzahl von der Klasse 1 bis 13 ausgegangen sind und für einen sechswöchigen Kurs 648 EUR pro Schüler verbucht haben.

#### Professionalisierung der Lehrer

Obwohl Lehrer bei uns bisher länger als in den meisten anderen Ländern ausgebildet wurden, mangelt es ihrer Ausbildung an einer Integration von fachlichen, didaktischen und erziehungswissenschaftlichen Studienanteilen und damit an transferfähigem professionellen Wissen. Und viele von ihnen, die mit hoher Motivation studiert haben, erleiden, wenn sie mit den Realitäten in den Klassenzimmern konfrontiert werden, einen Praxisschock. Als Einzelkämpfer sind sie von den gestiegenen Anforderungen zwangsläufig völlig überfordert. Das Profil ihres Berufes muss schon in der Ausbildung völlig neu justiert werden.

Die ZEIT-Stiftung hat, zusammen mit der Universität Hamburg, dem Landesinstitut für Lehrerbildung und Schulentwicklung und dem Zentrum für Lehrerbildung, ein Pilotprojekt »Lehramtsstudierende stärken« ins Leben gerufen, mit dem eine auf Selbst- und Fremdeinschätzung basierende und in praktischen Trainings überprüfte realistische Eignungsanalyse für Lehramtskandidaten entwickelt wird.

Mehr auf die beruflichen Anforderungen der Lehrer einzugehen und die Kooperation mit allen daran beteiligten Bildungsinstitutionen zu verstärken, hat sich die Erfurt School of Education für die Neuausrichtung der Lehrerausbildung zum Ziel gesetzt: Als zentrale Koordinierungsstelle für alle Angebote in den neu eingerichteten Master-Studiengängen Lehramt sichert sie deren enge Verzahnung mit der Wissenschaft und ihre Bewährung in der Praxis. Unterrichtsbefähigung wird hier von Anfang an als ein Ineinandergreifen von pädagogischen und fachdidaktischen Fähigkeiten entwickelt. Neben dem fachwissenschaftlichen Studium absolvieren die Studenten ein Studium Fundamentale, durchlaufen berufsorientierende und -qualifizierende Praktika wie Kurse - und vor allem: Sie sind schon während des Studiums in jedem Semester in der Schule. Das sichert ihnen ein sehr viel realistischeres Bild von ihrer künftigen Berufswirklichkeit.

Aber wir werden nicht warten können, bis die ersten Generationen von »neuen Lehrern« in einigen Jahren aus den Universitäten entlassen werden. In vielen anderen Berufen ist ein Mindestmaß an qualifizierender Fortbildung selbstverständliche Voraussetzung, um sich auch weiterhin am Arbeitsplatz behaupten und Qualität gewährleisten zu können. Das gilt auch für Lehrer - wie sonst wollen sie ihren Schülern die Notwendigkeit lebenslangen Lernens vermitteln? Ihre Weiterbildung ist nicht mehr ins Belieben individueller Entscheidungen gestellt, sondern unverzichtbarer Bestandteil ihrer kontinuierlichen Höherqualifizierung und Professionalisierung. Welche der diesbezüglichen Angebote dafür genutzt werden, bedarf der Abstimmung im Kollegium und mit der Schulleitung, damit die Schule die Fortbildung in ihrer Aufnahmestruktur verankern und nutzen kann.

:: Für den Ausbau der Lehrerfortbildung müssen wir den Schulen schuleigene Fortbildungsbudgets zur Verfügung stellen. Derzeit werden für die Lehrerfortbildung von Seiten der öffentlichen Hand für insgesamt 662 000 hauptamtliche Lehrer 130,6 Mio. EUR ausgegeben. Diesen Betrag werden wir erhöhen müssen. In unserem Szenario sind dafür ansteigende Gesamtinvestitionen von 1,9 Mrd. in 2010 bis 2,1 Mrd. EUR in 2015 erforderlich. Wir sind dabei von einer obligatorischen Fortbildungszeit - die sowohl schulintern wie auch einer verstärkten Fortbildung in Schulnetzwerken gelten sollte - von 5 % der Arbeitszeit ausgegangen, das entspricht 12 Arbeitstagen eines Lehrers, für die wir jeweils einen Tagessatz von 500 EUR veranschlagt haben. Damit entfallen auf einen Lehrer Kosten in Höhe von 6 000 EUR im Jahr.

#### Professionalisierung der Schulleitung

Zentral wird sich ein solcher Fortschritt nicht organisieren lassen. Schulen brauchen mehr Freiheit in der Gestaltung der Maßnahmen, mit denen sie ihre Bildungserfolge erzielen, zumal sie angesichts sinkender Schülerzahlen stärker als bisher im Wettbewerb mit anderen stehen und an ihren Erfolgen gemessen werden. Wenn sie mehr Verantwortung für die Qualität ihrer Schulen übernehmen sollen, dann müssen sie auch eigenständig Entscheidungen in der Stellen- und Sachmittelbewirtschaftung, in der Personalverwaltung, in der Schulmitwirkung und in der Unterrichtsorganisation treffen können.

Einige Bundesländer können darin schon auf Erfahrungen verweisen. Das von der Bertelsmann Stiftung initiierte und auf sechs Jahre angelegte nordrhein-westfälische Projekt »Selbstständige Schule« eröffnete den fast 300 beteiligten Schulen große Gestaltungsfreiheit in der Verbindung von unterrichts- und verwaltungsbezogenen Maßnahmen, um ihnen eine qualitätsorientierte, wissenschaftlich begleitete Selbststeuerung zu ermöglichen und die Kooperation zwischen Schulaufsicht und Schulträger auf der Basis einer regionalen »Verantwortungsgemeinschaft« neu zu gestalten.

In Bayern hat man mit dem auf fünf Jahre angelegten »MODEll Unternehmen Schule im 21. Jahrhundert«, an dem sich Pilotschulen verschiedener Schularten, von der Förderschule über Gymnasien bis hin zu Berufsschulen, beteiligten, 30 transferfähige, positiv bewertete Maßnahmen für mehr Selbständigkeit und unternehmerische Schulführung gewonnen – beispielsweise zur Flexibilisierung der Stundentafel, zum Personalmanagement und zur Unterrichtsplanung im Team –, die inzwischen freigegeben wurden und allen bayerischen Schulen eine größere Eigenständigkeit ermöglichen. Ähnliche Projekte sind in Hamburg und Niedersachsen gelaufen.

Solche Eigenständigkeit von Schulen kostet, denn ihre Leiter müssen für die damit verbundenen strategischen Aufgaben, die mit herkömmlichen pädagogischen Befähigungen nicht zu bewältigen sind, erst qualifiziert werden. Sie müssen neue Entwicklungen anregen und dafür entsprechende Rahmenbedingungen schaffen, Teamstrukturen koordinieren, Mitarbeiter motivieren, Selbst- und Fremdevaluationen vornehmen, um interne und externe Maßnahmen angemessen ausbalancieren zu können. An der Dortmunder Akademie für Pädagogische Führungskräfte werden Führungskräfte aller schulischen Bereiche und Ebenen gefördert und qualifiziert.

Die Reform des »Unternehmens« Schule, das zeigen alle internationalen Befunde, ist ohne eine entsprechende Professionalisierung seiner Leitung nicht erfolgreich durchzuführen. Andere Länder, wie Österreich und Großbritannien, haben dazu eigens »Leadership-Akademien« gegründet, um landesweit ein konsequentes Schulentwicklungssystem durch die permanente Fortbildung von pädagogischem Führungspersonal zu gewährleisten. Mit Hilfe eines solchen Angebots lassen sich darüber hinaus nationale Standards sichern.

:: Die stärkere Eigenregie von Schulen, die damit verbundene Qualifizierung von Schulleitern und die Einführung der neuen Stelle eines Verwaltungsleiters haben wir mit Gesamtkosten von 0,5 Mrd. EUR in 2010, ansteigend auf 1,4 Mrd. EUR in 2015, beziffert. Für die Qualifizierung von Schulleitern, beispielsweise in einer bundesweiten Schulkademie, entstehen Kosten in Höhe von 0,3 Mrd. EUR jährlich, wobei wir 12 Arbeitstage zu einem Tagessatz von 700 EUR veranschlagt haben. Damit entfallen auf jeden der 36 300 Schulleiter, die wir nach Auskunft des Statistischen Bundesamtes haben, jährliche Kosten in Höhe von 8 400 EUR. Eine bundesweite Steuerung des Bildungssystems über Bildungsstandards und deren Überprüfung ist mit darin eingerechnet.

:: Die Einführung von Verwaltungsleitern wird 2010 bei einem Versorgungsniveau von 20% der 16 450 allgemeinbildenden Schulen 0,2 Mrd. EUR kosten und bis auf 1,1 Mrd. in 2015 ansteigen, um ein hundertprozentiges Versorgungsniveau zu gewährleisten. Wir haben eine solche Stelle mit 60 000 EUR jährlich veranschlagt.

:: Wenn wir mit den hier diskutierten schulischen Vorschlägen zur Optimierung der schulischen Leistungsbilanz die Zahl der Studienanfänger um 14 700 in 2010 bis auf 57 600 in 2015 erhöhen, dann werden wir die derzeit bestehenden Hochschulkapazitäten aufstocken müssen. Wir haben dafür bei jährlichen Kosten pro Studienplatz an einer Universität von 10 200 EUR (2003) Gesamtkosten in Höhe von 0,2 Mrd. in 2010 bis 2,5 Mrd. EUR in 2015 veranschlagt.

#### In der Schule auf den Beruf vorbereiten

Wenn wir eine größere Zahl an dringend benötigten akademisch Qualifizierten als bisher erzielen wollen, dann brauchen wir bessere Übergangsscharniere zwischen unseren Bildungseinrichtungen auf allen aufnehmenden und abgebenden Stationen der Bildungslaufbahn. Hohe Übergangsquoten sind ein Maßstab für den Erfolg. Hochschulen, Unternehmen und Berufsverbände können durch Kooperationen einen Beitrag dazu leisten. Besonders dringlich sind sie, um den Übergang in die Arbeitswelt erfolgreicher zu gestalten.

Die in immer kürzeren Zeiträumen stattfindenden technologischen Veränderungen erfordern eine hohe Bildungsmobilität all jener, die sich heute auf dem Arbeitsmarkt behaupten wollen. Die individuellen Grundlagen dafür werden vor dem Übergang in die Berufsausbildung gelegt; bildungspolitisch verlangt das eine wesentlich stärkere Verzahnung von allgemeiner Schulbildung, Berufsorientierung und -vorbereitung.

Die Vorbereitung auf den Beruf kann nicht erst, wie heute oft noch üblich, kurz vor dem Schulabschluss einsetzen. Erfolgreiche Schulen fangen damit bereits in der 5. Klasse an, ab der sie die fachlichen, sozialen und die persönlichen Kompetenzen der Schüler dafür schulen.

Die Filderschule Degerloch, eine Grund- und Hauptschule in Stuttgart, verfügt über ein solch durchgängiges Konzept. Kontinuierlich arbeiten die Lehrer mit den Schülern an der Verbesserung von Schlüsselkompetenzen (z. B. Teamfähigkeit, Verlässlichkeit) und der Berufsfindung. Bereits Fünft- und Sechstklässler gehen in Betriebe, in Klasse 8 absolvieren alle Schüler über das gesamte Schuljahr hinweg jede Woche ein Tagespraktikum, vierteljährlich wird der Betrieb gewechselt. Die Praktikumsplätze werden durch eine enge Zusammenarbeit der Schule mit dem örtlichen Gewerbe und Handel eingeworben. Und sie kann auf stolze Erfolge verweisen: 85 % ihrer Schüler finden nach ihrem Schulabschluss eine Lehrstelle oder besuchen eine weiterführende Schule – die Vergleichsquote in Stuttgart liegt bei 45 %.

Um solche Erfolge erzielen zu können, müssen vor allem auch Lehrer wissen, welche Anforderungen die Arbeitswelt heute stellt, und entsprechende Kontakte zu Unternehmen aufbauen. Viele von ihnen haben noch nie einen Betrieb von innen gesehen. Betriebsführungen, vielleicht auch Betriebspraktika können sie befähigen, für verlässliche Partnerschaften mit Unternehmern, Kammern oder Vereinen zu sorgen.

Nicht in jeder Region ist das Lehrstellenangebot gleich gut. Vernetzungen oder regionale Koordinierungen können solche Nachteile ausgleichen.

Ein Beispiel strukturierter Vernetzung von Schulen ist das Programm SENTA der Robert Bosch Stiftung. Schulen mit erfolgreichen Übergangskonzepten geben ihre Erfahrungen an lernende Schulen weiter. Es entsteht ein Wissenspool, der die Qualität der Übergangskonzepte entscheidend voranbringt. Die Sophie La Roche Realschule in Bönningheim ist eine der Schulen des Netzwerks, die zeigt, dass auch in strukturschwächeren Regionen hohe Übergangsquoten möglich sind.

Im Verbund neue Chancen schaffen – das ist das Leitmotiv des Hamburger Hauptschulmodells. Als das Modell 2000 auf Initiative der Wirtschaft startete, lag der Anteil der Schulabgänger mit Hauptschulabschluss in die ungeforderte betriebliche Ausbildung in Hamburg bei 6,7 %, inzwischen konnte er nahezu verdreifacht werden. Geheimnis des Erfolgs ist ein funktionierendes Netzwerk mit einer Koordinierungsstelle, die Schulen, Arbeitsagentur und rund 80 beteiligten Unternehmen als zentrale Anlaufstelle dient. Ihre Mitarbeiter sichern ein engmaschiges Monitoring der Schüler in allen Phasen des Bewerbungsprozesses, stellen Informationen und Know-how zur Verfügung, beraten und unterstützen Eltern und Lehrer und akquirieren Unternehmen für das Netzwerk. Durch das Erfassen aller Schülerprofile, Beratungsergebnisse und Vermittlungserfolge sowie die Rückmeldung der Daten an alle Beteiligten ist der Prozess transparent und eine passgenaue Unterstützung der Schüler auf ihrem Berufsweg möglich. So ist es gelungen, Schulabgänger mit Hauptschulabschluss erfolgreich selbst in höher qualifizierte Ausbildungsplätze zu vermitteln, die diesen bisher weitgehend verschlossen blieben.

Wie entscheidend solche Vernetzungen in der Region sind, zeigt auch das Beispiel Kyritz in Brandenburg. Der dortige Bürgermeister hat in dem Übergang von der Schule in die Arbeitswelt das entscheidende Nadelöhr für die erfolgreiche Integration von russlanddeutschen Zuwanderern erkannt. Die Kommune hat gemeinsam mit den Schulen, dem Berliner Verein STATTwerke, der Wirtschaft, dem Jugendmigrationsdienst und dem Spätaussiedlerverein Flämmchen in dreijähriger Arbeit ein tragfähiges System der Kompetenzfeststellung entwickelt, ein »Servicebüro Jobnetzwerk« im Mehrgenerationenhaus mit individueller Beratung, Bewerbungstraining und Praktikumsvermittlung eingerichtet sowie verlässliche Beziehungen zu den Eltern der jungen Migranten aufgebaut. Das kommunale »Büro für freiwillige Aufgaben« koordiniert das Netzwerk. Der Erfolg zeigt sich nicht nur in der gestiegenen Anzahl der Ausbildungsverträge für Migranten, sondern auch in der stark gesunkenen Kriminalitätsrate. Das Programm LISA (Lokale Initiativen zur Integration junger Migranten in Ausbildung und Beruf) der Robert Bosch Stiftung stärkt und verbreitet positive Beispiele solcher lokalen Integrationsnetzwerke.

:: Um einen ersten Schritt zur Berufsorientierung einzuleiten, haben wir alle zwei Jahre verpflichtende zweiwöchige Betriebspraktika für die Schüler der 6., 8. und 10. Klasse veranschlagt. Für eine sinkende Schülerzahl zwischen etwa 650 000 und 550 000 muss dafür – nach einem Schlüssel 1:20 – Betreuungspersonal in den Betrieben zur Verfügung stehen. Die Vollkosten einer solchen Stelle haben wir mit 50 000 EUR beziffert. Damit entstehen für diese Maßnahme jährliche Kosten von 0,2 Mrd. EUR.

## Die Ausbildungskultur stärken

Derzeit schließen etwa 900 000 Jugendliche die Schule ab, ungefähr ein Drittel von ihnen nimmt ein Studium auf. Die verbleibenden etwa 580 000, unter ihnen ein erheblicher Anteil an Abiturienten und Realschülern, konkurrieren um einen Ausbildungsplatz. Die Verlierer sind jedes Jahr wieder die Hauptschüler und die 90 000 jungen Menschen, überwiegend Kinder aus Migrantenfamilien, die die Schule ohne Abschluss verlassen. Weniger als ein Fünftel der Schüler ohne Schulabschluss und nur noch zwei Fünftel derjenigen mit einem Hauptschulabschluss können ins duale System überführt werden. Die duale Berufsausbildung, jahrzehntelang eine tragende Säule der beruflichen Integration von Jugendlichen aus bildungsschwächeren Familien, hat ihre dominante Position in der Berufsausbildung verloren. Etwa 40 % der Neuzugänge landen im sogenannten Übergangssystem, dessen (Aus-)Bildungsangebote unterhalb der berufsqualifizierenden Ausbildung liegen - eine Verschiebung mit bedenklichen Aussichten für den Arbeitsmarkt, die sozialen Leistungssysteme und die Integrationskraft dieser Gesellschaft. Jeder Jugendliche ohne Ausbildung stellt eine Hypothek für die Zukunft dar.

:: Unser Investitionsszenario gibt deshalb Maßnahmen den Vorzug, die die individuelle Betreuung der Azubis durch ein externes Ausbildungsmanagement gewährleisten und Jugendliche ohne Schulabschluss mit Hilfe von Kompetenzagenturen so qualifizieren, dass sie in eine Ausbildung vermittelt werden können. Dafür sind von 2010 bis 2015 Gesamtinvestitionen in Höhe von etwa 22 Mrd. EUR erforderlich.

### Kompetenzagenturen zur Nachqualifizierung

Um das ehrgeizige Ziel der Halbierung der Zahl junger Menschen ohne Berufsausbildung zu verwirklichen, müssen zusätzliche Maßnahmen greifen. Etwa 10 % der 7,2 Millionen 18- bis 25-Jährigen bleiben ohne Qualifikation und damit ohne Aussicht auf einen Ausbildungsplatz. »Kompetenzagenturen«, die als Brücke zwischen der Jugendhilfe, der Grundsicherung für Arbeitssuchende, den Arbeitsagenturen, den Schulen und anderen wichtigen Partnern fungieren, können Jugendlichen ohne Ausbildung wieder zu einem Qualifikationsanschluss verhelfen. Sie bieten maßgeschneidertes »Case-Management« an, sondieren die Fördermöglichkeiten, wählen gemeinsam mit dem Jugendlichen das passgenaue Angebot aus und behalten den Einzelnen während der Ausbildung im Auge.

:: Für eine solche Optimierung des Übergangsmanagements durch Kompetenzagenturen, mit dem 10 % der 18- bis 25-Jährigen wieder in eine Ausbildung vermittelt werden können, haben wir bis 2015 jährliche Gesamtkosten in Höhe von 1,8 Mrd. EUR veranschlagt, wenn wir hierfür einen Sozialarbeiter mit Büroplatz für 100 000 EUR zugrunde legen, der 40 Schulabgänger ohne Qualifizierung betreut.

#### Externes Ausbildungsmanagement

Unter den Auszubildenden bricht derzeit jeder Fünfte die Ausbildung vorzeitig ab – zum Nachteil beider Seiten. Für die Betriebe bedeutet ein vorzeitig gelöstes Vertragsverhältnis den Verlust der eingesetzten Ressourcen; dem Jugendlichen trägt der Abbruch verschlechterte Chancen auf dem Arbeitsmarkt ein. Um diese Zahl entscheidend zu senken, muss sowohl die individuelle Begleitung und Betreuung der etwa 570 000 Azubis, die – zum Teil auch aus früheren Abgangsjahrgängen stammend – jährlich neu einen Ausbildungsvertrag abschließen, erheblich verbessert werden wie auch der stetige Informationsaustausch zwischen Auszubildenden, Berufsschulen und Betrieben.

Dabei können die Unternehmen in einzelnen Bundesländern Unterstützung von außen rekrutieren: Ein externes Ausbildungsmanagement entlastet vor allem kleine Firmen, die sich häufig nicht intensiv genug um die Auszubildenden kümmern können, und nimmt ihnen die Bearbeitung vieler Fragen ab: Bedarfsermittlung und Kostenberechnung, Hilfe bei Bewerberauswahl, administrative Aufgaben, Erarbeitung von Ausbildungsplänen bis hin zum Coaching der Ausbilder etc. Dabei arbeitet es eng mit den Berufsschulen zusammen, unterstützt die Azubis in der Prüfungsvorbereitung und vermittelt Zusatzqualifikationen im Hinblick auf die speziellen Anforderungen des ausbildenden Betriebes. Dem »Externen Ausbildungsmanagement Sachsen« ist es so gelungen, die landesweite Abbrecherquote von durchschnittlich 25 % in den von ihm betreuten Betrieben auf 5 % zu senken.

:: Wir haben dafür bei einem jährlichen Anstieg von 10 % der betreuten Azubis Gesamtkosten von 0,4 Mrd. in 2010 bis 3,8 Mrd. EUR in 2015 errechnet. Dabei haben wir nach einem Betreuungsschlüssel 1:40 einen Sozialarbeiter mit Büroplatz für 100 000 EUR veranschlagt, womit auf den einzelnen Auszubildenden Kosten von 2 500 EUR entfallen. Wenn wir den Anteil der betreuten Azubis von 10 % in 2010 bis 2011 auf 20 %, 2012 auf 40 % und in den Folgejahren um jährlich 20 % steigern, sollten wir mit diesen Investitionen 2015 auf eine Betreuungsquote von 100 % kommen.

## Akademische Bildung für die Innovationskraft Deutschlands sichern

Auf die steigende Nachfrage des Arbeitsmarktes nach Hochqualifizierten, die wir zur Sicherung des Fachkräftebedarfs und zur Eroberung innovativer Zukunftsmärkte brauchen, werden wir mit einer erhöhten Zahl von Abiturienten antworten müssen. Diese erhöhte Anzahl erhoffen wir uns von den vorgeschlagenen Maßnahmen zur Optimierung der Schulen, aber auch durch eine Weiterbildung in Form eines akademischen Studiums bei beruflich Qualifizierten.

Kenntnisse über die Berufs- und Arbeitswelt werden gerade an Gymnasien wenig vermittelt. Viele Abiturienten, die die Schule verlassen, wissen nicht, welchen Beruf sie später ergreifen wollen, was sie studieren »sollen« und was sie im Studium erwartet. Die Quoten von 27 % Studienabbrechern und 20 % Studienwechslern zeugen von dieser Orientierungslosigkeit; in einigen Fächern, wie beispielsweise in den Sprach- und Kulturwissenschaften (45 %), aber auch im Fach Informatik (38 %) und in den Ingenieurwissenschaften (mit rund einem Drittel Abbrecher) liegen sie über dem Schnitt. Das führt zu einer gewaltigen Fehlallokation von Ressourcen.

Als Gründe werden immer wieder falsche Erwartungen an das Studium genannt. Dagegen hilft nicht Geld allein, sondern eine bessere Vernetzung von Universität und Schule. So wie Betriebspraktika an den Hauptschulen eine Selbstverständlichkeit sind, braucht es für jene, die nach dem Abitur studieren wollen, eine Art Universitätspraktikum. Die Informationstage der Hochschulen reichen dafür nicht aus. Stärkere Kooperationen zwischen der gymnasialen Oberstufe und den Universitäten in Form von gemeinsamen Seminaren wären hier ein Anfang, auch frühe Eingangsprüfungen, die die Eignung für ein Studium feststellen, sowie eine bessere didaktische Ausbildung der Hochschullehrer können die Erfolgsquote erhöhen.

:: Wir haben uns deshalb in unserem Investitionsszenario auf Maßnahmen konzentriert, die geeignet sind, den Einstieg in das Studium erfolgreicher zu gestalten, die didaktische Qualifizierung von Hochschullehrern zu erhöhen und mehr beruflich Qualifizierte für die Aufnahme eines Studiums zu gewinnen. Die Gesamtinvestitionen dafür belaufen sich im Zeitraum von 2010 bis 2015 auf 38,6 Mrd.EUR.

### Brücken zwischen Schule und Universität

Viele Universitäten bieten inzwischen begabten und interessierten Schülern die Möglichkeit, parallel zu den letzten Schuljahren ein Studienfach durch Teilnahme an regulären Lehrveranstaltungen an der Hochschule intensiv kennenzulernen und, sofern sie die entsprechenden Prüfungen bestehen, schon in dieser Zeit Credit Points zu erwerben, die bei einem späteren Studium anerkannt werden.

Allerdings nehmen nur die wenigsten Universitäten in ihren Angeboten Rücksicht auf den Tagesablauf von Schülern. Im Saarland ist das anders: Hier versucht man, ihren zeitlichen Möglichkeiten mit den Angeboten gerecht zu werden, wirbt um sie mit einem den Zug- und Busverkehr im ganzen Land vergünstigenden Studentenausweis und sorgt auf der Seite der Universitäten und der Gymnasien jeweils für einen Koordi-

nator, der als Ansprechpartner für Schüler, Lehrer und Hochschullehrer fungiert und für die persönliche Betreuung der Juniorstudenten zuständig ist. Diese Vernetzung ermöglicht guten Schülern eine frühzeitige Entscheidung für das richtige Studium.

Andere Universitäten bieten Brückenkurse an, um mögliche Lücken zwischen dem Schulwissen der Abiturienten und den Anforderungen der Eingangssemester zu schließen. Der Brückenkurs der Hochschule Fulda, an dem Professoren, Lehrer allgemeinbildender Schulen und Partner aus der Wirtschaft beteiligt sind, konzentriert sich auf den Kernbestand anwendungsorientierter Mathematik und legt den Schwerpunkt auf Grundkonzepte der Mathematik. Die Kursteilnehmer diskutieren mit erfahrenen Studenten, Lehrern und Hochschullehrern in wechselnden Gruppen Schwierigkeiten der Lektionen und Lösungsansätze.

:: Wir haben vierwöchige Brückenkurse an den Universitäten für alle Abiturienten sowie für beruflich Qualifizierte mit Gesamtkosten von 1,0 Mrd. in 2010 bis 1,1 Mrd. EUR in 2015 veranschlagt. Dabei sind wir von zwei Betreuern mit einem Jahresgehalt von 50 000 EUR für 50 Kursteilnehmer ausgegangen und haben die steigende Zahl von Abiturienten durch die von uns vorgeschlagenen schulischen Maßnahmen wie auch eine steigende Zahl an beruflich qualifizierten Studienanfängern berücksichtigt.

:: Eignungstests für alle Studienanfänger schlagen bei uns zusätzlich mit Gesamtkosten von 0,9 Mrd. in 2010 bis 1,0 Mrd. EUR in 2015 zu Buche, wobei wir je Eignungstest von 300 EUR für eine bis 2015 wachsende Zahl von Studienanfängern und von jährlich 80 000 Facharbeitern ausgegangen sind, die sich akademisch qualifizieren wollen.

#### Didaktik-Qualifizierung von Hochschullehrern

Dass fast ein Drittel der Studenten die Universität ohne Abschluss verlässt, ist nicht nur ihnen anzulasten. Mitverantwortlich dafür ist auch eine ineffektive Lehre; Anerkennung und Meriten, die die wissenschaftliche Karriere voranbringen, sind fast ausschließlich in der Forschung zu erringen. Vielen Hochschullehrern fehlt es an der nötigen Vermittlungskompetenz für ihren Stoff. In den Studienordnungen der modularisierten Bachelor- und Master-Studiengänge sind Kommunikation und Präsentation von Wissen, selbstorganisiertes Lernen und die Arbeit im Team für Studenten als Kriterien verankert - ihre Dozenten aber verfügen oftmals nicht über solche Kompetenzen, die ihnen eine lernförderliche Gestaltung ihrer Seminare ermöglichen würden. Auch in der akademischen Lehre ist eine Qualitätsoffensive erforderlich, die auch entscheidende Anreize zur Aufwertung der Lehre schaffen müsste.

Die Kultusministerkonferenz, die Hochschulrektorenkonferenz und die entsprechenden Landesministerien bemühen sich seit Jahren, die didaktische Qualifikation der Lehrenden zu erhöhen. Mittlerweile gibt es 30 hochschuldidaktische Zentren und Arbeitsstellen an Universitäten und Fachhochschulen. Baden-Württemberg bietet an allen Universitäten des Landes ein umfassendes Weiterbildungsprogramm bis hin zum »Zertifikat Hochschuldidaktik«, für dessen Erwerb die Teilnahme an einem Programm mit 200 Lerneinheiten, an Workshops, Praxisberatung und Lehrhospitation mit Feedback erforderlich ist; die Teilnahme an dem Programm ist allerdings freiwillig. Wir

halten es, im Interesse einer Qualitätsoffensive für die akademische Lehre, für geboten, eine solche didaktische Weiterbildung verpflichtend zu machen. Das kann nur eine Maßnahme zur Qualitätsverbesserung von akademischer Lehre und Studium sein.

:: Für 106 000 Hochschullehrer, die sich an 6 Tagen im Jahr einer Pflichtweiterbildung zur didaktischen Qualifizierung unterziehen, entstehen Kosten in Höhe von 0,5 Mrd. in 2010 bis 0,6 Mrd. EUR in 2015. Auf jeden Teilnehmer entfallen jährliche Kosten in Höhe von 3 000 EUR (pro Tag 500 EUR).

#### Facharbeiter akademisch qualifizieren

Für den Zugang von beruflich Qualifizierten zur Hochschule sind in diesem Jahr wichtige Voraussetzungen geschaffen worden: Die Kultusministerkonferenz hat im März 2009 den »Hochschulzugang für beruflich qualifizierte Bewerber ohne schulische Hochschulzugangsberechtigung« bundesweit einheitlich geregelt und deutlich vereinfacht. Meister, Fachwirte und Techniker erhalten damit erstmals ohne weitere Eignungsprüfung eine allgemeine Hochschulzugangsberechtigung, Facharbeiter nach dreijähriger Berufserfahrung eine fachgebundene Hochschulzugangsberechtigung.

Die zügige Umsetzung dieses Beschlusses an allen Hochschulen des Landes ist eine zentrale Voraussetzung, um die Zahl von Studierenden mit beruflicher Qualifikation weiter auszubauen. Denn mit ca. 3 000 Erstsemestern ist sie immer noch viel zu gering. Den meisten beruflich Qualifizierten sind die »Opportunitätskosten« - besonders angesichts ungesicherter Arbeitsverhältnisse - zu hoch und die Förderinstrumente ihren Lebensumständen nicht angemessen. Die Bemühungen der Dresdner Qualifizierungsinitiative, beispielsweise durch Aufstiegsstipendien einer größeren Zahl von ihnen ein Studium zu ermöglichen, sollten daher ausgeweitet werden. Hier sind auch die Unternehmen gefordert: Durch neue Modelle der »Bildungsteilzeit«, durch Bildungsfonds unter Beteiligung der Arbeitgeber ließen sich erheblich verbesserte Anreize schaffen, beeindruckende Renditen erzielen und gerade auch mehr »Studierfähige« aus den eher bildungsferneren Schichten für eine akademische Qualifizierung gewinnen.

Für beruflich sich Qualifizierende sind duale Studiengänge besonders attraktiv - denn von der Kombination aus intensiven Studienphasen (Blockstudium) mit ausgedehnten Praxisphasen im Partnerunternehmen profitieren sowohl Unternehmen wie Studierende. Die Duale Hochschule Baden-Württemberg (DHBW), hervorgegangen aus dem Zusammenschluss der acht ehemaligen Berufsakademien des Landes, ist die erste duale, praxisintegrierende Hochschule in Deutschland. Wer hier studiert, schließt vor Aufnahme des Studiums einen Ausbildungsvertrag mit einer der über 8 000 Partnerfirmen und sozialen Einrichtungen ab. Dort arbeiten die Studenten in ihren Praxisphasen, die fest in das Studium integriert sind; an der Hochschule erwerben sie ihren Bachelor- oder Master-Grad und können damit weiterführende Studiengänge im In- und Ausland aufnehmen. Der neue staatliche Auftrag zur kooperativen Forschung für die Hochschule bietet zudem die Möglichkeit, die Zusammenarbeit mit den Dualen Partnern weiter zu intensivieren. Auf dem Arbeitsmarkt können die Absolventen des dualen Studiums doppelt punkten: mit fundiertem Wissen und intensiver Erfahrung im Arbeitsablauf eines Unternehmens. Dass dieses

Konzept aufgeht, zeigt die Quote der Direktanstellungen von Absolventen: Mehr als 85 % der Studierenden haben bei ihrem Abschluss bereits einen festen Arbeitsvertrag unterschrieben.

:: Für die Akademisierung von Facharbeitern haben wir Gesamtkosten von 5,7 Mrd. in 2010 bis 6,1 Mrd. EUR in 2015 veranschlagt. Wenn 1 % der heute etwa 22 Millionen Facharbeiter drei Jahre lang studiert, dann gewinnen wir damit jährlich 80 000 zusätzliche Studierende, für die von 2010 bis 2015 Gesamtkosten in Höhe von 5,7 Mrd. bis 6,1 Mrd. EUR anfallen. Ein Fachhochschulstudium haben wir mit 70 800 EUR berechnet, in die sowohl die jährlichen Kosten eines Studienplatzes (6 100 EUR) wie auch die Arbeitsausfallkosten (17 500 EUR bei 50 % der Arbeitszeit) bereits eingerechnet sind. Die Erfolgsquote eines solchen Studiums haben wir mit 79 % angesetzt.

Alle in diesem Investitionsszenario aufgeführten Zahlen, die wir zur Finanzierung der von uns vorgeschlagenen Maßnahmen ermittelt haben, sind erste Abschätzungen der erforderlichen Aufwendungen, die im einzelnen überprüft und der Feinabstimmung bedürfen. Aber wenn die in den Dresdner Abschlusserklärungen vorgegebenen bildungspolitischen Ziele nicht nur leere Versprechen sind, sondern im gegebenen Zeitraum zügig umgesetzt werden sollen, dann ist die Ermittlung der damit verbundenen finanziellen Größenordnung unabdingbare Voraussetzung. Dazu liefert unser Szenario eine Grundlage: Es zeigt, dass uns - auf Basis derzeitiger BIP-Prognosen - zumindest ab 2014/2015 ausreichende Mittel zur Verfügung stehen, um alle hier vorgeschlagenen Maßnahmen zur Erhöhung der Bildungserträge zu finanzieren.



Herausgegeben von der Robert Bosch Stiftung

**Robert Bosch Stiftung GmbH**  
Heidehofstraße 31  
70184 Stuttgart  
[www.bosch-stiftung.de](http://www.bosch-stiftung.de)

Redaktion  
**Ingke Brodersen**

Umschlaggestaltung  
**Hesse Design, Erkrath, Illustration Christoph Niemann**

Layout  
**siegel konzeption | gestaltung, Stuttgart**

Copyright 2009  
**Robert Bosch Stiftung GmbH, Stuttgart**  
Alle Rechte vorbehalten  
ISBN 978-3-939574-14-9