



Mission: *Alle Kinder* können lesen

Auf dem Weg zu einer neuen Strategie
für die Transformation des deutschen Schulsystems
Stand Januar 2024

Einleitung

Was muss geschehen, damit alle Kinder am Ende ihrer Schulzeit gut lesen können? Welche Veränderungen sind nötig, um Schulen zu lernenden Organisationen zu machen, die so lange an diesem ambitionierten Ziel arbeiten, bis es erreicht ist? Und kann es mit Hilfe des neuartigen Instruments der ‚Missionen‘ gelingen, die anstehende Transformation der Schulen in Gang zu setzen, voranzutreiben und zum Abschluss zu bringen?

Diese Fragen standen im Mittelpunkt der Weimarer Gespräche für eine Transformation des Schulsystems, die im August 2023 erstmals auf Schloss Ettersburg stattgefunden haben. Das vorliegende Diskussionspapier bildet die zentralen Ergebnisse der Tagung ab.¹ Unser Entwurf unterscheidet sich in den folgenden Punkten wesentlich von herkömmlichen Ansätzen der Schulentwicklung:

- 1** Wir fragen nicht länger danach, wie sich das Schulsystem innerhalb der vorhandenen Spielräume optimieren lässt. Stattdessen gehen wir von einem Ziel aus, das wir für alternativlos halten: *Grundschulen müssen das Versprechen abgeben können, dass alle Kinder zuverlässig die Basiskompetenzen erwerben. Von diesem Ziel aus sind alle Maßnahmen zu denken.*
- 2** Entsprechend verabschieden wir uns von dem vorherrschenden Ansatz, Innovation in Form von zeitlich begrenzten Projekten zu realisieren, die punktuelle Lösungen für klar umrissene Probleme entwickeln.

Die Krise der Basiskompetenzen wird von einer strukturellen Innovationsschwäche des Schulsystems verursacht. Daher ist ihr auch nur durch Antworten zu begegnen, die gleichermaßen systemisch wie langfristig angelegt sind.

- 3** Wir setzen auf die Mobilisierung vieler neuer Problemlöser. Der Versuch, Innovation durch die alleinige Zusammenarbeit von Bildungsforschung und staatlichem Schulsystem herbeizuführen, ist - gemessen an dem oben formulierten Anspruch - gescheitert. *Stattdessen gilt es, auch die Akteure der Zivilgesellschaft und Wirtschaft in die langfristige Entwicklung, Umsetzung und Verbreitung von Lösungen einzubinden.*

¹ Verantwortlich für den Text sind die Veranstalter. Ansprechpartner: Dr. Tobias Ernst für den Bundesverband Innovative Bildungsprogramme e.V. (tobias.ernst@innovativebildung.de) und Tagungsleiter Dr. Ekkehard Thümler (ekkehard.thuemler@csi.uni-heidelberg.de). Für weitere Informationen zur Veranstaltung siehe www.weimarer-gespraech.de.

1 Krise der *Basiskompetenzen* trotz aller Maßnahmen

Das deutsche Schulsystem sieht sich mit einer Krise der Basiskompetenzen konfrontiert. Den Schulen gelingt es seit Jahrzehnten nicht, ihren Schüler:innen zuverlässig Lesen und Rechnen zu vermitteln. Diese Situation hat sich in den vergangenen Jahren noch einmal maßgeblich verschlechtert. Heute hat am Ende der Grundschulzeit schon rund jedes fünfte Kind in Lesen und Rechnen den Anschluss verloren (IQB-Bildungsbericht 2021). Laut der PISA-Studie 2022 müssen etwa 25 Prozent aller Schüler:innen in der 9. Klasse als funktionale Analphabeten gelten, ein Drittel kann nur unzureichend rechnen.

Dabei wurde in den letzten Jahrzehnten bereits eine große Zahl an Maßnahmen unternommen, um unsere Schulen besser und gerechter zu machen. *Doch der von allen Beteiligten gewünschte Erfolg blieb aus, und eine Trendwende ist nicht in Sicht.*

Offenbar leidet das Schulsystem an einer strukturellen Innovationsschwäche, der mit herkömmlichen Methoden nicht beizukommen ist. Aus dieser Beobachtung gilt es, die richtigen Schlüsse zu ziehen. Nach Jahrzehnten wenig erfolgreicher Reformen müssen wir uns eingestehen, dass das übliche Handlungsrepertoire erschöpft ist. Alle Versuche einer maßgeblichen Leistungssteigerung des bestehenden Systems sind zum Scheitern verurteilt. Für die Entwicklung eines zukunftsfähigen Schulsystems wird ein grundlegender Strategiewechsel benötigt.

Die gute Nachricht lautet: Einen möglichen Baustein für eine solche neue Strategie gibt es bereits. Es handelt sich um die sogenannte ‚missionsorientierte Innovationspolitik‘, oder kurz: ‚Missionen‘.

2 Bewältigung großer Herausforderungen durch *Missionen*

Missionsorientierte Innovationspolitik ist als ein neuartiges politisches Instrument für die Bearbeitung der größten gesellschaftlichen Herausforderungen unserer Zeit entwickelt worden. Solche Probleme können nicht durch einzelne Maßnahmen von begrenztem Umfang, im Rahmen der üblichen politischen Zuständigkeiten und in begrenzten Zeiträumen bearbeitet werden. Oftmals ist unklar, wie funktionierende Lösungen aussehen, auf welchem Weg sie zu finden sind und wie sie umgesetzt werden könnten. Die Bewältigung solcher Herausforderungen erfordert zudem umfassende Veränderungen und Innovationen in Politik und Verwaltung, Märkten, Wissenschaft und Gesellschaft. Mit anderen Worten: eine Transformation von Systemen.

Missionsorientierte Politik beschränkt sich daher auch nicht länger auf Veränderungen mittels herkömmlicher Instrumente und innerhalb der existierenden Strukturen. Stattdessen stellt sie eine große Herausforderung in den Mittelpunkt und fragt, was geschehen muss, damit sie bewältigt werden kann.

Dafür formulieren Missionen im ersten Schritt gleichermaßen ambitionierte wie inspirierende Zukunftsvisionen. Durch die Formulierung klar definierter Ziele geben sie eine Richtung für das gemeinschaftliche Handeln vieler verschiedener Akteure aus allen Bereichen der Gesellschaft vor.

Um die Komplexität der Herausforderung in den Griff zu bekommen, setzen Missionen auf die Entwicklung von Untermissionen im Sinne von Teillösungen. Die Mission ist erfolgreich, wenn die Teillösungen im Laufe der Zeit zu neuen Arrangements zusammenwachsen, die leistungsfähiger sind als das alte System, das sie sodann Schritt für Schritt ersetzen.

3 Eine Mission für den Bildungsbereich: *100 Prozent Lesekompetenz* in der Grundschule

Wir glauben, dass es mit Missionen gelingen kann, auch im Bildungsbereich eine neue Entwicklungsdynamik zu entfesseln. Wie eine solche Mission konkret gestaltet sein kann, wollen wir hier beispielhaft anhand einer Mission ‚100 Prozent Lesekompetenz in der Grundschule‘ illustrieren. Denn die Krise der Basiskompetenzen ist eine der größten Herausforderungen des Bildungsbereichs, und Lesen die wichtigste Grundlage für schulischen und beruflichen Erfolg sowie für gesellschaftliche Teilhabe.

Eine wünschenswerte Schule der Zukunft ist nicht ohne die Fähigkeit vorstellbar, den schulischen Erfolg aller Kinder zu ermöglichen. Statt also wie bisher zu versuchen, die Zahl der leistungsschwachen Schüler:innen um einige Prozent zu verringern, brauchen wir ein Ziel, das viel ambitionierter ist und zu dem es gesellschaftspolitisch keine Alternative gibt: spätestens im Jahr 2035 sollten praktisch alle Schüler:innen am Ende ihrer Grundschulzeit die Regelstandards in Lesen beherrschen.

Dieses Ziel ist mit den herkömmlichen Maßnahmen offenbar nicht zu erreichen. Wir haben deshalb vier Handlungsfelder identifiziert, in denen strukturelle Veränderungen erforderlich sind, wenn eine umfassende Lösung entstehen soll. Für jedes dieser Handlungsfelder haben wir eine konkrete ‚Untermision‘ formuliert. Dabei handelt es sich um **1** Schule im Sozialraum, **2** Steuerungskultur- und -struktur in Schulnetzwerken, **3** Qualifizierung von pädagogischen Fach- und Lehrkräften und **4** Diagnosebasierte individuelle Förderung.

Untermission Schule im Sozialraum

Im Jahr 2035 bezieht jede Grundschule systematisch und auf Grundlage tragfähiger, verbindlicher und erprobter Konzepte außerschulische Akteure und Eltern im Sozialraum in den Bildungsprozess mit ein, um den Leselernprozess zu unterstützen.

Schulen können ihren Bildungsauftrag im Allgemeinen und den Auftrag der Vermittlung der Basiskompetenz Lesen im Besonderen heute nicht mehr allein und aus eigener Kraft erfüllen. Um ihrer Verantwortung gerecht werden zu können, brauchen sie Partner aus dem Sozialraum. Dazu zählen außer den Eltern beispielsweise auch Fördervereine, Unternehmen, Bibliotheken, Sportvereine und soziale Einrichtungen. Aus dieser Erkenntnis ergibt sich gleichermaßen die Chance wie auch die Verpflichtung, die Ressourcen und Kompetenzen des Sozialraums systematisch, koordiniert und verbindlich für den Leselernprozess von Kindern zu mobilisieren – eine Aufgabe, die von qualifizierten Netzwerkkoordinator:innen übernommen wird.

Aus diesem Umstand ergibt sich eine Reihe weitreichender organisatorischer wie politischer Konsequenzen. Die bislang häufig noch sehr starren Organisationsgrenzen der Schulen lösen sich auf; die Schulen öffnen sich gegenüber ihrem Sozialraum und beide Welten wachsen stärker zusammen. Die Schule ist künftig nicht länger nur ein Bildungs-, sondern zunehmend auch Lebensort. Gleichzeitig wird die Umwelt der Schulen immer mehr zum Bildungs- und Lernort.

Hinzu kommt eine Macht- und Kompetenzverschiebung. Die Schule einschließlich ihrer pädagogischen Fachkräfte ist nicht mehr allein für die Vermittlung von Wissen zuständig, sie verliert ihre exklusive Lehrkompetenz. Stattdessen übernimmt sie in stärkerem Maß die Rolle einer Lernbegleitung, die sie in Zusammenarbeit mit ihren Partnern im Sozialraum ausübt.

Im Ergebnis übernehmen Schulen und die für Leselernprozesse einschlägigen Akteure ihrer Umwelt gemeinsam Verantwortung für die Begleitung der Bildungsbiografien der Schüler:innen.

Untermission Steuerungskultur und -struktur in Schulnetzwerken

Im Jahr 2035 verfügen alle Schulen über eine höhere Autonomie als heute. Zugleich sind sie in Lernnetzwerken organisiert, die sich kontinuierlich weiterentwickeln und gegenseitig unterstützen, und in denen die Verbesserung der Lesekompetenzen eine zentrale Rolle spielt.

Die heutige Steuerungskultur behindert Schulen bei der Schaffung bester Lernbedingungen für ihre Schüler:innen. Schulen sehen sich mit Blick auf die Gestaltung ihrer Arbeit und insbesondere des Unterrichts oftmals einer Vielzahl teils sehr detaillierter Vorgaben ausgesetzt, ohne über ausreichende Ressourcen für deren Umsetzung zu verfügen. Deshalb fehlen ihnen gleichermaßen die Freiheit wie die Mittel, um auf ihre jeweils besondere Situation und ihre Schüler:innen angemessen eingehen zu können.

Diese Untermission sieht daher einen Paradigmenwechsel hin zu einer Outcome-orientierten Schulsteuerung vor, welche auf eine höhere Eigenverantwortung von Schulen setzt. Die Schulen vereinbaren gemeinsam mit den Schulaufsichten ambitionierte und langfristige Ziele sowie wirkungsorientierte Umsetzungskonzepte. Für deren Realisierung erhalten die Schulen deutlich größere Freiheiten ebenso wie weitaus höhere eigene Budgets. Die Ressourcenzuweisung erfolgt bedarfsorientiert auf der Grundlage von Sozialindizes sowie den jeweiligen Wirkungskonzepten. Die höhere Eigenverantwortung der Schulen geht zugleich mit neuartigen Formen der Unterstützung sowie Wirkungsmessung einher.

Schulen sind nicht länger als isolierte Organisationen tätig. Sie schließen sich zu kleinen Verbänden aus 5-10 Schulen zusammen, die gemeinsam bestmögliche Angebote für ihre Schüler:innen entwickeln. So werden sie Teil von lernenden Netzwerken, die sich gegenseitig unterstützen. Dabei greifen sie auf permanent erhobene Leistungsdaten zurück.

Die eigenverantwortlichen Schulen erhalten durch Schulaufsicht und Schulträger maßgeschneiderte und sehr viel umfangreichere Unterstützungsangebote als heute. Dabei ändert sich insbesondere die Rolle der Schulaufsicht, deren neue Aufgabe im Netzwerkmanagement besteht. Als Change Agent überwacht sie nicht nur die Zielerreichung, sondern unterstützt die Schulen aktiv auf ihrem Weg und mobilisiert die dafür erforderlichen Ressourcen.

Untermission Qualifizierung von pädagogischen Fach- und Lehrkräften

Im Jahr 2035 ist jede pädagogische Fach- und Lehrkraft dafür qualifiziert, Kinder und Jugendliche in ihrer individuellen Leseentwicklung erfolgreich zu begleiten.

Bislang haben nicht alle pädagogischen Fach- und Lehrkräfte das Wissen und die Kompetenzen, die für eine diagnosebasierte individuellen Förderung notwendig sind. Daher wird der Erwerb entsprechender Kompetenzen zum Pflichtbestandteil jeder Ausbildung zur pädagogischen Arbeit in der Schule. Hinzu kommt die Verpflichtung regelmäßiger berufsbegleitender Fortbildungen zu diesem Thema.

Zu diesem Zweck ist eine grundlegende Reform im Aus- und Fortbildungssystem notwendig. Dazu wird in der Lehrkräftebildung ein grundlegend neues, dual ausgerichtetes Ausbildungssystem aufgebaut. Es zeichnet sich durch die systematische und enge Verzahnung von Theorie und Praxis aus. Das bisherige Referendariat wird in dieses duale Masterstudium integriert. Die Ausbildung der Lehrkräfte erfolgt nicht länger nur an Universitäten, sondern auch in Fachhochschulen, die bisher noch keinen Auftrag der Lehrkräftebildung haben – dies gilt insbesondere für die Ausbildung von Lehrassistent:innen als einer neuartigen Rolle für Fachkräfte.

Grundständige und duale Studiengänge sollen in einer Übergangszeit zunächst parallel angeboten werden. Wir erwarten, dass Studierende relativ schnell zu den dualen Studiengängen tendieren und die herkömmlichen Studienangebote im zeitlichen Verlauf weniger nachgefragt werden.

Das Prinzip der Verzahnung von Theorie und Praxis gilt auch für die Gestaltung der beruflichen Fortbildung in Form einer kontinuierlichen professionellen Entwicklungsbegleitung. Diese Art der Fortbildung wird vor allem durch bedarfsorientierte Inhouse-Formate gewährleistet. Im schulischen Bereich lassen sich diese Ziele durch für alle Lehrkräfte verpflichtende schulinterne Lehrkräftefortbildungen umsetzen. Dabei können sowohl interne wie externe Expert:innen als Fortbildner zum Einsatz. Die Schulleitung hat die Pflicht, regelmäßig für Angebote zum Thema Lesekompetenzförderung zu sorgen.

Untermision Diagnosebasierte individuelle Förderung

Im Jahr 2035 stehen allen Schulen Diagnose- und Fördersysteme zur Verfügung, die beim Lesenlernen aller Kinder zum Einsatz kommen. Sie dienen der individualisierten, ganzheitlichen und potenzialorientierten Förderung im Rahmen einer wertschätzenden Lehr- und Lernkultur.

Bislang ist eine gleichermaßen zuverlässige wie umfassende Diagnostik und eine darauf aufbauende wirksame Förderung aller Kinder nur schwer möglich. Die Qualität der Diagnostik und die Effektivität der Förderung sind abhängig von der individuell sehr unterschiedlichen Fachkompetenz des jeweiligen pädagogischen Personals sowie der ihnen zur Verfügung stehenden Ressourcen.

Die Untermission sieht daher die Entwicklung und Implementierung von holistischen digitalen Lösungen für alle Lernenden vor. Damit meinen wir Systeme, die sehr unterschiedliche Arten von Daten (z.B. individuelle Potenziale & Interessen, psycho-soziale und sozio-ökonomische Situation der Kinder) in die Diagnose einbeziehen und die Ergebnisse direkt mit konkreten Förderansätzen verknüpfen, sodass die Förderung unmittelbar auf den Lernstand, das Potenzial und die Interessen jedes einzelnen Kindes hin maßgeschneidert werden kann.

Dieser Ansatz ermöglicht zugleich, dass die Ergebnisse der Diagnostik kontinuierlich mit den Ergebnissen des Lernprozesses abgeglichen werden, sodass ein stetiger Kreislauf aus individueller Förderung und Diagnostik entsteht.

Das hier entworfene System ist hybrider Natur, d.h. es basiert auf der digitalen Erfassung und Verarbeitung der Daten von Schüler:innen sowie digitalen Lernprogrammen, ersetzt aber nicht kompetentes pädagogisches Personal, sondern unterstützt dieses auf produktive Weise.

Im Ergebnis hängt die Qualität der Leseförderung nicht mehr von den individuellen Fähigkeiten einzelner Lehrkräfte ab, sondern beruht auf der systematischen Auswertung von Datensätzen, deren Ergebnisse unmittelbar in Förderentscheidungen und die Gestaltung, Auswahl und den Einsatz von Förderinstrumenten einfließen können.

4 *Fazit & Ausblick*

Wir haben in unserem Diskussionspapier ‚Missionen‘ als eine neue Methode zur Bearbeitung großer gesellschaftlicher Herausforderungen vorgestellt und exemplarisch auf die Krise der Basiskompetenzen angewandt. Ausgehend von diesem neuen Ansatz der Bildungsinnovation könnte die Umsetzung unserer Vorschläge in folgenden Schritten gelingen:

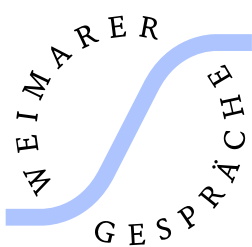
- 1 Wir suchen das Gespräch über unseren Entwurf mit allen, die heute schon an besseren und gerechteren Schulen arbeiten. So wollen wir die Erkenntnis verbreiten, dass es mit Missionen eine Alternative zu herkömmlichen Projekten gibt, und dass es sich lohnen würde, diesen neuen Ansatz in Form einer Mission „100 Prozent Lesekompetenz in der Grundschule“ zu erproben.
- 2 Unser Missionsentwurf ist nicht als abstrakter Masterplan zu verstehen, der die nötige strukturelle Transformation in eine ferne Zukunft verlegt. Er soll vielmehr in einer unüberschaubaren Landschaft unterschiedlichster Ansätze der Leseförderung und Schulentwicklung als Orientierungshilfe dienen. So werden schon heute viele kleine Schritte in eine gemeinsame Richtung möglich.
- 3 Im Laufe dieser vorbereitenden Entwicklungen sollte eine kritische Masse entstehen, die erforderlich ist, um in den kommenden Jahren eine vollständige und umfassende Mission zu formulieren und umzusetzen.

Diese Mission wird auch weitere Aussagen zur Steuerung und Umsetzung machen, die wir in Weimar aus Zeitgründen ausklammern mussten. Sie wird sich vermutlich auch inhaltlich von dem hier vorliegenden Entwurf unterscheiden. Und schließlich sind wir uns darüber im Klaren, dass die Ziele der Mission nur dann erreicht werden können, wenn weitere Maßnahmen in anderen Handlungsfeldern ergriffen werden. So müssen z.B. alle Kinder bereits im Bildungsort

Kita optimal gefördert werden. In Verbindung mit der nun vorliegenden Mission für die Schule sollte daher eine analoge Mission für die frühe Bildung erarbeitet werden.

Welche Anpassungen und Ergänzungen auch immer erforderlich sein mögen – die Hauptsache ist, dass wir uns nicht länger auf kleinschrittige Verbesserungen beschränken und so riskieren, dass auch in 20 Jahren noch jedes dritte Kind die Schule verlässt, ohne gut lesen, schreiben und rechnen zu können.

Stattdessen sollten wir den Weg echter Transformation einschlagen und gemeinsam darüber nachdenken, wie sich die Grenzen des Möglichen mit Hilfe von Missionen neu definieren lassen. Zu diesem Gespräch wollen wir mit unserem Papier einladen.



Ein Projekt des Bundesverband Innovative Bildungsprogramme e.V.



Gefördert durch



Beisheim Stiftung



unternehmerstiftung
für chancengerechtigkeit