

„Das Bildungssystem der Zukunft“

Prof. Dr. Jürgen Kluge

CdAS-Veranstaltung / Fachtagung – Frühjahrsakademie
Bildungspolitik und Bildungsstandort Deutschland
Kloster Banz, 17. März 2013

Sehr geehrte Damen und Herren,

es ist mir eine große Freude hier mit Ihnen über ein Thema sprechen zu dürfen, das mir schon seit mehr als einer Dekade sehr am Herzen liegt: Bildung und unser Bildungssystem. Ich will dabei auch genau diese letzte Dekade – seit dem Pisa-Schock – in mein Blickfeld nehmen.

„Eines der zentralen Grundversprechen der Sozialen Marktwirtschaft lautet, dass sie allen Menschen gleichermaßen die Chance auf ökonomischen Erfolg gibt. Nicht soziale Herkunft oder staatlicher Dirigismus sollen über die wirtschaftlichen Ergebnisse entscheiden, sondern die eigenen Fähigkeiten und Leistungen in einem fairen Wettbewerbsprozess. Bildung spielt dabei eine zentrale Rolle, kann sie doch als Eintrittskarte in ein erfolgreiches Erwerbs- und Berufsleben angesehen werden. Das zeigt sich beispielsweise sowohl an qualifikationsspezifischen Arbeitslosenquoten als auch an den mit einem besseren Bildungsniveau im Durchschnitt einhergehenden „Lohnprämien“. Sowohl aus privater als auch aus staatlicher Sicht stellen Mittel für Bildung eine lohnende Investition dar. Darüber hinaus befördert ein gutes Bildungssystem die Innovations- und Wachstumskräfte einer Volkswirtschaft und ist mithin ein wichtiger Wohstandstreiber.

In den letzten Jahren wurden zahlreiche Defizite des deutschen Bildungssystems diskutiert – sowohl hinsichtlich seiner Effizienz, ein im Durchschnitt hohes Bildungsniveau zu erreichen, als auch im Hinblick auf seine Leistungsfähigkeit, für Kinder aus allen sozialen Schichten gleichermaßen gute Bildungschancen herzustellen.“

So schreibt die Stiftung Marktwirtschaft in ihrer Studie „Chancengerechtigkeit, Bildung und Soziale Marktwirtschaft“ (Argumente zu Marktwirtschaft und Politik Nr. 118) im November 2012.

Wie war die Diagnose vor gut 10 Jahren, kurz nach der Veröffentlichung der ersten PISA Vergleichszahlen der OECD-Länder mit Deutschland. Hier zitiere ich mich selbst, aus dem Buch „Schluss mit der Bildungsmisere – Ein Sanierungskonzept“ aus dem Jahr 2003 (erschienen bei Campus): „Mit dem Ranking auf den Plätzen 20 bzw. 21 bei 32 teilnehmenden Ländern traf PISA ins Mark unseres Selbstverständnisses als Kulturnation ... Mahnungen, Klagen und Forderungen – das wissen wir alle – hatte es schon vorher in Hülle und Fülle gegeben: über Unterrichtsausfälle und fehlende Förderangebote, über Gewalt und Zynismus an deutschen Schulen, über Verweigerung und Regellosigkeit, über ausgebrannte und gleichgültige Lehrer, über die mangelnde Qualifikation bei Schulabgängern. Aber erst PISA machte die Misere zum Medienereignis. Es bedurfte eines messbaren Qualitätsvergleichs, um uns klar zu machen, dass wir zu den Verlierern im globalen Bildungswettbewerb zählen werden. Denn die Ergebnisse stellten dem deutschen Schulwesen ein geradezu vernichtendes Zeugnis aus:

- 15-jährige Schülerinnen und Schüler in Deutschland verstehen Texte schlechter als ihre Altersgenossen in fast allen anderen vergleichbaren Nationen.

- Auch in Naturwissenschaften und Mathematik liegt ihr Können klar unter dem internationalen Durchschnitt.
- Bei nahezu einem Viertel der deutschen Schüler kommt ihre Fähigkeit zu lesen und zu rechnen nicht über das Grundschulniveau hinaus – Schüler dieser so genannten Risikogruppen hätten keine Chance, einen Berufseignungstest zu bestehen.
- Nirgendwo sind Unterschiede zwischen guten und schlechten Schülern so groß wie bei uns, und kein anderes Industrieland bringt so viele Bildungsverlierer hervor. Anderen Staaten gelingt es offenbar besser, alle Schüler einer Altersstufe auf ein vergleichbares Leistungsniveau zu heben. In Deutschland hingegen ist das Standardniveau nicht gesichert. Nur bei der Zahl der Sitzenbleiber sind wir einsame Spitze.
- Unser Schulsystem produziert nicht nur schlechte Leistungen, es ist auch ungerechter als jedes andere. Nirgendwo haben es Schüler aus unteren sozialen Schichten so schwer, Bildungserfolge zu erringen.
- Das gilt besonders für Jugendliche aus Migrantenfamilien, von denen nur jeder Zehnte das Abitur schafft und jeder Fünfte die Schule ohne einen Abschluss verlässt.

Man kann diese bestürzende Bilanz in ihrer Dramatik noch verschärfen, wenn man sich einige Fakten vor Augen hält, die in den Jahren (davor) außerhalb von PISA zusammen getragen wurden.

- 1998 haben – laut Statistischem Bundesamt – mehr als 80.000 Schüler die Schule ohne Abschluss verlassen.
- 70.000 Schüler müssen als Schulverweigerer oder Langzeitschwänzer eingestuft werden.
- Etwa 10 bis 15 Prozent aller Schüler gelten als schulmüde und haben längst aufgegeben.“

So schrieb ich damals, 2003.

Wie sieht es heute aus? Die Stiftung Marktwirtschaft schreibt (s.o.) im November 2012 folgendes:

„Defizite beim Bildungsniveau

Zwar hat es – gemessen am deutschen Abschneiden bei den internationalen PISA-Studien – in den letzten Jahren einige Fortschritte gegeben. Dennoch sind nach wie vor erhebliche Herausforderungen zu erkennen:

- Noch immer besteht in allen drei von PISA betrachteten Bereichen – Lesekompetenz, Mathematik und Naturwissenschaften – ein beträchtlicher Rückstand zur jeweiligen Spitzengruppe und bei der Lesekompetenz wird gerade einmal der OECD-Durchschnitt erreicht.
- Im Jahr 2010 verließen 6,6 Prozent der Schüler die Schule, ohne zumindest einen Hauptschulabschluss zu erreichen. Zwar ist dieser Anteil in den vergangenen 10 Jahren von einst 9,7 Prozent deutlich gesunken, allerdings fällt die große Spannweite zwischen den Bundesländern von 5,3 Prozent (Baden-Württemberg) und 14,2 Prozent (Mecklenburg-Vorpommern) ins Auge. Gleichzeitig ist die Abschlussquote bei höherer Bildung (tertiärer Bereich) im internationalen Vergleich relativ niedrig.
- Empirischen Untersuchungen zufolge gibt es in Deutschland einen nicht unerheblichen funktionalen Analphabetismus. Schätzungsweise rund 7,5 Mio. Erwachsene bzw. 14,5 Prozent der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter verfügen nur über sehr

eingeschränkte Lese- und Schreibkompetenzen und scheitern bereits an kürzeren zusammenhängenden Texten.

Defizite bei der Chancengerechtigkeit im Bildungssystem

Gleichzeitig schafft es das deutsche Bildungssystem nicht, allen Kindern und Jugendlichen – unabhängig von ihrem sozioökonomischen Hintergrund – vergleichbare Bildungschancen zu eröffnen. Im Gegenteil: Nicht nur die PISA-Ergebnisse zeigen, dass in Deutschland die Bildungsergebnisse stark von der sozialen Herkunft beeinflusst werden. Beispielsweise haben in Deutschland Kinder mit einem vorteilhaften sozialen Hintergrund eine rund vier- bis fast sechsmal so hohe Wahrscheinlichkeit, ein Gymnasium zu besuchen, wie Kinder aus Familien am unteren Ende der Verteilung sozialer Herkunft – und das bei gleichem beobachteten Kompetenzniveau. Bereits die Grundschulempfehlung für die weiterführende Schule wird im Durchschnitt erheblich von der sozialen Herkunft der Kinder beeinflusst. Der bereits in den ersten Jahren der schulischen Bildung deutlich werdende sozioökonomische Einfluss wird auch im weiteren Bildungsverlauf kaum mehr ausgeglichen. Während 71 von 100 Kindern aus Akademiker-Familien ein Hochschulstudium aufnehmen, sind es bei Nicht-Akademiker-Familien nur 24.

Länder wie Finnland, Korea oder Kanada aus der PISA-Spitzengruppe zeigen hingegen, dass kein Widerspruch zwischen einem hohen durchschnittlichen Leistungsniveau und einem geringen Einfluss der sozioökonomischen Herkunft bestehen muss.“

Soweit also der Fortschrittsbericht, Sie sehen – es gibt sie, die Fortschritte, aber sie sind gering und reichen bei weitem noch nicht für die notwendige internationale Spitzenstellung aus.

Dabei sind Diagnose und auch notwendige Maßnahmen seit Jahren klar – die inhaltliche Debatte und die notwendigen Verbesserungen bleiben aber oft in den alten, überholten und ideologischen Grabenkämpfen der politisch Verantwortlichen stecken.

Wir haben uns damals bei McKinsey die Mühe gemacht, die Zusammenhänge von guten PISA-Abschneidern und der inhaltlichen Ausgestaltung des Bildungssystems mit den Originaldaten der OECD zu analysieren. Natürlich sind Korrelationen noch keine Wirkungszusammenhänge und auch kann nicht jedes Ergebnis monokausal erklärt werden. Aber unsere Analysen weisen auf acht wichtige Gütefaktoren für ein Schulsystem hin. Statistisch ausgewertet, unterscheiden sich diese Gütefaktoren in ihrer Höhe für gute und schlechte PISA-Länder deutlich. Und sie markieren:

- eine differenzierte Förderung des einzelnen Schülers durch individuelle Lehrpläne und Kleingruppenförderung innerhalb des Klassenverbunds;
- eine spätere institutionelle Differenzierung nach Schultyp, die begabte und weniger begabte Schüler länger innerhalb eines Klassenverbundes belässt;
- eine konsequente Qualitätsmessung und –sicherung, die bei Schülern und Lehrern gleichermaßen ansetzt;
- eine hohe Eigenverantwortlichkeit der Schulen, die Schulleitern und Lehrern Handlungs- und Verbesserungsspielräume eröffnet;
- ein motivierendes Anreizsystem, das Lehrer für Engagement und gute Leistungen belohnt;
- eine gute finanzielle Ausstattung der Primarschulen, die zum Beispiel mit modernen Lehrmitteln ein vielfältiges Lernumfeld schaffen;

- eine vorbildliche frühkindliche Bildung, zum Beispiel durch ausreichende Versorgungsgrade und gut ausgebildetes pädagogisches Personal;
- ein forderndes Elternhaus, das Kinder nicht nur finanziell, sondern auch durch Diskussionen und Wissenstausch unterstützt.

So weit, so klar.

Mein noch immer gültige Forderung nach einigem Nachdenken über Fakten und Umsetzbarkeit – lautet daher: Wir brauchen einen Systembruch, der uns aus dem Trott der Mittelmäßigkeit herausführt.

(Beschrieben ist er in „Die Bildung der Zukunft“, herausgegeben von Nelson Kilius, Jürgen Kluge und Linda Reisch, edition Suhrkamp, 2003.)

„So wichtig und richtig Experimente sind, so augenfällig ist heute, dass wir das bestehende Bildungssystem systematisch in all seinen Bestandteilen umbauen müssen. Pilotprojekte und einzelne Korrekturen hier und dort dürfen nicht länger als Alibi dienen, die überfällige Totalrenovierung immer nur weiter hinaus-zuzögern. Der bevorstehende Umbau müsste in meinen Augen vier – allen Einzelmaßnahmen übergeordneten – Konstruktionselementen folgen:

1. Früh investieren statt spät reparieren. Für jede Etappe des Bildungswegs und erst recht für die Übergänge von der einen zur anderen gilt: Je sorgfältiger das Fundament gelegt, je besser also die Grundausbildung ist, desto weniger teure und zeitaufwändige Korrekturen werden später erforderlich sein.
2. Mehr soziale Gerechtigkeit durch Qualität. Leistungsorientierung, Wettbewerb, Elitförderung auf der einen und soziale Gerechtigkeit auf der anderen Seite bilden keinen Widerspruch, sondern bedingen einander. In der irrigen Annahme, dadurch die sozial Benachteiligten zu fördern, haben wir unsere Bildungseinrichtungen auf unteres Mittelmaß getrimmt und damit gerade den Leistungsschwachen, aber auch den Leistungsstarken ihre Chancen verbaut. So stehen wir in Wahrheit mit leeren Händen da: Unsere Bildung ist weder exzellent noch sozial gerecht.
3. Weitergehende Autonomie bei klar vorgegebenen Qualitätsstandards. Wenn wir von unseren Kindern ein selbstverantwortliches, selbst gesteuertes Leben erwarten, dann müssen unsere Bildungseinrichtungen dies vorleben. Sie müssen sich selbst steuern und für die Resultate ihrer Arbeit in die Verantwortung genommen werden können. Während der Bund klare, überprüfbare Minimalstandards vorgibt, müssen die Kindertagesstätten, Schulen und Hochschulen ihre Praxis in Eigenregie gestalten dürfen.
4. Bildung als Investition. Wir müssen ein anderes Verständnis von Bildung entwickeln. Bildung ist keine Kosten verursachende Versorgungsleistung, die allein der Staat zu erbringen hätte, sondern – sowohl individuell wie gesellschaftlich – eine Investition, noch dazu eine sehr lukrative. Bildung rechnet sich. Auch deshalb sollte der Anteil des Staates bei den weiterführenden Bildungsangeboten abgesenkt werden, während er bei der grundständigen Bildung zu erhöhen wäre.

Diese vier Grundsätze zukünftiger Bildung sind die Basis, auf der alle von mir vorgeschlagenen Reformmaßnahmen gründen und deren wichtigste ich nun noch einmal zusammenfassen möchte. Dieser Katalog sollte nicht als Auswahlmenü missverstanden werden, dessen einzelne Teile auch isoliert in Angriff genommen werden können. Wir

gewinnen erst dann wieder Anschluss an die Weltspitze, wenn wir ihn – als Agenda für den Systembruch – in seiner Gesamtheit umsetzen.

1. Das Angebot an Krippen und Kindertagesstätten ist deutlich zu erhöhen. Das betrifft sowohl die Anzahl der Betreuungsplätze als auch die Dauer der Betreuung. Um die Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Bedürfnissen zu verbessern, sollten insbesondere die Ganztagskapazitäten ausgebaut werden.
2. Die Quantitätsoffensive im vorschulischen Bereich bringt jedoch nur Erfolge, wenn sie mit einer Qualitätsoffensive einhergeht. Hierfür müssen Kriterien definiert werden – sowohl für den Bildungsauftrag der vorschulischen Einrichtungen als auch für eine grundlegende Ausbildungsreform der Erzieherinnen und Erzieher, deren Beruf es aufzuwerten und in weit stärkerem Maße als bisher zu professionalisieren gilt. Zuschüsse werden künftig an die Einhaltung transparenter Qualitätsmaßstäbe gebunden.
3. Nicht der Betreuungs-, sondern der Bildungsauftrag steht im Vordergrund auch der vorschulischen Einrichtungen. Gerade den kleinen Kindern sollte ein möglichst vielfältiges Angebot gemacht werden, mit dessen Hilfe sie sich und ihre Fähigkeiten entfalten können.
4. Auf der nächsten Etappe des Bildungswegs brauchen wir die selbständige Schule. Wir müssen sie – ohne an dem staatlichen Bildungsauftrag zu rütteln – aus der bürokratischen Umklammerung lösen, sie dem Wettbewerb öffnen, ihr aber auch Eigenverantwortung und Selbständigkeit geben – von der Finanzhoheit über die Personalplanung und die Lerninhalte bis hin zum Schulmanagement und einer erkennbaren Profilbildung.
5. Wenn bei diesem Rückzug des Staates zugunsten einer stärkeren Autonomie der Schule die eine oder andere Behörde oder Dienststelle entfielen, wäre das kein Schaden, im Gegenteil: Es könnte die Bürokratie verschlanken und zusätzliche Mittel einsparen helfen.
6. Wir brauchen bessere Lehrer. Wir müssen Lehrer team- und kommunikationsfähiger machen, zur ständigen Weiterbildung verpflichten, ihnen Leistungskriterien und –anreize mitgeben und das Image dieses Berufs verbessern, denn er ist einer der wichtigsten Zukunftsberufe. Dafür brauchen wir die Besten.
7. Ganztagschulen sind die angemessene Antwort auf die veränderten Lebenswelten von Familien und sollten zum Regelschulangebot werden. Sie geben mehr Raum und Zeit für die Förderung der Schwachen, sie ermöglichen eher interdisziplinäres und selbständiges Arbeiten an Projekten, sie verbessern und bereichern die Kommunikation zwischen Lehrern und Schülern, sie bieten mehr Optionen, Lernen als Lebensform zu gestalten.
8. Wir brauchen kürzere Ausbildungszeiten. Die Deutschen machen im Alter von 20 ihr Abitur und sind fast 30, wenn sie ihr Studium beenden. Wenn sie ins Berufsleben eintreten, liegt die risikofreudigste Phase ihres Lebens schon hinter ihnen.
9. Die Bildungspolitik muss sich darauf einstellen, dass Deutschland ein Einwanderungsland ist. Jedes fünfte Ausländerkind bleibt bei uns ohne Hauptschulabschluss, jedes dritte ohne Berufsausbildung – in erster Linie wegen mangelnder Beherrschung der deutschen Sprache. Wir müssen ihre Chancen frühzeitig durch Förderkurse erhöhen.
10. Schulen sind das Tor zur Zivilisation. Wenn in ihnen nicht der kleine Katechismus der Tugenden des gesellschaftlichen Umgangs gelernt wird, dürfen wir auf eine

demokratische Bürgergesellschaft nicht hoffen. Bildung verlangt Weltoffenheit, das Interesse an anderen, die Solidarverantwortung. Die Befähigung zur Empathie, die Bereitschaft, uns mit den vermeintlich Fremden auseinanderzusetzen, wird zu einer zentralen Herausforderung künftiger Bildungsanstrengungen.

11. Bildung ist ein Bürgerrecht, das nicht vom Einkommen der Eltern und nicht vom lokalen Steueraufkommen abhängig sein darf. Die Forderung nach Qualität schließt Chancengleichheit nicht aus. Im Gegenteil: Mangel an Qualität und Mangel an sozialer Durchlässigkeit – das hat uns der internationale Vergleich gelehrt – gehen im deutschen Schulwesen miteinander einher.
12. Wenn das gesamte Bildungswesen laut Grundgesetz in „öffentlicher Verantwortung“ liegt, dann heißt das nicht, dass der Staat selbst als Produzent von Bildungsleistungen auftreten muss. Als „Bildungsveranstalter“ sollt er sich eher zurückhalten. Aber er muss Standards setzen, dafür sorgen, dass sie beachtet werden, und das Ergebnis kontrollieren. Wir müssen unsere Bildungseinrichtungen beständigen Qualitätssicherungen und –überprüfungen aussetzen. Das betrifft Schüler und Lehrer genauso wie das Angebot und das Management einer Schule.
13. Bildung wird angesichts der schrumpfenden Zahl von Erwerbstätigen darüber entscheiden, wie wir uns im globalen Wettbewerb behaupten können. Angesichts der Aufgabe, die sie für unser aller Zukunft hat, muss sie als Bestandteil des Generationenvertrages angesehen werden.“

* * *

Dieser Katalog aus dem Jahr 2003 deckt sich erstaunlich gut mit den späteren Erkenntnissen der empirischen Bildungsforschung – von der Bertelsmann Stiftung über Bosch Stiftung bis zu der gerade erschienenen und schon zitierten Studie der Stiftung Marktwirtschaft:

„Was ist zu tun?

Folgt man den zentralen Ergebnissen der empirischen bildungspolitischen Forschung, können die folgenden ausgewählten Reformschritte dazu beitragen, sowohl das durchschnittliche Leistungsniveau des Bildungssystems zu verbessern als auch den sozioökonomischen Einfluss auf den Bildungserfolg zu verringern:

- Der Ausbau der frühkindlichen und vorschulischen Bildung sollte weiter vorangetrieben werden. Daneben sollte die Qualität frühkindlicher Bildung stärker als bisher in den Blick genommen werden.
- Neben freiwillig nutzbaren Angeboten sollte zumindest das letzte Kindergartenjahr zu einem verpflichtenden Vorschuljahr für alle Kinder gemacht werden.
- Die öffentlichen Bildungsausgaben sollten bezogen auf den Bildungszyklus neu gewichtet werden. Dabei sind insbesondere höhere öffentliche Bildungsausgaben im vorschulischen Elementarbereich sinnvoll, während im tertiären Bereich Potentiale für Einsparungen durch einen höheren privaten Anteil in Form von Studiengebühren bestehen.
- Die frühe Aufteilung der Kinder auf weiterführende Schularten sollte zugunsten einer längeren Phase gemeinsamen Lernens im Bildungszyklus zeitlich nach hinten geschoben werden.
- Bei der schulischen Bildung sollte der Wettbewerb zwischen den Schulen gestärkt werden. Dazu benötigen die Schulen einerseits mehr Freiräume und Autonomie. Zudem spielen die nicht-staatlichen Schulen eine wichtige Rolle für den Wettbewerb. Andererseits kann Wettbewerb nur funktionieren, wenn die Bildungsergebnisse

transparent und vergleichbar sind. Auch zu diesem Zweck sollte eine Ausweitung der externen Zielvorgaben und Leistungskontrollen (über zentral gestellte Prüfungen) ins Auge gefasst werden.

- Bildung hängt wesentlich von den Lehrern ab. Daher kommt der Lehrerbildung und der Lehrerrekutierung eine besondere Bedeutung zu, wobei nicht zuletzt auch die bestehenden Vergütungsstrukturen auf den Prüfstand gehören. „

Der eigentliche Skandal liegt darin, dass so wenig und so langsam geschieht. Bevor ich Sie aber mit so trüben Gedanken in die Diskussion entlasse, hier ein positives Beispiel zu dem aus meiner Sicht wichtigsten, ersten Punkt: „Früh investieren statt spät reparieren!“

Ich will nicht ungerecht sein – einiges hat sich schon in den letzten Jahren getan: In weiten Teilen unserer Bildungslandschaft wurde Neues auf den Weg gebracht. Ich denke hier an Qualitätssicherung durch schulübergreifende Lernstandserhebungen oder die sukzessive Einführung von Studiengebühren und Studienkrediten, die wir dummerweise aus schlechten Gründen gerade wieder zurückdrehen. Oder die Exzellenz-Initiativen an den Hochschulen. Doch gerade der Bereich, der den Grundstein zu allem anderen legt – frühkindliche Bildung nämlich – steckt buchstäblich noch in den Kinderschuhen. Was wir hier dringend herbeiführen müssen, ist ein Wandel in den Köpfen – nicht nur bei Politikern und Fachleuten, sondern in der gesamten Breite unserer Gesellschaft.

Ich bin davon überzeugt: Wenn wir Kindern eine Entwicklungschance und damit Deutschland als Wissensgesellschaft eine Überlebenschance geben wollen, dann kommen wir um eine signifikante Verbesserung der frühkindlichen Bildung nicht herum. Nur sie kann die Grundlage einer Entwicklung bilden, an deren Ende der Ruf dieses Landes als Heimat von Wissenschaft und Kultur im Wettbewerb der Weltregionen neu begründet wird.

Mir geht es an dieser Stelle nicht darum, zusätzliches Öl in eine ideologisch aufgeladene Debatte zu gießen. Wie sehr das Thema noch immer die Gemüter erhitzt, zeigten uns zuletzt die Reaktionen auf die sehr richtigen Pläne der Bundesregierung, die Anzahl der Betreuungsplätze auszubauen und der Quasi-Boycott einiger Länder. Nein, mir geht es vielmehr um eine Versachlichung der Diskussion, indem ich Ihnen in aller Kürze die Schlussfolgerungen präsentiere, die wir nach Abschluss der zweiten Phase unseres Projektes "McKinsey bildet." gezogen haben. Bei den Forderungen, die wir damals aus unserer und anderen vergleichenden Studien ableiteten, ist es übrigens nicht geblieben: Auch wir haben inzwischen zwei konkrete Beiträge zur Umsetzung geleistet, über die ich im Anschluss ebenfalls kurz berichten möchte.

Lassen Sie mich aber zunächst drei zentrale Anliegen formulieren, auf die ich im Folgenden näher eingehen will:

1. Bildung beginnt nicht erst in der Schule. Sie beginnt mit der Geburt und wird fortgesetzt in der Krippe, in der Kindertagesstätte, die mit eigenen Leistungsprofilen auf unterschiedliche Begabungen eingeht, ohne dem Selektionsdruck der Schule ausgesetzt zu sein.
2. Frühkindliche Bildung ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Sie stellt höchste Ansprüche an die Aus- und Weiterbildung der Pädagoginnen und Pädagogen sowie an die Qualität und das Qualitätsmanagement des Bildungsangebots. Dies gilt ganz besonders für die Sprachförderung und die Vermittlung mathematisch-naturwissenschaftlicher Kenntnisse. Ein frühkindliches Bildungssystem sorgt zudem

für eine bessere und frühere Integration bildungsferner Schichten und tritt so den sich verschärfenden sozialen Gegensätzen in der Gesellschaft rechtzeitig und nachhaltig entgegen.

3. Bildung gibt es nicht umsonst. Auch die frühkindliche Bildung erfordert zusätzliche Investitionen in Milliardenhöhe. Ich bin überzeugt, dass jede Diskussion über Bildung ins Leere läuft, die nicht auch die ökonomischen Grundlagen berücksichtigt, die Bildung erst ermöglichen. Und ich bin weiter davon überzeugt, dass Bildung zum Erhalt dieser wirtschaftlichen Basis immer auch beitragen muss.

Sie sehen bereits: Mir geht es hier um viel mehr als eine bloße Optimierung der Bildungsinfrastruktur. Nehmen wir die Forderung ernst, wonach schon Kindertagesstätten als Bildungseinrichtungen gefördert und anerkannt werden und Kindergärten für die Bildungskarriere mindestens ebenso wichtig sind wie Schulen, dann sprechen wir auch von einem neuen Verständnis von Kindheit, von der Emanzipation des Kindes in der Gesellschaft.

Viele Eltern wehren sich gegen die Vorstellung, ihre Kinder könnten schon vor der Schule einem Lern- und Leistungszwang ausgesetzt sein, einem unfreien Raum sozusagen, der den Spieltrieb und die natürliche Neugierde der Kinder einschränkt. Sie wollen ihren Kindern das "Pauken" ersparen. Für diese Eltern bedeutet Lernen Arbeit, Schweiß, Mühsal – nicht Spaß, Freude, Chance. Ein folgenreiches Missverständnis!

Es gibt vielerorts auch keinen Konsens mehr darüber, Kindern zum Glück zu verhelfen, indem man ihnen etwas abverlangt. In unseren saturierten Gesellschaften werden Bildung und persönliche Leistungsbereitschaft immer seltener als Voraussetzung für Wohlstand angesehen. Wissen und Einsatzfreude gelten nicht mehr als erste Bedingung für Erfolg. Stattdessen regieren Konsum und Spaß.

Auf solchen Leitmotiven aber – da sind wir uns alle einig – kann die Zukunft Deutschlands nicht gebaut werden.

Vielmehr sollten wir damit beginnen,

- Kinder, gerade auch die Jüngsten, ernst zu nehmen,
- auf die kindliche Neugier und natürliche Lernbereitschaft zu vertrauen,
- die frühkindliche Bildung als Fundament menschlicher Bildung schlechthin zu begreifen
- und deshalb Vorschul-Einrichtungen zu schaffen, die den notwendigen Bildungsaufgaben gerecht werden und dabei so attraktiv sind, dass Kinder gerne kommen und Eltern sie gerne schicken.

Ich plädiere daher nachdrücklich für

- mehr Vorschul-Einrichtungen und eine höhere Nutzungsquote,
- mehr Chancengerechtigkeit für bildungsferne Bevölkerungsgruppen,
- eine flächendeckende Qualitätsoffensive
- sowie eine verbesserte Aus- und Weiterbildung der Pädagoginnen und Pädagogen in Kindertageseinrichtungen.

Ich denke, wir stimmen alle darin überein, dass wir mehr Vorschul-Einrichtungen brauchen, um allen Kindern gleiche Bildungschancen zu ermöglichen. Die soziale Realität in unserer Gesellschaft erfordert mehr denn je öffentliches Handeln: Wenn die Erziehung in immer

weniger intakten Familienstrukturen zunehmend auf der Strecke bleibt, muss die Gesellschaft einspringen. Was Familien – sofern überhaupt noch als solche vorhanden – nicht mehr zu leisten vermögen, kann nur durch eine Erziehung in Gemeinschaften kompensiert werden.

Ich persönlich sympathisiere daher stark mit einem barriere- und gebührenfreien Kindergarten für alle Kinder bis zu sechs Jahren. Dies hieße zugleich: allgemeine Kindergartenpflicht, wenigstens im letzten Jahr. Konsequenter wäre ein solcher Schritt allemal: Wenn aus Kinderbetreuung Kinderbildung wird, dann sollte sie auch der Schule gleichgesetzt werden.

Doch nicht nur die Kindergartenpflicht wird die Betreuungsquote erhöhen, sondern auch ein sichtbar verbessertes Angebot: Kinderkrippen und Kindergärten müssen so attraktiv werden, dass man einfach nicht an ihnen vorbeikommt.

Von einem solchen Angebot werden vor allem die Kinder profitieren, die es am dringendsten benötigen: Kinder aus unsicheren sozialen Verhältnissen, mit schwierigem Elternhaus, oft auch aus Migrantenfamilien.

Dies bringt mich zu meiner zweiten Kernforderung nach mehr Chancengerechtigkeit. Die moderne Lernforschung zeigt: Je früher Kinder aus sozial benachteiligten Milieus und mit Migrationshintergrund etwa systematische Spracherziehung erfahren, desto höher ihre späteren Erfolgchancen in Schule und Beruf.

Bedrückend ist zum Beispiel, dass ein Kind aus der Mittelschicht bis zur Einschulung auf 1.700 Stunden Bilderbetrachtung oder Vorlesezeit mit seinen Eltern kommt, dagegen Kinder aus sozial schwachen Milieus nur auf 24.

Kindertagesstätten müssen solche Kinder besser, vor allem früher erreichen. Dies geht hin bis zu besseren Betreuungsschlüsseln für Kinder aus den sozial schwächsten Schichten und in Brennpunktbezirken. Diese Kinder dürfen nicht aufgegeben werden! Wir können es uns schlicht nicht leisten, auch nur ein einziges Talent zu vergeuden.

Damit komme ich zu meinem dritten Anliegen, der flächendeckenden Qualitätssicherung in Kitas und Kindergärten.

Wie lässt sich Qualität dauerhaft sichern? Einer der ersten Leitsätze, die ich als Unternehmensberater gelernt habe, war: Qualität braucht Kontrolle! In der Wirtschaft ist das gang und gäbe, ja im Grunde fast schon eine Banalität. Ein Unternehmen, das schlechte oder auch nur inhomogene Qualität herstellt, hat keine Überlebenschance.

Um Qualität dauerhaft zu sichern, muss man sie messen – das gilt für Unternehmen ebenso wie für Kitas. Bei Letzteren helfen uns zum Beispiel vergleichende Bildungsstudien: Deren großer Nutzen nämlich liegt in dem Ausmaß an Transparenz, das sie schaffen. Transparenz heißt, den Unterschied zu erkennen zwischen gut und schlecht. Weil alle Schlechten gut und die Guten noch besser werden wollen und sollen, steigt die Qualität.

Wollen wir in der frühkindlichen Bildung zu schnellen Entwicklungsschritten kommen, brauchen die einzelnen Einrichtungen Transparenz, glasklare Vorgaben und gleichzeitig ein Höchstmaß an Autonomie für einen kreativen Wettbewerb um mehr Qualität.

Ich halte deshalb vergleichbare Standards für unabdingbar. Unabhängige Institutionen sollten die Kitas regelmäßig evaluieren. Eine Zertifizierung, die Vorschul-Einrichtungen je nach Leistungsstand und Zielerreichung auszeichnet und zur kontinuierlichen Verbesserung

anregt, wäre ein weiterer wesentlicher Baustein. Gemessen werden muss die Qualität des Outputs und nicht, wie das oft geschieht, Input-Parameter wie Erzieher pro Kind oder der Anteil des Bildungsetats an den öffentlichen Ausgaben.

Manche von Ihnen werden jetzt vielleicht einwenden: Qualität sollte doch lieber erzeugt werden und nicht herbeigeprüft werden müssen. Der Meinung bin ich auch. Dennoch ist konsequente Qualitätsmessung nach meiner Erfahrung eine notwendige Voraussetzung, um Veränderungen einzuleiten.

Sie stimmen sicher mit mir darin überein, dass Qualität auf dem von mir beschriebenen Niveau nur gesichert werden kann durch hervorragend ausgebildete Pädagoginnen und Pädagogen.

Wenn wir Kindertagesstätten als Bildungseinrichtungen verstehen, so steigen notwendigerweise auch die Anforderungen an das Personal: Wenn Kita-Mitarbeiter nicht mehr nur betreuen, sondern auch einem Bildungsauftrag nachkommen müssen, dann ist es nur recht und billig, dass die bisherige Ausbildung deutlich verbessert wird und auch in der Öffentlichkeit mehr Anerkennung findet. Dies würde den Beruf übrigens auch attraktiver für den engagierten Nachwuchs machen.

Mein Vorschlag zur Aus- und Weiterbildung lautet deshalb: mindestens Bachelor-Abschluss für alle Erzieher und Erzieherinnen – als Einstiegsvoraussetzung oder als fest integriertes Weiterbildungsziel.

Auch die laufende Fortbildung gewinnt in diesem Zusammenhang ein ganz neues Gewicht. Jede aktive Erzieherin, jeder aktive Erzieher sollte sich regelmäßige Schulungen zur Pflicht machen. Das Curriculum wiederum sollte so gestaltet sein, dass es sich stets auf der Höhe der Forschung bewegt und neueste Erkenntnisse aus der Entwicklungspsychologie und Neurobiologie, Medizin Soziologie und Pädagogik in die einzelnen Tagesstätten transportiert.

Selbstverständlich gibt es dies alles nicht zum Nulltarif.

Nach McKinsey-Berechnungen sind bundesweit bis zu 6,5 Milliarden Euro zusätzlich pro Jahr notwendig, um die genannten Vorschläge umzusetzen und zu einem vorbildlichen System frühkindlicher Bildung zu kommen. Und selbst damit läge Deutschland noch deutlich unter dem Ausgabenniveau, das z.B. in den skandinavischen Ländern oder Frankreich erreicht wird. Diese Länder geben 1 bis 2% ihres Bruttoinlandsprodukts für die Bildung der Jüngsten aus, hierzulande ist es nicht einmal ein halbes Prozent. Dies nur zur Illustration.

Uns allen aber dürfte klar sein: Verzichten wir auf die notwendigen Investitionen in die frühkindliche Bildung, droht Deutschland zum geistigen Billigstandort zu verkommen. Ich spreche hier bewusst von Investitionen. Leider wird allzu häufig von Kosten gesprochen. Kosten sind schlecht, man muss sie senken. Investitionen sind gut. Am besten ist es, wir investieren in Menschen – und zwar so früh wie möglich.

Und ich möchte ausdrücklich betonen: Investitionen in die frühkindliche Bildung sind gut angelegtes Geld.

Ich geben Ihnen ein Beispiel: Langzeitstudien, die sich auf Vorschulprogramme stützen, erreichen für frühkindliche Bildung Renditen von 13 Prozent. Die Hochschulausbildung dagegen fällt deutlich dahinter zurück: Sie kommt auf etwa 8 Prozent Rendite.

Und lassen Sie mich abschließend zu diesem Punkt Folgendes bemerken: Wie immer auch die Kassenlage ist – Sparen hat noch kein Land reich gemacht. Tatsächlich sind die Mittel für

eine angemessene Bildung der Jüngsten oft in den Haushalten vorhanden. Nur mangelt es mitunter an Ideen oder Mut, diese entsprechend umzuschichten und woanders einzusetzen, z. B. vom Kindergeld oder gar dem unsinnigen Betreuungsgeld in die Infrastruktur oder Betreuung.

Meine Damen und Herren,
seit Jahren wird in Deutschland und anderen westlichen Volkswirtschaften über das Thema Risiko diskutiert, in der Regel im Diskurs über die Folgen neuer Technologien.

Wir sollten beginnen, fehlendes Wissen als Risikofaktor zu begreifen.

Entweder gelingt es uns, mit hervorragend ausgebildeten Menschen die weltweite Deutungshoheit in den Schlüsselbereichen von Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur zurückzuerlangen – oder Deutschland verliert international an Bedeutung – wirtschaftlich, sozial und kulturell.

Begreifen wir Bildung als individuelle wie auch gesamtgesellschaftliche Kernkompetenz, so gibt es keinen Gegensatz mehr zwischen wirtschaftlich verwertbarem Wissen oder Ausbildung auf der einen Seite und Bildung auf der anderen.

Was immer hilft, alle Talente der Kinder zu fördern, hilft uns allen. An der Qualität der frühkindlichen Bildung entscheidet sich unsere Zukunft.

Keine Frage: Die Voraussetzungen dafür zu schaffen, ist hauptsächlich Sache des Staates. Auch klamme Kassen und komplexe Herausforderungen ändern daran nichts.

Doch Bildung ist auch eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe und die Wirtschaft ein Teil der Gesellschaft, die sich nicht aus der Verantwortung stehlen sollte. Wir bei McKinsey haben vor gut zehn Jahren beschlossen, einen eigenen Beitrag zur Reform des Bildungssystems in Deutschland zu leisten, und die pro-bono-Initiative "McKinsey bildet." gegründet. Damals stand das Thema noch ganz unten auf der politischen Agenda, denn PISA hatte die breite Öffentlichkeit noch nicht wachgerüttelt. Nachdem wir unseren Fokus zunächst auf die Verbesserung der schulischen und akademischen Ausbildung in Deutschland gelegt hatten, konzentrieren wir uns seit 2005 auf den frühkindlichen Bereich – den wichtigsten, wie wir inzwischen überzeugt sind.

Zwei Ansätze zur Verbesserung der frühkindlichen Bildung unterstützte McKinsey schon seit einiger Zeit auch in der praktischen Umsetzung: den "Kita-Frühling" und das "Haus der kleinen Forscher". Beide Initiativen möchte ich Ihnen hier kurz vorstellen:

Beim Modellprojekt Kita-Frühling in Halle an der Saale handelt es sich um eine ganzheitliche Qualitätsoffensive für 45 Kindertagesstätten, die wir im Juni 2007 gemeinsam mit dem Eigenbetrieb Kindertagesstätten gestartet haben.

Mit dem Kita-Frühling hat McKinsey einen pragmatischen Ansatz zur Qualitätssteigerung und -sicherung in der frühkindlichen Bildung entwickelt, der auf Kontinuität und Nachhaltigkeit setzt. Um dies zu erreichen, werden alle Bausteine des Verbesserungsprozesses gemeinsam mit Trägern und der örtlichen Leitung erstellt. Wir beschränkten uns hier ganz bewusst nicht auf das bloße Versenden von Unterlagen. Unsere enge persönliche Zusammenarbeit mit den einzelnen Kitas trug ganz entscheidend dazu bei, dass das gemeinsam Erarbeitete auch umgesetzt wurde.

Was haben wir konkret unternommen? Auf einen Nenner gebracht: Zunächst legten wir mit 15 Kindertageseinrichtungen gemeinsame Ziele fest und entwickelten dann ein

Instrumentarium zur Feststellung des Status Quo. Anschließend setzten wir die notwendigen Verbesserungsprozesse auf.

Die Ziele, die wir formulierten, erstreckten sich über alle zentralen Bereiche der Kita-Arbeit – angefangen vom Leitbild über die Bildungsinhalte, Qualifikation der Mitarbeiter, Erziehungspartnerschaft mit Eltern und anderen Einrichtungen, Fragen der Arbeitsorganisation und Qualitätsmanagement bis hin zum Übergang in die Grundschule.

Entlang dieser Ziele wurde dann für jede Kindertageseinrichtung ein individuelles Stärken-/Schwächenprofil erstellt, um die Schwerpunkte für die Verbesserung festzulegen.

Für den anschließenden Verbesserungsprozess hat sich jede Kindertageseinrichtung entsprechend ihres Stärken-/Schwächenprofils Fokusgebiete für konkrete Maßnahmen vorgenommen. Ein Kita-Coach unterstützt die einzelne Einrichtung bei der Umsetzung und ein "lebender" Maßnahmenkatalog sorgt dafür, dass der Verbesserungsprozess flexibel bleibt.

Dass der "Kita-Frühling" schnelle Früchte trägt, zeigen uns die vielfältigen Rückmeldungen der Beteiligten:

- Erzieherinnen und Erzieher haben eine bessere Orientierung für ihre tägliche Erziehungsarbeit erhalten und sind jetzt klar auf den Bildungsanspruch ausgerichtet. Auch das Arbeitsklima, so berichten uns die Mitarbeiter, hat sich durch den integrativen Charakter des Projekts spürbar verbessert.
- Die Leiterinnen der Tageseinrichtungen fühlen sich durch die Steuerungswerkzeuge, die sie nun an der Hand haben, in ihrer Leitungsfunktion gestärkt und können ihre jeweilige Einrichtung mit Hilfe des Stärken-Schwächen-Profiles systematisch weiterentwickeln.
- Die Kita-Träger wiederum haben ein neues Selbstverständnis entwickelt und nehmen ihre Rolle als Unterstützer der einzelnen Einrichtungen deutlich stärker wahr. Organisatorische und logistische Veränderungen wurden bereits eingeleitet und umgesetzt.

Zu den großen Vorteilen des "Kita-Frühlings" zählt überdies, dass es sich um einen Low-Budget-Ansatz handelt, der sich leicht übertragen lässt. McKinsey hat inzwischen einen Anwendungsleitfaden herausgegeben, mit dem das Konzept überall lokal umgesetzt werden kann. Zahlreiche Jugendämter und Kindertagesstätten haben den Leitfaden bereits erhalten. Die „Blau-Pause“ also gibt es.

Zum Schluss möchte ich Sie noch kurz durch das "Haus der kleinen Forscher" führen. Hierbei handelt es sich um eine bundesweite Initiative zur Förderung der naturwissenschaftlichen Bildung, die McKinsey gemeinsam mit Partnern aus Wirtschaft und Wissenschaft (Helmholtz-Gemeinschaft, Siemens, Dietmar Hopp Stiftung und jetzt, nach dem Rückzug von McKinsey, die Telekom Stiftung) ins Leben gerufen haben. Das Projekt steht unter der Schirmherrschaft des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft.

Ziel ist es, die drei- bis sechsjährigen Kita- und Kindergartenkinder mit Hilfe einfacher Experimente eigenständig Antworten auf alltägliche naturwissenschaftliche Fragen finden zu lassen und dabei ihre Sprach-, Lern- und Sozialkompetenz zu stärken.

Den Fokus Naturwissenschaften haben wir nicht zuletzt deshalb gewählt, weil Fächer wie Physik oder Chemie einerseits zu den unbeliebtesten Schulfächern deutscher Schülerinnen

und Schüler gehören, andererseits aber von enormer Bedeutung für die technologische und wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit unseres Landes sind.

Wie funktioniert nun "Haus der kleinen Forscher"? Kurz gesagt: Es unterstützt die Arbeit von Erzieherinnen und Erziehern in Kindertagesstätten und Kindergärten über den sogenannten "Train-the-Trainer-Ansatz". Die Geschäftsstelle in Berlin koordiniert die bundesweiten Aktivitäten, stellt die Inhalte bereit, kümmert sich um die Ausbildung der Multiplikatoren, das Qualitätsmanagement und die Öffentlichkeitsarbeit. Für die Präsenz in der Fläche sorgen lokale Netzwerke, die das Programm vor Ort koordinieren und pädagogische Trainings veranstalten. Die regelmäßige Umsetzung übernehmen die Erzieherinnen und Erzieher in der Kita.

Dazu erhalten die Kitas einfach zu handhabende Lehrmaterialien für Experimente. Diese werden aus der Erfahrungswelt der Kinder hergeleitet und erfordern ausschließlich Alltagsmaterialien für die praktische Umsetzung, so dass in der Regel keine nennenswerten Kosten für die Durchführung anfallen. Ergänzende Materialien stehen zum Download auf der Website des "Haus der kleinen Forscher" bereit. Unter gleichem Namen ist ferner ein Buch erschienen, das auch Eltern anregen möchte, Experimente mit ihren Kindern zu Hause durchzuführen.

Um zu einem anerkannten und ausgezeichneten "Haus der kleinen Forscher" zu werden, durchläuft eine Kita in der Regel ein fünfstufiges Programm

Zum Auftakt findet ein Einführungsworkshop statt, in dem die didaktischen Grundlagen gelegt und die Experimente z.B. für das Projekt "Wasser" erklärt werden. Mit dem Projekt Wasser beginnt die praktische Umsetzung in der Kita. In dieser zweiten Stufe sind zehn Experimente vorgesehen, die über zwei bis drei Monate in der Kita durchgeführt werden.

Ein Vertiefungsworkshop bildet die dritte Stufe des Programms. Hier werden die Erfahrungen aus dem Projekt Wasser ausgetauscht und die Experimente für das Projekt Luft vorgestellt. Damit geht das Programm in die vierte Stufe, die wieder praktische Umsetzung in der Kita bedeutet.

Nach 10 Experimenten zum Thema Luft und weiteren zwei bis drei Monaten erreicht das Programm seine fünfte und letzte Stufe, in der weitere Projekte realisiert werden und das Experimentieren anhand von Experimentierkarten in den Regelbetrieb geht. Weitere Workshops im Netzwerk begleiten die Erzieherinnen und Erzieher. Hat eine Kita die fünf Stufen durchlaufen und mindestens drei Themenprojekte umgesetzt, kann sie sich für die Auszeichnung mit der Plakette "Haus der kleinen Forscher" bewerben.

Unseren Piloten zum "Haus der kleinen Forscher" starteten wir im Oktober 2006 mit rund 50 Vorschul-Einrichtungen in Berlin. Inzwischen sind Einrichtungen im gesamten Bundesgebiet hinzugekommen. Heute erreicht das "Haus der kleinen Forscher" bereits über 1 Mio. Kinder in 24.000 Kindertageseinrichtungen. Insgesamt gibt es in Deutschland etwa doppelt so viele Einrichtungen.

Langfristig, das ist unser Ziel, wollen wir alle interessierten Kitas in Deutschland für die Initiative gewinnen. Alle Bundesländer verfügen bereits über lokale Netzwerke. Gemeinsam mit den Partnern werden wir den flächendeckenden Ausbau des Hauses der kleinen Forscher vorantreiben.

Wir möchten auf diesem Weg dazu beitragen, dass alle Talente gefördert werden.

Etwas anderes kann sich Deutschland schlicht nicht leisten.

Meine Damen und Herren,
Sie sehen, es gibt nichts Gutes, außer man tut es! (Erich Kästner)
Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.
