

# **CHANCEN SCHAFFEN**

**ZUR SITUATION VON  
SCHULEN IM BRENNPUNKT**



# INHALT

<b>VORWORT</b> .....	<b>4</b>
<b>EINLEITUNG</b> .....	<b>6</b>
<b>EMPFEHLUNGEN</b> .....	<b>9</b>
Voraussetzungen der Schülerinnen und Schüler .....	10
Lernen in Schule und Unterricht .....	12
Schulische Ressourcen .....	14
Personal an der Schule .....	16
Eltern als Bildungs- und Erziehungspartner .....	18
Leitung an der Schule .....	20
<b>IMPRESSUM</b> .....	<b>22</b>

# VORWORT

Die *Wübben Stiftung Bildung* setzt sich für faire, von der Herkunft unabhängige Bildungschancen ein. Sie tut das, indem sie mit Schulen in sogenannten herausfordernden Lagen – oder wie wir sie nennen: Schulen im Brennpunkt – arbeitet und sich für deren Belange einsetzt. Im Rahmen unseres 10-jährigen Bestehens wollen wir auf die Situation und die Leistungen dieser Schulen aufmerksam machen.

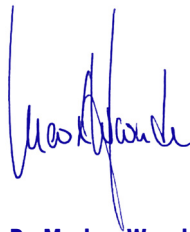
Wir haben deshalb eine Befragung unter den Schulen durchgeführt, mit denen wir in den vergangenen Jahren zusammengearbeitet haben. Wir wollen mit der Befragung systematisch ergründen, was das Spezifische an Schulen im Brennpunkt ist und mit welchen Herausforderungen sie zu kämpfen haben. Mit unseren Stiftungsprojekten sammeln wir zwar täglich Erfahrungen, wollen uns aber nicht allein auf diese verlassen. Unser Ziel mit der Befragung „Schule im Brennpunkt 2023“ ist es daher, einen objektivierbaren Einblick in die Lage dieser Schulen zu geben. Unsere Situationsbeschreibung konzentriert sich auf sechs ausgewählte Bereiche, die laut Schulpraxis und Wissenschaft die schulischen Prozesse sowie das Lernen der Schülerinnen und Schüler in der Schule maßgeblich beeinflussen:

- 1) Voraussetzungen der Schülerinnen und Schüler,
- 2) Bedingungen des Lernens in Schule und Unterricht,
- 3) schulische Ressourcen,
- 4) Personal an der Schule,
- 5) Eltern als Bildungs- und Erziehungspartner sowie
- 6) Leitung an der Schule.

Die Ergebnisse zeigen, dass vor allem die Voraussetzungen, mit denen die Schülerinnen und Schüler in die Schulen kommen, sowie die Ausstattung entscheidende Faktoren sind, die den Schulalltag herausfordernder machen als an vielen anderen Schulen.

Die Veröffentlichung unserer Befragung enthält keine Empfehlungen. Diese überlassen wir lieber den Praktikerinnen und Praktikern vor Ort. Von vornherein ging es uns darum, die systematische Erhebung von Daten mit dem Tiefenblick der Schulleitungen zu verzahnen. Deshalb haben wir eine Gruppe von acht Schulleitungen aus den vier Bundesländern, in denen wir aktiv sind, gebeten, die Befragungsergebnisse mit ihren Erfahrungen und Ideen für eine bessere Unterstützung von Schulen im Brennpunkt zu verbinden. Man könnte meinen, dass die Zuständigkeit und damit die unterschiedlichen Regelungen in den 16 Bundesländern ein solches Unterfangen unmöglich machen. Dem ist aber nicht so, denn nicht nur die Problemlagen, sondern auch die Ideen der Schulen gleichen sich bei den Fragen, wie und was getan werden müsste. So ist dieses Papier „Chancen schaffen: Zur Situation von Schulen im Brennpunkt“ entstanden. Es zeigt zum einen prägnant, was Schulen im Brennpunkt leisten und liefert zum anderen konkrete und konstruktive Hinweise, welche Unterstützung sie dringend für ihre Arbeit benötigen. Diese Darstellung sollte uns alle interessieren, denn als Gesellschaft müssen wir die Konsequenzen tragen. Wenn wir weiterhin 20 Prozent der Kinder und Jugendlichen in Deutschland keine Perspektive geben, hat das erhebliche Auswirkungen auf den Wohlstand, die Innovationskraft und die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft. Das Papier enthält eine Reihe von Impulsen insbesondere für die Ministerien in den Ländern.

Die Befragung „Schule im Brennpunkt 2023“ wie auch das „Chancen schaffen“-Papier sind eine gesonderte Lektüre wert. Aber erst zusammen bilden sie eine umfassende Perspektive, in dem der wissenschaftliche Blick mit dem der Praxis verbunden wird – was leider viel zu selten der Fall ist.



**Dr. Markus Warnke**

Geschäftsführer der *Wübben Stiftung Bildung*

# EINLEITUNG

Wir – die Autorinnen und Autoren dieses Papiers – sind Schulleitungen von Grundschulen und weiterführenden Schulen in besonders herausfordernden Lagen, sogenannten Brennpunkten. Wir arbeiten in vier verschiedenen Bundesländern (Berlin, Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz und Schleswig-Holstein) und sind alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer verschiedener Landesprogramme, die u. a. von der *Wübben Stiftung Bildung* begleitet werden. So unterschiedlich die jeweiligen Rahmenbedingungen in den Ländern sind, so vergleichbar sind die besonderen Probleme und Herausforderungen, vor denen wir stehen – und unsere Ideen, um die Lebenschancen für alle Kinder und Jugendlichen an unseren Schulen zu verbessern.

Es geht uns um unsere Schülerinnen und Schüler, die überwiegend aus Familien mit sozioökonomisch benachteiligten Status kommen. Wir arbeiten gerne mit unseren Kindern, Jugendlichen und ihren Eltern und übernehmen für jede und jeden Verantwortung – im Rahmen und innerhalb der Grenzen unserer Möglichkeiten, die uns immer deutlicher aufgezeigt werden. Denn ohne eine gezielte, individuelle Begleitung sowie Förderung wird es für viele nicht gehen, da sie mit schwierigen Ausgangsbedingungen ins Leben starten und daher mehr Unterstützung an ihrer Schule brauchen. Die „besonderen“ Herausforderungen unserer Schulen sind vor allem geprägt durch die Gleichzeitigkeit und Verdichtung von Armut, Bildungsferne, Perspektivlosigkeit, interkulturellen Konflikten, Sprachbarrieren und Stigmatisierungen. Besondere Bedarfe und Bedürfnisse bei unseren Schülerinnen und Schülern sind bei uns die Regel und nicht die Ausnahme.

**„ Besondere Bedarfe und Bedürfnisse bei unseren Schülerinnen und Schülern sind bei uns die Regel und nicht die Ausnahme.“**

Fußend auf unserer Expertise und jahrelanger Erfahrung haben wir Vorschläge und Ideen entwickelt, was getan werden muss, um unsere Schülerinnen und Schüler auf ein selbstbestimmtes Leben in der Gesellschaft vorzubereiten. Wir wollen deutlich machen, wie Bildungsverwaltung, Politik und die im schulischen Umfeld handelnden Personen in einer Vielzahl von aufeinander abgestimmten Maßnahmen handeln müssen, um die individuellen Bedarfe und schulischen Angebote passgenauer zu verzahnen. Es wird nach unserer Überzeugung

nicht die eine Systemveränderung sein, die die Situation der Kinder und Jugendlichen verbessert, vielmehr bedarf es im bestehenden System dringend einer ehrlichen und ergebnisoffenen Diskussion um Aufgaben, Verbindlichkeiten und Ressourcen, die eine sichtbare und spürbare Veränderung nach sich zieht.

# „Ungleiches ungleich behandeln.“

Das erfordert eine entsprechende Handlungsbereitschaft in der politischen Diskussion zur ehrlichen Revision, in der es aus unserer Sicht um folgende Punkte gehen muss:

**Was ist der Kernauftrag von Schule im Allgemeinen – und im Speziellen in den segregierten Teilen unserer Städte und Gemeinden?**

**Was kann und soll Schule leisten – und das insbesondere im sozialen und ökonomischen Brennpunkt?**

**Sind wir in der Folge bereit, Ungleiches ungleich zu behandeln und damit die Schulen mit den besonderen Herausforderungen besonders intensiv zu unterstützen?**

Eine für alle folgenden Vorschläge übergreifende Notwendigkeit besteht zum einen in der Verständigung auf eine bundesweit einheitliche Definition von „Schule mit besonderen Herausforderungen“. Längst nicht alle Bundesländer sehen hier einen Bedarf. Ein Sozialindex, der sich durch die Parameter „Armut“ und „Sprache“, also den für unsere Kinder maßgeblichen Bezug von Sozialhilfe sowie eine nicht-deutsche Herkunftssprache, bilden lässt, würde einen hinreichenden Rahmen bieten, der sich an den Bedarfen und Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler orientiert und eine gezielte Steuerung ermöglicht. Das sollte nach unserer Auffassung selbstverständlich sein und dem Grundsatz folgen, Ungleiches ungleich zu behandeln. Dies müsste aber in allen Bundesländern gewollt sein. Eine auf einem Sozialindex basierende Steuerung von Ressourcen würde sinnvollerweise ergänzt durch eine stärkere datengestützte Unterrichts- und Schulentwicklung. Zudem werden die Möglichkeiten der Digitalisierung in diesem Bereich noch längst nicht ausgeschöpft. Wir finden, die Steuerung von Ressourcen zur gezielten Förderung der Kinder und Jugendlichen an unseren Schulen muss nachvollziehbar und transparent sein – nur so kann Akzeptanz geschaffen werden.

## „Teurer als Bildung ist: keine Bildung.“

Wir kommen dem Gerechtigkeitsauftrag stellvertretend für die ganze Gesellschaft nach. Der einzige Ort, an dem alle Kinder und Jugendliche verlässlich erreichbar und eingebunden sind, ist Schule. Deswegen benötigen wir mehr Unterstützung durch Politik und Verwaltung, aber auch den Rückhalt der Gesellschaft. Bildungsgerechtigkeit bleibt unser aller Aufgabe. „Die Bildungsgerechtigkeit tritt auf der Stelle“ hieß es noch 2018 im OECD-Bericht für Deutschland. Der aktuelle IQB-Bildungstrend und andere Studien zeigen auf dramatische Weise, dass die soziale Schere weiter auseinanderklafft. Vor Ort erleben wir eine zunehmende Verdichtung und Potenzierung der Problemlagen. Jeder spricht vom Klimawandel – die sich abzeichnende Bildungskatastrophe ist viel zu wenig im Blick. Das können und wollen wir nicht weiter zulassen! Das Versprechen, dass Teilhabe in diesem Land abhängt von den eigenen Potenzialen und Talenten und nicht vom Geldbeutel der Eltern, dass Aufstieg durch Bildung möglich ist, ist elementar für unsere Gesellschaftsordnung. Das Nichteinlösen dieses Versprechens entspricht nicht dem Wertebild des Grundgesetzes, es hat u. a. durch den sich immer weiter zuspitzenden Fachkräftemangel dramatische Auswirkungen auf unsere Volkswirtschaft und auf unsere Demokratie. Für die besonderen Herausforderungen an unseren Schulen brauchen wir besondere Unterstützung. Gezielte Investitionen in Bildung zahlen sich gerade bei uns am Ende immer aus. Teurer als Bildung ist: keine Bildung.

Wir sind uns der tagtäglichen Herausforderungen bewusst und nehmen diese motiviert an. Für diese Arbeit benötigen wir verlässlich mehr Unterstützung!

## „Der einzige Ort, an dem alle Kinder und Jugendliche **verlässlich** **erreichbar und eingebunden sind,** ist Schule.“



# EMPFEHLUNGEN



# VORAUSSETZUNGEN DER SCHÜLERINNEN UND SCHÜLER

Jedem Kind seine Teilhabechancen zu eröffnen, ist ein Grundelement unserer demokratischen Gesellschaft. Der Start für „unsere“ Kinder ist aber ungleich schwerer. Die Gründe dafür sind vielfältig und haben ihren Ursprung oft in den fehlenden Möglichkeiten der Familien. Aber: (auch) unsere Schülerinnen und Schüler sind starke und intelligente Kinder und Jugendliche. Um ihre Potenziale und Talente zu heben und zu fördern, brauchen sie besondere Unterstützung, eben weil sie andere Startvoraussetzungen haben. Digitalisierung ist für uns wichtig, da sie unsere Gesellschaft prägt. Aber: rein selbstgesteuertes und hybrides Lernen bietet sich an unseren Schulen nicht an. Es fehlt zu oft an der nötigen Selbstregulation, Konzentrationsfähigkeit und der Unterstützung durch das häusliche Umfeld sowie durch die Eltern.

Wenn Kinder in die erste Klasse kommen, starten sie hinsichtlich ihres schulischen Bildungsstandes (oder des Erwerbs der Basiskompetenzen) bildlich gesprochen in der Regel bei „null“ oder darüber, viele können bereits ihren Namen schreiben, kennen die Zahlen. Wir starten mit unseren Kindern in der Grundschule oft jedoch bei „minus fünf“: Sprache und Sozialverhalten sind ungeübt, der Wortschatz unzureichend. Unseren Kindern wird zu Hause mehrheitlich nie vorgelesen, die Familiensprache ist überwiegend nicht deutsch. Wir sehen Defizite in der Motorik – sowohl die Grob- als auch insbesondere die Feinmotorik sind oft schwach ausgeprägt. Es fehlt ein Verständnis für den Zahlenraum, Farben und Formen sind unbekannt. Sehr viele können außerdem weder Fahrradfahren noch Schwimmen, sie sind nicht im Sportverein, die Ernährung ist geprägt von zu viel Fett und Zucker und die Freizeitgestaltung bewegungs- sowie anregungsarm. Der Medienkonsum ist ungesteuert. Selbstverständlich betreffen diese Beobachtungen nicht jedes Kind und erst recht finden sich nicht bei allen Kindern diese Defizite in Summe. Aber der Unterstützungsbedarf an unseren Schulen für die Dinge, die viele als selbstverständlich betrachten, ist sehr hoch. Deshalb sind viele Kinder bei uns ein Jahr länger in unseren Schulen als vorgesehen. Dazu kommen weit überdurchschnittlich viele Kinder mit Fluchterfahrungen, die – häufig traumatisiert – ganz besondere Bedarfe haben und so nicht offen für Beziehungsaufnahmen und Lernprozesse sind. Wir müssen also über die gesamte Schullaufbahn hinweg versuchen, die Differenz beim Einstieg auszugleichen. Wenn wir wie bisher mit den gleichen Mitteln und Methoden die gleichen Kompetenzen erreichen sollen, müssen wir klar und laut sagen: Das funktioniert nicht!

Um unseren Schülerinnen und Schülern faire Bildungschancen zu bieten, braucht es einen analytischen Blick. Daher empfehlen wir:

### **1. Notwendigkeit früher Förderung**

Kinder sollten so früh wie möglich gefördert werden, um die Eingangsvoraussetzungen bei Schuleintritt zu verbessern. Ein Screening im Elementarbereich mit anschließender verpflichtender Förderung zur Absicherung ausreichender Kompetenzen bei Schuleintritt (Sprache, Motorik, Impulskontrolle) hilft dabei, später aufwendige Fördermaßnahmen zu vermeiden. Eine obligatorische Vorschule könnte unseren Kindern helfen. Wichtig gerade in sozial herausfordernder Lage ist die Zeit für eine frühe Verzahnung mit den Kindertagesstätten oder eine frühe Kontaktaufnahme mit den Eltern, die ihre Kinder nicht in die Kindertagesstätte schicken, um bereits früh Einfluss auf die Eltern nehmen zu können, um zum Beispiel Fördermaßnahmen zu vermitteln (Logopädie, Ergotherapie, Sprachkurse, Psychotherapie etc.).

### **2. Gesicherte Ernährung**

Schulen in herausfordernder Lage müssen ein qualitativ hochwertiges, kostenfreies Frühstück und ein warmes Mittagessen für alle Schülerinnen und Schüler bieten. Nur wenn die basalen Bedürfnisse erfüllt sind, können die Kinder lernen. Dies ist sehr häufig nicht der Fall.

### **3. Freie Lernmittel**

Es braucht eine voraussetzungslose Lernmittelfreiheit an unseren Schulen ohne komplizierte Antragsverfahren. Damit sichern wir ab, dass alle Kinder hochwertige Lernmittel zur Verfügung haben – beginnend beim Deckfarbenkasten und endend bei einer Ausstattung mit einem digitalen Endgerät.

# LERNEN IN SCHULE UND UNTERRICHT

Alle Kinder und Jugendlichen haben ein Grundrecht auf schulische Bildung. Dieser berechnigte Anspruch gewinnt bei uns angesichts der unterschiedlichen Startvoraussetzungen an Relevanz. Wir wollen geeignete Lernbedingungen bieten und arbeiten intensiv daran, unsere Schülerinnen und Schüler auf eine individuell möglichst hohe Kompetenzstufe zu führen.

Wir orientieren uns nicht an Mindeststandards. Wir wollen das Maximum für unsere Schülerinnen und Schüler. Wir ärgern uns, wenn wir in den zentralen Vergleichstests unterdurchschnittlich abschneiden. Aber die Differenzen zwischen den angestrebten Lernzielen und den Startbedingungen sind im Vergleich eben unverhältnismäßig. Hier wird ein „objektiver“ Standard gesetzt, der die individuellen Lernfortschritte nicht an den Ausgangsvoraussetzungen misst. Wir wollen Fairness für unsere Kinder und Jugendlichen und brauchen einen Ausgleich für deren unterschiedliche Startbedingungen. Leider sind die VERA-Auswertungen nicht nutzbar für eine Diagnostik und Förderung vor Ort. Dafür brauchen wir Angebote. Denn so fehlt die Passung an unseren Schulen zwischen dem realistischen Leistungsvermögen und den allgemeinen Leistungserwartungen, die sich in den Lernplänen, Fachanforderungen und Rahmenplänen widerspiegeln. Auf diesen allgemeinen Lehr- und Lernplänen basieren wiederum die Lehrwerke. Das bedeutet, dass wir sehr häufig die gängigen Schulbücher nicht nutzen können. Planungsprozesse und Materialerstellung zum Ausgleich dieser Sachlage bedeuten an unseren Schulen einen erheblichen Mehraufwand in der Unterrichtsvorbereitung. Hinzu kommt: Unterricht an unseren Schulen ist zu einem Großteil Beziehungsarbeit. Wir unterrichten Kinder bzw. Jugendliche und keine Fächer. Dennoch müssen und wollen wir alle Kinder und Jugendlichen individuell und optimal auch in fachlicher Hinsicht fördern. Das ist unser Anspruch, denn darauf haben sie ein Anrecht.

Unsere Schülerinnen und Schüler benötigen sehr gute und besonders individualisierte Lernbedingungen, um sich bei allen nachteiligen Eingangsvoraussetzungen den Anforderungen stellen zu können. Daher empfehlen wir:

### **1. Flexibilität bei der Umsetzung der Curricula**

Die Curricula müssen an die Möglichkeiten und Bedarfe unserer Schülerinnen und Schüler angepasst werden. Wir brauchen eine stärkere Konzentration auf die Vermittlung der Basiskompetenzen und gleichzeitig einen dafür notwendigen höheren Praxisbezug. Dies erfordert einen erhöhten inhaltlichen Spielraum bei der verbindlichen Umsetzung der Lehr- und Lernpläne an Schulen in herausfordernder Lage.

### **2. Diagnostik mit Fokus auf relativen Lernerfolg**

Wir benötigen eine jährliche, zentral bereitgestellte digitale Diagnostik unserer Schülerinnen und Schüler, die in eine individualisierte Förderung in evaluierten Programmen mündet. Ideal wäre eine Schüler-ID und Schülerinnen-ID, um Lernfortschritte über Jahre nachvollziehen zu können. Vergleiche, die den relativen Lernerfolg abbilden, den die Kinder und Jugendlichen unserer Schulen erzielen, sind für uns wichtiger als die bisher genutzten Vergleichstests.

### **3. Mehr Raum und Zeit für bedarfsorientierte Begleitung**

Wir benötigen Zeit, uns so lange wie nötig mit höchstmöglichem Lebensweltbezug auf die Vermittlung von Basiskompetenzen konzentrieren zu können. Dazu zählen wir neben Deutsch und Mathematik insbesondere auch die sozial-emotionale Entwicklung. Dies bedeutet auch ausreichend Raum und Personal für die Bildung von bedarfsgerechten Kleingruppen für eine individualisierte Intensivförderung.

### **4. Ganztags zur Potenzialförderung**

Wichtig ist ein gut ausgebauter und personell gut ausgestatteter Ganztagsbereich in Verantwortung der Schule. Dieser sollte eine Angebotsvielfalt bieten, die hilft, Begabungen und Talente zu fördern und Basiskompetenzen sowie Social Skills auszubilden. Mehr als andere Schulen sind wir hier als Brückenbauer zu Kultur, Sport und gesellschaftlichem Engagement gefordert.

### **5. Flexible Ausgangsphase in den Beruf**

Berufspraktika, Berufsfelderkundung, Berufsorientierung und praktische Arbeit in der Schule (zum Beispiel Schulgarten, Werkstätten, Küche etc.) sind wichtig für die Vorbereitung unserer Schülerinnen und Schüler auf ein selbstbestimmtes Leben. Entsprechende Räumlichkeiten sollten Standard einer Schule in herausfordernder Lage mit Sekundarstufe I sein. Ideal erscheint ergänzend an unseren Schulen eine flexible Ausgangsphase, in der Beruf und Berufsorientierung eine große Rolle spielen.

# SCHULISCHE RESSOURCEN

Unter schulischen Ressourcen verstehen wir hier vor allem Raum und Zeit. Beides benötigen wir in höherem Maße als andernorts, um unseren Kindern und Jugendlichen – unabhängig von deren sozialen, ethnischen, kognitiven und emotional-sozialen Grundvoraussetzungen – verlässlich Bildungs- und Erziehungsprozesse in enger Zusammenarbeit mit den Eltern als Partnern zu bieten.

Unsere Angebote an den Standorten unserer Schulen müssen dabei besonders beschaffen sein, um adressatengerecht zu wirken. Fehlende Eingangsvoraussetzungen und mangelnde Unterstützung im Elternhaus gleichen wir durch intensive schulische Unterstützung aus. Regelmäßig haben wir zusätzlich in den letzten Jahren einen großen Teil der Kinder und Jugendlichen aus Fluchtbewegungen aufgefangen und übernehmen Verantwortung für deren Bildung und Eingliederung in die Gesellschaft. Wir sind gerne kreativ und wir entwickeln seit vielen Jahren unsere Schulen nach den sich verändernden Rahmenbedingungen weiter. Aber inzwischen macht sich Erschöpfung breit. Hierfür sind neben der Aufgabenverdichtung durch Eltern- und Ämterkontakte, Konfliktgespräche und ausufernde Verwaltung vielerorts insbesondere auch die Räumlichkeiten und die mangelnde Ausstattung verantwortlich. In erfolgreichen Schulen in herausfordernder Lage kooperieren die Kollegien bereits intensiv. Grundlage dafür sind Zeit und ausreichend Raum für Besprechungen und Arbeitsplätze mit entsprechender Infrastruktur. Wir benötigen zusätzliche Mittel und erweiterte Möglichkeiten, um unsere Schule adressatengerecht zu gestalten. Unsere Schülerinnen und Schüler benötigen außerdem zwingend verlässliche Bezugspersonen, viel mehr Zeit zum Lernen, kleinere Gruppen, Anregungen für die Entdeckung von Interessen und Talenten und Unterstützung bei der Selbstorganisation und der Lebensplanung.

Um zukünftig im Sinne der Bildungsgerechtigkeit die Kinder und Jugendlichen an unseren Schulen erfolgreich unterstützen und begleiten zu können, empfehlen wir:

### **1. Eigenverantwortliches und sozialindexbasiertes Chancenbudget**

Schulen in herausfordernder Lage benötigen ein unabhängig vom Schulträger gesichertes, eigenverantwortlich verwaltetes Chancenbudget, um sich bedarfsgerecht mit Qualifizierung, Honorarkräften und/oder Praxiseinblicken an anderen Lernorten versorgen zu können.

### **2. Ganzheitliche, kostenlose Bildungsangebote**

Das Bildungsangebot mit seinem Inhalt, seinen Veranstaltungen, seinem Raum- und Materialangebot muss verlässlich und voraussetzungslos so ausgestaltet sein, dass auf die familiären Versorgungslücken reagiert werden kann. Es geht um kostenlose Angebote für Nachhilfe, Sport, kulturelle Bildung, Lernen an anderen Orten, Exkursionen, Klassenfahrten, Berufsfelderkundung, Berufsorientierung, Studienorientierung usw. Sie sollten dort stattfinden und organisiert werden, wo die Kinder und Jugendlichen sich aufhalten: in unseren Schulen.

### **3. Digitale Teilhabe ermöglichen**

Die technische Ausstattung muss fehlende Versorgung aus dem Elternhaus ausgleichen – unabhängig von der Bereitschaft des Schulträgers (digitales Endgerät, W-LAN, Drucker). Die Infrastruktur muss dabei durch einen ausreichenden externen IT-Support verlässlich gesichert sein.

### **4. Integration und Inklusion als besondere Aufgabe berücksichtigen**

Insbesondere an unseren Schulen ist die Anzahl der Kinder mit Inklusions- und Integrationsbedarf besonders hoch. Beide Aufgabenbereiche können nur dann erfolgreich gestaltet werden, wenn der mit ihnen verbundene Mehraufwand und die Anforderungen an die Ausstattung berücksichtigt werden.

# PERSONAL AN DER SCHULE

Wir müssen an unseren Schulen in herausfordernder Lage Beziehungen aufbauen und Bindungen schaffen. Wir müssen sehr oft kompensieren, was die Elternhäuser nicht leisten können. Wir wollen den Unterricht mit dem Ziel gestalten, die Kinder und Jugendlichen individuell und bestmöglich aufs Leben vorzubereiten. An unseren Schulen in herausfordernder Lage ist dafür ausreichend vorhandenes und passendes Personal in Können, Wissen und insbesondere auch einer geeigneten Haltung von zentraler Bedeutung.

Die enge Beziehungsarbeit, die bei uns im besonderen Maße grundlegend ist, bedingt – neben den vielen Kindern und Jugendlichen, die in Teilbereichen intensive Unterstützung benötigen – die Möglichkeit zu Einrichtung reduzierter Lerngruppengrößen, die nach Diagnostik im Bedarfsfall neu zugeschnitten werden können. Wir wollen und müssen unsere Schulen seit vielen Jahren ständig weiterentwickeln und benötigen dafür immer wieder neuen Schwung durch geeignete und gut ausgebildete Kolleginnen und Kollegen. Hier fehlt es bei uns auf allen Positionen an geeigneten Bewerbungen. Stellen bleiben unbesetzt oder werden mit Hilfskräften verschiedener Kompetenzen besetzt, die Begleitung benötigen. Bei uns arbeiten nach und nach immer mehr unvollständig ausgebildete Lehrkräfte. Das ist ein Zustand, den nicht alle Schularten kennen und der vermieden bzw. minimiert gehört! Wechselndes und schlecht ausgebildetes Personal gefährdet und konterkariert unseren Anspruch und die Notwendigkeit für Verlässlichkeit unserer Arbeit. Die Arbeit an unseren Schulen erfordert inzwischen das Zusammenspiel unterschiedlicher Professionen im Team, um auf die besonderen und heterogenen Bedarfe unserer Schülerschaft reagieren zu können. Alle Professionsgruppen brauchen dabei eine hohe und auf das Klientel abgestimmte Qualifikation.



Unsere Schülerinnen und Schüler benötigen verlässlich geeignete Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner zur Begleitung ihrer Lernprozesse und ihrer Persönlichkeitsentwicklung. In diesem Sinne empfehlen wir:

### **1. Sozialindexbezogene und faire Personalzuweisung**

Wir benötigen eine auskömmliche Personalversorgung, die sich an einem Sozialindex ausrichtet. Damit sichern wir ab, dass dort am meisten Personal beschäftigt ist, wo die Schülerinnen und Schüler den größten Unterstützungsbedarf haben. In Zeiten von Personalengpässen müssen Spitzenbelastungen einzelner Schularten vermieden werden. Eine möglichst gleichmäßige Versorgung mit voll ausgebildeten Lehrkräften durch Abordnungen sollte diskutiert werden.

### **2. Pragmatische und flexible Personalakquise**

Wir finden derzeit aufgrund der bekannt schlechten Rahmenbedingungen kaum noch voll ausgebildete Lehrkräfte für unsere Schulen. Es sollten bestehende Modelle weiterentwickelt und neue Modelle gedacht werden, um genügend Personal sicherzustellen (Seiteneinstieg, Quereinstieg, Laufbahnwechsel, Fachlehrkraft etc.). Wir wünschen uns mehr Flexibilität bei der Personaleinstellung. Die Schulleiterin/der Schulleiter sollte zentral mitentscheiden können, wer in welchem Umfang in der Schule eingesetzt wird.

### **3. Duales Studium für früheren Praxiseinblick**

Die erste Ausbildungsphase sollte als duales Studium organisiert werden, um früher Praxiserfahrungen zu ermöglichen. Die Studentinnen und Studenten sollten vorrangig an Schulen in herausfordernder Lage eingesetzt werden, um sie dem Thema Bildungsgerechtigkeit näher zu bringen und damit sie diese lohnenswerte Herausforderung für sich entdecken können.

### **4. Realitätsadäquates Arbeitszeitmodell**

Wir wünschen uns für die Kolleginnen und Kollegen, die mit der richtigen Haltung an unseren Schulen arbeiten, ein Arbeitszeitmodell, das die vielen spezifischen Aufgaben an unseren Schulen abbildet und nicht nur die Unterrichtsverpflichtung und Korrekturarbeiten. Es müsste insbesondere der überaus hohe Kommunikationsbedarf im multiprofessionellen Team, in der Beratungsarbeit mit den Sorgeberechtigten, den Ämtern, Ärztinnen und Ärzten, Therapeutinnen und Therapeuten etc. berücksichtigt werden. Die Arbeitsplätze müssen attraktiv sein. Neben dem entsprechenden Arbeitszeitmodell gehören dazu auch Aufstiegschancen und/oder eine Besoldungszulage.

### **5. Multiprofessionalität absichern**

Personal an Schulen im Brennpunkt muss multiprofessionell sein. Gerade in der Beziehungsarbeit und der Unterstützung bei außerschulischen Arbeitsfeldern abseits unmittelbarer Bildungsmittlung können Professionen neben den Lehrkräften hervorragend im Team unterstützen (Erzieherinnen und Erzieher, Schulsozialarbeiterinnen und Schulsozialarbeiter, Logopädinnen und Logopäden, Ergotherapeutinnen und Ergotherapeuten, Psychologinnen und Psychologen, Handwerkerinnen und Handwerker (Technik), Studienabsolventen und -absolventinnen mit einem Schulfach (insbesondere MINT-Fächer). Mehr und leicht erreichbare Schulpsychologie und Schulsozialarbeit sind besonders wichtig. Zudem wäre eine indexbezogene Steuerung von passenden Ressourcen hier besonders wirksam.

### **6. Notwendigkeit von Fortbildung**

Es besteht die Notwendigkeit von Fortbildungen für alle Akteurinnen und Akteure in der Schule, insbesondere von Lehrkräften und Schulleitungen. Gleichzeitig müssen in Schule adäquate Räume zur Kollaboration bereitgestellt werden und Fortbildungen qualitativ hochwertig sein sowie thematische Passung bieten.

# ELTERN ALS **BILDUNGS- UND ERZIEHUNGSPARTNER**

Der Abbau herkunftsbedingter Nachteile gelingt nur mit den Familien. Die Zusammenarbeit mit Eltern in einer Partnerschaft für Bildung und Erziehung ist für die erfolgreiche Unterstützung der Kinder und Jugendlichen in herausfordernder Lage elementar. Die Qualität dieser Beziehung bestimmt stark den Lernerfolg der Kinder und Jugendlichen und den Übergang in den Beruf oder ein Studium.

Wir wissen: Grundsätzlich wollen alle Eltern ihre Kinder unterstützen und wünschen ihnen ein erfülltes Leben. Allerdings sind sie häufig geprägt von schlechten Erfahrungen mit Schule oder sie verstehen die Sprache nicht, können ihre Kinder leistungsmäßig nicht unterstützen, messen Bildung keinen hohen Stellenwert bei oder haben schlicht keine Zeit, weil sie – häufig alleinerziehend – mehreren beruflichen Tätigkeiten nachgehen müssen. Hierauf reagieren wir in unseren Schulen und fangen entsprechende Defizite in der häuslichen Begleitung auf. In diesem Zuge müssen wir vermehrt mit anderen staatlichen Institutionen zusammenarbeiten. Wir erreichen mit unserem Engagement ungeachtet der oben genannten Herausforderungen viel und der Lernerfolg der Kinder steht daher in unseren Schulen nicht in einem derart hohen Abhängigkeitsverhältnis vom sozioökonomischen Hintergrund der Familie wie in den meisten anderen Schulen, aber wir kommen an unsere Grenzen. Diese Art der Elternarbeit ist komplex, ressourcenbindend und sehr aufwendig!

Überdies erleben wir immer wieder frustrierende Momente, in denen wir uns ohnmächtig fühlen: ja es gibt sie, eine kritisch-vorsichtige Einstellung, mitunter Geringschätzung bis hin zur Missachtung von Bildungsprozessen von Elternseite bestimmter Milieus. So kommen Kinder teilweise ab dem ersten Schultag gar nicht oder ohne Ausstattung zur Schule, Schreiben und Anrufe der Schulen bleiben dauerhaft unbeantwortet. Wir wissen, dass auch wir kultursensibler werden müssen, denn vielleicht interpretieren wir zu häufig Hilf- und Ahnungslosigkeit als Desinteresse. Die Sprache ist oft eine sehr große Barriere. Wenn aber unser Engagement einseitig bleibt und auf keine Reaktion stößt, benötigen wir Unterstützung bei der Durchsetzung der Interessen der uns anvertrauten Kinder und Jugendlichen.

Unsere Schülerinnen und Schüler benötigen eine positiv-verlässliche Partnerschaft zwischen Schule und Familie. Wo dies gefährdet ist, wünschen wir uns manchmal, dass wir mehr Druck ausüben können. Vor dem Hintergrund der zuvor skizzierten Situation empfehlen wir:

### **1. Schule im Sozialraum vernetzen**

Eine Schule in sozial herausfordernder Lage sollte als Stadtteilschule versorgt sein, um schnelle und unbürokratische Zugänge zu Dolmetscherinnen und Dolmetschern, dem Jugendamt, der Jugendarbeit, der Polizei, den Ordnungsbehörden usw. herstellen zu können.

### **2. Eltern als Bildungs- und Erziehungspartner**

Unsere Kollegien benötigen umfangreiche Unterstützung durch Sozialarbeit, um Kontakt zu den Eltern aufzubauen, die Begegnungen zwischen Eltern und Schule zu organisieren und eine Schnittstelle zur Jugendhilfe bzw. offenen Jugendarbeit zu bieten. Das Konzept der Familiengrundschulzentren ist ein gelungenes Beispiel.

### **3. Mehrsprachigkeit als Brücke zu den Eltern**

Ganz wichtig ist ein niedrigschwelliger Zugang zu Dolmetscherinnen und Dolmetschern und mehrsprachiges Informationsmaterial in einfacher Sprache zum Schulsystem und anderen gängigen Alltagsfragen. Dies bedarf es auch, um Eltern als demokratische Mitsprecherinnen und Mitsprecher in schulischen Gremien zu aktivieren.

### **4. Behördliche Verantwortungsgemeinschaft**

Wir benötigen im Konfliktfall bzw. bei Vernachlässigungshinweisen eine verbindliche Zusammenarbeit mit den zuständigen Stellen wie zum Beispiel dem Jugendamt, der Polizei, dem Ordnungsamt, dem Arbeitsamt, der BuT-Stelle usw. Verantwortungsbereiche müssen hier klar sein und Zeitressourcen gehören ausreichend gestellt – auf allen Seiten.

# LEITUNG AN DER SCHULE

Wir leiten unsere Schulen gern. Die Leitung einer sogenannten Schule im Brennpunkt ist in der Tat eine sehr besondere Herausforderung. Wir stellen uns dieser, denn wir sind überzeugt von der Relevanz unserer Arbeit auf gesellschaftlicher, demokratischer und persönlicher Ebene. Wirklich vorbereitet wurden wir darauf nicht. Unser Führungsverständnis ist dabei schülerorientiert, d. h. wir versuchen, die verlässlichen Beziehungen zu sichern und streben danach, wichtigste Kompetenzen für unsere Schülerinnen und Schüler zu vermitteln. Wir arbeiten aktiv und präventiv, indem wir viel Aufwand in Netzwerke, Öffentlichkeitsarbeit, die Schul- und Unterrichtsentwicklung und die Personalentwicklung investieren. Wir haben dabei nicht immer die öffentliche Wahrnehmung und Unterstützung, die günstig wäre. Die Eltern unserer Schülerinnen und Schüler sind häufig politisch unerfahren, mitunter desinteressiert, wissen nicht, wie sie den öffentlichen Druck erzeugen können, der uns helfen würde.

Auch wenn es seltsam klingt, aber den Status quo zu halten und nicht noch schlechter zu werden, ist für uns ein Erfolg. Von Verbesserungen mögen wir angesichts der sich ständig verschärfenden Problemlagen der Kinder und Jugendlichen bei gleichzeitig zunehmender Verknappung des Personals, die wir viel stärker als alle anderen Schulen spüren, nicht sprechen. Die Ansprüche an Bürokratie nehmen genauso zu, wie der erhöhte Zeitaufwand für ständige Ab- und Rücksprachen in unseren multiprofessionellen Teams, die vielen, nicht selten unangenehmen Elterngespräche, Kontakte zu unterschiedlichen Ämtern sowie der Kommune. Wir versuchen gleichzeitig an unserem Bild nach außen zu arbeiten. Die Anforderungen an eine Schulleitung haben sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Das offizielle Stellenprofil und die Zuweisung von Stunden orientierten sich allerdings an einem völlig überholten Bild. Diese Aufgaben, die in ihrem Umfang und in ihrer Verdichtung die Schulleitungsarbeit an einer Schule in herausfordernder Lage ausmachen, bringen uns zunehmend an unsere Grenzen. Verantwortung sollte eigentlich korrespondieren mit den Möglichkeiten, zu gestalten. Uns fehlen Freiheiten, Zeit und Gestaltungsräume sowie ein klar definiertes Stellenprofil.

Unsere Schülerinnen und Schüler benötigen eine aktive, gesunde, gestaltende und innovative, kooperative und agile Schulleitung mit der Idee einer lernzentrierten Führung. In diesem Sinne empfehlen wir:

### **1. Definiertes Stellenprofil von Schulleitungen im Brennpunkt**

Wir benötigen ausdrücklich eine ausformulierte Arbeitsplatzbeschreibung für die Leitung einer Schule in einer herausfordernden Lage. Diese Beschreibung muss eine Neubewertung unserer Leitungszeit nach sich ziehen.

### **2. Beste Qualifizierung für den Brennpunkt**

Auf diese besondere Aufgabe müssen Schulleitung und Lehrkräfte besonders vorbereitet werden. Neben der Ausbildung brauchen wir eine dauerhafte Qualifizierung im Amt. Wir alle haben Vernetzung, Fortbildung, Reflexion in professionellen Lerngemeinschaften in den Programmen oder Transferprogrammen der *Wübben Stiftung Bildung* erlebt. Die Länder sollten diese Erfahrungen nutzen. Die Programme haben für uns Vorbildcharakter.

### **3. Ausbau der Leitungsstrukturen**

Es bedarf eines mittleren Managements auch an Grundschulen im Brennpunkt, um den vielfältigen Koordinierungsaufgaben nachzukommen.

### **4. Verwaltungsfachkräfte notwendig**

Der Einsatz unterstützender Verwaltungsfachkräfte wäre aus unserer Sicht unverzichtbar, um den zusätzlichen Herausforderungen und Verwaltungsaufgaben an unseren Schulen zu begegnen.

### **5. Enge Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht**

Gerade wir wünschen uns eine noch engere Zusammenarbeit von Schulleitung und Schulaufsicht, um datengestützt und erfahrungsbasiert an einem strukturierten Schulentwicklungsprozess zu arbeiten.

# IMPRESSUM

## Herausgeber

Wübben Bildungsstiftung gGmbH  
Cantadorstraße 3  
40211 Düsseldorf  
0211 / 93 37 08 00  
info@w-s-b.org  
www.wuebben-stiftung-bildung.org



## Autorinnen und Autoren

Petra Alex, Schulleiterin aus Berlin-Märkisches Viertel  
Thomas Gerdes, Schulleiter aus Pinneberg-Quellental  
Carsten Haack, Schulleiter aus Kiel Wellingdorf  
Jana Jeß, Schulleiterin aus Rendsburg-Ost  
Kerstin Link, Schulleiterin aus Andernach Namedy  
Silke Richter, Schulleiterin aus Duisburg Homberg  
Thorsten Seiß, Schulleiter aus Gelsenkirchen Schalke-Nord  
Nicole Staehle, Schulleiterin aus Koblenz-Lützel

## Redaktion

Helge Daugs  
Sebastian Konietzko  
Ruben Lauber  
Dr. Markus Warnke

## Gestaltung

fountain studio  
www.fountainstudio.de

## Über die Wübben Stiftung Bildung

Die 2013 gegründete *Wübben Stiftung Bildung* ist eine private Bildungsstiftung mit Sitz in Düsseldorf. Ihre Vision ist es, dass alle Kinder und Jugendlichen unabhängig von ihrer Herkunft gerechte Bildungschancen erhalten. Dafür ist ein Bildungssystem notwendig, das genau das besser gewährleisten kann. Um dieser Vision näher zu kommen, berät, begleitet und unterstützt die *Wübben Stiftung Bildung* Akteure des Bildungssystems bei der Weiterentwicklung von Schulen im Brennpunkt.

Zitationsweise: Wübben Stiftung Bildung (2023): *Chancen schaffen. Zur Situation von Schulen im Brennpunkt*. Düsseldorf.



**WÜBBEN**  
**STIFTUNG**  
**BILDUNG**