

# Geht doch

Qualifikation ist ein anderes Wort für Lebenschancen.  
Vier Beispiele für intelligente Programme, die mit wenig Aufwand viel bewegen.

Text: Peter Laudenbach

Foto: Özgür Albayrak, Bozica Babic (S. 60), Simone Scardovelli (S. 59/61)



*Nuray Demir (rechte Seite oben)  
fühlte sich an der Fichtelgebirge-  
Grundschule in Kreuzberg  
allein gelassen – als Rucksackmutter  
sorgt sie dafür, dass das ihrer  
Tochter Hilal (rechts) nicht so geht*



• Dieses Land verschwendet enorme Ressourcen. Jeden Tag. Weil Kinder aus Migrantenfamilien zu selten den Sprung in eine Berufsausbildung, auf das Gymnasium, ins Studium schaffen. Weil Hauptschüler kein Unternehmen finden, das sie einstellen und ausbilden will. Oder weil Arbeitgeber ihre älteren Arbeitnehmer mit Altlasten verwechseln und sie auch so behandeln. Das ist unfair und volkswirtschaftlich ein teurer Luxus. Erst recht in einer alternden Gesellschaft, in der über kurz oder lang die qualifizierten Facharbeiter und Akademiker knapp werden. Einige Menschen in Unternehmen, Schulen oder Ehrenämtern haben schon mal damit angefangen, das zu ändern.

## 1. Guter Start

Die Fichtelgebirge-Grundschule in Kreuzberg liegt in einer rauen Gegend Berlins. Der Wrangelkiez gilt als Problemviertel. Wer hier aufwächst, hat keine guten Startbedingungen ins Leben. Eine Frau, die dafür sorgt, dass sie sich verbessern, ist Annette Spieler, 53, die Leiterin der Grundschule.

Von den 320 Schülern sind 76 Prozent ausländischer Herkunft, die meisten Türken. Spielers Idee: die Eltern zu beteiligen. Dafür richtete sie vor drei Jahren ein Café für türkische Eltern ein – mit erstaunlichen Folgen. „Die Eltern haben sich dort zu bestimmten Themen getroffen – Pubertät, Fernsehen, Schule“, berichtet die resolute Pädagogin. Doch noch wichtiger als die Diskussionsplattform war: „Die Schule hat sich für die Eltern geöffnet und um ihr Vertrauen geworben.“

Nuray Demir, 34, profitiert davon ebenso wie ihre Tochter Hilal. Demir ist eine von mehreren „Elternbegleiterinnen“ in der Schule. Die Idee ist so simpel wie wirkungsvoll: Eltern helfen Eltern. Die Elternbegleiterinnen, auch „Rucksackmütter“ genannt,

werden geschult und bekommen eine symbolische Aufwandsentschädigung.

„Ich mache das für meine Tochter, aber ich mache es auch für mich. Das gibt mir Selbstbewusstsein, ich lerne viel dazu“, sagt Cemile Catmater, 40, eine andere Elternbegleiterin. „Die Eltern haben nicht mehr die Angst, dass sie in der Schule nicht willkommen sind. Wir haben ein Elternzimmer, die Eltern können jeden Tag einfach vorbeikommen, es ist immer jemand da“, erzählt Nuray Demir. Sie ist als Kind selbst auf diese Grundschule gegangen. Ihre Eltern, Gastarbeiter der ersten Generation, kamen zweimal im Jahr zu den Elternabenden, saßen stumm da und trauten sich nicht, etwas zu fragen. „Das größte Problem ist nicht die Sprache, sondern das ▶





Selbstvertrauen. Früher haben viele türkische Eltern gedacht, die deutsche Schule will unsere Kinder eigentlich nicht. Ich fühlte mich damals allein. Meine Tochter Hilal geht jeden Morgen gern zur Schule, und sie freut sich, wenn ich hier bin“, sagt Nuray Demir. Hilal hat übrigens schon ziemlich klare Vorstellungen davon, wie es nach der Grundschule weitergehen soll: Sie will aufs Gymnasium. Für ihre Mutter wäre dieser Schritt in ihrer eigenen Kindheit undenkbar gewesen.

Zuerst veränderte sich durch die Einbindung der Eltern die Atmosphäre an der Schule. „Es ist inzwischen selbstverständlich, dass sie da sind. Sie machen zum Beispiel in der Pause Hofaufsicht. Die typische Lehrer-Klage, dass sie nicht an die Eltern rankommen, habe ich hier nicht mehr gehört“, berichtet die Schulleiterin. Dass mit dem Selbstbewusstsein auch die Anforderung an die Schule wächst, ist gewollt: „Es geht immer wieder darum, Transparenz zu schaffen. Wir reden auf Augenhöhe miteinander.“ Die Folgen sind messbar: Seit das Projekt 2006 begann, hat sich der Anteil der Kinder, die nach sechs Grundschuljahren eine Realschul- oder Gymnasial-Empfehlung bekommen, von etwa einem auf zwei Drittel der Schüler verdoppelt, sagt Spieler.

Die Elternarbeit an der Fichtelgebirge-Grundschule gilt als beispielhaft. Wie notwendig sie ist, kann die Berliner Bildungsforscherin Christa Preissing belegen. Nach ihren Untersuchungen sind sich viele türkische Eltern sehr wohl bewusst, dass Bildung für ihre Kinder wichtig ist. Gleichzeitig stehen sie dem deutschen Bildungssystem fremd bis misstrauisch gegenüber. Preissing: „Sie befürchten, dass ihnen ihre Kinder in der Kita und der Schule entfremdet werden.“ Das sorgt für Blockaden und bringt die Kinder in Loyalitätskonflikte. Gleichzeitig ist das Schulsystem mit kulturellen Unterschieden überfordert. Preissing: „Viele Lehrer sprechen zu wenig mit Migranten-Eltern. Migranten-Kinder werden schon in der ersten Grundschulklasse überdurchschnittlich oft auf Förderschul-Einrichtungen aussortiert. Das hat nichts mit Talent oder Intelligenz der Kinder zu tun, sondern mit Sprachkenntnis und den Problemen mit der Institution Schule.“

Nuray Demir, die Kreuzberger Rucksackmutter, hat ihren Frieden mit der Schule gemacht: „Probleme kann es überall geben. Dann muss man miteinander reden. Die Schulleiterin, Frau Spieler, ist nicht meine Feindin. Sie ist meine Freundin.“

## 2. „Ich weiß, was ich kann“

Bei Hauptschülern ist es fast egal, ob sie deutscher oder ausländischer Herkunft sind. Sie haben so oder so kaum Chancen auf eine Berufsausbildung. Dagegen setzt das Hamburger Hauptschulmodell die Überzeugung: Hauptschüler können mehr, als ihre Zeugnisse verraten – und sie sind für Unternehmen attraktiv, wenn Azubi und Lehrstelle zueinander passen. Initiiert wurde das Projekt vor neun Jahren von Hamburger Unternehmen wie dem Versandhändler Otto und der Reederei Hapag-Lloyd. „Wir



Schulleiterin Annette Spieler öffnete ihre Schule für türkische Eltern

haben festgestellt, auch durch Untersuchungen der Hamburger Universität, dass Hauptschüler durch alle Vermittlungsraaster fallen“, berichtet Gerd Knop, 66, von den Anfängen. Damals war er ein Personalverantwortlicher bei der Otto Group, heute ist er der von Otto bezahlte Projektbetreuer des Hauptschulmodells.

Knop skizziert die Ausgangslage: „Bundesweit verlassen etwa ein Drittel aller Schüler die Schule ohne oder nur mit einem Hauptschulabschluss, in Hamburg sind es etwas mehr. In Hamburg kamen, bevor wir mit unserem Projekt angefangen haben, nur 6,7 Prozent der Hauptschüler direkt nach der Schule in eine ungeforderte betriebliche Ausbildung. Wo nicht wir oder ähnliche Initiativen aktiv sind, ist die Quote immer noch so niedrig. Das kann sich die Gesellschaft auf Dauer nicht leisten.“ In Hamburg finden heute dank der Initiative rund 19 Prozent der Hauptschüler unmittelbar nach der Schule einen ungeforderten betrieblichen Ausbildungsplatz, ohne erst in irgendwelchen Warteschleifen Lebenszeit und Selbstachtung zu verlieren. Inzwischen hat das Hamburger Modell von Berlin bis Nürnberg und Basel Nachahmer gefunden.

Am Anfang stand viel Überzeugungsarbeit – und ein Lernprozess der Wirtschaft. Die beteiligten Hamburger Unternehmen, inzwischen sind es 75, von Beiersdorf bis Eon Hanse, Hamburger Hochbahn und Lufthansa Technik, erklärten sich bereit, zusam-



men mit den Schulen und Berufsberatern die Schüler bei der Orientierung zu unterstützen. Sie bekommen in ihrem letzten Schuljahr unkompliziert Termine mit Personalreferenten und erfahren, was von ihren Schulnoten, ihren Berufswünschen, ihren außerschulischen Interessen und ihren Vorstellungen von der Arbeitswelt zu halten ist. „Im ersten Schritt geht es darum, den Blick zu öffnen und die persönlichen Stärken kennenzulernen“, sagt Michael Goedeke, 55, bei der Hamburger Arbeitsstiftung als Leiter der Koordinierungsstelle Ausbildung für das Hauptschulmodell zuständig.

Was erst nur als Akt sozialer Verantwortung und Pro-bono-Beratung der Jugendlichen gedacht war, hatte einen Nebeneffekt: Die Personalreferenten mussten ihr Bild vom schwer vermittelbaren Hauptschüler revidieren. „Die jeweiligen Stärken und Interessen sieht man nicht unbedingt im Schulzeugnis“, erkannte Knop. Ein Schüler zum Beispiel hatte in seiner Freizeit mit großem Ehrgeiz fotografiert und brachte ein enormes Vorwissen mit. Er arbeitet heute bei Otto bei den Foto-Shootings für die Versandhaus-Kataloge. Davon, dass im persönlichen Kontakt die Vorurteile der Personalreferenten bröckelten, profitierten die Unternehmen genauso wie die Jugendlichen. „Viele Unternehmen, die sich an diesem Projekt beteiligt haben, haben früher über viele Jahre nur Abiturienten ausgebildet“, berichtet Gerd Knop. „Man dachte, unsere Arbeitsplätze sind so anspruchsvoll, die passen da nicht rein.“ Schließlich war und ist das Angebot an ausbildungswilligen Abiturienten groß genug. Sie gelten, schon allein weil sie drei, vier Jahre älter als die Hauptschüler sind, als pflegeleichter und leichter einsetzbar.

Heute sieht Knop die Sache anders: „Viele Hauptschüler arbeiten im Betrieb mit größerer Freude und höherer Motivation als Abiturienten. Das hat in den Unternehmen zu einem Umdenken geführt. Inzwischen bilden etwa 50 Prozent der beteiligten Hamburger Unternehmen Hauptschüler aus.“ Der höhere Anfangsaufwand mit den 15- und 16-Jährigen wird aus Unternehmenssicht durch größere Loyalität mehr als aufgewogen. Knop macht eine einfache Rechnung auf: „Abiturienten betrachten die Lehre oft als Durchgangsstation und wollen danach schnell Karriere machen oder noch ein Studium dranhängen. Die Hauptschüler scharren nicht sofort nach der Lehre mit den Hufen, sondern machen stetig ihren Job. Sie füllen die Lücke, die sich in vielen Unternehmen immer deutlicher auftut: die der soliden, zuverlässigen Fachkräfte.“

Und dann erklärt Knop an einem Beispiel, warum es für Unternehmen durchaus lohnend sein kann, sich von der Fixierung auf Abiturienten und Akademiker zu befreien: „Wir haben bei Otto lange versucht, Gruppenleiterpositio-

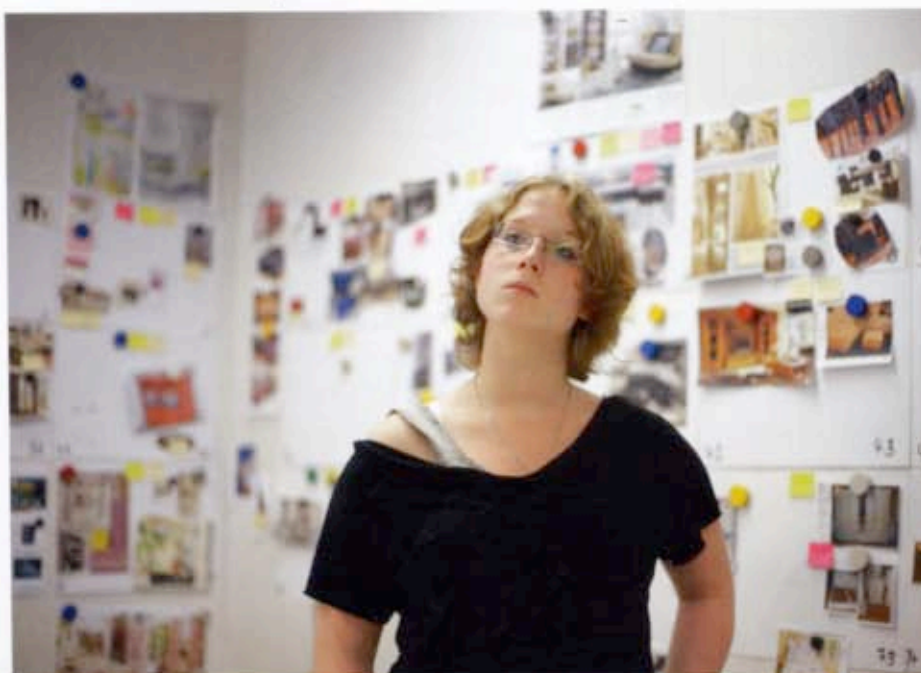
nen in der Logistik mit Akademikern zu besetzen, und das ist oft schiefgegangen. Die hatten sich was anderes vorgestellt. Logistik war für die auf Dauer nicht attraktiv, auch wenn sie 30, 40 Leute unter sich hatten. Wir finden inzwischen diese künftigen Führungskräfte bei den Auszubildenden in der Logistik. Das sind frühere Hauptschüler. Mit denen haben wir deutlich bessere Erfahrungen gemacht als früher mit den Akademikern.“ Ein Grund für frühere Blickverengung ist übrigens aus Knops Sicht ziemlich banal: „Das Sozialprestige eines Managers wächst, wenn seine Untergebenen Akademiker sind.“

Benjamin Eisenhardt ist 16 Jahre alt und hat gerade die Hauptschule abgeschlossen. Seit Anfang August macht er bei Hapag-Lloyd eine Ausbildung als Koch. „Das ist mein Traumberuf. Ich wusste, seit ich 13 war, dass ich Koch werden will. Ich weiß, was ich kann. Aber ich hätte nicht gewusst, wo und wie ich mich bewerben soll“, erzählt er. Beim Beratungsgespräch gefiel er dem Personalreferenten von Hapag-Lloyd so gut, dass der ihm einen Ausbildungsplatz anbot. „Das ist meine Chance“, sagt Eisenhardt. Es wirkt, als sei er entschlossen, sie für sich zu nutzen.

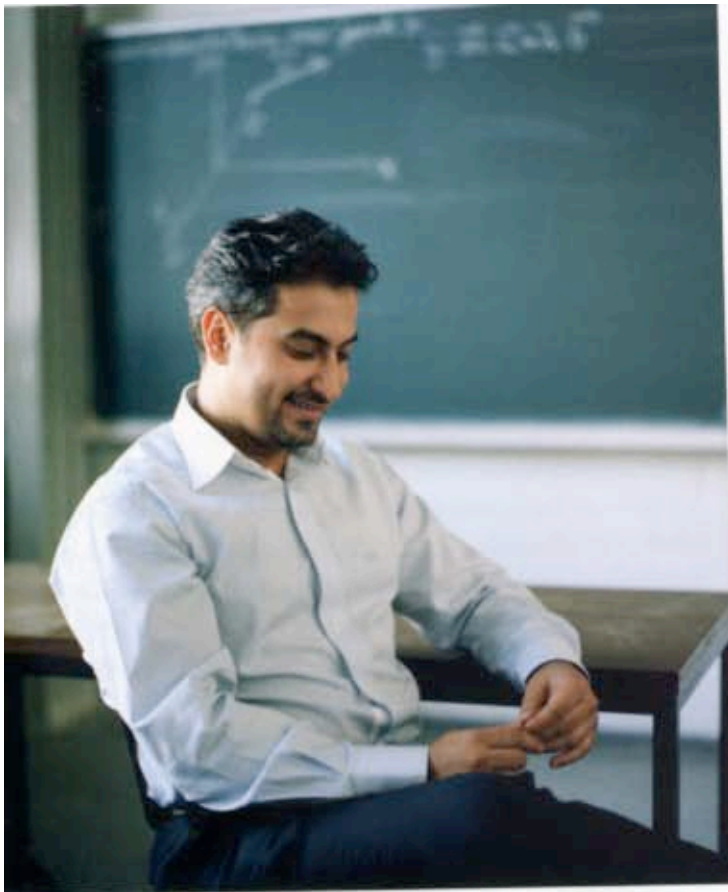
### 3. Wissen ist cool

Murat Vural ist 33. Nach seinem Studium als Elektroingenieur sitzt er derzeit an der Ruhr-Universität Bochum an seiner Promotion über Plasmatechnik. Der in Deutschland geborene Türke ist ein Bildungsaufsteiger und, rein statistisch, eine Ausnahme. Dafür, dass das nicht so bleibt, tut er einiges. Vor fünf Jahren hatten er und einige Kommilitonen eine sehr einfache und sehr wirkungsvolle Idee – eine Art Bildungs-Schneeballsystem. Ein Student ausländischer Herkunft gibt einer Gruppe von Oberschülern aus ebensolchen Familien Nachhilfeunterricht und ▶

Eine von 19 Prozent: Ex-Hauptschülerin Michaela Kuckert lernt im Einkauf bei Otto







*Konkurriert als Vorbild mit dem Rapper Bushido: Ingenieur Murat Vural*

unterstützt sie bei den Hausaufgaben. Im Gegenzug geben diese Oberschüler ihr Wissen an Schüler aus der Mittelstufe weiter. Kosten pro Schüler und Schuljahr: maximal 90 Euro. Inzwischen organisiert der von Vural mit gegründete IFBS (Interkultureller Bildungs- und Förderverein für Schüler und Studenten) dieses Angebot an sieben Schulen in Castrop-Rauxel, Bochum, Herne, Schwerdt, Gelsenkirchen für insgesamt 330 Schüler.

Ein einfaches Modell mit vielfältigen Wirkungen. Vural und seine Mitstreiter merkten, dass sie von den Kindern als Vorbilder angenommen wurden. Und plötzlich ging es um sehr viel mehr als nur um ein paar Stunden Mathe oder Deutsch: Es ging um Selbstbewusstsein, Persönlichkeitsstabilisierung, Lebensperspektiven, Ziele – zum Beispiel das Ziel, irgendwann selbst zu studieren. „Es entstehen völlig andere Bilder“, sagt Vural. „Das verändert die Schulkulturen. Die Kinder wollen länger in der Schule sein, weil ihnen die Studenten, die sie unterrichten, etwas bedeuten. Im Kern geht es nicht nur um das Lernen, sondern darum, Beziehungen herzustellen.“

Nebenbei bekommt auf dem Schulhof der Rapper Bushido als Rollenmuster ernsthafte Konkurrenz – zum Beispiel von einem Elektroingenieur, der vorlebt, dass Bildung für Aufstiegschancen und ein gelungenes Leben steht. „Ich gehe zu Fünft- und Siebtklässern und erzähle denen, was möglich ist: Ich als Türke aus der zweiten Generation und einfachen Verhältnissen kann in Deutschland studieren und eine Doktorarbeit schreiben“, erzählt Vural. „Und plötzlich fangen die Kinder an, sich stärker für die

Schule und das Lernen zu interessieren. Wissen ist cool. Das ist unser Motto. In diesem Land gibt es viele Möglichkeiten. Man muss es nur wissen und wollen.“

Die Noten sind bei gut zwei Dritteln der teilnehmenden Schüler deutlich besser geworden. „Die Kinder verändern zunächst ihr Arbeits- und Sozialverhalten, das ist schon nach wenigen Monaten deutlich. Und durch diese Verhaltensänderung werden nach ein, zwei Jahren auch die Noten besser“, berichtet Vural. „Man muss sich das so vorstellen: Ohne uns haben viele Kinder Probleme mit dem Schulstoff. Ihre Eltern können ihnen nicht helfen; die Lehrer haben viel zu wenige Möglichkeiten, auf die jeweiligen Schwierigkeiten der Migrantenkinder einzugehen.“ Die Kinder sind mit ihren Schulproblemen allein. In der Schule sammeln sie Erfahrungen des Scheiterns und Versagens. Das Selbstbewusstsein holen sie sich woanders, notfalls mit Gewalt. „Die Kinder sind voller Angst und Stress, das verdrängen sie. Sie sprechen nicht über ihre Probleme. Die blockieren bloß noch“, sagt Vural.

Das alles ist in seinen Augen erst ein Anfang. Eine große Unternehmensberatung hat IBFS kostenlos dabei geholfen, eine Wachstumsstrategie zu entwickeln. In den nächsten fünf Jahren will der Verein sein Modell an 48 Schulen in Nordrhein-Westfalen etablieren und so jedes Jahr rund 5000 Schüler erreichen. Gern würde Vural auch Kooperationen zwischen Gymnasien und Hauptschulen organisieren – sein System ist flexibel. Daran, dass es höchste Zeit wird, dass dieses Land die Chancen von Einwanderern verbessert, lässt er keinen Zweifel. Und weil er Naturwissenschaftler ist, argumentiert Vural nicht moralisch, sondern mit Fakten: „Ein Drittel der Kinder in Deutschland kommt aus Migrantenfamilien, in 15 Jahren wird es jedes zweite sein.“

#### 4. Wissen abgeben ohne Angst

Dass Wissen in vielen Branchen die wichtigste Ressource ist, muss man Christian Oldendorf, 60, nicht erklären. Der Diplom-Ingenieur ist bei der Göttinger Sartorius AG im Bereich Mechatronik als Leiter Technologie und Innovation unter anderem für die 200 Mitarbeiter in der Entwicklung zuständig. Sartorius, mit 4600 Mitarbeitern ein global agierender Mittelständler, entwickelt und produziert komplexe Sensor-Systeme, zum Beispiel für Fertigungsprozesse in der Pharma-Industrie. Oder die genaueste Waage der Welt, die Gewichte bis zum Nanogramm genau bestimmt. Was das bedeutet, erklärt der Ingenieur dem Laien gern: „Die Messergebnisse sind bis auf 0,0000000001 Kilogramm genau. In diesem Bereich sind wir Technologieführer.“

Vor einigen Jahren sahen Oldendorf und seine Kollegen ein Problem auf Sartorius zukommen, wie es viele Unternehmen kennen: Speziell in der Entwicklung hatte der Altersdurchschnitt der Belegschaft stark zugenommen. Kostbares, in vielen Berufsjahren gewachsenes Wissen, das Sartorius nicht einfach nachkaufen kann, drohte mit der heranrückenden Pensionierung der Physiker,



Ingenieure und Software-Experten verloren zu gehen. Um gegenzusteuern, entwickelten Oldendorf und seine Kollegen aus der Personalabteilung vor vier Jahren die Lernpartnerschaften: Jeweils ein älterer und ein junger Kollege bilden ein Lernpaar. „Der beste Wissenstransfer findet statt, wenn sie gemeinsam in einem Projekt ein konkretes Problem lösen. Das läuft parallel mit in den Arbeitsprozessen, nicht in einem Seminarraum einmal die Woche. So eine Lernpartnerschaft funktioniert nur auf freiwilliger Basis. Die Chemie muss stimmen“, sagt Oldendorf. Klingt einfach. Setzt aber Vertrauen und ein gutes Betriebsklima voraus.

Matthias Eger, 57, gibt offen zu, dass er anfangs befürchtet hat: „Jetzt gebe ich mein Wissen weiter – und dann bin ich überflüssig.“ Der Physiker entwickelt als Abteilungsleiter Sensoren, ist seit 30 Jahren im Unternehmen und bildete mit der Ingenieurin Tanja Mück, 38, ein Lernpaar. „Wir mussten den Mitarbeitern die Ängste nehmen, dass ihr Wissen abgeschöpft wird“, sagt Oldendorf. Dabei hilft ein Programm zur Arbeit bis 65 und darüber hinaus. Es betrifft vor allem hoch qualifizierte Fachleute. „Wir gehen auf die betreffenden Mitarbeiter zu und versuchen, ihre Ziele und Wünsche zu verstehen – und dafür passgenaue Arbeitszeit- und Altersteilzeitmodelle zu entwickeln.“ Klare Botschaft: Sartorius will die älteren Mitarbeiter nicht entsorgen. Das gilt auch in schwierigen Zeiten. Der Investitionsgüter-Hersteller leidet unter der Rezession und muss Personal abbauen. „Aber wenn ich dem Älteren in einer Lernpartnerschaft die Kündigung ausspreche, nachdem er sein Wissen erfolgreich an einen Jüngeren weitergegeben hat, zerstöre ich das Modell unwiderruflich“, sagt Oldendorf. „Wir achten darauf, dass das nach Möglichkeit nicht passiert.“

Mithilfe des Programms lernen alle voneinander. Zunächst, wie geplant, die Paare selbst. Physiker Eger: „Frau Mück hatte öfter Ideen, auf die ich selber nicht gekommen wäre, auch weil sie im Gegensatz zu mir Ingenieurin ist. Wissenstransfer funktioniert ja nicht so, dass man sich, ein Jahr bevor man in Rente geht, hinsetzt und alles aufschreibt, was man weiß. Wissensvermittlung funktioniert nur in der konkreten Zusammenarbeit. Das hat Sartorius relativ früh erkannt.“ Gleichzeitig änderte sich aber auch im Management und bei den Beschäftigten die Haltung zum Thema Alter. „Früher gab es in vielen Unternehmen die pauschale Einstellung, dass ältere Mitarbeiter weniger leistungs- und lernfähig seien. Es lohne sich nicht, in sie zu investieren“, so Oldendorf. „Das ist eine sich selbst erfüllende Prophezeiung. Mitarbeiter, die so behandelt werden, verhalten sich auch entsprechend.“

Inzwischen hat man bei Sartorius gelernt: „Ältere Mitarbeiter sind loyal, arbeiten sehr systematisch und sind vor allem erfahren und qualitätsorientiert. Zugleich sind sie weniger dynamisch und risikobereit als jüngere.“ In den Teams kommt beides zusammen – was nach und nach auch die Unternehmenskultur verändert: „Sie ist wertschätzender und offener geworden und bewusster im Umgang mit den Mitarbeitern.“

Das sagt sich leicht. Interessant wird es, wenn Mitarbeiter und Management das ähnlich wahrnehmen – und die flexiblere Altersgrenze selbst thematisieren. So erzählt Eger von einer Runde, in der ältere und jüngere Kollegen diskutierten, welche Möglichkeiten es gibt, über 60 und 65 hinaus bei Sartorius zu arbeiten. „Ein Kollege, Wissenschaftler, 65, sagte, er sei jetzt auf dem Höhepunkt seiner Fähigkeiten und seiner Intelligenz. Wir müssten darüber nachdenken, welche Modelle es für Ältere gibt – etwa ein Entlohnungssystem, mit dem Arbeitnehmer und Arbeitgeber zufrieden sind.“ Man redete über Arbeitszeitmodelle, bei denen man bei einzelnen Projekten in Vollzeit mitarbeitet, dann vielleicht einige Zeit zu Hause bleibt, um dann beim nächsten Projekt wieder einzusteigen und so in den Ruhestand zu gleiten. Eger: „Ich persönlich kann es mir nicht vorstellen, mit 65 einfach den ganzen Tag zu Hause zu bleiben. Anderen Kollegen geht es ähnlich. Andere wollen mit 62 in Rente gehen. Aber dass wir uns von uns aus zusammensetzen und über so etwas nachdenken, hat auch mit Selbstbewusstsein zu tun und damit, dass wir das Gefühl haben, dass das Management uns ernst nimmt.“ Vielleicht ist dies der beste Weg, seine Mannschaft jung zu halten. ■

Voneinander lernen: Ingenieurin Tanja Mück, Physiker Matthias Eger und Manager Christian Oldendorf (v. l.)

