

Gespräch mit Dr. Hans-Joachim Czoske, dem neuen Direktor der Deutschen Schule Budapest

„Ich möchte ein stärkeres



Schulleiter Dr. Hans-Joachim Czoske: „Bei allem, was wir reden und tun, darf nie der Blick auf das Ganze verloren gehen.“

Seit Anfang dieses Schuljahres hat die Deutsche Schule Budapest (DSB) einen neuen Direktor. Nachdem Vorgängerin Brigitte Cleary die Schule in diesem Frühjahr vorfristig verlassen hatte, wird der direkt von der Deutschen Schule Quito (Ecuador) eingetroffene Dr. Hans-Joachim Czoske in diesem Schuljahr die Geschicke der DSB leiten. Gegenüber der BUDAPESTER ZEITUNG äußerte er sich unter anderem zu seinen ersten Eindrücken und dazu, was er in seiner knapp bemessenen Amtszeit so alles bewegen möchte.

■ *Wie kam es dazu, dass Sie sich jetzt statt im wohlverdienten Ruhestand an der Spitze der Deutschen Schule Budapest befinden?*
Den Überraschungsanruf mit der dringenden Bitte, diese Schule für ein Jahr zu übernehmen, erhielt ich von der Zentralstelle für das Auslandsschulwesen kurz vor Ostern. Viel Bedenkzeit gab es nicht. Und so fiel dann auch ziemlich rasch und ohne groß die Hintergründe zu kennen die Entscheidung aus, nämlich positiv. Dabei spielte natürlich auch die Nähe zu Deutschland eine Rolle, wo unsere beiden Töchter leben.

■ *Wird es bei dem einen Jahr Budapest bleiben?*

Aller Voraussicht nach, ja. Für den Zeitraum danach ist diese Stelle bereits ausgeschrieben. Das entsprechende Auswahlverfahren läuft zurzeit schon. Das ist ein längerfristiger Prozess. Die Idee der zuständigen Stellen in Deutschland war, mich für diese Funktion zu gewinnen, um in diesem einen Jahr einen ruhigen Übergang zu ermöglichen und genügend Zeit für eine qualifizierte und längerfristige Neubesetzung dieser Stelle zu bekommen.

■ *Kannten Sie zum Zeitpunkt Ihrer Zusage die Hintergründe der plötzlichen Vakanz in Budapest?*

Es ist gut, wenn man nicht alle Einzelheiten kennt. Aber die Tatsache der plötzlichen dringenden Anfrage an sich sprach

natürlich für sich und machte deutlich, dass in Budapest schneller Handlungsbedarf besteht. Viel mehr wusste ich damals noch nicht. Ich bin aber kein Mensch, der zurückschaut und sich in eine große Ursachenforschung stürzt. Ich schaue lieber nach vorne. Deswegen war ich auch sofort bereit, Anfang Juni für vier Tage nach Budapest zu kommen, um mir vor Ort ein Bild zu machen. In diesen vier Tagen habe ich von morgens bis abends mit allen möglichen Akteuren und Organisationen der DSB gesprochen. Zusammen mit der Aktenlage habe ich mir daraufhin ein erstes Bild machen können. Aber wie gesagt, nicht um den Konflikten der Vergangenheit auf die Spur zu kommen, sondern um das Zukunftspotenzial der Schule zu ermesen. Deswegen war es nach dieser Informationsflut auch wieder gut, etwas Distanz zu gewinnen, die Eindrücke sich setzen zu lassen, für mich eine Bestandsaufnahme vorzunehmen, aber auch bestimmte Baustellen und Problemfelder zu identifizieren. Mit Respekt vor dem Bestehenden und unterstützt von meinen 20 Jahren als Schulleiter, werde ich jetzt daran gehen – ohne meinem Nachfolger oder meiner Nachfolgerin vorzugreifen – notwendige Dinge auf den Weg zu bringen. Trotz des einen Jahres lautet mein Auftrag, nicht nur zu verwalten, sondern durchaus auch gewisse Prozesse zu initiieren.

■ *Wie stellt sich Ihnen die DSB im Vergleich etwa zu Ihrer vorherigen Schule in Quito dar?*

Beide Schulen sind Begegnungsschulen und verkörpern das darin enthaltene Programm. Gleichwohl unterscheiden sich die Rahmenbedingungen. In Quito hatten wir etwa 1.600 Schülerinnen und Schüler und ein Angebot angefangen vom Kindergarten bis hin zum berufsbildenden System. Etwa 12 Prozent der Kinder und Jugendlichen haben mindestens ein deutsches Elternteil. In Quito mussten alle Schülerinnen und Schüler das nationale Abitur ablegen,

das deutsche Abitur war fakultativ - hier hingegen ist es umgekehrt.

■ *Wie sieht es hinsichtlich der Strukturen aus?*

Diese sind sehr ähnlich. Das ergibt sich auch aus den Grundstrukturen deutscher Auslandsschulen, die ja demokratisch basiert aufgestellt sind und entsprechende Partizipationsmöglichkeiten anbieten müssen. Auch der Rechtsrahmen ist ähnlich.

■ *Wie sieht es mit dem deutschen Charakter der Schule aus?*

Der deutsche Anteil ist hier viel größer als an meiner ehemaligen Schule. Auch im Alltagsbereich, in der Lehrerschaft und in der Verwaltung. In Budapest sprechen alle deutsch. Das ist in anderen Auslandsschulen längst nicht so. Das deutsche Ambiente des Sprachumfeldes ist sehr deutlich und damit auch hilfreich für den schnellen Erwerb der deutschen Sprache. Das macht die DSB für ungarische und deutsche Heranwachsende gleichermaßen attraktiv.

■ *Wie empfinden Sie die Atmosphäre hier?*

Ich empfinde sie als sehr positiv. Ich habe jeden Tag Freude, in die Schule zu kommen. Das liegt sicher auch an der allgemeinen Freundlichkeit unter den Schülerinnen und Schülern, den Lehrkräften und den Verwaltungsmitarbeitern. Überall zu spüren ist auch eine grundsätzliche Wertschätzung dem neuen Schulleiter gegenüber. Diese spürte ich aber auch bei einem kürzlichen Besuch im Ministerium. Auch dort wurde ich mit einer großen Gastfreundlichkeit begrüßt. Das tut gut. Ich fühle mich hier also rundum willkommen. Die Zusammenarbeit mit dem Schulvorstand, dem Stiftungsrat, gestaltet sich gespannt und konstruktiv, wir haben übereinstimmende Vorstellungen, als Partner die Schule zu gestalten.

■ *Ein Jahr ist nicht viel Zeit.*

Ich werde hier keine Dinge komplett umwälzen. Muss ich auch nicht, im Gegenteil:

es gibt hier viel Positives. Lediglich an einigen Stellen sehe ich Handlungsbedarf, so wäre etwa eine bessere Verzahnung einiger Prozesse nötig.

■ *Wo sehen Sie konkret Handlungsbedarf?*
Zunächst einmal möchte ich den Begegnungscharakter der Schule deutlicher ausprägen. Dabei denke ich an Begegnungen auf allen Ebenen. Nicht nur sprachlich und kulturell, sondern auch in allen Gremien. Ganz konkret habe ich etwa veranlasst, dass unsere Informationen nicht mehr in der Form von Elternbriefen weitergegeben werden, sondern über Schulnachrichten. Schließlich sind dessen Informationen nicht nur für Eltern, sondern für alle Beteiligten bestimmt. Wir sind eine Schulgemeinschaft, und keine nebeneinander her agierenden Gruppierungen. Ich möchte ein stärkeres Wir-Gefühl erzeugen. Wir gestalten die Schule gemeinsam. Das ist die Grundidee. Generell bin ich für eine offene und offensive Informationspolitik. Auch das ist wichtig, um mögliche Spannungen, die auf Informationsdefiziten und falschen Annahmen beruhen, von vorn herein das Wasser abzugraben. Ich möchte, dass wir mehr mit- und weniger übereinander reden. Bei allem, was wir reden und tun, darf nie der Blick auf das Ganze verloren gehen. Es geht hier nicht gegen die Formulierung von Partikularinteressen, sondern darum, gegebenenfalls zu verstehen, warum mit Blick auf die Gestaltung des Gesamtsystems nicht alle Vorschläge eins zu eins umgesetzt werden können. Dazu gehört auch eine konstruktive Konfliktkultur.

■ *Wie wollen Sie diese schaffen?*

Auf einer Lehrerkonferenz haben wir kürzlich entsprechende Vorschläge besprochen und uns auf ein allgemein akzeptiertes Procedere festgelegt. Ähnliches ist auch mit dem Stiftungsrat, dem Schulträger besprochen worden. Dabei geht es auch um ganz konkrete Abläufe, so wurde etwa festgelegt, dass es bei der Konfliktaustragung ein gestuftes Verfahren gibt, bei dem erst ganz am Ende der Schulleiter steht, um zu moderieren oder Entscheidungen herbeizuführen. Wichtig ist weiterhin, rasch situative Entscheidungen herbeizuführen und sich Konflikte gar nicht erst groß aufbauen zu lassen. Es geht auch immer darum, die Rechte und Pflichten der Beteiligten zu wahren: Alle haben Rechte, alle haben aber auch Pflichten. Wichtig ist weiterhin das Teilnehmungsprinzip, aber auch die konstruktive Bewältigung von Konflikten, so etwa, dass bewusst Schnittmengen herausgefiltert und gemeinsam Problemlösungen angegangen werden. Damit all das funktioniert, bedarf es einer Verlässlichkeit bezogen auf das Verfahren aber auch die Entscheidungsfindung. Wichtig ist schließlich auch zu vermeiden, dass es Verlierer gibt. Es muss darum gehen, die Schule voranzubringen. Dann werden schließlich alle automatisch zu Gewinnern.

■ *Welche Problemfelder gibt es noch auf Ihrer Agenda?*

Etwa Strukturfragen. Im Bereich des sogenannten Wissens- oder Daten-Managements sehe ich noch Handlungsbedarf, um eine personunabhängige Grundstruktur im Bereich bestimmter Abläufe sicherzustellen. Ein ganz großer Schwerpunkt ist natürlich der pädagogische Bereich. Bei der Schulentwicklung spielt die Unterrichtsentwicklung eine zentrale Rolle. Nach der zurückliegenden erfolgreichen Bund-Länder-Inspektion mit dem Erwerb des Gütesiegels ist es jetzt zeitlich dringend geboten, auch den Schulentwicklungsprozess zu forcieren. Schließlich müssen auch die nächsten Schritte für die kommende Bund-Länder-Inspektion eingeleitet und vorangebracht werden.

Wir-Gefühl erzeugen“

■ Zum Beispiel welche?

So müssen etwa ein Schulprogrammentwicklungsplan für die nächsten 4 bis 5 Jahre aufgestellt und daraus entsprechende Jahresaktionspläne abgeleitet werden. Dieser Prozess sollte auf einer möglichst breiten Basis stehen und stark konsensorientiert sein. Bezugspunkt sind unter anderem die Ergebnisse der zurückliegenden Bund-Länder-Inspektion und die dabei festgestellten Stärken und Schwächen. Dazu hat es bereits in der zurückliegenden Zeit Vorarbeiten gegeben. Dem Kollegium der Schule gilt dafür ein Kompliment. Es ist eine Stärke der Schule, dass sich auch Eltern und Schüler in diese Schulentwicklungsprozesse mit einbringen. Auch der Schulvorstand ist beteiligt.

■ Was ergeben sich daraus für Aufgaben?

Ohne jetzt in Details zu gehen: eine Grundstruktur ergibt sich aus den sogenannten drei Pfeilern des pädagogischen Qualitätsmanagements, also Organisationsentwicklung, Unterrichtsentwicklung und Personalentwicklung. Mit Blick auf diese Pfeiler gibt es einen so genannten Qualitätsrahmen, der von Deutschland aus vorgegeben ist. Dieser bezieht sich auf 42 Qualitätsfelder einer deutschen Auslandsschule. Darauf bezogen finden auch die Inspektionen statt. Dabei geht es nicht darum, dass alle 42 Themen optimal abgedeckt werden, sondern es wird geschaut, wo die Stärken liegen und wo es noch Optimierungspotenzial gibt. Sehr viele Dinge laufen hier schon sehr gut.

■ Zum Beispiel?

Hervorheben möchte ich unter anderem den Bereich der sogenannten professionellen Lerngemeinschaften. Dabei geht es darum, dass sich Lehrkräfte gegenseitig im Unterricht besuchen, Unterrichtsmaterialien austauschen und sich kollegial beraten. Das alles gibt es in dieser Schule schon. Darüber bin ich sehr froh und sehr dankbar, weil das ein guter Ansatz ist, wenn Lehrkräfte bereit sind, die eigene Klassentür für Kollegen zu öffnen. Dann haben wir nicht mehr dieses Ich- und Meine-Klasse-Denken, dieses Abgrenzungsprinzip, sondern dann kommt der Gedanke zum Tragen: Wir und unsere Schule. Da sehe ich an dieser Schule ein großes Potenzial und eine große Bereitschaft. Das ist nicht selbstverständlich, deswegen hebe ich das hier auch sehr positiv und deutlich hervor.

■ Wie werden Ihre Anstrengungen vom Auswärtigen Amt unterstützt?

Erstmalig in der Geschichte Deutschlands wurde diesen Sommer ein so genanntes Auslandsschulgesetz verabschiedet. Vorangetrieben durch Staatsministerin Cornelia Pieper und das Auswärtige Amt unter Einbezug der Bundesländer und der Zentralstelle für das Auslandsschulwesen. Es fand über alle Fraktionen hinweg eine breite Unterstützung und wurde schließlich mit großer Mehrheit angenommen. Das zeigt auch die hohe Wertschätzung des deutschen Auslandsschulwesens. Sie ist nicht parteigebunden, sondern parteiübergreifend ein wichtiger Bestandteil der auswärtigen Kultur- und Bildungspolitik Deutschlands.

■ Welche konkreten Auswirkungen hat dieses Gesetz auf die Auslandsschulen?

Das Gesetz gibt Handlungssicherheit. Wir sind jetzt 142 Schulen im sogenannten Netz der deutschen Auslandsschulen, die von Deutschland gefördert werden. Etwa 80 davon fallen direkt unter dieses Auslandsschulgesetz, auch die Deutsche Schule Budapest. Durch das Gesetz erhalten die Schulen mehr Planungssicherheit, zunächst für drei Jahre und dann immer fortlaufend. Bisher hing unsere Unterstützung stets von der konkreten Haushaltslage in Deutschland ab und war so natürlich Schwankungen unterworfen.

■ Werden Auslandsschulen durch das neue Gesetz in die Lage kommen, mit attraktiveren Gehältern Lehrer noch besser an sich zu binden?

Eine Änderung unserer finanziellen Ausstattung ergibt sich aus dem neuen Gesetz nicht automatisch. Es geht hier vor allem um Planungssicherheit. Im Zusammenhang mit dem Auslandsschulgesetz gibt es aber auch ein sogenanntes Reformkonzept, das darauf bezogen nach neuen Parametern ausgerichtet wird. Hier müssen wir aber erst einmal abwarten. Ich weiß, dass die zuständigen Stellen mit Hochdruck daran arbeiten, um möglichst bald die endgültigen Zahlen auf den Tisch legen zu können. Die Attraktivität des deutschen Auslandsschulwesens für deutsche Lehrer - da sprechen Sie durchaus einen kritischen Punkt an - ist in den zurückliegenden Jahren nicht besser geworden. Ich bin von Natur aus optimistisch und erhoffe mir jetzt, dass über das Reformkonzept bestimmte Richtlinien überarbeitet werden und sich dadurch auch der eine oder andere Bereich attraktiver darstellen mag. Bisher gibt es sogenannte Zuwendungsrichtlinien, auch für Lehrkräfte, allerdings sind diese seit vielen Jahren nicht mehr aktualisiert worden. Jetzt besteht die reale Chance, dieses Versäumnis anzugehen.

■ Warum wurde dieser Bereich vernachlässigt? Auf der einen Seite freut sich Deutschland über seine wirtschaftlichen Erfolge, und auf der anderen Seite gibt es aber

konkurrieren. Das letzte Wort hat stets der Finanzminister...

■ Gibt es momentan irgendwelche schwerwiegenden Vakanzen beim Lehrkörper der DSB?

Alle vorgesehenen Stellen sind besetzt. Wir haben auch was die Fachkonstellation angeht einen guten Stand. Es gibt verständlicherweise immer von Jahr zu Jahr Neubesetzungen durch die Rückkehr von Lehrkräften nach Deutschland. Da stehen auch zum nächsten Schuljahr wieder einige Veränderungen an. Ich bin mir aber sicher, dass wir die Nachbesetzungen qualitativ sicherstellen können. Aber auch hier komme ich noch mal auf den Punkt Personalentwicklung zurück: es gilt die Verweildauer von Lehrkräften einer Schule zu analysieren und gegebenenfalls entsprechende Konsequenzen zu ziehen, um die Tätigkeit kontinuierlicher gestalten zu können.

■ Wie ist es um die Finanzen der Deutschen Schule Budapest bestellt? Steht eine Erhöhung des Schulgeldes ins Haus?

Für die Schulgeldfrage ist der Stiftungsrat als Schulvorstand zuständig. Nach meinem Kenntnisstand ist momentan nicht daran gedacht, das Schulgeld zu erhöhen. Dass es hier in den zurückliegenden Jahren zu Komplikationen gekommen ist, wurde mir geschildert. Ich habe aber auch eine ganz klare Auffassung: gute Bildung kostet. Hinzu kommt jetzt ganz aktuell in diesem Land die Umstellung der Förderungsstruktur seitens des Staates. Wie sich das auf unsere Schule auswirken wird, kann ich im Moment noch nicht überschauen. Es gibt aber entsprechende bilaterale Gespräche, um eine für beide Seiten akzeptable Situation zu erreichen. Um kurz-, mittel- und langfristig eine qualitativ anspruchsvolle Schule gewährleisten zu können, müssen die Eltern aus meiner Sicht aber auf jeden Fall bereit sein, einen entsprechenden finanziellen Beitrag zu leisten.

■ Wie sieht es derzeit mit dem Zuspruch von Seiten der Eltern beziehungsweise ihrer Kinder aus?

Wir haben im Moment, auch dadurch, dass jetzt durch Zuzüge aus dem Ausland immer wieder Nachanmeldungen erfolgen über 430 Schülerinnen und Schüler, also mehr als ursprünglich kalkuliert worden ist, wobei hier noch Luft nach oben ist. Die Tat-

sache, dass wir jetzt auch mit einer ersten ungarischen Klasse in der Grundschule angefangen haben, wird den Charakter der Schule und natürlich die Schülerzahl verändern. Der Schulvorstand wird darüber entscheiden müssen, wie es dann mit den Seiteneinsteigern der fünften Klasse weitergeht. Und generell: Wie groß der Endausbau dieser Schule sein soll. Das sind Entscheidungen, die in den Blick genommen werden müssen, um eventuell auch rechtzeitig Baumaßnahmen in Angriff nehmen zu können, die wahrscheinlich ohnehin unumgänglich sein werden, da es im nächsten Jahr bereits eine weitere Klasse an der Grundschule geben wird und eben-

so in den Folgejahren. Allein daraus ergibt sich schon ein deutlicher Raumbedarf.

Aber zurück zur Frage nach der Nachfrage: wir haben in diesem Jahr eine außergewöhnlich positive Situation. Sie zeichnete sich schon am Tag der offenen Tür ab, der mit einer Rekordbeteiligung endete und spiegelt sich jetzt auch in den Zahlen wieder. Wir haben knapp 70 Anmeldungen für den Vorkurs zum Erwerb von deutschen Grundkenntnissen für die fünfte Klasse des ungarischen Zweigs. Auch das ist seit vielen Jahren der beste Wert. Das heißt, wir werden jetzt drei Vorkurse bilden. Die Deutsche Schule hat in Budapest also durchaus den Ruf, eine attraktive Alternative für ungarische und binationale Elternpaare zu sein. Das dürfte sicherlich in die Überlegungen des Stiftungsrates mit einfließen. Bei der Grundschule gibt es schon jetzt ein großes Interesse für die im nächsten Jahr beginnende erste Klasse. Das heißt also im Moment stimmt uns die Nachfrage sehr zuversichtlich. Ich gehe davon aus, dass es sich dabei nicht nur um eine temporäre Erscheinung handelt.

■ All diese Fakten stellen der Arbeit Ihrer Vorgängerin ein gutes Zeugnis aus!

Danke für dieses Stichwort. Auch an dieser Stelle bedanke ich mich ausdrücklich bei meiner Vorgängerin Brigitte Cleary. Schulische Situationen sind nicht nur im Ausland für Schulleitungen nicht einfach, weil immer Menschen miteinander interagieren. Wer Schulleitungen übernimmt, der leistet eine Menge. Bedanken möchte ich mich auch bei Herrn Stübler, der als stellvertretender Schulleiter über mehrere Monate erfolgreich die Schule eigenverantwortlich geleitet und vielfache solidarische Unterstützung erfahren konnte. Ich habe eine gut aufgestellte Schule mit viel Potenzial übernommen. Eine positive Grundmotivation ist überall vorhanden. Wenn wir jetzt eine Übernachtungsfrage spüren, dann zu Recht.

■ Wie konkret sind die angesprochenen Baumaßnahmen?

Wir können natürlich eine gewisse Zeit lang improvisieren, auf Dauer ist das aber nicht imagefördernd. Deshalb arbeitet der Schulträger im Moment an entsprechenden Entwicklungsplänen.

■ Wie wird der Umbau des ungarischen Bildungswesens die deutsche Schule konkret beeinflussen?

Wir haben als deutsche Auslandsschule hier im Gastland Ungarn einen besonderen Status. Im Stiftungsrat der Deutschen Schule sind auch Ungarn sowie die Stadt Budapest vertreten. Daraus ergibt sich auch ein Interesse Ungarns an dieser Schule. Auf Grund des Rechtsrahmens als deutsche Auslandsschule und gestützt auf internationale Verträge können wir unseren Schulalltag relativ autonom gestalten, sowohl mit Blick auf die Lehrpläne, als auch die innere Ordnung. Bei meinem Gespräch vor zwei Wochen im Ministerium wurde von ungarischer Seite noch einmal ausdrücklich der besondere Status der Deutschen Schule Budapest betont. Worüber ich sehr froh war, weil das nicht immer so selbstverständlich sein muss. Ein besonderes Merkmal unserer Schule ist es, dass wir auch das ungarische Abitur anbieten und demzufolge die ungarischen Lehrpläne in den dafür relevanten Fächern berücksichtigen und die entsprechenden Prüfungsbedingungen beachten. Darin, dass wir beide Abschlüsse anbieten, liegt eine Bereicherung. Wir sind keine ungarische Schule mit deutscher Abteilung, wir sind eine deutsche Schule im Gastland Ungarn. Daraus ergeben sich die Begegnungsstruktur und eben auch die Verpflichtung, die Schule in beide Richtungen zu gestalten.

► Jan Mainka

Zur Person

Geboren in Norddeutschland machte **Hans-Jachim Czoske** in Emden Abitur und studierte dann in Münster Germanistik, Erziehungswissenschaften und Sport. Anschließend war er in Bocholt am Studienseminar in der Lehrerbildung Fachleiter für Erziehungswissenschaften, ebenso später in Recklinghausen im Ruhrgebiet. Zwischenzeitlich war er als wissenschaftlicher Assistent an der Universität in Münster tätig. Er promovierte zum Thema „Vorbildproblematik Jugendlicher“. Die letzten 20 Jahre war er als Schulleiter tätig. Erst elfeinhalb Jahre am Goethe-Gymnasium/Europaschule im westfälischen Ibbenbüren und dann achteinhalb Jahre an der Deutschen Schule in der ecuadorianischen Hauptstadt Quito.



bei der dafür notwendigen Infrastruktur lokale Defizite.

Die deutschen Auslandsschulen haben weltweit in den zurückliegenden Jahren ausgesprochen positiven Rückenwind vom deutschen Staat bekommen. Insgesamt ist ihre Wertschätzung bei bundesdeutschen Entscheidungsträgern deutlich gestiegen, ebenso der finanzielle Gesamtrahmen. Gleichwohl gibt es in grundlegenden Bereichen wie etwa bei der Überarbeitung der Zuwendungsrichtlinien bezogen auf Lehrkräfte noch Handlungs- und Entscheidungsbedarf. Das Auswärtige Amt hat bei den Ressortberatungen aber natürlich auch immer mit anderen Ministerien zu