

Rede des AL 4 im MK, Herrn MD Lange, anlässlich der ProReKo-Fachtagung der Adolf-Kolping-Schule Lohne am 23.09.2008

Sehr geehrte Damen und Herren Abgeordnete des Nds. Landtags,
sehr geehrte Herren des Kreistages des Landkreises Vechta,
sehr geehrter Herr Landrat Vocke,
sehr geehrter Herr Bertke,
meine sehr geehrten Damen und Herren!

zunächst darf ich mich ganz herzlich bei Herrn Bertke und seiner Schule für die Einladung zu dieser Fachtagung bedanken. Ich bin sehr gerne nach Lohne gekommen, um Ihnen aus meiner Sicht den bildungspolitischen Stellenwert und die Bedeutung des Schulversuchs ProReKo für die weitere Entwicklung der beruflichen Bildung und der berufsbildenden Schulen in unserem Bundesland darzulegen. Die hier von der Adolf-Kolping-Schule veranstaltete Fachtagung bietet eine vorzügliche Möglichkeit, einer breiteren Schulöffentlichkeit und vor allem auch Ihnen, den verehrten Damen und Herren Abgeordneten des nds. Landtags, die Ergebnisse des Schulversuchs anschaulich und praxisnah zu präsentieren.

Anrede,

Eines lässt sich vorab und aus heutiger Sicht schon mit Sicherheit sagen: der fünfjährige, vom 01.01.2003 bis 31.12.2007 durchgeführte Schulversuch mit dem etwas sperrigen Namen „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“ – kurz: ProReKo – stellt einen Meilenstein für die Entwicklung der gesamten Berufsbildungslandschaft in unserem Bundesland – aber auch darüber hinaus – dar. So wissen wir aus Briefen, Anfragen und Anrufen aus anderen Bundesländern, dass der Schulversuch ProReKo bundesweit Beachtung findet und seine Erprobungsergebnisse, wie sie in dem über 200 Seiten umfassenden Abschlussbericht ausführlich dokumentiert sind, intensiv studiert und zum Teil auch kopiert werden.

Bevor ich auf die in dem umfassenden Abschlussbericht vorliegenden Ergebnisse und Transfervorschläge zu sprechen komme, lassen Sie mich einen kurzen Blick auf die Anfänge und die Entstehung des Schulversuchs werfen. Wer stand sozusagen an der Wiege des Kindes ProReKo?

Im Jahre 1999 wurde das dänische Berufsbildungssystem von der Bertelsmann-Stiftung in einem internationalen Wettbewerb um das modernste System der beruflichen Bildung mit dem Carl-Bertelsmann-Preis ausgezeichnet. Gleichzeitig begann um diese Zeit eine intensive Diskussion in der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) über die Weiterentwicklung beruflicher Schulen zu regionalen Kompetenzzentren. In Niedersachsen taucht dieser Begriff des regionalen Kompetenzzentrums übrigens zum ersten Mal bereits im Jahre 2000 in dem damaligen **Modernisierungskonzept 2000** auf.

Schließlich fiel in diese Zeit um die Jahrhundertwende als dritte Quelle eine langsam anschwellende Diskussion um die Qualität des deutschen Bildungswesens, die insbesondere durch das Abschneiden Deutschlands bei internationalen Schulleistungsstudien wie TIMMS und vor allem PISA ausgelöst wurde.

Politisch mündeten diese drei aufgeführten Stränge schließlich in einer am 17. September 2001 **einstimmig** verabschiedeten EntschlieÙung des niedersächsischen Landtags zum Thema „Berufsbildende Schulen in Niedersachsen als regionale Kompetenzzentren“. Danach sollte in einem fünfjährigen Modellversuch erprobt werden, wie sich die berufsbildenden Schulen durch ein verändertes System von Schulmanagement und Personalsteuerung zu Qualifizierungszentren in der Region weiterentwickeln können.

Anrede,

was heißt das nun konkret? Wie ist dieser Projektauftrag umgesetzt worden?

Zunächst wurde eine Landesprojektgruppe installiert, die aus Vertreterinnen und Vertretern des nds. Kultusministeriums, der LSchB, der 19 Modellversuchsschulen und der beteiligten Schulträger bestand. Die Landesprojektgruppe hat auf der Basis der LandtagsentschlieÙung das sogenannte Globalziel des Projekts formuliert.

Danach soll am Ende des Schulversuchs ein **übertragbares Modell** für alle berufsbildenden Schulen des Landes für ein verändertes Steuerungssystem vorliegen. Mit diesem System sollen sich die Schulen zu kundenorientierten Dienstleistern der Region weiterentwickeln und die Qualität ihrer schulischen Arbeit messbar verbessern. Aus diesem Globalziel hat die Landesprojektgruppe sieben Projekt-Arbeitsfelder definiert, nämlich die Arbeitsfelder „Bildungsangebote“, „Qualitätsmanagement“, „Steuerung“, „Budgetierung“, „Personalmanagement“, „Schulverfassung“ und „Unterstützung“.

Für jedes dieser Arbeitsfelder wurden strategische Rahmenvorgaben erarbeitet, in denen sich die einzelnen Modellversuchsschulen bewegen und Erfahrungen sammeln konnten. Wir werden im Laufe dieser Veranstaltung demonstriert bekommen, welche Erfahrungen die Adolf-Kolping-Schule und die anderen beteiligten ProReKo-Schulen in diesen einzelnen Erprobungsfeldern gemacht und welche Ergebnisse sie erzielt haben. Ich bin jedenfalls sehr gespannt auf diesen praktischen Teil der heutigen Veranstaltung.

Konkret ging es im Schulversuch darum, die bisherigen Organisationsstrukturen der Schule und die traditionelle Form der Steuerung von Schulen, bei der ihnen die Personal- und Sachressourcen ohne anschließende Betrachtung der Ergebnisse zugewiesen werden, grundlegend zu modernisieren.

Lassen Sie mich nachfolgend an fünf Punkten aufzeigen, was im Schulversuch im Einzelnen erprobt worden ist:

1. eine veränderte, an Ergebnissen und konkreten Zielen orientierte Form der Steuerung von Schulen über Kennzahlen und mit dem Instrument der Zielvereinbarung. Diese neue Form der Steuerung ist sowohl zwischen Land und Schule als auch schulintern erprobt worden.
2. eine dezentrale Ressourcenbewirtschaftung und –verantwortung. Hierzu sind den Modellversuchsschulen Stellenpläne und Finanzbudgets zur eigenen Bewirtschaftung übertragen worden. Gleichzeitig ist den Schulen in Abstimmung mit den Schulträgern ein **Schulbudget** zur eigenverantwortlichen Bewirtschaftung zur Verfügung gestellt worden, in das Mittel des Schulträgers und des Landes zusammengefloßen sind. Die Bewirtschaftungsgrundsätze dieses gemeinsamen Budgets sehen vor, dass die Mittel gegenseitig deckungsfähig sind und in das nächste Haushaltsjahr übertragen werden können. Wir sind den Schulträgern besonders dankbar, dass es uns gelungen ist, auf diese Weise den Modellversuchsschulen einen – gegenüber früher – wesentlich größeren finanziellen Bewegungsspielraum ermöglicht zu haben.
3. Den Schulen wurden – bis auf wenige Ausnahmen - alle dienstrechtlichen Befugnisse übertragen. Hierbei sind insbesondere die Einstellung von Lehrkräften und deren Beförderung bis einschließlich der Besoldungsgruppe A

15 unter dem Gesichtspunkt der eigenständigen Personalentwicklung und –förderung aus Sicht der Schule von besonderem Interesse.

4. Im Schulversuch ist intensiv der Aufbau eines schulischen Qualitätsmanagements vorangetrieben worden. Der gemeinsame Referenzrahmen für diese Qualitätsentwicklung ist das EFQM-Modell für Excellence, nach dem auch viele Betriebe und Einrichtungen außerhalb der Schule ihre Qualitätsarbeit ausrichten. Wir haben uns als Land bereits sehr frühzeitig im Schulversuch dafür entschieden, dass **alle** berufsbildenden Schulen ein Qualitätsmanagement, orientiert am EFQM-Modell, aufzubauen haben. Ich weiß, dass der diesbezügliche „EFQM-Erlass“ nicht immer und überall auf Gegenliebe in den Schulen gestoßen ist. Wir werden hier aber konsequent bleiben und – in Verbindung mit den Ergebnissen der niedersächsischen Schulinspektion – die Schulen - intensiver als in der Vergangenheit - beim Aus- und Aufbau ihres schulischen Qualitätsmanagements begleiten und unterstützen.
5. Last but not least haben die ProReKo-Schulen ihre inneren Organisationsstrukturen nach modernen Gesichtspunkten und Führungsprinzipien umgestaltet. Die neue Gremienstruktur umfasst einen Schulvorstand für die strategischen Entscheidungen, einen Beirat mit Schulexternen als Bindeglied zur Schulöffentlichkeit, eine Abteilungsebene als wichtige Instanz zwischen Schulleitung und Lehrerkräfteteams sowie unterschiedliche Lehrerteams, die unmittelbar Verantwortung für das tägliche schulische Kerngeschäft, den Unterricht, tragen. Mit dieser veränderten, fraktalen, d.h. an Teams orientierten Aufbauorganisation sollen klare Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für das tägliche Handeln und Entscheiden sowie der Rahmen für die innerschulische Steuerung geschaffen werden.

Anrede,

mit diesen Erprobungsbausteinen, wie ich Sie Ihnen eben in den fünf Punkten skizziert habe, haben wir den ProReKo-Schulen einen strategischen Handlungsrahmen für mehr Eigenverantwortung und größere Gestaltung zur Verfügung gestellt. ProReKo stellt dabei einen Modernisierungsansatz mit dem Ziel

einer grundlegenden Struktur- und Organisationsreform dar. Dieser Modernisierungsprozess hat bereits in den 90er Jahren in fast allen anderen öffentlichen Bereichen begonnen – ich nenne hier als Beispiele die öffentlichen Verwaltungen, die Krankenhäuser und die Hochschulen. Wenn man so will, ist der Bildungsbereich eine der letzten öffentlichen Domänen, die bis vor kurzem noch nicht mit diesem Reformansatz konfrontiert worden sind.

Dabei ist dieser Ansatz zu mehr Selbständigkeit, Eigenverantwortung und Dezentralisierung kein Selbstzweck, kein Wert an sich. Wesentliches Ziel all dieser Bemühungen ist die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Einrichtungen, in unserem Falle unserer Bildungseinrichtungen. Für die berufsbildenden Schulen heißt das, dass sie auf ihre Region abgestimmte bedarfsgerechte Bildungsgänge vorhalten, in denen unter effizientem Einsatz der Ressourcen Ausbildungs- und Bildungsprozesse organisiert werden, die zu möglichst hohen Lernleistungen der Schülerinnen und Schüler führen. Kurz gesagt ist das Ziel: mehr **Effizienz und Effektivität!**

Die Entwicklungsrichtung hin zu einer größeren Selbständigkeit der Schulen ist dabei keine niedersächsische Besonderheit. Fast alle anderen Bundesländer sind hier inzwischen unterwegs und haben – ebenso wie wir – Modellvorhaben und Schulversuche für die Entwicklung ihrer Schulen zu regionalen Kompetenzzentren aufgelegt. Aus der Beobachtung dieser bundesweiten Entwicklung im berufsbildenden Bereich sind wir selbstbewusst und stolz genug zu behaupten, dass wir mit der Marke ProReKo einen der am weitestgehenden Schulversuche aller Bundesländer durchgeführt haben. Nicht zuletzt darf in diesem Zusammenhang auch betont werden, dass wir mit ProReKo als Impulsgeber und Motor für so manche Diskussionen und Entwicklungen im Zusammenhang mit der „Eigenverantwortlichen Schule“ im allgemein bildenden Bereich fungiert haben und noch weiter fungieren werden.

Nachdem ich Ihnen ein wenig den Vorlauf von ProReKo und den Erprobungsrahmen aufgezeigt habe, lassen Sie mich nun kurz die vorliegenden Ergebnisse aus meiner Sicht als Projektleiter des Schulversuchs würdigen.

Was wurde erreicht, was sind die zentralen Ergebnisse dieses Versuchs?

Ich darf hierzu vorausschicken, dass die Erprobungsergebnisse in allen Handlungsfeldern des Schulversuchs mit Hilfe der Wissenschaftlichen Begleitung

evaluiert worden sind. Insofern bewege ich mich mit den nachfolgenden Einschätzungen auf einem relativ gesicherten Terrain.

Ich fasse meine Bewertungen in fünf zentralen Punkten zusammen:

1. Es ist den Schulen gelungen, mit den ihnen übertragenen Geld- und Sachmitteln sowie dienstrechtlichen Befugnissen verantwortungsvoll und effizient umzugehen.

Die unmittelbare Verfügung über Geld und Stellen – in Verbindung mit den dienstrechtlichen Befugnissen – hat zu einem schnelleren, flexibleren und bedarfsgerechten Handeln und Entscheiden vor Ort geführt. So konnten die Schulen frei werdende Stellen schneller als in der Vergangenheit wiederbesetzen, Beförderungen rascher aussprechen, plötzlich und unerwartet auftretende personelle Engpässe mit der Einstellung von Personal unverzüglich überbrücken und Bildungsangebote kurzfristig und bedarfsgerecht realisieren.

Wir werden hierzu heute im Rahmen der Fachtagung sicherlich noch überzeugende Beispiele präsentiert bekommen.

Lassen Sie mich in diesem Zusammenhang einen wichtigen Punkt hinzufügen: die selbständige Bewirtschaftung der Stellen und der Mittel sowie der gesamte Vollzug der Personalvorgänge wäre ohne die Unterstützung und engagierte Arbeit der Verwaltungsleiterinnen und Verwaltungsleitern an den Modellversuchsschulen nicht möglich gewesen.

Ein weiterer Punkt darf nicht verschwiegen werden. Für den gesamten Bereich der Stellen- und Mittelbewirtschaftung brauchen wir künftig überzeugende technische Lösungen, die das Rechnungswesen für die Schulen vereinfachen und gleichzeitig die Nachweisanforderungen der Kostenträger, d.h. des Landes und der Schulträger, erfüllen.

2. Für den Bereich der Bildungsangebote haben die ProReKo-Schulen die Chancen genutzt, unter den gestellten Rahmenbedingungen kundenorientierte und arbeitsmarktfähige Bildungsangebote in der Region vorzuhalten. Dadurch haben viele Schulen ihr Pflichtbildungsprogramm sinnvoll erweitert und abgerundet. So konnte auf diesem Feld – zum Teil in enger Kooperation mit

Betrieben und vielen anderen Einrichtungen - eine große Palette zusätzlicher Qualifizierungsangebote für die jungen Menschen an vielen Standorten aufgelegt werden und eine engere Verzahnung von beruflicher Erstausbildung und Weiterbildung realisiert werden.

3. Die ProReKo-Schulen – wie übrigens alle anderen berufsbildenden Schulen des Landes auch - haben damit begonnen, ein schulisches Qualitätsmanagement nach dem Referenzrahmen des EFQM-Modells aufzubauen. Sie gestalten auf dieser Grundlage ihre Qualitätsentwicklung auf allen Verantwortungsebenen der Schule entlang des Regelkreises von Zielfestlegung, Planung von Maßnahmen zur Zielerreichung, Umsetzung und Überprüfung. Leitbild- und Strategieentwicklung, Personalentwicklung und Verbesserung des Kernprozesses Unterricht: das sind nur einige wenige Stichworte für Handlungsfelder, die die ProReKo-Schulen gleichzeitig in Angriff genommen haben.

Lassen Sie mich auch für die Qualitätsarbeit der Schulen ein konkretes Beispiel anführen:

Die Schulen befragen regelmäßig die Ausbildungsbetriebe, Schülerinnen und Schüler sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter darüber, wie zufrieden sie mit der Arbeit und den Leitungen der Schule sind. Die Ergebnisse dieser Befragungen werden analysiert und sind Grundlage für die Ableitung von Verbesserungsmaßnahmen. Das ist mittlerweile ein an den ProReKo-Schulen gelebter Qualitätsprozess und wird von den Beteiligten sehr positiv wahrgenommen. Hier hat sich im Laufe der Zeit so etwas wie eine Evaluationskultur entwickelt. Rückmeldesysteme dieser Art sind ein wichtiger Baustein im Gebäude einer lernenden Organisation. Einige ProReKo-Schulen gehen sogar schon soweit, dass sie die Ergebnisse ihrer Befragungen untereinander vergleichen – im Managerjargon heißt das: ein freiwilliges Benchmarking durchführen, um so von den positiven Erfahrungen der anderen profitieren zu können.

4. Die veränderte Schulverfassung mit einer neuen Gremienstruktur habe ich bereits oben kurz umrissen. Im Ergebnis lässt sich sagen, dass sich diese veränderte, an dem Teamgedanken angelehnte Aufbauorganisation sehr gut

bewährt hat. Sie hat klare und eindeutige Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für die verschiedenen schulischen Handlungsebenen geschaffen. Und – Anrede, lassen Sie mich das hier auch ganz offen und unverblümt sagen – die Abschaffung der Gesamtkonferenz, die zu Beginn des Schulversuchs an einigen ProReKo-Schulen viel Unruhe ausgelöst hat – ist heute an diesen Schulen kein Gesprächsthema mehr. (Ich füge hinzu: und das ist auch gut so!)

Die neue Organisationsstruktur schafft Handlungssicherheit, weil klar geregelt ist, wer für was zuständig ist. Sie schafft eine größere Verbindlichkeit, weil Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse zusammengeführt sind. Und vor allem: erst auf der Grundlage einer solchen Organisationsstruktur lassen sich Organisation vernünftig intern steuern.

Damit komme ich zu meinem letzten Punkt: dem Bereich der Steuerung.

5. Hier können wir mit Fug und Recht von einem Paradigmenwechsel sprechen. Mit der Steuerung der Modellversuchsschulen auf der Basis von Kennzahlen - wie zum Beispiel Abschluss- und Übernahmequoten – und Zielvereinbarungen haben wir gänzlich Neuland beschritten. Dafür sind die bisherigen Erprobungs- und Evaluationsergebnisse mit diesem neuen Steuerungsinstrumentarium sehr ermutigend. Mit allen neunzehn ProReKo-Schulen wurden – unter Beteiligung der jeweiligen Schulträger - Zielvereinbarungen abgeschlossen. In ihnen sind sowohl kennzahlenbasierte Leistungsziele als auch weitere schulische Entwicklungsziele festgeschrieben worden. Diese Zielvereinbarungsgespräche fanden auf gleicher Augenhöhe statt und sind aus Sicht aller an diesen Gesprächen Beteiligten positiv evaluiert worden.

Einzuräumen ist, dass für den gesamten Komplex der Steuerung über Ziele sich noch (weitere) Fragen stellen und der Teufel häufig im Detail steckt. Hier besteht – wie auch der Abschlussbericht zum Schulversuch ausgewiesen hat – noch weiterer Erprobungs- und Entwicklungsbedarf. Besonders für einzelne Kennzahlen muss noch weiter geprüft werden, ob sie sich dauerhaft für die Steuerung eignen. Grundsätzlich lässt sich aber feststellen, dass eine auf Kennzahlen gestützte Steuerung möglich und sinnvoll ist.

Anrede,

lassen Sie mich die im Einzelnen referierten Ergebnisse von ProReKo allgemein so zusammenfassen:

Alle 19 am Schulversuch beteiligten Schulen haben in überzeugender Weise gezeigt, dass sie unter den Modellversuchsbedingungen in der Lage sind, sich zu regionalen Kompetenzzentren, zu kundenorientierten Dienstleistern ihrer jeweiligen Region zu entwickeln. Sie haben die ihnen gewährten größeren Handlungs- und Gestaltungsspielräume selbstbewusst, kreativ und verantwortungsvoll zur Verbesserung und Optimierung der Qualifizierung junger Menschen im Bereich der beruflichen Bildung genutzt.

Dafür gebührt diesen Schulen, sowohl den verantwortlichen Schulleitungen als auch den Lehrkräften und allen übrigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, mein ausdrücklicher Dank.

Anrede,

Ich hoffe, dass deutlich geworden ist, warum ich eingangs von einem Meilenstein gesprochen habe. ProReKo ist ein Erfolgsmodell, eine Erfolgsgeschichte, hinter die wir nicht zurückfallen sollten und dürfen. ProReKo hat sich mittlerweile zu einem Markenzeichen für Modernität der beruflichen Bildung und der berufsbildenden Schulen in unserem Land entwickelt.

Bei allen unseren gemeinsamen Anstrengungen zur stetigen Verbesserung der beruflichen Bildung wissen wir natürlich auch, dass das Gute der Feind des Besseren ist. Es gibt daher nichts, was man nicht noch besser machen könnte. Ich habe in meinen Ausführungen angedeutet, wo, in welchen Feldern es aus meiner Sicht noch Nachsteuerungs- und weiteren Erprobungsbedarf gibt.

Anrede,

Die ProReKo-Schulen haben bewiesen, dass sie es können und den im Schulversuch begonnenen Weg weitergehen wollen. Jetzt müssen oder sollten nicht nur sie, sondern alle berufsbildenden Schulen es auch dürfen. Lassen Sie mich deshalb abschließend noch einige kurze Ausführungen zum Transfer der Ergebnisse des Schulversuchs machen.

Zunächst ist nun die Projektauftraggeberin, unsere Kultusministerin gefragt, die auf dem Tisch liegenden Transfervorschläge sorgfältig zu prüfen und - nach Möglichkeit das ganze Paket - für die Übertragung auf alle berufsbildenden Schulen freizugeben. Auch die Politik, d.h. insbesondere Sie meine verehrten Abgeordneten des nds. Landtages, wird sich inhaltlich mit den anstehenden Transferentscheidungen befassen. Ich gehe davon aus, dass Frau Ministerin Heister-Neumann in absehbarer Zeit den Kultusausschuss über die Kernpunkte des Abschlussberichts und ihre inhaltlichen Vorstellungen zum Transfer unterrichten wird. Dann liegt es in der souveränen Hand des Kultusausschusses, nach inhaltlicher Befassung mit den Ergebnissen des Schulversuchs ggf. eine Beschlussempfehlung an den nds. Landtag zur Weiterentwicklung **aller** berufsbildenden Schulen zu regionalen Kompetenzzentren zu verabschieden – so wie 2001, als der nds. Landtag – wie bereits eingangs erwähnt - einstimmig mit einer EntschlieÙung den Startschuss zu dem Schulversuch gegeben hat . Meine Abteilung steht nun wieder in den Startblöcken und wartet auf das neuerliche Startsignal für den Transfer der Erprobungsergebnisse. Hierzu haben wir eigens eine Transfergeschäftsstelle eingerichtet, die seit 01.08. ihre Arbeit aufgenommen hat, um den gesamten Prozess der Übertragung geordnet und strukturiert in der vorgesehenen Zeit bis zum Schuljahr 2010/11 zu managen. Auch die einzelnen ProReKo-Schulen stehen hierbei in der Pflicht. Sie werden – dessen bin ich mir sicher - ihre im Schulversuch erworbenene Expertise auf den verschiedenen Handlungsfeldern aktiv und engagiert in den Transferprozess einbringen.

Anrede,

"Ich weiß freilich nicht, ob es besser werden wird, wenn es anders wird, ich weiß aber, dass es anders werden muss, wenn es besser werden soll."

Dieser Aphorismus des Göttinger Gelehrten Georg Christoph Lichtenberg stand als Motto über dem Schulversuch. Lichtenberg hat in den 70er Jahren des 18. Jh. im Auftrag der hannoverschen Regierung verschiedene Städte wie Hannover, Osnabrück und Stade geodätisch vermessen. Mit ProReKo haben wir die Berufsbildungslandschaft für die berufsbildenden Schulen neu vermessen und ein

solides und stabiles Fundament für die nächsten Jahre gegossen, auf dem sich unsere Schulen zu regionalen und kundenorientierten Qualifizierungszentren weiterentwickeln können.

Im Interesse einer modernen beruflichen Aus- und Weiterbildung und Qualifizierung unser jungen Menschen und Nachwuchskräfte sollten wir alle gemeinsam auf diesem Fundament weiter bauen.

Nun sind Sie sicher genauso gespannt wie ich auf das, was Ihnen und uns heute von den Vertreterinnen und Vertretern der Modellversuchsschulen aus dem ProReKo-Prozess präsentiert wird. Freuen wir uns gemeinsam darauf.

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit.