

impaktmagazin

IMPULSE UND BEITRÄGE AUS DER WÜBBEN STIFTUNG BILDUNG

Perspektiven für bessere Bildung



Das gemeinsame Ziel

INHALT

| | |
|---|-----------|
| Editorial | 4 |
| <hr/> | |
| Gemeinsamer Einsatz für messbare Ziele | 6 |
| Einblicke in den Vorschlag „Bessere Bildung 2035“ | |
| <hr/> | |
| Bessere Bildung 2035 – Perspektiven für eine erfolgreiche Bildungszukunft | 12 |
| Veranstaltungsdokumentation | |
| <hr/> | |
| „Zahlen sind gut – aber entscheidend ist die Interaktion im Klassenzimmer“ | 24 |
| Interview mit Prof. Dr. Olaf Köller | |
| <hr/> | |
| “It’s not all about data and techniques; it’s about shared goals” | 30 |
| Bericht zur Bildungsreise nach Kanada von Dr. Martina Diedrich | |
| <hr/> | |
| Impressum | 37 |

LIEBE LESERINNEN UND LESER,



die neue Bundesregierung hat sich mit ihrem Koalitionsvertrag bei der Bildung einiges vorgenommen. Doch nur gemeinsam mit den dafür zuständigen Ländern kann der Bund etwas bewegen. So soll die Schulentwicklung in Deutschland in den nächsten zehn Jahren auf Grundlage messbarer Ziele und mithilfe individueller Schülerdaten verbessert werden. Was international erfolgreiche Schulsysteme längst praktizieren, wäre für Deutschland ein großer und wichtiger Schritt hin zu einer besseren Bildung.

Ein solches Land haben wir gerade besucht. Mit Vertreterinnen und Vertretern aus elf Bundesländern, des Bundesbildungsministeriums und der Kultusministerkonferenz (KMK) sowie drei Wissenschaftlerinnen waren wir nach zwei Jahren erneut im kanadischen Calgary in der Provinz Alberta. Eine ganze Woche lang haben wir uns mit dem Board of Education ausgetauscht, mehrere Schulen besucht und an einer Besprechung mit allen 251 Schulleitungen teilgenommen.

Ihre Eindrücke von der Reise schildert Dr. Martina Diedrich, die das Governance-Zentrum im CHANCEN-Verbund am Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation (DIPF) leitet. Sie decken sich mit den Beobachtungen vieler Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Was besonders beeindruckt hat: Die ausschließliche Fokussierung auf den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler vereint alle Ebenen des Bildungssystems in Alberta. Die Qualität des Unterrichts und die Unterstützung der Lehrkräfte sind diesem Ziel untergeordnet. Der kontinuierliche Einsatz von Daten dient dessen ununterbrochener Überprüfung. Alle, wirklich alle, fühlen sich dem Lernerfolg der Kinder verpflichtet. Bei der Auswertung der Daten geht es nicht um Kontrolle, sondern um die Zusicherung, dass jedes Kind individuell gefördert wird und jedem Kind der Lernerfolg garantiert ist. „Students come first“, so steht es bereits im Eingangsbereich des Verwaltungsgebäudes.

In Sachen Kohärenz, die hierzulande nicht zuletzt im Kontext des Startchancen-Programms zunehmend in den Schulministerien thematisiert wird, haben wir ein echtes Lehrstück erlebt. Gezaubert wurde dort allerdings nicht. Und so könnte und müsste die Konzentration auf erfolgreiche Schülerinnen und Schüler mit der Priorisierung auf die Unterrichtsqualität auch in Deutschland das Ziel sein, das alle verbindet – von der Lehrkraft bis zum Ministerium und umgekehrt.

In dieser Logik steht auch der neue Koalitionsvertrag des Bundes, der eine Priorisierung des an klaren und messbaren Zielen orientierten Lernerfolgs der Kinder und Jugendlichen vorsieht. Der entsprechende Passus im Koalitionsvertrag kann offensichtlich auf den Vorschlag der Bildungsministerinnen Hubig (SPD / zu dem Zeitpunkt Rheinland-Pfalz), Prien (CDU / zu dem Zeitpunkt Schleswig-Holstein) und Schopper (Grüne / Baden-Württemberg) vom Januar 2025 zurückgeführt werden: Es geht dabei unter anderem darum, die Leistungen der Schülerinnen und Schüler in allen Kompetenzstufen zu verbessern – von den schwächsten bis zu den stärksten. Einige Länder zeigen sich irritiert über das Vorgehen, da der Vorschlag außerhalb der üblichen Bahnen der Bildungsministerkonferenz entwickelt wurde. Zuspruch kommt von sehr vielen Seiten, sowohl aus der Praxis als auch aus der Wissenschaft. Ende März hatten wir in Berlin die Gelegenheit, die Thesen und Herausforderungen, die in dem Vorschlag „Bessere Bildung 2035“ formuliert wurden, mit weiteren Ministerinnen, Staatssekretären sowie Vertreterinnen und Vertretern der Wissenschaft zu diskutieren. Eindrücke von dieser Veranstaltung finden sich ebenfalls in diesem Magazin – unter anderem zieht Prof. Dr. Olaf Köller, Wissenschaftlicher Direktor des Leibniz-Instituts für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik und Co-Vorsitzender der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission (SWK), im Interview Resümee.

Zu hoffen bleibt, dass der Impuls aus dem Buch und der Veranstaltung nun von allen Ländern aufgegriffen und konstruktiv diskutiert wird. Die Erfahrungen aus Alberta zeigen, dass es den Schulen und der Verwaltung hilft,

wenn messbare Bildungsziele benannt werden. Die Priorisierung dieser Ziele im Koalitionsvertrag, verbunden mit der systematischen Erhebung von Leistungen der Schülerinnen und Schüler sowie der datengestützten Schulentwicklung, ist richtig. Ermutigend ist auch, dass Karin Prien, eine der Initiatorinnen, als neue Bundesbildungsministerin Verantwortung für die Umsetzung übernimmt. Es bleibt zu hoffen, dass die noch zurückhaltend reagierenden Länder überzeugt werden können und es schon bald eine gemeinsame Verständigung gibt. Eine Zusicherung des Lernerfolgs impliziert nach der neuesten Rechtsprechung des Bundesverfassungsgerichts auch das Grundrecht auf schulische Bildung. Ein Mindestmaß an Bildung wäre das Mindeste. Da sollte noch mehr gehen. Den Lernerfolg unserer Kinder – unabhängig von ihrer Herkunft und ihrem Elternhaus – zum zentralen Ansatz für alles und alle in der Bildung zu machen, wäre ein richtiges Signal. Sich an der Erreichung dieses Ziels und an der Frage messen zu lassen, ob das System tatsächlich jedem Kind faire Bildungschancen ermöglicht – das wäre der notwendige Perspektivwechsel und ein logischer Schritt. **Die Kinder und Jugendlichen in Deutschland hätten es verdient.**

Viel Freude bei der Lektüre!



Dr. Markus Warnke

Geschäftsführer der *Wübben Stiftung Bildung*

GEMEINSAMER EINSATZ FÜR MESSBARE ZIELE



Im Januar 2025 haben drei Bildungsministerinnen – Dr. Stefanie Hubig (damals Rheinland-Pfalz, SPD), Karin Prien (damals Schleswig-Holstein, CDU) und Theresa Schopper (Baden-Württemberg, Bündnis 90/Die Grünen) – einen gemeinsamen Vorschlag unterbreitet, wie die Bildung in Deutschland bis 2035 verbessert werden kann. Sie benennen über Partei- und Ländergrenzen hinweg konkrete Ziele für die Verbesserung von Schülerleistungen, die in den nächsten zehn Jahren erreicht werden sollen.

Auf den folgenden Seiten findet sich ein Auszug aus dem Vorschlag „Bessere Bildung 2035“ mit einem Überblick zu den Zielen, Indikatoren und zentralen Empfehlungen. Dieser Vorschlag bildete das inhaltliche Fundament für die Veranstaltung „Bessere Bildung 2035 – Perspektiven für eine erfolgreiche Bildungszukunft“, die in diesem Magazin dokumentiert ist.

Die vollständige Publikation „Bessere Bildung 2035“ finden Sie hier:
www.wuebben-stiftung-bildung.org/publikation-bessere-bildung-2035



VORSCHLÄGE FÜR DIE BILDUNG BIS 2035

Folgende **Ziele** sollen uns bis zum Jahr 2035 leiten:

→ **Frühe Bildung:**

Wir setzen auf eine bessere Verzahnung von Elementarbereich und Grundschule sowie auf abgestimmte Förderketten mit Evaluationskultur, die die Eltern mit einbeziehen.

→ **Kompetenz- und Leistungsentwicklung:**

Alle Kinder und Jugendlichen sollen mit der Unterstützung durch Kitas und Schulen ihr volles Potenzial ausschöpfen können.

→ **Bildungschancen:**

Alle Lernenden sollen unabhängig von ihrer Herkunft am Ende ihrer Schulzeit die notwendigen Kompetenzen erreichen, um ein selbstbestimmtes Leben führen und aktiver Teil unserer demokratischen Gesellschaft sein zu können.

→ **Schule als Lern- und Lebensort für gelingende Persönlichkeitsentwicklung:**

Wir unterstützen die Auseinandersetzung der Lernenden mit sich selbst im Kontext der unmittelbaren und globalen Umwelt und unterstützen so die Entwicklung zu selbstbewussten Persönlichkeiten und die Stärkung der seelischen und körperlichen Gesundheit.

Wir wollen den Erfolg unserer Bemühungen an folgenden **Indikatoren** messbar machen:

→ **Bildungsminimum absichern:**

50 Prozent weniger Schülerinnen und Schüler, die die Mindeststandards in Deutsch und Mathematik nicht erreichen.¹

→ **Bildungsniveau steigern:**

20 Prozent mehr Schülerinnen und Schüler, die die Regelstandards in Deutsch und Mathematik erreichen oder übertreffen.¹

→ **Leistungsspitze fördern:**

30 Prozent mehr Schülerinnen und Schüler, die die Optimalstandards in Deutsch und Mathematik erreichen.¹

→ **Stärkung der Bildungsgerechtigkeit:**

Der Zusammenhang zwischen sozialer Herkunft und Kompetenzen, identifiziert über den sozialen Gradienten im IQB-Bildungstrend, sinkt um 20 Prozent.²

→ **Abschlüsse absichern:**

50 Prozent weniger Schulabgänger ohne ersten Schulabschluss.³

¹ Ausgangspunkt ist der IQB-Bildungstrend für Klasse 4 (Stanat et al., 2022) im Jahr 2021 bzw. der IQB-Bildungstrend für Klasse 9 (Stanat et al., 2023) auf Grundlage der Bildungsstandards für den jeweiligen Schulabschluss (ESA/MSA) im Jahr 2022 (sprachliche Kompetenzen) und im Jahr 2024 (mathematische Kompetenzen).

² Ausgangspunkt ist der IQB-Bildungstrend mit den oben beschriebenen Messzeitpunkten.

³ Ausgangspunkt sind die Daten aus dem Nationalen Bildungsbericht „Bildung in Deutschland 2024“ (Autor:innengruppe Bildungsberichterstattung, 2024), die auf den Schulstatistiken der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder basieren.

VORSCHLÄGE FÜR DIE BILDUNG BIS 2035

Für die Ziele „Frühe Bildung“ und „Schule als Lern- und Lebensort für gelingende Persönlichkeitsentwicklung“ sind zunächst bundesweit einheitliche Indikatoren zu entwickeln. Erst in einem zweiten Schritt können messbare Ziele formuliert werden:

→ Lernausgangslagen verbessern:

Mit „StarS – Stark in die Grundschule starten“ sollen im Übergang vom Elementar- zum Primarbereich die Lernausgangslagen systematisch erfasst und die Lernentwicklung unterstützt werden. Das Ziel ist, allen Kindern einen erfolgreichen Start in das schulische Lernen zu ermöglichen. Die hieraus gewonnenen Erkenntnisse sollen in den Ländern genutzt werden.

→ Persönlichkeiten entwickeln:

Analog zu den IQB-Erhebungen zu den fachlichen Kompetenzen benötigen wir systematische Aussagen zu den überfachlichen Kompetenzen und sozio-emotionalen Entwicklungsfaktoren wie z. B. zum Selbstkonzept oder zur Selbstregulation. Hierfür sind geeignete Erhebungsstrategien zu entwickeln und zu nutzen.

Deswegen konzentrieren wir uns auf nachfolgende **Maßnahmen**, für deren Ausgestaltung die Länder zuständig sind:

Wir erhöhen die Qualität des Lernens und Lehrens in unseren Schulen, indem wir einen kognitiv anregenden, konstruktiv unterstützenden und auf die individuellen Bedarfe ausgerichteten Unterricht ermöglichen, der auf innovativen Konzepten der Fachdidaktiken fußt und in einer Schule stattfindet, die eine Kultur des Wohlbefindens und der Zugehörigkeit vermittelt.

Wir etablieren eine Kultur der Evaluation und der Verantwortung und wechseln zu einer datengestützten Entwicklungs- und Lernverlaufs-Diagnostik, die den gesamten Bildungsverlauf im Rahmen einer kohärenten Datenstrategie berücksichtigt, und stellen sicher, dass in den Bundesländern die rechtlichen und technischen Voraussetzungen dafür geschaffen werden.

Wir arbeiten mit den Kommunen und Trägern aktiv an einem besseren, rechtskreisübergreifenden Zusammenwirken aller Bildungs- und Unterstützungssysteme und schaffen die notwendigen rechtlichen und organisatorischen Voraussetzungen.

Wir benötigen an den Schulen einen mehrdimensionalen Blick auf die Kinder und Jugendlichen. Dazu unterstützen wir die bessere Zusammenarbeit der unterschiedlichen Professionen in den Schulen und setzen uns für eine kooperative Schulkultur ein.

Wir stärken die Demokratiebildung. Das kulturelle Erbe, die Geschichte des Landes und die Freiheiten, die das Grundgesetz ermöglicht, wollen wir stärker mit den Lernenden thematisieren und so ihre Kritikfähigkeit, ihr Urteilsvermögen, aber auch ihre Bereitschaft erhöhen, sich aktiv in dieser Gesellschaft einzubringen.

VORSCHLÄGE FÜR DIE BILDUNG BIS 2035

Gleichzeitig setzen wir auf eine intensive Kooperation zwischen den Ländern, mit dem Bund und den Kommunen zur Entwicklung von Instrumenten im Rahmen gemeinsamer strategischer Zielsetzungen.

Von der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission erhoffen wir uns auch weiterhin für die Zielerreichung und die Umsetzung der Maßnahmen wichtige Hinweise und Impulse.

Dr. Stefanie Hubig

Karin Prien

Theresa Schopper

*Ingelheim,
den 5. Oktober 2024*



BESSERE BILDUNG 2035 PERSPEKTIVEN FÜR EINE ERFOLGREICHE BILDUNGSZUKUNFT

von Janna Degener-Storr

VERANSTALTUNG DER WÜBBEN STIFTUNG BILDUNG AM 24. MÄRZ 2025

Eine bildungspolitische Veranstaltung an einem frühlingshaften Nachmittag in den Berliner Ministergärten. Jeder der rund 130 Sitzplätze im Saal der rheinland-pfälzischen Vertretung war besetzt. Und hinter der letzten Reihe drängten sich die Gäste im Stehen. „Kein Wunder – bei einem so hochkarätig besetzten Podium“, raunte es durch das Publikum. Und tatsächlich: Vier Ministerinnen, drei Staatssekretäre und vier namhafte Professorinnen und Professoren tauschten sich auf dem Podium in entspannter Atmosphäre aus.* Über Fragen, die die Zukunft unserer Bildung betreffen: Was muss sich im Schulsystem grundlegend verändern? Wie lassen sich Lernziele messen? Welche Rolle könnten Daten dabei spielen? Und warum braucht es dafür eine neue Kultur des Miteinanders? Aber auch: Was läuft in den Bundesländern schon gut, was lässt sich davon in andere Bundesländer übertragen? Im Publikum saßen Entscheidungsträgerinnen und -träger, aber auch Akteurinnen und Akteure aus der Praxis sowie Presseverantwortliche.

* Die im Beitrag genannten Funktions- und Institutionsbezeichnungen entsprechen dem Stand vom 24. März 2025.

DER BLICK AUS DER FORSCHUNG: WORAUF ES BEI DER TRANSFORMATION DES SCHULSYSTEMS ANKOMMT

Wer zum Wohle unserer Kinder Veränderung anstoßen und begleiten möchte, braucht präzise Ziele, die aufeinander aufbauen. Nur dann können erhobene Daten sinnvoll genutzt werden. Die deutsche Bildungspolitik sollte nicht nur auf die Steigerung der Schülerleistungen ausgerichtet sein, sondern – wie in erfolgreichen Schulsystemen anderer Länder – Chancengerechtigkeit, Leistungsexzellenz und Persönlichkeitsentwicklung miteinander verbinden. Auf Kohärenz kommt es auch in der vertrauensvollen Zusammenarbeit der unterschiedlichen Ebenen an. Lehrkräfte, Schulleitungen, Schulaufsichten und Bildungsministerien sollten auf Augenhöhe miteinander aushandeln, welche Ziele sie gemeinsam verfolgen wollen. Dafür braucht es einen strukturellen und einen kulturellen Wandel im deutschen Bildungssystem, aber auch eine Qualifizierung der Verantwortlichen im Umgang mit Daten. Das erläuterten die Bildungswissenschaftlerinnen Britta Klopsch und Anne Sliwka beim Auftakt-Podium.

ERSTES PODIUM



**„Wir können es uns in Deutschland
nicht leisten, Kinder zu verlieren.“**

**Wir müssen jedem Menschen eine Perspektive
in dieser Gesellschaft eröffnen. Wir sind in historisch
herausfordernden Zeiten in Europa,
in denen wir auf diese gemeinsame Stärke mehr als
je zuvor angewiesen sind.“**

Prof. Dr. Anne Sliwka

Professorin für Bildungswissenschaft
an der Universität Heidelberg

**„Wenn wir uns alle den gleichen Zielen
verschreiben, können wir den Schulen
das Vertrauen schenken,
eigene Schritte zu laufen.
Dann brauchen wir
keine starke Kontrolle mehr.“**

Prof. Dr. Anne Sliwka

Professorin für Bildungswissenschaft
an der Universität Heidelberg



**„Nur wenn wir eine präzise Aufgabe haben
und gegenseitig Vertrauen
aufbauen können, werden wir es
schaffen, das große Rad zu drehen.“**

Prof. Dr. Britta Klopsch

Professorin für Schulpädagogik,
Karlsruher Institut für Technologie (KIT)



BEI DEN JÜNGSTEN BEGINNEN: WAS GUT FUNKTIONIERT UND WAS NOCH PASSIEREN MUSS

Im zweiten Podium richteten die drei Bildungsministerinnen aus Rheinland-Pfalz, dem Saarland und Schleswig-Holstein ihren Blick auf die Kita- und Grundschulkinder, gemeinsam mit einem Staatssekretär aus dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und der Direktorin des Instituts zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen (IQB) an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Rheinland-Pfalz hat schon damit begonnen, das Miteinander der unterschiedlichen Ebenen neu zu gestalten. Dazu gehörte auch die Entscheidung, die Verantwortung für die Kitas vom Familienministerium auf das Bildungsministerium zu übertragen. Das wirkt sich unter anderem auf das Thema Sprachbildung und Sprachförderung aus, das in der Kita wie in den Grundschulen eine große Bedeutung hat. Bildungsministerin Hubig setzte dabei nicht allein auf die anerkannte und etablierte alltagsintegrierte Sprachförderung, die eine Vielzahl an Sprechanschlüssen und ein kompetentes deutschsprachiges Gegenüber voraussetzt. Stattdessen sieht das rheinland-pfälzische Kitagesetz vor, dass in jeder Kita eine Person als Sprachbeauftragte oder Sprachbeauftragter Fortbildungen mitorganisiert und bei Bedarf auch eine zusätzliche Sprachförderung durchführt. Besonders gut ausgestattet sind Hubig zufolge die Sprachbeauftragten an Kitas, die sich im Umfeld der Startchancen-Grundschulen befinden. Zudem findet die Schulanmeldung, zu

der der Sprachstand erhoben wird, bereits im Alter von viereinhalb Jahren statt, so dass – und dabei verlässt sich das Bundesland nicht auf das Verantwortungsgefühl der Eltern – die Kinder bei Bedarf zu einem 10- bis 15-stündigen Kitabesuch pro Woche verpflichtet und entsprechend gefördert werden können. Im Programm „FirstClass – erstklassig starten“ bekommen Grundschulen in herausfordernder Lage darüber hinaus zusätzliches pädagogisches Personal und Materialien, um Kindern in spielerischen Unterrichtseinheiten die grundlegenden Kompetenzen zu vermitteln, etwa in den Bereichen Sprache, Mathematik oder Sozialverhalten.

Schleswig-Holstein setzt ebenfalls auf Schuleingangsuntersuchungen für Viereinhalbjährige – mit der Möglichkeit, eine additive Sprachförderung anzuschließen – und richtet die Aufmerksamkeit auch auf die Kitas rund um die Startchancen-Grundschulen: Das „PerspektivSchul“-Programm, das sich an Schulen bewährt hat und das neben dem Programm „S₄ – Schule stärken, starke Schule!“ aus Rheinland-Pfalz als eine der Blaupausen für das bundesweite Startchancen-Programm gilt, wird dort jetzt auf Kitas ausgeweitet. Darüber hinaus hat das Bundesland das „Sprach-Kitas“-Programm des Bundes mit Landesgeldern fortgesetzt. Bildungsministerin Prien betonte, dass sie bereits auf Zielorientierung setzt: Seit zwei Jahren bekomme jede Schule in Schleswig-Holstein ein im Vorjahr erarbeitetes Rahmenkonzept mit definierten Zielen an die Hand, die jetzt nach und nach mit einer gewissen Verbindlichkeit ausgestattet werden sollten. „Schule der Zukunft: Datengestützte Qualitätsentwicklung an Schulen in Schleswig-Holstein“





„Wir wollen den Schulen mehr Autonomie in einem lernenden System geben, auf der anderen Seite müssen die Schulen über Daten aber auch mehr als bisher Rechenschaft ablegen. Früher hatten wir auch schon viele Diagnostikinstrumente, die aber immer von den Schulen genutzt wurden, die ohnehin sehr gut unterwegs waren.“

Karin Prien

Ministerin für Bildung des Landes Schleswig-Holstein



„Das Gute am Föderalismus ist: Wir können viel gemeinsam machen und viele kluge Ideen einsammeln.“

Dr. Stefanie Hubig

Ministerin für Bildung des Landes Rheinland-Pfalz

lautet etwa der Titel des Rahmenkonzepts für das Schuljahr 2024/2025. Ziel ist, die systematische Nutzung von Daten durch Schulen und Schulaufsichten stärker zu vereinheitlichen und besser aufeinander abzustimmen. Die Schulen sind verpflichtet, die Wirksamkeit ihrer Arbeit zu bilanzieren. Dafür setzen sie sich schuleigene Ziele, die auf fünf vom Kultusministerium formulierten Hauptzielen basieren. Ein solches Ziel könnte zum Beispiel sein, den Anteil der Risikoleserinnen und -leser innerhalb von drei Jahren zu senken. In den Jahren zuvor lag der Fokus der Rahmenkonzepte auf dem Umgang mit pandemiebedingten Herausforderungen.

Das Saarland stärkt ebenfalls die enge Zusammenarbeit zwischen Kitas und Grundschulen. Die Lehrkräfte und die multiprofessionellen Teams sollen in die Lage versetzt werden, sich über die Kompetenzen der Kita-Kinder zu informieren und neue Formen der Zusammenarbeit zu organisieren. Das Programm „BASIS - Basale Kompetenzen an saarländischen Schulen individuell stärken“ will die Vernetzung von Schulen untereinander sowie mit außerschulischen Akteuren fördern und hat deshalb verpflichtende pädagogische Tage an den Schulen implementiert, erklärte Bildungsministerin Streichert-Clivot.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung kann solche Prozesse in den Ländern unterstützen. Das Startchancen-Programm nennt konkrete, messbare Ziele wie die Halbierung der Zahl von Schülerinnen und Schülern, die die Mindeststandards in den basalen Kompetenzen nicht erreichen. Lehrkräfte und Schulleitungen sollen befähigt werden, mit Daten evidenz-

basiert ihre Schulprogramme weiterzuentwickeln. Schulautonomie spielt hier eine wichtige Rolle und die Rückmeldungen aus der Praxis sind nötig, um das Startchancen-Programm während der zehnjährigen Laufzeit weiterzuentwickeln. Auch der Blick in die Daten soll Rückschlüsse darauf erlauben, was funktioniert und was nicht funktioniert. Bei der Erhebung der Daten sind auch die Schulen gefragt.

Das Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen (IQB) hat mit „StarS – Stark in die Grundschule starten“ ein Konzept entwickelt, das darauf abzielt, dass weniger Schülerinnen und Schüler am Ende der Grundschulzeit die Mindeststandards verfehlen. Mithilfe von diagnostischen Werkzeugen können Lehrkräfte an Grundschulen die Lernausgangslagen und die Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler ab der 1. Klasse erheben, um die Förderung individuell anzupassen. Auch dafür stehen Instrumente bereit, die der Bund über den Digitalpakt finanziert. Die Ergebnisse sollen perspektivisch an die abgebenden Kitas zurückgemeldet werden, als Basis für deren Qualitätsentwicklung. In Zusammenarbeit mit den Länderinstituten sollen auch Fortbildungen geplant und Fördermaterialien zur Verfügung gestellt werden.



„Es kommen unheimlich viele Diagnostik- und Förderinstrumente auf den Markt. Aber es wird zu wenig gefragt: Wie gut taugt das eigentlich, bezogen auf unsere Ziele?“

Prof. Dr. Petra Stanat

Direktorin des Instituts zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen (IQB) an der Humboldt-Universität zu Berlin





„Wir benötigen eine neue Form der kooperativen Zusammenarbeit. Das heißt: Wir müssen innerhalb einer Schule anders zusammenarbeiten mit Blick auf die Bedürfnisse des Kindes. In der Grundschule und in der Kita kann man Kinder in diesen Prozess schon sehr gut partizipativ miteinbeziehen.“

Christine Streichert-Clivot

Ministerin für Bildung des Landes Saarland

„Wir brauchen wenige Ziele, aber mehr Daten. Ich verstehe, dass die Erhebung dieser Daten nicht zu aufwendig sein darf. Aber wir müssen uns Mühe geben, da die richtige Balance zu finden.“

Stephan Ertner

Staatssekretär im Bundesministerium für Bildung und Forschung



ZIELE UND DATEN: WARUM SIE WICHTIG SIND UND WIE WIR ALLE INS BOOT HOLEN

Im dritten und letzten Podium schließlich diskutierte die baden-württembergische Kultusministerin mit dem Hamburger Schulstaatsrat und dem sächsischen Kultus-Staatssekretär darüber, wie Ergebnisse mithilfe einer neuen Datenkultur gemessen werden können, um Ziele zu erreichen.

Ziele hat sich Theresa Schopper sofort gesetzt, als sie 2021 Kultusministerin in **Baden-Württemberg** wurde: Die Zahl der Kinder, die die Mindeststandards nicht erreichen, sollte gesenkt werden. Aber auch die so genannten Käpsele, also die Hochbegabten, sollten besser gefördert werden. Und passieren sollte das auf der Basis einer datengestützten Schul- und Unterrichtsentwicklung. Zuvor hatte Baden-Württemberg nach dem schlechten Abschneiden bei der IQB-Studie 2016 einen wissenschaftlichen Beirat installiert, um die Probleme zu analysieren und Schlüsse zu ziehen. In der Folge wurden ein zentrales Fortbildungsinstitut und das Institut für Bildungsanalysen Baden-Württemberg (IBBW) gegründet. Inzwischen hat das IBBW mit dem Schuldatenblatt, den Statusgesprächen, in denen Schulen und Schulaufsicht jährlich Ziel- und Leistungsvereinbarungen treffen,

und dem Referenzrahmen Schulqualität wichtige Instrumente entwickelt – und die Beteiligten von deren Bedeutung überzeugen können. Jetzt sollen so genannte Juniorklassen eingeführt werden, also verpflichtende Vorschuljahre für Kinder mit intensivem Förderbedarf.

Neben Baden-Württemberg gilt vor allem **Hamburg** als Vorreiter im Bereich der datengestützten Schul- und Unterrichtsentwicklung. Staatsrat Rainer Schulz führte das auch darauf zurück, dass das Bundesland trotz vieler Regierungswechsel zwischen 2001 und 2011 keine Veränderung im Kurs vorgenommen, sondern an bewährten Strategien festgehalten und einen langen Atem gezeigt hat. In den letzten 15 Jahren habe Hamburg darüber hinaus mit dem Konstrukt der Selbstverantworteten Schule die datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung vorangetrieben. Das Hamburger Institut für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung (IfBQ) erhebt von Klassenstufe 2 bis Klassenstufe 11 sieben Mal die Lernstände der Kinder und Jugendlichen und wertet sie auf Ebene der einzelnen Schülerinnen und Schüler, der Klasse und der Schule aus. Auch Erkenntnisse über das System insgesamt werden daraus generiert, zum Beispiel was die Aus- und Fortbildung von Lehrkräften angeht. Darüber hinaus wurde laut Schulz eine Schulinspektion eingeführt, die mit einem Orientierungsrahmen Schulqualität einhergeht, in dem



DRITTES PODIUM



„Der Digitalpakt ist nicht die eierlegende Wollmilchsau, auch nicht bei der Frage der Schulsteuerung. Aber er kann natürlich schon einiges bieten, als Infrastrukturprogramm, zur Lehrerqualifizierung, zur Curricula-Überarbeitung. Auch die länderübergreifenden Vorhaben waren wirklich sehr ertragreich – man muss nicht 16-mal das Rad erfinden.“

Wilfried Kühner

Staatssekretär im Staatsministerium für Kultus
im Freistaat Sachsen



„Datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung ist nicht sexy. Wir müssen sehr viel Kommunikation investieren, bis wir die Schulaufsicht dafür gewinnen und das ins letzte Klassenzimmer, bis an jede Lehrerin und jeden Lehrer rankriegen.“

Theresa Schopper

Ministerin für Kultus, Jugend und Sport
des Landes Baden-Württemberg

die Ziele und Indikatoren zur Messung beschrieben werden. Die Ressourcen, die an den Schulen verteilt werden, sind an einen Sozialindex angebunden. Und es gibt zentrale Prüfungen, die regelmäßig gemonitort werden. Auch der Sprachstand wird regelmäßig erhoben und bei Bedarf erfolgen individuelle Sprachfördermaßnahmen bis zum Ende der Schulzeit. Im Schulgesetz ist der Anspruch auf eine individuelle Lernförderung etabliert. Klassenwiederholungen wurden im Gegenzug abgeschafft. Die Sprachfähigkeit der Viereinhalbjährigen wird in der Kita überprüft. Und wer einen besonderen Sprachförderbedarf hat, wird mit fünf verbindlich eingeschult und durch eine gezielte Sprachförderung auf den Schuleintritt vorbereitet, so Staatsrat Schulz. Eine Schüler-ID hat Hamburg noch nicht, aber einen Individualdatensatz der KMK und ein so genanntes Zentrales Schülerregister, um Bildungsverläufe nachzuzeichnen. Auf Antrag können auch Dritte diese Daten beforschen. In Zukunft will Hamburg die Kohärenz in den Prozessen, also das Zusammenspiel von Schulaufsicht, Schule und Unterstützungssystemen, weiter verbessern. Schulz hoffte da auf gute Impulse aus dem Startchancen-Programm.

Bundesprogramme können die Länder zusammenbringen. Eine Säule des ersten Digitalpakts waren zum Beispiel die länderübergreifenden Vorhaben. Hier haben die Bundesländer die Erfahrung gemacht, dass sie voneinander lernen können. Funktionieren kann das nach Einschätzung von Staatssekretär Wilfried Kühner, der an den Verhandlungen zum Digitalpakt beteiligt war, auch bei Fragen der datengestützten Schul- und Unterrichtsentwicklung, zum Beispiel der Entwicklung von Dashboards. Hier profitiert das Bundesbildungsministerium von Ideen, die aus den Schulen kommen.

ZUKUNFT DER BILDUNG: ZIELE SETZEN, POTENZIALE HEBEN

Zum Abschluss der Veranstaltung lobte Olaf Köller, Co-Vorsitzender der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission der Kultusministerkonferenz (SWK), dass sich drei Ministerinnen gemeinsam auf den Weg gemacht haben, um Ziele zu definieren, die weit über das Startchancen-Programm hinausgehen. Er bestärkte die Bildungspolitik darin, stärker zu steuern und zum Beispiel weiterhin in allen Bundesländern verpflichtende Vergleichsarbeiten in der 3. und 8. Jahrgangsstufe durchzuführen – auch wenn das Testen für die Schulleitungen und Lehrkräfte mit Stress verbunden sei: „Daten werden vielen keinen Spaß machen.“ Wichtig sei, dass die Schulaufsichten die Daten wohlwollend, konstruktiv und unterstützend wahrnehmen und doch einen gewissen Legitimationsdruck herstellen, um Verbindlichkeit zu schaffen. Darüber hinaus betonte der Wissenschaftler die Bedeutung der Unterrichtsqualität sowie der Interaktionen in der nachmittäglichen Betreuung und Förderung: „Hier entscheidet sich, ob Kinder und Jugendliche etwas lernen und ob ihr Potenzial gehoben wird.“



**„Die Schulen sagen,
die Schulinspektion dürft ihr nicht abschaffen.
Die hilft uns, besser zu werden.“**

Rainer Schulz

Staatsrat der Behörde für Schule und Berufsbildung
der Freien und Hansestadt Hamburg

RESÜMEE



„In der Qualität des Unterrichts und der Interaktionen entscheidet sich, ob Kinder und Jugendliche etwas lernen und ob ihr Potenzial gehoben wird.“

Prof. Dr. Olaf Köller

Co-Vorsitzender der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission (SWK)



Prof. Dr. Olaf Köller im Gespräch mit Kerstin Lehner und Markus Warnke



„Nur wenn klar ist, wo wir hinwollen, lassen sich Maßnahmen und Strategien überhaupt sinnvoll entwickeln und bewerten.“

„ZAHLEN SIND GUT – ABER ENTSCHEIDEND IST DIE INTERAKTION IM KLASSENZIMMER“

Interview mit Prof. Dr. Olaf Köller

Zum Abschluss der Veranstaltung „Bessere Bildung 2035 – Perspektiven für eine erfolgreiche Bildungszukunft“ zog Prof. Dr. Olaf Köller Bilanz. Im Gespräch betont der Co-Vorsitzende der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission, warum es verbindliche Ziele braucht, was Daten leisten können – und warum die Unterrichtsqualität trotzdem das Entscheidende bleibt.

Herr Professor Köller, warum braucht das Bildungssystem aus Ihrer Sicht klare, gemeinsame Ziele?

Olaf Köller: Ziele sind notwendig, um Orientierung zu schaffen – gerade in einem System, das mit vielfältigen Herausforderungen zu kämpfen hat. Ich finde es daher richtig, dass sich Bildungspolitik Ziele setzt. Wir kennen das aus anderen politischen Feldern, etwa der Klimapolitik. Natürlich besteht auch hier die Gefahr, dass Ziele verfehlt werden. Aber es geht eben nicht darum, Zielverfehlungen

zu vermeiden, sondern darum, Steuerung zu ermöglichen. Nur wenn klar ist, wo wir hinwollen, lassen sich Maßnahmen und Strategien überhaupt sinnvoll entwickeln und bewerten. Bildungsmonitoring ist dafür zentral – es zeigt, ob sich das System in die richtige Richtung entwickelt und wo gezielte Unterstützung nötig ist.

Die Ministerinnen Hubig, Prien und Schopper haben Ziele und Indikatoren formuliert. Ist diese Fokussierung aus Ihrer Sicht sinnvoll?

Ja, aus meiner Sicht ist es ein großer Schritt, dass sich drei Ministerinnen gemeinsam auf den Weg gemacht haben, Ziele zu definieren. Und ich finde es absolut richtig, sich zunächst auf Leistungsziele zu fokussieren – auch wenn sie natürlich das ganze Bild im Blick behalten. Entscheidend ist, dass dieser mehrdimensionale Blick auf Schule erhalten bleibt. Guter Unterricht fördert schließlich nicht nur fachliches Lernen, sondern auch Persönlichkeitsentwicklung und Motivation. Es ist bemerkenswert, dass die drei Ministerinnen über das Startchancen-Programm hinausdenken – etwa mit Blick auf die Stärkung der Leistungsspitze.

Was braucht es, damit diese Ziele nicht nur Absichtserklärungen bleiben?

Vor allem Verbindlichkeit. Bildungsmonitoring kann helfen, aber Daten allein bewirken wenig. Sie müssen in eine Kultur eingebettet sein, die mit ihnen arbeitet – entwicklungsorientiert, nicht strafend. Schulleitungen und Schulaufsichten müssen Daten wahrnehmen und damit umgehen können und wollen. Das ist nicht trivial: Indikatoren machen auch Stress – ich kenne das als Leiter eines Leibniz-Instituts sehr gut. Aber eine gewisse Erwartungshaltung ist nötig, wenn wir ernsthaft Veränderungen erreichen wollen.

Was ist, wenn sich in den Daten keine Fortschritte zeigen?

Dann müssen wir ehrlich sein: Ob die Kinder lernen oder nicht lernen, entscheiden nicht die Zahlen. Es geht um Interaktionsqualität – zwischen Lehrkräften und Schülerinnen und Schülern, aber auch in multiprofessionellen Teams. Die Qualität des Unterrichts und der Interaktionen, die sich im Klassenraum oder in der nachmittäglichen Förderung abspielen, entscheidet, ob die Kinder und Jugendlichen etwas lernen. Wir müssen also, wenn wir über datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung sprechen, immer dabei im Kopf haben, dass wir die Professionalität unserer Lehrerinnen und Lehrer massiv steigern müssen.

Also denken Sie, eine Möglichkeit, die Interaktionsqualität und damit die Unterrichtsqualität zu verbessern, ist die Professionalisierung der Lehrkräfte und des weiteren pädagogischen Personals? Wo setzen Sie dort konkret an?

Ja genau, wir brauchen gezielte Professionalisierung in allen drei Phasen der Lehrkräftebildung. Mein Eindruck zum Beispiel in der universitären Lehrkräftebildung (1. Phase) ist, dass viele Fachdidaktiken aus der Zeit gefallen sind und die Lebenswelten der Schülerinnen und Schüler nicht erreichen. Es stellt sich die Frage, wie wir aus den Augen der Kinder und Jugendlichen motivierenden Unterricht gestalten kön-

nen, der sie kognitiv aktiviert und den sie spannend finden. In PISA beobachten wir, dass 40 Prozent der Schülerschaft nicht sieht, dass der Unterricht an ihre Lebenswelt anknüpft. Wie wir an der guten Leistungsentwicklung im IQB-Bildungstrend in Englisch sehen, liegt es nicht an der fehlenden Aufmerksamkeitsspanne der Schülerinnen und Schüler. In der ersten Phase der Lehrkräftebildung braucht es also didaktische Modernisierung, und der Vorbereitungsdiens (2. Phase) sowie die berufsbegleitende Qualifizierung (3. Phase) brauchen mehr Fokus auf Unterrichtsentwicklung. Wir müssen wieder stärker aus der Perspektive der Lernenden denken.

Was kann Lehrkräften denn helfen, die Lebenswelt ihrer Schülerinnen und Schüler besser zu verstehen?

Das ist eine zentrale Frage, gerade an Schulen in herausfordernder Lage, in denen die Lebenswelt der Schülerinnen und Schüler oft weit entfernt ist vom Unterricht. Ein Schlüssel ist, sich aktiv auf die Besonderheiten der Schülerschaft einzulassen – und konkrete pädagogische Strukturen zu schaffen, die das Lernen erleichtern. Ich erinnere mich an meinen Besuch an der Grundschule Kleine Kielstraße in Dortmund vor einigen Jahren. Die Schule hatte sehr früh erkannt, dass viele Kinder mit Zuwanderungsgeschichte nicht wissen, wie Schule in Deutschland funktioniert. Sie hat dann mit Drittmitteln eine Vorschulklasse eingerichtet. Hier gibt es vielzählige Beispiele an unterschiedlichen Schulen, die ihre eigenen Wege finden mussten. Es geht also nicht nur darum, die Lebenswelt zu verstehen, sondern, pädagogisch darauf zu reagieren – mit Verlässlichkeit, Struktur und Kontinuität.

Welche Rolle spielt die frühkindliche Bildung in einem chancengerechten Bildungssystem?

Eine sehr große. Wenn wir über bessere Bildung sprechen, dürfen wir nicht erst in der Schule anfangen. Es geht schon in der frühen Kindheit los – mit der Förderung sprachlicher

„Ob die Kinder lernen oder nicht lernen, entscheiden nicht die Zahlen. Es geht um Interaktionsqualität.“



„Ein Schlüssel ist, sich aktiv auf die Besonderheiten der Schülerschaft einzulassen.“





„Es braucht also dringend eine Strategie, wie wir frühkindliche Bildung personell sichern und qualitativ weiterentwickeln.“

und kognitiver Vorläuferfähigkeiten. Was mir allerdings Sorge macht: Mit dem kommenden Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung ab 2026/2027 ist zu befürchten, dass viele Erzieherinnen und Erzieher aus den Kitas in den schulischen Ganztags wechseln. Damit verlieren wir wichtige Fachkräfte an einer Stelle, an der wir sie besonders dringend brauchen. Denn in vielen Kitas fehlt es schon jetzt an gut ausgebildetem Personal. Es braucht also dringend eine Strategie, wie wir frühkindliche Bildung personell sichern und qualitativ weiterentwickeln. Immerhin beobachten wir inzwischen ein wachsendes Bewusstsein dafür, dass die Kita ein Bildungsort ist. Aber das allein reicht nicht – wir müssen auch strukturell sicherstellen, dass gute Interaktionsqualität schon dort beginnt.

Was ist mit den Schülerinnen und Schülern mit großem Förderbedarf oder mit hoher Leistungsfähigkeit?

Alle Schülerinnen und Schüler müssen in den Blick genommen werden. Gerade für leistungsstarke Schülerinnen und Schüler fehlen oft gezielte Angebote – sie fallen mit ihren Daten nicht negativ auf, aber auch ihr Potenzial bleibt häufig ungenutzt. In den letzten PISA-Erhebungen haben Gymnasiastinnen und

„Es geht darum, Lösungen zu erproben, zu verbessern und zu skalieren.“

Gymnasiasten in Mathematik 50 Punkte verloren – das entspricht rund anderthalb Schuljahren. Das zeigt, wie übergreifend das Problem ist: Wir müssen für die breite Schülerschaft passende Lernangebote entwickeln. Gleichzeitig dürfen wir die leistungsschwachen Schülerinnen und Schüler nicht aus dem Blick verlieren. Sie sind besonders auf gezielte Förderung angewiesen, um die basalen Kompetenzen zu erreichen und ihre gesellschaftlichen Teilhabechancen zu sichern. Hier ist Unterrichtsqualität zentral – ebenso wie eine stärkere Individualisierung und systematische Unterstützung durch multiprofessionelle Teams.

Welche Rolle kann Digitalisierung dabei spielen?

Eine große. Besonders beim formativen Assessment – also bei Rückmeldungen im laufenden Lernprozess – bieten digitale Tools große Chancen. Sie können sichtbar machen, wer im Unterricht mitkommt, wo es hakt und warum. In der Praxis fehlen solche Rückmeldungen oft, besonders bei komplexeren Aufgaben. Dabei wäre gerade hier gezielte Unterstützung wirksam. Wir brauchen Systeme und digitale Hilfsmittel, wie Dashboards, die Lernprozesse individuell begleiten, nicht nur Ergebnisse dokumentieren.

Wie kann die Wissenschaft zur Weiterentwicklung des Bildungssystems beitragen?

Wissenschaft kann Brücken bauen – zwischen Theorie, Praxis und Politik. Ein Beispiel ist das niederländische Institut National Education Lab AI (NOLAI): Dort arbeiten Forschende, Praktikerinnen und Praktiker sowie EdTech-Entwicklerinnen und -Entwickler gemeinsam an konkreten Lösungen, wie mithilfe von digitalen Werkzeugen personalisiertes Lernen und die Unterrichtsqualität verbessert werden können. Wenn etwas funktioniert, wird versucht, es systematisch zu verbreiten. So etwas brauchen wir auch – wir als Ständige Wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz haben entsprechende „Zentren digitaler Bildung“ vorgeschlagen. Es geht darum, Lösungen zu erproben, zu verbessern und zu skalieren – gemeinsam mit der Praxis.

Wenn Sie auf das Jahr 2035 blicken – woran würden Sie erkennen, dass wir im Bildungssystem wirklich etwas bewegt haben?

In 2035 hätten wir weniger Bildungsverliererinnen und -verlierer. Wir würden sehen, dass Schülerinnen und Schüler – unabhängig von ihrer Herkunft – die Übergänge besser meistern: in die Ausbildung, in die gymnasiale Oberstufe, ins Studium. Wir würden noch mehr erkennen, dass Schulen nicht mehr nur Wissen vermitteln, sondern gezielt dazu beitragen, Motivation aufzubauen, Persönlichkeitsentwicklung zu fördern und gute Lernprozesse zu gestalten. Und wir hätten ein System, das kohärent auf Daten schaut, um zu lernen – nicht um zu sanktionieren. Wenn all das spürbar wäre, dann hätten wir wirklich etwas bewegt.

Vielen Dank für das Gespräch, Herr Professor Köller!



ZUR PERSON

Prof. Dr. Olaf Köller ist Co-Vorsitzender der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission der Kultusministerkonferenz (SWK), Wissenschaftlicher Direktor des Leibniz-Instituts für die Pädagogik der Naturwissenschaften und Mathematik (IPN) und Professor für Empirische Bildungsforschung an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel.

Düsseldorf – Calgary: 7.351 km

51° 3' N, 114° 4' W

920 km/h

Reisehöhe 11.200 m

12 Std.



Gemeinsam lernen: Bildungsreise nach Kanada

Eine Delegation aus Vertreterinnen und Vertretern von Bildungsministerien und Landesinstituten aus elf Bundesländern, vom Bundesbildungsministerium, vom Sekretariat der Kultusministerkonferenz (KMK), aus Wissenschaft, Journalismus und Mitarbeitenden der *Wübben Stiftung Bildung* reiste im Mai 2025 nach Calgary in Alberta (Kanada), um sich intensiv mit der datengestützten Schul- und Unterrichtsentwicklung auseinanderzusetzen.

Neben einem Austausch mit dem Bildungsminister Demetrios Nicolaides sowie Vertreterinnen und Vertretern des Calgary Board of Education standen Schulbesuche auf dem Programm. Ziel der Reise war es, Impulse für die Schul- und Unterrichtsentwicklung in Deutschland zu gewinnen – und zu erleben, was ein auf Kohärenz angelegtes Bildungssystem leisten kann. Im folgenden Beitrag reflektiert Dr. Martina Diedrich, Verbundleitung und Leiterin des Governance-Zentrums im CHANCEN-Verbund des Startchancen-Programms am DIPF, ihre Eindrücke und Erfahrungen auf der Reise.



Eine Dokumentation der Reise finden Sie unter:
<https://shorturl.at/QRw7E>

“IT’S NOT ALL ABOUT DATA AND TECHNIQUES; IT’S ABOUT SHARED GOALS”

von Dr. Martina Diedrich

Wir wollten alles über Daten lernen, über Dashboards und über richtige Formate. Was wir aber vor allem gelernt haben: Es geht um die konsequente Ausrichtung eines Systems auf gemeinsame Ziele.

So unterschiedlich die Perspektiven und Rollen der Teilnehmenden auf der Bildungsreise zum Calgary Board of Education (CBE), der Schulbehörde in Calgary, auch gewesen sein mögen, in einer Sache waren sich alle einig: Die Reise war ein enormer Gewinn und eine großartige Lernerfahrung. Mit großer Gastfreundlichkeit wurde uns ein hochverdichtetes Programm geboten, in dem sich zentrale Inputphasen und In-situ-Praxisbeobachtungen abwechselten. Wir konnten nicht nur diverse Schulen verschiedener Schulformen besuchen, wir durften auch am Schulleitungsmeeting der rund 250 Schulleitungen einschließlich ihrer Stellvertretungen und der zuständigen Aufsichten teilnehmen.

Vielleicht lässt sich an diesem Setting einer der grundlegenden Unterschiede der kanadischen Steuerung gegenüber dem deutschen Selbstverständnis – bei aller Anerkennung der Unterschiedlichkeit in den 16 Ländern – verdeutlichen: Zunächst erfolgte die bei allen offiziellen Zusammenkünften vorgesehene Erklärung „Acknowledgement of the Land“, die unter dem Motto „Truth and Reconciliation“ der Anerkennung des Unrechts an der indigenen Bevölkerung und der angestrebten Versöhnung gewidmet ist. Anhand einer persönlichen Anekdote adressierte Chief Superintendent Joanne Pitman – die leitende Schulaufsicht des CBE – ein Leitungsthema, bevor die Teilnehmenden in einen strukturierten, auf das Thema Diversität ausgerichteten Austausch gingen. Diese inhaltliche Arbeit, bei der die Schulleitungen an runden Tischen zusammensaßen, nahm den größten Teil der dreistündigen Sitzung im Canada Olympic Park in Calgary ein. Abschließend mündete sie in einen aus deutscher Sicht vertrauten Orgablock.

Es ist diese Fokussierung auf klare Inhalte, auf gemeinsame Ziele und sinnstiftende Themen, die sich wie ein roter Faden durch die gesamte Reise zog. Will man verstehen, wie Kohärenz entstehen kann, so lässt sich dies am ehesten an der Art und Weise des Sprechens festmachen: geteilte Sprechakte,

in denen die gemeinsamen Überzeugungen gewachsen sind und die sich auf allen Ebenen des Systems wiederfinden. Die folgenden Statements von Führungskräften des CBE, Schulleitungen, Lehrkräften sowie Kindern und Jugendlichen, die wir auf unserer Reise getroffen haben, sollen dies verdeutlichen.

GELINGENSBEDINGUNGEN FÜR KOHÄRENZ, DATENNUTZUNG UND EINE KULTUR DES MITEINANDERS

“Students come first”

Diese Botschaft empfängt die Gäste bereits am Eingang des CBE, ergänzt um die beiden Prinzipien „Learning is our central purpose“ und „Public education serves the common good“. Egal in welchem Setting: Das Denken ging stets vom bestmöglichen Lernen und der optimalen Entwicklung der Kinder und Jugendlichen aus; alle Aktivitäten und Bemühungen sind darauf ausgerichtet, dass ihnen exzellente Lernergebnisse und Wohlbefinden sowie die Anerkennung von Diversität und Inklusion ermöglicht werden.

“This work can’t be done in silos”

Statt Versäulung und Abgrenzung richten sich die Steuerungsbemühungen auf die Verzahnung aller Bereiche, Ebenen und Akteure. Deshalb wird bei Reformen stets das gesamte Feld in den Blick genommen, mit entsprechend umfassender Planung.

“It’s not about the size of the class, it’s the quality of teaching”

Mit hoher Konsistenz werden alle Aktivitäten auf die Qualität der Lehr-Lern-Prozesse, insbesondere der Instruktionsqualität fokussiert. Lehrkräfte werden umfassend qualifiziert, sowohl durch Materialien, die strukturell in Passung zu den Lehrplänen gebracht werden, als auch über Fortbildungen und kollegiale Übungs- und Reflexionsphasen.

“If we want teachers to engage more, we have to focus on the ‘why’”

Alle Beteiligten zeichnen sich durch ein hohes Bewusstsein dafür aus, dass Veränderungen eine sinnstiftende Kommunikation, Transparenz und Überzeugungsarbeit erfordern. Führungshandeln wird als Beziehungshandeln interpretiert, das Verbindung, Offenheit und Verletzlichkeit einschließt. Deshalb hält das System eine Vielzahl unterschiedlicher Kommunikationsformate vor, denen viel Raum gegeben wird.

“Assessment must show impact on students’ learning and thus support teaching”

Hierin spiegelt sich die immer wieder geäußerte Überzeugung, dass Daten kein Selbstzweck sind. Die Nutzung von Daten muss immer darauf ausgerichtet sein, die gesetzten Ziele zu erreichen. Nur wenn dieser Zusammenhang gewährleistet ist, lassen sich ihre Existenz und der betriebene Aufwand rechtfertigen.

“We moved from accountability to assurance”

Im Kontext von Daten geht es nicht um Schuldfragen, sondern immer um die Verpflichtung, die das Bildungssystem den Kindern und Jugendlichen sowie den Familien gegenüber hat. Auch hier zeigt sich die konsequente Ausrichtung auf das Lernen und die Entwicklung der Heranwachsenden, die im Sinne einer Bringschuld der Verantwortlichen auf allen Ebenen garantiert werden müssen.

“Our goal is to always improve and get better every day”

Lernen wird nicht als alleinige Aufgabe der Kinder und Jugendlichen verstanden. Vielmehr formulieren alle Akteure im System einen hohen Anspruch an das eigene Lernen und die kontinuierliche Verbesserung. Deshalb wird Feedback strukturell, prozessual und instrumentell in alle Handlungszyklen fest integriert.

“We have strategies”

Es fällt auf, mit welcher hoher Selbstwirksamkeitsüberzeugung alle professionellen Akteure auf Lern- und Entwicklungsprozesse blicken. Egal welche Schwierigkeiten auftreten, professionelles Handeln baut darauf, dass sich immer eine Möglichkeit findet, das Lernen und die Entwicklung mithilfe entsprechender Interventionen im Sinne der Ziele zu beeinflussen.

“There’s lots of second opportunities here”

Dieses Statement eines Schülers bringt in überzeugender Weise die gelebte Kultur des “not yet” zum Ausdruck. Allen wird zugetraut, ein Lernziel zu erreichen, egal ob es sich um den zweiten oder dritten Anlauf handelt. Im Vertrauen auf die große Unterstützungswirkung des Systems gesteht man Kindern und Jugendlichen mehrere Versuche zu, was sich nicht zuletzt in einer modularisierten Oberstufe zeigt, die ein individuelles Lerntempo und flexible Prüfungsmodalitäten zulässt.

DINGE, DIE SICH NACH DEUTSCHLAND MITNEHMEN LASSEN

Versucht man, die Fülle der Erkenntnisse auf zentrale Aussagen zu reduzieren, so sind dies vielleicht die folgenden:

1.

Alberta hat eine **völlig andere Rolle der Schulaufsicht** etabliert. Ihr Agieren liegt an der Schnittstelle zwischen Fachaufsicht und Unterrichtsentwicklungsbegleitung, die sowohl eine materiale als auch personale Strategie im Sinne der Qualifizierung verfolgt. Dabei sind das Curriculum, durchgängig verfügbare Daten, Fortbildungsmaßnahmen sowie Fördermaterialien bzw. Interventionen die entscheidenden Instrumente eines konsequent auf die Verbesserung der Lehr-Lern-Prozesse ausgerichteten Steuerungsverständnisses.

2.

Strukturelles Alignment wird **durch eine Reihe aufeinander aufbauender Referenzrahmen** erzeugt, die für sämtliche institutionellen Akteursrollen, für alle Themen und alle Kompetenzbereiche systematisch miteinander verschränkt sind und eine gemeinsame Orientierung aller Beteiligten ermöglichen. Bemerkenswert ist der hohe Stellenwert, den diese Referenzrahmen in der und für die Praxis haben. Sie leisten eine Verbindung von Theorie, Empirie und Praxis und können so das tatsächliche Handeln anleiten.

3.

Das Erreichen von Zielen ist immer Ausdruck einer gemeinsamen Anstrengung. Individuelle Anteile treten im Sprechen grundsätzlich zurück gegenüber der gemeinsam erbrachten Leistung. Dies schafft nicht nur eine hohe gemeinsame Verantwortung aller professionellen Akteure, da man als Teil eines Kollektivs nicht die anderen für das Misslingen beschuldigen kann, sondern es führt auch dazu, dass die in Deutschland weit verbreitete Rede vom „wir“ vs. „die da oben“ gänzlich wegfällt.

Mit Blick auf das eigentliche Ziel der Reise, die datengestützte Qualitätsentwicklung in Alberta besser zu verstehen, ist uns eines klar geworden: Will man eine so tiefgreifende Systementwicklung anstreben, dann reicht es nicht, sich Gedanken über Daten, Techniken oder gar Dashboards zu machen. Vielmehr geht es darum, Menschen in den Blick zu nehmen, ihre handlungsleitenden Überzeugungen zu adressieren, sie in sinnstiftende Kommunikation zu involvieren und alle Ebenen des Systems auf gemeinsam geteilte Ziele auszurichten. Dem CBE wie auch der *Wübben Stiftung Bildung* gilt der tief empfundene Dank der gesamten Gruppe dafür, eine solch intensive und wertvolle Lernerfahrung ermöglicht zu haben.



„Es geht darum, Menschen (...) in sinnstiftende Kommunikation zu involvieren und alle Ebenen des Systems auf gemeinsam geteilte Ziele auszurichten.“



ZUR PERSON

Dr. Martina Diedrich ist Verbundleitung und leitet zudem das Governance-Zentrum im CHANCEN-Verbund des Startchancen-Programms am DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation. Zuvor war sie Direktorin des Instituts für Bildungsmonitoring und Qualitätsentwicklung (IfBQ) in Hamburg. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in der datengestützten Steuerung und Schulentwicklungsforschung.



Besuch beim Calgary Board of Education (CBE) u. a. mit Bildungsminister Demetrios Nicolaidis (mittig), Mitgliedern des Board of Trustees, Chief Superintendent Joanne Pitman und Schulleitung Tracy Rand (2. v. r.)

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.

Dazu setzt die Stiftung operative Programme mit Ländern und Kommunen um, gibt mit ihrer wissenschaftlichen Einheit, dem *impaktlab*, auf Basis wissenschaftlicher Analysen und praktischer Erkenntnisse Impulse für das Bildungssystem und fördert im kleinen Umfang ausgewählte Projekte, um daraus zu lernen.

IMPRESSUM

Herausgeber

Wübben Bildungsstiftung gGmbH
Cantadorstraße 3
40211 Düsseldorf
0211 93370800
info@w-s-b.org
www.wuebben-stiftung-bildung.org

Verantwortlich i. S. d. P.

Dr. Markus Warnke, Geschäftsführer, Wübben Stiftung Bildung

Autorinnen und Autoren

Janna Degener-Storr, freie Journalistin
Dr. Martina Diedrich, DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation

Redaktion

Tamara Endberg-Krenn, Wübben Stiftung Bildung

Fotografien

Peter Himself, S. 6
David Ausserhofer, S. 12–23, S. 29
Lukas Schulze, S. 24–27
Peter Gwiazda, S. 28
Song_about_summer – stock.adobe.com, S. 30
Ruben Herzberg, S. 34 unten
Wübben Stiftung Bildung, S. 34f
Ministry of Education and Childcare, S. 35 unten

Gestaltung

fountain studio, www.fountainstudio.de

Korrektorat

Britta Metzinger, www.compas-uebersetzungen.de

Druck

Das Druckhaus Print und Medien GmbH, Korschenbroich

© Wübben Stiftung Bildung / Juni 2025

Zitationsweise: Wübben Stiftung Bildung (2025):
impaktmagazin. Perspektiven für bessere Bildung. Düsseldorf.



