

**BESSERE
BILDUNG**

ZUKUNFTSPAKT FÜR BESSERE BILDUNG



INHALT

- VORWORT 4
- VORAB 6
- DATEN ALS AUFTRAG 10
- SINNVOLLE DATEN 12
- VERÄNDERTE ARBEITSWEISEN 14
- SCHREIBPROZESS ZUM ZUKUNFTSPAKT 20
- IMPRESSUM 23

VORWORT

Liebe Leserinnen und Leser,

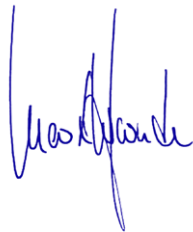
in den letzten zwei bis drei Jahren hat die Diskussion über Ziele in der Bildung und die dazu passenden Daten zur ständigen Qualitätsentwicklung stark an Fahrt aufgenommen. Messbare Bildungsziele haben es in den Koalitionsvertrag der aktuellen Bundesregierung geschafft. Die Länder wollen daran gemeinsam mit dem Bund entlang einer Roadmap arbeiten und die ersten Bundesländer sind schon auf dem Weg – hoffentlich folgen bald mehr. Damit einher geht die Entwicklung von Dashboards, als sichtbares Zeichen dafür, dass die Länder nach geeigneten Indikatoren suchen und diese so aufbereiten, dass vom Ministerium bis zur Schule alle damit arbeiten können. Für immer mehr Menschen, gerade in den oberen Etagen der Hierarchie, wird diese Herangehensweise immer klarer und selbstverständlicher. Das ist für sich genommen schon ein großer Schritt. Genauso wichtig ist es jedoch, alle Ebenen des Bildungssystems mitzunehmen: von den Ministerien, über die Schulaufsichten bis hin zu den Schulen.

Für alle, die sich mit der datengestützten Schul- und Unterrichtsentwicklung beschäftigen, wie es sehr prominent die Ständige Wissenschaftliche Kommission der Kultusministerkonferenz getan hat, stellt sich die „Warum-Frage“ nicht (mehr). Wir in der *Wübben Stiftung Bildung* nehmen aber wahr, dass die vielen anderen sich sehr wohl noch fragen, wozu das alles notwendig, gar sinnvoll, ist. Deswegen haben wir aus unserem Netzwerk Schulleitungen, Schulaufsichten und Abteilungsleitungen aus den Ministerien nach Düsseldorf in die Räume der Stiftung eingeladen. Vom 12. bis 13. März haben wir hier zunächst in getrennten Runden, dann gemeinsam diskutiert und gute Argumente gefunden, die hoffentlich auch andere überzeugen und mitnehmen. Darum Daten. In diesem Sinne haben wir hier diskutiert und in einem Prozess, der sich über wenige Wochen erstreckte, den nachfolgenden Text erarbeitet. Wir als Stiftung haben Räume, Moderation und unsere Hilfe bei der Erstellung und Darstellung des Textes angeboten. Für den Text stehen die Autorinnen und Autoren aus immerhin neun Bundesländern: jeweils fünf Schulleitungen, Schulaufsichten und Abteilungsleitungen der jeweiligen Ministerien.

Eine nicht überraschende, und dennoch hilfreiche Erkenntnis aus dem Prozess ist, dass es mehr solcher hierarchieübergreifenden Formate braucht, ein stärkeres und damit abgestimmteres Miteinander. Die zweite ebenso banal anmutende und dennoch nicht selbstverständliche Erkenntnis besteht darin, dass Bildung von den Bedarfen und Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler gedacht und umgesetzt werden muss. Die Kinder und Jugendlichen gehören in den Mittelpunkt. Alle sitzen in einem Boot, alle

sind dafür verantwortlich, dass die Kinder und Jugendlichen in diesem Land erfolgreich lernen und sich entwickeln. Das Ermutigende des Schreibprozesses ist, dass sich alle genau dafür verantwortlich fühlen und sich gleichzeitig in der Lage sehen, daran zu arbeiten. Gemeinsam. Und alle Autorinnen und Autoren glauben daran, dass dieser gemeinsame Wille für ein besseres Zusammenwirken weit über diesen Kreis hinausgehen kann. Dazu braucht es einen Zukunftspakt, damit Bildung in Deutschland wieder besser wird.

Viel Freude bei der Lektüre!



Dr. Markus Warnke

Geschäftsführer der *Wübben Stiftung Bildung*

Weitere Veröffentlichungen in der Reihe „Bessere Bildung“ finden Sie über die QR-Codes:

Im Online Magazin **SchUB** der *Wübben Stiftung Bildung* berichten u. a. am Zukunftspakt beteiligte Schulleitungen über ihre Erfahrungen mit datengestützter Schulentwicklung.



[www.schub-magazin.org/
151_25_datenserie_bessere_bildung_
silkrichter_nrw](http://www.schub-magazin.org/151_25_datenserie_bessere_bildung_silkrichter_nrw)

In der Publikation **„Darum Daten“** plädiert Markus Warnke für eine stärkere Nutzung von Daten im Bildungssystem auf Basis von Zielen.



[www.wuebben-stiftung-bildung.org/
darum-daten-ein-plaedoyer_markus_warnke_
maerz_2026](http://www.wuebben-stiftung-bildung.org/darum-daten-ein-plaedoyer_markus_warnke_maerz_2026)

VORAB

Wir

Wir, die Autorinnen und Autoren dieses Papiers, sind Schulleitungen, Schulaufsichten oder arbeiten in leitender Funktion in Schulministerien. Wir kommen aus neun verschiedenen Bundesländern* und sind einer Einladung der *Wübben Stiftung Bildung* gefolgt, mit der die Länder in vielfältigen Kontexten kooperieren. Uns eint das gemeinsame Verständnis, dass eine datengestützte Schul- und Unterrichtsentwicklung das Bildungssystem insgesamt verbessern kann. Wir teilen die Überzeugung, dass eine konsequente, vor allem eine auf den Lernfortschritt fokussierte Nutzung von Daten auf den verschiedenen Ebenen von Bildungsadministration, Schulleitung und Lehrkräften hilft, den Lernerfolg der Schülerinnen und Schüler zu verbessern. Dabei geht es uns um eine Kultur des Hinschauens und um eine konstruktive Fehlerkultur. Unsere Diskussion hat gezeigt, dass wir uns an unterschiedlichen Stellen befinden und unsere Wegstrecken unterschiedlich lang sind, aber alle im Rahmen ihrer Verantwortung in die gleiche Richtung arbeiten. In der aktuellen bildungspolitischen Debatte und in der Veröffentlichung des Gutachtens „Datengestützte Entwicklung und Steuerung in Schule und frühkindlicher Bildung“ der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission der Kultusministerkonferenz (SWK) sehen wir eine sehr große Chance: Eine zielgerichtete Analyse der Wirksamkeit von Unterricht, Lernprozessen und Schule kann in allen Bundesländern dazu beitragen, die Lebensperspektiven von Kindern und Jugendlichen spürbar zu verbessern.

*

Baden-Württemberg
Bremen
Hamburg
Nordrhein-Westfalen
Rheinland-Pfalz
Saarland
Sachsen
Sachsen-Anhalt
Schleswig-Holstein

Von links nach rechts:

Elke Schott **Bildungsministerium, Rheinland-Pfalz**

Thomas Hilsenbeck **Schulaufsicht, Baden-Württemberg**

Martina Semmler **Schulleiterin, Bremen**

Silke Richter **Schulleiterin, Nordrhein-Westfalen**

Werner Glowka **Bildungsministerium, Sachsen**

Frank Diesener **Schulaufsicht, Sachsen-Anhalt**

Dr. Kathrin Andres **Bildungsministerium, Saarland**

Alexander Kraft **Bildungsministerium, Schleswig-Holstein**

Thorsten Altenburg-Hack **Bildungsministerium, Hamburg**

Carsten Haack **Schulleiter, Schleswig-Holstein**

Jörg Kurtscheidt **Schulaufsicht, Rheinland-Pfalz**

Nicole Staehle **Schulleiterin, Rheinland-Pfalz**

Helge Daus **Bildungsministerium, Schleswig-Holstein**

Nicole Wrana **Schulleiterin, Nordrhein-Westfalen**

Stefan Grübel **Schulaufsicht, Hamburg**



Ausgangslage

Trotz des großen Engagements der Schulen und aller Verantwortlichen im Bildungssystem erfüllt es uns mit Sorge, dass es immer noch zu viele Schülerinnen und Schüler gibt, die die Mindeststandards in den basalen Kompetenzbereichen nicht erreichen. Wir sehen uns in der besonderen Verantwortung, gerade diesen Kindern und Jugendlichen wirksam zu helfen und Wege zu finden, sie beim Erreichen dieser Grundlagen zu unterstützen. Ebenso gelingt es nicht in ausreichendem Maße, alle Potenziale und Talente der Kinder und Jugendlichen zu erkennen und zu fördern. Die Daten sind ein deutliches Signal: Mit den bisherigen Konzepten und einem „Weiter so“ werden wir unsere Ziele nicht erreichen. In das gesamte Bildungssystem bringen alle Verantwortlichen und Beteiligten sehr viel Erfahrung, Kompetenz, Engagement und Herzblut ein. Das ist ein starkes Fundament. Wir sehen auch, dass es Veränderungen braucht, um wirklich allen Kindern und Jugendlichen gerecht zu werden. Schülerinnen und Schüler lernen sehr unterschiedlich, die Unterstützung des schulischen Lernens durch Eltern ist aufgrund vielfältiger Faktoren ebenfalls sehr divergent. Dies ist keine neue Erkenntnis, durch die volatilen gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen im schulischen Kontext jedoch zunehmend bedeutsam. Auf diese Veränderungen haben wir noch nicht die passenden Antworten für alles und insbesondere für jeden einzelnen Schüler und jede einzelne Schülerin. Sicherlich kann Schule nicht zum Reparaturbetrieb dafür werden, was alles schief läuft. Den Anspruch, einen positiven Beitrag zu mehr Lern- und Entwicklungserfolgen zu leisten, muss das Bildungssystem trotzdem haben. Mehr Wissen über Ungleichheit bietet eine Grundlage, Ressourcen nach Bedarfen zu verteilen, Ungleiches ungleich zu behandeln. Daten lösen nicht die Ungleichheit auf. Daten bilden aber die Grundlage für begründete Entscheidungen, gerade angesichts knapper Ressourcen und der Notwendigkeit einer Ressourcenverteilung, die den Zielen der Leistungsentwicklung und Chancengerechtigkeit dient. Daten machen Ungerechtigkeiten messbar und sind damit die Handlungsgrundlage für Veränderung. Daten können uns dabei unterstützen, alle Potenziale zu heben, und leisten somit einen wesentlichen Beitrag für eine gezielte, an den Bedarfen der Kinder und Jugendlichen orientierte Steuerung. Diesen Weg wollen wir gemeinsam gehen, dabei voneinander lernen und damit unser Schulsystem weiterentwickeln.

Entscheidungen begründen

Wir sind davon überzeugt, dass Entscheidungen und Maßnahmen auf allen Ebenen der Ministerien, Schulaufsichten und Schulen zu validieren und somit besser zu begründen sind. Denn zu viel ist pauschal statt evidenz- und entwicklungsbasiert, wenn sich z. B. die Zuweisung von Stellen ausschließlich an der Gruppengröße orientiert. Ohne Daten ist alles nur Meinung („Without data you're just another person with an opinion.“ – *W. Edwards Deming*). Wir sehen, dass trotz aller wissenschaftlichen Erkenntnisse an zu vielen Stellen zu wenig Wissen über die Wirksamkeit von Lernarrangements und individuellen Lernverläufen besteht. Erkenntnisse aus Daten dürfen nicht nur auf der methodisch-didaktischen Ebene bzw. im Bereich der individuellen Förderplanung

”

Daten bilden die Grundlage für begründete Entscheidungen, gerade angesichts knapper Ressourcen.“

systematische Maßnahmen nach sich ziehen. Es müssen explizit auch die Strukturen der Lernorganisation in Bezug gesetzt werden. Die wirksamsten Fördermaterialien und -methoden können nur dann ihre volle Wirkung entfalten, wenn für die Kinder individuell ausreichend Raum und Zeit organisiert werden kann. Wir benötigen darüber hinaus ein Bildungsverlaufsregister mit einer Bildungs-ID, wie es die Bundesregierung plant. Wenn Fakten den Ausgangspunkt im bildungspolitischen Diskurs bilden, entsteht Raum für Lösungen, die wirklich tragen. Eine Argumentation auf Basis von Daten hilft uns, komplexe Zusammenhänge zu verstehen, und bewahrt uns davor, vorschnell nach einfachen Antworten zu greifen. Wenn es um die Zukunftschancen unserer Kinder und Jugendlichen geht, müssen wir unsere Entscheidungen gut und valide begründen können. Das ist eine Erwartung, die Schülerinnen und Schüler zu Recht an uns haben und die wir erfüllen müssen.

Zukunftspakt

Im Austausch von Schulleitungen, Schulaufsichten und Bildungsadministration erkennen wir, dass wir noch mehr miteinander sprechen und einander zuhören sollten. Wir tragen gemeinsam Verantwortung für die Lern- und Entwicklungserfolge aller Kinder und Jugendlichen. Diese Herausforderung ist groß, und die Lösung liegt in unserem Zusammenhalt und einem kohärenten Zusammenwirken. Wenn wir gemeinsam an einem Strang ziehen, können wir unserer Verantwortung gerecht werden. Aus unserer täglichen Praxis wissen wir, wie schwer ein konstruktives, zwischen allen Institutionen und Ebenen abgestimmtes Commitment herzustellen ist. Doch genau das ist nötig. Daten schaffen mehr Transparenz und ermöglichen Abgleiche auch zwischen den Ländern. Trotz der Zuständigkeit der Länder für Bildung wird damit die nationale Tragweite erkennbar. Deshalb benötigen wir einen länderübergreifenden Konsens, der eine Gleichwertigkeit des Lernens möglich macht. Die Stärken des Föderalismus können gewinnbringend eingesetzt werden. Für ein zukunftsfähiges und lernendes Bildungssystem tragen alle Verantwortung, und notwendig ist die Mitwirkung der Vertreterinnen und Vertreter der unterschiedlichen Interessengruppen, einer engagierten Zivilgesellschaft sowie der Fraktionen in den Landtagen und der Medien. Unterstützend ist zudem eine konstruktive Oppositions- und Öffentlichkeitsarbeit. **Wir brauchen ein gemeinsames Qualitätsversprechen, einen Bildungspakt zwischen allen Ländern und Ebenen, einen Zukunftspakt für bessere Bildung.**

DATEN ALS AUFTRAG

Ursprung des Begriffs

In unserer Diskussion haben wir uns vom Ursprung des Begriffs „Datum“ (Mehrzahl: „Daten“) leiten lassen. Er stammt vom lateinischen Partizip „datum“ des Verbs „dare“ und beschreibt etwas Gegebenes, Geschenktes. Daten werden aus dieser Perspektive zu einem Geschenk der Kinder und Jugendlichen an alle, die in Schulen und um Schule herum arbeiten. Dieser veränderte Blick verpflichtet uns noch stärker, für das Wohlergehen und den Lernerfolg der Kinder und Jugendlichen zu sorgen. Eine Verpflichtung, die zwar seit jeher ganz oben in unseren Schulgesetzen verankert ist, die wir aber beim Organisieren, Leiten von Schulen und den vielen anderen Dingen, mit denen wir tagtäglich beschäftigt sind, allzu oft aus den Augen verlieren. Mit der Verpflichtung einher gehen der sorgsame Umgang mit den Daten und deren Absicherung. Die im Lernprozess entstehenden Daten werden uns anvertraut und geben Aufschluss über die Entwicklung der Kinder und Jugendlichen. So erfahren wir mehr über ihre Talente und Potenziale, wir erkennen Kompetenzentwicklungen. Wir erfahren etwas über ihre Herkunft und ihr soziales Umfeld.

Für starke und kompetente Kinder und Jugendliche

Unser Interesse an diesen Informationen und Daten resultiert aus unserer Haltung der Neugierde und Verantwortung gegenüber den Kindern und Jugendlichen sowie ihren Entwicklungen. Wir möchten jede und jeden von ihnen kennen- und verstehen lernen. Dieses Interesse korrespondiert unmittelbar mit unserer Verantwortung für den Lernerfolg. Wir konzentrieren uns so wieder auf die Kinder und Jugendlichen und versuchen, ihre Perspektiven zu verstehen und das Lernen aus ihrer Sicht zu organisieren. Dazu benötigen wir das Feedback von Schülerinnen und Schülern: Haben wir Interesse an ihrer Meinung? Wollen wir wirklich wissen, ob sie sich an der Schule wohlfühlen? Werden sie gesehen und eingebunden? Werden sie nach ihren Einschätzungen gefragt? Gibt es Menschen, die sie unterstützen? Es geht um eine systematische Erfassung der Perspektiven von Schülerinnen und Schülern als wichtige Datenquelle für Schul- und Unterrichtsentwicklung. Interesse, Lebensweltbezug und Mitgestaltung sind zentrale Bedingungen für wirksames Lernen. Genauso wichtig ist es, zu verstehen, welche Bedingungen sie dafür benötigen und wie schulische Prozesse wirksam gestaltet werden können. Feedback schafft daher eine evidenzbasierte Grundlage für pädagogische Entscheidungen. Es hilft uns, den Lernort Schule zu verbessern. Rückmeldungen zu Unterstützungsstrukturen liefern wichtige Hinweise für die Lernentwicklung und ermöglichen passgenaue

Förderung. Sie dienen zudem als Ausgangspunkt für einen fundierten Austausch mit Eltern über Potenziale und notwendige Unterstützungsmaßnahmen. Partizipation ist dabei kein Selbstzweck, sondern Mittel zur datengestützten Weiterentwicklung von Lernen. Schule wird so zu einem Ort von erlebbarer Demokratie. Eine Win-win-Situation für alle.

In die Klassenzimmer

Daten zeigen den Weg für Veränderungen im Klassenzimmer. Wobei der Begriff „Klassenzimmer“ zu kurz greift, da es um zeitgemäße Lernprozesse in vielfältigen Settings geht, die auch außerhalb klassischer Unterrichtsräume stattfinden. Es geht um mehr Orientierung für systematische Schul- und Unterrichtsentwicklung. Wir müssen über wirksame Lernsettings sprechen und gemeinsam verstehen, was wirkt. Dazu braucht es die bereits angesprochene Bildungs-ID mit einem Bildungsverlaufsregister. Dies schafft die Grundlage dafür, Lernentwicklungen sichtbar zu machen und über die Zeit hinweg nachzuvollziehen. Daten dienen dabei nicht dazu, einzelne Lehrkräfte zu adressieren, sondern unterstützen die gemeinsame Arbeit in klar definierten Rollen und multiprofessionellen Teams. Der Klassenraum steht traditionell für die Eigenständigkeit von Lehrkräften. Diese bleibt wichtig, öffnet sich jedoch zunehmend in Richtung Zusammenarbeit. So entsteht ein gemeinsamer Lernraum, in dem Verantwortung nicht abgegeben, sondern bewusst geteilt und weiterentwickelt wird. Diese geteilte Verantwortung zeigt sich auch auf den unterschiedlichen Ebenen des Systems – von der Einzelschule über die Schulleitung und Schulaufsicht bis hin zum Ministerium. Die Perspektiven und Datenbedarfe unterscheiden sich dabei, bleiben jedoch auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet: die bestmögliche Unterstützung der Lernentwicklung von Schülerinnen und Schülern. Entscheidend ist die Transparenz der jeweiligen Funktion von Daten im System, damit sie auf allen Ebenen wirksam genutzt werden kann. Der Umgang mit Daten erfordert eine Kultur des Austauschs, in der Unsicherheiten benannt werden können und nicht bei Einzelnen verbleiben. Wir lassen Unsicherheiten zu, um zusammen tragfähige Lösungen zu finden. Erst im gemeinsamen Blick können alle Dimensionen von Lernprozessen erfasst werden. Dafür braucht es verlässliche Gelegenheiten für Dialog und Kooperation. Unser Interesse an Daten ist Ausdruck geteilter pädagogischer Verantwortung: Es richtet sich auf die Lernwege der Schülerinnen und Schüler, macht Entwicklungen sichtbar und eröffnet Ansatzpunkte für gezielte Förderung. Gleichzeitig schafft es eine Grundlage, um die eigene Wirksamkeit auf allen Ebenen gemeinsam zu reflektieren und weiterzuentwickeln.

”

Es geht um eine systematische Erfassung der **Perspektiven von Schülerinnen und Schülern.**“

SINNVOLLE DATEN

Ziele und Daten

Unsere Haltung zu Daten hilft uns, den Blick auf die Kinder und Jugendlichen gezielt zu schärfen. Wir erkennen, dass dies notwendig ist. Wir sehen die Notwendigkeit, diese Perspektive in Ziele zu formulieren. Dabei geht es um die Leistungs- und Kompetenzentwicklung, um das Wohlbefinden und um mehr Chancengerechtigkeit. Diese Ziele müssen in den Ländern operationalisiert, mit Maßnahmen und Indikatoren hinterlegt und in Prozesse übersetzt werden. Ohne einen formulierten und von allen geteilten Zielfokus ist die Sammlung von Daten nur schwer zu rechtfertigen. Aktuell sammeln wir eine Reihe von Daten, deren Nutzen für die Unterrichts- und Schulentwicklung nicht erkennbar ist. So entsteht der Eindruck, es gehe um Kontrolle und Bürokratie. Daten werden aber tatsächlich erhoben, um auf Basis ihrer Interpretation die richtigen Schritte zu gehen, die die Kompetenzentwicklung der Schülerinnen und Schüler verbessern. Daten sind kein Selbstzweck und Datenerhebungen sowie -aufbereitungen sind keine technischen Spielereien. Sie sind ein Werkzeug, um besser zu verstehen, was Lernende brauchen. Jedes erhobene Datum braucht zu seiner Erhebung die Rechtfertigung, dass es der Verbesserung des Lernerfolges dient.

”

Daten sind ein Werkzeug, um besser zu verstehen, was Lernende brauchen.“

Verständliche Daten – Daten verstehen

Daten können nur dann etwas bewirken, wenn die Nutzenden sie auch wirklich verstehen. Eine verständliche Aufbereitung mit guter Visualisierung ist dafür unverzichtbar. Schulleitungen sehen sich mit Zahlen konfrontiert, die ohne Kontext wenig aussagen. Schulaufsichten und Verwaltung arbeiten mit unterschiedlichen, zu selten kompatiblen Systemen. So entsteht statt Orientierung Fragmentierung. Überall taucht derselbe Wunsch auf: eine gemeinsame Datenbasis mit unterschiedlichen Zugriffsrechten, die Klarheit schafft und als Steuerungsgrundlage dient. Daten müssen für alle Ebenen – für Schülerinnen und Schüler, für die Eltern, die Lehrkräfte, Schulleitungen, Schulaufsichten und Schulträger – zugänglich und verständlich sein. So werden Daten zum Ausgangspunkt für weitere Überlegungen, wie sich das Lernen, die Motivation, die Selbstregulation, das Durchhaltevermögen und das Interesse verbessern lassen.

Ein multiprofessionelles Team nutzt Daten, um Lerngelegenheiten so zu gestalten, dass für einen ganzheitlichen Lernerfolg neben der Kompetenzentwicklung das Wohlfühlen, die Persönlichkeitsentwicklung und die Chancengerechtigkeit gleichberechtigt berücksichtigt werden. Hierfür ist ein digitales Dashboard ideal, das es ermöglicht, die vorhandenen Daten individuell zusammenzustellen, in Vergleiche zu bringen, Längsschnitte zu erstellen usw. Daten müssen so aufbereitet sein, dass sie für die jeweilige Zielgruppe nachvollziehbar sind. Eine gute Visualisierung schafft die Voraussetzung dafür, dass Daten überhaupt genutzt werden. Eine gemeinsame Datenbasis ist zudem keine technische Frage, sondern die Grundlage für Transparenz und dafür, dass alle Beteiligten vom selben Bild ausgehen.

Vertrauen und Akzeptanz

Daten erfüllen ihren Zweck als Lern-, aber nicht als Kontrollinstrument. Denn sie entfalten ihre Wirkung nur dort, wo Menschen ihnen vertrauen. Vertrauen ist der zentrale Wirkfaktor für eine datengestützte Qualitätsentwicklung auf allen Ebenen. Genau hier liegt einer der größten Knackpunkte: Oft werden Datenabfragen und -nutzung als reine Kontrolle erlebt bzw. interpretiert – und mit dem Gefühl verbunden, verglichen und bewertet zu werden. Diese Grundspannung prägt vielfach die Haltung gegenüber jeder Form von Datennutzung und reduziert die Bereitschaft, Daten überhaupt als Unterstützung zu sehen. Daten entfalten ihren Wert nicht durch ihre bloße Erhebung, sondern durch ihre Interpretation und Kommunikation. Ein tragfähiges Verständnis entsteht erst dort, wo unterschiedliche Perspektiven zusammengeführt werden. Entscheidend ist dabei nicht der einzelne Datensatz, sondern der Dialog, den er auslöst. Aus dieser gemeinsamen Verständigung heraus gewinnt eine klare und transparente Datenkultur an Bedeutung. Sie schafft Orientierung und macht nachvollziehbar, wofür Daten genutzt werden – auf allen Ebenen. So werden sie zu einem Instrument, das Entwicklung ermöglicht und gemeinsam getragen wird. Im Zentrum steht ein Vertrauen als geteilte Grundlage professionellen Handelns. Es schafft den Raum für einen offenen und differenzierten Umgang mit Daten und unterstützt dabei, Lernprozesse realistisch einzuordnen. Daten werden so zum Ausgangspunkt für gemeinsames Lernen und gezielte Weiterentwicklung. In der Reflexion wird deutlich, dass eine solche Kultur von geteilter Verantwortung, Transparenz und Lösungsorientierung lebt. Herausforderungen werden sichtbar, ohne individualisiert zu werden, und Entwicklungen ebenso wie Erfolge werden zusammen in den Blick genommen. Dabei versteht sich das System selbst als lernend – ähnlich wie die Schülerinnen und Schüler. Daten sind Teil dieses Lernprozesses: Sie geben Orientierung, regen zur Reflexion an und unterstützen dabei, gemeinsam besser zu werden. So entfalten Daten ihre Wirksamkeit vor allem in der geteilten Einordnung. Ohne Vertrauen werden Daten zu einem Kontrollinstrument, mit Vertrauen hingegen werden sie zu einem gemeinsamen Entwicklungswerkzeug.

VERÄNDERTE ARBEITSWEISEN

Rollenklarheit

Die Schülerdaten zeigen uns, ob wir auf dem richtigen Weg sind. Die Ziele erleichtern eine präzisere Definition der Rollen auf den verschiedenen Ebenen des Bildungssystems. Dadurch wird sich auch das Verständnis unserer Arbeit verändern. Alle Ebenen des lernenden Bildungssystems müssen sich mit Daten auseinandersetzen und ihre Steuerungsaktivitäten damit begründen. Daten schaffen die Grundlage für politisches Handeln, weil sie Entwicklungen sichtbar machen, Handlungsbedarfe aufzeigen und fundierte Entscheidungen ermöglichen. Ihr Wert besteht darin, dass sie etwas in Bewegung setzen. Sie müssen in die Praxis, in den Schulalltag hineinwirken. Sie sollen Impulse für die Unterrichtsentwicklung, für Förderentscheidungen, für eine kluge Ressourcensteuerung oder für die strategische Schulentwicklung geben. Wenn Daten keine Konsequenzen haben, verlieren sie ihren Sinn. Daten schaffen Transparenz und zwingen dazu, Verantwortung zu übernehmen. Wegsehen geht dann nicht mehr. In einem hierarchischen System ist die Verantwortung jedoch auf die verschiedenen Ebenen verteilt. Zwischen den Ebenen müssen die Verantwortung und die jeweiligen Rollen wesentlich besser geklärt werden. Es braucht stringente, aufeinander abgestimmte Konzepte zur Nutzung der Daten. Auf der Ebene des einzelnen Kindes sehen wir seitens der Lehrkräfte eine diagnostische Nutzung von Daten, um die individuelle Förderung zu verbessern. Aggregierte Daten auf Klassenebene können der einzelnen Lehrkraft, aber auch der ganzen Fachschaft Impulse für die Lernentwicklung geben. In der Zusammenarbeit zwischen Schulleitungen und Schulaufsicht ermöglicht der gemeinsame Blick auf Daten eine Fokussierung auf die individuellen Bedarfe der Schülerinnen und Schüler der jeweiligen Schule und über die einzelne Schule hinaus. Die Entwicklung von Schulen wird nicht nur von den unterschiedlichen Ebenen begleitet, sondern hängt auch von der Motivation und dem Antrieb der Menschen mit ihren ebenso divergierenden persönlichen Motivationen und Kompetenzen ab. Diese Vielstimmigkeit behindert kongruentes Handeln. Ziele mit Fokus und Datenorientierung müssen einhergehen mit einer akzentuierten Beschreibung und Definition von Rollen. Diese Rollendefinitionen im System müssen sich sowohl aufeinander beziehen als auch auf die Lernentwicklung der Schülerinnen und Schüler ausgerichtet sein.

”

Zwischen den Ebenen müssen **die Verantwortung und die jeweiligen Rollen** wesentlich besser geklärt werden.“

Schulleitungen

Schulleitungen sehen in der datengestützten Qualitätsentwicklung vor allem die Chance, das Lernen der Schülerinnen und Schüler gezielter zu unterstützen. Wir erleben in der Praxis, dass Daten jedoch häufig als Bewertung und Kontrolle wahrgenommen oder als Selbstzweck erhoben werden, ohne dass jemand mit ihnen arbeitet oder sie zielgerichtet nutzt. Dies erschwert eine offene Auseinandersetzung, geht zu Lasten der Motivation und bedeutet einen hohen Einsatz von Ressourcen, ohne Ergebnis. Eine Kultur, in der Daten zielgerichtet (d. h. im Hinblick auf die Förderung des Lernens der Schülerinnen und Schüler) und transparent genutzt, gemeinsam interpretiert und nicht zur Schuldzuweisung eingesetzt werden, ist daher zentral. Wir brauchen nicht immer neue Daten, sondern sinnvollere und bessere Daten. Das bedeutet, dass eine passgenaue Datenerhebung benötigt wird, die die Entwicklungsstände und Lernfortschritte der Schülerinnen und Schüler im Zeitverlauf sichtbar macht, um Lernstrategien, Motivation und Selbststeuerung zu stärken. Aber auch die Datenqualität muss stimmen: Die Daten müssen sprachsensibel im Hinblick auf Lehrkräfte, Eltern und Schülerinnen und Schüler sein. Vor Ort, d. h. häufig im Unterricht erhobene Lernverlaufsdaten oder In-

”

Im Idealfall werden **Daten** zum gemeinsamen **Bezugspunkt** für ganze Teams an Schulen, die in Kooperation Lernräume gestalten.“

formationen zum Wohlbefinden sind für die datengestützte Qualitätsentwicklung besonders wertvoll, weil sie überschaubar und kontextnah sind. „Small Data“ sind mit Blick auf die Unterstützung einzelner Schülerinnen und Schüler oft aussagekräftiger als große, selten erhobene Datensätze. Weiterhin benötigen wir eine Kultur des Vertrauens und eine Aufbereitung der Daten, die Entscheidungen ermöglicht. Im Idealfall werden Daten zum gemeinsamen Bezugspunkt für

ganze Teams an Schulen, die in Kooperation Lernräume gestalten. Sie ermöglichen abgestimmte Entscheidungen, erleichtern professionelle Kooperation und schaffen ein gemeinsames Verständnis darüber, welche Lerngelegenheiten wirksam sind und wo Anpassungen nötig werden. Dadurch entsteht eine Kultur, in der Lehrkräfte nicht isoliert unterrichten, sondern als proaktive Begleiterinnen und Begleiter gemeinsam Verantwortung für die Qualität der Lernprozesse übernehmen und Lernräume kontinuierlich weiterentwickeln. Schließlich muss auch der Umgang mit der Komplexität von Daten in der Schule berücksichtigt werden. Die Kompetenz, Daten zu interpretieren und daraus konkrete Handlungsschritte abzuleiten, muss auf allen Ebenen im Bildungsbereich professionalisiert werden, um einen kohärenten Umgang mit und ein gleichsinniges Verständnis von Daten zu etablieren. Wenn diese Bedingungen erfüllt sind, wird Datennutzung nicht als Belastung, sondern als Unterstützung für eine an den Bedürfnissen ihrer Schülerinnen und Schüler orientierte Schule erlebt.

”

Die Schulaufsicht unterstützt Schulen dabei, aus der gemeinsamen Analyse klare Ziele abzuleiten.“

Schulaufsichten

Die Schulaufsicht versteht datengestützte Qualitätsentwicklung als einen Ansatz, der Schulen dabei unterstützt, Lernen und schulische Prozesse unter Beachtung der zentralen Ziele und Qualitätsrahmen konsequent an den Bedarfen und Bedürfnissen der Schülerinnen und Schüler auszurichten. Dabei spielen sowohl alltägliche Beobachtungen und Rückmeldungen aus der Schule als auch umfangreichere Daten aus externen Erhebungen eine Rolle. Entscheidend ist, dass diese Informationen nicht isoliert betrachtet werden, sondern im Gespräch gedeutet und in Beziehung zur jeweiligen Schulkultur und -struktur gesetzt werden. In diesem Verständnis sieht sich die Schulaufsicht als Partnerin, die Orientierung gibt und Entwicklungen begleitet, ohne den Schulen ihre Verantwortung abzunehmen. Sie achtet darauf, dass Vertrauen die Grundlage der Zusammenarbeit bleibt und dass ein positiver Blick auf das bereits Erreichte mit einer realistischen Einschätzung der Herausforderungen verbunden wird. Der Austausch folgt dabei einem asymmetrischen Expertendialog: Die Schulaufsicht bringt systemische Perspektiven und Erfahrungen aus vielen Schulen ein, während die Schule ihr Wissen über Unterricht, Kollegium und Rahmenbedingungen beisteuert. Mit dieser Grundhaltung sollen auch die Lehrkräfte erreicht werden, denn ihr Handeln entscheidet letztlich über den Erfolg jeder Maßnahme. Daten entfalten ihren Wert erst, wenn sie in konkrete Schritte übersetzt werden. Die Schulaufsicht unterstützt Schulen dabei, aus der gemeinsamen Analyse klare Ziele abzuleiten und Maßnahmen zu bündeln, die im Unterricht lernwirksam sind. Schulbesuche können diesen Prozess ergänzen, da sie dabei helfen, Daten mit Eindrücken aus der Praxis zu verbinden und ein übereinstimmendes Verständnis von Qualität zu entwickeln. In diesem Zusammenhang legen wir zudem den Fokus auf Daten, die positive Entwicklungen sichtbar machen. Damit sind einerseits erwartungswidrig erfolgreiche Ergebnisse an Schulen in herausfordernder Lage und andererseits besondere Exzellenzerfolge an allen Schulen gemeint. Der Fokus auf das Gelingen und die Entwicklung von Wirkannahmen, die zu diesem Erfolg geführt haben, können auch Skeptikerinnen und Skeptiker überzeugen, sich mit den Daten auseinanderzusetzen. Die Rolle der Bildungsadministration mit der Schulaufsicht entspricht einer Schatzsucherin. Den Besuch der Schulaufsicht als Anlass für Unterrichtsbesuche zu nehmen, hilft der Schulleitung auch dabei, diesen zur Selbstverständlichkeit werden zu lassen. Wo es sinnvoll ist, können fachkundige Dritte hinzugezogen werden, beispielsweise für vertiefte Analysen, Moderation oder Prozessbegleitung. Ebenso wichtig ist es, dass Datenabfragen und -bereitstellungen durch externe Stellen transparent und handhabbar bleiben, damit die Schulen nicht zusätzlich belastet werden. Damit diese Form der Qualitätsentwicklung gelingt, braucht die Schulaufsicht Rollenklarheit. Sie ist weder reine Verwaltung noch pädagogische Beratungsstelle, sondern eine Instanz, die Entwicklungen strukturiert begleitet, befördert und Verantwortung im System wahrnimmt.

Ministerialebene

Aus Sicht der Ministerien liefern Daten Begründungen für inhaltliche Anpassungen, z. B. von Lehrplänen, vor allem aber auch für die Verteilung von Ressourcen. Die Erhebung aggregierter, anonymisierter Informationen zur Steuerung auf Landesebene ist für Trendanalysen und die Ressourcenplanung notwendig. Bislang zeichnet sich die Herangehensweise stark durch den Input von Ressourcen ins System aus. Durch eine stärkere Nutzung von lernerfolg fokussierten Daten verändern wir diesen Ansatz und nehmen auch die Prozess- und die Wirkungsorientierung wieder mehr in den Blick: Es geht darum, was bei den Schülerinnen und Schülern ankommt und was wirkt. Es muss präzisiert werden, welche Daten genau der administrativen Ebene und der Schulaufsicht dienen, um Ressourcen zielführend zu steuern und zu überprüfen, inwieweit die ergriffenen Maßnahmen Wirkung zeigen. Eine Reduktion der bisherigen Erhebungen auf wenige relevante Datensätze wird dringend empfohlen. Datenlieferungen ohne eine Erläuterung der Funktion führen zu Ablehnung und Überforderung. Kontraproduktiv sind Erhebungen von verschiedenen Stellen zu gleichen Datensätzen. Wichtig erscheint eine zentral administrierte Datenbank, auf die standardisiert zugegriffen wird, bevor Überlegungen zu einer neuen Abfrage angestellt werden. Insbesondere für die Personalbedarfsplanung und deren Steuerung können lernerfolgsbezogene Daten herangezogen werden. In diesem Fall können auch Daten relevant sein, die für die Schulebene und die Unterrichtsqualität wenig oder keine Relevanz haben. Dennoch sind sie mitunter für die politische Kommunikation notwendig. Auch bei parlamentarischen Anfragen oder für die Medien spielen Daten immer wieder eine zentrale Rolle. Dabei wird durchaus anerkannt,

”

Es braucht eine **zentrale Stelle**, an der die **wirklich relevanten Informationen gebündelt** werden.“

dass die Abfragen der Ministerien stärker koordiniert und somit weniger belastend für die Schulaufsichten und Schulen gestaltet werden können und sollten. Dazu braucht es eine zentrale Stelle, an der die wirklich relevanten Informationen gebündelt werden. Auch bei der proaktiven Kommunikation könnten Daten hilfreich

sein. Dabei ist zu beachten, dass Schulen, Parlamente, Medien und die interessierte Öffentlichkeit bei der Aufbereitung von Daten unterschiedliche Anforderungen haben. In unserer Diskussion wurde deutlich, dass wir für die verschiedenen Zielgruppen unterschiedliche Formen der Kommunikation benötigen. Schulen sind anders zu adressieren als beispielsweise die Medien. Den Schulen hilft bei der nachhaltigen Umsetzung von Prozessen zur Steigerung der Unterrichtsqualität eine wissenschaftliche Auswertung von Daten. So können sie Erkenntnisse über wirkungsvolle Lernkonzepte gewinnen, die sie auf schulischer Ebene nutzen können. Die Landesinstitute haben an dieser Stelle einen wichtigen Auftrag.

Weitere Ebenen

Trotz unserer Begeisterung für die Erhebung von Daten sind wir uns bewusst, dass Daten erst in den anschließenden Prozessen wirksam werden. Hier gilt es, Qualität zu sichern und uns alle so zu qualifizieren, dass eine ausreichende Dateninterpretationskompetenz für zielorientierte, wirksame Entscheidungen gegeben ist. Während die Haltung aller Beteiligten zusammen der Idee der Verantwortungsgemeinschaft folgen sollte, sind für die Einzelprozesse klare Verantwortlichkeiten getrennt voneinander zu definieren: eine Verantwortungsgemeinschaft in der Grundhaltung, gemeinsames Verständnis der übergeordneten Ziele, geteilte Verantwortung im Prozess. Wir wissen, dass es dazu alle im Bildungssystem braucht: Die **Lehrkräfte**, die in **multiprofessionellen Teams** eingebunden sind, interpretieren die Lernverlaufsdaten auch im Hinblick auf die emotional-soziale Situation und gestalten pädagogisch gemeinsam möglichst individualisierte Lerngelegenheiten. Die **Landesinstitute** oder Qualitätsagenturen entwickeln und validieren Instrumente, definieren Standards und organisieren Fortbildungen sowie begleitende Netzwerke. Der **Schulträger** ist mit den Bereichen Schule, Jugendhilfe, Sozialraum und Bauverwaltung sehr wichtig für eine Qualitätsentwicklung im Bildungsbereich. Die **Jugendhilfe** bringt ihre Expertise ein, koordiniert bei Bedarf Unterstützungsangebote und könnte durch einen teilweisen Zugriff auf die Bildungs-ID ihre Stärken zum Wohle der Kinder, Jugendlichen und Familien nutzbar machen. Es braucht eine Anpassung der **universitären Ausbildung**, die sich stärker an den lernförderlichen Zielen ausrichtet, sowie eine Unterstützung durch evidenzbasierte Konzepte der **Wissenschaft**. Es muss gelingen, die bislang fehlende Brücke zwischen wissenschaftlichen datenbasierten Erkenntnissen und deren lernwirksamer schulorganisatorischer sowie methodisch-didaktischer Umsetzung zu bauen.

”

Eine **Verantwortungsgemeinschaft**
in der Grundhaltung, **gemeinsames**
Verständnis der übergeordneten Ziele,
geteilte Verantwortung im Prozess.“

Weitere Schritte

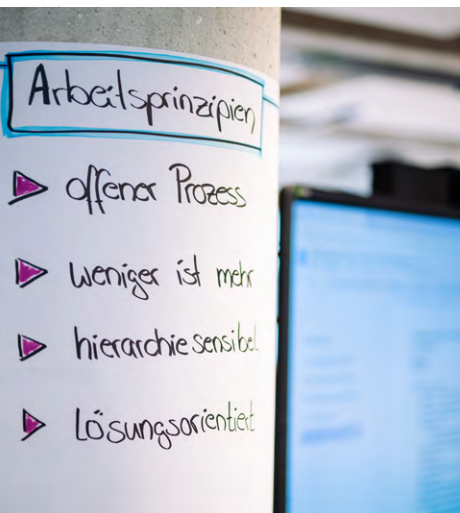
Für unseren Zukunftspakt für bessere Bildung braucht es all diese Akteure und natürlich die Eltern sowie die Kinder und Jugendlichen. In den zwei Tagen konnten wir nicht alles in aller Ausführlichkeit diskutieren. Für unsere Arbeit nehmen wir mit, dass wir Dialogräume über die Ebenen hinweg benötigen, um Differenzen in unseren Perspektiven zu verstehen und zu besprechen. Vertrauen beginnt mit Zuhören und Austausch. Wir sind überzeugt davon, dass wir an den Stellen, an denen wir tätig sind, etwas bewegen können. Wir sollten nicht zuerst danach fragen, was die anderen (erst noch) tun müssten, sondern wir wollen damit beginnen, was wir (schon jetzt) tun können. Wir verstehen uns als ein lernendes System und hoffen, dass diese Zusammenfassung unserer Diskussion einen Beitrag zur Debatte leisten kann. Es geht uns nicht um eine Grundsatzdebatte, sondern um einen Impuls für eine datengestützte Schul-, Unterrichts- und Systementwicklung. Wir sehen uns bestätigt durch das oben zitierte Gutachten der SWK und die Verabredungen zwischen den Ländern und dem Bund zur Erarbeitung einer Roadmap.



**Jetzt ist der Moment für ein
gemeinsames Qualitätsversprechen,
einen Bildungspakt zwischen den Ebenen,
einen Zukunftspakt für bessere Bildung.**

Schreibprozess zum Zukunftspakt

Düsseldorf, 12. und 13. März 2026







IMPRESSUM

Herausgeber

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

Autorinnen und Autoren

Thorsten Altenburg-Hack, Bildungsministerium, Hamburg
Dr. Kathrin Andres, Bildungsministerium, Saarland
Helge Daus, Bildungsministerium, Schleswig-Holstein
Frank Diesener, Schulaufsicht, Sachsen-Anhalt
Werner Glowka, Bildungsministerium, Sachsen
Stefan Grübel, Schulaufsicht, Hamburg
Carsten Haack, Schulleiter, Schleswig-Holstein
Thomas Hilsenbeck, Schulaufsicht, Baden-Württemberg
Alexander Kraft, Bildungsministerium, Schleswig-Holstein
Jörg Kurtscheidt, Schulaufsicht, Rheinland-Pfalz
Silke Richter, Schulleiterin, Nordrhein-Westfalen
Elke Schott, Bildungsministerium, Rheinland-Pfalz
Martina Semmler, Schulleiterin, Bremen
Nicole Staehle, Schulleiterin, Rheinland-Pfalz
Nicole Wrana, Schulleiterin, Nordrhein-Westfalen

Redaktion

Dr. Laura Braun, Wübben Stiftung Bildung
Helge Daus, Bildungsministerium, Schleswig-Holstein
Marisa Klasen, Wübben Stiftung Bildung
Dr. Sebastian Konietzko, Wübben Stiftung Bildung
Dr. Markus Warnke, Wübben Stiftung Bildung

Fotografien:

Peter Gwiazda, S. 7; S. 20–22
Simon Hofmann, Titelfoto

Gestaltung

fountain studio, www.fountainstudio.de

Druck

gilbert design druck werbetechnik GmbH, gilbert.nrw

© Wübben Stiftung Bildung / Juni 2026

Zitationsweise

Wübben Stiftung Bildung (2026). *Zukunftspakt für bessere Bildung*. Düsseldorf

Über die Wübben Stiftung Bildung

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

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.

WÜBBEN
STIFTUNG
BILDUNG