

Zur Rolle der Landesinstitute und Qualitätsagenturen im Rahmen der Weiterentwicklung von Schulen. Ein Interview mit der Direktorin des Pädagogischen Landesinstituts in Rheinland-Pfalz, Birgit Pikowsky, und mit dem Direktor des Instituts für Bildungsanalysen Baden-Württemberg, Günter Klein

Die Deutsche Schule 116 (2024) 3, S. 296-303



Quellenangabe/ Reference:

Bieber, Götz [Interviewer]; Racherbäumer, Kathrin [Interviewer]: Zur Rolle der Landesinstitute und Qualitätsagenturen im Rahmen der Weiterentwicklung von Schulen. Ein Interview mit der Direktorin des Pädagogischen Landesinstituts in Rheinland-Pfalz, Birgit Pikowsky, und mit dem Direktor des Instituts für Bildungsanalysen Baden-Württemberg, Günter Klein - In: Die Deutsche Schule 116 (2024) 3, S. 296-303 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-308971 - DOI: 10.25656/01:30897; 10.31244/dds.2024.03.07

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-308971>

<https://doi.org/10.25656/01:30897>

in Kooperation mit / in cooperation with:



WAXMANN
www.waxmann.com

<http://www.waxmann.com>

Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



Kontakt / Contact:

peDOCS

DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation

Informationszentrum (IZ) Bildung

E-Mail: pedocs@dipf.de

Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

Götz Bieber & Kathrin Racherbäumer

Zur Rolle der Landesinstitute und Qualitätsagenturen im Rahmen der Weiterentwicklung von Schulen

Ein Interview mit der Direktorin des Pädagogischen Landesinstituts in Rheinland-Pfalz, Birgit Pikowsky, und mit dem Direktor des Instituts für Bildungsanalysen Baden-Württemberg, Günter Klein

Zusammenfassung

Die Landesinstitute und Qualitätsagenturen der Länder haben bedeutsame Aufgaben für die Unterstützung der Schulen bei der Weiterentwicklung der Schul- und Unterrichtsqualität. Damit arbeiten sie an der Schnittstelle zwischen Schulpraxis, Bildungsverwaltung und Wissenschaft. Im Interview wird insbesondere die Zusammenarbeit mit den Bildungsverwaltungen reflektiert.

Schlüsselwörter: Landesinstitut; Qualitätsagentur; Bildungsverwaltung; Zusammenarbeit; Qualitätsentwicklung; Qualitätssicherung; Interview

The Role of the State Institutes and Quality Agencies in the Further Development of Schools

An Interview with the Director of the Rhineland-Palatinate State Institute of Education and the Director of the Baden-Württemberg Institute for Educational Analyses

Abstract

The state institutes and quality agencies of the federal states have important tasks for supporting schools in the further development of school and teaching quality. They therefore work at the interface between school practice, education administration and science. In the interview, the cooperation with the education administrations is discussed especially.

Keywords: State institute; quality agency; education administration; cooperation; quality development; quality assurance; interview

GB (Götz Bieber): Könnt ihr euch beide und eure Funktion kurz vorstellen?

BP (Birgit Pikowsky): Ich leite in Rheinland-Pfalz das Pädagogische Landesinstitut. Bei uns verankert sind die klassischen Aufgaben eines Landesinstituts: Fortbildung für Lehrkräfte und Schulleitungen, Beratung von Schulen, die Bereitstellung von Materialien und Medien und Unterstützung der Schulen bei der digitalen Transformation. Kurz zusammengefasst: Wir sind ein zentraler Dienstleister und Prozessbegleiter für die Schulen in RLP.

GK (Günter Klein): In Baden-Württemberg ist es ein bisschen anders. Ich leite das IBBW, das Institut für Bildungsanalysen Baden-Württemberg. Daneben gibt es noch ein klassisches Landesinstitut, das ZSL (Zentrum für Schulqualität und Lehrerbildung), das von den Aufgaben das Pendant ist zum Pädagogischen Landesinstitut in Rheinland-Pfalz. Die Aufgaben des IBBW entsprechen eher einer Qualitätsagentur. Wir erheben – neben unserer Zuständigkeit für IT-Verfahren, für Diagnostik und Zentrale Prüfungen – Daten, bereiten diese adressatenspezifisch auf und stellen die Daten den jeweiligen Akteuren zur Verfügung. Das sind mitnichten nur rein statistische Daten, sondern auch wissenschaftliche Befunde. Im IBBW gibt es – und darauf sind wir stolz – eine eigene Abteilung Empirische Bildungsforschung, die wissenschaftlich tätig ist. Das bedeutet: Unser Kerngeschäft ist nicht die unmittelbare Begleitung von Schulen.

BP: Wir haben die Profile unserer Institute jetzt sehr prototypisch dargestellt. Mir ist es wichtig zu betonen, dass sowohl Landesinstitute als auch Qualitätsagenturen Unterstützungsangebote für Schulen sind.

GK: Und vielleicht muss man die Unterstützung sogar noch ein bisschen weiter fassen. Wir sehen uns auch als Unterstützung der Politik. Ob das immer gelingt, ist ein anderes Thema. Das mögen andere entscheiden. Die Unterstützung der Politik hat zwei Richtungen: Wir übernehmen sowohl politische Aufträge und bringen bildungspolitische Themen in die schulische Praxis; zudem geben wir der Politik auf der Grundlage vorliegender Daten und wissenschaftlicher Befunde auch Hinweise, was vielleicht sinnvoll sein könnte bzw. was man besser bleiben lassen könnte oder sollte.

BP: Auch da würde ich sagen: Konsens. Auch wir sind „Diener zweier Herren“. Wir unterstützen neben den Lehrkräften und Schulen natürlich als obere Landesbehörde auch Bildungsadministration und Bildungspolitik sowohl in der Konzeptionalisierung als auch in der konkreten Umsetzung von Maßnahmen.

GB: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit dem Bildungsministerium? Welche Vereinbarungen werden getroffen, welche Instrumente der Abstimmung werden eingesetzt und wie wird deren Nützlichkeit eingeschätzt? Wie seht ihr das?

BP: Ich kann nur für Rheinland-Pfalz sprechen, nicht für alle Bundesländer. Die Instrumente, die bei uns zum Tragen kommen und sich bewährt haben, sind insbesondere die Zielvereinbarungen und eine strukturierte Kommunikation.

Wir schließen schriftliche Zielvereinbarungen mit dem Ministerium. Diese gelten in der Regel für zwei Jahre und werden von uns auf der Basis der Auswertung unseres Jahresberichts sehr intensiv vorbereitet: Welche Angebote hatten wir im vergangenen Jahr? Welche Ressourcen wurden dafür eingesetzt? Wie sind die Bedarfsmeldungen und Rückmeldeergebnisse aus den Schulen? Wie sind unsere Kennzahlen etc.? Auf dieser Grundlage legen wir dem Bildungsministerium einen Vorschlag für Zielvereinbarungen vor, dieser wird mit den bildungspolitischen Schwerpunkten und Aufträgen sowohl auf Fachebene als auch auf Leitungsebene in mehreren Gesprächsrunden abgeglichen, konkretisiert und weiterentwickelt. Die Ziele sind unterfüttert mit Maßnahmen sowie Kriterien der Zielerreichung und Ressourcen, die Zielerreichung wird zudem evaluiert.

Das zweite wirksame Instrument ist die strukturierte Kommunikation, die Einbindung in Steuerungs- und Koordinierungsgruppen sowohl mit dem Bildungsministerium als auch in unserem Haus, so dass Zusammenarbeit nicht zufällig ist. Gerade in Zeiten von schnellen Veränderungen ist die klare Strukturierung der Arbeits- und Kommunikationsprozesse unabdingbar. Da war die Corona-Pandemie ein „gamechanger“. Alle Planungen waren hinfällig und Entscheidungen mussten schnell getroffen werden unter großer Unsicherheit. Ganz entscheidend war, dass verschiedene Expertisen schnell abgerufen und gebündelt werden konnten, und noch was anderes kommt hinzu: Entscheidungen nachvollziehbar zu kommunizieren und auch dann, wenn sich Entscheidungsgrundlagen und damit auch Entscheidungen ändern, möglichst viele kommunikativ mitzunehmen und somit Partizipation ermöglichen.

GB: Günter, wie sieht es bei Dir aus?

GK: Anders und manches auch gleich. Und ich muss es noch ein bisschen weiter einschränken. Ich kann etwas zur Arbeit in der jetzigen Legislaturperiode sagen. In der letzten Legislaturperiode war die Musik ein bisschen eine andere und in der Legislaturperiode davor ebenso. Damit ich will nicht sagen, dass es der Unterschied zwischen Oper und Punkmusik gewesen wäre. Aber es waren auf jeden Fall unterschiedliche Partituren, geprägt von einem unterschiedlichen Führungsverständnis.

Wir haben keine Zielvereinbarungen mit dem Ministerium. Diese hätte ich mir immer gewünscht, und es wäre nicht nur zeitgemäß, es wäre vor allem klug. Denn Steuern über Ziele ist bekanntermaßen produktiver als eine Durchgriffssteuerung, zumal in mehreren Hinsichten die fachliche Expertise bei der operativen Ebene der Institute liegt. Allerdings haben wir bildungspolitische Schwerpunktsetzungen. Im Vorfeld haben wir uns beratend eingebracht und wurden auch gehört. Aus den bildungspolitischen Schwerpunkten leiten sich Ziele ab und daraus leiten sich wiederum Maßnahmen ab, in denen wir operativ tätig werden.

Wie auch das PL sind wir stark eingebunden in Kommunikationsprozesse. Da sind einmal Austauschrunden wie etwa die Abteilungsleiterrunden im Kultusministerium, an denen wir in vierwöchigem Abstand teilnehmen. Daneben gibt eine ganze Reihe von thematisch gebundenen Steuerkreisen oder Lenkungsausschüssen.

Etwas abstrakter betrachtet, stellt sich die Frage nach der impliziten Theorie des Wandels bzw. die Frage nach dem Führungsverständnis in einem hierarchischen System: also zwischen vorgelagerter und nachgeordneter Behörde, sprich Ministeriumsebene und unserer Ebene, aber auch zur darunterliegenden Ebene der Schulen. Dieses Führungsverständnis müssen wir genauer explizieren, um daraus abzuleiten, wie ein sinnvolles Ineinandergreifen der Ebenen auch aussehen könnte.

BP: Hier sehe ich eine zentrale Gemeinsamkeit. Wenn Zusammenarbeit nicht abhängig sein soll von Zufälligkeiten und persönlichen Beziehungen, muss sie aktiv gestaltet werden und münden in systematischen Arbeits- und Kommunikationsprozessen.

GK: Das sehe ich genauso. Gelingende Zusammenarbeit benötigt einen offenen Dialog und verbindliche Formate. Das gilt für die interne Zusammenarbeit wie auch extern mit dem Ministerium oder etwa mit unserem Partnerinstitut, dem ZSL.

Mit anderen Worten, es braucht auf verschiedenen Ebenen und mit verschiedenen Akteuren eine konstruktive und kooperative Kommunikationskultur. Diese Kultur des Zusammenarbeitens ist aus meiner Sicht entscheidend für den gemeinsamen Erfolg.

BP: Im Kern ist es eine Haltungsfrage – insbesondere auch auf Leitungsebene –, ob man sich auf einen gemeinsamen Beratungsprozess einlassen kann und jeden und jede mit der jeweiligen Expertise ernst nimmt. Es geht nicht nur um das Einbringen der eigenen Argumente, sondern auch um das Zuhören und das Ernstnehmen des jeweils anderen Verantwortungsbereichs, dazu muss man natürlich auch die verschiedenen Handlungslogiken und -erfordernisse kennen und akzeptieren.

GB: Kommen wir zur zweiten Frage: Die Landesinstitute und Qualitätsagenturen versuchen ja, ihre Aufgaben auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse längerfristig umzusetzen. Und die Frage ist, inwieweit sich die Ministerien bezogen auf Schwerpunktaufgaben von den Landesinstituten und Qualitätsagenturen beraten lassen? Und ich betone das Längerfristige im Entwicklungsprozess.

GK: Es gibt in Baden-Württemberg eine klare politische Aussage, die gilt in besonderer Weise für diese Legislaturperiode: Das, was gemacht wird, soll evidenzbasiert und wissenschaftlich begründet sein. Das heißt auch, dass bei uns neue Instrumente oder Verfahren oder Strukturen durch evaluative Prozesse begleitet werden. Hierbei ist das IBBW eng eingebunden. Entweder führen wir selber Begleitstudien durch oder wir kooperieren mit externen wissenschaftlichen Einrichtungen. Die Politik möchte eine Rückmeldung haben zur Wirksamkeit der Programme und Konzepte, die sich auch wissenschaftlich begründen lässt.

Größten Wert drauf lege ich darauf, dass wir ein Höchstmaß an wissenschaftlicher Unabhängigkeit haben, eben weil wir nachgeordnete Behörde sind. Das sieht auch unsere Ministerin und die Amtsleitung insgesamt so. Wenn auch nur gemutmaßt würde, dass wir als nachgeordnete Behörde geschönte wissenschaftliche Erkenntnisse liefern

würden, dann hätten wir alle verloren. Unsere wissenschaftliche Reputation ist ein hohes Gut.

Das Kultusministerium hat zudem einen wissenschaftlichen Beirat eingerichtet, der das Ministerium berät, der auch uns berät. Wir haben die Möglichkeit, unsere Konzepte dort einzuspeisen und zu diskutieren. Diese Form des Wissenschaftsdialogs erlebe ich als sehr intensiv und gewinnbringend.

GB: Birgit, wie siehst Du das?

BP: Den Anspruch, wissenschaftsorientiert und evidenzbasiert zu arbeiten kann ich natürlich auch für uns betonen. In der konkreten Ausgestaltung gibt es Unterschiede. Wir haben seit Gründung des PL einen wissenschaftlichen Beirat, der uns auch in der Programmgestaltung berät, und wir arbeiten mit den Hochschulen des Landes eng zusammen, aber wir selbst arbeiten nicht wissenschaftlich – aber durchaus auf der Basis von wissenschaftlichen Erkenntnissen. Daher beraten wir beispielsweise zwar Schulen bei ihrer internen Evaluation, aber wir evaluieren keine bildungspolitischen Projekte – anders als das IBBW in Baden-Württemberg. Diese Aufgabe übernehmen bei uns die Hochschulen. Wir interpretieren dann gemeinsam Ergebnisse und ziehen Konsequenzen. Wissenschaftstransfer funktioniert nicht so einfach: Hier ist eine Erkenntnis, die übertragen wir jetzt in Schule. Das bedarf vieler Aneignungs- und Anpassungsprozesse.

Wichtig ist, dieses Spannungsfeld zwischen fachlicher Unabhängigkeit in der inhaltlichen Arbeit und der Rolle als nachgeordnete Behörde gut im Blick zu behalten und zu reflektieren. Die Beratung von Bildungsadministration und Bildungspolitik ist keine ein-direktionale Beratung, hier sitzen die „Ratgeber“ und dort die „Ratnehmer“. Es ist eine gemeinsame Beratung auf der Basis der jeweiligen Expertise – ein Be-raten. Die Entscheidungen werden so gut vorbereitet und im jeweiligen Verantwortungsbereich getroffen.

GK: Wichtig ist mir noch etwas: die Orientierung an der Wissenschaft ist wertvoll; das ist die eine Seite. Genauso wichtig finde ich zudem die Orientierung an der Praxis. Wir gehen gezielt auf die Praxis zu, hören rein und nehmen deren Expertise sehr ernst. Deswegen haben wir am IBBW einen Praxisbeirat eingerichtet. Dort können wir unsere Ideen und Konzepte mit Personen aus der schulischen und aus der schulaufsichtlichen Praxis diskutieren. Ich finde diesen Dialog extrem wichtig und wertvoll. In diesem Zusammenhang wird unser Beitrag im Kontext des Wissenschaftstransfers deutlich, wie wir sie in unserem gemeinsamen Positionspapier von 2018 als intermediäre Rolle beschrieben haben.

BP: Auch wir haben neben dem Fachbeirat ein Expertengremium eingerichtet und in diesem Expertengremium sitzen Vertreter aller Schularten. Das sind für uns wichtige Beratungsgremien und Bezugsgruppen. Zentrale Basis für unsere Angebotsplanung ist auch die regelmäßige Bedarfserhebung in allen Schulen und natürlich auch die Evaluation der Angebote.

GK: Ja, und das alles dient auch der Akzeptanzsicherung.

GB: Wissenschaftsbezug ist sinnvoll und richtig. Natürlich muss man dann aber auch andere Ebenen einbeziehen, bezogen auf Prozessgestaltungsfragen, bezogen auf Zielperspektiven, um den Diskurs dort zu finden. Ich habe auf das Wort langfristig schon hingewiesen. Das wäre dann schon die dritte Frage: Inwieweit orientieren sich die Ministerien und die Landesinstitute, Qualitätsagenturen auf längerfristige Schwerpunktaufgaben? Und wie steht das Verhältnis zu den kurzfristigen bildungspolitischen Herausforderungen? Also wie funktioniert da die Zusammenarbeit mit den Ministerien zwischen euch bezogen auf längerfristige versus kurzfristige Aufgaben?

BP: Natürlich gibt es längerfristige Linien, z. B. in unseren Kernaufgaben und Schwerpunktthemen. Diese Linien gelten über Legislaturperioden hinweg. Wenn wir auf konkrete Vorhaben und Projekte schauen, dann sind diese vor allem in unseren Zielvereinbarungen, die über zwei Jahre laufen, verankert. Doch gerade in letzten Jahren haben wir, spätestens seit der Corona-Pandemie, erlebt, wie wichtig es ist, auch schnell und kurzfristig auf Anforderungen reagieren zu können. Es macht wenig Sinn, an den vereinbarten langfristigen Zielen festzuhalten, wenn in kürzester Zeit die Welt eine andere ist. Hier haben wir gezeigt, dass wir auch „agil können“.

GB: In der Vergangenheit wurden besondere Herausforderungen, u. a. im Kontext von TIMSS und PISA, mit komplexen Programmen bearbeitet, z.B. durch die SINUS-Programme. Wie geht ihr heute mit dem Projekt QuaMath um? Das wäre ja legislaturübergreifend bei einem Zeitraum von zehn Jahren. Wie verliert man sowas nicht aus dem Blick? Ähnlich ist es ja beim Thema der Sprachbildung.

GK: Ich würde diese Frage ein bisschen anders angehen wollen. Es gibt in allen Bundesländern eine Koalitionsvereinbarung. In diesen Koalitionsvereinbarungen stehen die Ziele für die laufende Legislatur. Entscheidend ist, dass bei der Formulierung von Koalitionsvereinbarungen die entscheidenden strategischen Themen platziert werden. Für diese Legislatur wurden etliche Ziele vereinbart, die unser Institut direkt betreffen und die wir nun verfolgen. Ein Beispiel wäre die datengestützte Qualitätsentwicklung, bei der das IBBW sehr gefragt und aktiv ist.

Ebenso gibt es Themen, die bundesweit und darüber hinaus immer mehr ins bildungspolitische Bewusstsein rücken, wie etwa die Sicherung der Mindeststandards. Dabei haben es der letzte und der vorletzte IQB-Bildungstrend gezeigt: Wir müssen uns mit der Sprachbildung intensiver auseinandersetzen, wenn wir Mindeststandards sichern wollen. Dieses Herauskonturieren von konkreten Ansatzpunkten ist nach meiner Überzeugung von entscheidender Bedeutung. Dabei müssen Ziele und Maßnahmen immer auch haushälterisch unterfüttert sein, leider sind da die Logiken und Zeitspannen nicht immer kompatibel.

BP: Das sieht bei uns etwas anders aus, doch die politischen Anforderungen kommen ja nicht aus dem „off“, sondern sie folgen aus gesellschaftlichen, häufig auch globalen Ereignissen wie der Corona-Pandemie, dem Krieg in der Ukraine oder in Gaza oder

die Veröffentlichung von Chat-GPT, um einige Beispiele zu nennen. Wenn sich Anforderungen an Schulen daraus ergeben, sind auch wir gefordert, wenn wir die Schulen nicht allein lassen wollen, und da wird die Taktung immer schneller. Dennoch brauchen wir immer wieder den Abgleich mit den längerfristigen Linien und auch den Qualitätskriterien guter Fortbildung und es hilft nichts, bei knappen Ressourcen müssen wir auch priorisieren.

GB: Ich denke, bei dem, was ihr jetzt beschrieben habt, merkt man das Spannungsfeld, in dem ihr agiert: einerseits politische Herausforderungen, andererseits wissenschaftliche Ansprüche, auch Ansprüche, die die Schulen aus der Praxis heraus selbstverständlich stellen. Jetzt kommen wir zu einer Quintessenz: Was müsste sich aus eurer Sicht ändern, damit die Zusammenarbeit noch besser gelingt und noch zielorientierter gelingt? Überall ist die Frage der Zielstellung und das Verlieren von Zielen angesprochen. Was müsste sich ändern, um diese Zusammenarbeit noch besser zu gestalten?

BP: Was wir noch gar nicht angesprochen haben in unserem Gespräch ist, dass wir nicht nur auf Bildungsministerium, Landesinstitut und Schulen schauen sollten, sondern den Blick weiten. Das bedeutet: Bund, Land und Kommune gemeinsam denken in Richtung geteilter Verantwortung und nicht in getrennter Verantwortung, und dann sind auch noch weitere Stakeholder nicht zu vergessen, z. B. aus der Zivilgesellschaft, die Medien, aber auch Eltern und Elternvertretungen etc.

Wir haben bei uns im Land jetzt als erstes Bundesland ein digitales Kompetenzzentrum eingerichtet, das Angebote bündelt für Schulen und Schulträger, um die digitale Transformation zu begleiten. Das erscheint mir sehr lohnenswert, auch hier die Beteiligten gemeinsam und abgestimmt zu adressieren. Dies gilt auch für die Lehrerbildungskette: Diese getrennte Verantwortlichkeit Lehrerausbildung, erste, zweite und dritte Phase, ist nicht zielführend. Es geht um Lehrerbildung und lebenslanges Lernen sowie Kooperation, immer mit dem Anspruch, Wissenschaftsorientierung und Evidenzbasierung mit den Anforderungen der Profession und des Arbeitsplatzes Schule zu verbinden.

GK: Ich kann daran anschließen, aber ich möchte einen etwas anderen Akzent setzen und dies gar nicht als Gegenrede. Alles, was du sagst, kann ich absolut unterstreichen. Ich glaube, dass man sich noch mal fragen muss, wozu machen wir das alles, was wir hier tun? Wozu soll es dienen? Das heißt, vom Ende her zu denken. Wenn wir mal davon ausgehen, dass unsere Rolle ja letzten Endes dazu führen sollte, dass in der Bleistiftspitze der Schülerinnen und Schüler, um es mal ein bisschen bildlich auszudrücken, was ankommt. Dann ist doch die Frage, was brauchen Schulen, damit sie ihre Aufgabe gut machen können? Und das zweite ist: Wie können wir sicherstellen, dass es nicht im Belieben der einzelnen Schule bleibt, ob sie etwas gut macht oder nicht. Mit anderen Worten: Wir sind in dem Spannungsfeld zwischen Eigenverantwortung und Verbindlichkeit. Zu klären ist, welche Prozesse und Strukturen dazu beitragen, dass ein System lernfähig ist und sich entwickeln kann. Und zu klären ist vor allem, was wer auf der jeweiligen Systemebene dazu beitragen kann bzw. muss, damit Schu-

len einen „guten Job“ machen können und sich Schülerinnen und Schüler gut entwickeln können.

BP: Ich komme wieder zum Ausgangspunkt zurück: Wie schaffen wir es, durch gemeinsam vereinbarte Ziele Motivation zu schaffen? Die übergeordneten Ziele und Linien geben Orientierung und Handlungssicherheit, wenn sie sich verändern, dann begründet und zwar im gemeinsamen Dialog. Dann können auch die längerfristigen Arbeitsprozesse agil sein und wir kommen weg von dem Denken „und noch ein Projekt“ und noch eine weitere Parallelstruktur.

Ich würde gern noch etwas ergänzen: Wir reden miteinander und es ist Energie im Raum. Das fehlt so häufig im Alltag und ich stelle mir die Frage: Wie bringen wir Energie in ein erschöpftes System, die den Menschen wieder Kraft gibt? Die Frage nach dem Sinn, die kann da eine Lösung sein, wenn ich das, was ich tue, als sinnhaft und wichtig begreife und mich selbst als wirksam, dann entwickelt sich neue Energie. Ich habe vor kurzem eine Aussage von Arnold Schwarzenegger gefunden, der schreibt, dass der Rat seiner Mutter, „Mach dich nützlich“, also sich selbst als für andere wirksam zu erleben, ihm in vielen Lebenskrisen weitergeholfen hat.

GK: Ja, absolut. Ich finde, es gibt einen schönen Spruch von Hartmut von Hentig, der sagt: „Es ist eine nützliche Erfahrung, nützlich zu sein“. Das gilt für alle, auf jeder Ebene des Systems.

Birgit Pikowsky, Dr., Direktorin des Pädagogischen Landesinstituts in Rheinland-Pfalz.
E-Mail: Birgit.Pikowsky@pl.rlp.de
Korrespondenzadresse: Pädagogisches Landesinstitut Rheinland-Pfalz, Butenschönstraße 2, 67346 Speyer

Günter Klein, Dr., Direktor des Instituts für Bildungsanalysen Baden-Württemberg
E-Mail: Guenter.Klein@ibbw.kv.bwl.de
Korrespondenzadresse: Institut für Bildungsanalysen Baden-Württemberg (IBBW), Heilbronner Straße 172, 70191 Stuttgart

Götz Bieber, Dr., ehemaliger Direktor des Landesinstituts für Schule und Medien Berlin-Brandenburg.
E-Mail: goetz-bieber.bildung@email.de
Korrespondenzadresse: Weißdornweg 32, 14469 Potsdam

Kathrin Racherbäumer, Prof. Dr., Professorin für Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Schul- und Unterrichtsentwicklung in der Sekundarstufe an der Universität Siegen.
E-Mail: kathrin.racherbaeumer@uni-siegen.de
Korrespondenzadresse: Universität Siegen, Adolf-Reichwein-Str. 2a, 57068 Siegen