

# Regionale Bildungslandschaft Ravensburg

Bildungsbiografien gemeinsam gestalten





## Inhalt

3	Vorwort, Cornelia Stern, Bertelsmann Stiftung	18	<b>3. Träume für bare Münze nehmen</b>
4	Grußwort des Landrats, Kurt Widmaier	18	3.1. Der Innovationsfonds: Finanzierung und Kriterien zur Vergabe von Mitteln
5	Grußwort der Schulpräsidentin im Regierungsbezirk Tübingen, Dr. Susanne Pacher	18	3.2. Gemeinsam statt einsam
		20	3.3. Der Funke springt über. Und über. Und über.
7	<b>1. Die Zukunft nimmt Gestalt an</b>	23	<b>4. Themen-Netzwerke</b>
10	<b>2. SEIS, ein Spiegel für die Schulen</b>	23	4.1. Potenziale potenzieren
10	2.1. SEIS als Baustein im Qualitätsentwicklungskonzept des Landes Baden-Württemberg	25	4.2. Potenziale im Praxistest
11	2.2 SEIS – ein erster Schritt für die Bildungslandschaft, ein großer Schritt für die Schulen	26	4.3. Ein Mehr an Partnerschaft
14	2.3 SEIS – Damit zusammenwächst, was zusammengehört	28	<b>5. Qualität als Kompass</b>
17	2.4 Mittendrin statt nur dabei – das Regionale Bildungsbüro	30	<b>6. Zukunftspläne</b>
		31	Kontakt

# Vorwort

Cornelia Stern, Director, Bertelsmann Stiftung

Mit dem gesellschaftlichen Wandel und den demografischen Entwicklungen nimmt die Bedeutung einer guten Bildung für den Einzelnen und die Gesellschaft zu. Je besser die individuelle Förderung von der frühen Kindheit bis ins Jugendalter gelingt, desto größer werden die Chancen auf einen höheren Bildungsabschluss und damit auf eine berufliche oder universitäre Ausbildung. Die an Bildung und Erziehung beteiligten Akteure arbeiten auf allen Ebenen daran, die geeigneten Rahmenbedingungen für förderliche Lernprozesse zu schaffen. Um Bildungsbiografien erfolgreich zu gestalten, müssen die Akteure vor Ort allerdings nicht nur sehr gut arbeiten, sondern auch sehr gut zusammenarbeiten. Entlang der Bildungsbiografie der Kinder und Jugendlichen einer Region gilt es, die Kooperation zwischen Familien, Kindertagesstätten, Schulen, Jugendeinrichtungen, Vereinen, Kirche, Kulturinstitutionen, Ausbildungsbetrieben und der regionalen Wirtschaft zu stärken.

Im Kreis Ravensburg haben die Bildungsakteure in den letzten drei Jahren eindrucksvoll unter Beweis gestellt, wie dies gelingen kann. Sie haben eine Verantwortungsgemeinschaft gebildet und sich ein gemeinsames Ziel auf die Fahne geschrieben: bestmögliche Bildungschancen für alle Kinder und Jugendlichen vom Kindergarten bis zum Eintritt in das Berufsleben. Die tragende Idee dabei ist, dass Land und Kommunen im Flächenlandkreis Ravensburg mit seinen komplexen Strukturen als gleichberechtigte Partner gemeinsam eine Regionale Bildungslandschaft gestalten, in der alle an Bildung und Erziehung beteiligten Akteure systematisch zusammenarbeiten.

Unterstützt von der Bertelsmann Stiftung haben Land und Kommunen Strategien entwickelt und Strukturen gebildet, die ihnen die Möglichkeit geben, neue Formen der Zusammenarbeit zu finden und miteinander zu handeln. Beispielhaft dafür ist die Regionale Steuergruppe, ein Gremium, in dem Schulaufsicht vor Ort und Schulträger gemeinsam fest-

legen, wie sich die Bildungslandschaft weiterentwickeln soll.

Das Regionale Bildungsbüro ist der operative Arm der Regionalen Steuergruppe und dafür verantwortlich, dass die für die Regionale Bildungslandschaft Ravensburg definierten Ziele umgesetzt werden. Das Regionale Bildungsbüro ist auch erste und zentrale Anlaufstelle, wenn es um die Vielzahl von Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten für Lehrkräfte, Informationsveranstaltungen für Eltern und andere Akteure der Bildungslandschaft geht.

Ein anderes Gremium sind die Regionalkonferenzen, die es in dieser Form nur im Landkreis Ravensburg gibt: In den Regionalkonferenzen tauschen sich Lehrer aller Schularten untereinander und mit ihren Trägern aus. Diese Zusammenkünfte sind ein Beispiel dafür, wie Probleme in der Bildungslandschaft zu Chancen werden. Ursprünglich entwickelt, um die weiten Entfernungen innerhalb des Kreises zu überbrücken, sind die vier Regionalkonferenzen in ihrer jeweiligen Region zu einem Ideenforum, einem Impulsgeber für bildungsrelevante Themen geworden.

Alle drei Gremien stellen sicher, dass ein gezielter Informationsaustausch stattfinden kann, eine neue Kooperationskultur entsteht, Unterstützungsstrukturen für die Schulen greifen, sich die Qualität des Unterrichts verbessert und damit der Bildungserfolg der Kinder und Jugendlichen in der Region sichergestellt wird.

Wir freuen uns, Ihnen mit dieser Broschüre die Erfahrungen und Erfolge präsentieren zu können, die die Verantwortlichen in der Bildungsregion Ravensburg in den letzten drei Jahren gemeinsam erreicht haben. Dies betrifft einerseits die Fortschritte bei dem Aufbau von Strukturen und Vernetzung. Andererseits hoffen wir aber auch, dass in dieser Broschüre etwas von der neuen Kooperationskultur und der Aufbruchstimmung spürbar wird, die seit dem Beginn des Projektes im Kreis Ravensburg herrscht und die so vieles erst möglich gemacht hat: für die Region, die Schulen und die Kinder.



Cornelia Stern

# Grußwort des Landrats

Kurt Widmaier



Kurt Widmaier

Die Frage, was eine Region zukunftsstark und wettbewerbsfähig macht, ist schnell beantwortet: Es ist vor allem die Qualität ihrer Bildung, die über die Zukunft unserer Kinder und Jugendlichen entscheidet und damit auch über die Frage, wohin es diese jungen Menschen auf der Suche nach einem Arbeitsplatz einmal ziehen wird. Zukunfts- und leistungsfähige Bildungssysteme zu schaffen, in dessen Mittelpunkt die bestmögliche Erziehung und Bildung für die Schülerinnen und Schüler steht, ist deshalb nicht nur eine wertvolle Investition in die Zukunft unserer Kinder, sondern nicht zuletzt auch eine nicht minder wichtige Investition in die Zukunft unserer Region.

Mit der Teilnahme an dem Projekt „Regionale Bildungslandschaft Ravensburg“ hat sich der Landkreis Ravensburg gemeinsam mit dem Land und der Bertelsmann Stiftung zum Ziel gesetzt, die Lern- und Lebenschancen von Kindern und Jugendlichen zu optimieren und so einen Beitrag zu mehr Lebensqualität und Standortsicherung in der Region zu leisten. Als Verantwortungsgemeinschaft haben alle Bildungspartner der Region von der Sozial- und Arbeitsverwaltung über die Kammern, Unternehmen, Bildungsträger und Vereine bis hin zu den Eltern und Schülern in den vergangenen drei Jahren eng miteinander kooperiert und vieles in Bewegung gesetzt.

So haben die teilnehmenden Schulen im Landkreis Ravensburg intensiv und umfassend an einem eigenen Qualitätsmanagement gearbeitet, bei dem im Rahmen einer jährlichen Selbstevaluation die eigene Qualitätsentwicklung, also die Bewertung und Entwicklung der eigenen Stärken und Verbesserungsbereiche, im Mittelpunkt stand. Gemeinsam haben die Schulen daraus konkrete Strategien entwickelt und Projekte erarbeitet. Wie sich die Schulen untereinander und mit den Schulträgern auf „Regionalkonferenzen“ vernetzen, wie sie in unserem „Leuchtturmprojekt Lust auf Ausbildung“ und mit dem „Berufswahlcamp“ gemeinsam mit Betrieben an der Gestaltung schulischer Übergänge arbeiten, wie sie in enger Abstimmung untereinander die Übergänge

zwischen den Schularten verbessern und wie Unternehmen in die Arbeit eingebunden sind, ist in dieser Broschüre eindrucksvoll dargestellt. Sie zeigt auch auf, wie der für diese schulische Entwicklungsarbeit aufgelegte Regionale Innovationsfonds Möglichkeiten schafft, gute Ideen zur Förderung unser Kinder und Jugendlichen in die Tat umsetzen zu können.

Wir können heute sagen, dass wir auf einem guten Weg hin zu einer qualitativ hochwertigen, schulartübergreifenden und zukunftsfesten „Bildungsregion Landkreis Ravensburg“ sind. In welcher Vielfalt und mit welchen guten Konzepten, mit welchem Engagement und welchen Ergebnissen die verschiedenen Partner hier in der Region bereit waren, sich auf diesen im Bildungsbereich neuen Weg einzulassen, lesen Sie in dieser Broschüre. Der Landkreis Ravensburg wird den eingeschlagenen Weg weiter gehen und als regionale Bildungslandschaft dafür einstehen, in gemeinsamer Verantwortung und in Abstimmung aller Akteure, die bestmöglichen Lern- und Lebenschancen für unsere Kinder und Jugendlichen zu garantieren.

Mein Dank gilt an dieser Stelle all denjenigen, die in den letzten drei Jahren dazu beigetragen haben, dieses Projekt „Regionale Bildungsregion im Landkreis Ravensburg“ erfolgreich zu gestalten. Die Bertelsmann Stiftung und das Land Baden-Württemberg waren uns dabei verlässliche und wertvolle Partner. Ich freue mich schon jetzt auf eine weitere gute und kreative Zusammenarbeit aller Beteiligten.

# Grußwort der Schulpräsidentin

Dr. Susanne Pacher, Regierungsbezirk Tübingen

Zentrales Anliegen der Bildungspolitik in Baden-Württemberg ist es, die Eigenständigkeit unserer Schulen zu stärken. Wesentliche Bestandteile sind dabei, dass Schulen die Erstverantwortung für ihre pädagogische Arbeit noch deutlicher wahrnehmen, die eigene Qualitätsentwicklung professionalisieren und die Zusammenarbeit mit Eltern, Schulträgern und außerschulischen Partnern weiter intensivieren. Im Schulgesetz des Landes wurde dieses Modell Ende 2006 für unsere Schulen im § 114 „Evaluation“ grundsätzlich niedergelegt. Danach betreiben die Schulen systematische Qualitätsentwicklung, d. h. sie evaluieren die eigene Arbeit, setzen sich Ziele und leiten Maßnahmen ab. Eine darauf aufbauende, verpflichtende Fremdevaluation ergänzt die Innensicht durch eine Außensicht. Zusammen bilden sie die Grundlage für Zielvereinbarungen zwischen Schulen und Aufsicht. Für diese Prozesse sind die Schulen der Bildungsregion Ravensburg dank des Regionenprojektes hervorragend aufgestellt.

Im Projekt „Bildungsregion Ravensburg“ haben in den letzten drei Jahren über 80 Schulen modellhaft für das Land Baden-Württemberg Qualitätsmanagement eingeführt, konstruktive Partnerschaften und Netzwerke aufgebaut und ein effektives System des Schnittstellenmanagements entwickelt.

Über die Projektdauer hinweg setzten die teilnehmenden Schulen das Erhebungsverfahren SEIS ein. Aus dieser systematisch angelegten Überblicksevaluation heraus wurden die Stärken dokumentiert und es ergaben sich Anhaltspunkte für einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Die Schulen wurden für den Einsatz dieses Instruments in Fortbildungen qualifiziert und durch die aktive Begleitung von qualifizierten Fachberatern und Fachberaterinnen für Schulentwicklung effektiv unterstützt. Schulleitungen und Mitglieder der schulischen Steuergruppen erhielten durch externe Berater kompetente, prozessorientierte und zielbezogene Fortbildungen.

Durch das Bildungsbüro, die Regionale Steuergruppe und den Bildungsbeirat wurde erreicht, dass die Maßnahmen koordiniert und organisiert, Konzep-

tionen entwickelt und Projektentscheidungen getroffen sowie alle Bildungsakteure der Region beteiligt waren.

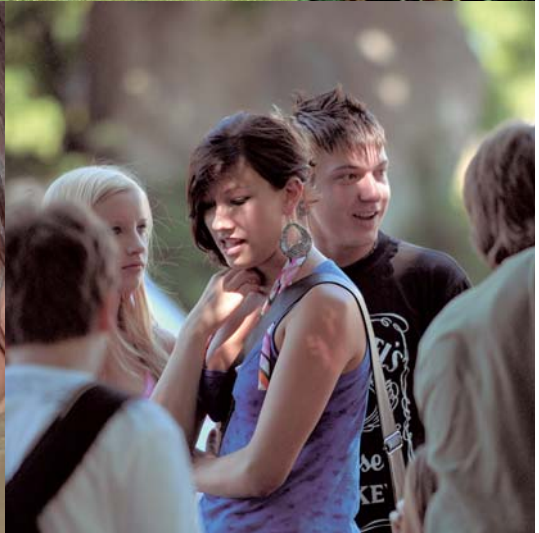
Mithilfe von Regionalkonferenzen, schulartübergreifenden Projekten und intensiver Zusammenarbeit mit außerschulischen Partnern wurden die zentralen Projektziele, bestmögliche Bildungs- und damit Lebenschancen für Kinder und Jugendliche zu schaffen, in hohem Maße erreicht.

Das gemeinsame Projekt des Landes Baden-Württemberg, der Bertelsmann Stiftung und der Region Ravensburg übernimmt die erfolgreiche Vorreiterrolle für das ganze Land auf dem Weg in eine neue Schulkultur in Verbindung mit einem zeitgemäßen Verständnis von regionaler Bildungslandschaft gemäß dem Motto „In Verantwortlichkeiten statt in Zuständigkeiten denken“.

Allen Beteiligten möchte ich für ihr Engagement meinen herzlichen Dank aussprechen! Für die Zukunft wünsche ich der Bildungsregion Ravensburg weiterhin viel Erfolg.



Dr. Susanne Pacher



# 1. Die Zukunft nimmt Gestalt an

Der Raum, in dem die Zukunft wohnt, ist 427 Jahre alt. Der holzgetäfelte Saal im Ravensburger Rathaus ist das Arbeitszimmer von Herrmann Vogler, dem Oberbürgermeister der Stadt. Er soll über die Zukunft reden. Vogler überlegt kurz, dann zitiert er das afrikanische Sprichwort: „Es braucht ein ganzes Dorf um ein Kind zu erziehen.“ Oder einen ganzen Landkreis: den Kreis Ravensburg. Denn das Arbeitszimmer von Oberbürgermeister Vogler ist nur eines von vielen Ravensburger Zimmern, in denen die Zukunft wohnt. Im Frühjahr 2006 hat sich der gesamte Kreis aufgemacht, zur „Regionalen Bildungslandschaft“ zu werden. Eine staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft soll entstehen, eine Gemeinschaft, in der sich alle wichtigen gesellschaftlichen Akteure gemeinsam um Bildung kümmern. Das Ziel ist, den Kindern und Jugendlichen der Region die bestmögliche Bildung zukommen zu lassen.

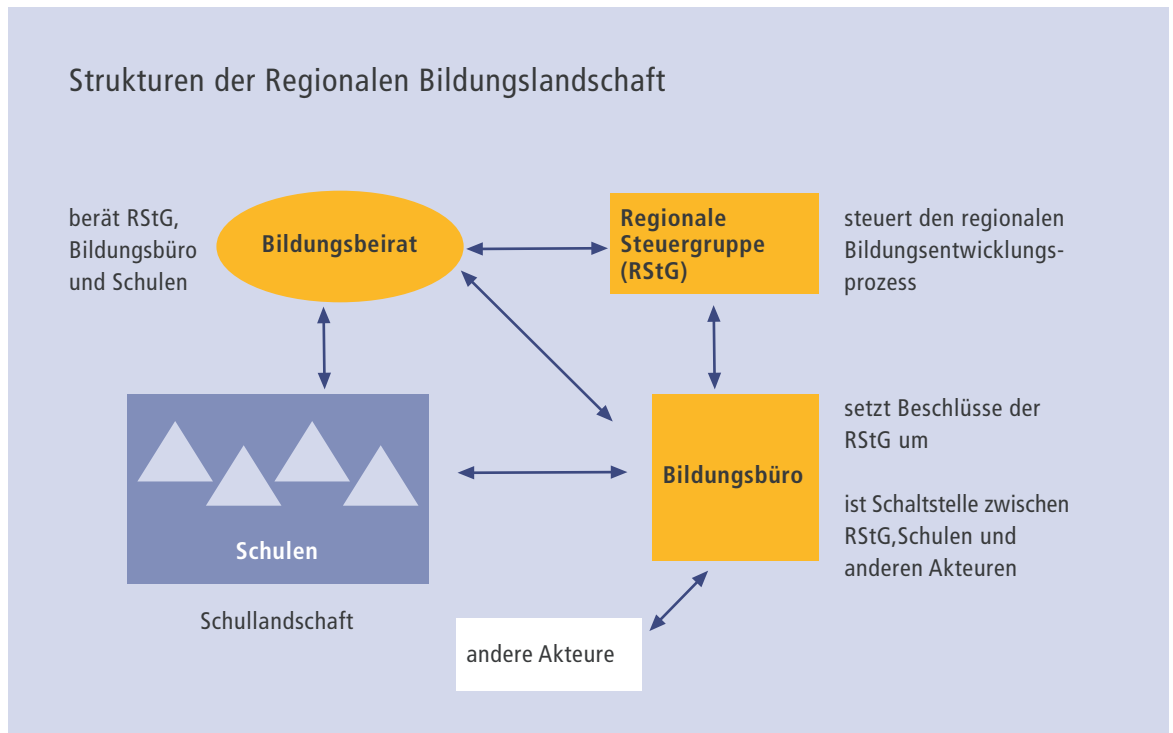
Eigentlich wirkt Ravensburg, zweitgrößter Landkreis Baden-Württembergs, nicht wie eine Gegend, in der Handlungsbedarf herrscht. Zwischen sattgrünen Wiesen und Hängen eingestreut liegen kleine Dörfer und Städte. Starke Mittelstandsbetriebe sorgen für Vollbeschäftigung, Bodensee und Allgäu für Lebensqualität, drei Hochschulen für qualifizierte Arbeitskräfte. Doppelt so hoch wie im bundesdeutschen Durchschnitt ist die Zahl der Patentanmeldungen. Wieso entschließt man sich in so einer Situation eine Bildungslandschaft zu werden? „Wir haben auch Probleme“, sagt Eva-Maria Meschenmoser, Erste Landesbeamtin des Kreises. Der demographische Wandel bedroht die Existenz vieler Schulen im ländlichen Raum. Den Firmen fehlen Fachkräfte. „Außerdem können wir nicht stehen bleiben“, sagt Meschenmoser, „Bildung ist ein Standortfaktor für die Region, deshalb muss sie als gesellschaftliche Gesamtaufgabe gesehen werden.“ Ein ehrgeiziges Ziel, denn die Realität zu Beginn des Projektes sieht anders aus. Mauern gebaut aus Zuständigkeiten stehen zwischen verschiedenen Schularten und Verantwortlichen. Das Land ist für die Lehrer zuständig, Kreise, Gemeinden und Städte finanzieren Verwal-

tung und Gebäude. Grundschulen, weiterführende und berufliche Schulen haben nur selten Kontakt. Das Dorf besteht aus vielen kleinen Hütten. Bis zu jenem Tag im Frühjahr 2006, als das Land Baden-Württemberg, der Kreis Ravensburg und die Bertelsmann Stiftung beschließen, die „Regionale Bildungslandschaft“ zu schaffen. Seitdem vernetzen sich unter anderem Schulen, Schulaufsicht, Schulträger, Arbeitgeber und Jugendhilfe. Ihr Motto: „In Verantwortlichkeiten statt in

Zuständigkeiten denken“. Aus den einzelnen Schulen soll eine Schullandschaft werden, aus der Schullandschaft eine Bildungslandschaft. Seitdem wächst auf diesen drei Ebenen eine ganze Region um das Thema Bildung herum zusammen. Gelenkt wird das Wachstum von drei Stellen aus: der Regionalen Steuergruppe, dem Regionalen Bildungsbüro und dem Regionalen Bildungsbeirat. Die Regionale Steuergruppe ist der Kopf der Bildungslandschaft. Sie ist paritätisch mit je drei Vertretern und ihren Stellvertretern von Schulaufsicht und Schulträger besetzt. Die Beteiligung der Stellvertreter der jeweiligen Institutionen zeigt die Bedeutung, die Bildung in der Region besitzt. Unter der Beteiligung dreier Berater aus dem Kultusministerium, der Bertelsmann Stiftung und dem Regionalen Bildungsbüro trifft sich die Regionale Steuergruppe alle sechs Wochen, um zu entscheiden welche Schwerpunkte im Bildungsbereich in den Projektjahren angegangen werden sollen. Dabei orientiert sich das Gremium an einem selbst geschaffenen Leitbild, in dem es die vier Kernelemente der Regionalen Bildungslandschaft festgeschrieben hat: Qualitätsbewusstsein, Verantwortungsgemeinschaft, konstruktive Partnerschaft und Bildungsgerechtigkeit. Alles was die Regionale Steuergruppe beschließt, Ziele und Themenschwerpunkte, aber auch die finanzielle Unterstützung von Projekten durch den Innovationsfonds, richtet sich an diesem Leitbild aus.

Das Neuartige an dieser Zusammenarbeit ist: Kooperation auf Augenhöhe und Konsensprinzip. Mit diesen beiden Prinzipien sollte der staatlich-kom-

Abb. 1



munalen Verantwortungsgemeinschaft schon von Anfang an Ausdruck gegeben werden. „Für uns alle war und ist dies eine große Herausforderung, denn jedes Steuergruppenmitglied kommt aus einem Einzelsystem, in dem Entscheidungen eher nach hierarchischen Prinzipien gefällt werden und in Zuständigkeiten gedacht und gehandelt wird“, erzählt Veronika Schönstein, die das Projekt im Auftrag der Bertelsmann Stiftung in Ravensburg und Freiburg beratend begleitet.

Die beschlossenen Aufträge werden dann zur praktischen Umsetzung an das Regionale Bildungsbüro gegeben. Bettina Müller ist die Leiterin des Bildungsbüros. „Wir sind die operative Geschäftsstelle des Projektes, hier laufen die Fäden zusammen“, erklärt Müller die Funktion des mit zweieinhalb Stellen ausgestatteten Büros. Der zweimal im Jahr tagende Bildungsbeirat, in dem alle an Bildung beteiligten Institutionen vertreten sind, berät die Regionale Steuergruppe.

Die weiten Strecken in Ravensburg haben zusätzlich eine Institution hervorgebracht, die so nur in dem Landkreis existiert: die Regionalkonferenzen. In vier verschiedenen Regionen des Kreises werden sie viermal jährlich abgehalten. Dabei tauschen sich die Schulen der Teilregion untereinander aus und

gehen mit ihren Trägern ins Gespräch. Es ist eine grundlegend neue Erfahrung für die Vertreter der Kommunen, auf Augenhöhe mit Vertretern ihrer Schulen über relevante pädagogische Themen zu diskutieren. Eine weitere einzigartige Einrichtung ist das Gremium „Geschäftsführende Schulleiter – Regionale Steuergruppe“. Hier treffen zehn Rektoren verschiedener Schularten und Bezirke mit den Mitgliedern der Regionalen Steuergruppe zusammen. So wird garantiert, dass die Anliegen der Schulen bei der Projektsteuerung berücksichtigt werden. (Für eine ausführliche Beschreibung der Strukturen der Regionalen Bildungslandschaft, siehe Abbildung 1.)

Institutionen und Veränderungen, die Oberbürgermeister Vogler so zusammenfasst: „Bildung ist in dieser Region jetzt das Thema Nummer eins.“ Und die Erste Landesbeamtin Meschenmoser fügt hinzu: „Wir sitzen jetzt alle an einem Tisch.“ Das ganze Dorf.



## 2. SEIS, ein Spiegel für die Schulen

### 2.1. SEIS als Baustein im Qualitätsentwicklungskonzept des Landes Baden-Württemberg

Im Zentrum der baden-württembergischen Schulentwicklung steht die eigenständige Schule. Eigenständige Schulen überprüfen und reflektieren systematisch ihre Arbeit, insbesondere die Qualität des Unterrichts, und entwickeln geeignete Maßnahmen um sich im Sinne ihrer Ziele zu verbessern. Sie sind unabhängiger, verfügen über erweiterte Handlungsspielräume und benötigen deshalb verstärkt Unterstützung und Vernetzung.

Baden-Württemberg hat mit der Schulgesetzänderung vom Dezember 2006 dafür die rechtlichen Grundlagen geschaffen. Ziel ist es, dass Selbst- und Fremdevaluation als Instrumente der Qualitätsentwicklung bis zum Schuljahr 2013/2014 flächendeckend eingeführt sind. Grundlage für die Qualitäts- und Schulentwicklungsprozesse ist der „Orientierungsrahmen zur Schulqualität“, der für die allgemeinbildenden Schulen verbindlich ist. Dieser beschreibt verschiedene schulische Evaluationsfelder und gibt den Schulen Anregungen, in welchen Bereichen „schulische Qualität“ entwickelt werden kann. Dafür benötigen Schulen einerseits eine klare Zielvorstellung, etwa ein Leitbild, und andererseits Instrumente und Verfahren, die den Weg strukturieren. Das Land sieht dabei im Wesentlichen vier Einstiegs-konzeptionen vor, unter denen eine Schule auswählen kann und zu denen sie Unterstützung bekommt:

- die Fokusevaluation, die Daten zu einem klar definierten und überschaubaren Bereich schulischer Arbeit erhebt
- das Verfahren QZS (Qualitätszentrierte Schulentwicklung), das Schulen ermöglicht, den Entwicklungsprozess systematisch und ganzheitlich durchzuführen
- der Einstieg über QUS (Qualitätsentwicklung in Unterricht und Schule), in dessen Zentrum der Aufbau einer Feedbackkultur und die Unterrichtsentwicklung stehen
- der Einstieg über Verfahren der Überblicksevalua-

tion, wie das „Basisinstrument Selbstevaluation“ des Landesinstituts für Schulentwicklung oder das von der Bertelsmann Stiftung entwickelte Steuerungsinstrument SEIS (Selbstevaluation in Schulen)

Eine Vielzahl von Schulen hat zu allen Einstiegs-konzeptionen in den vergangenen Jahren landesweit Erfahrungen sammeln können. SEIS startete zunächst mit einem Rahmenvertrag zwischen dem Kultusministerium und der Bertelsmann Stiftung, in dem die Nutzungsbedingungen für Schulen geregelt waren. Seit Januar 2008 steht den Schulen eine weiterentwickelte Version dieses Instruments zur Verfügung, die noch besser mit dem baden-württembergischen Orientierungsrahmen für Schulqualität abgestimmt ist. Zusammen mit allen anderen Ländern, die SEIS nutzen, hat sich Baden-Württemberg an der Weiterentwicklung aktiv beteiligt. Seit September 2008 heißt das Instrument nun „SEIS Deutschland“ und wird von einem Länderkonsortium weitergeführt und angeboten. Bei der Weiterentwicklung sind insbesondere Erfahrungen eingeflossen, die von ungefähr 150 Schulen in den Modellprojekten Bildungsregion Ravensburg und Bildungsregion Freiburg gesammelt wurden. Es hat sich gezeigt, dass SEIS durch sein strukturiertes Vorgehen die Gestaltung der Prozesse in einer Schule erleichtert. Darüber hinaus wurden positive Erfahrungen mit der Einrichtung einer „Schulgruppe“ gemacht, die durch die gemeinsame Taktung der Erhebung einerseits den Vergleich der Ergebnisse untereinander und andererseits den effizienteren Einsatz des Unterstützungssystems ermöglicht hat.

Dr. Rüdiger Arnscheid ist davon überzeugt, dass Schulen mit dem vielfältigen Angebot erfolgreich in ihrer Entwicklung unterstützt werden. Alle Konzeptionen führen zu systematischer, nachhaltiger Qualitätsentwicklung, in der zentrale Aspekte wie Leitbild oder Programmatik einer Schule, Entwicklung von Teamstrukturen und eine angemessene Dokumentation Berücksichtigung finden. Die entlang der Einstiegs-konzeptionen entwickelten und bereitgestellten

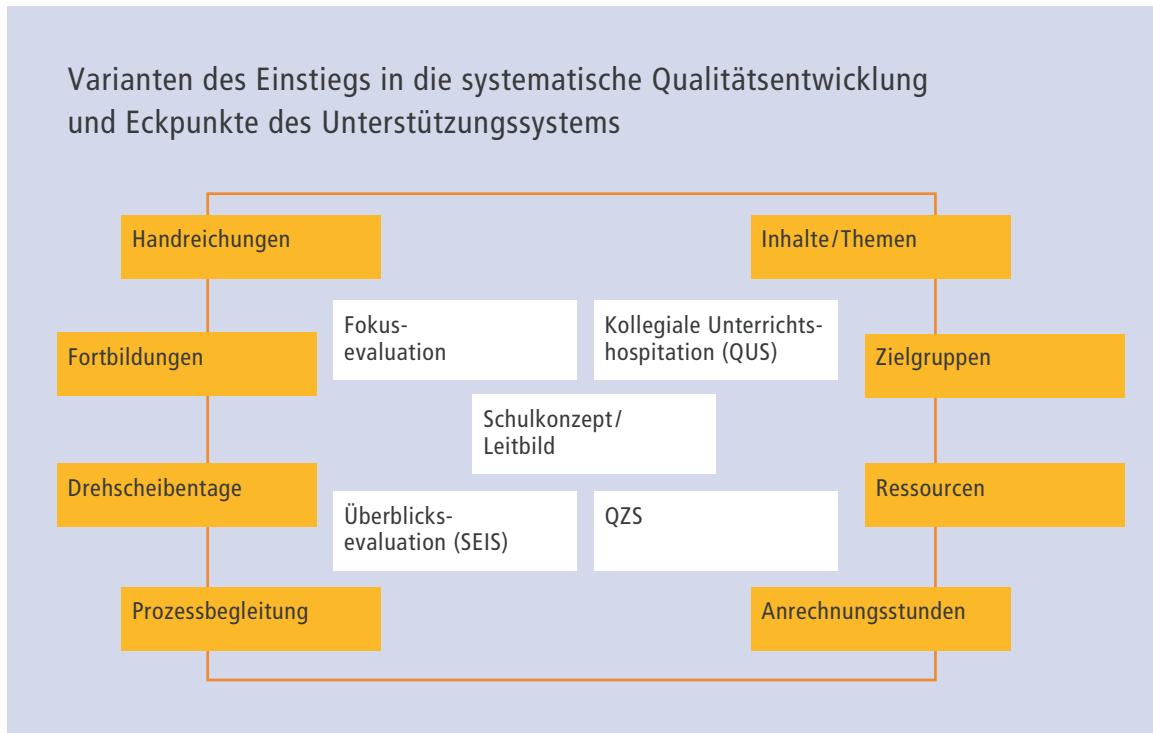


Abb. 2

Quelle:

Ministerium für Kultus,  
Jugend und Sport,  
Referat 32, Dr. Rüdiger  
Arnscheid

Unterstützungs- und Beratungsleistungen schaffen die Basis für eine umfassende und bedarfsgerechte Unterstützung der Schulen. Somit ist die Grundlage für eine gelingende flächendeckende Einführung systematischer Qualitätsentwicklung mit Selbstevaluation geschaffen.

## 2.2 SEIS – ein erster Schritt für die Bildungslandschaft, ein großer Schritt für die Schulen

Treffen sich zwei Ravensburger. Sagt der eine:  
„Weißt du, was SEIS ist?“ Sagt der andere: „Das  
Gegenteil von ‘Sei’s drum’.“

Man muss das nicht komisch finden. Aber manchmal sind die schlechtesten Scherze die besten Erklärungen. Denn wenn eine Schule sich bereit erklärt, an SEIS teilzunehmen, dann ist das tatsächlich das Gegenteil eines gleichgültigen „Sei's drum“, dann kümmert sie sich. Um ihre Schüler, um ihre Lehrer, um sich als Ganzes. SEIS steht für „Selbstevaluation in Schulen“ und ist ein von der Bertelsmann Stiftung entwickeltes Steuerungsinstrument, mit dem Schul-

leitung und Kollegium ihren Schulentwicklungsprozess effektiv und zielführend in die Hand nehmen können. Hinter dieser technischen Beschreibung verbergen sich jene zwei Fragen, die der Selbstevaluation mit SEIS zugrunde liegen: Was macht gute Schule aus? Wo steht unsere Schule?

Um diese Fragen zu beantworten, hat die Bertelsmann Stiftung mit SEIS ein Instrument entwickelt, das Schule in sechs verschiedene Qualitätsbereiche ausdifferenziert, zum Beispiel „Lernen und Lehren“. Diese Bereiche decken das aktuelle Bild von „guter Schule“ ab. Sie werden dann mittels eines Fragebogens in einzelnen Fragen konkretisiert. Das Prinzip der Befragung: Gute Schule ist mehr als guter Unterricht. Deshalb wird nach mehr als Unterricht gefragt und deshalb werden an der Befragung auch Lehrer, Schüler, Eltern und schulische Mitarbeiter beteiligt. Ihre Antworten werden dann in einem standardisierten Verfahren ausgewertet und den Schulen gestellt. So weiß die einzelne Schule, wo ihre Stärken und Schwächen liegen. Auf dieser Grundlage wird



ein individueller Maßnahmenplan für die Schulen erstellt, mit dem sie dann einen Qualitätsentwicklungsprozess beginnen. „Selbstevaluation ist wie ein Spiegel, in den die Schulen schauen“, sagt Bettina Müller, „und dieser Blick gibt ihnen die Chance auf eine strukturierte Weiterentwicklung.“ Das Bildungsbüro koordinierte im Februar 2006 die erste SEIS-Befragung im Kreis Ravensburg. „Natürlich waren die Schulen am Anfang skeptisch“, erzählt Müller. Trotz der Skepsis entschieden sich etwas mehr als die Hälfte der Ravensburger Schulen zur Teilnahme an dem Projekt. An der ersten Befragung nahmen 78 Schulen teil. 16.919 Personen bekamen den Fragebogen zugeschickt, 90 Prozent schickten ihn ausgefüllt zurück. Drei Monate später bekamen die Schulen die Ergebnisse zurück, inklusive der Durchschnittswerte ihrer jeweiligen Schulart. Dann konnten die Schulen wählen. Entweder sie ließen sich die Ergebnisse mittels einer Kommentierung von außen erklären, oder sie schickten einige Kollegen als sogenannte Schulische Evaluationsteams in Workshops, in denen diesen beigebracht wurde ihren Schulbericht zu kommentieren. Sie wurden somit das SEIS-Expertenteam an ihrer Schule. Es war der Beginn der Ravensburger Bildungslandschaft. Wie ein Herzmuskel treibt SEIS seitdem das Wachstum des Organismus Bildungslandschaft voran, versorgt die Schulen mit immer neuen Informationen über sich selbst und gibt so Anregungen für Verbesserungen. Mittlerweile sind drei Befragungen durchgeführt worden.

Die Realschule Weingarten war bei allen dabei. Marion Schaal ist stellvertretende Schulleiterin in Weingarten. Natürlich seien die drei SEIS-Befragungen ein großer Aufwand gewesen, sagt Schaal, zumal an der Schule jeweils zwei Klassenstufen einbezogen waren. Der Vorteil lag dabei aber darin, dass in der dritten Befragung die Schüler/innen der Klassenstufe 8 (Klassenstufe 6 der ersten Befragung) erneut befragt wurden und sich so ein aussagekräftigeres Bild in Bezug auf die Altersstufe ergab.

Die Befragungen wurden an der RS Weingarten extern ausgewertet und kommentiert, obwohl eine

Gruppe von KollegInnen („Koordinierungsgruppe“) an einem Kommentierungsworkshop im Rahmen der Regionalen Bildungslandschaft Ravensburg teilgenommen hat. Der Knackpunkt, wie Schaal es nennt, und damit die Hauptaufgabe lagen dann aber in der entsprechenden Dateninterpretation, die an der RS Weingarten mit der Hilfe eines Prozessberaters stattgefunden hat. Dazu wurden ein Pädagogischer Tag und mehrere Konferenzen abgehalten. Außerdem hat der Prozessberater mit den jeweils beteiligten Eltern und Schülern eine entsprechende Analyse der Ergebnisse durchgeführt. Alle Eltern wurden darüber auch bei einer Gesamtelternbeiratssitzung informiert.

Trotz all der zusätzlichen Arbeit liege der Vorteil einer solchen Überblicksevaluation darin, einen Überblick über den Ist-Stand zu erhalten, sagt Schaal und erklärt: „Wenn man sich dann fragt: „Wohin wollen wir? Wo stehen wir?“, dann sieht man erst mal, wie viel an der Schule läuft, wie gut der eigene Stand ist.“ Außerdem erkenne man auch, dass es Sinn mache, das ein oder andere Projekt neu anzugehen, meint die stellvertretende Schulleiterin.

Wie in Weingarten ist auch an anderen Schulen die Skepsis mittlerweile in die Erkenntnis umgeschlagen, dass SEIS ein Instrument ist, das Schulen hilft. Dass die Kombination aus einem neuen Qualitätsverständnis und der Chance die alltäglichen Abläufe unter die Lupe zu nehmen, Schulen ganz neue Möglichkeiten zur Weiterentwicklung gibt. Deshalb werden die Berichte auch nicht veröffentlicht. Es geht schließlich nicht um eine öffentliche Mängelliste, sondern darum, den betroffenen Schulen ihre konkreten Stärken und Schwächen aufzuzeigen und auf dieser Basis die für ihre Schule notwendigen Entwicklungsschritte festzulegen. „Eine positive Verstärkung guter Arbeit“, nennt das Bettina Müller. „Die Schulen sehen, was sie ausmacht und wo sie manchmal mit wenig Veränderungen besser werden können.“ In der Regionalen Steuergruppe werden positive Erfahrungen, wie die der Realschule Weingarten, aufmerksam verfolgt. Sie zeigen, dass SEIS das richtige Instrument ist um gute Weiterent-

wicklung an der Schule zu leisten. „Viele hatten ein falsches Bild von Selbstevaluation“, sagt Müller, „aber wenn man es dann gemacht hat, merkt man, dass es gar nicht wehtut.“

### **2.3 SEIS – Damit zusammenwächst, was zusammengehört**

Indem SEIS alle Gruppen befragt, die etwas zu einer guten Schule beitragen können, macht es im Kleinen das, was die Regionale Bildungslandschaft im Großen tut – es formt eine Verantwortungsgemeinschaft. Bildung ist mehr als Schule, Schule ist mehr als Unterricht. Demgemäß ist SEIS mehr als nur ein Instrument zur Selbstevaluation. Es ist „Anstoß, Anschlag, Initialzündung“ für den Einstieg der Schulen in die Bildungslandschaft, wie es Klaus Moosmann ausdrückt, Mitglied der Regionalen Steuergruppe und Schulrat in Ravensburg.

Denn Eltern und Schüler treibt mehr um, als nur der Wunsch nach gutem Unterricht. SEIS gibt ihnen die Chance dies auch zu formulieren. Nicht nur weil es sie an der Evaluation beteiligt, sondern auch durch die Fragen, die dort gestellt werden. Zum Beispiel nach dem sozialen Klima an der Schule oder nach der Kooperation mit gesellschaftlichen Partnern. Auf dieser Grundlage entwickelt SEIS die von Moosmann beschriebene Dynamik. Eine Dynamik, die sogar die Beteiligten mit langjähriger Erfahrung erstaunt. Zum Beispiel Friedrich Schmid, Schulleiter der Realschule Bad Waldsee. Schmid sitzt in seinem hellen Arbeitszimmer im ersten Stock der Realschule. Die Fenster sind offen, der Wind trägt den Pausenlärm seiner Schüler in den Raum. Die Ergebnisse der ersten SEIS-Evaluation waren für die Schule nicht schlecht. 90 Prozent der Eltern waren insgesamt sehr zufrieden mit der Schule, eine Mehrheit bei Eltern, Lehrern und Schülern empfand das Schulklima als angenehm. Trotzdem gab es Schwachstellen. Die Lehrer fanden die Kommunikation verbesserungswürdig, die Eltern wollten eine differenziertere Rückmeldung hinsichtlich der Leistung ihrer Kinder, und die Schüler beklagten sich, dass sie zu wenig

gelobt würden und dass der Unterricht zu weit von der Lebenswirklichkeit entfernt sei. Um die Probleme anzugehen, wählten der Direktor und sein Kollegium einige Lehrer, die zu einer SEIS-Expertengruppe fortgebildet wurden. „Wir haben uns dann überlegt, wie wir Lehrer die Ergebnisse umsetzen“, erzählt Schmid. Doch es kam anders. „Die Eltern forderten ja schon in der Evaluation eine intensivere Rückmeldung. Nachdem wir mit denen dann gesprochen hatten, wurde uns klar, dass wir die Betroffenen ins Boot holen müssen.“ Ein Schüler-Eltern-Lehrer-Entwicklungsteam wurde gegründet. Die Ergebnisse der Gruppe? Friedrich Schmid lächelt. Dann erzählt er, wie sie es geschafft haben, mehr wirkliches Leben in den Stundenplan zu holen, indem Bankangestellte und Auszubildende an die Schule kommen und die Schüler über den richtigen Umgang mit Geld informieren. „Zusätzlich entwickeln wir ein schuleigenes Curriculum mit der Bank, in der wichtige Fragen rund um Geld geklärt werden.“ Auch Schülervollversammlungen wurden wieder eingeführt, und „ich gebe mir jetzt Mühe, die Schüler mehr zu loben“. Insgesamt sei die ganze Schule für ein respektvolleres Miteinander sensibilisiert worden, sagt Schmid. „Dadurch ist eine offenere Atmosphäre entstanden.“

Eine Erfahrung, die sich die Realschule Bad Waldsee mit ungefähr 80 anderen Schulen der Region teilt, die sich mit SEIS evaluiert haben. Die Bildungslandschaft hebt diesen gemeinsamen Erfahrungsschatz, indem sie die Pädagogen auf Praxisforen und Fortbildungen miteinander kommunizieren lässt. Man diskutiert seine Probleme, erzählt sich von seinen Lösungen, tauscht Adressen von Fachleuten aus und arbeitet gemeinsam an pädagogischen Fragestellungen. So wird aus den einzelnen Schulen ein Netzwerk aus Schulen, genauso wie zuvor aus den einzelnen Befragungsgruppen an der Schule eine Schule geworden ist. Das Bewusstsein, Teil einer Schullandschaft zu sein, die wiederum Teil einer Bildungslandschaft ist, bleibt nicht ohne Folgen.

Folgen, die Friedrich Schmid „die süßen Früchte der Bildungslandschaft“ nennt. In Bad Waldsee gibt

es einige dieser Früchte. Zum Beispiel die 70.000 Euro schwere „Bildungsstiftung Bad Waldsee“. Ermutigt von Fortbildungen und Gesprächen mit Vertretern der Bildungslandschaft, waren Schmid und einige andere Schulleitungskollegen damals auf die Wirtschaft zugegangen und hatten gefragt, „ob wir uns nicht treffen wollen, um gemeinsam die Ausbildungssituation zu verbessern“. Die Wirtschaft wollte, und nach einigen weiteren Treffen bekamen die vernetzten Schulen einen starken außerschulischen Partner. Resultat der Kooperation war die Bildungsstiftung sowie einige weitere gemeinsame Projekte. „Ohne die Bildungslandschaft wäre das nie zustande gekommen“, sagt Schmid, „die Bildungslandschaft ist der Nährboden, die Chance, dass man miteinander ins Gespräch kommt.“

Das gilt auch für die verschiedenen Schularten. So wollen die Haupt- und Realschule in Bad Waldsee, dass Kinder auch in der sechsten Klasse problemlos von der einen auf die andere Schule wechseln können. Um diese Erleichterung der Übergänge zu erreichen, tauschen sich regelmäßig die Lehrer beider Schulen über den Stand der Schüler und die Leistungsanforderungen aus. Denselben Austausch gibt es bei regelmäßigen Treffen von Grundschullehrern und ihren Kollegen aus den weiterführenden Schulen.

Die Begeisterung der Schulen für die Bildungslandschaft wird von den Eltern geteilt. Wolfgang Metzger ist Vorsitzender des Gesamtelternbeirates der Stadt Ravensburg. Seit 15 Jahren engagiert er sich in der Elternarbeit. Damals war Schulentwicklung noch ein wenig bekannter Begriff. Und so standen Elternvertreter, auch Metzger, SEIS erst einmal kritisch gegenüber. „Ich dachte mir: ‚Was wollen die von uns wissen? Was machen die mit unseren Daten? Und dann steht da mit Bertelsmann auch noch ein privater Konzern dahinter!‘“ Doch die Zweifel, dass die Daten für kommerzielle Zwecke genutzt werden könnten, sind mittlerweile „vollkommen zerstreut“. Heute sieht er SEIS als wichtigen Bestandteil eines Projektes, von dem er sich wünscht, dass es auch in anderen Regionen angeboten wird. „Das ist die einzi-

ge Möglichkeit, die an Bildung interessierten Gruppen in einer Region zusammenzuführen“, sagt Metzger. „Die Schulträger schaffen das nicht allein.“ Die Regionalisierung von Entscheidungen und Prozessen in der Bildung macht diese Zusammenführung besonders wichtig – und hier „brauchen wir auch zunehmend engagierte Eltern“, erklärt der Gesamtelternbeirat. „Das sind unsere Schulen! Da brauchen wir Leute, die Ahnung haben! Und mit so einem Projekt, da kriegen sie solche Leute. Weil sich die Möglichkeiten der Elternmitarbeit qualitativ verbessern.“

Die qualitative Verbesserung der Elternarbeit in der Bildungslandschaft, sie hat viele Facetten. Eine davon ist, dass die Eltern mit einbezogen werden, wenn die Schulen sich ein Leitbild erarbeiten. Eine andere Partizipationsmöglichkeit eröffnet der Bildungsbeirat, in dem auch Vertreter der Elternschaft, wie Wolfgang Metzger sitzen. In Ravensburg ist der Bildungsbeirat dem Gemeinderat beratend vorgeschaltet, Metzger hat Sitz und Stimme in dem Gremium. „Das wäre vor zehn Jahren undenkbar gewesen“, sagt er.

Doch die Mitwirkung der Eltern, sie findet auch in den Schulen selbst statt. So zum Beispiel im Entwicklungsteam der Realschule Bad Waldsee, oder in der Realschule Weingarten, die sich als Schwerpunkt „Zusammenarbeit von Elternhaus und Schule“ gesetzt hat. Die erste SEIS-Umfrage hatte ergeben, dass die Eltern der Schüler gern mehr Informationen darüber hätten, was an der Schule passiert. Als Reaktion trafen sich interessierte Eltern und Lehrer und gründeten einen runden Tisch. Ein Ergebnis ist ein regelmäßiger Elternbrief, der mehrfach im Jahr darüber informiert, was an der Schule gemacht wurde und was geplant ist. Aber SEIS wirkte sich auch positiv auf die Kommunikation der Weingartener Eltern untereinander aus. Weil neue Elternvertreter häufig nicht über Abläufe und Ansprechpartner an der Realschule Bescheid wussten, arbeitet eine Gruppe von Eltern an einer Broschüre, die ihren offiziellen Vertretern als Leitfaden helfen soll, sich in der Schule zurechtzufinden. Flankiert wird diese Orien-



tierungshilfe von einem Mentorenprogramm, in dem sich altgediente Elternvertreter um die neuen Kollegen kümmern.

Entwicklungen, die Wolfgang Metzger mit einem Lächeln so zusammenfasst: „Elternarbeit ist eben mehr, als nur Kuchen backen.“

#### **2.4 Mittendrin statt nur dabei – das Regionale Bildungsbüro**

Wenn Bettina Müller über die Rolle des Bildungsbüros im SEIS-Prozess redet, dann klingt das so: „Wir koordinieren die SEIS-Befragung. Organisatorisch, aber auch inhaltlich. Die Schulen sagen uns, was für Unterstützung sie brauchen, und wir vermitteln dann die Experten.“ Das klingt sehr nüchtern. Wenn Schulrat Klaus Moosmann über dieselbe Sache redet, klingt es so: „Die Betreuung vonseiten des Bildungsbüros war toll, eine wirkliche Hilfe. Die Einführung von SEIS, das war doch mit einem erheblichen Aufwand verbunden. Eine solche personalintensive Unterstützung unsererseits war wegen der angespannten Personallage im Schulamt nicht möglich.“ Das klingt sehr begeistert. Eine Begeisterung, die auch darin begründet ist, dass die Hilfe nicht nur zeitnah, sondern auch für jede Schule passgenau kam.

Mit seiner Begeisterung ist Moosmann nicht allein. Auch die Schulen sind voll des Lobes über die Institution. Und das nicht nur im Hinblick auf den SEIS-Prozess, sondern auch was dessen Wirken in der Regionalen Bildungslandschaft als Ganzes betrifft. Für Friedrich Schmid ist es „Initiator, Impulsgeber und Koordinator“ in einem. Schmidts Kollegin, Doris Kurzhagen, Schulleiterin der Grund- und Hauptschule mit Werkrealschule Kißlegg, pflichtet ihm bei: „Das Bildungsbüro ist die zentrale Schaltstelle, was Beziehungen, Ressourcen und Fortbildungen angeht. Die einzelne Schule kommt da nicht ran. Schon bei der Qualität der Fortbildungen. Der Gewinn ist nicht hoch genug einzuschätzen.“ Das Wichtigste für Schmid und Kurzhagen ist dabei das Netzwerk, das das Bildungsbüro im Auftrag der Regiona-

len Steuergruppe in den letzten drei Jahren zwischen Schulen, Schulträgern, Fachleuten, Jugendhilfe und all den anderen Akteuren der Bildungslandschaft geknüpft hat. Damit erfüllt es seinen in der Konzeption der Bildungslandschaft definierten Kernauftrag: stabile Vernetzung zu initiieren, organisieren, betreuen und pflegen. Oder, wie Kurzhagen sagt: „Ohne das Bildungsbüro wird irgendwann einmal das erste Loch ins Netz reißen, wie das eben mit Netzen so ist. Und von da an werden es immer mehr Löcher, bis das Netzwerk nicht mehr zu gebrauchen ist.“

## 3. Träume für bare Münze nehmen

### 3.1. Der Innovationsfonds: Finanzierung und Kriterien zur Vergabe von Mitteln

Die Bildungslandschaft setzt Kreativität frei. Wo Austausch stattfindet und größere Verantwortung zum Engagement einlädt, da sprießen Ideen, erscheinen lang gehegte Träume plötzlich nicht mehr unrealistisch. Damit dieses kreative Potenzial voll ausgeschöpft wird, hat die Regionale Bildungslandschaft einen sogenannten Innovationsfonds aufgelegt, mit dem sie die Projekte, Arbeitsvorhaben und Qualifizierungsmaßnahmen der Schulen auch finanziell unterstützt.

Über die Anträge entscheidet die Regionale Steuergruppe. Die Kriterien sind streng, denn nicht jede Idee ist ausgereift genug, manche Schulen müssen die notwendigen Strukturen erst noch schaffen, und hin und wieder passen Projekte auch einfach nicht in das Leitbild der Regionalen Bildungslandschaft. Das beruht vor allem auf Vernetzung und Kooperation. So heißt es in der offiziellen Erklärung der Regionalen Steuergruppe: „Besonders förderungswürdig sind Projekte, die auf die Vernetzung zwischen Schulen und mit außerschulischen Partnern abzielen.“ Unter diese Definition fallen alle Vorhaben, bei denen entweder mindestens zwei Projektschulen, zwei Schularten oder, als dritte Möglichkeit, eine Schule und ein Partner von außerhalb beteiligt sind. Doch es gibt noch weitere Richtlinien, die sicherstellen, dass die Maßnahme im Sinne der Bildungslandschaft wirkt. Sie fordern ganz konkret, dass ein Bezug zum Schulentwicklungsprozess und zu den Gesamtzielen der Bildungslandschaft besteht. Außerdem muss das Projekt im Schulcurriculum verankert sein, dokumentiert und evaluiert und schließlich der Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden.

Dass diese Richtlinien weder abschrecken noch Eintönigkeit produzieren, sondern vielmehr von den Schulen als Orientierung genutzt werden, zeigt die Vielfalt der geförderten Projekte. Diese reichen von einem „Praxistag Biologie“ über die Einrichtung einer „Supervisionsgruppe“ bis zu dem „Einsatz von Theaterpädagogik zur Persönlichkeitsentwicklung“.

Projekte, so vielfältig wie die Träume in der Bildungslandschaft.

### 3.2. Gemeinsam statt einsam

Einer dieser Träume ist an der Promenadeschule Weingarten zum Projekt geworden. Genauer gesagt, an der Promenadeschule Weingarten und neun weiteren Grundschulen des Landkreises Ravensburg. Die zehn Schulen sind ein Beispiel dafür, wie schulische Kooperation in der Regionalen Bildungslandschaft durch den Innovationsfonds gefördert wird. Sie sind aber auch ein Beispiel dafür, wie eine solche Kooperation von der Bildungslandschaft erst möglich gemacht wird. Denn zunächst hatten alle dieser Schulen nur eines gemeinsam – ein Problem mit Schülern, die aufgrund ihres Migrationshintergrundes zu schlecht deutsch sprachen, um am Unterricht teilnehmen zu können. Bis im Februar 2007 die Mechanismen der Regionalen Bildungslandschaft zu wirken begannen.

Die vier Kernelemente der Regionalen Bildungslandschaft sollen nämlich durch die Umsetzung konkreter Teilziele auf der Ebene der Schüler, der Einzelschule, der Schullandschaft und der Regionalen Bildungslandschaft verwirklicht werden. Diese Teilziele wiederum werden durch einzelne Maßnahmen verwirklicht, die jedes Jahr in den sogenannten Jahreszielen festgelegt werden. So dienen die Kernelemente der Bildungslandschaft allen beschlossenen Maßnahmen als Leitsätze. Deshalb diskutiert die Regionale Steuergruppe jede Maßnahme im Hinblick darauf, ob sie den Leitsätzen entspricht. Auch Themen werden daraufhin abgeklopft, ob sie sich in das Zielsystem einfügen, und damit auch, ob die entsprechenden Maßnahmen zu ihrer Lösung förderungswürdig sind.

So war es auch bei den Deutschkenntnissen von Schülern mit Migrationshintergrund. Schulrat Moosmann brachte das Thema bei einer Sitzung der Regionalen Steuergruppe auf. Ob ein Unterstützungsantrag der Schulen zur Verbesserung der Situation Aussicht auf Erfolg habe, fragte der Schulrat. Die Re-



gionale Steuergruppe war sich sofort einig, dass das Thema Teil des Zieles ist, alle Kinder und Jugendlichen individuell zu fördern. Ein Teilziel, das zum Leitsatz „Bildungsgerechtigkeit“ gehört. Kurz darauf hatten die Grundschulen nicht mehr nur ein Problem, sondern auch eine durch den Innovationsfonds mit 10.000 Euro geförderte Lösung gemeinsam – das Sprachförderungsprojekt „Sprache spielend sprechen“.

Der Vorgang zeigt, was die Bildungslandschaft ausmacht: Austausch der Betroffenen untereinander, kurze Wege zu den Entscheidern, schnelle Entscheidungen und klare, zielführende Strukturen.

Katya weiß nicht, was der Innovationsfonds ist. Sie kennt auch die Regionale Steuergruppe nicht. Genauso wenig wie deren Richtlinien zur Förderung von Projekten durch den Innovationsfonds. Eines weiß die Viertklässlerin allerdings ganz genau, nämlich dass jeden Donnerstagnachmittag „die Patrizia“ da ist. Das kleine blonde Mädchen freut sich auf die Patrizia: „Weil die Patrizia nett ist und weil wir immer spielen.“ Patrizia Geddert ist eine von sechs Betreuerinnen von „Sprache spielend sprechen“. Als Spielleiterinnen sind sie ausgebildet, ein Beruf ähnlich dem des Theaterpädagogen. Einmal wöchentlich ist sie in Weingarten, um dort mit Katya und acht anderen Kindern „Sprachförderung mittels Theaterpädagogik“ zu betreiben. „Wir spielen Szenen, in denen die Kinder einfach mal drauflosplappern dür-

fen“, erklärt Geddert. Sie lehnt sich zurück. Ihr gegenüber, an einem langen Tisch, sitzen eine Klassenlehrerin und die halbe Welt – Katya und sieben weitere Kinder aus Gedderts Theatergruppe. Von Mazedonien bis Bolivien reichen deren Migrationshintergründe. „Am Anfang ging es vor allem darum, dass die Kinder Regeln einhalten“, sagt Geddert. Persönlichkeitsentwicklung und Sozialverhalten, nicht Sprachentwicklung standen auf dem Programm, denn: „Die mussten sich erst einmal trauen zu reden.“ Deutsch reden. Vor einer ganzen Gruppe. Für viele eine unüberwindbare Hürde. Deshalb bekam jedes Kind am Anfang eine Puppe. Mit der stellten sich die Kinder dann jeweils dem Rest der Gruppe vor, erzählten von sich und von kleinen Szenen. Katya zum Beispiel. Die Zehnjährige kommt ursprünglich aus Kasachstan. Ihr Deutsch war so lückenhaft wie ihr Selbstbewusstsein, wenn sie etwas sagen wollte, fing sie an zu stottern. Wenn man sie fragt, was sich verändert hat, seit „die Patrizia“ da ist, holt das kleine Mädchen erst einmal tief Luft. Dann sprudelt es aus ihr heraus: „Ich kann jetzt viel besser schreiben. Und ich spreche viel mehr und erzähle dann besser. Und meine Noten sind auch besser geworden. Manchmal nehme ich einfach ein Buch und lese es. Manchmal, wenn ich keine Lust habe auf lesen, dann schreibe ich. Ich kann alles Mögliche besser, was mit Deutsch zu tun hat. Zum Beispiel eine deutsche Party veranstalten.“ Katya kichert,

während ihre russische Freundin Xenia ruft: „Hier darf man immer spielen, bei Frau Reck gar nicht.“ Ein verstohlener Blick quer über den Tisch, auf die Klassenlehrerin. Ist die sauer? Nein. Jetzt kichert auch Xenia. „Ja“, sagt Rita Reck, und Anerkennung schwingt mit, „sie trauen sich mehr, sie blühen auf.“ Dieses neue Selbstbewusstsein, das sei die größte Veränderung, erzählt Reck später. 60 Prozent der Weingartener Schüler haben Migrationshintergrund, die Schule ist meist der einzige Ort, an dem die Kinder deutsch reden. So etwas wie das Theaterprojekt ist Gold wert“, sagt Reck, „die Kinder kommen viel lieber in die Schule.“ Reck schüttelt den Kopf, als könnte sie es selbst nicht glauben.

Jürgen Mack kann in einem Satz erklären, was Rita Reck so erstaunt: „Fremdsprachen muss man handelnd lernen.“ Der Leitsatz des Fremdsprachenunterrichts im angelsächsischen Raum war Grundlage für die Entscheidung, die Sprachförderung in Ravensburg zusätzlich zum Regelunterricht zu organisieren und dabei auf Theaterpädagogik zu setzen. Mack ist der Fachberater des Projektes „Sprache spielend sprechen“. Wenn er über das Projekt redet, schwingt väterlicher Stolz in seiner Stimme mit. Trotzdem verschweigt er nicht, dass am Anfang alle Spielleiterinnen die Erfahrung von Patrizia Geddert machen mussten. Doch nach drei Monaten hatten die Kinder so viel Selbstvertrauen gewonnen, dass es sich nicht nur im Theaterspielen, sondern auch im Unterricht niederschlug. Höhere Beteiligung, bessere Schriftsprache, bessere Noten. Mack lächelt: „Die Kinder über das Spielen zum Handeln, zum Sprechen zu bringen – das bringt sie zu sich selbst und damit in die Welt.“

Eine Welt, die sich im Landkreis Ravensburg bemüht, allen Kindern die Bildung zu geben, die sie verdient haben. Trotzdem gibt es Probleme, die auch die staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft nicht lösen kann. Denn obwohl jetzt alles besser ist, eine nervige Sache ist bei Katya gleich geblieben: „Ich kann immer noch kein Pferd malen. Und das ärgert mich.“

### 3.3. Der Funke springt über. Und über. Und über.

Der Innovationsfonds fördert nicht nur die Kooperation der Schulen untereinander, sondern auch Projekte, bei denen Schulen mit außerschulischen Partnern zusammenarbeiten. Schließlich kooperieren in der Regionalen Bildungslandschaft Städte, Firmen und Hochschulen – all jene, die etwas zu einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft beitragen können. Beim sogenannten Potenzialassessment reicht diese Kooperation sogar bis nach Nordrhein-Westfalen, in die Bildungslandschaft des Kreises Herford.

Drei Jahre ist es her, dass eine Delegation des Landkreises Ravensburg das dortige Regionale Bildungsbüro besuchte, um Impulse für die eigene Bildungslandschaft zu bekommen. Dort lernte sie das Potenzialassessment kennen, eine Maßnahme, bei der geschulte Assessoren die Schüler mehrere Tage beobachten und ihnen per Feedback ihre außerschulischen Stärken näherbringen. „Nach den Schilderungen der Herforder über die Wirkungen bei den Schülern wussten wir sofort: Das wollen wir auch!“, erzählt Bettina Müller. So entstand eine Partnerschaft zwischen den beiden Bildungsregionen, in deren Folge Anfang letzten Jahres 22 Personen aus Ravensburg von den Herfordern zu „Assessoren“ ausgebildet wurden. „Das Beste war, dass das Land Baden-Württemberg in dem Konzept zur Stärkung der Hauptschulen eine Kompetenzanalyse ganz groß schreibt“, erzählt Müller. „So fügte sich unser Anliegen ganz hervorragend in die ‚Landeslinie‘ ein“. Für die Regionale Steuergruppe war es daher ein Leichtes, die Maßnahme zu beschließen, zumal sie auch in das Leitbild der Bildungsregion Ravensburg passte. Unter dem Teilziel, jedem Schüler die Möglichkeit eines direkten Einstiegs in die Arbeitswelt zu bieten, wurde das Potenzialassessment dort in das Zielsystem eingereiht.

Dass nur die Stärken der Schüler berücksichtigt werden, hat Methode, erklärt Schulrat Fritz Luib: „Viele haben im Übergang von Klasse 4 zu 5 attestiert bekommen, dass sie Defizite haben. Wenn sie





jetzt erfahren, dass sie etwas können, dann kommt die Freude am Lernen wieder und mit ihr eine Perspektive.“ In Ravensburg kam die Perspektive zu einer siebten Hauptschulklassse. Zehn Assessoren führten dort an drei Vormittagen ein Potenzialassessment mit 20 Schülern durch. Monika Narkprasert war eine der Assessorinnen. Für die hauptberufliche Lehrerin war es „spannend an einer fremden Schule, in einer fremden Klasse“ zu sein. Angespannt waren zu Beginn auch die Schüler. Doch von Tag zu Tag wich ihre Spannung der Freude auf all die Dinge, die so anders waren als der normale Schulunterricht. Das positive Feedback am Ende jeden Tages. Die Gruppenarbeit, in der man ohne jede Regel Maschinen, wie zum Beispiel fliegende Autos erfinden durfte. Die Präsentation des fliegenden Autos vor der ganzen Klasse. Narkprasert beobachtete zwei der Schüler. „Einer war am Anfang ein bisschen machohaft, aber als er gemerkt hat, dass man ihn ernst nimmt, wurde er selber zunehmend ernster. Es war toll zu sehen, wie die Schüler Tag für Tag gewachsen sind.“ Wenig wussten die Schüler zu Beginn über ihre Stärken, trauten sich oft nicht etwas zu sagen. Es sei eben die Klientel der Hauptschule, jene, die „ihren Rucksack von zu Hause mitbringen“. Jetzt brachten sie auf einmal das ganze Zuhause an die Schule: Im Beisein der Eltern bekam jeder Schüler am Ende des Potenzialassessments einen Assessmentbericht überreicht, der nicht nur die eigenen Stärken auflistet, sondern auch Teil der Bewerbungsmappe für die zukünftige Jobsuche sein kann. Im

Einklang mit dem Plan des Kultusministeriums zur flächendeckenden Einführung der Kompetenzanalyse an Hauptschulen möchte die Bildungsregion Ravensburg dafür sorgen, dass dieser Funke überspringt, dass auch bei anderen Kindern „das Strahlen in den Augen Tag für Tag zunimmt“, wie Monika Narkprasert sagt. Bei ihr hat es schon gefunkt.

## 4. Themen-Netzwerke

In den drei Jahren ihres Bestehens ist die Regionale Bildungslandschaft in atemberaubendem Tempo gewachsen. Selbstevaluation mit SEIS und gegenseitiger Austausch pumpen immer neue Themen in den Kreislauf der Bildungslandschaft und sorgen so dafür, dass eine Vielzahl von Akteuren, Gremien, Funktionen und Verbindungen entstand. Dass die Regionale Bildungslandschaft trotzdem noch effizient arbeitet, liegt vor allem daran, dass unter der scheinbaren Unübersichtlichkeit klare Themenschwerpunkte und eine klare, verbindliche Ausrichtung existieren: die Leitsätze der Bildungsregion und die daraus abgeleiteten Jahresziele für die verschiedenen Ebenen und Gruppen. „Es ist nicht so, dass die Schulen da sitzen und SEIS auswerten und dann, pling, machen wir irgendwas“, sagt Bildungsbüro-Chefin Bettina Müller. Stattdessen werden neue Themen erst einmal von der Regionalen Steuergruppe eingehend beraten. Erst wenn die Mitglieder der Gruppe entscheiden, ein Thema zum Schwerpunkt zu machen, erfolgt der Aufbau eines Netzwerks. Am Ende steht ein Konstrukt, das nicht nur all jene einschließt, die für das Thema relevant sind, sondern ihnen auch klar definierte Rollen zuweist.

### 4.1. Potenziale potenzieren

So ist es auch bei einem der ersten Themennetzwerke der Bildungslandschaft, dem „Schwerpunkt Übergang Schule-Beruf“. Die Entscheidung der Regionalen Steuergruppe, dieses Thema zu einem Jahresziel zu machen, fiel nach der ersten SEIS-Befragung. Bei darauf folgenden Beratungen mit dem Bildungsbeirat wurde klar, dass alle Akteure der staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft es als eine der wichtigsten Aufgaben der Regionalen Bildungslandschaft sahen, jedem Schulabgänger einen direkten Einstieg in die Arbeitswelt zu ermöglichen, und zwar so, dass ein Abbruch der Ausbildung vermieden und das persönliche Potenzial voll ausgeschöpft wird. Die Wichtigkeit des reibungslosen Übergangs wird auch in verschiedenen Teilzielen festgehalten. Viele Maßnahmen, wie zum Beispiel das Potenzialassessment,

sind mittlerweile unter dem Schirm des Themennetzwerkes entstanden, von allen Netzwerken hat es die meisten Knoten.

Einer davon verknüpft die Regionale Bildungslandschaft mit einem eckig-unauffälligen Gebäude auf den Hügeln zwischen dem Allgäu und Oberschwaben. In dem Gebäude befindet sich die Grund- und Hauptschule Seibranz. Seibranz hat knapp über tausend Einwohner, 155 Schüler besuchen die Schule, 100 davon sind Hauptschüler. Es werden immer weniger. Der Knoten, der Seibranz mit der Regionalen Bildungslandschaft verknüpft, ist die Maßnahme „Berufswahlcamp“. Es ist ein Projekt, das Hauptschülern der 8. Klasse genug Wissen über, und genug Fähigkeiten für die Berufsentscheidung mitgeben möchte. Das Konzept wurde von der Regionalen Steuergruppe in Auftrag gegeben und vom Bildungswerk der Baden-Württembergischen Wirtschaft und dem Regionalen Bildungsbüro umgesetzt. Die Agentur für Arbeit, Südwestmetall und die Regionale Bildungslandschaft teilen sich die Kosten.

Schulen, die am Berufswahlcamp teilnehmen, können sich aus den drei Feldern Berufsorientierung, Berufsfelderkundung und Berufswahlentscheidung verschiedene Bausteine herauspicken und so ein für ihre Schüler passendes Programm für eine Projektwoche zusammenstellen. Die Auswahl umfasst unter anderem erlebnispädagogische Aktivitäten, Internetrecherchen, Praktika, Expertenrunden, Eignungstests und Treffen mit Auszubildenden.

Stefan und Christian haben bei dem Berufswahlcamp der Hauptschule Seibranz mitgemacht. Etwas zurückhaltend sitzen die beiden Achtklässler in dem Arbeitszimmer des Direktors der Schule, Herbert Sgier. Sgier ist überzeugt von dem Berufswahlcamp. „Das war hervorragend strukturiert und moderiert. So ein attraktives Programm kann sich eine einzelne Schule gar nicht leisten.“ Die Begeisterung, sagt Sgier, teilten auch Eltern und Kollegen. Eine Bereicherung und sinnvolle Ergänzung sei das Programm. Irgendwann tauen auch die beiden Schüler auf, und Stefan beginnt von seinen Erlebnissen zu erzählen.



Zum Beispiel von dem Besuch im Kletterpark. „Wenn man da ganz hoch gekommen ist, dann kann man auch seine Ziele erreichen.“ Und Christian ergänzt: „Wer hoch hinaus will, muss stark sein.“ Das Berufswahlcamp sei die Startveranstaltung zur Berufswahl gewesen, sagt Sgier. „Das Camp hat dieses Thema glücklicherweise in die Familien hineingetragen.“ Oft wüssten nämlich die Schüler weder, was die Eltern beruflich machen, noch was die Berufswelt anzubieten habe. Dieses Wissen, und die bessere Einschätzung der eigenen Fähigkeiten, seien aber besonders wichtig. „Eine abgebrochene Lehre ist das Schlechteste, was passieren kann.“ Das wissen auch seine Schüler. „Ich habe gar nicht gewusst, was Mechatroniker so machen“, erzählt Stefan, „aber jetzt weiß ich es. Und auch, dass ich auch solche Sachen wie Elektronik und Metallbau dafür brauche.“ Über sein Gesicht huscht ein stolzes Lächeln. Der Knoten des Themennetzwerks, er verknüpft Seibranz auch mit der Zukunft.

#### 4.2. Potenziale im Praxistest

„Hier, schauen Sie, das haben die Schüler gemacht.“ Edeltraud Wahl hält eine metallisch-bräunliche, viereckige Platte in die Höhe. Wie Kanäle durchziehen gefräste Linien die Platine. Mittendrin sitzt eine Batterie. Per Kabel schließt Wahl den Schaltkreis. Acht grüne Glühbirnchen fangen hektisch an, nacheinander aufzublinken. Ein Stück Bildungslandschaft zum Anfassen.

Wahl ist Ausbildungsreferentin der Firma RAFI, einem Hersteller elektronischer Bauteile. Fast 2.000 Mitarbeiter hat RAFI. Gesunder Mittelstand. Mit allen Sorgen, die auch gesunder Mittelstand hat. „200 Bewerbungen bekommen wir auf eine kaufmännische Stellenausschreibung“, erzählt Wahl. „Aber meist nur fünf bis dreißig Bewerber für eine Stelle im technischen Bereich.“ Ein Trend, der sich durch den demographischen Wandel und fehlende Kenntnisse über manche Berufe, wie den von RAFI angebotenen Verfahrensmechaniker für Kunststoff- und Kautschuktechnik, noch verschärft.

Doch auch für die Probleme von RAFI und anderen Mittelständlern gibt es einen Knoten im Themenschwerpunkt Übergang Schule – Beruf. Der Knoten trägt den Namen „Leuchtturmprojekt – Lust auf Ausbildung“. Diese Maßnahme überführt die Erfahrungen von Berufswahlcamp und Potenzialassessment ein Stück weit in die Praxis. Die Schüler sollen technische Berufe kennenlernen, und die Arbeitgeber potenzielle zukünftige Mitarbeiter. Im Idealfall haben am Ende die Mittelständler gute Auszubildende und die Schüler einen Ausbildungsplatz, der ihren Fähigkeiten entspricht. Um dieses Ziel zu verwirklichen, gibt es eine breite Kooperation zwischen den Unternehmen und den Schulen der Region, in die Bildungsbüro, Firmenmanager, Schulleiter, Eltern und Landkreis eingebunden sind. Die Angebote reichen von Betriebsbesichtigungen über den Besuch von Unternehmensvertretern in den Schulen bis zu Lernlaboren, in denen Unternehmen die Schüler beauftragen ein Projekt für sie auszuführen.

Wolfgang Krapf berät im Rahmen der Regionalen Bildungslandschaft das Leuchtturmprojekt. 20 Jahre war er Leiter einer Beruflichen Schule in der Region, hat dafür gekämpft, dass seine Schüler bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben. Als die Anfrage kam, ob er das Projekt betreuen wolle, sah er die Chance, seine Ideen von Nachhaltigkeit und handlungsorientiertem Lernen zu verwirklichen. „Ich war begeistert, als ich hörte, dass die Bildungslandschaft eine stärkere Vernetzung von Schule und Wirtschaft fördert. Solch ein Lernen motiviert die Schüler. Sie können etwas begreifen. Es ist auch etwas anderes, eine Präsentation für einen Betrieb zu erstellen, als für meinen Lehrer.“ Dieses Umdenken in der Berufsvorbereitung sei vor allem deshalb wichtig, weil die Berufswelt eine rasante Spezialisierung erlebe. Gleichzeitig seien aber auch Schlüsselqualifikationen gefordert. Zu Letzteren zählt Krapf Verhaltensregeln wie Höflichkeit und Pünktlichkeit, die nicht mehr allen in der Familie mitgegeben würden. „Um das auszugleichen, sind die Lernlabore mit ihrer Erziehungssituation ideal.“



Eine Erfahrung, die Edeltraud Wahl bestätigt. „Das Projekt hat schon andere Grundwerte nach vorn gebracht. Zum Beispiel haben die Schüler gemerkt, dass es nicht darauf ankommt, der Schnellste, sondern der Sorgfältigste zu sein.“ Als dann am Ende alles funktionierte, „hat man dann auch gemerkt, wie das Selbstbewusstsein gestiegen ist.“ Die anfängliche Hemmschwelle gegenüber der Technik sei verschwunden.

Ein Erfolg, der Wolfgang Krapf freut, denn er weiß: „Ohne die Arbeit des Regionalen Bildungsbüros wäre das Ganze in dieser Größe gar nicht möglich gewesen.“

#### 4.3. Ein Mehr an Partnerschaft

Die Regionale Bildungslandschaft wäre keine wirkliche Landschaft, würden sich die Schulen bei ihrer Kooperation mit außerschulischen Partnern auf die Wirtschaft beschränken. Schließlich setzt eines ihrer Kernelemente, die „Verantwortungsgemeinschaft“, voraus, dass alle in der Region Verantwortung für Bildung und Erziehung der Jugendlichen übernehmen. Konkretisiert wird das in einem Schullandschafts-Teilziel: „Schulen pflegen systematisch entwickelte, kontinuierliche und konstruktive Partnerschaften mit der Wirtschaft, der außerschulischen Bildung, der Jugendhilfe und allen anderen an der Bildung und Erziehung beteiligten Institutionen.“

Ein praktischer Ausdruck dieses Teilzieles ist die Maßnahme „AG Schule-Jugendhilfe“. Als Kooperation zwischen Schulträger, Schulen und Jugendhilfe ist sie zugleich ein Produkt, das so nur in den Strukturen der Regionalen Bildungslandschaft entstehen konnte. Anlass war eine Diskussion über Paragraph 85 des baden-württembergischen Schulgesetzes. „Der schreibt vor, dass die Schule bei Kindeswohlgefährdung eingreifen muss“, erzählt Doris Kurzhagen, Rektorin der Grund- und Hauptschule Kißlegg. „Aber wie soll der Lehrer reagieren, wenn er glaubt, dass ein Kind zu Hause Probleme hat?“ Die Antwort auf Kurzhagen entstand in einer Regionalkonferenz.

Kurzhagen ist begeistert von den Konferenzen, bei denen sich Schulen und Schulträger in vier Regionen aufgeteilt halbjährlich zum Gedankenaustausch treffen. Entwickelt, um die großen Entfernungen des Landkreises zu überbrücken, haben sie sich laut Kurzhagen zu „Kompetenzpools“ entwickelt. Im Gegensatz zu den sogenannten Sprengelsitzungen, in denen das Schulamt nur einen Schultyp einlädt und die Schulaufsicht die Tagesordnung vorgibt, wird die Regionalkonferenz durch das Gremium der Geschäftsführenden Schulleiter und das Bildungsbüro vorbereitet. „Ich hätte nie die Möglichkeit gehabt, andere Menschen aus anderen Schularten kennenzulernen“, erzählt Kurzhagen. „Das bringt ganz viel an Neuem mit sich, sodass wir jedes Mal



gemeinsame Themen haben, über die wir uns austauschen können.“ Eines dieser Themen war die Umsetzung des Paragraphen 85. „Und da schlug jemand vor, dass wir uns vom Jugendamt helfen lassen können.“ Die Bildungslandschaft lud ein, und Winfried Wiedemann, stellvertretender Amtsleiter, erschien und erklärte Aufgaben und Themen der Jugendhilfe in den vier Regionalkonferenzen. „Da wussten nur wenige, was die Jugendhilfe macht“, sagt Wiedemann, „stattdessen gab es viele Annahmen und Erwartungen, was wir machen müssten. Eine gute Grundlage durch das gegenseitige Wissen um Aufgaben und Handlungsmöglichkeiten für eine Kooperation war nur punktuell gegeben. Wie und wann Schulen auf uns zukamen war sehr unterschiedlich und meist fall- und problemorientiert. Teilweise war es dann eher Anliegen das Problem abzugeben anstatt zu kooperieren.“ Die Erkenntnis der Runde: Nur wenn die eine Seite weiß, was die andere tun kann, wird die Kooperation gelingen. Um dies zu erreichen wurde die AG Jugendhilfe-Schule gegründet. In der Gruppe vertreten sind Jugendamt, Schulamt, Regionales Bildungsbüro und Landratsamt. Das erste große Thema war Verfahrensklarheit zu schaffen, wenn Verdacht auf Kindeswohlgefährdung besteht. „Jeder im Allgemeinen Sozialen Dienst des Jugendamts und jeder Lehrer sollte Klarheit darüber haben, wie die Verfahrensabläufe an der Schule und im Jugendamt sind und wie auf dieser Grund-

lage Kooperation beim Kinderschutz gelingt“, fasst Wiedemann zusammen. In ihren bisherigen drei Sitzungen hat die Arbeitsgemeinschaft deshalb einen Leitfaden erarbeitet, der aus einem Ablaufschema mit Erläuterungen besteht. „Uns ist klar geworden, wie wichtig die kontinuierliche Weiterentwicklung der Schnittstelle Schule-Jugendhilfe ist“, sagt Wiedemann. Demnächst soll der Leitfaden verabschiedet werden. Gemeinsam.

## 5. Qualität als Kompass

„Wenn man von Schulen erwartet, dass sie sich nicht nur selbstständig evaluieren, sondern danach auch selbstständig einen Entwicklungsprozess beginnen, dann muss man ihnen Steuerungskompetenz vermitteln“, sagt Veronika Schönstein von der Bertelsmann Stiftung. Es sei wie bei einem Schiff. Wenn das Steuerungsteam keine Navigationskenntnisse habe, sei jedes Ziel unerreichbar. Die Steuerungsteams der Schulen in dem Entwicklungsprozess sind die schulischen Steuergruppen. Um ihnen Orientierungslosigkeit bei der praktischen Umsetzung der SEIS-Erkenntnisse zu ersparen, wurde im Auftrag der Regionalen Bildungslandschaft von einer externen Beraterfirma eine Qualifizierungsmaßnahme entwickelt und durchgeführt. Dieses Programm wurde in Zusammenarbeit mit Prozessberatern der Region im laufenden Prozess immer wieder abgestimmt auf den Bedarf der Schulen des Regionenprojektes. Es zeigt den Verantwortlichen, wie man die Schule systematisch verbessern kann. So greifen, zahnradchengleich, die Standortbestimmung mit SEIS und die Verbesserungsinstrumente der Qualifizierungsmaßnahme ineinander. Nur durch SEIS weiß die schulische Steuergruppe, wo sie mit ihrem Handwerkszeug ansetzen muss, um einen sinnvollen Entwicklungsprozess in Gang zu setzen. Aber nur durch das Handwerkzeug ist sie überhaupt dazu in der Lage, einen Entwicklungsprozess systematisch und erfolgreich durchzuführen. Diese Verzahnung wird noch verstärkt, indem der Einsatz beider Instrumente zeitnah erfolgt. Ziel ist letztlich, eine Wissensbasis und Kompetenz in den Schulen zu schaffen, die nicht nur die schulische Qualitätsentwicklung nachhaltiger macht, sondern durch Nutzung der existierenden Vernetzung auch die der gesamten Regionalen Bildungslandschaft.

Um dieses Ziel zu erreichen, umfasst die Qualifizierung mehrere Bausteine. Zwei eng miteinander verbundene Elemente der Qualifizierungsmaßnahme sind Qualitäts- und Projektmanagement. „Dies liegt daran, dass die Steuergruppe den Qualitätsentwicklungsprozess im Sinne von Projektmanagement steu-

ert“, erklärt Schönstein. Die Hauptfrage ist daher, wie Projekte zur Qualitätsverbesserung nicht nur erfolgreich, sondern auch nachhaltig durchgeführt werden. Verbunden damit ist der Baustein Teamentwicklung, in dem nicht nur geklärt wird, was genau ein Team ist, sondern auch wie eine Gruppe zu einem Team geformt werden kann. Der letzte Baustein, Führungsverantwortung, richtet sich ausschließlich an Schulleitungen. Inhalt ist die Rolle der jeweiligen Schulleitung im Schulentwicklungsprozess, das Verhältnis zur Steuergruppe und wie sich ein Schulleiter verhalten sollte, wenn er selbst Mitglied der Steuergruppe ist.

„Durch dieses Angebot hat die Regionale Bildungslandschaft vielen Schulen sehr dabei geholfen, einen Zugang zu Qualitätsentwicklung zu finden. Die Schulen, die nicht mitgemacht haben, tun sich bei der Umsetzung des Gesetzes sehr viel schwerer“, sagt Martin Schmollinger. Er ist einer der Prozessberater, die als Co-Referenten die Schulteams durch die Workshops geführt haben.

Enorm wichtig sei es, solche Dinge wie Projektmanagement den Schulen näherzubringen. „Im Schulleben fangen Kollegen häufig einfach mal an, ein Projekt zu machen. Und dann wird es meist nicht richtig sichtbar gemacht und stirbt, ohne Auswirkungen auf den Alltag gehabt zu haben. Und fünf Jahre darauf ist es so, als hätte es das Projekt nie gegeben.“ Es sind Erfahrungen wie diese, die der Fachberater anführt, wenn er von der Bedeutung der Qualitätsentwicklungsprozesse für die Schulen spricht. Und noch etwas ist ihm ein Herzensanliegen. „Wir müssen die Betroffenen beteiligen. „Die Schulen müssen in die Denkweise der Qualitätsentwicklung hineinwachsen“, sagt der Fachberater. „Wenn man die Menschen mitnimmt, schafft das Akzeptanz. Manche sind schon so weit, andere brauchen noch ein bisschen.“

Dirk Brettschneider ist Mitglied der Steuergruppe des Ravensburger Albert-Einstein-Gymnasiums. Die Steuergruppe, wie auch die Idee der Schulentwicklung, wurde im Kollegium zunächst mit Skepsis betrachtet. Dann kam die Qualifizierungsmaßnahme.





„Das hat uns da sehr geholfen, weil wir viele handwerkliche Dinge mitbekommen haben, die für die Entwicklung sehr wichtig sind.“

Brettschneider und die anderen Mitglieder der Steuergruppe entschieden sich, ihr Wissen den Kollegen in einer schulinternen Fortbildung zur Verfügung zu stellen. Ein Punkt ist Brettschneider dabei so wichtig, dass er ihn noch einmal heraushebt: „Ab jetzt wird versucht, das ganze Kollegium einzubinden.“ Mittlerweile werden am Albert-Einstein-Gymnasium Projekte nach den erlernten Methoden durchgeführt, es gibt auch eine stärkere Zusammenarbeit zwischen den Fachschaften. Eine Entwicklung, von der die Akzeptanz der Steuergruppe profitierte. „Die Stimmung hat sich verbessert. Die Kollegen gucken positiv in die Zukunft, weil sie sehen, dass etwas passiert. Das ist das Tolle an der Kombination von SEIS und Qualifizierungsmaßnahme – Vorschläge werden direkt umgesetzt.“ Mehr Freiheit gegen die Bereitschaft sich überprüfen zu lassen. Ein fairer Tausch, findet Brettschneider. Denn eines sei seinen Kollegen und ihm selbst durch die Beteiligung an der Regionalen Bildungslandschaft klar geworden: „Schule ist mehr als Unterricht.“

## 6. Zukunftspläne

Daran, dass es sich lohnen würde, die Zukunft nach Ravensburg zu holen, haben die Mitglieder der Regionalen Steuergruppe nie gezweifelt. Ohne das Projekt Bildungsregion wäre die Schullandschaft nicht da, wo sie heute steht. Oberbürgermeister Hermann Vogler und Eva-Maria Meschenmoser waren von Anfang an die größten Verfechter der Regionalen Bildungslandschaft. Im Landkreis Ravensburg ist die Zukunft angekommen. Zwei Entwicklungen der letzten Jahre seien besonders wichtig, sagt Vogler. Erstens sei Schule jetzt das wichtigste Thema der Kommunalpolitik. „Und zweitens sind wir eine lernende Stadt in einer lernenden Region geworden.“ Vogler hält einen Augenblick inne, schaut auf die Notizen, die vor ihm liegen. Dann sagt er: „Natürlich gibt es noch einige weitere langfristige Ziele. Wir müssen zum Beispiel Projekte und Wege für ein integriertes Lernen entwickeln, damit wir Bildungsgerechtigkeit herstellen können. Bildungsgerechtigkeit ist das Wichtigste.“ Er blickt noch einmal auf die Notizen. Aus der Entfernung wirkt das Notierte unübersichtlich. Vogler kann es lesen. Es ist die Zukunft der Zukunft.



### Kontakt

Veronika Schönstein  
Bessere Qualität in allen Schulen  
Themenfeld Bildung  
E-Mail:  
veronika.schoenstein@bertelsmann.de  
www.das-macht-schule.de



Dr. Bettina Müller  
Regionales Bildungsbüro  
Landratsamt Ravensburg  
Friedenstr. 6  
88212 Ravensburg  
E-Mail:  
bettina.mueller@landkreis-ravensburg.de  
www.bildungsregion-ravensburg.de



Martin Helbig  
Projektmanager des Ministeriums für  
Kultur, Jugend und Sport  
Projekt „Regionale Bildungslandschaften“  
Referat 32  
E-Mail: martin.helbig@rpf.bwl.de  
www.schulentwicklung-bw.de

### Impressum

Herausgeber: Bertelsmann Stiftung  
Carl-Bertelsmann-Straße 256  
Postfach 103, 33311 Gütersloh

Verantwortlich: Christian Ebel, Veronika  
Schönstein

Bildnachweise: Veit Mette, Bielefeld  
Udo Dilger, Ravensburg

Gestaltung: www.a3plus.de

### Danksagung

Unser Dank gebührt allen, die ganz intensiv an der Entstehung dieser Broschüre mitgewirkt haben:

Rüdiger Arnscheid,  
Kultusministerium Baden-Württemberg  
Dirk Brettschneider,  
Lehrer am Albert-Einstein-Gymnasium Ravensburg  
Patrizia Geddert,  
Spielleiterin im Projekt „Sprache spielend sprechen“  
Doris Kurzhagen, Schulleiterin an der GHWS Kißlegg  
Wolfgang Krapf, ehemaliger Schulleiter  
der Humpisschule und Berater im Projekt  
Fritz Luib, Schulrat, Schulamt des Landkreises Ravensburg  
Jürgen Mack, Pädagoge am Seminar  
für Didaktik und Lehrerbildung Meckenbeuren  
Eva-Maria Meschenmoser, Erste Landesbeamtin  
des Landkreises Ravensburg  
Wolfgang Metzger, Vorsitzender des  
Gesamtelternbeirates Ravensburg  
Klaus Moosmann, Schulrat, Schulamt des  
Landkreises Ravensburg  
Monika Narkprasert, Lehrerin GS Neuwiesen  
Rudi Novotny, Journalist  
Rita Reck, Lehrerin an der Promenadeschule Weingarten  
und einige Schüler ihrer Klasse  
Michael Röger, Bürgermeister Gemeinde Waldburg  
Marion Schaal, Stellvertretende Schulleiterin  
der Realschule Weingarten  
Friedrich Schmid, Schulleiter an der  
Realschule Bad Waldsee  
Martin Schmollinger, Fachberater für Schulentwicklung  
und Lehrer am Karl-Maybach-Gymnasium Friedrichshafen  
Herbert Sgier, Schulleiter an der GHS  
Bad Wurzach-Seibranz, und Schüler der Schule  
Dr. Thomas Siegrist, Regierungspräsidium Tübingen,  
Abteilung 7, Referat 77  
Hermann Vogler, Oberbürgermeister der Stadt Ravensburg  
Edeltraud Wahl, Mitarbeiterin der Firma Rafi, Berg  
Winfried Wiedemann, Stellvertretender Leiter des  
Jugendamtes Landkreis Ravensburg

[www.seis-deutschland.de](http://www.seis-deutschland.de)