

## Das Modell Bildungsregion: mehr Bildungserfolge in der Region durch eine kommunalstaatliche Verantwortungsgemeinschaft

Veronika Schönstein<sup>1</sup>, Projekt Lernen Erleben in Freiburg (LEIF), und Anna Merklin, Merklin-Entwicklungsberatung, Freiburg und Frankfurt

### Übersicht

1. Überblick	1
2. Gute Gründe für den Aufbruch zur Bildungsregion	2
3. Was verstehen wir unter einer Bildungsregion?	5
4. Erfolgsfaktoren aus den Modellregionen Freiburg und Ravensburg	11
5. Die fünf „Gebote“ für den Einführungsprozess	14

### 1. Überblick

Der demografische Wandel stellt die Kommunen vor vielfältige Herausforderungen. Eine davon ist es, die Rahmenbedingungen für die Bildungserfolge der Kinder und Jugendlichen ihrer Region beherzt zu verbessern.

Kommunen, denen es zukünftig gelingen wird, alle ihre Kinder und Jugendlichen zu ihrem individuell bestmöglichen Bildungserfolg zu führen, werden als Standort attraktiver: für junge Familien und für die Wirtschaft. Sie sind an aktiven Jugendlichen interessiert – als Bürgerinnen und Bürger von morgen werden sie die Zukunft gestalten.

Eine gute Ausbildung und die Kompetenz des lebenslangen Lernens werden dabei immer wichtiger. Ein qualitativ hochwertiges, zuverlässiges, aufeinander abgestimmtes und kundenorientiertes Bildungsangebot für alle Bürgerinnen und Bürger wird zum zentralen Standortfaktor von Kommunen und Regionen. Denn der Schlüssel für die Einbindung in die Gesellschaft und die dauerhafte Teilhabe aller (jungen) Menschen an einer selbstbestimmten, befriedigenden Lebensgestaltung liegt in einer gelungenen Bildungslaufbahn. Sie beinhaltet den Erwerb von schulischen, sozialen und emotionalen Kompetenzen gleichermaßen.

<sup>1</sup> Veronika Schönstein war von Oktober 2004 bis Dezember 2008 für die Bertelsmann Stiftung tätig und hat das Projekt „Aufbau der Bildungsregionen Freiburg und Ravensburg“ in Baden-Württemberg geleitet.

Wenn Kinder und Jugendliche konsequent in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit rücken, fällt der Region (d. h. den Kreisen und kreisfreien Städten) eine Schlüsselrolle zu: Hier besuchen Kinder und Jugendliche im lokalen Gemeinwesen eine Kindertageseinrichtung, verschiedene Schulformen, hier in der Region nehmen sie Angebote außerschulischer Jugendarbeit in Anspruch, suchen Lehrstellen, beginnen Ausbildungen und gehen zur Arbeit.

Um allen Kindern und Jugendlichen die individuell bestmögliche Bildungsbiografie zu ermöglichen, bedarf es einer intensiven Kooperation und Abstimmung zwischen den unterschiedlichen Bildungsakteuren der Region: Elternhäuser, Kindergärten, Schulen, Jugendhilfeeinrichtungen, Betriebe und weitere Bildungsinstitutionen sind dabei gefordert. Auch für die Region ist es von höchstem Nutzen, wenn die Bildungsbiografien ihrer Kinder und Jugendlichen gelingen und sie in die örtliche Gemeinschaft integriert werden können.

Welchen Beitrag können Kommunen leisten, damit sie die Rahmenbedingungen für den bestmöglichen Bildungserfolg aller Kinder und Jugendlichen ihrer Gemeinde sicherstellen?

In diesem Artikel wird das Modell Bildungsregion vorgestellt, wie es von der Bertelsmann Stiftung in den Projekten „Selbstständige Schule“ und „Bessere Qualität in allen Schulen“ in den vergangenen zehn Jahren entwickelt, erprobt und weiterentwickelt wurde. Vor allem auf dem Erfahrungshintergrund der beiden Modellregionen Freiburg und Ravensburg (Baden-Württemberg) wird aufgezeigt, wie es mit dem Modell Bildungsregion gelingen kann, notwendige und ressortübergreifende Zusammenarbeit zu etablieren und die dafür passenden Strukturen zu entwickeln. Ebenso werden die wichtigsten Instrumente der Bildungsregion erläutert und die wichtigsten Erfahrungen und Erfolgsfaktoren aus den Modellregionen zusammengefasst. Es wird gezeigt, dass die Kommunen einer Region über das Handlungsfeld Bildung in eine regionale Strategie eingebunden werden können, die den Rahmen für bestmögliche Bildungserfolge für alle Kinder und Jugendlichen ermöglicht – unabhängig von ihrer sozialen oder ethnischen Herkunft.

## 2. Gute Gründe für den Aufbruch zur Bildungsregion

### Standortfaktor Schulqualität

Mit der Bildungsregion gewinnt die Kommune in einem ersten Schritt eine attraktive, qualitätsgesicherte Schullandschaft, deren Schulen sich mit der Region identifizieren und Verantwortung für sie übernehmen. Das geschieht auf zweierlei Weise:

Erstens durch Professionalisierung und vertikale Vernetzung: Die Schulen verbessern durch eine systematische, themenorientierte Zusammenarbeit die Übergänge zwischen Kindertageseinrichtungen, Grundschule, weiterführender Schule, Berufs- und Hochschule. Sie qualifizieren sich im Bereich der schulischen Qualitäts- und Unterrichtsentwicklung schulartübergreifend weiter und vernetzen sich untereinander, um voneinander und miteinander zu lernen.

Zweitens durch die horizontale Vernetzung: Die Projektschulen bekommen passgenaue und zuverlässige Kooperationspartner aus dem außerschulischen Bereich vermittelt. Die Bildungsregion unterstützt

diesen Prozess, indem sie bedarfsorientierte, zeitnahe Unterstützungs-, Beratungs- und Vernetzungsleistungen bereitstellt. Dies wird möglich aufgrund von Daten und Informationen, die durch regelmäßige Selbstevaluation der Schulen gewonnen und in die Bildungsregion eingespeist werden. Die Schulen können auf die professionellen Strukturen der Bildungsregion (siehe Kapitel 3) zugreifen, die die Netzwerkprozesse, Unterstützung und Qualifizierung systematisch und verlässlich managen.

### **Standortfaktor Familienfreundlichkeit**

Junge Familien erhalten ein überzeugendes Erziehungs- und Bildungsangebot: Die Kindertageseinrichtungen stehen in enger Kooperation mit Schulen und anderen Bildungsanbietern wie Volkshochschule, Musikschule usw. Elternarbeit ist konzeptionell eingebunden in die regionale Bildungsstrategie, Erzieher, Lehrer, Eltern, Unternehmen arbeiten zusammen, orientieren sich dabei an den Bedürfnissen der Kinder und an den Leitziele der Bildungsregion. So entsteht ein in sich schlüssiges, gut abgestimmtes regionales Bildungsangebot und ermöglicht „Bildung aus einem Guss“.

In den Modellregionen wurde als Startpunkt bewusst die schulische Bildung gewählt, ohne die Schnittstellen zum vorschulischen Bereich sowie zum Übergang in den Beruf bzw. Hochschule aus dem Blick zu verlieren ([http://www.demographiekonkret.de/Bildungsregionen\\_-und\\_berichterstattung.538.0.html](http://www.demographiekonkret.de/Bildungsregionen_-und_berichterstattung.538.0.html)). Denn an den Schulen erreicht jede Region alle Kinder mit ihrem Umfeld. Ein solcher Start erfordert vorher etablierte „professionelle Steuerungsstrukturen“ (siehe Kapitel 3).

Nach der Modellphase wollen die Regionen ihre Arbeitsfelder erweitern, indem sie auch den frühkindlichen Bereich systematisch in das regionale Konzept einbinden. Die Lösungen sind regional unterschiedlich. Zum Beispiel soll die Betreuung von Kindern ab dem ersten Lebensjahr auf den regionalen Kontext abgestimmt werden. Oder die pädagogischen Konzeptionen der Kindergärten und Tagesmütter sollen mit den regionalen Zielen der Bildungsregion abgestimmt werden. So können die verschiedenen Konzeptionen der Kindergärten auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtet werden.

### **Zielgenaue Ressourcensteuerung, Bündelung finanzieller Mittel – Entlastung der kommunalen Kassen**

Der demographische Wandel stellt viele Gemeinden vor neue Fragen: Sie haben zu wenig Kinder, um das Betreuungsangebot im frühkindlichen Bereich oder die Schulen im bisherigen Rahmen zu erhalten. Umstrukturierungen und Zusammenlegungen stehen bevor. Durch Kooperation mit anderen Kommunen des Kreises oder Stadtteilen werden Lösungen möglich, die für ihre Region am besten passen. Die Steuerungsstrukturen des Modells Bildungsregion ermöglichen derartige Kooperationen und schaffen Synergien für das gemeinsame Ziel, allen Kindern der Region die bestmögliche Bildung zu ermöglichen. Längerfristig führt dies zu besseren und höheren Bildungsabschlüssen in der Region, und die Kosten für misslungene Bildungsbiografien nehmen ab.

### **Gemeinsame Steuerung der regionalen Bildungslandschaft durch eine staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft**

Das Modell Bildungsregion beinhaltet das Einrichten einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft für die Bildung in der Region. Die Bildungsregion überwindet die Trennung von inneren und

äußeren Schulangelegenheiten. Sie ermöglicht den systematischen Austausch zwischen Schulaufsicht und Träger und führt zu mehr Mitsprache.

Die strategischen Grundprinzipien der Bildungsregion sind Kooperation und das Konsensprinzip: Sie ersetzen das Prinzip der geteilten Verantwortung und der abgegrenzten Zuständigkeiten für innere und äußere Angelegenheiten. In der Bildungsregion werden die Diskussions-, Aushandlungs- und Entscheidungsprozesse im Konsens geführt – innerhalb der gesetzlichen Rahmenbedingungen. Auch die Entscheidungen werden auf gleicher Augenhöhe im Konsens getroffen. Die gemeinsame Leitfrage, „Was nutzt unseren Kindern am meisten?“, verbindet alle Beteiligten zu einem gemeinsamen zielorientierten Handeln.

### **Neue Gestaltungsspielräume für Schulträger und Schulaufsicht**

Durch die strukturierte konsensorientierte Zusammenarbeit zwischen Schulträger und Schulaufsicht erhöht sich bei den Partnern das Vertrauen. Es findet eine Annäherung an die jeweils andere Kultur, die institutional-strukturellen Gegebenheiten und Denkweisen statt. Dadurch können beide Seiten besser nachvollziehen, wann Systemzwänge die Zusammenarbeit erschweren, und machen dies nicht mehr an persönlichen Aspekten fest. Sie können gemeinsam nach neuen Spielräumen suchen. Die Instrumente und Verfahren des Modells Bildungsregion ermöglichen es den Beteiligten, die andere Kultur des Partners besser zu verstehen.

Die Kommunen oder kreisfreien Städte erweitern auf diese Art ihr Hintergrundwissen und können fundiertere Entscheidungen treffen, ihre finanziellen Mittel besser bündeln und auf die gemeinsamen Ziele fokussieren.

Durch dieses Vorgehen wurden in den Modellregionen Freiburg und Ravensburg zusätzliche Mittel zur Unterstützung der Qualitätsentwicklung an den Schulen freigemacht. Die Schulaufsicht und die einzelnen Schulen profitieren von der Unterstützung der Schulträger zusätzlich dadurch, dass sie in der Region über die besseren Verbindungen und Beziehungen zu anderen Partnern verfügen.

### **Umsetzungserfolge durch leitzielorientierte Zusammenarbeit**

In der paritätisch besetzten Regionalen Steuerungsgruppe wurden in der Leitbildarbeit Leitziele für die Region erarbeitet. Das Leitziel „Maximaler Bildungserfolg für alle Kinder und Jugendliche in unserer Region“ wurde in Form einzelner Leitsätze konkretisiert. Der gemeinsame Erarbeitungsprozess sorgte für eine hohe Identifikation und Verantwortungsübernahme der einzelnen Beteiligten hinsichtlich der formulierten Ziele. Die konkreten Schritte auf dem Weg dorthin wurden durch Teilziele im Rahmen von Jahresplanungen festgelegt. Durch den angelegten Prozess – Ziele definieren, Prioritäten setzen, kommunizieren, absichern, ergänzen und als handlungsleitende Richtlinien verabschieden – kommt es zwischen Schulaufsicht, Schulträger, der Schulgemeinschaft und dem Beirat zu einem intensiven Austausch. Dieser schafft Transparenz und die Grundlage für Vertrauen.

Alle lernen auf diesem Weg, ihre Entscheidungen unter das Leitziel „Maximaler Bildungserfolg für alle Kinder und Jugendlichen in unserer Region“ zu stellen. So entsteht durch kooperierende Stadtteile oder Kommunen in der Bildungsregion eine umsetzungsstarke, vernetzte Handlungsgemeinschaft.

**Bedarfsgerechte Angebote und zufriedene Eltern durch Kooperation mit allen Beteiligten**

In der Bildungsregion spielen die Eltern eine zunehmend aktive Rolle: bei der Weiterentwicklung der Schule und in einem nächsten Schritt auch bei der Weiterentwicklung der Kindertageseinrichtungen. In Projekten, in denen die Elternarbeit auf eine neue Basis gestellt werden soll, lernen Schulen, andere Bildungsanbieter und Eltern neue Formen der Zusammenarbeit.

In Freiburg entstand in der Modellphase zum Beispiel das Projekt „Schulen lernen von und mit Eltern – aktivierende und unterstützende Elternarbeit“. Die Elternarbeit ist geprägt von Wertschätzung, der Orientierung an der Sache und an den Zielen der Bildungsregion. Elternhaus und Schule sind gleichwertige Kommunikationspartner. Eltern werden in diesem Projekt als wichtige und gleichberechtigte Partner wahrgenommen. Dies steigert die Zufriedenheit aller Beteiligten.

**Zusatznutzen für die Einzelschulen und das Land**

Die Schulen der Region erfahren mit der Bildungsregion mehr Unterstützung als bisher: Zum einen können sie auf passgenaue regional organisierte Just-In-Time-Unterstützung für ihren Qualitätsentwicklungsprozess zurückgreifen. Zum anderen erfahren sie stärkere Unterstützung durch außerschulische regionale Partner. Dabei entwickeln sie immer mehr Motivation und Kompetenz zur Entfaltung von Eigeninitiative und Verantwortung für die Region.

Für das Land entstehen starke Vertriebswege für die Umsetzung des Bildungsplans in den Regionen, und es kann die vorhandenen regionalen Ressourcen für den Bildungserfolg der SchülerInnen gezielt einsetzen.

### 3. Was verstehen wir unter einer Bildungsregion?

Zu einer Bildungsregion wird eine kreisfreie Stadt oder ein Landkreis dadurch, dass mindestens die Hälfte der dazugehörigen Schulen und bei Landkreisen mindestens die Hälfte der zugehörigen Kommunen gemeinsame professionelle Steuerungsstrukturen (s. u.) aufbaut. Mit den neuen Strukturen unterstützt sie die Schulen der Region in ihrer Qualitätsentwicklung. Als Steuerungsform und Handlungsstrategie wendet sie das Prinzip der Kooperation auf Augenhöhe und Konsensprinzip konsequent an. Sie entwickelt und formuliert in einem Leitbildprozess Leitziele für die Bildungsregion und setzt die Leitziele der Region systematisch und strukturiert in Jahresprogramme um. Schritt für Schritt werden außerschulische Partner, z. B. aus dem frühkindlichen Bereich, der Kinder- und Jugendhilfe oder dem Berufsbildungssystem einbezogen und schaffen gute Rahmenbedingungen für einen wertschätzenden Umgang miteinander.

Ziel ist ein schlüssiges, aufeinander abgestimmtes Bildungsangebot in der Region. Das bedeutet, dass entlang der bildungsbiografischen Entwicklung alle Übergänge in standardisierter Qualität bestellt sind. Dazu stehen alle Partner in einem systematischen und strukturierten Austausch untereinander. Die Bildungsregion schafft hierfür die notwendigen Rahmenbedingungen.

Der Nutzen zeigt sich in besseren und höheren Bildungsabschlüssen: Die Quote der Schulabbrecher sinkt, mehr Jugendliche finden nahtlos den Weg in eine Ausbildung, die Zahl der Studienanfänger steigt,

und es gibt insgesamt mehr erfolgreiche Abschlüsse. So leistet die Bildungsregion einen zentralen Beitrag zur Standortqualität.

### **Die Steuerungsstrukturen der Bildungsregion**

Mit der Bildungsregion wird ein neues regionales Steuerungsmodell installiert. Die zentralen Steuerungsstrukturen sind die Regionale Steuerungsgruppe, das Regionale Bildungsbüro und der Regionale Bildungsbeirat.

#### Die Regionale Steuerungsgruppe (RStg)

Das zentrale Organ des neuen Steuerungsmodells ist die Regionale Steuerungsgruppe. Mit der RStg gründen die Kommunen bzw. der Kreis mit der Schulaufsicht als gleichberechtigte Partner eine staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft und heben die Trennung zwischen äußeren und inneren Schulangelegenheiten auf. In der RStg setzen sich die Vertreter der Schulaufsicht und der Träger auf der Grundlage der gemeinsam erarbeiteten Leitziele mit den vor Ort relevanten Themen systematisch und kontinuierlich auseinander. Sie wird paritätisch mit Vertretern des Trägers bzw. der Träger und der Schulaufsicht besetzt und

- plant die strategische Weiterentwicklung der Bildungsregion,
- entwickelt für die Region im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben die strategischen Bildungsziele (Leitbild und Zieldefinierungen),
- stellt Bildungsbedarfe in der Region fest und entwickelt Umsetzungsstrategien,
- unterstützt die Entwicklung der teilnehmenden Schulen (Aufbau eines Qualitätsmanagements, Unterrichtsentwicklung),
- steuert und fördert die Kooperation aller Akteure im Bildungsbereich der Bildungsinstitutionen,
- entscheidet über die Mittel des Regionalen Innovationsfonds,
- stimmt diese mit den Weiterentwicklungszielen der Region ab, und
- zeigt sich verantwortlich für das Erstellen eines regionalen Bildungsberichts.

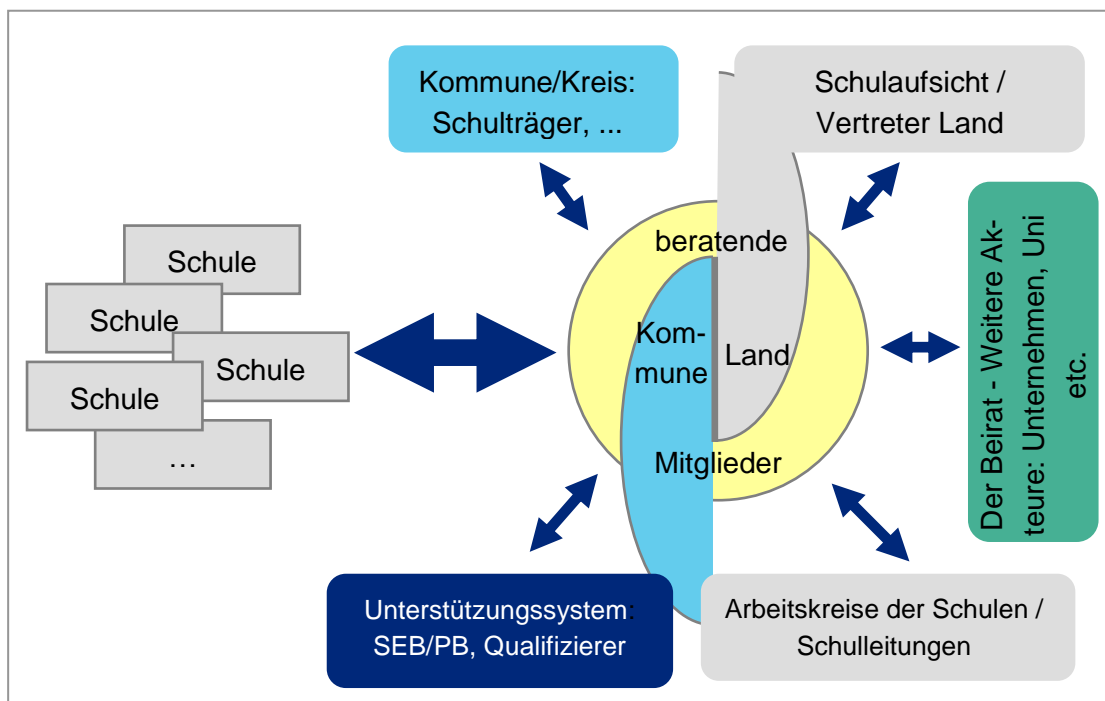
In der RStg verhandeln und diskutieren die Mitglieder miteinander auf Augenhöhe. Entscheidungen für die Bildungsregion werden im Konsens gefällt, auch wenn sie in der Regel viele verschiedene Abteilungen, Dezernate und Referate betreffen. Diese Vorgaben erfordern eine neue Aushandlungskultur. Dazu bedarf es an der Sache und am Leitziel orientierter Menschen. Sie müssen bereit sein, im Rahmen der gesetzlichen Vorgaben über das eigene Ressort und die eigene Abteilung hinausreichende Lösungen zu erarbeiten und das Potenzial von kurzen, unbürokratischen Wegen offensiv zu nutzen. Vor diesem Hintergrund ergaben sich für die Beteiligten zwei wichtige Erkenntnisse: Auch außerhalb der Sitzungen muss viel Überzeugungsarbeit in den Einzelsystemen geleistet und die Kommunikationswege müssen mitgedacht und gestaltet werden.

Dies macht deutlich, dass Träger und Schulaufsicht in ihren Einzelsystemen perspektivisch Entscheidungsprozesse, Strukturen und Einzelfunktionen installieren müssen, die zum Kooperations- und Konsensprinzip des Modells Bildungsregion passen.

Nach dreijähriger Modellphase lässt sich für die Modellregionen zusammenfassen: Die Regionalen Steuerungsgruppen sind etabliert und arbeiten konsequent an der weiteren Entwicklung ihrer Bildungsregion. Ihre Aufgaben und ihre Rolle sind geklärt, die Mitglieder vertreten die Beschlüsse der Regionalen

Steuerungsgruppen in ihren Häusern und stoßen dort zunehmend auf Akzeptanz und Unterstützung. Über alle Ebenen und Zuständigkeiten hinweg finden sich KollegInnen zu Absprachen, um zeitnahe, passgenaue und praktikable Lösungen zu finden. Immer wieder bilden sich kleine „interbürokratische“ Einheiten, die themenorientiert und quer zu den vorhandenen Strukturen arbeiten, ohne dadurch die vorhandenen Strukturen infrage zu stellen.

### Die Regionale Steuerungsgruppe: eine Verantwortungsgemeinschaft von Staat und Kommune



### Das Regionale Bildungsbüro (RBB)

Für die Vorbereitung und Umsetzung der Empfehlungen und Beschlüsse der Regionalen Steuerungsgruppe richtet jede Bildungsregion ein Regionales Bildungsbüro ein. Das RBB ist die Geschäftsstelle der Bildungsregion und setzt die Entscheidungen der RStg um. Es erhält seine Aufträge ausschließlich von der RStg und legt dieser gegenüber Rechenschaft ab. Es ist strukturell beim Träger (kreisfreie Stadt oder Landkreis) angesiedelt.

Das RBB ist professionell, interdisziplinär und entsprechend der Anzahl der teilnehmenden Schulen bzw. Schulträger besetzt und hat eine Geschäftsordnung.

Das Regionale Bildungsbüro soll insbesondere

- Dienstleistungen für die Schulen erbringen, z. B. Qualifizierungsmaßnahmen organisieren und koordinieren sowie den systematischen Erfahrungsaustausch zwischen Schulen fördern,
- die regionalen Bildungsangebote und Bildungsbedarfe, die Potenziale sowie deren Vernetzung ermitteln,
- Kooperationen zwischen Schulen, Ämtern und außerschulischen Partnern anbahnen und unterstützen,

- die Zusammenarbeit der kommunalen Leistungsträger koordinieren,
- die Erarbeitung der bildungsstrategischen Zielrichtung der Region in der Regionalen Steuerungsgruppe koordinieren und managen,
- weitere Ressourcen in der Region erschließen und entwickeln und
- die Finanzen abwickeln.

Beim Übergang in die Regelphase waren die Regionalen Bildungsbüros der Modellregionen erfolgreich als Organ eingeführt, das für die Umsetzung der Ziele zuständig ist. Es ist den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Bildungsbüros geglückt, sich bei den Schulen, den außerschulischen Projektpartnern und dem Beirat als zuverlässige Anlaufstelle und als Motor der Umsetzung zu präsentieren. Die Stadt Freiburg und der Landkreis Ravensburg konnten die Regionalen Bildungsbüros in die Strukturen ihrer Institutionen einbinden. Die Regionalen Bildungsbüros werden angemessen unterstützt und haben die notwendige Handlungsfreiheit, sodass sie die in der Regel quer zu den Routinen liegenden Prozesse und Aufgaben gut erfüllen können.

#### Der Regionale Bildungsbeirat

Der Regionale Bildungsbeirat berät die Regionale Steuerungsgruppe, stellt Kontakte zu außerschulischen Partnern her und gibt Impulse für die Weiterentwicklung der regionalen Bildungslandschaft. Er begleitet die Diskussionen zur Prioritätensetzung der Jahresziele und unterstützt das Regionale Bildungsbüro bei der Vermittlung geeigneter Kooperationspartner für die Schulen. Gemäß dem afrikanischen Sprichwort „Es bedarf eines ganzen Dorfes um ein Kind zu erziehen“ wurden in den Modellregionen Freiburg und Ravensburg in den Regionalen Bildungsbeirat Vertreter aus allen relevanten Institutionen eingeladen, die sich mit Bildung und Erziehung befassen. Die intensive Kommunikation mit den Mitgliedern des Regionalen Bildungsbeirats brachte die Modellprojekte mit ihren Zielen in das Bewusstsein der Region.

Der Regionale Bildungsbeirat tagte in den Modellregionen halbjährlich. Die Sitzungen dienten der Information über den Projektstand, der themenspezifischen Beratung durch seine Experten und der Akzeptanzsicherung. Die hauptsächliche Rolle des Beirats besteht in der Beratung, der Vermittlung von entsprechenden Kontakten für die operative Unterstützung bei Projekten sowie der Impulsgebung für die Regionale Steuerungsgruppe. Seine Besetzung muss vor Ort entschieden werden. Dabei sind folgende Fragen hilfreich: Welche Institutionen gibt es in der Region und sind sie für Bildungs- und Erziehungsthemen relevant? Wer kann helfen, die Ziele der Bildungsregion zu erreichen?

Nach der Modellphase waren in beiden Modellregionen die Potenziale des Beirats noch nicht ausgeschöpft. Seine Funktion und Rolle müssen noch konkretisiert werden. Dies ist ein Prozess, der sich vor Ort spezifisch entwickeln muss.

#### **Ressourcen**

Damit eine Bildungsregion ihren Auftrag erfüllen kann, benötigt sie Mittel. Folgende Fragen müssen geklärt werden: Wie viele Ressourcen werden den Mitgliedern der Regionalen Steuerungsgruppe zur Verfügung gestellt? Wie viele Ressourcen werden in den Einzelsystemen Schulträger und Schulaufsicht freigesetzt, damit an der Umsetzung der Ziele kontinuierlich mitgearbeitet wird? Wer finanziert die Per-



sonalstellen des Bildungsbüros? Wer stellt und unterhält die Räume, die Infrastruktur? Wie bringen sich außerschulische Akteure ein?

In den Modellregionen wird seit dem Übergang in die Regelphase wie folgt verfahren:

- Die Leitungsstelle des Regionalen Bildungsbüros ist als kommunale Dauerstelle eingerichtet, mit Entscheidungskompetenzen hinsichtlich Personal und Budget ausgestattet und bietet berufliche Entwicklungsmöglichkeiten. Ggf. sind Rückkehrmöglichkeiten in den Landesdienst sicherzustellen.
- Die stellvertretende Leitungsstelle des Regionalen Bildungsbüros wird durch eine Abordnung des Landes besetzt, sofern der Träger das Regionale Bildungsbüro angemessen personell und sächlich ausstattet.
- Kommunen bzw. Kreis und Land verpflichten sich, die für die Entsendung ihrer Vertreter in die RStg notwendigen personellen Ressourcen bereitzustellen und das Regionale Bildungsbüro personell und sächlich angemessen auszustatten.
- Die RStg richtet aus Mitteln des Schulträgers bzw. der Schulträger einen Innovationsfonds ein. Schulträger und Schulaufsicht legen gemeinsam die Kriterien für die Vergabe von Mitteln fest. Der Innovationsfonds wird jährlich mit 1000 € pro Schule bestückt.

### **Bewährte Instrumente der Bildungsregion**

In den Bildungsregionen Freiburg und Ravensburg haben sich während der Modellphase folgende Instrumente bewährt und werden nach dem Übergang in die Regelphase beibehalten:

#### Leitbildprozess

Der Leitbildprozess der Regionalen Steuerungsgruppe stellt von Anfang an Ziel-, Funktions- und Aufgabenklarheit her. Die im Leitbildprozess erarbeiteten Leitziele für die Bildungsregion sind der Bezugsrahmen für alle Aktionen der Bildungsakteure vor Ort. Durch die Leitbildarbeit entsteht eine hohe Identifikation mit den Zielen der Bildungsregion, und die Vertreter der Schulaufsicht und der Schulträger lernen sich dabei besser kennen und besser verstehen. Das bereitet die kurzen Wege vor, denn es treffen sehr unterschiedliche Kulturen aufeinander, wenn Schulaufsicht und Schulträger gemeinsam an Themen arbeiten. Während die einen es schwerer mit der pädagogischen Sicht und Sprache haben, ist es für die anderen nicht so einfach, sich auf Regeln, Sprache und Sichtweisen der Verwaltung einzulassen.

Die Leitbildentwicklung erwies sich als ein besonders wichtiger Prozess: In den ganztägigen Veranstaltungen dazu fanden viele Sprachabgleiche und Annäherungen auf der zwischenmenschlicher Ebene statt. Beides trug zu einer deutlich verbesserten Verständigung untereinander bei und machte eine Vertrauensbildung möglich. Die regelmäßige Besinnung auf die gemeinsamen Leitziele unterstützte im weiteren Verlauf die Entscheidungsfindungen der Regionalen Steuerungsgruppe.

Als ebenso bedeutsam erwiesen sich die entsprechenden Entwicklungen in den Einzelsystemen der Verantwortungsgemeinschaft.

### Selbstevaluation in Schulen (SEIS)

Alle an der Bildungsregion teilnehmenden Schulen starten innerhalb eines festgelegten Zeitraums ihre Qualitätsentwicklung. Dazu führen sie eine Selbstevaluation mit dem von der Bertelsmann Stiftung entwickelten Instrument SEIS, seit dem 1. Januar 2009 SEIS-Deutschland (siehe unter ([www.seis-deutschland.de/](http://www.seis-deutschland.de/))) durch. Sie durchlaufen den Selbstevaluationsprozess zusammen mit den anderen Schulen als Schulgruppe und können so mit- und voneinander lernen.

### Praxisforen

Die bereits in anderen Projektzusammenhängen von der Bertelsmann Stiftung entwickelten Praxisforen ermöglichen einer SEIS-Schulgruppe strukturierten Erfahrungsaustausch, good practice und schulartübergreifende Vernetzung. In den meist eintägigen Praxisforen wird an gemeinsamen Fragestellungen zur Weiterentwicklung der Schulen gearbeitet.

### Qualifizierungsmaßnahmen

Durch die gemeinsame Taktung des Selbstevaluationsprozesses an allen Schulen entstehen die Unterstützungs- und Qualifizierungsbedarfe der Schulen im selben Zeitraum. Sie können durch die enge Zusammenarbeit von Schulaufsicht, Schulträger, Bildungsbüro und Fachberater für Schulentwicklung (Schulentwicklungsberater, Schulentwicklungsmoderatoren, usw.) bereits im Vorfeld geplant und zeitnah zur Verfügung gestellt werden.

### Regionalkonferenzen/Bilanztreffen

In Landkreisen sind die Regionalkonferenzen ein wichtiges Informations- und Kommunikationsinstrument. Sie ermöglichen den Austausch zwischen Schulen, Schulträgern, Schulaufsicht und Experten aus der Region. Für Schulträger sind sie ein Forum, in dem sie sich unbelastet über die Entwicklungen und Sorgen ihrer Schulen informieren können. Gleichzeitig können sie auch von anderen Schulen der Region etwas erfahren und sich mit anderen Kommunalvertretern im politikfreien Raum über relevante Bildungsfragen in der Region austauschen.

### Innovationsfonds

Mit dem bereits in den Modellprojektverträgen initiierten Innovationsfonds unterstützt die Regionale Steuerungsgruppe Projekte, an denen schulartübergreifend mehrere Schulen oder mehrere Schulen mit außerschulischen Partnern beteiligt sind. Die Projekte orientieren sich an den Leitzielen der Region bzw. an den gesetzten Schwerpunkten für das jeweils laufende Jahr. Die Vergabekriterien stellen sicher, dass die Mittel aus dem Innovationsfonds die horizontale und vertikale Vernetzung der Schulen und anderer Akteure fördern ([http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-AF5CB962-F0FDE0D7/bst/hs.xsl/publikationen\\_91471.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-AF5CB962-F0FDE0D7/bst/hs.xsl/publikationen_91471.htm)).

### Regionaler Bildungsbericht

Der Regionale Bildungsbericht ist ein Instrument zur Steuerung des regionalen Bildungssystems. Er soll den Zustand eines regionalen Bildungssystems vor dem Hintergrund regionaler Ziele beschreiben. Dazu werden in einem Bericht die wesentlichen Fakten indikatorengestützt dargestellt und analysiert. Die Bertelsmann Stiftung legte bei der Entwicklung des Berichts Wert darauf, dass Konzept und Indikatoren inhaltlich und methodisch kongruent zum nationalen Bildungsbericht sind. Damit kann die Bildungsbe-

richterstattung über verschiedene Ebenen des Bildungssystems hinweg ein geschlossenes Ganzes bilden, und sie entspricht damit dem aktuellen Stand der Forschung. Der Regionale Bildungsbericht ist ein politisches Dokument und braucht einen politischen Auftrag. Auftraggeber kann ein Dezernent oder Landrat der kreisfreien Stadt bzw. des Landkreises oder der kommunale Rat sein.

## 4. Erfolgsfaktoren aus den Modellregionen Freiburg und Ravensburg

### **Erfolgsfaktor 1: Das Handlungsfeld Bildung als Chefsache**

In den Modelregionen zeigte sich als vorteilhaft, dass die kommunalen Spitzenvertreter das Handlungsfeld Bildung glaubhaft und überzeugend vertreten und getragen haben. Dies zeigt sich in der Besetzung der Regionalen Steuerungsgruppe: Die Mitglieder sind im Stadt- bzw. Landkreis mit entsprechenden Sach- und Entscheidungskompetenzen ausgestattet und haben dort Akzeptanz und Durchsetzungskompetenz. Damit ist gewährleistet, dass die Entscheidungen der Regionalen Steuerungsgruppe in den Einzelsystemen mitgetragen werden und die notwendige Unterstützung für die Umsetzung bereitgestellt wird.

Dass das Handlungsfeld Bildung zur Chefsache gemacht wurde, zeigte sich auch in der strukturellen Verortung des Regionalen Bildungsbüros: Es wird als Stabsstelle hoch angesiedelt und bekommt trotz Ferne vom Apparat die erforderliche Unterstützung der vorhandenen Infrastrukturen.

Nach dreieinhalb Projektjahren hat sich gezeigt, dass mit diesem „Macht-Sponsoring“ die für den Erfolg des Modells Bildungsregion notwendige Durchschlagkraft und der notwendige Gestaltungs- und Handlungsspielraum sichergestellt sind.

### **Erfolgsfaktor 2: Qualitätsentwicklung der Schulen mit SEIS und der Leitbildprozess der Regionalen Steuerungsgruppe als Einstiegsplattform**

Mit der Teilnahme am Modellprojekt Bildungsregion verpflichteten sich die Schulen der Regionen Freiburg und Ravensburg zur Selbstevaluation mit SEIS.

Mit SEIS erhalten die Schulen ein standardisiertes und vielfach erprobtes Selbstevaluationsinstrument. Zusätzlich erhalten sie einen erprobten Prozess, der sie von der Maßnahmenplanung bis zur Umsetzung Schritt für Schritt mit den entsprechenden Materialien unterstützt. Der Qualitätsrahmen von SEIS entspricht den Qualitätsrahmen der einzelnen Bundesländer in Deutschland. SEIS kann schulartübergreifend eingesetzt werden und unterstützt sehr effizient den Austausch zwischen den Schulen einer Region: Sie verwenden dasselbe Instrument, beziehen sich auf denselben Qualitätsrahmen, sprechen in einer Sprache ([www.seis-deutschland.de/](http://www.seis-deutschland.de/)). Die Schulen der Modellregionen wurden schulartübergreifend als Schulgruppe angelegt. Die Regionalen Bildungsbüros wurden für die Begleitung der Schulen bei ihrer Selbstevaluation mit SEIS qualifiziert. Sie sprachen mit den geschäftsführenden Schulleitern einen für die Schulen der Region günstigen Zeitraum von zwei bis vier Wochen ab. Alle Schulen führten im vereinbarten Zeitraum ihre Selbstevaluation durch. Der gemeinsame Prozess brachte viele Mehrwerte für alle Beteiligten:

Die Einführung des Instruments konnte durch einen Informationsworkshop für alle Schulen gleichzeitig stattfinden. Dadurch konnte eine Aufbruchstimmung unter den Schulen erzeugt werden. Teilweise waren auch Kommunalvertreter anwesend, die von der Stimmung beeindruckt waren und auch einen Einblick erhielten, welche Arbeit den Schulen bevorstand. Das trug zu einer besseren Anerkennung der Arbeit an den Schulen bei. In beiden Regionen waren die zuständigen staatlichen Fachberater für Schulentwicklung eingeladen, die auch mit dem Instrument vertraut gemacht wurden.

Parallel dazu starteten beide Regionale Steuerungsgruppen die Leitbildarbeit und formulierten dabei die Leitziele für ihre Regionen. Die Leitziele wurden mit Vertretern aus den Steuergruppen der einzelnen Schulen und mit dem Regionalen Bildungsbeirat diskutiert, ggf. korrigiert und abgesichert. Beide Gruppierungen waren auch aufgefordert, für jedes Projektjahr Prioritäten zu setzen. Die übereinstimmenden Themen wurden in einen Jahresplan umgesetzt. Dieser galt als Fahrplan für die Umsetzungen und Aktivitäten auf den verschiedenen Ebenen und in den verschiedenen Feldern (Beispiele s. Kapitel 2.2. und 2.4. in der Publikation „Bildungsregionen gemeinsam gestalten“, [http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/publikationen\\_91471.htm](http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/bst/hs.xsl/publikationen_91471.htm)).

Die Regionalziele sind neben dem Qualitätsrahmen des Landes und dem Schulprogramm bzw. Leitbild der Schule der Referenzrahmen für die Weiterentwicklung der Schulen in der Region. Diese Rahmensezung zeigte sich als ein Erfolgskriterium in der Steuerung des Gesamtprozesses: Für alle Beteiligten war stets transparent und nachvollziehbar, wie zum Beispiel Förderungen aus dem Innovationsfonds zustande kamen, wie es zu den Qualifizierungsangeboten kam, wie die Vernetzungen entstanden sind und welche Kooperationen in die Wege geleitet wurden. Die Träger konnten in ihren eigenen Häusern Ressourcen für diese Maßnahmen ressortübergreifend abstimmen und mit Bezug auf die Regionalziele begründet freisetzen – auch hier entstanden neue Synergien (s. Beispiel Ravensburg).

In beiden Regionen war im ersten Projektjahr der Übergang Schule/Beruf thematischer Schwerpunkt, der deutlich kommuniziert wurde. Entsprechend wurden Projekte und Kooperationen gefördert und initiiert, die zur Berufswahlfähigkeit und zu den Schlüsselkompetenzen einen Beitrag leisteten. Das fokussierte die Aufgaben der Regionalen Bildungsbüros und machte schnelle Teilerfolge möglich.

Beim Übergang in die Regelphase lässt sich bilanzieren: Die beteiligten Schulen der Modellregionen haben ein gemeinsames Grundverständnis von „guter Schule“ entwickelt. Sie tauschen sich strukturiert und systematisch über ihre Stärken und Schwächen aus, durchlaufen gemeinsam Qualifizierungsmaßnahmen und planen gemeinsam die Verbesserung der Übergänge. Sie übernehmen selbstbewusst die Verantwortung für ihre Unterrichtsqualität. Sie pflegen außerschulische Kooperationen und sind verlässliche Netzwerkpartner. Messbare Erfolge sind die verbesserte Qualität und Quote der Abschlüsse und die gesunkenen Wiederholer- und Abbrecherquoten.

### **Erfolgsfaktor 3: Praxisforen**

Nach der ersten Selbstevaluation mit SEIS organisierten die Bildungsbüros für die Projektschulen das erste Praxisforum. Ziel war es, die Schulen möglichst schulartübergreifend in einen strukturierten Erfahrungsaustausch und zu Kooperationen im Hinblick auf gemeinsame Entwicklungsfelder zu bringen.

Praxisforen ermöglichen Schulen, miteinander und voneinander zu lernen und weiterführende Kontakte im Sinne einer Netzwerkbildung anzubahnen. Je nach Situation bieten diese Foren auch kommunalen Vertretern Einblicke in schulische Herausforderungen und Aufgaben, die das Verständnis für die schulische Arbeit verändern. Schulträger haben in diesem Kontext wesentlich unbelasteter die Möglichkeit, sich zu informieren, was an Schulen alles los ist. Sie haben die Chance, nicht nur kommunal, sondern regional Einblick zu bekommen und können hinsichtlich weiterer Synergien mit anderen kommunalen Vertretern gemeinsam nach Unterstützungsmöglichkeiten für ihre Schulen suchen. Die Einladung von kommunalen Vertretern zu Praxisforen hat sich in den Modellregionen bewährt, denn das gegenseitige Verstehen wurde deutlich verbessert und die Wertschätzung für die jeweils anderen Sichtweisen stieg.

#### **Erfolgsfaktor 4: Bedarfsgerechte Qualifizierungsmaßnahmen**

Mit der Verpflichtung der teilnehmenden Schulen zur dreimaligen Selbstevaluation während der Projektlaufzeit begaben sich die Schulen selbst auf einen komplexen, umfangreichen Lernweg. Das Selbstevaluationsinstrument SEIS liefert ein Konzept von „guter Schule“, und auf der Basis der mit SEIS erhobenen und ausgewerteten Daten können Schulen in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess eintreten. Um diesen Verbesserungsprozess erfolgreich und nachhaltig durchzuführen, wurden in beiden Modellregionen von Anfang an die entsprechenden Lernprozesse mitgedacht und konzipiert:

Jede teilnehmende Schule sollte in der Projektlaufzeit ihr schulisches Qualitätsmanagement entweder professionalisieren oder professionell aufbauen. Dazu wurde an jeder Schule eine schulische Steuergruppe als Organ eingerichtet, das für das Management des schulischen Entwicklungsprozesses verantwortlich war. Für die Steuergruppen und die Schulleitungen wurde ein Qualifizierungsprogramm konzipiert, das folgende Kompetenzen in den Schulen aufbaute:

- Veränderungs-, Qualitäts- und Projektmanagement
- Teamentwicklung
- Selbstevaluation als Teil von Qualitätsmanagement
- Langfristige Erfolgssicherung
- Rolle der Schulleitungen im Entwicklungsprozess (nur für Schulleitungen)

Die Qualifizierungen wurden begleitend zum laufenden Selbstevaluationsprozess durchgeführt, sodass die Teilnehmer entlang ihrer eigenen schulischen Fragestellungen den Lernprozess durchlaufen konnten.

Gleichzeitig wurde ein regionales Beratungs- und Unterstützungssystem qualifiziert und weiter ausgebaut.

#### **Erfolgsfaktor 5: Der Innovationsfonds**

Der Innovationsfonds hat sich als ein wirkungsvolles Steuerungs- und Unterstützungsinstrument des Modells Bildungsregion erwiesen. Er wird in der Regel für Qualifizierungsmaßnahmen eingesetzt, als Ergänzung zu den bereits vorhandenen staatlichen Angeboten der regionalen und zentralen Lehrerfortbildung. Er fördert ebenso Projekte, die sich an den regionalen Schwerpunktzielen orientieren und in Kooperation mit anderen Schulen (schulartübergreifend) und außerschulischen Partnern durchgeführt

werden (zu den Vergabekriterien und geförderten Projekten <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/-SID-69044320-69669FCE/bst/hs.xsl/95127.htm> ).

Der qualitative Unterschied zu früheren Angeboten besteht darin, dass Schulen sich für ein Projekt beziehungsweise Unterstützungsangebot zeitlich passend zu ihrem Schulentwicklungsprozess entscheiden können. Denn das Angebot ist in der Region vorhanden und kann nun von der Schule strategisch als Meilenstein für ihre Weiterentwicklung geplant und umgesetzt werden. Das verhindert Aktionismus, der entsteht, wenn Schulen ein attraktives Projekt- oder Unterstützungsangebot bekommen und dieses zu dem Zeitpunkt wahrnehmen müssen, den der Anbieter einseitig festlegt.

Nach drei Jahren Modellphase haben beide Regionen stabile Netzwerke aufgebaut. Beispiele sind die Netzwerke „Berufliche Orientierung“ (Freiburg und Ravensburg), „Kulturelle Bildung“ (Freiburg), „Elternarbeit“ (Freiburg und Ravensburg) oder das Netzwerk „Integration“ (Freiburg). In beiden Regionen gibt es inzwischen für Schulen verlässliche außerschulische Kooperationspartner und ein verlässliches, planbares Unterstützungsangebot. Beispiele dafür sind das Berufswahlcamp (Ravensburg), die Initiative „Erfolgreich in Ausbildung“ (Freiburg und Ravensburg), das Potenzialassessment für alle 8. Klassen (Freiburg und Ravensburg) und die Servicestelle Elternarbeit der VHS Freiburg (siehe unter <http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xchg/SID-69044320-69669FCE/bst/hs.xsl/95127.htm> ).

#### **Erfolgsfaktor 6: Das Regionale Bildungsbüro als Projekt-Stabsstelle**

Ein wichtiger Erfolgsfaktor ist, dass die RBBs als Projekt-Stabsstellen fungieren können. In den Modellregionen konnten die MitarbeiterInnen der RBBs nahezu uneingeschränkt den Aufgaben der Bildungsregion Vorrang vor Linienaufgaben geben.

Für die Schulen waren die Regionalen Bildungsbüros von Anfang an wichtige Ansprechpartner, auch wenn deren Verortung bei der Kommune teilweise als kritisch empfunden wurde: Einige Projektteilnehmer befürchteten eine zu große Einflussnahme der Kommune auf Landesaufgaben. Weil die Regionalen Bildungsbüros jedoch von Beginn an sehr erfolgreich Beschlüsse und Empfehlungen der Regionalen Steuerungsgruppe umsetzten, konnte das Vertrauen bei den Partnern schnell wachsen.

## **5. Die fünf „Gebote“ für den Einführungsprozess**

### **Bildung einer politisch geführten informellen Kerngruppe und Ausgestaltung der Vision**

Der erste Schritt besteht darin, eine politisch geführte Kerngruppe zu bilden. Dazu braucht es InitiatorInnen, die sich bereits mit dem Modell Bildungsregion befasst haben und vom Nutzen für ihre Region überzeugt sind. Mit informellen Gesprächen mit den Schlüsselspielern der Region schaffen sie eine Kerngruppe, von der die weitere Initiative ausgeht. In dieser politisch geführten Kerngruppe muss das Modell Bildungsregion diskutiert und sein Nutzen immer wieder konkret ausgemalt, also eine Art Visionarbeit verrichtet werden.

Die Mitglieder der Kerngruppe stoßen an, dass sich in den verschiedenen Systemen (Kreis und Kommunen; Schulaufsicht Regierungspräsidium; Staatliches Schulamt) Initiativgruppen bilden, die je nach

regionalen Vorerfahrungen und Strukturen auch Vertreter der außerschulischen Systeme einbeziehen. Wichtig ist dabei, eine zu hohe Komplexität zu vermeiden und ggf. lieber schrittweise vorzugehen. Sie sorgen für erste Zielklärungen, gehen mit weiteren Schlüsselspielern der Region in den Dialog und leisten Überzeugungsarbeit. Es wird sich von Region zu Region unterscheiden, von welchem System der politisch motivierte Erstimpuls ausgeht. Wichtig ist, dass derselbe Prozess im jeweils anderen System auch so früh wie möglich gestartet wird. Denn in den jeweils eigenen Reihen müssen die notwendige Überzeugungsarbeit geleistet und Vorschläge für die Besetzung der neuen Organe und deren Auftrag erarbeitet werden.

### **Definition und Anwendung des Kooperations- und Konsensprinzips**

Eines der zentralen Erfolgskriterien der Bildungsregionen Freiburg und Ravensburg ist die bewusste Entscheidung für das Kooperationsprinzip und die Konsensregel: Es wird auf gleicher Augenhöhe auf allen Ebenen, zwischen den Ebenen und zwischen den verschiedenen Systemen kooperiert. Alle Entscheidungen werden im Konsens getroffen. Diese beiden Prinzipien haben in der Regionalen Steuerungsgruppe schon nach wenigen Sitzungen zu einer neuen Aushandlungskultur geführt. Hier gilt: Der Weg zur Bildungsregion muss zu ihrem Ziel passen. Deshalb muss bereits in allen Vorbereitungsschritten das Kooperations- und Konsensprinzip angewendet werden.

### **Aufbau von neuen Strukturen und Einführung von neuen Instrumenten**

Die in den Modellregionen Freiburg und Ravensburg geschaffenen Strukturen (Regionale Steuerungsgruppe, Regionales Bildungsbüro und Regionaler Bildungsbeirat) sind unverzichtbarer Bestandteil der Bildungsregion.

Bei der Besetzung der Organe sollte folgender Gesichtspunkt beachtet werden: Die Mitglieder der neu geschaffenen Organe müssen die Fähigkeit zur Kooperation und Aushandlung im Konsens haben bzw. entwickeln können. Ebenso brauchen sie Sach- und Fachkompetenz sowie Durchsetzungs- und Integrationskompetenz bezogen auf ihr Entsendungssystem. Hierzu sind entsprechende personale Kompetenzen erforderlich.

### **Zügige Verknüpfung des Leitbildprozesses in der Regionalen Steuerungsgruppe mit dem Qualitätsentwicklungsprozess der Schulen**

Um die Bildungsregion zügig aufzubauen, in kurzer Zeit Erfolge zu ermöglichen und der Bildungsregion Substanz zu geben, müssen der Leitbildprozess in der Regionalen Steuerungsgruppe und der Qualitätsentwicklungsprozess der Schulen so früh wie möglich gestartet und miteinander verknüpft werden. Zusammen fungieren sie als Schrittmacher der Bildungsregion.

Im Leitbildprozess verpflichten sich alle Beteiligten dazu, alles Handeln danach auszurichten, dass die Kinder und Jugendlichen der Region die individuell bestmöglichen Bildungserfolge erreichen können. Doch woher wissen die Mitglieder der Regionalen Steuerungsgruppe und die politisch Verantwortlichen, was es jeweils genau dafür braucht? Wo doch der politische und Verwaltungsalltag oft zeigen, dass die Meinungen und Standpunkte dazu oft weit auseinander gehen!

Erst die datenbasierte Qualitätsentwicklung der Mehrheit der Schulen in der Region generiert verlässliche, belastbare und vergleichbare Daten und Informationen. Die Qualitätsentwicklungsprozesse der Schulen liefern das datenbasierte Steuerungswissen für die Regionale Steuerungsgruppe und allen Entscheidungsträger der Region die sachliche Grundlage, um jenseits von Positionskämpfen tragfähige, zielorientierte Entscheidungen im Konsensprinzip zu treffen.

### **Regionale Beratungs- und Unterstützungsleistungen**

Damit die Schulen zielorientiert an ihrer Schulentwicklung arbeiten können, muss die Region ein bedarfsorientiertes, gut qualifiziertes Beratungs- und Unterstützungssystem bereitstellen.

Qualitätsmanagement gehört in vielen Bundesländern zum Auftrag der Beratungssysteme. Um das Modell Bildungsregion erfolgreich einzuführen, muss das vorhandene Know-how im Beratungssystem erhoben werden. Gegebenenfalls müssen die vor Ort tätigen BeraterInnen in Abstimmung mit der Schulaufsicht für die spezifische Beratungsarbeit für die Bildungsregion vorbereitet werden. So wird für die Schulen der Region Qualität und zeitnahe, bedarfsorientierte Unterstützung sichergestellt.

Generell erfordert die Entwicklung der staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft von allen Beteiligten grundlegende Veränderungen: gemeinsame Leitbildarbeit und Zieldefinierung, Entscheidungen im Konsens, gleichberechtigte Mitsprache über die Ressorts bzw. die Zuständigkeiten hinweg und die konsequente Ausrichtung an Leitzielen. Und dies trotz des Alltagsgeschäfts, das nach den alten Regeln funktioniert.

Dies erfordert immer wieder das bewusste gemeinsame Reflektieren, das Einnehmen einer kritischen Distanz: den Blick von außen. Dafür sind externe Beratungsleistungen hilfreich: In den Modellregionen Freiburg und Ravensburg wurden zum Beispiel die Leitbildentwicklung und die Durchführung verschiedener Klausurtagungen durch externe BeraterInnen unterstützt. Es hat sich gezeigt, dass die externe beratende Begleitung der Regionalen Steuerungsgruppe und der Bildungsbüros in den entscheidenden Phasen des Einführungsprozesses die Entwicklungen und den Know-how-Aufbau maßgeblich unterstützt hat.