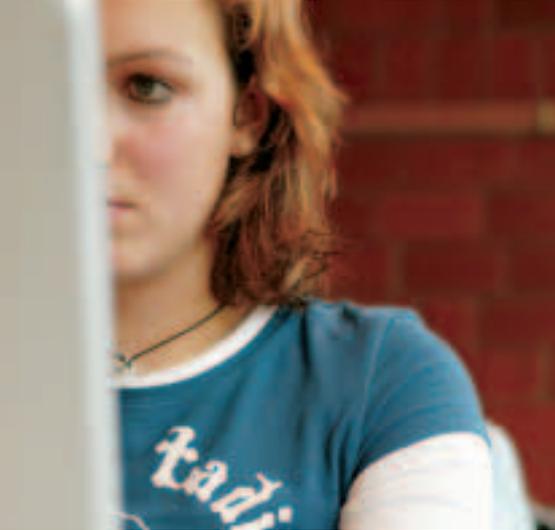


# Bildungsregion Freiburg

Gemeinsam in die Zukunft





## Inhalt

- 3 Vorwort
- 4 Grußwort Bürgermeisterin Gerda Stuchlik
- 5 Grußwort des südbadischen Schulpräsidenten  
Siegfried Specker
- 7 SEIS als Baustein im Qualitätsentwicklungskonzept  
des Landes Baden-Württemberg
- 10 SEISmische Schwingungen  
Schulische Qualitätsentwicklung durch  
Selbstevaluation
- 13 Von Schulentwicklung zur Bildungslandschaft
- 17 Gutes Geld für gute Ideen  
Regionale Innovationsfonds – Fördermöglichkeit  
für Schulen
- 21 Kompetenzen gezielt nutzen  
Themennetzwerke in der Bildungsregion
- 24 Neue Professionalität in der Schule  
Qualifizierung und Beratung  
von Schulleitern und Lehrern
- 27 Kontakt

## Vorwort

Freiburg haftet für die Zukunftsfähigkeit seiner Kinder – stellen Sie sich vor, dieser Satz stünde unter jedem Ortsschild der Stadt Freiburg, so wie auch an Baustellen darauf hingewiesen wird, dass Eltern für ihre Kinder haften. Letzteres würde natürlich nie jemand in Frage stellen, schließlich sind Eltern für ihre Kinder verantwortlich. Dafür, dass sie gesund aufwachsen, dass sie Lebensfreude, bestimmte Fähigkeiten, vielfältige Interessen und eine eigene Persönlichkeit entwickeln und natürlich auch dafür, dass sie nicht durch irgendwelche Umstände von dieser Entwicklung abgehalten werden. Diese Ziele und Interessen teilen Eltern mit vielen anderen Bürgern und Institutionen in der Region, denn die Bereitschaft, die Fähigkeit und die Möglichkeit von Kindern und Jugendlichen, Verantwortung für sich und andere zu übernehmen, bestimmt die Zukunftsfähigkeit der Region.

Damit Kinder und Jugendliche ihre Bildungschancen und Berufsmöglichkeiten ausschöpfen können, ist es wichtig, dass alle Bildungspartner in der Region Freiburg zusammenarbeiten: Schulen, Unternehmen, Hochschulen, private Bildungsanbieter, Volkshochschulen, die Kommune und natürlich auch das Land. Der Teil, den jeder einzelne Partner beisteuern kann, ist dabei nicht nur eine Frage der eigenen Zuständigkeit, sondern eines gemeinschaftlich empfundenen und gelebten Verantwortungsbewusstseins.

Wie aber kann eine solche Kooperation auf den Weg gebracht werden? Welche Gremien sind dafür nötig? Welche konkreten Zielsetzungen sind denkbar? Was braucht es alles für eine gute, erfolgreiche Zusammenarbeit?

Mit dem Projekt „Bildungsregion Freiburg“ unterstützen die Bertelsmann Stiftung und das Land Baden-Württemberg die Stadt Freiburg dabei, einen solchen Zusammenschluss aller regionalen Bildungspartner aufzubauen. Das gelingt z.B. über neue Strukturen, wie das Regionale Bildungsbüro als erste und zentrale Anlaufstelle für alle Beteiligten, oder die Regionale Steuergruppe, in der Vertreter des Landes und der Stadt die gemeinsame Richtung ihrer Bildungsarbeit festlegen.

Erprobte Vernetzungsstrategien und besondere Qualifizierungsangebote für Lehrkräfte, Schulleitungen und schulische Steuerungsgremien ermöglichen, dass zukünftig alle Freiburger Schüler optimal auf ihrem Bildungsweg begleitet werden.

Die notwendigen Voraussetzungen für eine Bildungslandschaft sind damit bereits geschaffen. Jetzt konzentrieren sich die Anstrengungen von vielen Verantwortlichen in der Region darauf, die Qualität der Freiburger Schulen systematisch weiterzuentwickeln und die Rolle der Eltern innerhalb des Bildungsprozesses ihrer Kinder noch mehr zu stärken. Intensiv wird daran gearbeitet, die Berufsfähigkeit aller Jugendlichen zu erreichen und ihre Berufswahlkompetenz zu verbessern. Schritt für Schritt wird mit weiteren Teilprojekten an der Erreichung der Ziele gearbeitet, die sich die Projektbeteiligten der Region gesetzt haben.

Wir freuen uns, Ihnen in dieser Broschüre die ersten Erfahrungen und Erfolge des Regionenprojektes vorzustellen, das mit seinen vorhandenen Ressourcen und seinem großen Gestaltungsspielraum nicht nur Schulen selbst eine einmalige Chance zur Entwicklung bietet. Wir hoffen, Ihr Interesse zu wecken und Sie zum Mitmachen bewegen zu können: für zukunftsfähige Jugendliche, für eine starke, zukunftsfähige Region Freiburg.



Cornelia Stern  
Programm-  
Managerin  
Bertelsmann  
Stiftung

# Grußwort

Bürgermeisterin Gerda Stuchlik



Gerda Stuchlik  
Bürgermeisterin  
Freiburg i.Br.

Als Bürgermeisterin einer Stadt, in der Bildung als Grundlage für die Zukunftsfähigkeit einen sehr hohen Stellenwert hat, freue ich mich, gemeinsam mit dem Land und der Bertelsmann Stiftung neue Wege im Bildungsbereich vor Ort zu gehen. In einem gemeinsam entwickelten Leitbild haben wir es uns zum Ziel gemacht, für unsere Kinder und Jugendlichen optimale Lern- und Lebenschancen zu schaffen, die Wertschätzung für die Arbeit der Schulen zu erhöhen und dafür gemeinsam die Verantwortung zu übernehmen.

Schwerpunkte unserer bisherigen Arbeit sind die Qualitätsentwicklung in den Schulen, die berufliche Orientierung der Jugendlichen und die Stärkung der Rolle der Eltern im Bildungsprozess.

Seit 2006 haben die Freiburger Schulen bereits zwei Erhebungen zum qualitativen Stand von schulischer Arbeit durchgeführt. Begleitend dazu wurden die Schulleitungen und Steuerungsgruppen schulartübergreifend qualifiziert, um aus den Ergebnissen beider Erhebungen konkrete Maßnahmen formulieren und umsetzen zu können. Ein regionaler Innovationsfonds unterstützt Schulen, die sich in Zusammenarbeit mit anderen Schulen oder außerschulischen Partnern weiter qualifizieren möchten oder gemeinsame Projekte zur Schulentwicklung initiieren. So versuchen beispielsweise vier Freiburger Schulen gemeinsam mit der Volkshochschule im Projekt „Eltern lernen von und mit Eltern“ neue Wege in der Elternarbeit zu gehen.

Alle Freiburger Hauptschülerinnen und Hauptschüler der 8. Klasse beginnen schließlich schon in diesem Schuljahr mit einer intensiven Berufsqualifizierung durch das Projekt „Erfolgreich in Ausbildung“, das im Themennetzwerk „Berufliche Orientierung“ entwickelt wurde. Oberstes Ziel dieses Projektes ist es, durch die Erhöhung der Ausbildungsfähigkeit besonders den Hauptschülerinnen und Hauptschülern viel größere Chancen auf einen festen Ausbildungsplatz im direkten Anschluss an Schule zu bieten.

Diese ersten Maßnahmen und Ergebnisse unserer Arbeit zur Schulentwicklung sind vielversprechende Ansätze der systematischen Vernetzung von Schulen untereinander, aber auch mit außerschulischen Partnern aus Wirtschaft, Kultur und Jugendarbeit. Schule und städtische Gesellschaft bilden mehr denn je einen gemeinsamen „Marktplatz“.

Was anfänglich häufig als „SEIS-Projekt“ bezeichnet wurde, entwickelt sich jetzt in der gesamten inhaltlichen Ausdifferenzierung zu Umrissen der angestrebten regionalen Bildungslandschaft. Das Regionale Bildungsbüro der Stadt Freiburg im Amt für Schule und Bildung unterstützt insbesondere diesen Prozess der Abstimmung, Koordination und Synergiebildung aller am Bildungsprozess Beteiligten.

Schon jetzt danke ich allen, die zum Gelingen des Projektes beigetragen haben, und freue mich auf die weitere gute und innovative Zusammenarbeit.

# Grußwort

## des südbadischen Schulpräsidenten Siegfried Specker

Im Zuge der Bildungsreform in Baden-Württemberg wird den Schulen ein erhöhtes Maß an Eigenständigkeit und Verantwortung für ihre pädagogische Arbeit übertragen. Damit jede Schule diesen Weg zielgerichtet und mit dem dafür nötigen Wissen einschlagen kann, bedarf es vielfältiger Lernprozesse auf allen Ebenen.

Schulen geben sich Ziele und überprüfen Erreichtes. Schulleitungen haben die Fähigkeit, die angestoßenen, oft mehrjährigen Prozesse zu steuern. Schulverwaltung und Schulträger ermöglichen diese Entwicklungen vor Ort, indem sie die jeweils notwendige Unterstützung zur Verfügung stellen und eine klare Zielorientierung für die Schulentwicklung insgesamt vorgeben.

Das Projekt „Bildungsregion Freiburg“ befördert diese Entwicklung in besonderem Maße und schafft darüber hinaus eine neue Qualität in der Steuerung der Schullandschaft. Regierungspräsidium und Stadt Freiburg stimmen seit Dezember 2005 die Schulentwicklung Freiburgs in einer Regionalen Steuergruppe miteinander ab. Beraten werden sie dabei vom Kultusministerium und der Bertelsmann Stiftung. Die innerhalb der Steuergruppe gemeinsam ausgehandelten Ziele leiten das Handeln aller Beteiligten vor Ort und geben den Schulen wichtige Orientierung für ihre individuellen Schwerpunktsetzungen. Ein regionaler Bildungsbeirat, in dem alle in Freiburg an Bildung und Erziehung beteiligten Institutionen vertreten sind, steht der Steuergruppe zur Seite und spielt in ihrer einrichtungsübergreifenden Zusammensetzung eine zentrale Rolle bei der Bildung von Netzwerken.

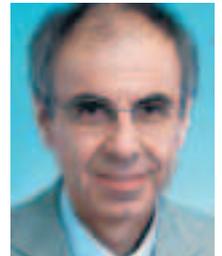
Was in nur kurzer Projektlaufzeit erreicht wurde, kann sich sehen lassen. So konnten alle Projektschulen bereits erste Erfahrungen mit der eigenständigen Leistungsermittlung und Bewertung schulischer Qualität sammeln und in speziellen Fortbildungen lernen, wie diese nachhaltig in eine systematische Qualitätsentwicklung eingebettet werden. Schulen vernetzen sich – und das ist vielfach neu – auch schulartübergreifend, tauschen

sich in Praxisforen aus und arbeiten gemeinsam an innovativen Projekten. Ein Konzept zur Unterrichtsentwicklung und Fortbildung aller Lehrerinnen und Lehrer Freiburgs wird so zentrale Themen wie beispielsweise kollegiales Feedback, neue Formen der Leistungsmessung oder kooperatives Lernen nachhaltig vermitteln.

Zu den entscheidenden Schritten vorwärts gehört aus Sicht des Regierungspräsidiums auch das Konzept zur beruflichen Orientierung, das zunächst an allen Hauptschulen, später dann auch an allen anderen Schulen eingesetzt werden soll. Wenn es uns gelingt, durch dieses groß angelegte Projekt, in dem sich auch die Arbeitsagentur, die Wirtschaft und freie Bildungsträger engagieren, mehr Jugendlichen einen erfolgreichen Start ins Erwerbsleben zu ermöglichen und damit Lebensperspektiven zu eröffnen, dann alleine hätten sich unsere Arbeit und unser Engagement schon gelohnt. Denn eines darf nicht vergessen werden: Im Zentrum aller Bemühungen stehen die Kinder und Jugendlichen. Sie optimal zu fördern und ihnen eine Lernlaufbahn ohne Brüche zu ermöglichen ist Grundgedanke des Projektes.

Die vergangenen zwei Projektjahre bedeuten eine Vielzahl von Erfahrungen und Erfolgen, von Herausforderungen und Lösungsvorschlägen. Entwicklungen sind angestoßen worden, die weit über das Projektende 2008 unser Engagement fordern werden. Dies darzustellen – nicht ohne Stolz auf das Erreichte und Dankbarkeit für das Mitwirken aller Beteiligten – ist Anliegen der vorliegenden Broschüre. Sie möchte einladen, sich am Diskurs über bessere Bildung und Erziehung zu beteiligen.

Durch die Aktivitäten der Regionalen Steuergruppe und des Regionalen Bildungsbüros ist Freiburg zu einem Motor der Schulentwicklung in der Region und zu einem Modell für das gesamte Land geworden. In diesem Sinne wünsche ich allen Beteiligten an der Bildungsregion Freiburg, dass das Projekt weiterhin und im wahrsten Sinne des Wortes Schule macht.



Siegfried Specker  
Schulpräsident  
Regierungspräsidium Freiburg i. Br.



# 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 Evaluationfelder 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 Einstiegskonzeptionen vor, unter denen eine Schule auswählen kann und zu denen sie Unterstützung bekommt:

- die Fokusevaluation, die zu einem klar definierten und überschaubaren Bereich schulischer Arbeit Daten 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 Überblicksevaluation, wie das „Basisinstrument Selbst-

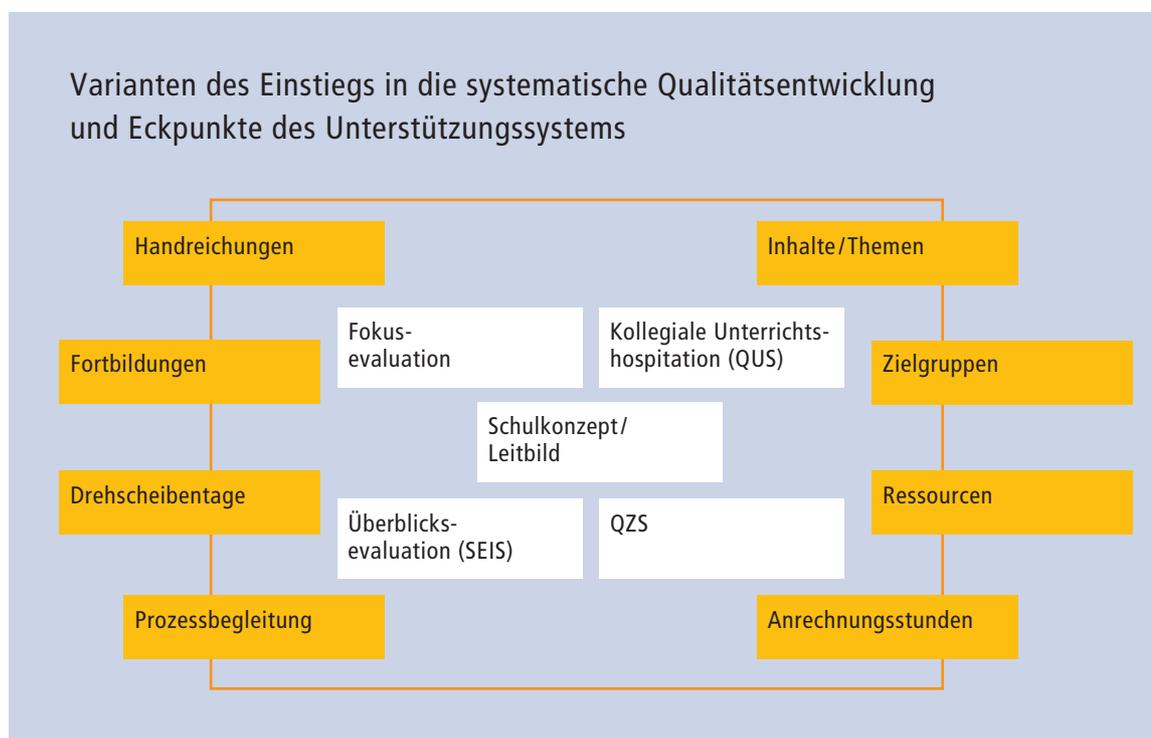


Abb. 1

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



evaluation“ 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. Zu SEIS gibt es einen Rahmenvertrag zwischen dem Kultusministerium und der Bertelsmann Stiftung, in dem die Nutzungsbedingungen für Schulen geregelt sind. Ab 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. Dabei 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.

Rüdiger Arnscheid ist davon überzeugt, dass Schulen mit dem insgesamt 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 Einstiegskonzeptionen entwickelten und bereitgestellten 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.



# SEISMISCHE SCHWINGUNGEN

## Schulische Qualitätsentwicklung durch Selbstevaluation

Was ist eigentlich SEIS? Richtet man sich auf der Straße mit dieser Frage an vorbeigehende Passanten, stößt man fast nur auf ratlose Gesichter. Von einem Seismografen haben schon viele gehört und vielleicht auch von einem Seismologen. Aber SEIS? Vielleicht hilft ja ein Blick in den Fremdwörterduden, wo sich die vier Buchstaben zunächst als Bestandteil folgender Begriffsklärung finden: Seismik [gr.-nlat.] die; -: Wissenschaft, Lehre von der Entstehung, Ausbreitung und Auswirkung der Erdbeben.

Hat so gar nichts mit Schule und Bildung zu tun, stimmt! Hätte Seismik etwas damit zu tun, müsste die Definition auch folgendermaßen lauten: Wissenschaft von der Erfassung, Auswertung und Ausbreitung schulischer Qualität. SEIS ist nämlich das Kürzel für „Selbstevaluation in Schulen“ und soll Schulen helfen, die eigene Qualitätsentwicklung besser erfassen, bewerten und planen zu können. Das von der Bertelsmann Stiftung entwickelte Instrument richtet sich dabei zunächst in Form von Fragebögen an Schüler, Lehrer, Eltern und Ausbilder. Sie alle sind an Schule beteiligt und dürfen innerhalb einer schulischen Selbstbewertung – also Evaluation – ihre Sicht auf Schule äußern, sei es zu Unterrichtsmethoden, zu Dingen des alltäglichen Schullebens oder mit Blick auf das allgemeine Schulklima. Die Ergebnisse der Umfrage bilden dann die Grundlage eines Qualitätsberichtes, aus dem die unterschiedlichen Entwicklungsschwerpunkte und Stärken einer Schule hervorgehen, die dann wiederum wichtige Anhaltspunkte für die weitere Maßnahmenplanung und Entwicklung von Schule liefern.

### Warum SEIS?

So war es – neben insgesamt 65 Freiburger Schulen – auch an der Freiburger Paul-Hindemith-Grundschule im Stadtteil Betzenhausen, an der seit Sommer 2006 bereits zwei SEIS-Umfragen erfolgreich durchgeführt wurden. Die Selbstevaluation war dabei keine ausschließlich von außen vorgegebene Maßnahme, wie Schulleiterin Gaby Petzold berichtet: „Wir wurden zwar vom staatlichen Schulamt informiert, dass wir als Schule im Land eine Evaluation durchzuführen hätten, hatten aber zuvor auch selbst schon probiert, einen Fragebogen für unsere Schule zu entwickeln.“ Das allerdings erwies sich als gar nicht so einfach, wie die Schulleiterin und ihr Kollegium erfahren mussten. „Allein die treffenden Fragen zu finden, war eine schwierige und Zeit raubende Sache. Die Auswertung hat uns dann aber noch mehr in Anspruch genommen und wir waren froh, mit SEIS ein inhaltlich umfassendes und erprobtes Bewertungsinstrument zur Verfügung zu haben. Außerdem hatten wir für den Evaluationsprozess mit den Beratern von außen auch kompetente Unterstützung an unserer Seite“, erklärt die Pädagogin und spricht damit die Fortbildungen an, die ihr und ihren Kollegen dabei halfen, aus den SEIS-Ergebnissen auch die richtigen Schlüsse zu ziehen.

### Kein Zeugnis für Schule

Warum aber muss Schule sich evaluieren? Die Antwort darauf ergibt sich vielleicht am einfachsten aus einer weiteren Frage, die gerade Eltern schulpflichtiger Kinder nicht ganz unbekannt ist: „Wie gut ist eigentlich die Schule, auf die dein Kind geht?“. Kaum vorstellbar, diese Frage bisher auch nur annähernd praxis- oder sachgerecht zu beantworten, geschweige denn emotionsfrei. Das Gleiche gilt für Lehrer und Schulleitungen, die natürlich auch gerne wissen wollen, wie es um die Lernerfolge der Kinder und Jugendlichen, die Qualität der Unterrichtsmethoden sowie der eigenen pädagogischen Bemühungen bestellt ist.

Im Gegensatz zu ihren Schülern bekommt Schule jedoch am Jahresende kein Zeugnis, aus dem ihre Erfolge, Potenziale und Schwächen hervorgehen. So haben alle Beteiligten immer nur eine vage, punktuelle und zumeist sehr persönliche Vorstellung davon, wie gut die Institution aufgestellt ist, mit der sie fast täglich eng in Berührung stehen. Schule weiß in vielerlei Hinsicht nicht, wo sie steht, was eine denkbar ungünstige Voraussetzung dafür ist, sich qualitativ weiterzuentwickeln.

Neben der grundsätzlichen Information zum Status quo von Schule hilft Selbstevaluation aber auch bei der direkten Überprüfung bereits erfolgter Entwicklungsschritte oder Veränderungen. So hat es an der Paul-Hindemith-Schule bereits in den Zeiten vor SEIS unterschiedliche Ansätze zur Qualitätsentwicklung gegeben. Neben der eigenen Fragebogenaktion der Arbeitsgemeinschaft „Leitbild Schule“ wurden zum Beispiel die Jahrgangsklassen aufgelöst bzw. miteinander kombiniert. Hier sollte die SEIS-Untersuchung sehr konkret rückmelden, ob sich die Grundschule in die richtige Richtung bewegt. Entsprechend groß war die Offenheit der Lehrer und Eltern gegenüber dem Instrument zur Selbstevaluation. „Bei SEIS war gleich eine breite Zustimmung da, sowohl im Kollegenkreis als auch auf Seiten der Eltern. Dass wir da sofort mitmachen, stand völlig außer Frage. Schließlich war Schulentwicklung für uns schon zuvor ein wichtiges Thema“, berichtet Gaby Petzold.

### **Wir sind stark**

Die Auswertung der SEIS-Untersuchung bedeutete für die Pädagogen an der Hindemith-Schule eine überraschende Erfahrung, die viele Lehrer und Schulleiter nach erstmaligem Blick in den SEIS-Bericht für die eigene Schule machen. Obwohl es immer wieder Befürchtungen gibt, die Untersuchung würde vielleicht nur die Schwächen einer Schule bloßlegen, sieht die Wirklichkeit anders aus. In der Regel rücken gerade mit SEIS die schulischen Stärken erst sichtbar in den Vordergrund.

Schule, die durch jahrelange Kritik von außen stark defizitorientiert ist, erlebt sich in überraschend vielen Bereichen als qualitativ gut und stark. Dort, wo einem bisher vielleicht nur das Bauchgefühl gesagt hat, dass etwas verändert werden müsste, bestätigt SEIS nicht nur direkten Handlungsbedarf, sondern bietet auch gleichzeitig die Grundlage für eine konkrete Maßnahmenplanung.

Auch für die Grundschule in Betzenhausen gab es viele positive Rückmeldungen, entweder als direktes Feedback auf bereits erfolgte Veränderungen oder in allgemeinerer Form. „Die Umsetzung des neuen Bildungsplans mit dem Schwerpunkt auf soziale Kompetenz oder Methodenkompetenz in der vierten Klasse wurde absolut positiv bewertet. Noch herausragender war aber die Reaktion der Eltern auf die Frage, ob sie ihre Kinder wieder auf unsere Schule schicken würden. Da haben wir eine hundertprozentige Zustimmung bekommen“, sagt Schulleiterin Petzold nicht ohne erkennbaren Stolz in der Stimme.

Die unterschiedlichen Erfahrungen und Ergebnisse an den einzelnen Freiburger Schulen strahlen durch den Austausch der Lehrer und Schulleiter weit über die eigene Schule und auch die Stadtgrenzen hin aus – was uns wieder zur anfänglichen Begriffsklärung von SEIS zurückführt: Diese ist nun scheinbar etwas unklarer geworden, denn offensichtlich gehen von den SEIS-Schulen deutliche Schwingungen aus – SEISmische Schwingungen sozusagen. Die aber sind keine Naturgewalten, die zerstören, sondern eine besondere Form von Energie, die Schulentwicklung anregt und Bildung in Bewegung bringt.



## Von Schulentwicklung zur Bildungslandschaft

Mit der Vision einer eng vernetzten Bildungslandschaft wird eine ganze Region in die Bildungsverantwortung für ihre Kinder und Jugendlichen einbezogen. Die gemeinsame Verantwortung der staatlichen und kommunalen Vertreter findet ihren Ausdruck in der Regionalen Steuergruppe. Deren Mitglieder (siehe Abbildung 2) stimmen sich in allen Entscheidungen auf dem gemeinsamen Weg zur vernetzten Bildungslandschaft ab.

Leitgedanke ist, dass die notwendigen Informations- und Abstimmungsprozesse auch in den einzelnen Institutionen initiiert und umgesetzt werden, die sie jeweils vertreten. Dabei spielt vor allem die regionale Perspektive eine wichtige Rolle, die durch die Arbeit der Mitglieder in der Steuergruppe geprägt wird und weit über die Perspektive der einzelnen Einrichtungen hinausgeht. Die Regionale Steuergruppe ist seit Projektstart ein fester Bestandteil des Regionenprojektes und sorgt dafür, dass jetzt und auch zukünftig alle Entscheidungen gemeinsam diskutiert und getroffen werden. Im erweiterten Sinne gehören zur Verantwortungs-

gemeinschaft nicht nur Schulaufsicht und Schulträger, sondern alle Institutionen, die bisher schon im engeren oder weiteren schulischen Umfeld zu finden sind (siehe Abbildung 3).

Der regionale Bildungsbeirat ist das Gremium, in dem all diese Institutionen vertreten sind. Der Beirat tagt zweimal im Jahr und unterstützt die Regionale Steuergruppe mit seiner Expertise. Aber vor allem bringt er Schulen mit den Partnern zusammen, die die Entwicklung der Kinder und Jugendlichen mit unterstützen. In Freiburg geht es deshalb auch nicht mehr um die Frage, wer für bestimmte schulische Belange zuständig ist, sondern wer sich verantwortlich zeigt oder verantwortlich fühlt. Laut Dr. Rüdiger Arnscheid vom Kultusministerium ist das Land besonders interessiert an den Lösungen, die in diesem Sinne in der Region erarbeitet werden.

### Auf Partnersuche

Für Schule selbst ist bereits mit SEIS ein grundlegender Schritt auf dem Weg zur systematischen

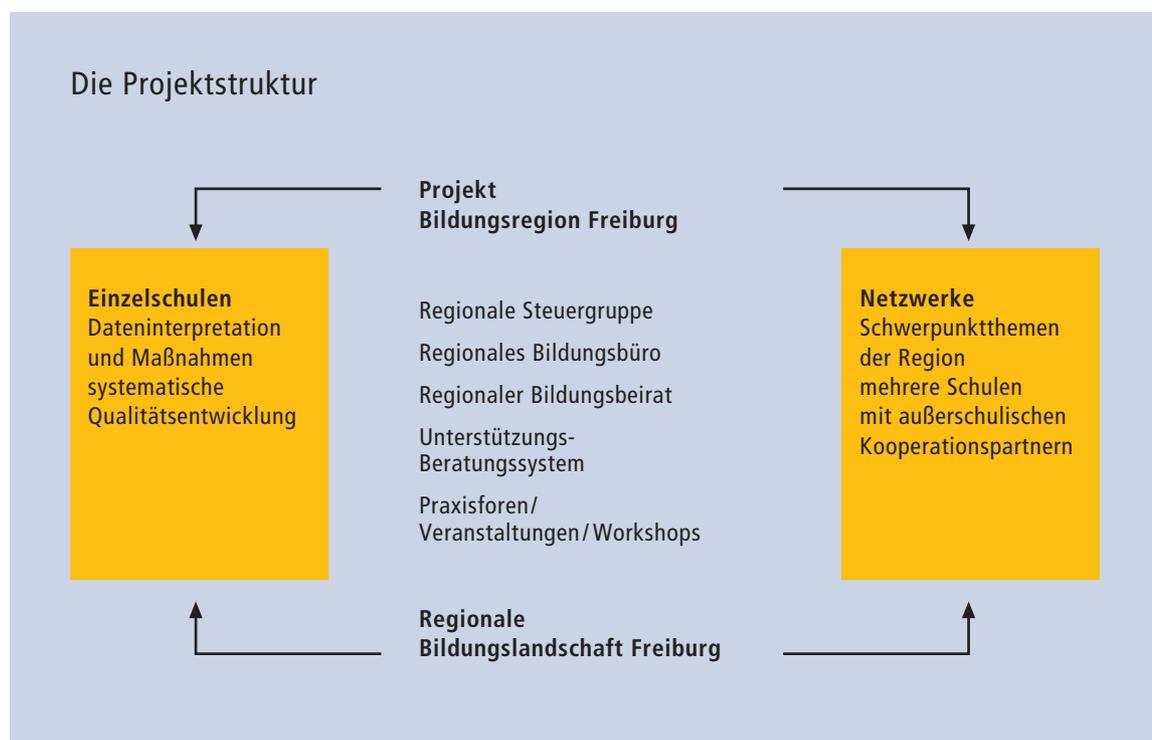
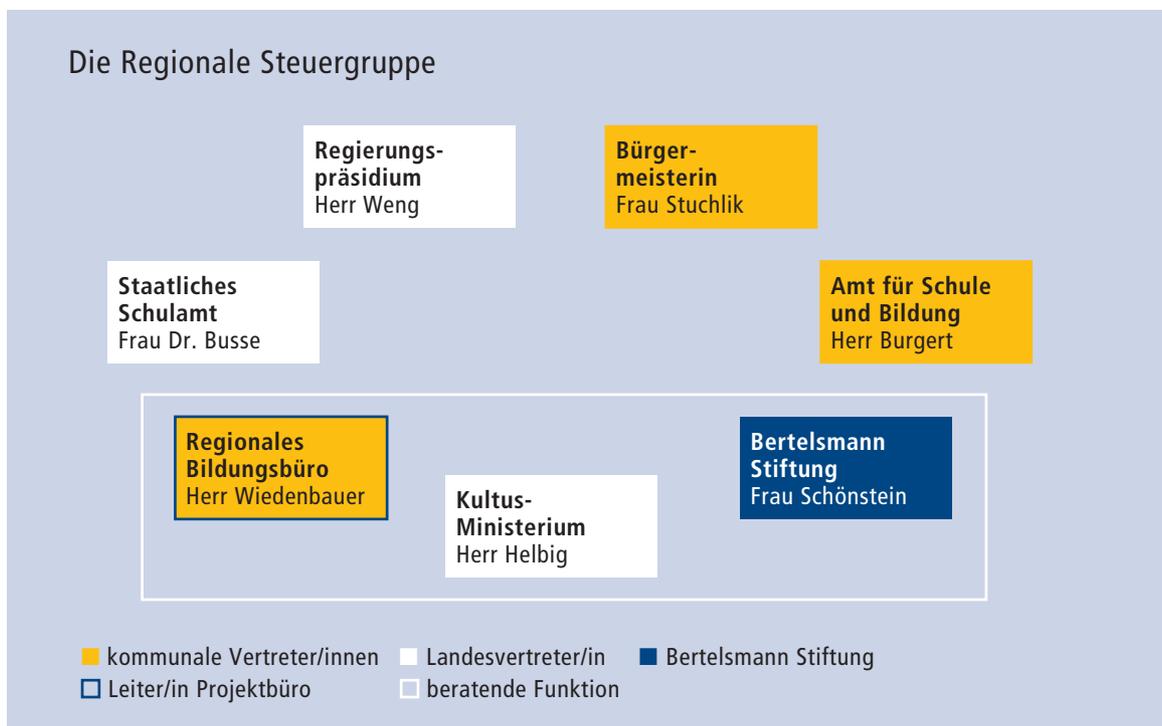


Abb. 2

Abb. 3



Qualitätsentwicklung und damit auch zur regionalen Bildungslandschaft getan. Egal ob Grundschule, Förderschule oder Gymnasium, ist sich die einzelne Schule erst einmal ihrer Stärken und Schwächen bewusst, kann sie auch gezielt auf mögliche Bildungspartner zugehen. Rolf Wiedenbauer, Leiter des Regionalen Bildungsbüros, sieht darin eine große Chance für die individuelle Schulentwicklung: „Mögliche Kooperationen, besonders die mit außerschulischen Partnern, sollten nicht um ihrer selbst Willen passieren, sondern immer zum eigenen Schulentwicklungskonzept passen. Dann ist auch eine qualitativ gute und für beide Seiten erfolgreiche Zusammenarbeit möglich.“

Konkret bedeutet dies, dass z. B. eine Hauptschule, die nur einen geringen Prozentsatz ihrer Schüler in eine feste Ausbildung entlässt, verstärkt auf eine Partnerschaft mit Ausbildungsbetrieben setzt. Eine Sonderschule, die zu vielen Kindern und Jugendlichen einen besonderen Zugang über die Musik oder das Theaterspiel bekommt und auf diese Weise auch deren Lernleistungen fördern

kann, wendet sich eher den außerschulischen Einrichtungen im Bereich der Kultur zu.

Die Möglichkeiten sind vielfältig, und das ist es auch, was eine vernetzte Bildungslandschaft ausmacht. Keine Schule muss sich mit einem Mal Partner aus Wirtschaft, Kirche, Hochschule und Kultur suchen. Sie hat aber die Möglichkeit, sich je nach Schulkonzept, nach schuleigenem Curriculum und natürlich auch auf Grundlage der durch SEIS ermittelten Entwicklungsschwerpunkte gezielt einzelne Partner zu suchen, die sie auf dem Weg ihrer Qualitätsentwicklung begleiten und unterstützen.

### Schule trifft Schule

Die einfachste und verbreitetste Form der Zusammenarbeit und Vernetzung findet aber auf der schulischen Ebene selbst statt. Lehrer und Schulleiter der SEIS-Schulen treffen sich zum Beispiel regelmäßig im Rahmen von Praxisforen, in denen die Pädagogen sich über ihre Erfahrungen mit dem Evaluationsinstrument SEIS und ihre aktuellen Entwicklungen austauschen. Schon dies ist für die

meisten eine neue Erfahrung, wie Ursula Paravicini, Schulleiterin des Freiburger Goethe-Gymnasiums, erzählt: „Ob in Praxisforen, Schulleitertreffen oder Fortbildungskursen, hier treffen Kollegen der verschiedenen Schulformen oft zum ersten Mal aufeinander. Das allein öffnet schon den Blick für Probleme, die man an seiner eigenen Schule vielleicht gar nicht so hat oder kennt.“

Nebenbei ermöglichen die persönliche Begegnung und der ungezwungene Austausch auch die schulische Partnersuche auf dem kurzen Dienstweg. So hat das Goethe-Gymnasium beispielsweise im Bereich der Berufsorientierung eine Kooperation mit der Nachbarschule begonnen, dem Rotteck-Gymnasium. Gemeinsam mit Wirtschaft, Universität und der Fachhochschule wollen die Schulen ihren Abiturienten verschiedene Berufe sowie akademische Ausbildungswege vorstellen.

Neben dem offiziellen Berufsorientierungsprogramm „Erfolgreich in Ausbildung“ des Regionenprojektes (siehe Seite 20, Themennetzwerk „Berufliche Orientierung“) wächst und gedeiht also inmitten der Bildungslandschaft ein Berufsvorbereitungsprojekt, das seinen Anfang in Schule selbst gefunden hat. Mit jedem weiteren Partner, der hinzukommt, wird dieser Flecken Bildungslandschaft dann ein Stückchen größer, trägt seine ganz besonderen Früchte und findet vielleicht bald schon neue Bildungspartner, die ihren ganz eigenen Beitrag zu Schule leisten können.

### **Wachsende Landschaft**

Genau diese Form von Initiative und Dynamik ist es, die Günter Weng, Leiter des Referats „Qualitätsentwicklung von Schulen“ am Regierungspräsidium Freiburg, optimistisch stimmt. Er ist besonders beeindruckt von der großen Anzahl an Schulen, die sich – wie in keiner anderen bundesdeutschen Region sonst – am Aufbau einer gemeinsamen Bildungslandschaft beteiligen. „Fast 95 Prozent aller allgemeinbildenden Schulen gehen hier in einen gemeinsamen Entwicklungsprozess, mit der gleichen Taktung, der gleichen Sprache und mit den

gleichen Standards der Auseinandersetzung. Das heißt, sie können jederzeit und in jedem Punkt in eine fruchtbare Qualitätsdiskussion eintreten.“

Als Vertreter der Schulverwaltung ist Günter Weng genauso in den Entwicklungsprozess der Freiburger Schulen mit eingebunden und ebenso Bildungspartner in der Region, wie auch Ingrid Busse, Leiterin des Staatlichen Schulamtes für die Stadt Freiburg. Dieses ist seit der Verwaltungsreform 2005 eigens für die Grund-, Haupt-, Real- und Sonderschulen der Stadt Freiburg zuständig und seitdem auch viel dichter an den Schul- und Bildungsthemen der Region dran. Ingrid Busse spricht darüber hinaus aber auch von einer neuen Form der Zusammenarbeit und Begegnung, die sich erst mit Start des Regionenprojektes entwickelt hat. „Die zahlreichen Projekte, Initiativen und erfolgreichen Ansätze der Bildungslandschaft sind zwar an vielen Stellen sichtbar, es gibt aber einen Teil, der sich gar nicht so einfach fassen lässt. Es ist die andere Sprache, eine größere Nähe und auch ein besseres Verständnis füreinander, die die Zusammenarbeit der einzelnen Partner im Regionenprojekt prägen“, sagt die Schulamtsleiterin. Die neue Form der Zusammenarbeit in gemeinsamer Verantwortung schätzt auch Rudolf Burgert, Leiter des städtischen Amtes für Schule und Bildung: „Der Weg des Projekts, Schulträgerschaft und innere Schulentwicklung mit gemeinsamen Zielen zusammen zu führen, ist sicherlich zukunftsweisend, um die Freiburger Schulen optimal zu unterstützen.“

Das sind Wahrnehmungen, die so auch von vielen Lehrern und Schulleitern zum Ausdruck gebracht werden. Sie alle erleben eine neue Entwicklung von Schule, die nicht mehr allein von Bildungsplänen und Orientierungsrahmen getragen wird, sondern deren nachhaltigstes Fundament die beteiligten Menschen selbst sind – mit ihrem Willen zur Zusammenarbeit, ihrer Offenheit gegenüber neuen Partnern und Entwicklungen und ihrem gemeinsamen Verantwortungsgefühl für die Kinder und Jugendlichen in der Region Freiburg.



# Gutes Geld für gute Ideen

## Regionale Innovationsfonds – Fördermöglichkeit für Schulen

Eine Bildungsregion lebt vom Engagement der an ihr beteiligten Menschen, egal ob Schüler, Eltern, Lehrer oder andere Partner, die sich für Schule und deren Entwicklung einsetzen. Doch auch die beste Idee und das spannendste Projekt scheitern, fehlt es an den nötigen finanziellen Mitteln.

Freiburger Schulen bietet das Regionenprojekt die Chance, sich schuleigene Projekte, Qualifizierungsmaßnahmen und besondere Arbeitsvorhaben fördern zu lassen. Das geschieht über den regionalen Innovationsfonds, dessen Gelder von allen Schulen über das Regionale Bildungsbüro bei der Regionalen Steuergruppe beantragt werden können. Dass für eine erfolgreiche Förderung das Rad nicht neu erfunden werden muss und durchaus auch Projekte gefördert werden, deren Pläne schon eine Weile in der Schublade schlummern, zeigt das Beispiel der Lortzingschule im Stadtteil Herdern.

### Kulturelle Öffnung

Hier, zwischen Universitätsklinik und dem St.-Josefs-Krankenhaus, besuchen knapp 200 Kinder die 1. bis 4. Klasse. Fast ein Drittel der Schüler hat einen Migrationshintergrund, was den Schulalltag deutlich prägt, wie Schulleiterin Ilse Kühn erläutert: „Wir haben an unserer Schule Kinder aus sehr unterschiedlichen Kulturkreisen. Dazu zählen u. a. Russland, Serbien, Kroatien, Libanon, Südafrika, Spanien, Portugal oder Syrien. Auch wenn aus manchen Regionen manchmal nur einzelne Kinder stammen, kommt es doch zu Schwierigkeiten und Konflikten. Das ist eine große Herausforderung, der wir gerecht werden wollen.“

Die Lortzingschule setzt dabei vor allem auf gemeinsame Projekte im Unterricht, die den Kontakt und das Verständnis der Kinder untereinander stärken. Schon vor Beginn des Regionenprojektes gab es den Gedanken, diese kulturelle Öffnung auch außerhalb des eigentlichen Schulalltags fortzusetzen und dabei vor allem die Eltern mit Migrationshintergrund einzubeziehen. Deren direkter Kontakt zur Schule lief häufig nur über die Hausaufgaben-

betreuung, die von einem freien Bildungsträger an der Grundschule angeboten wird. Dort aber konnten viele Fragen der Eltern, welche die Schule und die schulische Leistung der eigenen Kinder betreffen, nicht beantwortet werden.

„Wir entwickelten dann die Idee, ein Forum einzurichten, in dem sich die Eltern zunächst erst mal locker treffen können. Damit wollten wir vor allen Dingen Eltern ansprechen, die sich bisher auf Elternabenden eher zurückgehalten haben, weil sie entweder die Sprache nicht verstehen oder aber die anderen Mütter und Väter nicht kennen“, erzählt Ilse Kühn.

### Café Global

Damit war der Grundstein für das Projekt „Café Global“ gelegt, ein multikultureller Elterntreff, der einmal im Monat die Eltern der Lortzingschule zusammenbringen sollte. Nun ist ein Elterncafé keine wirklich neue Idee, wie auch Schulleiterin Kühn selbst einräumt – aber, und das ist für die Förderung durch den Innovationsfonds entscheidend, es war eine Idee, die mit Blick auf die schulische Arbeit und die Entwicklungsschwerpunkte an der Grundschule nachhaltig wirken konnte. So wird mithilfe des Elterntreffs nicht nur grundsätzlich die Elternmitarbeit gefördert, sondern es besteht darüber hinaus auch die Chance auf eine neue Form des Austauschs zwischen Eltern und Lehrern.

„Durch das Café Global lassen sich Kommunikationsprobleme viel besser aufgreifen und lösen. Dadurch haben die Eltern viel eher die Möglichkeit, Gemeinsamkeiten feststellen und auch pflegen zu können“, erklärt Ilse Kühn und fährt fort: „Wir als Lehrer können die Eltern dadurch noch stärker an Bildung heranführen und mit ihnen eine Art Erziehungsbündnis eingehen.“ Damit geschieht in der Lortzingschule bereits auf schulischer Ebene das, was die regionale Bildungslandschaft im Großen zum Ziel hat: die Bildung einer verbindlichen und lebendigen Verantwortungsgemeinschaft für die eigenen Kinder. So sahen und bewerteten es auch

die Mitglieder der Regionalen Steuergruppe des Regionenprojektes und bewilligten eine Fördersumme in Höhe von € 10.000. Damit konnte die Idee endlich erfolgreich umgesetzt werden.

### **Nicht ohne meine Partner**

Allerdings teilt sich das „Café Global“ dieses Geld noch mit zwei weiteren Projekten aus Freiburger Partnerschulen. Ein wesentliches Kriterium für die Vergabe der Mittel aus dem Innovationsfonds ist nämlich die Einbeziehung schulischer oder außerschulischer Partner. Im Fall der Lortzingschule wurden die Fördermittel zusammen mit zwei Schulen beantragt, zu denen schon vorher Kontakt bestand. Deren Projekte waren zwar inhaltlich etwas anders ausgerichtet als das an der Lortzingstraße, doch geht es auch an den Partnerschulen um die Förderung der Elternmitarbeit von Kindern mit Migrationshintergrund.

Für die praktische Arbeit bietet diese Form der schulübergreifenden Projektarbeit klare Vorteile. Lehrer und Schulleiter sehen zunächst einmal, dass die eigene Einrichtung mit ihren Sorgen und Problemen nicht alleine da steht und erfahren im gemeinsamen Austausch, welche Wege und Lösungsansätze es vielleicht schon an anderer Stelle gibt. Zusätzlich nutzen alle drei Schulen über einen gemeinsamen Projektbeirat die Möglichkeit, sich innerhalb dieses Gremiums zum Thema Integration beraten und fortbilden zu lassen.

### **Eltern entdecken Schule**

Ob türkischer Mokka, italienischer Cappuccino oder indischer Tee – im Café Global der Lortzingschule fließt der interkulturelle Austausch nicht nur durch die Kaffeemaschine oder den Samowar. Im monatlichen Wechsel präsentieren sich mittlerweile die einzelnen Nationen mit ihren landestypischen Essen, Getränken und Bräuchen. Den erfolgreichen und gut besuchten Auftakt machten die türkischstämmigen Migranten. „Wobei schon bei dieser Veranstaltung Väter oder Mütter da waren,

die wir in unserer Schule bisher noch nie gesehen hatten, obwohl ihre Kinder bereits in der 3. Klasse sind“, berichtet Schulleiterin Kühn mit sichtbarer Begeisterung.

Über die genaue Verwendung des Geldes kann die Lortzingschule übrigens selbst entscheiden, wobei die Mittel natürlich projektbezogen und projektfördernd eingesetzt werden müssen. Ilse Kühn kann sich z. B. vorstellen, dass ihre Schule den eigenen Förderanteil unter anderem in die Öffentlichkeitsarbeit investiert: „Das Integrations- und Elternmitwirkungsprojekt soll schließlich nicht nur Sache unserer Schule sein. Wir strahlen ja auch auf unseren Stadtteil aus.“ Damit spricht sie u. a. die Stadtteiltrunde in Herdern an, ein Gremium, über das auch die Kindergarteneltern aus der Umgebung erreicht werden. Diese könnten in das gemeinsame Forum des Café Global mit aufgenommen werden und wären schon integriert, lange bevor ihre Kinder auf die Grundschule Lortzingstraße wechseln.

### **Projekt mit Zukunft**

Noch steckt das Café Global in seinen Anfängen, aber schon jetzt zeigt sich das Potenzial, das in ihm steckt. Ist es erst einmal als dauerhafte Einrichtung etabliert, sollen zum Beispiel Referenten – in enger Abstimmung mit den Wünschen und Bedürfnissen der Eltern – Fachvorträge zu verschiedenen Themen halten. Dass dies überhaupt denkbar ist, geht für Schulleiterin Kühn direkt auf die Förderung durch den Innovationsfonds zurück. Sie ist überzeugt, dass der Elterntreff an der Grundschule Lortzingstraße durch den Innovationsfonds überhaupt erst in diesem Umfang angegangen und verwirklicht werden konnte.

Neben der positiven Bestärkung und großen Beteiligung durch die Eltern selbst gibt es für Ilse Kühn aber auch eine Art gefühlten Erfolg, etwas, was irgendwo zwischen den Zeilen von Projektanträgen und Evaluationsbögen zur schulischen Qualitätsentwicklung zum Vorschein kommt und das die Schulleiterin so beschreibt: „Ich glaube,



„dass das Atmosphärische, das sich durch ein solches Projekt an einer Schule verändert und das nicht in Zahlen gemessen werden kann, dass dieses Atmosphärische auf die Menschen abstrahlt – und das wirkt sich dann auch auf die Leistung der Kinder aus.“

Auf einen Blick:

## Was wird gefördert?

Die Mittel aus dem Innovationsfond können von allen Freiburger Projektschulen beantragt werden. Gefördert werden neben Qualifizierungsmaßnahmen auch Projekte zur Qualitätsentwicklung, die in Kooperation mit weiteren Schulen oder außerschulischen Partnern durchgeführt werden.

Die eingereichten Projekte müssen u. a. folgende Kriterien erfüllen:

- Beteiligung von mindestens drei Projektschulen
- Beteiligung von mindestens zwei verschiedenen Schularten und / oder Beteiligung von mindestens einem außerschulischen Partner
- Bezug zum jeweiligen Schul- bzw. Qualitätsentwicklungsprozess
- Beschreibung der durch das Projekt geförderten und gestärkten Kompetenzen bei Lehrern und Schülern
- Projekt muss dokumentiert werden
- Bereitschaft, die Projekterfahrung und Projektergebnisse weiterzugeben und zu präsentieren
- Projekt muss evaluiert werden

Weitere Informationen zum Innovationsfond erteilt das Regionale Bildungsbüro.



# Kompetenzen gezielt nutzen

## Themennetzwerke in der Bildungsregion

Vernetzung und Kooperation in einer regionalen Bildungslandschaft bedeuten nicht, dass nun immer alle Beteiligten zu jedem Thema gemeinsam an einem Tisch sitzen. Um die verschiedenen Vorhaben des Regionenprojektes gezielt entwickeln zu können, wurden deshalb Themennetzwerke gebildet – Kompetenzinseln, die nicht eigenständig in der Landschaft agieren, sondern unterschiedliche Kompetenzen in Form von Institutionen und Personen zu speziellen Themen bündeln. Die bisher initiierten Themennetzwerke beschäftigen sich mit Entwicklungsschwerpunkten wie „Berufliche Orientierung“, „Kulturelle Bildung“ oder „Schule und Jugendhilfe“. Nachfolgend sollen exemplarisch die Arbeit und Inhalte des Netzwerks „Berufliche Orientierung“ etwas genauer vorgestellt werden.

### „Berufliche Orientierung“

Das mit der persönlichen Berufswahl und der individuellen Berufsvorbereitung ist so eine Sache. Nehmen wir zum Beispiel den 19-jährigen Marco Lechner\*, der 2007 in Buchenbach eine Lehre als Holzbearbeitungsmechaniker begonnen hat. An den Ausbildungsplatz war er eher durch Zufall gelangt. Nicht dass er danach gesucht hätte oder dass dieser Beruf in irgendeiner Form seinen Interessen oder Fähigkeiten entsprechen würde. „Es hat sich einfach nichts anderes ergeben“, sagt Marco und gibt damit ein typisches Beispiel für die Orientierungslosigkeit vieler Jugendlicher nach Ende der Schulzeit.

Die wenigsten Schüler – und das gilt für durchweg alle Schulformen – wissen wirklich um die vielfältigen Ausbildungs- und Berufswege, die ihnen offenstehen. Das ist bei über 300 in Deutschland anerkannten Ausbildungsberufen auch nicht leicht, doch lassen sich entsprechend den eigenen Neigungen und Kompetenzen bestimmte Berufsbereiche zumindest eingrenzen oder aber ausschließen. Wer sich als Schüler dann noch eingehender informiert, erfährt auf einmal von Berufen, von deren Existenz er bisher nicht mal gehört hat. Marco, der zum Beispiel seit Jahren mit viel

Ausdauer und Begeisterung Sport treibt, wäre mit etwas Recherche vielleicht auf die Ausbildung zum Sportfachmann gestoßen – ein Ausbildungsberuf, den es erst seit 2007 gibt.

### Auf dem Weg zum Traumjob

Ähnliche Erfahrungen können auch Schulabgänger machen, die sich rechtzeitig über Möglichkeiten und Chancen informieren, die mit einer Spezialisierung verbunden sind. In vielen Berufen werden gut ausgebildete Spezialisten gesucht, und ganz nebenbei tun sich abseits der gängigen Ausbildungswege unerwartete Karrierechancen auf. Warum sollte die ambitionierte Hair-Stylistin im Friseursalon um die Ecke nicht als Theaterfriseurin Bühnenluft schnuppern? Auch der begeisterte Kfz-Mechatroniker braucht vom Job als Rennmechaniker in der Formel 1 nicht nur zu träumen, und die Kauffrau im Einzelhandel gelangt schon über eine viermonatige Fortbildung zum abwechslungsreichen Beruf der Einrichtungsberaterin.

Vieles ist also machbar und nichts erst mal undenkbar, vorausgesetzt, dass sich die Jugendlichen schon frühzeitig – also bereits in der achten oder neunten Klasse – ihrer Potenziale und Interessen bewusst werden und dass sie eine realistische Vorstellung von den vielfältigen Anforderungen in Ausbildung und Beruf erhalten.

### Erfolgreich in Ausbildung

Genau hier setzt das Berufsorientierungsprogramm „Erfolgreich in Ausbildung“ an, das im Themennetzwerk „Berufliche Orientierung“ des Regionenprojektes verankert ist und das für zunächst zwei Jahre (bis August 2009) allen Hauptschülern in Freiburg verbesserte Ausbildungschancen bieten soll. Warum das Programm, das langfristig auf alle Schulformen ausgeweitet werden soll, zunächst bei den Hauptschulen ansetzt, erklärt Georg Grund, stellvertretender Leiter des Regionalen Bildungsbüros in Freiburg: „In den letzten Jahren sind vor allem die Hauptschüler die Verlierer im Verdrängungswettbewerb um einen Ausbildungsplatz.“

\* Name geändert

Gerade mal elf Prozent der Schüler der Hauptschulabgangsklassen schaffen es, in eine ungeforderte Ausbildung zu kommen. Das ist viel zu wenig, und das werden wir gemeinsam ändern.“

Damit sich das ändert, erfolgte über das Regionale Bildungsbüro zunächst eine Bestandsaufnahme der Freiburger Einrichtungen, die bereits in der beruflichen Qualifizierung Jugendlicher tätig sind. „Da gab es eine Reihe von Maßnahmen und Angebote von Bildungsträgern, die durch ihre Arbeit gerade die Situation der Hauptschüler vor Ort schon seit Jahren kennen“, erzählt Georg Grund. Ein großes Potenzial an Wissen und Kompetenzen also, das es zu bündeln und zu vernetzen galt.

Mittlerweile arbeiten über 35 Vertreter aus verschiedenen Bildungseinrichtungen, der örtlichen Wirtschaftsverbände, der Stadt, von Schulaufsicht und Universität sowie auch der Agentur für Arbeit an verbesserten Bedingungen für den Übergang von Schule zur Berufsausbildung. Im Themennetzwerk „Berufliche Orientierung“ entwickeln diese Partner gemeinsame Strategien und Zielsetzungen zur Berufsqualifizierung der Freiburger Schüler. Und nicht nur hier läuft ein Gedanke wie ein roter Faden durch die Bemühungen und Anstrengungen aller Beteiligten, wie Veronika Schönstein, für das Regionenprojekt verantwortliche Projektmanagerin der Bertelsmann Stiftung, erläutert: „Wichtig für jeden einzelnen Schüler ist nicht der Bildungsabschluss an einer Einrichtung, sondern der Bildungsanschluss zur nächsten. Brüche im schulischen Werdegang eines Schülers entstehen am ehesten an den Übergängen von einer auf die andere Schule oder beim Übergang von Schule in die Ausbildung. Hier wollen wir durch eine gelebte horizontale und vertikale Vernetzung der Bildungspartner tragfähige Brücken für die Kinder und Jugendlichen bauen.“ Schönstein ist überzeugt, dass erst durch das neue Verständnis eines durchgängigen Lern- und Lebensweges auch das Ziel „Erfolgreich im Beruf“ eine erreichbare Größe sein wird.

### **Qualifiziert in den Beruf**

Wie aber sieht die neue Form der Berufsvorbereitung für Schüler aus? Die Qualifizierung setzt zunächst bei einer grundsätzlichen Eignungsfeststellung an. Jugendliche, die ihre Stärken, Schwächen und beruflichen Neigungen kennen, können viel klarer eingrenzen, welche Ausbildungsbereiche für sie infrage kommen. Natürlich bleibt auch dann noch die Qual der Wahl, müssen aus einer Vielzahl von Möglichkeiten der eigene Beruf und die eigene Berufung gefunden werden. Damit diese Entscheidung aber nicht regelmäßig in den Top Ten der klassischen Ausbildungsberufe mündet, müssen Information und das Entscheidungsverhalten der Schüler verbessert werden.

Zusätzlich müssen berufs- und betriebskundliche Kenntnisse sicherstellen, dass die Jugendlichen mit Ausbildungsbeginn nicht völlig im kalten Wasser landen. So lassen sich durch Betriebspraktika oder betriebsinternen Unterricht bereits während der Schulzeit erste Erfahrungen und Eindrücke aus dem Berufsleben sammeln. Für Georg Grund stehen dabei nicht nur die technischen Arbeitsabläufe im Vordergrund. „In der Berufsvorbereitung erfahren die Schüler, dass Ausbildung und Beruf in menschlicher und sozialer Hinsicht einen anderen Kontext darstellen, als es Schule tut“, erklärt der Sozialpädagoge und erläutert auch, was er damit konkret meint: „Eine mangelhafte Arbeitseinstellung im Unternehmen führt zum Beispiel nicht einfach nur zu einer schlechten Note, sondern im schlimmsten Fall zum Verlust des Ausbildungsplatzes. Coole Sprüche beeindruckten vielleicht die eigenen Freunde, nicht aber den Chef oder Ausbilder.“



# Neue Professionalität in der Schule

## Qualifizierung und Beratung von Schulleitern und Lehrern

Schule die sich entwickeln will, muss selbst auch dazulernen. Das gilt in erster Linie für Lehrer und Schulleiter, die direkt in die Arbeitsprozesse innerhalb von Schule eingebunden sind. Das Regionenprojekt bietet dafür mehrere Möglichkeiten und holt sich wichtige Anleihen aus dem Bereich der Organisationsentwicklung: Veränderungs- und Qualitätsmanagement, Teamentwicklung und Projektarbeit, Selbstevaluation und Erfolgssicherung – das sind Begriffe, die bisher nur vereinzelt im Zusammenhang mit Schule zu hören waren. In den Qualifizierungsmaßnahmen für Freiburger Schulen sind es nun Lehrer und Schulleiter, denen mithilfe externer Trainer diese Instrumente zur Qualitätsentwicklung nähergebracht werden – und die ihre Schule immer mehr als „lernende Organisation“ verstehen: „Die schulischen Rahmenbedingungen haben z. B. bisher eine enge Zusammenarbeit unter Kollegen nicht unbedingt notwendig gemacht. Eine auf Vernetzung und Kooperation ausgelegte Bildungslandschaft verlangt aber nach erweiterten Kompetenzen in Sachen Teamarbeit, Kommunikation und Bereitschaft zum vernetzten Arbeiten“, erläutert Veronika Schönstein von der Bertelsmann Stiftung. Das sind Punkte, die heute für jede Organisation von zentraler Bedeutung sind. Ebenso unabdingbar für die eigene Arbeit und den eigenen Erfolg ist das Wissen darüber, wo man steht und wie sich die Arbeitsabläufe weiter verbessern lassen.

Will Schule sich entwickeln, muss sie also mit Instrumenten wie Statusanalyse, Evaluation und Veränderungsmanagement umgehen lernen. Dafür plädiert auch Frank Schoberer, Geschäftsführer der Alexander Bürkle GmbH in Freiburg und im Bildungsbeirat des Regionenprojektes als Vertreter der Wirtschaft mit dabei: „Sowohl im Kontext der unternehmerischen Tätigkeit als auch im schulischen Umfeld sind dies wichtige Instrumente für eine bewusste und zielorientierte Steuerung und Entwicklung von Qualität. Nur mit ihrer Hilfe lässt sich auch die strategische Ausrichtung der eigenen Arbeit planen und festsetzen.“ Auch wenn Schobe-

rer hier das Engagement jedes einzelnen Lehrers gefordert sieht, weiß er um die Belastungen und grundsätzlichen Schwierigkeiten, mit denen sich die Lehrkräfte nicht nur im Rahmen schulischer Qualitätsentwicklung auseinandersetzen müssen: „Das Ansehen der Pädagogen bei uns im Lande entspricht in keiner Weise dem, was von ihnen erwartet wird. Die Lehrer von heute haben meinen vollen Respekt. Wir alle müssen ihnen und Schule die Unterstützung zukommen lassen, die es auf dem Weg zur guten Schule braucht.“

### **Berührungsängste und Skepsis überwinden**

Schule hatte bisher ihre eigenen Regeln und orientierte sich an dem, was ihren „Mitarbeitern“ an Wissen und Kompetenzen in Studium und Referendariat vermittelt wurde. Es ist deshalb verständlich, wenn Lehrer sich zunächst auch zurückhaltend gegenüber Methoden, Maßnahmen und Instrumenten zeigen, die nicht primär zum (pädagogischen) Repertoire der ersten und zweiten Phase der Lehrerausbildung gehören. Diese Erfahrung machte auch Edgar Bohn, Schulleiter der Freiburger Anne-Frank-Grundschule: „Selbstverständlich gab es Kollegen, die anfangs skeptisch waren. Die Frage war ja, wie das, was in einem Wirtschaftsunternehmen wirkt, sich auch auf Schule übertragen lässt.“

Aufzuzeigen, in welchen Bereichen sich Schulentwicklung und Organisationsentwicklung überschneiden und dass es natürlich nur um die Einbindung und Nutzung tatsächlich übertragbarer Prozesse geht, ist deshalb die erste und wichtigste Aufgabe externer Dozenten, die die Fortbildungsmaßnahmen für Lehrer und Schulleiter durchführen. Unterstützt werden sie dabei von sogenannten Prozessberatern, Pädagogen, die hauptberuflich die baden-württembergischen Schulen im Schulentwicklungsprozess begleiten – und das auch schon vor Beginn des Regionenprojektes.

Zum Team dieser Prozessberater gehört Ulrike Luthardt. Sie nimmt an den verschiedenen Qualifizierungsmaßnahmen teil und versteht sich dabei



als Vermittlerin bzw. Übersetzerin zwischen Fachdozenten und Lehrern. Eine grundlegende Voraussetzung für den Fortbildungsprozess besteht schließlich darin, überhaupt erst mal die gleiche Sprache zu sprechen. Luthardt kennt auch die anfängliche Zurückhaltung der Lehrer gegenüber den zusätzlichen Fortbildungsmaßnahmen. Viele haben als Erstes ihr Kerngeschäft – die Durchführung guten Unterrichts – im Blick. In einer sich neu formierenden Bildungslandschaft, eingebunden in zusätzliche Vorgaben zur Qualitätsentwicklung und unter teils eh schon schwierigen Unterrichtsbedingungen streben Lehrer – verständlicherweise – auch eher nach Entlastung als nach weiteren Verpflichtungen.

### **Entlastung durch Arbeit**

Doch Ulrike Luthardt, die seit mittlerweile zehn Jahren Schulentwicklung betreibt und begleitet, hat stets auch die Ziele vor Augen, die durch die Fortbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen erreicht werden. „Kompetenzen im Bereich Projektmanagement münden in besser organisierten Arbeitsabläufen und gut strukturierten Konferenzen. Erfolgreiche Teamentwicklung führt zu einem verbesserten Miteinander sowie einer effizienteren Kommunikation. Das alles sind Beispiele dafür, wie eine neue Professionalität in Schule die Arbeit der Lehrer in Wirklichkeit erleichtert“, sagt die erfahrene

Pädagogin. Mit dem Vertrauen, das sie bereits in den Freiburger Schulen als Prozessbegleiterin genießt, kann sie den Lehrern und Schulleitern auch überzeugend vermitteln, dass an bestimmten Stellen zunächst investiert werden muss, um dann später nachhaltig entlastet zu werden.

Erste Erfolge dieser Anstrengungen zeigen sich auch schon an der Anne-Frank-Grundschule. Schulleiter Edgar Bohn verzeichnet hier bereits spürbare Erleichterungen in den täglichen Arbeitsabläufen. „Besonders die Organisationsabläufe müssen an vielen Schulen weiterentwickelt werden. Wir selbst haben gelernt, wie wir die Reibungsverluste, die innerhalb des organisatorischen Bereiches bisher da waren, minimieren können.“

### **Realistisch in die Zukunft**

Prozessberaterin Luthardt ist überzeugt, dass Schulentwicklung, wie sie gerade mit dem Regionenprojekt auf den Weg gebracht wird, einen grundlegenden Kulturwandel in Schule bedeutet. Da trifft viel Neues auf teils über Jahre bewährte und gefestigte Strukturen. Die Tätigkeit der Prozessbegleiter ist deshalb in vielen Bereichen auch mit einer Menge Überzeugungsarbeit verbunden. Warum diese in ihrem Fall bisher so erfolgreich ist, erklärt Ulrike Luthardt selbst: „Qualitätsentwicklung ist kein einfacher Prozess, und er passiert auch nicht von heute auf morgen. Als Begleiterin



dieses Prozesses darf ich nicht anfangen, die Dinge schönzureden oder bunte Bilder von der Zukunft zu malen. Ich ermutige die Lehrer, zeige ihnen mögliche Wege und Ziele auf und versuche dabei nur das zu vermitteln, was realistisch ist und woran ich selber glaube.“

Die Prozessbegleiterin ist überzeugt, dass es dieser Transparenz und Glaubwürdigkeit dringend bedarf, damit es auf Seiten der Lehrer und Schulleiter auch weiterhin die für die Schulentwicklung notwendige Motivation sowie das persönliche Engagement gibt. Mit den neuen Projekten, Fortbildungen und Aufgaben im Rahmen der systematischen Qualitätsentwicklung bewältigen die Pädagogen schließlich einen Prozess, der immer zusätzlich zu ihrem eigentlichen Kerngeschäft läuft, dem Unterrichten von Kindern und Jugendlichen. Daran erinnert auch Veronika Schönstein: „Es kommt auch weiterhin auf das Engagement jedes einzelnen Lehrers und jeder Lehrerin an – und darauf, dass sie den Funken überspringen lassen können, um das Interesse und die Neugier der Kinder und Jugendlichen an der Welt um sie herum zu stärken. Damit das möglich ist, bedarf es zunächst der systematischen Qualitätsverbesserung von Schule und Unterricht gemeinsam mit allen für Bildung Verantwortlichen in der Region.“

## Kontakt



Veronika Schönstein  
Bessere Qualität in allen Schulen  
Themenfeld Bildung  
E-Mail: [veronika.schoenstein@bertelsmann.de](mailto:veronika.schoenstein@bertelsmann.de)  
[www.das-macht-schule.de](http://www.das-macht-schule.de)



Rolf Wiedenbauer  
Regionales Bildungsbüro  
Amt für Schule und Bildung  
Fehrenbachallee 12  
79106 Freiburg i. Br.  
E-Mail: [rpf@stadt.freiburg.de](mailto:rpf@stadt.freiburg.de)  
[www.freiburg.de/bildungsbuero](http://www.freiburg.de/bildungsbuero)



Martin Helbig  
Projektmanager des Ministeriums für Kultus,  
Jugend und Sport  
Projekt „Regionale Bildungslandschaften“  
Referat 32  
E-Mail: [martin.helbig@rpf.bwl.de](mailto:martin.helbig@rpf.bwl.de)  
[www.schulentwicklung-bw.de](http://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  
Gisela Weyland, Freiburg

Gestaltung:  
[www.a3plus.de](http://www.a3plus.de)

### Danksagung

Unser Dank gebührt allen, die in den zurückliegenden Wochen und Monaten ganz intensiv an der Entstehung dieser Broschüre mitgewirkt haben:

Rüdiger Arnscheid, Kultusministerium Baden-Württemberg; Edgar Bohn, geschäftsführender Schulleiter GHS, Schulleiter Anne Frank Schule; Dr. Ingrid Busse, Leiterin des Staatl. Schulamtes für die Stadt Freiburg; Martin Helbig, Kultusministerium Baden-Württemberg; Ilse Kühn, Schulleiterin Lortzingschule Freiburg; Ulrike Luthardt, Prozessbegleiterin, Regierungspräsidium Freiburg; Gabriele Petzold, Schulleiterin Paul-Hindemith-Grundschule; Gerda Stuchlik, Bürgermeisterin für Umwelt mit Forst und Abfallwirtschaft, Schule und Bildung, Gebäudemanagement; Rudolf Burgert, Leiter des Amtes für Schule und Bildung der Stadt Freiburg; Frank Schoberer, Geschäftsführer der Alexander Bürkle GmbH u. Co. KG; Siegfried Specker, Schulpräsident, Regierungspräsidium Freiburg; Günter Weng, Leiter Referat 77, Regierungspräsidium Freiburg; Rolf Wiedenbauer, Leiter des Regionalen Bildungsbüros Freiburg, Ursula Paravicini, Schulleiterin Goethe Gymnasium Freiburg; Dr. Thomas Orthmann, Annuntio, Agentur für Wissenschaftskommunikation.

[www.das-macht-schule.de](http://www.das-macht-schule.de)



| BertelsmannStiftung