




NETZWERK
-BILDUNG



Beginnt die Bildungsrepublik vor Ort? Die Stärken lokaler Bildungsnetzwerke

Hrsg. Rolf Wernstedt, Marei John-Ohnesorg



FRIEDRICH
EBERT 
STIFTUNG

Beginnt die Bildungsrepublik vor Ort? Die Stärken lokaler Bildungsnetzwerke

Hrsg. Rolf Wernstedt, Marei John-Ohnesorg

**Schriftenreihe des
Netzwerk Bildung**

ISBN: 987-3-86872-417-2

1. Auflage

Copyright by Friedrich-Ebert-Stiftung

Hiroshimastraße 17, 10785 Berlin

Abt. Studienförderung

Redaktion: Marei John-Ohnesorg, Marion Stichler

Mitarbeit: Valerie Lange

Satz & Umschlag: minus Design, Berlin ©

Titelkollage, Fotografien: Berlin, 2010 © Johannes Beck

Druck: bub Bonner Universitäts-Buchdruckerei

Printed in Germany 2010

INHALT

ZEHN PUNKTE	5
EINFÜHRUNG Rolf Wernstedt	15
BILDUNGSLANDSCHAFTEN – DAS KONZEPT	17
Lokale Verantwortung für Bildung – Begründungen und Konturen des Konzepts Bildungslandschaften Wolfgang Mack	18
Entwicklung und Perspektiven kommunaler Bildungslandschaften Hans Konrad Koch	23
Von Top-down zu Bottom-up: Die Gestaltung von Bildungslandschaften Erfahrungsberichte	29
BILDUNGSLANDSCHAFTEN – DIE AKTEURE	37
DIE SCHULEN: Am Anfang ist das Klassenzimmer – Schule in der Bildungslandschaft Guido Stolle	38
DIE KOMMUNEN: Die Stärken lokaler Bildungsnetzwerke aus Sicht der Bildungsregion Ravensburg Alexander Matt	43
DIE LÄNDER: Aus- und Aufbau regionaler Bildungslandschaften in Baden-Württemberg durch das „Impulsprogramm Bildungsregionen“ Markus Hoecker	47
DIE BÜRGERSCHAFT: Stiftungen als Impulsgeber und Mittler in Bildungsnetzwerken Renate Menken	52
FAZIT	55
Gemeinsame Verantwortungsübernahme in der Region kann sozial- und bildungspolitische Problemlagen überwinden Ute Erdsiek-Rave	56

ZEHN PUNKTE

1. Bildung ist Standortfaktor.

Immer mehr Kommunen nehmen die Gestaltung ihrer Bildungsangebote aktiv in die Hand – vielleicht auch, weil sie aufgrund drängender Probleme vor Ort nicht darauf warten wollen, dass die Bundesländer sich auf eine gemeinsame Bildungsstrategie verständigen. Die demografische Entwicklung, Jugendarbeitslosigkeit, der gleichzeitige Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften oder der steigende Bedarf an beständiger Weiterbildung machen Bildung für viele Kommunen zum Standortfaktor. Das Bildungsniveau der Bevölkerung ist entscheidend für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung einer Region, die Folgekosten gescheiterter Bildungsbiografien sind immens. Dabei haben die Kommunen bei der Gestaltung ihrer eigenen Bildungslandschaft nur einen eingeschränkten Handlungsspielraum, bedingt durch knappe finanzielle Ressourcen und die Verteilung der Zuständigkeiten für Bildung auf Länder und Kommunen.

Die Vernetzung von Kompetenzen und Aufgaben, die in den Handlungsreich der Kommunen fallen, wie etwa die der Schulträgerschaft, der kulturellen Bildung, der Kinder- und Jugendhilfe oder der Weiterbildung in den Volkshochschulen, bietet dennoch viele Möglichkeiten, Bildungsprozesse anders – chancenreicher – zu gestalten. Rolf Wernstedt macht deutlich, worauf es beim Aufbau einer solchen Bildungslandschaft ankommt: „Wenn sich diese Bemühungen aus dem dilettierenden Stadium befreien sollen, bedarf es einer professionellen gemeinsamen Willens- und Organisationsanstrengung. Es bedarf der bewussten Zusammenarbeit der staatlichen, der kommunalen, der privaten und der bürgerschaftlichen Akteure. Die Zuständigkeitsfrage darf bei Bildungsprozessen nicht verhindern, dass Kompetenzen einzelner Akteure nicht zur Entfaltung kommen können.“

⇒ Rolf Wernstedt: Einführung S. 15

2. Bildungsstätten entwickeln sich zur Bildungslandschaft.

Was macht eine Bildungslandschaft aus? Ist nicht jede Stadt, jede Gemeinde mit ihrer Bildungsinfrastruktur gleichzeitig eine Bildungslandschaft? Tradi-

tionell stehen die einzelnen Bildungsinstitutionen isoliert nebeneinander und kooperieren höchstens punktuell. Die Entwicklung zu einer Bildungslandschaft erfordert aber politisch gestaltete Bildungsräume. „Mit dem Begriff Bildungslandschaften werden Ansätze und Strategien regionaler oder kommunaler Jugend- und Schulpolitik bezeichnet, mit denen versucht wird, in einer Region oder Kommune Bedingungen für das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen auf eine neue Weise zu gestalten“, erklärt Wolfgang Mack, Pädagogische Hochschule Ludwigsburg. Bildung wird als ein wesentlicher Teil der Stadtentwicklung begriffen. „Es geht dabei um die Frage, wie der Bildungsraum der Stadt insgesamt im Sinne eines Abbaus von Bildungsbarrieren und der Öffnung von Zugängen zu Bildung auch für sozial benachteiligte Gruppen in den Blick genommen und gestaltet werden kann“, so Mack weiter.

Ganz praktisch bedeutet das, dass Kindergärten und Schulen sich über die Stärken und Schwächen der Kinder abstimmen, um eine individuellere Förderung zu erleichtern und den Kindern den Übergang zu vereinfachen. Schulen öffnen sich in ihren Stadtteil, um Eltern am Schulleben teilhaben zu lassen, aber auch, um über Kooperationen etwa mit den Sportvereinen, der Musikschule oder Museen Ganztagsangebote schaffen und den Schülerinnen und Schülern einen erweiterten Blick auf Bildung geben zu können. Die ortsansässigen Unternehmen unterstützen die Schulen durch das Anbieten von Betriebspraktika oder die Teilnahme an Projektwochen, um so den Übergang von Schule in Beruf zu erleichtern – und um einen Teil der Verantwortung für die Ausbildung ihrer späteren Arbeitskräfte zu übernehmen. Weiterbildungsangebote werden in die Kooperationen einbezogen. Erst die organisierte Vernetzung der Bildungsinstitutionen untereinander und mit Wirtschaft und Bürgerschaft verbindet die vereinzeltten Bildungsstätten zu einer Bildungslandschaft.

⇒ Wolfgang Mack: Lokale Verantwortung für Bildung S. 18

3. Bildungslandschaften können Teil einer nationalen Bildungsstrategie werden.

Lokale Akteure können nur dann Verantwortung für die Bildungsbiografien in ihrer Region übernehmen, wenn sie die notwendigen Freiheiten erhalten. In Deutschland fallen die inneren Schulangelegenheiten – also alle die Pädagogik betreffenden Maßnahmen – in den Zuständigkeitsbereich der Länder, während die Kommunen als Schulträger die äußeren Schulangelegenheiten übernehmen. Schulentwicklung ist aber nicht nur wesentlicher Bestandteil ei-

ner Bildungslandschaft, sondern auch ein Garant für ihren Erfolg. Schließlich besteht der Vorteil einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft für Bildung gerade darin, auf regionale Problemlagen flexibel reagieren zu können.

Die Verteilung der Zuständigkeiten zwischen Ländern und Kommunen erschwert nach Meinung vieler Experten auch die Durchsetzung von Bildungsreformen. „Studien zeigen, dass die Steuerung von Bildungsreformen umso besser gelingt, je besser regionale und lokale Akteure beteiligt werden. Erfolgreiche Steuerung moderner Bildungssysteme läuft immer mehr darauf hinaus, dass auf nationaler Ebene übergreifende Zielsetzungen vorgegeben werden, die auf regionaler und lokaler Ebene unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten und des lokalen Bedarfs umgesetzt werden“, fasst Hans Konrad Koch internationale Erfahrungen zusammen. Wenn mit dem Aufbau von regionalen Bildungslandschaften auch die Zielsetzung verbunden sein soll, Bildungsreformen zukünftig schneller umsetzen zu können, wenn sie als Teil der Bildungssteuerung begriffen werden, dann brauchen die Kommunen neben mehr Gestaltungsfreiheit und nationalen Zielsetzungen fachliche Begleitung und finanzielle Unterstützung.

⇒ Hans Konrad Koch: Entwicklung und Perspektiven kommunaler Bildungslandschaften S. 23

4. Die Finanzierung der Bildungslandschaften muss langfristig gesichert werden.

Mit der Vernetzung zu einer kommunalen Bildungslandschaft ist die Hoffnung verbunden, die gesellschaftlichen Folgekosten zu verringern, die beispielsweise durch eine hohe Schulabbrecherquote, durch Probleme beim Übergang zwischen Schule und Beruf oder durch einen Mangel an Fachkräften entstehen. Will man Bildungsprozesse aber professionalisieren, sind zuerst Investitionen notwendig. Auf der administrativen Ebene muss eine Stelle geschaffen werden, die die Vernetzung zwischen den Bildungsinstitutionen und den Verwaltungseinheiten koordiniert und begleitet, die Öffentlichkeit für die Ziele einer Bildungslandschaft schafft und Wirtschaft und Bürgerschaft für die gemeinsame Verantwortungsübernahme gewinnt. Weitere Mittel müssen für die Verbesserung der Bildungsangebote bereit gestellt werden.

Viele Kommunen können die dafür notwendigen finanziellen Ressourcen nicht alleine aufbringen. Fördermittel erhalten sie mit Programmen wie „Lernen vor Ort“ von Bund und Europäischem Sozialfonds. „Lernen vor Ort“ stellt

über die nächsten drei Jahre 40 ausgewählten Kommunen 60 Millionen für den Aufbau eines kommunalen Bildungsmanagements zur Verfügung. Aber auch die Länder legen eigene Programme auf. Beispiel Baden-Württemberg: „Nach einem dreijährigen, modellhaft erprobten Entwicklungsprozess in Freiburg und im Landkreis Ravensburg hat die Landesregierung die überaus positiven Erfahrungen zum Anlass genommen, ein landesweites Förderprogramm zum Ausbau regionaler Bildungslandschaften aufzulegen“, berichtet Markus Hoecker, Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg. Entscheidend für das Gelingen einer Bildungslandschaft ist, dass die Finanzierung auch über eine solche Projektphase hinaus gesichert wird. Bund und Länder sind als Impulsgeber in der Pflicht, die Kommunen soweit zu stärken, dass ihr Anschub nach Programmende weiter wirksam bleiben kann.

⇒ Markus Hoecker: Aus- und Aufbau regionaler Bildungslandschaften in Baden-Württemberg S. 47

5. Regionale Bildungsberichte sind Legitimation, Leitbild und Steuerungsinstrument.

Es ist deutlich geworden, dass die Stärke kommunaler Bildungslandschaften darin liegt, regionale Problemlagen zu identifizieren und vor Ort anzugehen. Wie aber lassen sich Problemlagen ausmachen, deren Lösung Leitbild für die Arbeit im Bildungsnetzwerk sein muss? Einige Kommunen setzen auf eine eigene Bildungsberichterstattung. Die Bedeutung des regionalen Bildungsberichts in Ravensburg stellt Alexander Matt, Leiter des Regionalen Bildungsbüro Ravensburg, heraus: „Er dient als wichtige Entscheidungsgrundlage für die Regionale Steuergruppe. Der Bildungsbericht offenbarte Bereiche, bei denen in unserem Landkreis Handlungsbedarf oder Verbesserungsmöglichkeiten bestehen. Auf dieser Grundlage wurden Prioritäten definiert und Maßnahmen diskutiert und beschlossen, aus denen sich unsere Handlungsfelder für die nächsten Monate bzw. Jahre ergeben.“ Die wissenschaftlichen Befunde des Bildungsberichts dienen als Handlungslegitimation für die von Steuergruppe oder Bildungsbüro angestoßenen Maßnahmen – sowohl gegenüber der Politik und Verwaltung, als auch im Gespräch mit den Bildungsinstitutionen. Und sie können im Zeitverlauf dabei helfen, die lokalen Akteure davon zu überzeugen, dass sich die Anstrengungen, die mit dem Aufbau einer kommunalen Bildungslandschaft einhergehen, auszahlen: Denn der Erfolg wird messbar.

Bislang haben sich nur wenige Kommunen, die eine Bildungslandschaft aufbauen, auch für die Erarbeitung eines Bildungsberichts entschieden, ist dieses

Vorhaben doch eine weitere Herausforderung. In Anbetracht der skizzierten Potenziale für die Weiterentwicklung einer Bildungslandschaft wäre es wünschenswert, dass mehr Kommunen diesen Schritt wagen. Die statistischen Landesämter und die Hochschulen können dabei wichtige Kooperationspartner der Kommunen sein. Bund und Länder sind dazu aufgefordert, die regionale Bildungsberichterstattung systematisch als Teil der nationalen Bildungsberichterstattung und der Bildungsberichte, die einige Bundesländer auflegen, zu begreifen und entsprechend zu unterstützen.

⇒ Alexander Matt: Die Stärken lokaler Bildungsnetzwerke aus Sicht der Bildungsregion Ravensburg S. 43

6. Am Anfang ist das Klassenzimmer.

Eine kommunale Bildungslandschaft besteht nicht nur aus einem Schulnetzwerk, sie geht weit über diesen Handlungsbereich hinaus. Dennoch ist die Schule als zentraler Lernort, in dem alle Jugendlichen erreicht werden können, ihr Ausgangspunkt. Nicht zuletzt gaben die in den Ländern unterschiedlichen Bemühungen, den Schulen mehr Selbständigkeit einzuräumen, den Anstoß, kommunale Bildungslandschaften zu entwickeln. Guido Stolle, Leiter des Bildungsbüros der Stadt Wolfsburg, erklärt, wie die Vernetzung der Schule in einer Bildungslandschaft zu einer neuen Lernkultur führen kann: „Besonders spannend und ertragreich für das Lernen der Kinder und Jugendlichen ist es, wenn sich Schule in ihr Umfeld öffnet und so neue Lernwelten für die Kinder erschließt.“

Diese neuen Lernwelten können Stätten der kulturellen Bildung wie Museen oder Theater sein, mit denen die Schulen in Projekten zusammenarbeiten. Lernwelt ist aber auch der Sozialraum außerhalb der Schule, der Stadtteil oder die Gemeinde. Wenn sich Schule öffnet, dann bedeutet das, dass die Schülerinnen und Schüler erfahren, wie sie sich bürgerschaftlich oder gesellschaftspolitisch einbringen können. Es bedeutet aber auch, dass Schule anderen Akteuren Möglichkeiten einräumt, sich am Schulleben zu beteiligen – etwa den Eltern durch die Einrichtung von Elterncafés oder den Schülerinnen und Schülern durch Partizipationsmöglichkeiten. Besonders ertragreich ist ein solches Lernen, weil Kinder und Jugendliche in unterschiedlichen Zusammenhängen ihre Stärken entdecken können und viel eigenständiger lernen.

Wenn Schule diesen Anspruch erfüllen soll, dann braucht sie mehr Freiheit in der Planung der Unterrichtsorganisation und der Lerngelegenheiten. Die Schulgesetze müssen ihnen diese Freiheiten einräumen. Schule braucht aber auch Vorbereitung und Begleitung, damit sie die neuen Möglichkeiten ausschöp-

fen kann. Guido Stolle ist sich sicher, dass kommunale Bildungslandschaften durch ihr Netzwerk den Lehrkräften helfen können, die Schulentwicklung voranzutreiben. „Die Vorteile dieser Vorgehensweise für die Schulen liegen auf der Hand: Das Bildungsnetzwerk kann Schulentwicklungsprozesse in einer Systematik, Qualität und Breite organisieren, die der Einzellehrkraft und der Einzelschule isoliert nicht möglich wären.“

⇒ Guido Stolle: Am Anfang ist das Klassenzimmer – Schule in der Bildungslandschaft S. 38

7. Lokale Akteure übernehmen Verantwortung für erfolgreiche Bildungsbiografien.

Die Vereinfachung der Übergänge zwischen den einzelnen Bildungsphasen – Kindergarten zur Grundschule, Grundschule zur Sekundarstufe, Schule zur Arbeitswelt oder Hochschule – ist eine zentrale Aufgabe kommunaler Bildungslandschaften. Schwierigkeiten bei der Übergangsgestaltung, insbesondere beim Eintritt in den Arbeitsmarkt, sind der Anstoß für viele Städte und Gemeinden, ihre Bildungsinstitutionen besser zu vernetzen. Möglichkeiten des Austauschs bieten sich durch Eingangsstufen in der Grundschule, durch regelmäßige Netzwerktreffen der Akteure und durch Kooperationen von Schulen und Unternehmen. Diesen Austausch können und sollten die Bildungsinstitutionen nicht alleine bewältigen – das gilt nicht nur, um einer weiteren Überforderung von Erziehern und Lehrkräften entgegenzuwirken, sondern auch um Synergieeffekte nutzen zu können.

In einer Bildungslandschaft ist die Steuerungsgruppe oder das Bildungsbüro dafür verantwortlich, Vernetzungen zu organisieren und zu systematisieren. Die Koordinierungseinheit lädt zu den Netzwerktreffen ein, muss als Moderator die Vorbehalte der Akteure untereinander abbauen und sie zu einer Netzwerkarbeit zusammenführen. Sie bietet Fortbildungen an und ist der Mittler zwischen Bildungsinstitutionen und Netzwerkpartnern aus Wirtschaft und Bürgerschaft. Die Koordinierungseinheit schafft ein öffentliches Bewusstsein für die lokalen Problemlagen und erhöht so die Bereitschaft der lokalen Akteure, gemeinsam Verantwortung zu übernehmen. Von den Erziehern und Lehrkräften in Kindergarten und Schule ist Offenheit und genügend Flexibilität zu erwarten, um die eigene Arbeit aus anderen Blickwinkeln betrachten und in einem Netzwerk erfolgreich agieren zu können.

8. Bildungsberatung muss generationsübergreifend und lebensbegleitend angeboten werden.

Lebenslanges Lernen und Weiterbildung treten als Handlungsfelder kommunaler Bildungslandschaften häufig in den Hintergrund, weil die Problemlagen in den Schulen und beim Übergang zwischen Schule und Beruf als drängender empfunden werden. Dabei sind sie zentrale Elemente von Bildungslandschaften, deren Zielsetzung es ist, die Bildungsbiografien ihrer Bürgerinnen und Bürger positiv zu beeinflussen. Um mehr Menschen für Weiterbildungsangebote gewinnen zu können, müssen diese niedrigschwellig gestaltet sein. Eine Bildungslandschaft bietet hierfür die besten Voraussetzungen, weil die Vernetzungsprozesse die Bildungsinstitutionen transparenter werden lässt.

Die gemeinsame Verantwortungsübernahme für Bildung kann die Bedeutung von Bildungsprozessen außerdem stärker in das Bewusstsein der Bürgerinnen und Bürger rücken und sie für die eigene Bildungsbiografie sensibilisieren. Langfristig kann eine in einer Bildungslandschaft veränderte Lernkultur in der Schule dazu führen, dass die Menschen Weiterbildungsangebote vermehrt nutzen, weil sie durch die Vernetzungen der Schule einen anderen Blickwinkel auf das Lernen erhalten und es als vielfältiger als schulisches Lernen begreifen können. Lebenslanges Lernen betrifft, bedingt durch den demografischen und technologischen Wandel, vermehrt auch das Lernen im Alter. In einer offenen Schule können die Generationen voneinander lernen, sie kann ein Bildungsort für Ältere und Jüngere sein, in dem Schülerinnen und Schüler auch die Rolle von Lehrerinnen und Lehrern einnehmen können. Ziel eines kommunalen Managements im Bereich von Weiterbildung und lebenslangem Lernen muss der Aufbau einer lebensbegleitenden, regionalen Bildungsberatung sein.

9. Bürgerinnen und Bürger brauchen Freiräume, um Bildungslandschaften aktiv zu gestalten.

Eine kommunale Bildungslandschaft lebt vom individuellen Engagement ihrer Akteure. Dazu gehört neben den Bildungsinstitutionen und der Verwaltung auch die Bürgerschaft. An Bürgerinnen und Bürger darf nicht nur als Lernende gedacht werden, deren Kompetenzen es mit Blick auf eine wirtschaftliche und soziale Standortoptimierung auszuschöpfen gilt. Damit eine echte Bildungslandschaft entsteht, brauchen Bürgerinnen und Bürger Freiräume, um sich aktiv in ihre Gestaltung einbringen zu können. Öffentliche

Foren sind ein erster Schritt. Aber auch öffentlich-private Partnerschaften mit Stiftungen bieten die Möglichkeit, die Bürgerschaft an einer Bildungslandschaft zu beteiligen. Mit der Förderung der Bildungslandschaften in Ravensburg und Freiburg hat etwa die Bertelsmann Stiftung Pionierarbeit geleistet.

„Lernen vor Ort“ setzt, diesen Beispielen folgend, gezielt auf Stiftungen als Impulsgeber und fachliche Begleitung für die Kommunen. „Die Stiftungen sind hier nicht vorrangig als Geldgeber gefragt: Vielmehr bringen wir unsere Erfahrungen und Kontakte mit ein, um die Kommune dabei zu unterstützen, Bildungsinnovationen zu entwickeln und auf ihre Umsetzbarkeit zu überprüfen“, erklärt Renate Menken, Vorsitzende der Possehl-Stiftung Lübeck, die Rolle der Stiftungen bei „Lernen vor Ort“. Die Stiftungen können häufig auf eine lange Erfahrung mit Bildungsprojekten vor Ort zurückgreifen. Durch die Zusammenarbeit mit den Kommunen können sie diese Projekte langfristiger und flächendeckender etablieren. „Bündnisse mit Partnern wie Stiftungen und Betrieben sind fruchtbar im Sinne einer gesellschaftlichen Verantwortung über die staatlichen und kommunalen Institutionen hinaus. Sie dürfen aber nicht nur als willkommene Geldgeber betrachtet werden, sondern müssen im besten Fall selbst aktiv werden dürfen“, so Ute Erdsiek-Rave.

⇒ Renate Menken: Stiftungen als Impulsgeber und Mittler in Bildungsnetzwerken S. 52

⇒ Ute Erdsiek-Rave: Gemeinsame Verantwortungsübernahme in der Region S. 56

10. Bildungschancen müssen flächendeckend verbessert werden.

Die Bündelung der Verantwortung und Kompetenzen vor Ort kann die Bildungschancen in der Region verbessern. Größere Freiräume der Kommunen bergen aber auch die Gefahr, das Ungleichgewicht der Bildungschancen zwischen den Regionen zu vergrößern. Das macht Wilfried Kruse, Weinheimer Initiative, deutlich: „Dem Aufwind für eine eigenverantwortliche Rolle von Kommunen im Bereich von Bildung und Übergangsgestaltung stehen Risiken gegenüber, die nur eingefangen werden können, wenn es zu einer neuen Ausbalancierung der Gewichte, Kompetenzen und Ressourcen innerhalb der verschiedenen Ebenen staatlichen und kommunalen Handelns kommt. Geschieht dies nicht, dann leitet die Verantwortungsübernahme

durch die Kommune möglicherweise noch stärkere Partikularismen und Lokalismen ein, die zu einer weiteren Zerklüftung der deutschen Bildungslandschaft führen könnten.“ Der Blick auf die Bildungslandschaft Deutschland darf bei den Bemühungen um die eigene Standortsicherung nicht vernachlässigt werden.

Bund und Länder als Initiatoren von Impulsprogrammen zum Aufbau kommunaler Bildungslandschaften müssen sich der Frage stellen, ob sie diese Bemühungen als Teil einer Strategie begreifen, um Bildungschancen flächendeckend zu verbessern, oder ob sie wenig systematisch auf das Engagement einzelner Akteure setzen wollen. Wenn die Überzeugung besteht, dass der beste Weg zu einer Bildungsrepublik die Verantwortungsübernahme der lokalen Akteure ist – wenn also die Bildungsrepublik vor Ort beginnen soll –, dann müssen Parallelstrukturen, wie sie mit den verschiedenen Förderprogrammen bestehen, zusammengeführt werden. Dann müssen die Zuständigkeiten der Kommunen erweitert, nationale Zielsetzungen als Leitlinien ausgegeben und Unterstützungssysteme aufgebaut werden, um alle zu befähigen, diese Zielsetzungen regional umzusetzen. Internationale Beispiele, dass eine solche Strategie gelingen kann, gibt es genug.

⇒ Von Top-down zu Bottom-up: Die Gestaltung von Bildungslandschaften
S. 29

Einführung

Eigentlich sollte es eine Selbstverständlichkeit sein, dass sich die verschiedenen Bildungseinrichtungen einer Kommune oder Region vernetzen und danach Ausschau halten, wie sie gemeinsam ihrem gemeinsamen Ziel, nämlich jungen Menschen zu möglichst viel Bildung und Chancen zu verhelfen, nützlich sein könnten. Das ist aber nicht so.

Die Einrichtungen der Kleinkindphase haben in der Regel nur mit den Kindergärten und Grundschulen zu tun, wenn überhaupt. Die Grundschule kümmert sich nur selten um das weitere Schicksal ihrer Schüler. Die fünfgeteilte Sekundarstufe I (Haupt-, Real-, Gesamt-, Förderschule, Gymnasium) hat so viel mit der Selbstorganisation und Selbstrechtfertigung zu tun, dass oft keine Zeit und Phantasie bleibt, über übergreifende und zusammenhängende Fragen nachzudenken und diese zu organisieren. Die nicht befriedigend und gerecht gelösten Fragen der Zuordnung und Chancenerhaltung werden auch durch immer raffiniertere Abschlussregeln nicht aus der Welt geschaffen. Im Gegenteil: Die Schulabschlussfrage und die Übergangsfrage in die Schulen der Sekundarstufe II bleiben für viele unbefriedigend. Es gibt zu viele ohne Abschlüsse und zu viele in ungeliebten Berufsschulgängen. Selbst der Übergang in die Hochschulen verlangt ständig neue Überlegungen.

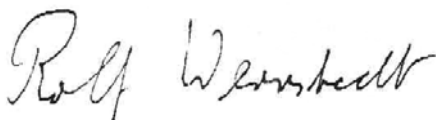
Ganz außen vor bleiben alle Einrichtungen der Weiterbildung (Volkshochschulen, Akademien etc.). Auch die Einrichtungen der außerschulischen Lernorte stehen nicht im Blickpunkt der Aufmerksamkeit. Dass Vereine verschiedenster Interessen, Betriebe, Kirchen, Einrichtungen karitativer Art, Kammern etc. partielle Lernorte sein können, ist nie systematisch, sondern immer nur punktuell gesehen und praktiziert worden. Der Trend zu immer weiter getriebenem Individualismus ist nicht nur ein Kennzeichen individueller Verhaltensweisen, sondern auch von Institutionen. Institutionenegoismus ist nicht minder verbreitet als menschlicher Egoismus. Die hoch komplexen, arbeitsteiligen Prozesse in Wirtschaft, Lebensstilen, Gesundheitswesen, Freizeitindustrie, Verwaltung, Verteilung, Finanzen verführen zu ständiger Kleinteiligkeit.

In dieser Situation sind Überlegungen, die eine systematische und gut durchdachte gegenseitige Zuordnung der Bildungseinrichtungen einer

Kommune oder Region fordern, nur zu begrüßen. Wenn diese sich allerdings aus dem dilettierenden Stadium befreien sollen, bedarf es einer professionellen gemeinsamen Willens- und Organisationsanstrengung. Es bedarf der bewussten Zusammenarbeit der staatlichen, der kommunalen, der privaten und der bürgerschaftlichen Akteure. Die Zuständigkeitsfrage darf bei Bildungsprozessen nicht verhindern, dass Kompetenzen einzelner Akteure nicht zur Entfaltung kommen können.

Deshalb muss es möglich sein, in gemeinsamen Gremien mit Empfehlungs- und Entscheidungskompetenzen eine koordinierende Funktion zu übernehmen. Es wird nicht alles möglich sein, was man sich vorstellen kann. Aber es ist z. B. von nicht unerheblicher Bedeutung, dass sich im Emsland Einrichtungen der katholischen Kirche darum kümmern, dass Schulabgänger nicht allzu lange ohne Perspektive bleiben, während in Wolfsburg die IG-Metall die gleiche Funktion ausübt. Erfolgreich kann nur sein, wer die Stärken seiner Region zu sehen und zu nutzen weiß.

Diese Fragen auszuloten und an bereits bestehende Erfahrungen anzuknüpfen, war das Ziel einer Tagung des Netzwerk Bildung der Friedrich-Ebert-Stiftung am 22. März 2010 in Berlin. Die Ergebnisse werden hiermit der Öffentlichkeit zugänglich gemacht.



Prof. Rolf Wernstedt

Niedersächsischer Kultusminister a.D.
Moderator des Netzwerk Bildung

BILDUNGSLANDSCHAFTEN – DAS KONZEPT

Lokale Verantwortung für Bildung – Begründungen und Konturen des Konzepts Bildungslandschaften

Prof. Dr. Wolfgang Mack Pädagogische Hochschule Ludwigsburg

Das bildungspolitische Interesse am Thema Bildungslandschaften wird zunächst in zweifacher Weise begründet: Ein wichtiger Anlass ist der Ausbau von Schulen zu Ganztagschulen. Schule kann Ganztagsangebote nicht alleine und aus eigener Kraft gestalten, sie braucht Kooperationspartner – in der Jugendhilfe, im Sport, in der kulturellen Bildung und vielen anderen Institutionen. Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer Öffnung von Schule nach innen und außen. Ein ebenfalls deutliches Interesse an dem Thema Bildungslandschaften wird im kommunalen Bereich sichtbar. Viele Kommunen benennen Bildung als wichtiges Thema für kommunale Politik. Der Deutsche Städtetag hat in seiner Aachener Erklärung von 2007 eine stärkere und weitreichende Mitgestaltung der Kommunen in der Bildungspolitik gefordert. Diese Entwicklung wirft die Frage auf, wie Bildungspolitik regionalisiert und als kommunale Gestaltungsaufgabe gefasst werden kann. Somit führen zwei Bewegungen in die Diskussion um Bildungslandschaften: ein Schulreformprojekt, das mit dem Ausbau der Ganztagschule einhergeht, und ein bildungspolitischer Anspruch der Kommunen auf eine Mitgestaltung an Bildung.

Der Begriff Bildungslandschaften ist relativ neu, er erfährt mittlerweile aber eine hohe Aufmerksamkeit und findet in unterschiedlichsten Zusammenhängen Verwendung. Der Begriff wird sehr unterschiedlich gebraucht, es gibt keine einheitliche Bedeutung und Verwendung. Im Folgenden werden drei Hintergründe beleuchtet, die meines Erachtens das wachsende Interesse an Bildungslandschaften erklären können und es zugleich ermöglichen, den Bedeutungshorizont des Begriffes genauer zu umreißen.

- Erstens geht es darum, den Blick auf Bildungsmöglichkeiten und -gelegenheiten zu weiten und neben der formalen Bildung auch non-formale und informelle Bildung zu betrachten. Schule, Jugendhilfe, berufliche Bildung und Erwachsenenbildung sind deshalb einzubeziehen in das Konzept Bildungslandschaften, ebenso wie Initiativen und zivilgesellschaftliche Organisationen, Kirchen, Verbände und Vereine und der

Bereich des ehrenamtlichen Engagements. All diese Institutionen und weitere intermediäre Instanzen werden als Akteure bei der Gestaltung von Bildungsangeboten und -gelegenheiten wahrgenommen und einbezogen. Bildung erfolgt demnach in einem Wechselspiel von formalen, non-formalen und informellen Bildungsprozessen.

- Ein zweiter Begründungsaspekt fokussiert auf Fragen der Chancengleichheit im Schulsystem. Schule eröffnet soziale Räume, doch geschieht dies in einem gegliederten Schulsystem sozial selektiv. Internationale Leistungsvergleichsstudien zu Schülerleistungen belegen den engen Zusammenhang von Bildungswahlentscheidung, Bildungserfolg und sozialem Hintergrund der Schülerinnen und Schüler in Deutschland. Man kann das Interesse an Bildungslandschaften somit auch als Versuch interpretieren, diesen selektiven Wirkungen etwas entgegenzusetzen, indem neue Bildungsmöglichkeiten eröffnet werden und Kinder und Jugendliche Zugang zu anderen sozialen Kontexten und Netzwerken – zu neuen sozialen Räumen – erhalten.
- Es gibt aber noch einen dritten Aspekt, der in der Diskussion um Bildungslandschaften eine Rolle spielt und mit dem konzeptionell neue Wege beschritten werden. Er bezieht sich auf die Frage, auf welche Weise vielfältige Bildungsangebote und Bildungsinstitutionen organisiert und gesteuert werden können. Damit verbunden ist der Anspruch, das strenge bürokratische System von Schule und Schulverwaltung zu öffnen, durch den Einsatz neuer Steuerungs- und Organisationsformen umzubauen und mehr bürgerschaftliche und partizipative Elemente einzuführen. Wenn neue Akteure beteiligt werden, geht es auch darum, neue Formen des Aushandelns von Interessen und Konflikten zu finden. Bisher übliche Formen der bürokratischen Organisation könnten dann durch neue Formen der Gestaltung in diskursiven, partizipativen Prozessen abgelöst werden.

Der Begriff Bildungslandschaften markiert eine Wendung in politischen Strategien und in der sozialwissenschaftlichen Theoriebildung, die als ‚Regionalisierung‘ bezeichnet werden kann. Konzept und Programm der Regionalisierung von sozialen und gesellschaftspolitischen Fragen, Herausforderungen und Politiken beziehen sich vielfach auf neuere soziologische Forschungen und Theorien zum Verhältnis von Raum und sozialer Welt und konzeptualisieren Raum als relationalen Begriff. Dabei wird nach dem Verhältnis von sozialer Struktur der Gesellschaft und der Beschaffenheit von physisch-materiellen Räumen gefragt. Demzufolge sind physisch-materielle Räume ein Abbild sozialer Strukturen und Produkt der Handlungen von

sozialen Akteuren, die Räume als konkretes Substrat von sozialen Bedingungen und Verhältnissen konstituieren.

Neben diesen Anlässen und Hintergründen reflektiert der Begriff Bildungslandschaften konzeptionell eine Fort- und Weiterentwicklung der Kooperation von Jugendhilfe und Schule. Mit der neuen Bildungsdiskussion eröffnen sich auch neue Perspektiven der Kooperation von Jugendhilfe und Schule. Jugendhilfe wird als Bildungsort diskutiert und konzipiert; in ihrem Verständnis von Bildung und mit ihren Zugängen zu Bildungsprozessen von Kindern und Jugendlichen unterscheidet sie sich deutlich von der Schule und dem schulischen Verständnis von Bildung und setzt auf diese Weise Akzente für eine Kooperation, in der unterschiedliche Perspektiven zum Tragen kommen können. Dies wird insbesondere am Ausbau von Ganztagschulen sichtbar, der in den meisten Fällen in Kooperation von Schulen, Einrichtungen und Trägern der Kinder- und Jugendhilfe und anderen außerschulischen Institutionen erfolgt.

Das bildungspolitische Reformprojekt Ganztagschule basiert zu großen Teilen auf der Kooperation von Schule und Jugendhilfe und anderen Institutionen. Ganztagschulen bzw. ganztägige Bildungsangebote für Kinder und Jugendliche werden in den meisten Bundesländern in der Kooperation von Jugendhilfe und Schule gestaltet. Der Ausbau von Ganztagschulen macht es erforderlich, dass Jugendhilfe und Schule kooperieren. Häufig spielen pragmatische und ökonomische Gründe eine Rolle, Kooperationen von Jugendhilfe und Schule können jedoch dazu beitragen, eine neue pädagogische Kultur zu entwickeln. Dadurch werden weiterführende Perspektiven in Bezug auf eine Stärkung des Lebensweltbezugs von Schulen eröffnet. Durch die Kooperation mit der Jugendhilfe kann die Schule stärker an die Lebenswelten von Kindern, Jugendlichen und Familien rückgebunden werden. Die Schule findet in der Jugendhilfe einen Partner, der sie darin unterstützen kann, ein der Pluralität der Lebenslagen adäquates Angebot und ergänzende Leistungen für Kinder und Jugendliche aus benachteiligten und bildungsfernen Milieus zu entwickeln. Hier bestehen gemeinsame Aufgaben und Herausforderungen für Jugendhilfe und Schule.

In einer sozialräumlichen Perspektive kann Schulentwicklung nicht weiter als binnenschulische Angelegenheit aufgefasst werden; sie erfolgt in Bezügen zum sozialräumlichen Umfeld und, in einem weiteren Sinne, zum lokalen Bildungsraum. Dabei stellt sich vor dem Hintergrund von Prozessen sozialräumlicher Segregation, in deren Folge sich Armutsviertel in den Städten herausbilden, die bildungspolitische und pädagogische Frage, wie Schulentwicklung im „geteilten Raum“ so geplant und konzeptualisiert werden

kann, dass diese Ungleichheiten und Ausgrenzungen durch Schulen nicht verstärkt werden, sondern dass die Schule im Gegenteil einen Beitrag dazu leistet, Ungleichheiten abzumildern und Zugänge zu Bildung zu eröffnen. Schulentwicklung, als Beitrag zur Stadtentwicklung, muss deshalb daran gemessen werden, ob sie beansprucht, aus dem „sozialen Abseits“ zu führen, in die Prozesse der sozialen Polarisierung und damit einhergehend der sozialräumlichen Spaltung in den Städten mit benachteiligten städtischen Quartieren geführt haben.

In dieser sozialräumlichen Perspektive steht nicht mehr die Entwicklung der Schule und des Schulsystems vor Ort im Fokus des Interesses, sondern die Entwicklung einer lokalen Bildungslandschaft. Es geht dabei um die Frage, wie der Bildungsraum der Stadt insgesamt im Sinne eines Abbaus von Bildungsbarrieren und der Öffnung von Zugängen zu Bildung auch für sozial benachteiligte Gruppen in den Blick genommen und gestaltet werden kann. Schule und Schulentwicklung erscheinen dann als Bestandteile einer lokalen Bildungslandschaft, zu der auch viele andere Institutionen gehören, wie Einrichtungen und Angebote der Jugendhilfe, Kultureinrichtungen, Institutionen im Bereich der Gesundheitsförderung, des Sports oder der Ausbildungs- und Arbeitsförderung.

Begriff und Konzept der Bildungslandschaften markieren somit einen raumbezogenen Zugang zu Bildung und Bildungspolitik. Als geografische Räume werden dabei je nach Kontext unterschiedliche Gebietseinheiten in den Blick genommen, sie können eine gesamte Region umfassen oder auf einen einzelnen Stadtteil bezogen werden. Dies spiegelt sich in der unterschiedlichen Verwendung der Begriffe regionale, lokale und kommunale Bildungslandschaften. Mit dem Begriff Bildungslandschaften werden Ansätze und Strategien regionaler oder kommunaler Jugend- und Schulpolitik bezeichnet, mit denen versucht wird, in einer Region oder Kommune Bedingungen für das Aufwachsen von Kindern und Jugendlichen auf eine neue Weise zu gestalten. Vielfältige Gelegenheiten und Angebote für Bildung an vielen Orten im regionalen oder kommunalen Raum sollen Bildung als einen umfassenden Prozess der Entwicklung der Persönlichkeit besser fördern und insbesondere Bildungsbenachteiligungen von Kindern und Jugendlichen in benachteiligten Lebenslagen und schwierigen Lebensverhältnissen abbauen.

Bildungslandschaften entstehen und basieren auf der Kooperation von Institutionen und Initiativen aus den Bereichen Bildung, Jugend, Soziales, Wirtschaft, Kultur, Gesundheit, Sport, unter Einbezug gesellschaftlicher Gruppen und Verbände, Gewerkschaften, Kirchen und Vereine; sie alle sind

am Aufbau und an der Gestaltung von Bildungslandschaften zu beteiligen. Schule und Jugendhilfe repräsentieren zentrale öffentliche Institutionen der Jugend- und Schulpolitik im Projekt ‚Bildungslandschaften‘. Ohne eine gestaltende und steuernde kommunale Politik und Verwaltung bleiben Kooperationen von Jugendhilfe und Schule allerdings in situativer, bilateraler Zusammenarbeit, in stadtteilbezogenen oder in thematischen Arbeitskreisen verhaftet. Deshalb stellen kommunale Verwaltung und Politik einen zentralen und unverzichtbaren Akteur in einem Projekt Bildungslandschaften dar. Ohne einen Einbezug und eine Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger kann kaum von einem Projekt Bildungslandschaften gesprochen werden. Öffentliche demokratische Prozesse der Planung und Entscheidung sowie partizipative Verfahren in allen Handlungsbereichen sind ein unverzichtbares Merkmal von Bildungslandschaften, wenn sie mehr sein sollen als nur eine neue Variante der administrativen Kontrolle und politischen Steuerung im sozialen Nahraum der Kommune.

Entwicklung und Perspektiven kommunaler Bildungslandschaften

Hans Konrad Koch Ministerialdirigent a.D.

Seit den Empfehlungen des Forum Bildung von 2001 und dem PISA-Schock unmittelbar danach hat sich auch in Deutschland die Erkenntnis durchgesetzt, dass das Gelingen der Bildungsreform eine – wenn nicht sogar die – entscheidende Strukturfrage für die Zukunft des Landes ist. Dabei stand bei der Frage nach der Verantwortung für die Qualität von Bildung zunächst das Verhältnis von Bund und Ländern im Mittelpunkt, allenfalls noch die Autonomie von Bildungseinrichtungen. Die Ebene der Kommunen wurde zunächst vernachlässigt.

Allerdings gibt es in den letzten 20 Jahren auch in Deutschland zunehmend Versuche einer besseren Vernetzung von Bildungsangeboten, Bildungseinrichtungen und von Akteuren auf der kommunalen Ebene. Ausgangspunkt für modellhafte Ansätze waren vor allem folgende drei Zielsetzungen:

- Verbesserung von Bildungschancen vor Ort, vor allem für Zielgruppen, die bisher zu wenig von Bildungsangeboten profitieren,
- Stärkung der Standortqualität von Kommunen durch Verbesserung der Bildungsangebote,
- Verbesserung der Steuerung und Umsetzung von Bildungsreformbestrebungen durch bessere Einbeziehung der regionalen und lokalen Akteure.

Internationale Erfahrungen

Internationale Studien zur Implementation von Bildungsreformprojekten zeigen, dass Reformen nicht einfach von oben nach unten umgesetzt werden können, sondern dass erfolgreiche Implementation einen Mehrebenenprozess voraussetzt. Die Ergebnisse von zentralen Top-down-Steuerungen sind in aller Regel dürftig. Die Studien zeigen, dass die Steuerung von Bildungsreformen umso besser gelingt, je besser regionale und lokale Akteure beteiligt werden. Erfolgreiche Steuerung moderner Bildungssysteme läuft immer mehr darauf hinaus, dass auf nationaler Ebene übergreifende Ziel-

setzungen vorgegeben werden, die auf regionaler und lokaler Ebene unter Berücksichtigung der lokalen Gegebenheiten und des lokalen Bedarfs umgesetzt werden.

Ein Beispiel ist die Kommunalisierung des schwedischen Schulsystems. 1989 übertrug die schwedische Regierung den (Groß-)Gemeinden die alleinige Verantwortung für das Personal der Schulen und die Verwaltung des Budgets. 1993 wurde eine schulbezogene Pauschalfinanzierung eingeführt, die den Kommunen die selbständige Aufteilung des Budgets ermöglichte, um der Situation der einzelnen Schule vor Ort besser gerecht zu werden. Die Kommunalisierung ging einher mit einer Stärkung der einzelnen Schule. Im Rahmen der zunehmenden Dezentralisierung und Deregulierung wurden die detaillierten Curricula durch kurze Rahmenrichtlinien ersetzt, die den Schulen große individuelle Entscheidungsspielräume geben. Die umfassende zentralstaatliche Generaldirektion für das Schulwesen wurde durch die erheblich schlankere Nationale Behörde für das Bildungswesen abgelöst, die Provinzschulämter auf der mittleren Verwaltungsebene wurden abgeschafft. Die Erweiterung der Entscheidungskompetenzen der Kommunen und der Schulen soll die Möglichkeit schaffen, nachdrücklich auf die Gegebenheiten der einzelnen Schule und ihrer Schülerinnen und Schüler einzugehen. Grundlegendes Ziel der Reform ist der gleiche Zugang aller zu einer gleichwertigen Bildung.

Wegen des vergleichbaren föderalen Systems ist das Beispiel der Kommunalisierung in Kanada von besonderem Interesse. Während in Deutschland das Spannungsverhältnis zwischen Zentralisierungstendenzen etwa für Standardsetzung und Dezentralisierungstendenzen zwischen staatlicher Schulbehörde und Einzelschule herrscht, besteht dieses Spannungsverhältnis in Kanada zwischen der Provinz und dem lokalen *School Board*, dem Träger der öffentlichen Schulen. Die *School Boards* sind Körperschaften des öffentlichen Rechts, ihre Mitglieder, die so genannten *Trustees*, werden von den Wahlberechtigten des örtlich zuständigen Bezirks gewählt. In Kanada gibt es keine Unterscheidung zwischen inneren und äußeren Schulangelegenheiten. Die *School Boards* sind zuständig für die Verteilung der Finanzmittel, für sämtliche Personalfragen und für Unterstützungsstrukturen. In Verbindung mit der externen Evaluation erleichtert diese umfassende örtliche Zuständigkeit zielgerichtete und integrierte Unterstützungsmaßnahmen der Schulen, weil Fragen der materiellen Ausstattung, des Personaleinsatzes, der Personalentwicklung und der Schulberatung sinnvoll zusammengeführt werden. Die Provinzen geben den *School Boards* pauschale Mittelzuweisungen, *block grants*. Bei diesen Mittelzuweisungen wird besonderer Wert auf den gezielten Ausgleich von Disparitäten gelegt. Die *School Boards* finanzieren aus

diesen Mitteln neben dem Lehrpersonal weiteres pädagogisches Personal, insbesondere Assistenzlehrer, Schulbibliothekare, Sonderpädagogen und Lernberater sowie Lehrerfortbildung.

Entwicklungen in Deutschland

Erste Ansätze einer stärkeren regionalen und lokalen Vernetzung von Bildungsangeboten sind in Deutschland vor allem aus dem Bereich der Weiterbildung entstanden. Hier hat der Bund zumindest Teilzuständigkeiten, die ihm ein Handeln – meist im Einvernehmen mit dem jeweiligen Land – ermöglichen. So entstanden im Rahmen der Konzierten Aktion Weiterbildung Anfang der 90er Jahre erste Vernetzungsprojekte auf Kreisebene in den neuen Ländern, die jedoch nach Auslaufen der Modellförderung des Bundes nur punktuell weiterwirkten und keine Transferwirkung erzeugten.

2001 forderte das Forum Bildung die Förderung von Netzwerken als wesentliches Element der Entwicklung von lernenden Regionen: „Sie führen die Anbieter und Nachfrager von Bildung und Qualifizierung sowie die für Bildung, Kinder- und Jugendhilfe, Arbeitsmarkt und Sozialpolitik in der Region Verantwortlichen zusammen. Regionale Netzwerke können insbesondere dazu beitragen, jeder Frau und jedem Mann ein Bildungs- und Qualifizierungsangebot zu machen, das ihren Fähigkeiten und Interessen entspricht. Regionale Initiative, trägerunabhängige Koordinierung und Zusammenführung von Bildungs-, Jugend-, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik sind wichtige Voraussetzungen für den Erfolg von regionalen Netzwerken.“ (aus: Empfehlungen des Forum Bildung, XI)

Auf der Grundlage dieser Empfehlung legte das Bundesministerium für Bildung und Forschung 2001 in Abstimmung mit den Ländern ein umfangreiches Modellprogramm „Lernende Regionen“ auf, aus dem insgesamt 70 Regionalprojekte gefördert wurden. Ein Hauptproblem für die Nachhaltigkeit dieses Programms lag in der Beliebigkeit der Rolle der kommunalen Gebietskörperschaften in den jeweils sehr unterschiedlichen Modellprojekten. Die umfangreichen Erfahrungen konnten bei der Konzipierung des BMBF-Programms „Lernen vor Ort“ genutzt werden, das im „Innovationskreis Weiterbildung“ entwickelt wurde.

Einen weiteren Anstoß zur Entwicklung von regionalen Bildungsnetzwerken gaben die von der Bertelsmann Stiftung geförderten Bildungslandschaften, die allerdings noch sehr schulbezogen sind. Bei den Bildungslandschaften zeigte sich sehr deutlich, dass Erfolg und Nachhaltigkeit der regionalen Ver-

netzung entscheidend vom Engagement der Kommunen und insbesondere deren Leitungsebene abhängen.

Im Rahmen der Investitionsförderung des Bundes für den bedarfsgerechten Ausbau von Ganztagschulen ab 2003 wurde die neue Rolle der Kommunen bei der Umsetzung von Bildungsreformprojekten deutlich. Die Qualität der neuen Ganztagsschulangebote wird durch die Zusammenarbeit der Ganztagschulen mit Partnern im kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Umfeld gefördert. Insbesondere die Zusammenarbeit von Schule und Jugendhilfe kann wichtige Beiträge für eine erfolgreiche individuelle Förderung und für die Stärkung des sozialen Lernens leisten. Schule und Jugendhilfe stellen allerdings unterschiedliche Welten dar, die sich nur schwer aufeinander zu bewegen. Kommunen können diese Prozesse wesentlich fördern durch eine stärkere Vernetzung ihrer Zuständigkeiten für Schule und Jugendhilfe, aber auch für soziale und wirtschaftliche Fragen.

Das 2009 angelaufene Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ baut auf den Erfahrungen dieser unterschiedlichen Modellprojekte auf. Das Programm fördert in 40 ausgewählten Landkreisen und kreisfreien Städten den Aufbau eines ressortübergreifenden lokalen Bildungsmanagements zur besseren Verzahnung bestehender Angebote, Institutionen und Akteure. Das Programm zielt darauf, die Verantwortung für eine bestmögliche Bildung der Bürgerinnen und Bürger vor Ort gemeinsam wahrzunehmen.

Die Entwicklung eines überschaubaren kommunalen Bildungssystems erhält durch dieses Programm eine neue Dimension:

- Das Programm umfasst alle Bildungsbereiche, geht also weit über den Schulbereich hinaus. Alle bildungsrelevanten Zuständigkeiten und Angebote sollen vernetzt werden, um die Bildungschancen von der frühen Kindheit bis zur Weiterbildung im Alter zu verbessern. Besondere Bedeutung wird auf die Verbesserung der Übergänge zwischen den Bildungsbereichen gelegt.
- Das Bildungsmanagement umfasst die gesamte Region, d. h. den Landkreis oder die kreisfreie Stadt.
- Fördervoraussetzung ist das verbindliche Engagement der Gebietskörperschaft einschließlich der Bereitschaft zur Fortsetzung des Bildungsmanagements nach Auslaufen der Förderung. Dafür ist ressortübergreifendes Planen und Handeln erforderlich, d. h. alle relevanten kommunalen Dezernate, Ämter und Abteilungen sind zu beteiligen.

- Als Grundlage für das gemeinsame Planen und Handeln wurde das Konzept eines regionalen Bildungsmonitoring entwickelt. Ein auf Indikatoren gestützter regionaler Bildungsbericht macht die Gegebenheiten und Herausforderungen auf der Ebene des Landkreises oder der kreisfreien Stadt transparent als Grundlage für das vernetzte Handeln.
- Mit der Teilnahme von 20 % der kreisfreien Städte und 5 % der Landkreise hat das Programm von Anfang an auch eine quantitative Relevanz. Der Transfer in zahlreiche weitere kreisfreie Städte und Landkreise wird von Anfang an parallel zur Förderung der 40 Modellregionen unterstützt.

Im Gegensatz zu internationalen Beispielen der Kommunalisierung erfolgt auch bei „Lernen vor Ort“ keine Veränderung der Zuständigkeitsverteilung zwischen Bund, Ländern und Kommunen. Ziel ist die möglichst übergreifende und damit effektive Nutzung der bereits bestehenden kommunalen Zuständigkeiten sowie die Verbesserung der gemeinsamen Wahrnehmung der Verantwortung im Bildungsbereich durch Land und Kommunen. Schon das Erreichen dieser Zielsetzung kann einen wichtigen Beitrag zur Verwirklichung der Bildungsrepublik vor Ort leisten.

Lernen vor Ort – Stadt Leipzig

Die Bildungslandschaft in Leipzig steht noch am Anfang ihrer Entwicklung. Leipzig ist eine der vierzig Kommunen, die seit Ende 2009 im Rahmen des Programms „Lernen vor Ort“ mit Fördermitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds eine kommunale Bildungslandschaft aufbauen. Die Förderung geht über drei Jahre. Leipzig plant, ein umfassendes Bildungsmanagement zu implementieren und die vorhandenen Bildungsangebote miteinander zu vernetzen. Leipzigs Vision liegt in aktiv gestaltenden, sich selbständig bildenden Bürgerinnen und Bürgern.

Die neu eingerichtete Stabsstelle Bildungsmanagement koordiniert alle Aktionen und ist mit ihren 13 Mitarbeitern unmittelbar an die Verwaltungsspitze angebunden. Ab 2010 soll in jedem Jahr ein Bildungsreport mit unterschiedlichen Schwerpunkten erstellt, bis 2012 dann bildungspolitische Leitlinien für die Arbeit der nächsten Jahre formuliert werden. Neben der Stabsstelle soll das BildungsInfoBüro eine Anlaufstelle für alle Bürgerinnen und Bürger werden. Professionalisierung, Qualitätsentwicklung und Marketing sind Handlungsschwerpunkte dieser koordinie-

renden Stelle. Besonderer Schwerpunkt der Arbeit der ersten Jahre wird das Aktionsfeld Bildungsübergänge sein. Die schulischen Übergänge sollen im sozialräumlichen Kontext besser koordiniert und abgestimmt werden. Für den Übergang in die nachberufliche Lebensphase ist angestrebt, verstärkt mit den Vereinen und Verbänden zu kooperieren, um eine Steuerung unter Moderation der Stadt zu etablieren. Im Rahmen des Aktionsfeldes „Demokratie und Kultur“ sollen Bildungseinrichtungen wie Kitas und Schulen mit Kultureinrichtungen verknüpft werden.

Weitere Informationen:
www.leipzig.de/lernen-vor-ort/

Von Top-down zu Bottom-up: Die Gestaltung von Bildungslandschaften

Erfahrungsberichte

Sie heißen kommunale Bildungslandschaften, regionale Bildungsnetzwerke, lokale Bildungsbündnisse oder lernende Regionen – ihre Namen sind so vielfältig wie die Ansätze, die sie verfolgen, um Bildungsinstitutionen vor Ort zu vernetzen. Fünf kommunale Akteure aus Dortmund, Templin, Weinheim, Berlin und Leipzig berichten über die Herausforderung, Bildungslandschaften zu installieren, über unterschiedliche Ansätze der Finanzierung, über Chancen, Grenzen und Erfolgskriterien.

Der Startschuss

Die Motive für die Begründung einer Bildungslandschaft können ganz unterschiedlich sein: In Dortmund gab der Oberbürgermeister 2000 den Anstoß mit der Einrichtung einer Bildungskommission mit dem Ziel, die Bildungschancen in der Stadt zu verbessern. 2002 wurde ein Regionales Bildungsbüro gegründet, das die Netzwerkarbeit vor Ort koordiniert. Für die Waldhofschule in Templin war der erste Schritt zu einer Bildungslandschaft die Umgestaltung der ehemaligen Förderschule in eine integrative Grundschule. „Da sehr schnell deutlich wurde, dass die Förderung aller Kinder umso besser gelingt, je früher man mit einer Unterstützung und Förderung beginnt, wurde von der Stadt Templin angeboten, dass die Waldhofschule auch die bis dahin kommunale Integrationskita übernimmt. Gleichzeitig übernahm die Waldhofschule auch die Frühförder- und Beratungsstelle. Damit war der Kern des Netzwerkes geschaffen“, erklärt Wilfried W. Steinert, Projektleiter des Hoffbauer-Netzwerk Bildung für alle in Templin. Das Programm „Ein Quadratkilometer Bildung“ wurde Ende 2006 durch einen Stiftungsverbund in Zusammenarbeit mit der Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung initiiert. Erster Standort ist seit dem Frühjahr 2007 der Berlin-Neuköllner Reuterkiez – aber das Programm ist überregional ausgerichtet und der Stiftungsverbund unterstützt verschiedene lokale Projekte. Das Programm soll lokalen Akteuren helfen, in ihrem Stadtteil oder ihrer Gemeinde Verantwortung für den Bildungserfolg aller Kinder und Jugendlichen zu übernehmen. Ein weitere überregionale Ar-

beitsgemeinschaft ist die „Weinheimer Initiative“: Hier handelt es sich um den Zusammenschluss von über 20 Städten und Landkreisen, Stiftungen, Organisationen und Expertinnen und Experten, die den Übergang zwischen Schule und Arbeitswelt im Rahmen einer kommunalen Koordinierung zu verbessern versuchen. Die Optimierung der Übergangsgestaltung zwischen den einzelnen Bildungsphasen war auch in Leipzig ein Anreiz, sich für eine Förderung durch das Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ zu bewerben – mit Erfolg. Seit Mitte 2009 wird in Leipzig ein kommunales Bildungskonzept entwickelt.

Es gibt also – das zeigt diese kurze Vorstellung – nicht „die“ kommunale Bildungslandschaft, verschiedene Ansätze können in der Praxis erfolgreich sein: Dabei kann die Initiative für lokale Netzwerke von einzelnen Schulen (Templin) oder von politischen Akteuren (Dortmund) ausgehen, sie kann über überregionale Programme in die Kommunen oder Stadtteile (Leipzig und Berlin) getragen werden oder problemorientiert (Weinheimer Initiative) ausgerichtet sein.

Das Regionale Bildungsbüro Dortmund

Der Grundstein zur Begründung einer regionalen Bildungslandschaft in Dortmund wurde 2000 mit der Einrichtung einer Bildungskommission gelegt. Die Bildungskommission ist ein freies Beratungsgremium des Oberbürgermeisters, das aus zivilgesellschaftlichen Akteuren besteht. Sie setzt Themen und identifiziert Handlungsfelder, sie sensibilisiert Öffentlichkeit und Verwaltung für diese Schwerpunkte und gibt Empfehlungen. In den vergangenen Jahren standen die Verbesserung der Bildungschancen, der Aufbau von selbständigen Schulen und Ganztagschulen oder die Verbesserung des Übergangs von Schule zur Arbeitswelt im Vordergrund.

Seit 2002 gibt es in Dortmund außerdem das Regionale Bildungsbüro, das die Netzwerkarbeit vor Ort koordiniert. Derzeit arbeiten im Dortmunder Bildungsbüro etwa 30 Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an der Weiterentwicklung der Dortmunder Bildungslandschaft. Das Bildungsbüro ist eine Kooperation von Schulverwaltung, Schulaufsicht und dem aus der Dortmunder Bildungskommission hervorgegangenen Verein zur Förderung innovativer Schulentwicklungen. Es vereint Aktivitäten von Stadt und Land. Somit ergaben sich von Beginn an Überschneidungen mit der Arbeit des Schulverwaltungsamtes und des Schulamtes. Durch eine gute Kommunikation mit beiden Institutionen ist es gelungen, eine

gute Zusammenarbeit aufzubauen. Wichtiges Instrument der Arbeit des Bildungsbüros ist der kommunale Bildungsbericht, der 2007 erstmals vorgelegt wurde.

Weitere Informationen:
www.rbb.dortmund.de

Die Chancen

„Mit der Unterstützung von ‚Lernen vor Ort‘ werden Bildungsaktivitäten entsprechend unserem regionalen Bedarf entlang des gesamten Lebenslaufes optimiert. Gelingt dies, wird die berufliche und soziale Integration gestärkt. Die Zahl der Arbeitslosen sowie Jugendlichen ohne Berufsabschluss sinkt und die Kosten in den Folgebereichen verringern sich.“ Das sind die Hoffnungen, die die Stadt Leipzig mit der Begründung ihres Bildungsnetzwerkes verbindet. Aus Dortmund lässt sich nach fast zehnjähriger Erfahrung sagen, ob sich diese Hoffnungen bestätigen könnten: „Durch projektbezogene Förderung besteht die Möglichkeit, benachteiligte Schulstandorte gezielt zu fördern“, erklärt Manfred Hagedorn, Leiter des Regionalen Bildungsbüros Dortmund. Die Arbeit der Bildungskommission, so betonten insbesondere die Dortmunder Schulleitungen, stärke den Stellenwert der Bildung im gesellschaftlichen Bewusstsein. Und auch Wilfried W. Steinert ist vom Erfolg kommunaler Vernetzungen überzeugt: „Die Chance dieses ganzheitlichen Bildungs- und Erziehungsprojektes – in Verbindung mit regelmäßigen Vernetzungstreffen aller Akteure – liegt darin, dass auftretende Probleme, Fehlentwicklungen, mangelnde Erziehungskompetenz und Vernachlässigungen sehr frühzeitig wahrgenommen werden, dass Übergänge gemeinsam gestaltet werden können und Kindern und Jugendlichen auch aus bildungsfernen Familien Zukunftschancen eröffnet werden.“

Die Entwicklung von Bildungslandschaften bedeutet die Vernetzung von Bildungsinstitutionen und Bildungsinfrastruktur – diese Vernetzung bietet, darin sind sich alle fünf kommunalen Akteure einig, die Chance, Bildungsangebote niedrigschwelliger zu gestalten und damit für mehr Menschen einfacher zugänglich zu machen. Bildungsprozesse können vor Ort lebensbegleitend angeboten werden, so dass lebenslanges Lernen hier mehr als ein Schlagwort werden kann. Durch den Austausch der Bildungsinstitutionen lassen sich Übergänge zwischen Bildungsphasen und Bildungsorten einfacher gestalten. Die Bildungschancen der Bürgerinnen und Bürger können so sowohl qualitativ als auch quantitativ verbessert werden.

Das Hoffbauer-Netzwerk Bildung für alle in Templin

Wir brauchen alle.

Wir gehören zusammen.

Keiner bleibt zurück.

Niemand wird beschämt.

Die größten Anstrengungen gelten den kleinsten und schwächsten Menschen.

Zum Hoffbauer-Netzwerk Bildung für alle in Templin gehören:

- Die Waldhofschule, eine integrative Grundschule mit den Jahrgängen 1-6 und Förderklassen für die Schülerinnen und Schüler mit dem sonderpädagogischen Förderschwerpunkt geistige Entwicklung ab Jahrgang 7 (Ober- und Werkstufenklassen). Die Schulleitung der Waldhofschule übernimmt gleichzeitig die Leitung des Netzwerks.
- Die Waldhofkita, eine Integrationskita mit 90 Plätzen, davon 20 für behinderte Kinder; in der Waldhofkita gibt es eine Lernwelt, in der die Kinder selbstgesteuert Entdecken und Lernen können.
- Das Familien-Kompetenz-Centrum mit eigener Kita, Eltern-Kind-Gruppe, Frühförder- und Beratungsstelle und logopädischer Praxis.

Ziel des Netzwerks ist die Zusammenarbeit der drei Einrichtungen, um die Entwicklung, Erziehung und Bildung der Kinder optimal zu begleiten und zu fördern. Mittelpunkt des Netzwerks ist das Familien-Kompetenz-Zentrum. Es hat das Ziel, Eltern bereits früh, möglichst ab der Geburt, besser noch ab der beginnenden Schwangerschaft, in die Lage zu versetzen, ihre Kinder so zu begleiten, dass sie beim Schuleintritt gesund, fit und neugierig sind.

Ein weiteres, in Templin inzwischen etabliertes Projekt ist der „Runde Tisch Bildung, Beratung und Erziehung“ mit Kinderärzten, Hebammen, Kindertherapeuten, den Beratungsstellen, Vertretern aus den anderen Kitas und Schulen, aus der Erzieherausbildung sowie mit Vertretern des Jugend-, Sozial- und Gesundheitsamtes. Dieser runde Tisch hat inzwischen Modellcharakter für die verbesserte Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteuren in den Bereichen Jugendhilfe, Sozialhilfe, Bildung, Erziehung, Beratung und Prävention.

Weitere Informationen:
www.hoffbauer-bildung.de

Die Herausforderungen

Den Chancen, die ein Mehr an lokaler Verantwortung für Bildung bietet, stehen vielfältige Herausforderungen bei der Entwicklung und Gestaltung einer Bildungslandschaft gegenüber, die von den Akteuren bewältigt werden müssen. Dabei stellt sich zunächst die Frage, wie die Vernetzung der regionalen Bildungsinstitutionen organisiert werden soll. Die Erfahrungen der kommunalen Akteure zeigen, wie wichtig eine gut eingebundene und akzeptierte Koordinierungsstelle ist. Wilfried W. Steinert berichtet: „Zurzeit ist es ein großes Problem, dass Jugendhilfe und Schule wenig zusammenarbeiten, oft unterschiedliche, konkurrierende oder sich neutralisierende Lösungsangebote schaffen. Teilweise schieben sich die unterschiedlichen Träger der Hilfe gegenseitig die Verantwortung bzw. Zuständigkeit zu.“ Auch Sascha Wenzel, „Ein Quadratkilometer Bildung“, sieht in den Abstimmungsprozessen die große Herausforderung regionaler Bildungsnetzwerke: „In den Berliner Stadtteilen, in denen wir arbeiten, finden sich neben ausgeprägten Problemlagen vielfältige Lösungsansätze, die jedoch teilweise miteinander konkurrieren, keine langfristigen Perspektiven besitzen, sich nur auf Ausschnitte von Bildungsbiografien beziehen oder in den Bildungsinstitutionen nicht breit abgestützt sind.“

In der Praxis werden unterschiedliche Ansätze für die Koordination der Vernetzungsprozesse verfolgt: In Dortmund und Leipzig wurde mit dem Regionalen Bildungsbüro und der Stabsstelle Bildungsmanagement eine der Verwaltung zugeordnete eigene Einheit eingerichtet. In Templin steht das Familien-Kompetenz-Zentrum, das die Bereiche Bildung, Betreuung und Beratung zusammenfasst, im Mittelpunkt aller Bemühungen um den Austausch der Bildungsinstitutionen. Und das Konzept des Programms „Ein Quadratkilometer Bildung“ sieht die Einrichtung von pädagogischen Werkstätten in den Stadtteilen vor. Eine solche pädagogische Werkstatt wird durch eine gemeinnützige Agentur oder eine Bürgerstiftung betrieben und soll privates und staatliches Handeln zusammenführen. Das Projektteam der Pädagogischen Werkstatt bietet Praxisbegleitung für Kindertagesstätten und Schulen bei Evaluation und Qualitätsentwicklung.

Mit der unterschiedlichen Ausgestaltung der Koordinierungseinheiten geht nicht nur ein unterschiedlicher Bedarf an Finanzmitteln einher, die Mittel werden auch aus unterschiedlichen Quellen generiert. Das Dortmunder Bildungsbüro wird weitgehend von der Stadt Dortmund getragen. „Allerdings leidet die Stadt Dortmund auch unter der Finanzkrise und es bestehen natürlich Probleme bei der Weiterfinanzierung im Bereich der ‚Freiwilligen Aufgaben‘“, so der Ausblick Manfred Hagedorns. Das Templiner Familien-

Kompetenz-Zentrum wird vollständig durch seinen privaten Träger, die evangelische Hoffbauer gGmbH, finanziert. Verschiedene Stiftungen sind bei Programmen wie „Lernen vor Ort“ (Leipzig) oder „Ein Quadratkilometer Bildung“ (Berlin) sowohl durch finanzielle als auch durch fachliche Unterstützung engagiert.

Nicht alle Herausforderungen kommunaler Verantwortung für Bildung lassen sich aber allein von den Kommunen lösen. „Die Grenzen kommunaler Steuerung ergeben sich in der Regel bezüglich der Steuerung von Ressourcen, sobald Landes- oder Bundesinstitutionen durch übergeordnete Regulierung vor Ort nur eingeschränkt entscheiden dürfen“, so Manfred Hagedorn. Wilfried Kruse, Weinheimer Initiative, betrachtet die Verteilung der Kompetenzen und Ressourcen zwischen Kommunen und den übergeordneten staatlichen Einheiten noch kritischer: „Die Kommunen befinden sich, was ihre Handlungsbedingungen in diesem Feld betrifft, in einer besonders restriktiven Lage. Sie erleben einen ständigen faktischen Aufwuchs, ohne für dessen Bewältigung entsprechend ausgestattet zu sein. Dem Aufwind für eine eigenverantwortliche Rolle von Kommunen im Bereich von Bildung und Übergangsgestaltung stehen Risiken gegenüber, die nur eingefangen werden können, wenn es zu einer neuen Ausbalancierung der Gewichte, Kompetenzen und Ressourcen innerhalb der verschiedenen Ebenen staatlichen und kommunalen Handelns kommt. Geschieht dies nicht, dann leitet die Verantwortungsübernahme durch die Kommune möglicherweise noch stärkere Partikularismen und Lokalismen ein, die zu einer weiteren Zerklüftung der deutschen Bildungslandschaft führen könnten.“

Ein Quadratkilometer Bildung

Das Programm *Ein Quadratkilometer Bildung* wurde Ende 2006 durch die Freudenberg Stiftung, die Karl-Konrad-und-Ria-Groeben-Stiftung und die Regionalen Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie Berlin in Zusammenarbeit mit der Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Wissenschaft und Forschung initiiert. Es ist ein überregionales Programm mit lokalen Projekten, die gemeinsame Konzeptmerkmale umsetzen. Erster Standort ist seit dem Frühjahr 2007 der Berlin-Neuköllner Reuterkiez. Mit dem zweiten Berliner „Quadratkilometer“ in Moabit-West erweiterte sich Anfang 2008 die Entwicklungspartnerschaft um die Breuninger Stiftung. 2009 sind weitere „Quadratkilometer“ in Wuppertal, Herten und Mannheim entstanden.

Das Programm will Förderlücken in und zwischen den Bildungseinrich-

tungen des Stadtteils schließen. Professionelle, Eltern und Externe sollen in diesen Prozess eingebunden werden und lernen, wie sich Bildung im Stadtteil als System begreifen und verändern lässt. So soll ein Qualitätsverständnis gestärkt werden, das Kindertagesstätten, Jugendhilfeeinrichtungen und Schulen miteinander verbindet. Das Herzstück eines „Quadratkilometers“ ist die pädagogische Werkstatt. Die Werkstatt kooperiert mit öffentlichen Systemen der Fort- und Weiterbildung und wird von am Projekt beteiligten Personengruppen, aber auch anderen Interessierten genutzt – nicht zuletzt von Akteuren aus Kindertagesstätten und Schulen aus dem näheren und weiteren Umfeld des „Quadratkilometers“, die Lösungsansätze in die eigene Praxis überführen wollen. In der pädagogischen Werkstatt arbeiten Praxisbegleiter, die Vertrauenspersonen für die Akteure im Stadtteil werden sollen. Die Praxisbegleiter müssen auf der Straße ansprechbar sein, die Hausmeister und Quartiersmanager kennen, verlässliche Partner schulischer Steuergruppen sein und immer dann Zeit haben, wenn Bedarf nach Beratung und Vermittlung entsteht. Kurz: mit dem Prinzip „Ein Quartier – eine pädagogische Werkstatt“ verschmelzen das Projektteam und die Werkstatt zu einem stadtteilbasierten Unterstützungssystem.

Weitere Informationen:

www.raa-berlin.de/RAASeiten/Quadrat.html

Die Erfolgskriterien

Bei allen Unterschieden, die sich bei der Betrachtung der verschiedenen lokalen Bildungslandschaften gezeigt haben, lassen sich auch viele Gemeinsamkeiten identifizieren, die für die kommunalen Akteure entscheidend für das Gelingen ihres Bildungsnetzwerkes sind. Als Kernpunkte einer soliden Etablierung von kommunaler Koordinierung benennen die Akteure folgende Kriterien:

- Der erklärte politische Wille zur Gestaltung einer Bildungslandschaft ist vorhanden.
- Die Koordinierungsstelle ist in der kommunalen Entscheidungshierarchie möglichst hoch angesiedelt, also beim Oberbürgermeister, Landrat oder auf der Ebene der Verwaltungsvorstände oder Dezernenten.
- Die lokalen Akteure werden von Beginn an in den Entwicklungsprozess eingebunden.

- Alle Maßnahmen der Koordinierung haben im Blick, welchen Nutzen die lokalen Akteure aus ihnen ziehen können.
- Die Kommunalverwaltung selbst wird ihrer Vorbildrolle gerecht und arbeitet nach dem Prinzip der gemeinsamen Verantwortung, anstatt in Zuständigkeiten zu denken.
- Die Steuerungsgruppe definiert nicht die Leitlinien, sondern, so Wilfried Kruse, „sie verknüpft, verschränkt, regt an, initiiert, dokumentiert, bietet einen gemeinsamen Reflexionsraum, sichert Erfahrungen und bringt ‚Gute Praxis‘ aus dem Außen in den lokalen Raum“.
- Für die Arbeit des Netzwerkes werden Schwerpunkte und Ziele gesetzt.
- Öffentlichkeit und Bürgerschaft werden, z. B. durch öffentliche Foren, an der Entwicklung der Bildungslandschaft beteiligt.
- Die Erfolge, die mit der kommunalen Koordinierung einhergehen, werden messbar gemacht, evaluiert und bewertet.

Die Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative

Bei der *Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative* handelt es sich um den Zusammenschluss von über 20 Städten und Landkreisen, Stiftungen, Organisationen und Expertinnen und Experten, die sich dem Ziel einer „kommunalen Koordinierung“ im Übergang Schule-Arbeitswelt verpflichtet fühlen. Die Arbeitsgemeinschaft hat eine doppelte Aufgabe: sie unterstützt die in ihr Arbeitenden darin, die Praxis kommunaler Übergangsgestaltung so gut zu gestalten, wie dies unter den gegebenen Rahmenbedingungen möglich ist, und sie agiert zugleich „anwaltlich“ im Sinne des Drängens auf eine Verbesserung dieser Rahmenbedingungen.

Die Rolle der Anwaltschaft für die Städte und Kreise übernimmt die *Weinheimer Initiative* durch Auftritte in Veranstaltungen, Gespräche mit Verwaltungen, Politik und Verbänden, Vorschläge für die Gestaltung von Förderprogrammen des Bundes und der Länder sowie Veröffentlichungen und Dokumentationen. Darüber hinaus unterstützt die Initiative die Städte und Kreise vor Ort durch Workshops, Beratungen, Patenschaften und einen Expertinnen- und Experten-Pool.

Weitere Informationen: www.weinheimer-initiative.de

BILDUNGSLANDSCHAFTEN – DIE AKTEURE

DIE SCHULEN: Am Anfang ist das Klassenzimmer – Schule in der Bildungslandschaft

Guido Stolle Leiter des Bildungsbüros der Stadt Wolfsburg

Schule ändert sich – ob sie das will oder nicht. Sie ändert sich, weil sich die Welt und die Gesellschaft um sie herum ändern und damit auch die Menschen darin. Die Phänomene dieser Veränderung sind hinlänglich untersucht und beschrieben. Kurz zusammengefasst: Die Heterogenität der Gesellschaft und damit auch der Schülerschaft in den Schulen nimmt weiter zu, Erziehungsfragen nehmen immer größeren Raum ein. Hinzu kommen die wachsenden Ansprüche der so genannten Wissensgesellschaft in Gegenwart und Zukunft. Bildung entwickelt sich weg von einem positivistisch geprägten Kanon definierten Wissens hin zu einer Haltung, sich immer wieder in konstruktivistischer Weise offen und häufig gemeinsam mit anderen auf Welt und Gesellschaft einzulassen und die anstehenden Probleme zu lösen. Vieles spricht dafür, dass „Problemlösekompetenz“ eine Schlüsselkompetenz ist, über die Kinder und Jugendliche in Zukunft in besonderem Maße verfügen müssen. Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen wird und muss sich Schule also ändern, will sie auch in Zukunft erfolgreich arbeiten. Diese Entwicklungen mag man beklagen oder begrüßen. Fakt ist, sie finden statt. Und sie bergen neues Gestaltungspotenzial, neue Herausforderungen und neue Chancen für jene, die mit Begeisterung Schule machen.

Zentrale Herausforderung – und Chance – wird es sein, Schulen zu Lern- und Lebensorten zu machen, an denen jedes Kind nach seinen individuellen Bedürfnissen gefördert wird und in denen die enge Vernetzung zwischen einzelnen Pädagogen, Schulen und außerschulischen Lernwelten der Kinder zum Standard gehört. Schule wird dann zum integralen Bestandteil einer Bildungslandschaft im Quartier und in der Fläche. Eine Zielvorstellung, die eine Reihe von Fragen aufwirft: Was bedeutet diese Entwicklung für den einzelnen Pädagogen? Für die Schule als Ganzes? Welche Rolle können dabei lokale Bildungsnetzwerke spielen – und wer übernimmt die nötigen Koordinationsaufgaben? Es empfiehlt sich, diese Fragen der Reihe nach anzugehen, um so auch den zugrunde liegenden Ablauf der Entwicklung von Bildungslandschaften deutlich zu machen.

1) Am Anfang ist das Klassenzimmer. Die einzelne Lehrkraft sieht sich einer sich rasant verändernden Welt gegenüber. Die erzieherischen Aufgaben und die Fragen des Wissens- bzw. Kompetenzerwerbs der Kinder lassen sich auf dem Weg des klassischen Einzelkämpfers nur noch schwer bewältigen – zumal, wenn er auch noch Fächer übergreifend ausgeprägt sein soll. Hier bietet sich eine Teamstruktur an, in die die einzelne Lehrkraft eingebunden ist, in der gemeinsam mit Kollegen über pädagogische und fachliche Fragen nachgedacht und gearbeitet wird. Dieser Schritt erfolgt aber nicht selbstverständlich; er ist, vor allem wenn er professionell erfolgen soll, ein Prozess, auf den hingewirkt werden muss und an dessen Ende eine Haltungsänderung steht, die Teamarbeit als wertvoll und sinnvoll erfahren hat. Ein Bildungsnetzwerk kann diesen Prozess unterstützen, indem es Lehrkräften z.B. bei Tagungen funktionierende Beispiele guter Praxis vor Augen führt und so zunächst einmal eine Offenheit für die Veränderung anlegt. Auch sind Projekte wie etwa das Konzept „Freiburger neue Lernkultur“ in der Bildungsregion Freiburg sinnvoll, wo Lehrkräfte im Umgang mit Heterogenität, Klassenführung, kooperativem Lernen und kollegialen Unterrichtshospitationen geschult werden.

2) Der Anfang liegt – richtigerweise – bei der einzelnen Lehrkraft. Dies aber bedeutet zugleich eine Änderung im „System Schule“: neue Lernformen, Teamstrukturen, Multiprofessionalität, Ganztagsbetrieb mit spezieller Rhythmisierung, vielleicht sogar in gebundener Form, Zusammenarbeit mit externen Kooperationspartnern in einer Schule als lernender Organisation und vieles mehr. All das kann kein Einzelner allein bewerkstelligen. Es kann nur im Zusammenspiel vieler entstehen. Eine entscheidende Rolle kommt hierbei natürlich den Schulleitungen zu. Diesen Prozess muss jede Schule und jede Schulleitung durchlaufen, die sich den oben beschriebenen Entwicklungen stellt – aber sie muss dies nicht allein tun. Ein Bildungsnetzwerk kann den Prozess gut unterstützen, indem es beispielsweise den Schulleiterinnen und Schulleitern Gelegenheit zum regelmäßigen und fachlich angeereicherten Austausch gibt oder indem es diesen für die Schulentwicklung so wichtigen Personenkreis mit einem Coaching begleitet, vorzugsweise in Gruppenkonstellationen. Auch haben sich Prozessberater als wirkungsvolle Unterstützung erwiesen, können Bildung und Schulung von schulischen Steuergruppen den Schulen nützen. Gelingen diese Prozesse im „System Schule“, sind gute Voraussetzungen für ein Gelingen in jedem Klassenraum gegeben. Das ist die Voraussetzung für eine neue Lernkultur, für neue Lernwelten der Kinder und Jugendlichen innerhalb der Schule.

3) Diese und andere Maßnahmen kann ein Bildungsnetzwerk in einem Schulentwicklungskreislauf systematisch organisieren, in dem mehrere

Schulen gemeinsam und im stetigen Austausch miteinander arbeiten. Die Vorteile dieser Vorgehensweise für die Schulen liegen auf der Hand: Das Bildungsnetzwerk kann Schulentwicklungsprozesse in einer Systematik, Qualität und Breite organisieren, die der Einzellehrkraft und der Einzelschule isoliert nicht möglich wären.

In Wolfsburg hat daher der Rat der Stadt am 09.12.2009 die Gründung des Bildungsbüros Wolfsburg beschlossen. In staatlich-kommunaler Verantwortungsgemeinschaft mit dem Land Niedersachsen hat das Bildungsbüro Wolfsburg im Kern die Aufgabe, die kommunale Schullandschaft zu vernetzen, die Schulen in der Entwicklung ihrer Qualität systematisch zu unterstützen sowie die Bildungsarbeit in der Stadt mit Hilfe eines städtischen Bildungsberichtes regelmäßig zu beleuchten. Den Wert des vernetzten Vorgehens erleben wir gerade bei der Einführung der Ganztagschule, die von der Stadt Wolfsburg mit Workshops, Prozessbegleitung etc. intensiv begleitet wird. Auch lassen sich manche Entwicklungsvorhaben im gemeinsamen Vorgehen überhaupt erst realisieren, etwa wenn ein Schulentwicklungsfonds eingerichtet wird, aus dem Schulen dann eine Förderung erhalten können, wenn sie gemeinsam mit anderen Schulen Projekte entwickeln. Besonders sinnvoll kann dies bei der Gestaltung von Übergängen von einer Bildungsinstitution in eine andere sein. Mit Projekten zu professionellem Übergangsmangement entlang der Bildungsbiografie wird gleichermaßen eine der wichtigsten wie auch am häufigsten vernachlässigten Aufgaben von Schulen beschrieben. Gelingt die Vernetzung der Schulen im Rahmen einer systematischen Qualitätsentwicklung und der Gestaltung der Übergänge entlang der Bildungsbiografie, so ist der Schritt gemacht hin zu einer Schullandschaft innerhalb einer Kommune.

4) Damit bleibt der letzte Schritt, diese Schullandschaft zu einer städtischen Bildungslandschaft zu entwickeln. In Wolfsburg beispielsweise ist – wie in vielen anderen Kommunen auch – das Bildungsangebot groß, arbeiten die Schulen mit externen Partnern zusammen. Allerdings ist diese Zusammenarbeit ausbaufähig, etwa wenn es um die systematische Verzahnung der Arbeit von Schulamt, Jugendamt und Kulturamt geht und dabei die Frage im gemeinsamen Fokus steht: „Was nützt dem Kind?“. Besonders spannend und ertragreich für das Lernen der Kinder und Jugendlichen ist es, wenn sich Schule in ihr Umfeld öffnet und so neue Lernwelten für die Kinder erschließt, von denen es in Wolfsburg ein sehr vielfältiges Angebot gibt. Aber auch hier gilt es noch, Angebot und Bedarf besser in eine Passform zu bekommen. Oder das scheinbar nebensächliche Problem gemeinsam zu lösen, wie der Transport der Kinder zu den außerschulischen Lernorten organisiert und mit den unterschiedlichen schulischen Rhythmen in

Einklang gebracht werden kann. Auch können z.B. durch eine stadtweite Koordinierung Angebote für den Ganzttag entwickelt werden, die für Einzelschulen auf der einen oder externe Partner auf der anderen Seite erst dadurch möglich oder attraktiv werden, dass sie von Schulgruppen genutzt werden. Denkbar und wünschenswert erscheint auch die Idee, ein entlang der Bildungsbiografie abgestimmtes Curriculum zur Sprachförderung zu entwickeln, das förderbedürftige Kinder und Jugendliche von der Kita an immer wieder unterstützt.

Wie umfassend Schule als Bestandteil einer vielfältigen Bildungslandschaft gedacht und gelebt werden kann, zeigt z.B. das Konzept der *Brede School* in den Niederlanden. In Wolfsburg verfolgen wir die Idee einer derart integrierten Bildungslandschaft derzeit mit der Vision eines „Bildungscampus Wolfsburg“. Der Aufbau der Neuen Schule Wolfsburg – einem gemeinsamen Projekt des Unternehmens Volkswagen und der Stadt Wolfsburg – geht mit der Neugestaltung des gesamten Areals in der südlichen Wolfsburger Innenstadt einher. Der Stadt bietet sich damit eine einmalige Chance, die verschiedenen Bildungsanbieter in der Nachbarschaft (also das Bildungszentrum Wolfsburg, das Theater, das Planetarium, den Kongresspark, die Stadtbibliothek, das Kunstmuseum, anliegende Vereine und andere mehr) sowie die nach neuesten wissenschaftlichen Erkenntnissen konzipierte Grund- und Gesamtschule zu einem Campus zu vernetzen. Und so lebenslanges Lernen zu gestalten, das wahrhaftig generationsübergreifend ist und das verschiedene Institutionen an einem Ort zusammenbringt.

Erster Schritt auf dem Weg ist also die Entwicklung der Einzellehrkraft, dann die der Einzelschule, die sich in die Schullandschaft einfügt, die schließlich zur integrierten Bildungslandschaft aufwächst. In der Realität verlaufen diese Schritte natürlich nicht in dieser idealtypischen Reihenfolge, sondern (wie gezeigt zwangsläufig) zum Teil in parallelen Entwicklungen. Der systematische Veränderungsprozess durchläuft die Phasen von Anbahnen, Verändern, Verankern und schließlich Ausdehnen. Das verdeutlicht, dass Geduld und langer Atem eine der wesentlichen Voraussetzungen für die Gestaltung dieses Prozesses sind. Denn auch hier gilt: Die Zusammenarbeit ist nicht selbstverständlich, sie ist aus unterschiedlichsten Gründen auch nicht immer gewünscht, die Beteiligten wollen und müssen überzeugt werden. In dem Prozess muss jemand als professioneller Kümmerer wirken, als Ansprechpartner da sein, als Berater, als Vermittler von Angeboten, als Schaffer von Angeboten, die für die Einzelschule nicht möglich wären, als Schaffer von Vernetzungsanlässen und als Moderator von Vernetzungsprozessen. Zentrales Element ist stetige und umfangreiche Kommunika-

tion mit allen Beteiligten. Eine solche Entwicklung ist kein Selbstläufer, sie erfordert viel (Zeit-)Aufwand.

In Wolfsburg haben wir uns entschieden, diesen Prozess mit dem Bildungsbüro zu unterstützen. Denn kommunales Ziel muss es sein, dass nicht nur einzelne starke Schulen aus eigener Kraft Qualitäten im oben beschriebenen Sinn entwickeln, sondern möglichst alle Schulen. Ich hoffe, dass uns auf unserem Weg gemeinsam viel Unterstützendes gelingt. Und dass viele andere Kommunen für sie passende eigene Wege finden, ihre Schulen in die Zukunft zu begleiten.

DIE KOMMUNEN:

Die Stärken lokaler Bildungsnetzwerke aus Sicht der Bildungsregion Ravensburg

Alexander Matt Leiter des Regionalen Bildungsbüros Ravensburg

Für alle Kinder und Jugendliche optimale Lern- und Lebenschancen in der Region zu schaffen und damit zu mehr Lebensqualität und zur Standort-sicherung beizutragen, das ist das Ziel der „Regionalen Bildungslandschaft im Landkreis Ravensburg“. Der Landkreis Ravensburg, das Land Baden-Württemberg, die Bertelsmann Stiftung und die Stadt Ravensburg arbeiten seit 2006 in einem gemeinsamen Projekt daran, eine solche Bildungslandschaft im Landkreis zu entwickeln und fest zu installieren. Seit 2009 ist das Projekt beendet und wir befinden uns in der Regelphase, getragen und finanziert durch den Landkreis Ravensburg sowie das Impulsprogramm des Landes Baden-Württemberg.

Das Motto

Das oben benannte gemeinsame Ziel erfordert bei allen Beteiligten ein neues Denken und Handeln unter dem Motto „weg von Zuständigkeiten hin zu Verantwortlichkeiten“.

Konkret geht es darum, dass

- Vernetzungen und neue Formen der Zusammenarbeit entstehen
- bestehende Kooperationen intensiviert und systematisch weiterentwickelt
- Synergien erkannt und genutzt
- und staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaften gebildet werden.

Die Struktur

Das übergeordnete Ziel der Bildungsregion Ravensburg, bessere Bildungschancen zu erhalten, bedarf vielfältiger abgestimmter Instrumente und Aktivitäten:

Für die Steuerung ist die Regionale Steuergruppe verantwortlich. Sie legt

die strategischen Entwicklungsziele fest, ermittelt die Entwicklungsbedarfe im Bildungsbereich, entwickelt Strategien zur Umsetzung von Qualitätsentwicklungsprozessen, ermittelt weiteren Qualifizierungs- und Koordinierungsbedarf und schlägt geeignete Schritte vor. Neben Mitgliedern der kommunalen Seite ist hier die Schulverwaltung vertreten. Entscheidungen werden im Konsensprinzip getroffen. Begleitet und unterstützt wird die Steuergruppe durch die geschäftsführenden Schulleiter des Landkreises, um den unmittelbaren Kontakt zur Schulrealität zu halten, sowie durch einen Regionalen Bildungsbeirat. In ihm sind alle Institutionen und Interessensgruppen vertreten, die für eine Bildungslandschaft maßgeblich und die mit Bildung befasst sind.

Das Regionale Bildungsbüro ist die organisatorische Zentrale und Anlaufstelle aller Maßnahmen und Aktivitäten der Bildungsregion. Hier werden finanzielle Mittel akquiriert, Arbeitskreise gebildet, Sitzungen organisiert, Beschlussvorlagen verfasst, die Bildungsregion in der Öffentlichkeit vertreten und Vorschläge für die Steuergruppe erarbeitet. Inzwischen sind über 100 Schulen im Landkreis, viele Kindergärten sowie zahlreiche außerschulische Partner (angefangen von den Horten über Jugendverbände und Vereine, über Eltern- und Schülervertreter bis hin zu Kammern, Unternehmen und Hochschulen) an verschiedenen Aktivitäten der Bildungsregion beteiligt.

Die Aktivitäten der Bildungsregion Ravensburg

Am Ende der Projektphase 2008 legte der Kreis Ravensburg als einer der ersten Landkreise bundesweit einen Bildungsbericht vor. Er dient als wichtige Entscheidungsgrundlage für die Regionale Steuergruppe. Der Bildungsbericht offenbarte Bereiche, bei denen in unserem Landkreis Handlungsbedarf oder Verbesserungsmöglichkeiten bestehen. Auf dieser Grundlage wurden Prioritäten definiert und Maßnahmen diskutiert und beschlossen, aus denen sich unsere Handlungsfelder für die nächsten Monate bzw. Jahre ergeben:

Übergang Schule – Beruf: Um Förder-, Haupt- und Werkrealschülern bei der Berufsorientierung und Berufswahlentscheidung zu begleiten, ist der „Chancen-Pool-Bodenseeregion“ entstanden. Gemeinsam mit dem Land Vorarlberg konnten wir erhebliche EU-Finanzmittel erschließen. Damit werden in 22 Schulen im Landkreis Karrierebegleiter eingesetzt, die Schüler individuell und bedarfsgerecht begleiten, ihnen realisierbare Perspektiven eröffnen und sie durch Praktika, Vermittlung von Ausbildungsplätzen, bedarfsgerechte fachliche Unterstützung, Hilfe bei der Bewerbung bis zur Unterschrift eines Lehr- oder Ausbildungsvertrages begleiten.

Sprachförderung: Eine Fokusevaluation im Bereich der Sprachförderung in Kindergärten und Kindertagesstätten ergab alarmierende Zahlen für den Landkreis Ravensburg. So weisen etwa 25% der Kinder, die im kommenden Schuljahr eingeschult werden, erheblichen Sprachförderbedarf auf. Dabei handelt es sich zu einem erheblichen Anteil auch um Kinder ohne Migrationshintergrund. Der „Runde Tisch Sprachförderung“ bringt von der Kindergartenleitung, Kindergartenfachberatung über die Sprachheilschule bis zur Pädagogischen Hochschule alle Spezialisten an einen Tisch. Diese erarbeiten ein Sprachförderkonzept für den Landkreis, welches bei Elternbildung, im Kindergartenalltag und mit gezielten Fördermaßnahmen in Kleingruppen ansetzt und möglichst flächendeckend umgesetzt werden soll.

Ganztageschule: Durch das Investitionsprogramm Zukunft, Bildung und Betreuung konnten zahlreiche Schulen mit Ganztagesbereichen ausgestattet werden, die jetzt mit Leben gefüllt werden müssen. Hierbei sorgt das Bildungsbüro für Informationsweitergabe, stellt den Kontakt zwischen schulischen und außerschulischen Partnern her, bindet Kommunen in die Aufgaben mit ein und berät bei der Umsetzung.

Unterrichtsentwicklung: Der Arbeitskreis Unterrichtsentwicklung organisiert schulartübergreifende Lehrerfortbildungen und rekrutiert sowohl Fachleute der regionalen Hochschulen und Institutionen, die an der Lehreraus- und Weiterbildung beteiligt sind, lädt aber auch überregional anerkannte Experten für Lehrerfortbildungen ein.

Qualitätsentwicklung an Schulen: Das Bildungsbüro unterstützt und begleitet die Selbstevaluation an Schulen und trägt somit zur schulischen Qualitätsentwicklung bei.

Schulische Übergänge: Die Übergänge von Kindergarten zur Grundschule, von der Grundschule zu den weiterführenden Schulen oder von der Realschule zum beruflichen Gymnasium erweisen sich häufig als schwierige Gelenkstelle in Bildungsbiografien. Das Bildungsbüro bringt regional und fachlich differenziert die Pädagogen an diesen Nahtstellen zusammen, sorgt für Abstimmung und Kommunikation mit dem Ziel, den Kindern und Jugendlichen bruchfreie Übergänge zu ermöglichen.

Damit solche lokalen Bildungsnetzwerke gelingen, bedarf es bestimmter Voraussetzungen:

- Die politischen Entscheidungsträger müssen eine Bildungsregion wollen. Landrat, Oberbürgermeister und Bürgermeister müssen bereit sein,

sich mit pädagogischen Fragestellungen auseinanderzusetzen und gemeinsam beschlossene Maßnahmen auch mitzutragen.

- In Baden-Württemberg trägt der Landkreis die Kosten einer Bildungsregion. Das Land leistet durch eine abgeordnete Lehrkraft oder 45.000 Euro ebenfalls einen Beitrag zur Finanzierung. Finanzmittel für Maßnahmen kommen aus dem Landkreis und müssen durch Drittmittel erworben werden.
- Die Schulverwaltung muss eine Bildungsregion wollen und diese aktiv unterstützen. Ohne die Zustimmung und Kooperation mit der Schulaufsicht sind Maßnahmen in Schulen nicht möglich.
- Ein Bildungsbüro muss alle an Bildungsprozessen beteiligten Partner einbeziehen, deren Befindlichkeiten respektieren, aber dennoch das Einbringen aller Kompetenzen einfordern.

Die Aufzählung ließe sich noch lange fortsetzen und erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Dennoch sollte deutlich werden, dass das Lernen, in Verantwortlichkeiten statt in Zuständigkeiten zu denken, ein mühsamer und anstrengender Prozess ist. Durch die Schaffung lokaler Bildungsnetzwerke innerhalb der Bildungsregion konnte sich dieses Denken im Kreis Ravensburg etablieren und trägt inzwischen Früchte. Wir beschreiten diesen Weg weiterhin mit Überzeugung und Begeisterung.

DIE LÄNDER:

Aus- und Aufbau regionaler Bildungslandschaften in Baden-Württemberg durch das „Impulsprogramm Bildungsregionen“

Dr. Markus Hoecker Ministerium für Kultus,
Jugend und Sport Baden-Württemberg

Im April 2009 hat das Kultusministerium das „Impulsprogramm Bildungsregionen“ an alle Stadt- und Landkreise in Baden-Württemberg ausgeschrieben. Ausgangspunkt für die staatliche Förderung sind die überaus positiven Erfahrungen, die von 2006 bis 2008 in einer Modellphase in der Universitätsstadt Freiburg und im ländlich geprägten Flächenlandkreis Ravensburg gemacht werden konnten. Jeder Stadt- und Landkreis in Baden-Württemberg, der einen förderfähigen Antrag stellt, kommt über einen Zeitraum von drei Jahren und vier Monaten in den Genuss einer staatlichen Förderung in Höhe eines Lehrerdeputats oder alternativ eines Zuschusses von jährlich 45.000 Euro. Insgesamt stellt das Land Baden-Württemberg bis Ende 2012 im Rahmen der „Qualitätsoffensive Bildung“ für den Aufbau von Bildungsregionen in den Stadt- und Landkreisen jährlich rund zwei Millionen Euro zur Verfügung, um auf diese Weise die Qualitätsentwicklungsprozesse in den Schulen zu unterstützen.

Modellregionen in der Universitätsstadt Freiburg und im Landkreis Ravensburg

Den entscheidenden Impuls zum flächendeckenden Ausbau gab die ausgesprochen positive Bilanz, die für die beiden Modellprojekte in Freiburg und Ravensburg gezogen werden konnte: Unter dem Motto „In Verantwortlichkeiten statt in Zuständigkeiten denken“ haben das Land Baden-Württemberg und die Bertelsmann Stiftung 2005 bzw. 2006 Verträge mit der Stadt Freiburg und mit der Region Ravensburg abgeschlossen, die die Qualitätsentwicklung von Schule und Bildung in staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaften zum Gegenstand hatten. Beide Kooperationsprojekte verfolgten das Ziel, durch die Aktivierung möglichst flächendeckender regionaler Netzwerke zwischen Schulen und außerschulischen Partnern und durch die Bündelung von Ressourcen auf regionaler Ebene die Bildungsangebote vor Ort qualitativ zu verbessern. Rückblickend lässt

sich festhalten, dass es in den beiden Bildungsregionen in Freiburg und in Ravensburg gelungen ist, diesem Anspruch gerecht zu werden und auf Dauer angelegte, stabile Strukturen für diese staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft aufzubauen.

Tragfähige Strukturen einer regionalen Bildungslandschaft

Wie kann man die staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft organisieren? In der sogenannten „Regionalen Steuergruppe“ arbeiten die Entscheidungsträger aus unterer und oberer Schulaufsicht und der bzw. die Schulträger zusammen. Das „Regionale Bildungsbüro“, das als Geschäftsstelle der Bildungsregion fungiert, setzt die Beschlüsse und Vorgaben der „Regionalen Steuerungsgruppe“ um. Als zentrale Schaltstelle koordiniert es die Aktivitäten der Beteiligten und fördert die Entstehung von Netzwerken und Kooperationen. Im „Regionalen Bildungsbeirat“ sind alle an Bildung und Erziehung beteiligten Institutionen der Region vertreten. Er steht der „Regionalen Steuerungsgruppe“ beratend zur Seite.

Aktionsfelder der Gremien der Bildungsregion in Freiburg und Ravensburg

Zu Beginn der Projekte in Freiburg und in Ravensburg wurde von den „Regionalen Steuergruppen“ mit Unterstützung der Regionalen Bildungsbüros jeweils ein gemeinsames regionales Leitbild erarbeitet. Aus diesem wurden im nächsten Schritt die Ziele für die Bildungsregion abgeleitet. Der Prozess des gegenseitigen Kennenlernens der Aufgabenfelder und der Sichtweisen von Schulträgern und Schulaufsicht hat Verständnis für die Perspektive des Gegenübers und vor allem Vertrauen geschaffen. Die „Regionale Steuergruppe“ hat anschließend Maßnahmen zur Entwicklung von Schule und Unterricht aus den bereits von ihr erarbeiteten Zielen der Region abgeleitet, finanzielle Mittel für entsprechende Projekte an den Schulen aus dem Innovationsfonds (dieser speist sich im Wesentlichen aus dem Schuletat der Schulträger) bereitgestellt und die inhaltliche Ausrichtung der Fortbildungsaktivitäten (die in der Schulverwaltung geplant, finanziert und umgesetzt werden) darauf abgestimmt. Durch die „Regionale Steuergruppe“ und das „Regionale Bildungsbüro“ wurden zum einen bereits angeschoebene Projekte und existierende Netzwerke zielgerichteter koordiniert; zum anderen konnten neue Partner gewonnen werden. Diese haben auch eigene personelle und sächliche Ressourcen eingebracht. Die Wertschätzung, die dem Bildungsnetzwerk in der Öffentlichkeit entgegen gebracht wurde, nahm spürbar zu.

Ausschreibungskonditionen für das neu aufgelegte „Impulsprogramm Bildungsregionen“

Die Förderrichtlinien im Rahmen des im April 2009 landesweit ausgeschriebenen Impulsprogramms sehen zur Umsetzung der staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft verpflichtend die Einrichtung einer „Regionalen Steuergruppe“ als verantwortliches Gremium für die Entwicklung und Abstimmung der Gesamtstrategie vor. Neben der Schulträgerseite und der Schulaufsicht können hierfür bei Bedarf weitere Partner zur Mitarbeit gewonnen werden. In den Modellregionen in Freiburg und im Landkreis Ravensburg hat sich die hochrangige Besetzung des Gremiums als sehr hilfreich erwiesen. Sie bringt den Stellenwert des Themas in der Region zum Ausdruck und sorgt für die erforderliche breite Akzeptanz. Die „Regionale Steuergruppe“ gewährleistet, dass Entscheidungen sowohl seitens der Schulträger als auch von den Schulaufsichtsbehörden mitgetragen werden.

Aufgaben der „Regionalen Steuergruppe“ sind sowohl die Erarbeitung von Leitlinien und Zielen für die Arbeit in der Bildungsregion als auch strategische Überlegungen zu deren Umsetzung. Gleichzeitig trägt sie Verantwortung für den Aufbau von Netzwerken und für den Einsatz von Ressourcen, die in der Region für die Umsetzung der Ziele der Bildungsregion eingeworben werden. Es empfiehlt sich, dafür zunächst ein gemeinsames Leitbild zu entwickeln. Dies ist auch deshalb wichtig, weil die Mitglieder durch unterschiedliche Organisationskulturen geprägt sind. Die Einigung auf gemeinsame Ziele und auf Regeln der Zusammenarbeit strukturiert, systematisiert und erleichtert die Arbeit in der Gruppe. Darüber hinaus schafft ein gemeinsames Leitbild Einigkeit über regionale Schwerpunkte. Die Entwicklung der Modellregionen in Freiburg und Ravensburg gestaltete sich vor allem deshalb so erfolgreich, weil es vor Ort frühzeitig gelang, viele Schulen für die Angebote einer regionalen Schulentwicklung zu gewinnen. Durch die regionale Schwerpunktsetzung gelingt es, dass Prozesse der Qualitätsentwicklung an Schulen in die Bildungslandschaft integriert werden.

Das „Regionale Bildungsbüro“ fungiert als operative Schaltstelle der regionalen Bildungslandschaft. Es ist das zweite verpflichtend einzurichtende Organ der Bildungsregion. Im Auftrag der „Regionalen Steuergruppe“ initiiert und koordiniert es alle Aktivitäten der Regionalen Bildungslandschaft. Es sorgt für die vertikale und horizontale Vernetzung der Akteure und stellt Angebote bereit, die die Schul- und Unterrichtsentwicklung fördern. Das Bildungsbüro ist bei der Kommune oder beim Landkreis anzusiedeln

und befindet sich damit bewusst außerhalb des unmittelbaren Verantwortungsstrangs der Schulaufsicht. Der personellen Besetzung des Bildungsbüros kommt eine Schlüsselrolle für das Gelingen des Gesamtprojekts zu. Aufgrund der inhaltlich und organisatorisch anspruchsvollen Tätigkeiten sind Kompetenzen in den Bereichen Schule, Kommunikation und Management wünschenswert. Als Aufgaben des Regionalen Bildungsbüros sind zum Beispiel zu nennen:

- **Netzwerkbildung** zwischen Schulen und außerschulischen Partnern initiieren
- **Teilprojekte** (z.B. regionalisierte Schulentwicklung) koordinieren
- **Gremiensitzungen** (z.B. Regionale Steuergruppe, regionaler Bildungsbeirat) organisieren und moderieren
- **Großveranstaltungen** organisieren
- **Arbeit der Bildungsregion** in der Öffentlichkeit darstellen
- **inhaltliche und strukturelle Impulse** für die (Weiter-)Entwicklung der Bildungsregion setzen
- **zwischen den unterschiedlichen Interessen** der Beteiligten in der Bildungsregion vermitteln

Der Antragssteller, also der jeweilige Stadt- oder Landkreis, sichert der Ausschreibung des Kultusministeriums gemäß die Mitfinanzierung der Bildungsregion (= des einzurichtenden Bildungsbüros) zu. Dabei darf sein Beitrag den Zuschussbetrag des Landes (= 45.000 Euro pro Jahr) nicht unterschreiten. Ob analog zu den Modellregionen in Freiburg und Ravensburg ein „Regionaler Bildungsbeirat“ eingerichtet wird, bleibt den Gremien der jeweiligen Bildungsregion überlassen. Der „Regionale Bildungsbeirat“ setzt sich aus Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens in einer Region zusammen, die sich als Partner der Schulen verstehen und einbringen wollen. Er steht der „Regionalen Steuerungsgruppe“ als Ideengeber für Projekte beratend zur Seite. Aufgrund seiner heterogenen Zusammensetzung ist er eine Kontaktbörse für schulische und außerschulische Partner und für das „Regionale Bildungsbüro“. Er sichert darüber hinaus die Anbindung der Bildungsregion an bereits existierende Unterstützungsstrukturen in der Region. Somit ist er sichtbarer Ausdruck der auf kommunaler Ebene entstehenden institutionellen Partnerschaften zur Wirtschaft, zu gesellschaftlichen Organisationen und zu Einrichtungen der außerschulischen Bildung. Über den Bildungsbeirat kann die Identifikation dieser Partner mit der Bildungsregion besonders gefördert werden.

Hilfreiche Einrichtungen und Mechanismen in einer Bildungsregion

Es hat sich sowohl in Freiburg als auch im Landkreis Ravensburg bewährt, dass zur gezielten finanziellen Förderung einzelner Projekte ein Innovationsfonds eingerichtet wurde. Dieser kann sich aus vereinbarten Beträgen der beteiligten Schulträger oder aus Spenden von Sponsoren speisen.

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass der Aufbau einer regionalen Bildungslandschaft in einem großen Flächenlandkreis besondere Anstrengungen erfordert. Neben großen räumlichen Entfernungen erschwert die Vielzahl der Schulträger (auch der Schulen, die in ländlichen Regionen häufig eher klein sind) in einer solchen Bildungsregion die Kommunikations- und Entscheidungswege. Im Landkreis Ravensburg wurden deshalb erfolgreich sogenannte Regionalkonferenzen veranstaltet, die in vier Teilregionen des Landkreises abgehalten wurden. Ziel solcher Regionalkonferenzen ist es, fortlaufend über einzelne Projekte der Bildungsregion zu informieren, den Austausch der Schulen untereinander in Gang zu halten und Partnerschaften unterhalb der großen Ebene des Landkreises zu etablieren.

Für die Dauer des Landesprogramms wurde am Landesinstitut für Schulentwicklung eine Beratungsstelle eingerichtet, die die Bildungsregionen beim Aufbau unterstützen soll. Außerdem wird unter www.bildungsregionen-bw.de ein internetbasiertes Informationsangebot vorgehalten.

Fazit

Nach einem dreijährigen, modellhaft erprobten Entwicklungsprozess in Freiburg und im Landkreis Ravensburg, der von der Pädagogischen Hochschule Freiburg wissenschaftlich begleitet wurde, hat die Landesregierung die überaus positiven Erfahrungen zum Anlass genommen, ein landesweites Förderprogramm zum Ausbau regionaler Bildungslandschaften aufzulegen. Dabei sollen auf kommunaler Ebene Netzwerke etabliert werden, in denen sich Schulträger, Schulaufsicht, Vertreter der Vereine, der Wirtschaft und der Kirchen sowie zahlreiche andere Partner den Herausforderungen von Erziehung, Bildung und Schule auf regionaler Ebene annehmen. Der Gedanke der Verantwortungsgemeinschaft ist für die regionale Bildungslandschaft stilbildend – er ist ihr Anspruch und ihr Erfolgsgeheimnis zugleich.

DIE BÜRGERSCHAFT: Stiftungen als Impulsgeber und Mittler in Bildungsnetzwerken

Renate Menken Vorsitzende der Possehl-Stiftung Lübeck

„Meiner geliebten Vaterstadt, der Hansestadt Lübeck“
– Ein Stifter wird politisch aktiv

Lübeck hat eine reiche, bis in das Mittelalter zurückreichende Stiftungsstradition. Noch heute sind hier rund 100 Stiftungen in den vielfältigsten Bereichen aktiv. Der Unternehmer Emil Possehl (1850-1919) knüpfte bereits zu Lebzeiten an diese Tradition an. Seine finanziellen Möglichkeiten waren immens. So stellte er für den Neubau des Lübecker Theaters 1905 eine halbe Million Mark zur Verfügung – unter der Voraussetzung, dass der Standort im Zentrum der Stadt erhalten bleibt. Der Kaufmann und Senator konnte so seinen Willen politisch durchsetzen. So waren seine Stiftungen zu Lebzeiten niemals reine Geldgeschenke, sondern immer an Bedingungen geknüpft, die der Entwicklung Lübecks dienen sollten. In seinem Testament setzte Emil Possehl die Possehl-Stiftung als Alleinerbin der von ihm zur Blüte gebrachten Unternehmensgruppe L. Possehl & Co. GmbH ein. Bis heute kann die Stiftung aus den Unternehmenserträgen „alles Gute und Schöne in Lübeck“ fördern: Das schöne Bild der Stadt, gemeinnützige Einrichtungen, Kunst und Kultur, die Jugend, und sie kann die Not der Bedürftigen lindern. Seit dem Tod des Stifters vor über 90 Jahren trägt der Stiftungsvorstand Sorge für die Vermögenserhaltung und -verwaltung des Unternehmens. Dadurch, dass Emil Possehl die Fördertätigkeit auf Lübeck begrenzt hat, begleitet die Stiftung zunehmend kommunale Entscheidungsprozesse und setzt sich aktiv für eine bessere Vernetzung der gesellschaftlichen Verantwortungsträger ein – ganz im Sinne ihres Stifters.

Die Arbeit der Possehl-Stiftung heute:
Gemeinsam Verantwortung wahrnehmen

Die Possehl-Stiftung ist nicht operativ tätig. Sie nimmt Anträge entgegen und entscheidet im Stiftungsvorstand über die Mittelvergabe. Dies mag auf den ersten Blick passiv aussehen. Berücksichtigt man jedoch den Tatbestand, dass die Stiftung 2009 rund 15 Mio. Euro zur Erfüllung der

Stiftungszwecke zur Verfügung stellen konnte, so erschließt sich, dass sie nicht im luftleeren Raum handelt. Eine verantwortungsvolle Mittelvergabe setzt voraus, dass sich Arbeitsausschuss und Stiftungsvorstand über die Gesamtzusammenhänge ein klares Bild machen. Daher setzt sich die Possehl-Stiftung dafür ein, dass Lübecker Stiftungen und Kommune miteinander kooperieren. Ein Meilenstein der Lübecker Stiftungskultur ist der 2008 ins Leben gerufene Bildungsfonds zur Förderung von Kindern und Jugendlichen in der Hansestadt Lübeck. Mittel des Landes Schleswig-Holstein, der Hansestadt Lübeck sowie der Stiftungen werden hier gebündelt und zur Bekämpfung von Bildungsarmut eingesetzt. Die Hansestadt Lübeck verwaltet die Mittel von jährlich rund 2 Mio. Euro und stellt sicher, dass den Kindern und Jugendlichen schnell und unbürokratisch geholfen werden kann. Die Unterstützung umfasst Sprachförderung, Zuschüsse zu Mittagessen, Klassenfahrten, Arbeitsmaterialien und zusätzliche Bildungsangebote. Der Bildungsfonds hat das Stiftungswesen in Lübeck verändert. Anfängliche Bedenken der Stiftungen („Geben wir unsere Unabhängigkeit auf?“, „Nun fehlen uns Mittel für eigene Lieblingsprojekte“) und der Kommune („Wollen sich die Stiftungen in unsere Aufgaben einmischen?“) konnten schnell ausgeräumt werden: Durch den regelmäßigen Austausch im Beirat des Bildungsfonds erfahren wir mehr voneinander und können unsere Aktivitäten besser aufeinander abstimmen. Über die bei den Stiftungen eingehenden Anträge sind wir darüber informiert, wo es „brennt“, und können unsere Einschätzungen und Erfahrungen an die Kommune weitergeben. Es ist natürlich auch für die Stiftungen ein immenser Vorteil, Einblick zu erhalten in kommunale Entscheidungsprozesse. Wir brauchen die Rückmeldung der Kommune oft, bevor wir verantwortungsvoll entscheiden können. Gerade im Kennenlernen der unterschiedlichen Arbeitsweisen von Stiftungen und Kommune liegt der Gewinn für beide Seiten.

Deshalb zögerte die Possehl-Stiftung auch nicht lange, als es darum ging, diese Zusammenarbeit weiterzuentwickeln: Seit 2009 ist sie Patenstiftung des bundesweiten Förderprogramms „Lernen vor Ort“ und geht – gemeinsam mit einem lokalen Stiftungsverbund – eine bislang einzigartige öffentlich-private Partnerschaft ein. Hier können wir in Lübeck an die positiven Erfahrungen mit dem Bildungsfonds anknüpfen. Im bundesweiten Austausch zwischen Stiftungen, Kommunen und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung entstehen Innovationen für eine verbesserte Bildung zum spürbaren Nutzen der Bürgerinnen und Bürger vor Ort. Die Stiftungen sind hier nicht vorrangig als Geldgeber gefragt: Daran müssen wir uns immer noch gewöhnen. Vielmehr bringen wir unsere Erfahrungen und Kontakte mit ein, um die Kommune dabei

zu unterstützen, Bildungsinnovationen zu entwickeln und auf ihre Umsetzbarkeit zu überprüfen. Das klingt abstrakt, hat aber in Lübeck bereits praktische Konsequenzen.

Der lokale Stiftungsverbund bringt so genannte Themenpatenschaften in „Lernen vor Ort“ mit ein: Bildungsprojekte, die als besonders tragfähig angesehen werden, können nun von der Kommune auf ihre Transferfähigkeit überprüft werden. Langfristiges Ziel muss es ja sein, dass der Zugang zu Bildung nicht zufällig, sondern allen offen ist. Und für die Stiftungen ist es ein großer Gewinn, sicherstellen zu können, dass die geförderten Maßnahmen keine Eintagsfliegen sind. Zwei Mal im Monat setzen wir uns mit der Kommune zusammen und tauschen uns darüber aus, wie wir unsere in Lübeck gesetzten Schwerpunkte weiter befördern können. Als praktisches Beispiel sei hier im Bereich „Begleitete Übergänge“ die vorschulische Sprachförderung genannt. Es gibt eine Unzahl an Maßnahmen unterschiedlichster Träger auf diesem Gebiet: Ein untrügliches Zeichen dafür, wie wichtig dieses Thema ist. In unserer Runde bringen wir gemeinsam Licht in dieses Dickicht der Angebote und filtern die besten Maßnahmen heraus. Darüber hinaus versuchen wir zu klären, welche Maßnahmen kommunale oder auch Landesaufgabe sein sollten, und wo die Stiftungen gefragt sind. Wir ermutigen die Kommune im Bereich Bildung fachbereichsübergreifend zu arbeiten und stützen die dann gefundene bildungspolitische Linie auch finanziell. Denn die vergebenen Mittel sind ja keine Almosen, sondern erfüllen unseren Stiftungsauftrag.

Für die Zukunft wünschen wir uns – nachdem die Zusammenarbeit auf kommunaler Ebene schon so weit gediehen ist – noch mehr bundesweiten Austausch. Hier bietet „Lernen vor Ort“ tatsächlich eine große Chance: Nicht überall muss das Rad neu erfunden werden: Wir sind gespannt, in den kommenden Jahren zu lernen, was woanders möglich ist. So ist das Thema Bildung auch für uns selbst ein fruchtbarer Lernprozess, der hoffentlich dazu beiträgt, die Zugänge zu Bildung durchlässiger zu machen und die Lust auf lebenslanges Lernen in der Gesellschaft noch tiefer zu verankern.

FAZIT

Gemeinsame Verantwortungsübernahme in der Region kann sozial- und bildungspolitische Problemlagen überwinden

Ute Erdsiek-Rave Schleswig-holsteinische Kultusministerin a.D.

Mein Fazit beginnt mit dem Ausgangspunkt und der übereinstimmenden Zielsetzung aller höchst unterschiedlichen Initiativen, Modelle und Projekte, über deren Grundlagen, Ziele, Probleme wir etwas erfahren haben, und dieser Ausgangspunkt nimmt nicht zuallererst die Zuständigkeiten in den Blick, sondern die Zustände:

- die ungleichen Bildungschancen der Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen,
- die soziale Entmischung in den Städten und vielen Gemeinden,
- die unzureichende Gestaltung der Übergänge im Bildungsweg,
- insbesondere die Übergänge von der frühkindlichen in die schulische Bildung und von der Schule in die Ausbildung,
- die mangelnde Integration von Migranten, Behinderten, Benachteiligten,
- die institutionellen Abschottungen,

oder andersherum:

- die mangelnde Zusammenarbeit der Bildungsinstitutionen, und damit verbunden: die mangelnde Bündelung der knappen Ressourcen.

Jede Institution für sich kann diese Herausforderungen nicht bewältigen. Es geht also um einen sozial- und bildungspolitischen Ansatz gleichermaßen. Nicht zuletzt aus diesem Grund ist in vielen Kommunen das Programm "Soziale Stadt" Anstoß und Finanzierungsgrundlage der regionalen Prozesse gewesen. Ein weiterer Motor war die Umsetzung des Ganztagschulprogramms, das eine Öffnung der Schule in ihr soziales und kulturelles Umfeld zur Folge hatte und die kommunale Verantwortung weit über die Zuständigkeit für die Gebäude hinaus verstärkt hat.

Dass die „Bildungsrepublik“ vor Ort beginnt, ist also keine Frage, sondern eine Feststellung. Von den Kindertageseinrichtungen über die Schulen, die Einrichtungen der Jugendhilfe und freien Jugendarbeit, den Büchereien, Museen, Volkshochschulen, Familienbildungseinrichtungen, Elternvereinen, lokalen Integrationsprojekten bis zu Gesundheitseinrichtungen – die Liste ließe sich fortsetzen – reicht die Reihe der Bildungseinrichtungen in weitgehend kommunaler Verantwortung und überwiegend kommunaler Finanzierung, bei denen sich die Frage nach einer Neuverteilung von Zuständigkeiten gar nicht stellt. Eine Ausnahme bildet die zentrale Institution Schule, für die das Land die personelle und inhaltliche Kompetenz hat und der Schulträger die sächliche, also Bau, Betrieb und Ausstattung verantwortet – anders also als in Schweden und in den übrigen skandinavischen Ländern, wo die Zentralregierungen sich auf steuernde und wenige inhaltliche, strukturelle und kontrollierende Vorgaben und Funktionen konzentrieren. Dort sind also in hohem Maße die Groß-Kommunen für Bildung verantwortlich. Man kann dies übrigens bei jedem Besuch etwa in einer großen schwedischen Schule auf den ersten Blick sehen: Kita, Schule, Freizeiteinrichtungen, Bibliotheken bilden in der Regel einen Komplex, baulich wie organisatorisch.

Aber viele Schulen in Deutschland haben sich in den letzten Jahren, befördert durch gesetzliche Regelungen und unterschiedliche Programme mit ähnlichen Zielsetzungen in den Ländern, deutlich verändert und geöffnet in ihr Umfeld, sie sind in ihrer Gestaltung, ihren Schulprogrammen, in der Wahl ihrer Partner selbständiger geworden oder könnten es zumindest sein. Die Länder haben also bereits Zuständigkeiten bzw. Regelungskompetenz an die Schulen abgegeben, ihre Schulgesetze entsprechend angepasst und Impulsprogramme wie etwa in Baden-Württemberg auf den Weg gebracht.

Das war nicht unumstritten. Abgabe von Verantwortung kann eben auch als Flucht interpretiert werden, wenn sie nicht sorgfältig vorbereitet ist und Schulleitungen nicht mit dem entsprechenden Rüstzeug versehen werden. Dies gilt insbesondere für die Personalverantwortung, die mit erheblichen rechtlichen Fragen verbunden und nur eingeschränkt übertragbar ist. Zudem bleibt das jeweilige Land immer in der Verantwortung für eine gleichmäßige Verteilung und Versorgung mit Lehrkräften – und damit verbietet sich auch eine vollständige Verlagerung von Auswahl- und Einstellungsverfahren auf die Einzelschule wie auch auf die Ebene der Schulträger. Auch ohne personelle Zuständigkeit kann aber mit entsprechenden Öffnungsklauseln in den Schulgesetzen das Ziel der lokalen Vernetzung und der stärkeren kommunalpolitischen Verantwortung erreicht werden.

Eine mindestens ebenso wichtige Voraussetzung ist allerdings die deutliche auch schulgesetzliche Festschreibung der Zusammenarbeit von Schule und Jugendhilfe und ihre Ausformung auf Landes- und kommunaler Ebene. Aus der schon lange gültigen KJHG-Regelung zur Zusammenarbeit wurden bis vor kurzem leider kaum praktische Konsequenzen gezogen. Auf diesem Feld liegen vielerorts noch Hindernisse im Weg: Unterschiedliche Fachkulturen, Herangehensweisen, mangelnde gegenseitige Wertschätzung von Lehrkräften und Erzieherinnen und Erziehern werden immer wieder als hemmende Faktoren benannt. Am Pranger stehen dabei sehr häufig die Schulen, die auf ihre Autonomie pochen und eine Sonderstellung reklamieren und auf Initiativen von „außen“ eher kritisch und zurückhaltend reagieren. Behutsames, zugleich zielgerichtetes Vorgehen der Initiatoren, Unterstützung durch Schulaufsicht, Stärkung der Mitbestimmung von Eltern, Schülern, vielleicht auch der Schulträger in den Schulen können diese Hindernisse aus dem Weg räumen und eine Kultur der offenen Kommunikation und Partizipation entwickeln. Die strukturierte Zusammenarbeit der Handelnden in den Bildungseinrichtungen ist also eine der Bedingungen für den erfolgreichen Aufbau eines Netzwerks.

Wichtige weitere Faktoren sind:

- Die Zusammenführung von Planungsprozessen, die bis dahin üblicherweise getrennt abliefen: Schulentwicklungsplanung, Jugendhilfeplanung, Raum- und Sozialplanung.
- Die Zieldefinition und Berichterstattung als regelhafter Bestandteil kommunaler Bildungspolitik.
- Die eigentliche Netzwerkbildung über Schule und Jugendhilfe hinaus durch geplante und strukturierte Kommunikation und daraus folgende Kooperation und
- die professionelle und dauerhafte Pflege dieses Netzwerks durch entsprechend qualifiziertes Personal in Bildungsbüros und deren Finanzierung.

In immer mehr Kommunen wird diese Notwendigkeit erkannt – gerade hat die Stadt Flensburg für ihr Projekt „Bildungsstadt“ einen hauptamtlichen „Bildungsmanager“ eingestellt. Bündnisse mit Partnern wie Stiftungen und Betrieben sind fruchtbar im Sinne einer gesellschaftlichen Verantwortung über die staatlichen und kommunalen Institutionen hinaus. Sie dürfen aber nicht nur als willkommene Geldgeber betrachtet werden, sondern müssen im besten Fall selbst aktiv werden dürfen.

Alle Prozesse und Projekte scheinen am besten zu gelingen, wenn weder

Handlungskonzepte vorgefertigt und übergestülpt werden, noch eine reine Bottom-up-Strategie verfolgt wird, sondern ein moderiertes, zugleich planvolles und offenes Verfahren gewählt wird. Alle gelungenen Beispiele lokaler Netzwerke und Initiativen sind weder Selbstzweck noch Allheilmittel. Sie sollen die Zustände verbessern, von denen zu Beginn die Rede war. Und sie können durchaus auch einer Gefahr entgegenwirken, die im Zusammenhang mit dem bereits zitierten zunehmenden Wettbewerb der Schulen nicht von der Hand zu weisen ist: Der Gefahr nämlich, dass die soziale Entmischung eher noch zunimmt, wenn Wettbewerb nicht um gute Ideen und Konzepte, sondern um Schüler bestimmter sozialer Schichten stattfindet.

In der Schriftenreihe des **Netzwerk Bildung** sind bisher folgende Titel erschienen:

Hrsg: Rolf Wernstedt, Marei John-Ohnesorg: **10 Jahre nach Bologna – Ziele und Umsetzung der Studienstrukturreform** (2010)

Hrsg: Rolf Wernstedt, Marei John-Ohnesorg: **Der Lehrerberuf im Wandel – Wie Reformprozesse Eingang in den Schulalltag finden können** (2010)

Jürgen Oelkers: **„I wanted to be a good teacher“ Zur Ausbildung von Lehrkräften in Deutschland** (2009)

Hrsg: Rolf Wernstedt, Marei John-Ohnesorg: **Schulstruktur – Bestandsaufnahme, Bundesländerinterner Vergleich und Perspektiven** (2009)

Hrsg: Rolf Wernstedt, Marei John-Ohnesorg: **Bildungsföderalismus auf dem Prüfstand** (2009)

Hrsg: Rolf Wernstedt, Marei John-Ohnesorg: **Bildungsstandards als Instrument schulischer Qualitätsentwicklung** (2009)

Elisabeth M. Krekel, Joachim Gerd Ulrich: **Jugendliche ohne Berufsabschluss – Handlungsempfehlungen für die berufliche Bildung** (2009)

Klaus Klemm: **Bildungsausgaben im föderalen System – Zur Umsetzung der Beschlüsse des „Bildungsgipfels“** (2009)

Marei John-Ohnesorg: **Lehren. Lernen. Neugier wecken.** (2009)

Hrsg: Rolf Wernstedt, Marei John-Ohnesorg: **Neue Medien in der Bildung – Lernformen der Zukunft** (2008)

Hrsg: Rolf Wernstedt, Marei John-Ohnesorg: **Soziale Herkunft entscheidet über Bildungserfolg. Konsequenzen aus IGLU 2006 und PISA III** (2008)

Hrsg: Rolf Wernstedt, Marei John-Ohnesorg: **Der Bildungsbegriff im Wandel. Verführung zum Lernen statt Zwang zum Büffeln** (2008)

Im **Netzwerk Bildung** treffen sich bildungspolitische Akteure der Landes- und Bundesebene sowie ausgewiesene Bildungsexperten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft. Anliegen des Netzwerks ist der offene und konstruktive Dialog mit dem Ziel, zu einem gemeinsamen Vorgehen in der Bildungspolitik beizutragen.

Die Publikationen können Sie per e-mail nachbestellen bei: marion.stichler@fes.de

ISBN: 987-3-86872-417-2



Die Friedrich-Ebert-Stiftung ist im Qualitätsmanagement zertifiziert nach EFQM
(European Foundation for Quality Management): Committed to Excellence