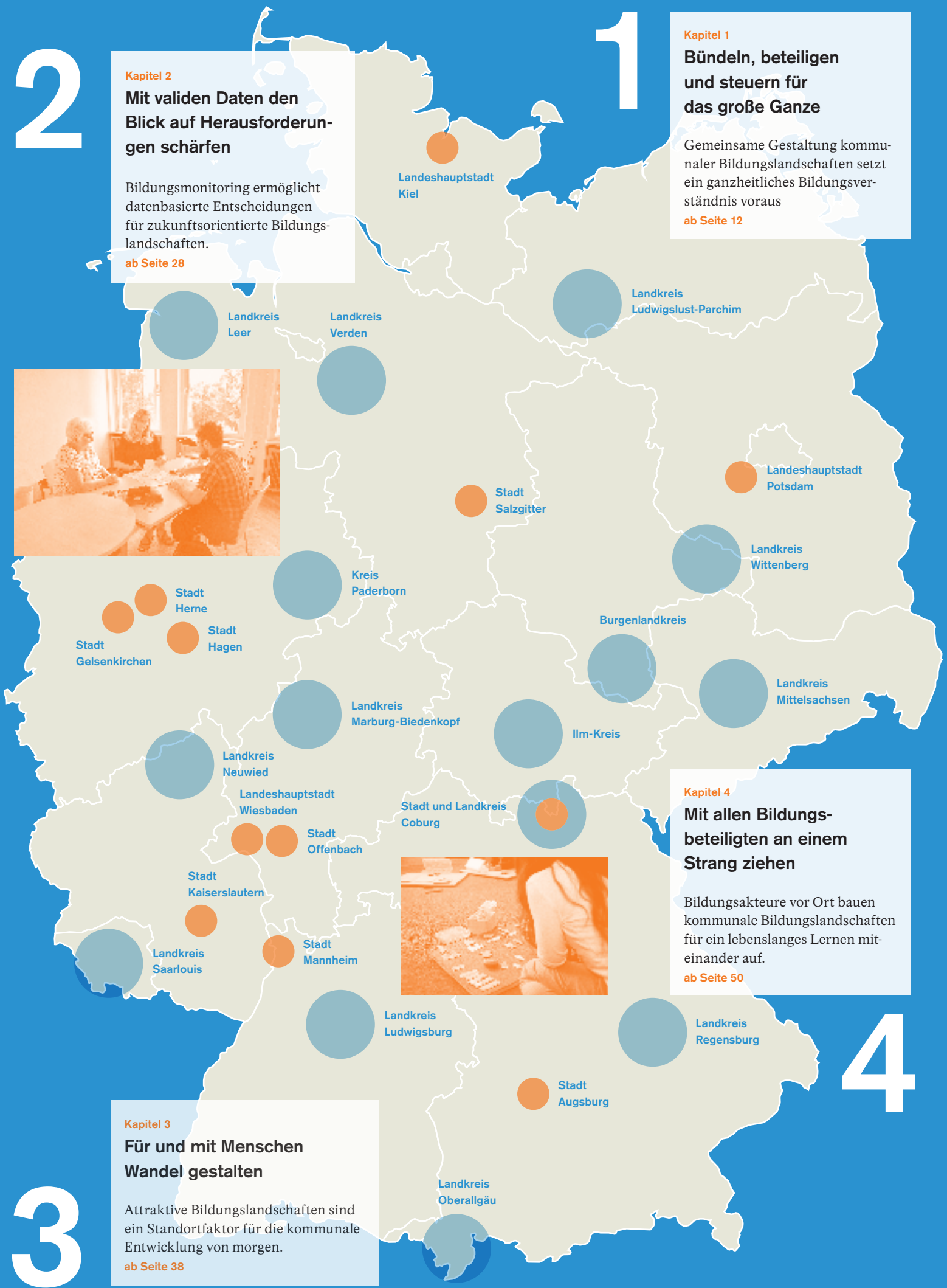
# Transferinitiative

## Kommunales Bildungsmanagement

Bildungsort Kommune




1

Kapitel 1

## Bündeln, beteiligen und steuern für das große Ganze

Gemeinsame Gestaltung kommunaler Bildungslandschaften setzt ein ganzheitliches Bildungsverständnis voraus

ab Seite 12

2

Kapitel 2

## Mit validen Daten den Blick auf Herausforderungen schärfen

Bildungsmonitoring ermöglicht datenbasierte Entscheidungen für zukunftsorientierte Bildungslandschaften.

ab Seite 28

3

Kapitel 3

## Für und mit Menschen Wandel gestalten

Attraktive Bildungslandschaften sind ein Standortfaktor für die kommunale Entwicklung von morgen.

ab Seite 38

4

Kapitel 4

## Mit allen Bildungsbeteiligten an einem Strang ziehen

Bildungsakteure vor Ort bauen kommunale Bildungslandschaften für ein lebenslanges Lernen miteinander auf.

ab Seite 50

Kapitel 5

**Durch Bildungsteilhabe ankommen**

Moderne und bedarfsgerechte Bildungslandschaften bieten auch Neuzugewanderten Chancen und Perspektiven.

ab Seite 58

5

Kapitel 6

**Dauerhaft Bündnisse für die Bildung eingehen**

Kommunale Bildungslandschaften brauchen strukturierte Zusammenarbeit und gegenseitiges Vertrauen.

ab Seite 74

6

# INHALT


4 Die Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement
6 Wenn Lösungen zu den Problemen passen sollen …
9 Bildungspartner Zivilgesellschaft

## 1 Bildungsmanagement vereint Menschen und Ideen

14 Bildung zur Chefsache machen
18 Gemeinsam Übergänge gestalten
20 Zentrale Anlaufstelle für alle Bildungsbeteiligten
22 Geplant, flexibel, zukunftsfest Die Bildungslandschaft Mannheim
24 Bildungsmanagement als Schnittstelle
26 Bildungsbericht als Kompass für die Arbeit aller Institutionen

## 2 Bildungsmonitoring lässt Fakten sprechen

30 Alles KLAR für die Zukunft
32 Bildungsmonitoring muss nicht kompliziert sein
35 Gießkanne? Nein Danke!
36 Mit Daten in die Zukunft blicken

## 3 Moderne Bildungsverwaltung stärkt Städte und Regionen

40 Bildung von klein auf
42 Partizipativ zur Bildungslandschaft
45 Bildung im Rampenlicht
48 Beteiligungsorientiert – anders geht's nicht

## 4 Strategien gemeinsam denken für vielfältige Bildungslandschaften

52 Neue Wege gehen
54 Für alle, mit allen
56 Zukunft können wir nur gemeinsam gestalten

## 5 Bildungsmanagement erleichtert Integration

60 Engagement und Vernetzung für eine nachhaltige Integration
64 Menschen zusammenbringen
66 Offenbach Is Almost All Right: Offenbach ist ganz okay
67 Voneinander lernen
69 Kommunale Koordinierung auf allen Ebenen als Pilotprojekt
71 Umfassende Beratung gemeinsam ermöglichen
72 Sport verbindet

## 6 Transferinitiative verbindet Perspektiven für die Zukunft

76 Blick über den Tellerrand
78 Vereint hinter der Idee des kommunalen Bildungsmanagements
80 Jour fixe im Bildungsland Brandenburg
82 Kooperation der Systeme

Impressum
Glossar

DIE TRANSFERINITIATIVE

# KOMMUNALES BILDUNGS-MANAGEMENT

**Text: Programmstelle**
**Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement**

Der „Bildungsort Kommune“ ist aus der Debatte über die Gestaltung der deutschen Bildungslandschaft nicht mehr wegzudenken. Wurde Bildung früher „von oben gesteuert“, ist sie heute vielmehr ein Zusammenspiel aus staatlichen und zivilgesellschaftlichen, formalen und non-formalen Bildungsakteuren. Bildung ist eine Querschnittsaufgabe. Es geht heute mehr denn je darum, die Weichen so zu stellen, dass Menschen ihr Leben lang lernen können. Dafür ist ein ganzheitliches Bildungsverständnis grundlegend. Neue gesellschaftliche Herausforderungen, z.B. angespannte Haushaltslagen, Abwanderung aus strukturschwachen oder ländlichen Regionen, die Integration Neuzugewanderter, führen uns täglich vor Augen, dass Bildung der zentrale Schlüssel zur Standortsicherung ist. Damit rücken die Kommunen endgültig in den Fokus der Aufmerksamkeit: Denn Bildung und Integration finden dort statt, wo Menschen leben und lernen, also in unseren Städten und Gemeinden.

Vor diesem Hintergrund hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2014 die „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“ initiiert. Die Initiative unterstützt bundesweit Kreise und kreisfreie Städte dabei, regionale Bildungslandschaften für alle Bürgerinnen und Bürger in allen Lebensphasen attraktiver und zukunftsfähiger zu gestalten. Bildungsakteure in den Kommunen sollen besser vernetzt werden. Verteilte Zuständigkeiten werden zusammengeführt, um Managementstrukturen für ein ganzheitliches Bildungswesen zu etablieren. Kooperation und Koordination sind die Schlüsselbegriffe wenn es darum geht, Bildung als Gemeinschaftsaufgabe zu begreifen: So können vor Ort kommunale Verantwortungsgemeinschaften entstehen. Erst dort, wo bildungspolitische Prioritäten nach Bildungs- und Sozialmonitoring faktenbasiert, partizipativ und gemeinschaftlich gesetzt werden, haben sie gute Chancen auf Realisierung.

Neun Transferagenturen wurden als umfassendes, bundesweit agierendes Beratungsnetzwerk an 14 Standorten eingerichtet. Sie beraten und begleiten Kreise und kreisfreie Städte beim Auf- und Ausbau eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements in allen Bildungsthemen. Sie organisieren Qualifizierungsangebote und ermöglichen den Austausch zwischen den Kommunen und zivilgesellschaftlichen Akteuren, z.B. Stiftungen oder Volkshochschulen.

Seit 2015 wird das Beratungsnetzwerk der Transferagenturen durch das Programm „Bildung integriert“ flankiert. Die teilnehmenden Städte und Landkreise widmen sich in enger Zusammenarbeit mit den Transferagenturen dem Aufbau eines datenbasierten Bildungsmanagements. Sie werden dabei unterstützt, Strukturen (weiter) zu entwickeln und durch verbindliche Kooperationen aller Bildungsinstitutionen die Bildungsinfrastruktur zu verbessern. Außerdem soll der Bildungsgedanke als fester Bestandteil in der strategischen kommunalen Planung verankert werden. Zentrale Ziele sind die Etablierung von übergreifenden Kooperationsstrukturen und die Entwicklung geeigneter Steuerungsinstrumente, z.B. ein professionelles Bildungsmonitoring. So können datenbasiertes Planen und koordiniertes Handeln über Ämterzuständigkeiten hinaus den Weg für eine gute und gerechte Bildung ebnen – das perfekte Zusammenspiel von Bildungsmonitoring und Bildungsmanagement.

In Folge der erhöhten Zuwanderung in den Jahren 2015 und 2016 wurde das Programm „Kommunalen Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte“ ins Leben gerufen. Eingebettet in die Transferinitiative ist es ebenfalls Teil eines übergreifenden kommunalen Bildungsmanagements. Ziel des Programms ist ein verbessertes Management im gesamten Themenfeld „Integration durch Bildung“, denn Bildung hat eine Schlüsselfunktion für die Integration Neuzugewanderter in unsere Gesellschaft. Das Programm hilft Kreisen und kreisfreien Städten dabei, neuzugewanderte Menschen beim Einstieg in Kita, Schule, berufliche wie allgemeine Weiterbildung durch Orientierungs- und Beratungsangebote zu unterstützen. Seit Sommer 2016 werden kommunale Koordinatorinnen und Koordinatoren gefördert. Diese kümmern sich vor Ort darum, die lokalen Kräfte für ein gemeinschaftliches Zusammenwirken aller Bildungsakteure zu bündeln und ein ressortübergreifend abgestimmtes Handeln zu initiieren.

Dieses Magazin möchte zu Beginn der zweiten Förderphase der „Transferinitiative“ zeigen, wie vielfältig der Bildungsort Kommune gestaltet werden kann. Neben Beispielen aus der Sicht von Kommunen, Personalisierungen sowie dem Aufzeigen von Entwicklungstrends kommen Vertreterinnen und Vertreter aus den Transferagenturen, der Verwaltung und der Bildungsbüros zu Wort, aber auch Koordinatorinnen und Koordinatoren, Bildungsmanagerinnen und Bildungsmanager sowie Bildungsmonitorerinnen und Bildungsmonitorer. Sie stehen stellvertretend für die rund 330 Städte und Kreise, die am Gelingen der Transferinitiative mitwirken. Lernen Sie diese „Gesichter der Transferinitiative“ kennen. Sechs Kapitel führen durch die hier entstandenen kommunalen Bildungslandschaften und zeigen, dass es sich lohnt, mitzumachen, aus Daten Taten werden zu lassen und ein kommunales Bildungsmanagement aufzubauen. Das Magazin „Bildungsort“ bringt es auf den Punkt, wenn es um Bildung von morgen geht. Die Transferinitiative ist in wenigen Jahren zu einer bundesweiten Initiative herangewachsen – wir bewegen Bildung!

# WENN LÖSUNGEN ZU DEN PROBLEMEN PASSEN SOLLEN …

Text: Prof. em. Dr. Dieter Euler, Universität St. Gallen,
Prof. Dr. Peter F. E. Sloane, Universität Paderborn

Stellen Sie sich vor, Sie gehen zu einem Optiker und wollen eine passende Brille gegen Ihre nachlassende Sehkraft. Der Optiker lächelt Sie an und hat eine vermeintliche geniale Lösung für Sie: „Nehmen Sie meine Brille, mit der kann ich wunderbar sehen!" – Ihre Euphorie wird sich in Grenzen halten, denn die angebotene Lösung wird vermutlich nicht zu Ihrem Problem passen.
Was an einer Stelle blendend funktioniert, passt an einer anderen vielleicht überhaupt nicht. Im Bildungssystem mangelt es nicht an kreativen Menschen und Institutionen, die gute Lösungen für ihre Probleme entwickelt und mit ihnen gute Erfahrungen gesammelt haben. Auch die Politik hat mit immer wieder neuen Förderprogrammen dazu beigetragen, dass unzählige Ideen, Impulse und Anregungen zur Bewältigung praktischer Bildungsprobleme entstehen konnten. Mit dem Ende eines Förderprogramms versiegte zumeist jedoch der Zugriff auf die entwickelten Ergebnisse. Erfahrungen blieben in den Köpfen der Entwickler oder in schlecht zugänglichen Dokumentationen.
Es geht um den Transfer von entwickelten Problemlösungen, Innovationen und Erfahrungen von ihren Entwicklern zu neuen Nachfragern. Dieser Transfer wird nur gelingen, wenn die Lösungen der einen zu den Problemen der anderen passen. Ein solcher Transfer ist dabei kein Kopiervorgang, sondern er erfordert mehr oder weniger umfangreiche Anpassungen an die Bedarfslage der Nachfrager. Eine Transfernachfrage muss zunächst erkannt, analysiert und als konkreter Bedarf definiert werden, um auf dieser Grundlage zu untersuchen, ob bestehende Problemlösungen in Form von Transferangeboten prinzipiell passen und auf den Bedarf angepasst werden können.

An dieser Stelle setzte die Transferinitiative „Kommunales Bildungsmanagement“ an. Verfügbare Innovationen und Erfahrungen sollten für einen Transfer nutzbar gemacht werden. Dies mit der kommunalen Bildung in einem Sektor, von dem nahezu alle Bürger betroffen sind. Zuvor waren in einem mehrjährigen Programm „Lernen vor Ort“ viele Entwicklungen entstanden, die auf eine verbesserte Steuerung und Koordination der Bildungsaktivitäten in einer Kommune zielten. Wie bei vielen Programmen vorher drohten auch diese mit dem Auslaufen von „Lernen vor Ort“ zu verschwinden. Über bundesweit verteilte Transferagenturen sollten bestehende Erfahrungen aufgenommen und auf die Bedingungen neuer Kommunen übertragen werden.

Bezogen auf die Kernkomponenten eines kommunalen Bildungsmanagements zeigen die meisten Kommunen einen ausgeprägten Entwicklungsbedarf. Dies allein verleiht der Transferinitiative bereits eine hohe sachliche Legitimation. So existiert beispielsweise nur in wenigen Kommunen eine strategische Zielausrichtung für die Gestaltung der kommunalen Bildungsaktivitäten. Auch wenn viele Kommunen mit der Erstellung eines Bildungsberichts eine wesentliche Grundlage für eine datenbasierte Entscheidungsbildung im Bildungsbereich geschaffen haben, bleibt die systematische Verknüpfung mit der Strategiebildungs- und Handlungsebene zumeist noch in den Anfängen. Formen der Kooperation zwischen den Bildungsakteuren in der Kommune bestehen häufig punktuell, auch die aktive Einbindung der Zivilgesellschaft in die kommunale Bildungsarbeit steckt vielerorts noch in den Anfängen.

Die wissenschaftliche Begleitung legt einen Schwerpunkt auf die Identifikation zentraler Herausforderungen, mit denen die Transferagenturen in der Gestaltung ihrer Transferarbeit konfrontiert sind. Die folgenden Fragen geben Aufschluss über einige dieser Herausforderungen: Unter welche Bedingungen können vergleichsweise ressourcenschonende Veranstaltungsformate mit mehreren Kommune Veränderungsprozesse in den Kommunen auslösen? Inwieweit werden Formate einer Change-Beratung erforderlich, um Prozesse einer Organisationsentwicklung anzustoßen oder zu begleiten? Welches Rollenverständnis vertritt die Transferagentur, um in der Kommune mit ihren multiplen Perspektiven und Interessen konsistent zu handeln? Welche internen Prozesse sind erforderlich, um die Transferagentur zu einer professionellen Expertenorganisation zu

gestalten? Wie kann es in den Kommunen gelingen, dringliche Fachthematiken (z.B. Migration, Digitalisierung) aufzunehmen und für die Entwicklung eines fortgeschrittenen kommunalen Bildungsmanagements zu nutzen?
Für die zweite Förderphase wird die Arbeit an solchen Herausforderungen von den Transferagenturen praktisch fortgeführt und von der wissenschaftlichen Begleitung in neuen Facetten untersucht. Zudem sind neue Herausforderungen erkennbar. So zeigt sich beispielsweise, dass Transferagenturen zum Opfer ihres eigenen Erfolgs werden können. Gelingt es der Transferagentur, eine effiziente Arbeitsbeziehung zu der Kommune aufzubauen, so wird es für sie zunehmend schwieriger, sich wieder aus der Kommune zurückzuziehen. Mit einem solchen Beratungsdilemma sind die Agenturen in vielen Kommunen konfrontiert. Dieser Punkt hängt eng zusammen mit der Herausforderung, nach Ende der Förderung der Transferinitiative die Arbeit der Transferagentur zu verstetigen. Schließlich ist ein schlecht beratender Optiker wie in dem Eingangsbeispiel ein Problem – verschwindet der Optiker jedoch nach einiger Zeit wieder, so gleicht die Entwicklung der Situation einer „Vogelorganisation“: Die Vögel sitzen gemütlich und träge auf dem Baum. Die Menschen wollen Leben in die Gemeinschaft bringen, also klatschen sie laut und heftig in die Hände. Die Vögel fliegen aufgescheucht hoch, für kurze Zeit bewegt sich etwas. Aber sobald die Menschen wieder verschwinden, fliegen die Vögel zurück zu ihrem Ausgangspunkt – und es ist alles wie zuvor!

## Die wissenschaftliche Begleitung

**Die wissenschaftliche Begleitung an den Universitäten Paderborn (Prof. Peter F.E. Sloane) und St. Gallen (Prof. Dieter Euler) untersucht die Transferprozesse, meldet ihre Befunde an die Akteure in den Transferagenturen zurück und gibt Gestaltungsanregungen für die Weiterentwicklung der Konzepte und Strategien in der Transferinitiative. Neben dem internen Austausch der Erfahrungen übernimmt die wissenschaftliche Begleitung die Aufgabe, die Vielfalt der Vorgehensweisen in den Transferagenturen zu erfassen und zu typologisieren. So wurde schon bald deutlich, dass die Transferagenturen selbst eine hohe Professionalität benötigen, um Kommunen in dem Transferprozess beraten und unterstützen zu können. Beispielsweise müssen sie innerhalb der Beratung in einem systematischen Prozess die Bedarfslage innerhalb des Bildungsbereichs der Kommune analysieren und in eine tragfähige Zielvereinbarung übersetzen. Dabei stehen sie häufig vor der Aufgabe, innerhalb der Kommune mit Anspruchsgruppen auf verschiedenen Ebenen und teilweise unterschiedlichen Zielen zu kommunizieren.**
**Die wissenschaftliche Begleitung erstreckt sich auf neun Transferagenturen, die ähnlich aber nicht gleich arbeiten. Die Erfahrungen einer Transferagentur für andere nutzbar zu machen, stellt selbst wieder eine Transferaufgabe dar.**

# BILDUNGS-PARTNER ZIVILGESELL-SCHAFT

**Mit der PISA-Studie im Jahr 2000 rückte die Frage nach der Qualität und Effektivität von Bildung in den Mittelpunkt. Es war klar: Bildung ist Ländersache, der Bund setzt Schwerpunkte durch Förderprogramme. Die konkreten Herausforderungen zeigen sich jedoch vor Ort, in der Kommune.**

**Interview mit Sabine Süß, Leiterin Koordinierungsstelle Netzwerk Stiftungen und Bildung**

**Was waren die Herausforderungen vor Ort? Und was war Ihre Vision?**

Sabine Süß Die Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement hat eine Vorgeschichte: „Lernen vor Ort" war ein Modellvorhaben mit 40 Kommunen – das heißt Landkreise und kreisfreie Städte. Die Kommunen erarbeiteten jeweils mit einer sogenannten Grundpatenstiftung, welche Strukturen hilfreich sein könnten, um ein kommunales, datengestütztes, kohärentes Bildungsmanagement zu entwickeln. Jeder einzelne Begriff war damals sowohl für die Kommune als auch für die Stiftung ein Fremdwort. Kommune und Stiftung waren es nicht gewohnt, sich aufeinander zu beziehen. Temporär gab es immer mal wieder eine Zusammenarbeit auf Projektebene. Aber dass man systematisch miteinander ins Gespräch kommt und Dinge entwickelt, war wirklich eine abenteuerliche Versuchsanordnung, die aber großes Potenzial in sich trug.

Der Stiftungsverbund „Lernen vor Ort" war damalig die größte themenbezogene Allianz in der deutschen Stiftungslandschaft und ein absolutes Novum. Es war damals etwas ganz Neues, zu überlegen, wie wir als zivilgesellschaftliche Akteure mit unseren besonderen Möglichkeiten dazu beitragen können, die Bildungschancen von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen im kommunalen Kontext zu verbessern. Besondere Möglichkeiten deshalb, weil Stiftungen Fachexpertise haben. Stiftungen sind Brückenbauer. Stiftungen haben eigene Zugänge in Netzwerke. Stiftungen kennen sich vor Ort in den Gegebenheiten aus. Und Stiftungen haben – das ist ihr größter Reichtum – die Möglichkeit, sich frei zu bewegen. Eine Beteiligung an kommunaler Bildungsentwicklung, die nicht auf Abruf entsteht, sondern aus der gemeinsamen Gestaltung, setzt aber voraus, dass man Kommunikationsformen und Strukturen entwickelt, die die wichtigen zivilgesellschaftlichen Akteure als Gleichberechtigte in einer gemeinsamen partnerschaftlichen Gemeinschaft verstehen.

**In der Koordinierungsstelle Netzwerk Stiftungen und Bildung unterstützen Sie die systematische Kooperation in kommunalen Bildungslandschaften von unterschiedlichsten Bildungsakteuren der Kommune mit Stiftungen. Was heißt das konkret?**

Sabine Süß Unser Anliegen ist: Wir wollen auf der einen Seite unter Beteiligung der Zivilgesellschaft auf das große Ziel kommunale Bildungsentwicklung hinarbeiten. Dazu müssen wir aber nicht nur motivieren, sondern auch Wissen vermitteln. Und dieses Wissen muss in die Verwaltung und Politik gebracht werden. Das sehe ich als Aufgabe der Transferagenturen. Der Zivilgesellschaft müssen wir vermitteln, dass dies keine Strukturen sind, in die man sie hinein zwingt, sondern dass sie im eigenen Interesse ihrer Institutionen liegen. Da kann das Netzwerk Stiftung und Bildung unterstützend wirkend. Für uns ist zentral, dass diese Aktivitäten koordiniert werden. Das ist ein wesentlicher Faktor für die Steigerung der Effizienz, ressourcenschonendes Vorgehen und synergiegetriebenes Denken. Wir haben es bei der großen Neuzuwanderung gesehen: Dort, wo man sich auf gute vorhandene Kooperations- und Kommunikationsstrukturen beziehen konnte, war es sehr viel einfacher, mit den neuen Herausforderungen umzugehen. Das heißt nicht, dass die Arbeitsbedingungen deswegen weniger herausfordernd waren. Aber es ist vielen einfacher gefallen, auf diesen Strukturen aufbauend Maßnahmen zu entwickeln.

**Wie schafft man es, die zivilgesellschaftliche bürgerschaftliche Bewegung mit kommunaler Verwaltung und Politik zusammenzubringen?**

Sabine Süß Was wir beobachten können: Je besser miteinander gesprochen wird, je verbindlicher Kontakte und erkennbarer Kommunikationsknotenpunkte sind, desto einfacher wird es. Die Zusammenarbeit gelingt dort, wo der politische Rückhalt vorhanden ist und diese Verknüpfungen in verbindliche Strukturen gegossen sind: durch Steuerungsrunden, in denen die relevanten und zuständigen Akteure vertreten sind, durch Bildungsbeiräte, die die wichtigsten Akteursgruppen mit Bildungsinteresse einbinden, durch Bildungskonferenzen, um die breite Öffentlichkeit einzubeziehen.

Die Anstrengung ist, einen wirklichen Aushandlungsprozess zu starten. Dieser wird einfacher, sobald man über Zielsetzungen und Themen redet. Da sind wir beim Kernthema: Was ist der lokale Bedarf? Und was können Stiftungen und andere sinnstiftend einbringen, um auf den lokalen Bedarf zu reagieren?

**Hat sich in der Wahrnehmung der Zivilgesellschaft als Partner von Seiten der Kommunalverwaltungen in den vergangenen Jahren etwas verändert? Auf welche Haltung treffen Sie heute bei Verwaltungen?**

Sabine Süß Das Schöne ist, es geht nicht mehr darum OB verschiedene Bildungsakteure auf kommunaler Ebene zusammenarbeiten, sondern inzwischen geht es um das WIE. Und das, finde ich, ist ein absoluter Gewinn. Die Kommunen haben vielerorts eine sehr wirtschaftlich getriebene Betrachtungsweise. Dabei sollte der Bildungsbegriff als lebenslanges Lernen sehr viel stärker in den Vordergrund gerückt und nicht nur die schulische Ausbildung gesehen werden, die in einer Berufstätigkeit mündet.

**„All die parallel stattfindenden gesellschaftlichen Entwicklungen führen dazu, dass diejenigen Akteure, die einen Beitrag in diesem Bereich erbringen, ein Miteinander und kein Nebeneinander generieren müssen. Deswegen gilt unsere Maxime: Bildung ist Gemeinschaftsaufgabe.“**

**Sabine Süß, Leiterin der Koordinierungsstelle des Netzwerks Stiftungen und Bildung**

Für uns ist wichtig zu verstehen: Selbst bei einer wirtschaftlich orientierten Betrachtungsweise muss man wahrnehmen, dass man soziale Probleme schafft, wenn man nicht für einen sozialen Ausgleich sorgt. Daran anknüpfend müssen wir auf allen Ebenen dafür werben, kommunale Bildungslandschaften mit den dazugehörigen Instrumenten zu entwickeln, die uns mehr Klarheit über die tatsächliche Situation vor Ort geben, um adäquate strategische Weichenstellungen ein- und entsprechende Maßnahmen und Projekte abzuleiten, von denen alle in der kommunalen Gemeinschaft profitieren. Dabei spielt die Zivilgesellschaft eine nicht unerhebliche Rolle.

Wir müssen genau auf die regionalen und lokalen Bedingungen gucken. Dafür ist das Bildungsmonitoring ein sehr hilfreiches Instrument. Doch das Thema zivilgesellschaftliches Engagement ist nicht einfach abzubilden. Denn die Frage lautet, wer kann die entsprechenden Daten zur Verfügung stellen? Wer kann die eigene Arbeit über einen längeren Zeitraum beobachten und in Daten spiegeln? Dennoch ist es erklärtes Ziel, auch diesen Sektor besser begreifbar zu machen.

**Am Anfang ging es zunächst darum, dass sich die Akteure schlichtweg kennenlernen. Wo stehen wir heute, da es um die Vernetzung zu konkreten Themen geht? Was können Stiftungen dabei bewirken? Und in welcher Rolle?**

Sabine Süß Wir beobachten, dass Stiftungen offener für Kooperationen werden und darüber nachdenken, wie sie ihre Wirkung verstärken können. Der Bedarf, sich stärker auf die Geschwindigkeit der gesellschaftlichen Veränderungen einzulassen, ist – zumindest für den Bildungssektor – größer geworden. Bedachtheit bedeutet auch Stabilität. Doch wir müssen überlegen: Ist die Art und Weise, wie wir etwas tun, dem, was wir tun wollen und müssen, angemessen? Wir benötigen eine Form von Selbstreflexion, die stärker auf den Effekt unseres Tuns ausgerichtet ist. Da sind wir bei den Fragen: Wofür brauchen wir als Stiftung eigentlich Projekte? Um was geht es uns? Wie können wir eine Entwicklung durch unsere Aktivitäten als Stiftung dauerhaft prägen? Und was kann Dauerhaftigkeit gewährleisten? Zu diesen Fragen hat ein starker Lernprozess begonnen.

**Die Zivilgesellschaft ist heute breiter aufgestellt als noch vor einigen Jahren. Dadurch wird auch das Thema Bildung auf breite Füße gestellt. Es ist aber auch herausfordernd. Frau Süß, wie funktioniert Partizipation aus Ihrer Sicht heute?**

Sabine Süß Ich finde es ganz wichtig, dass gerade in den kommunalen Verwaltungen verstanden wird, dass nicht die Verwaltung vorgibt, wie lokale Bildungsentwicklung geht, sondern dass alle Beteiligten gemeinsam die Entwicklung mitgestalten. Das hat mit Strategie zu tun. Eine kommunale Bildungsstrategie ist für viele innerhalb der Kommune noch neu, weil sie deutlich über die Zuständigkeiten und Verantwortungsebenen hinaus geht und eine neue Form von Selbstverständnis erfordert. All die parallel stattfindenden gesellschaftlichen Entwicklungen führen dazu, dass diejenigen Akteure, die einen Beitrag in diesem Bereich erbringen, ein Miteinander und kein Nebeneinander generieren müssen. Deswegen gilt unsere Maxime: Bildung ist Gemeinschaftsaufgabe. Wir reden von einer Verantwortungsgemeinschaft und nicht von einer Zuständigkeitsgemeinschaft. Das bedeutet jedoch nicht, Zuständigkeiten in Frage zu stellen. Vielmehr bedeutet es, Rollen zu klären und die Möglichkeiten jedes einzelnen Absenders zu kennen, um zu prüfen und zu erkennen, wer was in diese Prozesse einbringen kann. Die Basis sind Vertrauen und gegen-

seitiges Verständnis. Beides erreicht man dadurch, dass man miteinander spricht.
Aus dem Grundgedanken heraus, dass man miteinander weiterkommt als alleine, entwickeln wir bundesweit ein Netzwerk für Stiftungen und zivilgesellschaftliche Akteure mit Bildungsanliegen, das die Akteure zusammenbringt und verbindlicher miteinander verknüpft. Wir schaffen dafür Anlässe, identifizieren Themen, mit denen sich die Stiftungen auf der Basis gesellschaftlicher Entwicklungen befassen, und Handlungsfelder, die bisher weniger oder noch keine Beachtung finden. Mittlerweile zählt das Netzwerk Bildung und Stiftung über 400 Netzwerkteilhaber bundesweit und es wächst stetig.
Um das Wissen von der regionalen Ebene überregional zur Verfügung zu stellen und umgekehrt, braucht es einen weiteren verbindenden Schritt. Wir sind deswegen dabei, in allen Bundesländern Stiftungsnetzwerke Bildung zu etablieren. Das gemeinsame Fernziel, im kommunalen Bildungsmanagement verknüpft miteinander zu arbeiten, wird von allen Beteiligten verstanden. Das schaffen wir über die Handlungsfelder, die vor Ort identifiziert wurden und zunächst Priorität haben. Erfolgreiche Bildungsentwicklung vor Ort kann nicht ohne die Zivilgesellschaft geschehen. Dabei können die Stiftungen als Motor und innerhalb einer kommunalen Entwicklung in Hinblick auf die zivilgesellschaftliche Akteurslandschaft eine besondere Rolle übernehmen. Denn nicht alle Akteure sind es gewohnt, sich in solche Prozesse proaktiv einzubringen.

**Wenn es Kommunen um die langfristige Sicherung von Projektergebnissen geht und Stiftungen mehr als Geldgeber sind, wie versteht sich ein nachhaltiges Engagement?**

Sabine Süß Wenn man aus einem Impuls heraus sagt: Ich möchte etwas Gutes tun, ist das per se erstmal richtig. Aber man muss auch die Folgen abschätzen. Deswegen ist nachhaltiges Handeln immer mit einer Strategie unterlegt – angefangen mit der Prüfung, was tatsächlich gebraucht wird, bis zu der Frage, ob man überhaupt der richtige Absender ist. Selbst wenn das nicht der Fall ist, kann man aber der richtige Dynamo sein, der ein Vorhaben auf den Weg bringt und andere Akteure mit ins Boot holt.
Stiftungen und andere zivilgesellschaftliche Akteure, Vereine oder Initiativen denken immer noch in relativ kurzen Zeiträumen. Gerade Stiftungen haben eine bestimmte Förderpraxis, egal ob sie finanziell fördern oder operativ aktiv sind, die meist noch kurz- bis mittelfristig ausgerichtet ist: auf drei bis fünf Jahre. Damit lokale Stiftungen nachhaltig wirken können, ist es wichtig, dass ihr Handeln eingebettet ist in lokale Prozesse, die im besten Falle durch die kommunale strategische Entwicklung dauerhaft angelegt sind.

Sabine Süß, Leiterin der Koordinierungsstelle Netzwerk Stiftungen und Bildung

# 1 Bildungsmanagement vereint Menschen und Ideen

## Bündeln, beteiligen und steuern für das große Ganze

**Verantwortung für ein ganzheitliches Bildungsverständnis endet nicht an Zuständigkeitsgrenzen. Von der frühkindlichen Betreuung bis zur Seniorenbildung, von der Zusammenarbeit mit Arbeitsagenturen, Wirtschaftsverbänden bis zu Stiftungen: Bildungsmanagement ermöglicht effiziente und passgenaue Lösungen zur gemeinsamen Gestaltung von kommunalen Bildungslandschaften.**

**Im Landkreis Ludwigslust-Parchim gilt Bildung als wichtige Stellschraube zur regionalen Entwicklung.**

Landkreis
Ludwigslust-Parchim

# BILDUNG ZUR CHEFSACHE MACHEN

**Bei der Einführung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements muss jede Kommune einen eigenen Weg finden, der perfekt zu ihr passt. Das betrifft zum Beispiel die Verortung innerhalb der Verwaltungsstruktur, aber nicht zuletzt auch das Umsetzungstempo. Es gibt Kommunen, die eher langsam vorgehen. Und dann gibt es den Landkreis Ludwigslust-Parchim. Hier entstehen gerade in kürzester Zeit Strukturen, die anderenorts Jahre zur Verwirklichung benötigen: die Einführung eines Bildungsmanagements im Zeitraffer, sozusagen.**

**Die Transferagentur Nord-Ost sprach mit dem Landrat Rolf Christiansen und Denise Betker, der Bildungsmanagerin des Landkreises.**

Transferagentur Nord-Ost **Herr Christiansen, Ihr Landkreis entfaltet zurzeit positive Wirkung als Beispiel guter Praxis in Sachen Bildungsmanagement. Das Interesse an den Entwicklungen vor Ort ist groß. Woran, glauben Sie, liegt das? Was gelingt Ihrem Landkreis besonders gut?**

Rolf Christiansen Das Thema Bildung spielt in Ludwigslust-Parchim seit Jahren eine zentrale Rolle. Das Bildungsmanagement fußt daher auf viel Engagement unterschiedlicher Bildungsakteure und auf im Kreis gewachsenen Strukturen in Sachen Bildung. Nachdem wir die Förderung für das Programm „Bildung integriert“ vom BMBF bekommen haben, haben wir ganz schnell Personal eingestellt. Bereits drei Monate nach Aufnahme ihrer Arbeit im Projekt „Mit Bildung in die Zukunft“ konnten die neuen Mitarbeiterinnen die konstituierende Sitzung unseres Lenkungsausschusses abhalten. Damit hatten wir ein belastbares Fundament, um den Aufbau einer Bildungslandschaft zügig voranzutreiben. Mit den beteiligten Akteuren haben wir dann begonnen, die gesamte Bildungslandschaft aktiv zu gestalten und gemeinsame Themenschwerpunkte formuliert. Sechs Monate später haben wir Themen wie datenbasierte Steuerung kommunaler Prozesse im Bildungsbereich oder Entwicklung eines Beratungsangebotes für das lebenslange Lernen im Rahmen einer Bildungskonferenz unter breiter Beteiligung diskutiert. Der Start ist uns damit gut geglückt. Aber wir wissen, dass es bis zum Ziel noch ein weiter Weg ist.

**Sie haben einmal gesagt, dass die Entwicklung des Landkreises Ludwigslust-Parchim wesentlich mit dem Thema Bildung verknüpft sei. Inwiefern? Welche positiven Auswirkungen versprechen Sie sich durch eine enge Verzahnung beider Themen?**

Rolf Christiansen Wir sind flächenmäßig der zweitgrößter Landkreis bundesweit mit wohlgemerkt 147 Gemeinden und fünf amtsfreien Städten. Bestmögliche Zugänge zu Bildung und Weiterbildung für unsere Bürgerinnen und Bürger in einer ländlich geprägten Region ist ein wesentlicher Schlüssel, um ein selbstbestimmtes Leben zu führen – und damit für uns eine zentrale Aufgabe. Gerade in Zeiten von „Fake News“ und Populisten, nicht nur bei uns, sondern in ganz Europa, ist es wichtiger denn

je. Mit umfassender Bildung können wir unsere demokratischen Werte verteidigen. Und natürlich müssen alle in ihre eigene Bildung nicht nur Zeit und Geld, sondern auch Kraft und Ausdauer investieren. Damit auch alle die Möglichkeit dazu haben, müssen wir als Kreis dafür sorgen, dass Bildungsangebote erreichbar, transparent, miteinander verzahnt und am Bedarf orientiert sind. Das können wir nur erreichen, wenn wir in der Bildungsverwaltung strukturiert zusammenarbeiten.

**„Bildung zur Chefsache machen“: Ein so vielzitierter Ausdruck könnte in Verdacht geraten, ein reiner Gemeinplatz zu sein. Was bedeutet dieser Ausdruck für Sie ganz persönlich? Wie füllen Sie das mit Leben und was machen Sie – ganz konkret als Person –, damit das gelingt?**

Rolf Christiansen Mit dem Projekt „Mit Bildung in die Zukunft“ wollen wir die Qualität unserer Bildungsinfrastruktur weiter verbessern. Als Chef der Verwaltung und in meinen Funktionen in unterschiedlichsten Gremien setze ich mich ganz besonders für Aspekte der Bildung ein. Daher ist das Bildungsmanagement auch in meinem Geschäftsbereich angesiedelt, genauer gesagt im Büro für Chancengleichheit. Mir sind zwei Dinge zu Beginn dieses Projekts besonders wichtig gewesen: Erstens ist Bildungsmanagement weitaus mehr als eine klassische Verwaltungstätigkeit und erfordert wesentlich mehr Freiraum. Zweitens muss nach meiner Auffassung eine so wichtige Querschnittsaufgabe an einer zentralen Position angesiedelt sein, um quer denken zu können. Im Büro für Chancengleichheit ist das möglich, denn hier werden neben dem kommunalen Bildungsmanagement weitere wesentliche Querschnittsthemen wie Gleichstellung, Inklusion und Ehrenamt vereint.

**Frau Betker, wie gestaltet sich die Zusammenarbeit zwischen Ihnen und Herrn Christiansen genau, sprich: der operativen und der strategischen Ebene? Und wie funktioniert eigentlich eine erfolgreiche Zusammenarbeit mit Entscheidungsinstanzen?**

Denise Betker Herr Christiansen steht hinter dem Projekt „Mit Bildung in die Zukunft.“ Dies ist für unsere Arbeit schon die halbe Miete. Und auch die persönliche Ebene, die eine wichtige Rolle spielt, stimmt. Von Anfang an ist der Landrat im Lenkungsausschuss vertreten, hat unsere Bildungskonferenz mit einem Grußwort eröffnet und macht sich für gute Bildung im Landkreis stark. Besonders hervorzuheben ist seine Rolle im Steuerungsgremium, so gelingt uns die Einbindung von allen internen und externen Bildungspartnern vor Ort. Zum Schulterschluss mit Entscheidungsinstanzen kann es nur kommen, wenn wir offen, ehrlich und auf Augenhöhe miteinander arbeiten und kommunizieren. Das gelingt uns in Ludwigslust-Parchim sehr gut.

**Was motiviert Sie ganz persönlich, das Thema Bildungsmanagement weiter voranzubringen? Und welche Vision steckt dahinter?**

Rolf Christiansen Eine gute Bildung ist DER Grundstein für das eigene Leben und stellt schon früh die Weichen für den späteren Werdegang. In Bildung muss ein ganzes Leben lang investiert werden, dann eröffnen sich den Bürgerinnen und Bürgern ungeahnte Möglichkeiten. Mein Anspruch ist, allen vor Ort lebenden Menschen Bildung zugänglich zu machen. Deshalb ist gelungenes Bildungsmanagement eine wertvolle Investition in die Zukunft unseres Kreises.

Denise Betker Die demografische Entwicklung und die sich wandelnden Anforderungen an jeden einzelnen erfordern lebenslanges Lernen. Dadurch entstehen ganz unterschiedliche Bildungsbiografien – und das ist gut so! Eine Bildungslandschaft zu gestalten, die dafür Raum gibt und die Bedürfnisse einzelner im Blick behält, ist mein Anliegen und zugleich die große Herausforderung.

**Welche Unterstützung wünschen Sie sich ganz konkret von der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement in den kommenden fünf Jahren?**

Rolf Christiansen Obwohl jede Region anders geprägt ist und über andere Ressourcen verfügt, kann der Blick über den Tellerrand viele wertvolle Impulse für die eigene Arbeit liefern. Die Informationen aus den Kommunen transparent zu machen, liegt, denke ich, in der Hand der Transferagenturen.

Denise Betker Für kommunales Bildungsmanagement gibt es bekanntlich kein Patentrezept. Es ist eine tägliche Navigationsleistung. Die Transferagentur verstehe ich daher zum einen als wichtige Plattform für Austausch und Fortbildung, zum anderen als Wegbereiter, um eine gezielte Begleitung für ein fachlich fundiertes datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement zu gewährleisten.

**„Mein Anspruch ist, allen vor Ort lebenden Menschen Bildung zugänglich zu machen. Deshalb ist gelungenes Bildungsmanagement eine wertvolle Investition in die Zukunft unseres Kreises.“**

**Rolf Christiansen, Landrat des Landkreises Ludwigslust-Parchim**

**Stefanie Teichmann**
Wissenschaftliche Mitarbeiterin Bildungsmanagement, Dezernat IV für Familie, Bildung & Soziales

Stefanie Teichmann ist maßgeblich am Aufbau der Jenaer Bildungslandschaft beteiligt

**Stadt Jena**

**Wolfgang Blasig**
Landrat

Wolfgang Blasig hat das kommunale Bildungsmanagement zur Chefsache erklärt und sorgt für eine Umsetzung auf allen Ebenen im Landkreis

**Landkreis Potsdam-Mittelmark**

**Vernetzung relevanter Akteure ermöglicht verbesserte Berufs- und Anschlussorientierung im Landkreis Verden**

# GEMEINSAM ÜBERGÄNGE GESTALTEN

**Der Landkreis Verden will seine Bürgerinnen und Bürger in allen Lebensphasen ihrer Bildungsbiografie begleiten und unterstützen. Durch die systematische Vernetzung aller relevanten (Aus-)Bildungsakteure im Bildungsverbund Schule-Beruf werden bildungspolitische Herausforderungen gemeinsam angegangen. Ziel ist es, die Übergänge zwischen Schule und Beruf durch eine fundierte, vernetzte Berufsorientierung zu verbessern sowie die Anschlussorientierung zu optimieren. Flankierend dazu setzt sich die Fachkräfteoffensive dafür ein, die Fachkräftesituation im Landkreis nachhaltig zu verbessern. Sie macht Jugendlichen konkrete Angebote zum Ausbildungsstart, lädt zum Ausbilderstammtisch ein und unterstützt Unternehmen dabei, ihre Arbeitgeberattraktivität zu optimieren. Aktuell wird zudem zusammen mit der Transferagentur Niedersachsen ein datenbasiertes Bildungsmanagement zur Entwicklung von Strategien und Handlungsempfehlungen aufgebaut, um eine kreisweite integrierte Bildungsplanung zu etablieren.**

**Landkreis Verden**

Die Arbeit des Bildungsverbundes wird vom Bildungsbüro koordiniert, das die Schnittstelle zwischen Fachdiensten der Kreisverwaltung, Schulen, Kommunen, Wirtschaft und weiteren Institutionen bildet. Angesiedelt sind das Bildungsbüro und die Fachkräfteoffensive im Fachdienst Wirtschaftsförderung. Dort arbeitet Ute Schwetje-Arndt seit 2007 und leitet mittlerweile die Abteilung EU-Förderung und Beschäftigung. Sie hat sowohl den Bildungsverbund als auch die Fachkräfteoffensive von Anfang an mitgestaltet und ist als zentrale Ansprechperson für die Transferagentur Niedersachsen am Auf- und Ausbau des Bildungsmanagements im Landkreis maßgeblich beteiligt. Neben ihrer strategischen Funktion in der Lenkungsgruppe der Fachkräfteoffensive verantwortet sie unter anderem das „Regionale Fachkräftemonitoring," das alle zwei Jahre durchgeführt wird. Hierunter verbergen sich eine branchenübergreifende Unternehmensbefragung sowie die Befragung aller Abschlussklassen im Landkreis Verden. Die Ergebnisse beider Erhebungen werden von Schwetje-Arndt abgeglichen und den strategischen Gremien vorgestellt. Hier werden diese dann diskutiert, Handlungsempfehlungen werden abgeleitet. Zudem dokumentiert sie mit ihrem Team fortlaufend die vielfältigen schulischen und außerschulischen Bildungs- und Beratungsangebote im Landkreis Verden zur Veröffentlichung im Newsletter der Wirtschaftsförderung sowie im Internet, um die Transparenz und die koordinierte Vernetzung der regionalen Akteure zu erhöhen. Einmal im Jahr findet darüber hinaus eine Bildungs-, Ausbildungs-, Arbeitsmarkt- und Fachkräftekonferenz als partizipatives Element zu wechselnden Themenschwerpunkten statt.

**Kurzinterview**

Transferagentur Niedersachsen **Frau Schwetje-Arndt, Sie haben die Fachkräfteoffensive und den Bildungsverbund Schule-Beruf von Anfang an mitentwickelt und -geprägt. Was waren bzw. sind die entscheidenden Gelingensfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung?**

Ute Schwetje-Arndt In der Berufsorientierung haben die Akteure an den Schulen Konzepte etabliert, auf die wir schrittweise weitere vereinheitlichende, gemeinsam vereinbarte Strukturen aufgebaut haben. Die Angebote des Landkreises haben wir dabei integriert.

Unsere Bildungsprojekte können wir nur umsetzen, wenn wir zusammenarbeiten. Wir müssen die Akteure vernetzen, uns regelmäßig austauschen und Synergien in der Kreisverwaltung schaffen. Und wie machen wir das? Wir schließen Kooperationsvereinbarungen ab und legen darin fest, zu welchen Themen wir zusammenarbeiten wollen. Das hat sich bewährt. Und wir nutzen Austauschformate wie den fachdienstüberreifenden kollegialen Austausch, den wir als festes Format etabliert haben. Hier treffen sich Kollegen aus der Wirtschaftsförderung, den Fachdiensten Jugend und Familie, der Kreisvolkshochschule und dem kommunalen Jobcenter. Eine transparente Kommunikation hilft uns, unnötigen Arbeitsaufwand zu vermeiden und durch eine multiperspektivische Herangehensweise den Bedürfnissen und der Zielerreichung aller gerecht zu werden.

**Was erkennen Sie als zukünftige Herausforderungen, für die sich durch die geschaffenen Maßnahmen und Strukturen nun neue Lösungsmöglichkeiten ergeben?**

Ute Schwetje-Arndt Derzeit nehmen wir vor allem zwei neue Herausforderungen in den Blick. Das ist erstens die Einbindung der ersten inklusiven Jahrgänge in das System der berufsbildenden Schulen und zweitens die Integration von Neuzugewanderten in Schule, Ausbildung und Arbeitsmarkt. Flankierend zu den beschriebenen Strukturen und Maßnahmen wird durch „Bildung integriert“ die Einführung eines umfassenden, datenbasierten Bildungsmanagements ermöglicht. In der dreijährigen Projektphase wollen wir die Strukturen innerhalb der Kreisverwaltung so verändern, dass ressortübergreifend eine systematische strategische Bildungsplanung und zielgruppenorientierte Angebotssteuerung ermöglicht wird. Vorgesehen haben wir dabei die systematische Zusammenführung, Beobachtung und Analyse der schon vorhandenen bildungsrelevanten Daten und Prozesse. Im Hinblick auf Neuzugewanderte bedeutet dies z.B., dass aus einzelnen Bildungsangeboten künftig ressortübergreifende Bildungsketten werden. Wir wollen das Monitoring verstetigen, sodass es sich zu einem Dienstleistungsinstrument für die einzelnen Fachdienste entwickelt und Zahlen, Daten und Fakten für Beschlussempfehlungen und Mitteilungen der Kreisgremien liefert. Dadurch können wir Ressourcen künftig noch effektiver und bedarfsgerechter einsetzen.

**Welche Mehrwerte bietet Ihnen die Transferinitiative mit ihren Fördermaßnahmen und Unterstützungsangeboten?**

Ute Schwetje-Arndt Neben den inhaltlichen Impulsen empfinde ich den landkreisübergreifenden Austausch insbesondere im Bildungsmonitoring und im Bereich Neuzugewanderte als besonders wertvoll, da diese Bereiche Neuland für uns im Landkreis Verden sind. Die Vernetzung mit den anderen Koordinatorinnen und Koordinatoren sowie den Bildungsbüros ist ebenfalls sehr anregend und hilfreich. Und der Transferplan, den wir gemeinsam entwickelt haben, unterstützt uns dabei, dass der Prozess der integrierten Bildungsplanung stringent umgesetzt wird und nicht ins Stocken gerät.

**Das Bildungsbüro im Burgenlandkreis gibt einen Tag lang Einblick in seine Arbeit**

# ZENTRALE ANLAUF-STELLE FÜR ALLE BILDUNGSBETEILIGTEN

**Große Fenster öffnen den Raum und gewähren einen Blick ins Grüne. Direkt an einem großen Park liegt das Bildungsbüro des Burgenlandkreises in Naumburg an der Saale. Hier werden seit 2015 verschiedene Bildungsprogramme von Bund und Land zusammengeführt. An den Wänden hängen Plakate, auf den Arbeitsplätzen liegen Flyer und Infomaterialien der einzelnen Projekte. An einem großen Tisch kommt, wie jeden Morgen, das Team zusammen, um die anstehenden Aufgaben zu besprechen.**

Burgenlandkreis

Caroline Rudolph präsentiert ihren Kolleginnen und Kollegen des Bildungsbüros den frisch gedruckten Bildungsbericht. Derzeit besteht das Team aus elf jungen Mitarbeitenden unterschiedlicher Fachrichtungen. „Wir sind seit unserer Gründung im September 2015 stetig gewachsen. Angefangen haben wir zu sechst“, erzählt Rudolph, während sie den ersten Bildungsbericht des Landkreises im Büro verteilt. Es ist toll, die Ergebnisse von zwei Jahren harter Arbeit in den Händen zu halten“, sagt Robert Aßmann, Leiter des Amtes für Bildung, Kultur und Sport.

Das Telefon klingelt. Eine Mitarbeiterin des Statistikamts ruft an und bittet um ein paar Belegexemplare des Berichtes. Landrat Götz Ulrich hatte diesen persönlich bei der letzten Pressekonferenz vorgestellt. Für Ulrich eine Herzensangelegenheit, denn mit seinem Amtsantritt 2014 erklärte er das kommunale Bildungsmanagement im Burgenlandkreis zur Chefsache. Er nahm sich fest vor, mehr im Bereich Bildung zu machen und hält seitdem Wort. Das sei auch gut so, denn wie viele ländliche Regionen habe auch der Burgenlandkreis mit Abwanderung und fehlenden Fachkräften zu kämpfen. Bildung sei hier ein zentraler Schlüssel, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken, so Aßmann.

Hier setzt das Bildungsbüro an. Das Team versteht sich als Anlaufstelle für alle Bildungsbeteiligte im Kreis. „Egal ob Bildungsträger oder Schulsozialarbeiterin, wir kümmern uns um Anfragen rund um Bildung im Burgenlandkreis. Und

sollten wir doch einmal nicht weiterhelfen können, suchen wir den passenden Ansprechpartner“, sagt Stefan Persich. Er ist Koordinator für arbeitsmarktpolitische Programme – eines der sieben Programme, mit denen der Burgenlandkreis kommunales Bildungsmanagement und die Idee des lebenslangen Lernens mit Leben füllt. Die Fäden dazu laufen im Bildungsbüro zusammen. Das Besondere hier: „Die Informationswege sind durch die vielen Schnittstellen zwischen den einzelnen Programmen sehr kurz. Davon profitieren die Projekte und die Bildungslandschaft als Ganze“, erklärt Karolin Tendis, eine der beiden Koordinatorinnen für das regionale Übergangsmanagement in Sachsen-Anhalt.

Obwohl jeder im Team des Bildungsbüros verschiedene Aufgabenfelder hat, motiviert und verbindet sie das gemeinsame Ziel: Bildung im Burgenlandkreis voranzubringen. „Wir wissen, dass die Erfolge nicht immer von heute auf morgen zu sehen sind“, erzählen Nicolle Hausmann und Gesine Meyer von der Netzwerkstelle Schulerfolg sichern, „denn vieles spielt sich eher hinter den Kulissen ab.“ Doch die Erfolge dieser Arbeit sind spürbar: die Bildungsakteure innerhalb und außerhalb der Verwaltung reden mehr miteinander und stimmen ihre Arbeit besser aufeinander ab. „Das scheint selbstverständlich – ist es aber nicht“, fügt Aßmann hinzu, während er die nächste Quartalsbesprechung mit dem Landrat und seinen Kolleginnen und Kollegen des Bildungsbüros vorbereitet.

Wie stark das Netzwerk um das Bildungsbüro in Naumburg ist, zeigte sich deutlich bei der ersten Bildungskonferenz, die das gesamte Team gemeinsam im März 2017 organisierte. Statt wie erwartet 70, lagen am Konferenztag mehr als 300 Anmeldungen vor. Neben der Organisation öffentlicher Veranstaltungen wie der Bildungskonferenz koordinieren und unterstützen die Mitarbeitenden die Bildungsprogramme im Landkreis: „Es ist gut, wenn man auch einmal vom Schreibtisch wegkommt, um die Projekte vor Ort zu besuchen“, erzählt Anja Otto, die Koordinatorin im Bundesprogramm JUGEND STÄRKEN im Quartier.

Nach ihren Außenterminen bei den verschiedenen Kooperationspartnern im Landkreis treffen sich die Mitarbeitenden des Bildungsbüros wieder im Team. Am großen Beratungstisch berichten sie von ihren Terminen und neuen Ideen. „Sieben Projekte gibt es mittlerweile im Bildungsbüro, die alle unterschiedliche Zielgruppen und Themen im Blick haben. Orientiert am lebenslangen Lernen, sind das eine Menge, sagt Damaris Berger, Leiterin des Bildungsbüros. Umso wichtiger seien ein regelmäßiger Austausch und die Weitergabe von Informationen über die aktuellen Entwicklungen im Bildungsgeschehen vor Ort.“ Schnell ist das Thema auf die Agenda für das anstehende Quartalsgespräch mit dem Landrat gesetzt.

# GEPLANT, FLEXIBEL, ZUKUNFTSFEST

Stadt
Mannheim

**170 Nationen haben in Mannheim ihr Zuhause. Fast 40 Prozent der Einwohnerinnen und Einwohner haben einen Migrationshintergrund; bei den unter 10-Jährigen sind es sogar 60 Prozent. Die Rheinstadt ist seit jeher eingestellt auf Menschen mit Migrationshintergrund, nicht erst seit der Zuwanderung aus Syrien und anderen Krisengebieten. Vor mehr als zehn Jahren startete in Mannheim ein Modernisierungsprozess in der Verwaltung, von dem die Stadt heute profitiert, auch und vor allem in Krisenzeiten.**

**CHANGE² – Wandel im Quadrat**

In Mannheim sind die drei Bereiche Bildung, Jugend und Gesundheit in einem Dezernat angesiedelt. Eine Entscheidung, die von der Stadt bewusst vorangetrieben wurde. Den Anstoß für diese Veränderung gab Oberbürgermeister Dr. Peter Kurz, ehemaliger Bildungsdezernent der Stadt: „Wir verfolgen eine Gesamtstrategie mit acht strategischen Zielen, die für die Entwicklung unserer Stadt besonders bedeutsam sind. Die Mannheimer Bildungsstrategie setzt bewusst auf eine aktive Gestaltung der lokalen Bildungslandschaft durch die Kommune." Ein wichtiger Impuls für die Entwicklung eines kommunalen Bildungsmanagements für Mannheim war das Bundesprogramm „Lernen vor Ort". Schon 2010 erarbeiteten die Behörden ihren ersten fachübergreifenden und interdisziplinären Bildungsbericht. Nummer zwei folgte im Jahr 2013. „Wir haben durch den zweiten Bildungsbericht erfahren, dass der bundesweite Trend zu einem formal höheren Bildungsabschluss auch in Mannheim angekommen ist – und zwar für Jugendliche mit und ohne Migrationshintergrund. Aber beide Gruppen haben dabei unterschiedlichen Erfolg. Signifikant weniger Jugendliche mit Migrationshintergrund erzielen hohe Bildungsabschlüsse. Hierin drückt sich eine Benachteiligung aus, der wir gezielt gegensteuern müssen", so Dr. Ulrike Freundlieb, Bürgermeisterin für Bildung, Jugend, Gesundheit. Für Mannheim war diese ernüchternde Erkenntnis Ansporn, die Hintergründe der strukturellen Benachteiligung auszuleuchten und Maßnahmen für mehr Bildungsgerechtigkeit zu identifizieren.

Der „Entwicklungsplan Bildung und Integration" war die logische Konsequenz aus dem Monitoringbefund. Jeder Fachbereich nahm sich den Bericht zur Hand und definierte eigene Ziele in Form der angebotenen kommunalen Leistungen und deren Wirkungsindikatoren. „Die Offenheit der Fachbereiche war von Anfang an da, weil die Verwaltung seit Jahren gewohnt ist, mit Zielen zu arbeiten. Die Festlegung von fachbereichsspezifischen Wirkungskennzahlen weist auf die Unterschiedlichkeit der Ausgangslagen in den unterschiedlichen Ressorts hin. Sie ermöglicht gleichzeitig eine Auswertung, welche durchgeführte Maßnahme und Handlung mit welcher Stringenz zur angestrebten Verringerung der Bildungsbenachteiligung führt", betont Freundlieb. Der dritte Mannheimer Bildungsbericht bestätigte, dass die Chancen für Jugendliche mit Migrationshintergrund, das Abitur zu erreichen, gestiegen sind. Dennoch bestehen im Vergleich zu Jugendlichen ohne Migrationshintergrund weiterhin deutliche Unterschiede im Bildungserfolg.

**Zusammen stark:**
**die Bildungslandschaft Mannheim**

Mannheim setzt bei der Umsetzung einer gerechten kommunalen Bildungslandschaft auch auf die freien Träger, die im Auftrag der Stadt in vielen Bildungsbereichen mit ihrer Expertise gefragt sind. So wurde der „Entwicklungsplan Bildung und Integration" in einem zweiten Schritt für die Kooperationspartner des Dezernats zu einem konzeptionellen Rahmenplan. Allerdings setzte die Kommune hier auf die freiwillige Zusammenarbeit. Überzeugungsarbeit, Aushandlungsprozesse und faire Kooperationen waren notwendig, um die freien Träger als dauerhafte Partner zu gewinnen. „Bei der Auftaktveranstaltung waren alle Träger anwesend und dem Vorhaben sehr offen gegenüber." Geld sollte keines fließen. Denn, so Freundlieb: „Wir reden bei der Herstellung von Bildungsgerechtigkeit nicht von einer Maßnahmen-, sondern von einer Haltungsänderung."

Im Herbst 2016 wurde anhand eines Berichts geprüft, wieviel die Öffnung des Entwicklungsplans bewirkt hat. Der Bericht legte die Ergebnisse von zwei Jahren veränderten Verwaltungshandelns dar und machte transparent, mit welcher eigenen Teilzielsetzung die verschiedenen Träger unterwegs sind. Diese Herangehensweise hat sich als zielführend und der Entwicklungsplan als geeignetes Instrument zur Operationalisierung strategischer Zielsetzung erwiesen. In allen Handlungsfeldern konnte viel erreicht werden, so etwa im Hinblick auf die Implementierung kultursensiblen Arbeitens oder die Erreichbarkeit der Zielgruppe. Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene mit Migrationshintergrund nehmen insgesamt die Bildungsangebote der Stadt Mannheim stärker wahr.

**Schnell zusammen:**
**die Willkommensschule**

Was alles möglich ist, wenn man auf ein gut aufgestelltes kommunales Bildungsmanagement aufbauen kann und, wie Mannheim, über langjährige Erfahrung in der systematischen Vernetzung von Bildungsakteuren verfügt, zeigt das Beispiel der Willkommensschule.

Als Landeserstaufnahmestelle (LEA) bekommt die Kommune selbst keine Flüchtlinge dauerhaft zugewiesen. Für die Stadt sind die Flüchtlinge der LEA trotzdem Bürgerinnen und Bürger Mannheims, deren Integration in kommunale Bildungsnetzwerke so leicht wie möglich gestaltet werden sollte. Lutz Jahre, Fachbereichsleiter Bildung, erklärt es so: „Rund ein Drittel der Menschen in der Landeserstaufnahmestelle sind Kinder und Jugendliche. Sie haben einen langen Weg hinter sich und dann kommen sie hier an – aber erstmal passiert nichts." So entstand die Idee der Willkommensschule. „Es ging um die Schaffung eines Angebots, das die Wege in unsere Gesellschaft vom ersten Tag an erleichtert. Dabei ist es egal, ob es sich um Sprachförderung oder die bildungsbiografische Ersterfassung handelt. Wenn wir nicht früh handeln, wird die Integration schwieriger."

Koordiniert wurde die Columbus-Willkommensschule vom Fachbereich Bildung. In ihrem zweijährigen Bestehen konnte sie rund 400 Kinder und Jugendliche erreichen. „Die Idee, den Kindern und Jugendlichen einer Erstaufnahmestelle ein sinnvolles, tagesstrukturierendes Angebot zu machen, war richtig und wichtig", so Jahre. „Die Columbus-Willkommensschule hat ihre Aufgabe als Vorbereitung auf ein Leben in Deutschland erfüllt, aber auch für Kinder und Jugendliche ohne Bleibeperspektive ein wichtiges Stück Normalität vermittelt." Diese Arbeit ist zumindest für die Willkommensschule in Mannheim getan, mit der Einrichtung spezieller Vorbereitungsklassen an zwei Regelschulen trägt künftig das Land dafür Sorge – und führt die Kinder so einen weiteren Schritt näher an etwas wie Normalität heran.

Mit dem von allen Ämtern getragenen Entwicklungsplan „Bildung und Integration" wurden die Voraussetzungen für ein koordiniertes Handeln geschaffen. In der baden-württembergischen Großstadt hat sich ein dichtes Netzwerk mit Bildungsakteuren gesponnen. „Deshalb sind die Wege zur Zusammenarbeit aller Akteure in Mannheim sehr kurz und macht es einfacher, Krisen zu begegnen", betont Fachbereichsleiter Lutz Jahre.

**Landeshauptstadt Potsdam nutzt gewachsene Kooperationsstrukturen für verbesserte Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse**

# BILDUNGSMANAGEMENT ALS SCHNITTSTELLE

**In der Landeshauptstadt Potsdam arbeiten zahlreiche Verwaltungsressorts gemeinsam daran, für alle Bevölkerungsgruppen gute Rahmenbedingungen des Aufwachsens und der Bildung zu schaffen. Seit einigen Jahren haben sich hierfür Kooperationsstrukturen in den Handlungsfeldern Schule und Jugendhilfe etabliert. Diese Abstimmungsstrukturen werden nun im Rahmen des Vorhabens „Bildung integriert“ ergänzt und fortentwickelt, um künftig verstärkt das lebenslange Lernen in den Blick zu nehmen.**

**Landeshauptstadt Potsdam**

Das neu gegründete Bildungsbüro wird als Stabsstelle der Beigeordneten für Bildung, Kultur und Sport geführt. Durch die zentrale Anbindung kann es der Aufgabe, ämterübergreifende Kooperationsstrukturen weiterzuentwickeln, Abstimmungsprozesse zu planen und (datengestützte) Entscheidungsprozesse vorzubereiten, besser gerecht werden.
Eine verwaltungsinterne Steuerungsgruppe dient als Plattform für die Diskussion strategischer Ziele der Bildungsgestaltung und der inhaltlichen und funktionalen Ausrichtung des Bildungsmonitorings. Die Sichtbarmachung von Schnittstellen der bestehenden Fachkonzeptionen der Landeshauptstadt und von Kooperationsbedarfen zwischen den verschiedenen vertretenen Organisationseinheiten findet ebenfalls über die Steuerungsgruppe statt.
Ein bestehender Beirat, der bislang hauptsächlich die Themenfelder Schule und Jugendhilfe in den Blick nahm, wird im Rahmen von „Bildung integriert“ erweitert. Er soll weitere Experten der Bildungslandschaft einbinden, um die Entwicklung guter Bedingungen für das lebenslange Lernen beratend zu begleiten.

**Rolf Müller**
Fachbereichsleiter
Bildung, Kultur und Sport

Rolf Müller sieht im kommunalen Bildungsmanagement und –monitoring einen Standortvorteil zur Gestaltung der Zukunft

**Stadt Neustadt a. d. Weinstraße**

# BILDUNGSBERICHT ALS KOMPASS FÜR DIE ARBEIT ALLER INSTITUTIONEN

Kreis
Paderborn

**Im Gespräch mit Landrat Manfred Müller über den Berufsbildungs- und Integrationsbericht des Kreises Paderborn**

Transferagentur Nordrhein-Westfalen **Im September 2017 haben Sie den ersten Berufsbildungs- und Integrationsbericht für den Landkreis Paderborn vorgestellt. Welches sind die zentralen Aussagen des Berichtes und welche Folgen ergeben sich daraus für den Kreis?**

Manfred Müller Die Zahl der Beschäftigten ist im Kreis Paderborn in fünf Jahren von 100.000 auf 110.000 gestiegen, auch die Erwerbstätigkeit hat von 66 auf 75 Prozent zugelegt. Wir brauchen also mehr Fachkräfte. Dazu passt gut, dass die Anzahl der Jugendlichen leicht steigt, die eine duale Ausbildung beginnen. Auch der Anteil der Abiturientinnen und Abiturienten, die eine Ausbildung beginnen, ist gestiegen. Allerdings sinkt die Zahl der Jugendlichen, die ihre Ausbildung erfolgreich abschließen. Das müssen wir klären.

Zudem ist deutlich geworden, dass der Bildungserfolg ausländischer Jugendlicher geringer ist als der von deutschen. Darauf kann es nicht EINE Antwort geben, sondern wir brauchen ein Maßnahmenbündel, das wir mit den Akteuren in der Region entwickeln wollen.

**An dem Bericht hat eine große Zahl von Personen und Institutionen mitgewirkt. Unter anderem geht er zurück auf einen Beschluss der Bürgermeisterkonferenz. Wie ist es Ihnen gelungen, die kreisangehörigen Kommunen und die zahlreichen Institutionen bei der Arbeit zu beteiligen?**

Manfred Müller Die Bürgermeister haben gefordert, dass der Nutzen des Berichtes auf der Hand liegen muss. Deswegen ist die zentrale Frage des Berichtes, ob wir den Fachkräftebedarf in den nächsten zehn Jahren sichern können. Für die Antwort auf diese Frage haben wir uns dann die Stationen der allgemeinen und beruflichen Bildung vom Ende her angeschaut.

Die Kammern, die Agentur für Arbeit, die Berufskollegs und die allgemeinbildenden Schulen zu beteiligen, ist uns leicht gefallen. Wir haben schon 2011 mit all diesen Menschen und Institutionen ‘Mindeststandards für den Übergang Schule-Beruf‘ ausgearbeitet und vereinbart. Damit haben wir eine Kultur der Zusammenarbeit eingeübt, die alles weitere trägt. Nicht nur Paderborn, ganz Ostwestfalen-Lippe versteht Kooperation als seine

Stärke. Unter anderem deswegen haben wir auch den Spitzencluster „it's owl" für Industrie 4.0 gewonnen.

**Bei der Formulierung der Fragestellungen und der Bewertung der Erhebungsergebnisse hat eine große Zahl von Bildungsakteuren im Kreis mitgewirkt. Was war der Grund für dieses doch sehr aufwendige Verfahren? Welche mittelfristigen Ziele werden damit verfolgt?**

Manfred Müller Wir wissen, dass wir solche Sachfragen besonders gut lösen können, an denen viele ein gemeinsames Interesse haben. Deswegen formulieren wir schon die Fragestellungen zusammen, diskutieren mit den Partnern, welche Kernaussagen im Bericht erscheinen und natürlich, welchen Herausforderungen wir uns auf der Basis des Berichtes jetzt stellen müssen. Im ersten Schritt suchen wir den Konsens. Das ebnet den Weg für Fragen, bei denen wir uns nicht so einig sind, aber auch gemeinsame Lösungen brauchen.

Uns kommt es eigentlich nicht auf den Bericht an, sondern auf die Taten, die wir aus den Daten ableiten. Wir nutzen den Bericht, um gemeinsam ein Zielsystem zu erarbeiten. Das Zielsystem soll die gemeinsamen Projekte in den nächsten fünf Jahren leiten. Es ist ein Kompass für die Arbeit aller Institutionen in der Bildungs- und Integrationsregion Kreis Paderborn.

**Der Bericht enthält wiederkehrende Gestaltungselemente wie Tabellen, Grafiken, Zeitreihen etc. Zusätzlich gibt es am Ende jedes Teilkapitels Kernaussagen. Auf die Formulierung von Handlungsempfehlungen haben Sie dagegen verzichtet. Was waren Ihre Überlegungen dazu?**

Manfred Müller Der Bericht zeigt, dass in den nächsten zehn Jahren jedes Jahr 116 Fahrzeugführer im Straßenverkehr ausscheiden und in den letzten drei Jahren jeweils 16 Fahrzeugführer erfolgreich ausgebildet wurden. Es fehlen also 100 Fachkräfte pro Jahr. Gleichzeitig steigt der Umsatz der Branche. Wie erklären wir uns das? – Das geht nur im Gespräch mit der Agentur für Arbeit, dem Jobcenter und den Unternehmen der Branche. Die sagen uns, dass einige Arbeitslose zu Brummifahrern umgeschult werden. Und dass die Ausbildungsneigung der Unternehmen deswegen geringer ist als in anderen Branchen. Das ist ein Beispiel.

Die Autoren des Berichtes wissen, dass sie mit Daten nur einen Teil der Wirklichkeit darstellen können. Mit Empfehlungen kann man also ganz schnell danebenliegen. Deswegen setzen wir auf Lösungen, die wir mit denen entwickeln, die sie am besten umsetzen können.

**Die Arbeit am Bericht wurde im Wesentlichen im Bildungs- und Integrationszentrum (BIZ) des Kreises koordiniert. Hier sind alle Funktionen gebündelt, die sich in der Kreisverwaltung mit Fragen der Bildung und Integration befassen. Was hat Sie veranlasst, diese Aufgaben in einer Organisationseinheit zusammenzuführen und welche Effekte für die Gestaltung der Bildungslandschaften im Kreis entstehen dadurch?**

Manfred Müller Das stimmt so nicht ganz. Das BIZ kümmert sich um Kooperation und Übergänge. Es soll dafür sorgen, dass aus getrennten Zuständigkeiten eine gemeinsame Verantwortung entsteht, über die Kreisverwaltung hinaus mit allen staatlichen und gesellschaftlichen Akteuren in der Region. Das Jugendamt, das Schul- und Sportamt, die Schulberatungsstelle, das Ausländeramt sind weitere Akteure.

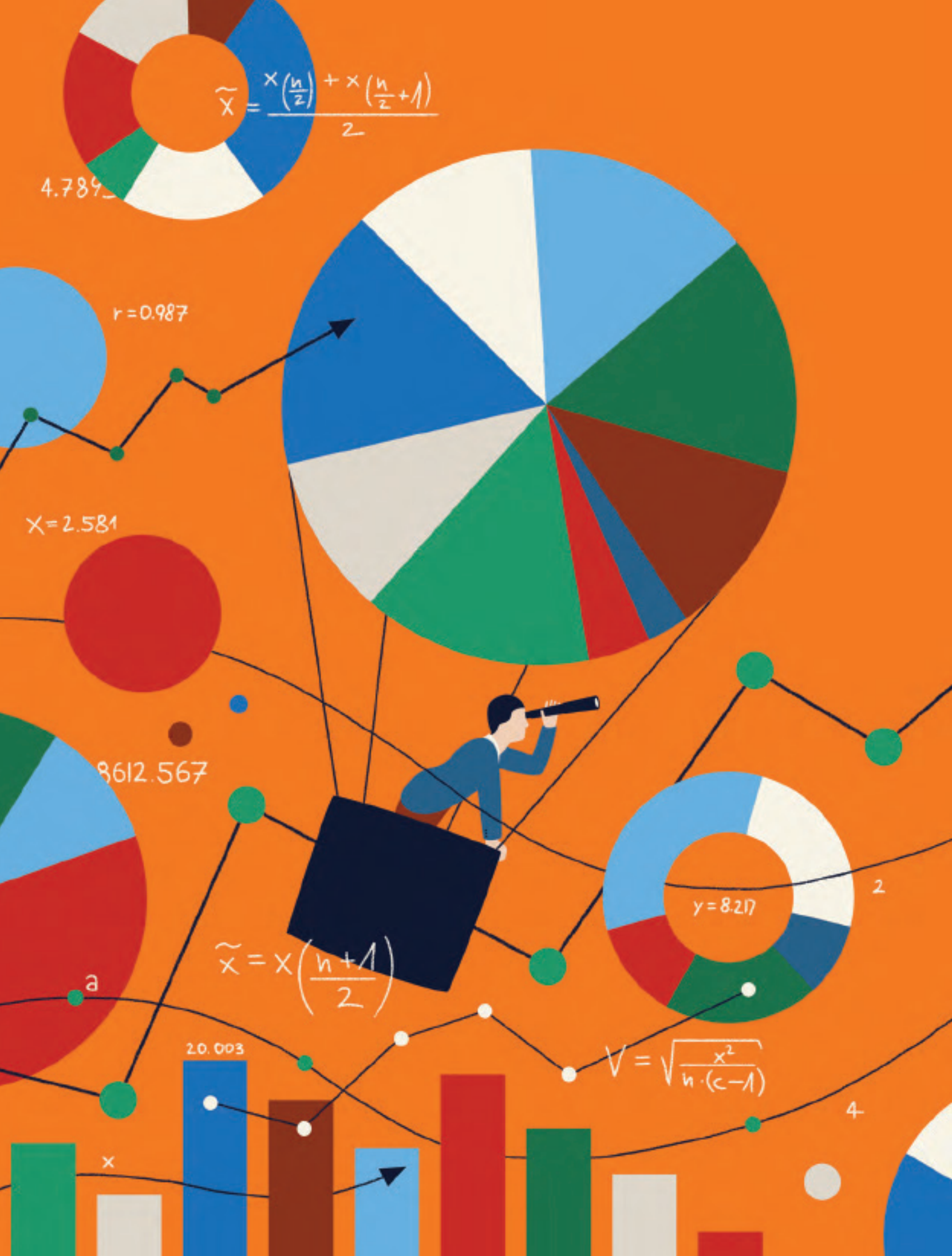
Wichtig ist, dass wir den Kern der Landes- und Bundesprogramme zusammengeführt haben: Bildungsbüro, Kein Abschluss ohne Anschluss (KAoA) für den Übergang Schule-Beruf, das kommunale Integrationszentrum und die Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte.

Dabei denken wir aus der Perspektive unserer Partner, zum Beispiel der Kitas, Schulen und Migranten-Organisationen. Die Programme gehen mit unterschiedlichen Schwerpunkten auf die gleichen Zielgruppen zu. Wenn das nicht inhaltlich und zeitlich abgestimmt ist, werden die doch verrückt! Also stimmen wir die Dienstleistung bei uns im Haus ab, klären die Unterstützungsbedarfe, verhindern doppelte Angebote, nutzen Synergien.

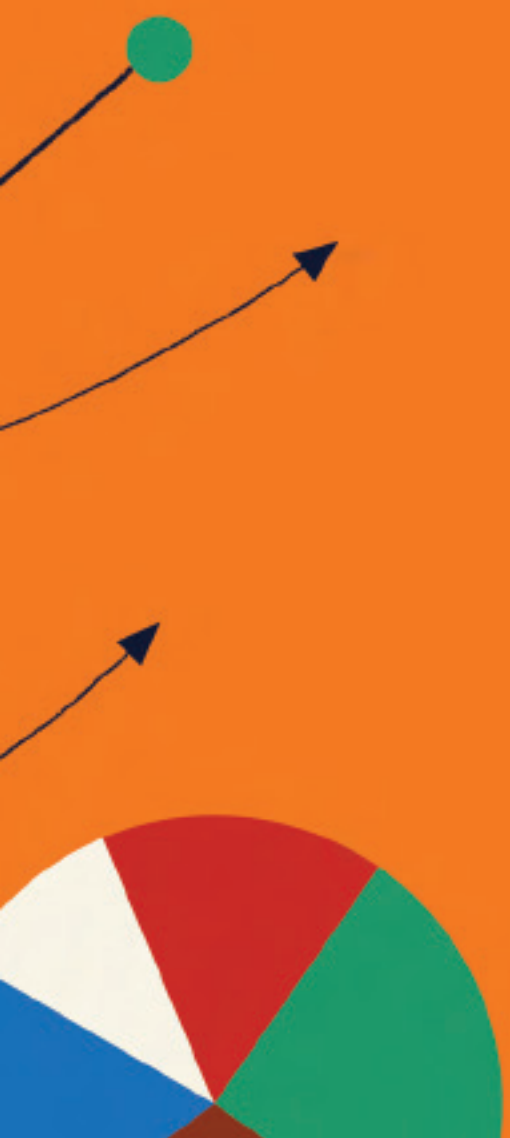
Auch für den Auswertungsprozess des Berufsbildungs- und Integrationsberichtes bündeln wir das Know-how und die Personalressourcen aus den Programmen. Jeder denkt über seinen Bereich hinaus ans Ganze. Das macht uns leistungsfähig.

**„Nicht nur Paderborn, ganz Ostwestfalen-Lippe versteht Kooperation als seine Stärke."**

**Manfred Müller, Landrat des Landkreises Paderborn**


$\tilde{x} = \frac{x\left(\frac{n}{2}\right) + x\left(\frac{n}{2}+1\right)}{2}$
4.789
r = 0.987
x = 2.581
8612.567
y = 8.217
2
$\tilde{x} = x\left(\frac{n+1}{2}\right)$
a
20.003
$V = \sqrt{\frac{x^2}{n \cdot (c-1)}}$
4
x

# 2 Bildungsmonitoring lässt Fakten sprechen



## Mit validen Daten den Blick auf Herausforderungen schärfen

**Digitalisierung, Integration, demografischer Wandel: Dies sind nur einige der Herausforderungen, vor denen Kommunen heute stehen. Bildungsmonitoring liefert aussagekräftige Zahlen und Fakten für Entscheidungen und verschafft Kommunen eine verlässliche Basis, um die Weichen für die Zukunft zu stellen.**

**Das Informationssystem „KaisersLautern Analyse Recherche“ ermöglicht der Stadtverwaltung die umfassende Aufbereitung steuerungsrelevanter Daten**

# ALLES KLAR FÜR DIE ZUKUNFT

**Stadt Kaiserslautern**

Die Nutzung eines IT-Instrumentariums im Rahmen von KLAR (Kaiserslautern Analyse Recherche) ermöglicht der Stadtverwaltung Kaiserslautern eine ganzheitliche datenbasierte Steuerung. Ein wichtiger Schritt in die digitale Zukunft. Oberbürgermeister Klaus Weichel hat sein Büro nicht ganz im obersten Stock des 84 Meter hohen Rathauses der Stadt Kaiserslautern. Der Ausblick auf die umliegende Stadt und den Pfälzerwald kann sich sehen lassen. Große Fenster, moderne Einrichtung. Auch technisch ist er bestens ausgestattet. Weichel behält gerne den Überblick. Doch das ist in einer Kommunalverwaltung nicht immer einfach. Bis vor kurzem wurden Daten in der Stadtverwaltung lediglich problembezogen erhoben, ausgewertet oder verarbeitet. Eine breite Informationsfläche war in der Regel nicht gegeben. Mit KLAR (KaisersLautern Analyse Recherche), einem umfassenden Informationssystem, mit dem steuerungsrelevante Daten aufbereitet und ausgewertet werden können, soll sich das ändern.

Die Digitalisierung mit ihrem möglichen Nutzen für Verwaltung und Stadtentwicklung treibt Oberbürgermeister Weichel seit Jahren voran. Ein Baustein davon: Das direkt beim Oberbürgermeister als Stabsstelle ange-

siedelte Zentralcontrolling, geleitet von Dirk Andres. Das Team wurde 2014 auf Initiative des Stadtrates gebildet und hat unter anderem die Aufgabe, eine zentrale Informationsbasis für die gesamte Stadtverwaltung in Kaiserslautern zu schaffen, die inzwischen den markanten Namen „KLAR“ trägt.

„In KLAR werden vorhandene Informationsstrukturen wie unsere Reporting-Software FAZIT oder unser ASYLCUBE dargestellt, darüber hinaus fließen nun aber auch Strukturdaten aus den unterschiedlichen Verwaltungsbereichen ein, seien es Daten zu Bildung, Bevölkerung, Finanzen oder Jugend“, erläutert Andres. Dadurch können sich Entscheidungen innerhalb der Verwaltung auf eine einzige gesicherte Datengrundlage stützen, Problemlagen und deren Größenordnung leichter erkannt werden. Doch nicht nur die Verwaltung soll zukünftig profitieren. „Perspektivisch sollen damit auch politische Entscheidungsgremien und die Bürgerinnen und Bürger selbst in der Lage sein, die für sie relevanten Informationen aus einem einheitlichen System zu gewinnen“, so der Leiter der Stabsstelle.

Möglich macht dies das IT-Instrumentarium des Bundesministeriums für Bildung und Forschung, das eigens für das Monitoring im Bildungsbereich entwickelt wurde. Als die Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland das IT-Instrumentarium in der Verwaltung vorstellte, erkannte das Kaiserslauterer Controlling-Team schnell die Möglichkeiten, das Tool für eine ganzheitliche Steuerung zu nutzen. Daneben überzeugten auch die geringen Kosten für die Anschaffung.

Nach und nach sollen Informationen aus allen Bereichen der Stadtverwaltung in KLAR einfließen. Das städtische Referat für Jugend und Sport und das Schulreferat sind die ersten dezentralen Einheiten, die Daten in das System einpflegen. „Stellen Sie sich eine Sitzung im Jugendhilfeausschuss vor, bei der die Mitglieder noch während einer laufenden Sitzung auf aktuelle Daten zugreifen können. Konkrete Zahlen zu den Hilfen zur Erziehung könnten etwa mit sonstigen stadtteilgenauen Strukturdaten verglichen werden, um die Mittelvergabe konkret an der Bedarfslage zu orientieren“, erklärt Andres am Rande einer Fortbildung der Transferagentur zur Nutzung des IT-Instrumentariums.

An diesem Tag ist sein Kollege Rainer Kadel aus dem Zentralcontrolling mitgekommen. Während Andres vorrangig den Einsatz von KLAR koordiniert, arbeitet Kadel an der technischen Umsetzung. Er kennt die Tragweite einer solchen Anwendung und kann beispielhaft dutzende Einsatzmöglichkeiten aufzählen. Etwa beim Thema demografischer Wandel: Mit dem IT-Instrumentarium lassen sich Zuzug- und Wegzugsraten stadtteilgenau grafisch abbilden und mit Arbeitslosenquoten, Sozialstrukturdaten oder Wahlergebnissen vergleichen. „So lässt sich beispielsweise die Entwicklung der Altersstruktur in einem Stadtgebiet aufzeigen, aber auch wie hoch in diesem der Anteil der Bewohner mit Migrationshintergrund ist“, erläutert Kadel. Für den Bildungsbereich könnten so Bedarfe, z.B. für benötigte Sprachförderkräfte an einzelnen Schulen abgeleitet werden. „Ziel ist es, die Entscheidungsträger der Stadt kontinuierlich in die Lage zu versetzen, in allen Bereichen qualitativ hochwertige Informationen abzurufen und so in ihre Entscheidungen einfließen zu lassen“, so Oberbürgermeister Weichel. Da das IT-Instrumentarium über einen Browser bedient wird, kann KLAR auch mobil über Smartphone und Tablet eingesetzt werden. Durch das simple Bedienungskonzept werden Hemmschwellen von vornherein niedrig gehalten. „Auf unterschiedlichste Bedürfnisse müssen passende Informationsprofile zugeschnitten werden. Diese müssen flexibel, anpassbar an aktuelle Ereignisse, qualitätsgesichert und mit kürzester Reaktionszeit zur Verfügung stehen“, fasst Andres den Arbeitsauftrag zusammen. Was in Kaiserslautern aufgebaut wird, könnte somit bald für andere Kommunen zum Vorbild werden.

Der Aufbau eines integrierten Informationssystems ist komplex und kann nur bereichsübergreifend gestemmt werden. An der Implementierung sind daher hausintern Beauftragte des Datenschutzes, die Informations- und Kommunikationsabteilung, das Organisationsmanagement und der Personalrat sowie vor allem auch direkte Ansprechpersonen in den jeweiligen Referaten beteiligt. Besonders bei sensiblen Daten, wie im Bereich der Jugendhilfe, kommt immer wieder die Frage nach der Datensicherheit auf: welche Stellen können und dürfen auf welche Informationen zugreifen? Abhilfe schafft dabei eine benutzerorientierte Berechtigungsstruktur. „So können später Informationen bedarfsgerecht zugespielt und abgerufen werden“, so der Controllingchef.

Größte Hürde war aber die Datenqualität. Denn neben Daten aus der amtlichen Statistik und der Einwohnermeldestatistik, die in jeder Kommune zur Verfügung stehen, nutzen die Kaiserslauterer auch eigene Daten aus den Referaten der Stadtverwaltung. „Hier sind wir bei Plausibilitätskontrollen immer wieder auf fehlerhafte Inhalte und Datenlücken gestoßen, die eine Nachbearbeitung durch die Fachreferate erforderlich machten. Letztendlich führt aber genau diese Arbeit dazu, dass wir nun Daten im Informationssystem haben, die wir als absolut zuverlässig und hinreichend verifiziert einstufen können“, erklärt Andres.

Oberbürgermeister Weichel ist von KLAR begeistert. Von seinem Arbeitsplatz oben im Rathausturm kann er sich seit kurzem ein genaues Bild von seiner Stadt machen, indem er Daten für die Verwaltung über ein erstes persönliches „Cockpit“ aufruft. Ergebnis- und Finanzhaushalt lassen sich etwa mit wenigen Klicks einander gegenüberstellen. Doch das ist nur der Anfang. Das Potenzial des IT-Instrumentariums für eine ganzheitliche Steuerung innerhalb der Verwaltung ist noch lange nicht erschöpft. Die Antwort auf die Frage der Zukunft von KLAR hält Andres kurz: „KLAR ist die Zukunft!“ Diese Aussage hat sich scheint sich zu bewahrheiten, denn „KLAR“ ist beim E-Government-Wettbewerb 2018 in der Kategorie „Bestes Modernisierungsprojekt“ mit dem 1. Platz ausgezeichnet worden.

In Augsburg entstand aus einer Frage ein ganzer Bildungsindex

# BILDUNGS-MONITORING MUSS NICHT KOMPLIZIERT SEIN

**In Augsburg arbeiteten Jugendamt, das Amt für Statistik und Stadtforschung sowie Bildungsmonitoring zusammen, um Bildungsteilhabe ganzheitlich darzustellen. Ein Ergebnis ist, dass das städtische Kinderferienprogramm verbessert wurde. Vorhandene Daten wurden klug kombiniert, um am Ende vor allem diejenigen mit dem Angebot zu erreichen, die davon profitieren sollten: Kinder aus sozial benachteiligten Familien. Bildungsmonitorer und -planer Klaus Maciol berichtete, wie das konkret funktionierte.**

Stadt Augsburg

Um ein Bildungsmonitoring in der Kommune zu etablieren, braucht es Zeit. Wie bei jedem großen Projekt ist es aber sinnvoll, klein anzufangen, sich an klar umrissenen Projekten auszuprobieren, um dann größer zu denken. Dazu braucht es eine konkrete Fragestellung und ein smartes Ziel – wie in Augsburg. Ein wichtiger Aspekt des kommunalen Bildungsmanagements in Augsburg ist es, Bildungsangebote bedarfsgerecht zu gestalten. Dabei spielen neben der formalen Bildung auch non-formale Bildungsbereiche eine zentrale Rolle.

„Wir gehen davon aus, dass non-formale Bildung zum Bildungsgeschehen sehr viel beiträgt und Menschen noch einmal anders kompetent macht: für ein freudiges, sinnhaftes, kompetentes, erfülltes Leben“, so Klaus Maciol, Bildungsmonitorer und -planer der Stadt Augsburg. Um diese Potenziale zu nutzen und insbesondere die Bildungsteilhabe benachteiligter Kinder zu erhöhen, bietet das Jugendamt der Stadt Augsburg unter anderem ein umfangreiches Ferienprogramm an. Doch wie wird das Angebot von den Teilnehmenden angenommen? Und erreicht es tatsächlich die angedachte Zielgruppe? Das sind entscheidende Fragen, deren Antworten für die Jugendhilfe- und Bildungsplanung und Steuerung der Angebote wichtige Hinweise geben können.

Unklar war, wen das Ferienprogramm in welcher Tiefe erreicht und vor allem, ob Kinder aus sozial benachteiligten Familien, denen das Angebot des Ferienprogramms zu Gute kommen sollte, auch tatsächlich daran teilnehmen. Die Frage, aus welchen Stadtteilen die Kinder, die das Ferienprogramm nutzen, tatsächlich stammen, war jedoch einfacher gestellt als zu beantworten. Denn bei der Anmeldung für das Ferienprogramm geben die Eltern in der Regel eine Adresse an. Diese Daten darf das Jugendamt für Planungszwecke sogar verwenden. Das Jugendhilfegesetz sieht vor, dass die Daten umgehend anonymisiert werden, eine kleinräumige Zuordnung ist mit dem Erfassungsprogramm des Jugendamtes vor der Anonymisierung nicht möglich. Diese kleinräumige Zuordnung ist aber notwendig, um die regionale Herkunft der jungen Menschen darstellen zu können. Hier kam das Amt für Statistik und Stadtforschung, das eine abgeschottete Statistikstelle ist und nach dem Bundesdatenschutzgesetz Einzeldaten verarbeiten darf, hinzu. Es ordnete die Informationen kleinräumig zu und filterte Mehrfachanmeldungen heraus. Die Daten wurden entsprechend ausgewertet, das heißt: sortiert nach Stadtteilen und Schulsprengeln.

Zur sozioökonomischen Bewertung sind aber weitere Informationen notwendig. Hier brachte Klaus Maciol weitere Kennzahlen, die vielfältige Informationen bieten, ins Spiel. Im Kern stand die Frage: Wie kann das Bildungsmonitoring auf einfache Weise mehrschichtige Zusammenhänge darstellen?

**Bildungsteilhabe in Zahlen und Farben**

Daraus entstand die Idee, einen Bildungsteilhabeindex für junge Menschen zu entwickeln, der es möglich macht, die verschiedenen Stadtteile Augsburgs untereinander zu vergleichen. Begonnen wurde mit einem Index für Kinder im Grundschulalter und für die Grundschulsprengel. Dieser sollte ermöglichen, Rahmenbedingungen für die Fragestellungen der Bildungsförderung im Grundschulalter und der Übergänge auf weiterführende Schulen in den Blick zu nehmen. Wie aus verschiedenen Studien bekannt, spielen die Aspekte Armutsrisiko, familiäre Krisen, Länge des Kindergartenbesuchs eine wesentliche Rolle und hinsichtlich der Sprachbildung auch der Aspekt Migration. All diese Daten, die an verschiedenen Orten erhoben werden, bildeten die Grundlage des Bildungsteilhabeindex, der sozialwissenschaftlichen Kriterien unterliegt. Vom Amt für Statistik und Stadtforschung konnte der Bildungsteilhabeindex entsprechend berechnet und abgesichert werden.

Für die Entwicklung des Index war das Zusammenspiel von Fachleuten aus dem Bildungsreferat, des Jugendamts sowie des Amts für Statistik und Stadtforschung erforderlich. Zum besseren Verständnis wurde der Bildungsteilhabeindex, der aufgrund der Standardisierung Werte zwischen 0 und 1 annehmen kann, in Intervalle eingeteilt. Diesen wurden verschieden Blautöne zugewiesen. So können Grafiken und Karten einen schnelleren Überblick geben.

Der Bildungsteilhabeindex lieferte die Fakten, die die Ausgangsvermutung bestätigten: Dort, wo die Chancen auf Bildungsteilhabe schlechter waren, gab es deutlich weniger Kinder, die das Ferienprogramm nutzten. Die Auswertung erlaubte es den Verantwortlichen, entsprechend umzusteuern. Die Stadt bietet ihre Ferienaktivitäten seitdem im Quartier an – offen für jedes Kind. Das heißt: Gespielt, gebastelt und Sport gemacht wird fortan direkt auf dem Schulhof oder an Orten, die ähnlich gut zugänglich sind für die Kinder. „Wir werden im nächsten Bildungsbericht diese Kennzahl wieder erheben und wir werden die Veränderung in Bezug auf die Angebote gut dokumentieren, zum Beispiel mit Bildern, um die Veränderung und die Nutzung nachvollziehbar zu machen“, so der Bildungsplaner. Dieser Bericht steht für 2019 an.

**Daten zu teilen, braucht Vertrauen**

Dass die Zusammenarbeit so gut funktionierte, war nicht nur ein „mathematisches Ergebnis“, so Maciol, sondern auch eine Frage der Haltung. In vielen Gesprächen wurde zwischen den verschiedenen Akteuren ausgelotet, was das jeweilige Erkenntnisinteresse ist. „Wir haben sehr zuverlässige Daten bekommen. Das lag auch daran, dass die Kolleginnen und Kollegen aus der kommunalen Jugendarbeit selbst ein hohes Interesse daran hatten, die Informationen zu bekommen. Es gab keine Scheu, dass da etwas herauskommen könnte, was ihnen nicht passt.“ Maciol spricht davon, eine Win-Win-Situation entstehen zu lassen. Das koste am Anfang viel Zeit und Mühe, zahle sich am Ende jedoch doppelt aus. So ist man gerade dabei, in Zusammenarbeit mit anderen Partner wie der Musikschule und der Volkshochschule weitere Daten zur Bildungsteilhabe aufzubereiten.

Das Fazit des Bildungsplaners: „Das ist für mich die Chance, die in der Berichterstattung liegt: Querverbindungen zu nutzen. Ich merke, dass da etwas beginnt: Das dezernatsübergreifende Denken wächst an. Da hilft es, wenn wir in unserem Bildungsbericht auch Blicke über Bereichsgrenzen hinweg werfen.“

Klaus Maciol, Bildungsmonitorer der Stadt Augsburg

**Dr. German Penzholz**
Bildungs- und Inklusionskoordinator

Dr. German Penzholz hat einen Steuerungskreislauf initiiert und die erste Zielvereinbarung mit der Transferagentur Bayern abgeschlossen

**Landkreis Ostallgäu**

**Der Sozialraumindex sorgt in der Stadt Hagen für mehr Chancengleichheit**

# GIESSKANNE? NEIN DANKE!

Stadt Hagen

Hagens Oberbürgermeister Erik O. Schulz und die Bildungsakteure vor Ort sind sich einig: Bildung muss immer auch im Kontext kommunaler Rahmenbedingungen betrachtet werden. Die Idee für den Hagener Sozialraumindex war somit schnell geboren und wurde im Rahmen von „Bildung integriert“ umgesetzt. Zehn Indikatoren zur familiären und wirtschaftlichen Situation, zum Integrationsbedarf sowie zur sozialen Infrastruktur wurden herangezogen. Auf dieser Grundlage wurde der Hagener Sozialraumindex mit fünf Typen bildungsrelevanter sozialer Belastung gebildet (5 = hoch bis 1 = gering belastet). Wo in der eigenen Stadt soziale Problemlagen herrschen, war den Bildungsakteuren sowie Bürgerinnen und Bürgern in der Regel bewusst. Das Bauchgefühl wird aber mit dem Hagener Sozialraumindex durch greifbare Fakten unterstützt und Entscheidungen können nun datenbasiert erfolgen, wenn es z.B. um die Auswertung der Zahlen zu den Übergängen von der Grundschule zur Sekundarstufe I geht. So wurde deutlich, dass Hagener Kinder, die in belasteten Sozialräumen leben, seltener Empfehlungen für das Gymnasium erhalten und die Wahrscheinlichkeit für eine Hauptschulempfehlung auf mehr als das Doppelte steigt.

Für den Oberbürgermeister und die Hagener Bildungsakteure ergeben sich hieraus verschiedene Handlungsfelder: So sollen beispielsweise Schülerinnen und Schüler sowie Eltern aus belasteten Sozialräumen zukünftig gezielter über lokale Bildungsprojekte gefördert werden. In Schulleitungsrunden und Arbeitsgruppen wird geprüft, welche weiteren Handlungsbedarfe Hagener Grundschulen sehen und wie sie von kommunaler Seite unterstützt werden können. Dies betrifft z.B. die Beratung von Eltern bei der Schulwahl und das Verfahren zur Vergabe von Schulformempfehlungen.

**Erster Bildungsbericht des Landkreises Regensburg dient als belastbare Datenbasis für die weitere Planung**

# MIT DATEN IN DIE ZUKUNFT BLICKEN

Landkreis Regensburg

Aufgabe des ersten Bildungsberichts des Landkreises Regensburg ist es, eine belastbare Datenbasis für das Bildungsmanagement und die politischen Entscheidungsträger zu schaffen. Der Bildungsbericht soll kontinuierlich fortgeschrieben werden und langfristig vergleichbare Daten zu allen Bildungsbereichen liefern. Er ermöglicht es, zukünftige Handlungsfelder zu identifizieren, um vorausschauend bildungspolitisch planen zu können und bietet eine Basis für Austausch und Diskussion von Lösungswegen.

Die Inhalte und die Struktur des Bildungsberichts greifen auf den „Anwendungsleitfaden zum Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings“ des Programms „Lernen vor Ort“ und somit auf Vorgehensweisen zurück, die sich bereits in vielen anderen Landkreisen und Städten bewährt haben. Er ist gegliedert in sechs Hauptkapitel zu den Themen regionale Rahmenbedingungen, frühkindliche Bildung und Betreuung, allgemeinbildende Schulen, berufliche Bildung und Hochschulen, Weiterbildung und non-formale Bildung. Damit sind alle Phasen einer Bildungsbiographie im Sinne des lebenslangen Lernens abgedeckt. Die quantitativen Daten des Berichts werden durch zehn Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Bereichen ergänzt, die qualitative Aspekte abdecken. Für die Erhebung der Angebote und Daten konnte auf ein bestehendes Netzwerk aus Kooperationspartnern zurückgegriffen werden.

Der erste Bildungsbericht ist als PDF auf der Webseite des Landkreises veröffentlicht und somit allgemein zugänglich. Er wird in geringer Auflage in gedruckter Form den Zielgruppen zur Verfügung gestellt. Eine Aktualisierung ist für 2019 geplant, um zeitliche Entwicklungen aufzeigen zu können.

**Natalie Sadik**
Bildungsmanagerin und Schulentwicklungsplanerin

Natalie Sadik sieht die Kooperation von Schule und Kommunalverwaltung als Chance für die Gestaltung von Bildungslandschaften

**Landkreis Saarlouis**

# 3 Moderne Bildungsverwaltung stärkt Städte und Regionen

## Für und mit Menschen Wandel gestalten

**Bildung ist ein Standortfaktor. Schulstandorte, Freizeit-, Sport- und Betreuungsangebote spielen eine immer wichtigere Rolle. Unternehmen investieren, wo sie passende Fachkräfte finden, Familien ziehen dorthin, wo ihre Kinder gut betreut werden, und Menschen jeden Alters engagieren sich, wenn sie mitbestimmen können.**

**Das kommunale Bildungsmanagement in der Stadt Herne hat lebenslanges Lernen fest im Blick**

# BILDUNG VON KLEIN AUF

Stadt Herne

Mit einem „Plopp“ versinkt ein Bauklotz im Wasser. Auch ein anderer Baustein sinkt auf den Boden der Schüssel. Die orangene Feder aber, die die Kinder versenken wollen, schwimmt. Als Erzieherin Katja Behlau die durchweichte Feder aus dem Wasser fischt, kichern die Kinder. Wie die Feder jetzt aussieht! Keines der Kinder weiß, dass es gerade naturwissenschaftliche Grundlagen lernt. Aber so wird Bildung in Herne gemacht: an verschiedenen Stellen, auch wo man sie nicht vermutet. Oft spielerisch, aber mit einem ernsten Hintergrund.

Denn für Herne bedeutet Bildung Zukunft. Die Stadt gestaltet den Strukturwandel: Weg von Bergbau und Schwerindustrie, hin zu Wissenschaft und Technik. Damit das funktionieren kann, baut Herne eine lückenlose Bildungskette auf. Sie fängt vor der Geburt an und begleitet die Kinder bis sie erwachsen sind und im Berufsleben stehen. „Es geht darum, gelingende Lebensperspektiven zu schaffen“, sagt Dietmar Jäkel, pädagogischer Mitarbeiter des Bildungsbüros. Denn wer eine Berufsausbildung hat, verdient meistens mehr Geld und ist seltener arbeitslos. „Wir wollen Herne als Standort voranbringen. Gebildete Bürger sind ein Gewinn für die ganze Stadt“, erklärt Jäkel. „In Herne leben viele Menschen mit niedrigen Bildungsabschlüssen, deswegen hat die Stadt ein besonderes Augenmerk auf das Thema gelegt.“

Das Kommunale Bildungsbüro, Arbeitsplatz von Dietmar Jäkel, ist gewissermaßen die Schaltzentrale des kommunalen Bildungsmanagements in Herne. In den vergangenen Jahren haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hier zahlreiche Netzwerke aufgebaut, indem sie mit Kitas, Schulen und dem Jugendamt zusammenarbeiten, aber auch mit Bildungspartnern, die nicht städtisch sind.

Einen wichtigen Impuls hat dabei das Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ gegeben, an dem die Stadt Herne von 2009 bis 2014 teilgenommen hat. Hier wurden die Grundlagen für ein datenbasiertes Bildungsmanagement unter Einbindung zahlreicher Bildungsakteure in der Kommune gelegt, das heute erfolgreich etabliert ist.

„Wichtig ist vor allem, dass die Partner miteinander in Kontakt sind und ihre Angebote aufeinander abstimmen. Es ist in Herne gut gelungen, die Bildungskette gerade im naturwissenschaftlichen Bereich von der Kita über Grundschulen zu weiterführenden Schulen und teilweise bis hin zu Hochschulen aufzubauen“, sagt Dezernentin Gudrun Thierhoff. „Es ist einfach super, dass die Kinder in der Kita die Grundlagen legen, auf die die Schulen später aufbauen können.“ Damit das klappt, hat die Stadt Herne Strukturen geschaffen, die dafür sorgen, dass auch alle an einem Strang ziehen. Manchmal sind dafür nur kleine organisatorische Veränderungen nötig, zum Beispiel beim Übergang von der Grundschule zu den weiterführenden Schulen. Im Klassenraum hört man leises Gemurmel. An den Gruppentischen wird gearbeitet, jeweils vier Leute sitzen an einem Tisch. Dieses Mal sind es aber die Lehrerinnen und Lehrer, die den Klassenraum füllen. Stadtweit sind alle Klassenleitungen der diesjährigen fünften Klassen und der vorherigen vierten Klassen zusammengekommen. Sie tauschen sich beim Sprechtag des Lehrpersonals über jeden Herner Schüler aus, der auf die weiterführende Schule wechselt. „Bislang wurden wir zu den Erprobungsstufen-Konferenzen eingeladen. Das sind dann sehr viele Termine für uns als Grundschullehrer, sodass wir uns entscheiden mussten, zu welchem Termin wir gehen und zu welchem nicht“, erklärt Raphaela Brinkhoff, Schulleiterin der Südschule Herne. Oft hatte sie das Gefühl, dass einzelne Schüler dadurch zu kurz kamen. „Dadurch, dass ich jetzt die Möglichkeit habe, mich an einem Nachmittag über alle Schüler auszutauschen, habe ich jetzt ein gutes Gefühl. Zum einen kriege ich von den Lehrern der weiterführenden Schule ein Feedback. Zum anderen ist es gerade bei den Kindern, bei denen es Schwierigkeiten gab, gut, sich auszutauschen und Fragen zu beantworten.“ So soll jedes Kind die nötige Förderung bekommen. Besondere Begabungen werden zusätzlich durch das Talentkolleg Ruhr entdeckt und gefördert, mit dem alle Schulen ab Klasse 5 zusammenarbeiten. Später dann, wenn die Schüler Praktika oder eine Ausbildung machen wollen, arbeiten die Schulen mit der Agentur für Arbeit, der Industrie- und Handelskammer und der Kreishandwerkerschaft zusammen.

Mit dem Start in den Beruf hört die Bildung aber noch nicht auf. Auch Erwachsene, die schon länger im Job sind, sollen sich schließlich weiterentwickeln können. Die Weiterbildungsberatungsstelle der Stadt Herne unterstützt sie dabei. Vertraulich und kostenlos besprechen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Bürgern, wie berufliche Perspektiven aussehen könnten, welche Weiterbildungen es gibt – und wie sie zur Lebenssituation passen. Denn manche schaffen auch ein Studium neben dem Arbeitsalltag, für andere sind vielleicht einzelne Weiterbildungen am Wochenende passender. Bildung für Erwachsene setzt auch noch

an einer anderen Stelle an, nämlich bei der Unterstützung junger Eltern. Wann lernt ein Kind laufen? Was können kleine Kinder spielen? Und was mache ich bei Schwierigkeiten? Solche Fragen beantworten Familienhebammen, Mitarbeiter in Familienzentren und die Jugendämter, die jedem neuen Baby einen Willkommensbesuch abstatten. Dabei geht es nicht um Kontrolle, sondern darum, auf die Bildungsangebote aufmerksam zu machen. „Wichtig ist, dass viele Familienbildungsangebote erst mal Spaß machen. Es geht dabei in erster Linie um den Kontakt, nicht Probleme“, sagt Sabine Jäger, Fachberatung der Familienzentren.
Beim Kaffee mit anderen Eltern tauschen Mütter und Väter Erfahrungen aus. Sie holen sich Tipps dafür, wie ein Baby durchschläft oder wo man Ausflüge machen kann. Beim gemeinsamen Spielen lernen nicht nur die Erwachsenen, sondern auch die Krabbelkinder dann voneinander. „Jetzt kann mein Sohn auch laufen, das hat er sich von den anderen Kindern abgeguckt. Auch miteinander zu spielen lernen die Kinder hier“, hat eine Mutter beobachtet. Genau da fängt Bildung an. Die Stadt Herne versteht Bildung nicht nur als Wissen und gute Schulnoten, sondern verfolgt ein ganzheitliches Konzept. Schließlich soll Bildung allen Einwohnerinnen und Einwohnern, egal welchen Alters, Perspektiven eröffnen.
Um zu wissen, wo Familien mehr Förderung brauchen, erhebt die Stadt Herne systematisch Daten zum lokalen Bildungsgeschehen. Das fängt mit einheitlichen Beobachtungsbögen für alle Herner Kitas an und hört mit Studien über Wohlbefinden und Entwicklung von Jugendlichen noch lange nicht auf. Diese Daten wertet die Stadt dann für verschiedene Stadtteile aus – und erfährt so, wo es noch Lücken im Bildungsnetz gibt. So lassen sich auf Grundlage der Beobachtungsdaten der Kitas derzeit beispielsweise Entwicklungsbedarfe im Bereich der motorischen und gesundheitlichen Kompetenzen von Kindern ableiten. Dieses Wissen nutzt die Stadt, um gemeinsam mit Netzwerkpartnern stadtweite Maßnahmen für Kitas, Familie und Sozialraum zu entwickeln.

**„Wichtig ist vor allem, dass die Partner miteinander in Kontakt sind und ihre Angebote aufeinander abstimmen. Es ist in Herne gut gelungen, die Bildungskette gerade im naturwissenschaftlichen Bereich von der Kita über Grundschulen zu weiterführenden Schulen und teilweise bis hin zu Hochschulen aufzubauen.“**

**Gudrun Thierhoff,**
**Dezernentin der Stadt Herne**

**Bildungsentwicklung des Landkreises Marburg-Biedenkopf im Trialog von Politik, Verwaltung und Bürgerschaft**

# PARTIZIPATIV ZUR BILDUNGSLANDSCHAFT

**In Sachen Bürgerbeteiligung ist der Landkreis Marburg-Biedenkopf deutschlandweit Vorreiter unter den Landkreisen. Für Landrätin Kirsten Fründt ist dies ein zentrales Thema. Sie hat dafür einen eigenen Fachdienst eingerichtet, der die Bildunggsakteure im Landkreis im Hinblick auf Partizipation berät und die Bildungslandschaft mitgestaltet.**

**Landkreis Marburg-Biedenkopf**

**Ein Interview mit Landrätin Kirsten Fründt und der Leiterin des Fachdienstes „Bürgerbeteiligung und Ehrenamtsförderung", Ruth Glörfeld.**

Transferagentur Hessen **Frau Fründt, Bürgerbeteiligung ist immer stärker im Gespräch. Sie selbst haben das Thema seit Ihrem Amtsantritt 2014 zu Ihrem zentralen Anliegen gemacht. Was verstehen Sie darunter und welche Ziele verfolgen Sie damit?**

Kirsten Fründt Zu einer Demokratie gehört für mich die Teilhabe von Menschen an Entscheidungen von denen sie betroffen sind. Bürgerbeteiligung ist heute eine notwendige Ergänzung kommunalen Handelns und ihre Weiterentwicklung ist eine wichtige Aufgabe. Wir wollen die Wünsche und das Wissen der Bürgerinnen und Bürger miteinbeziehen und die Entscheidungen von Politik und Verwaltung nachvollziehbar und transparent machen.

**Was erhoffen Sie sich davon?**

Kirsten Fründt Für uns geht es um das Mitdenken, Engagement und eine stärkere Identifikation der Menschen mit dem Landkreis – nicht um die bloße Stimmabgabe bei Wahlen. Zugleich ist es uns wichtig, in der Verwaltung eine Kultur der Dienstleistungsorientierung und Bürgernähe zu etablieren. Wir wünschen uns politische Willensbildung im Trialog zwischen Politik, Verwaltung und Bürgerschaft.

**Frau Glörfeld, Sie leiten den Fachdienst „Bürgerbeteiligung und Ehrenamtsförderung." Wie haben Sie das Thema Bürgerbeteiligung angepackt?**

Ruth Glörfeld Auf der Grundlage eines Kreistagsbeschlusses starteten wir 2014 mit der Erarbeitung eines modernen Bürgerbeteiligungskonzepts. Durch die Erstellung eines Bürgerbeteiligungskatasters haben wir dann die bereits praktizierten formellen und informellen Beteiligungsformen der Fachdienste sichtbar gemacht. Zu konkreten Themen berufen wir Bürgerkonferenzen ein und seit März 2016 sind wir über die digitale Beteiligungsplattform „Mein-Marburg-Biedenkopf" im Austausch mit der Bevölkerung.

Kirsten Fründt Auch ein Blick von außen war uns wichtig. Deswegen werden wir bei der Umsetzung von der Bergischen Universität Wuppertal wissenschaftlich begleitet.

**Welchen Stellenwert hat das Thema Bildung dabei?**

Ruth Glörfeld Wir haben die Bürgerinnen und Bürger befragt, bei welchen Themen sie beteiligt werden möchten. Bildung war eines der beiden Top-Themen. Die Konzeption des Vorhabens im Förderprogramm „Bildung integriert" war daher ohne Bürgerbeteiligung überhaupt nicht denkbar.

**Was versprechen Sie sich von der Teilnahme am Förderprogramm „Bildung integriert"?**

Kirsten Fründt Unsere politische und administrative Aufgabe ist es, den Landkreis langfristig und nachhaltig zu gestalten. Gerade für einen Flächenlandkreis wie Marburg-Biedenkopf spielt Bildung als Standortfaktor eine zentrale Rolle. Das Förderprogramm ist eine willkommene Unterstützung beim Anschub der Bildungsentwicklung.

Dabei geht es uns darum, Bildung nicht isoliert zu denken. Wie eine interne Bestandsaufnahme gezeigt hat, haben nahezu alle Fachbereiche in irgendeiner Form etwas mit Bildung zu tun. Zugleich sind wir seit Jahren mit externen Bildungsakteuren gut vernetzt. Unser Ziel ist es, über die Teilnahme an „Bildung integriert" die fachdienstübergreifende Zusammenarbeit zu verbessern, vorhandene Netzwerke auszubauen und Bildungsangebote passgenau zu entwickeln.

**Wo sehen Sie dabei die Schnittmengen zwischen Bürgerbeteiligung und der Ausgestaltung der Bildungslandschaft?**

Ruth Glörfeld Bildung ist eine Querschnittsaufgabe, die nur durch Kommunikation mit allen Beteiligten und den Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses funktioniert. Und sie ist vom Menschen her zu denken: Was braucht ein Landkreis, um seinen Bürgerinnen und Bürgern lebenslanges Lernen zu ermöglichen? Beim Aufbau der Bildungslandschaft befragen wir daher die Bürgerinnen und Bürger, bauen auf ihre Expertise, nehmen ihre Anregungen auf und bieten ihnen die Möglichkeit, sich einzubringen.

**„Mittlerweile spielt das Thema Bürgerbeteiligung in der Verwaltung eine sehr große Rolle. Wir bemerken, wie Verwaltungshandeln auf größeres Verständnis stößt und eine übergreifende Kooperations- und Organisationsstruktur gewachsen ist."**

**Kirsten Fründt.**
**Landrätin des Landkreises Marburg-Biedenkopf**

**Und wie können sich die Bürgerinnen und Bürger konkret einbringen?**

Ruth Glörfeld Über eine öffentliche Online-Umfrage hatten wir wichtige Themen aus dem Bildungsbereich abgefragt und diese außer mit Fachpublikum auch mit den Bürgerinnen und Bürgern im Rahmen der Bildungskonferenz diskutiert. Die Ergebnisse führten zur Einrichtung thematischer Arbeitsgruppen, die konkrete Handlungsempfehlungen, Ziele und Lösungsvorschläge formulieren sollen. Über ein festgelegtes Verfahren haben wir bei der Besetzung der Arbeitsgruppe sichergestellt, dass neben Fachleuten aus Kreisverwaltung, Gemeinden, freien Trägern und Institutionen auch die Nutzerinnen und Nutzer von Bildungsangeboten mitarbeiten können.

Kirsten Fründt, Landrätin des Landkreises Marburg-Biedenkopf

**Herzlichen Dank für das Interview. Was möchten Sie unseren Leserinnen und Lesern abschließend noch mit auf den Weg geben?**

Ruth Glörfeld Bürgerbeteiligung, genauso wie Bildungsentwicklung ist nichts, was man mal so nebenher macht. Für beides braucht es Strukturen und Ressourcen, eine Kultur und ein politisches Mandat. Ganz wichtig ist, dass die Erarbeitung eines Konzepts aus der Verwaltung kommen und fachdienstübergreifend umgesetzt werden muss. Die verwaltungsinterne Bestandsaufnahme in Form des Bürgerbeteiliungskatasters bzw. der Abfrage der Bildungsangebote war jeweils ein großer Schritt, weil sie aufzeigte, dass alle Fachdienste betroffen sind und für die Zusammenarbeit benötigt werden.

Kirsten Fründt Mittlerweile spielt das Thema Bürgerbeteiligung in der Verwaltung eine sehr große Rolle. Wir bemerken, wie Verwaltungshandeln auf größeres Verständnis stößt und eine übergreifende Kooperations- und Organisationsstruktur gewachsen ist. Gerade für die Umsetzung von „Bildung integriert" können wir über Bürgerbeteiligung sehr gut Bedarfe in den verschiedenen Handlungsfeldern eruieren und vom Expertenwissen externer Akteure und der Bürgerschaft profitieren. Es lohnt sich, diesen Weg zu gehen.

## Dr. Julia Schilling
Bildungsmonitorerin

Dr. Julia Schilling hat Gemeindeprofile als Instrument für ein Bildungsmonitoring in den kreisangehörigen Gemeinden etabliert

**Landkreis Forchheim**

Das Bildungsmarketing im Landkreis Wittenberg informiert über Aktivitäten und Angebote

Landkreis Wittenberg

# BILDUNG IM RAMPENLICHT

**Wittenberg war einer der ersten Landkreise in Mitteldeutschland, der sich auf den Weg zum kommunalen Bildungsmanagement gemacht hat. Seitdem ist viel passiert. Zentrale Bildungsbereiche und -projekte sind zusammengeführt und mit den Planungen für Jugendhilfe, Soziales und Schulentwicklung verzahnt. Das gemeinsame Dach aller Maßnahmen soll nun das Bildungsbüro werden – ein zentraler Ansprechpartner für alle Fragen rund um die Bildung im Landkreis. Für die Zukunft hat sich das Team um Abteilungsleiterin Cornelia Rohrbeck viel vorgenommen: Eine Bildungsberatung ist in Planung, der Bildungsbericht in den letzten Zügen, die erste Bildungskonferenz für 2018 im Kalender vermerkt. Hiervon sollen die Menschen im Landkreis erfahren. Geplant ist deshalb ein Bildungsmarketing, mit dem die vorhandenen Angebote und die eigene Arbeit stärker nach außen getragen werden kann. Wie das geht, weiß Torsten Haß, Programmleiter der Bildungsstadt Erfurt. Gemeinsam mit seinem Team geht er seit 2009 der Frage nach, wie sich kommunale Bildung gut und verständlich vermarkten lässt. Cornelia Rohrbeck wollte es genauer wissen und hat bei ihm nachgefragt.**

Cornelia Rohrbeck **Mit „Lernen vor Ort“ standen Sie 2009 an einem ähnlichen Punkt wie wir heute. Was waren Ihre ersten Schritte in Richtung Bildungsmarketing?**

Torsten Haß Uns ging es von Anfang an um drei ineinandergreifende Schwerpunkte: Die Dachmarke Bildungsstadt Erfurt zu etablieren, einzelne Produkte wie z.B. unsere Bildungsberatungsstelle zu vermarkten und Arbeitsergebnisse, d.h. Berichte, Statistiken oder unser Bildungsleitbild transparent zu machen und zu diskutieren. Unsere erste Marketingaktion war, den Stadtrat und andere politisch Verantwortliche in Erfurt von unserem Vorhaben zu überzeugen. So fing alles an.

Cornelia Rohrbeck **Unsere Schwerpunkte und auch die Ausgangslage sind ähnlich. Auf welche Schultern haben Sie die Marketingaufgaben verteilt?**

Torsten Haß Mit Unterstützung der kommunalen Spitze haben wir eine Marketinggruppe ins Leben gerufen, die sich alle 14 Tage getroffen hat. Sie bestand aus unserem „Lernen vor Ort“-Team und Menschen, die themenbezogen hinzukamen. Hier wurden dann Ideen diskutiert, Mittel kalkuliert und Maßnahmen ins Leben gerufen. Darüber hinaus haben wir eng mit der Pressestelle und unserem Stadtmarketing zusammengearbeitet.

Am Anfang hatten wir zusätzlich die Unterstützung von Profis. Die richtige Agentur zu finden, gestaltete sich allerdings holprig. Bei einem so komplexen Thema sind die großen, etablierten Anbieter nicht immer die besten. Die Wahl fiel letztlich auf eine Ein-Mann-Agentur. Diese Person hatte Lust darauf, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen und eng mit uns zusammengearbeitet.

Cornelia Rohrbeck **Auf welche Personengruppen haben Sie Ihr Marketing fokussiert?**

Torsten Haß Seit Beginn haben wir drei Zielgruppen im Blick: Erstens die Akteure innerhalb der Stadtverwaltung. Das ist vor allem die politische Spitze, die das Ganze mittragen und Ressourcen zur Verfügung stellen muss. Zweitens externe Bildungsakteure, von denen wir in Erfurt 600 bis 700 auf dem Markt haben. Und drittens die Bürgerinnen und Bürger, die die vorhandenen Angebote nutzen sollen.

Cornelia Rohrbeck **Das ist ein sehr breiter Personenkreis. Über welche Wege haben Sie Menschen erreicht?**

Torsten Haß Klammer und wesentlicher Bestandteil unseres Corporate Designs war unser „Bildungspunkt.“ Ein großes B, das sich die Bildungseinrichtungen an die Tür kleben konnten. Insgesamt klebten 600 Bildungspunkte in Erfurt. Also 600 Akteure, die gesagt haben: „Ich gehöre zur Bildungsstadt!“ Die Idee haben wir anschließend unter dem Motto „Den Ball ins Rollen bringen“ u. a. mit unseren roten Antistressbällen weiterentwickelt.

In unserer Reihe „Tour de Bildung“ auf erfurt.de haben wir insgesamt 40 Lernorte in kurzen Videoclips vorgestellt. Es ging darum, die Vielfalt der Bildungsstadt darzustellen und zu fragen: Was passiert hier genau, was ist das eigentlich für ein Angebot? Das ging vom Jugendhaus, über die Universität zur Volkshochschule bis zum Kreativort, wo gemalt und gebastelt wird.

In der zweiten Phase „Bildungsstadt Erfurt“ haben wir dann die Werbekampagne „100 Prozent Bildung“ auf den Weg gebracht. Mit Plakaten, Postkarten und Ständen wollten wir zeigen: Erfurt ist 100 Prozent Bildung; alles, was diese Stadt macht, ist Bildung. Wir sind Bildungsstadt!

Cornelia Rohrbeck **Wie haben Sie die Wirkungen Ihrer Marketingprodukte gemessen?**

Torsten Haß Wir haben zwar kein kostspieliges Controlling betrieben, uns aber einzelne Indikatoren angesehen: Welche Anfragen kommen rein? Wer kommt in die Bildungsberatung, wer fragt an? Wie sind die Klickzahlen auf unserer Website?

Oft geht es um das richtige Timing. Man sollte einen Zeitstrahl im Kopf haben, wann man welche Aktion durchführen möchte. Wir haben z.B. die Ferienzeiten genutzt, weil hier nicht so viel geworben wird und man so besser zu den Menschen durchdringt. Das alles haben wir beobachtet, dazu gelernt und nachgebessert. Stück für Stück haben alle gemerkt, hier passiert was, die Investitionen ins Marketing zahlen sich aus.

Cornelia Rohrbeck **Investitionen sind ein gutes Stichwort. Das Wort schreckt erst einmal ab. Wie können wir es trotzdem schaffen?**

Torsten Haß Marketing kostet Geld und Zeit, vor allem am Anfang. Das steht außer Frage. Es braucht eine Website und eine stimmige Basis an Marketingprodukten, wie Flyer oder Plakate. Unterstützt hat uns dabei die Agentur. Sie war Anschub und Ideengeber, um es später auch selber machen zu können.

Grundsätzlich muss nicht alles gleich perfekt sein. Oft sind es viele kleine Schritte, von denen jeder für sich nicht viel kosten muss. Man braucht eine genaue Vorstellung, was man will und wie man es umsetzen möchte. Dabei sollte man nicht zu viel wollen, sondern eine Strategie entwickeln, die sich in der Kommune auch realisieren lässt, und zwar nachhaltig. Es braucht Menschen, die sich darum kümmern; die Zeit haben und kreativ sind. Nutzen Sie das, was bereits existiert und docken Sie dort an: Tage der offenen Türen, lange Nächte der Wissenschaften oder Museen, kleine Wettbewerbe oder andere Aktionen in Schulen, Jugendhäusern oder Seniorenclubs. Die Bildungslandschaft ist so vielfältig! Einfach machen. Nicht abschrecken lassen. Das ist meine Botschaft.

**„Nutzen Sie das, was bereits existiert und docken Sie dort an: Tage der off enen Türen, lange Nächte der Wissenschaften oder Museen, kleine Wettbewerbe oder andere Aktionen in Schulen, Jugendhäusern oder Seniorenclubs. Die Bildungslandschaft ist so vielfältig!“**

**Torsten Haß, Programmleiter der Bildungsstadt Erfurt**

**Torben Wenzel**
Fachdienstleitung
Kita, Jugend, Schule, Kultur

Torben Wenzel hat das Bildungsmanagement in seinem Landkreis etabliert und wirbt als Multiplikator für das Thema

**Kreis Segeberg**

Die Familien-App der Landeshauptstadt Kiel
sorgt für mehr Angebotstransparenz durch Bürgerbeteiligung

# BETEILIGUNGS-ORIENTIERT – ANDERS GEHT'S NICHT

Familienfreundlichkeit ist für jede Stadt ein zentraler Standortfaktor. An passenden Angeboten für Familien mit kleinen Kindern mangelt es daher in vielen Städten nicht. Doch wie gelingt es, die Vielzahl von Angeboten transparent und für Familien schnell auffindbar zu machen? In der Schleswig-Holsteinischen Landeshauptstadt Kiel sorgt seit 2016 die Kieler Familien-App für Durchblick im Angebots-Dschungel. Das Besondere dabei: Kieler Eltern und Fachkräfte waren von Beginn an in den rund einjährigen Entwicklungsprozess eingebunden und gaben wichtige Impulse. Ein Beispiel für erfolgreiche Bürgerbeteiligung: Nicht von ungefähr war und ist das Interesse vieler Kommunen an der Kieler Familien-App und ihrem Entstehungsprozess hoch. Und auch im Rahmen von Netzwerkveranstaltungen der Transferagentur Nord-Ost war die Landeshauptstadt Kiel eine gefragte Transfergeberin zu diesem Thema.

Landeshauptstadt
Kiel

**Wir sprachen mit Annika Frenzke vom Referat für Wissenschaft im Dezernat für Bildung, Jugend und Kreative Stadt der Landeshauptstadt Kiel, vorherige Leiterin des Referates Bildungsmanagement und Projektverantwortliche für die Entwicklung der Kieler Familien-App.**

Transferagentur Nord-Ost **Die 3. Kieler Bildungskonferenz 2014 stand unter dem Motto „Starke Familien in Kiel – von Anfang an!“. Der Austausch mit Kieler Eltern, Einrichtungen, Tagespflegepersonen und allen weiteren Akteuren wurde im Anschluss an die Konferenz online als „Kieler Bildungsdialog“ mit 500 weiteren Teilnehmenden fortgesetzt: Ein moderner Ansatz. Aber wie kam es in der Folge dann auch noch zu der Idee einer „App“ – und gab es keine Berührungsängste, ein digitales Tool einzuführen? Brauchte es Überzeugungsarbeit auf Seite der Entscheiderinnen und Entscheider?**

Annika Frenzke Ach, es ging eigentlich. Ich glaube, es wäre etwas anderes gewesen, wenn wir uns das im Bildungsmanagement „am grünen Tisch“ ausgedacht hätten. Wenn man aber die Eltern im Rahmen einer Bildungskonferenz und eines nachfolgenden Online-Dialoges befragt und diese sagen: „Es gibt bestimmt tolle Angebote hier in Kiel, aber wir brauchen einen Überblick“, dann ist das schon eine andere Ausgangsbasis.

Natürlich war auch ausschlaggebend, dass Frau Treutel als verantwortliche Stadträtin total offen für solche Sachen ist. Sie hat selber einen beteiligungsorientierten Ansatz und fand die Idee hoch spannend. Dass sie vom ersten Moment an dahinterstand, war natürlich schon die halbe Miete. Mindestens.

**Wie sind die Wünsche der Bürgerinnen und Bürger an die App – ganz konkret – abgefragt und in den Entstehungsprozess einbezogen worden?**

Annika Frenzke Es ist eine Sache, wenn Eltern und Fachkräfte im Rahmen eines Dialoges oder einer Konferenz sagen „Eine App wäre toll!“ Das wollten wir, bevor wir loslaufen, doch nochmal genauer wissen – deswegen gab es Workshops mit Fokusgruppen- und Einzelinterviews. Die wurden von der Fachhochschule Kiel, mit der wir eng zusammengearbeitet haben, durchgeführt, aber über uns begleitet und insoweit gesteuert, dass wir sagen können: Das ist repräsentativ für die Kieler Elternschaft.

Aus den Ergebnissen dieser Workshops wurde eine erste Konzeption entwickelt, dazu fand auf städtischer Seite begleitend die Diskussion mit den Fachämtern statt. Und dann gab es noch mal eine zweite Runde mit Fokusgruppen-Interviews: Sieht die App jetzt wirklich so aus, wie ihr das gewollt habt? Was fehlt? Spricht euch das Design an oder nicht?

**Was, glauben Sie, war der Grund dafür, dass die Umsetzung so gut geklappt hat? Was waren die Gelingensbedingungen?**

Annika Frenzke Gelingensbedingung ist, ganz klar, dass es von oberster Stelle mitgetragen wird. Ohne die zuständige Dezernentin geht so ein Projekt meiner Meinung nach nicht. Es ist, glaube ich, auch gut, wenn jemand zentral den Hut aufhat, der eine Akzeptanz in den verschiedenen Fachämtern hat. Und natürlich, anders geht's nicht: beteiligungsorientiert arbeiten. Eltern, Einrichtungen... Beteiligung auf ganz unterschiedlichen Ebenen halte ich für wesentlich.

**Und wie geht es jetzt weiter? Wie sehen Ihre Zukunftspläne für die Kieler Familien-App aus?**

Annika Frenzke Uns war von vorneherein klar: Wir schauen uns das nach einem Jahr an, evaluieren nochmal größer als nur im Hinblick auf die Nutzungszahlen und sehen dann weiter. Diese Evaluierung startet im Herbst und wird auch wieder beteiligungsorientiert sein. Es wird wieder Workshops geben mit Eltern und Fachkräften: Wie oft nutzt ihr die App? Was müsste anders aussehen? Welche Perspektive könntet ihr euch vorstellen, die App noch mehr oder anders zu nutzen, wenn wir den Kreis der Angebote noch erweitern, also z. B. für Kinder bis 12 Jahre?

Je nach Ergebnis müssten wir dann gegebenenfalls die Funktionen erweitern. Und natürlich auch wieder schauen, ob dann die technische Grundlage noch geeignet ist.

# 4 Strategien gemeinsam denken für vielfältige Bildungslandschaften

## Mit allen Bildungsbeteiligten an einem Strang ziehen

**Kommunale Bildungslandschaften schaffen vor Ort Möglichkeiten, damit Chancengerechtigkeit und die Teilhabe aller Bürgerinnen und Bürger an Bildung gesichert wird. Auf kommunaler sowie regionaler Ebene müssen dafür vorhandene Strukturen und Angebote aufeinander abgestimmt, verzahnt und weiterentwickelt werden. Dafür ist es wichtig, dass Bildungspartner kooperieren.**

Aufbau eines Stiftungsnetzwerkes
im Landkreis Oberallgäu

Landkreis
Oberallgäu

# NEUE WEGE GEHEN

**Stiftungen können einen wesentlichen Beitrag auf dem Weg zu einem gelingenden Bildungsmanagement leisten. Der bayerische Landkreis Oberallgäu erkannte dieses Potenzial und beschloss, aktiv auf Stiftungen zuzugehen, um sich mit ihnen zu vernetzen und Möglichkeiten einer Zusammenarbeit auszuloten. Über Vorgehen, Chancen und Mehrwert einer Vernetzung von Kommunen mit Stiftungen haben wir mit Sabine Süß, Leiterin der Koordinierungsstelle Netzwerk Stiftungen und Bildung im Bundesverband Deutscher Stiftungen, Andrea Schmid, Bildungsmanagerin im Landkreis Oberallgäu, und Dr. Gloria Petraschka, Bildungsmonitorerin im Landkreis Oberallgäu, gesprochen.**

links: Dr. Gloria Petraschka, Bildungsmonitorerin im Landkreis Oberallgäu
rechts: Andrea Schmid Bildungsmanagerin im Landkreis Oberallgäu

Transferagentur Bayern **Welche Chancen ergeben sich Ihrer Meinung nach aus einer gezielten Vernetzung von Kommunen mit Stiftungen?**

Sabine Süß Kommunen, die ein kommunales Bildungsmanagement hin zu einer kohärenten Bildungslandschaft entwickeln wollen, brauchen die Zusammenarbeit und die Unterstützung der Zivilgesellschaft. Stiftungen sind eine organisierte Einheit der Zivilgesellschaft und können Kommunen auf vielfache Weise unterstützen: sie können allgemein beraten, Projekte und Prozesse begleiten, mit fachlicher Expertise oder auch Angeboten unterstützen, Netzwerkarbeit leisten oder durch Moderation und Intervention Türen öffnen.

Andrea Schmid Wir im Landkreis haben ein großes Potenzial in der Zusammenarbeit mit Stiftungen und zivilgesellschaftlichen Akteuren gesehen. Deshalb haben wir uns entschlossen, sie stärker in die Gestaltung der Bildungslandschaft bei uns vor Ort einzubinden und gemeinsam Projektideen zu entwickeln oder umzusetzen. Dabei sind Stiftungen wichtige Schnittstellen.

Dr. Gloria Petraschka Für uns als Flächenlandkreis ist es interessant zu sehen, dass wir viele Bürgerstiftungen haben. Die Stiftungen sind in den Gemeinden sehr aktiv, in denen sie die Strukturen und Akteure kennen. Mit ihrer Hilfe können wir landkreisweit gemeinsam mit den Akteuren vor Ort weitere Ideen und Projekte besser umsetzen. Für die bestmögliche Umsetzung ist es als Landkreis wichtig, Netzwerkpartner wie Stiftungen als Akteure vor Ort zu haben.

**Sie haben beim Aufbau eines Stiftungsnetzwerkes in Ihrem Landkreis quasi bei null angefangen. Wie bekommt man kommunale Akteure und Stiftungen zusammen?**

Andrea Schmid Im ersten Schritt haben wir uns einen Überblick verschafft, welche Stiftungen und zivilgesellschaftlichen Akteure im Landkreis aktiv sind. Hier haben wir viel Recherchearbeit geleistet. Dadurch konnten wir die Zusammenarbeit mit anderen Akteuren innerhalb und außerhalb der Verwaltung intensivieren. Eine persönliche Kontaktaufnahme war sehr wichtig, da gerade am Anfang auch Überzeugungsarbeit notwendig war. Für einen persönlichen Austausch haben wir einen Runden Tisch organisiert. Dazu hat der Landrat als politische Spitze persönlich eingeladen. Um den Kreis der teilnehmenden Stiftungen zu vergrößern, führen wir aktuell mit weiteren Stiftungsvertretern gesonderte Gespräche. Der nächste Runde Tisch ist für 2018 angesetzt. Zukünftig werden wir das Thema Stiftungen über die Pressearbeit mehr in die Öffentlichkeit tragen, um ein breiteres Bewusstsein für deren Tätigkeiten zu schaffen.

**Wie kann das Netzwerk Stiftungen und Bildung die Kommunen bei einer solchen Aufbauarbeit und darüber hinaus unterstützen?**

Sabine Süß Das Netzwerk arbeitet vor allem daran, die Stiftungen, die im Bildungssektor aktiv sind, deutlich sichtbar zu machen – bis auf die kommunale Ebene. Darüber hinaus treiben uns Fragen um, wie beispielsweise das Wissen vom Landkreis Oberallgäu in den Emslandkreis kommen kann. Hier sind Vermittler notwendig. Diese Rolle können bundesweit verbundene Stiftungsnetzwerke auf Länderebene übernehmen. Und ganz konkret können wir natürlich den Aufbau von Kooperationen zwischen Kommunen und Stiftungen begleiten und die Partner beraten. So haben wir es beim Landkreis Oberallgäu gemacht, mit dem wir den Aufbauprozess gemeinsam definiert haben.

**Welche Aspekte der Kooperation mit Stiftungen und des Aufbauprozesses schätzen Sie derzeit als besonders gewinnbringend ein?**

Andrea Schmid Wir konnten den Kontakt zu drei Viertel der Stiftungen herstellen, die bei uns aktiv sind. Damit können wir das Bild unserer Bildungslandschaft Schritt für Schritt vervollständigen und weitere Akteure gewinnen. In den kreisangehörigen Gemeinden haben wir abgefragt, ob bereits Kontakt zu Stiftungen besteht. Da wir diese Abfrage mit einem Besuch bei jedem einzelnen Bürgermeister verbunden haben, konnten wir gleichzeitig den Kontakt zur politischen Spitze in diesen Gemeinden herstellen.

Sabine Süß Die Multiplikatoren-Wirkung, die diese unterschiedlichen Akteure haben, ist sehr wichtig. Der Runde Tisch hilft diejenigen zu identifizieren, die aktiv sind. Diese wiederum haben aber auch ihre Drähte in eigene Kreise. Letztendlich geht es darum, Synergien zu schaffen. Wir haben alle begrenzte Ressourcen, sei es nun Personal, Finanzen, Wissen oder Engagement. Diese Ressourcen klug einzusetzen ist entscheidend, um viel erreichen zu können.

**Was würden Sie anderen Kommunen raten, wenn es darum geht, Stiftungen als Partner für ein kommunales Bildungsmanagement zu gewinnen?**

Sabine Süß Für ein kommunales Bildungsmanagement unter Beteiligung der Zivilgesellschaft ist die Koordinierung ein wesentlicher Faktor. Das ist notwendig und muss die Kommune leisten. Bildung ist eine Gemeinschaftsaufgabe. Es geht darum, dass man gemeinsam einen Weg beschreitet und sich auch über das Wie verständigt. Oft wird dies noch von der Verwaltung oder Politik definiert und die einzelnen Akteure müssen dem folgen. An einer Änderung dieser Haltung muss gearbeitet werden. Eine bedarfsgerechte Bildungslandschaft kann nur gemeinsam gestaltet werden.

Andrea Schmid Der Aufbau einer Zusammenarbeit mit Stiftungen und zivilgesellschaftlichen Akteuren braucht Zeit. Dafür muss man Ressourcen einplanen. Sobald man einen Überblick über aktive Stiftungen hat, sollte man das persönliche Gespräch suchen – denn ein erster Austausch ist entscheidend. Bei der Vorgehensweise sollte man flexibel sein, um auf spezifische Gegebenheiten angemessen reagieren zu können. Eine regelmäßige Kontaktpflege ist ebenfalls wichtig. Wir informieren die Stiftungsvertreter über aktuelle Aktivitäten aus dem Bildungsbereich. Der Aufwand lohnt sich, denn wir haben viele neue Kontakte gewonnen.

**„Der Aufbau einer Zusammenarbeit mit Stiftungen und zivilgesellschaftlichen Akteuren braucht Zeit. Dafür muss man Ressourcen einplanen. Sobald man einen Überblick über aktive Stiftungen hat, sollte man das persönliche Gespräch suchen – denn ein erster Austausch ist entscheidend.“**

**Andrea Schmid, Bildungsmanagerin im Landkreis Oberallgäu**

**Die Stadt Wiesbaden will die Bildungsteilhabe verbessern – mit Strategie**

# FÜR ALLE, MIT ALLEN

Landeshauptstadt
Wiesbaden

Wie schaffen wir es, dass alle Bürgerinnen und Bürger unserer Stadt nicht nur Zugang zu guter Bildung haben, sondern auch langfristig daran teilhaben? Und welche Strukturen müssen dafür geschaffen werden? Zwei komplexe Fragen, eine Herausforderung, keine einfachen Antworten, aber viele gute Lösungen und vor allem jede Menge Erfahrung und Strategie – das ist die Zwischenbilanz, die die Stadt Wiesbaden ziehen kann.

Seit Sommer 2016 setzt sich die hessische Landeshauptstadt unter dem Titel „Bildung integriert… Wiesbaden“ in vielen Teilprojekten verstärkt mit dem Ziel auseinander, die Bildungsteilhabe der Wiesbadenerinnen und Wiesbadener zu verbessern. Von der frühkindlichen bis zur Erwachsenenbildung ist alles dabei: Die Kooperationen zwischen Kitas und Grundschulen werden qualitativ weiter ausgebaut, um die Nachmittagsangebote an Grundschulen bedarfsgerechter zu gestalten. Weiterentwickelt werden auch gemeinsame Standards und Verfahren zwischen Jugendhilfe, Sozial- und Schulentwicklungsplanung. Ein Projekt beschäftigt sich mit der räumlichen und pädagogischen Konzeptentwicklung in einem sozial benachteiligten Stadtteil. In Bereichen wie Übergang Schule – Beruf, Weiterbildung und Erwachsenenbildung wird das Bildungsmonitoring vertieft und mit Managementstrukturen hinterlegt. Und das sind nur einige der zahlreichen Vorhaben, die die Stadt angestoßen hat. Dabei orientiert sie sich an den wichtigsten Lebensstationen derjenigen, die davon profitieren sollen: die Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen Wiesbadens. Es geht darum, die möglichen Lücken in der Bildungsbiografie jeder und jedes Einzelnen zu schließen, Übergänge zu erleichtern und vor allem die Bildungsteilhabe herkunftsbenachteiligter Menschen zu stärken.

### Zwei Dezernate, ein Bildungsmanagement und viele neue Kommunikationswege

Eines war Christoph Manjura, Stadtrat für Soziales, Bildung, Wohnen und Integration, und Axel Imholz, Stadtrat für Finanzen, Schule und Kultur, von Anfang an klar: Ein kommunales Vorhaben dieser Größenordnung kommt nicht ohne die systematische Kooperation der verschiedenen zuständigen Fachbereiche aus. Deshalb arbeiten beide Dezernate eng zusammen, um das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement Wiesbadens noch stärker auszubauen. Um über Fachbereichs- und Dezernatsgrenzen hinweg planen und handeln zu können, braucht es kurze Kommunikationswege und tragfähige Strukturen. So macht es sich positiv bemerkbar, dass seit Sommer 2017 all jene städtischen Organisationseinheiten unter dem Dach des Sozial- und Bildungsdezernats zusammengeführt wurden, die mit ihren jeweiligen Angeboten inhaltlich-konzeptionell an kommunal verantworteten Bildungsprozessen mitwirken: Einerseits findet sich im Amt für Soziale Arbeit die Zuständigkeit für die Kindertagesstätten und die Elternbildung, andererseits eine Reihe von Fachabteilungen für den Ü6-Bereich, verantwortlich für ganztägige Angebote, Mittagessen, Grundschulkinderbetreuung, Schulsozialarbeit, außerschulische Jugendarbeit, Sozialdienst sowie für eine Reihe von städtischen Angeboten, mit denen die schulische Inklusion unterstützt wird. Für alle Ü6-Angebote ist die Zusammenarbeit mit der Schulaufsichtsbehörde von zentraler Bedeutung. Ebenso wichtig ist die Kooperation mit dem städtischen Schulamt sowie der Schulentwicklungsplanung, die im Schuldezernat beheimatet sind. Über die Projektstruktur gelingt die Einbindung in Themenstellung und Logik von „Bildung integriert… Wiesbaden“; sie erleichtert die Zusammenarbeit der Kolleginnen und Kollegen über Ämter-, Dezernats- und Stadtverwaltungsgrenzen hinweg. Um diese im Rahmen von „Bildung integriert“ geschaffenen und gelebten Strukturen über das Projektende hinaus zu erhalten, wird diese Struktur kontinuierlich auf ihre Funktionalität hin überprüft und bei Bedarf angepasst. So hat die Lenkungsgruppe auf Vorschlag des Projektbüros vor kurzem beschlossen, zukünftig die Amtsleitung des Amts für Soziale Arbeit sowie des städtischen Schulamts in dieses wichtige Steuerungsgremium aufzunehmen.

Wiesbaden dabei zu unterstützen, diese Strukturen weiterzuentwickeln und nachhaltig zu etablieren, ist die Aufgabe der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“. „Als besonders hilfreich in der Zusammenarbeit mit der Transferagentur für Großstädte empfinden wir die Reflexion und die Arbeit auf der Metaebene. Dadurch entstehen in der Regel neue Aspekte und Betrachtungsweisen”, so Ingeborg Groebel, Leiterin des Büros für Kommunale Bildungsprojekte im Amt für Soziale Arbeit der Landeshauptstadt Wiesbaden. Nachdem in den vergangenen Jahren der Blick vor allem nach innen geworfen wurde, auf die Zusammenarbeit innerhalb der Stadtverwaltung, geht es perspektivisch darum, alle Schlüsselakteure der lokalen Bildungslandschaft Wiesbaden an einen Tisch zu holen, um langfristig ein gemeinsames Verständnis von Bildung zu erarbeiten und die Vorhaben gemeinsam zu bewegen.

Denn, davon sind die Fachexpertinnen und -experten aus der Verwaltung überzeugt: „Die Reichweite, der Erfolg und die Nachhaltigkeit der kommunalen Bildungspolitik bemisst sich daran, ob und inwieweit die Akteure eingebunden sind, die sich außerhalb der Verwaltung täglich für gute Bildung in Wiesbaden engagieren“, so Christa Enders, Leiterin des Amts für Soziale Arbeit Wiesbaden.

**Viele Projekte, neue Gremien und ein Team, das koordiniert**

Solche Kooperationen zu stiften, gehört – neben vielen weiteren – zu den Aufgaben des Projektbüros „Bildung integriert… Wiesbaden“. Gearbeitet wird hier zwar nicht an einem Ort, in einem Büro, aber ämterübergreifend. In Wiesbaden hat man sich dafür entschieden, über die Aufteilung in zwei Personalstellen – Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring – hinauszugehen. So zählt das Projektteam acht Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aus dem Amt für Soziale Arbeit (Sozial- und Jugendhilfeplanung), dem Dezernat für Finanzen, Schule und Kultur (Schulentwicklungsplanung) und dem Amt für Statistik und Stadtforschung stammen. Zum Kernteam des Projektbüros gehören Ingeborg Groebel, Leiterin des Büros für Kommunale Bildungsprojekte, Heiner Brülle, Leiter der Abteilung Grundsatz und Planung, und Katharina Micheel, Bildungsmanagerin mit Schwerpunkt auf der vorschulischen Bildung und Bildungsmonitorerin.

Das Projektbüro hält die einzelnen Fäden zusammen, fügt sie zu einem Gesamtbild und gibt Impulse. Neue Teilprojekte, die z.B. in der Lenkungsgruppe entstehen, werden von hier aus initiiert und auf die Schiene gesetzt. Vertreten sind das Schul- und Sozialdezernat, das Büro für kommunale Bildungsprojekte, Mitarbeitende des Amtes für Soziale Arbeit, die städtische Schulentwicklungsplanung sowie das Staatliche Schulamt Rheingau-Taunus-Kreis/Wiesbaden.

Ein- bis zweimal im Jahr trifft sich der Wiesbadener Fachbeirat, der kommunale und zivilgesellschaftliche Vertreterinnen und Vertreter der gesamten Bildungslandschaft Wiesbaden versammelt. Für das vergangene Treffen bereitete das Projektteam aktuelle Bildungsstudien auf – als Ausgangspunkt für den fachlichen Austausch und neue Themenfelder.

**Daten über Daten, aber welche wählt man aus?**

Um die fachlichen Diskussionen in und zwischen den Gremien auf solide Füße zu stellen, ist eine weitere wichtige Säule des kommunalen Bildungsmanagements in Wiesbaden das Bildungsmonitoring, das die hessische Landeshauptstadt seit 2005 betreibt. Seither veröffentlicht das Amt Statistik und Stadtforschung in Zusammenarbeit mit dem Amt für Soziale Arbeit und dem Schuldezernat einen Bericht zur Bildungsbeteiligung und liefert damit wichtige empirische Fakten. Der Bericht dient damit als Grundlage für wichtige bildungspolitische Diskurse und Entscheidungen – für die städtischen Gremien, aber auch für die Stadtgesellschaft insgesamt. „Gestartet sind wir nur mit einem Problembewusstsein und der Fragestellung: In dieser reichen Stadt Wiesbaden leben so viele Menschen in Armut, in Arbeitslosigkeit und mit geringen Qualifikationen: Was geht da eigentlich schief? Woran liegt das? Bildung konnte ein erklärender Faktor sein. Dann haben sich der Schulentwicklungsplaner, die Jugendhilfeplanerin und ich uns zusammengesetzt und entschieden, einen Sozialbericht zur Bildungsbeteiligung zu erstellen“, so Heiner Brülle, Leiter der Abteilung Grundsatz und Planung im Amt für Soziale Arbeit. In der Sozialberichterstattung ist die hessische Landeshauptstadt sehr gut aufgestellt: Die Stadtverwaltung setzt heute bewusst Schwerpunkte. In einem Entwicklungsworkshop der Transferagentur für Großstädte nahm Wiesbaden gemeinsam mit den Städten Augsburg und Hannover das Feld der Erwachsenenbildung unter die Lupe. Erklärtes Ziel der Landeshauptstadt ist es, Menschen ohne oder mit niedrigem Berufsbildungsabschluss noch besser zu fördern. Teilhabe-Indikatoren sollen Auskunft darüber geben, welche Koordinierungs- und Steuerungsverfahren es in Zukunft im Bereich Weiterbildung braucht, um den Übergang in den Beruf gut gestalten zu können. Im Workshop reflektierten die Verantwortlichen der jeweiligen Kommune Ausgangslage, Ziel, Zielgruppen und verschiedene Steuerungsansätze ihres Vorhabens.

**„Die Reichweite, der Erfolg und die Nachhaltigkeit der kommunalen Bildungspolitik bemisst sich daran, ob und inwieweit die Akteure eingebunden sind, die sich außerhalb der Verwaltung täglich für gute Bildung in Wiesbaden engagieren.“**

**Christa Enders, Leiterin des Amts für Soziale Arbeit Wiesbaden**

**Integration von neuzugewanderten Menschen durch institutionalisierte Abstimmung und Steuerung – Die Präventionskette „Start in Salzgitter“**

# ZUKUNFT KÖNNEN WIR NUR GEMEINSAM GESTALTEN

Stadt Salzgitter

Für die Stadt Salzgitter ist die erfolgreiche Integration der neuzugewanderten Menschen eine zentrale Herausforderung. Seit ihrer Entstehung ist Salzgitter von Einwanderung geprägt. Stärker auch als in andere Städte Deutschlands zog es Geflüchtete während der letzten Zuwanderungswelle nach Salzgitter. Es entstand eine regelrechte Sogwirkung, da Wohnraum verfügbar war und sich in bestimmten Stadtgebieten bereits aus Syrien stammende Bewohnerinnen und Bewohner angesiedelt hatten. Inzwischen leben hier bereits über 6.000 Geflüchtete – ein Bevölkerungsanteil von rund sechs Prozent.

Seit Jahren kommen – zunächst wenige, dann immer mehr – Geflüchtete aus Syrien nach Salzgitter. Seitdem ist klar, dass für eine zielführende Integration eine stringente Steuerung, ein konzeptioneller Rahmen und eine institutionalisierte gegenseitige Abstimmung nötig sind. Mit der Präventionskette „Start in Salzgitter“ wurde daher ab 2013 ein Modell des koordinierten und kooperativen Handels für eine leitbildgetragende Willkommenskultur eingeführt. Diese wird sukzessive entlang der sich verändernden Bedingungen an die gesellschaftlichen Entwicklungen angepasst.

Der Runde Tisch Flüchtlinge strukturiert und organisiert die grundsätzlich vernetzende Arbeitsweise und formt eine belastbare Vernetzungsstruktur. Für das Ziel des vernetzten und aufeinander abgestimmten Handelns sind darüber alle betroffenen Fachdienste der Stadt (Gesundheit, Ordnung, Bildung und Integration, Kinder, Jugend und Familie, Sozialplanung, Soziales und Senioren), die freien Träger mit ihren Beratungsstrukturen, die Vertretungen der Schulleitungen, des Freiwilligenzentrums, des Jobcenters, der Kirchen, der Wirtschaftsfördergesellschaft sowie der Sicherheitsbehörden einbezogen. Auch bewährte Angebotsstrukturen und Projekte werden berücksichtigt, ggf. an neue Bedarfe angepasst und in Programme integriert. Nicht zuletzt durch den darüber organisierten Informationsaustausch und eine datenbasierte Bedarfsermittlung gelingt es, Transparenz über Bedarfe und Angebote herzustellen.

Die systematische Erfassung bildungsrelevanter Kennzahlen wurde zur Grundlage für das politische Handeln. Eine monatliche, auf Sozialräume heruntergebrochene flüchtlingsspezifische Berichterstattung, die bspw. Alters- und Sozialstruktur in den unterschiedlichen Quartieren ausweist, wurde etabliert und weiterentwickelt. Darüber lassen sich wesentliche Daten und Entwicklungen verfolgen. Das über das Programm „Bildung integriert“ finanzierte Bildungsmonitoring ergänzt die vorhandene Analyse. „Das hier aufbereitete Lagebild ist die zentrale Grundlage für alles Weitere. Man muss wissen, wo Familien und Alleinstehende wohnen, wo es viel Armut und Arbeitslosigkeit gibt, wo viele alte Menschen oder viele junge Männer wohnen. Dann kann man zusammen mit Praktikern vor Ort das Angebot darauf abstimmen. Um gemeinsames Handeln mit unterschiedlichen Akteuren dann organisieren zu können, leisten das Bildungsmanagement und die Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte ihre Beiträge“, so Bildungsmanager Henning Loß.

Die Stadt sieht sich jetzt gefordert, eine Polarisierung der Stadtgemeinschaft gezielt zu verhindern. Damit dies gelingt, arbeiten die Verwaltungsstellen weiterhin koordiniert zusammen und sind auf Kooperation ausgerichtet. Dazu gehört auch, sich den vielschichtigen Interessen der Neuzugewanderten den bereits hier Lebenden aus allen Herkunftsgesellschaften zu stellen, sie anzuhören und adäquat zu berücksichtigten. Gegenüber Land und Bund gilt es, die finanziellen und politischen Vorrausetzungen für eine gelingende Integration einzufordern. Hier ist es dem Oberbürgermeister und der Verwaltung gelungen, Zuzugsbegrenzungen und erhebliche finanzielle Unterstützungen zu erwirken. Diese Atempause beim Zuzug kann nun genutzt werden, sich konzeptionell und strukturell auf die kulturelle und berufliche Integration der Neuzugewanderten einzustellen.

## Mario Bischof

Mario Bischof hat die Bildungsberichterstattung in Leipzig etabliert und unterstützt die Transferinitiative regelmäßig mit seiner Expertise

**Stadt Leipzig**

# 5 Bildungsmanagement erleichtert Integration

## Durch Bildungsteilhabe ankommen

**Ob Sprache, Beruf oder Sportverein: für Neuzugewanderte ist Bildung der zentrale Schlüssel, um am Leben in Deutschland teilzuhaben. Dort braucht es passende Bildungsangebote und Engagierte, die zusammenarbeiten. Eine Aufgabe, der sich die bundesdeutschen Städte und Landkreise auf unterschiedliche Weise angenommen haben. Ihr gemeinsamer Schlüssel: Kommunales Bildungsmanagement.**

Die Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote
für Neuzugewanderte im Thüringer Ilm-Kreis

# ENGAGEMENT UND VER-NETZUNG FÜR EINE NACH-HALTIGE INTEGRATION

Ilm-Kreis

Gemeinsam mit einem Kollegen aus der Transferagentur Mitteldeutschland mache ich mich an einem vernebelten Herbsttag auf den Weg in den Ilm-Kreis. Gunter Harsch, Kommunaler Koordinator der Bildungsangebote für Neuzugewanderte im Ilm-Kreis, wartet am Bahnhof Arnstadt auf uns. Harsch gibt uns die Möglichkeit, ihn einen Tag bei seiner Arbeit zu begleiten und wichtige Orte kennenzulernen.

Bei unserer Ankunft regnet es in Strömen. Arnstadt wirkt bei diesem Wetter etwas grau. Die Kreisstadt ist ein Sinnbild für viele Kleinstädte abseits der mitteldeutschen Leuchttürme Leipzig, Jena und Halle. Hübsch sanierte Innenstadt, idyllische Landschaft und stolzer Mittelstand auf der einen, Überalterung und Fachkräftemangel auf der anderen Seite. Das größte Jugendgefängnis Thüringens liegt im Kreisgebiet ebenso wie das gigantisch-vitale Industriegebiet „Erfurter Kreuz“ und die Technische Universität Ilmenau.

Unsere Fahrt beginnt an einer Berufsschule. Hier führt die Volkshochschule Arnstadt-Ilmenau Sprachkurse für Neuzugewanderte durch. Hinter der Schule steht ein ehemaliges Lehrlingswohnheim, das jetzt als Gemeinschaftsunterkunft für Geflüchtete genutzt wird. Und diese besuchen die Sprachkurse in der wenige Meter entfernten Berufsschule. „Ein wunderbarer Ansatz“, findet Harsch. Sein Arbeitsauftrag ist strategischer Art: Harsch entwickelt Strukturen in der Verwaltung weiter, „um es letztendlich für den Landkreis und die Leute besser zu machen.“

Harsch selbst hat auf seinem beruflichen Weg unterschiedliche Bildungsstationen kennengelernt. Er hatte eine Fußballkarriere beim DDR-Zweitligisten BSG Robotron Sömmerda vor Augen. „Doch mit der Wende brach die finanzielle Basis des Vereins weg“, erzählt der studierte Sozialpädagoge. Er war Zeitsoldat, lange Jahre selbständig im Bereich Personal- und Organisationsberatung und seit Ewigkeiten im Feld der Erwachsenenbildung tätig. Harsch, der täglich sechzig Kilometer durch das Thüringer Becken zur Arbeit pendelt, ist kein Technokrat. Er ist Kommunikationsexperte, begnadeter Netzwerker und eine wichtige Stütze der Landrätin Petra Enders bei der Integration durch Bildung. „Mein Büro ist direkt über ihrem“, sagt Harsch. Auch die Landrätin setzt sich für lebenslanges Lernen und eine nachhaltige Integration der Zugewanderten ein. Harsch spricht regelmäßig mit „seiner“ Landrätin, liefert Daten, organisiert für sie Arbeitsgruppen, schreibt Konzepte und vertritt den Landkreis nach außen. Seine Drähte reichen bis in Landesministerien und Verbände. Harsch bekommt fast jede Tür auf – Kooperationspartner schätzen Fachwissen und Herzblut an ihm. Das kommt dem Landkreis zugute.

Weiter geht die Fahrt zum Jobcenter. Teamleiterin Heike Hoyer erklärt das Vorgehen der Behörde im Bereich Integration. Es gibt unter anderem ein multinational besetztes Integrationsteam. So etwas war im Landkreis bis vor Kurzem noch undenkbar – hier lebten unter anderem einfach zu wenig Menschen mit Migrationshintergrund. Auch hier spürt man den frischen Wind einer modernen Verwaltung. Im Jobcenter ist man dankbar für die nützlichen Übersichten über den Beginn von Sprach- und Integrationskursen, die Harsch regelmäßig weiterreicht. „Unsere Fallmanager verwenden diese Dokumente gerne“, so Teamleiterin Hoyer.

Seitdem die Informationen über Angebote koordiniert werden, sind die Wartezeiten für Sprachkursteilnahmen im Landkreis gesunken. „Mittlerweile gibt es eigentlich gar keine Wartezeiten mehr“, freut sich Harsch.

Mit den Trägern dieser Sprachkurse erörtert er regelmäßig die neusten Entwicklungen und die Bestrebungen des Landkreises. Wenn er könnte, wie er wollte, sagt er, wäre der Landkreis für Sprachniveaueinstufung der Asylbewerber zuständig. Eine erfolgreiche Integration sei so besser zu gewährleisten. Kreative Ideen sind Harschs Treibstoff, jedoch sind seine Pläne zunächst auf die naheliegenden und machbaren Aufgaben beschränkt.

Nächster Stopp ist bei den im Sozialamt angesiedelten Sozialbetreuerinnen und Sozialbetreuern. „Durch deren Anbindung innerhalb der Verwaltung habe ich einen direkten Draht zu den Kolleginnen und Kollegen. Wir können unkompliziert Informationen austauschen“, schildert Harsch die Vorzüge dieser Konstruktion. Auch hier: Multinationalität, gebündeltes Fachwissen und die merklich gute Stimmung zwischen Harsch und dem jungen Team. Harsch berichtet von den Vorteilen, die es mit sich bringt, wenn der Landkreis selbst die Trägerschaft der Sozialbetreuerinnen und Sozialbetreuer übernimmt.

Zum Ende unserer Tour findet Harsch Zeit für ein Resümee. „Mir reicht es eigentlich nicht aus, ein Kommunales Bildungsmanagement nur für die Zielgruppe Neuzugewanderte aufzubauen“, sagt Harsch. Er sehe einen enormen Bedarf, allen Zielgruppen lebenslanges Lernen zu ermöglichen und bildungspolitische Herausforderungen zu meistern. „Das müsste Pflichtaufgabe aller Landkreise werden“, gibt sich Harsch visionär. Er habe das Okay seiner Landrätin, mit vorhandenen Strukturen Lösungen zu entwickeln, die helfen sollen, den gesamten Bildungsbereich nachhaltig zu gestalten.

Wir sind zurück am Bahnhof, an den Gleisen warten Menschen unterschiedlicher Herkunft auf Züge nach Erfurt, Würzburg oder Saalfeld. Es ist lebendiger und bunter als vor der verstärkten Zuwanderung Geflüchteter in den Jahren 2015/16. Harsch hätte noch so viel zu zeigen und zu erzählen. Doch es bleibt keine Zeit, denn sein Kalender ist gut gefüllt. Netzwerkpartner warten auf sein Kommen. Als nächstes hat der Bildungskoordinator einen Termin bei einem Arbeitskreis draußen im Industriegebiet.

**Lutz Jahre**
Leiter des Fachbereichs Bildung

Lutz Jahre steht für eine innovative, wirkungsorientierte Arbeitsweise und eine starke Vernetzung mit relevanten externen Akteuren

**Stadt Mannheim**

**Andreas Ruhl**
Dezernent für Jugend, Soziales und Kultur

Andreas Ruhl steht für eine Modernisierung von Bildung in der Kommune entlang des Lernens im Lebenslauf

**Landeshauptstadt Schwerin**

**Austausch und Vernetzung als wichtige Gelingensfaktoren für die Arbeit von Ghada Muhsin, Bildungskoordinatorin der Stadt Gelsenkirchen**

# MENSCHEN ZUSAMMENBRINGEN

**Stadt Gelsenkirchen**

Es ist kurz vor halb neun. Ghada Muhsin begrüßt ihre Kolleginnen und Kollegen mit einem fröhlichen „Guten Morgen“ und schließt das Büro im „Kommunalen Integrationszentrum“ der Stadt Gelsenkirchen auf. Es liegt im Pavillon drei des modernen Wissenschaftsparks.

Vor der großen Glasfassade erwacht der kleine Park mit dem idyllischen Teich langsam zum Leben. Seit Januar 2017 ist sie gemeinsam mit ihrer Kollegin Stefanie Weber als Bildungskoordinatorin der Bildungsangebote für Neuzugewanderte tätig. Als Neuzugewanderte definiert die Stadt alle nach 2012 zugezogenen Neubürgerinnen und Neubürger, die aufgrund von Flucht oder im Zuge der EU-Ost-Erweiterung nach Gelsenkirchen migriert sind. Zu den Aufgaben der beiden Mitarbeiterinnen gehört neben der Erweiterung der Kooperationsstrukturen auch der Aufbau von Koordinierungsgremien. Besonders wichtig sind die Bestandsaufnahme und Analyse der vorhandenen Angebote sowie die Identifizierung der Bedarfe auf Grundlage einer Datenbasis. „Das sind keine leichten, aber wichtigen Aufgaben", ist die diplomierte Pädagogin überzeugt.

„Wo liegen die größten Handlungsbedarfe?“ war eine der ersten Fragen, die sich Muhsin zunächst stellte. Schnell rückte dabei die Gestaltung des Übergangs von der Kita in die Grundschule ins Blickfeld. Bei den Vierjährigen gibt es verschiedene Möglichkeiten, um vorhandene Sprachkompetenzen frühzeitig zu erfassen und die Kinder bei Bedarf zu fördern. Dies ist vor allem im Rahmen des Verfahrens „Delfin 41“ und durch die vorgezogene Schulpflicht gesetzlich geregelt. „Die Fünfjährigen, die im Jahr vor der Einschulung nach Gelsenkirchen neu zuwandern, fallen durch dieses Früherkennungssystem. Als Schulanfänger werden sie nicht wie Seiteneinsteiger behandelt und somit keiner Auffangklasse zugewiesen. Sie werden damit ohne ausreichende Sprachkenntnisse regulär beschult“, erklärt sie. Deshalb brachte sie schnellstmöglich die relevanten Akteure bestehend aus Vertreterinnen und Vertretern des Schulamtes und des Kinder- und Jugendmedizinischen Dienstes der Stadt, des städtischen Kita-Trägers GeKita und die Statistikstelle an einen Tisch.

Gemeinsam tauschen sich die Beteiligten seitdem über mögliche Lösungsansätze aus. „Wir haben beispielsweise sehr schnell festgestellt, dass eine Förderung der Kinder am besten gelingt, wenn die Eltern stärker in diesen Prozess einbezogen werden“, berichtet Muhsin. Dazu gibt es zahlreiche Erfahrungen und bewährte Konzepte aus der klassischen Migrationsarbeit. „Das kann gelingen, wenn wir die Erziehungskompetenz der Eltern stärken und zugleich ihre Sprachkenntnisse verbessern.“

Menschen zusammenzubringen und zu vernetzen ist eine der Schwerpunktaufgaben der Bildungskoordinatorin. Dabei musste sie vor allem anfangs bei einigen Beteiligten Überzeugungsarbeit leisten. Sie befürchteten, Kompetenzen abgeben und zusätzliche Aufgaben übernehmen zu müssen. Diese Skepsis konnte Muhsin in persönlichen Gesprächen schnell ausräumen. Sie versteht ihre Arbeit als Unterstützung und Weiterentwicklung der bereits gut organisierten Bildungslandschaft in Gelsenkirchen. Ihr Ziel ist eine Vernetzung möglichst vieler Beteiligter sowie der Aufbau einer datenbasierten Steuerung der Angebote.

Die Hilfen der verschiedenen Träger lassen sich dadurch leichter aufeinander abstimmen, miteinander verzahnen und Bedarfslücken identifizieren. In diesen Prozess müssen die Migrantinnen und Migranten teilweise eingebunden werden, um die Akzeptanz und den Zugang

zum Bildungssystem zu fördern. Denn nur so können Bildungsbiografien erfolgreich verlaufen.
Mittlerweile ist es Mittag geworden. Nach der Beantwortung einiger E-Mails und Telefonate erinnert der Terminkalender an die anstehende Abteilungsbesprechung des Referats „Zuwanderung und Integration." Regelmäßig treffen sich die beiden Bildungskoordinatorinnen mit ihren Kolleginnen und Kollegen zum Austausch. „Das ist für unsere Arbeit wichtig, damit wir über relevante Entwicklungen und Entscheidungen informiert sind, uns abstimmen können, nach außen sprechfähig sind und Doppelstrukturen vermeiden, weil es doch viele Schnittpunkte und Überschneidungen gibt. Als Koordinatorinnen tragen wir die Informationen dann zu den Akteuren", erklärt Muhsin.
Kurz darauf geht es bereits weiter zur nächsten Verabredung. Die engagierte Bildungskoordinatorin ist im Süden von Gelsenkirchen unterwegs, in Gelsenkirchen-Rotthausen. Geteilt wird der Stadtteil durch eine Bahntrasse in Ost und West. Besonders im westlichen Teil ist die prekäre Lebens- und Finanzsituation vieler Familien deutlich spürbar. In dem etwa 250.000 Einwohner zählenden Viertel liegt der Migrantenanteil über dem städtischen Durchschnitt. Viele stammen aus den ehemaligen Ostblockstaaten. Vor allem rumänische und bulgarische Familien wählen die Ruhrgebietsstadt als ihre neue Heimat aus. Sie sind mit klassischen Beratungs- und Bildungsangeboten oftmals nur schwer zu erreichen und benötigen eine intensive Begleitung.
Um diese Situation zu verbessern und die Kooperation der handelnden Bildungsakteure in Rotthausen zu stärken, lud Muhsin Ende Juni zum ersten Netzwerktreffen ein. Bei diesem Austausch ging es zunächst ums gegenseitige Kennenlernen und um die Rollenklärung der Akteure. Neben den klassischen Bildungsinstitutionen sollen besonders die zahlreichen zivilgesellschaftlichen Initiativen gezielt eingebunden werden. „Als einen der ersten Schritte haben wir eine Übersicht über die Bildungsangebote für Neuzugewanderte in Rotthausen erstellt und diese den Fachkräften und Multiplikatoren an die Hand gegeben", erklärt die Projektmitarbeiterin. „Darüber hinaus wollen wir die Bedarfe der Stadtteilbewohner erfassen und analysieren, damit wir zielgruppenspezifische Unterstützung anbieten können. Wir erhoffen uns davon einen höheren Zuspruch als bisher."
Im September folgte das zweite Treffen mit konkreten Zielformulierungen. „Die Teilnehmenden sind zufrieden, weil sie durch Synergien und daraus entstehende Teilkooperationen erste positive Auswirkungen für ihre eigene Arbeit bemerken. Viele stehen seitdem in direktem Kontakt und unterstützen sich gegenseitig", ist sie von den Entwicklungen beeindruckt.
Es ist Abend geworden und ein typischer Arbeitstag von Ghada Muhsin neigt sich dem Ende zu. Auch wenn bereits einige neue Projekte angestoßen wurden und sich diese positiv entwickeln, gibt es für die beiden tatkräftigen Bildungskoordinatorinnen noch einiges in Gelsenkirchen zu tun.

**„Als einen der ersten Schritte haben wir eine Übersicht über die Bildungsangebote für Neuzugewanderte in Rotthausen erstellt und diese den Fachkräften und Multiplikatoren an die Hand gegeben."**

**Ghada Mushin, Kommunale Koordinatorin der Bildungsangebote für Neuzugewanderte der Stadt Gelsenkirchen**

Mit Bildungsmanagement den Bedarf der multikulturellen Ankunftsstadt Offenbach stärken

Stadt Offenbach

# OFFENBACH IS ALMOST ALL RIGHT: OFFENBACH IST GANZ OKAY

Offenbach ist anders. Offenbach ist ganz okay, so das Credo der Stadt. Offenbach am Main ist eine ehemalige Industriestadt in der Rhein-Main-Region unter dem kommunalen Schutzschirm der hessischen Landesregierung. Zugleich ist sie die Stadt mit der deutschlandweit höchsten Migrationsquote. Offenbach ist eine Arrival City. 2016 stand sie im Zentrum der „Making Heimat"-Ausstellung des Deutschen Architektur Museums. Ausgangsidee war das Buch „Arrival City" von Doug Saunders, in dem er Bedingungen für geliengende Integration in städtischen Ballungsräumen vorstellt. Ankunftsstädte zeichnen sich aus durch Strukturen, die Zugewanderten sozialen Aufstieg und gesellschaftliche Integration ermöglichen.

Eine wichtige Rolle spielt das Thema Bildung. Offenbach hat dies erkannt und früh eine große Palette an zusätzlichen Bildungsangeboten entwickelt. „Förderlich waren hierfür kurze Wege, ein gutes und belastbares Klima der Kooperation über Ämter und Institutionen hinweg und die kontinuierliche Bereitschaft, neue Wege zu gehen", erklärt Paul-Gerhard Weiß, Bildungsdezernent der Stadt. Sein Büro befindet sich im Offenbacher Rathaus, einem funktionalen und augenfälligen Betonbau der Moderne. Gleich gegenüber, neben der S-Bahn-Station und in Laufweite zum Marktplatz, befindet sich die Volkshochschule. Dort ist die „Fachstelle Bildungskoordinierung und Beratung" angesiedelt. Der Leiter der Fachstelle ist Kai Seibel. Sein Auftrag: Die Vermeidung von Doppelstrukturen und Leerstellen im Bildungsangebot, die Identifizierung von Bildungsbedarfen und die gemeinsame Verantwortung für die kommunale Bildung. „In Offenbach gibt es ein Bekenntnis zu Bildung", bekräftigt Seibel. „Um die Bildungsangebote für Neuzugewanderte zu optimieren, arbeiten hier kommunales Bildungsmanagement, Bildungsmonitoring und die kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte eng zusammen." Die Bildungskoordinatorin für Neuzugewanderte, Nadira Korkor, sitzt am Schreibtisch gegenüber. „Wenn wir über Bildung sprechen, dann müssen wir auch über die Rahmenbedingungen von Bildung sprechen", hebt sie hervor. „Hier leben Menschen aus über 150 Nationen, über 60 Prozent haben einen Migrationshintergrund, und bei den Drei- bis Achtzehnjährigen sind es sogar über 80 Prozent. Als Stadt müssen wir uns fragen, wie wir diese Menschen erreichen." Aus Gesprächen mit Schlüsselakteuren in der Bildungslandschaft hat sie eine erste Bedarfsanalyse erstellt. „Die unterschiedlichen Netzwerke und Gremien in verschiedenen Bildungsbereichen haben mir eine gute Möglichkeit gegeben, um Entscheidungsträger und Multiplikatoren nach Bestand und Bedarfen von Bildungsangeboten abzufragen und neue Themen einzubringen", bekräftigt Korkor. Und obwohl in Offenbach bereits 70 Prozent der Kindergartenkinder Sprachförderung erhalten, steht das Thema Deutschförderung für alle Altersgruppen ganz oben auf der Agenda. „Es geht um Transparenz, um Koordination und um eine strategische Zusammenarbeit. Zu diesem Zweck hat sie in den letzten Monaten eine Online-Plattform zu Sprachangeboten in Offenbach zusammengestellt. Ihre Kollegin Jasmin Hambach hat diese Information dann über den Newsletter der Fachstelle versandt. Ein Printexemplar der aktualisierten Auflage des Wegweisers zu Beratungsstellen in Offenbach liegt noch auf ihrem Schreibtisch. Gleich daneben: der aktuelle Datenreport. Hierauf sind der Leiter der Fachstelle und die mit dem Bildungsmonitoring befasste Mitarbeiterin, Beatrice Ploch, besonders stolz. Mit einem neuen Indikator wurde erstmals die Bildungsbeteiligung von Kindern und Jugendlichen mit und ohne Migrationshintergrund an verschiedenen Bildungsstationen untersucht. „Das ist ein Novum, selbst für uns hier in Offenbach. Wir werden diesen Indikator auf jeden Fall weiter erheben", so Seibel.

Währenddessen betritt Bildungsdezernent Paul-Gerhard Weiß das Büro. Der Kontakt zu seinen Mitarbeitenden ist ihm wichtig. Dass es in Offenbach so gut läuft, das sei auch ihr Verdienst, lobt er. „Immigration ist kein neues Phänomen in Offenbach. In den letzten Jahren sind aber neue Herausforderungen entstanden, z. B. durch verstärkten Zuzug aus Süd-Osteuropa, die Schülerzahlen steigen, wir müssend dringend Schulen bauen, und wir wissen, dass die Bildungsrendite einer Ankunftsstadt an das Umland fällt. Viele Menschen gehen wieder, und sie nehmen die Bildung mit. Wir benötigen breite Unterstützungsstrukturen in Bund, Land, Kommune und Zivilgesellschaft."

Gelebte Vernetzung der kommunalen Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte in Niedersachsen

# VONEINANDER LERNEN

Land Niedersachsen

„Ein überregionaler Austausch mit anderen Kommunen ist für mich nicht nur selbstverständlich, sondern auch aus vielen Gründen äußerst gewinnbringend. Regionale Netzwerke von Kommunen bieten Stadtverwaltungen die Möglichkeit, sich über die Lösung ihrer Probleme auszutauschen, voneinander zu lernen und/oder gemeinsame Projekte zu initiieren. Eine vernetzte Denkweise fördert den intra- und interinstitutionellen sowie regionalen und überregionalen Dialog und den Wissenstransfer über konzeptionelle und methodische Herangehensweisen und Lösungsansätze."

Lena Nzume ist Sprecherin der Arbeitsgruppe „Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte" im DKBM-Netzwerk Niedersachsen

„Wie viel Potenzial – auch informelles – Networking birgt, sehe ich insbesondere auch in den Unterarbeitsgruppen der KoKo-AG, die konkrete Themen und Herausforderungen in den Fokus stellen: Sie laden ein, gezielt mit verschiedenen Lösungsansätzen zu experimentieren und dabei auf die Kompetenzen und Ressourcen anderer Teilnehmerinnen und Teilnehmer zurückzugreifen. So werden Synergien freigesetzt, die bei allen Mitwirkenden Innovationen erzeugen."

Schirien Hosseiny war stellvertretende Sprecherin der Arbeitsgruppe „Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte" im DKBM-Netzwerk Niedersachsen

## DKBM-Netzwerk Niedersachsen – Plattform für den Wissens- und Erfahrungsaustausch

In den niedersächsischen Verwaltungen entstanden 2016 und 2017 durch das Programm „Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte" viele neue Stellen. Von Anfang an entspann sich unter den kommunalen Koordinatorinnen und Koordinatoren ein reger Austausch, auch durch die bundesweiten Treffen der Transferinitiative und die Veranstaltungs- und Qualifizierungsformate der Transferagentur Niedersachsen. Immer wieder stand dabei die Erkenntnis im Raum, wie sehr sie sich mit denselben Aufgaben, Fragen und Hürden beschäftigten und welchen Beitrag der Austausch für gemeinsame Lösungen leisten kann. Anfang 2017 ermöglichte die Transferagentur Niedersachsen ein erstes Treffen der kommunalen Koordinatorinnen und Koordinatoren als eine von drei Arbeitsgruppen im neugegründeten „DKBM-Netzwerk Niedersachsen". Derweil haben ein Jahrestreffen des gesamten Netzwerkes sowie weitere Treffen der Arbeits- und Unterarbeitsgruppen stattgefunden. Für den aktiven Austausch ist ein Online-Forum eingerichtet, zu dem über 50 kommunale Koordinatorinnen und Koordinatoren Zugriff haben.

**Michaela Neumann**
Leiterin des Bildungsbüros

Michaela Neumann führt die unterschiedlichen Faktoren, Aspekte und Akteure zum Gelingen einer regionalen Bildungslandschaft zusammen

**Landkreis Schaumburg**

**Modellhafte Zusammenarbeit von Kreis, Städten und Gemeinden im Kreis Ludwigsburg**

# KOMMUNALE KOORDINIERUNG AUF ALLEN EBENEN ALS PILOTPROJEKT

**Landkreis Ludwigsburg**

Bei der Umsetzung der Kommunalen Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte geht der Kreis Ludwigsburg eigene Wege. Die Umsetzung ist bundesweit einzigartig: Drei kommunale Koordinatorinnen und Koordinatoren arbeiten auf drei verschiedenen Ebenen – auf Kreisebene, auf Stadtebene und auf Gemeindeebene. In einer eigens eingerichteten Steuerungsgruppe tauschen sie sich untereinander und mit den Leitungsebenen aus. Das Ziel: die Übertragung der zentralen Ergebnisse und Erfahrungen auf weitere kreisangehörige Kommunen.
Gemessen an seiner Einwohnerzahl ist der Kreis Ludwigsburg Deutschlands viertgrößter Landkreis. Der Kreis besteht aus unterschiedlich strukturierten Gebieten und umfasst insgesamt 39 Städte und Gemeinden. Hieraus ergeben sich verschiedene Herausforderungen, Vorgehen und Lösungswege. Zur Umsetzung des Förderprogramms der Transferinitiative hat sich der Kreis Ludwigsburg deshalb mit der Kreisstadt Ludwigsburg und zwei weiteren kreisangehörigen Kommunen auf eine kooperative „Erprobung“ der Arbeit der Bildungskoordination auf den verschiedenen Ebenen der Gebietskörperschaft verständigt. Die Koordinatorin im Landratsamt koordiniert die Bildungsangebote auf Kreisebene. Ihre Kollegin bei der Stadt Ludwigsburg verfolgt die speziellen Aufgaben, die es in einer Kreisstadt mit vielfältigen Bildungsangeboten und einer hohen Bevölkerungsdichte zu bewältigen gilt. Ihr dritter Kollege ist abwechselnd in der Stadt Remseck und der Gemeinde Tamm unterwegs. Er geht der Rolle kleinerer kreisangehöriger Kommunen nach. Die Ergebnisse aus der Steuerungsrunde bringen die kommunalen Koordinatorinnen und Koordinatoren und ihre Leitungsebenen dann in die entsprechenden Entscheidungsgremien ein.

**Damaris Berger**
Leiterin des Bildungsbüros

Damaris Berger hat als Leiterin des Bildungsbüros das kommunale Bildungsmanagement im Burgenlandkreis aufgebaut

**Burgenlandkreis**

**Die Bildungskoordination initiiert den Integration Point im Landkreis Neuwied**

# UMFASSENDE BERATUNG GEMEINSAM ERMÖGLICHEN

Landkreis Neuwied

„Sie wollen ein Praktikum machen? Kein Problem, gehen Sie doch gleich mal zur Kollegin der Handwerkskammer nebenan, die kann Ihnen sicher weiterhelfen!“ So mag es klingen, wenn die Sachbearbeiterin des Jobcenters einen anerkannten Neuzugewanderten im Integration Point Neuwied berät. Denn hier in der Deichstadt sitzen Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter sowie Beraterinnen und Berater Tür an Tür, um geflüchteten Menschen optimale Unterstützung auf dem Weg in ein Arbeits- oder Ausbildungsverhältnis zu bieten. An dem Projekt, das vom Koordinator für Neuzugewanderte des Landkreises Neuwied initiiert wurde, sind mittlerweile inklusive Kreis- und Stadtverwaltung neun lokale und regionale Partner beteiligt. So kümmern sich das Jobcenter Neuwied, die Handwerkskammer Koblenz, das IQ-Anerkennungsnetzwerk und das gemeinnützige Unternehmen „Informa“ um die berufliche Eingliederung der Kunden, oft mit Hilfe von Bewerbungstrainings, Praktika und Einstiegsqualifizierungen. Zudem bieten die lokalen Wohlfahrtsverbände (Caritas, Diakonie und Rotes Kreuz) Migrations-, Asyl- und Sozialberatung zu verschiedenen Fragen und Problemen an. Manfred Plag, der Geschäftsführer des Jobcenters, ist sehr zufrieden mit der Umsetzung, die Initiative des Koordinators sei ein voller Erfolg: „Der Integration Point ist eine zentrale Anlaufstelle. Das hat für unsere Kunden den Vorteil, dass sie umfassend beraten werden können. Außerdem werden natürlich Netzwerke und die Kooperation vor Ort verstärkt.“ Alle Beteiligten treffen sich regelmäßig zu Evaluationssitzungen und passen, wenn nötig, das Konzept an. Schließlich soll der Integration Point Neuwied auf die Bedürfnisse der Menschen zugeschnitten sein, die ihn nutzen.

**Neue Wege bei der „Integration durch Sport“ durch Bildungskoordination im Landkreis Mittelsachsen**

# SPORT VERBINDET

Landkreis Mittelsachsen

Bei Bildung ist schnell an Schule und Spracherwerb gedacht, der Bildungsfaktor im Sport erschließt sich erst auf den zweiten Blick. Es geht dabei um den Erwerb von Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen sowie die Entwicklung individueller Einstellungen und Wertmaßstäbe, denn Sport fördert soziale Kontakte, kann Menschen unterschiedlicher sozialer, kultureller und ethnischer Herkunft, verschiedenen Alters und Glaubens zusammenführen. Auf Initiative der Koordinatorinnen im Landkreis Mittelsachsen geht das Bundesprogramm „Integration durch Sport“ neue Wege. Es fördert Bewegungsangebote und außersportliche Aktivitäten, um sportbegeisterte Menschen mit Migrationshintergrund für eine Mitgliedschaft im Verein oder sogar ein ehrenamtliches Engagement zu gewinnen. In Kooperation mit dem Sächsischen Sportbund und dem Kreissportbund Mittelsachsen e.V. werden Unterrichtseinheiten zum Vereinssport und Verbandsstrukturen in den Lehrplan von Integrationskursen und Angeboten der Arbeitsmarktmentoren eingebaut. Die Bildungskoordination übernimmt die Abstimmung mit dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, stellt die Kommunikation zu allen Bildungsträgern her und koordiniert die projektbezogene Vernetzung im Landkreis.

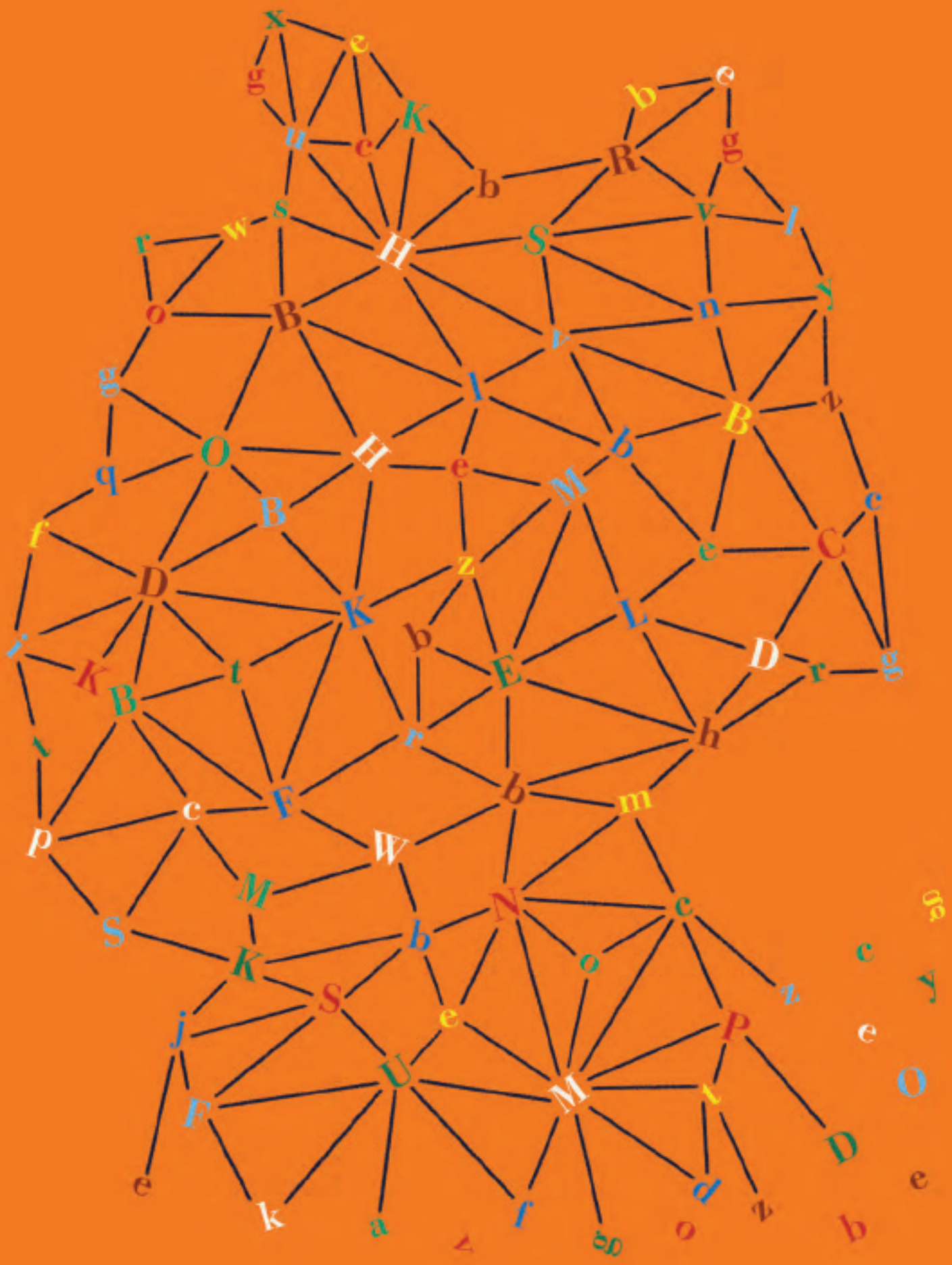
Gestartet in den Eckert Schulen in Freiberg gibt es seit Sommer 2017 auch im Fort- und Berufsbildungswerk Brand-Erbisdorf die Möglichkeit, in vier Unterrichtseinheiten theoretisch und praktisch dem Thema Sport in der Region näher zu kommen. „Sport verbindet die Menschen und bietet eine besondere Möglichkeit zur Integration und gesellschaftlichen Teilhabe. Sportvereine sind dabei wichtige Orte für Bildungsangebote für Jung bis Alt“, erklärt Dieter Steinert von der Stabsstelle Asyl im Landratsamt Mittelsachsen.

Teilnehmende, Bildungsträger, Sportbund und Landkreis sind sich sicher: Das Angebot hat überzeugt. Weitere Angebote sind in Planung – dank der kommunalen Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte.

**Matthias Feuerstein**
Bildungsmanager

Matthias Feuerstein moderiert den Diskussionsprozess mit den unterschiedlichen Akteuren zur Entwicklung eines regionalen Bildungsmanagements

**Landkreis Fulda**



# 6 Transferinitiative verbindet Perspektiven für die Zukunft

## Dauerhaft Bündnisse für die Bildung eingehen

**Bildung hat Schnittstellen zu den unterschiedlichsten Bereichen. Die Zuständigkeiten liegen bei Kommunen, Ländern und dem Bund. Für die Weiterentwicklung des Bildungswesens braucht es im Kleinen wie im Großen anknüpfungsfähige Strukturen, wachsendes Vertrauen und Beteiligte, die ihre Ziele und Ideen auf einen Nenner bringen und damit dauerhafte Bündnisse für eine bessere Bildung eingehen.**

Interkommunale Zusammenarbeit im Bildungsmanagement: Stadt und Landkreis Coburg

# BLICK ÜBER DEN TELLERRAND

**Stadt und Landkreis Coburg haben auf politischer und Verwaltungsebene im Bereich Bildung interkommunale Strukturen aufgebaut, um die Entwicklung der Bildungslandschaft im Raum Coburg gemeinsam zu gestalten. Stadt und Landkreis arbeiten, basierend auf einem gemeinsamen Bildungsverständnis, seit Jahren erfolgreich zusammen. Ziel ist es, ein flexibles Gesamtsystem aufzubauen, in dem die Bildungsqualität durch eine konsequente Vernetzung der Akteure verbessert wird. Norbert Tessmer, Oberbürgermeister der Stadt Coburg, und Michael Busch, Landrat des Landkreises Coburg, erklären, wie das funktioniert.**

Stadt und Landkreis Coburg

Michael Busch, Landrat des Landkreises Coburg

Norbert Tessmer, Oberbürgermeister der Stadt Coburg

Transferagentur Bayern **Stadt und Landkreis Coburg arbeiten im Bildungsbereich bereits seit Jahren eng zusammen. Wie kam es zu der Entscheidung, einen gemeinsamen Weg in der Bildungsplanung zu beschreiten?**

Norbert Tessmer Die interkommunale Zusammenarbeit hat sich über viele Jahre und Schritt für Schritt entwickelt. Mit dem Aufkommen des Themas „Entwicklung einer kommunalen Bildungslandschaft“ begann ein intensiver Austausch zwischen Stadt und Landkreis, denn es zeigten sich schnell thematische und strukturelle Überschneidungen. Bildung macht eben nicht an der Stadtgrenze halt. Dies zeigen zum Beispiel unsere Schülerinnen und Schüler, die täglich vom Landkreis in die Stadt und umgekehrt pendeln. Gleiches gilt übrigens für den Bereich der Erwachsenenbildung. Für uns war klar, dass wir die Bedürfnisse derjenigen, die Bildungsangebote nutzen wollen, in den Vordergrund stellen müssen, und zwar über kommunale Grenzen hinaus.

**Wie konnte sich Ihre Zusammenarbeit auf diesem Gebiet festigen?**

Michael Busch Voraussetzung für einen solchen Prozess ist natürlich immer die Bereitschaft der Verwaltungsspitzen, auf diesem Gebiet zusammenzuarbeiten. Da dies bei uns der Fall war, konnten wir uns im Rahmen der Initiative Bildungsregion Bayern des Bayerischen Kulturministeriums gemeinsam dem Zertifizierungsprozess

als Bildungsregion Coburg unterziehen. Schon vor dem Erhalt des Siegels „Bildungsregion Coburg“ in 2014 haben sich die Vorzüge unseres gemeinsamen Weges gezeigt. Viele Agierende aus dem Bildungsbereich empfanden es als hilfreich, mit Stadt und Landkreis gleichzeitig in den Austausch zu gehen. Dies spart Zeit und führt schneller zum Ziel.

**Und wie arbeiten Sie heute zusammen? Wie führen Sie Entscheidungen her, die den Bildungsbereich betreffen?**

Norbert Tessmer Nach dem Erhalt der Auszeichnung „Bildungsregion Coburg“ wurde konsequent an der weiteren Umsetzung gearbeitet, um diesem Titel auch in Zukunft gerecht zu werden. Ein Umsetzungskonzept, das sowohl die interkommunale Zusammenarbeit als auch die Bearbeitung von Themen beinhaltet, die unsere Region bewegen, wurde entwickelt. Die Handlungsfelder einer Bildungsregion sind unerschöpflich, wenn man an ein Lernen entlang des Lebenslaufes denkt. Hier waren wir uns schnell einig, dass nur eine Themenfokussierung Fortschritte für unsere Region erzielen kann.

Michael Busch Darüber hinaus haben wir ein gemeinsames politisches Gremium – unseren Bildungsbeirat – aufgebaut, um der Zusammenarbeit auf politischer Ebene eine Form und ein entsprechendes Gewicht zu geben. Der Bildungsbeirat besteht aus sechs Kreis- und sechs Stadträten sowie Verwaltungsmitarbeitenden aus den Jugendämtern und den Bildungsbüros. Den Vorsitz teilen wir uns im Zweijahresrhythmus, sodass die Zuständigkeiten für Sitzungsvorbereitung, Pressetermine etc. klar geregelt sind. Die konkrete operative Arbeit liegt selbstverständlich bei den Bildungsbüros der Stadt und des Landkreises. Hier findet pro Woche ein gemeinsamer „Bürotag“ statt, an dem die Mitarbeitenden die gemeinsamen Projekte bearbeiten.

Norbert Tessmer Diese enge Verzahnung der beiden Bildungsbüros war schlussendlich auch die Ausgangsbasis für das Projekt „Bildung integriert“. Viele Daten werden nur gemeinsam für Stadt und Landkreis erhoben, sodass ein gemeinsamer Bildungsbericht der Bildungsregion natürlich nahe liegt. Wir haben uns daher entschieden, im Bereich des Bildungsmonitorings sowohl in der Stadt als auch im Landkreis die gleiche Mitarbeiterin einzustellen. Organisatorisch stellt uns dies vor keine großen Herausforderungen, denn die Mitarbeiterin arbeitet an jeweils zwei festgelegten Tagen im Bildungsbüro der Stadt und an zwei Tagen im Bildungsbüro des Landkreises. Ein Tag wird im Wechsel flexibel je nach Bedürfnis angepasst.

**Es gibt sicher Kommunen, die über eine intensivere interkommunale Zusammenarbeit nachdenken. Wie würden Sie die Vorteile beschreiben, die aus der Zusammenarbeit entstanden sind? Und welche Elemente der Zusammenarbeit würden Sie als besonders wichtig erachten?**

Michael Busch Ich denke, dass sich die meisten Vorteile für die Akteure unserer Bildungsregion ergeben, denn diese profitieren von den gemeinsamen Strukturen in der täglichen Arbeit. Da Stadt und Landkreis gemeinsam im Bereich Bildung agieren und immer gemeinsam auftreten, erreichen Informationen schneller die richtigen Stellen. Durch die Arbeit in Schwerpunktthemen ist es uns gelungen – auch mit Unterstützung des Bildungsmonitorings – Netzwerke zielgerichtet zusammenzuführen und Problemstellungen konsequenter und nutzenorientierter zu verfolgen. In wenigen Worten möchte ich die Vorteile so zusammenfassen: Interkommunale Zusammenarbeit bietet die Chance auf neue Perspektiven. Und nur die Betrachtung dieser Perspektiven ermöglicht es, gemeinsam neue und erfolgreiche Ideen hervorzubringen.

Norbert Tessmer Eine interkommunale Zusammenarbeit mit Strukturen, wie wir sie in der Bildungsregion Coburg aufgebaut und verstetigt haben, unterliegt Wandlungen. Wichtig ist es, die Zusammenarbeit als dauerhaften und sich verändernden Prozess anzunehmen und entsprechend flexibel zu reagieren. Dies kann nur gelingen, wenn auf allen Ebenen – auf der politischen Ebene, der Verwaltungsleitung und der operativen Ebene – die Bereitschaft zur Zusammenarbeit gelebt wird. „Über die Grenzen gehen“ – das Motto unserer Bildungsregion – sagt eigentlich das Wesentliche aus: Beide Seiten müssen aufeinander zugehen und die Bedürfnisse der Region in den Vordergrund rücken – auch wenn dies bedeutet, ungewöhnliche Wege einzuschlagen.

Nachhaltige Strukturen festigen die Vernetzung im Landkreis Leer

# VEREINT HINTER DER IDEE DES KOMMUNALEN BILDUNGSMANAGEMENTS

Landkreis
Leer

Der Landkreis Leer hat die Förderrichtlinie „Bildung integriert“ genutzt, ein Bildungsbüro im Amt für Bildung und Kultur einzurichten. Hier wird ein datenbasiertes Bildungsmanagement aufgebaut. Projektleiterin im Bildungsbüro für den Bereich Bildungsmanagement ist Jana Bunger-Pfeiffer. Die diplomierte Sozialwissenschaftlerin ist seit Juni 2016 im Landkreis unterwegs. Zunächst auf der Suche nach Daten, nahm sie alle Anlässe wahr, über das Bildungsmanagement ins Gespräch zu kommen. Sie stellte sich vor, informierte und fand Mitstreitende für Projekte und Maßnahmen: „Mit der Erstellung des Bildungsberichts und der Bildungskonferenz zur Beteiligung aller Bildungsakteure ist das Projekt dem Aufbau von nachhaltigen Strukturen einen entscheidenden Schritt näher gerückt. Die Erstellung des Bildungsberichts zu Beginn des Projekts gab der Umsetzung einen klaren Rahmen. Förderlich waren zudem die Unterstützung seitens des Ersten Kreisrats, Rüdiger Reske, und der Transferagentur Niedersachsen,“ gibt Jana Bunger-Pfeiffer rückblickend wider.

Damit der Datenfluss zustande kam, galt es im Landkreis Leer zunächst die Strukturen für das Bildungsmonitoring aufzubauen. Jana Bunger-Pfeiffer und Joachim Spekker vom Bildungsmonitoring führten Gespräche mit den internen Fachämtern, die eigene datengestützte Berichte erstellen. Neben dem datenbezogenen Austausch konnten so auch Reflexionsprozesse angeregt werden. Aus den zur Verfügung gestellten Daten wurden zum einen eigene Tabellen und Grafiken generiert, zum anderen wurden sie direkt übernommen. So konnten im Bildungsbericht „Bildung im Verlauf“ Daten aus nahezu allen Lebens- und Lernbereichen aufgegriffen werden. Parallel nutzte Jana Bunger-Pfeiffer die Gespräche, um Schnittstellen und das Interesse für eine weitere Netzwerkarbeit aufzuspüren. In Gesprächen mit externen Beteiligten, zumeist den Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern der kreisangehörigen Städte und Gemeinden sowie den Bildungseinrichtungen, stellte sie das Projekt vor und versuchte, Datenschnittstellen herauszuarbeiten. So konnten insgesamt 86 bildungsrelevante Indikatoren zusammengetragen werden, die weiterhin sukzessiv ergänzt werden. Nach dem Erfassen der bildungsrelevanten Indikatoren liegt nunmehr das Hauptaugenmerk darauf, anhand der aufgezeigten Handlungsfelder gemeinsam mit internen und externen Akteuren Maßnahmen zu entwickeln und bestehende Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit hin zu beleuchten. Als Vernetzungsinstrument diente hierzu die erste Bildungskonferenz, um interne sowie externe Bildungsakteure aus allen Bereichen des Lernens anzusprechen, zu informieren und zusammenzubringen. Die Auswahl der Beteiligten wurde aufgrund der Handlungsfelder, die sich aus dem Bildungsbericht ergeben, getroffen. Der als Produkt neu zu entwickelnde „Digitale Bildungsfahrplan“ (Leeraner Lupe) wird als zukunftsweisendes Teilprojekt gesehen, um alle Bildungsakteure zusammenzubringen und die Bildungslandschaft im Landkreis Leer nachhaltig zu formieren. Er geht zurück auf das Modell der Freiburger Lupe, das von der Transferagentur Niedersachsen vorgestellt wurde.

Transferagentur Niedersachsen **Frau Bunger-Pfeiffer, der Landkreis Leer ist bereits für den Bildungsbericht auf interne und externe Beteiligte zugegangen mit dem Gedanken, sie für eine langfristige Kooperation zu gewinnen. Warum war Ihnen das so wichtig?**

Jana Bunger-Pfeiffer Vernetzung ist einer der wichtigsten Aspekte beim Start eines neuen Projektes, um Personen zu gewinnen, die sich einbringen, fördern, unterstützen, Impulse geben und das Projekt in die Fläche tragen. Erst hierdurch kann ein eigener Arbeitsrahmen festgelegt werden. Ziel ist dabei immer, Synergien zu erkennen, zu pflegen und Strukturen aufzubauen, die nachhaltig wirken. Beim Thema Bildung und lebenslanges Lernen liegt eine spezielle Herausforderung darin, die unterschiedlichen Akteure zu identifizieren, abzuholen, einzubinden und ihre Interessen zu berücksichtigen. Oft treffen hierbei soziale und wirtschaftliche Interessenslagen aufeinander, was eine hohe Vermittlungskompetenz voraussetzt. Ich teile die Auffassung von Prof. Michael Bernecker, der sagt, Bildung sei kein Produkt, das man kaufen kann wie einen Staubsauger, darüber hinaus auch keine Dienstleistung, die man erwirbt wie eine neue Frisur. Das verdeutlicht, dass auch im Bereich Bildung der wirtschaftliche Aspekt eine zunehmende Bedeutung gewinnt, gerade in Bereichen, in denen Bildung als Produkt angeboten wird. Es gilt eine ausgewogene Balance zwischen dem Bildungsauftrag und wirtschaftlichen Faktoren zu finden, damit das Thema Bildung gemeinsam in den Fokus gerückt werden kann.

**Was konnte im Ansinnen dieser Kooperationen bisher erreicht werden?**

Jana Bunger-Pfeiffer Intern gibt es einen Datenaustausch zwischen dem Bildungsbüro und den Fachämtern sowie Gemeinden, Hochschulen, Schulen und weiteren Bildungsbeteiligten. Es ist beabsichtigt, eine zuverlässige statistische Erfassung der Bildungslandschaft aufzubauen, um Bildungsdiagnosen fokussiert erstellen zu können. Durch bedarfsbedingte Ad-hoc-Analysen und die Bildungsberichterstattung sollen so zielgerichtet Bildungsnetzwerke entstehen und Maßnahmen aufeinander abgestimmt bzw. entwickelt werden. Dieser Prozess soll vom Bildungsmanagement begleitet werden. Für das Bildungsmonitoring wurde hierzu das IT-Instrumentarium als spezielle Analysesoftware angeschafft. Innerhalb der Kreisverwaltung wird die Software als Führungscockpit eingesetzt, um die Führungsspitze transparent, zentral und einheitlich über Entwicklungen und Ist-Zustände im Bildungsbereich zu informieren. Getauft wurde das Cockpit „LAVI“ (Leer – Analyse – Vorausplanung – Interpretation). Extern findet eine Beteiligung über Kooperationsvereinbarungen statt, durch die Organisation von Fachforen und die Bereitstellung von Datengrundlagen.

**Das Bildungsbüro steht in Ihrem Landkreis für den Prozess zur Einführung eines datenbasierten Bildungsmanagements. Wie gelang es Ihnen, dass das Bildungsbüro in dieser Funktion wahrgenommen wird?**

Jana Bunger-Pfeiffer Der Bildungsbericht ist das erste sichtbare Produkt des Bildungsbüros, auf dem eine weitere Prozessgestaltung, ein konstruktiver Austausch und eine Vernetzung aufbauen. Das Bildungsbüro des Landkreises Leer tritt dabei mit klaren Leitideen nach außen hin auf. Eine breit aufgestellte Öffentlichkeitsarbeit ist dabei selbstverständlich, und somit wird Schritt für Schritt ein Profil herausgebildet. Zudem konnten wir Möglichkeiten seitens der Transferagentur Niedersachsen nutzen, um Projektansätze vorzustellen und publik zu machen.

Anfängliche Hindernisse lagen vor allen Dingen in der Kommunikation der Projektziele, die zum Start des Projekts zwar auf der strategischen Ebene bekannt waren, aber noch nicht in operative Ziele mündeten. Das ist aus Erfahrung ein ganz normaler Prozess bei Projekten, sie sind etwas Neues, das erst gestaltet werden muss. Wir sehen uns als unterstützendes Gegenüber und Bindeglied zwischen allen Bildungsakteuren und gestalten die Bildungslandschaft gemeinsam und zielgerichtet.

**Die Transferagentur Brandenburg als Bindeglied zwischen Kommunen und Landesebene**

# JOUR FIXE IM BILDUNGSLAND BRANDENBURG

Land Brandenburg

Ob Fachkräftesicherung oder Schulentwicklungsplanung, ob Bildungsübergänge oder Inklusion – nahezu jedes Themenfeld, das Kommunen im datenbasierten Bildungsmanagement gestalten wollen, betrifft sowohl die Zuständigkeiten des Landes als auch die Handlungsspielräume der Kreise und kreisfreien Städte. Um Schnittstellen zwischen Landesstrategien und kommunalen Vorhaben sichtbar zu machen, Kooperationsanlässe zu identifizieren und eine zwischen Land und Kommunen abgestimmte Bildungsgestaltung zu befördern, wurde von Seiten des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport ein regelmäßiges Austauschformat zwischen der Transferagentur und dem Land Brandenburg initiiert. Die Transferagentur Brandenburg fungiert dabei als „Linking Pin", als Bindeglied zwischen Kommunen und Landesebene, und setzt sich dafür ein, den Informationsfluss in beide Richtungen zu verbessern.

Über drei Jahre hat sich für diesen Austausch ein quartalsweiser Jour fixe als Informationsplattform bewährt. Behandelt wurden und werden unter anderem Fragestellungen des Bildungsmonitorings und der Datenzugänge, der Integration von Neuzugewanderten im Bildungswesen oder des Übergangs Schule-Beruf. Von der Transferagentur wird dieser Jour fixe als wichtige Gelegenheit gesehen, um die Landesebene über kommunale Vorhaben und Anliegen zu informieren und gemeinsam weiterführende Abstimmungsbedarfe und Entwicklungsperspektiven zu sondieren. Der vertrauensvolle Austausch zwischen Transferagentur und Ministerium beinhaltet zudem die Chance, sich abzeichnende Entwicklungen in den Kommunen wie auch Überlegungen auf der Landesebene in die jeweils andere Richtung frühzeitig kommunizieren zu können.

An dem Jour fixe beteiligen sich aus dem Ministerium für Bildung, Jugend und Sport regelmäßig die Referate für Lebenslanges Lernen, für Schulentwicklungsplanung und Schulträgerangelegenheiten sowie für Schulaufsicht. Hinzu kommen je nach Schwerpunkthema weitere Fachreferate und andere Landesinstitutionen, wie zum Beispiel das Amt für Statistik Berlin-Brandenburg.

Neben dem Jour fixe besteht in Brandenburg – wie bei allen Transferagenturen – zum Austausch mit wichtigen Stakeholdern ein Landesbeirat. Das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport vertritt in Brandenburg in diesem Gremium die Landesebene. Die zusätzliche Austauschstruktur des Jour fixe bringt darüber hinaus einen Mehrwert für alle Beteiligten: Er ermöglicht eine fachlich tiefergehende Auseinandersetzung mit Herausforderungen der Bildungsgestaltung auf kommunaler Ebene, eine Diskussion von Abstimmungsbedarfen zwischen Land und Kommunen und eine Verständigung über die jeweiligen Strategien und Handlungsspielräume beider Ebenen. Der Jour fixe wird von dem gemeinsamen Anliegen getragen, für die nachhaltige Etablierung eines kommunalen Bildungsmanagements in Brandenburg an einem Strang zu ziehen.

**Ghada Muhsin**
Bildungskoordinatorin für Neuzugewanderte

Ghada Muhsin bezieht auch Neuzugewanderte in die Ehrenamtsarbeit ein, beispielsweise im Sprachunterricht

**Stadt Gelsenkirchen**

Ein Zentrum für schulische Rehabilitation im Landkreis Saarlouis

# KOOPERATION DER SYSTEME

**Bundesweit nehmen immer mehr Schülerinnen und Schüler nicht mehr am Regelschulunterricht teil. Sie verkriechen sich zu Hause, leiden unter psychischen und oft auch körperlichen Krankheiten. Im Reha-Zentrum Saarlouis werden sie wieder an den Schulalltag herangeführt.**

Landkreis
Saarlouis

Das Zentrum für schulische Rehabilitation ist im ersten Stock des Förderzentrums an der Anne-Frank-Schule in Saarlouis angesiedelt. Es ist das erste große Projekt des kommunalen Bildungsmanagements im Landkreis. Hierher kommen Kinder- und Jugendliche, die aufgrund komplexer Probleme teils schon seit Jahren nicht mehr zur Schule gehen. Im Treppenhaus hängen selbstgemalte Bilder. Sie zeigen die Kinder und Jugendlichen, wie sie sich selbst sehen – in Lebensgröße. Ein Bild zeigt einen Jungen, zusammengekauert, die Arme um die Beine geschlungen. Unsicherheit spricht aus den Bildern. Der große Raum ist hell und freundlich gestaltet. Es gibt Gruppen- und Einzelarbeitsplätze und eine Ruhezone, in die sich die Kinder zurückziehen können.

Jeden Mittwoch sitzt hier das Reha-Team am großen Gruppentisch zusammen, um organisatorische Fragen zu klären und auf die vergangene Woche zurückzublicken. Die Stimmung ist freundschaftlich, man arbeitet hier gerne und engagiert zusammen. Roland Waltner hat einen neuen Fall eines Schülers dabei, der seit Monaten nicht mehr in der Schule war. Als Leiter des Schulpsychologischen Dienstes kennt er solche Probleme seit langem. „Die Zahl der Jugendlichen, die aufgrund von schweren psychischen Erkrankungen nicht mehr zur Schule gehen, ist bundesweit und auch im Kreis angestiegen. Trotz bestehender Hilfs- und Therapieangebote könnten viele dieser Jugendlichen in keine Schule mehr integriert werden“, erklärt er. Bei einem Workshop mit der Transferagentur Rheinland-Pfalz-Saarland hatte er auf das Problem hingewiesen und auch gleich einen Lösungsvorschlag präsentiert, der überzeugte.

Bei den Leitungen der betroffenen Ämter fand die Idee eines schulischen Rehabilitationszentrums ebenfalls Zustimmung. Als damalige Schulamtsleiterin und heutige Bildungsdezernentin unterstützte Margit Jungmann das Projekt und setzte sich im neu gegründeten Lenkungskreis des Landkreises dafür ein. Als zentrales Steuerungsgremium des kommunalen Bildungsmanagements hat der Lenkungskreis die Aufgabe, strategische Ziele und Themenfelder für das Bildungsmanagement festzulegen. Dieser gab den Auftrag, ein Konzept für das Reha-Zentrum zu erarbeiten, an eine Arbeitsgruppe – die sogenannte Reha-AG.

Bereits in der einjährigen Vorbereitungsphase erforderten die drei verschiedenen Systeme Schule, Jugendhilfe und Gesundheitshilfe mit ihren eigenen Gesetzeslagen eine enge Abstimmung der Beteiligten. Das gilt auch für die Finanzierung. Der Landkreis, das Ministerium für Bildung und Kultur und die gesetzliche Krankenversicherung übernehmen jeweils einen Teil der Kosten. Statt einer individuellen therapeutischen Betreuung und Beschulung zu Hause werden Leistungen im Reha-Zentrum zusammengelegt. Dadurch kann eine umfassendere Betreuung bei gleichzeitiger Kostenersparnis erreicht werden. Die Koordinierung der drei Systeme ist jedoch eine Herausforderung. Diese Aufgabe übernahm Bildungsmanagerin und Schulentwicklerin Natalie Sadik. Mit ihrer Erfahrung und einem guten Netzwerk in der Verwaltung konnte sie viele Türen öffnen. Und sie hält auch jetzt noch die Fäden zusammen.

Inzwischen arbeitet das Reha-Zentrum seit Mai 2016 in einer Probephase mit bis zu sechs Schülerinnen und Schülern. Die Kinder und Jugendlichen kommen dreimal wöchentlich für einen halben Tag ins Reha-Zentrum. Dort werden sie sozialpädagogisch und therapeutisch begleitet und von Lehrkräften der Anne-Frank-Schule unterrichtet. Ein solches interdisziplinäres Vorgehen gibt es bisher nur in zwei weiteren Einrichtungen im Bundesgebiet. Gegenüber einer Betreuung und Beschulung zu Hause hat das den Vorteil, dass die Schülerinnen und Schüler wieder behutsam an einen geregelten Schulalltag herangeführt werden können. Anfangs verbringen sie selbst die Pausen geschützt im Klassenraum. Oft hatten sie seit Jahren keinen Kontakt zu fremden Menschen. Durch die räumliche Nähe zur Förderschule können sich die Kinder und Jugendlichen nach und nach wieder an größere Menschengruppen gewöhnen. „Es geht um ein langsames Aufbrechen des Schneckenhauses“, verdeutlicht Schulleiterin Sabine Speicher.

Natalie Sadik steht im Treppenhaus und zeigt, welche der Jugendlichen auf den Bildern das Reha-Zentrum wieder verlassen konnten. Nach einem Jahr besucht die Hälfte der Schülerinnen und Schüler erneut eine Regelschule, ein Erfolg, auf den sie sichtlich stolz ist. Doch der Bedarf für eine therapeutische Zwischenbeschulung ist wesentlich höher. Die Planungen für die Weiterführung des Projekts nach der Probephase laufen daher auf Hochtouren.

# IMPRESSUM


## Herausgeber

Programmstelle
Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement
beim Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) /
DLR Projektträger Bereich Bildung, Gender (ID-BG)

Heinrich-Konen-Str. 1
53227 Bonn
Telefon: 0228 3821 1322
Telefax: 0228 3821 1323
E-Mail: transferinitiative@dlr.de
www.transferinitiative.de

## Redaktion

Dagmar Ludzay / Markus Weiland

## Gestaltung

StudioKrimm, Berlin
studiokrimm.de

## Bildredaktion

Sarah Beckhoff

## Druck

MEINDERS & ELSTERMANN GmbH & Co. KG
Weberstraße 7, 49191 Belm
www.me-druckhaus.de

## Bildnachweis

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|---|
| Links oben | Kreisverwaltung Neuwied |
| Links unten | Frank Scheffka / DKJS |
| Rechts oben | Landratsamt Ludwigsburg / Württemberg |
| Rechts unten | Myrzik & Jarisch |
| Seite 11 | Netzwerk Stiftungen und Bildung / Frederic Schweizer |
| Seite 32 | Piero Chiussi / DKJS |
| Seite 43 | Georg Kronenberg |
| Seite 52 | Landkreis Oberallgäu |
| Seite 74 | oben: Landkreis Coburg<br>unten: Stadt Coburg |
| Portraits Seite | 16, 17, 25, 34, 37, 44, 47, 57, 62, 63, 68, 70, 73, 81<br>alle Myrzik & Jarisch |
| Titel & Illustrationen | Francesco Ciccolella |

**Die „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“, die Transferagenturen sowie das Programm „Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte“ werden gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Das Programm „Bildung integriert“ wird gefördert aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union.**

**Stand September 2018**

**Die wichtigsten Begriffe.**
**Kurz und verständlich erklärt.**

# GLOSSAR

## Bildung integriert

Zur Flankierung der Arbeit der Transferagenturen veröffentlichte das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Februar 2015 das ESF-Förderprogramm „Bildung integriert“. Mit der Förderung sollen Kommunen in ganz Deutschland angesprochen und in die Lage versetzt werden, ein datenbasiertes Bildungsmanagement inklusive Bildungsberichterstattung aufzubauen. Im Juni 2017 hat das BMBF eine neue Förderrunde gestartet, in der sowohl bereits teilnehmende Kommunen ihre Laufzeit um zwei Jahre verlängern als auch neue Kommunen die Förderung beantragen können.

## Bildungsbericht

Der Bildungsbericht ist fester Bestandteil und zugleich wichtiges Ergebnis eines kommunalen Bildungsmonitorings. Er zeigt ein Gesamtbild der aktuellen Bildungssituation, indem er über die einzelnen Bildungsbereiche hinweg Daten und Statistiken anhand verschiedener Indikatoren aufbereitet. So wird den Kommunen eine fundierte, übergeordnete Bestandsaufnahme ihres Bildungswesens vor Ort ermöglicht.

## Bildungsmanagement

Kommunales Bildungsmanagement bezeichnet die datenbasierte Steuerung und Koordination der verschiedenen Bildungsstationen vor Ort. Ziel ist es, bedarfsgerechte Angebote für alle Bürgerinnen und Bürger in allen Phasen ihres Lebens zu entwickeln und umzusetzen. Dazu werden verwaltungsinterne Prozesse optimiert und alle relevanten Akteure in einem Netzwerk zusammengebracht, von der frühkindlichen über die schulische Bildung, die berufliche Aus- und Weiterbildung bis zur Erwachsenenbildung.

## Bildungsmonitoring

Unter dem Begriff Bildungsmonitoring versteht man eine faktenbasierte, systematische Form der Berichterstattung, die Bildungsprozesse über einzelne Fachthemen hinweg kontinuierlich beobachtet und analysiert. So können Entwicklungen, Trends und potenzielle Herausforderungen objektiv erfasst, frühzeitig erkannt und transparent kommuniziert werden. Damit liefert das Bildungsmonitoring bildungspolitischen Entscheidern verlässliche Informationen über alle Phasen des lebenslangen Lernens. Klassische Produkte des Bildungsmonitorings sind zum Beispiel Bildungsberichte oder spezielle Vorlagen für Ämter und Gremien.

## IT-Instrumentrarium

Das kommunale Bildungsmonitoring liefert Informationen über Rahmenbedingungen, Verlaufsmerkmale, Ergebnisse und Erträge von Bildungsprozessen. Diese Informationen können als objektivierte Entscheidungsgrundlage im Bildungsmanagement genutzt werden, um Bildung zu planen. Im kommunalen Bildungsmonitoring werden regelmäßig und systematisch Daten und Strukturmerkmale des regionalen Bildungswesens erhoben. Die Daten werden hierzu aus unterschiedlichen Quellen (z. B. amtliche Statistik, Studien, Vergleichsarbeiten, Daten der Kinder-und Jugendhilfe, etc.) gewonnen. Das IT-Instrumentarium ist eine Monitoring-Software und unterstützt dabei als Werkzeug zur Sammlung, Auswertung und Darstellung von Daten die Kommunen, die Aufgaben im Bildungsmonitoring effizient und effektiv zu erledigen.

## Kommunale Bildungslandschaften

In kommunalen oder lokalen Bildungslandschaften sollen Bildungsangebote und Bildungschancen vor Ort verbessert werden, in dem Kooperation und Vernetzung der verschiedenen Bildungsakteure gestärkt werden. Alle bildungsrelevanten Akteure werden schrittweise zu einer lokalen Verantwortungsgemeinschaft zusammengeführt. Bildung wird optimal verzahnt, indem Angebote aufeinander abgestimmt und Erfahrungen miteinander ausgetauscht werden. So entsteht eine umfassende, vielfältige und chancengerechte Bildung in der Kommune.

## Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte

Zur Unterstützung der Kommunen bei der Integration geflüchteter Menschen hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Januar 2016 das Förderprogramm „Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte“ auf den Weg gebracht. Gefördert werden Koordinatoren und Koordinatorinnen, die die relevanten Bildungsakteure und ihre

Aktivitäten auf kommunaler Ebene koordinieren sollen. Dadurch sollen Zugänge zum Bildungssystem verbessert, Bildungsangebote aufeinander abgestimmt und datenbasiert gesteuert werden. Im Herbst 2017 hat das BMBF eine neue Förderrunde gestartet, in der bereits teilnehmende Kommunen ihre Laufzeit um zwei Jahre verlängern können.

## Lebenslanges Lernen

Lebenslanges oder Lebensbegleitendes Lernen beschreibt die Bereitschaft und Befähigung eines Menschen, während des gesamten Lebens eigenständig zu lernen. Lebenslanges Lernen soll neben der Beschäftigungsfähigkeit bzw. den beruflichen Qualifikationen auch die Persönlichkeitsentwicklung und die aktive Staatsbürgerschaft fördern. Lebenslanges Lernen umfasst prinzipiell jedes Lernen in allen Lebensphasen, in unterschiedlichen Bildungsformen und verschiedensten Lernorten.

## Lernen vor Ort

Mit der Initiative „Lernen vor Ort“ förderte das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) von 2009 bis 2014 gemeinsam mit deutschen Stiftungen insgesamt 40 Kommunen bei der Entwicklung und Etablierung eines datenbasierten Bildungsmanagements. Die Arbeit der Transferagenturen baut auf den positiven Erfahrungen von „Lernen vor Ort“ auf. Mit dem Transfer der guten Beispiele kommunaler Praxis (Transfergegenstände) trägt die Transferagentur die Ergebnisse des Programms in die Breite, in alle interessierten Landkreise und kreisfreien Städte in Deutschland.

## Netzwerk Stiftungen und Bildung

Das Netzwerk Stiftungen und Bildung bietet Stiftungen und weiteren zivilgesellschaftlichen Akteuren mit Bildungsanliegen bundesweit die Möglichkeit der Teilhabe und der Vernetzung. Um auch die Verknüpfung und verbesserte Sichtbarkeit von bildungsinteressierten und bildungsorientierten Stiftungen und weiteren zivilgesellschaftlichen Akteuren auf Länderebene zu ermöglichen, initiiert und unterstützt die Koordinierungsstelle des Netzwerkes Stiftungen und Bildung außerdem den Aufbau von Stiftungsnetzwerken auf Länderebene.

## Transferagenturen

Neun Transferagenturen bereiten im Rahmen ihrer Beratung bundesweit erfolgreiche Modelle und Konzepte für ein kommunales Bildungsmanagement auf und passen diese an die jeweilige Situation vor Ort an. Sie unterstützen Kommunen dabei, ihre Ausgangssituation zu analysieren und ermöglichen einen Dialog in den Kommunen zwischen den beteiligten Bildungsakteuren. Die Transferagenturen beraten und bieten Bedarfsanalysen und Qualifizierungsangebote für Städte und Landkreise an und geben nützliche Anregungen, um geeignete Instrumente auszuwählen, die bei der bei Entwicklung eines kommunalen Bildungsmanagements die jeweilige Bildungssituation in der Kommune verbessern.

## Transfergegenstand

Als Transfergegenstände werden übertragbare Beispiele guter kommunaler Praxis definiert, also Lösungen und Ansätze zur Entwicklung einzelner Komponenten eines kommunalen Bildungsmanagements. Dabei kann es sich sowohl um Strukturmodelle als auch um Angebote bzw. Instrumente handeln, die in einer Kommune bereits erprobt wurden. Die Bandbreite reicht von einzelnen Bildungsprojekten und Steuerungsinstrumenten, wie der Erstellung von Bildungsberichten, bis hin zu umfassenden Modellen sowie deren Prozessen in den kommunalen Strukturen, zum Beispiel der Einrichtung einer Stabsstelle für das Bildungsmanagement. Mit der Anpassung der Instrumente auf die identifizierten lokalen Bedarfe findet der sogenannte Transfer der „guten Beispiele“ statt. Dies wird als Transferprozess bezeichnet.

## Transferprozess

Während des Transferprozesses werden ein oder mehrere Transfergegenstände auf die Besonderheiten und Bedingungen in der Kommune abgestimmt und nachhaltig verankert. Kostenlose Unterstützung erhalten interessierte Landkreise und kreisfreie Städte dabei von den Transferagenturen.

## Zivilgesellschaft

Zivilgesellschaft bildet den Rahmen, in dem sich bürgerschaftliches Engagement entfalten kann. Freiwillige Vereinigungen wie Vereine, Stiftungen, Initiativen, Nicht-Regierungsorganisationen und Nonprofit-Einrichtungen engagieren sich für unterschiedlichste Themen und Zielgruppen. Im Kontext von Lernen und Bildung haben zivilgesellschaftliche Akteure inzwischen eine zentrale Rolle. Sie tragen dazu bei, Bildung im Sinne des lebenslangen Lernens zu etablieren und damit formale, non-formale sowie informelle Lernorte und Bildungsprozesse in den Fokus zu rücken.

Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement