

**DAS VERHÄLTNIS ZWISCHEN  
PARTIZIPATION UND STEUERUNG**

S. 04 - 07

**GIESSKANNE? NEIN DANKE!**

Hagener Sozialraumindex soll für  
mehr Chancengerechtigkeit sorgen

S. 25 - 26



**PARTIZIPATION**

**3<sup>1</sup>/<sub>2</sub> FRAGEN AN...**

Mitarbeitende aus Bildungsbüros und  
Bildungskoordination berichten über  
ihre Arbeit

S. 20 - 21

**INTERVIEW**

Uwe Lübking über Beteiligung von  
kreisangehörigen Kommunen im  
Bildungsmanagement

S. 17 - 19

GEFÖRDERT VOM



## Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

kommunale Bildungslandschaften leben von der gemeinsamen Idee und vom Mitmachen. Durch gemeinsame Planung soll das Bildungsangebot vor Ort verbessert werden. Die Herausforderungen im Bildungswesen unterscheiden sich von Kommune zu Kommune. Das Wissen der lokalen Akteure über die Situation und die Bedarfe sowie ihr reicher Erfahrungsschatz sind daher zentral für eine gelingende Entwicklung vor Ort.

Doch nicht nur ihr Fachwissen macht lokale Akteure zu wichtigen Partnern. Auch bei der Umsetzung neuer Lösungen werden sie gebraucht. Denn wie will man beispielsweise den Übergang von der Kita in die Grundschule für Kinder verbessern, ohne dass beide Institutionen und auch die Eltern kooperieren? Damit das gelingt müssen alle Beteiligten verstehen, dass das Ziel der gemeinsamen Anstrengungen die bestmögliche Unterstützung des Kindes beim Übergang ist – und dass sich diese Zusammenarbeit lohnt! Hier gilt, was inzwischen auch in der Philosophie vieler Unternehmen Einzug hält: Entscheidun-

gen werden motivierter umgesetzt, wenn man bereits an der Lösung mitgearbeitet hat. Wenn man das beherzigt, funktioniert auch die Kooperation der Institutionen untereinander besser. Das macht deutlich, warum der Partizipation lokaler Akteure in kommunalen Bildungslandschaften so große Bedeutung beigemessen wird.

Wie Partizipation organisiert wird, dafür gibt es verschiedene Wege. Bereits die Ziele für die kommunale Bildungssteuerung können partizipativ erarbeitet werden. In den letzten Jahren haben wir zahlreiche Workshops in Kommunen durchgeführt, in denen die lokalen Akteure gemeinsam mögliche Ziele für ihre Bildungslandschaft herausgearbeitet haben. Aber auch in Bildungskonferenzen können sich Akteure in die Gestaltung von kommunalen Bildungslandschaften einbringen. Die sogenannten Lupengespräche sind ein Weg, Beteiligte auch in die Planung konkreter Maßnahmen einzubeziehen. Dennoch ist es im Prozess wichtig zu betonen, dass Entscheidungen in vielen Bereichen nicht

von den beteiligten Akteuren getroffen werden können. Es braucht Steuerungsgremien auf kommunaler Ebene, um entwickelte Maßnahmen nachhaltig zu verankern. Abstimmungen und Kompromisse dieser Entscheider führen mitunter zu einem anderen Ergebnis. Statt partizipativer Bildungssteuerung gibt es also nur Partizipation und Steuerung, wie Anika Duveneck in diesem Heft aufzeigt. Daher gilt es, auf eine bessere Vereinbarkeit von Beteiligungs- und Steuerungslogik hinzuwirken.

Ich wünsche Ihnen eine spannende Lektüre.

Ihr Hanno Weigel

Stellv. Leiter der Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland

## Inhalt



### Gelingende Partizipation: Zielentwicklung, Vernetzung und das Verhältnis zu Steuerung

S. 04 - 16



### Uwe Lübking im Gespräch zu Beteiligung von kreisangehörigen Kommunen im Bildungsmanagement

S. 17- 19



### Wie das Zentrum für schulische Rehabilitation hilft, Kinder und Jugendliche wieder in die Schule zu integrieren

S. 22 - 24

#### Im Fokus:

Das Verhältnis zwischen Partizipation und Steuerung im kommunalen Bildungsmanagement  
Dr. Anika Duvenek // S. 04 - 07

Partizipative Zielentwicklung und Vernetzung als Einstieg in das kommunale Bildungsmanagement  
Charlotte Winkler, Hanno Weigel // S. 08 - 10

Das Lupengespräch  
Anna Merklin // S. 11 - 13

Beteiligung als Schlüssel für den Erfolg kommunalen Bildungsmanagements  
Sebastian Hilbert // S. 14 - 15

Themendossier Partizipation // S. 16

#### Interview:

Bildung ist ein Pingpongspiel der Verantwortlichkeiten  
Gespräch mit Uwe Lübking // S. 17 - 19

#### Im Portrait

3 1/2 Fragen an ...  
Annete Molter-Klein, Tobias Clanget und Dr. Susanne Backes // S. 20 - 21

#### Aus der Praxis:

Ein Zentrum für schulische Rehabilitation in Saarlouis  
Benjamin Koltermann // S. 22 - 24

Gießkanne? Nein Danke! Hagener Sozialraumindex soll für mehr Chancengerechtigkeit sorgen  
Lea Hörnschemeyer, Peter Hartmann // S. 25 - 26

#### Termine:

Veranstaltungen der Transferagentur RLP-SL  
S. 27

# Das Verhältnis zwischen Partizipation und Steuerung im kommunalen Bildungsmanagement

Die Öffnung von Verwaltungsstrukturen ist eines der größten Potenziale kommunaler Bildungslandschaften. Das Wissen der lokalen Akteure über die Bedarfe vor Ort erlaubt eine kontextsensible Gestaltung von Bildung, wie sie allein von Ebene der Länder aus nicht leistbar ist. Außerdem verstehen sie es oft am besten, Lösungen für Probleme zu entwickeln und neue Wege einzuschlagen, gerade wenn junge Menschen einbezogen werden sollen. Um diesen Prozess zu unterstützen, arbeiten Bildungsbüros oft an und als Schnittstellen zwischen Praxis und Steuerung, organisieren Bildungskonferenzen für eine möglichst breite Partizipation und streben auch die Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an.

So überzeugend die Idee einer partizipativen Bildungssteuerung ist, so herausfordernd erweist sich jedoch ihre Umsetzung in der Praxis. Angesichts ausbleibender Erfolge warfen Transferagenturen auf der Bundeskonferenz 2016 die Frage auf, ob es sich bei Bildungskonferenzen um „Echte Beteiligung oder Augenwischerei“ handle (Transferinitiative 2016). Wie die Ergebnisse der Bildungskonferenzen in Steuerungsentscheidungen eingehen, ist oft unklar, zudem finden Bildungsbüros meist wenig Zeit, sich auf partizipative Vorgehensweisen oder gar die Beteiligung junger Menschen einzulassen. Kurzum: Bildungslandschaften sind bisher „keine Beteiligungslandschaften“ (vgl. Stolz 2012).

## Unterschiedliche Logiken

Warum Partizipation und Steuerung in der Praxis nicht zusammenwirken wie angedacht, zeigt ein wissenschaftlicher Blick auf die Logiken, denen sie jeweils folgen:

- Die **Arbeit der Akteure in Beteiligungsgremien** zielt idealtypisch auf bedarfsorientierte Lösungen durch eine neuartige Gestaltung von Bildung nach fachlich sinnvollen Kriterien ab. Sie fragen, welche Angebote, Kooperationen und Rahmenbedingung zum Erreichen der erarbeitenden Ziele und Visionen erforderlich sind. Ihr Handeln folgt einer *fachlichen* Logik.
- Die **Arbeit der Akteure auf Steuerungsebene** lässt keine Entscheidungen alleine nach fachlichen Kriterien zu. Sie müssen zahlreiche andere Faktoren berücksichtigen: Politische Zielvorgaben, Fragen des Amtserwerbs, der Rechtssicherheit und knappe Ressourcen, die eine klare Prioritätensetzung erzwingen. Die zentrale Herausforderung ihrer Arbeit besteht darin, möglichst schnell auf Handlungsdruck zu reagieren um Handlungsfähigkeit zu demonstrieren. Ihr Handeln folgt einer *politischen* – und angesichts der knappen Ressourcen unternehmerischen – Logik.
- Die Vereinbarkeit von Standortpolitik mit schulischen Bedürfnissen ist nicht gleichbedeutend mit einer pädagogischen Bedarfsorientierung. Sie impliziert eine Ausrichtung an den Interessen steuerkräftiger Mittelschichtsfamilien, wodurch sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche aus dem Fokus geraten. Durch den Bezug von Transferleistungen stellen sie standortpolitisch keine Zielgruppe, sondern vielmehr eine Gefahr dar. Gefördert werden dann nicht diejenigen mit dem größten Bedarf, sondern die Privilegierten; soziale Benachteiligung wird nicht abgebaut, sondern weiter verstärkt (Duveneck 2016: 48f.).
- Die häufig zu verzeichnende kommunale Schwerpunktsetzung auf Schulen verstärkt auch das eigentlich abzubauen Bedeutungsfälle der Bildungsbereiche untereinander. Die Aufwertung non-formaler Bildung ist zwar meist erklärtes Ziel, rückt angesichts der Bedeutung formaler Bildungserfolge für junge Menschen, Eltern und Kommunen in der Praxis oft in den Hintergrund. Ziehen sich Akteure der non-formalen Bildung daraufhin aus Netzwerken zurück, erodieren die Voraussetzungen für die Beteiligung junger Menschen, da die erforderlichen Kenntnisse gerade dort vorhanden sind.

Die fachlichen Interessen der Beteiligten lassen sich nicht unmittelbar in die Steuerungslogik übersetzen. Überschneidungen gibt es durchaus: Da Schulen Bedeutung als Standortfaktoren für die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit erlangt haben, kann das Eingehen auf ihre fachlichen Bedarfe gleichzeitig eine Förderung von Standortpolitik bedeuten. Die Handlungslogik auf Steuerungsebene bringt jedoch auch Entscheidungen mit sich, die nicht mit pädagogischen Bedarfen in eins fallen. Hierzu zwei Beispiele:

Die fachliche Logik der Beteiligungsebene geht also nicht bruchlos in der politischen Logik der Steuerungsebene auf. Mehr noch, sie können einander auch entgegenstehen. Um den im Verhältnis zwischen beiden Logiken angelegten Konflikten entgegenzuwirken und das Wissen der lokalen Akteure für die Steuerung verfügbar zu machen, ist ein bewusster Umgang mit den widersprüchlichen Logiken gefragt.

## Ansatzpunkte

So ernüchternd es zunächst erscheinen mag, den Anspruch einer partizipativen Bildungssteuerung aufgeben zu müssen, so wichtig ist diese Einsicht für die angestrebte Gestaltung von Bildung: Wissenschaftliche Analysen zeigen, dass die Auseinandersetzung mit den verschiedenen Logiken den Ausgangspunkt erfolgreicher Ansätze darstellt.

Im Rahmen der Begleitforschung von Lernen vor Ort identifiziert Thomas Brüsemeister (2017) „Literalität“ als Voraussetzung für Zusammenarbeit in kommunalen Governance-Strukturen: Darunter versteht er die Fähigkeit, die Rollen der verschiedenen »





Beteiligten im Gesamtzusammenhang lesen und verstehen zu können. Da das Bildungssystem bisher wenig Anlass dazu bot, war sie zu Beginn der Entwicklung oft nicht im erforderlichen Maße ausgeprägt. Stefanie Schmachtel (2013) wies in ihrer empirischen Fallstudie auf eine weitere bislang vernachlässigte Voraussetzung hin, die Kulturhistorikerin Anne Edwards (2010) als „Relational Agency“ konzeptualisierte: Die Fähigkeit, die Interpretationen anderer Akteure auf gemeinsame Ziele und ihre Sichtweisen auf ein gemeinsames Problem zu verstehen. Sie ist Voraussetzung für ein gemeinsames Problemverständnis – und das wiederum die Grundlage für die Zusammenarbeit verschiedener Akteursgruppen, wie sie das kommunale Bildungsmanagement anstrebt.



*Ein Bildungsmanagement kann sichtbar machen, was unter dringendem Handlungsdruck allzu schnell aus dem Blick gerät, nämlich dass legitimierte Entscheidungsverfahren soziale Errungenschaften darstellen, die weiterentwickelt, nicht aber preisgegeben werden sollten.*



Vor dem Hintergrund wird verständlich, warum sich erfolgreiche Ansätze vor allem in Form von „Sekundäreffekten“ (Olk/Schmachtel 2017: 16) vollzogen haben: Maßnahmen des Bildungsmanagements konnten oft nicht die angestrebten Effekte erzielen, da sie von den Voraussetzungen absahen. Sie schafften aber Anlässe, um die Voraussetzungen zu schaffen. Auch der Blick auf Bildungskonferenzen bestätigt, dass der Weg über Vermittlung ergebiger ist als das Stellen

von Forderungen: Im Workshop auf der Bundeskonferenz wurde deutlich, dass Bildungskonferenzen mehr erreichen, wenn sie nicht auf möglichst verbindliche Handlungsempfehlungen für die Steuerung abzielen, sondern bislang fehlende Strukturen zur Diskussion pädagogischer Anliegen bereit- und gute Kontakte zur Ebene der Steuerung herstellen (vgl. Lohre 2017). Gleichwohl gilt es, die Aushandlungsprozesse zwischen Kommune und Bildungsakteuren vor Ort weiter zu erforschen, um zu verstehen, wie fachliche Positionen und Einschätzungen in das kommunale Bildungsmanagement einfließen und welche

Mechanismen dazu beitragen, dass Akteure im Netzwerk anerkannt werden oder unsichtbar bleiben (Suthues u.a. 2017).

Es erscheint im Nachhinein erstaunlich, dass es viele Jahre gebraucht hat, um zu erkennen, dass Partizipation und Steuerung nicht ineinander aufgehen, sondern verschiedenen Logiken folgen, die den Ausgangspunkt der Zusammenarbeit markieren. Abgesehen davon, dass zunächst keine Blaupausen vorhanden waren, wird darin der Druck deutlich, den Nutzen von kommunalem Bildungsmanagement durch möglichst effektives Handeln und schnell sichtbare Ergebnisse unter Beweis stellen zu müssen. Voraussetzungen für erfolgreiche Bildungsnetzwerke wie die Fähigkeiten, verschiedene Beiträge zu lesen und ein gemeinsames Problemverständnis zu entwickeln, deren Schaffung sich als Schlüssel für die Zusammenarbeit von Partizipation und Steuerung erweist, treten dann allzu schnell in den Hintergrund.

#### Ausblick

Vom heutigen Kenntnissstand zum Verhältnis von Partizipation und Steuerung lassen sich Hinweise für das kommunale Bildungsmanagement ableiten.

- Besonders aussichtsreich erscheint die Förderung bislang fehlender **Voraussetzungen** für Vernetzung. Anlässe zum Austausch über gemeinsame Bedarfe, die neue pädagogische Lösungen erfordern, üben dabei eine besondere Zugkraft aus. Sie regen Lern- und Verständnisprozesse als Basis passgenauer Lösungsansätze an, während die Steuerung über Strukturen oder Gremien genau davon absehen und sogar Konflikte erzeugen kann. Bildungsbereichsübergreifende Lösungsansätze vermitteln überdies besonders eindrücklich, warum Veränderungen auf struktureller Ebene Vorteile schaffen.
- Frustration und Konflikte lassen sich mit der Klärung von **Erwartungen** verhindern. So kann von Anfang an kommuniziert werden, dass Ergebnisse auf Beteiligungsebene wie etwa Empfehlungen von Bildungskonferenzen nicht unmittelbar von der Steuerungsebene übernommen werden können. Ein gutes Verhältnis zur **Steuerungsebene** kann ein Bildungsmanagement durch die Versicherung unterstützen, dass es nicht darum geht, dass Akteure im Rahmen von

Beteiligungsprozessen Steuerungsaufgaben übernehmen oder Vorschriften machen, sondern wertvolle fachliche Einschätzungen geben, von denen eine kontextsensible Bildungssteuerung nur profitieren kann.

Auf der **Beteiligungsebene** können Hinweise auf die vielfältigen Anforderungen und Zwänge der Steuerung dazu beitragen, dass Entscheidungen nicht als Ausdruck von Ignoranz missverstanden werden. Ein Bildungsmanagement kann sichtbar machen, was unter dringendem Handlungsdruck allzu schnell aus dem Blick gerät, nämlich dass legitimierte Entscheidungsverfahren soziale Errungenschaften darstellen, die weiterentwickelt, nicht aber preisgegeben werden sollten.

- Veränderungen könnten durch Verweise darauf unterstützt werden, dass die Überführung neu erarbeiteter Ergebnisse auf Steuerungsebene am besten durch die Vermittlung ihrer fachlichen Vorzüge gelingt. Besonders gut sind die Aussichten, wenn die Interessen von Beteiligungs- und Steuerungsebene miteinander vereinbar sind, etwa die fachliche Unterstützung des Standortfaktors Schule (s.o.). Auf die Identifikation solcher Konstellationen kann das kommunale Bildungsmanagement gezielt ein Augenmerk legen. Wo keine Vereinbarkeit von Steuerung und Partizipation gegeben ist, ist die **Vermittlung** zwischen den verschiedenen Logiken gefragt.
- Zuletzt kann es der Glaubwürdigkeit zuträglich sein, wenn deutlich gemacht wird, dass die Berücksichtigung der Gründe gegen partizipative Bildungssteuerung nicht bedeutet, dass sie gerechtfertigt werden sollen, sondern den besten Ansatzpunkt darstellt, um sie zu verändern.

Durch das heutige Wissen über das Verhältnis von Partizipation und Steuerung sind die Bedingungen für eine bewusste Gestaltung des Verhältnisses von Partizipation und Steuerung besser denn je. Es erlaubt eine gezielte Weiterentwicklung des Bildungsmanagements, das die Voraussetzungen für eine kontextsensible Bildung schafft und damit langfristig auf eine stärkere Vereinbarkeit hinwirken kann.

Autorin: Dr. Anika Duvneck – Institut Futur, Freie Universität Berlin

#### Anschlussliteratur

Brüsemeister, Thomas (2017): „Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften. Zur Literalität von Kommunen in „Lernen vor Ort“. In: Olk, T. und Schmachtel-Maxfield, S. 228-250.

Duvneck, Anika (2016): Kommunale Bildungslandschaften verstehen. Zum Einfluss von Wettbewerbsbedingungen auf die Praxis.

Edwards, A. (2009) Relational Agency in Collaborations for the Wellbeing of Children and Young People, Journal of Children's Services, S. 4, 1, 33-43.

Lohre, Wilfried „Weniger ist mehr! – Ein Resümee“. In: Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW (2017): TransferJournal „Bildungskonferenzen zwischen Beteiligung und Steuerung“, S. 32.

Olk, Thomas und Schmachtel, Stefanie (Hrsg) (2017): Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften: Empirische Befunde und kritische Reflexionen, Beltz-Juventa-Verlag Weinheim.

Schmachtel, Stefanie (2013): Exploring local governance in a German ‚educational landscapes‘ partnership. An ethnographic case study of a collective strategy-building process from a cultural-historical perspective. Doktorarbeit an der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Kopenhagen.

Suthues, Bettina/Bienek, Magdalena/Roland, Mario (2017): Einblicke ins Bildungsmanagement: Verortungen in Bildungslandschaften und kommunaler Verwaltung. Münster.

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement (2016): Workshop „Echte Partizipation oder Augenschein?“ [http://www.transferinitiative.de/media/content/BUKO2016\\_WS1.pdf](http://www.transferinitiative.de/media/content/BUKO2016_WS1.pdf) (letzter Zugriff: 30.12.2017).

# Partizipative Zielentwicklung und Vernetzung als Einstieg in das kommunale Bildungsmanagement

Ein kommunales Bildungsmanagement handelt dann erfolgreich, wenn es die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen der Bildungslandschaft erkennt und gemeinsam mit den entsprechenden Kooperationspartnern geeignete Lösungen entwickelt, die schlussendlich den Menschen vor Ort zu Gute kommen. Was so einfach klingt, ist in der praktischen Arbeit eine anspruchsvolle Anforderung. Dies umso mehr, wenn man sich vor Augen hält, dass das Themenspektrum so breit und vielfältig ist, wie die Bildungskette selbst (siehe Abb. 1). Denn auch wenn die Kommunalverwaltung bereits zahlreiche Aufgaben – auf Grundlage gesetzlicher Bestimmungen, aber auch darüber hinaus – übernimmt, so sind zahlreiche weitere Akteure in und außerhalb von formalen Bildungsinstitutionen für Bildungsaufgaben und -angebote zuständig und verfügen durch ihre

Arbeit mit Kindern, Jugendlichen sowie Erwachsenen über einen immensen Wissensschatz und wertvolle Erfahrungen im jeweiligen Praxisfeld. Es gilt also die unterschiedlichen Akteure mit ihrer Expertise einzubinden und zentrale Themen für die Bildungslandschaft zu identifizieren.

Vor diesem Hintergrund ist es insbesondere beim Aufbau eines kommunalen Bildungsmanagements ebenso bedeutend wie komplex einen zur Situation vor Ort passenden Einstieg zu finden. Denn auf der einen Seite gibt es zahlreiche Handlungsfelder, die bearbeitet werden können, wie z.B. der gelingende Übergang von der Schule in den Beruf, die Integration von Neuzugewanderten oder die Bündelung von Beratungsleistungen vor Ort. Auf der anderen Seite fehlt es der Kommu-

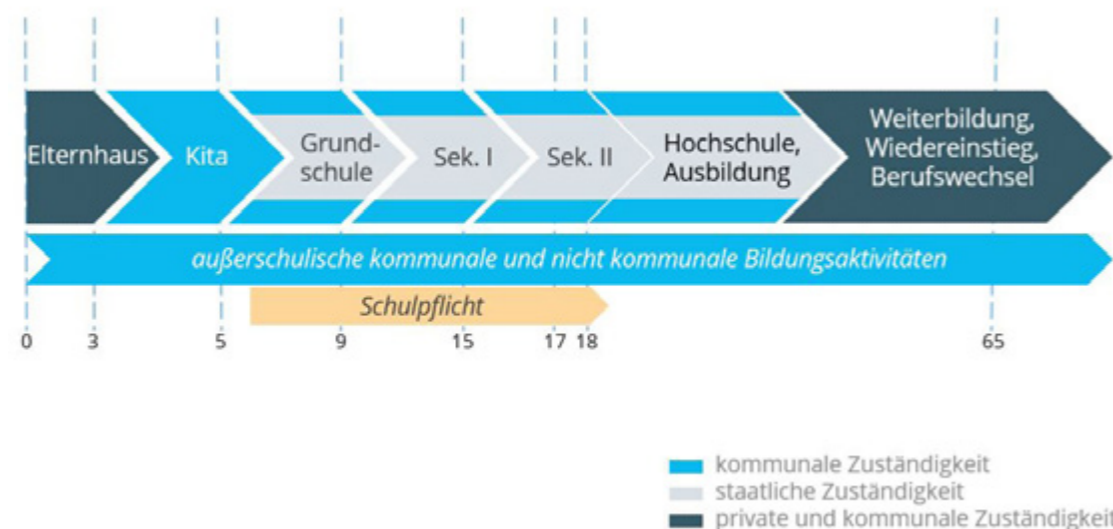


Abb.1: Nach Wilfried Lohre: „Kommunalstrukturen und kommunale Bildungssteuerung“ in Hans Döbert, Horst Weishaupt (Hrsg.): „Bildungsmonitoring, Bildungsmanagement und Bildungssteuerung in Kommunen. Ein Handbuch“, Waxmann Verlag GmbH, 2015, S.52.

nalverwaltung zumeist an den personellen und finanziellen Ressourcen, um die gesamte Bildungskette auf einmal zu bearbeiten sowie an der Erfahrung, Bildung in gemeinsamer Verantwortung mit den entsprechenden Akteuren zu gestalten.

## An Wirkungen orientieren

Diese Ausgangslage spiegelt sich auch in den Erfahrungen der Transferagentur RLP-SL wider, die in zahlreichen Gesprächen mit kommunalen Vertretern gewonnen wurden: Kommunen, die sich in der Aufbauphase befinden, benötigen Unterstützung bei der Entwicklung einer ressortübergreifenden Zielsetzung und der Identifizierung von Handlungsfeldern. Im Rahmen einer internen Fortbildung mit Dr. Rainer Heinz im Dezember 2015 ist die Idee für ein Workshop-Format entstanden, welches genau an diesen Herausforderungen ansetzt. Die Workshops rücken die Wirkungen bei den Lernenden vor Ort in den Mittelpunkt (sogenannter wirkungsorientierter Ansatz). Ausgehend von den Wirkungszielen ist der Workshopverlauf angelehnt an das Zielsystem des strategischen kommunalen Managements nach Dr. Heinz (vgl. Heinz 2000, S. 96). Die Teilnehmenden formulieren gemeinsam Wirkungsziele für bestimmte Zielgruppen und erarbeiten darauf aufbauend, was getan werden muss, um diese zu realisieren (siehe Abb. 2). Die Wirkungsziele werden dann zum Ausgangspunkt der Überlegungen der Bildungsakteure vor Ort und sind gleichzeitig das angestrebte Ergebnis der erfolgreichen Arbeit eines kommunalen Bildungsmanagements.

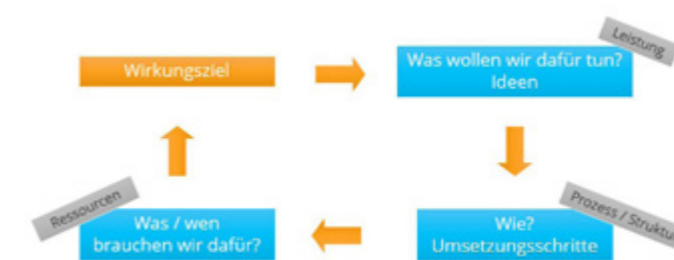


Abb. 2: Kommunales Zielsystem (KGSt), eigene Darstellung

## Gemeinsam Ziele entwickeln

Seitdem das Konzept entwickelt wurde, haben sich die Workshops in zahlreichen Kommunen in Rheinland-Pfalz und dem Saarland praktisch bewährt. Gemeinsam mit der Transferagentur RLP-SL stellen die Verantwortlichen vor Ort eine Einla-

ungsliste aus den zentralen Akteuren entlang der gesamten Bildungskette im formalen, non-formalen und informellen Bildungsbereich zusammen. Die beteiligungsorientierte Zielentwicklung gleich zu Beginn des Prozesses erlaubt ein transparentes und legitimes Vorgehen im weiteren Aufbau eines kommunalen Bildungsmanagements.

Die Beraterinnen und Berater der Transferagentur RLP-SL erläutern zu Beginn des Workshops die Grundzüge des kommunalen Bildungsmanagements und verdeutlichen, dass Bildung nur in gemeinsamer Verantwortung erfolgreich gestaltet werden kann. Eine Begrüßung der Teilnehmenden durch die kommunale Spitze unterstreicht den Stellenwert der gemeinsamen Zielentwicklung. Die Mitarbeitenden im Bildungsmanagement, Bildungsmonitoring und der Bildungskoordination stellen sich den zentralen Stakeholdern vor, denn der Workshop bildet in den meisten Fällen den Auftakt ihrer Arbeit und setzt gleichzeitig einen transparenten Rahmen für das Bildungsbüro und die beteiligten Bildungsakteure.

In einer ersten Arbeitsphase entwickeln die Teilnehmenden in Kleingruppen Wirkungsziele für die verschiedenen Zielgruppen. Zu Beginn stehen also die Fragen im Mittelpunkt: Was wollen wir für die Lernenden erreichen? Welche Wirkung soll für die Lernenden erzielt werden? Die gemeinsame Zielentwicklung stellt die Lernenden in den Mittelpunkt, bezieht aber gleichzeitig die Expertise aus den verschiedenen Perspektiven ein und motiviert dazu, diese Ziele gemeinsam zu erreichen. Die formulierten Wirkungsziele lassen sich in der Regel in Kategorien wie der Herstellung von (Angebots-)Transparenz, Chancengerechtigkeit, Vernetzung und zielgruppenspezifischer Förderung fassen. Die Wirkungsziele werden Altersgruppen zugeordnet und thematisch geclustert. Die Clustering wird durch eine Austauschphase überbrückt, die der Vernetzung zwischen den Teilnehmenden dient. Im nächsten Schritt werden die Wirkungsziele in zwei bis drei Arbeitsgruppen vertiefend bearbeitet. Moderiert durch die Transferagentur RLP-SL entwickeln die Teilnehmenden Leistungen und Maßnahmen, Prozesse und Strukturen sowie Ressourcen, die für die Zielerreichung erforderlich sind (siehe Abb. 2). Zum Abschluss des Tages werden die Ergebnisse der verschiedenen Arbeitsgruppen im Plenum präsentiert und das weitere Vorgehen erläutert. Die Einbindung der Bildungsakteure endet nicht mit dem Abschluss des Workshops. Vielmehr gibt der Workshop den Auftakt für eine wach-

sende Vernetzung, beständigen Austausch und Kooperationen entlang der gesamten Bildungskette.



„Das Zielsystem für das kommunale Management bietet die Möglichkeit, dass sich Akteure mit unterschiedlichen Perspektiven auf eine Zielbeschreibung verständigen und dann überlegen, wie man Kräfte bündeln kann, um gemeinsam zum Ergebnis zu kommen. Insofern eignet es sich sehr gut für die Initiierungsphase in einem datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement. Wirkungen und Input werden nicht mehr – wie lange üblich – getrennt voneinander gedacht, sondern in einem ganzheitlichen und abgestimmten Prozess, an dessen Ende ein Mehr an Bildungsgerechtigkeit steht.“



Dr. Rainer Heinz<sup>1</sup>

### Die Ergebnisse nutzen

Kurz nach dem Workshop erhalten die Teilnehmenden die ersten Ergebnisse in Form eines Fotoprotokolls. Die Beraterinnen und Berater der Transferagentur RLP-SL fassen die Einbindung der Bildungsakteure und die Ergebnisse des Workshops in einer Handlungsempfehlung zusammen. Die ausgearbeiteten Workshopergebnisse werden in Form von Projektsteckbriefen dokumentiert, die Anstöße und Ideen für die weitere Umsetzung der gemeinsamen Ziele geben. Die abgestimmte und beschlossene Handlungsempfehlung gibt dem kommunalen Bildungsmanagement eine Grundlage und

Orientierung, da beteiligungsorientiert Handlungsfelder für das kommunale Bildungsmanagements identifiziert wurden. Dieses Vorgehen erleichtert den Einstieg in den Aufbau eines kommunalen Bildungsmanagements, legitimiert das weitere Vorgehen und macht es allen Beteiligten transparent. Zudem bildet die Handlungsempfehlung eine inhaltliche Basis für die weitere Begleitung durch die Transferagentur RLP-SL.

Die Handlungsempfehlung wird als Grundlage herangezogen, um Schwerpunkte in der weiteren Arbeit zu setzen. Einfach umzusetzende Projekte, die eine schnelle Wirkung erreichen, bieten sich als Auftakt an. So kann sich das kommunale Bildungsmanagement etablieren und Partner für weitere Projekte gewinnen. In der Umsetzung knüpft das kommunale Bildungsmanagement an die gemeinsame Zielentwicklung an und bindet, je nach Projekt, die Bildungsakteure weiterhin ein. Die Entwicklung von Zielvorstellungen ist nicht als einmaliger Schritt zu verstehen. Vielmehr handelt es sich um einen kontinuierlichen Prozess: Maßnahmen müssen regelmäßig auf ihre Zielerreichung hin geprüft und bestehende Ziele bei veränderten Rahmenbedingungen angepasst oder gar verworfen werden. Aus diesem Grund ist die Transferagentur RLP-SL bestrebt, die handelnden Personen vor Ort in die Lage zu versetzen, diese Prozesse selbst zu moderieren.

Der Einstieg in ein kommunales Bildungsmanagement über einen gemeinsamen Zielfindungsworkshop nimmt den Aufbau stabiler Netzwerke und verbindlicher Kooperationen von Anfang an mit in den Blick. Das frühe Einbinden der Bildungsakteure in die Entwicklung von Wirkungszielen legt somit den Grundstein für eine gemeinsame Vision der kommunalen Bildungslandschaft.

**Autoren:** Hanno Weigel – stellv. Leiter der Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland und Charlotte Winkler – Beraterin der Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland

**Literatur:** Heinz, Rainer (2000): Kommunales Bildungsmanagement. Überlegungen zu einem KGSt-Ansatz, Stuttgart.

## Das Lupengespräch

### NACHHALTIGE LÖSUNGEN DURCH PARTIZIPATION IN KOMMUNALEN BILDUNGSLANDSCHAFTEN

Das Lupengespräch ist ein Kooperations- und Gesprächsformat, das im kommunalen Bildungsmanagement (KBM) für systemische Vorgehensweisen in Verbindung mit Partizipation steht. Es entstand ursprünglich im Entwicklungsprozess der Freiburger Lupe<sup>1</sup>. Das Ziel war, mit der Freiburger Lupe die Bildungswege in Freiburg transparent zu machen und die Qualität der Freiburger Bildungsberatung zu verbessern.

#### Systemische Vorgehensweisen und Partizipation ermöglichen nachhaltige Lösungen

In den Lupengesprächen brachte das Freiburger Bildungsmanagement die Bildungsakteure der einzelnen Bildungsübergänge mit ihren Expertisen und Perspektiven an einen Tisch. So wurden relevante Informationen zu Bildungsübergängen für das zu erstellende Produkt der Freiburger Lupe mit doppeltem Nutzen gewonnen und abgesichert: Erstens konnten die Akteure den jeweiligen Bildungsübergang aus systemischer Sicht beleuchten. Sie konnten erleben, dass sie im Sinne der Zielgruppe nachhaltigere Lösungen finden können, wenn sie sich als gleichberechtigte Partner mit unterschiedlichen Perspektiven untereinander abstimmen. Anschaulich wird dies zum Beispiel am Übergang Kindergarten-Grundschule: Ein Kindergarten kann nur in Kooperation mit der Grundschule und anderen Akteuren

wie beispielsweise der Stadtbibliothek oder der Frühförderstelle im Bereich der Sprachbildung die Möglichkeiten für einen bestmöglichen Übergang zur Schule herstellen.

Zweitens konnten die Akteure der operativen Ebenen durch ihre Beteiligung frühzeitig für die zukünftige Anwendung der Freiburger Lupe in ihren Bildungsberatungsprozessen gewonnen werden – sowie generell für ein beherrschtes Engagement zur Verbesserung der Bildungsberatung im Sinne der Ratsuchenden.

#### Lupengespräche dienen dem Aufbau und der Pflege von flexiblen Kooperations- und Netzwerkstrukturen

Noch eine weitere Erkenntnis wurde durch die Lupengespräche in Freiburg gewonnen: Lupengespräche sind im KBM die operative Realisierung von flexiblen Kooperations- und Netzwerkstrukturen. Sie bilden eine wichtige Ergänzung zu den dauerhaft installierten KBM-Strukturen wie z.B. Steuerkreis, Lenkungsgruppe oder Bildungskonferenz und sind vielfältig einsetzbar: im Rahmen eines Projektes, themenbezogen oder aus aktuellem Anlass. Die Akteure nehmen sich wahr und tauschen sich aus, die eher informellen Interaktionen bekommen einen „offiziellen“ Raum, in dem „kurze Dienstwege“ veranlagt werden können.

Das Lupengespräch kann mit Gruppen von 5 (z.B. bei einem Entscheidertreffen) bis 35 Teilnehmenden durchgeführt werden und hat einen zeitlichen Umfang von 2,5 bis 3 Stunden. Die Teilnehmenden arbeiten in Tischgruppen, deren Besetzung ebenso wie die Gesamtveranstaltung kontext-, institutionen- und professionenübergreifend gesteuert wird.

Das Format der Lupengespräche ist entscheidend inspiriert durch den systemischen Multistakeholder-Ansatz zur Lösung von komplexen sozialen und gesellschaftlichen Problemen von C. Otto Scharmers Theorie U.<sup>2</sup>

#### Die Kernprinzipien des Lupengesprächs

##### Strategische Einbindung

Im Vorfeld eines Lupengesprächs muss nach innen und außen Klarheit und Transparenz über die Legitimation des geplanten Lupengesprächs hergestellt werden: Welchem impliziten oder expliziten Auftrag kommt das KBM damit nach? Zu welcher kommunalen Aufgabenstellung soll das Lupengespräch einen Beitrag leisten? Existieren innerhalb des KBM bereits strategische Richtungsaussagen oder strategische Zielsetzungen, muss für das Lupengespräch geklärt werden: Welchen Richtungsaussagen oder strategischen Zielen soll das Lupengespräch genau dienen? »

<sup>1</sup> Dr. Rainer Heinz ist Leiter des Amtes der Oberbürgermeisterin sowie des Referats „Strategische Steuerung“ der Stadt Köln. Er war als Hauptreferent bei der KGSt für die Einführung des neuen Steuerungsmodells verantwortlich und als Partner der S/E/ Strategie und Ergebnisse in der Beratung von Kommunen tätig.

<sup>1</sup> Die Freiburger Lupe gibt eine Übersicht über sämtliche Bildungswege in Freiburg und ist einzusehen unter [www.freiburger-lupe.de](http://www.freiburger-lupe.de). Sie wurde innerhalb des Bundesprogramms „Lernen vor Ort“ von der Initiative LEIF (Lernen erleben in Freiburg) als dem damaligen kommunalen Bildungsmanagement entwickelt und aufgebaut.

<sup>2</sup> Scharmer, C. Otto (2009): Theorie U. Von der Zukunft her führen. Heidelberg (Carl-Auer Verlag)



### Die „echte Frage“ und die Intentionen der Akteure

Die Vertreterinnen und Vertreter des KBM müssen zur Vorbereitung eines Lupengesprächs das Thema, die Fragestellung, die „echte“ Notlage und die Intentionen der Akteure herausarbeiten sowie die längerfristigen Wirkungen benennen, die bei den Zielgruppen erreicht werden sollen. Das ist die Grundlage, um für die Durchführung des Lupengesprächs die Zielsetzungen und Fragestellungen zu verdichten. Dazu sind in der Regel im Vorbereitungsprozess Gespräche mit den einzelnen Akteuren zu führen und ggf. Erkenntnisse aus sozialwissenschaftlichen Studien zum Thema zu sichten. Diese Feldsondierungen durch das KBM gestalten sich in einem frühen Stadium eines Vorhabens deutlich intensiver als in seinen späteren Prozessphasen.

### Kontext-, institutionen- und professionenübergreifende Besetzung

In der Vorbereitung eines Lupengesprächs stellt sich die Frage: Welche Institutionen und Professionen braucht es am Tisch, damit ein Anliegen aus allen relevanten Perspektiven beleuchtet und bearbeitet werden kann? Welche Kontexte haben Berührung mit der Zielgruppe, um die es im Anliegen geht? Handelt es sich z.B. um eine bildungsbenachteiligte Zielgruppe, muss gefragt werden, wie deren Perspektive einbezogen werden kann. Welche Personen aus den sozialen Arbeitsfeldern wie Jugendarbeit, Quartiersarbeit oder aus der non-formalen Bildung wie z.B. Sportvereine haben in diesem Zusammenhang nahen Umgang mit der Zielgruppe und können deren Stimme einbringen? Hier gilt es, diese Orte und Personen als Akteure zu identifizieren, zu befragen und sie gegebenen-

falls auf die Liste der Teilnehmenden zu setzen.

Das Lupengespräch soll ein Gefäß bilden, in dem die Bildungsakteure eines bestimmten Anliegens nicht lediglich Einzellösungen produzieren, sondern gemeinsam an einer abgestimmten Lösung arbeiten können. Hier nehmen sich die Akteure gegenseitig mit ihrer Praxis, ihren Kulturen, Intentionen, institutionellen Sachzwängen etc. wahr und tauschen sich aus. Dies ist die systemische und zwischenmenschliche Voraussetzung, um als Verantwortungsgemeinschaft abgestimmte Lösungen und im Sinne der jeweiligen Zielgruppe die bestmöglichen Bedingungen zu kreieren.

### Gleiche Augenhöhe unter Experten

Im Lupengespräch begegnen sich alle Teilnehmenden auf „Augenhöhe“. Jede und jeder Teilnehmende, egal aus welcher Institution und hierarchischen Ebene, bringt sich gleichrangig mit Expertenwissen aus dem eigenen Erfahrungsbereich und Verantwortungsbereich ein.

Die Akteure auf der operativen Ebene können im Lupengespräch durchaus Verabredungen treffen. Sie können jedoch keine Entscheidungen fällen, die im hierarchischen Kontext von Einzelinstitutionen oder im demokratischen Prozess zu entscheiden sind. Die Teilnehmenden im Lupengespräch steuern ihre Expertise bei, sodass in den Einzelsystemen fundierte und umsetzbare Entscheidungen getroffen werden können. Denn die Teilnehmenden des Lupengesprächs berichten die Informationen, Erkenntnisse und Einschätzungen der Gespräche in ihre Herkunftsinstitution. Zusätzlich speist das KBM ggf. die im Lupenge-



spräch zusammengetragene Expertise in den demokratischen Prozess ein.

Die so ausgelegte Rolle der Teilnehmenden sollte im Vorprozess und bei der Durchführung zu Beginn kommuniziert werden. Zusätzlich muss die Moderation das Prinzip der gleichen Augenhöhe durch die eigene authentische Haltung und durch eine entsprechende Steuerung des Gesprächs- und Arbeitsprozesses glaubwürdig transportieren.

### Perspektivwechsel

Das Prinzip des Perspektivwechsels verkörpert das Herzstück des Lupengesprächs. Dies bedeutet, dass die Teilnehmenden sich im ersten Schritt innerlich für die Perspektiven der anderen Teilnehmenden öffnen – für deren Systemkulturen, Problemsichten und Sachzwänge. Und dass sie sich in einem zweiten Schritt in die Perspektive der Zielgruppe versetzen und von dort beleuchten, was die Zielgruppe von den Teilnehmenden als Verantwortungsgemeinschaft braucht. Die Teilnehmenden wenden den Blick, sie beleuchten die Fragen nicht mehr aus ihrer Partikularsicht, sondern

vom Ganzen her – dies wiederum öffnet den Denkhorizont und Willen, gemeinsam an ganzheitlichen Lösungen mitzuarbeiten.

Die Überleitung zum Perspektivwechsel kann durch eine berührende authentische Geschichte oder Begebenheit aus dem Feld der Zielgruppe unterstützt werden.

### Verbindliche Weiterbearbeitung der Ergebnisse

In Lupengesprächen mit sieben und mehr Teilnehmenden empfiehlt sich eine schriftliche Kurzevaluation. Diese bildet zusammen mit dem Protokoll und dem Fotoprotokoll der visualisierten Ergebnisse für das KBM die Grundlage, auf der im Nachgang eine Auswertung des Lupengesprächs vorgenommen wird. Darauf basierend muss das KBM die nächsten Arbeitsschritte planen und diese in geeigneter Form an die Teilnehmenden kommunizieren. Auch die Auswertung kann durch die Einbeziehung von ein bis drei Teilnehmenden des Lupengesprächs abgesichert werden. Dies fördert die Akzeptanz und

Identifikation der Akteure mit den aus der Auswertung folgenden Vorschlägen für weitere Prozessschritte, Maßnahmen oder Projekte.

### Das Lupengespräch in der kommunalen Praxis

Das Lupengespräch mit den oben dargestellten Prinzipien ist in der Praxis vielfältig erprobt. So wird es in Freiburg unter anderem an den Bildungsübergängen von der Familie bis zum Austritt aus der Schule oder in der längerfristigen kommunalen Strategie zur Etablierung von durchgängiger Sprachbildung mit Akteuren aus intra- und extrakommunalem Zusammenhang eingesetzt. Hier kommt das Lupengespräch insbesondere bei Meilensteinsituationen wie dem Auftakt oder einer Zwischenbilanz zum Einsatz.

In Frankfurt a.M. konnten sich die kommunalen Akteure des „Frankfurter Programms – Aktive Nachbarschaft“ im Jugend- und Sozialamt mit extrakommunalen Akteuren mehrfach zur Umsetzung der in Frankfurt aufgesetzten Strategie der Sozialraumorientierung austauschen und abstimmen.

In der Wissenschaftsstadt Darmstadt kam das Format in der Planungsphase des ersten Bildungsberichts auf intrakommunaler Ebene zum Einsatz. Leitungen aus verschiedenen Dezernaten verständigten sich unter anderem über die mittelfristigen Ziele, denen der erste Bildungsbericht dienen soll.

Die Erfahrungen zeigen, dass das Lupengespräch im kommunalen Bildungsmanagement als „Ur-Format“ für Vernetzung, Partizipation, Kooperation und

Abstimmung der Akteure einsetzbar ist. Deshalb wird das Freiburger Lupengespräch in Kooperation mit der Transferagentur Rheinland-Pfalz - Saarland zur „Kooperationswerkstatt“ weiterentwickelt und das entsprechende Knowhow den Kommunen zur Verfügung gestellt. Dazu findet eine praxisorientierte Qualifizierung für interessierte Kommunen statt, die zwei eintägige Module umfasst. Im ersten Modul erarbeiten die teilnehmenden Kommunen bezogen auf ihr ausgewähltes Handlungsfeld bzw. Thema unter Anleitung der Trainerin die Schritte, die es im Vorprozess und für die Durchführung einer Kooperationswerkstatt braucht. Nach dem ersten Modul gehen die teilnehmenden Kommunen – unterstützt durch bereitgestellten Leitfäden und durch die TA-Beratung – in die Umsetzung: sie bereiten ihre erste Kooperationswerkstatt in allen Schritten vor und führen sie durch. Im Nachgang wertet das Kommunale Bildungsmanagement die Veranstaltung aus – wiederum unterstützt durch Leitfäden und TA-Berater.

Im zweiten Modul stellen sich die teilnehmenden Kommunen ihre Erfahrungen und Auswertungen vor: so lernt jede teilnehmende Kommune mehrere mögliche Varianten bzw. Anwendungen der Kooperationswerkstatt kennen. Zusätzlich verdichten die teilnehmenden Kommunen die Ergebnisse ihrer Auswertungen unter Anleitung zu konkreten weiteren Prozessschritten bzw. überführen sie in ein reguläres Projektmanagement.





## Beteiligung als Schlüssel für den Erfolg kommunalen Bildungsmanagements

### BILDUNGSKONFERENZEN IM ELBE-ELSTER-KREIS

Der Landkreis Elbe-Elster liegt im Südwesten Brandenburgs. Die ländlich geprägte Region ist mit 57 Einwohnern je Quadratkilometer sehr dünn besiedelt. Die seit Jahren stetig sinkende Bevölkerungszahl hat weitreichende infrastrukturelle Auswirkungen für den Kreis. Angesichts dieser Entwicklung besteht die Herausforderung, allen Einwohnern den Zugang zu Bildungsangeboten zu ermöglichen – angefangen vom Kindesalter bis hin zur Weiterbildung im Berufsleben und den Angeboten für Senioren.

#### Die ersten Bildungskonferenzen

Anlass für die erste Bildungskonferenz im Elbe-Elster Kreis 2004 bot die Debatte um die Leistungsfähigkeit von Schule und der Qualität von Bildung im Zuge der internationalen Vergleichsstudie PISA. Die damals schwierige Arbeitsmarktlage und Ausbildungssituation im Landkreis sowie die Frage nach einer neuen Lernkultur in Zusammenhang mit der Qualitätsentwicklung in Schulen bildeten die Themenschwerpunkte in den ersten beiden Konferenzen.

#### Auf dem Weg zur Bildungslandschaft Elbe-Elster

Bis 2009 legten die Konferenzen den Schwerpunkt auf die Felder Schule, Wirtschaft und Berufsorientierung. Mit

dem Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ wurde in den folgenden Jahren ein kommunales Bildungsmanagement aufgebaut. Lebenslanges Lernen und die Gesamtheit der Bildungslandschaft rückten ins Blickfeld. Dadurch veränderte sich der Charakter der Konferenzen. Sie wurden zunehmend zu einer Plattform für die Akteure der Bildungslandschaft und ein Impulsgeber für das Bildungsbüro. Die bisherigen Kernfunktionen der Koordination, Information und dem Schaffen von Aufmerksamkeit, wurden ergänzt durch Partizipation und Steuerung.

Die Zielgruppe setzt sich diesem Verständnis entsprechend zusammen aus Fachkräften der Kindertagesstätten,

Schulen, Weiterbildungseinrichtungen, Wirtschaft, Verwaltung und Politik, aber auch Vereine, Kirchen und die Seniorenvertretung sind eingebunden. Mehr als 150 Teilnehmende konnten in den letzten Jahren zu den Konferenzen erreicht werden.

#### Die Bildungskonferenz als Beteiligungsprozess

Einmal jährlich wird im Landkreis intensiv auf die Entwicklung der Bildungslandschaft geschaut. Die Konferenz hat dabei eine Schlüsselrolle. Die im Leitbild Bildung und der Kreisentwicklungskonzeption beschriebenen Richtungsziele werden in Handlungsschritten durch die Akteure in der Elbe-Elster-Region umgesetzt. Arbeitsstände, Erfahrungs- und

Beim Workshop Bildung in Schule auf der Bildungskonferenz am 16. November 2017 diskutierten Vertreter aus Schulamts, Schulleitung, Jugendarbeit, Familienhilfe e.V., Eltern- und Schülervertreter den Anspruch an „gute Schule“.

Ergebnistransfer oder auch die Anpassung von Zielen werden in den Workshops bei der Konferenz beleuchtet, diskutiert und dokumentiert. Die Teilnehmenden besprechen, was sich gut entwickelt, wo es Handlungsbedarf gibt und formulieren Aufträge und Hinweise an das Bildungsbüro.

2017 fand unter dem Titel „Bildung in Elbe-Elster – Anspruch und Wirklichkeit“ in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit und dem Jobcenter Elbe-Elster die 14. Bildungskonferenz statt. Das Bildungsbüro der Kreisverwaltung ist in der Planung und Durchführung der Bildungskonferenz die Adresse für die Vernetzung innerhalb und außerhalb der Verwaltung. Vom Einladungsschreiben über Referentenanfragen, Tagungsort, Catering bis hin zur Abschlussdokumentation ist hier die gesamte Konferenzplanung verortet.

#### Von der Idee zur Umsetzung

Die inhaltliche Ausgestaltung geschieht in zwei Phasen. Bevor detailliert methodische und inhaltliche Planungen starten, werden vom Team des Bildungsbüros mögliche Konferenzthemen vorgeschlagen. Diese können aktuelle bildungspolitische Herausforderungen, wie beispielsweise Integration sein (Bildungskonferenz 2016), oder einer Frage vor Ort nachgehen, die auf breites Interesse stößt: 2015 fand beispielweise eine Konferenz zur Beteiligungskultur statt. Das im ersten Schritt geplante Konferenzthema wird mit den bildungsverantwortlichen Ansprechpartnern aus den kreisangehörigen Kommunen im Kommunalen Steuerungskreis abgestimmt und danach von der Verwaltungsleitung der Kreisverwaltung beschlossen.

In Phase zwei suchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bildungsbüros themenabhängig innerhalb und außerhalb der Verwaltung nach Schlüsselpersonen für die Konferenz. So wurden 2017 die Workshops „Bildung in Kita“, „Bildung in Schule“, „Kommunales Bildungsmanagement“ und „Integration durch Bildung“ realisiert. Relevante Partner innerhalb der Kreisverwaltung waren hier die Praxisberaterinnen Kita, der Sachbearbeiter Jugendarbeit und die Beauftragten des Landrates, wie z.B. der Integrationsbeauftragte. Als externe Partner fanden sich u.a. einzelne pädagogische Fachkräfte aus Kitas und Schulen, Trägervertreter und das staatliche Schulamt. Diese Partner sind für das Bildungsbüro unverzichtbare Wissensträger. Durch ihre Mitwirkung im Planungsprozess geben die internen und externen Partner der Bildungskonferenz ihre Handschrift. Ausschüsse und Gremien des Kreises, wie der Jugendhilfeausschuss, der Bildungsausschuss, der Kreiselternterrat oder der Kreisschülerrat, werden über den Planungsstand der Konferenz informiert. Dabei können die Mitglieder Impulse beisteuern, sind aber in der Regel bereits in der Rolle als Wissensträger in den Prozess eingebunden.

#### Die Lenkungsgruppe Bildung

Seit 2013 tagt vor jeder Bildungskonferenz die „Lenkungsgruppe Bildung“ zu Grundsatzfragen und -entscheidungen im Bildungsbereich. Dort werden Inhalte vergangener Konferenzen aufgenommen und wird über Entwicklungen in den jeweiligen Bereichen berichtet. Die unterschiedlichen Kooperationspartner nutzen das Gremium, um ihre Interessen zu vertreten. Ziel war und ist

es, richtungsweisende Beschlüsse im Bildungsbereich durch diese Managementstruktur auf den Weg zu bringen und letztendlich mit gemeinsamer Akzeptanz umzusetzen. Das Gremium dient der Steuerung im kommunalen Bildungsmanagement und wird vom Landrat geleitet. Mit dem Bericht aus der Lenkungsgruppe werden die Diskussion und die Richtungsbeschlüsse den Teilnehmenden der Bildungskonferenz vorgestellt, um Transparenz zu schaffen.

Konkret wurde etwa in der vergangenen Sitzung über den Stand zum 2016 gefassten Beschluss zur Verbesserung der Integration von neuzugewanderten Kindern und Jugendlichen im Landkreis Elbe-Elster berichtet. In weiteren Beschlussvorlagen ging es um die Wahrung integrationsfördernder Bedingungen bei der Verteilung von Flüchtlingskindern in frühkindliche und schulische Bildungseinrichtungen, um die verbindliche Etablierung von Qualitätsstandards in allen Kindertageseinrichtungen und die dauerhafte Verankerung von „komm auf Tour“ als erfolgreiche Maßnahme der Berufsorientierung.

#### Nach der Konferenz ist vor der Konferenz

Die 15. Bildungskonferenz in Elbe-Elster ist bereits in Planung. Kulturelle Bildung wird das Thema am 15. November 2018 im Refektorium in Doberlug-Kirchhain sein. Im Dialog mit den Teilnehmenden werden Vertreter der Kreisverwaltung eine Kulturentwicklungskonzeption auf den Weg bringen.

Autor: Sebastian Hilbert – Bildungsbüro Landkreis Elbe-Elster



## Themendossier Partizipation

### DIE PASSENDE METHODE FINDEN

Partizipation stärkt die Identifikation mit einer Gemeinschaft von Akteuren und motiviert dazu gemeinsam entwickelte Ziele in einem akzeptierten Prozess umzusetzen. Doch wie lässt sich ein Beteiligungsprozess erfolgreich gestalten? Eine komplexe Frage, die Fingerspitzengefühl und eine für die jeweilige Situation passende Herangehensweise erfordert. Auf der Website der Stiftung Mitarbeit [www.buergergesellschaft.de/mitentscheiden](http://www.buergergesellschaft.de/mitentscheiden) finden Sie eine Sammlung verschiedener methodischer Ansätze und Verfahren. «

### DIE ZIELGRUPPE ANSPRECHEN

„Zu solchen Veranstaltungen kommen doch eh immer nur die Gleichen...“. Wen wollen wir eigentlich beteiligen? Und über welche Kanäle erreiche ich meine Zielgruppe? Das Gemeinschaftsprojekt <http://jugend.beteiligen.jetzt/>, an dem u.a. die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) und der Bundesjugendring beteiligt sind, zeigt Wege zur digitalen Jugendbeteiligung auf. «

### DIE BILDUNGSKONFERENZ

Die Bildungskonferenz als Instrument im kommunalen Bildungsmanagement kann je nach den Gegebenheiten in der Kommune und der konkreten Zielsetzung sehr unterschiedlich aussehen. Vom öffentlichen Forum, das dem Austausch der Akteure untereinander dient, bis hin zu einem Gremium, das über Bildungsfragen berät, ist alles möglich. Im Fokus konnten Sie die Entwicklung der Bildungskonferenz im Landkreis Elbe-Elster nachverfolgen ([www.lkee.de/Leben-Kultur/Bildung/Bildungsbüro/](http://www.lkee.de/Leben-Kultur/Bildung/Bildungsbüro/)). Die Städteregion Aachen ([www.staedteregion-aachen.de](http://www.staedteregion-aachen.de)) und der Landkreis Osterholz ([www.landkreis-osterholz.de/fuer-buerger/was-erledige-ich-wo-/bildung-und-arbeit/beste-bildung/](http://www.landkreis-osterholz.de/fuer-buerger/was-erledige-ich-wo-/bildung-und-arbeit/beste-bildung/)) sind zwei weitere Beispiele guter Praxis, die sich innerhalb ihrer Bildungslandschaften etabliert haben. «

### HANDWERKSZEUG AUS DER TRANSFERINITIATIVE

Das Transferjournal „Bildungskonferenz: zwischen Beteiligung und Steuerung“ (Nr. 1/2017) der Transferagentur Nordrhein-Westfalen bietet einen sehr detaillierten Einblick in die Rolle und Organisation von Bildungskonferenzen und gibt Ihnen darüber hinaus übersichtlich aufbereitete Hilfsmittel für die Durchführung und Evaluation Ihrer Bildungskonferenz an die Hand. «

*Mehr Lesestoff und eine Materialsammlung zum Download finden Sie im Themendossier Partizipation auf unserer Webseite unter:*

*<http://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de/materialien/themendossiers/>*

## Bildung ist ein Pingpongspiel der Verantwortlichkeiten

INTERVIEW MIT UWE LÜBKING



Uwe Lübking ist Beigeordneter des Deutschen Städte- und Gemeindebunds. Wir sprachen mit ihm über die Beteiligung von kreisangehörigen Kommunen im Bildungsmanagement und die Zukunft der Kommunen im Bildungsbereich.

**In dem Positionspapier „Bildung ist Zukunft“ wird die Relevanz von integrierter Planung und Strategieentwicklung auf kommunaler Ebenen betont, allerdings ohne kommunales Bildungsmanagement wörtlich zu erwähnen. Welche Rolle würden Sie dem kommunalen Bildungsmanagement in diesem Zusammenhang zuschreiben?**

Das besondere Engagement, das die kommunale Seite auch in der Bildungsfrage an den Tag legt, liegt darin begründet,

dass die Schulen nicht nur Standortfaktoren für die Städte und Gemeinden sind, sondern dass Bildung auch mehr ist als Schule. Wenn ich von kommunalen Bildungslandschaften rede, wenn ich die unterschiedlichsten Akteure des formellen, informellen, non-formellen Lernens zusammenbringen will, dann muss das in strukturierten Prozessen geschehen. Dafür brauche ich natürlich Strukturen, da brauche ich Strategien. Da brauche ich Analysen zum Bildungsgeschehen. Und deshalb brauchen wir an der Stelle auch ein datenbasiertes Bildungsmanagement. »

### Welche Chancen ergeben sich da ihres Erachtens für die kreisangehörigen Gemeinden und Städte?

Also das sehen wir schon zwiespältig. Um das einmal deutlich zu sagen: Wir haben auch gegenüber dem BMBF immer gerügt, dass die kreisangehörigen Gemeinden schon in Lernen vor Ort, nicht miterfasst waren. Das Bundesverfassungsgericht hat klar gesagt, gerade der Bildungsbereich und insbesondere der Grundschulbereich ist eine ureigene örtliche Angelegenheit, wie der Kitabereich auch. Da einfach nur die Kreise und die kreisfreien Städte zu fördern, war schon eine Missachtung dieser örtlichen Ebene.

Aber wir müssen auch sehen, dass die kommunale Landschaft in Deutschland sehr heterogen ist. Wir haben Bundesländer wie Rheinland-Pfalz, Bayern, Baden-Württemberg mit vielen kleinen Gemeinden und wir haben Nordrhein-Westfalen, wo es kreisangehörige Städte mit 150.000 Einwohnern gibt. Und einer Stadt Paderborn muss ein Landkreis nicht sagen, wie Bildungsmanagement aussieht, sondern die machen das hervorragend selber. Auch Arnsberg ist für mich ein positives Beispiel. In den genannten Bundesländern mit vielen kleinen Gemeinden gibt es natürlich eine besondere Rolle der Kreise in der Koordination der Aufgaben. Und ich glaube, wenn man auf Augenhöhe arbeitet, wenn die Landkreise die kreisangehörigen Städte von Anfang an mit einbeziehen, wenn sie mitwirken können – dann ist das ein Mehrwert. Man muss die Republik so nehmen wie sie ist und sie ist eben sehr heterogen.

### Wir haben in der Transferagentur die Erfahrung gemacht, dass es für Landkreise teilweise schwierig ist, kreisangehörige Kommunen für eine Zusammenarbeit zu gewinnen. Wie kann man sie davon überzeugen eine Kooperation mit dem Landkreis einzugehen?

Kreisangehörige Kommunen müssen den Mehrwert erkennen und sehen können, was sie davon haben. Ich glaube auch,

dass man von vornherein klar machen muss, dass das keine angeordnete Veranstaltung ist, sondern dass man sich hier auf Augenhöhe begegnet und kreisangehörige Kommunen auch partnerschaftlich einbezieht. Mir hat einmal ein Bürgermeister gesagt: Wenn ein Landrat uns zu einer Veranstaltung zitiert, da kommen wir natürlich nicht. Aber wenn man sagt: Ihr seid Partner in diesem Gemeinschaftswerk, das wir auf den Weg bringen

und ihr habt auch etwas davon euch einzubringen, weil wir auf eure Belange eingehen, dann müsste man auch überzeugen können.

### Welche Rolle spielt denn die Datenbasierung für den Deutschen Städte- und Gemeindebund in der Bildung?

Wir müssen mit Fakten arbeiten und das heißt, wir brauchen natürlich Daten. Das heißt nicht, abzufragen, wie viele Kinder in eine Kita gehen; es geht darum zu erfassen, welchen Hintergrund die Kinder haben und wie sie sich entwickeln. Hier erleben wir leider, dass auch aus datenschutzrechtlichen Gründen nicht immer alles möglich ist, was man sich wünscht. Aufgabe einer Bildungsberichterstattung sollte es sein, zu analysieren, wie bestimmte Instrumente wirken und

welche Folgewirkung sie haben. Wir wissen bisher relativ wenig darüber, welche Wirkung Bildungslandschaften oder auch Ganztagschulen haben. Wir behaupten immer, Ganztagschulen führen zu besseren Bildungserfolgen, insbesondere für Kinder mit Benachteiligungen. Aber das ist nicht faktenbasiert. Nach Auffassung des Deutschen Jugendinstituts sagt Ganztag erstmal gar nichts aus. Wollen wir nicht wissen, welche Gestaltung zu welchen Ergebnissen führt? Und was bringt kulturelle Bildung wirklich? Was bringt die Verzahnung von schulischen und außerschulischen Partnern? Was ist erfolgsversprechend, was nicht?

Das Problem in dem Bereich ist natürlich, dass wir es mit so vielen unterschiedlichen Akteuren zu tun haben. Bildung ist auch ein Pingpongspiel der unterschiedlichen Verantwortlichkeiten. Von daher ist es sehr schwierig hier an die entspre-

chenden Daten zu kommen. Eine Kommune ist dabei auf das Wohlwollen der Schulen angewiesen. Und ich glaube, dass die Bildungsstrukturen in Deutschland mit den unterschiedlichen Zuständigkeiten – vorsichtig formuliert – suboptimal sind. Das betrifft insbesondere die Trennung in innere und äußere Schulangelegenheiten. Ich glaube, diese Strukturen sind schwierig, wenn wir die Rolle der Kommunen im Bildungsbereich im Ergebnis nicht tatsächlich stärken.

### Der aktuelle kommunale Finanzreport der Bertelsmann Stiftung hat wieder einmal gezeigt, dass Kommunen in Rheinland-Pfalz und im Saarland mit Kassenkrediten sehr hoch verschuldet sind und die Steuereinnahmen langsamer steigen als die Sozialausgaben. Inwiefern kann ein kommunales Bildungsmanagement helfen, dieser Ungleichheit entgegen zu wirken?

Gerade mit Blick auf Rheinland-Pfalz und das Saarland, aber auch Nordrhein-Westfalen kann man noch miteinbeziehen, wird alleine ein Bildungsmanagement nicht die kommunale Haushaltsmisere beenden können. Da sind ganz andere Maßnahmen erforderlich. Da brauchen wir auch Entschuldungsprogramme für die Kommunen. Aber es ist auch richtig, dass Bildungspolitik – perspektivisch gesehen – die Sozialpolitik des 21. Jahrhunderts ist. Das heißt, wir müssen in Bildung investieren und wir müssen in die richtige Bildung investieren. Das kann nur heißen, jeden Menschen individuell so zu fördern, dass er sein Leben eigenständig gestalten kann. Das hat auch was mit Chancengerechtigkeit zu tun. Das hat auch etwas damit zu tun, dass wir keine anderen Ressourcen haben, als die Menschen und deshalb in die Köpfe investieren müssen. Und wenn ein Bildungsmanagement zu einer besseren individuellen Förderung führt, sodass jeder auch Arbeit finden kann, dann entlastet das die Sozialausgaben.

### Welche Herausforderungen für die Zukunft im Bildungsbereich sollte man jetzt schnellstmöglich angehen?

Erstmal brauchen wir eine Runde von Bund, Ländern und Kommunen, die sich Gedanken darüber macht, wie wir zukünftig strategisch mit dem Thema Bildung in Deutschland umgehen, losgelöst von der Diskussion über das Kooperationsverbot. Denn das ist eine gesamtstaatliche Aufgabe und wir brauchen Bund, Länder und Kommunen, um Bildung gemeinsam gestal-

ten zu können. Natürlich brauchen wir als weitere Partner die Schulen, wir müssen nicht über sie, sondern mit den Schulen reden. Und das beinhaltet neben Schulleitern auch Lehrerinnen, Schüler und Eltern. Wir sollten uns hüten Bildungslandschaften zu konzipieren, ohne dass wir überhaupt die Betroffenen mit einbinden. Also brauchen wir einen andere Strukturen und einen neuen Rahmen, in dem wir die Inhalte diskutieren. Wir müssen die Betroffenen zu Beteiligten machen.

### Also im Sinne von Partizipation nicht nur der Bildungsakteure...

...sondern auch der Bürgerinnen und Bürger. Das beinhaltet ein neues Bild von Schule, die sich zum Sozialraum Gemeinde hin öffnet. Wir müssen uns weiter Gedanken machen über das Stichwort ‚selbstständige Schule‘. Wir sollten den Blick auch mal in andere Länder werfen. Was heißt es eigentlich, wenn Schulen die Möglichkeiten haben, eigene Konzepte umzusetzen? Wenn man Schulen vernünftig mit Budgets ausstattet und innerhalb eines vorgegeben Rahmens Gestaltungsfreiräume ermöglicht, würde das auch neue Kreativität fördern. Für die Bildungsberichterstattung wäre es dann interessant zu schauen, wie sich Schulen entwickeln, die unterschiedliche Wege gegangen sind. Hier muss man auch überlegen, ob gleichmäßig gefördert werden soll oder ob man dort, wo besondere Probleme festgestellt werden – etwa in Schulen in sozialen Brennpunkten oder in Inklusionsschulen mit vielen Inklusionsschülern – nochmal zusätzliche Mittel bereitstellt. Das betrifft dann auch Diskussionen um die Fragen: Wer zahlt eigentlich für die Schulsozialarbeit, wer zahlt für den Inklusionshelfer, die Schulpsychologen und die Dolmetscher für Flüchtlingskinder? Diese Leistungen könnte man über solche Budgets finanzieren. Ich meine Budgets nicht als Sparmaßnahme. Mit einer wirklich auskömmlichen Ausstattung kann eine Schule eben auch entscheiden, ob sie im Bereich der kulturellen Bildung, im Bereich der bewegungsförderlichen Schule oder an anderer Stelle Akzente setzen möchte. Das wäre ein Weg, den wir gehen müssten. «

Dies ist eine Kurzfassung des Interviews. Das komplette Interview finden Sie auf unserer Webseite: [www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de](http://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de)



*Bildungspolitik ist die Sozialpolitik des 21. Jahrhunderts. Das heißt, wir müssen in Bildung investieren und wir müssen in die richtige Bildung investieren. Das kann nur heißen, jeden Menschen individuell so zu fördern, dass er sein Leben eigenständig gestalten kann.*



Uwe Lübking



## 3 ½ Fragen an...

In vielen Kommunen in Rheinland-Pfalz und dem Saarland arbeiten Bildungsmanager, -monitorerinnen und Bildungskoordinatoren daran, Bildung vor Ort besser abzustimmen. Wir wollten mehr über ihren Hintergrund wissen und haben nachgefragt, woran sie gerade arbeiten – die Antworten sind so verschieden wie die Bildungslandschaften, in denen sie agieren.

### ... Annette Molter-Klein

Bildungs-Koordinatorin der Bildungsangebote für Neuzugewanderte, Leitstelle Lebenslanges Lernen, Stabsstelle Demographie im Saarpfalz-Kreis



#### Woran arbeiten Sie gerade?

Meine aktuellen Arbeitsschwerpunkte sind die Themen „Schulische Integration neu in den Saarpfalz-Kreis zugewanderter Kinder und Jugendlicher“ und die Koordination der Haupt- und Ehrenamtlichen in der Integrationsarbeit Geflüchteter. Im Januar 2018 veranstalteten wir mit Bildungsakteuren im Saarpfalz-Kreis einen Workshop. Unterstützt hat uns hierbei die Transferagentur RLP-SL. Die Ergebnisse des Workshops bilden die Grundlage für die Konzeptionierung der Strukturen und Unterstützungsangebote schulischer Integration Neuzugewanderter.

Zur Verbesserung der Kommunikation und Informationswege zwischen Haupt- und Ehrenamtlichen habe ich vergangenen Herbst die Gründung des kreisweiten Netzwerkes für ehrenamtliche Flüchtlingsbegleitung im Saarpfalz-Kreis angeregt. In diesem Netzwerk sind

ehrenamtliche Flüchtlingsinitiativen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Jobcenter, den Kommunen und den Wohlfahrtsverbänden vertreten. In Netzwerktreffen und Themenabenden können sich die Akteure kennenlernen, Informationen austauschen und Schritt für Schritt gemeinsame Ziele entwickeln.

#### Seit wann sind Sie dabei und was haben Sie vorher gemacht? Was hat Sie an der Stelle als Koordinatorin gereizt?

Ich bin seit September 2016 Bildungs-Koordinatorin. Zuvor war ich sieben Jahre persönliche Ansprechpartnerin für U25 im Team Markt und Integration im Jobcenter Saarpfalz-Kreis, nachdem ich

fünf Jahre Projektmitarbeiterin in der Koordinierungsstelle Frau & Beruf im Frauenbüro war.

Bei meiner Tätigkeit im Jobcenter wünschte ich mir zusehends strukturierter und vernetzter mit Schulen, Betrieben und Wohlfahrtspflege arbeiten zu können. Die Stelle als Koordinatorin gibt mir die Möglichkeit, Netzwerke und Kooperationen anzustoßen.

#### Was war bisher Ihre größte Herausforderung und was macht am meisten Spaß?

Meine bisher größte Herausforderung ist die Begleitung und Koordinierung der Konzeptentwicklung der „Schulischen Integration neu in den Saarpfalz-Kreis zugewanderter Kinder und Jugendlicher“ – da ist schon ein Spagat zwischen Idealen und Machbarem gefordert.

Was macht mir bei der Arbeit am meisten Spaß? Die gute Zusammenarbeit mit meinen Kolleginnen Frau Bentz, unsere Bildungsmonitorerin, und Frau Löckmann, unsere Bildungsmanagerin, in der Leitstelle Lebenslanges Lernen. «

### ... Tobias Clanget und Dr. Susanne Backes

teilen sich die Stellen des Bildungsmonitorings und -managements, Stabsstelle Bildung im Landkreis Saarlouis

#### Woran arbeiten Sie gerade?

**Clanget:** Im Bildungsmanagement erarbeite ich zurzeit eine landkreisübergreifende MINT-Strategie. Ziel ist es, die bereits bestehenden Angebote aufeinander abzustimmen und zu professionalisieren. Um dies zu erreichen, werden wir alle Akteure in einer AG zusammenbringen, um effektiv an einem MINT-Angebot „aus einem Guss“ im Landkreis Saarlouis zu arbeiten. Im Bildungsmonitoring beschäftige ich mich intensiv mit demografischen Daten.

**Backes:** Eine zentrale Aufgabe ist der Aufbau einer wirkungsfähigen Bildungsdatenbank. Hier braucht es nicht nur die Bildungsdaten selbst, sondern auch valide und aktuelle Bevölkerungsdaten. Einer meiner Schwerpunkte liegt in der Abbildung des frühkindlichen Bildungsbereichs. Besonders wichtig ist hier die Zusammenarbeit mit unseren Pilotkommunen. Schnell wurde klar, dass bestimmte Informationen und Experti-

sen auf Gemeindeebene und andere auf Kreisebene vorhanden sind, in aggregierter Form aber für die Bildungsplanung beider Verwaltungsebenen notwendig sind. Eine weitere Aufgabe ist die Evaluation des 2016 gegründeten schulischen Reha-Zentrums, das von unserer Stabsstelle Bildung (siehe Beitrag auf S. 22 - 24) mit auf den Weg gebracht wurde.

#### Wie kamen Sie zum kommunalen Bildungsmanagement und was begeistert Sie bei Ihrer Arbeit?

**Backes:** Zuvor war ich fünf Jahre lang wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Luxemburg und widmete mich insbesondere den Themen Schullaufbahnforschung, Bildungsgerechtigkeit und Wohlbefinden in der Schule.

**Clanget:** Ich habe ein Studium der Umweltwissenschaften abgeschlossen und in Forschungseinrichtungen zum Thema Wasser- und Luftqualität in Luxemburg geforscht. Anschließend hatte ich die Gelegenheit als Referent im Landtag des Saarlandes für die Themen Kommunales und Bildung zu arbeiten. Für mich ist es besonders reizvoll meine bisherigen Tätigkeiten miteinander zu verbinden. Ich kann die handwerklichen Fähigkeiten aus meinem Studium



(z.B. Statistik, Systemanalysen und Datenverwaltung) auf die Themen Bildung und Kommunales anwenden. Diese Konstellation ist äußerst spannend.

#### Was macht Ihnen an Ihrer Arbeit am meisten Spaß?

**Backes:** Im engen Austausch mit Akteuren, Bildungsträgern und Entscheidungsgremien Bildungsangebote zu beschreiben, Bildungsprozesse zu analysieren und damit die Bildungslandschaft mitzugestalten; insbesondere, weil an diesem Wirkungsort wissenschaftliche Ansätze und kommunale Praxiserfahrungen zusammengebracht werden.

**Clanget:** Die Vermittlung komplexer Sachverhalte verlangt eine präzise Sprache, Darstellung und Arbeitsweise. Umso mehr freue ich mich, dass wir in der Verwaltung immer öfter um Unterstützung gebeten werden, wenn es um bildungsplanerische Fragestellungen und deren Aufbereitung geht. Ich finde es wunderbar, dass wir als Stabsstelle sehr frei agieren können und so Kontakt zu sehr unterschiedlichen Stellen haben, die im Bildungsbereich aktiv sind. «





## Ein Zentrum für schulische Rehabilitation in Saarlouis



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

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 Jugend-

lichen, 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. 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. Zwar ist diese Gruppe der Kinder und Jugendlichen relativ klein, aufgrund ihrer komplexen psychischen Erkrankungen besteht jedoch die Gefahr, dass sie keinen Schulabschluss erreichen und langfristig von gesellschaftlicher Teilhabe ausgeschlossen bleiben.

Bei einem Workshop mit der Transferagentur RLP-SL hatte Waltner auf das Problem hingewiesen und auch gleich einen Lösungsvorschlag präsentiert, der die Teilnehmenden überzeugte. Bei den Leitungen der betroffenen Ämter fand die Idee eines schulischen Rehabilitationszentrums ebenfalls Zustimmung. Bildungsdezernentin Margit Jungmann, in ihrer damaligen Funktion als Schulamtsleiterin, unterstützte 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, denn die notwendige institutionelle und personelle Flexibilität für ein solches Projekt musste teilweise

erst entwickelt werden. Die Koordinierung übernahm Bildungsmanagerin und Schulentwicklungsplanerin 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.

Sadik unterstützte auch die Vorbereitung der Räumlichkeiten für das Reha-Zentrum. Im Rahmen des im Landkreis etablierten partizipativen Schulentwicklungsprogramms „Gemeinsam Schule gestalten“ wurden Schülerinnen und Schüler der Anne-Frank-Schule an der Planung und Einrichtung beteiligt. In einer Zukunftswerkstatt erarbeiteten sie die Anforderungen an die Räumlichkeiten und entwickelten Gestaltungsideen. Heraus kam eine „Hitliste“ mit Ideen, die auch weitgehend umgesetzt werden konnten. Es gibt Einzel- und Gruppentische, eine Ruhezone mit Sofa, auf das man sich zurückziehen kann. Es gibt Raum für Kreativprojekte sowie Bewegungs- und Spielmöglichkeiten. Von den Schülerinnen und Schülern stammt auch die Idee, das Treppenhaus mit lebensgroßen Bildern der Schülerinnen und Schüler des Reha-Zentrums zu schmücken. »





Inzwischen arbeitet das Reha-Zentrum seit Mai 2016 mit bis zu sechs Schülerinnen und Schülern. Die Kinder und Jugendlichen kommen dreimal wöchentlich für einen halben Tag ins Reha-Zentrum. Sozialpädagogische und therapeutische Begleitung sowie Schulunterricht greifen hier ineinander. Der Schultag beginnt um halb neun. In Kleingruppen oder einzeln werden die Jugendlichen musik-, sozial- und gruppentherapeutisch durch die Gemeinschaftspraxis für Kinder- und Jugendpsychiatrie Dr. med. Bernd Janthur, Ursula Magin, Dr. Isabella Klein begleitet. Im Anschluss werden sie von Lehrkräften des Förderzentrums an der Anne-Frank-Schule in den Hauptfächern unterrichtet. Doch nicht immer kann der Zeitplan eingehalten werden. Manchmal muss eine Unterrichtseinheit unterbrochen werden, weil die Konzentration nachlässt oder ein Thema die Schüler emotional belastet. Zur Unterstützung sind zwei Sozialarbeitende den ganzen Morgen vor Ort. Ein solches interdisziplinäres Vorgehen gibt es bisher nur in zwei weiteren Einrichtungen in Berlin und Landshut. 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. Dabei ist auch der Kontakt zur Stammschule wichtig, damit die Lerninhalte abgestimmt werden können.

Ein wichtiger Teil der therapeutischen Arbeit im Reha-Zentrum ist die Ursachenfindung. „Meist geht chronische Schulabwesenheit auf eine Kombination aus verschiedenen Faktoren zurück. Krisen in der Familie, soziale Ausgrenzung oder Isolation in der Schule gepaart mit Überforderung und manchmal auch medizinischen Problemen ergeben einen Cocktail, der dann zum Abbruch führt“, erläutert Schulleiterin Sabine Speicher. „Oft hatten die Jugendlichen seit Jahren keinen Kontakt zu fremden Menschen. Viele waren in der Psychiatrie.“ Daher legt man im Reha-Zentrum viel Wert auf eine wertschätzende Arbeit auf Augenhöhe. Wer nicht erscheint, wird nicht mit einer Vorwurfshaltung konfrontiert. Man muss sehr kleine Schritte gehen und die Komfortzone langsam erweitern. Anfangs verbringen die Jugendlichen selbst die Pausen geschützt im Klassenraum. Durch die 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 Speicher. „Da kann es auch mal sein, dass man Unterricht im Auto macht, weil ein Jugendlicher sich nicht heraus traut. Das Projekt lebt von der Flexibilität der Beteiligten. Und von ihrem hohen persönlichen Einsatz.“

Die Reintegration in den Regelschulbetrieb wird stufenweise vorbereitet. Sowohl die Lehrkräfte als auch die Schülerinnen und Schüler werden dabei miteinbezogen. Auch eine kurzzeitige Begleitung durch Integrationspädagogen ist möglich. Natalie Sadik arbeitet mit Hochdruck daran, das Reha-Zentrum langfristig auf stabile Beine zu stellen. Im Lenkungskreis wurde beschlossen, das Projekt nach der Probephase für zunächst zwei Jahre weiterzuführen. Der Bedarf für eine therapeutische Zwischenbeschulung ist allerdings noch wesentlich höher, als es die aktuelle Ausstattung zulässt. So reicht der Platz einfach nicht aus, um auch Kinder im Grundschulalter aufzunehmen. Ein Ausbau wäre notwendig.



Frau Sadik steht im Treppenhaus und zeigt, welche der Jugendlichen auf den Bildern das Reha-Zentrum bereits wieder verlassen haben. Nach einem Jahr besucht die Hälfte der Schülerinnen und Schüler erneut eine Regelschule, ein Erfolg auf den sie sichtlich stolz ist. «

Autor: Benjamin Koltermann – Marketing und Öffentlichkeitsarbeit der Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland

## Gießkanne? Nein Danke!

— HAGENER SOZIALRAUMINDEX SOLL FÜR MEHR CHANCENGLEICHHEIT SORGEN —

Hagens Oberbürgermeister Erik O. Schulz und die Hagerer Bildungsakteure sind sich einig: Bildung muss immer auch im Kontext kommunaler Rahmenbedingungen betrachtet werden. Die Idee für den Hagerer Sozialraumindex war somit schnell geboren und mündete im Januar 2017 in einen Auftrag des Lenkungskreises ‚Bildung integriert‘ an die projektgeförderte Bildungsmanagerin und den Bildungsmonitorer. Demnach sollte ein Index entwickelt werden, der bildungsrelevante soziale Belastung kleinräumig abbildet.

### Die Anfänge

Im Rahmen des Programms ‚Bildung integriert‘ wurden gemeinsam mit Bildungsexpertinnen und Bildungsexperten vor Ort Indikatoren gesammelt, die zur Messung bildungsrelevanter sozialer Belastung herangezogen werden können. Dies waren Indikatoren zur familiären und wirtschaftlichen Situation, zum Integrationsbedarf und zur sozialen Infrastruktur. Ämterübergreifend wurden Daten zusammengeführt und dem Bildungsmonitoring und -management der Stadt Hagen zur Verfügung gestellt. Nun galt es, Wissenschaft und Bauchgefühl zusammen zu bringen. Von den zunächst 18 angedachten Indikatoren hielten 10 der empirischen Überprüfung stand, und zwar:

- Haushalte mit drei und mehr Kindern
- Kinder von Alleinerziehenden (U18)
- Betroffenheitsquote (eine Art „kleinräumige Arbeitslosenquote“)
- Hilfebedürftige in Bedarfsgemeinschaften nach SGB II (gesamt)
- Hilfebedürftige in Bedarfsgemeinschaften nach SGB II (U18)
- Leistungsempfängerinnen und Leistungsempfänger nach SGB XII
- Ausländerinnen- und Ausländeranteil (gesamt)
- Ausländerinnen- und Ausländeranteil (U18)
- Migrantinnen- und Migrantenanteil (U18)
- Anteil Kinder mit mangelnder deutscher Sprachkompetenz

Auf dieser Grundlage wurde mittels einer Faktorenanalyse der Index entwickelt und zu fünf Typen bildungsrelevanter sozialer Belastung (vergleichsweise hoch bis vergleichsweise gering belastet) zusammengefasst.

Mit Blick auf den Hagerer Sozialraumindex (siehe Abb. 1) wird die Situation in den Sozialräumen, basierend auf den Werten des Sozialraumindex bzw. der daraus resultierenden Zuordnung zu einem Index-Typ, grafisch veranschaulicht. Die dunkelblau eingefärbten Sozialräume können dem Index-Typ 5 zugeordnet werden und gelten als vergleichsweise hoch belastet, »

### Hagerer Sozialraumindex 2015

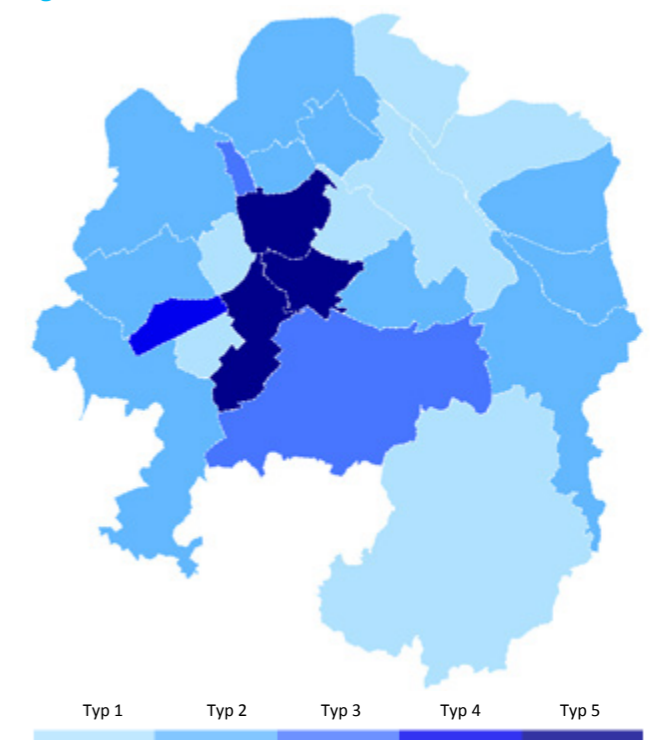


Abb.1: Stadt Hagen

wohingegen die hellblau eingefärbten Sozialräume dem Index-Typ 1 zugeordnet werden und als vergleichsweise gering belastet gelten.

#### Was folgt daraus?

Wo in der eigenen Stadt soziale Problemlagen herrschen ist Bildungsakteuren sowie Bürgerinnen und Bürger in der Regel bewusst. Das Bauchgefühl wird nun durch greifbare Fakten unterstützt, ggf. aber auch hinterfragt. Mit Hilfe des Index können Entscheidungen zukünftig datenbasiert erfolgen. Vor allem der Fachbereich Bildung und der Fachbereich Jugend und Soziales sollen zukünftig auf den Index zurückgreifen können. Welche Schnittstellen sich hier ergeben, wird aktuell erarbeitet. Im Rahmen von ‚Bildung integriert‘ wird der Index für Auswertungen des Bildungsmonitorings genutzt, um vorhandene kleinräumige Bildungsdaten im Kontext der entsprechenden Rahmenbedingungen zu betrachten, aktuell beispielsweise im Zuge der Auswertungen zum Übergang von der Grundschule zur Sekundarstufe I.

So konnte mit Hilfe des Index die Herkunft aus belasteten Sozialräumen als Risikofaktor festgehalten werden, der die Chancen im Übergangsgeschehen negativ beeinflusst. Kinder, die in belasteten Sozialräumen leben, erhalten seltener Empfehlungen für das Gymnasium und die Wahrscheinlichkeit eine Hauptschulempfehlung zu erhalten, steigt auf mehr als das Doppelte. Nach der Grundschule besuchen Schülerinnen und Schüler aus belasteten Sozialräumen daher eher eine Haupt-, Real- oder Sekundarschule wohingegen Schülerinnen und Schüler aus unbelasteten Sozialräumen eher auf das Gymnasium gehen.

#### Wie geht man mit solchen Erkenntnissen um?

Es stellt sich einerseits die Frage, inwiefern Schülerinnen und Schüler und Eltern aus belasteten Sozialräumen gezielter gefördert werden können. Hier sind vor allem konkrete Maßnahmen und Projekte vor Ort gefragt, die in den Handlungsspielraum von Bildungsakteuren sowie kommunaler Bildungsplanung fallen. Ergebnisse werden daher an entsprechende Fachkräfte weitergeleitet. Das Bildungsmanagement sorgt koordinierend für die notwendige Vernetzung und Informationsweitergabe. Andererseits werden die Beratung von Eltern bei der Schulwahl und das Verfahren zur Vergabe von Schulformempfehlungen genauer in den Blick genommen. Über die zuständige Schulleitung wird der Kontakt zu Schulleitungsgruppen und Arbeitsgruppen

gesucht. Gemeinsam soll dort besprochen werden, welche Handlungsbedarfe die Hagener Grundschulen sehen und wie sie von kommunaler Seite unterstützt werden können.

#### Weiter gedacht...

„Schulen in belasteten Sozialräumen sind belastet!“ – Stimmt das? Um Rahmenbedingungen unter denen Schulen Bildungsarbeit leisten vergleichen zu können, kommen oftmals Schulindizes zum Einsatz, die ausschließlich den Schulstandort und die unmittelbaren Belastungsstrukturen vor Ort (z. B. SGB II-Quote) berücksichtigen. Doch in Hagen wurde eines deutlich: Nur 70 % der Grundschülerinnen und Grundschüler und 25 % der Schülerinnen und Schüler an weiterführenden Schulen besuchen eine Schule im eigenen Sozialraum. Der Schulstandort alleine ist also wenig aussagekräftig. Als Konsequenz wird ein auf den Sozialraumindex aufbauender Schulindex entwickelt, der Schülerströme berücksichtigt und etwas über die Zusammensetzung der Schülerschaft aus belasteten beziehungsweise unbelasteten Sozialräumen aussagt. Jede Schule könnte so einem Schulindex-Typ von 1–5 zugewiesen werden, was einem geringen bzw. hohen Anteil von Schülerinnen und Schülern aus belasteten Sozialräumen entspricht. Der Index könnte zukünftig zum Beispiel zur Verteilung von Personalstunden in Schulsozialarbeit oder Schulsekretariaten genutzt werden. Weitere Anwendungsbereiche sind möglich.

#### Mehrwert von Daten

Eine leistungsfähige Informations- und Kommunikationsinfrastruktur ist ein wichtiger Faktor für ein funktionierendes Bildungsmanagement. Parallel dazu müssen Daten generiert und so aufbereitet werden, dass sie Maßnahmen und Prozesse anstoßen und begleiten. Der professionelle Umgang mit Daten im Rahmen von Bildungsmonitoring ist für die Stadt Hagen daher wesentlich.

**Autoren:** Peter Hartmann – Bildungsmonitoring, Fachbereich Bildung der Stadt Hagen und Lea Hörnschemeyer – Bildungsmanagement, Fachbereich Bildung der Stadt Hagen

**Links:** Stadt Hagen: [www.hagen.de](http://www.hagen.de)  
Keck-Atlas Hagen: [www.keck-atlas.de/hagen](http://www.keck-atlas.de/hagen)

Dies ist eine aktualisierte Version des Artikels „Gießkanne? Nein Danke! Hagener Sozialraumindex soll für mehr Chancengleichheit sorgen“, der im TRANSFER journal 2/2017 der Transferagentur Nordrhein-Westfalen veröffentlicht wurde.



#### TAGUNGEN:

**Thementagung MINT-Bildung in Kommunen**  
7. Mai 2018, Hotel Novotel, Mainz

**Jahrestagung Kommunales Bildungsmanagement 2018**  
12.-13. Juni 2018, Saarbrücker Schloss, Saarbrücken

#### QUALIFIZIERUNGEN:

**Bildungsmarketing**  
zweitägig: 17.-18. April 2018, Seminarraum der Transferagentur, Trier

**Bildungs- und Sozialindikatoren im Bildungsmonitoring**  
8. Mai 2018, Seminarraum der Transferagentur, Trier

**Aufbau von MINT-Netzwerken in Bildungsregionen**  
14. Juni 2018, Seminarraum der Transferagentur, Trier

#### KOMMUNALFOREN:

**„Bildungsmanagement“ und „Bildungsmonitoring“**  
29. Mai 2018, Seminarraum der Transferagentur, Trier

**„Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte“**

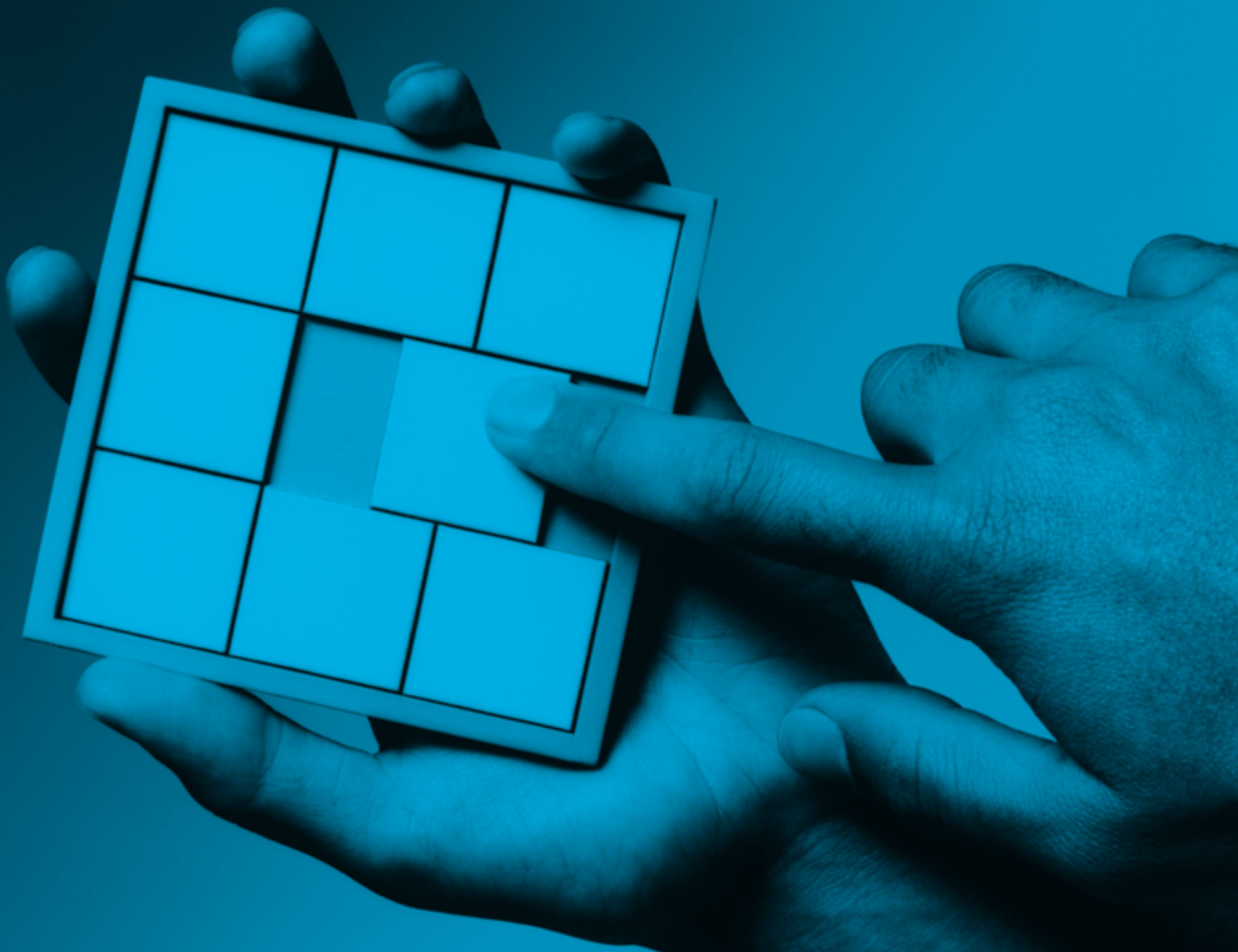
15. Mai 2018, Seminarraum der Transferagentur, Trier  
16. Mai 2018, Seminarraum der Transferagentur, Trier

Weitere Qualifizierungen und Veranstaltungsinformationen finden Sie in unserem Qualifizierungsprogramm oder auf unserer Webseite:

[www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de](http://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de)

Die Veranstaltungen der Transferagentur sind kostenfrei.





# IMPRESSUM

**Kommunales Bildungsmanagement Rheinland-Pfalz – Saarland e.V.**

**Transferagentur RLP-SL**

Domfreihof 1a

54290 Trier

Telefon: 0651 · 46 27 84 · 0

Email: [info@transferagentur-rlp-sl.de](mailto:info@transferagentur-rlp-sl.de)

Web: [www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de](http://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de)

**Redaktion:** Dr. Katja Wolf / Benjamin Koltermann / Jessica Trogler /  
Isabelle Wehrli

Die Verantwortung für den Inhalt der einzelnen Beiträge liegt bei den  
genannten Autorinnen und Autoren.

**Gestaltung:** Phormat Werbeagentur / Isabelle Wehrli

**ISSN (Online) 2367-4474**

**April 2018**

**Bildnachweis:**

S. 01 thinkstock/akut

S. 02 Phormat, Transferagentur RLP-SL

S. 04-05 thinkstock/GZeroOne

S. 12-13 thinkstock/ALotOfPeople

S. 14 Torsten Hoffgaard, Landkreises Elbe-Elster

S. 17 Benjamin Koltermann/Transferagentur RLP-SL

S. 20 Jessica Trogler/Transferagentur RLP-SL

S. 21 Milton Arias/Transferagentur RLP-SL

S. 22-24 Natalie Sadik, Landkreis Saarlouis

S. 27 Isabelle Wehrli/Transferagentur RLP-SL

S. 28 thinkstock/Mike Watson Images