

**KOMMUNALE ANSATZPUNKTE
BILDUNGSPOLITISCHER
STEUERUNG**

S. 04 - 07

**DAS LOTSENHAUS
FÜR FLÜCHTLINGE IN
KOBLENZ**

S. 25 - 27



BILDUNGSSTEUERUNG

**GEMEINSAM VERANTWORTUNG
WAHRNEHMEN**

Steuerungsgremien im Heidekreis
S. 12 - 14

**VERBESSERUNG DER SPRACH-
BILDUNG**

Am Beispiel einer kreisangehörigen
Kommune
S. 28 - 30

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Agentur RLP-SL



Editorial

Liebe Leserinnen und Leser,

fast genau drei Jahre ist es her, dass die Transferagentur RLP-SL in Trier ihre Arbeit aufnahm. Seither ist viel passiert. Die Transferagentur hat sich fest etabliert und eine ganze Reihe von Kommunen in Rheinland-Pfalz und dem Saarland hat sich aufgemacht, Bildung vor Ort neu zu denken und neue Instrumente der Bildungssteuerung einzuführen. Steuerungs- und Kooperationsgremien wurden eingerichtet, Arbeitskreise gegründet, Software für das Bildungsmonitoring angeschafft und Personal eingestellt. So auch bei uns im Landkreis Alzey-Worms.

Die Zeichen stehen also auf Veränderung. Neben die klassischen Instrumente der kommunalen Steuerung wie Personal, Finanzen und Bildungsplanung treten verstärkt auch Instrumente, die Qualität von Bildung sowie Datenbasierung in den Mittelpunkt rücken. Auch Kooperation und Transparenz finden immer stärker Eingang in den Steuerungsgedanken. Kommunales Bildungsmonitoring schafft die Grundlage für eine zielgerichtete Bildungssteuerung, indem es

Problemlagen und Bedarfe identifiziert, Entwicklungen aufzeigt und Impulse für die Weiterentwicklung der Bildungslandschaft setzt. Das bietet die Chance, auf eine Verbesserung des Bildungswesens vor Ort hinzuwirken – ein Ziel an dem uns allen gelegen ist.

Die neu geschaffenen Steuerungsgremien sollen – ausgehend von den Ergebnissen des Bildungsmonitorings und den Leitzielen der Kommune sowie unter Einbindung lokaler Bildungsakteure – strategische Ziele und prioritäre Maßnahmen festlegen. In einigen Kommunen wurden bereits erste Maßnahmen umgesetzt. Insgesamt stehen wir bei alledem aber noch am Anfang. Kommunales Bildungsmanagement ist eine Langzeitaufgabe. Die eingerichteten Gremien müssen sich beweisen, beschlossene Maßnahmen umgesetzt und ihre Wirkung wieder durch das Monitoring überprüft werden. Dafür brauchen wir viel Durchhaltevermögen. Ich bin jedoch überzeugt, dass es sich lohnt, diesen Weg eingeschlagen zu haben. Neue Herausforderungen brauchen auch innovative

Lösungen. Und datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement birgt das Potential, gemeinsam solche Lösungen zu entwickeln.

Ihr Landrat Ernst-Walter Görisch

1. Vorsitzender des Trägervereins Kommunales Bildungsmanagement Rheinland-Pfalz – Saarland e.V.

Inhalt



Steuerung von Bildung in der Kommune

S. 04 - 17



Oberbürgermeisterin Dr. Eva Lohse im Gespräch über kommunale Bildungslandschaften und Integration

S. 18 - 21



Zusammenarbeit zwischen Stiftungen, Zivilgesellschaft und Kommunen stärken

S. 22 - 24

Im Fokus:

Kommunale Ansatzpunkte bildungspolitischer Steuerung

Horst Weishaupt // S. 04 - 07

Datenbasierte Steuerung in der Bildungsregion Osnabrück

Michael Fedler // S. 08 - 11

Steuerungsgremien im Heidekreis

Jürgen Haarstick // S. 12 - 14

Strategische Steuerung in Bildungsnetzwerken?

Oliver Vorndran // S. 15 - 17

Interview:

„Die Erfahrung zeigt: Gemeinsam gelingt es besser“

Gespräch mit OB Eva Lohse // S. 18 - 21

Kooperation:

Die Gründung des Netzwerks Bildung für alle im Saarland

Sabine Süß und Hans Joachim Müller im Interview
S. 22 - 24

Aus der Praxis:

Aufbau eines Lotsenhauses für Flüchtlinge in Koblenz

Doris Litz // S. 25 - 27

Vom Netzwerk zur Kooperation

Markus Rempe // S. 28 - 30

Termine:

Veranstaltungen der Transferagentur RLP-SL

S. 31

Kommunale Ansatzpunkte bildungspolitischer Steuerung

Bildungspolitische Steuerung wird stark durch gesellschaftliche Rahmenbedingungen bestimmt. Während in der Phase des Wiederaufbaus nach dem 2. Weltkrieg Reformansätze obsolet waren, verlangte die starke Zunahme der Bevölkerung durch die geburtenstarken Jahrgänge nach 1965 nach einem erheblichen Expansionsbedarf im Bildungswesen. Planung wurde zum bestimmenden Begriff der bildungspolitischen Steuerung. Planungsabteilungen wurden geschaffen und die Schulträger zur Schulentwicklungsplanung verpflichtet. Die in einer Expansionsphase über Neubauten und Erweiterungen umsetzbaren Innovationen waren nach dem „Pillenknicke“ nur noch möglich, wenn die Beteiligten selbst entsprechende Veränderungen wünschten. Dies suchte die Politik zu erreichen, indem sie den Bildungseinrichtungen mehr Selbstverantwortung übertrug (zum Schulwesen: Rürup 2007).

1993 legte die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) das Konzept einer outputorientierten, „neuen“ Steuerung vor (KGSt 1993). Mit ihm wurden zunehmend Kunden-, Leistungs- und Kostenorientierung zu bestimmenden Kriterien der kommunalen Bildungsentwicklung. Damit wird ein umfassender Ansatz „evidenzbasierter“ Steuerung angestrebt, der durch die „Schuldenbremse“ in den letzten Jahren verstärkt von finanzpolitischen Überlegungen überlagert wird.

Trotz aller Veränderungen in den bildungspolitischen Steuerungsansätzen in den letzten 50 Jahren gibt es aber auch Konstanten: die Bildungsentwicklung ist in einem Rechtsstaat immer an rechtliche Vorgaben gebunden und häufig erst durch Änderungen des Rechts möglich. Zugleich ist das Bildungswesen auf eine angemessene Finanzausstattung angewiesen.

Kommunale Daseinsvorsorge und Finanzkraft

Den Rechtsrahmen für die Bildungssteuerung in den Kommunen regelt Art. 28 Abs. 2 des Grundgesetzes, der den Gemeinden das Recht gewährleistet, ihre Angelegenheiten in eigener Verantwortung zu regeln. Dazu gehören auch kommunale Einnahmen zur Finanzierung der Aufgaben. Zur Ausgestaltung der Selbstverwaltung der Gemeinden haben die Bundesländer Gemeindeordnungen (und Landkreis- bzw. Kreisordnungen) erlassen. Im praktischen Verwaltungsvollzug übernehmen die Gebietskörperschaften eigene (bzw. freiwillige; zum Beispiel Theater, Sportanlagen), pflichtige (bzw. weisungsfreie Pflichtaufgaben; zum Beispiel Schulen, Friedhöfe, Gemeinderatswahlen) und Auftragsangelegenheiten (bzw. Pflichtaufgaben nach Weisung, zum Beispiel Bauaufsicht, Meldeverwaltung, Gefahrenabwehr). Pflichtaufgaben – zu denen Kindergärten, die äußeren Schulangelegenheiten und die öffentliche Weiterbildung (soweit im Land ein Volkshochschul- oder Weiterbildungsgesetz besteht) gehören – muss die Gemeinde erfüllen, freiwillige Aufgaben kann die Gemeinde nach Belieben und Finanzkraft übernehmen. Beispielsweise gehören öffentliche Bibliotheken oder Aufgaben im Bereich der Ganztagsbetreuung in Schulen zu diesen freiwilligen Aufgaben. Teilweise muss bei neuen Entwicklungen – zum Beispiel Ausstattung der Schulen mit Computern – die Abgrenzung zwischen pflichtigen und freiwilligen Aufgaben zwischen Land und Kommunen ausgehandelt werden. Um die Erfüllung von Pflichtaufgaben und von weisungsgebundenen Aufgaben zu gewährleisten, besteht eine Fach- und Rechtsauf-

sicht des Landes. Durch die starke Stellung von Gemeinden und Gemeindeverbänden im Bildungswesen kommen den Kreisen häufig nur koordinierende Funktionen für die Bildungssteuerung zu, was übergemeindliche Abstimmungsprozesse vor allem dann erschwert, wenn Einschnitte beim Bildungsangebot nötig werden. Städte können durch eine einheitliche Verwaltung eher selbst zu Entscheidungen kommen als ländliche Regionen, in denen bei zwischengemeindlichen Konfliktsituationen das aufsichtführende Ministerium entscheiden muss. Hier wären gelegentlich stärkere Rechte der Kreise wünschenswert.

In der Verwaltungspraxis der Bundesländer ist einerseits die Tendenz erkennbar, den Kommunen Aufgaben durch Gesetz zu entziehen. Das Bundesverfassungsgericht hat hier eine Grenze gezogen und festgelegt, dass bei den Gebietskörperschaften ein Kernbereich eigener Kompetenzen verbleiben muss. Hierzu zählen: Gebiets-, Satzungs-, Finanz-, Personal-, Organisations-, Planungshoheit und Daseinsvorsorge.

Andererseits werden Gemeinden durch zusätzliche Pflicht- und Auftragsangelegenheiten ohne ausreichende Kostendeckung durch Bund und Länder finanziell zunehmend handlungsunfähig, sodass sie die Möglichkeiten der kommunalen Selbstverwaltung faktisch nur noch eingeschränkt nutzen können. Nach Bundes- und zunehmend auch Landesrecht dürfen den Gemeinden deshalb inzwischen keine zusätzlichen Aufgaben mehr ohne einen angemessenen finanziellen Ausgleich auferlegt werden (Konnextätsprinzip).

Trotz breit gefächelter Einnahmequellen (Grundsteuern, Gewerbesteuer, Anteil an der Einkommen-, Abgeltungs- und Umsatzsteuer, örtliche Verbrauch- und Aufwandsteuern und Steueranteile nach landesrechtlichen Regelungen) bestehen erhebliche Unterschiede in der Finanzlage einzelner Städte und Gemeinden, auch bei gleicher Funktion und Größe. Der das gemeindliche Steuereinnahmesystem ergänzende kommunale Finanzausgleich aus Landesmitteln hat die fiskalische Funktion, eine finanzielle Mindestausstattung zu gewährleisten (vertikaler Ausgleich). Zudem sollen übermäßige Finanzkraftunterschiede zwischen den einzelnen Gemeinden ausgeglichen werden (horizontaler Ausgleich), was aber nur in Rheinland-Pfalz in geringem Umfang geschieht. Für besondere Aufgaben zum Beispiel im Schulwesen gewähren die Länder ihren Gemeinden neben den Schlüsselzuweisungen zusätzliche Finanzzuwei-

sungen für Investitionen oder besondere Aufgaben aus Landesmitteln. Trotz aller Ausgleichsbemühungen bleiben gravierende Unterschiede zwischen den Kommunen in der finanziellen Leistungsfähigkeit, vor allem hinsichtlich der Übernahme freiwilliger Aufgaben, die sich auch auf die Bildungssituation in den Gemeinden auswirken und deren Steuerungsfähigkeit nachhaltig beeinflussen. Vor allem sozial belastete Gemeinden verfügen häufig nicht über die finanziellen Mittel, die sie benötigen würden, um Benachteiligungen – auch im Vergleich zu anderen Gemeinden (anderer Bundesländer) – zu verringern. Nicht zuletzt ist daher für die Kommunen eine strategische Bildungssteuerung von großer Bedeutung, um auf Bedarfssituationen datengestützt hinweisen zu können aber auch, um die verfügbaren Mittel möglichst effektiv einzusetzen.

Maßnahmen der kommunalen Bildungssteuerung

Für die durch die Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement den Kommunen schon vor zwei Jahrzehnten nahegelegte evidenzbasierte, auf Bürgerbedürfnisse achtende und Kostenaspekte berücksichtigende strategische Steuerung der Kommunalentwicklung bedarf es einer Zielorientierung: „Die Gestaltung von Bildungsangeboten ist eine kommunale Daueraufgabe, die mittel- und langfristig gesehen eine Investition in die Zukunft darstellt. Komplexe Themen, die eine langfristige Einbindung vieler Akteure verlangen, benötigen strategische Steuerung. Strategische Steuerung vollzieht sich durch einen Steuerungskreislauf.“ (Greskowiak/Stefan 2011, S. 8-9)

Aufgabe der Bildungssteuerung ist es demnach, einen Prozess zu organisieren (s. Abb. 1), der, auf der Grundlage einer Analyse der Ausgangslage, strategische Ziele setzt, die sich an langfristigen Leitzielen orientieren und sich in Handlungskonzepten für die kommenden Jahre konkretisieren lassen. Sind die neuen Maßnahmen implementiert, müssen die Erfahrungen damit ausgewertet und auf dieser Grundlage weitere Handlungskonzepte – gegebenenfalls mit modifizierten strategischen Zielsetzungen – angegangen werden. Das Monitoring ist in diesem Prozess fest verankert und muss in diesem Prozess zur Wirkung kommen, indem es durch Problemanalysen, Bildungsberichte und interne Datenanalysen sowohl eine datengestützte Evaluation von Entwicklungen leistet als auch Grundlagen für strategisch sinnvolle Entwicklungen liefert. Damit diese Impulse aufgegriffen werden, ist eine Anbindung des Bildungsmonitorings an einer zentralen Stelle der Kommunal- bzw. speziell der

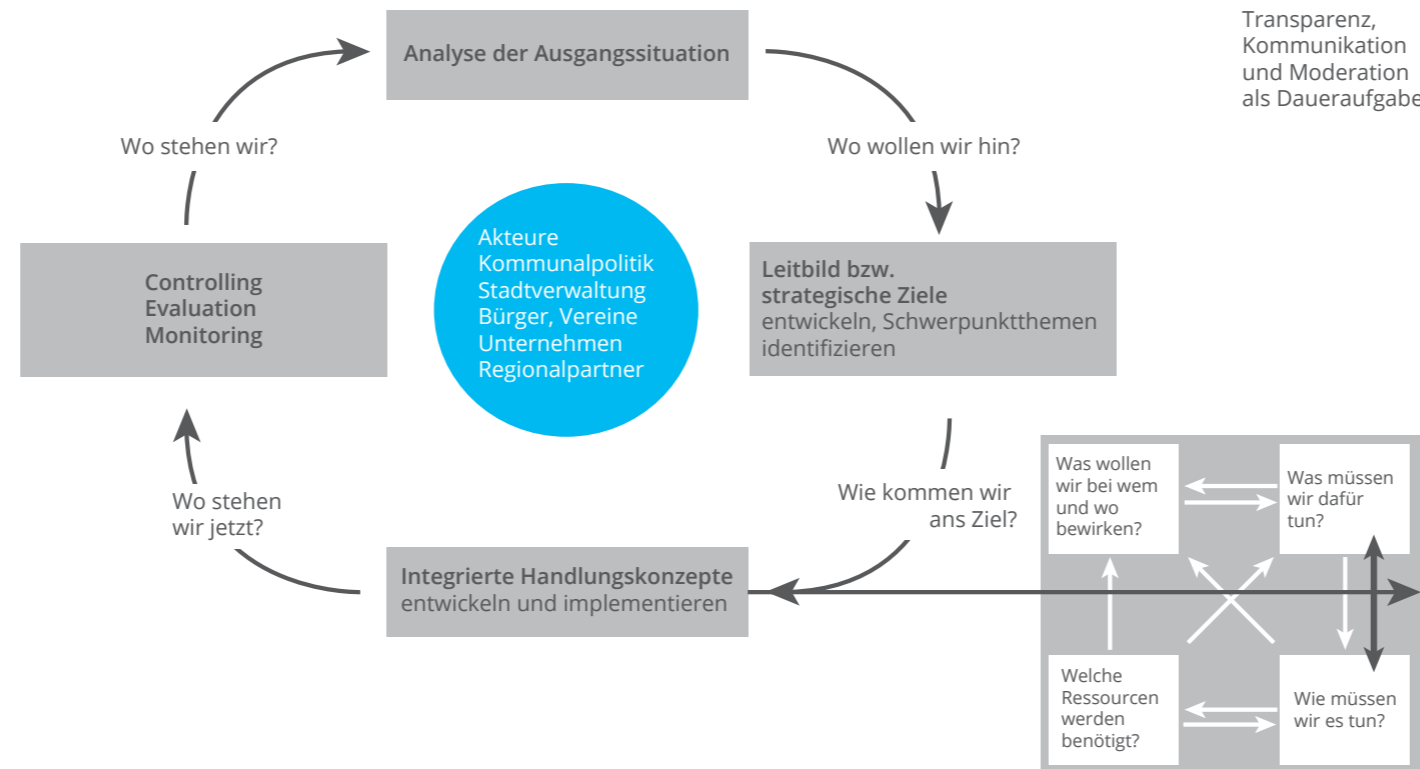


Abb. 1: Bildungsmanagement als strategischer Prozess (Greskowiak/Stefan 2011, S. 10)

kommunalen Bildungsverwaltung notwendig. Es muss an ein Bildungsbüro oder eine ähnliche Stabsstelle angegliedert oder dort integriert sein, die die für einen gelingenden Reformprozess unverzichtbaren, weitreichenden Abstimmungsprozesse organisiert:

- Abstimmung mit der Spitze der Kommunalverwaltung und Vorbereitung der Abstimmung mit den politischen Gremien.
- Abstimmung innerhalb der kommunalen Ämter, denn die Zuständigkeiten für frühkindliche Bildung, Schule, Volkshochschule und Angebote informellen Lernens sind meist nicht in einem Dezernat angesiedelt. Außerdem sollte eine Abstimmung mit übergreifenden kommunalen Entwicklungszielen erreicht werden.
- Nicht immer unproblematisch ist die Einbindung der Schulaufsicht (häufig noch zwischen Grund-/Haupt-/Realschulen einerseits und Gymnasien und beruflichen Schulen andererseits geteilt, Förderschulproblem!) in die kommunalen Strategien der Bildungsentwicklung, dennoch sollte sie gelingen.
- Auf kommunaler Ebene gibt es häufig geteilte Zuständigkeiten im Bildungsbereich zwischen Gemeinden/Gemeindeverbänden und den Kreisen, auf deren Koordination nicht verzichtet werden kann.
- Abstimmung der Kooperation zwischen privaten Trägern bzw. zwischen öffentlichen und privaten Trägern und privaten Initiativen etc.

- Für diese vielfältigen Abstimmungsprozesse sollten verbindliche Koordinationstrukturen geschaffen werden, damit die Verlässlichkeit von Absprachen gesichert ist (Netzwerke sind nur ein Zwischenschritt).

Diese allgemeinen Hinweise zu den Aufgaben des kommunalen Bildungsmanagements müssen vor dem Hintergrund der nach Ländern variierenden Unterschiede in den Kommunalverfassungen und der Kompetenz- und Lastenverteilung zwischen Land und Kommunen jeweils konkretisiert werden.

Um auf der Ebene der kommunalen Entscheidungsträger und Interessengruppen ein Gesprächsforum für Fragen der regionalen Bildungsentwicklung zu haben, hat sich ein Lenkungskreis/Bildungsbeirat bewährt, der die Aufgabe hat, strategische Zielentscheidungen und Prioritäten zu beraten (Mitglieder: Politisch Verantwortliche, Staatliches Schulamt, Kammern, Wohlfahrtsverbände, private Träger, Öffentlichkeit). Er sollte vom Bürgermeister/Landrat berufen und geleitet werden, um ihm das notwendige Gewicht zu verleihen. Als weiteres Forum zur Aussprache über Bildungsfragen haben Kommunen eine Bildungskonferenz mit der Aufgabe eingerichtet, Anregungen aus der Bildungspraxis aufzunehmen und Unterstützung für geplante Maßnahmen einzuholen (Mitglieder: Vertreter der Akteure in den einzelnen Bildungsbereichen, kommunale Bildungsverwaltung). Hingewiesen wurde bereits auf das

notwendige verwaltungsinterne Koordinierungsgremium zur Abstimmung der öffentlich verantworteten Angebote und Leistungen im Bildungsbereich und das Bildungsbüro als Koordinierungsstelle für die Prozessgestaltung (möglichst als Stabsstelle politisch zentral verankert).

Bisher haben vor allem Großstädte und bevölkerungsreiche Kreise die Steuerung der Bildungsentwicklung nach dem hier entwickelten Modell in Angriff genommen (Döbert/Weishaupt 2016). Trotzdem sollte es das Bestreben auch ländlicher Regionen mit einer weniger ausdifferenzierten Verwaltung sein, einen strategischen Entwicklungsprozess zu organisieren, um die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse „evidenzbasiert“ politisch beeinflussen zu können. Dazu kann es notwendig sein, kreisübergreifende Bildungsregionen anzustreben, auch um im interkommunalen Wettbewerb an Gewicht zu gewinnen. Da Bildung für die regionale Arbeitsmarktentwicklung bei schrumpfender Erwerbsbevölkerung eine zunehmende Bedeutung erhält, könnte ein Bildungsmanagement auf der Ebene von Arbeitsmarktregionen ein zukunftsweisendes Modell für ländliche Regionen sein, um ihre Entwicklung nachhaltig zu fördern.

Autor: Prof. Dr. Horst Weishaupt, ehemaliger Leiter der Arbeitseinheit „Steuerung und Finanzierung des Bildungswesens“ am Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF) in Frankfurt am Main und Professor für Empirische Bildungsforschung an der Bergischen Universität Wuppertal.

Literatur: Döbert, H./Weishaupt, H. (2016): Kommunales Bildungsmonitoring und kommunale Lebensbedingungen. In: Eckert, T./Gniewosz, B. (Hrsg.), Bildungsgerechtigkeit, S. 235-248.

Greskowiak, D./Stefan, A. (2011): Werkstattbericht Kommunales Bildungsmanagement, Bonn: DLR.

Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (KGSt) (1993): Das Neue Steuerungsmodell. Begründung, Konturen, Umsetzung, Köln: KGSt 5/1993.

Rürup, M. (2007): Innovationswege im deutschen Bildungssystem. Die Verbreitung der Idee „Schulautonomie“ im Ländervergleich, Wiesbaden: VS.Rolff, H.-G. (1997): Sozialisation und Auslese durch die Schule. Weinheim: Juventa.

Datenbasierte Steuerung in der Bildungsregion Landkreis Osnabrück

WEGE ZU GERECHTEN BILDUNGSCHANCEN



Gute Bildung ist nicht das Produkt einzelner Akteure. Eine gute Bildungsqualität entsteht erst, wenn viele gemeinsam in die gleiche Richtung arbeiten, wenn bereits vorhandene Ressourcen optimal genutzt und miteinander vernetzt werden und regionale Potenziale aktiviert werden, sodass ein abgestimmtes Bildungsangebot entsteht. Dafür braucht es die Kooperation der Akteure in der Bildungslandschaft.

Bildungsmanagement heißt im Landkreis Osnabrück, Bedingungen für erfolgreiche Bildungsprozesse in den Fokus zu nehmen und verlässliche Strukturen auf- und auszubauen, sodass sich ein optimales Umfeld für das lebenslange Lernen der Menschen herausbildet. Eine Kommune braucht feste dauerhafte Strukturen, Verfahren und Routinen eines datenbasierten Bildungsmanagements, um zielgerichtet handeln zu können.

Aufbau eines Bildungsmanagements

Das Bildungsmanagement im Landkreis Osnabrück steht dafür, dass an die Stelle der isolierten Betrachtung von Bildungsstationen wie Kita, Schule, Ausbildungsbetrieb und Weiterbildungseinrichtung ein ganzheitliches, schnittstellenübergreifendes, bedarfsgerechtes Verständnis von Bildung tritt. Das Bildungsmanagement

- schafft eine verlässliche organisationsübergreifende Datengrundlage

für sämtliche Steuerungsprozesse der Bildung,

- entwickelt, moderiert und bündelt Ideen und Ansätze zur Weiterentwicklung der Bildung im Landkreis Osnabrück,
- kümmert sich um Zielabstimmung und Zielkontrolle bei konkreten Bildungsvorhaben,
- organisiert die Zusammenarbeit mit allen relevanten internen und externen Akteuren der Bildung.

Das zentrale Bildungsmanagement im Kreishaus besteht aus der verantwortlichen Leitungskraft, einer Expertin für das Bildungsmonitoring sowie einer Mitarbeiterin, die über das niedersächsische Landesprogramm „Bildungsregionen“ die Arbeit unterstützt.

Dazu kommen drei regionale Bildungsmanagerinnen in dezentralen Bildungsbüros. Die regionalen Bildungsbüros sind für den Landkreis Osnabrück von besonderer Wichtigkeit, weil sie die Schnittstelle zwischen Kreisverwaltung und den kreisangehörigen Städten und Gemeinden besetzen. Die regionalen Bildungsbüros sind Seismografen, die lokale oder regionale Themen und Bedarfe zur Verbesserung der Bildungssituation aufgreifen, in lokale Initiativen umsetzen oder in Bildungsstrategie des Landkreises einbringen können. Sie können aber auch so etwas wie verlängerte Arme der Kreisverwaltung darstellen, die vor Ort den Transfer und die Umsetzung bildungspolitischer Initiativen des Landkreises unterstützen.

Bildung zur Chefsache machen

Egal ob eine Kommune ein oder drei Bildungsbüros hat, egal ob sechs

oder drei oder ein Mitarbeiter für das Bildungsmanagement steht: Ein funktionierendes Bildungsmanagement braucht Unterstützung und Führung aus der Spitze der Verwaltung. Von dort muss die Vorgabe kommen, Bildung vernetzt und ganzheitlich zu gestalten. Nur dann kann ein Bildungsmanagement organisierende Wirkung in die Verwaltung hinein und nach außen gegenüber Akteuren und Kooperationspartnern entfalten. Im Landkreis Osnabrück ist das Bildungsmanagement Bestandteil des „Referats für strategische Planung“, einer Stabsstelle beim Landrat. Damit ist zweierlei verbunden. Zum einen ist das Bildungsmanagement dicht beim Landrat angesiedelt und damit auch organisatorisch „Chefsache“. Zum anderen wird dadurch die Strategie strikt getrennt von der operativen Umsetzung der Maßnahmen und der konkreten Kooperation in Bildungsprojekten, die allein Kompetenz und Angelegenheit der Fachdienste – wie Jugend oder Bildung oder anderer Organisationseinheiten, wie Volkshochschule oder Jobcenter – ist. Moderation und Koordination organisatorisch zu trennen von der fachlichen Umsetzung schafft ein gewisses Maß an Unabhängigkeit von Eigeninteressen und damit Akzeptanz und Freiräume für eine ganzheitliche Planung.

Kooperation innerhalb und außerhalb der Verwaltung – Steuerungsgremien

Um Fachkompetenz und strategischen Planungsauftrag zusammenzuführen, ist im Landkreis Osnabrück die Koordinierungsgruppe Bildung geschaffen worden. Sie ist das Herzstück des Bildungsmanagements. Mit der Koordinierungsgruppe Bildung gelingt es,

die Gesamtverwaltung bei der Festlegung der Bildungsstrategie mit Zielen, Maßnahmen und Budgets kontinuierlich einzubinden.

Zur Koordinierungsgruppe Bildung gehören zum Beispiel die Fachdienste Jugend, Bildung, Soziales und Gesundheit aber auch die Volkshochschule, das Jobcenter, die Wirtschaftsförderung, der Integrationsbeauftragte und andere. Der Landrat und der zuständige Dezentrat sind in der Koordinierungsgruppe ebenso vertreten wie der Fachdienst Finanzen. Damit ist die politische Anbindung sichergestellt und die Budgetaspekte sind ständig im Blick.

Alle vier Wochen stimmt sich die Koordinierungsgruppe Bildung dezernatsübergreifend zu den Schwerpunkten der Bildungsarbeit ab. In der Koordinierungsgruppe werden zum Beispiel die Bildungsberichte erörtert, Handlungsschwerpunkte abgestimmt, Konzepte beraten, Förderanträge abgestimmt, Kooperationsprojekte verabredet und vieles mehr.

Eine Bildungsstrategie mit übergreifendem Anspruch muss natürlich auch die vielen Bildungsakteure außerhalb der Verwaltung einbinden. Ganzheitliche Planung und Umsetzung erfordert eine Partizipation aller relevanten Akteure. Damit sind betroffene Bürger oder Unternehmen genauso gemeint wie Institutionen, die über ein spezielles Wissen verfügen oder Interessen vertreten oder aber Akteure, die sich in der Umsetzung engagieren. Bildungsmanagement ist dann am erfolgreichsten, wenn die vielen betroffenen Akteure Hand in Hand an der Lösung der Herausforderungen »

arbeiten können. Dafür wurden im Landkreis Osnabrück verbindliche Orte und Gelegenheiten für die Abstimmung und Koordinierung geschaffen.

Ein zentrales Gremium ist die Kooperationskonferenz Bildung mit den wichtigsten Bildungsinstitutionen auf Entscheidungsebene. Kammern, Hochschulen, Landesschulbehörde, Arbeitsvermittlung, Stiftungen und kreisangehörige Kommunen werden auf diese Weise regelmäßig eingebunden und definieren Gemeinschaftsvorhaben, wie zum Beispiel die Entwicklung einer gemeinsamen Ausbildungsregion und kooperativen Beratungsstruktur für den Übergang von der Schule in den Beruf.

Regelmäßige Bildungskonferenzen und Fachtagungen für die Akteure sind darüber hinaus wichtige Foren, um Austausch und Abstimmung zu ermöglichen. Im Rahmen einer Zukunftskonferenz wird die Vielzahl der Akteure regelmäßig in die Zielfindung für die Bildungsstrategie eingebunden.

Auch die Kooperation mit Stiftungen spielt in der Bildungslandschaft des Landkreises eine herausragende Rolle. Seit 2009 arbeitet der Landkreis in einem Verbund mit regionalen Stiftungen, in dem Wissen zusammengetragen und Schwerpunkte und Kooperationen abgestimmt werden. Im Zuge der jährlichen Strategieentwicklung tauscht sich der Landkreis Osnabrück mit den wichtigsten Stiftungen aus, damit Erfahrungen und Ziele der Stiftungen, Bedarfe des Bildungssystems und Handlungsschwerpunkte des Landkreises gegenseitig transparent werden.

Datenbasiert Steuern

Grundlage für das Bildungsmanagement sind verlässliche Daten, die der Analyse von Ausgangslagen, der Bewertung von Bedarfen und der langfristigen Messung von Ergebnissen und Wirkungen dienen. Diese Grundlage liefert das Bildungsmonitoring, mit dem Ergebnis, dass im Landkreis Osnabrück keine bildungspolitische Entscheidung von größerer Reichweite mehr ohne genaue Analyse der Ausgangssituation und Bedarfe gefällt wird.

Durch die regelmäßigen Bildungsberichte wissen Verwaltung und Politik jederzeit, wo der Landkreis im Bildungsbereich steht. Kleinräumige Bestandsaufnahmen, Analysen, Erhebungen und Befragungen liefern themenbezogenes Wissen für fundierte Entscheidungen. Diese Daten müssen erschlossen, erhoben, aufbereitet und verknüpft werden, bevor sie Entscheidungen möglich machen. Das Bildungsmonitoring ist als Frühwarnsystem, als Entscheidungsunterstützung und zum Maßnahmencontrolling unentbehrlich geworden, weil es dabei hilft, Ressourcen zu schonen, Transparenz zu schaffen, Prioritäten zu setzen, die Mittel zielorientiert zu lenken und wirksame Lösungen zu schaffen.

Die Bildungsberichterstattung basiert auf zwei Standardprodukten: Alle zwei bis drei Jahre erscheint ein umfassender Bildungsbericht, der einen Gesamtüberblick über die Bildungssituation in den Bereichen Familie, Kita, Schule, Übergang in den Beruf, Hochschule und nonformale Bildung gibt. Daneben gibt es den „Regionalreport Bildung“, ein kleinräumiger Datenreport zur Betrachtung der

Lage in den Städten und Gemeinden. Der Regionalreport folgt der Grundidee der „Quick-Facts“: Für jede Kommune werden einzeln soziale, demographische und bildungsbezogene Daten in Form von Karten, Grafiken und Tabellen ohne Text dargestellt.

Der Regionalreport Bildung ist – wegen seiner Übersichtlichkeit – ein sehr nachgefragtes Format, dem sich auch der Bildungsbericht in Zukunft annähern soll. Inzwischen wurde beschlossen, die Bildungsberichterstattung durch soge-



nannte Fact Sheets, die die zentralen Ergebnisse und wichtigsten Kennzahlen themenbezogen zusammenfassen, zu ergänzen. Diese Formate sind leichter zu erfassen und zu analysieren und besser und zielgerichteter zu kommunizieren.

Aber auch der Bildungsbericht ist kein Zahlengrab, sondern ein Arbeitsinstrument. Deswegen wird die Aufbereitung

der Daten mit einem partizipativen Analyseprozess verbunden. Immer wenn ein Bildungsbericht erscheint, werden auf einer „Zukunftskonferenz Bildung“ mit vielen Akteuren die Fakten diskutiert, Schlussfolgerungen gezogen und die wichtigsten Herausforderungen mit Prioritäten versehen.

Dadurch wird die Bildungsberichterstattung zum Ausgangspunkt für die Bildungssteuerung im Landkreis – mit ganz konkreten Folgen.

Nutzung der Ergebnisse des Bildungsmonitorings

Die Analyse der Ergebnisse des ersten Bildungsberichts zur frühkindlichen und schulischen Bildung ergab zum Beispiel Nachholbedarfe bei der Einbindung von Eltern in Erziehungsprozesse und bei der Bildungsbeteiligung von benachteiligten Kindern. Daraus resultierte ein kreisweises Programm zur Einrichtung von

Familienzentren in allen Kommunen und zur Finanzierung von Schulsozialarbeit an Grundschulen. Beide Angebote gibt es bis heute.

Im zweiten Bildungsbericht wurde deutlich, dass die Bildungsbeteiligung von Kindern mit Migrationshintergrund deutlich geringer ausfällt. Gepaart mit dem deutlichen Anstieg der Neuzuwanderung aus dem Ausland hat das dazu geführt, dass die Kreisverwaltung ihr Migrationsmanagement neu aufgestellt hat und ein Migrationskonzept entwickelt hat, das eine klare Zuordnung von Verantwortungen und eine sachgerechte Bündelung der Aufgaben im Landkreis Osnabrück vorsieht. Ausgehend vom Bildungsmonitoring – und den positiven Erfahrungen damit – baut der Landkreis Osnabrück nach und nach in allen wichtigen Politikfeldern ein datenbasiertes Monitoring auf. So gibt es bereits jetzt ein Integrationsmonitoring. Ein Monitoring für Familiengerechtigkeit ist in Vorbereitung.

Darüber hinaus ist der Landkreis dazu übergegangen, nicht mehr allein isolierte Angebote und eine größere Zahl von Einzelmaßnahmen umzusetzen, sondern sich auf Bereiche zu konzentrieren, wo Lücken im System erkannt werden oder Hilfe am wirksamsten ist. Angesichts komplexer Herausforderungen reicht es nicht mehr aus, mit kleinen, befristeten Projekten auf Bedarfe zu reagieren. Notwendig sind ganzheitliche Planungen und Konzepte.

Bildungsmanagement als Erfolgsmodell

So ist in den letzten Jahren im Landkreis Osnabrück ein zwar komplexes, aber

dennoch handhabbares System des kommunalen Bildungsmanagements entstanden. Es hat die Organisationsentwicklung der Kommune stark beschleunigt und Verwaltungsabläufe nachhaltig verändert. Die Haltungen zwischen den Fachbereichen der Verwaltung, aber auch im Verhältnis zu Kooperationspartnern haben sich ebenfalls sehr verändert und zu Ergebnissen, d.h. konkreten Bildungsangeboten, geführt, die ohne diese Struktur so nicht entstanden wären.

Für den Landkreis Osnabrück ist das Bildungsmanagement ein Erfolgsmodell, das beispielgebend sein kann für die Gestaltung auch anderer, ganz unterschiedlicher Politikfelder. Was man dabei gewinnt, ist vor allem Flexibilität, aber auch verlässliche Routinen, die dabei helfen, die komplexen und vielschichtigen Aufgaben der Zukunft übergreifend, gemeinsam und fokussiert anzugehen. «

Autor: Michael Fedler – Leiter des Referates für Strategische Planung, Landkreis Osnabrück

Steuerungsgremien im Heidekreis

Die Bildungskonferenz als Meilenstein

Am 16. Oktober 2007 fand die erste Bildungskonferenz des Heidekreises statt. Diese ist als wichtiger Ausgangspunkt für das Entwickeln und Gestalten einer Bildungslandschaft anzusehen. Ganz getreu dem Motto der Veranstaltung „Chancen verbessern, Übergänge gestalten“ wirkten hier ca. 200 Teilnehmerinnen und Teilnehmer mit, um die Bildungslandschaft Heidekreis nachhaltig zu stärken. Daraus entstand bereits im Dezember desselben Jahres der Verein zur Verbesserung der Bildungschancen im Landkreis Heidekreis e.V., bestehend aus zahlreichen Akteuren aus der Bildungsregion, so etwa aus dem Landkreis, der Volkshochschule, der Kreishandwerkerschaft, den Berufsbildenden Schulen, den Ausbildungsbetrieben, den Kreissparkassen und aus Bildungsträgern. Dieser Verein initiierte und steuerte zunächst den Aufbau des Bildungsbüros über Förderprojekte.

Etablierung eines Datengestützten Kommunalen Bildungsmanagements

Mit der Einrichtung des Bildungsbüros Heidekreis begann über das Förderprogramm „Lernen vor Ort“ der Aufbau von Steuerungsstrukturen für die Bildungslandschaft Heidekreis. In diesem Bundesprogramm wurden das Datengestützte Kommunale Bildungsmanagement (DKBM) zum Ziel gesetzt und Ressourcen zum Einstellen von Mitarbeitern für

Bildungsmonitoring und -management bereitgestellt.

Im Heidekreis erschienen „Erste Ergebnisse“ für einen Bildungsbericht 2011, ein Jahr später der erste Bildungsbericht. Ziel war bereits in diesem Förderprogramm die Erarbeitung eines Masterplans Bildung. Hierfür hat das Team von „Lernen vor Ort“ 2011 und 2012 Fachforen zu den Themen „Chancenge-

rechtigkeit in der schulischen Bildung“, „Fachkräftebedarfe der Wirtschaft“ und „Kooperation von Schulen und außerschulischen Partnern“ durchgeführt. Ziel war jeweils die Formulierung von konkreten Handlungsempfehlungen für den Masterplan Bildung.

Aufbau und Funktion der Steuerungsgremien

Die „Interne Steuerungsgruppe Bildung“ setzt sich zusammen aus dem Landrat, dem Ersten Kreisrat, den Fachbereichsleitern „Service und Finanzen“, „Ordnung“, „Soziales“, „Kinder, Jugend und Familie“, dem Stabsstellenleiter „Schulverwaltung und Bildung, ÖPNV“, den Fachgruppenleiterinnen „Kreientwicklung und Wirtschaft“ sowie „Jugendärztlicher Dienst“, dem stellvertretenden Geschäftsführer der Volkshochschule Heidekreis gGmbH und den Projektkoordinatorinnen „Jugend Stärken“, „Migration und Teilhabe“ sowie „Kommunale Koordinierung Neuzugewandelter“. Thematisch werden weitere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kreisverwaltung und der Volkshochschule hinzugezogen.

Aufgabe der Gruppe ist der verwaltungsinterne Austausch über Problemlagen, deren Identifizierung aufgrund von Daten, die Entwicklung sowie die Abstimmung von Bildungsstrategien, -projekten und -maßnahmen. Durch diese verwaltungsinterne Abstimmung können Doppelstrukturen vermieden und Synergien genutzt werden. Zudem ermöglicht sie das „Sprechen mit einer Stimme“ nach außen.

Nachdem bereits 2011 ein Leitbild für die Bildungslandschaft Heidekreis entwickelt wurde, konstituierte sich im November 2012 die „Strategiegruppe Bildung“ als Steuerungsgremium für die Bildungslandschaft und als Beirat des Kreistages. Zur Etablierung von nachhaltigen Strukturen war dies ein wichtiger Schritt, der nicht mehr von dem Verein zur Verbesserung der Bildungschancen geleistet werden konnte. Erstes Ziel der Strategiegruppe Bildung war die Aufstellung des Masterplans Bildung im Jahr 2013. Die Strategiegruppe Bildung dient der gegenseitigen Vernetzung und Information der Akteure der Bildungslandschaft. Gemeinsame Strategien können hier entwickelt und vereinbart sowie Doppelstrukturen erkannt und vermieden werden.

Mittlerweile umfasst die Strategiegruppe Bildung folgende Institutionen mit jeweils einem entsandten Mitglied:

Landrat (Vorsitz)	
Schule:	Allgemeinbildende Schulen – Primarstufe, Allgemeinbildende Schulen – Sekundarstufe I, Allgemeinbildende Schulen – Sekundarstufe II, Berufsbildende Schulen, Niedersächsische Landesschulbehörde, Kreiselternrat, Kreisschülerrat (in politischer Beratung)
Kita:	Kindertagesstätten, Trägerschaft Kindertagesstätten
Politik:	CDU-Fraktion, SPD-Fraktion, GRÜNE-Fraktion, AfD-Fraktion, Gruppe FDP/BU, Gruppe BBB/WBL (jeweils Kreistag)
Kommunen:	Städte/Gemeinden
Bildungsträger:	Volkshochschule Heidekreis
Stiftungen:	Stiftungsverbund Heidekreis
Arbeitswelt:	Kreishandwerk, Industrie- und Handelskammer, Agentur für Arbeit

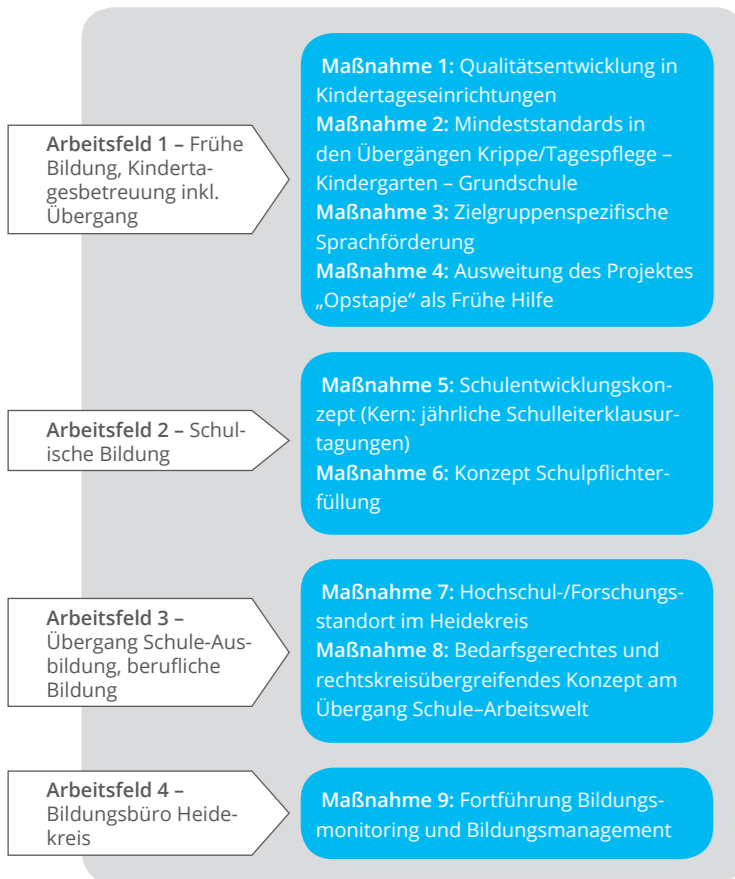
Aufgabe der Geschäftsstelle

Die Stabsstelle Schulverwaltung und Bildung, ÖPNV des Heidekreises erfüllt zusammen mit der Koordinatorin des Programms „Jugend stärken in der Region“ in der Gremienstruktur die Geschäftsstellenfunktion. Sie erarbeitet Datengrundlagen, bereitet relevante Themen vor und nach und erstellt für den Landrat die Einladungen zu den Sitzungen der Internen Steuerungsgruppe Bildung sowie der Strategiegruppe Bildung.

Die Gremienarbeit mit Leben füllen – der Prozess Masterplan Bildung

Der Masterplan Bildung ist ein integrierter Gesamtansatz zur Verbesserung der Bildungssituation. Er unterteilt sich in „strategische Maßnahmen“, „operative Maßnahmen“ und Entwicklungsthemen. 2013 haben die Interne Steuerungsgruppe Bildung und die Strategiegruppe Bildung in Klausurtagungen erstmals neun strategischen Maßnahmen aus den Bereichen frühkindliche Bildung, schulische Bildung und Übergang Schule–Arbeitswelt aufgestellt. »

Im Jahr 2007 begann im Heidekreis der Aufbau der Bildungslandschaft. Schon zum damaligen Zeitpunkt befassten sich hier zahlreiche Akteure mit dem breit gefächerten Thema „Bildung“. Um aber eine gemeinsame Richtung entwickeln zu können, galt es zunächst, gemeinsame Verantwortung wahrzunehmen sowie spezifische Themen für den Heidekreis zu erkennen und diese festzuhalten.



Der Masterplan Bildung wurde 2013 vom Kreistag verabschiedet und in der Bildungskonferenz der breiten Öffentlichkeit vorgestellt.

Mit der Fortschreibung des Masterplans Bildung 2017/18 hat die Strategieguppe Bildung nach ihrer neuen Konstituierung nach den Kommunalwahlen im September 2016 wieder eine wichtige Agenda. Nachdem die Strategieguppe sich in ersten Sitzungen über die Themen und den weiteren Weg zu Aufstellung des Masterplans verständigt hat, werden bis Februar 2018 Fachforen zur Erörterung möglicher weiterer Handlungsfelder stattfinden. Nach Beschluss des Masterplans durch die Strategieguppe Bildung wird dieser als Vorlage in die Kreistagsgremien und in die Runde der Hauptverwaltungsbeamten eingebracht. Ziel ist es, den Masterplan im September 2018 vom Kreistag beschließen zu lassen, so dass die strategischen Maßnahmen im Haushalts- und Stellenplan 2019 wirksam verankert und umgesetzt werden können.

Die Fortschreibung erfolgt unter folgenden Überschriften:

1. „Strukturen verstetigen“
Alle 8 vorgeschlagenen strategischen Maßnahmen knüpfen an den Masterplan Bildung 1.0 oder an vorhandene Programme an.
2. „Das Bild vervollständigen“
Mit den Bereichen „Fort- und Weiterbildung“ und „non-formale Bildung“ entsteht ein Masterplan, der alle Bildungsbereiche umfasst.

Gelingensfaktoren der Gremienarbeit der Bildungslandschaft Heidekreis

Eine enge Zusammenarbeit von Beginn an, schon mit der ersten Planung einer möglichen Bildungslandschaft, ist sehr förderlich. Nur so können alle Akteure frühzeitig eingebunden werden und ihre Wünsche, Kompetenzen und Ressourcen miteinbringen. Darüber hinaus braucht es eine gute personelle und finanzielle Ausstattung, zum Beispiel durch Förderprogramme auf Landes- oder Bundesebene. Ohne die fachliche Begleitung durch „Lernen vor Ort“ wäre ein solches Unterfangen nicht so erfolgreich umsetzbar gewesen.

Schließlich sind eine ideelle Unterstützung durch politische und verwaltungsseitige Einigkeit sowie klare Beschlusslagen äußerst förderlich für den Außenauftritt und die innere Motivation aller Beteiligten, bei der Entwicklung am Ball zu bleiben. Die Einbeziehung der Politik in die Gremienstruktur hat sich im Heidekreis als zielführend für die konkrete Planung und Rückkopplung von Maßnahmenideen herausgestellt.

Es muss betont werden, dass es einen langen Atem braucht, um strukturbildende Maßnahmen im Bildungsbereich umzusetzen. Schwierig für das öffentliche Bild ist es, dass ein solcher Prozess langfristig zu verstehen ist und keine kurzfristigen Erfolge oder Veränderungen hervorbringen kann. Dies bedeutet auch, den Prozess ständig erklären zu müssen und mit allen Akteuren abzustimmen. Einige Entwicklungen, die sich im Nachhinein als gut und zielführend herausstellten, waren nicht als solche „von langer Hand“ geplant, sondern ergaben sich „im Doing“.

Autoren: Jürgen Haarstick, Alexandra von Plüskow-Kaminski, Thomas Dobutowitsch, Stabsstelle Schulverwaltung und Bildung, Heidekreis

Strategische Steuerung in Bildungsnetzwerken?



— DAS GESAMTKONZEPT DES BILDUNGSMANAGEMENTS IM KREIS PADERBORN —

Die Bildungsregion Kreis Paderborn wurde 2009 gegründet mit dem Ziel, die Lern- und Lebenschancen der Kinder und Jugendlichen entlang der Bildungsbiografie zu verbessern. Der Kooperationsvertrag mit den kreisangehörigen Kommunen, der Bezirksregierung und dem nordrhein-westfälischen Schulministerium sah vor, in einigen inhaltlichen Bereichen zu arbeiten (Qualitätsentwicklung der Schulen, Sprachbildung, MINT, etc.) und den Erfolg der Bildungsregion daran zu messen, ob der Anteil der Abiturienten steigt. Der Vertrag sah eine „staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft“ vor, in der Kommune (der Kreis und die Kommunen im Kreis) und Land (durch die obere und untere Schulaufsicht) jeweils Ressourcen einbringen und für Ziele einsetzen, die sie im Konsens vereinbart haben.

2009 gab es also nur eine „Idee“, aber noch lange kein „strategisches Gesamtkonzept“. Dem nähert sich die Bildungs- und Integrationsregion in drei Phasen.

In drei Phasen auf dem Weg zu einem Gesamtkonzept

Mit der Gründung der Bildungsregion Kreis Paderborn entstanden 2009 zwei Gremien. Der ‚Lenkungskreis‘ soll die politische

Anbindung gewährleisten und ist mit der oberen und unteren Schulaufsicht besetzt, mit dem Landrat und drei Vertretern der Bürgermeister sowie den Leitungen der Schulverwaltungen. Das ‚Leitungsteam‘ soll auf der Ebene von Amtsleitungen für die gute Fachlichkeit der Arbeit und die Kooperation mit Schulverwaltungen, Kommunen, Jugendämtern und Schulen sorgen. Das war die ‚Basisausstattung‘ für die Bildungsregion.

In den folgenden Jahren wurde die Beteiligung immer dann ausgeweitet, wenn neue Handlungsfelder bearbeitet werden sollten.

Phase 1: Das Wichtigste in Projekten bearbeiten

In der ersten Phase der Bildungsregion von 2009 bis 2011 waren die Prioritäten der Mitglieder in Leitungsteam und Lenkungskreis maßgebend für das Arbeitsprogramm. Das Bildungsbüro hat die Mitglieder befragt, was die größten Herausforderungen zu dieser Zeit waren, hat diese in den Sitzungen des Leitungsteams gebündelt und von den Mitgliedern priorisieren lassen. »

Aus dieser Zeit stammen Projekte wie der „Qualitätszyklus“ zur datengestützten individuellen Schulentwicklung, „Systemisch Führen“ als 2-jährige Führungsfortbildung für Kita- und Schulleitungen gemeinsam und die „MINT-AGs“ als praxisorientiertes Zusatzangebot für Schulen im Ganztag.

Phase 2: Die Umsetzung des Konzepts – In Handlungsfeldern Konsens über Ziele herstellen

Das Bildungs- und Integrationszentrum setzt aktuell Schwerpunkte in den Handlungsfeldern „interkulturelle Öffnung“, „Sprachbildung“, „Qualitätsentwicklung/Inklusion“ und „Übergang Schule-Beruf“.

Im Handlungsfeld Übergang Schule-Beruf erhielt das Bildungsbüro 2011 den Auftrag, mit allen Akteuren gemeinsame Ziele zu formulieren und daraus Maßnahmen abzuleiten. Dazu wurde ein breites, hierarchieübergreifendes Netzwerk geschaffen, das vom Landrat und den Spitzen der Agentur für Arbeit und der Kammern bis zu den Studien- und Berufswahlkoordinatoren der Schulen und Fachkräften in den Projekten reichte.

Der Landrat, der Abteilungsdirektor Schule der Bezirksregierung, die Leiter der Agentur für Arbeit, der IHK und der Kreis-

handwerkerschaft und der Schuldezernent der Stadt Paderborn beauftragten das Bildungsbüro, in einer Veranstaltung Ziele zu erarbeiten. Diese wurden anschließend in „Mindeststandards für den Übergang Schule-Beruf“ konkretisiert. Die Teilnehmer priorisierten in einer weiteren Veranstaltung, welche Mindeststandards zuerst umgesetzt werden sollten.

Im Rahmen dieses Prozesses gründeten die beteiligten Institutionen die ‚Qualitätsmanagement-Gruppe‘ mit ca. 20 Vertretern aus dem Übergang Schule-Beruf, um kontinuierlich die Umsetzung der Ziele zu verfolgen und zu steuern.

Darüber hinaus erschien es sinnvoll, ein- bis zweimal im Jahr eine ‚Vollversammlung‘ aller Fachkräfte im Übergang Schule-Beruf einzuladen, um die Umsetzung voranzutreiben und zugleich Fortbildung anzubieten. Hierzu treffen sich alle Studien- und Berufswahlkoordinatorinnen und -koordinatoren, Beraterinnen und Berater der Agentur für Arbeit, Vertreterinnen und Vertreter der Kammern, der Bildungsträger und weiteren Projekte. Die Vollversammlung umfasst ca. 120 Personen. Diese übernimmt auch die Funktionen des ‚Beirat Schule-Beruf‘, der in einem Erlass des Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein Westfalen geregelt ist.



In ähnlicher Weise legten 2012 nach der Gründung des Kommunalen Integrationszentrums und bei der Erweiterung der Bildungs- zur Bildungs- und Integrationsregion 130 Stakeholder in einer Veranstaltung fest, dass die „Integration im Sport“ und die „Sprachbildung“ Schwerpunkte der Integrationsarbeit werden sollten.

2013 erarbeiteten 150 Beteiligte ein „Leitbild Inklusive Bildung“, dessen Umsetzung von einer „Steuergruppe Inklusion“ begleitet wird.

Phase 3: Datengestützt steuern

Schon 2010 hatte das damalige Bildungsbüro den Bürgermeistern im Kreis Paderborn vorgeschlagen, einen regionalen Bildungsbericht zu erstellen. Dies lehnten die Bürgermeister jedoch ab, weil ihnen der Nutzen nicht deutlich genug wurde.

Erst die Nutzung von Landesmitteln im Programm „Kein Abschluss ohne Anschluss“ machte 2013 den Weg frei für einen Berufsbildungs- und Integrationsbericht. Der Bericht sollte vor allem klären, ob das Bildungssystem so aufgestellt war, dass eine ausreichende Anzahl von Fachkräften in den nächsten 10 Jahren zur Verfügung steht. Die gleichen Daten wurden genutzt, um den Integrationserfolg zu erfassen. Der Bericht wurde im September 2014 der Öffentlichkeit vorgestellt. Auf dieser Basis diskutierten und benannten die Beteiligten erneut die Stärken und Herausforderungen, legten Prioritäten fest und formulierten Ziele – diesmal allerdings über alle Handlungsfelder hinweg.

So soll im Frühjahr 2018 ein Zielsystem vorliegen, das von vielen Beteiligten im Konsens (sicher auch als Kompromiss) erarbeitet wurde und die Basis für die Arbeit in den nächsten fünf Jahren bildet. Wenn die Ziele vorliegen, werden die Institutionen in der Bildungs- und Integrationsregion gebeten, ihren Beitrag zum Erreichen der Ziele zu formulieren. Auf dieser Basis werden Leitungsteam und Lenkungsreis die Zielerreichung beobachten und gegebenenfalls nachsteuern.

Von oben gewollt und von unten getragen

Ein wesentliches Kennzeichen der Kooperationspartner ist, dass sie autonom sind. Alle Partner bzw. Institutionen haben einen eigenen ‚Kernauftrag‘, den sie erfüllen sollen. Manchmal ergeben sich durch diese Aufträge auch Interessengegensätze, die Kooperation und Netzwerkbildung verhindern. Niemand kann

zur Kooperation gezwungen werden. Dann hilft manchmal nur Geduld: Die Kooperation anbieten und abwarten; Personalwechsel als Chance nutzen.

Ein zielgerichtetes Arbeiten in Netzwerken ist in der Regel dann möglich, wenn eine Maxime des Veränderungsmanagements beachtet wird: Veränderung gelingt, wenn sie von ‚oben‘ gewollt und von ‚unten‘ getragen wird‘.

Exemplarisch wurde dieser Grundsatz zur Vereinbarung der Ziele und Mindeststandards im Übergang Schule-Beruf genutzt (siehe Phase 2). Landrat und Co haben als „oben“ den Auftrag gegeben, Ziele zu erarbeiten, aber die Ziele nicht vorgegeben. Die Beteiligten im Handlungsfeld haben dann als „unten“ die Ziele formuliert.

Für solche Prozesse gibt es Varianten, je nachdem wie groß die Entscheider den Rahmen stecken wollen. So können die Entscheider auch die Ziele vorgeben und die Beteiligten im Handlungsfeld überlegen, mit welchen Projekten die Ziele am besten umzusetzen sind. Oder die Entscheider formulieren eine konkrete Aufgabe und die Beteiligten entwerfen den Prozess zur Umsetzung.

Zum Schluss

Die Erfahrungen im Kreis Paderborn lassen sich nur bedingt auf Kooperationsstrukturen in anderen Kreisen übertragen. Der Transfer von Prozessen ist umso schwieriger, je unterschiedlicher die individuellen Bedingungen sind. Allgemeingültige Rezepte gibt es nicht. Auch gilt es die unterschiedlichen Möglichkeiten und Voraussetzungen von Kreisen und Städten zu beachten.

Grundsätzlich erscheint es sinnvoll gemeinsame Ziele zu formulieren und diese schrittweise umzusetzen. Allerdings kann der praktische Nutzen von mehrjährigen Masterplänen bezweifelt werden. Denn die Rahmenbedingungen für die Umsetzung wandeln sich ständig und manchmal auch abrupt – insbesondere in Landesprogrammen, die oft genug die regionale Umsetzung intensiv beeinflussen.

Autor: Dr. Oliver Vorndran, Leiter des Bildungs- und Integrationszentrums Kreis Paderborn

„Die Erfahrung zeigt: Gemeinsam gelingt es besser“

INTERVIEW MIT OBERBÜRGERMEISTERIN EVA LOHSE

Eva Lohse ist Oberbürgermeisterin der Stadt Ludwigshafen und Präsidentin des Deutschen Städtetages. Im Interview sprachen wir mit ihr über kommunale Bildungslandschaft und die Zusammenarbeit mit der Transferagentur. Wir wollten von ihr erfahren, wie sie den Zugang Geflüchteter zu Bildungsangeboten in Städten heute bewertet und was die Stadt mit dem Aufbau einer kommunalen Bildungs- und Erziehungslandschaft in der Ludwigshafener Gartenstadt erreicht hat.

Als Oberbürgermeisterin der Stadt Ludwigshafen haben Sie mit der Transferagentur RLP-SL eine Zielvereinbarung abgeschlossen. Was waren dabei Ihre Erwartungen?

Die Stadt Ludwigshafen ist geprägt von Pluralität, ca 40% der Bevölkerung verfügen über eine Migrationsgeschichte. Seit vielen Jahren arbeiten wir kontinuierlich an der Ausgestaltung eines vielseitigen und qualitativ hochwertigen Bildungsangebots in Kooperation von unterschiedlichen Bildungseinrichtungen, um den unterschiedlichsten Bedürfnissen, sozialräumlichen Bedarfen und individuellen Bildungszielen angemessen gerecht werden zu können. Unser Ziel ist es, unsere Bildungslandschaft so weiter zu entwickeln, dass alle junge Menschen eine faire Chance auf Teilhabe erhalten.

Im Rahmen der Kooperationsvereinbarung mit der Transferagentur wollen wir uns schwerpunktmäßig mit der strukturellen und inhaltlichen Ausgestaltung des Übergangs von der Schule in Ausbildung und Beruf befassen und ein schlüssiges Konzept mit allen beteiligten Bildungs- und Ausbildungsinstitutionen erarbeiten, das übersichtlich genug ist, jungen Menschen die Orientierung in diesem Übergangsprozess zu erleichtern. An der Schnittstelle unterschiedlicher gesetzlicher Rahmenbedingungen und verschiedenster beteiligter Systeme von Bildung, Ausbildung und Unternehmen erfordert dies das Herausarbeiten besonderer Stärken und Möglichkeiten der Anknüpfung zwischen den beteiligten Institutionen, die Wahrnehmung von Interessen, Wünschen und Potenzialen, die Verbesserung der Ansprache der Zielgruppe und ganz sicher auch die Intensivierung von wirksamen unterstützenden Maßnahmen für diejeni-



gen, die diesen existentiell bedeutsamen Übergang nicht aus eigener Kraft schaffen. In diesem Prozess erhoffen wir uns Impulse durch die Transferagentur und durch andere Kommunen, die in dieser Übergangsgestaltung bereits Erfahrungen gesammelt haben.

Ein weiterer Schwerpunkt bezieht sich auf den Ausbau einer Unterstützungsstruktur für neuzugewanderte und bildungsbenachteiligte junge Menschen, die ihnen den Zugang zu Bildung erleichtert. Dabei ist es uns ganz wichtig, dass sich alle Bildungs- und Förderangebote im Sinne fairer Chancen grundsätzlich an alle junge Menschen richten.

Sie haben als Präsidentin des Deutschen Städtetages in den vergangenen zwei Jahren immer wieder auch Stellung in der Frage nach dem Umgang mit der starken Zuwanderung bezogen. Wie sehen Sie die Situation der Städte mit Blick auf den Zugang Geflüchteter zu Bildungsangeboten heute?

Städte und Gemeinden engagieren sich sehr bei der Integration der Neuzugewanderten. Sie verfügen dabei auch über viel Erfahrung, denn Integration findet vor Ort statt. So verschiedene Aspekte wie Sicherheit, Wohnraum, soziale Teilhabe, Mobilität, Gesundheit, Spracherwerb, Integration in Schule, Ausbildung und Beruf, aber natürlich auch in Nachbarschaft und Wohnumgebung müssen dabei berücksichtigt werden. Wenn alles zusammenläuft, und den Neuzugewanderten mit Offenheit begegnet wird, dann ergeben sich hieraus Chancen für gelingende Integration.

In der täglichen kommunalen Realität erfordert das derzeit Investitionen in Wohnungsbau, Schulerweiterung und Kitausbau. Ein erweitertes Bildungsangebot erfordert zudem mehr Lehrkräfte, Erzieherinnen und Erzieher, Investitionen in Aus- und Weiterbildung von Fachkräften sowie Weiterentwicklung

der Qualität der Bildungsprozesse unter dem Aspekt interkultureller Öffnung. Da die wachsende Nachfrage durch Zuwanderung nicht nur in Ludwigshafen parallel zu steigenden Geburtenzahlen verläuft, ergibt sich daraus ein Kraftakt, der in mehreren Schritten bewältigt werden muss. Deshalb war und ist es richtig, dass die Kommunen sich gemeinsam stark gemacht haben für eine bessere und angemessene finanzielle Unterstützung durch den Bund und die Länder.

Diese Unterstützung wird auch in den kommenden Jahren benötigt, denn wir als Kommunen wollen gelingende Integration ermöglichen. Verbesserung der Sozialen Teilhabe und (frühe) Bildung erweisen sich immer wieder als gute Voraussetzungen für ein gesundes Aufwachsen. Dort anzusetzen ist gut, reicht aber nicht aus. Viele Neuzugewanderte gehören zur Altersgruppe 16 bis unter 25 Jährige, für sie gilt es, einen qualifizierten Schulabschluss zu erreichen und den wichtigen Schritt in Ausbildung zu schaffen, um daraus eine langfristige Lebensperspektive ableiten zu können. Da gilt es viele Hürden zu überwinden, angefangen von Mindestvoraussetzungen in Deutsch über nachzuholende bis hin zur Anerkennung bereits erworbener Abschlüsse. Aber es wird auch viel versucht mit zusätzlichen Bildungsangeboten im Übergangsbereich, Potenzialanalysen, »



Praktika und speziellen Einstiegskursen von Arbeitsagentur, Handwerkskammern und Ausbildungsbetrieben. Der Erfolg all dieser Bemühungen hängt letztlich daran, ob die unterschiedlichen Institutionen im Sinne gelingender Bildungswege abgestimmt zusammenarbeiten.

Ein elementarer Integrationsfaktor verbirgt sich in einem raschen Erwerb der Umgebungssprache. In Ludwigshafen und in vielen anderen Städten auch, haben wir deshalb Neuzugewanderte bereits von Anfang an in Sprachkurse integriert. Es hat sich als unbedingt richtig erwiesen, die vielfach lange Wartezeit auf Anerkennung und Aufenthaltsstatus zum Deutschlernen zu nutzen. Hier stehen wir mittlerweile wie in anderen Bildungsbereichen vor der Herausforderung, dass die vorhandenen Ressourcen an Fachkräften ziemlich ausgeschöpft sind. Zu raschem Erfolg führen jedoch nur qualitativ hochwertige Angebote, zu deren Unterstützung viele ehrenamtlich Engagierte in unschätzbare Weise beigetragen haben. In der Zusammenarbeit konnten wir zeigen, dass es gelingen kann, die Geflüchteten nicht nur aufzunehmen, sondern auch dazu beizutragen, dass sie bei uns eine neue Lebensperspektive entwickeln können.



Seit Sommer 2016 fördert das BMBF in über 320 Kommunen die Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte. Wie sehen Sie das Potential dieses Programms für die Förderung von Integration in den Kommunen?

Seit 1. Mai 2017 werden wir auch in Ludwigshafen bei der Koordination von Bildungsangeboten für Neuzugewanderte durch eine Bildungskoordinatorin unterstützt. Im Prozess der Aufnah-

me und Integration von Neuzugewanderten sind viele zusätzliche Angebote an unterschiedlichen Orten entstanden, die jetzt mit bereits bestehenden Angeboten in den Regeleinrichtungen und im Hinblick auf sozialräumliche Notwendigkeiten gut aufeinander abgestimmt werden müssen, um die bedarfsgerechte Ausgestaltung der Bildungslandschaft sicherstellen zu können. Im Einsatz eines Bildungskoordinators ergibt sich hierzu eine sehr hilfreiche Ressource, die sich auf die gesamte Bildungskette bezieht.

Der Einstieg in die Ausbildung ist einer der wichtigsten Übergänge im Leben eines jungen Erwachsenen. Hier entscheidet sich neben der Frage, ob es mit der Ausbildung klappt, oft auch, ob ein junger Mensch seiner Heimatregion treu bleibt oder wegzieht. Wie ist die Situation in Ludwigshafen? Und wie fangen Sie die auf, die es nicht alleine schaffen?

Der Übergang in Ausbildung und Beruf ist in der Tat ein wichtiger Übergangsprozess. Die meisten jungen Menschen finden ihren Weg in Ausbildung und Studium alleine. Und denjenigen, die es aus eigener Kraft nicht schaffen, bieten wir unterschiedliche Maßnahmen zur Begleitung und Förderung an. Dabei haben wir sehr gute Erfahrungen mit Berufslotsen gemacht. Mit einer individuellen Begleitung lassen sich nachweislich die direkten Anschlüsse von der Schule in Ausbildung steigern. Leider müssen wir für diese Unterstützungsmaßnahmen die Finanzierung jedes Jahr aufs Neue über Drittmittel sichern, weil uns selbst die finanziellen Mittel fehlen, um diese unterstützende Ressource bedarfsgerecht an den entsprechenden Schulen einsetzen zu können. Deshalb ist es unser Ziel, an einer gesicherten Unterstützungsstruktur für gelingende Bildungswege mit Nachdruck zu arbeiten. Wir brauchen mehr erfolgreiche Bildungsbiografien auf unterschiedlichen Wegen, um tatsächlich allen jungen Menschen ihr Recht auf ein gutes Aufwachsen garantieren zu können. Dies können wir nur in einem Netzwerk der Akteure im Übergangsfeld erreichen.

Sehen Sie hier auch Vorteile eines kommunalen Bildungsmanagements?

Ein kommunales Bildungsmanagement ist sicher eine Hilfe bei der Koordination von Bildungsangeboten. Es muss die gesamte Bildungskette im Blick haben, Bildungsprozesse strukturell und

inhaltlich aufeinander aufbauen, bedarfsgerecht weiter entwickeln und Übergänge verbindend ausgestalten. Dazu braucht es kooperative Zusammenarbeit der unterschiedlichen beteiligten Akteure. Wir haben in Ludwigshafen sehr gute Erfahrungen gemacht mit trägerübergreifenden Arbeitsgemeinschaften oder mit Runden Tischen in unterschiedlichen Aufgaben- und Handlungsfeldern. Relativ neu ist die Errichtung einer Jugendberufsagentur, in der Arbeitsagentur, Jobcenter und Jugendsozialarbeit zusammenarbeiten. Die bisherige Erfahrung zeigt: Gemeinsam gelingt es besser, jungen Menschen in schwierigen Lebenssituationen eine echte Chance auf Weiterentwicklung eröffnen zu können.

Seit 2011 wird in der der Ludwigshafener Gartenstadt eine kommunale Bildungs- und Erziehungslandschaft aufgebaut. Was haben Sie in dieser Zeit erreicht?

In der Gartenstadt haben wir unter fachlicher Begleitung durch das Institut für Sozialpädagogische Forschung Mainz gGmbH (ism) die Chancen einer intensiven Vernetzung für ein verbessertes Angebot für Kinder, Jugendliche und Eltern ausgelotet. Das ist überaus gut gelungen. Auch nach Ablauf der Projektphase engagieren sich mehr als 50 Kooperationspartnerinnen und -partner im „Netzwerk Eltern und Kinder in der Gartenstadt“. Gemeinsam ist es dort gelungen, bestehende Lücken in der Bildungskette mit Angeboten zur Entlastung der jungen Familien zu füllen. Dazu zählen beispielhaft mehrere Eltern-Kind-Gruppen, wo junge Eltern und Alleinerziehende Kontakte knüpfen, Informationen austauschen und eigene Formen der gegenseitigen Unterstützung ausprobieren. Aus dem Kreis dieser jungen Eltern hat sich ein Verein gegründet, der eigenständig Aktivitäten für und mit jungen Familien organisiert. Zudem ist es gelungen, in Kooperation mit ortsansässigen Sportvereinen und der Evangelischen Jugendfreizeitstätte ein Stadtteil-Ferienprogramm auf die Beine zu stellen. Im Umfeld von Kitas und Schulen ist ein breites Angebot von musisch-kreativen Angeboten entstanden. Ganz neu hat sich eine Initiative „Wir suchen – Wir bieten“ ergeben mit ganz praktischen Formen der Kooperation.

Das alles ist möglich geworden durch einen sehr engagierten Koordinator und ebenso engagiertes Mitwirken der Bürgerinnen und Bürger. Es ist erstaunlich, wie viele gemeinsame Ideen umgesetzt werden konnten. Der Erfolg dieser Zusammenar-

beit basiert auf der Unterstützung des Vorgehens durch Politik, Stadtvorstand und Ortsvorsteher. Klare Kooperations- und Kommunikationswege haben sich als unumgänglich erwiesen. Eine legitimierte Koordination muss sichergestellt sein. Alle Akteure werden auf der Grundlage gemeinsam erarbeiteter Leitlinien beteiligt und haben auf einem jährlichen Fachtag Raum und Zeit zum Austausch der Erfahrungen. Darüber ist eine vertrauensvolle Atmosphäre unter den Akteuren gewachsen. Die Angebote werden auf der Grundlage sozialraumorientierter Bedarfsplanung gemeinsam ausgebaut. Die Finanzierung ist über Anschubmittel gesichert, muss aber nachhaltig in bestehenden Strukturen verankert werden.

Ich bin sicher, dass das gemeinsame Handeln langfristig sowohl das Wohlbefinden als auch die Kontakte in der Nachbarschaft und die Identifikation mit dem eigenen Lebensumfeld verbessern. Darin liegt ein wichtiger Aspekt für die zukünftige Entwicklung lebendiger Stadtquartiere.

Wie wird das Projekt in Zukunft weitergeführt? Und gibt es Pläne, das Projekt in andere Stadtteile zu transferieren?

Das Projekt befindet sich bereits im Normalmodus. Wir konnten eine dauerhafte Teilfreistellung für die Koordination möglich machen, was neben tragfähigen Strukturen der Zusammenarbeit als Grundlage erforderlich ist.

Wir denken auch über Möglichkeiten zu einem Transfer auf andere Stadtteile nach. Dabei weisen uns die ermittelten Gelingensfaktoren den Weg, die Ziele müssen jedoch sozialraumbezogen jeweils neu definiert und auf realisierbare Chancen und Möglichkeiten überprüft werden. Die Erfahrungen in der Gartenstadt machen auf jeden Fall Mut auf der Basis vernetzter Kooperation weiter zu arbeiten. «

Die Gründung des Netzwerks Bildung für alle im Saarland

Anlässlich der konstituierenden Sitzung des Netzwerks Bildung für alle im Saarland am 25. April 2017 in Saarbrücken sprachen wir mit Sabine Süß, Leiterin der Koordinierungsstelle Netzwerk Stiftungen und Bildung im Bundesverband Deutscher Stiftungen, und Hans Joachim Müller, Präsident der Landesarbeitsgemeinschaft PRO EHRENAMT e.V., über die Gründung und den Aufbau des Netzwerks. Das Netzwerk soll die Zusammenarbeit von Stiftungen, Kommunen und weiteren zivilgesellschaftlichen Akteuren stärken und den Informationsaustausch und die Transparenz untereinander fördern.

Heute fällt der Startschuss für das Netzwerk Bildung für alle im Saarland. Welche Ziele verfolgen Sie mit der Gründung des Netzwerks?

Süß: Grundsätzlich geht es in einem solchen Rahmen wie dem Netzwerk darum, einander besser kennenzulernen und dadurch die Zusammenarbeit zu verbessern, tatsächlich bedarfsorientiert Prozesse oder Projekte in Gang zu setzen und damit auch Synergien zu schaffen. Das Saarland ist geprägt durch ein hohes ehrenamtliches Engagement vieler Einzelner, und dafür sind sehr effektive Strukturen geschaffen worden, insbesondere durch die Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) PRO EHRENAMT und die damit zusammenhängenden Aktivitäten. Im Netzwerk sind neben dem, was im Ehrenamt schon verankert war, noch ganz andere Akteursgruppen hinzugekommen, die notwendig sind, damit ein kommunales Bildungsmanagement tatsächlich funktionieren kann. Die dadurch mögliche Stärkung einer übergreifenden Zusammenarbeit kann ganz andere Dimensionen und Perspektiven

entwickeln, wenn sich Akteursgruppen füreinander interessieren, die auf den ersten Blick nichts miteinander zu tun haben, zum Beispiel der Seniorenbereich mit der frühkindlichen Bildung. Wenn wir es schaffen, das Wissen über den jeweils anderen zu vertiefen und die jeweiligen Arbeitsbereiche besser miteinander zu verknüpfen, dann würde die Bedeutung von Bildungsverläufen, vom lebenslangen Lernen und von Verquickung unterschiedlicher Bildungsebenen sehr viel eingängiger und selbstverständlicher. Das wären für mich erst einmal die wichtigsten Ziele, die wir gemeinsam erreichen wollen.

Mit welchen Themen wird sich das Netzwerk in den kommenden Monaten auseinandersetzen?

Süß: Die Themen, denen wir uns widmen wollen, sind heute gemeinsam festgelegt worden. Die Themen gemeinsam festzulegen, ist ein ganz wichtiger Schritt, um die regionale Besonderheit abbilden zu können. Heute haben wir uns für die Fachdiskussion des nächsten Treffens in

einem halben Jahr das Thema Kooperation und Kooperationszusammenhänge vorgenommen. Besonders wichtig in einem solchen Netzwerk ist neben dem besseren Kennenlernen auch die Überlegung, wie man das gesammelte Fachwissen nutzen kann. Das Thema Kooperation betrifft uns alle zunehmend, aber wie kann man die systematische Zusammenarbeit besser gestalten? Wie kann man auch mit Partnern, die man bisher noch nicht erreicht hat eine Zusammenarbeit etablieren, damit Bildung im Sinne des lebenslangen Lernens mit der hochaktiven Ehrenamtsszene hier im Saarland besser verknüpft werden kann?

Wie können sich Stiftungen und andere zivilgesellschaftliche Organisationen in diesem Netzwerk einbringen?

Müller: Es braucht immer einen Antreiber, einer muss den Hut aufsetzen und dann findet man auch Mitstreiter. Das ist wie ein Schneeballsystem, vor allem wenn es eine überzeugende Konzeption hat. Wir haben einerseits die Stiftungen, da

haben wir die Verbindung über unsere Stiftung Bürgerengagement und andererseits haben wir das ganze Ehrenamt über die LAG PRO EHRENAMT. Und jetzt kommt die dritte Komponente hinzu und das ist die kommunale Landschaft. Wir haben die Städte und die Landkreise miteingebunden und da waren heute auch viele Vertreter da, die offensichtlich selbst gemerkt haben, es ist notwendig, dass wir uns an einen Tisch setzen.

Für lokale Bildungslandschaften brauchen wir effektive Strukturen, damit auch Zusammenarbeit vor Ort gelingen kann. Wie kann das Netzwerk die Zusammenarbeit in den Kommunen unterstützen, auch bezogen auf das kommunale Bildungsmanagement?

Süß: Ich glaube, es wird eine Haltungsänderung bei allen Akteuren notwendig sein, die durch das Verständigen darüber, was jeder macht, möglich wird. Haltungsveränderung deswegen, weil wir nicht mehr davon sprechen, dass die Kommunen jemanden brauchen, der sie unterstützt, sondern dass wir gemeinsam etwas entwickeln wollen. Dazu muss man sich auf einen gleichen Wissensstand bringen, und man muss eine Rollenklärung vornehmen. Es geht nicht mehr darum, dass der eine etwas tut und dann den anderen darüber informiert, sondern dass wir im besten Falle zu einer gemeinsamen systematischen Entwicklung kommen. Das setzt ein Verständnis für die Gegebenheiten und Grenzen der Akteure voraus. Wenn wir uns mehr Wissen darüber verschaffen, wie der eine und der andere tickt, dann ist das schon ein großer Gewinn auf dem Weg dahin. Als nächstes kommt man zur Struktur

der Zusammenarbeit. Wie gestaltet man Verabredungen? Also, wie langfristig kann und will ich die Kooperation anlegen? Neben einem ersten begeisterten Start in die Arbeit des Netzwerkes wird es Phasen geben, in denen das Ziel undeutlich wird und wo man sich wieder mehr motivieren muss. Aber wenn wir wollen, dass etwas dauerhaft etabliert wird, dann muss man sich mit einem langen Atem in einen solchen Prozess hineinbegeben, und das heißt, wir müssen miteinander reden, reden, reden. Das bedeutet auch genau zuhören, permanente Lernbereitschaft mitbringen und die Bereitschaft, das Ringen um die beste Lösung auszuhalten. Das ist, was im Bildungsmanagement den Kern von Steuerung ausmacht. Das heißt, gemeinsam Verantwortung für die Gestaltung des Prozesses zu übernehmen.

Welche Vorteile haben zivilgesellschaftliche Akteure und Stiftungen, wenn sie dem Netzwerk beitreten?

Müller: Zunächst einmal geht es darum, dass wir die Kommunen mit einbinden. Die müssen wissen, dass wir existieren.

Es geht darum, dass man das Gefühl hat, ich bin Teil dieser ganzen Bewegung. Ich hatte mir nicht vorgestellt, dass es heute so eine bunte Diskussion gibt, dass so ein buntes Feld an Akteuren auf einmal auftritt. Und man muss auch immer wieder daran denken: Synergieeffekte schaffen, heißt auch irgendwo Kosten einsparen. Das, was wir jetzt hier anstreben, das sind mittelfristige und langfristige Projekte, wo auch die Überzeugung herrscht, es macht Sinn da mitzumachen und ich bin Teil dieser Mannschaft oder dieses Teams. Da sind die Kommunen und die Stiftungen mit dabei, und das können immer wechselnde Kombinationen sein. Mal ist die Stiftungslandschaft ein bisschen stärker vertreten, mal sind es die Non-Profit-Organisationen. Unser Job als Netzwerk ist, hiermit die Grundlage zu schaffen, dass man davon weiß.

Welche Aufgaben übernehmen Sie als LAG PRO EHRENAMT und auch als Netzwerk Stiftungen und Bildung im neugegründeten Netzwerk? »



Süß: Konkrete Aufgaben sind, den Austausch zu ermöglichen und, wie Herr Müller sagte, zu informieren. Aber wichtig ist vor allem, dass wir ein Bewusstsein für die Möglichkeiten gemeinsamer Entwicklung schaffen. Kommunales Bildungsmanagement braucht die Zivilgesellschaft, ohne Zivilgesellschaft kann es kein nachhaltiges Bildungsmanagement vor Ort geben! Die Kommunen müssen das verstehen, aber auch der Zivilgesellschaft muss klar sein, dass sie dabei eine sehr wichtige Aufgabe hat. Die LAG PRO EHRENAMT qualifiziert beispielsweise Lernpaten, und wir bieten Workshops an, in denen wir Stiftungen wie auch Kommunen mit dieser Form der Zusammenarbeit vertraut machen: Was braucht es? Was für Instrumente müssen in Kommunen wie etabliert werden? Jede Kommune ist anders. Man muss immer genau hingucken. Wir in der Koordinierungsstelle des Netzwerkes Stiftungen und Bildung überlegen zur Zeit, wie man über modellhafte Zusammenarbeit mit Kommunen, Stiftungen und anderen zivilgesellschaftlichen Akteuren Szenarien entwickeln kann, in denen sich dann auch andere Kommunen wiederfinden und davon lernen können. Stichwort: Transfer. Ich würde sagen, unsere Aufgabe ist es, im Netzwerk Bildung für alle im Saarland zu sortieren. Hier besteht schon sehr vieles, es sind auch fruchtbare Strukturen da und ohne Zweifel sind ganz viele Akteursgruppen im Saarland exemplarisch gut aufgestellt. Aber ich glaube, wichtig ist es, dass wir ein bisschen mehr für Passgenauigkeit sorgen, so dass die einen oder anderen mehr übereinander wissen, aber man auch in dieser Runde erarbeiten kann, was davon für die Zusammenarbeit wichtig ist.

Müller: Die Strukturen, die wir hier im Saarland haben, gibt es in anderen Bundesländern so nicht. Es gibt in den anderen Ländern keine Dachorganisation für das Ehrenamt. Bei uns in der LAG PRO EHRENAMT sind alle Ehrenamtsbereiche vertreten, zum Beispiel die LIGA der freien Wohlfahrtspflege mit Diakonie, AWO und Caritas, aber auch Umweltverbände, die Kirchen, der Sport und die Kultur, auch die Selbsthilfegruppen. Sie sind alle bei uns Mitglied und ziehen an einem Strang. Wir sind die Vertreter, die auch in den politischen Gremien ein Wort mitreden. Wir nehmen das Ehrenamt an sich als Anlass, um mit den Regierungsparteien oder der Landesregierung zu verhandeln.

In den Leitlinien des Netzwerk Bildung für alle im Saarland steht, dass sie die Transparenz im Bildungssektor erhöhen wollen. Wie gehen Sie diese Aufgabe an?

Süß: Die Aufgabe lässt sich nur gemeinsam lösen. Wir merken, dass in den letzten zwei, drei Jahren wirklich eine Offenheit und das Einsehen entstanden sind, dass man auf kommunaler Ebene nur eine Verbesserung der Lebensumstände erreicht, wenn alle zusammenarbeiten. Dass sich das im Bereich der Bildung gut festmachen lässt, hängt damit zusammen, dass es jeden betrifft. In der Kommune kann einfach sichtbar gemacht werden, ob etwas Erfolg zeigt oder nicht. Die Bürger und Bürgerinnen nehmen wahr, dass Institutionen im Bildungsbereich in den letzten Jahren eine Öffnung vollzogen und Offenheit für neue Akteure entwickelt haben. Das halte ich für eine extrem interessante Beobachtung, weil sie zum einen den Bedarf signalisiert,

aber auch, dass Veränderung zugelassen wird und wir eine gute Chance zu diesem Zeitpunkt haben, mit dem Netzwerk sehr erfolgreiche neue Wege zu beschreiten. Für diese Entwicklung eine Öffentlichkeit zu schaffen, bedeutet die Grundlage für Transparenz im Bildungssektor und eine zentrale Aufgabe für das Netzwerk Bildung für alle im Saarland. «

Landesarbeitsgemeinschaft PRO EHRENAMT ist die Dachorganisation aller ehrenamtlichen Vereine und Gruppierungen im Saarland.

Die Stiftung Bürgerengagement Saar ist ein Zusammenschluss von hochgestellten Persönlichkeiten des Saarlandes, die das Bürgerengagement im Saarland fördern will. Im Satzungszweck ist insbesondere die Bildungsarbeit für Kinder und Jugendliche herausgehoben.

Das Netzwerk Stiftungen und Bildung folgt der Zielsetzung, bundesweit Wegweiser für zivilgesellschaftliches Engagement zu sein, Bildungsallianzen zu fördern und Stiftungen in ihrer Bildungsarbeit zu unterstützen. Es setzt dabei auf Kooperation von Bildungsakteuren und Wirkung auf lokaler Ebene.

1. Sitzung des Netzwerkes Bildung für alle im Saarland am 9. November 2017, 10:30-14:30 Uhr, zu Gast beim Regionalverband Saarbrücken. Bei Interesse melden Sie sich bitte per Email: mueller@pro-ehrenamt.de. Weitere Informationen: www.netzwerk-stiftungen-bildung.de

Aufbau eines Lotsenhauses für Flüchtlinge in Koblenz



Als 2015 immer mehr Flüchtlinge nach Deutschland kamen und in der Folge auf Städte und Regionen verteilt wurden, kam schnell die Idee auf, dass diese Menschen in ihrer Not nicht nur auf humanitäre Hilfe angewiesen waren, sondern durchaus ein Gewinn für den vom Schreckgespenst „Demografischer Wandel“ bedrohten deutschen Arbeitsmarkt sein könnten. Doch wie integriert man Menschen, die aus einem völlig anderen Kulturkreis kommen und in den meisten Fällen, wenn überhaupt, über eine Ausbildung verfügen, die sich an den hohen deutschen Maßstäben kaum messen lässt? Experten wussten: Es würde nicht schnell gehen, und im Alleingang war diese gewaltige Aufgabe auch nicht zu bewältigen. In Koblenz zog man aus diesen Erkenntnissen sehr früh die richtigen Schlüsse – und rief das Lotsenhaus für Flüchtlinge ins Leben. »

Geboren wurde die Idee in der Arbeitsagentur Koblenz-Mayen. Dort fragte man sich, wie man die Arbeit mit Flüchtlingen nicht nur gut, sondern auch möglichst effizient gestalten kann. Dabei wurde schnell klar, dass es nicht zuletzt die vielen verschiedenen Anlaufstellen sind, die den Betroffenen und ihren Helferinnen und Helfern das Leben schwer machen. Der Traum von der einen Anlaufstelle für alle Fragen rund um den Arbeitsmarkt war geboren. Man machte sich auf die Suche nach Mitstreiterinnen und Mitstreitern – und wurde überraschend schnell fündig. Ob Kammern, Caritasverband mit Migrationsdienst und Anerkennungsberatung, Stadt- und Kreisverwaltung oder die beiden Jobcenter Koblenz und Mayen-Koblenz – letzteres als optierende Einrichtung nicht mal in Mitträgerschaft der Agentur: Mit ihrer Idee

eines gemeinschaftlichen Angebots rannte die Arbeitsagentur die berühmten offenen Türen ein. Als das Koblenzer Lotsenhaus am 1. November 2015 offiziell an den Start ging, gehörte es zu den Vorzeigeprojekten in Rheinland-Pfalz und weit darüber hinaus.

Untergebracht im Erdgeschoss der Koblenzer Arbeitsagentur war das Ziel der neuen Einrichtung von Anfang an festgelegt: die Integration von Asylbewerberinnen und Asylbewerbern in Arbeit und Ausbildung – und damit letztlich in die Gesellschaft ihrer neuen Heimat. So kristallisierte sich auch die Zielgruppe heraus, für die das Lotsenhaus Anlaufstelle sein konnte und wollte: Menschen, die hier Hilfe suchten, mussten im erwerbsfähigen Alter sein und ganz konkret nach Ausbildungs- oder Arbeitsstellen suchen. Außerdem mussten sie aus Syrien, Iran, Irak, Afghanistan, Pakistan, Eritrea, Somalia oder Nigeria kommen. Zwei Flüchtlingslotsen stellte die Arbeitsagentur eigens für diesen Zweck ein. Sie bildeten von Beginn an die festen Größen im Lotsenhaus – weil sie immer vor Ort

sind und weil sie über eine breite Palette an Sprachkenntnissen verfügen. Die Kooperationspartner richteten sich im Lotsenhaus mit festen oder flexiblen Sprechzeiten ein. Ergänzt wurde das Angebot von den anderen Fachabteilungen der Arbeitsagentur, auf deren Wissen und Unterstützung das Lotsenhaus-Team jederzeit zurückgreifen konnte.

Erklärtes Ziel aller Beteiligten: „Wer das Lotsenhaus verlässt, soll wissen, wie es für ihn weitergeht.“ Darüber hinaus wollte man nicht nur den Flüchtlingen selbst ihren Einstieg ins neue Leben möglichst leicht machen, auch haupt- und ehrenamtliche Helferinnen und Helfer, die gerade in der Anfangszeit ihres Engagements häufig über mangelnde Informationen klagten, sollen das Fachwissen

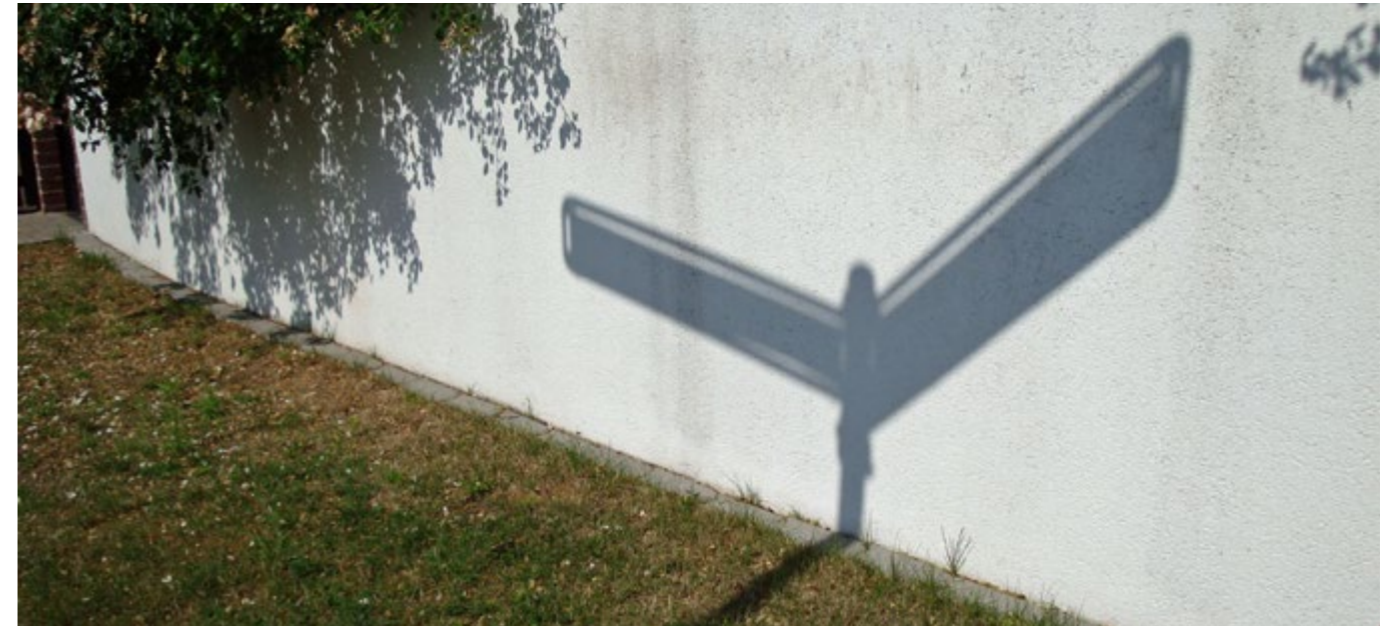
des Lotsenhauses nutzen können. Und damit nicht genug. Man wolle zum Kompetenzzentrum für all jene werden, die mit dem Thema Flüchtlinge und Arbeitsmarkt zu tun haben, betonte

Agenturleiterin Ulrike Mohrs bei der Lotsenhaus-eröffnung. „Deshalb erheben wir auch gar nicht den Anspruch, dass das heutige Konzept der Weisheit letzter Schluss ist. Stattdessen wollen wir mit unserer Aufgabe und unseren Erfahrungen kontinuierlich wachsen.“

Eineinhalb Jahre später fällt die (vorläufige) Bilanz mehr als erfreulich aus. Mehrere tausend Beratungsgespräche wurden im Lotsenhaus geführt – mit Flüchtlingen, aber auch mit ihren haupt- und ehrenamtlichen Unterstützern. Rund 1000 Anfragen aus dem gesamten Bundesgebiet gingen allein über das E-Mail-Konto der Einrichtung ein und wurden von den Netzwerkpartnerinnen und -partnern beantwortet. Über die unterschiedlichen Programme der Mitstreiter wurden hunderte Frauen und Männer in betriebliche Praktika vermittelt oder besuchten Qualifizierungsmaß-

Das Lotsenhaus in Kürze

Das Koblenzer Lotsenhaus ist eine gemeinsame Einrichtung der Agentur für Arbeit Koblenz-Mayen, der Stadt Koblenz, des Landkreises Mayen-Koblenz, des Jobcenters Stadt Koblenz, des Jobcenters Mayen-Koblenz, der IHK Koblenz, der HwK Koblenz und des Caritasverbandes Koblenz e.V. Seine Aufgaben sind vor allem die Beratung und Unterstützung von Flüchtlingen in Fragen der Arbeitsmarkt-Integration. Darüber hinaus ist es aber auch Ansprechpartner für haupt- und ehrenamtliche Helferinnen und Helfer in der Flüchtlingsarbeit. Es hat am 1. November 2015 seine Arbeit aufgenommen und ist in den Räumen der Koblenzer Arbeitsagentur untergebracht.



nahmen. Rund 800 junge Menschen fanden über das Lotsenhaus den Weg zur Berufsberatung, umgekehrt wird immer häufiger Berufsorientierung in Flüchtlingsklassen angeboten. Intensiv in die Lotsenhausarbeit eingebunden sind außerdem die IQ-Beratung zur Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse durch die Caritas und das Angebot des benachbarten Berufsinformationszentrums der Arbeitsagentur.

Wie beabsichtigt ist das Lotsenhaus auch für haupt- und ehrenamtliche Helferinnen und Helfer in der Flüchtlingsarbeit ein wichtiger Ansprechpartner geworden. Kaum abzusehen war hingegen, wie positiv sich die gemeinsame Einrichtung auf die Zusammenarbeit der Netzwerkpartner selbst auswirken würde – auch über die eigentliche Arbeit im Lotsenhaus hinaus. Zwar gab es auch in der Vergangenheit mehr oder weniger intensive Berührungspunkte, doch durch die tägliche Tür an Tür-Arbeit sind das Wissen um – und die Wertschätzung füreinander deutlich gewachsen. Heute ist allen Beteiligten klar: Sie arbeiten Hand in Hand für ein gemeinsames Ziel – die möglichst reibungslose Integration von Menschen in den deutschen Arbeitsmarkt, die nicht selten ihre Heimat, ihr gesamtes Hab und Gut, aber auch ihr Selbstvertrauen verloren haben.

Dieses gute und vertrauensvolle Miteinander kommt natürlich in erster Linie jenen zugute, die im Lotsenhaus Rat suchen. Taucht im Beratungsprozess eine Frage auf, die von einer der anderen beteiligten Einrichtungen beantwortet werden

muss, war es früher meist nötig, das Geschehen zu unterbrechen, einen Termin beim betreffenden Kooperationspartner zu vereinbaren, diesen aufzusuchen und dann – oft Wochen später – in den eigentlichen Prozess zurückzukehren. Heute können Berater und Ratsuchender eine oder zwei Türen weiter gehen, das Anliegen kurz und unbürokratisch klären und dann weitermachen. Aber selbst die Zusammenarbeit mit Einrichtungen wie Ausländerbehörde oder Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) gestaltet sich mittlerweile deutlich effizienter und lebensnah. Dies ist vor allem deshalb so, weil das Koblenzer Lotsenhaus eineinhalb Jahre nach seiner Eröffnung eines seiner Hauptziele erreicht hat: Es ist – weit über die Region hinaus – zu einem anerkannten Kompetenzzentrum für Fragen rund um das Thema „Flüchtlinge und Arbeitsmarkt“ geworden.

Ausruhen will man sich auf den Lorbeeren allerdings nicht. Nach wie vor bleibt der Anspruch bestehen, eine lernende Einheit zu sein, die mit ihrer Erfahrung wächst und sich veränderten Gegebenheiten immer wieder anpasst. So gibt es aktuell etwa Überlegungen, ein Migrationsteam zu integrieren und damit den Kreis der Menschen zu erweitern, die von der Erfahrung und der Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Lotsenhauses profitieren können. «

Autorin: Doris Litz, Agentur für Arbeit Koblenz-Mayen



Vom Netzwerk zur Kooperation

STRUKTUREN BILDEN UND GEMEINSAM HANDELN – VERBESSERUNG DER SPRACHBILDUNG AM BEISPIEL EINER KREISANGEHÖRIGEN KOMMUNE

Der Kreis Lippe als ländlich geprägte und zugleich wirtschaftsstarke Region wird seine kulturelle, soziale und wirtschaftliche Vielfalt zukünftig nur noch auf der Basis eines nachhaltigen und wirkungsorientierten Bildungsmanagements aufrechterhalten können. Im Wettbewerb der Regionen und Kreise in der Region Ostwestfalen-Lippe (OWL) steht der Kreis Lippe aufgrund seiner Lage und Bevölkerungsstruktur in besonderer Weise vor der Aufgabe, das gemeinsame Handeln der beteiligten Akteure mit innovativen Ideen systematisch aufeinander abzustimmen.

Regionales Bildungsnetzwerk mit Handlungsfeldern

Vor diesem Hintergrund haben sich der Kreis Lippe, die 16 Städte und Gemeinden, die Bezirksregierung und zahlreiche außerschulische Institutionen den gemeinsamen Aufbau, die Gestaltung und die Weiterentwicklung der Bildungsregion Lippe zum Ziel gesetzt. Basierend auf einer Kooperationsvereinbarung wurde mit Ressourcen des Landes und des Kreises ein Qualifizierungs-, Beratungs- und Unterstützungssystem in Form eines Regionalen Bildungsnetzwerks für das lippische Bildungswesen aufgebaut und kontinuierlich weiterentwickelt.

Durch den Fachdienst Bildung sowie die Bildungsgenossenschaft Lippe Bildung eG werden viele Partner der schulischen und außerschulischen Bildung eingebunden. Die mit den beteiligten Akteuren sowie dem kommunalen Bildungsausschuss festgelegten zentralen Handlungsfelder werden so unter Wahrung der jeweiligen Zuständigkeiten entlang der Bildungskette

zusammengeführt. Hierzu gehören beispielsweise die Bereiche Familienbildung, Sprachbildung, Schul- und Unterrichtsentwicklung, Bildungsberatung, MINT-Bildung, Bildungsübergänge und Kulturelle Bildung. Über einen gemeinsam von den Akteuren besetzten Lenkungskreis sowie eine Steuerungsgruppe sind insbesondere die Bezirksregierung ebenso wie die Städte und Gemeinden in die Entscheidungsprozesse eng eingebunden. Der Lenkungskreis versteht sich dabei als strategisches Begleitgremium zu allen Themen im Regionalen Bildungsnetzwerk und wird durch die Leitungsebenen vom Kreis, der Bezirksregierung sowie der Bürgermeisterkonferenz besetzt. Die vorbereitende Steuerungsgruppe ist als operatives Begleitgremium konzipiert und umfasst zusätzlich Vertreter der Volkshochschule sowie der Schulen im Kreis Lippe. Das Regionale Bildungsnetzwerk unterhält zudem beim Kreis Lippe eine Geschäftsstelle als zentrale Anlaufstelle für Bildungsfragen, die zugleich die Koordination und Umsetzung der beschlossenen Aktivitäten verantwortet und dazu insbesondere auch mit weiteren außerschulischen Partnern eng zusammenarbeitet.

Lenkungskreis	Geschäftsstelle	Steuerungsgruppe
Wer: Bürgermeister (2-3) Bezirksregierung (3) Kreis Lippe (4-5) Was: Strategisches Begleitgremium zu allen Themen im Regionalen Bildungsnetzwerk	Was: Zentrale Anlaufstelle für Bildungsfragen Vernetzung mit kommunalen Aktivitäten Gemeinsamer Newsletter Gemeinsames Arbeitsprogramm Gemeinsamer Internetauftritt	Wer: Kommunen (6) Bezirksregierung (2) Kreis Lippe (2) + VHS (1) + Schule (3) Was: Operatives Begleitgremium

Bildungsmonitoring als Steuerungsgrundlage

Als übergreifendes Querschnittsthema stellt das Bildungsmonitoring für Verwaltung, Politik und Öffentlichkeit regelmäßig Informationen zum Bildungsgeschehen bereit. Unter dem bildungsbiographischen Ansatz des lebenslangen Lernens werden dabei alle Bildungsstufen von der Frühkindlichen Bildung bis zur Weiterbildung in den Blick genommen.

Bildungsmonitoring, verstanden als datengestützter, kontinuierlicher Beobachtungs- und Analyseprozess des Bildungswesens erhöht die Transparenz über die Rahmenbedingungen, Verlaufsmerkmale und Ergebnisse von Bildungsprozessen einer Region. Das Bildungsmonitoring dient der Standortbestimmung und stellt als Instrument des Regionalen Bildungsnetzwerks die Grundlage für Zieldiskussionen und Steuerungsmaßnahmen dar.

Kernstück des Bildungsmonitoring im Kreis Lippe ist der Bildungsbericht, der mit einem überschaubaren, systematischen und regelmäßig aktualisierbaren Satz von Indikatoren derzeit im Turnus von zwei Jahren vorgelegt wird. Zusätzlich gibt der jährlich erscheinende Faktencheck einen Überblick über die Entwicklung zentraler Kennzahlen in den Handlungsfeldern des Bildungsmanagements. In den Gremien des Regionalen Bildungsnetzwerks werden die Ergebnisse des Bildungsmonitorings anhand verschiedener Detailanalysen diskutiert. Das nachfolgende Praxisbeispiel ist ein Ergebnis der Diskussion zur Verbesserung der Sprachbildung in den Städten und Gemeinden auf der Grundlage des ersten kommunalen Bildungsberichts im Lenkungskreis im Jahr 2011. Die Anregung ging hier konkret vom Bürgermeister der Kommune mit dem höchsten Förderbedarf aus.

Praxisbeispiel „Kooperation im Netzwerk Bildung & Sprache (BUS)“

Die im Kreis Lippe seit dem Jahr 2007 durchgeführten Analysen der Delfin 4-Testungen (Erhebung des Sprachstandes bei Kindern im Alter von vier Jahren in NRW) zeigen, dass Sprachproblematiken sowohl bei Kindern mit deutscher als auch nicht-deutscher Herkunftssprache im Frühbereich zu beobachten sind. Allerdings ist insbesondere das Risiko von Kindern aus Familien mit Migrationshintergrund nach der Delfin 4-Analyse in den letzten Jahren konstant zweieinhalbmal so hoch.

Dem hier aufgeführten Beispiel liegt eine Kommune im Kreis Lippe zugrunde, in der bei 30,5 Prozent der im Rahmen der Sprachstandsfeststellung Delfin 4 getesteten Kinder ein Förderbedarf festgestellt wurde. Im Vergleich dazu liegt der Durchschnitt im Kreis Lippe bei 19,1 Prozent. Die nachfolgenden Daten zum Anteil der Kinder mit Sprachförderbedarf wurden erstmalig für alle lippischen Kommunen im Rahmen der Vorstellung des ersten kommunalen Bildungsberichts des Kreises Lippe im Jahr 2011 vorgestellt.

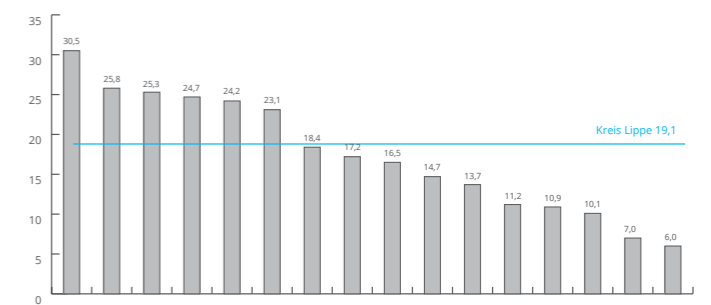


Abb. 2: Anteil der Kinder mit Sprachförderbedarf in den Städten und Gemeinden des Kreises Lippe 2010 in Prozent (Quelle: Böhm-Kasper & Rempe 2011, S.36)

Ausgelöst durch den Bürgermeister der betroffenen Kommune und auf der Grundlage der vorliegenden Daten starteten ab dem Jahr 2011 intensive Bemühungen des Regionalen Bildungsnetzwerks zur Aufarbeitung der dargestellten Problemlagen. In enger Kooperation mit Kindertagesstätten, Grundschulen und Elternvertretern, zum Beispiel auch mit der Islamischen Gemeinde, wurden die weiteren Schritte zur Optimierung diskutiert. Um die Aktivitäten zur Bewältigung der aufgezeigten Problemfelder in der Gemeinde zu bündeln und weiter zu intensivieren, wurde im Sommer 2011 unter der Federführung des Regionalen Bildungsnetzwerks das „Netzwerk Bildung und Sprache (BUS)“ gegründet. Es hatte die Aufgabe, die Verbesserung der Sprachbildung als Gemeinschaftsaufgabe mit einem ganzheitlichen Ansatz zu verdeutlichen und durch unterschiedliche Netzwerkmitglieder eine dauerhafte kommunale Verantwortung zu erreichen. So kamen neben den Kita-Kindern sehr schnell auch Themen wie Sprachbildung für Eltern und das Thema Mehrsprachigkeit in den Fokus.

Zudem wurde das Thema im Rahmen eines Bürgermeistertgespräches aufgegriffen. Über den Lenkungskreis des Regionalen Bildungsnetzwerks wurde der Landrat des Kreises eingebunden, der fortan gemeinsam mit dem Bürgermeister der »



Gemeinde den Prozess eng begleitete und insbesondere mit finanziellen und räumlichen Ressourcen unterstützte.

Als gemeinsames strategisches Ziel des „Netzwerks Bildung und Sprache“ bis zunächst zum Jahr 2014 wurde die Senkung des Sprachförderbedarfs von Kindern in der Kindertagesstätte und Grundschule formuliert. Dies sollte mit Hilfe eines gemeinsam zu erarbeitenden Sprachbildungs- und Sprachförderkonzeptes entlang der Bildungskette geschehen.

Mit Hilfe einer durch den Kreis Lippe organisierten externen Moderation gelang es anschließend, ein funktionierendes Netzwerk mit 20 Personen aus Kindertagesstätten, Grund- und Realschule, evangelischer Kirche, türkischem Elternverein, Volkshochschule und dem Regionalen Bildungsnetzwerk des Kreises Lippe aufzubauen. In zwölf Arbeitssitzungen erarbeiteten drei Interessengruppen (Sprachbildung, Übergänge und Struktur) systematisch die bestehende Situation und entwickelten unter Einbindung von Fachexperten aus dem Kreis Lippe und der Bezirksregierung konkrete und aufeinander abgestimmte Maßnahmen. So sind das Lese-Café, Lippe erzählt, (PC-)Sprachkurse für Erwachsene, ein abgestimmtes Übergangsmanagement Kita-Grundschule und ein Sprachbildungsfonds inzwischen zu festen konzeptionellen Bestandteilen geworden.

Nach Rücksprache mit dem Landrat des Kreises Lippe wurde im Jahr 2014 im Rahmen einer Verlängerung der Kooperationsvereinbarung zwischen dem Kreis Lippe, der Gemeinde, dem Verein Bürger für Bürger sowie der Evangelischen Kirchengemeinde der erwähnte „Bildungsfonds Sprache“ ins Leben gerufen. Er umfasst derzeit jährlich 12.000 €, die für zielorientierte Projekte, die im Rahmen der Netzwerksitzungen bestimmt werden, eingesetzt werden.

Der Fonds wird koordiniert und verwaltet durch den Verein Bürger für Bürger (BfB) und soll zudem die Vernetzung der Akteure und die gemeinsame Zielsetzung nach außen signalisieren. Damit stand für drei Jahre und optional – nach erfolgreicher Evaluation und Nachweis der Wirkungen im Jahr 2017 – für zwei weitere Jahre ein Finanzrahmen zur Verfügung, der die Umsetzung der vereinbarten Module des Sprachbildungs- und Sprachförderkonzeptes beinhaltet.

Abb. 3: Inhaltliche Struktur des Netzwerks Bildung und Sprache (Quelle: Kreis Lippe, 2017, Zwischenbericht Bildung und Sprache)

Mit dem Nachweis der Effektivität der eingesetzten Maßnahmen soll eine weitere Finanzierung bis Juni 2019 sichergestellt werden, bevor das Vorhaben dann schrittweise in die Eigenverantwortung der Kommune übergeben wird. Im Vorfeld stellten die Beteiligten im Rahmen eines Zwischenresümées folgende erfolgreiche Zwischenschritte und Ergebnisse fest:

- Höhere Sensibilisierung beim Umgang mit Sprache;
- bessere Vernetzung von Institutionen entlang der Bildungskette;
- gezielteres Übergangsmanagement von der Kindertagesstätte in die Grundschule und von der Grundschule in die Sekundarstufe I;
- erhöhte Wertschätzung von Mehrsprachigkeit und Verbesserung der Kommunikation mit den Eltern bezüglich der Sprachbildung.

Ausgehend von der Vorstellung des Bildungsberichts im Jahr 2010 und dem anschließenden Impuls des Bürgermeisters, der wiederum zur Etablierung eines Sprachnetzwerks geführt hat, konnten in der Folge strukturelle (Netzwerkaufbau) und inhaltliche (Sprachbildung) Entwicklungen sinnhaft miteinander vernetzt werden. Die ersten positiven Auswirkungen zeigen den Erfolg des Modells. Es bleibt zu hoffen, dass sich die aufgebauten Strukturen aus der Kommune heraus weiter festigen und sich durch die gemeinsamen Anstrengungen mit weiteren Partnern dauerhaft und positiv auf die Menschen sowie die Gemeinde auswirken. «

Autor: Markus Rempe, Leiter Fachdienst Bildung beim Kreis Lippe und Vorstandsvorsitzender Lippe Bildung eG



TAGUNGEN UND KONFERENZEN:

Thementagung Kleine Köpfe, große Chancen – Kommunale Ansätze für frühe Bildung
21. November 2017, Favorite Parkhotel, Mainz

QUALIFIZIERUNGEN:

Prozessreflexion Bildungsmonitoring: Vom Ziel zu Daten zu Taten
18. September 2017, Seminarraum der Transferagentur, Trier

Daten und Transparenz in der Bildungskoordination: Zwischen Anspruch und Wirklichkeit
29. September 2017, Bildungs- und Medienzentrum der Stadt Trier

Prozessreflexion Bildungsmanagement: Vom Aufbau zur Umsetzung
25. Oktober 2017, Seminarraum der Transferagentur, Trier

Tipps und Tricks für die Arbeit mit dem IT-Instrumentarium
28. November 2017, Seminarraum der Transferagentur, Trier

Aufbau von MINT-Netzwerken in Bildungsregionen
7. Dezember 2017, Seminarraum der Transferagentur, Trier

KOMMUNALFOREN:

„Bildungsmanagement“ und „Bildungsmonitoring“
26. Oktober 2017, Seminarraum der Transferagentur, Trier

„Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte“
7. November 2017, Seminarraum der Transferagentur, Trier
8. November 2017, Seminarraum der Transferagentur, Trier

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

Web: www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de

Redaktion: Dr. Katja Wolf / Benjamin Koltermann / Isabelle Wehrli

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

Gestaltung: Phormat Werbeagentur / Isabelle Wehrli

ISSN (Print) 2367-4466

September 2017

Bildnachweis:

S. 01 Ezergil/iStock/thinkstock

S. 02 Landkreis Alzey-Worms

S. 04 himberry/iphotocase.de

S. 08 UWE LEWANDOWSKI

S. 10-11 UWE LEWANDOWSKI

S. 12 Wavebreakmedia Ltd/iStock/thinkstock

S. 15 markusspiske/iStock/thinkstock

S. 16 Simon Bierwald

S. 18 Stadtverwaltung Ludwigshafen

S. 19 Joachim Werkmeister

S. 20 suze/photocase.de

S. 23 Isabelle Wehrli/Transferagentur RLP-SL

S. 25 bit.it/photocase.de

S. 27 bellaluna/photocase.de

S. 28 JSchilke/photocase.de

S. 31 Isabelle Wehrli/Transferagentur RLP-SL

S. 32 inurbanspace/iStock/thinkstock