

Präsentation

Dieter Assel

**Impulse, Konzepte und Erfahrungen in der Entwicklung
von Strukturen des Datenbasierten Kommunalen
Bildungsmanagements**

Fortbildung der Transferagentur Brandenburg

28.-29.August 2019

Spreewaldresort Seinerzeit Schlepzig

Inhalt

- Zur „Philosophie“ des bildungspolitischen Paradigmenwechsels- Warum brauchen wir ein kommunales Bildungsmanagement ?

**Die Entwicklung eines kommunalen Bildungsmanagements am Beispiel
der Genesis der Bildungslandschaft Weiterstadt 2002-2019
Prozesse-Ziele-Strukturen**

Break

**Moving the System –
Kommunales Bildungsmanagement und die Metamorphose kommunaler Verwaltung
-Ein Blick von „Innen“ aus der Perspektive kommunaler Koordinierung-**

- Statt einer Schlussbemerkung- ein kluger Hinweis aus dem literarischen Feld

Die „Philosophie“- Worum geht es eigentlich beim DKBM ?

Entwicklungsrichtung



Pädagogische Ebene

Curricular
Belehrend
Selektiv



Lebensweltorientiert
Ko –Konstruktiv
Inklusiv

Administrative Ebene

Zuständigkeit
Versäulung



gemeinsame Verantwortung
integrierte Planung

Organisationsebene

Institution
Einzelorganisation



(Sozial) Raum
Kooperatives Netzwerk

Steuerungsebene

Top-Down
Zentral



Bottom – Up
Kommunal/Regional

**Die Entwicklung eines kommunalen
Bildungsmanagements
am Beispiel der Genesis
der Bildungslandschaft Weiterstadt**

2002-2019



Lage: Im südhessischen Landkreis Darmstadt-Dieburg (Hessen)
Rhein-Main Region (7km bis Darmstadt, 20 km bis Frankfurt)

Einwohner: 26 500 in 5 Stadtteilen

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte: 9.786 (2017) Steigerung gegenüber 2000 = 38.7%
Vorwiegend Handel und Produzierendes Gewerbe (ca.75%)

Bildungseinrichtungen:

22 Kindertageseinrichtungen 1590 Plätzen für Kinder von 0-10 Jahren

4 Grundschulen

1 Förderzentrum

2 Gesamtschulen



ca. 2950 Schüler*innen

5 offene Jugendtreffs allen Stadtteilen

Schulsozialarbeit an beiden SEK 1 Schulen und im Rahmen integrierter Ganztagskonzepte an Grundschulen

Vereine: 108

Haushaltsvolumen:

Ergebnishaushalt: 62 Millionen

Finanzhaushalt: 9 Millionen (Investitionen)

Bildungslandschaft Weiterstadt 2002-2019

2002



Der Prozess I



2019

Normative Ebene

Strategische Ebene

Operative Ebene

Beschluss StaVo
Einrichtung
Bildungsbeirat

Beschluss StaVo
1. Bildungsgesamtplan

Beschluss Teilnahme Programm
„Lebenswelt Schule“ der DKJS

Beschluss Projekt
Campus

Beschluss Programm
Bildung aus einer Hand

Abschluss LWS
Programm
Kita 2020

Regionaler Transfer
Interne Neuorganisation Verwaltung
u.a. Abteilung Kinder/Jugend/Bildung
und Stelle Kommunale Bildungsplanung

Neuaus-
richtung
Verwaltung
& Gesellschaft

Konstituierung
Bildungsbeirat

1. Bildungsgesamtplan
1. Bildungsbericht

Einrichtung Projektsteuerung LWS

2. Bildungsgesamtplan

3. Bildungsgesamtplan
Neuorganisation Bildungsbeirat

Erarbeitung Rahmenvereinbarung
Ganztag und Konzept Frühe
Bildung in Kitas

Einrichtung Projektbeirat
zum Transfer und Sicherung
Nachhaltigkeit

mit Stadtteil AGs und Kompetenzzentrum

Leitbild Bildung

Stadtgespräch zu
Pisa Studie

Bildungspolitische
Bestandsaufnahme

Einrichtung AG Ganztag und
AG Frühe Bildung

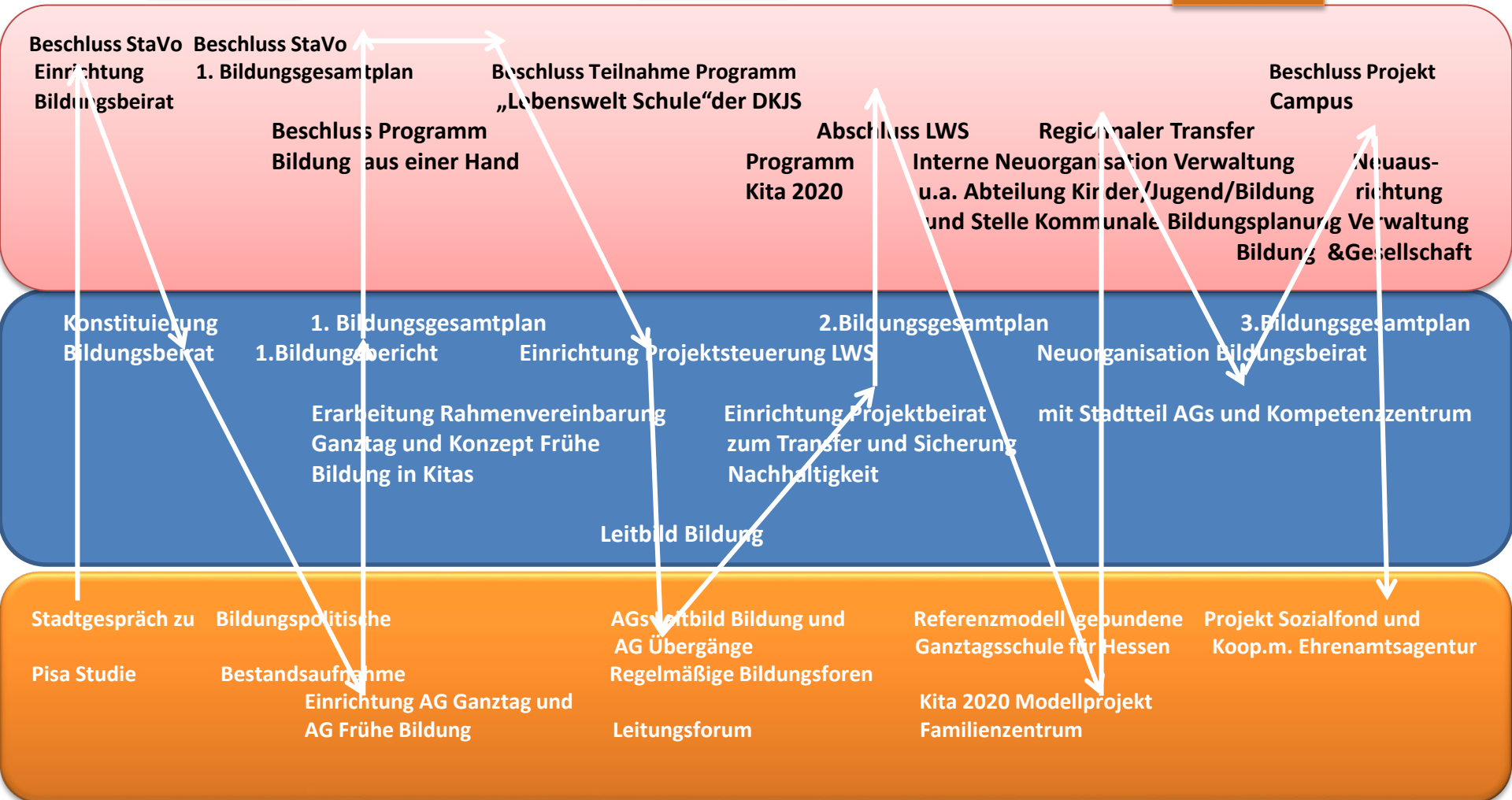
AGs verbild Bildung und
AG Übergänge
Regelmäßige Bildungsforen

Leitungsforum

Referenzmodell gebundene
Ganztagsschule für Hessen

Kita 2020 Modellprojekt
Familienzentrum

Projekt Sozialfond und
Koop.m. Ehrenamtsagentur



Der Prozess II

MEILENSTEINE

Initial
zündung

Struktur-
bildung
Analyse

Zieldefinition
Meilenstein-
planung

Verknüpfung
von
Netzwerken
zur Bildungs-
landschaft

Sicherung von
Nachhaltigkeit
Transfer in
Region

Neuausrichtung
mit stärkerer
Sozialraum-
orientierung

Verzahnung
Bildung +
Stadt-
entwick-
lung

FORMATE ZUR UMSETZUNG

Stadt-
Gespräch
zu 1.Pisa
Studie

Konstituierung
Bildungsbeirat
1.Bildungs-
bericht

1.Bildungs-
gesamtplan
2005-2010
Umsetzung

Projekt
Lebenswelt
Schule

Gründung
Projektbeirat
Initiierung
Aufbau
regionale BL

Reform des
Bildungs-
beirates
Richtlinien
Stadtteil AGs

Konzept
DiverCity
Projekt
Campus

ZEITRAUM

2002

2003

2004-2007

2008-2012

2012-2013

2013 -2016

2017-ff

Zielsystem der Bildungslandschaft Weiterstadt

Leitziel

Chancengerechtigkeit durch Weiterstädter Bildungs- und Förderkette
Bildungsgesamtplan 2015 -2020

Krippen + Tages-
pflege
0-3

Gestaltete
Übergänge

Kitas +
Familien-
zentren
3-6

Gestaltete
Übergänge

Grund-
schulen
6-10

Gestaltete
Übergänge

Weiter-
führende
Schulen
10 -18

Gestaltete
Übergänge

Berufliche
Bildung
16 -18ff

Strategische Ziele

- Vereinbarkeit von Beruf –und Familie
- Lebensweltorientierte Bildungsangebote
- Beratung von Familien

- Ausbau von Ganztagsangeboten in gebundener Form
- Integrierte Lernkonzepte
- Kooperation von Schule und Jugendhilfe

- Sicherung der Anschlussfähigkeit
- Hilfen zur beruflichen Orientierung

Operative Ziele (Beispiele)

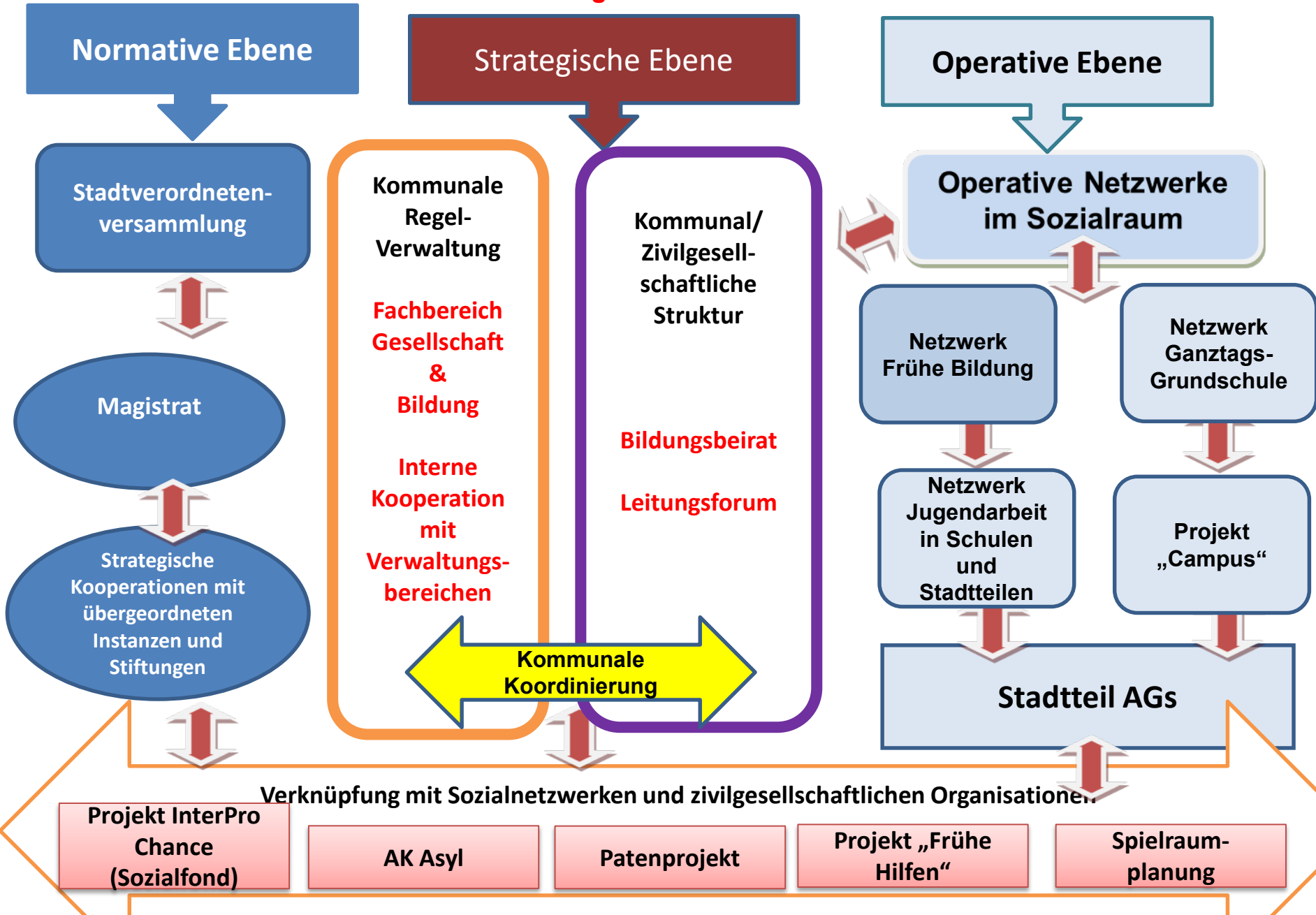
- Bedarfsgerechter Ausbau von Kita-und Krippe -Plätzen
- Individuelle Lernweggestaltung
- Kooperation mit Sozial-und Gesundheitsinstitutionen

- Bereitstellung von Bedarfsgerechten Ganztagsplätzen
- Rhythmisierte Tagesablauf
- Gemeinsame Unterrichtsgestaltung durch Lehrer und Sozialpädagogen

- Berufsvorbereitungsangebote an der Schule
- Organisation von Patenprojekten

Strukturen des Managementsystem der BL Weiterstadt

Ein Kommunal-zivilgesellschaftliches Tandemmodell



Einige Erkenntnisse zu Gelingensbedingungen beim Aufbau kommunaler Bildungslandschaften aus Weiterstadt und von anderswo

Teil 1

- *Es braucht einen **konzeptionellen Rahmen** mit inhaltlichen Schwerpunkten und klar definierte operative und strategische Zielsetzungen. Netzwerke ohne eindeutige Zielsetzungen sind nicht funktionsfähig*
- *Notwendig ist eine **gemeinsame „Sprache“** im Projekt, um die Kommunikation nach innen und außen zu ermöglichen. Instrumente hierfür waren in Weiterstadt ein erarbeitetes Leitbild und ein Glossar*
- *Es sind **Rahmenbedingungen** erforderlich, die Projekt- und prozessbezogenes Arbeiten möglich machen.*
- *Als geeignete **Gestaltungsprinzipien** haben sich erwiesen:
Sozialraumorientierung als Organisationsprinzip
Selbstorganisation als Arbeitsprinzip
Beteiligungsorientierung als Entwicklungsprinzip*

Einige Erkenntnisse zu Gelingensbedingungen beim Aufbau kommunaler Bildungslandschaften aus Weiterstadt und von anderswo

Teil 2

- Es sind **Strukturbildungen** erforderlich, die dafür sorgen Projektziele, Prozesse und Erkenntnisse zu fördern und qualitativ reflektiert weiter zu entwickeln.
- **Operativ** in Form von sozialräumlich oder thematisch organisierten Arbeitsformaten (Stadtteil- AGs, thematische AGs u.a.)
- **Steuernd** in Form von demokratisch legitimierten Organen (Steuergruppe, Leitungsforum, Projektleitung), die in der Lage sind komplexe Anforderungen eines Projekt-Managements zu erfüllen und mit persönlicher und fachlicher Autorität und Weitblick zu steuern.
- **Strategisch** in Form von zivilgesellschaftlich und professionell breit aufgestellten Unterstützernetzwerken

BREAK

**Moving the System –
Kommunales Bildungsmanagement und die
Metamorphose kommunaler Verwaltung
Ein Blick von „Innen“ aus der Perspektive kommunaler
Koordinierung**

Eine These vorweg:

Verwaltungen sind historisch und systemisch nicht per se auf Kooperation und Beteiligung ausgerichtet.

Ihre innere Organisation prägt wesentlich Form und Inhalt der externen und internen Kommunikation.

Der Auftrag der Koordinierung von Bildungsangeboten durch Kooperation, Beratung und Koordinierung vollzieht sich antizyklisch zur systemischen Verfasstheit von Verwaltungen.

Dies birgt Chancen und Begrenzungen gleichermaßen.

Systemischer Aufbau von (Kommunal)Verwaltungen

(Organisationstheoretisches Leitbild nach Max Weber)

- **Hierarchieprinzip** – System der Über-und Unterordnung
- **Schriftlichkeit und Aktenkundigkeit** – schriftliche Kommunikation und Dokumentation
- **Arbeitsteilung und Fachbezogenheit** – Zuständigkeits-und Anordnungsprinzip
- **Trennung von Amt –und Person** – von Fach-und Ressourcen-Verantwortung
- **Regelgebundenheit** – an rechtliche Normen gebunden (z.B. HGO, Ermächtigung durch Gesetz,

Kommunen unter „äußerem“ Reformdruck

Veränderungsanforderungen an kommunaler Verwaltung

Informationstechnologie

bessere Information
und Kommunikation

Finanzierungsprobleme

Notwendigkeit eines
besseren ökonomischen
Handelns und
professionellere Steuerung

Verwaltung



Forderung nach mehr Transparenz

Bürgernähe
und Kundenorientierung

Wunsch nach mehr Bürgerbeteiligung

mehr Kooperation und
Partizipation

Zunehmende Komplexität der Anforderungen

ämterübergreifende Koordinierung und
Projektmanagement

Interne Kommunikation zwischen Bewahrung und Veränderung

Dimension der Kommunikation	Aktuelle Ausprägung	Entwicklungsperspektive
Infoqualität	Fachbezogen und themenorientiert	multiperspektivisch und Kontextbezogen
Infofluss	Von oben nach unten (Anordnungs- und Weisungsprinzip) Top-Down Steuerung	horizontal und querschnittsorientiert mit Bottom- Up Strukturen
Richtung	einseitig	dialogisch
Form	Schriftlich , auf individuelle Aufgabenerledigung fokussiert, Weisungsgebunden.	Face to Face und elektronisch, auf verantwortungsbezogene Gemeinschaftliche Lösung von komplexen Aufgaben fokussiert
Zielgruppe	Einzelperson	(Projekt)Gruppen, gesamtes Personal,
Zeitlich	Einmalig und anlassbezogen	Regelhaft und systematisch

Motive für Veränderungsprozesse durch Bildung auf politischer und Verwaltungsebene im Prozess von Weiterstadt



Beispielhafte Faktoren einer veränderten inneren Organisation der Kommunalverwaltung

Maßnahme	Motiv	Grundlage
Organisation eines eigenständigen Fachbereiches Kinder, Jugend, Bildung	Anpassung der inneren Organisation an die gewachsene Bedeutung von kommunalen Bildungsangeboten	Bedeutungszuwachs- insbesondere der frühen Bildung-für die Stadtentwicklung
Einrichtung eines Fachdienstes „Kommunale Bildungsplanung“ mit Bereitstellung einer Stelle	Professionalisierung von kommunalen Steuerungsaufgaben Schaffung einer Schnittstelle zwischen Bildungsbeirat und Stadt.	Wachsender Koordinierungs- und Steuerungsbedarf durch die Kommune Sicherung von Nachhaltigkeit der im Projekt Lebenswelt Schule entstandenen Förderkette
Bildung ressortübergreifender Projektgruppen zur Realisierung temporärer Projekte	Bündelung von Expertenwissen, Entwicklung komplexer Lösungsansätze	Projekte der Stadtentwicklung mit fachübergreifenden Fragestellungen(z.B. Spielraumplanung, Entwicklung Wohnquartiere, Campusprojekt u.a.)
Neuorganisation Fachbereich Kinder, Jugend, Bildung und Umbenennung in Fachbereich Bildung & Gesellschaft	Anpassung der inneren Organisation an Entwicklung neuer Arbeitsfelder	Erfolgreiche zusätzliche Übernahme von Aufgaben im Bereich Integration ,Partizipation, Ehrenamt

Was kann kommunale Koordinierung im Prozess bewirken ?

**Motivation
schaffen für
Veränderungs
prozesse**

**Kooperation-und
Kommunikation
fördern durch
Strukturbildung**

**Schnittstelle
zwischen
Kommune und
Zivilgesell-
schaft sein**

**Zugänge zu
anderen Feldern
der kommunalen
Arbeit finden und
mit eigenem
Netzwerkauftrag
verbinden**

**Identifizierung
von
Bedarfsfeldern
durch
zielorientiertes
Monitoring**

**Ressortüber-
greifende
Zusammen-
arbeit fördern**

**Beteiligung
aller Akteure
ermöglichen**

**Nachhaltigkeit
sichern durch
Integration von
Bildung in
kommunale
Gesamtstrategie**

**Handlungs-
optionen
entwickeln und
Ressourcen-
bedarf
definieren**

Woran sollte sich kommunale Koordinierung perspektivisch orientieren ? **Einige Hinweise für ein strategisches Konzept**

- **Nachhaltigkeit sichern** durch Verzahnung von **Bildung und Stadt (Regional) entwicklung (integrierte Stadt/Regional)entwicklungsplanung)**
- **Schnittstellen** zwischen **Bildung und Stadtentwicklung identifizieren** als mögliche gemeinsame Handlungsgrundlage
- **Gemeinsame ressortübergreifende Handlungsziele definieren**
- **Partner/innen für langfristige Kooperation motivieren**
- **Strukturen für langfristige Kooperation und Kommunikation aufbauen** und **Ressourcen sichern** durch politischen Auftrag

Matrix :Schnittstellen zwischen Bildung und Stadt/Regionalentwicklung (Bsp.)

Stadtentwicklung



Bildung

Kommunale Arbeitsmarktpolitik	<i>Differenzierte schulische Angebote</i>	<i>Bedarfsgerechte Betreuungseinrichtungen</i>	<i>Flexible Öffnungszeiten in Kitas</i>	<i>Förderung von Ausbildungsplätzen</i>
Kommunale Wohnungspolitik	<i>Kita-Bedarfsplanung</i>	<i>Schulentwicklungsplanung</i>	<i>Spielraumplanung</i>	<i>Quartiersmanagement</i>
Verkehrsplanung	<i>Schulwegplanung</i>	<i>Verkehrssicherheit im Umfeld von Kitas</i>	<i>Verkehrserziehung</i>	<i>Planung von Spielstrassen</i>
Chancengerechte Stadt	<i>Bildungs- und Teilhabeangebote</i>	<i>Organisation Sozialfonds</i>	<i>Schulsozialarbeit</i>	<i>Ganztagsförderung in Schulen u. Kitas</i>
Demokratische Stadt	<i>Förderung von Beteiligung (Demokratiepädagogik)</i>	<i>Moderation von Beteiligungsprozessen</i>	<i>Förderung von Jugendparlamenten</i>	<i>Stützung von Schülervertretungen</i>
Inklusive Stadt	<i>Interkulturelle Angebote</i>	<i>Internationale Jugendtreffs</i>	<i>Sprachförderprogramme</i>	<i>Berufliche Integrationsmaßnahmen</i>

Prozessmodell für eine nachhaltige Strategie kommunaler Koordinierung



Statt einer Schlussbemerkung

„ Wir dürfen uns nicht wehrlos und sprachlos machen lassen. Wir können sprechen und handeln. Wir können die Verantwortung auf uns nehmen. Und das heißt: Wir können sprechend und handelnd eingreifen in diese sich zunehmend verrohende Welt.....

Wir dürfen uns nicht nur als freie, säkulare, demokratische Gesellschaft behaupten, sondern wir müssen es dann auch sein.

Freiheit ist nichts, das man besitzt, sondern etwas, das man tut....

Was man dazu braucht ? Nicht viel: etwas Haltung, etwas lachenden Mut und nicht zuletzt die Bereitschaft, die Blickrichtung zu ändern.

(Auszüge aus der Dankesrede von Carolin Emcke-Preisträgerin des Friedenspreises des Deutschen Buchhandels 2016, Auszüge aus der Dankesrede).

Danke für Ihre Aufmerksamkeit !