

Magazin für das Programm „Lernen vor Ort“

vor Ort

Extra

November 2011



Beispiele

Rolle

Strukturen

Wirkungen

Werkstattbericht

Einbettung des Bildungsmonitorings in das
kommunale Bildungsmanagement

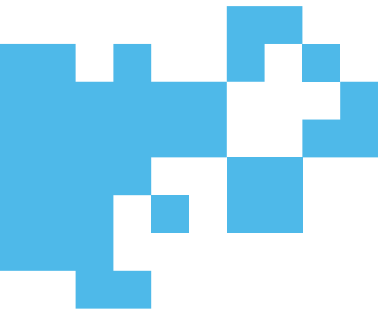
www.lernen-vor-ort.info



LernenvorOrt

Eine gemeinsame Initiative des Bundesministeriums
für Bildung und Forschung mit deutschen Stiftungen

Editorial



Liebe Leserinnen und Leser,

seit nunmehr zwei Jahren arbeiten 40 Kommunen im Rahmen des Programms „Lernen vor Ort“ daran, ein integriertes datengestütztes Bildungsmanagement auf kommunaler Ebene zu etablieren, an dem alle wesentlichen Bildungsakteure vor Ort beteiligt sind.

Dabei erhalten sie Unterstützung durch ein dichtes Netz programmweiter Veranstaltungen, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung in Kooperation mit Stiftungen und weiteren Partnern angeboten werden. In regelmäßig tagenden Fachforen können die Kommunen, die am Programm teilnehmen, Erfahrungen aus der Modellentwicklung austauschen. Expertinnen und Experten aus der Wissenschaft und der kommunalen Praxis unterstützen diesen Reflexionsprozess systematisch, um gute Modelle zu identifizieren und für den Transfer in ungeforderte Kommunen aufzubereiten.

Mittlerweile sind viele gute und zukunftsweisende Ansätze entstanden, die einem breiteren Publikum zugänglich gemacht werden sollen. Dies geschieht anlässlich der Jahreskonferenz 2011 mit zahlreichen Präsentationen und Workshops und durch den Start des Magazins „Vor Ort“, das Ihnen hiermit erstmalig vorgestellt wird.

In den Werkstattberichten geht es um beispielhafte Entwicklungsansätze und Zwischenstände aus den Fachforen Bildungsmanagement, Bildungsmonitoring, Bildungsübergänge und Bildungsberatung. Zahlreiche Mitarbeiter/-innen aus den „Lernen vor Ort“-Kommunen haben, zum Teil unterstützt durch Expertinnen und Experten aus den verschiedenen Fachgebieten, zu dieser Publikation beigetragen.

Für die Fortführung der gemeinsamen Arbeit zur Weiterentwicklung der Managementmodelle und deren nachhaltige Umsetzung wünschen wir allen am Programm beteiligten Kommunen gutes Gelingen und viel Erfolg.

Bonn 2011
Programmstelle „Lernen vor Ort“

Inhalt

[Zielsetzung \[4\]](#) [Fallstudien \[5\]](#) [Stadt Leipzig \[5\]](#) [Stadt Nürnberg \[6\]](#) [Stadt Osnabrück \[8\]](#)
[Befunde und Einschätzungen aus anderen Kommunen \[10\]](#) [Rolle des Bildungsmonitorings \[10\]](#) [Strukturen und Abläufe \[10\]](#) [Einbindung von zivilgesellschaftlichen Akteuren \[12\]](#)
[Wirksamkeit und Wirksamkeitsbarrieren \[13\]](#)
[Erste Verallgemeinerungen und modellhafte Überlegungen \[14\]](#)

Werkstattbericht

Bildungsmanagement auf kommunaler Ebene ist nur dann zielführend, wenn es auf einer aktuellen Datenbasis erfolgt. Wie sieht eine optimale Konstellation aus? Kommunen berichten von ihren Erfahrungen.

Dieter Gnahs (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung – DIE),
Christina Weiß (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung – DIE),
Katja Berner (Stadt Köln), Jutta Laukart (Rheingau-Taunus-Kreis),
Dennis Neumann (Stadt Herne), Marit Rullmann (Kreis Recklinghausen),
Horst Tegeler (Kreis Lippe)

Zielsetzung

Ein Management von Bildung auf kommunaler Ebene ist nur dann zielführend, wenn es auf der Grundlage aussagekräftiger Struktur- und Entwicklungsdaten erfolgt. Diese werden im Wesentlichen über das kommunale Bildungsmonitoring zur Verfügung gestellt. Die Effizienz und Effektivität des Bildungsmanagements ist maßgeblich von einem reibungslosen Zusammenspiel mit dem Monitoring abhängig.

Als zentrale Frage stellt sich, ob es zwischen den beiden Aufgabenbereichen Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring eine optimale Konstellation gibt oder zumindest eine, die eine hohe Erfolgswahrscheinlichkeit aufweist. Im Folgenden wird der Versuch unternommen, ein solches Modell aus der bestehenden Praxis induktiv abzuleiten. Dabei wird auf drei Fallstudien sowie auf fünf Berichte aus der Arbeit der Entwicklungsgruppe 1 des Fachforums Bildungsmonitoring zurückgegriffen. Folgende Fragestellungen sind dabei leitend:

- Wie ist das kommunale Bildungsmonitoring mit dem kommunalen Bildungsmanagement verklammert?
- Wie ist das Bildungsmonitoring in der Verwaltungsstruktur verankert?
- Wie wird die Arbeitseinheit für Bildungsmonitoring gesteuert? Im Besonderen: Wie werden die Aufträge für das Bildungsmonitoring generiert?
- Wie sind die anderen kommunalen Ressorts eingebunden? Im Besonderen: Gibt es ämterübergreifende Arbeitsgruppen, Steuerkreise oder ähnliche Gremien?
- Welche Rolle spielt die kommunale Spitze bei der Aufgabenplanung für das Bildungsmonitoring?

- Welche Einbindung erfahren der Kreistag bzw. Stadtrat und seine jeweiligen Ausschüsse?
- Gibt es eine Zusammenarbeit mit den kreisangehörigen Gemeinden, den städtischen Bezirken und ggf. den Stadtteilen in Fragen des Bildungsmonitorings? Wie gestaltet sich diese inhaltlich und organisatorisch?
- Wie werden die nicht kommunalen Akteure einbezogen, die relevante Informationen zum Bildungsmonitoring beisteuern und häufig auch bei der Umsetzung kommunaler Entscheidungen helfen können? Gibt es spezielle Gremien für diese zivilgesellschaftlichen Akteure (z. B. Beiräte, Regionalkonferenzen)? Auf welcher Ebene finden diese Einbindungen statt (auf Stadt- bzw. Kreisebene oder kleinräumiger)?
- Welche zivilgesellschaftlichen Akteure werden aus welchen Gründen einbezogen?
- Welche Rolle spielen die Stiftungen dabei? Wie befördern sie die Aufgabe „Bildungsmonitoring“ finanziell und ideell?
- Welche Themen bzw. Bildungssektoren stehen im Vordergrund der Bildungsmonitoring-Aktivitäten? Wie sind diese Aktivitäten rückgebunden an die bildungspolitischen Zielsetzungen der Kommune gekoppelt?
- Wo zeichnen sich bei der intrakommunalen bzw. interkommunalen Zusammenarbeit Konflikte ab? Wie findet ggf. die Konfliktregulierung statt?
- Wie nachhaltig sind die gegenwärtigen Strukturen mit Blick auf die Zeit nach dem Auslaufen der LvO-Förderung?

Fallstudien (Kurzform)

Im Folgenden werden drei Fallstudien in Kurzform vorgestellt. Es handelt sich in allen Fällen um Städte, die schon vergleichsweise weit fortgeschritten in der Umsetzung des Bildungsmonitorings sind. Eine ausführliche Dokumentation und Bewertung erfolgt nach Abschluss von weiteren vier geplanten Fallstudien, in die auch programm-beteiligte Kreise einbezogen werden.

Stadt Leipzig

Rolle des Bildungsmonitorings

Bildungsmonitoring versteht sich im ersten Schritt als „Initialzündung“ für eine bildungspolitische Debatte auf der Stadtebene. Mit dem „Bildungsreport Leipzig 2010“ ist eine fast vierhundert Seiten starke Übersicht zur Situation des Bildungswesens in Leipzig vorgelegt worden, die nun in der Stadtlandschaft ausgiebig erörtert wird. Es werden Aussagen und Daten zu allen Punkten des „Anwendungsleitfadens“ zum Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings präsentiert. Dabei fließen Daten aus sehr unterschiedlichen Quellen in den Bericht ein (Planungsdaten der Verwaltung, Daten vom Statistischen Landesamt, von Bildungseinrichtungen etc.), aber auch qualitative Elemente wie Berichte und Beschreibungen. Diese wohl einmalige thematische Breite geht an einigen Stellen zunächst einher mit geringer analytischer Tiefe.

Das Bildungsmonitoring will mit dem Bildungsreport zweierlei bewirken: eine datenbasierte Debatte und, daraus resultierend, die problembezogene Fokussierung der Bildungsberichterstattung. Das Berichtswesen soll „auf eine überschaubare Anzahl aussagekräftiger Indikatoren verschlankt werden, die dazu geeignet sind, steuerungsrelevante Aussagen in soziodemographischer und sozialräumlicher Differenzierung zu generieren“ (Glorius 2010, S. 33).

Trotz seiner Umfänglichkeit versteht sich der „Bildungsreport Leipzig“ als „erster Versuch“, der durch Diskussion und weitere fachliche Vertiefung inhaltlich geschärft und präzisiert werden soll. Das Verhältnis zum Bildungsmanagement ist bipolar: Zum einen werden Aufträge entgegengenommen, zum anderen wird man aber auch initiativ, wenn ein interessanter Befund erkennbar ist. So hat zum Beispiel

der Steuerungskreis „Lernen vor Ort“ schon auf seiner konstituierenden Sitzung drei konkrete Arbeitsaufträge erteilt: Es sollen Daten bereitgestellt werden zur sozialräumlichen Selektivität des Leipziger Bildungssystems, zur Erreichbarkeit der Zielgruppen bei Familienbildung und Elternarbeit sowie zu Leipzigs überdurchschnittlicher Quote von Schulabbrechern.

Strukturen und Abläufe

Die Aktivitäten des Programms „Lernen vor Ort“ sind als Stabsstelle beim Amt für Jugend, Familie und Bildung angesiedelt. Die Aufgabe „Bildungsmonitoring“ ist zusätzlich über eine Patenschaft mit dem Stadtplanungsamt verbunden, die durch fachliche Einbindung, Beratung und Mentoring zum Tragen kommt. Die Ergebnisse des Bildungsmonitorings sollen nämlich in das Stadtentwicklungskonzept einfließen und „somit einen verbindlichen Orientierungsrahmen für Entwicklungen und Investitionen im Bildungsbereich herstellen“ (Stadt Leipzig 2010, S. 7).

Das Amt für Jugend, Familie und Bildung ist erst im Jahre 2011 gebildet worden, um jugend-, familien- und bildungsbezogene Fragen zu integrieren und besser zu vernetzen. Parallelstrukturen sollen vermieden und eine bessere Kooperation zwischen einzelnen Bildungseinrichtungen erreicht werden.

Die Stabsstelle „Lernen vor Ort“ ist in gewissem Sinne eine Widerspiegelung dieser neuen Struktur und integrierten Sichtweise. Sie befördert nicht zuletzt durch die Bildungsberichterstattung und die darüber ausgelösten Diskussionen in politischen Gremien und der Fach- und Stadtöffentlichkeit ein vernetztes und strategisches Denken.

In der aktuellen Phase der Arbeit liefert das Bildungsmonitoring über die umfängliche Bestandsaufnahme in Form des Bildungsreports und über punktuelle Befunde (z. B. über den im Newsletter Bildungsmanagement veröffentlichten Indikator des Monats) Anstöße zur Diskussion im beabsichtigten integrierten Sinne und gibt zugleich das Signal für weitere fokussierte Arbeiten. Anforderungen an aussagekräftige Daten und Indikatoren sollen präzisiert und die Arbeit des Bildungsmonitorings an den Herausforderungen und Problemlagen der Stadt ausgerichtet werden. Zentral für diesen Diskurs sind die



Fallbeispiel Leipzig

im Zusammenhang mit „Lernen vor Ort“ geschaffenen Strukturelemente „Steuerungsgruppe“ und „Bildungskonferenz“ sowie die verwaltungsinterne Lenkungsgruppe (ergänzt um Vertreter/-innen der Agentur für Arbeit und der Sächsischen Bildungsagentur, die in Sachsen die Schulaufsicht wahrnimmt).

Einbindung der zivilgesellschaftlichen Akteure

Die Einbindung der Leipziger Stadtgesellschaft erfolgt auf sehr unterschiedlichen Wegen. Zum einen wird durch gedruckte Publikationen (Berichte, Broschüren, Flyer) eine ausführliche Information aller Interessierten gewährleistet, zum anderen bieten die Website der Stadt Leipzig und insbesondere auch die Website „Lernen vor Ort“ umfassende und prägnante Informationen sowie ausführliche Dokumente zum Herunterladen.

Über diese Informationspolitik hinaus werden auf allen Ebenen und in allen Bildungssektoren Gespräche gesucht, um in direkten Meinungsaustausch mit den Betroffenen und Beteiligten zu treten (z. B. mit einzelnen Bildungseinrichtungen, in Stadtteilen, mit einzelnen Berufsgruppen). Diese Diskurse liefern neben Einschätzungen neue Fragen und zusätzliche qualitative Befunde. Sie sind Ausgangspunkt für weitere Recherchen oder Maßnahmeplanungen. Schließlich binden sie die Beteiligten ein und schaffen eine gemeinsame Problemwahrnehmung und ggf. Akzeptanz gegenüber eingeleiteten oder geplanten Maßnahmen.

Darüber hinaus sind die Steuerungsgruppe und die Bildungskonferenz mit zivilgesellschaftlichen Akteuren besetzt. In ihrer primären Wirkung sind damit zentrale Institutionen und Personen in den Entscheidungsprozess eingebunden, in der sekundären Wirkung verbreitert sich die Resonanz durch die Berichterstattung über die Arbeit der Steuerungsgruppe und der Bildungskonferenz.

Wirksamkeit und Wirksamkeitsbarrieren

Die Stadt Leipzig sieht sich in einer kommunalen bildungspolitischen Verantwortung und will vor diesem Hintergrund nicht nur verwalten, sondern auch gestalten. Eine konzeptgesteuerte Politik verlangt eine Datenbasierung, die auf Dauer gestellt werden soll. Sie verlangt auch, dass sich Fachplanun-

gen untereinander vernetzen, um so eine integrierte Stadtentwicklung zu ermöglichen.

Nach anfänglicher Zögerlichkeit und Zurückhaltung ist inzwischen die Akzeptanz für ein derartiges Vorgehen gestiegen. Sowohl die einbezogenen Verwaltungseinheiten als auch die übrigen Akteure haben durch die Datenpräsentationen neue Erkenntnisse und Einsichten in Zusammenhänge gewonnen, die sie nun für ein effizientes Handeln nutzen können. Zentrale Elemente des neuen Politikansatzes sind Kommunikation und Engagement, die beide auch von den Spitzenbeamtinnen und Spitzenbeamten „vorgelebt“ werden. Es geht um Überzeugung, Vertrauensbildung und das Begründen einer Verantwortungsgemeinschaft.

Inhaltlich spielen die Bereiche der frühkindlichen Erziehung und der Schulbildung eine zentrale Rolle im städtischen bildungspolitischen Diskurs. Fragen nach den schulischen Übergängen, nach abgebrochenen Schullaufbahnen oder der Schulversorgung im Sozialraum sind aber keinesfalls dominant, sondern stehen neben Themenbereichen, die den ganzen Zyklus des lebenslangen Lernens betreffen (Seniorenbildung als Zukunftsaufgabe, Bildung als wesentlicher Faktor für Innovationskraft und Wirtschaftswachstum, Bildungsgerechtigkeit durch sozialindikative Ressourcensteuerung).

Stadt Nürnberg

Rolle des Bildungsmonitorings

Das Bildungsmonitoring in der Stadt Nürnberg spielt im Rahmen einer datenbasierten kommunalen Bildungspolitik („Aus Daten sollen Taten folgen!“) eine zentrale und vielschichtige Rolle. Einerseits sieht es sich in der dienenden Funktion und arbeitet vom Bildungsmanagement vermittelte Vorgaben ab, andererseits erfüllt es auch eine aufklärende Funktion, indem es auf Auffälligkeiten aus Strukturvergleichen und Entwicklungsreihen aufmerksam macht. Auch im Kontakt zu den Fachverwaltungen lässt sich ein duales Rollenverständnis feststellen: Das Bildungsmonitoring löst durch seine Befunde und Fragestellungen Lernprozesse aus, ist aber auch offen und lernbereit, wenn aus den Fachverwaltungen Gegenakzente gesetzt werden.

Die Bildungsberichterstattung erfolgte zunächst modular. Seit 2009 werden Teilberichte erstellt, die sich an der Gliederung des „Anwendungsleitfadens“ orientieren. Sie werden erst amtsintern erörtert, dann in der Fachöffentlichkeit, schließlich in der Stadtöffentlichkeit. Auf diesem Wege sind fünf Teilberichte entstanden: Rahmenbedingungen, Grundinformationen, frühkindliche Bildung, berufliche Bildung und allgemeinbildende Schulen. Parallel wurden die Sonderauswertungen „Frühkindliche Bildung von Kindern mit Migrationshintergrund“ und „Schülerinnen und Schüler mit Migrationshintergrund an allgemeinbildenden Schulen“ erarbeitet. Im Herbst 2011 sind diese Zwischenschritte aktualisiert und im ersten Bildungsbericht der Stadt Nürnberg zusammengeführt worden. Geplant ist für 2012, drei weitere Teilberichte zu erarbeiten und zur Diskussion zu stellen („nonformale Lernwelten und informelles Lernen im Schulalter“, „Hochschule“ und „Weiterbildung und Lernen im Erwachsenenalter“).

Das Bildungsmonitoring konzentriert sich auf „harte“ Daten, will indikatorengestützt und nachhaltig arbeiten. Die Bildungsberichterstattung soll fortschreibbar sein, um so Entwicklungslinien nachzeichnen zu können und ggf. Maßnahmenwirkungen erkennen zu können. Auch ein Benchmarking wird positiv eingeschätzt, sofern es sein Ziel nicht in der reinen Rangreihenbildung sieht, sondern in der Vermittlung von Diskussionsanstößen und Initiierung von Ursachenforschung. Zu betonen ist, dass auch kleinräumige Daten verfügbar sind und somit Analysen auf Stadtteilebene und darunter möglich sind.

Strukturen und Abläufe

Das Bildungsmonitoring ist Teil des Aufgabenportfolios des Bildungsbüros, welches als Stabsstelle „Bildung/Integration“ im Bürgermeisteramt angesiedelt und damit direkt dem Oberbürgermeister zugeordnet ist. Dies unterstreicht zum einen die Bedeutung, die dem Bildungsbüro beigemessen wird, zum anderen auch den Querschnittscharakter seiner Arbeit.

Untergebracht ist das Bildungsbüro im gleichen Gebäude wie das Amt für Stadtforschung und Statistik. Dies befördert eine intensive Zusammenarbeit und bietet gleichzeitig die Möglichkeit einer abgeschotteten Statistikstelle, wie sie für die Auswertung sensibler Daten not-

wendig ist. Zudem können statistische Fachfragen sofort mit den Kollegen geklärt werden.

Der erste Klärungsprozess erfolgt auf der Ebene der zuständigen Fachämter, die ggf. Daten bereitstellen oder in die Auswertung externer Daten eingebunden werden. Deren fachliche Sicht lenkt die Arbeit des Bildungsmonitorings, wobei methodische Fragen im Vordergrund stehen. Nach anfänglicher Zurückhaltung ist dieser kooperative Arbeitsstil durch Beharrlichkeit, Geduld und sachliche Kommunikation als Wahrnehmung einer gemeinsamen Verantwortung etabliert worden. Begleitet wird dieser Prozess des Weiteren von einer verwaltungsinternen Arbeitsgruppe „Bildungsbericht/Lernen vor Ort“, die durch Vertreter aller relevanten Geschäftsbereiche gebildet wird. Damit ist eine ressortübergreifende und Synergien schaffende Sichtweise sichergestellt.

Nach der stadtinternen Klärung wird dann das gemeinsame Ergebnis in die Fachöffentlichkeit bzw. in die politischen Gremien gegeben. Das sind der Bildungsbeirat, der unter dem Vorsitz des Oberbürgermeisters tagt und aus über 50 Fachleuten aus der Nürnberger Bildungsszene (inklusive Sozialpartner und Stiftungen) besteht, sowie die Bildungskonferenz, die sich an eine breite Fachöffentlichkeit wendet. Auch hier wird ein kritischer Diskurs angeregt, der Nachbearbeitungen und neue Aspekte ins Spiel bringen kann. Auch die Ausschüsse des Stadtrats für Jugendhilfe, Schule und Kultur befassen sich jeweils mit den Teilberichten und der vollständige Bildungsbericht wurde im Oktober 2011 im Plenum des Stadtrats ausführlich vorgestellt und diskutiert.

Insgesamt durchläuft jeder (Teil-)Bildungsbericht einen intensiven Bearbeitungs- und Abstimmungsprozess mit dem Ziel der Konsensbildung, der einerseits viel Zeit erfordert, andererseits aber auch neue Ideen generiert und sich letztlich auf der Handlungsebene als akzeptanzfördernd erweist.

Einbindung der zivilgesellschaftlichen Akteure

Die Einbindung der zivilgesellschaftlichen Akteure erfolgt durch die erwähnten Gremien, die breit zusammengesetzt sind und die Nürnberger Stadtgesellschaft gut repräsentieren, indem zum Beispiel auch freie Zusammenschlüsse wie der Integrations- und Seniorenrat



Fallbeispiel Osnabrück

eingeschlossen sind. Die Einbindung der zivilgesellschaftlichen Akteure erschöpft sich allerdings nicht in der beschriebenen Gremienarbeit. Zusätzlich werden fach-, personen- oder stadtteilbezogene Diskurse organisiert.

Darüber hinaus werden auch Printmedien und die Möglichkeiten des Internets in diesem Sinne genutzt. Dazu gehört nicht nur die Pflege einer eigenen Website mit Informationsangeboten und Möglichkeiten zum Download, sondern seit Kurzem auch eine Facebook-Seite.

Der selbstverständliche Wunsch der Einbeziehung der Öffentlichkeit wird zudem durch eine offensive Pressearbeit unterstützt. Gleichzeitig öffnet sich die Stadt auch für externe Experten, z. B. im Rahmen von Bildungskonferenzen oder durch die Präsentation neuer Forschungsergebnisse oder interessanter Praxisbeispiele.

Wirksamkeit und Wirksamkeitsbarrieren

Die Verantwortlichen in Nürnberg betonen, dass der eingeschlagene Weg keinesfalls leicht und nicht immer frei von Hindernissen war und ist. Nach einer Eingewöhnungszeit haben die Erfolge und die Wahrnehmung eines wechselseitigen Nutzens allerdings zu einer positiven Entwicklung geführt, so dass zwischenzeitlich ein System des stadtgesellschaftlichen Diskurses etabliert werden konnte. Nicht unmaßgeblich für diese Entwicklung ist die Tatsache, dass der Oberbürgermeister klar hinter dem Anliegen steht, ein integriertes Bildungsmanagement auf solider und umfangreicher statistischer Grundlage zu verankern.

Die datenbasierte Auseinandersetzung mit fachlichen Themen hat die Verwaltungsarbeit stärker fundiert und besser fokussiert, für einige Themen habe es einen „richtigen Schub“ gegeben. So widmeten sich die Bildungskonferenzen den Themen Übergang Schule-Beruf, frühkindliche Bildung sowie Schule und Bildungsgerechtigkeit. Im Besonderen die intersektorale Zusammenarbeit hat sich verstärkt. Auch die Einbeziehung der Fachöffentlichkeit (z. B. der Schulleitungen) hat die Grundlagen für stadtpolitische Entscheidungen verbessert.

Die Nürnberger Aktivitäten strahlen zudem auch auf die Nachbargebiete aus und finden dort positiven Widerhall. Darüber hinaus lässt

sich sogar ein landesweites Interesse an den Nürnberger Entwicklungen registrieren.

Stadt Osnabrück

Rolle des Bildungsmonitorings

Die Stadt Osnabrück plant nicht, einen Bildungsbericht zu erstellen, sondern will das Bildungsthema in einen Bericht zur Kinderarmut integrieren, also in einen größeren Zusammenhang stellen. Es geht darum, die Folgen der Kinderarmut zu analysieren und Ansätze zur Milderung der Problemlage zu entwickeln. Das Bildungsmonitoring hat dabei die Aufgabe der Zuarbeit, verfolgt aber darüber hinaus auch eigenständige Ziele:

- kontinuierliche und umfassende Beobachtung von Strukturen und Entwicklungen
- Benchmarking mit anderen Städten und Regionen
- Identifizierung von Sozialräumen
- Aufdecken von problematischen Entwicklungen
- Indikatorenkonstruktion auf unterschiedlichen institutionellen und räumlichen Ebenen
- Bereitstellung von Steuerungswissen für das kommunale Bildungsmanagement.

Um diese anspruchsvollen Ziele zu erreichen, sind gezielt besonders qualifizierte Mitarbeiter/-innen eingestellt worden. Um die genannten Aufgaben optimal erfüllen zu können, sind drei zentrale methodische Vorleistungen zu erbringen: Erstens wird eine relationale Datenbank aufgebaut, mit deren Hilfe alle für das Monitoring relevanten Daten aufbereitet und ausgewertet werden können. Zweitens wird ein Geoinformationssystem (GIS) eingesetzt, mit dessen Hilfe Daten räumlich analysiert, kartografiert und bis auf Baublockebene Unterschiede veranschaulicht werden können. Drittens sollen durch kleinräumige Zuordnungen von Personen die Voraussetzungen für die Anwendung anspruchsvoller statistischer Verfahren (Regressions-, Clusteranalyse) geschaffen werden.

Auf der Basis derartiger Analysen ist die Mittelzuweisung für Kindertagesstätten so gesteuert worden, dass Einrichtungen in Gebieten mit hoher Problemdichte (Arbeitslosigkeit, Sozialhilfebezug etc.) mehr Finanzmittel erhalten als andere. In diesem Fall ermöglichen die Ergebnisse des Bildungsmonitorings eine effiziente

Mittelallokation im Interesse der Stadt und letztlich der Kinder in den Tageseinrichtungen. Die Analyse wurde bereits erstellt, eine darauf fußende Änderung des Verteilungsschlüssels wurde aber noch nicht umgesetzt. Als erste Maßnahme werden in den Einrichtungen mit besonders herausfordernder Sozialstruktur die Gruppengrößen verringert.

Strukturen und Abläufe

Das Bildungsmonitoring ist Teil des Aufgabenspektrums des Bildungsbüros, das dem Fachbereich Schule/Sport zugeordnet ist, der wiederum Teil des Vorstandsreichs „Familie, Bildung, Kultur, Gesundheit, Soziales, Sport“ ist. Die zivilgesellschaftlichen Akteure werden durch die Osnabrücker Bildungskonferenz eingebunden.

Das Bildungsbüro setzt über seine Analysen Impulse in Richtung Stadtverwaltung oder Bildungskonferenz, erhält von diesen aber auch Arbeitsaufträge und Anregungen. Die Befunde und Ideen werden in die Fachstrukturen weitergegeben und dort auf Anschlussfähigkeit geprüft, ggf. modifiziert und erneut geprüft. Verwaltungsintern wird nach diesen Austauschprozessen die Fachbereichsleiterkonferenz – eine bestehende Struktur – konsultiert, um zu informieren und ggf. zusätzliche Anregungen zu erhalten. Transparenz und Beteiligung besitzen bei diesen Verfahren einen hohen Stellenwert.

Dieser Abstimmungsprozess setzt sich auch in der Fachöffentlichkeit bzw. auf der Ebene der Stadtgesellschaft ähnlich intensiv fort. Es findet eine Abwendung vom Gedanken der zentralen Steuerung hin zum Gedanken der zentralen Kommunikationsunterstützung statt, was in vielfältigen Gesprächsforen, Konferenzen und Bürgerbeteiligungen zum Ausdruck kommt.

Einbindung der zivilgesellschaftlichen Akteure

Die zivilgesellschaftlichen Akteure werden nicht nur über die genannten Gremien eingebunden, sondern auch auf vielfältigen anderen Wegen. Zu nennen sind Einzelgespräche, themen- oder gruppenbezogene Konferenzen, Konferenzen in sozialräumlichen Zusammenhängen, Internetpräsenz und Öffentlichkeitsarbeit.

Die Kommune ist nur für einen Teilbereich der Bildungslandschaft direkt zuständig (für Teile der vorschulischen Bildung, für die Erwachsenenbildung, kulturelle Bildung und außerschulische Bildung/Jugendbildung), die anderen Bereiche fallen in den Zuständigkeitsbereich des Landes, des Bundes, der Kammern und der Wirtschaft. Fehlschläge in diesen Bereichen fallen aber auch der Kommune in unterschiedlichster Form zur Last (z. B. in Form von Arbeitslosigkeit, Wirtschaftsschwäche, sozialen Problemen). Vor diesem Hintergrund sieht sich die Stadt Osnabrück veranlasst, diese Akteure zu koordinieren, zu motivieren und zum gemeinsamen, zielgerichteten Handeln zu bringen, um die vorhandenen Ressourcen bestmöglich einzusetzen.

Wirksamkeit und Wirksamkeitsbarrieren

Die Stadt geht nicht mit dem Anspruch in die Analyse- und Entscheidungsprozesse, den Bildungserfolg der Individuen direkt steuern zu können. Der Ansatz ist pragmatisch auf die Absicht eingegrenzt, den individuellen Bildungserfolg wahrscheinlicher zu machen: in wenigen Fällen durch eigene zusätzliche Ressourcen, im Regelfall durch intelligente Vernetzung und die Stärkung der Eigeninitiative.

Das Bildungsbüro sieht sich bei dieser Aufgabe als Dienstleister, dessen Arbeit nach anfänglicher Skepsis nunmehr Akzeptanz und Anerkennung findet. Im Besonderen das Bildungsmonitoring hat durch den Einsatz kreativer Analysemethoden die Problemsicht geschärft und die Entscheidungsmöglichkeiten auf eine fundierte Grundlage gestellt. Dies hat umso mehr Resonanz gefunden, als die städtische Statistik solche Leistungen bisher nur in begrenztem Umfang zur Verfügung stellen konnte.

Da Beratungsaktivitäten im Kontext von „Lernen vor Ort“ in Osnabrück einen hohen Stellenwert besitzen, sind auch hierfür die entsprechenden Daten erhoben und ausgewertet worden. Über 600 Beratungsfälle konnten in einer Datenbank erfasst werden. Bei der Analyse stehen neben der soziodemografischen Struktur der Ratsuchenden vor allem die Beratungsanliegen und die Beratungsform im Vordergrund.

Wichtig ist auch, dass die Zusammenarbeit mit dem Landkreis Osnabrück (ebenfalls im Programm „Lernen vor Ort“) gesucht wird. So wird noch im Herbst 2011 ein gemeinsamer Bildungskongress mit dem Thema „Bildungsgerechtigkeit im Lebenslauf“ durchgeführt, der regionale und überregionale Experten zusammenführt. Unterstützt wird der Kongress durch drei in der Region ansässige Stiftungen.

Befunde und Einschätzungen aus anderen Kommunen

Im Rahmen der Entwicklungsgruppe 1 des Fachforums Bildungsmonitoring ist eine Reihe von Werkstattberichten entstanden, die an dieser Stelle auszugsweise und themenzentriert wiedergegeben werden (Stadt Köln, Stadt Herne, Kreis Lippe, Kreis Recklinghausen, Rheingau-Taunus-Kreis). Ein besonderes Augenmerk verdienen die Ausführungen aus den beiden Landkreisen, weil sie die Herausforderungen verdeutlichen, die sich aus den Bemühungen zur Einbindung der kreisangehörigen Gemeinden ergeben.

Rolle des Bildungsmonitorings

Im Rheingau-Taunus-Kreis wurden Bildungsmonitoring und Bildungsmanagement von Beginn an aufeinander bezogen gedacht. Die Arbeitsschwerpunkte des Bildungsmonitorings im Rheingau-Taunus-Kreis liegen im Aufbau einer datengestützten Bildungsberichterstattung und in der Begleitung von Planungsprozessen bei der Steuerung von Bildungsaktivitäten vor Ort. Das Bildungsmonitoring versteht sich dabei als Systembeobachtung mit wissenschaftlichen Methoden.

Das Konzept für die Bildungsberichterstattung wurde von Bildungsmonitoring und Bildungsmanagement gemeinsam entwickelt und von Fachbeirat und Lenkungsausschuss beraten und abgestimmt. Der Fachbeirat und der Lenkungsausschuss haben sich auf Empfehlung der Fachstelle Bildung für einen zweijährigen Turnus ausgesprochen. Für die zweite Jahreshälfte 2011 ist ein Workshop mit Lenkungsausschuss und Fachbeirat zur Erarbeitung eines Kernindikatorensets geplant, das langfristig im Bildungsbericht fortgeschrieben werden soll. In den Zwischenjahren sollen vertiefte Analysen zu ausgewählten Themen erscheinen, z. B. für den Übergang Schule-Beruf. **Rheingau-Taunus-Kreis**

Die Initiative für die Bildungsberichterstattung ging vom Schulausschuss des Rates der Stadt Herne aus. Nach Erstellung und Veröffentlichung des ersten Bildungsberichts 2008, erfolgte 2009 eine neue Phase der Bildungsberichterstattung und deren Weiterentwicklung zu einem kommunalen Bildungsmonitoring. Auf Basis von Empfehlungen des Instituts für Schulentwicklungsforschung in Dortmund erfolgte eine erneute Beschlussfassung durch den Schulausschuss. Dieser sieht unter anderem regelmäßige Berichtslegungsfristen von drei Jahren sowie die Definition eines Kerndatensatzes vor. Auch wurden die Schwerpunkte für den zweiten Bericht bereits durch den Schulausschuss festgelegt (Bildungschancen von Zuwandererkindern, Bildungsübergänge und Bildungsabschlüsse). **Stadt Herne**

Bildungsmonitoring und Bildungsmanagement werden in Köln aufeinander bezogen gedacht. Der Aufbau einer datengestützten Bildungsberichterstattung als Basis für die Steuerung von Bildungsaktivitäten vor Ort ist der Schwerpunkt der Kölner Bildungsmonitoring-Aktivitäten. Angestrebtes Kernprodukt des Bildungsmonitorings ist der gesamtstädtische Bildungsbericht, der alle Bildungsbereiche abbildet. Dieser Bildungsbericht erhebt nicht den Anspruch, die vollständige Breite und Tiefe der Kölner Bildungslandschaft wiederzugeben. Vielmehr richtet er die Aufmerksamkeit auf zentrale (zuvor abgestimmte) bildungsrelevante Herausforderungen und bietet hierzu eine Zusammenfassung relevanter Kennzahlen und verfügbarer Informationen. **Stadt Köln**

Das Bildungsmonitoring wurde auf der Grundlage der Erfahrungen der Berufsbildungsberichterstattung des Kreises Lippe in den Jahren 2005, 2007 und 2009 und der Erprobungsphase des „Anwendungsleitfadens“ als wesentliches Handlungsfeld in das Bildungsmanagement – hier in das Bildungsbüro des Kreises Lippe – fest integriert. **Kreis Lippe**

Strukturen und Abläufe

Mit Beginn des Programms „Lernen vor Ort“ wurde die Fachstelle Bildung im Büro der Kreisorgane in der Kreisverwaltung und damit zentral an der Kreisspitze eingerichtet. Mit dieser organisatorischen Entscheidung wurde sichergestellt, dass es einen direkten Kommunikationsfluss von der Fachstelle zum Landrat und vom Landrat in die Fachstelle gibt.

In der ersten Phase wurden der Lenkungsausschuss und Fachbeirat des Programms als steuerndes Gremium für Bildungsmonitoring und Bildungsmanagement eingesetzt. Der Fachbeirat setzt sich aus zentralen, verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Entscheidungsträgern zusammen. Dazu gehören die Geschäftsleitung der vhs Rheingau-Taunus e. V., die Gesellschaft für Qualifizierung, Aus- und Fortbildung im Rheingau-Taunus-Kreis, die Projektleiterin des Hessencampus, Vertreter/-innen der Arbeitsagentur, der Industrie- und Handelskammer, der Kreishandwerkerschaft, Fachdienst- und Fachbereichsleitungen des Kreises sowie Stabsstellen, z. B. Gleichstellungsbeauftragte, und Bürgermeister/-innen der siebzehn Städte und Gemeinden. Der Fachbeirat legitimiert das Konzept des Bildungsmonitorings. Der Lenkungsausschuss ist ein beratendes Gremium zur strategischen Ausrichtung von Bildungsmonitoring und Bildungsmanagement. Im Lenkungsausschuss sind maßgebliche Funktionsträger/-innen aus Bildungseinrichtungen, Bildungsprojekten und der Schulorganisation des Kreises vertreten. Um Bildungsthemen in den Gremien stärker zu verankern, wurde der Schulausschuss im April 2011 in „Ausschuss für Bildung und Schule“ umbenannt.

Die auf der ersten Bildungskonferenz des Rheingau-Taunus-Kreises gegründete Entwicklungsgruppe zur integrierten Sozial- und Bildungsberichterstattung ist eine wichtige organisatorische Einheit für eine nachhaltige Verankerung des Bildungsmonitorings in der Verwaltungsstruktur. Durch die Entwicklungsgruppe soll die arbeitsbereichübergreifende verwaltungsinterne Vernetzung gestärkt und die Einführung und Nutzung datengestützter Steuerungsinstrumente durch die jeweiligen Fachplaner gestützt werden. **Rheingau-Taunus-Kreis**

Im Rahmen von „Lernen vor Ort“ wurde eine enge Kooperation mit der mittlerweile abgeschotteten Statistikstelle des Kreises Lippe und ein ständiger Kommunikationsprozess mit allen Bildungsbereichen sichergestellt. Dies gilt aktuell insbesondere für den Schulbereich und für die enge Verzahnung mit dem Arbeitskreis aller Schulformen sowie der Steuerungsgruppe und dem Lenkungskreis des Bildungsbüros. Darüber hinaus erfolgt eine intensive Abstimmung im Fachausschuss Schule-Beruf

der Bildungsgenossenschaft. Daneben werden die Kernaussagen des Bildungsberichts auch im Bildungsausschuss des Kreises Lippe sowie u. a. in Gesprächen mit den Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern der Städte und Gemeinden präsentiert. **Kreis Lippe**

Das Handlungsfeld Bildungsmonitoring im Rahmen von „Lernen vor Ort“ umfasst die kreisweite quantitative Datenerhebung aller Lebensabschnitte (frühkindliche Förderung bis zur Erwachsenenbildung). Diese Datenerfassung wird durch zusätzliche qualitative Daten ergänzt. In der kreisweiten Entwicklungswerkstatt Bildungsmonitoring werden durch die Kooperation aller zehn Kommunen interaktiv Konzepte und Handlungsleitfäden erstellt, die den Aufbau eines kreisweiten Monitorings fördern. Regelmäßig – mindestens halbjährlich – wird im Lenkungskreis bzw. Lenkungsausschuss über den Arbeitsstand in der Entwicklungswerkstatt berichtet und werden Entscheidungen für die Weiterarbeit getroffen. **Kreis Recklinghausen**

Als zuständige Einheit für das Bildungsmonitoring wurde die Stabsstelle „Integrative Bildungsplanung“ eingerichtet. Organisatorisch wurde diese dem Bildungsbüro zugeordnet, um eine enge Anbindung an das kommunale Bildungsmanagement zu gewährleisten. Das Kommunale Bildungsbüro ist die zentrale Steuerungseinheit des datengestützten Bildungsmanagements in Herne. Das Bildungsbüro wurde 2009 – bereits vor Beginn des Programms „Lernen vor Ort“ – im Fachbereich Schule und Weiterbildung, in der Abteilung Schulverwaltungsaufgaben, eingerichtet. Der Aufbau des Bildungsbüros erfolgte im Kontext des zwischen Stadt und Land geschlossenen Kooperationsvertrags zum Aufbau des Regionalen Bildungsnetzwerkes Herne (RBH) und der damit einhergehenden Einrichtung einer regionalen Geschäftsstelle. Zu den Aufgaben der regionalen Geschäftsstelle gehören insbesondere die Planung, Organisation und Durchführung von Maßnahmen, die durch die Regionale Bildungskonferenz Herne empfohlen werden. Diese tagt einmal jährlich und setzt sich aus Vertretern aller wichtigen Bildungsakteure der Stadtgesellschaft (ca. 120 Personen) zusammen. Zur Vorbereitung der Sitzungen der Regionalen Bildungskonferenz Herne sowie von Absprachen und Entscheidungen von strategischer Bedeutung für die

Bildungsregion wurde zudem ein Regionaler Lenkungskreis eingerichtet. Dort sind die Vertreter der Bezirksregierung, die Schulaufsicht, die Dezernatsleitung, die Bildungs- und Erziehungsstiftung der Herner Sparkasse, Vertreter/-innen aller Schulformen sowie Abteilungsleiter/-innen aus den Fachbereichen Schule und Weiterbildung, Kinder-Jugend-Familie und der VHS vertreten. **Stadt Herne**

Die jeweiligen Aktionsfelder des Programms „Lernen vor Ort“ in Köln sind während der ersten Förderphase organisatorisch in verschiedenen Fachämtern und teilweise auch in verschiedenen Dezernaten angesiedelt (Matrix-Struktur). Dies war vor allem auch für die Vernetzung in der ersten Förderphase wichtig. Alle Aktionsfelder zusammen sind in der Stabsstelle „Bildungssekretariat“ im Dezernat für Bildung, Jugend und Sport gebündelt. Somit wird während des Aufbaus eines kommunalen Bildungsmanagements eine direkte Kommunikation zwischen dem Bildungssekretariat und der Stadtspitze gewährleistet. Das Bildungsmonitoring ist mit zwei Mitarbeiterinnen zum einen in der Stabsstelle „Integrierte Jugendhilfe und Schulentwicklungsplanung“ und zum anderen im Amt für Stadtentwicklung und Statistik verortet. Mit dieser organisatorischen Entscheidung wurde für die Aufbauphase sichergestellt, dass es einen direkten Kommunikationsfluss zwischen den Fachexpertinnen und -experten aus der Bildungsplanung und der Statistik und den jeweiligen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen von „Lernen vor Ort“ gibt. **Stadt Köln**

Insgesamt ist das Monitoring in die Steuerungsstrukturen des Bildungsmanagements bereits jetzt fest eingebunden, um im Rahmen eines Regelkreislaufs eine effektive und effiziente Steuerung der Bildungsregion zu gewährleisten (siehe Abbildung, S. 13). **Kreis Lippe**

Einbindung von zivilgesellschaftlichen Akteuren
Das Bildungsmanagement führt beteiligungsorientierte Steuerungsverfahren in der lokalen Bildungslandschaft ein, indem bereits vorhandene Netzwerke ausgebaut bzw. systematisch miteinander verknüpft werden. Die Bildungskonferenz ist der strukturelle Ort, an dem sich Akteure der verschiedenen Steuerungsebenen einmal jährlich treffen. Auf der ersten Bildungskonferenz im November 2010 wurde

die Entwicklungsgruppe zum Bildungsmanagement und die Entwicklungsgruppe zur integrierten Sozial- und Bildungsberichterstattung gegründet. Ergebnisse des Bildungsmonitorings werden über die Entwicklungsgruppe zur integrierten Sozial- und Bildungsberichterstattung in Trägernetzwerke wie bspw. die Ortsliga Wohlfahrtsverbände zurückgespielt.

Daneben pflegt das Bildungsmonitoring weitere, externe Kooperationen mit Akteuren der Zivilgesellschaft. So wurde z. B. bei der Erhebung der Schulprofile der Schulen in der Sekundarstufe I auf eine Erhebung des Wiesbadener Kuriers zurückgegriffen, um so im Rahmen der Bildungsberichterstattung den Eltern und Schülerinnen und Schülern als Endabnehmern Informationen über die Bildungsangebote in der Region zur Verfügung stellen zu können, die ihnen die Schulwahl beim Übergang von der Grundschule in die Sekundarstufe I erleichtert. **Rheingau-Taunus-Kreis**

Im Rahmen des Programms „Lernen vor Ort“ wurde ein Bildungsbeirat etabliert, der zukünftig als beratendes und langfristig ggf. auch als „steuerndes“ Gremium zur strategischen Ausrichtung und zur Schwerpunktsetzung von Bildungsmonitoring und Bildungsmanagement wirken soll. Unter anderem soll der Bildungsbeirat auf der Grundlage von Handlungsbedarfen, die sich aus den Ergebnissen des Bildungsmonitorings ableiten lassen, Empfehlungen in die Verwaltung und das Bildungsmanagement einbringen sowie Schwerpunkte für das Bildungsmanagement setzen. Der Bildungsbeirat setzt sich aus zentralen, verwaltungsinternen und verwaltungs-externen Entscheidungsträgern zusammen. Dazu gehören die Dezernentinnen und Dezernenten des Stadtvorstands und die wichtigsten Bildungsakteure der Wirtschaft (Verbände, Kammern, DGB), der Schüler- und Elternvertretung, der religiösen Bildungswerke, der Wohlfahrtsverbände, des Sportverbandes, der kulturellen Bildung, des Integrationsrats, der Seniorenvertretung, der Ehrenamtsvertretung, der Hochschulen und die Grundpatenstiftung.

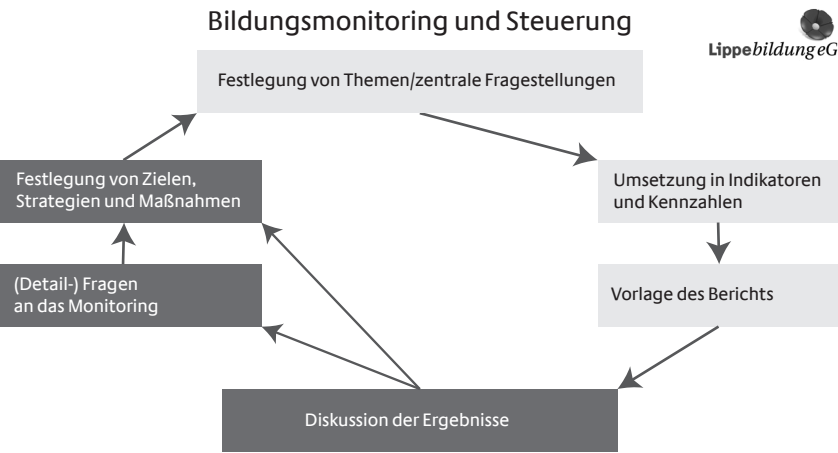
Die Ergebnisse des Bildungsmonitorings werden in den politischen Gremien vorgestellt. Anschließend initiiert das Bildungsmanagement in Abstimmung mit der Bildungsdezernentin beteiligungsorientierte Steuerungsverfahren in der Kölner Bildungsszene. Dabei werden

bereits vorhandene Netzwerke mit den von der Thematik jeweils betroffenen Akteuren ausgebaut bzw. miteinander verknüpft. Im Rahmen von Veranstaltungen (unterschiedlichen Formats) werden die betroffenen Akteure und Entscheider zusammengebracht. Auf diese Weise versucht das Bildungsmanagement mit den Ergebnissen des Bildungsmonitorings Grundlagen für den Einstieg in einen zielorientierten und datenbasierten Steuerungsprozess zu legen. Als konkretes Beispiel organisiert das Bildungsmanagement nach Veröffentlichung des Teilberichts „Sprachstandsfeststellung 2009 und 2010 in Köln“ eine Fachtagung zum Thema Sprachförderung. Hier sollen die relevanten Akteure der Sprachförderung gemeinsam Strategien diskutieren, wie der hohe Sprachförderbedarf der Vierjährigen reduziert werden kann. **Stadt Köln**

Wirksamkeit und Wirksamkeitsbarrieren
Grundlage für die weitere Arbeit ist eine mittlerweile entstandene „Kultur der Zusammenarbeit“, gerade weil auch kontroverse Diskussionen möglich geworden sind. Es hat sich als sinnvoll erwiesen, dass über die Indikatoren, die von der Programmebene im „Anwendungsleitfaden zum Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings“ vorgeschlagen wurden, und auch über weitere mögliche Indikatoren ausführlich diskutiert wurde.

Andererseits ist es bisher nur unzureichend gelungen, alle zehn Städte des Kreises in die Arbeit der Entwicklungswerkstatt einzubinden. Dies liegt zum einen an der unterschiedlichen Größe der Städte und den damit zusammenhängenden Ressourcen für deren Mitarbeit. Zum anderen ist aber möglicherweise die Bedeutung der Entwicklungswerkstatt für die Arbeit der Kommunen noch nicht ausreichend kommuniziert worden. **Kreis Recklinghausen**

Der erste Bildungsbericht wurde als Grundlage für eine allgemeine Stärken-Schwächen-Analyse des lokalen Bildungsgeschehens genutzt. Der erste Bildungsbericht enthält grundlegende Kennzahlen und Indikatoren wie z. B. die Zahl der Einrichtungen, Teilnehmerzahlen, Schulabsolventinnen und -absolventen sowie ausgewählte Indikatoren zu den Übergängen im Bildungssystem. Anhand von Vergleichszahlen werden spezifische Stärken und Schwächen sichtbar. So weist der Kreis



einerseits eine erfreulich niedrige Zahl an Schulabsolventinnen und -absolventen sowie Absolventen ohne Abschluss auf, andererseits wird sichtbar, dass im Rheingau-Taunus-Kreis geschlechterbedingte Benachteiligungen besonders ausgeprägt sind. Durch den Bildungsbericht wird eine Wissensgrundlage geschaffen, die eine Fokussierung auf lokale Problemlagen erlaubt. Die ersten Ergebnisse des Bildungsmonitorings wurden genutzt, um mit den relevanten Akteuren strategische Zielvorgaben zu den Themeninseln „Übergang Kita-Grundschule“, „Übergang Schule-Beruf“ und „Übergang in die Nacherwerbsphase“ zu entwickeln. **Rheingau-Taunus-Kreis**

Abbildung: Bildungsmonitoring und Steuerung

Mit dem weiteren Teilbericht, in dem die Daten der Delfin-4-Erhebung durch das Bildungsmonitoring ausgewertet und dargestellt wurden, wurde nicht auf ein bestehendes Format zurückgegriffen, sondern ein neuartiger Bericht in Onlineversion auf der Website der Stadt Köln zur Verfügung gestellt. Vor der Veröffentlichung wurden die Daten im Rahmen eines Expertenworkshops, zu dem erstmalig amtsübergreifend betroffene Expertinnen und Experten geladen wurden, besprochen und gemeinsam erste Weiterentwicklungsideen formuliert, die im Bericht aufgeführt werden. Als Reaktion auf den Bericht plant das Bildungsmanagement in Kooperation mit der RAA (Regionale Arbeitsstellen zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien) eine ämterübergreifende Fachveranstaltung mit Vertretern der Zivilgesellschaft und Stiftungen zum Thema Sprachförderung. Das Ergebnis des Berichts führte dazu, dass Sprachförderung zu einem Schwerpunktthema von „Lernen vor Ort“ in der zweiten Förderphase ausgewählt wurde. **Stadt Köln**

Das Bildungsmanagement Lippe hat unter Einbeziehung der Erkenntnisse des Bildungsmonitorings in den Handlungsfeldern entlang der Bildungskette folgende Leitziele formuliert:

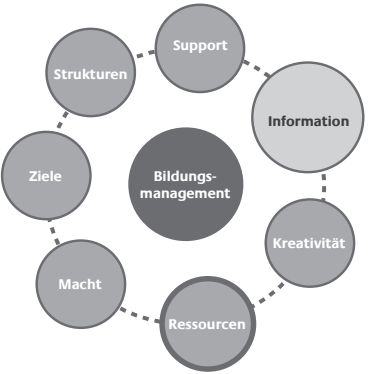
- Sprachkompetenzerwerb der Kinder noch früher in den Blick nehmen
- Interesse für mathematische, naturwissenschaftliche und technische Themen wecken
- Übergänge im Bildungssystem verbessern
- weniger Schulabgänger/-innen ohne Abschluss
- mehr Schulabgänger/-innen mit (Fach-)Abitur – insbesondere von Personen mit Migrationshintergrund

Voraussetzungen für lebenslanges Lernen verbessern; Passgenauigkeit der Weiterbildungsangebote erhöhen **Kreis Lippe**

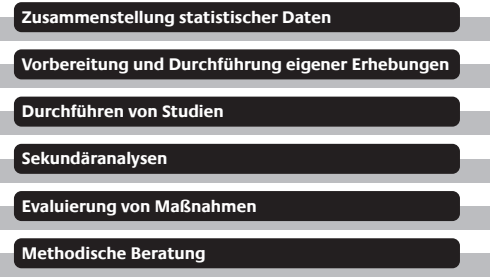
Erste Verallgemeinerungen und modellhafte Überlegungen

Auf der Basis der Fallstudien und der Werkstattberichte zeichnet sich ab, dass je nach regionalen und institutionellen Bedingungen spezifische Lösungen umgesetzt werden. Deutlich wird aber auch eine Reihe von Gemeinsamkeiten, die praktisch in allen Beispielen durchscheinen.

Ein effizientes Bildungsmanagement ist von einer Reihe von Faktoren abhängig. Es braucht finanzielle und personelle Ressourcen und ggf. auch externen Support (z. B. vom Land und den Kammern). Bei knappen Kassen ist auch der Faktor „Kreativität“ von besonderer Relevanz, wenn es darum geht, Lösungen zu finden, die aus dem Bestand zu realisieren sind und einen besonders hohen Wirkungsgrad versprechen. Information, also die Aufgabe des Bildungsmonitorings – ist nur ein Faktor unter vielen.

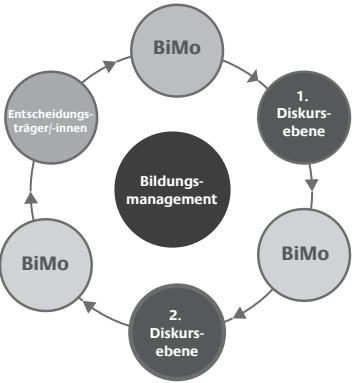


Das Bildungsmonitoring erfüllt ein ganzes Spektrum von Aufgaben und ist nicht nur auf die Auswertung vorhandener Datenbestände begrenzt. Wie die folgende Übersicht zeigt, lassen sich mindestens fünf weitere Aufgabenkomplexe benennen, die durch die gezeigten Beispiele auch tatsächlich wahrgenommen werden.



Des Weiteren wird deutlich, dass das Bildungsmonitoring nicht in einer dienenden Funktion als zuverlässiger Erfüllungsgehilfe des Bildungsmanagements verharret, sondern durchaus eigene Initiative entfaltet und das Bildungsmanagement seinerseits mit Befunden und Vorschlägen konfrontiert. Und es ist offensichtlich, dass die Entscheidungsträger/-innen genau dieses bipolare Handeln auch vom Bildungsmonitoring erwarten. In der Praxis „vor Ort“ verwischen die analytisch gezogenen, starren Grenzen zwischen beiden Bereichen. Sie fließen ineinander und durchdringen sich wechselseitig: Die Funktion „Bildungsmonitoring“ beinhaltet auch Funktionselemente des Bildungsmanagements und umgekehrt. Und den handelnden Personen in den Kommunen ist genau dies auch bewusst.

Bildungsmonitoring bedarf eines fachlichen Feedbacks, um wirkungsvoll agieren zu können. Dieser Diskurs vollzieht sich praktisch auf drei Ebenen (Verwaltung, Zivilgesellschaft, Entscheidungsträger/-innen) und führt ggf. zu Überarbeitungsschleifen. Das Bildungsmonitoring liefert Lernimpulse in die Fachebene, bekommt auch Lernimpulse in Form von Kritik und Anregung zurück. Im Erfolgsfall ist das Bildungsmonitoring systemisch eingebunden und durchläuft den beschriebenen Regelkreislauf immer wieder. Dieser Diskurszyklus über drei Ebenen könnte als Quintessenz für eine modellhafte Überlegung betrachtet werden, die es noch weiter zu vertiefen und zu verfeinern gilt.



Als erste Diskursebene können die Fachämter und Fachgruppen, verwaltungsinterne Arbeitsgruppen und operative Kräfte gelten. Zur zweiten Diskursebene sind die eingerichteten Beteiligungsgremien, aber auch die allgemeine und die Fachöffentlichkeit zu rechnen. Die dritte Diskursebene besteht schließlich aus den Akteuren, die über Entscheidungsmacht verfügen (z. B. Hauptverwaltungsbeamte, Stadt- oder Kreisterrat).

Jenseits struktureller Vorgaben und präziser Abläufe sind die folgenden vier Faktoren erfolgskritisch:

- Kommunikation
- Kooperation
- Engagement
- Pragmatismus

Kommunikation meint hier das geduldige Sich-Einlassen auf Argumente der jeweils anderen, die Bereitschaft, Diskurse argumentativ und offen zu führen, Offenheit für Einwände und Ängste von Betroffenen. Diese Art der Kommunikation muss im Besonderen auch von den Entscheidern vorgelebt werden, um nicht zuletzt durch dieses Vorbild die Kommunikationskultur zu verbessern. **Kooperation** besteht nicht nur im Bilden von Kooperationsgremien und im Ausharren in den entsprechenden Sitzungen, sondern vor allem in der gemeinsamen Arbeit an Problemlösungen, manchmal auch unter Hintanstellung der eigenen Positionen. **Engagement** zeigt sich im Besonderen im Einsatz für die Sache, im geleisteten Zeitaufwand, aber auch im Bemühen um kreative Lösungen und in der Perspektivenverschränkung mit anderen kontroversen Akteuren. **Pragmatismus** zielt hier auf eine Haltung, die sich nicht aufs Grundsätzliche zurückzieht und offen für Kompromisse ist.

Das Fehlen aller oder einiger dieser Faktoren bzw. ihre unzureichende Berücksichtigung kann den Erfolg des Bildungsmonitorings und damit auch den des Bildungsmanagements gefährden, wie umgekehrt auch eine diesbezüglich günstige Kombination das Funktionieren erleichtert und dadurch schnellere und bessere Lösungen generiert.

Die im Bildungsmonitoring Tätigen sind im Regelfall mehr als ausgelastet bzw. mit anspruchsvollen Aufgaben konfrontiert. Die Bewältigung dieser Aufgabenlast erfordert die Bewältigung der folgenden vier Herausforderungen:

- Priorisierung
- Vernetzung
- Ressourcen
- Nachhaltigkeit

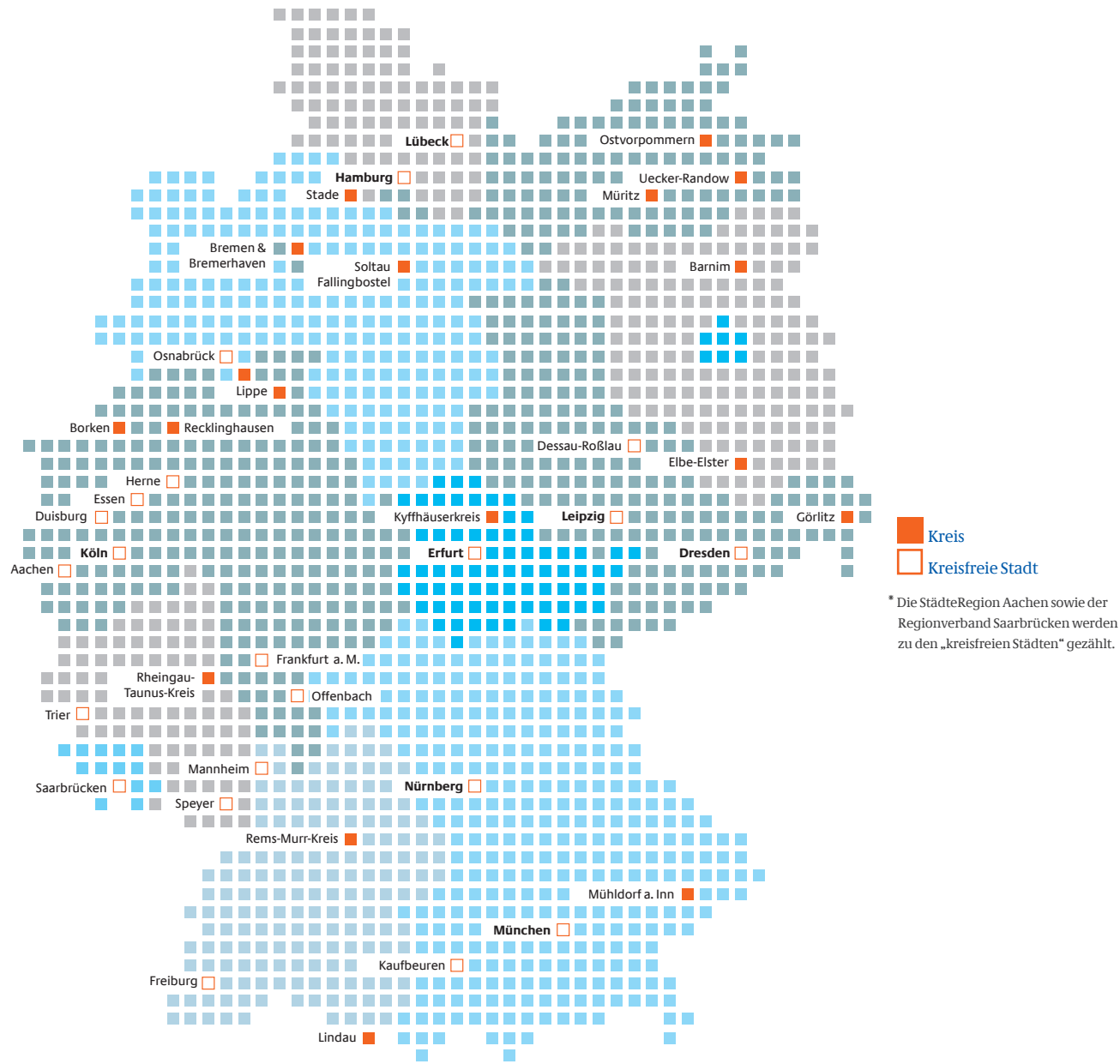
Die Fülle der Aufgaben muss durch Prioritätensetzungen umsetzbar gemacht werden, indem eine zeitliche Abfolge der Bearbeitung festgelegt wird (in Abstimmung mit den Bildungsmanagementverantwortlichen). Es geht nicht darum, alles auf einmal bzw. schnell zu erledigen, sondern qualitativ und auch für andere akzeptabel. Die Bildungsmonitorer können ihre Aufgaben nur erfüllen, wenn sie verwaltungsintern und verwaltungsextern „Verbündete“ haben, die z. B. bei der Datenlieferung oder -interpretation Unterstützung geben können (z. B. Fachämter, Arbeitsagenturen, Kammern).

Die Breite des Aufgabenspektrums sowie die fachliche Vielfalt bedingen zwingend eine Vernetzung des Bildungsmonitorings. Das Bildungsmonitoring braucht zur Aufgabenerfüllung eigene Ressourcen (personell, sachlich, finanziell), um den Anforderungen gerecht zu werden (z. B. ausreichende Rechner, Finanzmittel für Unteraufträge, methodisch und inhaltlich geschultes Personal). Die Beachtung der genannten Faktoren trägt schließlich auch dazu bei, dass die Funktion „Bildungsmonitoring“ nicht episodisch bleibt, sondern auf Dauer gestellt werden kann. Die Leistungen des Bildungsmonitorings müssen sowohl verwaltungsintern als auch im zivilgesellschaftlichen Umfeld als nützlich erkannt und anerkannt werden.

Notizen

[illegible]

Lernen vor Ort – die Landkarte



An der Entwicklungsgruppe 1 waren beteiligt:

- Katja Berner (Stadt Köln)
- Dennis Neumann (Stadt Herne)
- Horst Stockem (Rheingau-Taunus-Kreis)
- Jutta Laukart (Rheingau-Taunus-Kreis)
- Andreas Räuber (Kyffhäuserkreis)
- Marit Rullmann (Kreis Recklinghausen)
- Horst Tegeler (Kreis Lippe)
- Christine Etterich (Stadt Frankfurt)
- Torsten Henseler (Kreis Borken)
- Barbara Mück (Stadt Köln)

Impressum

Herausgeber
Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (PT-DLR)
für das Bundesministerium für Bildung und Forschung
Abteilung Bildungsforschung

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

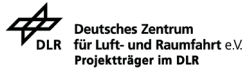
www.lernen-vor-ort.info

Die Verantwortung für den Inhalt tragen die zu den einzelnen Beiträgen genannten Autorinnen und Autoren.
Das Programm „Lernen vor Ort - Eine gemeinsame Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung mit deutschen Stiftungen“ wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und vom Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union.

Fotos / Abbildungen
PT-DLR und Projektnehmer im Rahmen des Programms, außer:
Titelfoto: www.dreamstime.com

Druck
FIRMENGRUPPE APPL
aprinta druck GmbH
Senefelderstraße 3-11
86650 Wemding

Satz/ Layout
HELLIWOOD media & education im fjs e.V.
Marchlewskistraße 27
10243 Berlin
www.helliwood.de



Deutsches Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e.V.
Projektträger im DLR

Lernen vor Ort

40 Modellkommunen aus 15 Bundesländern mit mehr als 140 Stiftungen

Das Programm „Lernen vor Ort“ ist zentraler Bestandteil der Qualifizierungsinitiative der Bundesregierung und wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gemeinsam mit über 140 deutschen Stiftungen, die sich in Grund- und Themenpatenschaften vor Ort engagieren, umgesetzt. 40 Kommunen entwickeln ein integriertes datengestütztes Bildungsmanagement auf kommunaler Ebene, das alle für das Handlungsfeld Bildung vor Ort relevanten Akteure einbezieht und zur systematischen Verbesserung der Angebotsstruktur in den beteiligten Kommunen beiträgt. Ziel ist die nachhaltige Entwicklung eines ganzheitlichen lokalen Bildungswesens, das allen Bürgerinnen und Bürgern bildungsbereichs- und lebensphasenübergreifend ermöglicht, ihre Bildungsbiografien erfolgreicher zu gestalten.

Programmstelle „Lernen vor Ort“

beim Projektträger im Deutschen Zentrum
für Luft- und Raumfahrt e. V. (PT-DLR)
für das Bundesministerium
für Bildung und Forschung

Heinrich-Konen-Straße 1
53227 Bonn

Telefon: 0228 38211322
Telefax: 0228 38211323
E-Mail: Lernen-vor-Ort@dlr.de
www.lernen-vor-ort.de

Gefördert vom



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

