



Tim Siepke

# Datengestütztes kommunales Bildungsmanagement:

Anknüpfungsmöglichkeiten für die kommunale Koordination der Bildungsangebote für Neuzugewanderte

Potsdam, 03. März 2016

---

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement

Agentur Nord-Ost

**kobra.net**  
Beratung.Bildung.Brandenburg

deutsche kinder-  
und jugendstiftung

# Inhalt

## I. Was verstehen wir unter Bildung?

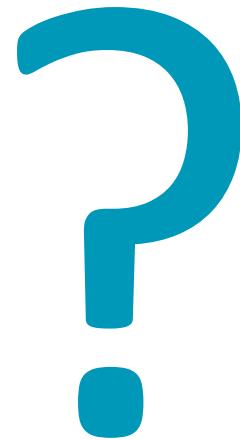
## II. Warum KOMMUNALES Bildungsmanagement?

## III. Was ist kommunales BildungsMANAGEMENT?

- a) Organisation von Entscheidungsprozessen
- b) (Fort-)entwicklung von Kooperationsstrukturen
- c) Aufgaben der Koordinierung

## IV. Fazit

## I. Was verstehen wir eigentlich unter Bildung?



## I. Was verstehen wir eigentlich unter Bildung?

„Unter Bildung verstehe ich den notwendigen und wünschenswerten Vorgang, im Laufe dessen wir erstens unsere Anlagen, also unsere Person, entfalten, zweitens taugliche Bürger werden und drittens an unserer historischen Lebensform, also unserer Kultur, teilhaben als deren erfreute Nutznießer und erfreuliche Fortzeuger und Kritiker.“

*(Hartmut von Hentig)*

„BILDUNG IST KATEGORIALE BILDUNG IN DEM DOPPELSENNS, DASS SICH DEM MENSCHEN EINE WIRKLICHKEIT 'KATEGORIAL' ERSCHLOSSEN HAT UND DASS EBEN DAMIT ER SELBST - DANK DER SELBTVOLLZOGENEN 'KATEGORIALEN' EINSICHTEN, ERFAHRUNGEN, ERLEBNISSE - FÜR DIESE WIRKLICHKEIT ERSCHLOSSEN WORDEN IST.“

*(WOLFGANG KLAFKI)*

„Bildung als Vorgang [...] ist die Ausstattung zum Verhalten in der Welt.“

*(Saul B. Robinsohn)*

„Bildung bedeutet die Anregung aller Kräfte eines Menschen, damit diese sich über die Aneignung der Welt in wechselseitiger Ver- und Beschränkung harmonisch-proportionierlich entfalten und zu einer sich selbst bestimmenden Individualität oder Persönlichkeit führen, die in ihrer Idealität und Einzigartigkeit die Menschheit bereichert.“

*(Wilhelm von Humboldt)*

„Die Wettbewerbsfähigkeit eines Landes beginnt nicht in der Fabrikhalle oder im Forschungslabor. Sie beginnt im Klassenzimmer.“

*(Henry Ford)*

„Gebildet ist, wer zugleich tugendhaft und lebenstüchtig ist - auch wenn er dies nicht in literarischem Stil auszudrücken vermag.“

*(Hubert Markl)*

„Wenn du denkst, Bildung ist zu teuer, versuch's mit Dummheit.“

*(Derek Bok)*

## I. Was verstehen wir eigentlich unter Bildung?

Person

*Individualität*

Verhalten

lebenstüchtig

Bürger

**Wettbewerbsfähigkeit**

teuer

Kultur

*Menschheit*

WIRKLICHKEIT

Welt



Individuum



## I. Was verstehen wir eigentlich unter Bildung?

### Worauf zielt Bildung ab?

#### Individuelle Regulationsfähigkeit:

individuelle Fähigkeit, sein Verhalten und Verhältnis zur Umwelt, eigene Biografie und Leben in der Gemeinschaft selbstständig zu gestalten



Individuum

#### Sicherung von Humanressourcen:

Vermittlung von Kompetenzen, die den Menschen eine ihren Neigungen und Fähigkeiten entsprechende Erwerbsarbeit ermöglichen

Sicherstellung und Weiterentwicklung des quantitativen und qualitativen Arbeitskräftevolumens

#### Gesellschaftliche Teilhabe und Chancengleichheit:

unabhängig von Geschlecht, sozialer, ethnischer und nationaler Herkunft

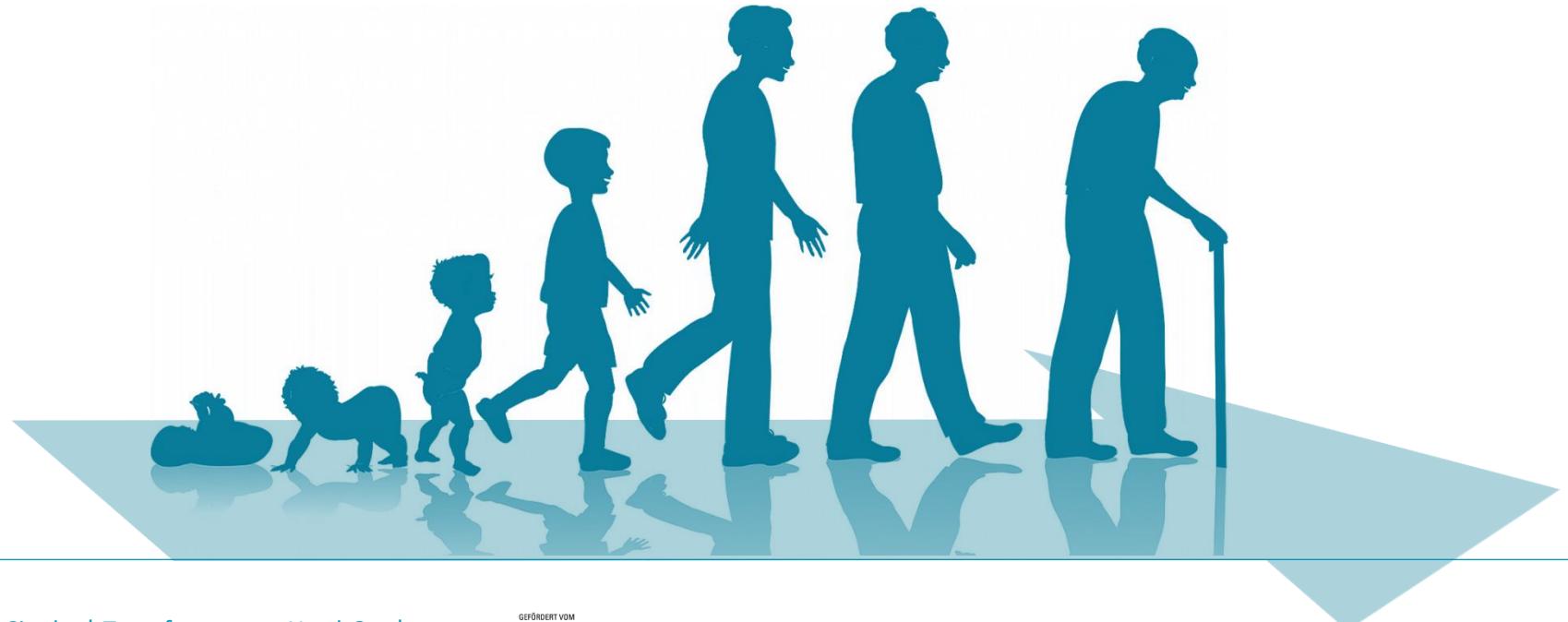
Quelle: Konsortium  
Bildungsberichterstattung 2005, S. 7



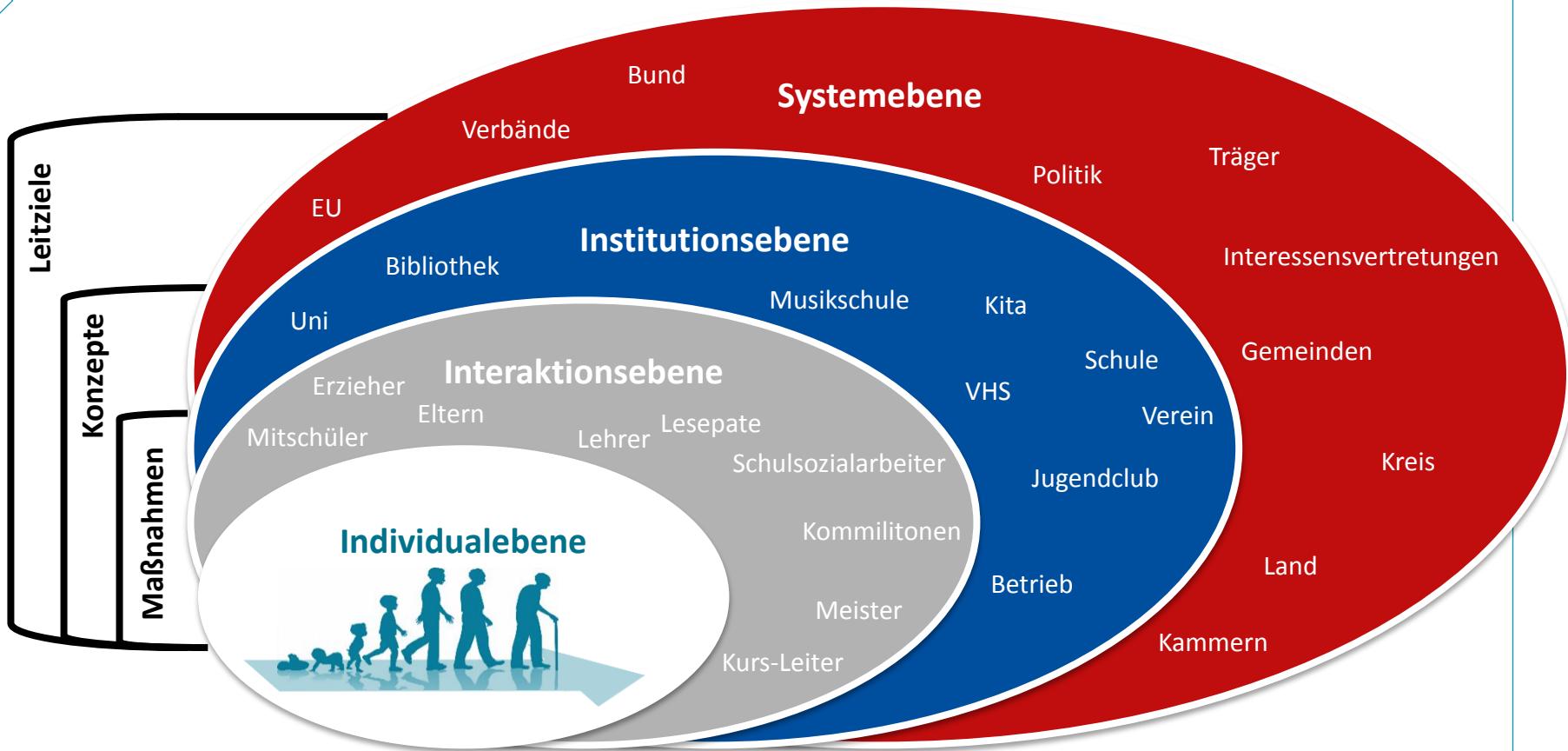
## I. Was verstehen wir eigentlich unter Bildung?

„**Lebenslanges Lernen** umfasst alles formale, nicht-formale und informelle Lernen an verschiedenen Lernorten von der frühen Kindheit bis einschließlich der Phase des Ruhestands. Dabei wird „Lernen“ verstanden als konstruktives Verarbeiten von Informationen und Erfahrungen zu Kenntnissen, Einsichten und Kompetenzen“.

(Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 2004, S. 13f.)

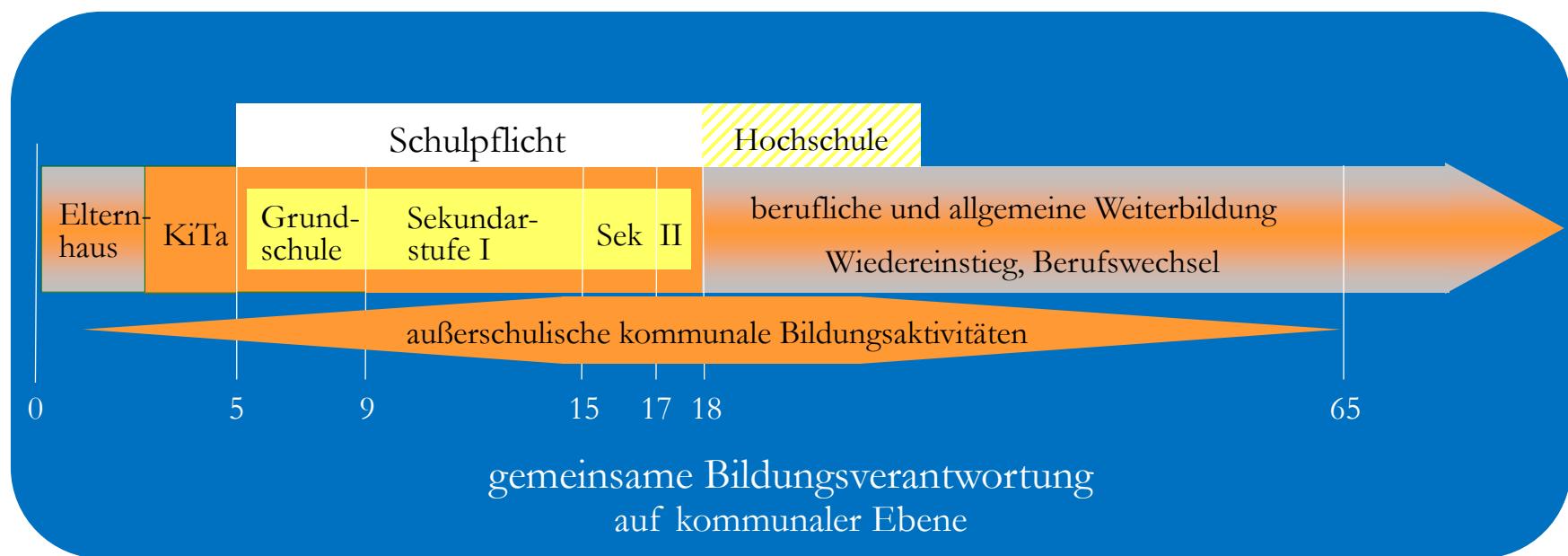


## I. Was verstehen wir eigentlich unter Bildung?



## II. Warum KOMMUNALES Bildungsmanagement?

### Zuständigkeiten für Bildung auf kommunaler Ebene



- kommunale Zuständigkeit
- staatliche Zuständigkeit
- privat

## II. Warum KOMMUNALES Bildungsmanagement?

### Zuständigkeiten für Bildung auf kommunaler Ebene

#### Schulträger sind:

- originär „nur“ für Planung und Vorhaltung eines differenzierten und wohnartnahen Schulangebots zuständig

#### „erweiterte“ Schulträgerschaft:

- seit Mitte der 90er Jahre vermehrtes Bemühen der kommunalen Steuerungsinstanzen um die pädagogische / inhaltliche Gestaltung des Schulwesens (zuerst in NRW)
- kooperative Bearbeitung der Schnittfelder zwischen „inneren und äußeren“ Schulangelegenheiten und die dafür notwendige Abstimmung zwischen kommunalen Schulträgern und der Schulaufsicht werden gemeinhin als Ursprung der Debatten um und Konzeptionen von Bildungslandschaften gesehen (vgl. Deutscher Städetag 2002, Höfer 2002, Lanig & Weiß 2008, Lohre et al. 2008, Berkemeyer 2011, Tillmann 2011)
- Schnittfelder, die eine Abstimmung erfordern, sind z.B.: Umsetzung erweiterter Eigenverantwortlichkeiten der Schule / Schulentwicklung, Öffnung der Schule in den Sozialraum, Gestaltung von Ganztagsangeboten, Schulverweigerung, Schulsozialarbeit, Berufsorientierung etc.

## II. Warum KOMMUNALES Bildungsmanagement?

### Die Kommune muss...!

- Zuständigkeiten für Bildungsinfrastruktur (formale und non-formale Bildung) wahrnehmen
- Fachkräfte zur Verfügung stellen, den wirtschaftlichen Fortbestand der Region sichern

### Die Kommune kann...!

- Steuerungsimpulse setzen (normativ, finanziell, konzeptionell)
- Zielgruppen im Blick behalten

### Die Kommune ist...!

- Handlungsfeld vieler Partner
- ▶ „Die Kommune ist der Raum, der die größte Schnittmenge zwischen politischen Einflussmöglichkeiten, administrativen Zuständigkeiten und den Lebensbezügen der Bildungsteilnehmer aufweist.“ (Siepke 2016)
- ▶ Bildungssteuerung: „So dezentral wie möglich, so zentral wie erforderlich.“ (Wijdeveld eine Minute später)

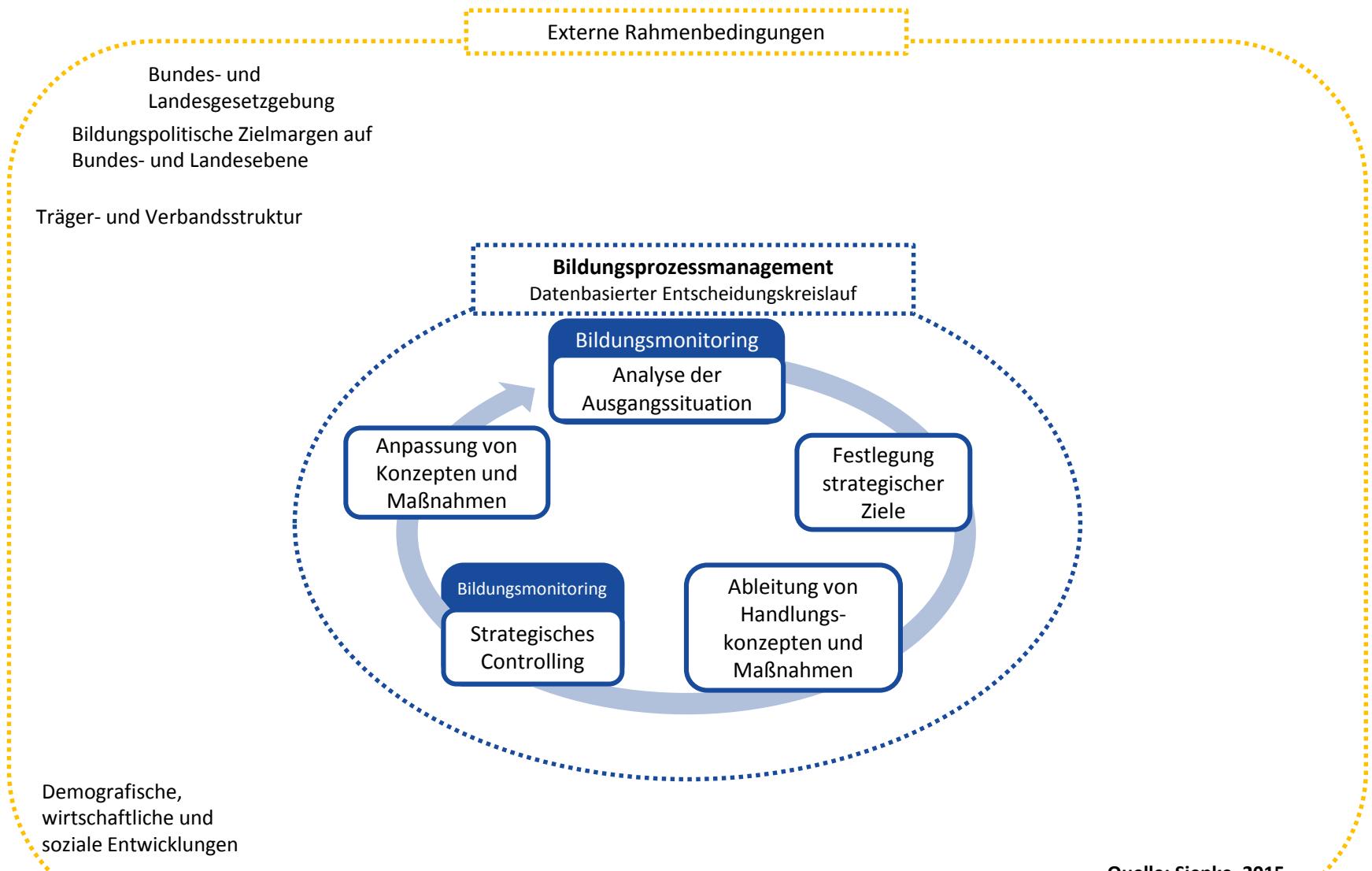
### III. Was ist kommunales Bildungsmanagement?



# Organisation von Entscheidungsprozessen im Rahmen eines kommunalen Bildungsmanagements

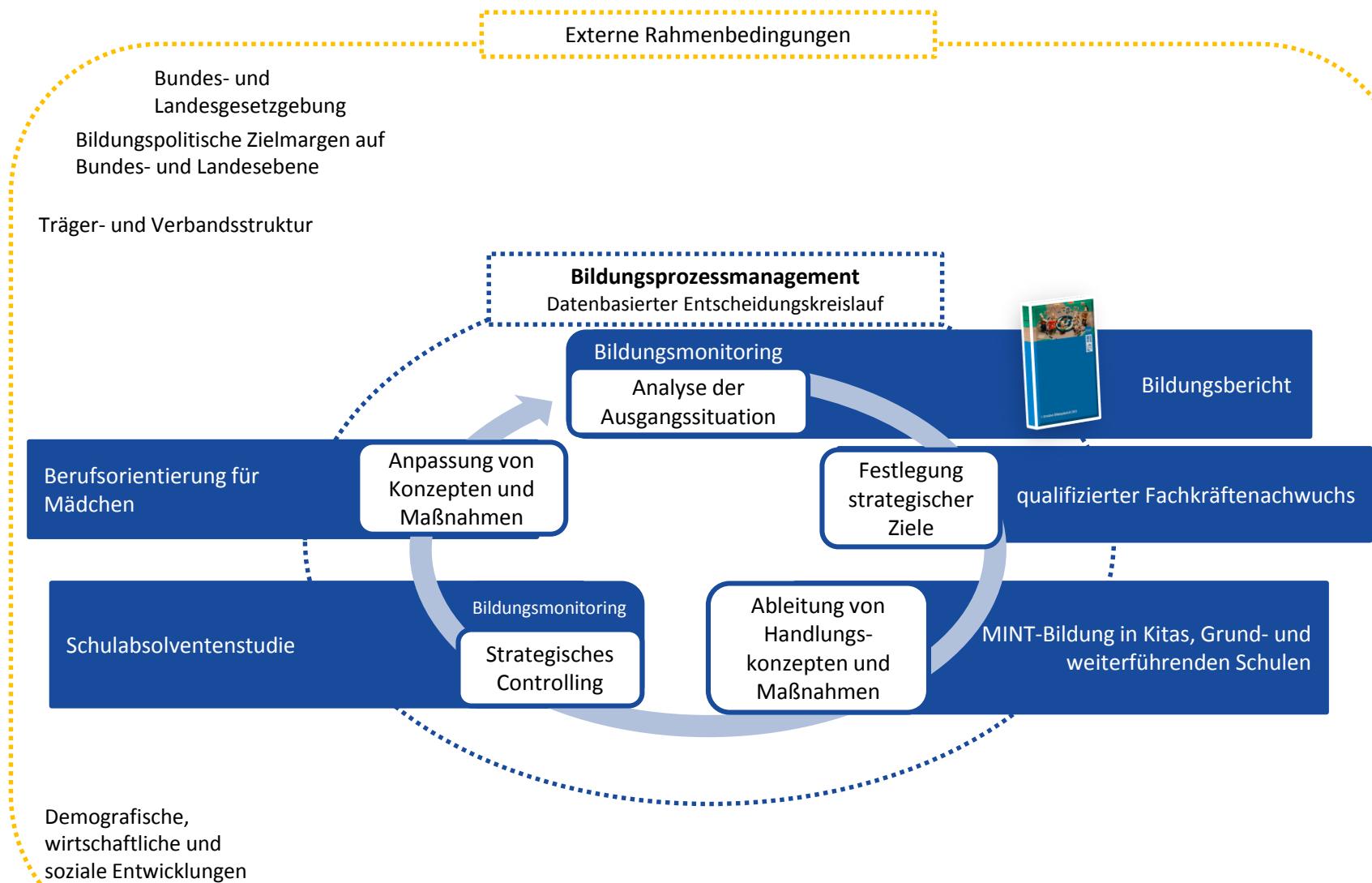


# Organisation von Entscheidungsprozessen im Rahmen eines kommunalen Bildungsmanagements



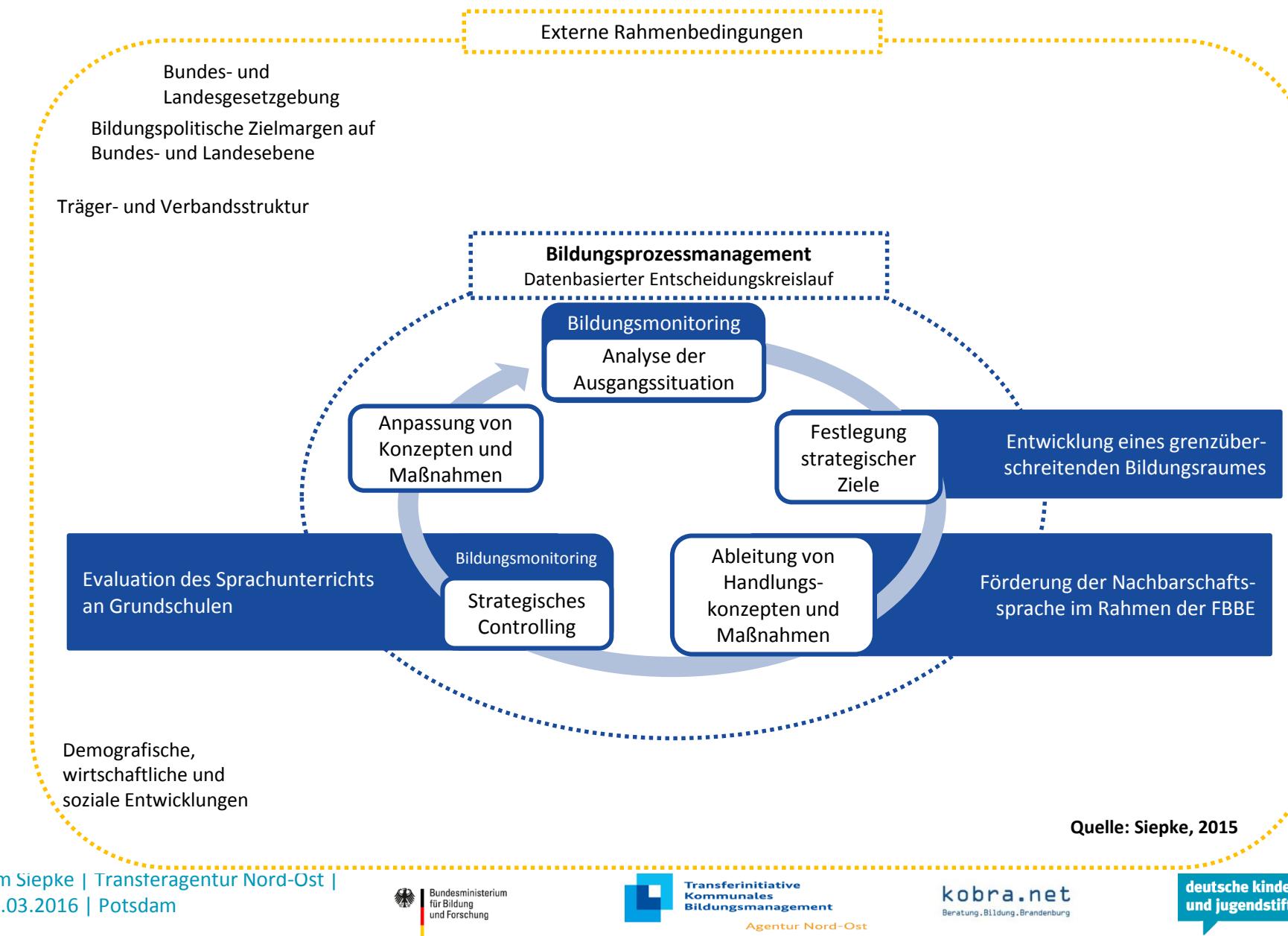
Quelle: Siepke, 2015

# Organisation von Entscheidungsprozessen im Rahmen eines kommunalen Bildungsmanagements

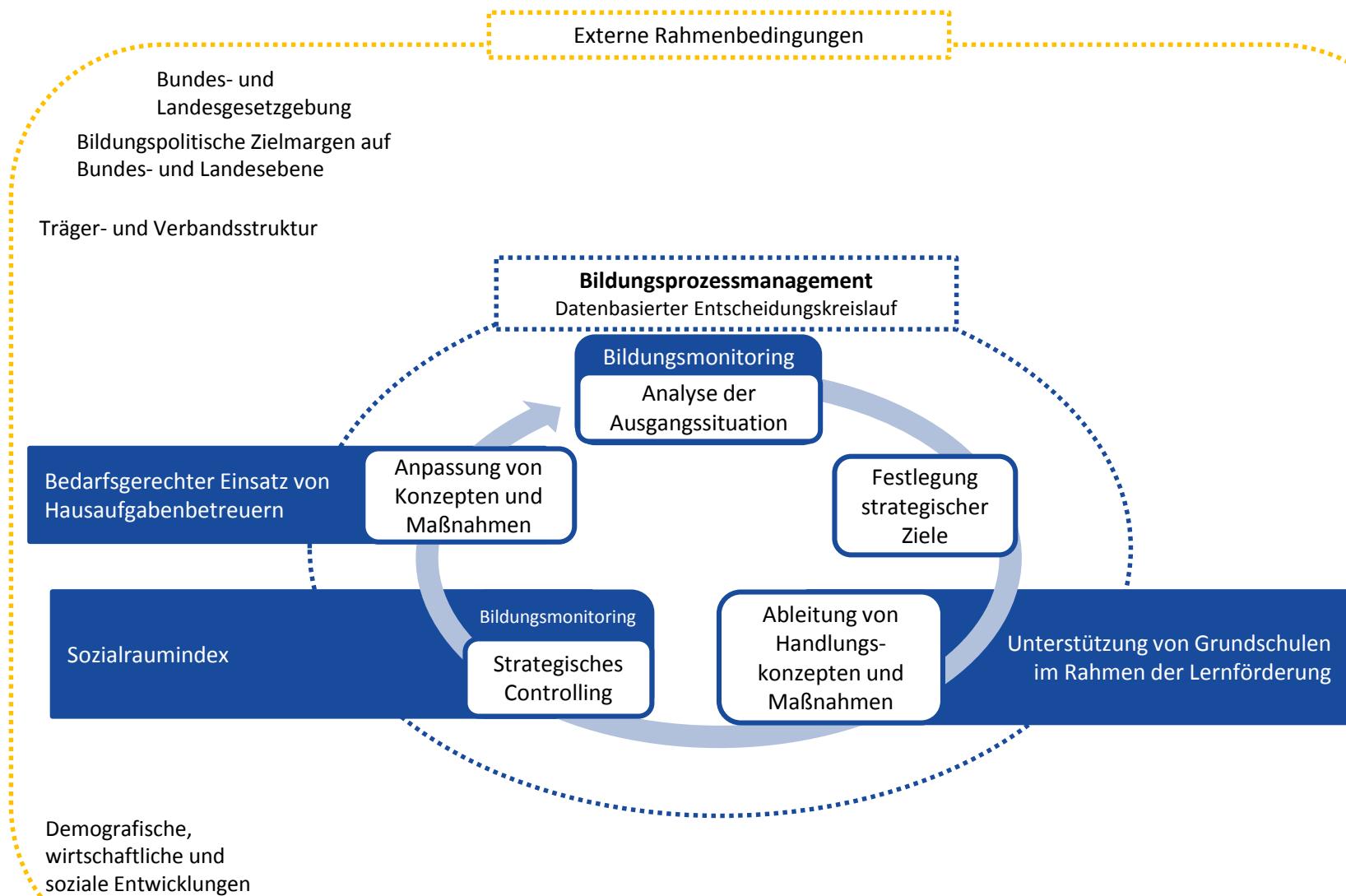


Quelle: Siepke, 2015

# Organisation von Entscheidungsprozessen im Rahmen eines kommunalen Bildungsmanagements



# Organisation von Entscheidungsprozessen im Rahmen eines kommunalen Bildungsmanagements



Quelle: Siepke, 2015



Quelle: kobra.net GmbH

## (Fort-)entwicklung von Kooperationsstrukturen



Quelle: Landeshauptstadt Dresden, Bildungsbüro

# Gemeinsam zum Ziel!

Tim Siepke | Transferagentur Nord-Ost |  
03.03.2016 | Potsdam



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

 Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement  
Agentur Nord-Ost

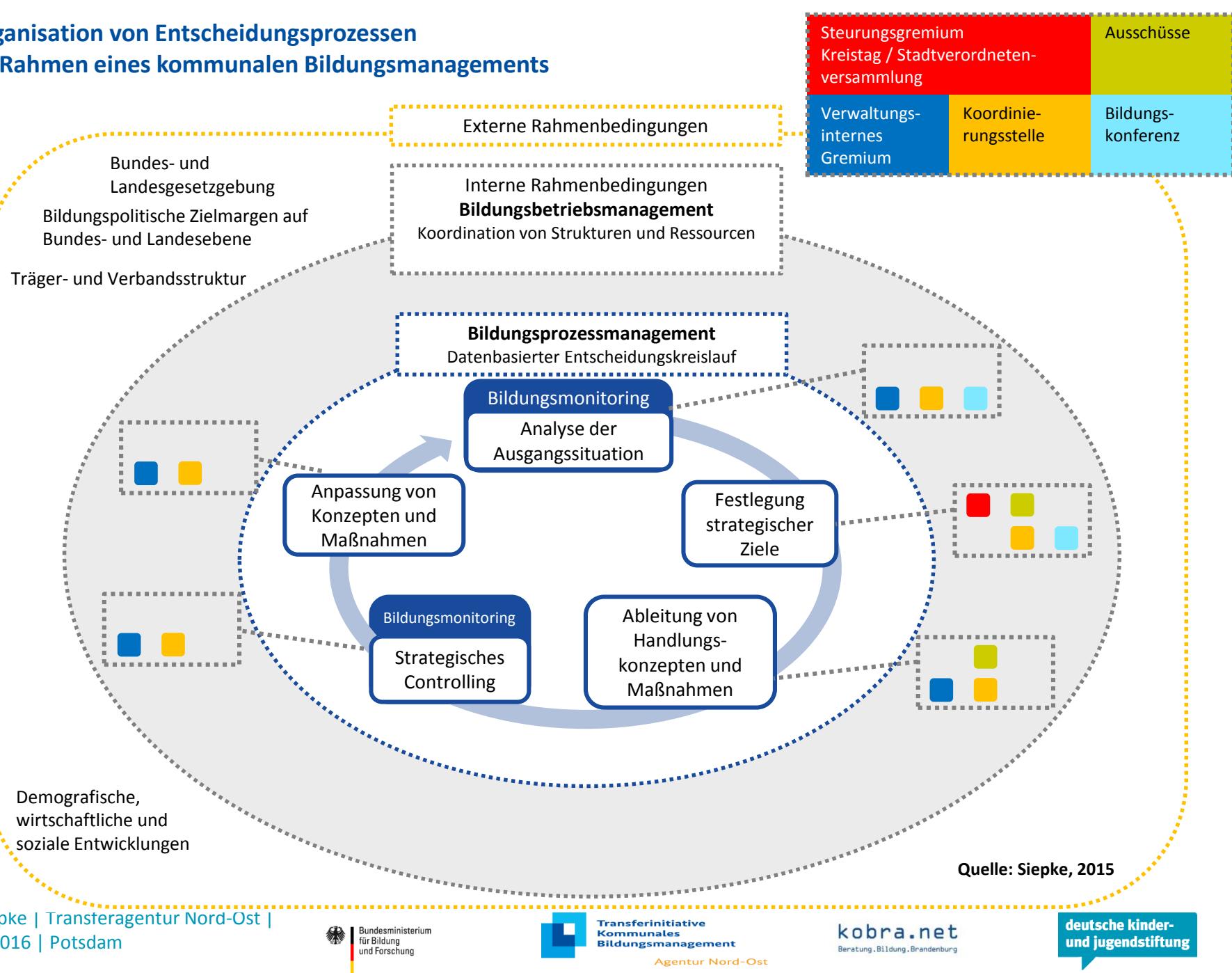
**kobra.net**  
Beratung, Bildung, Brandenburg

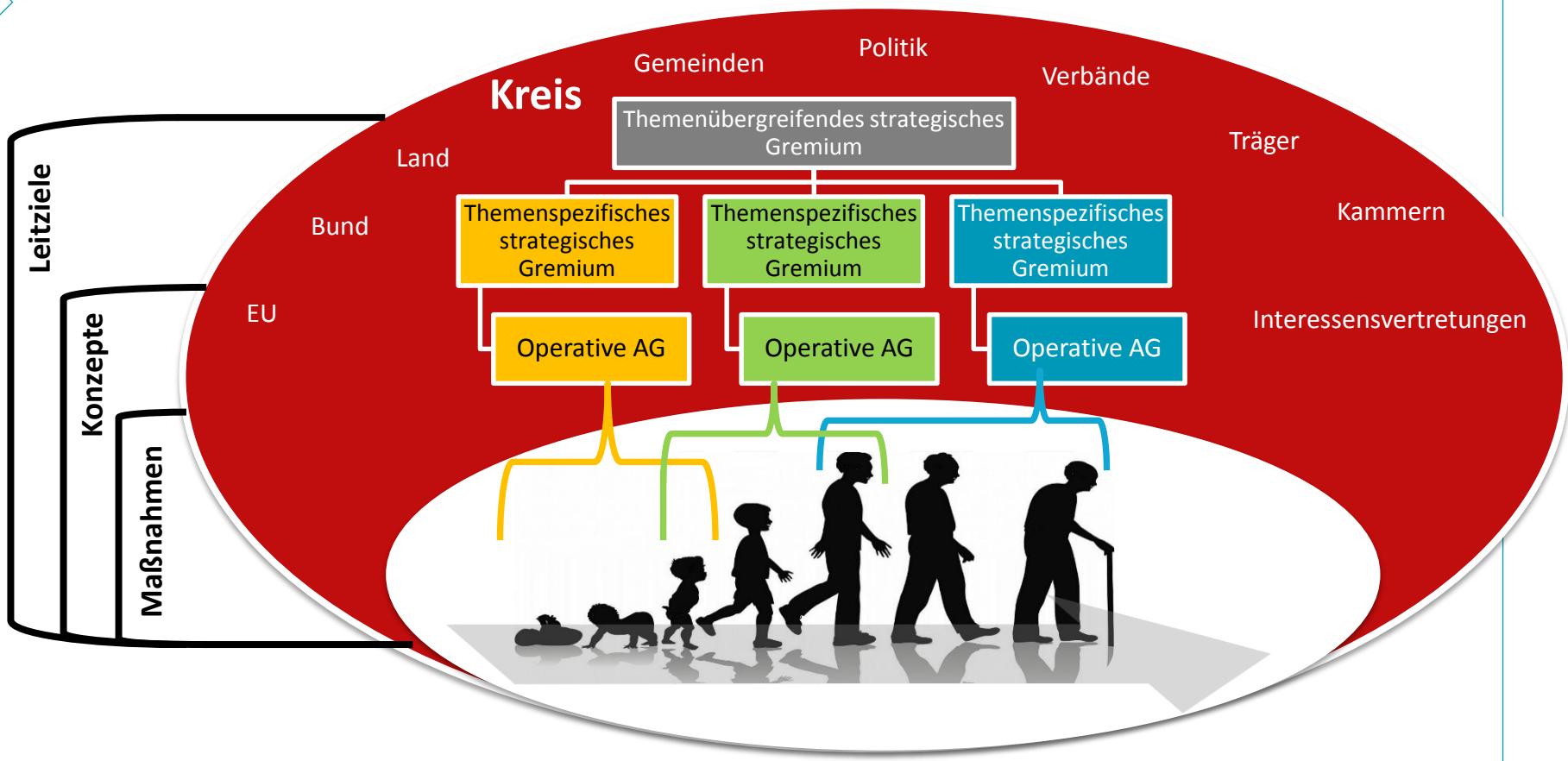
deutsche kinder- und jugendstiftung

# Organisations- und Kooperationsstrukturen im Rahmen eines kommunalen Bildungsmanagements

Funktionsbereich	Aufgabe	Beispielstruktur
Steuerung	Definition strategischer Ziele und Prioritäten	Lenkungsgruppe, Bildungsbeirat etc.
Interne Kooperation	Verwaltungsinterne Abstimmung, Definition von Teilzielen und Konzepten	verwaltungsinterne Steuerungsgruppe
Externe Kooperation	Abstimmung mit externen Partnern, Definition von Teilzielen und Konzepten	Regelmäßig tagende Arbeitsgruppe, Netzwerk
Koordination	Geschäftsführung Bildungsmanagement	Bildungsbüro, Koordinierungsstelle
Beteiligung	Einbindung von Fachkräften, Bürgernetzwerken in Strategieentwicklung, Themensetzung, öffentlicher Diskurs	Bildungskonferenz, bildungspolitische Stunde, Fachkonferenzen

# Organisation von Entscheidungsprozessen im Rahmen eines kommunalen Bildungsmanagements

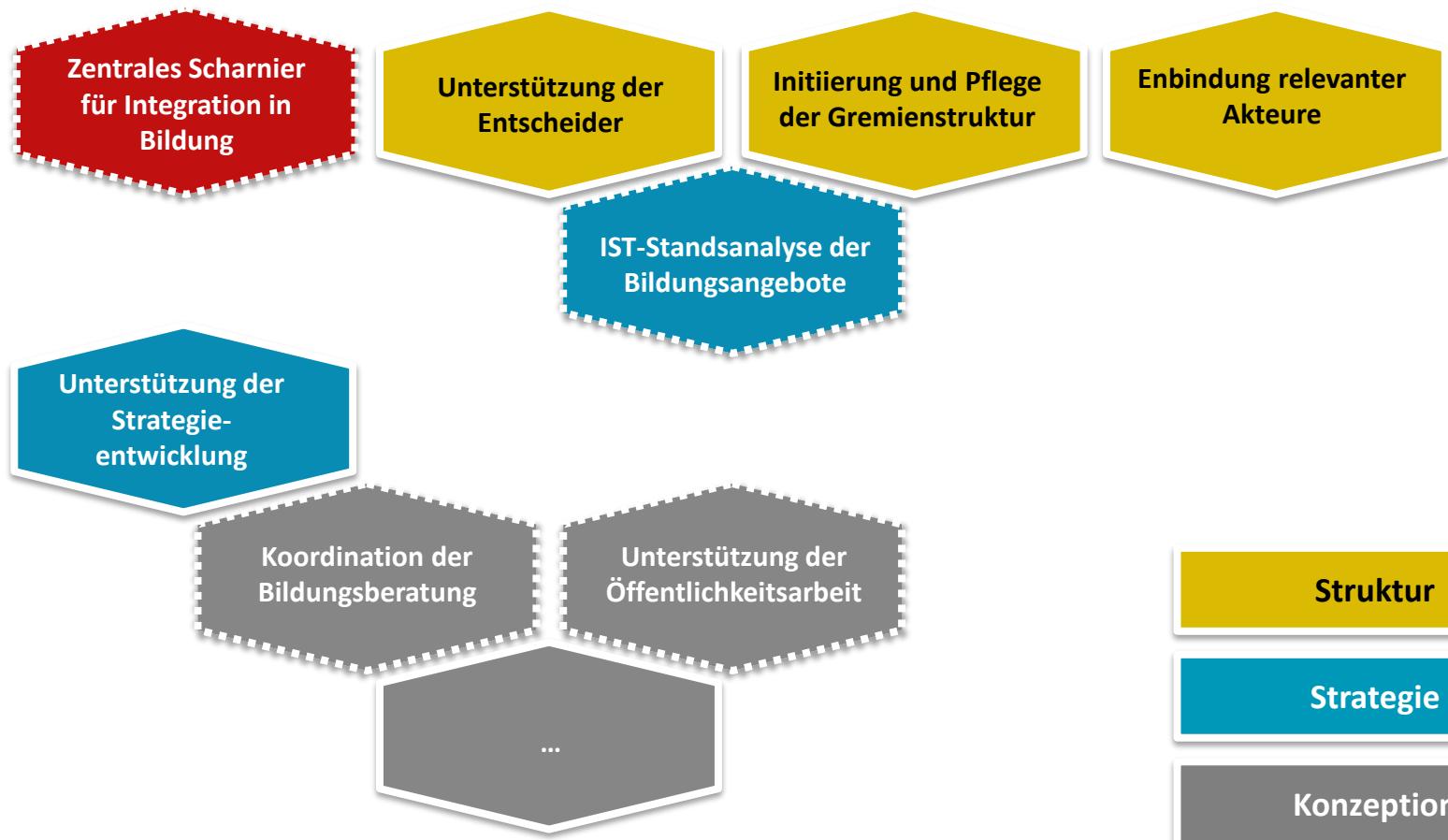




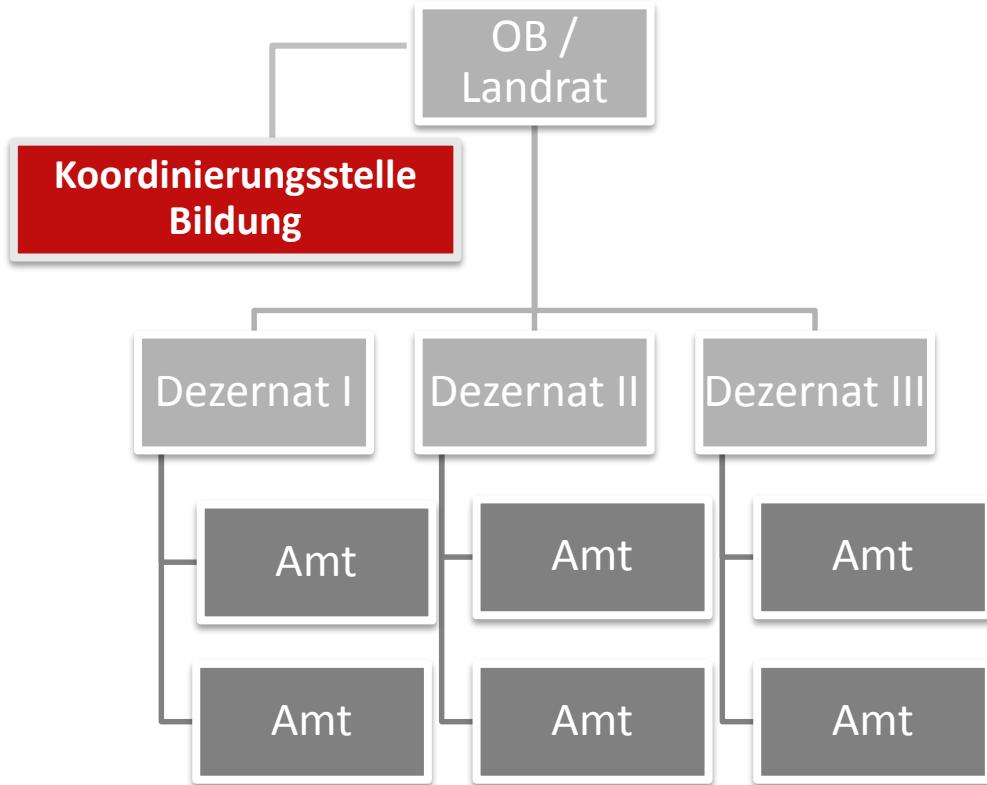
## Aufgabenportfolio einer „Geschäftsleitung des Bildungsmanagements“



## Aufgabenportfolio einer „kommunalen Koordinierung“

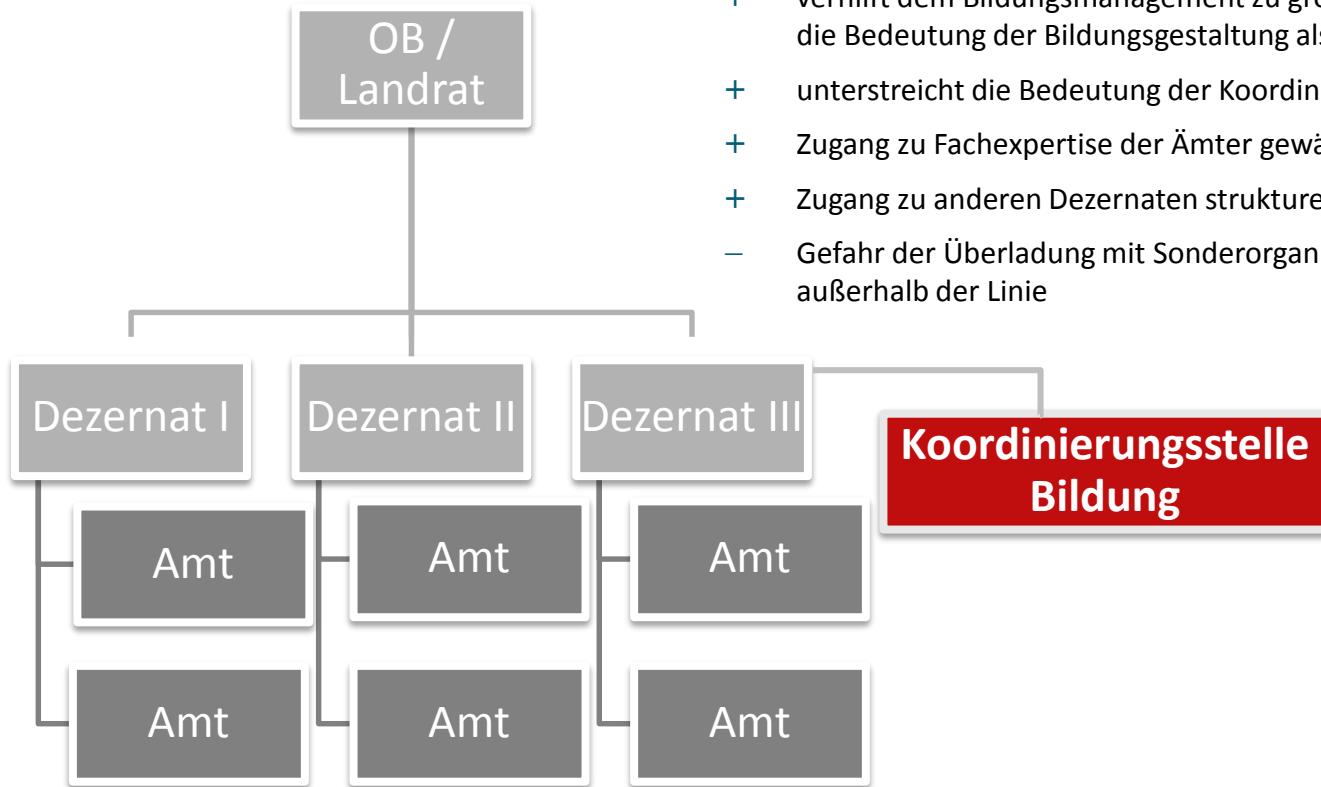


## Variante I: Zuordnung einer Koordinierungsstelle zur Verwaltungsspitze



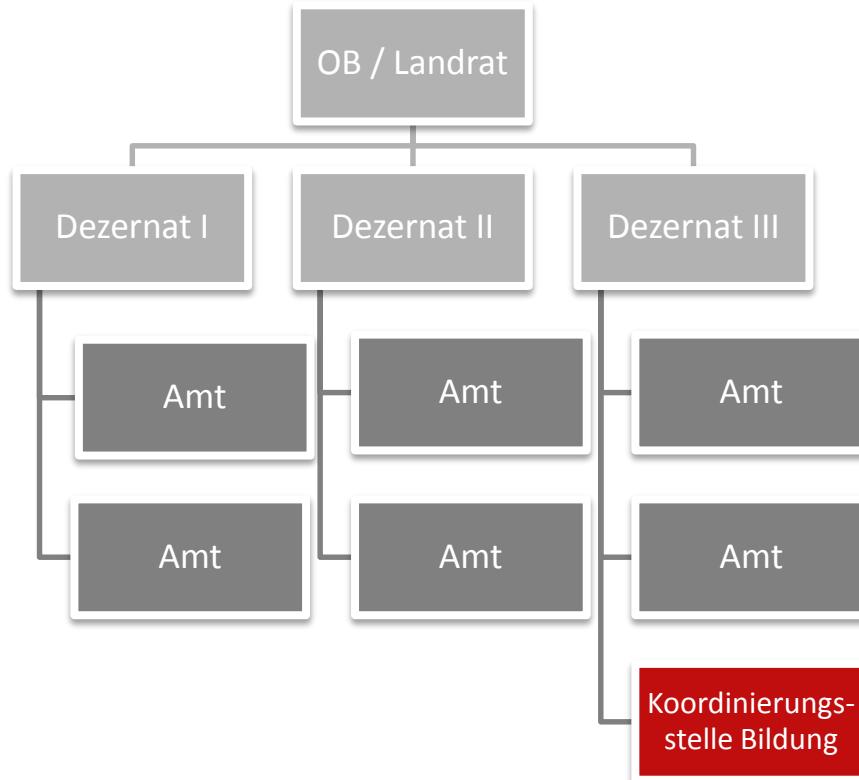
- + verhilft dem Bildungsmanagement zu großer Sichtbarkeit
- + und zum ressortübergreifenden Arbeiten durch die Ansiedlung oberhalb der thematisch zuständigen Geschäftsbereiche
- distanziert das Bildungsbüro von operativen Aufgaben und der Fachexpertise der Geschäftsbereiche
- Akzeptanz durch hohe Ansiedlung?
- „Überfrachtung“ / Verzerrung der Aufgaben des Hauptverwaltungsbeamten

## Variante II: Zuordnung einer Koordinierungsstelle zur Dezernatsspitze



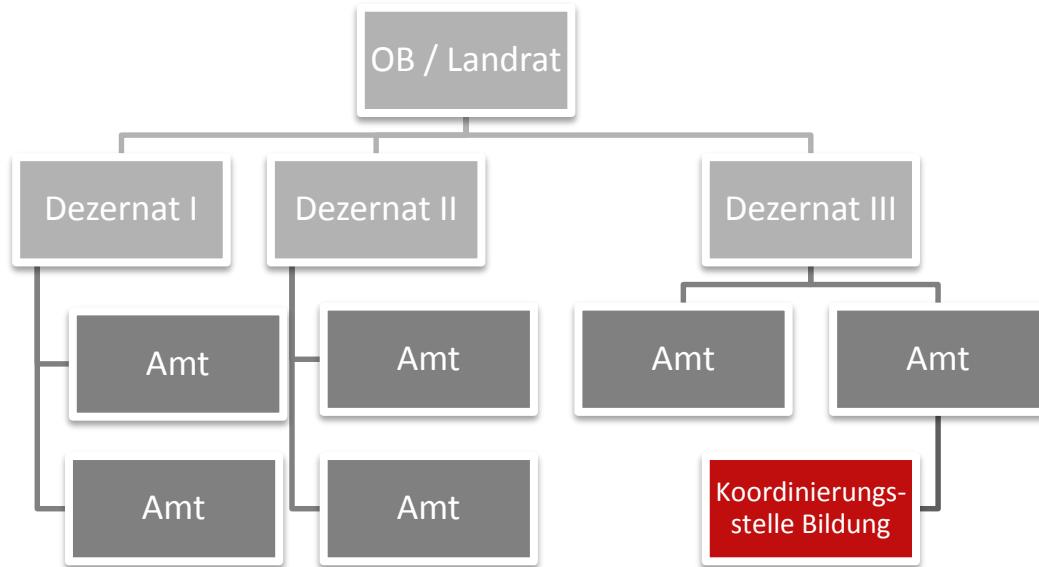
- + verhilft dem Bildungsmanagement zu großer Sichtbarkeit, betont die Bedeutung der Bildungsgestaltung als kommunale Aufgabe
- + unterstreicht die Bedeutung der Koordinierungsaufgabe
- + Zugang zu Fachexpertise der Ämter gewährleistet
- + Zugang zu anderen Dezernaten strukturell befördert
- Gefahr der Überladung mit Sonderorganisationseinheiten außerhalb der Linie

## Variante III: Koordinierungsstelle als eigenständiges Amt



- Koordinierungsstelle hat gegenüber Ämtern keine eigene Produktverantwortung
- keine Integration in bestehende Prozessabläufe --> Isolation
- Überfrachtung der Verwaltung mit zusätzlicher Organisationseinheit

## Variante IV: Zuordnung einer Koordinierungsstelle zu einem Amt



- Distanz zu ressortübergreifenden Interessen, starke Einbindung in spezifische Themen und Aufgaben des Amtes / Fachbereichs (Verengung des Aufgabenspektrums)
- Sichtbarkeit der Koordinierungsstelle für Kommune und Verwaltung
- Distanz zu „Entscheiderebene“

## IV Fazit: Was verstehen wir unter einem kommunalen Bildungsmanagement?

► Kommunales Bildungsmanagement ist ein Sammelbegriff für verschiedene Instrumente und Verfahren zur strategischen Koordination von Kooperations- und Organisationsstrukturen, personellen und finanziellen Ressourcen und Entscheidungsprozessen zur Gestaltung von Bildung auf der Ebene der Kreise und kreisfreien Städte.

### Zielkategorien:

- Gewährleistung gelingender Bildungsbiografien
- Abstimmung von Gelegenheitsstrukturen für individuelle Lernprozesse
- Gestaltung von Zugängen zu institutionellen Bildungsangeboten



Quelle: kobra.net GmbH

## IV Fazit: Was verstehen wir unter einem kommunalen Bildungsmanagement?

1. Verbindung thematischer Herausforderungen und Teillösungen des Bildungsmanagements
2. Zusammenspiel von strategischen Schwerpunktsetzungen und Bildungsmonitoring
3. Strukturelle Organisation / Kooperation nicht ohne Bezug zur strategischen Linie
4. Strukturelle Bündelung koordinierender Aufgaben
5. Groß denken, klein beginnen!



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

**Tim Siepke**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter

Transferagentur Nord–Ost / Regionalbüro Brandenburg

[Tim.Siepke@transferagentur-nord-ost.de](mailto:Tim.Siepke@transferagentur-nord-ost.de)

Tel.: 0331/74097149