



Tobias Habermann

Lokales Bildungsmanagement in Leipzig



Kommunen stehen vor einer Reihe von Herausforderungen im Bildungsbereich. So sind beispielsweise die Infrastruktur an die demografische Entwicklung anzupassen, Hürden an Übergängen (Kita – Grundschule – weiterführende Schule – Ausbildung) zu bewältigen und Inklusion umzusetzen. Dabei sind die Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die Überschuldung der öffentlichen Haushalte, sehr ähnlich. Für die Bewältigung dieser Aufgaben müssen neue Wege und Lösungen sowie neue veränderte Steuerungsansätze gefunden werden. Hierfür ist eine stimmige Vernetzung der vorhandenen Einrichtungen/Institutionen notwendig, Bildungsprozesse müssen über den gesamten Lebenslauf hinweg betrachtet und die notwendigen Bildungsangebote zur Verfügung gestellt werden.

Gesamtziel des kommunalen Bildungsmanagements in Leipzig

Die an Bildung, Erziehung und Betreuung beteiligten Institutionen und Akteure müssen noch intensiver als bisher vernetzt werden und mit gemeinsamen Anstrengungen ihr Handeln auf die Erfordernisse eines lebenslangen Lernens ausrichten. Vor diesem Hintergrund wird in Leipzig ein kommunales Bildungsmanagement aufgebaut. Der begonnene Prozess ist auf struktureller Ebene durch mehrere Elemente getragen. Zur gemeinsamen strategischen Ausrichtung der kommunalen Bildungsaktivitäten wurde ein Steuerungskreis „Lernen vor Ort“ mit den Leitern bildungsrelevanter Institutionen (z. B. Sächsische Bildungsagentur, Arbeitsverwaltung, Kammern, Hochschulen) eingerichtet. Das Gremium versteht sich als ein sichtbares Bündnis der Bürgerschaft in Leipzig, das die Interessen der Stadtgesellschaft mitdenkt und durch bildungspolitische Beschlüsse die Ansätze ressortübergreifender Koordination und Kooperation sowie die Entwicklung des Bildungsgeschehens fördert.

Innerhalb der Kommunalverwaltung (Stadtverwaltung, aber auch Sächsische Bildungsagentur und Agentur für Arbeit) wird „Lernen vor Ort“ zusätzlich durch eine zuständigkeitsübergreifende und hierarchieunabhängige Lenkungsgruppe begleitet. Sie hat den Auftrag, die durch den Steuerungskreis getroffenen strategischen Ziele in Zusammenarbeit mit der Stabsstelle „Lernen vor Ort“ umzusetzen. Die Stabsstelle „Lernen vor Ort“, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung über das gleichnamige Bundesprogramm finanziert wird, fungiert in diesem Prozess als Impulsgeber und Dienstleister. Die Projektstrukturen wurden von Anfang an mit den Regelstrukturen der Kommunalverwaltung verknüpft. Dies geschieht mithilfe eines fachbehördenspezifischen Tandem-Modells. Das heißt, allen Mitarbeitern der einzelnen Aktionsfelder steht ein fester Partner in dem jeweiligen thematisch zugehörigen Amt zur Seite. Vorteile dieses Modells liegen in

der Möglichkeit, Aktivitäten gemeinsam mit den Ämtern zu planen und die Nachhaltigkeit der Ergebnisse sowie der aufgebauten Strukturen und Netzwerke zu sichern. Durch diese Anbindung ist zudem der Rückgriff auf Verwaltungskapazitäten und -routinen gewährleistet. Dabei ist die bessere Gestaltung einzelner Bildungsübergänge, beispielsweise von der Schule in die Ausbildung, sowie die Erhöhung von Transparenz über Bildungsakteure und Bildungsangebote, die Aufdeckung inhaltlicher und räumlicher Angebotslücken sowie der Auf- bzw. Ausbau von Kooperations- und Managementstrukturen eine wichtige Grundlage.

Die facettenreiche Leipziger Bildungslandschaft wurde in den letzten beiden Jahren mittels des Bildungsreportes und von Bestandsanalysen, u. a. im Bereich der MINT- und Umweltbildung, der Familien- und der kulturellen Bildung sowie im Feld der Seniorenbildung, biografieumfassend beleuchtet. In einem nächsten Schritt gilt es nun, das Leipziger Konzept für ein fachlich integrativ ausgerichtetes Bildungsmanagement nachhaltig auszubauen. Als strukturbildendes Element für diesen Prozess soll das Amt für Jugend, Familie und Bildung (AfJFB) wirken. Ziel ist es, die bisher entwickelten Ansätze innerkommunal zu transferieren, zu stabilisieren und zu verstetigen. Ressortübergreifendes Handeln und die Verantwortungsgemeinschaft lokaler Bildungsakteure sollen gestärkt werden. Die gemeinsam mit den Leipziger Bildungsakteuren erarbeiteten ‚Bildungspolitischen Leitlinien‘ dienen dabei als strategischer Orientierungsrahmen. Sie zeigen Visionen, Werte und Ziele für die Leipziger Bildungslandschaft auf und unterstützen so die zukünftige Ausrichtung des kommunalen Handlungsfeldes Bildung. Das abgestimmte Agieren ist grundlegend für eine integrierte Planung, um Angebotsstrukturen langfristig stärker am Bedarf auszurichten und um Angebotslücken systematisch zu schließen. Als Basiskomponente für ein so verstandenes Bildungsmanagement ist das Bildungsmonitoring perspektivisch noch gezielter einzusetzen und zu nutzen.



In Abhängigkeit von der teils räumlichen sozialen, wirtschaftlichen und städtebaulichen Situation ergeben sich in den einzelnen Stadtteilen differenzierte Chancen, aber auch Anforderungen an die Ausgestaltung und Vernetzung von Bildung. Daher sollen die im Aufbau befindlichen Netzwerke in ausgewählten Quartieren gefestigt und Akteure professionalisiert werden, um Erfahrungen, Verfahrensstandards und bestehende Instrumente noch wirksamer werden zu lassen. Durch die Arbeit in stadtteilbezogenen Bildungsnetzen soll zusätzlich der Diskurs mit der Leipziger Bürgerschaft intensiviert werden. So wird Bildungsbeteiligung allgemein gefördert und zugleich auf die stadtteilspezifisch unterschiedlichen Handlungserfordernisse ausgerichtet, um Ausgrenzung und Teilhemmnisse abzubauen. Dies auch, weil Bildungsqualität der Schlüssel für eine individuelle Lebensgestaltung und Bedingung für die soziale, wirtschaftliche, politische sowie kulturelle Entwicklung der Kommune ist und lokal anderen Bedingungen unterliegt.



Abb. 1: Logo von „Lernen vor Ort“

Herausforderungen des kommunalen Bildungsmanagements

„Lernen vor Ort“ entwickelt, erprobt und implementiert zieladäquate Bildungsmaßnahmen gemeinsam mit relevanten Partnern unter Einbezug der vor Ort aktiven Bundes- und Landesprogramme (z. B. „Perspektive Berufsabschluss“, „Jugend stärken“). Hier sind zahlreiche Projekte und verschiedene Formen des regelmäßigen Austauschs entstanden. Ressortübergreifende Kooperationen werden u. a. im Rahmen der Schulentwicklungsplanung oder der integrierten Stadtentwicklungsplanung vollzogen.

Im Bereich der „Kulturellen Bildung“ erfolgte die inhaltliche Vernetzung und Zusammenführung von Bildungsangeboten der Zivilgesellschaft mit den Angeboten der Kommune und den Maßnahmen, die in diesem Bereich an Schulen durchgeführt werden. Im Themengebiet „Wirtschaft, Technik, Umwelt und Wissenschaft“ galt es in Zusammenarbeit mit dem AfJFB, dem Amt für Umweltschutz, dem Amt für Wirtschaftsförderung und der Sächsischen Bildungsagentur, Leipziger Bildungseinrichtungen für die Bedeutung von MINT- und Umweltbildung als Querschnittsthemen zu sensibilisieren und u. a. mit der Entwicklung von Modulen für Ganztagsangebote die Umweltbildung an Schulen zu stärken.

Trotz der bereits umfangreichen Kooperation der Leipziger Bildungsakteure und der erreichten Fortschritte beim Aufbau des kommunalen Bildungsmanagements besteht eine Reihe

von Lücken und Handlungsbedarfen, die gezielt insbesondere auch auf lokaler Ebene bearbeitet werden sollen. So sprechen die Ergebnisse des Bildungsmonitorings wie z. B. der Leipziger Bildungsreport (Stadt Leipzig 2010), der Schulentwicklungsbericht (Stadt Leipzig 2011), die durchgeführten Sonderstudien, Evaluationen und Wirkungsanalysen für eine sozialräumliche Herangehensweise, was die nachfolgend angeführten Indikatoren verdeutlichen. So ist die sozialräumliche Selektivität von Bildungserfolgen u. a. anhand der unterschiedlichen Anteile gymnasialer Bildungsempfehlungen je Standort nachzuweisen (2010/2011: zwischen 19,6 und 76,1%). Die Schulstandorte mit stark unterdurchschnittlichen Anteilen gymnasialer Bildungsempfehlungen sind überwiegend in jenen Ortsteilen zu finden, in denen die Bedingungen des Aufwachsens von sozialer Benachteiligung geprägt sind (hoher Anteil Arbeitslosigkeit, Sozialgeldbezug, Einkommensarmut).

Des Weiteren hat Leipzig eine überdurchschnittliche Quote Jugendlicher ohne Schulabschluss. Im Schuljahr 2010/2011 verließen 15,2% der Abgänger eine allgemeinbildende Schule ohne Abschluss. Über die Hälfte dieser nicht erfolgreichen Abgänger stammten von Förderschulen. Überdurchschnittlich war mangelnder Schulerfolg zudem bei männlichen Schulabgängern sowie bei Abgängern mit Migrationshintergrund zu beobachten. Auch hier lässt sich ein räumlicher Zusammenhang zu sozial benachteiligten Stadtquartieren nachweisen. Vor allem Schulstandorte in sozial benachteiligten Räumen sind stark betroffen

Die Tatsache, dass Übergänge kritische Schwellen im Verlauf einer Bildungsbiografie darstellen, zeigt sich bereits beim Schuleintritt sehr deutlich: In den vergangenen Jahren wurden jeweils rund 13% eines Einschulungsjahrgangs entweder von der Einschulung zurückgestellt oder zur Einschulung in Förderschulen bzw. einer integrativen Beschulung empfohlen. Von den regulär eingeschulten Kindern wiederholten im vergangenen Schuljahr über 3% die erste Klassenstufe. Die von der Einschulung zurückgestellten Kinder werden danach überdurchschnittlich häufig in Förderschulen eingeschult. In der Summe bedeutet dies, dass weniger als vier Fünftel der Einschulungsjahrgänge einen glatten Start ins Schulleben haben (vgl. Stadt Leipzig 2011, Schulentwicklungsbericht 2010, S. 23 f). Auch hier gibt es in der Ausprägung der Häufigkeit dieses „missglückten Schulstarts“ starke lokale Unterschiede. Zur Optimierung dieses Übergangs sind in der vorschulischen Bildungsphase aufeinander abgestimmte Förderangebote sowie unterstützende lokale Familienbildungsangebote zu platzieren.

Lokales Bildungsmanagement

In der weiteren Entwicklung und Gestaltung der kommunalen Bildungslandschaft kommt daher den sozialräumlichen Planungs- und Mitwirkungsansätzen eine Schlüsselstellung zu. Übergeordnetes Ziel ist die Schaffung von mehr Bildungsge-



Abb. 2: Kampagne „Leipzig liest 2012“ (Foto: Olaf Martens, Leipzig)

rechtigkeit, Bildungserfolg und Grundbildung für die gesellschaftlichen Gruppen, die derzeit kaum Zugänge finden und nicht erfolgreich an Bildung teilhaben. Herausfordernd ist insbesondere, Bildungsmanagement konkret auf den Sozialraum mit seinen jeweiligen Bedarfen und Problemlagen anzupassen und politisches Handeln, Handeln der Verwaltung und lokales Handeln in den Stadtteilen besser aufeinander zu beziehen. Dazu bedarf es veränderter Steuerungsstrukturen und kooperativer Verwaltungsphilosophien. Der quartiersbezogene lokale Ansatz dient

- der Einbeziehung der Expertise aus den lokalen Strukturen, der Etablierung von dialogischen und partizipativen Verfahren,
- der Überwindung fachlicher Ressortgrenzen und der Abstimmung zwischen den Akteuren der nonformalen, informellen und formalen Bildung,
- der gemeinsamen Zielsetzung und beteiligungsorientierten Planung sowie
- der Bündelung finanzieller Mittel und Mitteleinsätze anhand der abgestimmten Ziele zwischen den Ressorts und der lokalen Struktur.

Der Transfer von Ansätzen des gesamtstädtischen Bildungsmanagements auf einzelne Stadtteile soll zunächst in drei Leipziger Gebieten modellhaft erprobt werden: dem Leipziger Osten, als Stadtgebiet mit dem höchsten Anteil an Migranten; dem Leipziger Westen, als Stadtteil, der stark durch seine frühere industrielle Nutzung geprägt ist und Leipzig Grünau, eine der größten Plattenbausiedlungen, die in der DDR errichtet wurden und die nun starken demografischen Veränderungen unterliegt. In den drei Gebieten soll dabei an bisherigen Aktivitäten von „Lernen vor Ort“, des Amtes für Stadterneuerung und Wohnungsbauförderung (ASW), des Amtes für Jugend, Familie und Bildung (AfJFB) und des Stadtplanungsamtes (Städtekooperation „koopstadt“) angeknüpft werden.

Orientiert an einem ganzheitlichen Bildungsverständnis sollen die in der Teilfachplanung zur Kinder- und Jugendförderung

des AfJFB definierten Koordinationsaufgaben gemeinschaftlich weiterentwickelt werden. Zusammen mit den zentralen Bildungseinrichtungen, den Vertretungen der Fachämter und weiteren Schlüsselakteuren gilt es, Bildungs- und Beratungsstrukturen (z.B. in Form von Bildungshäusern) zu optimieren, verbindliche Kooperationsformen aufzubauen und zu verstetigen. Die bestehenden Managementstrukturen sind klarer zu definieren und im Kontext mit lokaler Verantwortungswahrnehmung von Bildungsakteuren/freien Trägern unter Federführung der Verwaltung zu konzentrieren. Die Erbringer von Leistungen in den Sozialräumen sind zu befähigen, sich für diese und für die Bedürfnisbefriedigung der dort lebenden Bürger gemeinschaftlich zu engagieren und leistungsübergreifend zu agieren.

Des Weiteren soll beispielsweise die Leipziger Bildungsberatung durch die Gewinnung von Multiplikatoren in Vereinen, Organisationen und Gruppierungen auf Stadtteilebene ausgebaut werden. Diese Multiplikatoren, wie z.B. die Bildungsbeauftragten aus Migrantenorganisationen, können aufklärend und informierend arbeiten. Zusätzlich sollen professionelle Berater und Mitarbeiter in Bildungs- und Kultureinrichtungen, Vereinen und Treffpunkten gewonnen und ausgebildet werden, individuelle Bildungsbedarfe zu erkennen, Menschen für Beratungs- und Lernangebote zu sensibilisieren sowie in die Leipziger Bildungsberatung zu führen und zu begleiten. Die Lotsen und Multiplikatoren sollen im Rahmen der quartiersbezogenen Bildungsnetzwerke agieren und an hochfrequentierten Einrichtungen in den ausgewählten Stadtteilen, wie z.B. die Stadtteilbibliotheken, Außenstellen der Volkshochschule oder Quartiersläden, zusammengeführt und tätig werden. Die vernetzte Beratung wird an den Beratungsbedarfen in den ausgewählten Sozialräumen ausgerichtet sein.

Für die Bildungspartner eröffnen sich so neue Möglichkeiten und Formen der inhaltlichen Arbeit, des fachlichen Austauschs sowie Chancen zur langfristigen, verbindlichen Zusammenarbeit im Stadtteil. Auf gesamtstädtischer Ebene fließen die sozialräumlichen Lösungen wieder zu einer integrierten Struk-



tur, zu einem Vernetzungskonzept, zusammen, um Synergieeffekte zu nutzen und ein kohärentes Bildungsmanagement für die Gesamtstadt zu gewährleisten. Für die inhaltliche und strukturelle Qualifizierung dieses Prozesses sowie für die Konzeptentwicklung für die Stadtteile werden perspektivisch die Bildungsraumkoordinatoren eine zentralere Rolle spielen.

Ziel ist es zudem, die städtische Bürgerschaft systematisch in die Entwicklung der Leipziger Bildungslandschaft und des Bildungsmanagements einzubeziehen. Um Reserven in der Bürgerbeteiligung aufzuspüren, werden in den ausgewählten Sozialräumen, neben den beschriebenen Aktivitäten, Bürgergesprächstunden zu Bildungsthemen und stadtteilspezifische Bildungskonferenzen angeboten.

Aufgaben der Bildungsraumkoordinatoren

Um übergreifende Bildungsziele in einem Sozialraum erreichen zu können, ist ein über den Bildungsauftrag der eigenen Einrichtung hinausgehendes Denken sowie eine stärkere Zusammenarbeit und gegenseitige Unterstützung der Bildungseinrichtungen erforderlich. Angesichts der vielfältigen Aufgaben im Tagesgeschäft der unterschiedlichen Akteure erfordert dies eine konsequente Einplanung entsprechender personeller und zeitlicher Ressourcen. Ein kontinuierlicher, zielorientierter Prozess der Vernetzung erfordert eine geschäftsführende Stelle, die die Zusammenarbeit anregen, koordinieren, moderieren und fachlich begleiten kann. Diese Aufgaben übernimmt der Bildungsraumkoordinator und füllt damit auch die Schnittstelle zwischen dem Bildungsmanagement auf gesamtstädtischer Ebene und dem Bildungsmanagement im Quartier aus. Gemeinsam mit den Bildungsakteuren im Sozialraum sind strategische Entwicklungskonzepte mit dem Schwerpunkt lokaler Netzwerkarbeit zu entwickeln. Des Weiteren soll eine Koordination von Bildungsangeboten auf Stadtteilebene bezüglich ihrer Vernetzung und der Abstimmung von inhaltlichen Schwerpunktsetzungen sowie ein Aufbau nachhaltiger Kooperationsstrukturen in Zusammenarbeit mit dem Quartiersmanagement und in Abstimmung mit der Verwaltung durchgeführt werden. Zudem sollen gezielt Informationen zu stadtweiten Bildungsangeboten (z.B. Familienbildung, kulturelle Bildung, Kinder- und Jugendförderung etc.) und Unterstützungsangeboten gegeben werden, damit diese von allen Zielgruppen gleichermaßen wahrgenommen werden können. Dieser Gesamtprozess verläuft unter Einbindung der lokalen Bürgerschaft. Damit werden die Leipziger in die Lage versetzt, Verantwortung für die Gestaltung ihrer eigenen Bildungsbiografie und für gemeinwesenorientierte ehrenamtliche Arbeit zu übernehmen.

Fazit

Die Ergänzung des kommunalen Bildungsmanagements auf gesamtstädtischer Ebene um eine lokale Komponente ist notwendig, um die komplexen Herausforderungen in den

Bildungslandschaften ganzheitlich und bedarfsorientiert zu bearbeiten. Neben den Instrumenten und Handlungsansätzen für die gesamte Kommune braucht es zusätzliche Maßnahmen, die im lokalen Bildungsraum auf die unterschiedlichen Gegebenheiten individuell angepasst sind. Zusätzlich braucht es in den lokalen Bildungsräumen personelle und finanzielle Ressourcen, um die zusätzlichen Aufgaben für ein ressortübergreifendes Arbeiten umzusetzen.

Tobias Habermann

Stabsstelle „Lernen vor Ort“, Stadt Leipzig

Quellen:

Leipziger Bildungsreport (2010), Stadt Leipzig

Schulentwicklungsbericht 2010 (2011), Stadt Leipzig

Fordern Sie das vhw-Verlagsprogramm an

vhw-Verlags GmbH
Hinter Hoben 149, 53129 Bonn
Telefon: 0228/72599-30
Telefax: 0228/72599-19
E-Mail: verlag@vhw.de

