

Strategische Planung und Steuerung von Bildung auf kommunaler Ebene

Dr. Rainer Heinz, Bürgermeister a.D.
S/E/ Gesellschaft für Strategie und Ergebnisse

Auftaktveranstaltung der Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement
RLP-SL am 5. März .2015



S/E/

Strategie und Ergebnisse

Erfahrungshintergrund – Dr. Rainer Heinz, geb. Eichmann

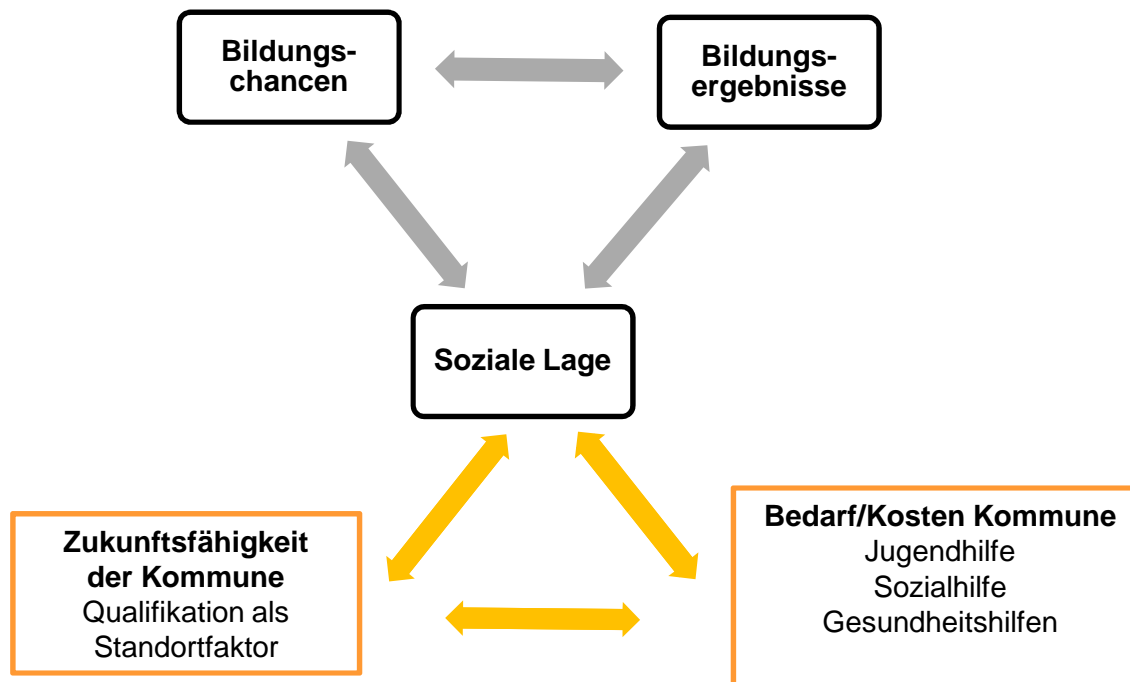
- 1992 – 2002 KGSt
Hauptreferent, Leiter des Programmbereichs Bürger, Politik und Verwaltung
- Neues Steuerungsmodell, Ziele, Produkte, Controlling
 - Strategisches Management
 - Jugend, Soziales, Schule, Gesundheit
- 2002 – 2006 Stadt Flensburg
Bürgermeister und Kämmerer
- Zielbezogene Budgetierung, Steuerungssystem
 - Haushaltskonsolidierung, Strategisches Management
 - Beteiligungsmanagement
 - Jugend, Soziales, Bildung, Gesundheit
- 2006 f. S/E/ Gesellschaft für Strategie und Ergebnisse KG
Geschäftsführender Gesellschafter
- Zielbezogene Steuerung, strategisches Management
 - Teil- und Gesamtstrategien
 - Wirkungsbezogene Haushaltskonsolidierung
 - Jugend, Soziales und Bildung, u.a. München, Köln, Frankfurt, Bochum, Herne, Neumünster, Heidekreis, Kreis Recklinghausen, Lernen vor Ort - Projektträger

Kommunales Bildungsmanagement: eine recht junge aber zentrale kommunale Aufgabe

In der Jugend- und Sozialhilfe sind die Kommunen bereits seit langem und auf gesetzlicher Grundlage als zentrale Management- bzw. Koordinationsinstanz tätig.

Anders im Bereich Bildung: Hier sind primär die Länder verantwortlich. Die Kommunen haben die Verantwortung für die sogenannten äußeren Schulangelegenheiten, also insbesondere für die Verwaltung, die Schulgebäude und die Ausstattung.

Aber: Die Kommunen tragen die Folgekosten von nicht gelingender Bildung!



Kommunales Bildungsmanagement: Anlässe und Bezugspunkte (Beispiele)

- Schulfähigkeit bei Eintritt in die Schule
- Bildungsübergänge und -abschlüsse:
 - Übertrittsquote Grundschulen – Gymnasien o.ä.
 - Hohe Anzahl Schulabgänger ohne Abschluss
 - Hoher Anteil an Hauptschulabschlüssen
 - Geringe Abiturquote
- Hohe Anzahl an Schulpflichtverletzungen
- Ganztagsangebote – auch als Förderinstrument
- Übergang in die Berufsbildung
 - Unversorgte Jugendliche, hoher Anteil im Übergangssystem, Erfolge des Übergangssystems
 - Duale Ausbildung: Vertragsauflösungen
- Niedrige Hochschulquote
- Hochschulstädte: Übergangsmangement für Studienabbrecher
- SGB II: Integration der U25-Fälle
- Weiterbildungsquote
-

Kommunales Bildungsmanagement: Handlungsbedarfe und –felder (Inhalte)

Beispiel: Kindertagesbetreuung

Schulfähigkeit	Ergebnisse der Schuleingangsuntersuchung: Anteil der Kinder mit Förderbedarf (teilweise 30 % und mehr!)
Qualität der Kindertagesbetreuung	Sprachförderung, individuel-zielgerichtete Förderung, Elternarbeit, ...
Ressourcen	Zusätzliche Ressourcen für Kindertageseinrichtungen mit erhöhtem Förderbedarf (Kriterium: Sozialindikatoren)
Zielgruppen	Gewinnung von Migrantenfamilien für frühzeitigen Kitabesuch
Vernetzung	Vernetzung der Kitas mit Angeboten der Jugend- und Familienhilfe
Kooperation Kita- Schule	Systematisches Übergangsmanagement durch verbindliche Kooperation
...	...

**Frage: Wo und wie anfangen?
Wie dauerhaft erfolgreich ausrichten?**

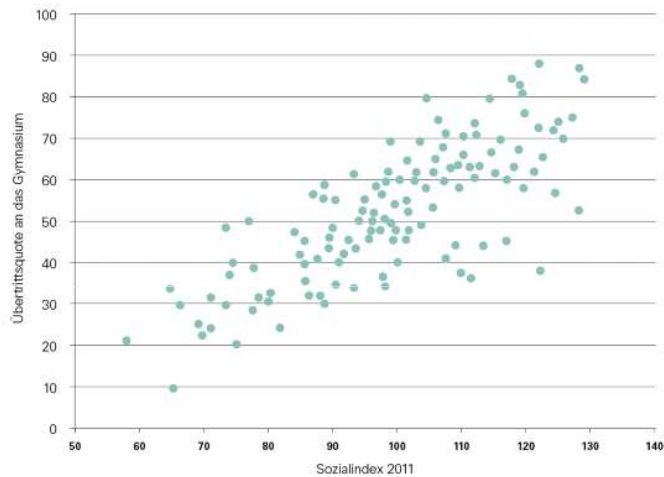
Kommunales Bildungsmanagement: Zusammenhang Bildung – soziale Lage beachten

(1) LH München

(2) Bochum

C Allgemeinbildende Schulen

Übertrittsquoten an das Gymnasium und Sozialindex der öffentlichen Grundsulen in München, Jahr 2011

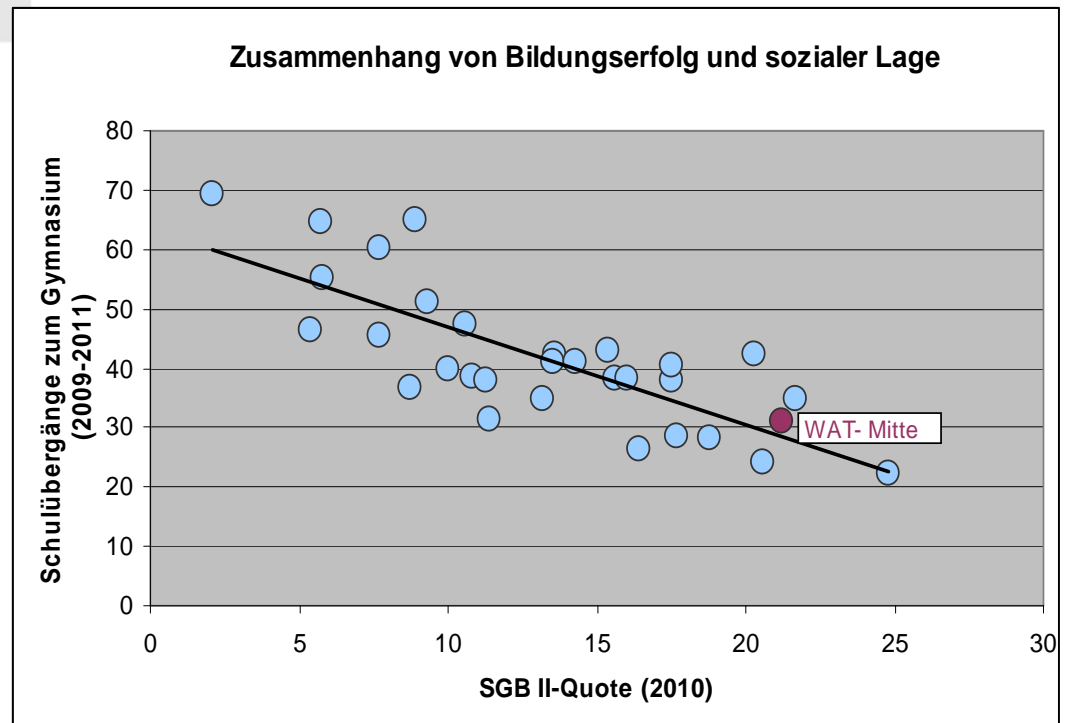


Quelle: Statistisches Amt München, ZIMAS, eigene Darstellung

Münchner Bildungsbericht 2013

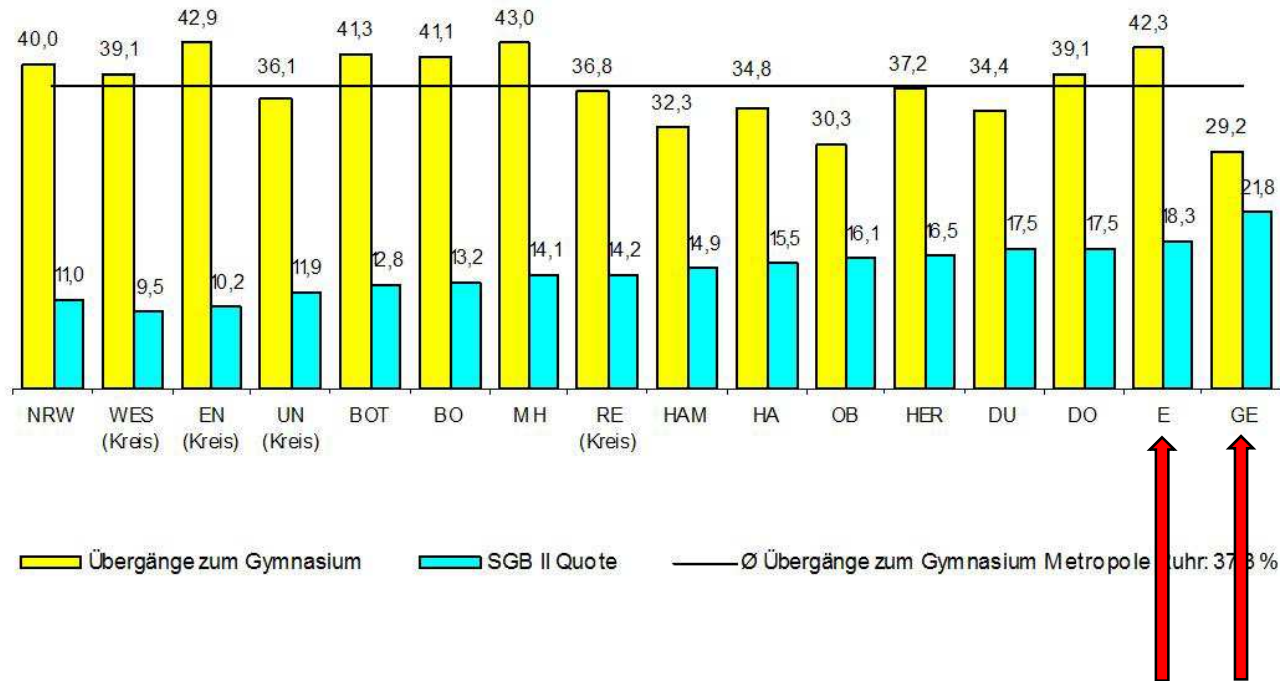


Je niedriger die Übertrittsquote an das Gymnasium, desto höher die soziale Belastung im Grundschulsprenkel (= niedriger Sozialindexwert).



Kommunales Bildungsmanagement: Zusammenhang Bildung – soziale Lage beachten

Schulübergänge zum Gymnasium und SGB II-Quote in der Metropole Ruhr; Schuljahr 2011/12



Kommunales Bildungsmanagement: Sozialräumliche Unterschiede beachten

Beispiel Stadt Essen: Schulfähigkeit

Abb. 3.1 Schulanfänger/-innen¹ ohne Befunde bei Störungen der Koordination, Visuomotorik und der Sprache (Gesundheitsquote) in den Stadtbezirken² 2010



¹ Schulanfänger/-innen und zurückgestellte Schulanfänger/-innen, die erneut zur Einschulungsuntersuchung kamen.

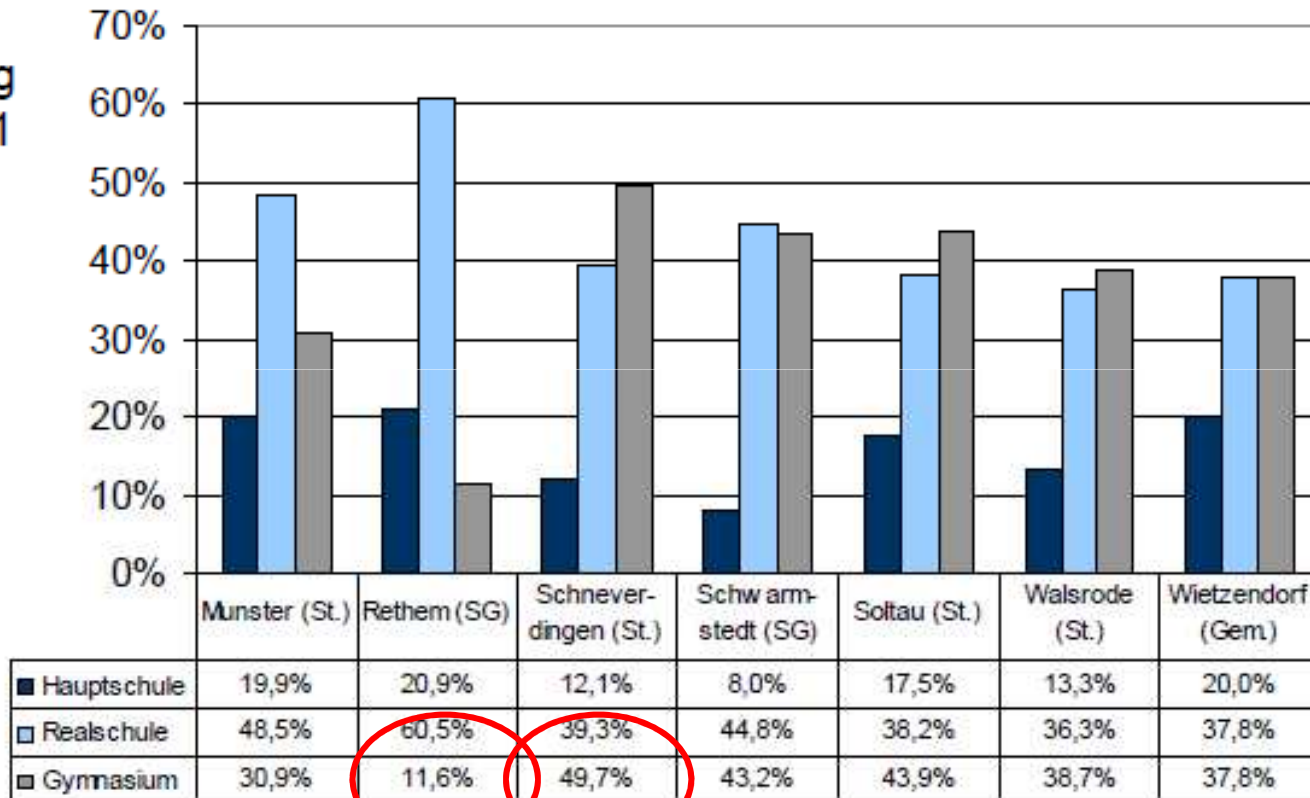
² Aufgrund von in Essen eingeschulten aus Nachbargemeinden und aufgrund fehlender Angaben reduziert sich die Zahl der Schulanfänger/-innen.

Quelle: Stadt Essen, Gesundheitsamt

Landkreis Heidekreis: Örtlich sehr unterschiedliche Übertritte in die Sekundarstufe 1

Übergänge von der Grundschule in die Sekundarstufe 1 in den Städten und Gemeinden des Heidekreises ohne Oberschulen (in Prozent);
Quelle: eigene Berechnungen

Beispiel
Übergang
GS-Sek 1



Kommunales Bildungsmanagement: Kinder/Familien mit Migrationshintergrund besonders beachten

Beispiel Stadt Essen: Übergänge auf weiterführende Schulen

Abb. 5.3 Übergangsquoten von Grundschulen zu weiterführenden Schulen¹ nach Staatsangehörigkeit in den Schuljahren 1999/2000, 2004/2005 und 2009/2010



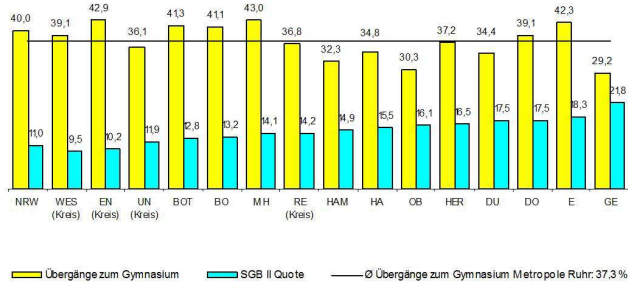
¹ Einschließlich der privaten Schulen

Quelle: Information und Technik Nordrhein-Westfalen (IT.NRW), Geschäftsbereich Statistik

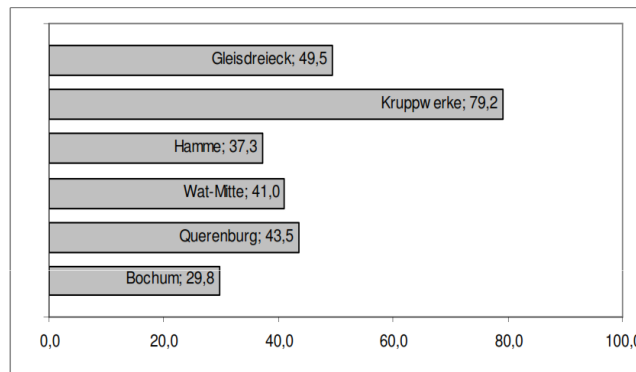
Datenbasierte strategische Analyse

Einfacher Einstieg auf der Sachebene: Vergleichende Interpretation vorhandener Daten (Beispiel Bochum)

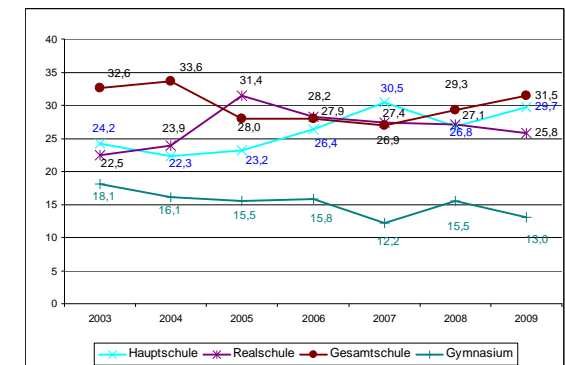
Schulübergänge zum Gymnasium und SGB II-Quote in der Metropole Ruhr; Schuljahr 2011/12



C 16.1: Sprachstandsfeststellungsverfahren Delfin 4: Durchschnittswerte des Förderbedarfes der Jahre 2010 bis 2012 in Prozent



Ausländische Schülerinnen und Schüler an Bochumer Schulen – Übergangsquote in Zeitreihe



Frage/Arbeit: Wo liegen zentrale bildungsbezogene Stärken/Schwächen (Auffälligkeiten)?

- aus Sicht fachlicher Qualitätsstandards (z. B. Schulfähigkeit)
- im interkommunalen Vergleich – unter Berücksichtigung der sozialen Lagen
- für besonders relevante Personengruppen (bildungsferne Schichten, Personen mit Migrationshintergrund)
- in einzelnen Sozialräumen?

Ergebnis: Erste Ableitung von Handlungsbedarfen bzw. Handlungsfeldern

Kommunales Bildungsmanagement – drei Handlungsrichtungen

Leitziel

Förderung von Bildungsgerechtigkeit und Bildungserfolg unter Ausschöpfung der kommunalen Einflussmöglichkeiten

1. Bildungsmonitoring als Grundlage

- von der Verknüpfung und Auswertung vorhandener Daten zu einer systematischen Daten-, Planungs- und Steuerungsgrundlage (= Monitoring) bei der Schulentwicklungs- und Bildungsplanung verschmelzen
- Integration von Bildungsmonitoring mit Sozialberichterstattung, Jugendhilfeplänen etc.

2. Optimierung (quantitativ & qualitativ) der bildungsrelevanten Angebote in kommunaler Verantwortung

- > Von früher Förderung und Kindertagesbetreuung bis zur VHS

3. Aufbau und Unterstützung der notwendigen zielorientierten Zusammenarbeit der bildungsrelevanten Akteure

- > Von Bildungsbeiräten über Leitlinien/Leitbild Bildung bis hin zu verbindlichen Kooperationen

Unterstützung
durch die Transfer-
agentur

Erfolgsfaktor: der richtige Einstieg bzw. die richtige Strategie

Problem:

- Vielzahl an Handlungsbedarfen und Handlungsfeldern mit hoher Komplexität
- Begrenzte Ressourcen
- Gerade zu Beginn oft auch:
 - Begrenzte Kenntnisse und Erfahrungen
 - Begrenzte Unterstützung

Flächendeckender Einstieg meist nicht möglich und ggf. auch nicht erfolgversprechend!

Viele Einstiege und Wege sind möglich – ihre Auswahl sollte jedoch – in Abhängigkeit von der Ausgangslage klug reflektiert geschehen.

S/E/ - Leitlinie: Schnelle Erfolge mit nachhaltiger Entwicklung verknüpfen!

Typen für Einstiegs- und Ausbaustrategien zum kommunalen Bildungsmanagement

Unvollständige Stichworte/Optionen:

Schwerpunkt	Besonders zum Einstieg geeignet ...
Datenanalyse, Bildungsmonitoring	Zur Weckung von Problembewusstsein, zur Förderung der Bereitschaft, zu handeln und Ressourcen einzusetzen. Erfordert im Einstieg wenig Ressourcen
Leitbild, Leitlinien Aufbau von Strukturen	Agenda Setting (Bildung zum Thema machen). Mobilisierung von Interessen. Organisations- und Handlungsfähigkeit herstellen bzw. fördern. Erfordert im Einstieg wenig Ressourcen
Ausbau ausgewählter Handlungsfelder	Handlungsorientiert. Veränderung von Ergebnissen und Wirkungen. Konzentration auf besondere Bedarfe. Erfordert in der Regel zusätzliche Ressourcen – aber begrenzt.
Sozialräumlich beschränkter Ansatz	Handlungsorientiert. Konzentrierte Veränderung von Ergebnissen und Wirkungen. Oft Nutzung von vorhandenen Schwerpunkten und Ressourcen. Erfordert in der Regel nur begrenzt zusätzliche Ressourcen.
...	

Unterstützung durch die Transfer-agentur

Empfehlung: (Quick-) Check zur Ausgangslage bzw. zum Stand

S/E/ - Vorschlag für Kriterien zur Ableitung geeigneter (Einstiegs-) Strategien für die (Fort-) Entwicklung des kommunalen Bildungsmanagements vor Ort

Auffallende (interkommunaler Vergleich) fachliche Herausforderungen/Schwächen (inkl. besondere Zielgruppen)

Auffallende bildungsproblematische Sozialräume

Anknüpfungsfähige Stärken, Ressourcen, Projekte

Verfügbare/erweiterbare Ressourcen

Interessen/Schwerpunkte von möglichen/wichtigen Promotoren: Verwaltungsführung, Politik, Externe

Hindernisse: Wahltermine, politische Konstellationen, ...

...

Handlungsbedarf, sachlich-fachlich

Handlungsbedarf, sozialräumlich

Fachlich-inhaltliche Chancen

Personal/Finanzen: Potenziale und Grenzen

Taktische Chancen

Taktische Risiken

...

**Unterstützung
durch die Transfer-
agentur**

Strategische Planung und Steuerung von Bildung auf kommunaler Ebene

Resümee und Empfehlung

1. **Großer Bedarf für kommunales Bildungsmanagement!**
2. **Breites Handlungsspektrum mit hoher Komplexität erfordert klare Strategie!**
3. **Die Qualität der Strategieentwicklung entscheidet wesentlich über die Erfolgsaussichten!**
4. **Schnelle Erfolge**
 - möglichst in Feldern mit besonderem Bedarf
 - im Fokus von Promotoren
 - zusammen mit Partnern der Zivilgesellschaft
 - unter Nutzung vorhandener Chancen und Ressourcen

mit tragfähigen Strukturen und nachhaltiger Entwicklung verknüpfen!



**Unterstützung
durch die Transfer-
agentur**

The logo consists of a dark gray square containing the white text 'S/E/' in a bold, sans-serif font.

S/E/

Strategie und Ergebnisse

S/E/ Gesellschaft für Strategie und Ergebnisse KG

Dr. Rainer Heinz

Geschäftsführender Gesellschafter

Ernst-Flatow-Str. 9

D-50823 Köln

Phone: +49 221 999692 72

Fax: +49 221 999692 79

eMail: heinz@strategieergebnisse.com