

# Kooperation auf Augenhöhe: Bildungspolitischen Herausforderungen gemeinsam auf kommunaler Ebene begegnen

Ivo Züchner



Input auf der Transfertagung „Hier sieht es so anders aus!? - Von  
Bildungslandschaften zu Bildungskommunen“ am 13.9.2023 in Frankfurt

## Aufbau

1. Bildungspolitische Herausforderungen im kommunalen Raum
2. Ergebnisse der wiss. Begleitung von „Bildung integriert“
3. Herausforderung am Beispiel demographische Entwicklung
4. Herausforderung am Beispiel: Rolle der Schulen im DKBM
5. Ausblick – Bildungspolitischen Herausforderungen in Kooperation begegnen

# 1. Bildungspolitische Herausforderungen

# 1. Bildungspolitische Herausforderungen (auch) im kommunalen Raum

## D. Assel:

a) Kommunen als Orte, an und in denen Krisen und Herausforderungen spürbar/erfahrbar werden, in denen sie unmittelbare Relevanz für Bürger\*innen und Organisationen erhalten – auch im Bildungsbereich

b) Kommunen als Orte („Labore“), in dem viele dieser Krisen und Herausforderungen bearbeitet werden (müssen), in denen es Streit, Kooperationen, Konkurrenz, gute und misslingende Lösungswege erprobt werden, im Zusammenspiel von Politik, Verwaltung, zivilgesellschaftlichen Akteur\*innen und Organisationen

# 1. Bildungspolitische Herausforderungen (auch) im kommunalen Raum

- Endbericht „Bildung integriert“
- BMBF Ausschreibung „Bildungskommunen“

Frühe Bildung

Fachkräftemangel/-qualifizierung

Digitalisierung/Digitalität

Übergänge im Bildungssystem

„Corona-Gap“

Inklusionsauftrag  
im Bildungswesen

Umsetzung Rechtsanspruch  
Ganztag im Grundschulalter

Integration/Sprachförderung  
für geflüchteter Menschen

Kulturelle Bildung

Bildung für Nachhaltige  
Entwicklung

Lebenslanges Lernen

Fachkräftemangel in Berufen des  
Bildungs- und Sozialwesens

Bildungsungleichheit/Teilhabe

Demokratiebildung

*Regionale demographische Entwicklung*

## 2. Ergebnisse der wiss. Begleitung von „Bildung integriert“

## 2. Ergebnisse wiss. Begleitung „Bildung integriert“

Bericht des Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) (vgl. Kreider, Lorenz & Pfeiffer 2021)

Unterteilung der Ebenen des Handelns des DKBM in den untersuchten Kommunen

- **„Strukturierung:** Entwicklung einer Bildungsstrategie/eines Leitbilds, Aufbau bzw. Weiterentwicklung einer Gremienstruktur
- **Informierung:** Bereitstellen einer Datengrundlage über Bildungsmonitoring sowie Transparenz durch Bildungskonferenzen
- **Regulierung/Finanzierung:** Einfluss des DKBM auf bildungspolitische Entscheidungen, Zuarbeit der Mitarbeiter\*innen des DKBM für die Verwaltungsspitze sowie für die Dezernent\*innen“ (Kreider et al. 2021, S. 17)

→ *Je länger kommunale Bildungszusammenarbeit („kommunale Bildungslandschaften“; „Lernen vor Ort“) etabliert ist, desto intensiver auch die Etablierung, Einbeziehung und Steuerungsrelevanz des DKBM in den Kommunen*

## 2. Ergebnisse wiss. Begleitung „Bildung integriert“

Bericht des Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) (vgl. Kreider, Lorenz & Pfeiffer 2021)

Als bedeutsame (Erfolgs-)Faktoren wurden (durch die beteiligten Kommunen) benannt:

- Gemeinsames (Bildungs)Leitbild als steuernde und verbindende Funktion innerhalb der Verwaltung und auch zu Bildungspartner\*innen/anderen Institutionen & Trägern
- *Themenbezüge und Projektarbeit* als zentrale Entwicklungselemente, die auch Engagement erzeugen
- Wichtige zentrale Werkzeuge kommunaler Bildungsmanagements
  - Etablierung einer Schnittstelle/koordinierenden Stelle für das DKBM sowie
  - Etablierung eines zentralen Gremiums (Steuerungskreis/Lenkungsgruppe) mit strategischen Funktionen (auch für das DKBM) mit verwaltungsinternen und verwaltungsexternen Akteuren
- eine gewisse Dienstleistungsfunktion des DKBM in der Kommunalverwaltung
- eine *bereichsübergreifende* Zusammenarbeit in der Verwaltung im Kontext von Bildung
- die gemeinsame/übergreifende Erarbeitung von Kennziffernkatalogen (im Abgleich vorhandener/erforderlicher Daten), erzeugt nutzbare als auch später wirkliche bereichsübergreifende genutzte Daten – Ziel: Datennutzung u.a. auch für Steuerung



## 2. Ergebnisse wiss. Begleitung „Bildung integriert“

Bericht des Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) (vgl. Kreider, Lorenz & Pfeiffer 2021) II

Kooperationen als bedeutsame (Erfolgs-)Faktoren in der Kommune

- Bildungskonferenzen als zentraler Ort der Einbeziehung von externen Institutionen & Trägern
- Verbindliche Kooperationsvereinbarungen mit klaren Laufzeiten und inhaltlich definierte Projekte als Triebfedern der Weiterentwicklung der Bildungslandschaft
- Kommunale Bildungsberichte als Element der Transparenz für alle Beteiligten, als Bezugspunkt für Verwaltung aber auch Politik, Bildungsträger und Bürger\*innen
- Themenbezug (s.o). Als bisherige Schwerpunktthemen des Bildungsmonitoring in den befragten Kommunen wurden benannt:  
*Fast überall:* Lebenslanges Lernen, Übergänge, Sozialraumanalyse, Migration/Neuzugewanderte,  
*zum Teil auch:* Fachkräftegewinnung, Inklusion/Teilhabe sowie Digitalisierung

### 3. Herausforderung - Beispiel demographische Entwicklung

### 3. Herausforderung demographische Entwicklung

Bildungsmanagement und Bildungsplanung = in die Zukunft gerichtete Handlungen  
(Schulplanung, Jugendhilfeplanung als klassische Aufgaben der Kommunen)

- Bedarfsplanung immer abhängig von lokaler Bevölkerungsentwicklung
- Perspektiven u.a.: quantitative Gesamtentwicklung, Entwicklung der Altersstruktur, Entwicklung soziale Zusammensetzung
- *Bedingung aktuelle Datenlage* (Kommunale Statistische Ämter, *HessenAgentur*)– (letzte Bevölkerungsvorausschätzung 2019; coronabedingte „Neujustierung“ 2022)

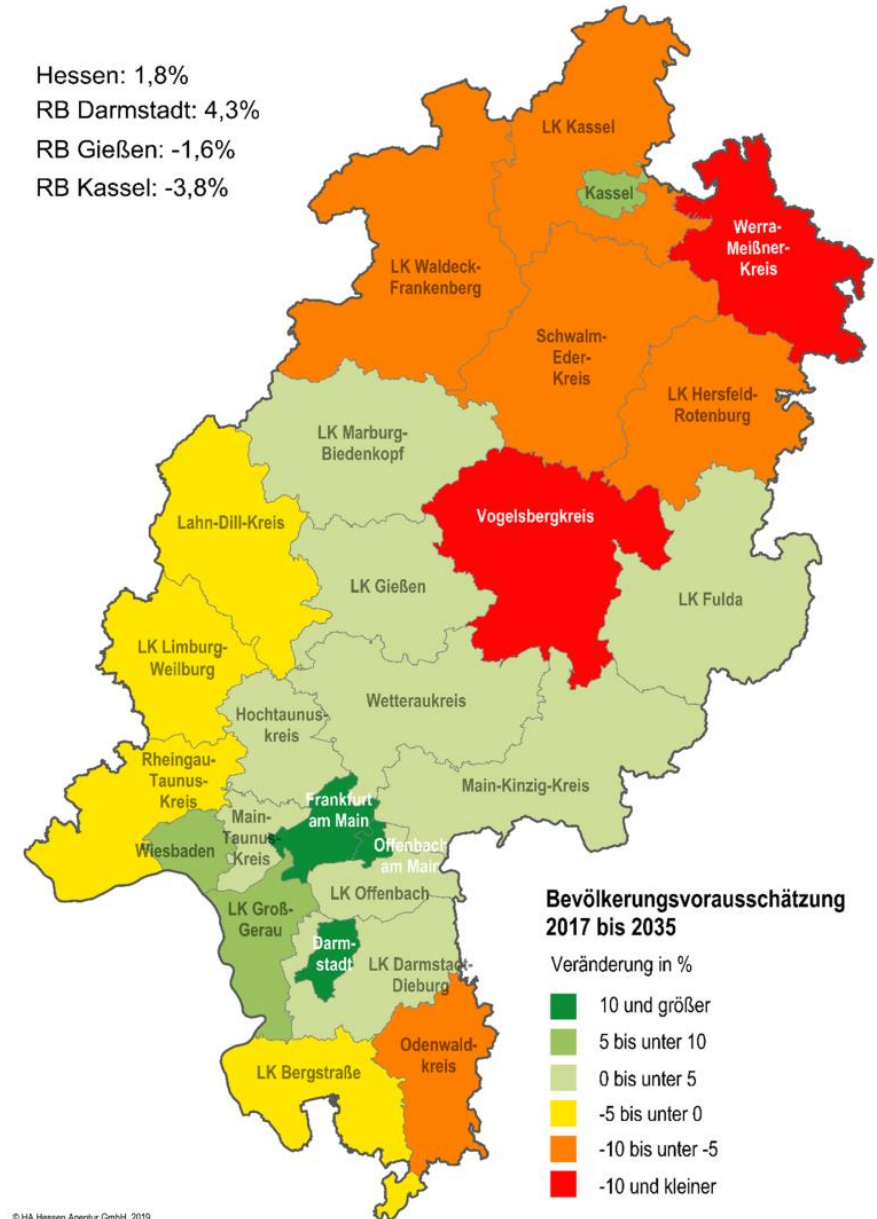
### 3. Herausforderung demographische Entwicklung

#### Beispiel demographische Gesamtentwicklung/Bevölkerungssaldo

Bei aller Unsicherheit 2019 angenommene Trends bis 2035:

- unterschiedliche Entwicklung der Kreise:
- Überregionale Trends
  - Nordhessen mit absehbar deutlichem Bevölkerungsrückgang
  - Mittelhessen mit heterogener Entwicklung in den Kreisen
  - Bevölkerungszuwachs in Südhessen
- **Aber:**
  - Unklarheit über weitere Entwicklung der migrationsbedingten Zuzüge (und auch Fortzüge)
  - Unklarheit über durch Corona veränderte Mobilität – inwieweit wirken sich Trends wie vermehrtes Onlinestudium, häufigeres Homeoffice auf Mobilität und kreisspezifische Bevölkerungsentwicklung aus?

*Weiterentwicklung und Aktualisierung der Datenlage,  
Entwicklung Bildungsinfrastruktur & Verkehrsinfrastruktur*



### 3. Herausforderung demographische Entwicklung

Deutung der Datenlage und Ableitung von Steuerungshandeln als kooperatives Projekt zwischen  
– Verwaltung, Politik und Bildungsinstitutionen

- Geteilte Verantwortung zwischen Verwaltung und Politik
- Maßnahmenentwicklung mit Verantwortlichen

## 4. Herausforderung - Beispiel Rolle der Schulen im DKBM

## 4. Herausforderung Rolle der Schulen im DKBM

Bildungsberichte und Evaluationsberichte zeigen, dass Schulen im kommunalen Bildungsmanagement bisher oft eher nur begrenzt beteiligt sind

- Schule dabei zentraler formaler und informeller Bildungsort im Kindes- und Jugendalter
- Schulen vermitteln Zugänge zu anderen Bildungsorten (Sportvereine, Kulturinstitutionen)
- Wachsende Bedeutung als non-formaler Bildungsort (gegenüber außerschulischen Angeboten)
- Vielfältige Kooperationen der Schulen mit anderen Institutionen für die Gestaltung des ganzen Schultags
- Berufliche Schulen zumeist eng mit beruflichem Ausbildungssektor und Arbeitsförderung verzahnt

Gewinnung der Schulen für DKBM

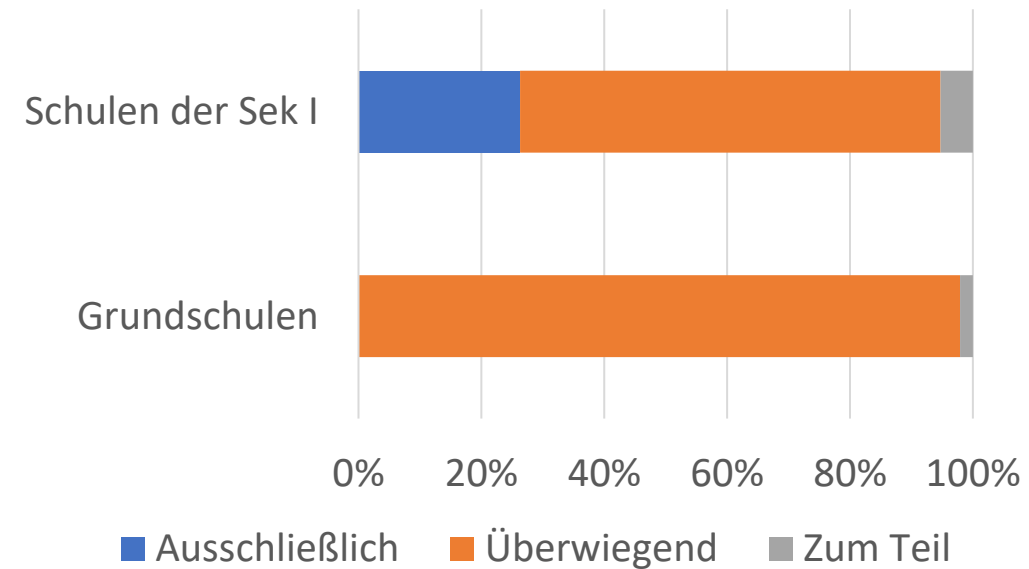
- Unterschiedliche Rolle der Kommunen als Schulträger, unterschiedliche Nähe zur Schulverwaltung als Rahmung für die Einbeziehung
- „Vorteilsübersetzung“ für Schulen beim Einbringen in gemeinsame Prozesse/Selbstverständnis von Schulen in kommunalen Bildungsraum
- Nutzung existierender Kooperationsbezüge

## 4. Herausforderung Rolle der Schulen im DKBM

### Schulen als Teil der kommunalen Infrastruktur

- Schulentwicklung und gerade Ganztagsausbau nie losgelöst von/angewiesen auf kommunaler/lokaler Infrastruktur (Sporthallen, Räume anderer Kooperationspartner\*innen (Musikschulen, Kunstschulen, Bibliotheken, s.o.)
- Synergieeffekte – aber auch **Konkurrenz** um Räume
- Positive Wahrnehmung der Nutzung anderer Orte im GT-Kontext
- Moderationsaufgabe Kultur und Sport an Schulen in **Konkurrenz** zu außerschulischen Angeboten
- Nutzung von **Räumen an Schulen** auch durch andere Träger (Sporthallen!)
- Erweiterung des **Aufgabenbereichs** der Ganztagschulen  
Beispiel *Familiengrundschulzentren* (In NRW und jetzt auch in Sachsen): Grundschulen als Orte der Lernberatung & Familienberatung, als Stadtteiltreff /Offenes Elterncafé

„Der Ganztagsbetrieb der Schule findet in schulischen Räumen statt“



Quelle: StEG 2012



## 4. Rolle der Schulen im DKBM?

### Beispiel Schulkooperationen in Hessen

#### Befragung Schulleitungen „Pakt für den Nachmittag“ 2019

*Tabelle 17: Art der Kooperationspartner (SL; N=68)*

Art der Kooperationspartner	N	Prozent
<b>Sportverein, Sportbund, Sportschule o. ä.</b>	54	79,4 %
<b>Kunstschule, Musikschule, Musikverein, Theater o. ä.</b>	38	55,9 %
<b>Bibliothek</b>	16	23,5 %
<b>Wohlfahrtsverband (z. B. Caritas, AWO)</b>	15	22,1 %
<b>Kirchengemeinde</b>	7	10,3 %
<b>Beratungsstellen</b>	6	8,8 %
<b>Bildungswerk, Bildungsträger o. ä.</b>	3	4,4 %
<b>Polizei / Feuerwehr</b>	2	2,9 %
<b>Einrichtungen der Flüchtlingshilfe</b>	2	2,9 %

Fischer & Kuhn 2021, Evaluation des PfdN, S. 57

## 5. Ausblick: Bildungspolitischen Herausforderungen in Kooperation begegnen

### Vorbemerkungen

- Was ist Kooperation?
- Kooperation „auf Augenhöhe“?

## 5. Ausblick

### Kooperationsebenen im DKBM-Prozess

Kooperation innerhalb  
der  
Kommunalverwaltung\*

Kooperation Verwaltung -  
Kommunalpolitik

Kooperation Verwaltung -  
externe  
Bildungsinstitutionen

Kooperation  
Bildungsträger  
untereinander

*\*Logik eher  
„Zuständigkeit“ und  
„Ressourcensicherung“*

## 5. Ausblick

### Orientierungen für zukünftige Kooperationen im Kontext DKBM

- Leitbild & bildungspolitische Ziele in Kooperation gemeinsam entwickeln/festlegen
- **Bestehende Strukturen in der Verwaltung/in der Kommune wertschätzen**
- **Bestehende Netzwerke (Kita, Ganztage, Berufsübergang) einbeziehen**
- Etablierung kooperativer Steuerungsgremien
- Bildungsmonitoring und Kennziffern kooperativ entwickeln - Nutzenorientierung und Zielgenauigkeit für alle Kooperationsbeteiligten
- Legitimation durch politischen Auftrag und verschiedene Formen der Bürgerbeteiligung und hohe Transparenz

## 5. Ausblick

### Orientierungen für zukünftige Kooperationen im Kontext DKBM II

- Kooperation muss sich für alle Beteiligten lohnen („**Vorteilsübersetzung**“)
- Kooperation funktioniert vor allem über Themen und dafür formulierte gemeinsame Ziele
- Kooperation bedingt auch Abgabe von Autonomie/Verantwortung für ein gemeinsames Ziel
- Kooperation benötigt auch kooperative Verständigung über Planungs-/Sozialräume
- Kooperation braucht Begegnungen, personale Beziehungen und Vertrauen („**Haus der Bildung**“; Bildungskonferenzen, Arbeitsgemeinschaften)
- Kooperationen können auch Ablaufdatum haben
- Kooperationen auch über den Bildungsbereich hinausdenken (**kommunale Gesamtentwicklung**)
- **Kooperation braucht Geduld**

## Literatur

Kreider, I., Lorenz, S. & Pfeiffer, I. (2019). Abschlussbericht der wissenschaftlichen Begleitung von Bildung integriert., herausgegeben vom Forschungsinstitut Betriebliche Bildung. Nürnberg  
Fischer, N. & Kuhn, H. P. (2021). Abschlussbericht der Evaluation "Pakt für den Nachmittag" (PfdN). Kassel. URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-233141 - DOI: 10.25656/01:23314