

Nordlicht Werkstattgespräch

Ein Bildungsleitbild – Voraussetzung für ein kohärentes lokales Bildungsmanagement

—

Dokumentation / Hamburg, Oktober 2011

Nordlicht Werkstattgespräch
**Ein Bildungsleitbild –
Voraussetzung für ein kohärentes lokales
Bildungsmanagement**

–
Dokumentation / Hamburg, Oktober 2011

Nordlicht Management Consultants GmbH
Zirkusweg 1 / D-20359 Hamburg
Ihr Ansprechpartner: Tobias Bergmann
tb@nordlicht-consultants.com

S/E/ Strategie und Ergebnisse
Lindemannstr. 29 / D-40237 Düsseldorf
Ihr Ansprechpartner: Dr. Rainer Heinz
heinz@strategieergebnisse.com

Nordlicht Werkstattgespräch
Ein Bildungsleitbild –
Voraussetzung für ein kohärentes lokales
Bildungsmanagement

–
Inhalt

1	Einleitung	4
2	Lokales Bildungsmanagement ist ein Multi-Akteurs Politikfeld	6
3	Ein Bildungsleitbild ist ein zentraler Baustein in einem ganzheitlichen Bildungsmanagement	6
3.1	Ein Bildungsleitbild ist ein „realistisches Idealbild“	6
3.2	Bildungsleitbild als Teil eines integrierten Managementsystems	7
4	So entwickelt man ein Bildungsleitbild	10
4.1	Erfassung der Ist-Situation	10
4.2	Realistische Zielsetzung	11
4.3	Verbindlichkeit schaffen: Das Leitbild wird von allen unterschrieben	11
4.4	Damit ein Leitbild kein „Leidbild“ wird: Prozesse stringent organisieren	12
4.5	Wer ist zu beteiligen?	13
5	Bildungskonferenzen als Instrument zur Nachhaltigkeit	14
6	Ist ein Bildungsleitbild sinnvoll?	14
7	Teilnehmer	15
8	Anlagen	15

1 Einleitung

Bildung ist von zentraler Bedeutung für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung unserer Gesellschaft – und damit für unsere Zukunftsfähigkeit. Auch wenn viele Aspekte der Bildungspolitik auf Landes- bzw. Bundesebene entschieden werden, so sind doch die Kommunen für die Umsetzung – und damit für Form und Qualität der Bildung – vor Ort verantwortlich. Ob bei der Umsetzung des Bildungs- und Teilhabepakets, im interkommunalen Standortwettbewerb oder der Bekämpfung des drohenden Fachkräftemangels – Bildung als kommunales Politikfeld gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Gleichzeitig ist Bildung ein Multi-Akteurs-Politikfeld. Die kommunale Bildungslandschaft ist geprägt von einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure mit jeweils unterschiedlichen Agenden, Prioritäten und Ressourcen. Wie kann vor diesem Hintergrund ein gemeinsames Verständnis der Akteure über zu bewältigende Aufgaben und angestrebte Ziele entstehen? Wie kann eine gemeinsame Linie, eine gemeinsame Bildungsstrategie für die Kommune, entwickelt werden? Ein möglicher Lösungsansatz ist die Entwicklung eines Bildungsleitbildes, welches die gemeinsamen Ziele und Richtlinien formuliert und allen Akteuren Orientierung gibt.

Ziel dieses Werkstattgesprächs war es zu erörtern, wie ein Bildungsleitbild helfen kann, die unterschiedlichen Akteure in einer Bildungslandschaft sinnvoll und effektiv zu verknüpfen. Die Befragung der Teilnehmer zeigte, dass sich die meisten bereits mit dem Thema Bildungsleitbild auseinandergesetzt haben, in der Praxis aber noch keines vollständig implementiert haben.



Im ersten Teil der Veranstaltung wurde von Rainer Heinz dargestellt, welche Rolle ein Bildungsleitbild in einem kommunalen Bildungsmanagement einnehmen kann. Danach erläuterte Tobias Bergmann, welche Anforderungen an ein Bildungsleitbild gestellt werden und wie ein erfolgreicher Leitbildprozess gestaltet werden kann.

Wir möchten uns an dieser Stelle noch einmal bei allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern bedanken, die sich an diesem Werkstattgespräch beteiligt haben.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'T. Bergmann', with a stylized flourish at the end.

Tobias Bergmann / Geschäftsführer
Nordlicht Management Consultants

2 Lokales Bildungsmanagement ist ein Multi-Akteurs Politikfeld

Es gibt kaum ein Politikfeld auf lokaler Ebene, an dem so viele Akteure beteiligt sind, wie das Thema Bildung. Kommunen, Schulen, Kitas, Hochschulen, Volkshochschulen, Unternehmen, Arbeitsagentur, Jobcenter sowie Sport- und Kulturvereine sind vor Ort für Bildung verantwortlich. Die Koordinierung dieser Akteure ist eine große Herausforderung, von der maßgeblich die Qualität des Bildungsangebots abhängt. Ein erfolgreiches Bildungsmanagements integriert und koordiniert diese Akteure.

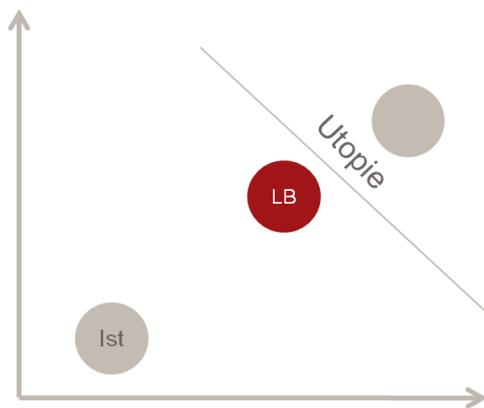
3 Ein Bildungsleitbild ist ein zentraler Baustein in einem ganzheitlichen Bildungsmanagement

3.1 Ein Bildungsleitbild ist ein „realistisches Idealbild“

Ein Bildungsleitbild formuliert die gemeinsamen Ziele und Richtlinien für alle Akteure in einer Bildungslandschaft. Im Leitbildprozess werden Werte, Normen und Prinzipien für die Zusammenarbeit aller relevanten Akteure festgelegt. Ein Leitbild gibt Orientierung nach innen und nach außen. Nach innen ist es für die beteiligten Akteure handlungsleitend bei der Ausrichtung ihrer strategischen und operativen Arbeit. Nach außen kommuniziert es den Stellenwert von Bildung in der kommunalen Politik und positioniert die Kommune gegenüber Bürgern, Unternehmen, Land und Bund sowie im interkommunalen Standortwettbewerb.

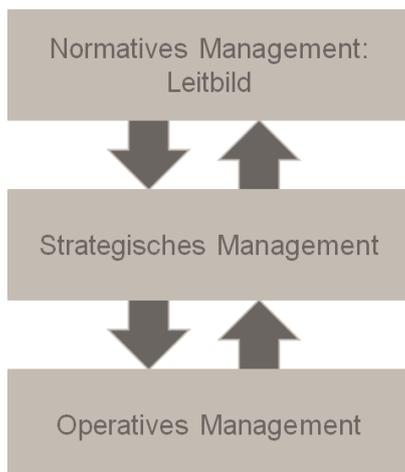


Ein Leitbild ist ein realistisches Idealbild. Es beschreibt den Soll-Zustand der Bildungslandschaft, Bildungsergebnisse und Bildungsgerechtigkeit in der Kommune. Der angestrebte Soll-Zustand weicht in der Regel vom aktuellen Ist-Zustand ab, ein Erreichen des Soll-Zustands muss jedoch absehbar möglich sein. Darin unterscheidet sich ein Leitbild von einer Utopie.



3.2 Bildungsleitbild als Teil eines integrierten Managementsystems

Ein integriertes kommunales Managementsystem untergliedert sich in drei Ebenen:¹



¹ Siehe Rainer Heinz, Kommunales Management, Überlegungen zu einem KGSt-Ansatz, 2000

Dieses kommunale Managementsystem wurde mittlerweile in einer Vielzahl von Kommunen erfolgreich implementiert. Gerade in Verbindung mit der Einführung von Produkthaushalten konnte die Qualität von Entscheidungsprozessen deutlich angehoben werden.

Im Politikfeld Bildung können Kommunalverwaltung und Kommunalpolitik nicht abgekoppelt von den übrigen Akteuren ein Bildungsmanagement etablieren. Sie sind darauf angewiesen, ein kohärentes Bildungsmanagement zu etablieren.

Macht unter diesen Rahmenbedingungen die Entwicklung und Implementierung eines Bildungsleitbildes Sinn? Das Nordlicht-Werkstattgespräch beantwortete diese Frage wie folgt: Gerade weil „Bildung“ ein Multi-Akteurs-Politikfeld ist, ist ein Bildungsleitbild fast eine zwingende Notwendigkeit. Die Akteure werden in keinem Fall ihre Autonomie in strategischen oder operativen Fragen aufgeben. Keine Bildungskonferenz wird darüber entscheiden können, wie die fachlichen Schwerpunkte einer Kreisvolkshochschule aussehen oder für welche Qualifizierungsprogramme die Bundesagentur für Arbeit ihre Mittel verwendet. Zentral ist, dass die unterschiedlichen strategischen und operativen Maßnahmen sich nicht blockieren oder doppeln. Im Idealfall harmonisieren die Akteure. Ein Bildungsleitbild kann dazu die notwendige normative Klammer bieten.



Alle drei Ebenen des Steuerungssystems stehen miteinander in Verbindung. Auf kommunaler Ebene ist häufig zu beobachten, dass durch die begrenzten Mittel des Haushalts, die Steuerung von Dienstleistungen und Produkten fast ausschließlich auf der operativen Ebene stattfindet. Diese Art der Produktsteuerung resultiert darin, dass oft eine langfristige Strategie für das Angebot an Bildungsdienstleistungen fehlt. Eine

Strategie ist aber wichtig, um mittel- bis langfristig ein erfolgreiches Bildungsangebot bereitstellen zu können und die Arbeit der verschiedenen Akteure in einer Bildungslandschaft zu koordinieren. Auf der strategischen Ebene müssen Faktoren wie Ergebniswirkung, Prozesse, Ressourcen und Maßnahmen definiert werden.

Bevor auf der operativen Ebene Produkte entwickelt und festgelegt werden können, sollte zunächst auf der strategischen Ebene der Ist-Zustand analysiert und festgehalten werden. Das datenbasierte Festhalten des Ist-Zustands ist notwendig, damit später eine realistische Chance auf eine Umsetzung der Strategie von der Theorie in die Praxis besteht.

Dabei sollte man in drei Schritten vorgehen:

1. Analyse
2. Lösungssuche
3. Ziel-/Strategieformulierung

Im Bereich der Bildung sind z. B. Kennzahlen, wie Anzahl der Lernmittel pro Schüler, Raumkapazitäten und die Quote von Grundschulern, die auf das Gymnasium übergehen, interessant. Es ist jedoch wichtig, dass Kennzahlen nicht aus Selbstzweck erhoben werden, sondern dass im Hintergrund immer der Anspruch steht, Leistung und Qualität von Bildungsdienstleistungen sichtbar zu machen. Die Definierung und Erhebung von relevanten Kennzahlen im Bildungsbereich macht es zudem möglich, die Schnittstelle zwischen der strategischen zur operativen Ebene zu bilden. Ziel jeder strategischen Planung muss es sein, dass sich diese irgendwann in Kennzahlen niederschlägt, die auf operativer Ebene eine Haushaltsplanung möglich machen.

4 So entwickelt man ein Bildungsleitbild

4.1 Erfassung der Ist-Situation

Um später die Ergebnisse eines Leitbildes in der jährlichen Evaluation beurteilen zu können, ist es erforderlich, am Anfang eines Leitbildprozesses die Ist-Situation zu erfassen. Der Abstand zwischen dem Ist- und dem Soll-Zustand muss messbar sein, um ein wirkungsorientiertes Zielsystem zu entwickeln. Dabei ist zu erfassen, welche die wichtigen und relevanten Wirkungsindikatoren sind. Dies ist im Bildungsbereich nicht immer einfach, da es häufig schwierig ist, kausale Zusammenhänge zwischen Maßnahmen und Ergebnissen herzustellen. Gerade aus diesem Grund ist es wichtig, die Wirkungsindikatoren mit großer Sorgfalt auszuwählen.

SWOT Analyse

Mit Hilfe einer SWOT Analyse lassen sich die aktuellen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken innerhalb einer Bildungslandschaft festhalten. Dabei ist es nicht unbedingt notwendig, dass für jede der vier Kategorien datengestützte Aspekte festgehalten werden. Es sollte jedoch darauf geachtet werden, dass die Kategorien nicht mit zu vielen Aspekten überladen werden. Daher ist es ratsam, sich auf die fünf bis zehn wichtigsten Argumente zu konzentrieren. Zudem ist es empfehlenswert, zu diesem Zeitpunkt die SWOT Analyse in einer kleineren Gruppe zu erstellen und nicht bereits alle Akteure zu involvieren, um den Prozess nicht überzustrapazieren.

Welche Stärken hat unser Bildungsstandort heute?	Welche Schwächen hat unser Bildungsstandort heute?
Welche Chancen ergeben sich für unseren Bildungsstandort?	Welche Risiken ergeben sich für unseren Bildungsstandort?

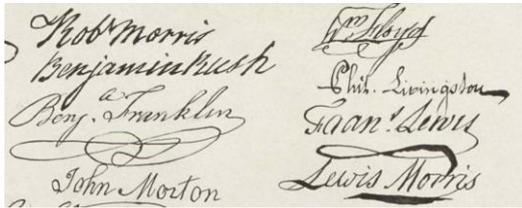
4.2 Realistische Zielsetzung

Der Bezug zu realistischen Zielen und Maßnahmen ist ein wichtiger Faktor für ein erfolgreich gestaltetes Leitbild. Leitbilder, die „auf der grünen Wiese“ entstehen, lesen sich zwar schön, lassen sich aber für die betroffenen Akteure nicht mit konkreten Umsetzungsmaßnahmen verknüpfen. Sind die formulierten Ideale und Ziele zu unkonkret und austauschbar formuliert, fehlt die Handlungsklarheit und damit letztendlich auch der Handlungsdruck.

4.3 Verbindlichkeit schaffen: Das Leitbild wird von allen unterschrieben

Eine breite Beteiligung in einem Leitbildprozess ist kein Selbstzweck. Viele Leitbildprozesse arbeiten mit einem Feuerwerk an Beteiligungs- und Moderationsmethoden: Open-Space Veranstaltungen, Expertenworkshops, Klausurtagungen. Berater und Moderatoren scheinen sich mit dem kompletten Methodenbaukasten von Gruppenarbeit auszutoben. Und jetzt – mit Web 2.0 – kann der ganze Prozess auch virtuell im Internet erfolgen. Aber macht das neben Spaß auch Sinn?

Für Nordlicht Management Consultants ist breite Beteiligung kein Selbstzweck. Breite Beteiligung hat ein zentrales Ziel – sie ist Voraussetzung für Verbindlichkeit. Ein Leitbild, in dem alle Akteure mitdiskutieren, sich aber später nur der Landkreis dafür verantwortlich sieht, es umzusetzen, ist gescheitert. Eine Unterschrift unter ein Leitbild dokumentiert Verbindlichkeit. Die Unterzeichner gehen damit eine Selbstverpflichtung ein, individuell und als Repräsentanten einer Organisation einen Beitrag zu leisten, dieses Leitbild Realität werden zu lassen.

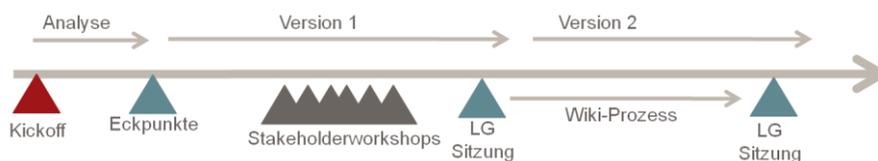


Quelle: Unabhängigkeitserklärung der Vereinigten Staaten von Amerika, 1776²

Was aber, wenn am Ende des Prozesses zu wenige Akteure sich bereit erklären, das Leitbild zu unterschreiben? Ist es nicht sicherer, dieses Risiko nicht einzugehen? Eine solche Situation ist zwar bedauerlich, aber es ist hilfreich, sie transparent zu machen – denn sie macht offensichtlich, dass die Verbindlichkeit fehlt. Nach unseren Erfahrungen ist es sinnvoll, zu Beginn der Leitbildentwicklung deutlich zu machen, dass die Beteiligten aufgerufen sind, das Leitbild abschließend zu unterschreiben. Dies schafft bereits im Prozess selbst eine deutlich höhere Ernsthaftigkeit und Verbindlichkeit.

4.4 Damit ein Leitbild kein „Leidbild“ wird: Prozesse stringent organisieren

Viele Teilnehmer und Verantwortliche für die Entwicklung von Leitbildern berichten, dass nach anfänglicher Euphorie der Leitbildprozess ein Leidensprozess wurde: endlose Abstimmungsprozesse, stundenlange Sitzungen und oft dürftige Ergebnisse. Gerade deshalb ist es sinnvoll, zu Beginn einen klaren Projektplan festzulegen: Wann soll wer wie lange eingebunden werden? Dieser Projektplan ist natürlich abhängig von den örtlichen Rahmenbedingungen – wir können deshalb hier nur einen Musterprozess vorstellen, der die Logik eines solchen Projektausbaus deutlich macht.



Kick Off: Prozess und Projektstruktur werden vereinbart, dazu gehört auch die geplante Dauer des Leitbildprozesses.

² Weshalb die Unabhängigkeitserklärung als „Leitbild“ bezeichnet werden kann wird in dem folgenden Artikel ausgeführt: <http://www.business-wissen.de/unternehmensfuehrung/unternehmensleitbild-mitarbeitern-und-kunden-orientierung-geben/wozu-unternehmen-ein-leitbild-brauchen/>

Analyse: Ein Leitbild sollte nicht aus dem Bauch heraus entwickelt werden, sondern eine konkrete Verknüpfung zu den lokalen Gegebenheiten herstellen. Das Ziel „Wir wollen lebenslanges Lernen ermöglichen.“ isoliert zu betrachten, wäre profan. Es gilt die Frage zu beantworten, weshalb gerade in der entsprechenden Kommune das Thema lebenslanges Lernen von wichtiger Bedeutung ist. Wir empfehlen, in einer Art Redaktionskonferenz aus diesen Eckpunkten einen ersten Entwurf (Version 1) eines Leitbildes zu erstellen. Damit haben die Beteiligten die Möglichkeit, anhand eines konkreten Vorschlags das Leitbild zu diskutieren. Eine Lenkungsgruppe entscheidet über die Anmerkungen und überarbeitet den Leitbildentwurf (Version 2). Dieser kann dann online (Wiki-Prozess) und offline weiterentwickelt werden. In einer abschließenden Redaktionskonferenz wird das zu unterzeichnende Leitbild abschließend bearbeitet.

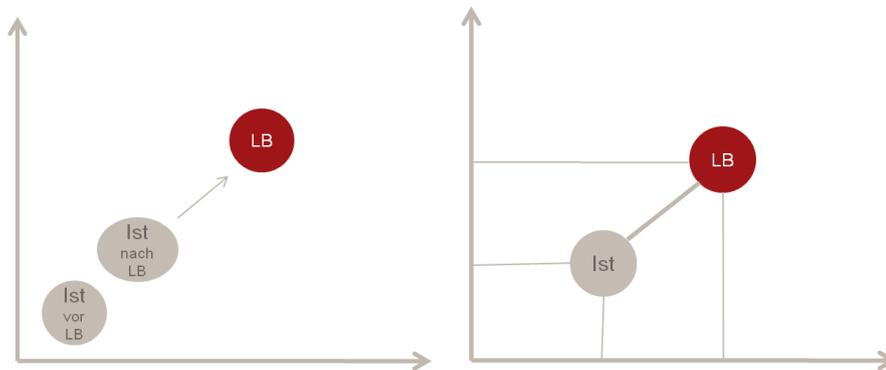
4.5 Wer ist zu beteiligen?

Im Leitbildprozess sollten alle Organisationen beteiligt werden, die später gebraucht werden, um ein Leitbild Realität werden zu lassen. Das können sein:

- Kreis/kreisfreie Städte
- Landesschulbehörden
- Jugendämter
- kreisangehörige Kommunen
- Kammern
- städtische Jugendförderung
- Jugendhilfe
- Volkshochschulen
- KITAS (bzw. deren Träger)
- Jobcenter
- Arbeitsagentur
- Sportvereine

5 **Bildungskonferenzen als Instrument zur Nachhaltigkeit**

Alle sind sich theoretisch einig: Es reicht nicht, ein Leitbild zu entwickeln. Es ist ein kontinuierlicher Prozess, dieses zu implementieren und nachzuvollziehen. Und trotzdem: 95 Prozent der Leitbilder verstauben in Regalen. Die Phantasie der Implementierung beschränkt sich in vielen Fällen auf Marketingmaßnahmen und Broschüren. Wir schlagen deshalb vor, jährliche Bildungskonferenzen zu veranstalten, zu denen die beteiligten Akteure eingeladen werden: Im Vorfeld wird evaluiert, ob es gelungen ist, die lokale Realität dem Idealbild anzunähern. Das kann über objektive Kennzahlen aber auch durch subjektive Einschätzungen erfolgen.



Die Teilnehmer sind aufgerufen, in diesen Bildungskonferenzen zwei Fragen zu beantworten:

- Was war der Beitrag der Organisation im vergangenen Jahr, um sich dem Leitbild zu nähern?
- Was plant die Organisation im Folgejahr zur weiteren Erreichung der Ziele des Leitbildes?

6 **Ist ein Bildungsleitbild sinnvoll?**

Viele Leitbilder sind oft das Papier nicht wert, auf dem sie geschrieben sind. Leitbilder können jedoch ein unglaublich starkes Instrument sein. Im Werkstattgespräch haben wir versucht, die zentralen Kriterien herauszuarbeiten, die für Misserfolg und Erfolg entscheiden sind. Eine Überzeugung bleibt: Ohne Bildungsleitbild ist funktionierendes lokales Bildungsmanagement ein Zufallsprodukt.

7 Teilnehmer

Die vorliegenden Ergebnisse wurden gemeinsam von Nordlicht Management Consultants, Strategie und Ergebnisse und den Teilnehmern des Werkstattgesprächs erarbeitet.

Dafür vielen Dank an:

Ilse, Frauke (Landkreis Stade)
Klein, Thomas (Landkreis Nienburg/Weser)
Kublik, Ines (Landkreis Vorpommern-Greifswald)
Lantz, Eckart (Landkreis Stade)
Sievers, Petra (Stadt Herne)
Thöle, Stefan (Landkreis Friesland)

8 Anlagen

Präsentationen Nordlicht (Tobias Bergmann), S/E Strategie und Ergebnisse (Rainer Heinz)
Bildungsleitbilder Südtirol, Landeshauptstadt München