

Empfänger

Teilnehmer Werkstattgespräch

Autoren

Tobias Bergmann, NMC

Dr. Rainer Heinz, S/E/

Leitbild Bildung – Grundlage für eine abgestimmte kommunale Bildungsstrategie / Hamburg/Düsseldorf, 14. April 2011**Bildung ist ein zentrales Thema für die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft – und Kommunen spielen dabei eine wichtige Rolle.**

Bildung ist von zentraler Bedeutung für die soziale und wirtschaftliche Entwicklung unserer Gesellschaft – und damit für ihre Zukunftsfähigkeit. „Gute **Bildung für alle ist die Voraussetzung für gesellschaftliche Integration** und für hochwertige Arbeitsplätze. Sie ist zugleich die wichtigste Antwort auf die Frage nach der sozialen Gerechtigkeit.“ (Bundespräsident Horst Köhler, IX. Munich Economic Summit, 29.04.2010).

Auch wenn viele Aspekte der Bildungspolitik auf Landes- bzw. Bundesebene entschieden werden, so erfolgt doch die Umsetzung von Bildung größtenteils vor Ort in den Kommunen – und die Form und Qualität der Umsetzung entscheidet letztlich über die Bildungserfolge. **Kommunen nehmen daher im Bildungsbereich eine zentrale Rolle ein.** Zunehmend wird Bildung deshalb als eigenständiges und kommunal relevantes Handlungsfeld aufgegriffen und bearbeitet. Viele Kommunen beschränken sich richtigerweise nicht mehr auf die Schulverwaltung. Auch die kommunale Verantwortung für die Umsetzung des **Bildungs- und Teilhabepakets** trägt dazu bei, dass das Thema Bildung in den Kommunen als Politikfeld an Bedeutung gewinnt. Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels und des sich abzeichnenden **Fachkräftemangels** wird Bildung zudem für viele Kommunen zu einem zentralen Aspekt bei ihrer Positionierung als attraktiver Wirtschaftsstandort.

Bildung ist ein Multi-Akteurs-Politikfeld.

Besonders auf kommunaler Ebene ist eine Vielzahl an Akteuren in die Bildungspolitik involviert. Kommune, Land, Schulen, Kitas, Hochschulen, VHS, Unternehmen, BA, Jobcenter, Jugendhilfeträger und Jugendhilfeverbände, Sport und Kultur u.v.m. – sie alle prägen die Bildungslandschaft, die Bildungsergebnisse und die Bildungsgerechtigkeit. In Landkreisen kommt noch das oft nicht einfache Miteinander bzw. das bildungspolitische Nebeneinander von kreisangehörigen Gemeinden und Städten sowie dem Kreis hinzu.

Je besser die Akteure koordiniert und aufeinander abgestimmt agieren, umso mehr ist eine Kommune in der Lage, im Bereich Bildung Chancen zu nutzen und Herausforderungen erfolgreich zu begegnen. Zunehmend wird in Kommunen daher die Notwendigkeit diskutiert, eine **abgestimmte kommunale Bildungsstrategie** zu entwickeln.

In einem ersten Schritt haben dazu eine Reihe von Kommunen Bildungskonferenzen, Bildungsbeiräte oder ähnliche Gremien eingeführt. Sie schaffen einen institutionellen Rahmen für **Informationsaustausch und Vernetzung**. Dabei zeigt sich, dass ein gegenseitiger Informationsaustausch alleine nicht reicht und dass ein koordiniertes, gemeinsames Vorgehen meist nur punktuell im Rahmen von Einzelprojekten oder -aktionen gelingt.

Ein zentraler Grund hierfür ist, dass die Grundvoraussetzung für ein gemeinsames Vorgehen und ggf. die Entwicklung einer abgestimmten kommunalen Bildungsstrategie fehlt: ein gemeinsames Verständnis der Akteure über zu bewältigende Aufgaben und angestrebte Ziele. Die vielfältigen Akteure, welche die kommunale Bildungslandschaft prägen, können nicht im Zuge einer übergreifenden Planung und erst recht nicht hierarchisch koordiniert werden. Sie haben eigenverantwortliche Ziele, eigene Zuständigkeiten, Budgetverantwortungen etc. Um hier ein abgestimmtes und koordiniertes Vorgehen zu erreichen, ist ein **gemeinsames Grundverständnis über Aufgaben und Ziele** wichtig.

Ein Leitbild Bildung formuliert die gemeinsamen Ziele und Richtlinien und gibt allen Akteuren Orientierung.

Akteursübergreifend wird ein gemeinsames Verständnis im Leitbildprozess entwickelt und im Leitbild verbindlich formuliert.

Bisher haben jedoch nur wenige Kommunen ein Leitbild Bildung. Der Grund liegt oft in einer Grundskepsis gegenüber der Wirksamkeit und dem Nutzen von Leitbildern. Viele Organisationen verfügen über ein Leitbild. Gleichzeitig spielen viele der Leitbilder im Alltag der Organisationen nicht die geringste Rolle und sind die Ressourcen nicht wert, die für ihre Entwicklung eingesetzt wurden. Bevor jedoch Leitbilder insgesamt als untauglich verworfen werden, lohnt es sich, genauer zu überlegen, welche **Funktionen ein Leitbild** erfüllen kann und soll – und welche nicht.

- Ein Leitbild Bildung beschreibt das gemeinsame **Grundverständnis** und die gemeinsamen **Ziele** der beteiligten Akteure.
- Ein Leitbild Bildung gibt **Orientierung nach innen und nach außen**. Nach innen ist es für die beteiligten Akteure handlungsleitend bei der Ausrichtung ihrer Arbeit und ihrem Vorgehen in bildungsrelevanten Fragen. 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.
- Im Leitbild Bildung werden die **Werte, Normen und Prinzipien für die Zusammenarbeit** der beteiligten Akteure untereinander festgelegt.
- Der **Prozess der Leitbildentwicklung** führt zu einer bewussten Auseinandersetzung der beteiligten Akteure mit Inhalten, Zielen und Wirkung ihrer Arbeit, mit ihrer Identität und ihrem Selbstverständnis. Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede und mögliche Spannungsverhältnisse werden offengelegt und können gezielt aufgehoben werden. Dieser Prozess ist die „Keimzelle“ für ein gemeinsames Grundverständnis und konstruktive Zusammenarbeit.

Damit ein Leitbild diese Funktionen erfüllen kann, müssen bei der Entwicklung des Leitbildes einige zentrale Kriterien berücksichtigt werden:

- Das Leitbild muss für die beteiligten Akteure verbindlich sein.
- Das Leitbild muss ein realistisches Idealbild sein.
- Das Leitbild muss nachhaltig umgesetzt werden.

Damit das Leitbild Bildung wirken kann, muss es verbindlich sein.

Ein Leitbild kann nur erfolgreich sein und umgesetzt werden, wenn sich alle Beteiligten dazu bekennen und verpflichten. Eine zentrale Voraussetzung hierfür ist die **Beteiligung aller „Stakeholder“** an der Entwicklung des Leitbildes. Durch die Beteiligung können die für alle „Stakeholder“ wichtigen Inhalte identifiziert, diskutiert und ggf. in das Leitbild integriert werden.

Wichtig ist dabei die Wechselbeziehung von Beteiligung und Verbindlichkeit:

- Beteiligung ist die Voraussetzung für Verbindlichkeit. Nur wenn alle Akteure die Möglichkeit hatten, sich am Entwicklungsprozess zu beteiligen, kann das Ergebnis auch für alle verbindlich sein.
- Verbindlichkeit ist die Voraussetzung für die Qualität der Beteiligung und der Ergebnisse. Ein Beteiligungsprozess, dessen Ziel es lediglich ist, dass alle Beteiligten „mal mitdiskutiert haben“, ist im Ergebnis wertlos. Um erfolgreich zu sein, muss in einem Beteiligungsprozess allen Beteiligten klar sein, dass die Ergebnisse der Beteiligung für alle verbindlich sein werden und dass alle für die Umsetzung dieser Ergebnisse Verantwortung tragen. **Beteiligung bedeutet, sich auf die gemeinsamen Ziele zu verpflichten und für das Erreichen dieser Ziele mit verantwortlich zu sein.**

Die Erfahrung zeigt, dass die Ankündigung von Verbindlichkeit dem Entwicklungsprozess eine neue Qualität gibt: Das Wissen, dass das Ergebnis des Leitbildprozesses für alle verbindlich sein wird, schafft eine höhere, intensivere und konstruktivere Beteiligung der Akteure und ist die Voraussetzung dafür, dass das Leitbild anschließend auch „gelebt“ wird.

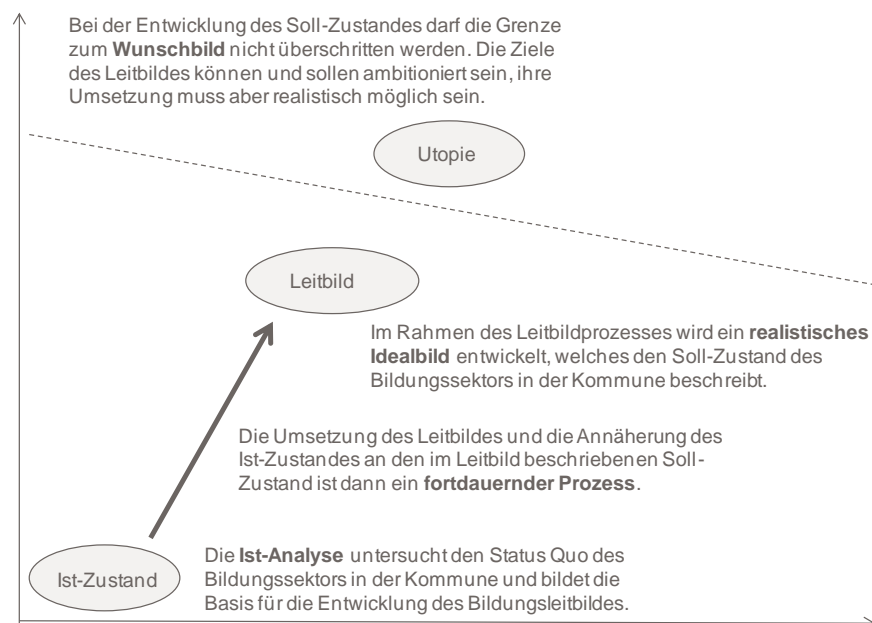
Der Prozess der Leitbildentwicklung muss stringent organisiert sein. „Naiv“ organisierte Beteiligungsprozesse können zu sehr zeit- und ressourcenintensiven Angelegenheiten werden. Um dies zu verhindern, muss ein stringenter Prozess, der von Beginn an mögliche Erfahrungs- und Interessenunterschiede berücksichtigt, für eine effiziente Beteiligung organisiert werden.

Ein Bildungsleitbild ist ein realistisches Idealbild – es beschreibt den Soll-Zustand der Bildungslandschaft, Bildungsergebnisse und Bildungsgerechtigkeit in der Kommune. Dabei ist es äußerst wichtig, die Grenze zum Wunschbild nicht zu überschreiten: Der angestrebte Soll-Zustand kann durchaus deutlich vom aktuellen Ist-Zustand abweichen, ein Erreichen des Soll-Zustandes muss jedoch absehbar möglich sein.

Deshalb werden Leitbilder nicht einfach „ausgedacht“. Leitbilder, die „auf der grünen Wiese“ kreativ entwickelt werden, sind meistens die zu Recht kritisierten unverbindlichen, austauschbaren und wirkungslosen

Leitbilder. Damit ein Leitbild eine realistische Herausforderung darstellt und dabei helfen kann, die bestehenden Bedingungen zu verbessern, muss es notwendigerweise auf einer **Ist-Analyse** basieren. Ohne grundständige Daten – möglichst sozialräumlich differenziert – sollte kein Leitbildprozess geführt werden. Vermehrt kann dabei schon auf Informationen aus dem „Bildungsmonitoring“ – oft in Verbindung mit der Jugendhilfe- und Sozialplanung – zurückgegriffen werden. Andernfalls ist es der erste Schritt, eine qualifizierte Datenbasis – mit den meist schon bei den Akteuren vorhandenen Daten – aufzubauen und kontinuierlich zu pflegen, fortzuentwickeln und auszubauen.

Es ist dann ein **fortdauernder Prozess, das Leitbild umzusetzen** und damit den Ist-Zustand des kommunalen Bildungssektors an den im Bildungsleitbild beschriebenen Soll-Zustand anzunähern. Hier sind alle beteiligten Akteure gefordert, in ihrer alltäglichen Arbeit den im Bildungsleitbild formulierten Ansprüchen gerecht zu werden.



Das Leitbild muss nachhaltig in den beteiligten Organisationen und ihrer alltäglichen Arbeit verankert werden.

Die bloße, auch gemeinsame Formulierung von Leitlinien und Leitsätzen zur kommunalen Bildungsstrategie bewirkt nicht viel bzw. nicht genug. Ein Leitbild muss **Antrieb für Handlungen und Veränderungen** sein. Mechanismen, die dies gewährleisten, müssen bereits in den Leitbildprozess und das Leitbild integriert werden.

1. Jährlicher Maßnahmenplan zur Annäherung an die Leitziele

Zur schrittweisen Realisierung des Leitbildes Bildung werden von und mit den bildungsrelevanten Akteuren konkrete Maßnahmen und Projekte entwickelt und priorisiert, die einen Beitrag zur Verbesserung der strategischen Position bzw. zur Lösung identifizierter Probleme leisten sollen. Hierzu benennt und plant jeder Akteur, was er dazu beitragen kann, dass die angestrebten Ziele besser erreicht werden, und welche Voraussetzungen dazu von den anderen Akteuren geschaffen werden müssten. Auf dieser Basis werden dann gemeinsam konkrete Maßnahmen und Projekte zur Verbesserung der Zielerreichung vereinbart. Bildungskonferenzen und Bildungsbeiräte können hier eine zentrale Funktion einnehmen.

2. Evaluation und Einschätzung der Zielerreichung

Verbindlichkeit und Wirksamkeit des Leitbildes Bildung erfordern, dass der Umsetzungsprozess in zwei Dimensionen kontinuierlich überprüft und fortgeschrieben wird:

- Werden die vereinbarten Maßnahmen durchgeführt und welche Wirkungen und Erfolge sind damit verknüpft?
- Wie verändert sich die bildungspolitische Situation in der Kommune in Relation zu den im Leitbild angestrebten Positionen? Welche neuen Herausforderungen kommen hinzu und sollen im Umsetzungsprozess berücksichtigt werden?

Im Ergebnis entsteht mit der Entwicklung des Leitbildes Bildung ein breit getragener Prozess, in dem kontinuierlich Maßnahmen gemeinsam entwickelt, vereinbart, umgesetzt und evaluiert werden und so Bildungserfolg und Bildungsgerechtigkeit zielgerichtet und effizient gefördert werden.

Ansprechpartner:

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

Tobias Bergmann, Geschäftsführer, Nordlicht Management Consultants GmbH