

Von der Bildungsregion zu einer Strategie für kommunales Bildungsmanagement

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

Werkstattgespräch 3 im
Thementag „Kommunales Bildungsmanagement“ der Transferagentur
Kommunales Bildungsmanagement Bayern am 26. Juni 2015



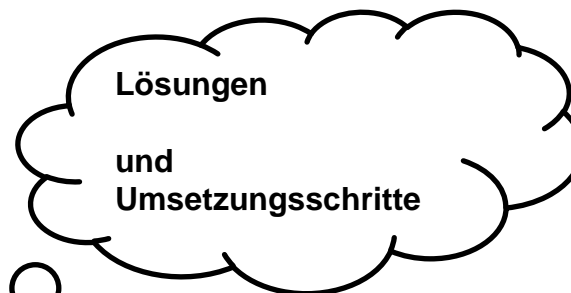
Strategie und Ergebnisse

Der Ansatz der Bildungsregionen in Bayern schafft zentrale Grundlagen für ein qualifiziertes kommunales Bildungsmanagement

Ganzheitlich-inhaltlicher Ansatz

Die „fünf Säulen“ einer Bildungsregion sind wesentlicher Teil eines kommunalen Bildungsmanagements

1. Übergänge organisieren und begleiten
2. Schulische und außerschulische Bildungsangebote und Bildungsträger vernetzen
3. Kein Talent darf verloren gehen – Jungen Menschen in besonderen Lebenslagen helfen
4. Bürgergesellschaft stärken und entwickeln – Beitrag von Jugendhilfe, Ganztagsangeboten und generationsübergreifendem Dialog
5. Herausforderungen des demographischen Wandels annehmen



Breiter Beteiligungs-Ansatz

Dialogforum 1



Arbeitskreise 1 - n



Dialogforum 2



Umsetzungsschritte

3 Perspektiven für eine Verstetigung der Bildungsregionen

Von akteursgetriebenen Lösungsvorschlägen	zu	einer qualifizierten strategischen Analyse und Strategieentwicklung in Arbeitskreisen
Von einer Vielzahl und Vielfalt bottom-up entwickelter Lösungsvorschläge, die z.B. aus Budgetgründen gar nicht oder nicht vollständig realisiert werden können	zu	einer ganzheitlichen Bildungsstrategie (Masterplan Bildung), die <ul style="list-style-type: none">• kontinuierlich im Gegenstromverfahren (top-down/ bottom-up) und• verbindlich (durch Verknüpfung mit der Haushaltsplanung sowie mit anderen Teilstrategien der Kommune) fortentwickelt wird
Von einem vielfältigen Bildungsnetzwerk mit teilweise unklaren Rollen der Beteiligten (Entscheider? Mit-Entscheider? Ratgeber/ Berater? Lobbyist?)	zu	einer klaren und verbindlichen Entscheidungs- und Beteiligungsstruktur für das kommunale Bildungsmanagement

> Strategie für kommunales Bildungsmanagement

Von aktorsgetriebenen Lösungsvorschlägen zur professionellen Strategieentwicklung

- Bildungsregionen holen die Akteure bei Ihren Erwartungen und Ideen ab. Das ist ein erfolgreicher und sinnvoller Einstieg.
- In einer Versteigungsphase nimmt die Zahl der konsensuell-prioritären Lösungen ab, Partikularinteressen erhalten mehr Gewicht, Priorisierungen werden notwendiger aber schwieriger.

Lösung: „Kreislauf“ des Strategischen Managements für Arbeitskreise

STRATEGIEENTWICKLUNG

- 1 Analyse
Datenbasierung *plus* qualitative Einschätzungen
- 2 Systematische Bewertung von
Stärken/Schwächen/Herausforderungen/Chancen
- 3 Ableitung/Priorisierung von Handlungsbedarfen
- 4 Entwicklung/Bewertung/Priorisierung von Handlungsoptionen
- 5 Priorisierung/ Entscheidung zu (Teil-) Strategie
= Lösungsvorschläge

EVALUATION

Umsetzungsprozess
Umsetzungsergebnisse
Zielerreichung

UMSETZUNGSKONZEPT (Projektskizze)

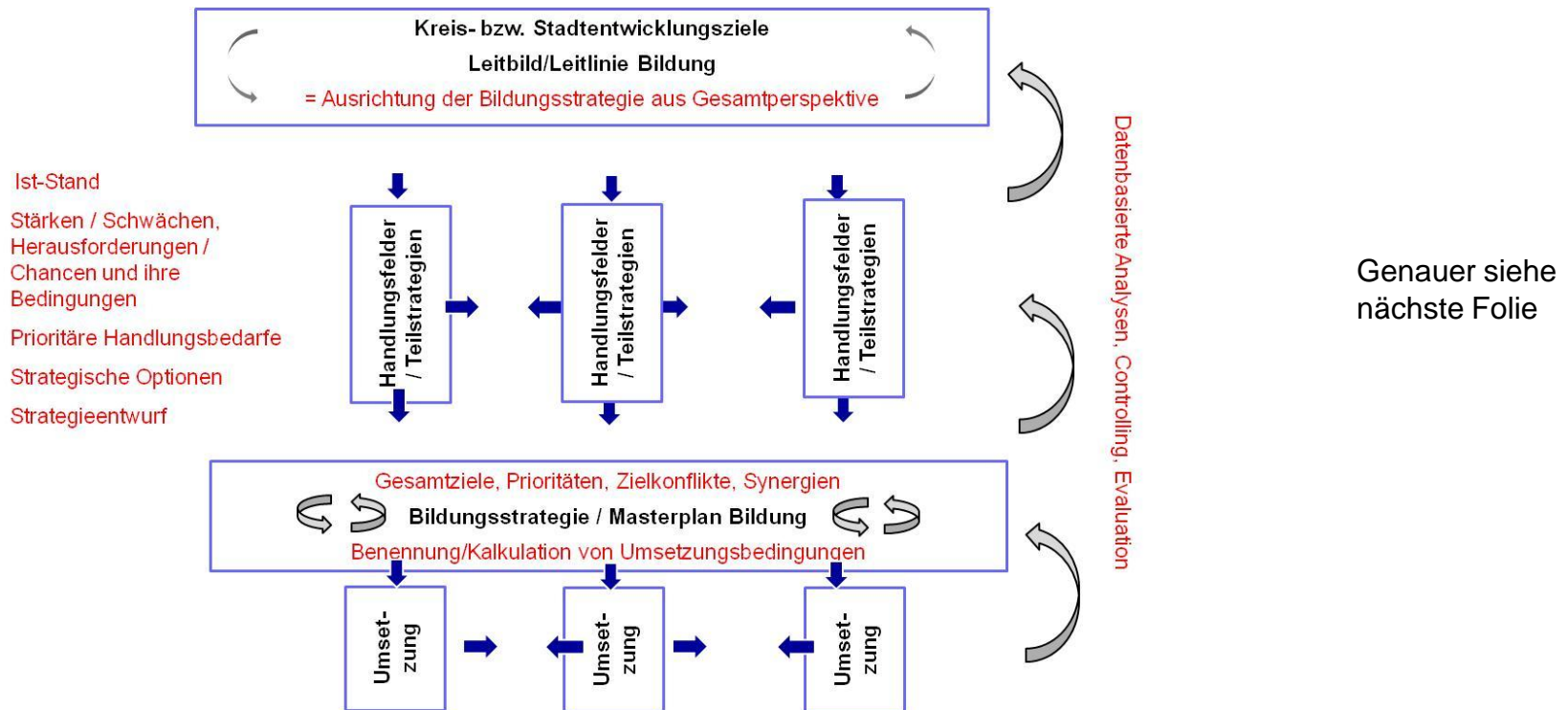
- 1 Ergebnis-/Wirkungsziele
- 2 Maßnahmen/**Schritte**/Leistungen
- 3 Beteiligte, Prozess- und
Strukturbedingungen
- 4 Ressourcen
- 5 Weitere Umsetzungsbedingungen



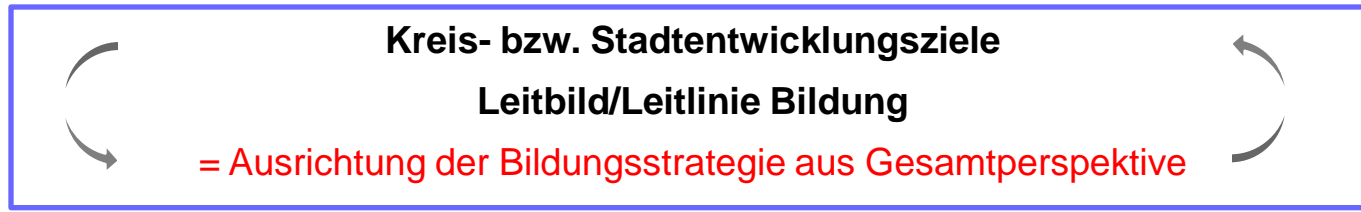
Von Lösungsvorschlägen zur Gesamtstrategie für Bildung

- Die Bildungsregionen erzeugen ggf. eine Vielzahl an „Lösungen“, die aber ggf. nicht (alle) umsetzbar und ggf. aus einer Gesamtperspektive auch nicht (alle) prioritär sind.
- In einer Verfestigungsphase müssen die bottom-up entwickelten Lösungsvorschläge mit anderen kommunalen Teilstrategien zu einer verbindlichen Gesamtstrategie für das Bildungsmanagement verknüpft werden.

Lösung: Gegenstromverfahren zur Bildungsstrategie



Gegenstromverfahren zur Bildungsstrategie (Idealtypus)



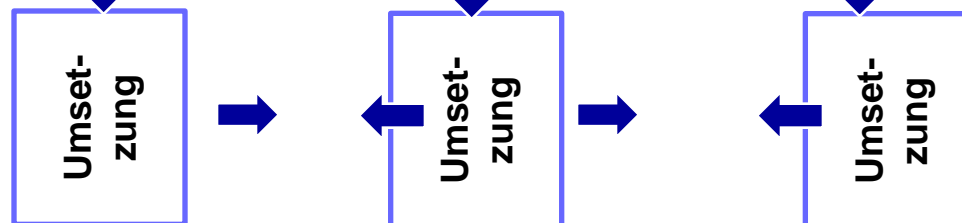
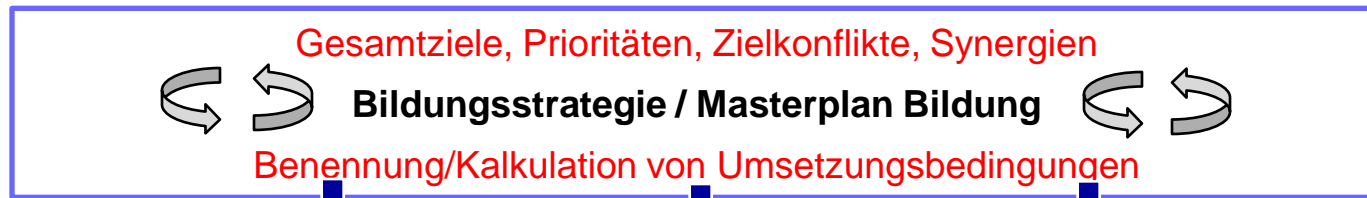
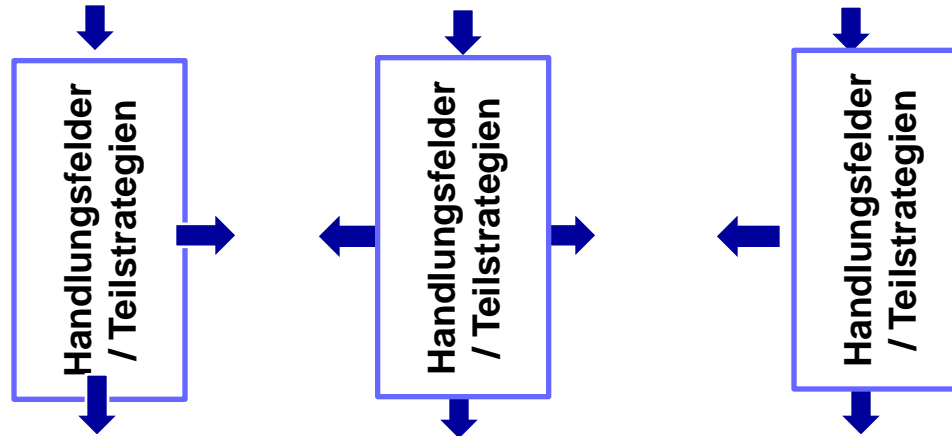
Ist-Stand

Stärken / Schwächen,
 Herausforderungen /
 Chancen und ihre
 Bedingungen

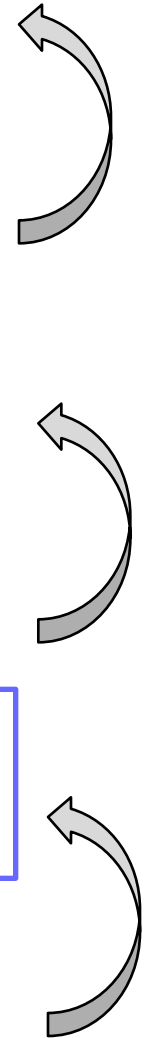
Prioritäre Handlungsbedarfe

Strategische Optionen

Strategieentwurf



Datenbasierte Analysen, Controlling, Evaluation



Bildungsnetzwerke als Element einer klaren und verbindlichen Beteiligungs- und Entscheidungsstruktur für das kommunale Bildungsmanagement

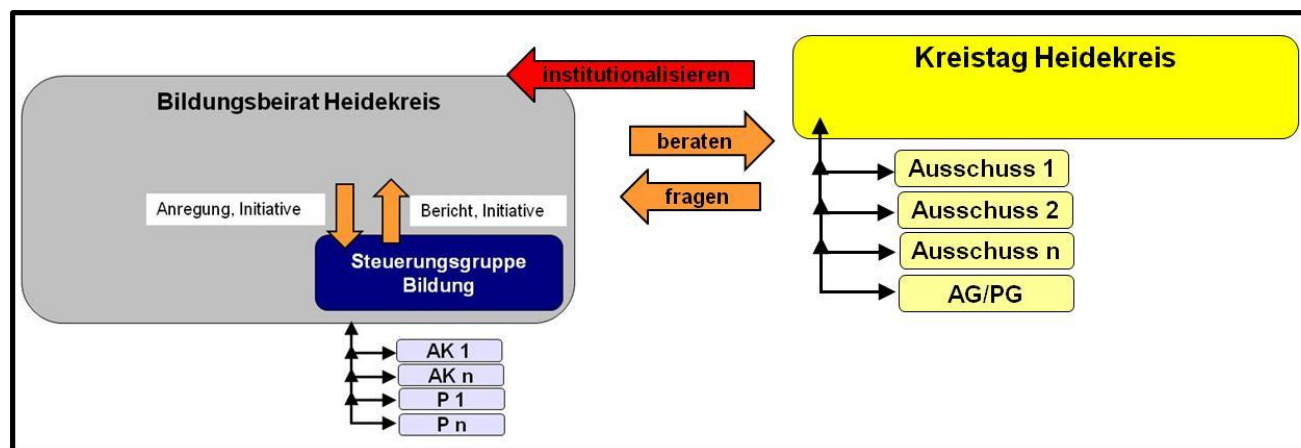
- Häufiges Praxis-Problem ist die ungeklärte Rolle von Arbeitskreisen, Beiräten etc. Diese miss-verstehen sich häufig als Entscheider bzw. Mit-Entscheider. Vom Kreis oder der Stadt wird die Umsetzung der erarbeiteten Lösungsvorschläge erwartet.

Dies ist jedoch mit den Aufgaben und Verantwortlichkeiten z.B. eines Kreistages und seiner Gremien unvereinbar.

Im Ergebnis werden Netzwerk-Akteure und Gremien häufig zu „Kritikern“ und/oder sie ziehen sich enttäuscht zurück und gehen als notwendige Beteiligte im Handlungsfeld Bildung verloren.

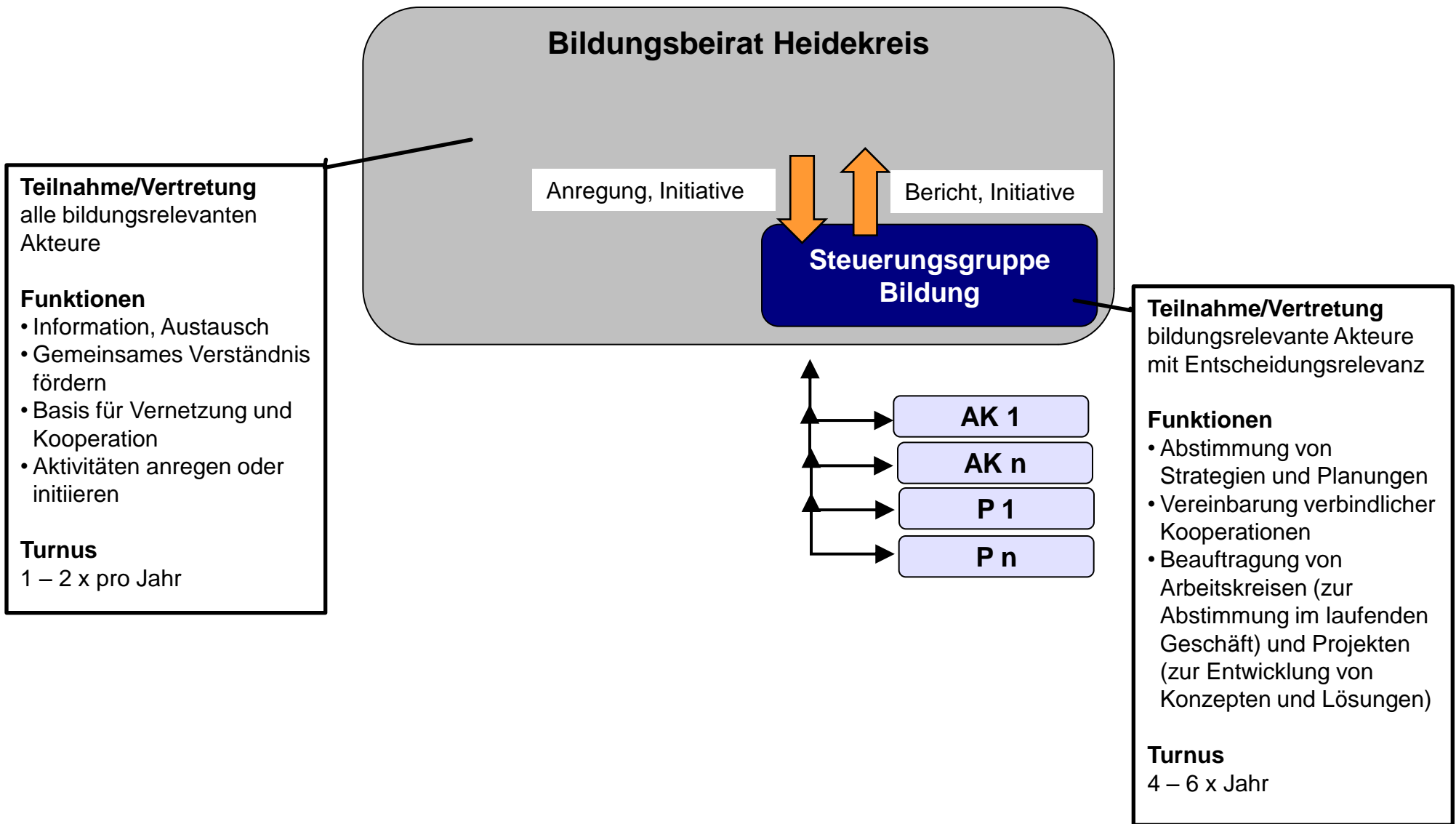
- Spätestens in einer Verstetigungsphase müssen daher die Netzwerkstrukturen der Bildungsregion schlüssig, klar und verbindlich mit den Gremienstrukturen der Kommune verknüpft werden.

Lösung: Klare und verbindliche Strukturen für ein kommunales Bildungsmanagement mit breiter Beteiligung



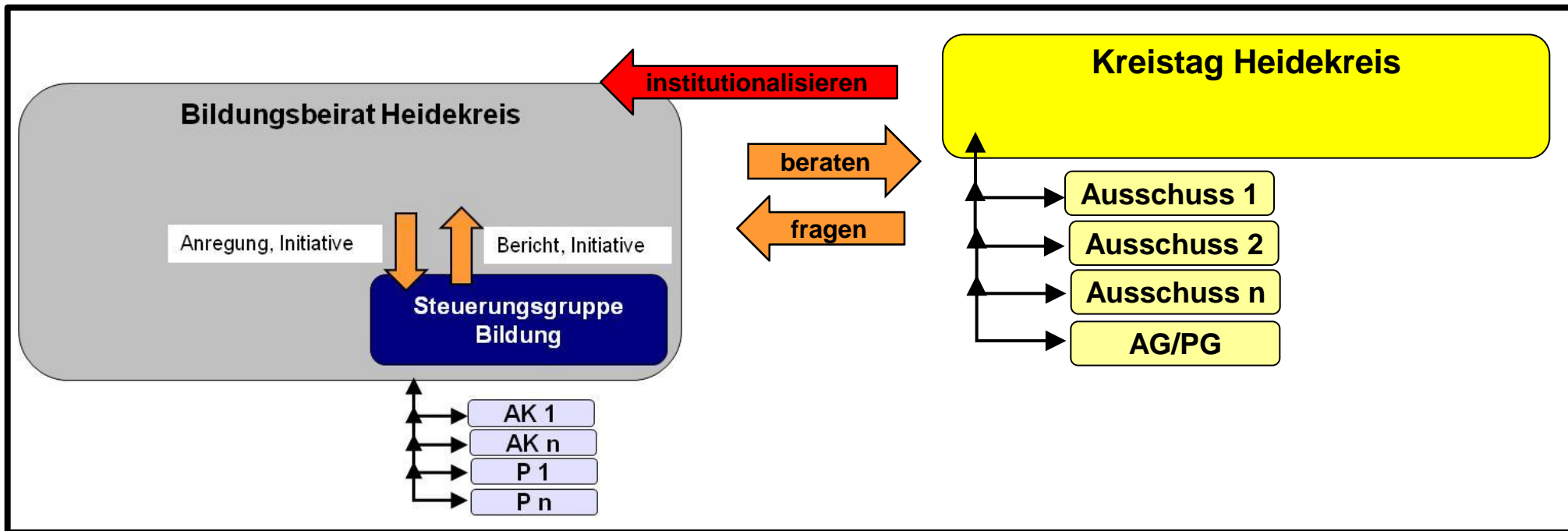
Genauer siehe
Beispiel Heidekreis
nächste Folie

Idee im Heidekreis – Geschickte Kombination von zwei miteinander verbundenen Gremien zur Abstimmung der Bildungslandschaft



Zusätzlich wird die Kreisverwaltung die bildungsrelevanten Fragen in einer internen Steuerungsgruppe koordinieren

Wichtige Klärung: Wie ist das Verhältnis von Bildungsbeirat und Steuerungsgruppe Bildung zum Kreistag und seinen Gremien?



1. Kein Gremium kann in die Verantwortung des Kreistages und seiner Ausschüsse eintreten. Die Entscheidungsverantwortung bleibt beim Kreistag.
2. Sinnvoll und möglich ist jedoch eine Beratungsfunktion für den Kreistag:
 - zu laufenden Beratungs- und Entscheidungsprozessen
 - zur Aufnahme von Fragen, Themen, Konzepten etc. in seine Beratungs- und Entscheidungsprozesse
3. Dabei steigt der Einfluss- und Wirkungsgrad, wenn Bildungsbeirat und Steuerungsgruppe
 - vom Kreistag „institutionalisiert“ werden
 - explizit um die Beratung zu bestimmten Fragen oder Entscheidungen gebeten werden
 - Antrags- und/oder Berichtsrechte im Gremien erhalten
4. Diese Verbindlichkeit ist zugleich ein Erfolgsfaktor, dass sich die bildungsrelevanten Akteure in Bildungsbeirat und/oder Steuerungsgruppe engagieren und ihrerseits verbindlich agieren

Achtung: Ein erfolgreiches kommunales Bildungsmanagement erfordert innerhalb der Verwaltung eine Steuerungs- und Koordinationsstelle – oft „Bildungsbüro“ genannt

Kernaufgaben

- Bildungsberichterstattung, Bildungsmonitoring (Verantwortung)
- Ggf. Leitbild/Leitlinie Bildung (Prozessverantwortung)
- Bildungsstrategie (Prozessverantwortung)
- Controlling (Verantwortung)
 - Umsetzungscontrolling
 - Ergebniscontrolling
- Evaluation/Qualitätsmanagement (Prozessverantwortung)
- Netzwerkmanagement (Organisationsunterstützung)
 - Extern
 - Intern
- Koordinationsaufgaben im Bildungssektor
- Institutionelle Beratung/Unterstützung zu bildungsrelevanten Fragen (Dienstleistung)
- Projektakquise und Projektmanagement übergreifender Projekte (z. B. LvO) (Projektleitung)
- Bildungsmarketing

Unterschiedliche Umsetzung in der Praxis

- a) Organisation: Stab – Linie; Fachbereich Bildung – Dezernat – Hauptverwaltungsbeamte
- b) Umfang Personalressourcen

Resümee: Von der Bildungsregion zur Strategie für kommunales Bildungsmanagement

4 Erfolgsfaktoren der Verstetigung

AUßEN

1. Mindestens die besonders wichtigen Arbeitskreise zu Trägern einer qualifizierten datenbasierten Strategieentwicklung entwickeln.

Umsetzungsbedingung: Qualifizierte Unterstützung der Arbeitskreise durch die Kommune

2. Die Vielzahl an Herausforderungen und Lösungsvorschlägen in einem transparenten Verfahren zu einer kommunalen Bildungsstrategie bündeln, die ihrerseits die weitere Arbeit der Arbeitskreise inhaltlich ausrichtet.

Umsetzungsbedingung: Professionelle Strategieentwicklung seitens der Kommune

3. Bildungsnetzwerke als Element einer klaren und verbindlichen Beteiligungs- und Entscheidungsstruktur für das kommunale Bildungsmanagement institutionalisieren. Klare Strukturen und klare Prozesse.

Umsetzungsbedingung: Passgenaue Lösung mit den Netzwerkpartnern abstimmen.

INNEN

4. Bildungsbüro/Bildungskoordination in Verbindung mit verbindlichen bereichsübergreifenden Strukturen und Prozessen in der Verwaltung zu den bildungsrelevanten Fragen und Aufgaben

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