

„Bildung als kommunale Herausforderung“ Dialog zwischen Sabine Süß und Bettina Schwertfeger

Über den Text

Sabine Süß, Leiterin der Koordinierungsstelle des Netzwerkes Stiftungen und Bildung, spricht mit Bettina Schwertfeger, ehemalige Leiterin Referat „Bildung in Regionen“, Bundesministerium für Bildung und Forschung, über die Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement. In ihrem Dialog vom 26.01.2016 werden die unterschiedlichen politischen Motive erörtert und eingeordnet, die zur Einrichtung von Förderprogrammen zum Aufbau von Bildungslandschaften geführt haben.

Quellenangabe

Swertfeger, Bettina und Süß, Sabine (2018): Bildung als kommunale Herausforderung, in: Monika Buhl, Mario Förster, Hermann Veith und Michaela Weiß (Hrsg.), Demokratische Bildungslandschaften (5. Jahrbuch Demokratiepädagogik 2018/2019), Frankfurt a. M.: Wochenschau Verlag, S. 70-78.

Über das Netzwerk Stiftungen und Bildung

Das [Netzwerk Stiftungen und Bildung](#) verfolgt das Ziel, bundesweit Wegweiser für zivilgesellschaftliches Engagement zu sein, Bildungsallianzen zu fördern und Stiftungen sowie weitere Bildungsakteure aus der Zivilgesellschaft in ihrer Bildungsarbeit zu unterstützen. Das Netzwerk setzt dabei auf Kooperation von Bildungsakteuren und Wirkung auf lokaler Ebene und fördert Wissenstransfer, Kooperationen und Transparenz im Bildungssektor. Nähere Informationen über das Netzwerk Stiftungen und Bildung finden Sie [hier](#). Stiftungen und zivilgesellschaftliche Akteure können sich bei uns kostenlos als Teilhaber registrieren ([Registrierungsformular online](#)).

Kontakt

Sabine Süß
Leiterin der Koordinierungsstelle
Netzwerk Stiftungen und Bildung
Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V.
Mauerstraße 93 | 10117 Berlin
Telefon (030) 89 79 47-80 | Fax -81
sabine.suess@stiftungen.org
www.netzwerk-stiftungen-bildung.de

Bildung als kommunale Herausforderung

Im Gespräch zwischen Bettina Schwertfeger, der Leiterin des Referats Bildung in Regionen, Bildung für nachhaltige Entwicklung‘ im Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und Sabine Süß, der Leiterin der Koordinierungsstelle des ‚Netzwerkes Stiftungen und Bildung im Bundesverband Deutscher Stiftungen‘ über die aktuelle ‚Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement‘, dass am 26. Januar 2016 geführt wurde, werden die unterschiedlichen politischen Motive erörtert und eingeordnet, die zur Einrichtung von Förderprogrammen zum Aufbau von Bildungslandschaften geführt haben.

SABINE SÜSS (SAS): Mit der ‚Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement‘ knüpft das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) an die Vorgängerprogramme ‚Lernen vor Ort‘ und ‚Lernende Regionen‘ an.

BETTINA SCHWERTFEGER (BS): Richtig und nicht richtig. Die ‚Transferinitiative‘ baut auf ‚Lernen vor Ort‘ und den ‚Lernenden Regionen‘ auf, ohne eine Fortsetzung zu sein, obwohl viele Kommunen eine Fortschreibung oder Verlängerung gerne gesehen hätten. Mit der Transferinitiative beschreiten wir nun einen völlig neuen Weg – weg von einzelnen Projekten hin zu einem übergreifenden strukturellen Ansatz. Das BMBF ermöglicht den Transfer guter Praxis in die Fläche.

SAS: Können Sie etwas zu den Vorgängerprogrammen ‚Lernende Regionen‘ und ‚Lernen vor Ort‘ sagen? Die Bundesprogramme zielten damals ausdrücklich auf neue Formen der gesteuerten Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Bildungsakteuren auf der kommunalen Ebene – also auf das, was wir heute ‚Bildungslandschaft‘ nennen.

BS: In der gesteuerten Zusammenarbeit der relevanten Player vor Ort sind wir immer strategischer herangegangen: von der zeitlich begrenzten Förderung einzelner lokaler Bündnisse in den ‚Lernenden Regionen‘ hin zu ‚Lernen vor Ort‘ – Kommunen, in denen das datenbasierte Bildungsmanagement zur Chefsache wurde. Lassen Sie mich zunächst die Gründe darlegen, warum das BMBF überhaupt die sozialräumlich orientierte Kooperation unterschiedlicher Bildungsakteure fördert:

Erstens haben wir zu Beginn der 1990er Jahre festgestellt, dass die Herausforderungen, vor denen Länder und Kommunen standen – etwa die schon damals aktuellen Fragen wie demographischer Wandel, Nachhaltigkeit, Fachkräftesicherung oder Globalisierung – nicht mehr einfach nur mit einem Steuerungsansatz von Oben zu bearbeiten waren. Zudem bestand das Interesse, die Modellprogramme zielgenauer und ökonomischer auszurichten, das heißt, genauer nachzufragen, wie man mit wem zusammenarbeiten kann, wie die Mittel eingesetzt werden und was dabei zuletzt herauskommt. Unsere Erfahrung war, dass sich gerade die verantwortlichen Akteure vor Ort mit vollem Einsatz während der Förderdauer engagierten, also eine Nachhaltigkeit nach Ende der Förderung durch das Bundesbildungsministerium jedoch häufig nicht erzielt werden konnte. Die geförderten Akteure verstanden sich eher als Projektnehmer auf Zeit und weniger als Bündnispartner. Das war zwar nachvollziehbar, hatte letztlich ungünstige Folgen für die Nachhaltigkeit und die Breitenwirkung.

Zweitens hatten wir ein Programm entwickelt, das diese erste Erkenntnis schon aufnahm: ‚Lernende Regionen‘. Wollen wir in Kommunen bestimmte Bildungsthemen vorantreiben, so der Ansatz, müssen wir unsere Programmarbeit stärker regionalisieren. Das geht nur, wenn man die verantwortlichen Akteure vor Ort einbezieht und Bündnisse fördert, die strukturell angelegt sind. Als das Programm 2001 an den Start ging, kam die große durch den häufig so genannten ‚PISA-Schock‘ ausgelöste Reformwelle hinzu. Die Folge war eine Fokussierung lokaler Bildungssteuerung auf ein datenbasiertes Bildungsmanagement – genauer gesagt auf ein Bildungsprozessmanagement, das gerade die kommunale Ebene erfasst.

Drittens wollten wir für das, was an ‚Lernen vor Ort‘ aufbaut, die Erfahrungen von ‚Lernende Regionen‘ nutzen und stärker für eine Nachhaltigkeit in den Kommunen sorgen. Damals brachte die Bundesbildungsministerin Professorin Annette Schavan die unterschiedlichen Akteure, die für das lebenslange Lernen in Deutschland zuständig waren, mit Vertretern der Wissenschaft und der Zivilgesellschaft an einen Tisch. Damit war schon fast der neue konzeptionelle Rahmen beschrieben. Aus diesem Kreis kam der Impuls, ein Strukturförderprogramm aufzulegen, das in der kommunalen Wirklichkeit ansetzt.

SAS: Das Problem, auf das eine Antwort gefunden werden sollte, hängt mit den unterschiedlichen Zuständigkeiten im Bildungsbereich zusammen. Die Schule ist in der Verantwortung der Bundesländer. Die Kommunen haben jedoch begriffen, dass für sie Bildung ein wesentlicher Steuerungsfaktor für

kommunale Entwicklung ist. Sie haben zudem verstanden, dass es nicht nur darum geht, die Schule zu verwalten und für die Instandhaltung von Gebäuden zu sorgen. Wenn man nämlich einen größeren Bildungsbegriff zugrunde legt, einen Bildungsbegriff, der auch die Kitas, die duale Ausbildung, das Studium ebenso wie die Erwachsenenbildung berücksichtigt und sich damit am Konzept des lebenslangen Lernens orientiert, dann kommt das einem Paradigmenwechsel gleich. Ich sage ausdrücklich ‚Paradigmenwechsel‘, weil es bedeutet, dass man alle Akteure im Feld von Erziehung und Bildung in den Blick und ihre Beiträge ernst nimmt. Dadurch entstehen auf kommunaler Ebene Bildungslandschaften. Die jeweiligen Personenkreise stehen nicht mehr solitär da, sondern überlegen, wie die unterschiedlichen Bildungsbereiche zusammengedacht und zusammengeführt werden können. Ich verweise auf das Zusammenspiel der formalen Bildung mit ihren Zertifikaten, mit den non-formalen Angeboten aus Vereinen, von Initiativen und besonderen Lernorten sowie dem informellen Lernen, das unter anderem auch über die Familien und den sozialen Kontext läuft. Dabei spielt der Sozialraum eine wichtige Rolle. Angesichts der damit verbundenen komplexen Aufgaben müssen neue Strukturen geschaffen werden und muss man darüber nachdenken, ob die vorhandenen, in der Verwaltung angesiedelten Steuerungsstrukturen ausreichen, um dieses neue Organisationsmuster abzubilden und vor allem auch zu ordnen.

BS: Was wir jetzt noch nicht betrachtet haben, ist die Frage, wie sich die Aktivitäten aus dem Blickwinkel der Kommunen darstellen. In der frühkindlichen Bildung waren die Kommunen über Jahrzehnte zwar nicht als einziger Träger, wohl aber sehr häufig in der Trägerschaft aktiv. Anders jedoch im Bereich Schule: Die Trennung zwischen äußeren Schulangelegenheiten, für die die Zuständigkeiten bei den Kommunen liegen, und dem schulischen Lernen, für das die Einzelschule und die Schulaufsicht zuständig sind, ist wirkmächtig. Bildung als Handlungsfeld, Bildung als Standortfaktor war also gar nicht so stark präsent in deutschen Kommunen. Im Bereich des lebenslangen Lernens, der Erwachsenenbildung und der Weiterbildung ist in den vergangenen Jahren sehr viel passiert: Da sind viele verschiedene Träger ins Feld gekommen, mal waren die kommunal, mal waren es private, mal schuf oder unterstützte der Bund durch seine unterschiedlichen Förderprogramme. Das heißt, da hat sich etwas entwickelt, was den Kommunen lange Zeit nicht bewusst wurde. Aus ihrer Sicht war es nicht notwendig, Bildung als übergreifende Angelegenheit zu verstehen. Dies änderte sich nach der Jahrtausendwende. Maßgeblich dafür waren die ‚Aachener‘ und die ‚Mün-

chener Erklärung‘ des Deutschen Städtetages. Hier wurde klar gesagt, dass die Kommunen unter Einbeziehung von Familien und aller Akteure, auch der zivilgesellschaftlichen, die Beiträge für die gesamte Bildungskette von der frühkindlichen über die schulische bis zur Erwachsenenbildung beisteuern und im Sinne interessengeleiteter Verantwortungsübernahme damit auch zuständig sind. Bildung ist, selbst wenn sie nicht zu den kommunalen Pflichtaufgaben gehört, ein zentraler Standortfaktor und wird somit immer stärker als kommunale Kernaufgabe wahrgenommen. Das ist ein völlig neues Bewusstsein!

Sie haben gesagt, das hat zu einem ‚Paradigmenwechsel‘ geführt. Genau dazu kommt es, wenn man über Betreuung, Erziehung, schulische Bildung, Fort- und Weiterbildung in der Region als Gesamtaufgabe nachdenkt. Und dann stellt sich zwangsläufig auch die Frage nach den entsprechenden Angeboten, Strukturen und Partnern, die man vor Ort braucht, um eine Bildungslandschaft zu gestalten.

SAS: Wie wir in der Initiative ‚Lernen vor Ort‘ modellhaft erprobt und erfahren haben, können gerade Stiftungen bei der Gestaltung von Bildungslandschaften eine vermittelnde Rolle zwischen Kommune und weiteren Akteuren, vor allem in die Zivilgesellschaft hinein übernehmen. Dieses Wissen gibt die Koordinierungsstelle des ‚Netzwerkes Stiftungen und Bildung im Bundesverband Deutscher Stiftungen‘ an Stiftungen, aber auch Kommunen weiter. Damit sind wir bei dem Programm ‚Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement‘. Was sollen die Transferagenturen leisten?

BS: Bevor wir diese Frage diskutieren, würde ich noch gerne den Unterschied zwischen ‚Lernende Regionen‘, ‚Lernen vor Ort‘ und der ‚Transferinitiative‘ herausstellen: In den ‚Lernenden Regionen‘ hatten wir Bildungsakteure als Kooperationspartner, die in ausgewählten Regionen gearbeitet haben. In ‚Lernen vor Ort‘ haben wir mit Kommunen zusammengearbeitet – und diese wiederum mit zumeist lokalen Stiftungen –, die ein von einem Bürgermeister/einer Bürgermeisterin oder einem Landrat/einer Landrätin unterzeichneten Förderantrag als Modellkommune gestellt haben. Im Bewilligungsfall hat dann der Bund direkt, pilothaft und zeitlich begrenzt natürlich, das Personal in der Kommune finanziert. Im Unterschied dazu fördert die ‚Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement‘ jetzt Kommunen, die ihren Willen mitzumachen dadurch bekunden, dass sie mit einer Transferagentur zusammenarbeiten. Die Transferagenturen sind Wissensmakler, also eine Art Berater für ihre Region.

Wir fördern insgesamt neun Transferagenturen, von denen sieben regional

tätig sind, d.h. sie sind für ein Bundesland zuständig, wie in Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Hessen und Bayern, oder sie begleiten mehrere Länder, wie die Transferagentur ‚Mitteldeutschland‘ für Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen, die Transferagentur für Rheinland-Pfalz und das Saarland sowie die Transferagentur Nord-Ost für Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und Brandenburg. Hinzu kommen die Transferagenturen Großstädte, die von den aktuellen Standorten Berlin, Hamburg und Bremen aus auf die besonderen Bedarfe großer Städte ab 250.000 Einwohnern in ganz Deutschland eingehen.

Der Bund kann die teilnehmenden Kommunen zum Teil durch das ESF-Programm ‚Bildung Integriert‘ finanziell unterstützen, indem Personal für Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring kofinanziert wird. Der große Vorteil für Kommunen, die mitmachen, ist: Die Beratung und strategische Begleitung, die sie von den Transferagenturen bekommen, ist in dieser Form am Markt nirgendwo anders zu erhalten. Denn die Agenturen bündeln und vermitteln das Wissen aus ‚Lernen vor Ort‘ und anderen erfolgreichen Bildungslandschaftsmodellen – ein über Jahrzehnte aufgebautes Wissen und Erfolgsmodelle, die sich über die Jahre hinweg in deutschen Städten oder Landkreisen bewährt haben.

SAS: Ich finde die Beschreibung der Transferagenturen als ‚Wissensmakler‘ sehr hilfreich. Sie macht den Servicecharakter für die Kommunen deutlich und betont zugleich, dass die Transferagenturen keine Dienstleistungen für die Kommunen anbieten. Die Kommune muss sich bewusst sein, dass die ‚Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement‘ einen ganzheitlichen Bildungsansatz verfolgt. Sie will die lokalen Akteure in einen optimal organisierten Bildungszyklus einbinden. Eine Kommune, die das erreichen will, kann von der Transferagentur Unterstützung erfahren. Auch für die Transferinitiative gilt der Grundgedanke, die Zivilgesellschaft weiterhin zu beteiligen. Das bedeutet, dass die Transferagenturen Gelegenheiten schaffen müssen, um kommunale Vertreterinnen und Vertreter sowie Stiftungsvertreterinnen und -vertreter, die jetzt neu mit dieser Form der Zusammenarbeit konfrontiert sind, einzubinden – und zwar so, dass diese es als ein erstrebenswertes Ziel sehen, miteinander zu kooperieren. Transferinitiative bedeutet für mich, angemessene Formen zu finden, wie man kollegialen Austausch organisiert, wie Wissen weitergegeben werden kann, ohne dass man einem banalen Transferbegriff aufsitzt, etwa: „Ich schlucke die Pille, die der andere auch genommen hat und deswegen geht’s mir auch gut“. Steuerungsinstrumente, die bei einer Kommune gut

funktioniert haben, müssen immer auf die speziellen Anforderungen einer neuen Kommune abgestimmt werden. Das gleiche gilt auch auf überregionaler Ebene. Wir haben Bundesländer, die bereits überregionale Angebote entwickelt haben, wie zum Beispiel Nordrhein-Westfalen mit Bildungsbüros, mit Integrationszentren, die auch für den Bildungsbereich nutzbar gemacht werden. Solche Muster lassen sich jedoch nicht einfach auf andere Bundesländer, in denen die regionalen Bedingungen ganz anders sind, transferieren. Auf diese überregionalen, regionalen und kommunalen Besonderheiten einzugehen, das ist eine Aufgabe, die die Transferagenturen leisten können.

BS: Selbstverständlich sind die regionalen Gegebenheiten verschieden und immer an erster Stelle zu berücksichtigen. Anders kann eine kommunale Beratung nicht funktionieren. Neben den regionalen Besonderheiten gibt es auch thematische Schwerpunkte einzelner Transferagenturen. So gibt es beispielsweise an den drei Standorten der Transferagenturen Großstädte jeweils einen eigenen Schwerpunkt: ‚Diversität‘ in Bremen, ‚Bildung und Stadtentwicklung‘ in Berlin sowie ‚Kooperation mit der Zivilgesellschaft‘ am Standort Hamburg.

Frau Süß, Sie haben das Bild mit den Pillen, die man schluckt, gebraucht, um deutlich zu machen, was Transfer gerade nicht bedeutet. In der Beschreibung stimme ich Ihnen zu. Man kann Instrumente oder etablierte Modelle wie beispielsweise ein Speed-Dating für Auszubildende und Betriebe in einer Region, oder einen Bus, der Quartiere mit besonderem Förderbedarf aufsucht und die Bildungsangebote zu den Bürgerinnen und Bürgern trägt, oder Formate wie Bildungskonferenzen, oder eine jährlich stattfindende bildungspolitische Stunde im Stadtparlament nicht einfach kopieren. Man muss sie vielmehr den örtlichen Bedingungen anpassen, oder Teile von verschiedenen Modellen zusammenfügen. Dadurch entsteht etwas Neues. Und dieses Neue wird von der Transferagentur, die mit den Kommunen zusammenarbeitet, als Transferwissen angeeignet und mit den anderen Transferagenturen geteilt.

Wir haben dafür ein Netz der Transferagenturleitungen aufgebaut, indem wir von Anfang an, mindestens alle sechs Wochen, die Leitungen der Transferagenturen zusammen bringen, damit sie sich thematisch und kollegial austauschen. Das ist unser Weg, um Wissen und erfolgreiche Modelle in die Breite zu bringen. Und wir treffen uns in einem Lenkungsreis regelmäßig mit den Vertreterinnen und Vertretern aller Länder, der drei kommunalen Spitzenverbände und der Stiftungen.

SAS: Man muss in diesem Zusammenhang eine Sache nochmals ganz deutlich betonen: Die Transferinitiative kann nicht mehr tun, als das, was die Kommunen bereit sind, zu schaffen. Die Transferinitiative ist eher eine Hebamme, die einen Prozess begleitet. Die Transferinitiative kann zwar durchaus etwas initiieren, aber letztendlich muss die Kommune selbst die Arbeit leisten. Es wird also keine Beratungsleistung eingekauft, die dann eine Instantlösung bedeutet. Vielmehr muss sich die Kommune auf einen Prozess einlassen, von dem sie überzeugt ist, dass er eine Verbesserung der Abläufe in der Zusammenarbeit und der Wirkung der gezielten Maßnahmen erzielt. Auch der Koordinierungsstelle des ‚Netzwerkes Stiftungen und Bildung‘ geht es nicht darum, willkürlich irgendwelche Strukturen zu verändern. Aber wo es nötig und möglich ist, dazu beizutragen, dass Strukturveränderung zu besseren Ergebnissen führt, soll das geschehen – denn wir wollen die Chancengerechtigkeit in den Regionen fördern, wir wollen die Teilhabe erhöhen. Wir wollen die Demokratie auf der kommunalen Ebene stärken. Wir wollen mit diesbezüglich interessierten Kommunen substanziell zusammenarbeiten. Das muss allen Beteiligten gerade auf der Steuerungsebene – auf Dezernats-, Bürgermeister-, Oberbürgermeister- oder Landratsebene – genauso wichtig sein, damit diese Form von positiver Entwicklung auch in der Verwaltung auf fruchtbaren Boden fallen kann.

BS: Wobei es da auch unterschiedliche Ansätze gibt. Da gibt es Landräte, die von Anfang an gesagt haben, ich setze Bildung politisch auf die Agenda, Bildungspolitik ist Standortpolitik. Es gibt aber auch Kommunen, die nach Lösungen für Probleme suchen – und da bietet der Bund mit der Transferinitiative ein Strukturförderprogramm mit einem Werkzeugkasten, mit Erfahrungsmodellen und kompetenten Begleiterinnen und Begleitern, die diese Modelle in Kooperation mit den Kommunen anpassen können. Ein Beispiel sind die zu uns geflüchteten Menschen. Sie stellen viele Kommunen vor erhebliche Herausforderungen. Da ein Großteil der Geflüchteten noch jung ist, stellt sich die Frage, in welchen Kindergarten, welche Schule oder in welchen Ausbildungsbetrieb sie gehen können. Es ist wichtig, zu wissen, wo es freie Plätze gibt und welche Angebote lokal vorhanden sind. Hierbei kann das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement anhand einer einzelnen, abgegrenzten Thematik, die für einen Landkreis oder eine Stadt vordringlich ist, zeigen, wie ressortübergreifendes, abgestimmtes Wirken auf Basis verfügbarer Daten funktionieren kann. Maßgeblich für den Erfolg insgesamt sind unserer Erfahrung nach zwei Richtungen: Ein Management entlang der gesamten Bildungskette, das auch in die Breite wirkt,

indem es alle Akteure innerhalb und außerhalb der Verwaltung einbindet einerseits und andererseits die datenbasierte Steuerung.

SAS: Das ist richtig, nur worauf ich hinweisen wollte, und ich glaube, das muss man nochmal ganz deutlich sagen, wenn wir wegkommen wollen von der Sichtweise, die Kommunen als Reparaturbetriebe sozialer Defizite zu sehen, dann muss man sowohl unter ökonomischen als auch unter Gerechtigkeitsgesichtspunkten überlegen, wie man auf die lebensbiografische Bildungskette schon früh einwirken kann. Das heißt, man muss die Familien und die frühkindliche Bildung mit einbeziehen und nicht nur die Übergänge zwischen Schule und Beruf in den Fokus nehmen. Dafür werden zuständigkeitsübergreifende Kooperationen und belastbare Daten aus unterschiedlichen Quellen benötigt – und es zeigt sich bei den Kommunen, die wir Stiftungen lange begleitet haben, dass sie damit heute schon ressourcenschonend und sehr effizient arbeiten können. Es ist richtig, den Kommunen dort entgegenzukommen, wo ihre Nöte gerade am größten sind. Aber das reicht nicht.

BS: Das ist die nicht leichte Aufgabe der Transferagenturen. Den Einstieg in eine Kommune findet man nicht mit der Frage, ob diese gerade jetzt Interesse an einem datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement verspürt. Der Anfang ist allgemeiner. Jede Kommune geht von einer Ausgangslage aus, von ihrer Situation und den aktuellen Themen. Man möchte bestimmte Dinge verändern: die frühkindliche Bildung ausbauen, die Familienbildung stärken, Übergänge erleichtern usw. Durch die Beratung mit der Transferagentur und im Zusammentreffen mit anderen Kommunen erhält man Anregungen. Trifft das Vorhaben wirklich ein Problem? Wer sind die relevanten Akteure? Wurden diese in den Prozess schon eingebunden? Hat man überhaupt Daten? Schließlich muss man ja von den gefühlten Wahrheiten weg und über Daten zu Taten zu kommen. Das ist letztlich auch unter Demokratiesichtspunkten ein wesentlicher Punkt, ohne dass es dafür einen Masterplan im Transferprogramm gab. Daten schaffen Transparenz, wenn man sie beispielsweise in einem Bildungsbericht vorstellt oder auf einer Bildungskonferenz breit diskutiert. Das neutralisiert auch Konflikte. Denn die Bürgerinnen und Bürger erfahren viel mehr über ihr System und können dann viel selbstständiger entscheiden: Wo und an welchen Stellen möchte ich mich vielleicht beteiligen?

SAS: Das ist eine der wichtigsten Erfahrungen, die wir gemacht haben. Und ich denke bei allen Beteiligungsprozessen hat man es immer mit einem Zwiespalt zu tun: Beteiligungsprozesse klingen gut, aber sie sind bisweilen auch sehr anstrengend. Die Erfahrung, die wir in den letzten Jahren machen konnten, ist jedoch eindeutig. Diejenigen, die den ersten Schrecken

überwunden haben, wenn neue Akteure mit in Entscheidungs- und Aushandlungsprozesse eingebunden worden sind, kommen gut damit zurecht, wenn sie sich besser kennengelernt und Vertrauen entwickelt haben. Die gemeinsame Zielsetzung und der Weg, den man miteinander gehen will, wirken dann außerordentlich anregend. Wenn die Zuständigkeiten der Anderen anerkannt und nicht zum Anlass von Abgrenzung werden, profitieren alle davon. Das ist der Ansatz, den die Transferagenturen verfolgen. Es geht um die Unterstützung der Kommunen bei diesen Aufgaben – beispielsweise bei der Neuzuwanderung. Die Kinder, Jugendlichen und Erwachsene, die zu uns kommen, verfügen über höchst unterschiedliche Bildungsvoraussetzungen. Die Kommunen können sich umso besser darauf einstellen, je verlässlicher und selbstverständlicher die Zusammenarbeit der kommunalen Akteure vor Ort erfolgt.

BS: Sie haben jetzt die großen Probleme genannt und zu Recht gesagt, dass ein übergreifendes und auf Daten basiertes Bildungsmanagement grundlegend wichtig ist – auch wenn es ist nicht der Schlüssel zur Lösung aller Probleme sein kann. Aber es ist gut, wenn Kommunen beispielsweise Jugend- und Schulämter zusammenbringen und gemeinsam an abgestimmten Konzepten arbeiten. Genau hier setzt die Transferinitiative an. Denn es entsteht noch kein Mehrwert, wenn man nur die Akteure zusammenbringt. Will man die Segmentierung zwischen einzelnen Verwaltungseinheiten oder auch zwischen Verwaltung und anderen Akteuren überwinden, braucht man dafür eine strategische Steuerung. Es gibt nicht ‚meine und deine Daten‘, sondern die Daten, die zur lokalen Bildungsplanung benötigt werden, gehören allen und sie sind neutral. Wir haben für ein solches Bildungsmonitoring ein IT-Instrumentarium entwickelt. Es ist beispielsweise bei der kommunalen Bildungsplanung für Flüchtlinge immens hilfreich, über die Fakten zu verfügen, das heißt vergleichen zu können, in welchen Bezirken oder Gemeinden freie Kindergarten- oder Schulplätze sind und welche Einrichtung dafür zusätzliches Betreuungs- und Lehrpersonal benötigt. Und wenn die Verteilungsprinzipien transparent sind, so wie das bei der im Rahmen von ‚Lernen vor Ort‘ entwickelten so genannten ‚Münchener Förderformel‘ der Fall ist, steigt mit der Datenbasierung auch die Akzeptanz von Entscheidungen. Übergreifend haben wir festgestellt, dass es für eine dauerhafte strukturelle Verankerung eines politischen Willens bedarf, eine auf Kooperation basierende Verankerung des bildungsbereichsübergreifenden Denkens zu schaffen, der die Zivilgesellschaft einbindet, um den Lebensraum Kommune gemeinsam zu gestalten.