

Kommunale Schullandschaft strategisch entwickeln

Für Bildung und Erziehung ist eine vernetzte Schullandschaft nötig

von Sigrid Meinhold-Henschel und Hans-Josef Vogel

Bildung – ein kommunales Zukunftsthema: Wie sehen unsere Städte in zehn, zwanzig oder dreißig Jahren aus? Auf diese Fragen werden in der Regel verlässliche Antworten weder gegeben noch erwartet. Sicher ist bei aller Unsicherheit nur die Beständigkeit des Wandels: „Das Sichere ist nicht sicher. So wie es ist, bleibt es nicht“, sagte Bertolt Brecht einmal.

Die Unvorhersehbarkeit künftiger Entwicklung ist aber kein Grund zur Resignation: Zukunft kommt nicht einfach über uns, sondern sie wird gestaltet – und zwar maßgeblich von der jetzt heranwachsenden Generation. Deshalb ist die beste Zukunftsinvestition die in Bildung und Erziehung.

Globale Veränderungen werden sich für die Menschen in ihrem unmittelbaren Lebensumfeld auswirken. Bedingt durch die mittel- und langfristig abnehmenden Bevölkerungszahlen, wird der Wettbewerb zwischen Kommunen und Regionen erheblich zunehmen. Gute Schul- und Bildungsangebote werden dabei zu einem entscheidenden Standortfaktor: Familien machen hiervon die Wahl ihres Wohnortes abhängig. Unternehmen richten sich danach bei der Wahl ihres Standortes.

Bildung als Zukunftsthema

An der Erziehung und Bildung von Kindern und Jugendlichen wirken viele mit: Elternhaus und Schule, aber auch zahlreiche andere. Ein abgestimmtes Angebot, sollte man meinen, durch das Eltern

und Kinder das finden, was sie brauchen. Die Realität sieht allerdings häufig anders aus. Wie bei Narziss, der sich in sein Spiegelbild verliebt, gehen die Konzentration und die Wertschätzung für die eigene Arbeit mit fehlender Offenheit gegenüber anderen Akteuren einher – und mit mangelnder Kenntnis über vorhandene Angebote Dritter. Zu oft wird das Leben und Lernen von Kindern und Jugendlichen aus der Perspektive einzelner Zuständigkeiten gesehen. Eine solche Sichtweise wird den Bedürfnissen nicht gerecht und ist angesichts bestehender Handlungsnotwendigkeiten bei gleichzeitig begrenzten finanziellen Ressourcen nicht hinnehmbar. Doch wie kann im Zusammenspiel aller die kommunale Schul- und Bildungslandschaft strategisch weiterentwickelt werden?

Gemeinsame Ziele und Transparenz

Ein Blick auf die Realität kommunaler Entscheidungsprozesse zeigt: Es mangelt sowohl an klaren Zielen, die mittel- und langfristig Gültigkeit haben, als auch an Transparenz über die Zielerreichung. Ob Entscheidungen dazu führen, dass ein Ziel erreicht wird, ist vielfach nicht belegbar. Damit geht eine wesentliche Voraussetzung für die Erzielung von Fortschritt verloren, denn: Wir lernen am meisten aus Erfahrung, aber erfahren häufig nicht, wie sich unsere Entscheidungen auswirken.

Vor diesem Hintergrund entstand das Projekt „Lebendige Schule in einer lebendigen Stadt“. Das Ziel: gemeinsame

Ziele für die kommunale Schul- und Bildungslandschaft erarbeiten und Transparenz über die Mittel und Wege herstellen. In dem Projekt arbeiten die Bertelsmann Stiftung und sechs Städte zusammen: Arnsberg, Castrop-Rauxel, Herford, Herten, Minden und Unna.

In einem bürgerschaftlichen Prozess wurden Ziele für die Schul- und Bildungslandschaft entwickelt und durch Beschlüsse der politischen Gremien verbindlich für die weitere Arbeit gemacht. Vereinbart wurde auch, anhand welcher Indikatoren die Stärken und Schwächen der Schullandschaft ausgemacht werden können. Ergebnis dieses Prozesses ist ein Berichtswesen, das steuerungsrelevante Informationen im interkommunalen Vergleich zur Verfügung stellt. Da die Daten regelmäßig fortgeschrieben werden, ist es möglich, im Zeitablauf zu überprüfen, ob und wie die einzelnen Maßnahmen wirken. Quantifizierbare Daten werden ergänzt um Befragungsergebnisse von Schülern, Eltern, Schulleitungen, Lehrern und Verwaltungsmitarbeitern. Das Berichtswesen wird regelmäßig veröffentlicht und in politischen Gremien sowie kommunalen Bildungsforen diskutiert. Drei Themenschwerpunkte zeigen beispielhaft die Relevanz für die kommunale Entwicklung:

Betreuungsangebote ausbauen

Aufgrund des geänderten Rollenverständnisses von Männern und Frauen, aber auch aufgrund ökonomischer Zwänge sind Familien außerhalb der

Schulzeit auf Betreuungsangebote für ihre Kinder angewiesen. Doch außer den Gesamtschulen gibt es kaum Ganztagschulen, und auch die Angebote für die schulische Betreuung nach Unterrichtsende sind längst nicht ausreichend. In Herten zum Beispiel betrug der Anteil der Grundschüler, für die Plätze in der Betreuung „Schule von 8 bis 13“ vorhanden sind, im Schuljahr 1999/2000 lediglich 4,1 %. Herford erreicht mit 11,5 % im Vergleich der Städte den besten Wert.

Bildungschancen verbessern

Ausländische Schüler zählen auch in den sechs Projektstädten zu den Bildungsverlierern. In Arnberg etwa verließen im Jahr 1999 20,6 % der ausländischen Schüler die Schule ohne Abschluss; in Unna dagegen nur 6,1 %. Für alle Städte gilt: Ausländische Schüler sind an Sonderschulen deutlich über- und an Gymnasien unterrepräsentiert. In Herford z. B. ist der Anteil ausländischer Schüler an Sonderschulen mit 40 % dreimal so hoch, wie er, gemessen an der altersgleichen, Bevölkerung sein dürfte.

Zugänge zu Bildungschancen zu verbessern heißt aber auch, Angebote für besonders begabte Schüler zu machen. In keiner der sechs Projektstädte, so das Ergebnis der ersten Datenerhebung, sind für diese Zielgruppe bisher Fördermöglichkeiten entwickelt worden. Hier sind insbesondere die Kinder, die kein besonderes kulturelles Kapital aus ihren Familien mitbringen, durch die Unterforderung benachteiligt. Denn ihre Familien können fehlende Lernmöglichkeiten nicht ohne weiteres ausgleichen.

Der Übergang ins Berufsleben

In allen Städten hat sich gezeigt: Es gibt große Defizite bei der Ausbildungs- und Studienberatung. 71 % der Schüler und 68 % der Eltern sind mit der schulischen Ausbildungs- und Studienberatung

nicht zufrieden. Bezogen auf das Angebot zur Ausbildungs- und Berufsberatung in der Stadt waren die Werte mit 77 % bei den Schülern und 71 % bei den Eltern noch schlechter. Defizite bei der Beratung können zu beruflichen Fehlentscheidungen führen und der Grund dafür sein, dass junge Menschen ihre Ausbildung abbrechen.

Ein besonders steiniger Weg in das Berufsleben liegt vor den Schülern, die die Schule ohne Abschluss verlassen. Angesichts wachsender Anforderungen an die Qualifikationen haben diese jungen Menschen kaum Aussicht auf einen Arbeitsplatz. Weniger als ein Fünftel von ihnen erhält die Chance, einen Beruf zu erlernen. Besonders betroffen sind hier wieder ausländische Schüler; aber auch ein nicht unerheblicher Anteil deutscher Schüler geht ohne Abschlusszeugnis ab. In Arnberg waren es im Schuljahr 1999/2000 insgesamt 7,4 % der Schulabgänger. Die gesellschaftlichen und ökonomischen Folgen lauten: Desintegration und Belastungen für das soziale Sicherungssystem.

Das Vorgehen in der Stadt Arnberg

Die in den Städten erarbeiteten Stärken- und Schwächenanalysen bilden die Grundlage für die Entwicklung schulpolitischer Handlungsprogramme. In Arnberg ist dieser Prozess umfassend angegangen worden. Hervorzuheben ist dabei, dass durch den einstimmigen Beschluss der Fraktionen die inhaltliche Prioritätensetzung mit der Bereitstellung finanzieller und personeller Ressourcen verbunden wurde. Zur Umsetzung leisten neben der Verwaltung Schulen und Bürgerschaft entscheidende Beiträge:

- ◆ Ausbau der Betreuungsangebote: Der interkommunale Vergleich hat deutlich gemacht, dass in Arnberg nur für 3 % der Kinder Betreuungsplätze im Rahmen der gesicherten Grundschule zur Verfügung standen. Mittlerweile wurde die Zahl der Betreuungsplätze um 162 aufgestockt.
- ◆ Verbesserung der Bildungschancen:

Um Bildungsbenachteiligungen für ausländische Kinder und Jugendliche aufzufangen, werden in Arnberg die Angebote zur Sprachförderung ausgebaut. Auch die Sozialarbeit an Schulen mit hohem Ausländeranteil wird verstärkt.

Wie in allen anderen Projektstädten fehlten in Arnberg Fördermaßnahmen für besonders begabte Schüler. Hier werden inzwischen in Kooperation mit den Arnberger Gymnasien Angebote gemacht, die sich schulförmübergreifend an alle interessierten Schüler wenden. Städtische Fördermittel stehen zur Verfügung. Darüber hinaus organisiert die VHS für besonders begabte Grundschüler Englisch-, Französisch- und Chinesisch-Kurse. Eine neu gegründete Elterninitiative nimmt sich der inhaltlichen Bearbeitung des Themas an. Die Verwaltung moderiert und koordiniert den Prozess in der Anfangsphase.

Hilfestellung beim Berufseinstieg

Die Stadt Arnberg setzt dabei einerseits auf bessere Information aller Beteiligten, andererseits auf konkrete Unterstützungsangebote für Jugendliche durch individuelle Begleitung.

Zur Verbesserung der Informationen wurden alle örtlichen Angebote zur Berufswahlorientierung gebündelt und sind unter www.berufswahlwerkstatt-arnberg.de im Internet abrufbar. Die Homepage wurde von zwei Schülern gestaltet, die technische Infrastruktur vom Unternehmensverband bereitgestellt. Um die ständige Aktualisierung kümmert sich eine Hauptschule.

Durch ein vom Jugendamt durchgeführtes „Job-Coaching“, das sich insbesondere an Schüler ohne Schulabschluss wendet, werden die Auszubildenden im Zusammenspiel mit den Betrieben im Erlernen von Selbst- und Sozialkompetenz unterstützt. So sollen Ausbildungsabbrüche verhindert werden.

Durch das Projekt „Berufsstart“ – eine Adaption der Vorgehensweise in Herten und damit Beispiel für einen gelungenen Erfahrungsaustausch zwischen den Pro-

jektstädten – werden Angebote mit und für Schulabgänger entwickelt, die im Frühjahr noch nicht wissen, was sie nach der Schulzeit machen werden.

Vernetzte Strukturen

Die Idee der Vernetzung setzt sich immer weiter durch: Das Jugendamt arbeitet intensiv daran, seine Angebote bei Schulen bekannt zu machen, um das von allen beklagte Informationsdefizit zu überwinden. Konkrete Projekte zwischen Schulen, Vereinen und Kultureinrichtungen sind durch die Projektarbeit bereits angestoßen und umgesetzt worden. Die Bibliothek bietet z. B. zur Leseförderung „Leseabenteuer“ für Kinder und Jugendliche in Zusammenarbeit mit den Schulen an. Erwähnenswert ist auch das Engagement privater Anbieter. So organisiert eine Tanzschule zusammen mit einer Hauptschule Tanzunterricht für türkische Mädchen. Besondere Aktivitäten gehen auch von den Arnberger Senioren aus: Sie rüsten ausranzierte PCs auf. Eine Hauptschule stellt dafür die Räume bereit, die Stadt trägt die anfallenden Hardwarekosten. Greifbares Ergebnis dieses Engagements: Teilten sich im Schuljahr 1998/99 noch 108 Schüler in der Grundschule einen PC, sind es ein Jahr später nur noch 30 Schüler.

Diese Entwicklungen sind möglich geworden, weil in Arnberg systematisch an der Verbesserung der kommunalen Schullandschaft gearbeitet wird. Das Berichtswesen ist dabei ein wichtiges Werkzeug. Damit es erfolgreich zum Einsatz kommen kann, müssen prozessual Beteiligungsmöglichkeiten für alle relevanten Akteure geschaffen werden. Strukturell müssen die erforderlichen Organisationsveränderungen umgesetzt werden.

Um die Angebote für Kinder und Jugendliche zu verzahnen, wurde Anfang 2000 ein gemeinsamer Fachbereich Schule und Jugend gebildet. Parallel dazu wurde unter Nutzung der Experimentierklausel der Gemeindeordnung ein Ausschuss Schule und Jugend gebildet, so dass sich die Strukturen von Ver-

waltung und Politik entsprechen. Um die ambitionierte Projektarbeit mit hohem Koordinationsaufwand zu ermöglichen, ist im Fachbereich Schule und Jugend ein Bildungsbüro eingerichtet und mit einer hauptamtlichen Mitarbeiterin besetzt worden. Die Gesamtsteuerung des Projektes liegt in den Händen einer Projektgruppe, die sich aus Verwaltung, Vertretern aller Schulformen und den schulpolitischen Sprechern der Fraktionen sowie engagierten Bürgern zusammensetzt.

Bei der Gestaltung der Prozesse liegt der Schwerpunkt auf intensiver Information und Beteiligung aller Akteure. Durch den breit angelegten und stringent durchgeführten Leitbildprozess wurde für den Projektansatz Akzeptanz geschaffen. Darüber hinaus konnten so Multiplikatoren gewonnen werden, die heute die Arbeit maßgeblich mit gestalten. In Verwaltungs-Workshops, politischen Gremien, Schulleiter-Konferenzen wird regelmäßig über den Projektstand informiert. Kommunale Bildungsforen und themenbezogene Arbeitskreise geben wesentliche Anregungen. Die aktive Mitgestaltung des Projektes durch die Schulaufsicht und die Benennung von Kontaktlehrern durch die Schulen sind Voraussetzungen für die Umsetzung der vereinbarten Maßnahmen. Neue Arbeitsformen prägen auch die Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Politik. So wurde das schulpolitische Handlungsprogramm der Stadt Arnberg in einer extern moderierten Strategiesitzung des Ausschusses für Schule und Jugend diskutiert und verabschiedet. Ein eintägiger Workshop hat den einstimmigen Beschluss vorbereitet. Vieles ist in Arnberg angestoßen worden, um die Schullandschaft weiterzuentwickeln. Die Herausforderung liegt darin, diesen Prozess zu verstetigen.

Strategisch steuern = langfristig denken

Damit die Bildungssituation von Kindern und Jugendlichen verbessert werden kann, bedarf es mittel- und langfristig angelegter Konzepte. Durch die Projektarbeit ist es gelun-

gen, das Thema Bildung und Erziehung in das öffentliche und politische Bewusstsein zu rücken. Der stets offene Dialog und die Herstellung von Transparenz hat dabei in Arnberg und den anderen Städten die Basis dafür geschaffen, dass Verwaltung, Politik, Schulen und Bürgerschaft gemeinsam Handlungskonzepte erarbeiten. Die bisherigen Erfahrungen zeigen: Tragfähige Konzepte müssen im Zusammenspiel mit den Betroffenen entwickelt werden. Das heißt aber auch, dass Verwaltung und Politik ein neues Rollenverständnis entwickeln müssen. Sie übernehmen Initiativ- und Moderationsfunktionen, leisten Netzwerk-Arbeit und unterstützen die angestoßenen Veränderungsprozesse proaktiv und strategisch.



Sigrid Meinhold-Henschel

Leiterin des Projekts „Lebendige Schule in einer lebendigen Stadt“, E-Mail: s.meinhold-henschel@bertelsmann.de



Hans-Josef Vogel

Bürgermeister der Stadt Arnberg