



Expertise

„Möglichkeiten einer konstruktiven Zusammenarbeit von bildungsaktiven Mittelstädten und Landkreisen im Feld von Bildung“

**Dr. Wilfried Kruse
Evelyn Scholz
Jens Leschner**

Hoyerswerda, 30. Dezember 2014

Gefördert durch:

**STAATSMINISTERIUM
FÜR KULTUS**



**Freistaat
SACHSEN**

Gliederung

1.	Zur Aufgabenstellung der Expertise	1
2.	Regionale Bildungskordinierung	4
	<ul style="list-style-type: none">• Bildungskordinierung: Worum geht es?• Das Konzept der Kommunalen Koordinierung• Einige Aspekte zur Einordnung der Kommunalen Koordinierung• Ebenen der Koordinierung• Auf dem Weg zu einem „Mehr-Ebenen-Ansatz“ der Koordinierung• Das Land als Rahmensetzer und Partner der Kommunen• Aktuelle Herausforderungen: Bildungschancen, Ländliche Räume, Fachkräftesicherung	
3.	Beispiel: Die Große Kreisstadt Hoyerswerda und ihr Umfeld.....	17
3.1	Geschichte der Bildungskordinierung in Hoyerswerda	17
	<ul style="list-style-type: none">• 2005/2006: Anstoß zum Bildungsaufbruch• Die Errichtung der Koordinierungsstelle• Die erste Umsetzungsphase 2006 bis 2009• Die Aufgaben der Koordinierungsstelle haben sich erweitert• Die zweite Phase (2010 bis 2012): Erweiterte strategische Schwerpunktsetzungen• Rahmenvereinbarungen mit den Bildungsakteuren• Hoyerswerda: Stadt „Lebenspraktischer Bildung“• 2012/2013: Ein erneuertes Handlungskonzept Bildung• Die Rolle der RAA als beauftragter Träger	
3.2	Stand und Perspektiven	26
	<ul style="list-style-type: none">• Das heutige Profil der Koordinierungsstelle• 2014: Bildungskonferenz und 3. Bildungsbericht• Arbeitsstruktur der „Kommunalen Koordinierung“ in Hoyerswerda• Thematische Arbeitsgruppen• Ein breites Spektrum von lokalen Aktivitäten	
4.	Über die Stadt hinaus – ein Geflecht von Kooperationen.....	32
	<ul style="list-style-type: none">• Vernetzungschance Ein Quadratkilometer Bildung• Koordinierung auf der Ebene des Kreises• Landesförderung von Regionalen Bildungslandschaften und Koordinierung	

5. Empfehlungen zum Aufbau einer „Mehr-Ebenen-Koordinierung“ 39

- Zur Entstehung und zur Gliederung der Empfehlungen
- Empfehlungen für das Feld der Berufs- und Studienorientierung
- Empfehlungen für das Feld „Früher Bildung“
- Empfehlungen für die Zusammenarbeit in Teilregionen
- Handlungsfeldkoordinierung und/ oder übergreifende Bildungs koordinierung?
Vorschläge

6. Zur künftigen Rolle „bildungsaktiver Mittelstädte“ 48

- Was ist eine „bildungsaktive Mittelstadt“?
- „Bildungsaktive Mittelstädte“: Ein Fokus für die Landespolitik?
- Empfehlungen zur Landespolitik
- Abschließende Bemerkungen

Anhang 54

- Veröffentlichungen
- Präsentationen „Expertise zum Thema Bildungs koordinierung“
- Das „Positionspapier: Landkreise - kreiszugehörige Städte und Gemeinden“
der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative

1. Zur Aufgabenstellung der Expertise

Das vom Sächsischen Staatsministerium für Kultus in Auftrag gegebene Projekt soll die „Möglichkeiten einer konstruktiven Zusammenarbeit von „bildungsaktiven Mittelstädten“ und Landkreisen im Feld von Bildung“ erörtern.

Dies soll am Beispiel der Bildungsregion Hoyerswerda geschehen und zwar in Hinblick auf eine dauerhafte Koordination von Projekten, Akteuren und Maßnahmen und am Beispiel von zwei Feldern:

- Der Berufs- und Studienorientierung,
- der Zusammenarbeit von Kindertagesstätten (KITAs), Grundschulen und Einrichtungen der Kinder- und Jugendhilfe.

Im Ergebnis soll vorgelegt werden:

- (1) Eine Darstellung sinnvoller Kooperationsansätze, die u.a. durch Fachgespräche ermittelt wurden und
- (2) eine stärker konzeptionell ausgerichtete Erörterung der möglichen Rolle „bildungsaktiver Mittelstädte“ im Rahmen der sächsischen Bildungsregionen, am Beispiel Hoyerswerda.

Es handelt sich im Kern also um eine explorative, praxisorientierte Konzeptstudie, die im Feld selbst auch anregend wirken kann, etwa durch Vorschläge oder durch die Beteiligung an entsprechenden Fachberatungen.

Der Auftrag nennt bereits eine Reihe von Stichworten, die auf jene Arbeitsformen hinweisen, von denen höhere Wirksamkeit und Dauerhaftigkeit (d.h. Nachhaltigkeit) erwartet wird:

- Synergieeffekte durch Koordinierung verschiedener Akteure,
- lokale Verantwortungsgemeinschaften,
- Bündelung von Maßnahmen, Verknüpfung verschiedener Netzwerke,
- Verknüpfung verschiedener Handlungsebenen, auch im Sinne abgestimmter Bildungsplanung,
- eine Verstärkung der Zusammenarbeit mit den in der Region ansässigen Unternehmen, auch im Sinne stabiler Partnerschaften zwischen Schulen und Betrieben.

Damit ist ein breites Spektrum von Arbeits- und Kooperationsformen und Bezügen aufgerufen, die sich mit jenen Konzepten verbinden, die hier in Rede stehen, also insbesondere mit Konzepten zu Bildungslandschaften, regionalem Bildungsmanagement und Kommunalen Koordinierung.

Als ein wichtiger gewünschter Nachhaltigkeitseffekt wird sowohl auf die „Verhinderung der Abwanderung künftiger Fachkräfte“, als auch auf das

„Heranführen von Jugendlichen an zukunftssträchtige Arbeitsfelder“ hingewiesen; dies als einer der expliziten Hinweise auf die besondere Problemlage von ostdeutschen Flächenkreisen, wie es der Landkreis Bautzen ist.

Eine Antwort hierauf könnte eine Bildungskordinierung sein, die die verschiedenen Aktivitäten sowohl entlang der Bildungsbiografie als auch über die genannten Ebenen miteinander verknüpft und damit ihre Wirksamkeit insgesamt erhöht. Ein solcher neuer Typ von verknüpfender Bildungskordinierung gewinnt seine Qualität durch eine sorgfältige Einbettung in die Bildungspartnerschaft zwischen Land und Städten und Kreisen.

In den großen Flächenkreisen des Landes käme dabei den Großen Kreisstädten aufgrund ihrer räumlichen Funktionen eine wichtige Rolle zu, die bisher noch zu wenig im Blick ist. Eine dort angesiedelte Bildungskordinierung könnte neben ihrem eigenen Aufgabenfeld zugleich als Gelenk zwischen der Ebene des Kreises und sozialräumlichen Ansätzen wirksam an den Verknüpfungen arbeiten.

Gute Voraussetzungen

In Sachsen gibt es insgesamt gute Voraussetzungen, einen solchen innovativen Schritt zur Weiterentwicklung der Regionalen Bildungslandschaften modellhaft zu erproben und dann schon im Zuge der modellhaften Erprobung für Transfers zu nutzen.

Die Stadt Hoyerswerda und der Landkreis Bautzen bieten sich als Modellraum aus verschiedenen Gründen an. Die vergleichsweise schwierige wirtschaftliche „Randlage“ des nördlichen Kreisgebietes und die damit verbundenen Problematiken erfordern sicherlich eine besondere Aufmerksamkeit – dies macht es aber nicht schon ohne Weiteres als Modellraum geeignet. Aussichtsreich aber ist ein Modellvorhaben dort vor allem aufgrund der langjährigen Entwicklungsarbeiten, die schon geleistet wurden und die eine sehr gute Grundlage bilden.

Der Landkreis Bautzen hat bei sich im Aufgabenfeld der Kreisentwicklung eine Koordinierungsstelle für den Übergang Schule – Arbeitswelt gebildet.

Die Stadt Hoyerswerda gehört zu denjenigen Großen Kreisstädten, die – seit fünf Jahren - eine eigene Kommunale Bildungskordinierung unterhält und damit bundesweit Anerkennung gefunden hat. Ihre Arbeit ist an einem übergreifenden bildungsbiografischen Ansatz orientiert, aber faktisch bisher auf Heranwachsende und junge Erwachsene konzentriert.

Durch Förderung der Freudenberg Stiftung, die sich seit 1990 in Hoyerswerda engagiert, wurde im letzten Jahr mit dem sozialräumlichen Vorhaben Ein Quadratkilometer Bildung zugleich in Hoyerswerda und Bernsdorf begonnen.

Der Landkreis Bautzen und die Städte Hoyerswerda und Bernsdorf sind Mitglied in der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative, die eine ausgewiesene Expertise im Feld der „Kommunalen Koordinierung“ bereithält.

Eine solche – auch von ihrem Umfang her – Explorative Konzeptstudie kann nicht für das Erreichen solcher anspruchsvoller Ziele in Anspruch genommen werden: Dies ist

die Sache der regionalen Akteure und von politischen Rahmenentscheidungen auf den verschiedenen Ebenen. Sie kann aber sowohl Ziele als auch Arbeitsformen zum Gegenstand sowohl ihrer Exploration „im Feld“ als auch ihrer konzeptionellen Überlegungen und Vorschläge machen und auf diese Weise die Akteure unterstützen. Insofern werden auch praxisorientierte „Indikatoren „zur Zielerreichung“ behandelt, im Sinne von erwartbaren positiven Effekten aus eingeschlagenen oder anzusteuern den Wegen und Kooperationsformen.

In diesem Sinne ist der vorliegende Bericht zu verstehen. Er ist wie folgt aufgebaut:

In einem 2. Kapitel werden Konzept und das aktuelle Verständnis von „Regionaler Bildungskordinierung“ erläutert; hierbei wird insbesondere auf den für diese Expertise zentralen Ansatz der „Kommunalen Koordinierung“ eingegangen. Welchen Stellenwert Bildungskordinierung auf kommunaler Ebene erlangen kann, wird im 3. Kapitel am Beispiel der Großen Kreisstadt Hoyerswerda dargestellt. Der Nachvollzug der Entwicklung über mehrere Jahre erlaubt einen differenzierten Eindruck in die Gestaltungspraxis „vor Ort“ und die hierfür erforderlichen Voraussetzungen und Instrumentarien. Das 4. Kapitel zeigt, dass Hoyerswerda keine „Insel“ ist, sondern die dortigen Aktivitäten in ein Geflecht von übergreifenden Kooperationen eingebettet sind, die von Hoyerswerda aus zugleich auch wichtige Impulse erhalten. Gerade diese Verknüpfungen zeigen Hoyerswerda als „bildungsaktive Mittelstadt“. Vor diesem Hintergrund soll deutlich geworden sein, dass Regionale Bildungskordinierung in großen Flächenkreisen nur dann wirksam werden kann, wenn sie als systematisches Zusammenspiel von Koordinierung von verschiedenen Ebenen verstanden wird. Deshalb schließen sich mit dem 5. Kapitel Empfehlungen zum Aufbau einer „Mehr-Ebenen-Koordinierung“ an, die sich sowohl auf die Felder „Übergang Schule – Arbeitswelt“ und „Frühe Bildung“ als auch generell auf Bildungskordinierung beziehen. Das abschließende 6. Kapitel resümiert, welche Rolle „bildungsaktiven Mittelstädten“ im Rahmen eines solchen „Mehr-Ebenen-Ansatzes“ zukommt bzw. zukommen sollte und empfiehlt der Staatsregierung, sie im Zusammenhang mit der Entfaltung regionaler Bildungslandschaften verstärkt und direkt in den Blick zu nehmen.

2. Regionale Bildungskordinierung

Bildungskordinierung: Worum geht es?

Demografischer Wandel und Mobilität, Fachkräftesicherung und das Gebot demokratischer, beruflicher, sozialer und kultureller Teilhabe machen Bildung zu einer zentralen Zukunftsinvestition. Sie muss für alle Bürgerinnen und Bürger attraktiv und zugänglich sein: Für die nachfolgenden Generationen ebenso wie für die Erwachsenen, für Zwecke der beruflichen Bildung und Weiterbildung als auch für die Bewältigung und Bereicherung des eigenen Lebens.

Bildung muss nahe bei den Bürgerinnen und Bürgern sein, auch besonderen lokalen und regionalen Bedürfnissen Rechnung tragen und zugleich im gesamten Freistaat als Angebot gleichwertig sein.

Bildung ist kostbar und hat Kosten. Daher ist es wichtig, die vielfältigen Aktivitäten zu bündeln, Zielgenauigkeiten zu erhöhen, Synergien zu erzeugen und Spielräume für den Ausgleich bisheriger Defizite und für wünschenswerte neue Ansätze zu gewinnen. Bildungskordinierung ist heute die Formel, mit der dieses Erfordernis zum Ausdruck gebracht wird.

Für die Städte und Kreise wird Bildung zu einem in jeder Hinsicht wichtigen Standortfaktor. Vor diesem Hintergrund wachsen Einsicht und Interesse, zwischen dem Land und den Kommunen eine neue Etappe von Bildungspartnerschaft zu begründen. Der Freistaat Sachsen fördert bei kreisfreien Städten und Landkreisen eine Koordinierung von Aktivitäten, die den Übergang von der Schule in die Arbeitswelt verbessern sollen. Regionale Bildungslandschaften entstehen. Kreise und Städte haben sich auf den Weg gemacht, ein lokales Übergangsmanagement zu etablieren.

Vieles ist also in Bewegung.

Das Konzept der Kommunalen Koordinierung

Kommunale Koordinierung¹ meint eine verantwortliche und Impulse gebende Federführung bei der wirksamen Gestaltung gelingender Übergänge von der Schule in die Arbeitswelt, beziehungsweise der lokalen Bildungslandschaft insgesamt. Die Gesamtheit der Übergangswege im Gebiet einer Stadt oder eines Kreises wird dabei als ein zu gestaltendes lokales Übergangssystem gesehen, das Teil einer lokalen Bildungslandschaft oder eines „lokalen Bildungssystems“ ist.

¹ Kommunale Koordinierung des Übergangs von der Schule in die Arbeitswelt ist das „Markenzeichen“ der *Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative* (www.kommunale-koordinierung.de). Die Arbeitsgemeinschaft versteht sich als eine Art „Motor“ für die praktische Erprobung und Verbreitung von Kommunalen Koordinierung und engagiert sich „anwaltschaftlich“ für förderliche Rahmenbedingungen.

Die Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative versteht den Übergang von der Schule in die Arbeitswelt als eine Periode wichtiger bildungsbiografischer Weichenstellungen und insofern auch als Teil der zu gestaltenden lokalen Bildungslandschaften. Vor diesem Hintergrund hat eine Reihe von in der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative mitarbeitenden Städten und Kreisen eine Erweiterung der Kommunalen Koordinierung unter bildungsbiografischen Gesichtspunkten vorgenommen. Kommunale Koordinierung wird auf diese Weise immer stärker für die gesamte lokale Bildungslandschaft in Anspruch genommen. Dies gilt – wie in den folgenden Kapiteln dargestellt wird – auch für die Große Kreisstadt Hoyerswerda.

Das Konzept Kommunale Koordinierung hat Berührungspunkte zum Konzept des Lokalen Übergangsmanagements bzw. des Kommunalen Bildungsmanagements. Gegenüber dem „Lokalen Übergangsmanagement“ betont es aber die verantwortlich federführende Rolle der Kommunen. Gegenüber beiden setzt es sich vom Begriff des Managements ab, weil mit „Management“ die komplexe Gestaltungsaufgabe, um die es geht, zu technisch-organisatorisch formuliert ist.

Aus der Sicht der Arbeitsgemeinschaft ist Kommunale Koordinierung nicht ohne Lokale Verantwortungsgemeinschaft denkbar. Darunter wird die Gesamtheit der „Akteure“ verstanden, die auf Übergänge Einfluss haben und für deren wirksame Gestaltung gebraucht werden.

Kommunale Koordinierung wirkt in diesem Sinne wie eine „Spinne im Netz“ der Lokalen Verantwortungsgemeinschaft. Dies kann sie, weil sie sich auf die Autorität der gewählten politischen kommunalen Spitze bezieht und durch sie legitimiert ist. BürgermeisterInnen und LandrätInnen sind dem Allgemeinwohl und der Daseinsvorsorge für die von ihnen vertretenen Bürgerinnen und Bürger verpflichtet. Hierzu gehört auch, dass die Gestaltung des Übergangs und die darauf bezogene Kommunale Koordinierung regelmäßig zum Gegenstand von Beratungen und Entscheidungen in den Stadträten und Kreistagen werden.

Diese generelle Aufgabe unterscheidet sie von allen anderen Akteuren der Lokalen Verantwortungsgemeinschaft, die jeweils spezifische und auch partielle Aufgaben wahrnehmen oder Interessen verfolgen. Entscheidend ist es, unter der auf diese Weise legitimierten kommunalen Federführung zwischen allen Akteuren der Lokalen Verantwortungsgemeinschaft gemeinsame Schnittflächen zu definieren und abgestimmte Handlungsprogramme zu entwickeln, ihre Umsetzung zu befördern und auf ihre Wirksamkeit zu achten.

Kommunale Koordinierung in diesem Sinne kann sich nicht mit Moderation begnügen, sondern muss pro-aktiv und professionell handeln. Koordinierungsstellen, die im Organigramm der kommunalen Entscheidungsstrukturen einen Ort brauchen, der sie handlungsfähig hält, sind hierfür ebenso Voraussetzung wie ein Instrumentenset und ein Repertoire an Regeln und Verfahren. Hierzu liegt sowohl aus der Arbeitsgemeinschaft als auch als Produkte diverser Förderprogramme eine Vielzahl von Handreichungen vor.

Mittlerweile hat sich die Einsicht breit durchgesetzt, dass die Gestaltung von Übergängen eine Daueraufgabe ist, die einer beständigen institutionellen Verankerung bedarf.

Wirksamkeit erlangt Kommunale Koordinierung erst dann, wenn es zu einem guten Zusammenspiel der einschlägigen Dienste der Stadt – bzw. Kreisverwaltung und der mit ihr direkt verbundenen Einrichtungen und Betriebe mit den „externen“ Partnern der Lokalen Verantwortungsgemeinschaft kommt.

„Nach innen“ könnte dies durch in Verwaltungen übliche Vorgehensweisen und Verfahren sichergestellt werden, indem ein produktiver Ausgleich zwischen Zuständigkeit und gemeinsamer Verantwortung gesucht wird. Erfahrungen zeigen, dass für eine wirksame interne Koordinierung viele Hemmnisse zu überwinden sind.

Die stetig wachsenden kommunalen Aufgaben und deren Anbindung an verschiedene Fachministerien auf Landesebene führen oftmals zu einem lokalen Nebeneinander verschiedener Koordinierungsstrukturen mit erheblichen Überschneidungen. Auch hierfür bedarf es wirksamer kommunaler Synergiebildungen.

„Nach außen“ wird die erforderliche enge Zusammenarbeit durch Vereinbarungen erzielt, die sinnvoller Weise generelle gemeinsame Ziele und Verfahren der Zusammenarbeit mit konkreten Handlungsprogrammen für definierte Zeiträume kombinieren. Hierfür müssen die externen Partner bereit und in der Lage sein, sich der Kommunalen Koordinierung für die vereinbarten gemeinsamen Handlungsprogramme zuzuordnen.

Obwohl es mittlerweile – sowohl im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft als auch weit über sie hinaus – eine erhebliche Zahl praktizierter Kommunalen Koordinierungen gibt, ist ihre Stellung ungesichert: Sie wird vor allem aus dem Blickwinkel der Kommunalfinanzen als freiwillige Leistung angesehen.

Schon frühzeitig hat die Arbeitsgemeinschaft darauf hingewiesen, dass es sich bei Kommunalen Koordinierung um eine politische Pflichtaufgabe handelt. Sie bedarf aber zu ihrer Absicherung einer legalen Anerkennung. Deswegen fordert die Arbeitsgemeinschaft in ihrer Freiburger Erklärung die Länder als zentrale Rahmensetzer für kommunales Handeln auf, dies als eine ständige kommunale Aufgabe auch rechtlich zu verankern.

Eine wirksame Gestaltung von Übergängen von der Schule in die Arbeitswelt hängt in erheblichem Umfang auch von landespolitischen Rahmensetzungen ab, insbesondere immer dann, aber nicht nur, wenn Schule als Partnerin gefordert ist. Die kommunale Familie weist schon seit Jahren auf die gewachsene Rolle von Städten und Landkreisen im Feld der Bildung hin. Vor diesem Hintergrund sind die Kommunen der Rolle als bloße Umsetzer von Politik aus „übergeordneten Ebenen“ im Feld von Bildung entwachsen. Sie plädieren für eine Übergangs- und Bildungspartnerschaft zwischen Kommunen und Ländern auf Augenhöhe.

Einige Aspekte zur Einordnung der Kommunalen Koordinierung²

Federführende Koordinierung der Aktivitäten im Übergang von der Schule in die Arbeitswelt gehört nach bislang üblicher Definition nicht zu den Pflichtaufgaben, sondern zu den freiwillig von Kommunen übernommenen Aufgaben. Diese Zuordnung hat vor allem in Zeiten eine besonders kritische Bedeutung, wenn akute kommunale Finanznot herrscht oder Städte sich unter Haushaltsaufsicht befinden. Kritisch ist die kommunale Verantwortungsübernahme auch in Hinblick auf die rechtlichen und faktischen Kompetenzverteilungen zwischen Bund, Ländern und Kommunen.

Die entsprechende geltende Rechtslage kann so zusammen gefasst werden: Artikel 28 Grundgesetz regelt in Abs. 2, dass die Gemeinden das Recht haben, „alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln“. Aber: „Da es sich bei der Gewährleistung der kommunalen Selbstverwaltung nach Art. 28 II GG um ein grundrechtähnliches Recht, jedenfalls um eine subjektiv-rechtlich geschützte Rechtsposition handelt, bedarf die Bestimmung einer eigenen Aufgabe der Kommunen zur Pflichtaufgabe einer gesetzlichen Regelung.“ In Hinblick auf die Finanzierung von Aufgaben gilt das „Sondierungs- und Konnexitätsprinzip“ (Art. 104a GG), was zunächst vereinfacht ausgedrückt nichts anderes heißt als: „Wer die Aufgabe hat, der muss auch zahlen [...]“.³

Rechtlich ist also die Wahrnehmung von Bildungskordinierung durch die Kommunen noch nicht eindeutig und damit konfliktfrei geregelt. Die an der „Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative“ beteiligten Kommunen sehen die Wahrnehmung dieser Aufgabe aber dennoch als unumgänglich an, weil sie für die Daseinsvorsorge der „vor Ort“ lebenden Menschen umfassende Verantwortung haben, und weil die gesamte lokale Gemeinschaft von den Folgen nicht gelungener Integration negativ betroffen wird. In der auf dem Jahresforum der Arbeitsgemeinschaft im Jahr 2009 verabschiedete „Nürnberger Erklärung“⁴ wird deshalb von Koordinierung als einer politischen Pflichtaufgabe der Städte und Landkreise gesprochen.

Man kann „systemisch“ gute Argumente für die koordinierende Rolle der Kommunen bei den Übergängen von der Schule in den Beruf und im Bildungsbereich insgesamt anführen. Städte und Landkreise, die sich für eine Mitsteuerung⁵ durch Kommunale Koordinierung entscheiden, tun dies mit zwei eng miteinander verknüpften Perspektiven: Zum einen aus der Verantwortungsaufgabe für die nachwachsende Generation in „ihrer Kommune“ als Aufgabe der Herstellung gleichwertiger Lebensbedingungen der Bürger und Bürgerinnen und zum anderen, weil sie die

² Dieser Abschnitt folgt der Argumentation aus: Wilfried Kruse/ Angela Paul-Kohlhoff 2012: Kommunale Koordinierung des Übergangs von der Schule, in: Recht der Jugend und des Bildungswesens (RdJB) 3/2012).

³ Richter 2012, zitiert nach Wilfried Kruse/Angela Paul-Kohlhoff 2012 (siehe da).

⁴ Nürnberger Erklärung: www.weinheimer-initiative.de.

⁵ Allerdings ist das Verständnis von „Steuerung“ ebenfalls einer kritischen Prüfung zu unterziehen: Unter Steuerung verstehen wir hier und im Folgenden ganz allgemein, dass bewusst gestaltend in die Strukturen des Übergangs von der Schule in die Arbeitswelt oder in das Feld von Bildung insgesamt eingegriffen wird, und zwar dadurch, dass eine Koordinierung vor Ort unter Einbezug der Akteure im Übergangsprozess in kommunaler Verantwortung eingerichtet wird. Das Stichwort ist hier „Lokale Verantwortungsgemeinschaft“.

Bedeutung von Bildung als auch ökonomischen Standortfaktor verstanden haben. Hier verbinden sich also drei kommunale Politikbereiche: Sozialpolitik, Bildungspolitik und Wirtschaftspolitik in lokaler Perspektive.

Wichtige Partner, die für den Erfolg dieser Bemühungen unverzichtbar sind, sind aber rechtlich von der Kommune unabhängig und haben eigenständige Zuständigkeiten und Aufgaben. Im föderalen Aufbau der Bundesrepublik Deutschland sind die Länder für die Gestaltung des Bildungssystems zuständig.

Das gilt insbesondere auch für den unverzichtbaren Übergangspartner Schule. Kommunale Koordinierung auf lokaler Ebene bedeutet ja auch immer eine Bezugnahme auf die schulische Berufsorientierung, die aber als Unterricht an curricular bestimmte landesweit verabschiedete Richtlinien, die Zuweisung von Lehrerstellen und die jeweiligen Schulprogramme gebunden ist. Die Trennung aber in die äußere und innere Schulträgerschaft lässt formal den Kommunen zunächst wenig Spielraum für die Beeinflussung des Bildungsgeschehens im engeren Sinne. Es sei denn, dass verständige faktische Zusammenarbeit vor Ort gelingt und/oder entsprechende Richtlinien der Länder dies ausdrücklich vorsehen.

Die Zuständigkeit der Länder gilt auch für den schulischen Teil der Berufsbildung, nicht aber für den zentralen betrieblichen Part im „Dualen System“⁶. Hier hat der Gesetzgeber den Kammern als Körperschaften des öffentlichen Rechts die Überwachung der betrieblichen Berufsausbildung übertragen. Weil diese aber eine regionale Organisationsstruktur haben, sind sie insofern näher an die lokale Handlungslogik herangerückt. Dies gilt auch für die lokale Organisationsstruktur der Arbeitsagenturen, die zentrale Aufgaben im Feld der Berufsorientierung, -beratung und Stellenvermittlung haben, allerdings bundesweit gesetzten Aufgabenprofilen und Handlungslogiken folgen.

Es ist plausibel und nachvollziehbar, dass auch die Bildungsbiografien von Kindern und Jugendlichen in einer Kommune zu den „Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft“ zählen müssten, weil eben misslingende Bildungsbiografien erhebliche Transferfolgen für die Kommunen haben und auch wesentlich die Lebensqualität der Bürger und Bürgerinnen betreffen. Die Sorge um gelingende⁷ Bildungsbiografien kann also durchaus als eines der zentralen kommunalen Interessen verstanden werden.

Eine dauerhaft wirksame Wahrnehmung der Koordinierungsaufgabe durch die Kommunen bedarf nicht nur weiterer rechtlicher und institutioneller Klärungen, sondern setzt auch im Inneren der kommunalen Verwaltungen ein Umdenken, wenn nicht voraus, so doch in Gang.

Es ist erforderlich, auch im Inneren der Kommunen, Zuständigkeitsdenken durch das Prinzip der gemeinsam wahrgenommenen Verantwortung zu ersetzen, die berufliche und soziale Integration von Jugendlichen zur Querschnittsaufgabe zu machen und

⁶ Vergl. hierzu u.a. Wilfried Kruse: Lokale Berufsbildungspolitik? In: Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative (Hrsg.): Lokale Bildungsverantwortung: Kommunale Koordinierung beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt, Stuttgart 2013, S. 32-41.

⁷ Wir benutzen „gelingend“ statt „gelingen“ entsprechend dem Vorschlag aus Wilfried Kruse/Angela Paul-Kohlhoff 2012 (siehe da).

als solche zu koordinieren. Dies gilt analog auch für die gesamte lokale Bildungslandschaft.

Das bedeutet, dass neben dem aus fachlichen Gründen sicherlich auch wichtigen Ressortdenken eine Organisations- und Kompetenzstruktur innerhalb der Verwaltung entwickelt werden muss, die Kooperation ermöglicht und damit von verschiedenen Fachkompetenzen aus betrachtet, gemeinsame Handlungsperspektiven für die Gestaltung entwickelt.

Darüber hinaus ergibt sich als Aufgabe, fachliche Kompetenzen neu zu entwickeln, sich moderierend und steuernd in Netzwerken zu bewegen, ohne die unterschiedlichen rechtlichen und fachlichen Kompetenzen der Akteure verdrängen oder ersetzen zu wollen. Hier geht es also vor allem um Anschlussfähigkeit im Rahmen von Lokalen Verantwortungsgemeinschaften.

Zugleich sind damit zwei nach Ebenen zu unterscheidende Handlungsbereiche angesprochen: Die Arbeit am Einzelfall als konkrete Unterstützung für die Jugendlichen und die Gestaltung der lokalen Rahmenbedingungen für gelingende Übergänge.

Also: Auch dann, wenn die Kommune, eine koordinierend-steuernde Funktion übernimmt, kann sie dies nicht ohne die Einbeziehung wichtiger lokaler Akteure umsetzen, die im Übergangssystem handlungsmächtig sind bzw. benötigt werden und hilfreich sein können.

Die systematische Entfaltung solcher lokaler Partnerschaften im Sinne von „Verantwortungsgemeinschaft“ ist also dem koordinierenden Steuerungsverständnis von „Kommunaler Koordinierung“ nicht äußerlich, sondern eine ihrer substantiellen Bedingungen. Kommunale Koordinierung bedeutet, dass Stadt oder Landkreis die Federführung bei der Gestaltung des Übergangs übernehmen. Kommunale Koordinierung bedeutet nicht, dass die Städte oder Landkreise selbst und allein alles das tun, was notwendig ist. Damit wären sie nicht nur überfordert, das wäre auch falsch. Vielmehr ist jeweils derjenige Akteur gefordert, zu handeln, der es am besten kann, und zwar in Kooperation mit anderen. Die Formel lautet also: Vernünftige Arbeitsteilung plus Kooperation! Koordinierung heißt also vor allem koordinierende Verantwortung auf Basis der lokalen Verantwortungsgemeinschaft.

Ebenen der Koordinierung

Die Entdeckung einer lokalen Handlungsebene war seinerzeit eng mit großstädtischen Problemszenarien verbunden. Dort entwickelten sich deswegen auch frühzeitig koordinierende Ansätze, die sich dann teilweise auf besondere Quartiere oder Sozialräume richteten. Sozialraumorientierung wurde zu einem wichtigen Stichwort.

Erst mit einiger Verspätung kam in den Blick, dass viele Menschen „in der Fläche“ leben und ländliche oder in Randlage befindliche Räume gerade in Hinblick auf den Übergang von der Schule in die Arbeitswelt, aber auch generell in Hinblick auf Bildungsinfrastrukturen besondere Problemprofile aufweisen können. Dies gilt insbesondere, aber keineswegs nur für die neuen Bundesländer.

Allmählich schärfte sich der Blick auf verschiedene Kommunaltypen und ihre unterschiedlichen Rahmenbedingungen, Ausgangslagen und Herausforderungen. Ein solcher kommunaltypologischer Ansatz erscheint auch uns weiterführend. Dem wird in diversen Förderprogrammen mittlerweile insofern Rechnung getragen, als kreisfreie Städte und Kreise zu ihren Adressaten gehören. Ob diese beiden Kommunaltypen in ihren Besonderheiten jeweils ausreichend betrachtet werden, sei dahingestellt. Hierzu bedürfte es zudem einer Binnendifferenzierung dieser beiden Kommunaltypen, wobei bei den Großstädten Quartieren besondere Aufmerksamkeit zukäme und bei den Kreisen Teilräumen. Ein Teilraumbezug von kreislicher Koordinierung würde aber der Lebenswirklichkeit in Kreisen immer noch nicht ausreichend entsprechen.

Als „Subjekt“ von Bildungskoordination kaum im Blick sind in diesem Zusammenhang bisher nämlich die kreisangehörigen Städte, obwohl viele von ihnen in der Bildungslandschaft mittelzentrale Funktionen wahrnehmen und es unter ihnen eine Reihe von Städten mit einem herausragenden bildungsaktiven Profil gibt.

Auf diesen Typ der bildungsaktiven kreisangehörigen Mittelstädte soll in dieser Expertise besonders eingegangen werden, weil ohne sie und ihre Aktivitäten lebensvolle und attraktive regionale Bildungslandschaften kaum vorstellbar sind. Um wirksam zu sein, benötigen auch sie eine Kommunale Koordinierung, die auf den Teilraum, in dem die Mittelstadt angesiedelt ist, aufgrund ihrer Bündelungsfunktion auch Ausstrahlungen hätte. Es wird also neben den Kreisen auch für kreisangehörige Mittelstädte als Subjekt von kommunaler Koordinierung plädiert – auch in Hinblick auf Landespolitik und Förderprogramme.

Damit ist aber die Beziehung zwischen kreislicher und mittelstädtischer Koordinierung aufgerufen.⁸

An dieser Stelle sollen einige wenige Hinweise genügen. Erneut wird der Übergang Schule – Arbeitswelt als Beispiel genommen; es könnten aber auch andere Felder lokaler Bildung herangezogen werden. In den kreiszugehörigen Städten und Gemeinden bilden sich die sozialen Folgen misslingender Übergänge unmittelbar ab. Für die Bearbeitung der individuellen Folgen sind die Kreise als Sozialleistungsträger zuständig. Daraus ergibt sich zwangsläufig, dass kreiszugehörige Städte und Gemeinden und die Landkreise nur gemeinsam in der Lage sind, die mit der Gestaltung des Übergangsmanagements von der Schule in die Arbeitswelt anstehenden Herausforderungen zu bewältigen.

Gelingende Übergänge sind sowohl für die jungen Menschen als auch für die lokale Wirtschaft, aber auch für die kreiszugehörigen Städte und Gemeinden und die Landkreise ein Gewinn. Immer mehr Landkreise und kreiszugehörige Städte werden in diesem Feld aktiv.

Landkreise sind unter vielen Aspekten „eine andere Welt“ als die Großstädte. Nah bei den Lebenszusammenhängen sind die kreiszugehörigen Städte und Gemeinden,

⁸ Hierzu hat sich die Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative unter wesentlicher Beteiligung der VertreterInnen aus der Stadt Hoyerswerda und dem Landkreis Bautzen schon frühzeitig mit einer *Positionierung* zu Wort gemeldet. Das „Positionspapier: Landkreise - kreiszugehörige Städte und Gemeinden“ findet sich auf der Homepage der Arbeitsgemeinschaft unter www.kommunale-koordinierung.de und ist diesem Bericht im Anhang beigelegt.

sie kennen die lebensweltlichen Zusammenhänge und Problemkonstellationen von einzelnen Einwohnergruppen und Sozialräumen gut (Stichwort: Bürgernähe), während die Kreisebene im Rahmen von Kreiszuständigkeiten ein Augenmerk auf die Gleichwertigkeit der Bildungsoptionen und Chancen zu richten hat. Ihre Bindung an die Bürgerinnen und Bürger drückt sich vor allem dadurch aus, dass sie eine bürgerfreundliche Verwaltung organisiert, in dem die verschiedenen Teilgruppen der Bevölkerung umfassend informiert, ihren Anliegen gerecht werden und auf deren unterschiedliche Lebenslagen durch angemessene Unterstützungen reagiert wird.

Die Koordinierung förderlicher Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Bildungsbiografien muss in einem Landkreis deshalb auf beiden Ebenen angesiedelt sein, der kreislichen und kommunalen, hätte aber durchaus unterschiedliche Aufgaben. Kooperation und Arbeitsteilung „auf gleicher Augenhöhe“ zwischen diesen beiden Koordinierungsebenen ist also eine zentrale Herausforderung bei der Konstruktion der kreislichen und kommunalen Verantwortungsübernahme für die Gestaltung von Bildungsprozessen und Übergängen.

Der Anspruch auf beiden Ebenen, auf „gleicher Augenhöhe“ zu agieren, ist dabei nicht als moralischer Appell zu verstehen, sondern bezieht sich auf gemeinsame Zielsetzungen, Vereinbarungen über die jeweilige Ebene der Verantwortlichkeit für Lösungsmöglichkeiten und die gemeinsame Verantwortungsübernahme für abgestimmte Ergebnisse. Dies schließt für beide Ebenen (Kreis - Städte & Gemeinden) ein Initiativrecht für die Positionierung von erkannten Problemen und die Entwicklung von Handlungsansätzen auch für die jeweils andere „Ebene“ ein.

Dies kann nur gelingen, wenn sowohl auf der Kreisebene als auch auf der Ebene der einzelnen kreiszugehörigen Städte Handlungskonzepte zur Koordinierung für Bildungsprozesse entstehen bzw. weiterentwickelt werden, die auf die jeweiligen vereinbarten Aufgaben Bezug nehmen und zueinander partnerschaftlich ausgerichtet sind.

Dabei sollte von einem Grundverständnis ausgegangen werden, dass die gemeinsam zu fördernden Bildungsprozesse sich nicht auf den Übergang von der Schule in die Arbeitswelt begrenzen, sondern sich auf den biografischen Zeitraum von der frühkindlichen Erziehung/Bildung mindestens bis zum Zeitpunkt einer stabilen Integration in die Arbeitswelt beziehen. Dies schließt mögliche Umwege und die Bereitstellung „zweiter Chancen“ mit ein.

Auf dem Weg zu einem „Mehr-Ebenen-Ansatz“ der Koordinierung

Werden zunächst nur die Kreise betrachtet, dann käme es darauf an, die jeweils spezifischen Koordinierungsaufgaben auf der Kreisebene und auf der mittelstädtischen Ebene in eine produktive Beziehung zueinander zu bringen. Dabei ist zu beachten, dass diese jeweils unterschiedliche Reichweiten haben und auch anders akzentuierte Partnerstrukturen aufweisen werden.

Produktiv wird dies erst, wenn es zu einem wirksamen und dauerhaften Zusammenspiel kommt. Bleiben die beiden Ebenen gegeneinander weitgehend abgeschottet oder desinteressiert, dann treten „Verluste“ ein, die kaum zu verantworten sind. Die bisherigen Ansätze sind jedenfalls bei allem Bemühen um

Transparenz und gegenseitige Kenntnisnahme dann weiterhin beschränkt, wenn es nicht zu einer gesicherten und systematischen Zusammenarbeit zwischen den beiden Ebenen kommt.

Die bisherige Ausgangslage, nach der die verschiedenen Ansätze eher nebeneinander stehen als systematisch zusammen wirken, zeigt ganz skizzenhaft folgendes Bild:

- Die einen, z.B. jene des Übergangsmanagements, beziehen sich „nur“ auf einen, wenn auch wichtigen, Ausschnitt einer gesamten Bildungsbiografie,
- andere bewegen sich „nur“ auf der Ebene der Kreise oder großen kreisfreien Städte, also verhältnismäßig weit entfernt von den konkreten Lebenswelten der Menschen,
- innovative Bildungsansätze, die ihr Zentrum in kleinen und überschaubaren Sozialräumen haben, also etwa in Stadtteilen oder um eine Schule gelegenen sozialen Umwelträumen, wie z.B. Ein Quadratkilometer Bildung werden bislang oftmals hinsichtlich ihres anregenden Beitrages zu wenig genutzt; sie laufen Gefahr eines „Inseldaseins“.

In der Beziehung zwischen der Koordinierung auf Kreisebene und derjenigen auf mittelstädtischer Ebene bietet sich deshalb ein „Zwei-Ebenen-Ansatz“ an, der auch Teilregionen und kleinere Sozialräume jeweils kooperativ umschließt.

Ein solcher „Zwei-Ebenen-Ansatz“ kann aber seine Wirksamkeit nur dann voll entfalten, wenn die mittelstädtische Koordinierung nicht als eine abgeleitete Funktion der Kreiskoordinierung betrachtet und behandelt, sondern in ihrer (relativen) Eigenständigkeit anerkannt wird. Erst dann ist jene „Augenhöhe“ zu erwarten, die das Miteinander von Kreis und kreisangehörigen Städten fruchtbar macht. Es wird also erforderlich sein, Kommunale Koordinierung in kreisangehörigen Mittelstädten als eigenständige institutionelle Figur zu verstehen und diese entsprechend auszustatten.

Der „Zwei-Ebenen-Ansatz“ erweitert sich zu einem „Mehr-Ebenen-Ansatz“, wenn das Land als Ebene systematisch einbezogen wird. Hiervon ist im nächsten Abschnitt kurz die Rede.

Das Land als Rahmensetzer und Partner der Kommunen

In der Vergangenheit war die „Entdeckung“ der lokalen Handlungsebene vom Denken her oftmals mit einem direkten und unmittelbaren „Sprung“ ins Lokale verbunden, ohne die Rahmenbedingungen dieser lokalen Handlungsebene ausreichend zu beachten.⁹

Die Länder als zentrale Rahmensetzer für kommunales Handeln generell, aber insbesondere auch im Feld von Bildung und des Übergangs von der Schule in die Arbeitswelt, kamen deshalb erst allmählich wieder in den Blick.

⁹ Eine Reihe von bisherigen Förderprogrammen des Bundes weisen diesen unmittelbaren „Sprung“ auf die lokale Handlungsebene auf, z.B. in erheblichem Maße „Lernen vor Ort“: www.lernen-vor-ort.info, Stand: 06.12.2014 schafft für Kreise und kreisfreie Städte Anreize, ein kohärentes Bildungsmanagement vor Ort zu entwickeln und zu verstetigen.

Aber auch bei den Ländern hat erst – mit wenigen Ausnahmen¹⁰ – vor einigen Jahren ein Prozess eingesetzt, der die Kommunen als Träger von Bildungs-koordinierung und/oder Übergangsgestaltung stärker ins Auge fasst.

Mittlerweile haben einige Länder damit begonnen, landesweite „Systeme“ des Übergangs von der Schule in die Arbeitswelt zu etablieren oder auch kommunale Bildungs-koordinierung und/oder die Koordinierung des Übergangs Schule-Arbeitswelt systematisch zu fördern. Hierzu gehört auch der Freistaat Sachsen.

Demzufolge ist es erforderlich, die Beziehungen zwischen entsprechenden Landespolitiken und der Kommunalen Koordinierung wirksam zu gestalten. Nehmen wir erneut als Beispiel den Übergang von der Schule in die Arbeitswelt.

Die Gestaltung des Übergangs Schule-Arbeitswelt berührt in verschiedener Hinsicht erheblich die Beziehungen zwischen dem Land und den im Land ansässigen Städten und Landkreisen; vor allem in der Bildungspolitik, aber mit erheblichen Schnittmengen zur Arbeits(markt)- und Beschäftigungspolitik, zur Sozial- und Integrationspolitik und zur Wirtschafts- und Regionalentwicklungspolitik.

Die Art und Weise, wie sich die Übergangsproblematik heute stellt, macht eine Partnerschaft zwischen Land und Kommunen „auf gleicher Augenhöhe“ erforderlich. „Gleiche Augenhöhe“ meint in diesem Zusammenhang vor allem die Anerkennung der besonderen Verantwortung der Kommunen bei der Gestaltung des Übergangs Schule-Arbeitswelt, auch jenseits der formalen Unterscheidung zwischen innerer und äußerer Schulträgerschaft und eine auszuhandelnde faire und förderliche Ausgestaltung der landesseitig beeinflussbaren Rahmenbedingungen für Kommunale Koordinierung.

Dem Prinzip „Gleiche Augenhöhe“ widersprechen Programmförderungen, die landesseitig die Gewährung von Fördermitteln für kommunale Koordinierung oder sogenanntes Übergangsmanagement von unausgehandelten, einseitig gesetzten Förderkriterien abhängig machten.

Kommunale Übergangsgestaltung unter landesseitig gesicherten förderlichen Rahmenbedingungen kann an einen gemeinsamen Zielkatalog gebunden werden, der Meilensteine oder Qualitätskriterien kennt und in dessen Verfolg Wirksamkeit evaluiert wird.

Dem Prinzip „Gleiche Augenhöhe“ folgt, dass die Vereinbarungen zu Zielen, Meilensteinen, Qualitätsstandards, zur Evaluation und Berichterstattung gleichermaßen für die Kommunen wie für die beteiligten Landesministerien bzw. deren fachlich zuständige Einheiten gelten. Ein solcher integrierter Ansatz würde die korrespondierenden Wirkungen in einem „Mehr-Ebenen-System“ angemessener zeigen. Zugleich würden bei gleichzeitiger Anerkennung lokaler Profilbildungen jene Gemeinsamkeiten entwickelbar werden, die zu der vom Land zu sichernden landesweiten Gleichwertigkeit führen.

Die konventionellen Beziehungen zugunsten „gleicher Augenhöhe“ in diesem Feld weiterzuentwickeln, hieße insbesondere, gemeinsam zu klären, welche Aufgaben

¹⁰ So vor allem Nordrhein-Westfalen, aber auch Baden-Württemberg, Schleswig-Holstein und Sachsen.

welche Ebene arbeitsteilig wahrnehmen kann/sollte, um zu den gewünschten Wirkungen in landesweiter Gleichwertigkeit und zu sinnvollen lokalen Profilierungen zu gelangen.

Denn die Aufgaben von Landesebene und kommunaler Ebene sind nicht identisch, sondern fachlich und politisch miteinander korrespondierend. Kooperation ist kein Selbstzweck, sondern dient der wechselseitigen Verstärkung der gewünschten Wirkungen.

Gemeinsame Verantwortung von Kommunen und Land für lokale Gestaltung und landesweite Gleichwertigkeit schließt weitere Partner nicht aus, sondern lädt sie nachdrücklich zur Kooperation ein. Denn ohne die Agentur für Arbeit, die Jobcenter, die Kammern und Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften, die Betriebe, ohne kompetente Träger und bürgerschaftliches Engagement ist die dauerhafte Aufgabe einer optionsreichen Gestaltung der Übergänge Schule-Arbeitswelt für alle und von attraktiven Bildungslandschaften nicht zu bewältigen.

Die Partnerschaft zwischen Kommunen und Land ist aber insofern grundlegend, als sie die öffentliche Verantwortung in diesem wichtigen Feld der Zukunftssicherung vor allem auch Koordinierungs- und Flankierungsverantwortung zum Ausdruck bringt. Hierfür müssen angemessene und verbindliche Kooperationsformen entwickelt bzw. konsolidiert und zukunftsfest gemacht werden.

Aktuelle Herausforderungen: Bildungschancen, Ländliche Räume, Fachkräftesicherung

Kommunale Koordinierung im Feld von Übergang Schule – Arbeitswelt und Bildung insgesamt ist – folgt man der Argumentation bis hierher – Daueraufgabe, weil die Kommunen in diesem Feld dauerhaft aktiv sein werden und müssen. Die Wirksamkeit kommunalen Handelns in diesem Feld hängt – bei stets knappen Ressourcen – in erheblichem Maße davon ab, ob sie in ihrem Inneren die Aktivitäten der verschiedenen Fachbereiche und Dienste so aufeinander abgestimmt werden das Synergien entstehen und ob die Lokale Verantwortungsgemeinschaft funktioniert. Die Wirksamkeit kommunalen Handelns ist demnach eng mit der Tätigkeit einer Kommunalen Koordinierung verbunden.

Vom Grundsatz her bleibt der Kanon der Aufgaben, die in diesem Feld zu bewältigen sind, gleich. Sie erfahren aber jeweils aktuelle Akzentuierungen: Manche drängenden Handlungsbedarfe treten zurück, andere und neue entwickeln sich zu Herausforderungen, denen begegnet werden muss. Solchen neuen Herausforderungen gerecht zu werden, ohne die Wahrnehmung der kontinuierlich sich stellenden Aufgaben zu vernachlässigen, also die Kombination aus Stetigkeit und Priorisierung, gehört zu den schwierigen professionellen Anforderungen an Kommunale Koordinierung.

Das soll an wenigen Beispielen illustriert werden.

Kommunale Koordinierung im Übergang Schule – Arbeitswelt hatte ihre „Geburtsstunde“ in der lang anhaltenden Ausbildungskrise um das Jahr 2000.¹¹ Fehlende Ausbildungsplätze charakterisierte auch die Situation in vielen Städten und Kreisen der neuen Bundesländer.

Mittlerweile haben sich die Vorzeichen geändert und das Thema „Fachkräftesicherung“ steht auch hier oben auf der Tagesordnung¹² und muss von den Kommunalen Koordinierungen aufgenommen und bearbeitet werden. Zugleich aber bleibt nach wie vor Jahr für Jahr ein Teil der SchulabgängerInnen ohne Ausbildungsplatz und ohne tragfähige schulische oder berufliche Perspektive. Bei dieser Gruppe besteht die Gefahr, dass sich ihre prekäre Situation verhärtet und verstetigt – mit erheblichen negativen Folgen nicht nur für sie selbst, sondern auch für die Gemeinschaft.

Jugendliche mit erheblichen Berufsstartschwierigkeiten bleiben also eine wichtige „Zielgruppe“ der Koordinierung, die sich zahlenmäßig verkleinert hat, aber in Hinblick auf Problemhaltigkeit (noch) schwieriger geworden ist. Unbesetzte Ausbildungsplätze und der Wunsch nach Fachkräftesicherung lösen diese Problematiken keineswegs „automatisch“ auf.

Mit der aufwachsenden Zahl von Asylbewerberinnen und Asylbewerbern und insbesondere auch jungen Flüchtlingen entsteht für die Kommunalen Koordinierungen eine neue und drängende Aufgabe, die nur mit interkultureller Kompetenz zu bewältigen sein wird. Gerade an dieser Frage wird noch einmal deutlich, wie groß die Schnittmenge zwischen Sozial – und Bildungspolitik ist, und wie töricht es wäre, hier abgrenzend statt kooperierend zu wirken.

Seit „Fachkräftesicherung“ auf der Tagesordnung steht und als gemeinschaftliche Herausforderung Anerkennung findet, rücken zwei Aspekte noch stärker als in der Vergangenheit in den Fokus.

Erstens geht es um die Tatsache, dass viele Schülerinnen und Schüler in erheblicher Distanz nur Arbeitswelt aufwachsen und von daher für alle eine systematische Berufsorientierung mit wiederholten guten Betriebsbegegnungen/-praktika erforderlich wird. Dies wird zur Voraussetzung dafür, dass die jungen Leute überhaupt Berufsausbildung und anschließende Fachtätigkeit als eine reale Option für sich entwickeln können.

Zweitens werden die Betriebe selbst zur „Zielgruppe“: Denn sie müssen – in noch erheblich wachsender Zahl – bereit und in der Lage sein, gute Praktikumsplätze zu bieten und ihre Ausbildung auch jenen Jugendlichen zu öffnen, die nach bisherigen Kriterien als weniger „ausbildungsreif“ angesehen wurden. Praktikums- und Ausbildungsverbände sind vor allem in Regionen, in denen Klein- und Mittelbetriebe dominieren, ein Weg, der erprobt werden muss.

Schließlich potenzieren sich die genannten Problemlagen im ländlichen Raum, der gerade, was die jungen Leute betrifft, unter starkem Sog der Großstädte und Metropolen steht. Es geht nicht mehr um die generelle Abwanderung, die in den

¹¹ Flitner/Petry/Richter 1999: Wege aus der Ausbildungskrise – Memorandum des Forums „Jugend-Bildung-Arbeit“, Opladen.

¹² Erste Bildungskonferenz des Landkreises Bautzen am 2. Juli 2014.

Jahren nach der „Wende“ diese Regionen besonders betroffen hatte, aber durchaus noch – wenn man so will – um ihre Langzeitwirkungen, nämlich der Schwächung ihrer Attraktivität als Lebens- und Arbeitsort vor allem für die junge Generation.

Junge Leute werden aber für die Zukunft dieser Regionen gebraucht: Bleiben oder Zurückkehren sind deshalb wichtige aktuelle Stichworte.¹³ Eine differenzierte und attraktive Bildungslandschaft gehört in diesem Zusammenhang zu den zentralen Standortfaktoren im ländlichen Raum. Bildungsaktive kreisangehörige Städte sind in ihrer mittelzentralen Bündelungsrolle, aber auch in ihrer Ausstrahlung für eine attraktive und wirksame Strukturierung von Bildung im ländlichen Raum unverzichtbar.

¹³ Als Motiv schon früh in Hoyerswerda: Wilfried Kruse 2009: Ein „Lernort“ für Bildung in schwierigen Zeiten, oder: Muss Hoyerswerda neu erfunden werden? In: Wilfried Kruse/ Angela Paul-Kohlhoff 2011: Hoyerswerda: ein guter Ort für lebenspraktische Bildung? Dortmund (Sozialforschungsstelle. Beiträge aus der Forschung Band 180), S. 75-102.

3. Beispiel: Die Große Kreisstadt Hoyerswerda im Landkreis Bautzen

3.1 Geschichte der Bildungskordinierung in Hoyerswerda

2005/ 2006: Anstoß zum Bildungsaufbruch

Die unmittelbare Vorgeschichte des Beschlusses des Stadtrates aus dem Jahr 2006 kann man als eine erste Zeit des Bildungsaufbruchs betrachten. Dieser erste Aufbruch ist der RAA zu verdanken; er ging von einem von ihr initiierten Fachgespräch im November 2005¹⁴ aus. In dessen Folge berief der damalige Oberbürgermeister eine Steuerungsgruppe aus wichtigen Persönlichkeiten der Stadt und der Bildungslandschaft. Mit Unterstützung der RAA und den von der Freudenberg Stiftung kommenden Beratern (Prof. Dr. Angela Paul-Kohlhoff und Dr. Wilfried Kruse) erarbeitete der Steuerkreis ein Handlungskonzept, das schließlich die Grundlage für die Beratungen im Stadtrat bildete. Dieses Handlungskonzept galt zu seiner Zeit mit seiner Orientierung auf „Fit fürs Leben“ als ganzheitlichem Bildungsprozess während des Aufwachsens in Hoyerswerda und seiner Kompetenzfeldorientierung auch im bundesdeutschen Vergleich als einer der innovativsten lokalen Bildungsansätze.

Im September 2006 erfolgte der Stadtratsbeschluss für das Handlungs- und Entwicklungskonzept „Fit fürs Leben“, das mit einer breiten Beteiligung des Bildungssektors in der Stadt Hoyerswerda erstellt worden war. Damit lag nun, im Verantwortungsbereich des Oberbürgermeisters, ein umfassendes Konzept zur Sicherung der Zukunft der nachwachsenden Generation vor, das auf einer Vernetzung und Kooperationsbereitschaft aller Bildungsinstitutionen aufbaut. Leitlinie für diesen Ansatz in kommunaler und bürgerschaftlicher Verantwortung ist die Biografie begleitende Orientierung an Entwicklungs- und Bildungsphasen.

Fünf Kompetenzfelder sind für das Ziel, Entfaltungsmöglichkeiten von Kindern und Jugendlichen zur Vermittlung von Werten, Normen, Regeln der demokratischen Gesellschaft zu sichern, unterschieden worden:

- Lernstoff als lebenswichtig erfahren und erwerben,
- Fähigkeit der Bewältigung schwieriger Probleme,
- Praxisorientierte Auseinandersetzung mit der (Arbeits-)Welt,
- Erprobung und Wahrnehmung von Eigenverantwortung,
- Positives Erlebnis des sozialen Zusammenhangs.

¹⁴ Fachgespräch der Stadt Hoyerswerda und der RAA Sachsen e.V. am 28. November 2005 im Jugendclubhaus Ossi in Hoyerswerda: Wilfried Kruse 2005: In Hoyerswerda zu entdecken: den „Fit fürs Leben“ – Sektor, in: Wilfried Kruse/ Angela Paul-Kohlhoff 2012: Hoyerswerda: ein guter Ort für lebenspraktische Bildung? Dortmund (Sozialforschungsstelle. Berichte aus der Forschung Band 180), S. 17 – 30.

Das folgende, damals oft verwendete Schaubild will den Zusammenhang dieser verschiedenen Ziele verdeutlichen:



Die Errichtung der Koordinierungsstelle

Im Stadtrat wurde einvernehmlich festgestellt, dass die Arbeit direkt „am Jugendlichen“ nach wie vor von den hiermit beauftragten Einrichtungen und Trägern durchzuführen sei. Demgegenüber wurde die Koordinierungsstelle als unabdingbar angesehen, um Schritt für Schritt das Handlungskonzept Wirklichkeit werden zu lassen.

Von der Umsetzung des Handlungskonzeptes werden mittelfristig positive Auswirkungen für alle in Hoyerswerda aufwachsenden Kinder und Jugendliche erwartet, nämlich durch bessere Entwicklung ihrer persönlichen Potenziale entlang der Kompetenzfelder des Handlungskonzeptes.

Die Koordinierungsstelle ist am direkten Erziehungs- und Bildungsgeschehen nur mittelbar beteiligt. Der Erfolg der Arbeit der Koordinierungsstelle ist deshalb auch nur mittelbar abzuschätzen, nämlich an denjenigen Feldern, die für eine mittelfristig und langfristig erfolgreiche Umsetzung des Handlungskonzeptes sprechen.

Als Aufgaben für die Koordinierungsstelle wurden damals genannt:

- Anregung und Verbreiterung des pädagogisch-fachlichen Diskurses zu den Grundprinzipien des Handlungskonzeptes, mit dem Ziel, kooperative Innovationen und eine beteiligungsorientierte Erfolgskontrolle zu initiieren,
- Herstellung von Angebotstransparenz in der vielfältigen lokalen Bildungslandschaft;
- Sicherung einer guten Einbindung der lokalen Arbeit in einen übergreifenden landes- und bundesweiten Entwicklungskontext, um nicht „das Rad ständig neu zu erfinden“ und um der Gefahr einer zunehmenden Provinzialität von Hoyerswerda entgegen zu wirken;
- allmählicher Aufbau einer leistungsfähigen und kommunal gut verknüpften Koordinierungsarbeit;
- begleitende Analysen zu Strukturen, Hemmnissen, Chancen und Potenzialen der lokalen Bildungslandschaft;
- Bemühungen um zusätzliche Fördermittel, um die Arbeit auf eine breitere bzw. zeitweilig vertiefte Grundlage stellen zu können.
- Förderung von Kooperation und Netzwerkbildung auf der Basis des Handlungskonzeptes.

Die erste Umsetzungsphase 2006 bis 2009¹⁵

Wichtige Voraussetzung für den Aufbau von Kooperationen und Netzwerken zwischen der Vielzahl an Beteiligten im Bildungsbereich der Stadt Hoyerswerda war, dass die Mitarbeit auf freiwilliger Basis entstand, so dass die unterschiedlichen Interessen, aber auch durch Rahmenbedingungen gesetzte unterschiedliche Handlungsmöglichkeiten Berücksichtigung finden konnten.

Wie hoch das Engagement war, zeigte sich daran, dass bereits im ersten Umsetzungsjahr 21 Projekte in einer Ausstellung im Rathaus vorgestellt werden konnten. In drei Jahren Erfahrungszeitraum wurden dann insgesamt mehr als 30 Projekte durchgeführt, die sich im Rahmen der Orientierung an den Kompetenzfeldern entwickelt hatten und z.B. in der durchgeführten „Kinder- und Jugendwoche“ im Jahr 2008 gebündelt wurden.

Für die Koordinierungsstelle ergaben sich aus diesem langen und anspruchsvollen „Sollkatalog“, der immer auch vor dem Hintergrund der eher knappen Personalressource „Koordinierungsstelle“ gesehen werden muss, für die erste Phase folgende Arbeitsschwerpunkte:

2007, das erste vollständige Jahr der laufenden Periode, brachte – wie oben kurz skizziert - nach einem langen Abschnitt der eingespielten Rollenverteilungen eine Art neuen Aufbruch. Mit der Frage: Was möchten wir, dass die Kinder und Jugendlichen in Hoyerswerda lernen? kehrte die Bildungsfrage ins Zentrum des städtischen Diskurses zurück. Demzufolge steht das Jahr unter zwei Überschriften: Verankerung

¹⁵ Thomas Delling/ Evelyn Scholz 2013: Kommunale Verantwortung für Bildung – eine Aufgabe der Stadtentwicklung, in: Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative (Hrsg.): Lokale Bildungsverantwortung, Stuttgart 2013, S. 309 – 313.

der Grundidee in der lokalen Bildungslandschaft und Sicherung der Arbeitsfähigkeit der Koordinierung.

2008, das zweite Jahr, macht durch den Erfolg bei der Einwerbung einer Bundesförderung im Rahmen der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ die Vertiefung und Verstärkung der Arbeit vor allem am Übergang Schule-Arbeitswelt möglich. Die Förderung ist insgesamt auf vier Jahre angelegt, endet also 2012.

2009, das dritte Jahr, ist stark durch die Einordnung von Hoyerswerda in den neuen Landkreis Bautzen geprägt. Gemeinsam mit dem Landkreis wird ein Antrag für ein Projekt im Rahmen des Bundesförderprogramms „Lernen vor Ort“ entwickelt, das auf eine enge Bildungszusammenarbeit im „Nordkreis“ hinauslaufen sollte, aber nicht bewilligt wurde. Parallel hierzu wird mit Analysen, Konzepten und Arbeitstagen an einer weiteren Klärung der Frage gearbeitet, ob Bildung das Potenzial für eine zentrale Standortprofilbildung hat.

Ergebnisse der ersten Phase:

- Durch die Planung und Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen wurde eine Vertiefung der Kooperationsbeziehungen zwischen unterschiedlichen Akteuren des Bildungs- und Erziehungsbereiches ermöglicht. Bildung und Erziehung konnte sich so stärker an einem ganzheitlichen Ansatz im Entwicklungsprozess der Kinder und Jugendlichen orientieren.
- Die Entwicklung von Austauschplattformen und Weiterbildungsangeboten schuf mehr Transparenz zwischen den Akteuren. Hierfür erwies sich der zyklische Ansatz im Handlungskonzept „Fit fürs Leben“ als tragfähige Methode. Die Koordinierungsstelle Bildung arbeitet nach einem zyklischen Konzept, um Dynamik und Kontinuität zu erhalten. Dies bedeutet, dass die kontinuierlichen Bildungskonferenzen der Ort für Fachdiskussionen und für die gemeinsame Festlegung neuer Schwerpunkte sind. Die regelmäßigen Bildungsberichte schaffen die Basis für intensive Fachdiskussionen und der Möglichkeit zur Reflexion von Wirkung. Die Zeit zwischen den Bildungskonferenzen ist gefüllt mit inhaltlicher Kompetenz- und Netzwerkarbeit.
- Die jährlichen, später zweijährlichen Bildungskonferenzen sind zu einem wichtigen und unverzichtbaren Element geworden, einerseits, um eine Bilanzierung des Erreichten vorzunehmen und andererseits, um durch Fachexperten von außen neue Impulse für die Weiterentwicklung zu erhalten.
- Die erfolgreiche Einwerbung von Drittmitteln aus der BMBF – Förderinitiative „Perspektive Berufsabschluss“ in der Förderinitiative 1: Regionales Übergangsmanagement (RÜM) ermöglicht für drei Jahre eine vertiefte Entwicklung im Feld des Übergangs von der Schule in den Beruf.
- Für die Arbeit und erzielten Ergebnisse war der vom Oberbürgermeister berufene Fachbeirat¹⁶ eine wichtige Unterstützung, da die dort vorhandene Expertise in verschiedenen Handlungsfeldern in den Bearbeitungsprozess von „Fit fürs Leben“ einfließen konnte

¹⁶ Der Fachbeirat bestand aus 25 Mitgliedern aller Stadtratsfraktionen, des Landkreisdezernats, der IHK Dresden, Schulen, Wirtschaft, freien Trägern und der Kirche, wissenschaftlich begleitet von Prof. Dr. Angela Paul-Kohlhoff (Darmstadt).

Die Aufgaben der Koordinierungsstelle haben sich erweitert

Die Arbeit der Koordinierungsstelle bewegt sich immer in wirtschaftlichen, politischen und sozialen Kontexten, die sich ständig verändern. Zu diesen gehörten die Wahl eines neuen Oberbürgermeisters und die Umsetzung der nun erfolgten Einordnung der vormals kreisfreien Stadt Hoyerswerda in den neuen Landkreis Bautzen. Hoyerswerda ist dadurch gezwungen, das eigene Standortprofil zu schärfen. Hierbei erhielt nun Bildung ein erhebliches Profil bildendes Gewicht. Dies alles erfolgte aber zugleich angesichts einer sich verschärfenden Krise in den öffentlichen Haushalten, die auch Hoyerswerda erheblich traf, weil sie zugleich mit Anpassungen auf Kreisebene verbunden war.

Vor diesem Hintergrund kamen zu den oben aufgeführten sieben „Sollpunkten“ im Anforderungsprofil der Koordinierungsstelle noch die folgenden hinzu:

- Bemühungen um gemeinsame Projektaktivitäten und engere Vernetzungen mit dem Landkreis Bautzen und bezogen auf den sogenannten Nordkreis;
- weitere Klärung der potenziell herausgehobenen Standortqualität von Bildung für Hoyerswerda;
- Präsentation von „Fit fürs Leben“ in der überörtlichen (Fach-) Öffentlichkeit, um Interesse und Nachfrage nach Konzepten/Erfahrungen aus Hoyerswerda zu erreichen und wach zu halten (fachliches „Stadtmarketing“);
- Einbindung externer Expertise in den Arbeitszusammenhang von Hoyerswerda, als eine Art Gegengewicht zur kontinuierlichen Abwanderung von Kompetenzen.

Die zweite Phase (2010 bis 2012): Erweiterte strategische Schwerpunktsetzungen

Für die Fortsetzung des Handlungsansatzes „Fit fürs Leben“ wurden im Zusammenwirken von Arbeitsausschuss¹⁷ und Koordinierungsteam strategische Perspektiven entwickelt, die einerseits die Zielsetzung deutlicher fassen und andererseits mit Arbeitsaufgaben verbunden wurden, die handlungsleitend sind. Damit sollen die Nachhaltigkeit der Verankerung in städtischen Strukturen und die Profilierung im Kreis, aber auch der Transfer in den Kreis unterstützt werden. Dabei sollten vor allem die folgenden Ansätze im Zentrum der Aktivitäten stehen:

- Die Arbeit soll sich insbesondere daraufhin ausrichten, zukunftsweisende Verbesserungsprozesse im pädagogischen Bereich zu unterstützen und zu entfalten. Dabei werden die innovativen Potenziale identifiziert und als Handlungsperspektiven bearbeitbar.
- Die Koordinierungsstelle orientiert sich dabei an den Übergängen von einem Bildungs- und Erziehungsbereich in den anderen, weil hier für die Kinder und Jugendlichen besondere Risiken bestehen können. Dabei wird die

¹⁷ Die Gründung des Arbeitsausschusses von „Fit fürs Leben“ erfolgte im November 2008. Der Arbeitsausschuss unterstützt mit seiner Arbeit die Koordinierungsstelle. Er hat die Aufgabe, die Effektivitäts- und Qualitätsentwicklung der Koordinierung zu unterstützen.

Eigenständigkeit der jeweiligen Bildungsphasen unter dem Gesichtspunkt betrachtet, welche Kompetenzen für gelingende Übergänge entwickelt worden sind und weiter gestärkt werden müssen.

- Da jede Arbeit sich an Prioritäten orientieren muss, soll es eine stärkere Konzentration auf besonders vielversprechende Konzepte als „Innovationskerne“ geben, die Übergangsverläufe positiv beeinflussen.
- Die bisher auf freiwilliger Basis gelungene Kooperation zwischen verschiedenen Akteuren soll nun einen höheren Verbindlichkeitsgrad bekommen, indem Kooperationsvereinbarungen abgeschlossen werden, die Aufgaben und Funktionen präzise beschreiben. Damit wird die Entscheidung der Beteiligten für eine kooperative Zusammenarbeit erleichtert, weil dann auch der Nutzen für jeden deutlich wird.
- Damit die Orientierung an „innovativen Kernen“ aber keine singulären Ergebnisse erzeugt, die nicht mehr kommunal kommuniziert werden können, werden gute Ansätze und Erfahrungen nach außen getragen, damit eine Übertragung auf andere Erziehungs- und Bildungsbereiche möglich ist.
- Zugleich soll kontinuierlich an den Zielen des regionalen Übergangsmagements „Schule und Beruf“ entsprechend der dort entwickelten Strategien weitergearbeitet werden, und zwar in den Handlungsfeldern: Berufsvorbereitende Maßnahmen, Integration junger Mütter, Berufsorientierung an Schulen, Elternarbeit, Öffentlichkeitsarbeit.

Neben den hier genannten Schwerpunkten für die 2. Phase musste Offenheit gegenüber neuen Entwicklungen und neuen Ansätzen in Fragen der Übergänge von Kindern und Jugendlichen in einem kommunal verantworteten Bildungssystem bestehen bleiben. Hierzu gehört insbesondere das Modellvorhaben Ein Quadratkilometer Bildung: „Ein Quadratkilometer Bildung ist eine auf zehn Jahre angelegte Lern- und Entwicklungsplattform für Personen und Institutionen, die in einem Stadtteil oder einer dörflichen Gemeinde Verantwortung für den Bildungserfolg aller Kinder und Jugendlichen übernehmen. Ein Quadratkilometer Bildung hat drei Handlungsebenen:

1. Mit dem Projekt wird in ein lokales Bündnis Bildung investiert, das sich durch eine Kultur der Anerkennung und des sozialen Vertrauens auszeichnet.
2. In dem Projekt werden Förderlücken in und zwischen den Bildungseinrichtungen des Stadtteils entdeckt, die sowohl kurzfristig kompensierend als auch Biographien begleitend geschlossen werden. Professionelle, Eltern und Externe lernen in diesem Prozess, wie sich Bildung im Stadtteil als System begreifen und verändern lässt.
3. Durch das Projekt wird ein Qualitätsverständnis gestärkt, das Kindertagesstätten, Jugendhilfeeinrichtungen und Schulen miteinander verbindet.“¹⁸

Zum „Kennenlernen“ der Bildungsakteure in der Stadt trug und trägt auch die jährliche Kinder- und Jugendwoche bei, die sich in den vergangenen Jahren zu einer festen kulturellen Größe im Stadtleben entwickelt hat. Ziel der Woche ist es, gemeinsam die Vielfalt des lokalen Bildungssektors darzustellen und Kindern und Jugendlichen einen ganz anderen Zugang zu Bildungsangeboten zu bieten. Im Jahr 2010 wurde die Kinder- und Jugendwoche erstmals an die bundesweite

¹⁸ Wenzel, Sascha: Grundlagenpapier 2009, S.1 in: www.ein-quadratkilometer-bildung.org/wp-content/uploads/2011/07/Grundlagen%20km2%20Bildung%202009.pdf, Stand: 15.12.2014.

Interkulturelle Woche gekoppelt. Mit thematisch spezifischen Veranstaltungen werden seither im Besonderen interkulturelle Kompetenzen, als integraler Bestandteil des Handlungskonzeptes, vermittelt.

Rahmenvereinbarungen mit den Bildungsakteuren

Auf der Grundlage eines einjährigen intensiven Arbeits- und Diskussionsprozesses der Fachgruppe wurde eine Rahmenvereinbarung erarbeitet, die sich zu einem Leitfaden für die Arbeit eines jeden Bildungsakteurs in der Stadt Hoyerswerda entwickeln soll. Sie wird zwischen der Stadt Hoyerswerda, der mit der Umsetzung des Handlungs- und Entwicklungskonzeptes „Fit fürs Leben“ beauftragten Koordinierungsstelle und dem jeweiligen Bildungsakteur abgeschlossen.

Im Zentrum der Rahmenvereinbarung steht das Bekenntnis, gemeinsam daran zu arbeiten, Hoyerswerda als Stadt „Lebenspraktischer Bildung“ zu gestalten, die durch ein ausreichendes, überschaubares und uneingeschränkt zugängliches Bildungsangebot geprägt ist.

Ziel ist es dabei, Kinder, Jugendliche und junge Erwachsene darin zu unterstützen, ihre Grundbedürfnisse und individuellen Interessen an Bildung zu erkennen und aktiv zu entfalten und auf diese Weise zum Aufbau gelingender Bildungsbiografien beizutragen.

Durch die Verstärkung von Kooperationen, die Entwicklung gemeinsamer Angebote und die konstruktive Beteiligung an der kommunalen Koordinierung tragen die Bildungsakteure aktiv dazu bei, die Stadt nicht nur als Lebens-, sondern auch als Bildungsraum zu gestalten.

Jede Rahmenvereinbarung wird mit einer Zielvereinbarung konkretisiert, die gemeinsam umgesetzt und jährlich fortgeschrieben wird. Beispielhaft konnten auf der Bildungskonferenz 2011 erste Rahmenvereinbarungen, untersetzt mit klaren Zielvereinbarungen, unterzeichnet werden. Damit wurde ein weiterer Schritt in Hoyerswerda gegangen, um Transparenz und Verbindlichkeit in der Kooperationskultur weiterzuentwickeln. Mittlerweile hat sich die Kooperationskultur so weit stabilisiert, dass für eine verbindliche Zusammenarbeit Rahmenvereinbarungen im obigen Sinne nicht immer erforderlich sind, sondern auch Absprachen, Protokollnotizen und gemeinsame Arbeitspläne ausreichen.

Hoyerswerda: Stadt „Lebenspraktischer Bildung“

Die erweiterte strategische Ausrichtung findet ihren Ausdruck in der Formel: Hoyerswerda – Stadt „Lebenspraktischer Bildung“, die in Beiträgen von Angela Paul-Kohlhoff¹⁹ für einen breiten Diskussionsprozess in Hoyerswerda diskutiert und begründet wurde. Dort wird als vorläufige Definition vorgeschlagen: „Unter

¹⁹ Ausführlich wird dieses Konzept in seiner Anwendung auf Hoyerswerda erläutert bei: Angela Paul-Kohlhoff 2009: Lebenspraktische Bildung – Was ist damit gemeint? Und: Wie kann ein solcher Ansatz in Hoyerswerda umgesetzt werden? In: Wilfried Kruse/Angela Paul-Kohlhoff 2011: Hoyerswerda: ein guter Ort für lebenspraktische Bildung? Beiträge zur Zukunftsdiskussion einer geschrumpften Stadt in der sächsischen Lausitz, Dortmund (Sozialforschungsstelle. Beiträge aus der Forschung Band 180), S. 31 - 46.

Lebenspraktischer Bildung verstehen wir das Gesamtensemble von Lern- und Bildungsmöglichkeiten im lokalen Bildungssystem in seinen institutionellen und informellen Formen. Zielsetzung ist dabei, dass Menschen in allen Lebensphasen ihr Leben selbstbewusst und unter Abwägung der ihnen vorausgesetzten Bedingungen gestalten können. Lebenspraktische Bildung umfasst immer die individuelle und soziale Dimension“.²⁰

Damit wird die „Fit fürs Leben“ – Idee, die als eine bloße Anpassung von Kindern und Jugendlichen an die (schwierigen) Gegebenheiten missverstanden werden kann, zugunsten der Fähigkeit, das eigene Leben bewusst und aktiv zu gestalten, überschritten. Es bleibt die Orientierung am Lebenspraktischen, auch als Antwort auf die besonderen Umstände, die sich den Menschen in einer über lange Jahre dramatisch geschrumpften Stadt wie Hoyerswerda stellten und stellen.

Erweitert wird der konzeptionelle Ansatz auch in verschiedenen anderen Hinsichten: Neben die Bedeutung, die das Lernen in Institutionen hat und behält, insbesondere in den Kindertagesstätten und Schulen, treten die vielen Möglichkeiten des informellen Lernens. Damit werden z.B. Vereine zu wichtigen Bildungspartnern. Aber die Stadt insgesamt wird zu einem differenzierten Lernort, den es zu erkunden, zu entdecken und zu nutzen gilt.

Gerade für Hoyerswerda ist Bildung immer auch ganz eng mit Demokratie und einer Absage an Rassismus und Menschenfeindlichkeit verbunden. Soziale und demokratische Teilhabe ist deswegen eine zentrale Dimension des Konzeptes „Lebenspraktischer Bildung“.

Mit dem Konzept der „Lebenspraktischen Bildung“ und der erfolgreichen Entfaltung der hiesigen koordinierten Bildungslandschaft gewinnt Bildung immer mehr an Gewicht als ein kommunaler Standortfaktor, der auch nach „außen“ hin ausstrahlt, im Stadtmarketing Berücksichtigung findet und zunehmend Anziehungskraft für Expertinnen und Experten aus dem Feld der Bildung²¹ erzeugt.²² Hoyerswerda ist sich dessen bewusst, dass Bildung grundlegend sowohl für jede einzelne Bürgerin und jeden einzelnen Bürger als auch für die Stadtentwicklung und den Flächenkreis Bautzen insgesamt ist.

Die seit 2005 sich entwickelnde kommunale Bildungskultur profiliert Hoyerswerda als Stadt „Lebenspraktischer Bildung“

²⁰ Ebd. S. 134.

²¹ Zahlreiche Veranstaltungen, wie Bildungskonferenzen, das Jahresforum 2012 der Weinheimer Initiative, bundesweite Facharbeitsgruppen, Werkstattgespräche und Seminare bringen Bildungsexperten nach Hoyerswerda. In der Summe der Veranstaltungen waren dies in den letzten mehr als 2000 Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

²² Als ein Beispiel für das Interesse, das Hoyerswerda bundesweit findet: „Was Dortmund von Hoyerswerda lernen kann - Tagungs- und Weiterbildungstourismus für Erzieher und Lehrer als Idee fürs Seenland“.

HOYERSWERDA Eine Gruppe aus dem Ruhrgebiet schaut sich in Hoyerswerda um - nicht nur wegen der Literatur, die hier entstand. Auch der Umgang mit Rechtsextremen sowie die koordinierten Ansätze in der Bildung interessieren die Besucher. In einem Tagungs- und Weiterbildungstourismus könne auch für Hoyerswerda noch Potenzial stecken, findet Wilfried Kruse. Den Unterschieden der Arbeiterkultur im Osten und im Westen Deutschlands ist eine 29-köpfige Gruppe aus Nordrhein-Westfalen in Hoyerswerda nachgegangen. Die Teilnehmer kommen vom Fritz-Hüser-Institut für Literatur und Kultur der Arbeitswelt Dortmund, sind Mitglieder der Fritz-Hüser-Gesellschaft sowie der Auslandsgesellschaft Nordrhein-Westfalen in Hoyerswerda.“ Demczenko, Katrin in: Lausitzer Rundschau vom 26. Juni 2014, in: www.lr-online.de/regionen/hoyerswerda/Was-Dortmund-von-Hoyerswerda-lernen-kann;art1060,4649656, Stand: 13.10.2014.

2012/2013: Ein erneuertes Handlungskonzept Bildung

Vor diesem Hintergrund war es an der Zeit, mit den Bildungsakteuren gemeinsam ein erweitertes Handlungskonzept Bildung zu entwickeln, dies zur Diskussion und schließlich auch im Stadtrat zur Abstimmung zu stellen. Dieses neue Handlungskonzept Bildung weist folgende Grundzüge auf:

„Hoyerswerda ist eine Stadt im Wandel. Bildung ist Fundament und Motor für diesen Wandel. Damit dies gelingt, muss Bildung vor Ort so gestaltet sein, dass sie die Bürgerschaft und insbesondere die Heranwachsenden erreicht und ihnen nützt. Die Stadt Hoyerswerda übernimmt deshalb für die Entwicklung und Qualität der Bildung vor Ort Mitverantwortung. Kommunale Koordinierung ist die Art und Weise, in der Mitverantwortung ausgeübt wird. Dies geschieht in enger Zusammenarbeit mit Landkreis und Staatsregierung, aber es geschieht vor Ort. Sie ist „Chefsache“ und wird durch die Koordinierungsstelle Bildung bearbeitet.

Bildung – im weiten und umfassenden Sinne und nicht nur als „Schule“ verstanden – war schon immer ein wichtiger Standortfaktor für Hoyerswerda. Heute und in Zukunft wird sie als Standortfaktor noch wichtiger: Es sind die Menschen, die hier leben und bleiben, und jene, die wieder oder neu hierher kommen, die den Wandel machen. Hoyerswerda hat eine sehr gut ausgebaute, vielfältige und lebendige Bildungslandschaft. Sie ist der „Nährboden“ für die Zukunft der Stadt [...].

Der weitere Ausbau von Bildung, ihre Orientierung auf die Stärkung demokratischer Verhaltensweisen und die Breite, Vielfalt und enge Vernetzung der Kinder-, Jugend und Kulturarbeit waren Antworten auf die schockierenden Ereignisse, die am Anfang des neuen Abschnitts der städtischen Geschichte standen. Auch dies ist ein besonderes Merkmal, das die Bildungslandschaft in Hoyerswerda in den vergangenen Jahrzehnten erworben hat: Sie setzt Fremdenfeindlichkeit und Rückwärtsgewandtheit Perspektiven entgegen und verhält sich zu gesellschaftlichen Entwicklungen und Risiken nicht gleichgültig [...].

Es ist insbesondere die gewachsene und vertrauensvolle enge Zusammenarbeit zwischen Schulen und wichtigen und prägenden außerschulischen Einrichtungen, die dies bewirkt hat und der die Stadt partnerschaftlich zur Seite steht. Schulen stehen mit ihrem Bildungsauftrag in Hoyerswerda nicht allein. Diese Kultur einer fairen und fachlich guten Zusammenarbeit Vieler soll weiter gepflegt und verstärkt werden.“²³

Der veränderte, nämlich gewachsene Stellenwert von Bildung ist auch daran abzulesen, dass der Oberbürgermeister es für angemessen hielt, vor dem Hintergrund des neuen Handlungskonzeptes Bildung zum Thema einer eigenen Grundsatzrede im Stadtrat zu machen.²⁴

²³ Das erneuerte Handlungskonzept in: www.hoyerswerda.de/documente/Bildung/Handlungskonzept%20Bildung.pdf Stand: 15.12.2014.

²⁴ Die Grundsatzrede Bildung des Oberbürgermeisters von Hoyerswerda ist nachzulesen: Skora, Stefan: Grundsatzrede „Bildung“ Stadtrat Hoyerswerda 30.07.2013, in: www.kommunale-koordinierung.de/uploads/tx_news/GrundsatzredeSkorajf.pdf, Stand: 05.12.2014.

Die Rolle der RAA als beauftragter Träger

Die RAA wurde nicht zufällig von der Stadt Hoyerswerda als Träger für die Kommunale Koordinierung beauftragt. Ihre Tradition ganzheitlicher Jugendarbeit an Biografie begleitenden Schnittstellen, ihr praktisches Engagement für Demokratie, die ihre lokale Verwurzelung waren, sind wichtige Voraussetzungen dafür, den Prozess des Bildungsaufbruchs in Hoyerswerda anzustoßen. In diesem Sinne nimmt die RAA Hoyerswerda/Ostsachsen innerhalb der Bildungslandschaft von Hoyerswerda durch ihre jahrzehntelange Erfahrung, Kompetenz und Netzwerkarbeit selbst schon den Platz einer Art von Teilknotenpunkt ein. Hinzu kommen ihre vielfältigen Einbindungen in überörtliche Arbeitszusammenhänge, ihre eigene Mitgliedschaft in der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer initiative und ihre enge Verbindung zur Freudenberg Stiftung, was sowohl ermöglicht, von den bundesweiten Diskursen zu profitieren als auch Expertise nach Hoyerswerda zu bringen. Dies ist ein Mehrwert, den die Koordinierungsstelle Bildung selbst und damit auch die Stadtverwaltung Hoyerswerda und die kooperierenden Partnereinrichtungen nutzen können.

3.2 Stand und Perspektiven

Die positive Entwicklung der Bildungslandschaft in Hoyerswerda, ihr Stand und ihre Perspektiven lassen sich an vielen „Indikatoren“ ablesen, insbesondere an der starken Verdichtung, den die Kooperation zwischen den Bildungseinrichtungen vor allem entlang der frühen Bildungsbiografien erreicht, an der breiten und aktiven Beteiligung einer großen Zahl von Akteurinnen und Akteuren des Bildungssektors und an dem politischen Gewicht, das Bildung in Hoyerswerda zugemessen wird. Im Folgenden wird vor allem auf die Koordinierungsstelle abgehoben, die in ihrem Profil und ihrer Arbeitsweise gewissermaßen „Spiegelbild“ dieser Entwicklung ist.

Das heutige Profil der Koordinierungsstelle

Die Koordinierungsstelle hat heute ein Profil, das durch die folgenden Merkmale geprägt ist:

- (Sensibilisierung): Viele derjenigen, die in Hoyerswerda über Bildung im weitesten Sinne entscheiden und derjenigen, die Bildung machen, sind und werden für ein zukunftssträchtiges Verständnis von Bildung („Fit fürs Leben“) sensibilisiert, und insbesondere dafür, dass für eine solche Bildung eine enge Kooperation entlang des Bildungsweges unserer Kinder und Jugendlichen unverzichtbar ist.
- (Transparenz): Die strukturellen Probleme und Defizite in der lokalen Bildungslandschaft, aber zugleich auch das enorme Potenzial, über das verfügt werden kann, werden sichtbar gemacht.
- (Gestaltbarkeit): Es werden Wege aufgezeigt und teilweise gemeinsam mit anderen erprobt, wie das lokale Potenzial gepflegt und gefördert werden kann und damit auf die prinzipielle gemeinsame Gestaltungsfähigkeit im lokalen Bildungssystems hingewiesen. Nicht nur Motivation und Fähigkeiten der Kinder und Jugendlichen kommen in den Blick, sondern vor allem auch die

Bereitschaft und Fähigkeit der Einrichtungen und Träger, den Jugendlichen einen anregungs- und optionsreichen Rahmen für die eigene Entwicklung zu sichern.

- (Professionalisierung): Die städtische Koordinierung hat Professionalisierung gefördert und sich selbst professionalisiert und hierfür Methoden und Instrumente und neue Formen der Zusammenarbeit und Abstimmung entwickelt.
- (Aufmerksamkeit & Interesse): In der Fachöffentlichkeit wurde und wird der Blick auf Hoyerswerda und „Fit fürs Leben“ gelenkt, viele Expertinnen und Experten werden in die Stadt geholt, und damit eine Grundlage für weitere Förderung und Nachfrage geschaffen.

Die bisherige Arbeit hat also Chancen erhalten und neue Optionen eröffnet. Diese werden nur durch eine Kombination von Kontinuität & Aufbruch realisiert werden können - im Sinne einer kontinuierlichen Bildungsoffensive. Dies verbindet sich mit der Vorstellung einer besonderen Qualität von Bildung in und aus Hoyerswerda, nämlich der „Lebenspraktischen Bildung“.

2014: Bildungskonferenz und 3. Bildungsbericht

Das erste Quartal des Jahres 2014 war geprägt von der Erstellung des dritten Bildungsberichts 2013²⁵ und der zehnten Bildungskonferenz in Hoyerswerda.

Unter der Überschrift „Gelingende Bildungsbiografien?! – Die Bildungslandschaft Hoyerswerda“ fand am 22. Mai 2014 die Konferenz im Beruflichen Schulzentrum Konrad Zuse statt, die wie immer von der Koordinierungsstelle Bildung beim Oberbürgermeister in Ausführung der RAA Hoyerswerda/Ostsachsen e.V. vorbereitet wurde. Die Bildungskonferenz konnte mit 90 TeilnehmerInnen an die erfolgreichen Besucherzahlen der letzten Jahre anknüpfen und verstetigte damit den Prozess der Untersuchung und Darstellung der Bildungslandschaft vor Ort, die Vernetzung lokaler, landkreisweiter sowie überregionaler Ebenen von Bildungsakteuren, Vereinen, freien Trägern, der Politik- sowie Verwaltungsebenen und Kooperationspartnern.

Die Bedeutung und Stetigkeit der Konferenz spiegelte sich bereits anhand der gewonnenen Redner für die Grußworte wider: Herbert Wolff, Staatssekretär im Sächsisches Staatsministerium für Kultus, Dr. Dorothee Freudenberg, Kuratoriumsvorsitzende der Freudenberg Stiftung²⁶ und der Koordinator der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative, Dr. Wilfried Kruse.

Den inhaltlichen Mittelpunkt dieser Bildungskonferenz, bildete der dritte Hoyerswerdaer Bildungsbericht 2013. Dieser beleuchtet die Schwerpunktbereiche

²⁵ Die Bildungsberichte 2009, 2011 und 2013 in: www.hoyerswerda.de/index.php?language=de&m=287&n=292, Stand: 16.12.2014.

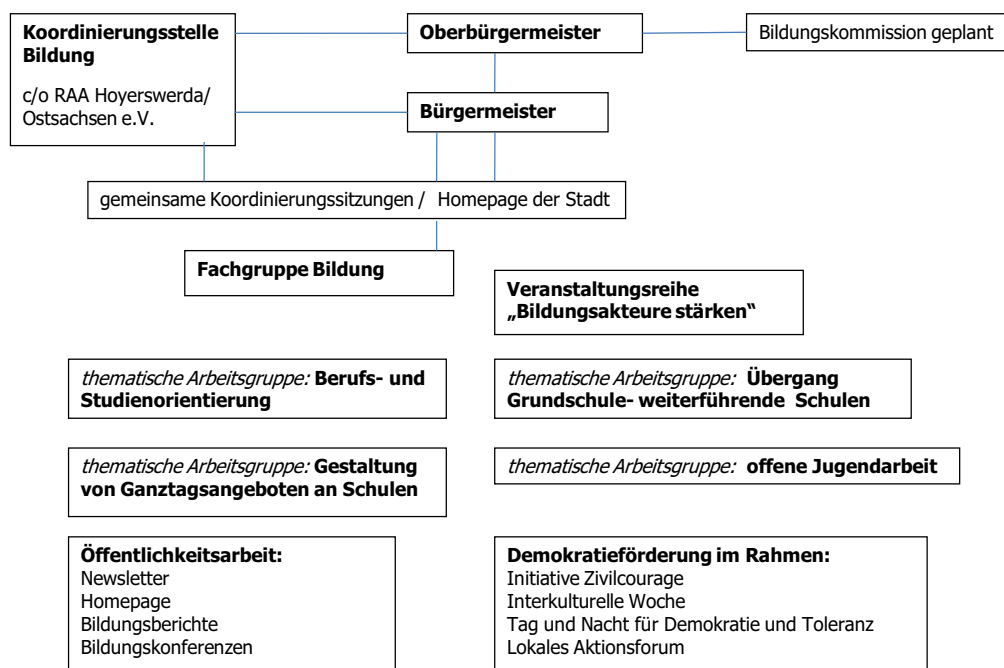
²⁶ Die Freudenberg Stiftung begleitet Hoyerswerda bereits seit mehreren Jahren real nachhaltig in der Arbeit im Bildungs- und Demokratiesektor. Dieses unschätzbare Engagement, welches immer von einer sehr vertrauten und vor allem kooperativen und damit wertschöpfenden Zusammenarbeit gekennzeichnet ist, basiert auf den Entwicklungsvorhaben von Lokalen Modellen. Diese „[...] an bestimmten Orten oder in ausgewählten Stadtteilen. Hier arbeitet die Stiftung in Zusammenarbeit mit Partnerorganisationen vor Ort (i.d.R. Regionale Arbeitsstellen oder Bürgerstiftungen) Biographie begleitend und bedürfnisorientiert an der Verbesserung der Regelpraxis in mindestens einem ihrer Themenschwerpunkte Integrationsgesellschaft, Jugend zwischen Schule und Beruf sowie Stärkung der Demokratischen Kultur in Schule und Gemeinde. [...]“. www.freudenbergstiftung.de/de/wie-wir-arbeiten/lokale-modelle/lokale-modelle.html, Stand: 15.10.2014.

„Grundschule – Ein Bedeutender Baustein in der Bildungsbiografie unserer Kinder“, „Fachkräftesicherung – Gemeinsame regionale Herausforderung Vieler“ sowie „Inklusion – Eine gesamtgesellschaftliche Herausforderung“. Hierzu fanden drei Fachforen statt, in denen die TeilnehmerInnen einen qualitativen fachlichen Input erhielten sowie in einem zweiten Teil konkrete Herausforderungen für die Bildungslandschaft in Hoyerswerda und dementsprechend im Landkreis Bautzen und Bundesland Sachsen herausarbeiteten.

Damit stellen sowohl die Koordinierungsstelle Bildung und die regelmäßige Durchführung der Bildungskonferenz sowie die Erarbeitung eines Bildungsberichtes charakteristische Merkmale der Bildungslandschaft Hoyerswerda dar.

Arbeitsstruktur der „Kommunalen Koordinierung“ in Hoyerswerda

Zielorientierte gemeinsame Arbeitsprozesse brauchen eine praktikable Arbeitsstruktur. Wie diese gegenwärtig aussieht, zeigt das folgende Schaubild:



Aus diesem Schaubild kann man ersehen: Die Koordinierungsstelle Bildung, von der RAA im Auftrag ausgeübt, steht in einem doppelten und abgestimmten Arbeitszusammenhang zur städtischen Spitze, nämlich politisch-strategisch zum Oberbürgermeister (Stichwort: Bildung und städtische Zukunft) und operativ zum Bürgermeister (Stichwort: systematische Qualitätsentwicklung). Der Oberbürgermeister wird künftig unter Aspekten städtischer Gesamtentwicklung von einer Bildungskommission beraten. Der Bürgermeister sitzt der Fachgruppe Bildung vor.

Beide stimmen sich gemeinsam regelmäßig mit der Koordinierungsstelle Bildung ab, oftmals beraten durch den Koordinator der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative.

Thematische Arbeitsgruppen

Die thematischen Arbeitsgruppen sind eine offene Methode der Koordinierung und ein Kerninstrument, um den Austausch zwischen Partnern zu stimulieren. Es handelt sich hierbei um thematische Diskussions- und Planungsgruppen. Sie dienen auch der inhaltlichen Begleitung gemeinsamer kooperativer Projekte und basieren auf den Bedarfen die a) aus dem Handlungskonzept selbst resultieren, b) aus Ergebnissen von Bildungsmonitoring (u.a. Bildungsberichte) oder c) aus Bedarfslagen, die die Bildungsakteure selbst formulieren. Sie sind zeitlich und inhaltlich variabel und werden durch die Koordinierungsstelle inhaltlich und organisatorisch gestaltet.

Zurzeit bestehen vier thematische Arbeitsgruppen:

Arbeitsgruppe Übergang Grundschulen- weiterführende Schulen: Im Zentrum steht die Entwicklung und Umsetzung einer abgestimmten Strategie für den Übergang von der GS zur weiterführenden Schule, als gesamtstädtisches Konzept. Exemplarisch dafür kann u.a. die Entwicklung eines „roten Fadens“ im Übergang gelten. Mit allen Grundschulen und weiterführenden Schulen der Stadt Hoyerswerda wurde über einen gemeinsamen Elternabend der 3. Klassen, der 4. Klassen Bildungstour, den individuellen „Tagen der offenen Tür“ sowie der abschließenden Bildungsempfehlung effektive, praktikable und abgestimmte Etappen vom Ende der 3. Klassen bis zu den 4. Klassen gefunden.

Impulse aus dem Ein Quadratkilometer Bildung²⁷ fließen in dieser Arbeitsgruppe ebenso ein wie bei der Arbeitsgruppe „Gestaltung von Ganztagsangeboten“.

Arbeitsgruppe Gestaltung von Ganztagsangeboten in Schulen: Dies ist eine Austauschplattform zur inhaltlichen Gestaltung von Ganztagsangeboten unter Einbeziehung von Kooperationspartnern.

Arbeitsgruppe Berufs- und Studienorientierung: Dies ist das Arbeitsgremium der Schulen aus Hoyerswerda und Umkreis zur Abstimmung einer systematischen Bo/StO mit gemeinsamen Standards unter Mitwirkung der Schüleragentur als Instrument und Kontaktstelle zur Wirtschaft; Gäste in der Arbeitsgruppe sind die Agentur für Arbeit, Kammern und Bildungsagentur. Als ein Beispiel Unter dem Motto „Schüler für Schüler“ arbeiten in der Agentur Schüler/innen verschiedener Hoyerswerdaer Schulen an der Gestaltung, Organisation und Durchführung von Angeboten zur Berufs- und Studienorientierung für SchülerInnen der Stadt und der Region. Dabei werden sie durch eine Mitarbeiterin der RAA Hoyerswerda/Ostsachsen e.V. unterstützt. Neben Schüler-Azubi-Gesprächen, Berufsinfortagen, Exkursionen, Zusatzpraktika und Elternabenden finden jährlich abwechselnd die Ausbildungsmesse bzw. der Studieninformationstag statt.“²⁸

²⁷ vergl. hierzu auch das vorherige Kapitel „Über die Stadt hinaus – ein Geflecht von Kooperationen“.

²⁸ www.raa-hoyerswerda.de/index.php/einrichtungen/schueleragentur, Stand: 13.10.2014.

Arbeitsgruppe Offene Jugendarbeit: Dies ist eine Informations- und Austauschplattform der offenen Einrichtung der Kinder- und Jugendarbeit in Hoyerswerda und Umland zur Abstimmung inhaltlicher Schwerpunkte und zur Verbesserung der Zusammenarbeit

Welche Wirkungen können mit den thematischen Arbeitsgruppen erzielt werden?

Es geht dabei um:

- Einen kontinuierlichen Austausch, der Vertrauen fördert, ein Klima von Offenheit schafft und die Kooperationsbereitschaft stärkt,
- die Sicherung des gleichen Informationsstands für alle TeilnehmerInnen und Schaffung von Transparenz,
- die Entwicklung und Umsetzung gemeinsamer Projekte,
- stellt die Qualitätsentwicklung in den Mittelpunkt.

Alle ansässigen Bildungseinrichtungen sind einbezogen

Besonders hervorgehoben werden soll, dass sowohl in den Arbeitsgruppen als auch generell bei der Arbeit der Koordinierungsstelle Bildung Hoyerswerda nicht nur die Bildungseinrichtungen in städtischer Trägerschaft, sondern alle in der Stadt ansässigen Bildungseinrichtungen einbezogen sind, seien sie in Trägerschaft des Landkreises oder in privater Trägerschaft.

Ein breites Spektrum von lokalen Aktivitäten

Unter dem Titel „Bildungsakteure stärken“ konnte eine Veranstaltungsreihe aufgebaut werden, die Inhalte aus den thematischen Arbeitsgruppen, der Facharbeitsgruppe und anderen Zusammenarbeitsformen von Bildungsakteuren direkt aufnimmt und in diesem Format umsetzt. Zielgruppenspezifische, pädagogische Probleme und Herausforderungen werden ebenso thematisiert wie bildungspolitische Fragen und gesellschaftliche Herausforderungen.

Die Veranstaltungsreihe ermöglicht mit ihren unterschiedlichen Schwerpunkten einen offenen professionsübergreifenden Diskurs und ist eine Plattform für Austausch und zum Wissenserwerb. Gerade das Zusammenkommen unterschiedlichster Bildungsakteure im Rahmen der Veranstaltungsreihe ermöglicht die Wahrnehmung und Sensibilisierung für die Anforderungen und Probleme anderer Bildungsakteure, schafft Offenheit und bietet die Basis für Austausch und Kooperation. Die hohe Resonanz der Veranstaltungsreihe bestätigt den Bedarf. In den letzten zwei Jahren hat sie sich zu einem Kooperationsprojekt entwickelt, das gemeinsam von Koordinierungsstelle, dem Bildungswerk für Kommunalpolitik Sachsen e.V., der Volkshochschule und der Konrad-Zuse-Akademie organisiert wird.

Die jährlich wiederkehrenden Aktivitäten im Bereich stetiger Demokratiewerkarbeit, wie die Interkulturelle Woche und der Aktionstag „Tag und Nacht für Demokratie und Toleranz“ sind ein fester Bestandteil von Konzept und Praxis der Bildungsakteure in Hoyerswerda.

Schulen, Vereine, Jugendhilfeträger und Initiativen sind mit Ideenreichtum und Enthusiasmus dabei bewusste Akzente für Demokratie und Toleranz in der Stadt zu

setzen. Die Tatsache, dass sich an diesen Veranstaltungen kontinuierlich 12- 18 unterschiedliche Akteure (Schulen, Vereine etc.) beteiligen, zeugt davon, dass Demokratiewerk zum einen in der Bildungsarbeit fest verankert ist und zum anderen gemeinsames Engagement unter einem gemeinsamen Label selbstverständlich geworden ist. Die Bündelung dieser Aktivitäten und die Zusammenstellung eines Flyers sowie die Abstimmung z.B. auf Landkreisebene obliegen der Koordinierungsstelle. Die kontinuierliche und aktive Mitwirkung der Koordinierungsstelle in der Initiative Zivilcourage und im Bündnis „Hoyerswerda hilft mit Herz“ ist grundlegend und selbstverständlich.

Das breite Spektrum der Öffentlichkeitsarbeit ist die Basis für Information, Transparenz und Austausch. Sie setzt sich aus vielfältigen Bausteinen zusammen die dauerhaft und systematisch bearbeitet werden. Dabei hat sich die zyklische Arbeitsweise bewährt. Die regelmäßig erscheinenden Newsletter spiegeln im Sinne von Transparenz unterschiedlichste Aspekte der Bildungslandschaft wider. Interessante Veranstaltungen und Projekte finden hier ebenso ihren Platz wie grundsätzliche Bildungsdebatten.

Bildungsberichte sind ein wichtiges Instrument lokalen Bildungsmonitorings in Hoyerswerda. Diese kontinuierliche Bildungsberichterstattung, die systematisch Informationen von pädagogischen Fachkräften und der breiten Öffentlichkeit über Entwicklungen in der lokalen Bildungslandschaft festhält, ist zu einem unverzichtbaren Baustein der Öffentlichkeitsarbeit geworden.

Die regelmäßig stattfindenden Bildungskonferenzen dienen der Rückschau sowie der Entwicklung neuer Ideen und Strategien zur Weiterentwicklung des Handlungskonzeptes und sind inzwischen auch über die Stadt hinaus zu einem Anziehungspunkt für Bildungsakteure geworden, da sie einen breiten bildungspolitischen Dialog bieten. Diese Resonanz zu den Bildungskonferenzen signalisiert die Akzeptanz und den Willen zur Mitgestaltung bei den teilnehmenden Bildungsakteuren.

Die Aktivitäten Hoyerswerdas, Bildungsprozesse abgestimmt und kooperativ zu gestalten, gilt es, auch über die Stadtgrenzen hinaus, öffentlich zu machen. Die Koordinierungsstelle nutzte zahlreiche bundes- und sachsenweite Tagungen und Konferenzen für dieses Anliegen.

4. Über die Stadt hinaus – ein Geflecht von Kooperationen

Die Bildungskordinierung in Hoyerswerda versteht die Stadt, in der sie ansässig ist, keineswegs als eine „Insel“, auf die man sich in Konzept und Praxis beschränken könnte. Zum einen unterhält die Stadt in vielen Feldern, darunter eben auch im Feld der Bildung, intensive Kooperationsbeziehungen mit den anderen Städten im „Nordkreis“, als einer Teilregion des Landkreises Bautzen. Besonders eng sind insbesondere in Sachen Bildung hierin die Bezüge zu Bernsdorf.²⁹ Hierauf wird an verschiedenen Stellen dieser Expertise eingegangen, insbesondere einleitend zu Kapitel 5. Hoyerswerda entspricht hiermit dem Profil einer „bildungsaktiven Mittelstadt“, wie es im 2. Kapitel bereits skizziert worden ist. Zugleich erfüllt Hoyerswerda gemeinsam mit Bautzen und Görlitz arbeitsteilig auch oberzentrale Funktionen, so wie es der Landesentwicklungsplan³⁰ vorgesehen hat.³¹

Hoyerswerda³² ist sich aber bewusst, dass die Bildungsgestaltung „vor Ort“ sowohl arbeitsteilig und kooperativ in den Landkreis Bautzen als auch in die übergreifende Bildungs- und Regionalentwicklungspolitik des Freistaats Sachsen eingebettet sein muss, wenn sie auf Dauer wirksam sein will. Dabei geht es nicht nur um Anerkennung und förderliche Rahmenbedingungen, sondern auch um ein produktives Zusammenspiel von Gestaltung und Koordinierung auf diesen verschiedenen Ebenen. Von daher wird in dem vorliegenden Kapitel die Perspektive gewissermaßen umgedreht; hauptsächlicher Gegenstand wird die Bildungskordinierung auf der Ebene des Landkreises wie die Förderung regionaler Bildungslandschaften und von Bildungskordinierung durch die Staatsregierung sein.

Vernetzungschance Ein Quadratkilometer Bildung

Im Januar 2010 startete in Hoyerswerda das durch einen Stiftungsverbund getragene Modellprogramm Ein Quadratkilometer Bildung in seine Vorbereitungs- und Konzeptionsphase. Am 21. November 2011 wurde dann im Jugendclubhaus Ossi mit einer Fachtagung der offizielle Startschuss gegeben. Sozialräumlich auf die Hoyerswerdaer Neustadt bezogen, werden neue Wege einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen der Grundschule „An der Elster“, als so genannter Schlüsselschule, und weiteren relevanten Akteuren – allen voran dem Trägerwerk Soziale Dienste Sachsen e.V. mit den beiden Kindertagesstätten „Sonnenblume“ und

²⁹ Vergl. zu beiden Aspekten das folgende Kapitel „Empfehlungen zum Aufbau einer Mehr-Ebenen-Koordinierung“

³⁰ Der Landesentwicklungsplan des Freistaats Sachsen aus dem Jahr 2013 kennt Oberzentren und Mittelzentren als „zentrale Orte“, für die besondere Entwicklungsaufgaben bestehen. Dort heißt es:

„Die Zentralen Orte sind so zu entwickeln, dass sie

- ihre Aufgaben als Schwerpunkte des wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Lebens im Freistaat Sachsen wahrnehmen können und
- zur Sicherung der Daseinsvorsorge die Versorgung der Bevölkerung ihres Verflechtungsbereichs mit Gütern und Dienstleistungen bündeln und in zumutbarer Entfernung sicherstellen.“ Sächsische Staatsregierung: Landesentwicklungsplan 2013 -LEP2013, Dresden 2013.

³¹ Der Oberzentrale Städteverbund Bautzen - Görlitz - Hoyerswerda (OZSV) entstand im Jahr 1994 durch eine Festlegung im Landesentwicklungsplan des Freistaates Sachsen. Gemeinsam nehmen die drei größten Städte im ostsächsischen Raum die Aufgaben eines Oberzentrums wahr. Hauptaugenmerk liegt dabei auf dem Ausbau der Infrastruktur, auf der wirtschaftlichen Stabilisierung der Region sowie auf dem Regionalmarketing.

³² Für Hoyerswerda enthält der Landesentwicklungsplan von 2013 eine besondere Charakterisierung: „Entwicklungspotenziale für die Städte des Oberzentralen Städteverbundes und seines Verflechtungsbereichs ergeben sich besonders durch - die wachsende Bedeutung von Hoyerswerda/Wojerecy als größte Stadt im länderübergreifenden Lausitzer Seenland, auch als Chance zur Bewältigung der Folgen des demographischen Wandels.“ Sächsische Staatsregierung: Landesentwicklungsplan 2013 -LEP2013, Dresden 2013.

„An der Elster“, dem Johanniter-Kinderhaus „An der Elsterwiese“ sowie der Schule zur Lernförderung „Nikolaus Kopernikus“, aber auch Eltern, weiterführenden Schulen und Einrichtungen der Jugendhilfe im sozialräumlichen Nahfeld erschlossen.

Auch in Bernsdorf³³ startet 2011 der Ein Quadratkilometer Bildung. In enger Partnerschaft der RAA Sachsen e.V., der Lindenstiftung und der Freudenberg Stiftung wurde in Bernsdorf erstmalig Ein Quadratkilometer Bildung im ländlichen Raum eröffnet. Schlüsselgrundschule ist die Grundschule Bernsdorf.

Ein Quadratkilometer Bildung ist eine langfristig angelegte gemeinsame Lern- und Entwicklungsplattform für Personen und Institutionen, die in einem städtischen Sozialraum Verantwortung für den Bildungserfolg von Kindern und Jugendlichen übernehmen. Begleitet von einer Pädagogischen Werkstatt, die im Jahr 2012 etabliert werden soll, ist es das Ziel aller Beteiligten, Konzepte zur ganzheitlichen Förderung aller Kinder zu entwickeln.

So sollen Förderlücken zunächst kurzfristig kompensierend schließlich aber langfristig Biographie begleitend geschlossen werden. Dabei wird gemeinsam an der Entwicklung eines Qualitätsverständnisses gearbeitet, welches Kindertageseinrichtungen, Schulen und andere Akteure miteinander verbindet. Erste Meilensteine zur Erreichung dieser Ziele waren dabei der Ausbau der Elsterschule zur Schule mit ganztägigen Angeboten, die Überarbeitung des Schulprogramms sowie die Neuformulierung bestehender Kooperationsvereinbarungen mit den beteiligten Kindertagesstätten.

Der von Ein Quadratkilometer Bildung verfolgte kleinräumige Ansatz Biographie orientierter Bildungsförderung kann in den kommenden Jahren entscheidend auf die Weiterentwicklung der lokalen Bildungslandschaft einwirken, wenn er mit einer auch sozialräumlich orientierten Bildungskordinierung kombiniert wird.

Koordinierung auf der Ebene des Kreises

Die Koordinierungsstelle des Oberbürgermeisters der Stadt Hoyerswerda beteiligt sich aktiv an Arbeitszusammenhängen auf Kreisebene. Ihre Leitung wurde vom Landrat in das Steuergremium der Regionalen Koordinierungsstelle Berufs- und Studienorientierung im Landkreis Bautzen berufen, die 2013 eingerichtet wurde. Im Vorfeld der Einrichtung dieser regionalen Koordinierungsstelle - in der Phase der Konzeptentwicklung - hat die Koordinierungsstelle Bildung Hoyerswerda gemeinsam mit der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative aktive Unterstützung geleistet. Aktuell unterstützt Hoyerswerda den Landkreis bei der Durchführung von thematischen Veranstaltungen.

Außerdem ist die Koordinierungsstelle Bildung Hoyerswerda Bindeglied in die Region Hoyerswerda, wenn es um die landkreisweite Organisation der jährlich stattfindenden Interkulturellen Woche geht und sie engagiert sich im Bündnis „Hoyerswerda hilft mit

³³ Das ostsächsische Bernsdorf, bestehend aus einer Kernstadt und vier Ortsteilen, hat ca. 7000 Einwohner. Bernsdorf hat wie viele Kommunen im ländlichen Raum Sachsens mit Abwanderung und Überalterung zu kämpfen. Noch etwa 11 Prozent der Einwohner sind unter 15 Jahre. Um die Ansiedlung junger Familien zu erhöhen, bemüht sich die Stadt um eine attraktive Bildungslandschaft und gute Vernetzung.

Herz“. Diese Bürgerbündnisse, die es mittlerweile an verschiedenen Orten des Kreises gibt, haben sich mittlerweile zu einer Arbeitsgruppe zusammengeschlossen, um gemeinsam mit dem Landkreis ein Unterbringungs- und Kommunikationskonzept zu erarbeiten und umzusetzen. In dieser Arbeitsgruppe ist auch die Koordinierungsstelle Bildung aktiv.

Insofern bestehen bereits vielfältige Arbeitsbeziehungen. Dies ist aber bislang nicht Ausfluss eines systematischen Konzeptes der geregelten Bildungsk Kooperation zwischen dem Kreis und den kreisangehörigen „bildungsaktiven Mittelstädten“ oder den verschiedenen Teilregionen, die man in einem großen Flächenkreis durchaus unterscheiden kann. Die Zusammensetzung des Steuergremiums folgte offenbar vor allem der Idee, „Aktive“ der Berufs- und Studienorientierung einzubinden. Von Seiten der kreisangehörigen Städte ist lediglich Hoyerswerda mit der Koordinierungsstelle Bildung vertreten; die Verknüpfung zwischen kreislicher Koordination und kommunalen Aktivitäten „vor Ort“ wird bislang nicht explizit zum Thema.

Die Errichtung einer Koordination auf der Ebene des Landkreises Bautzen hat eine mehrjährige Vorgeschichte, die eng mit der Mitarbeit in der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative verbunden ist. So wurde unter starker Beteiligung aus Hoyerswerda und vom Landkreis Bautzen schon im Jahr 2011 ein Positionspapier der Arbeitsgemeinschaft entwickelt, das ausdrücklich zum Verhältnis von Koordination auf Kreisebene und auf kreisangehöriger städtischer Ebene Stellung nimmt und hierzu Vorschläge präsentiert.³⁴

Nach dem bundesweiten Jahresforum der Arbeitsgemeinschaft, das 2011 in Hoyerswerda durchgeführt wurde, trat der Landkreis Bautzen formal der „Weinheimer Initiative“ bei. Zugleich betraute der Landrat zunächst eine Person im Sozialdezernat und später die Kreisentwicklung mit der Wahrnehmung der Aufgaben einer Koordination, stets unterstützt und begleitet durch die Koordinierungsstelle in Hoyerswerda und die Arbeitsgemeinschaft. Die Koordinierungsstelle bleibt in der Folge weiterhin im Kreisentwicklungsamt zugeordnet, ist also nicht Stabsstelle des Landrats.

Die damalige Ausrichtung der Koordinierungsstelle bezog sich auf den gesamten, langgestreckten Prozess des Übergangs von der Schule in den Beruf im Sinne einer bildungsbiografischen Orientierung. Demgegenüber geht die heutige, nun seit 2013 bestehende Koordinierungsstelle, entsprechend der schließlich erfolgreich beantragten Landesförderung mit ihrer Konzentration auf „Berufs- und Studienorientierung“ von einem wesentlich engeren, eingeschränkteren Ansatz aus.

Arbeitsschwerpunkte des 1. Jahres waren zunächst der Aufbau von Arbeitsstrukturen und die Einberufung eines Steuergremiums. Die Aktionsmöglichkeiten der Koordinierungsstelle sind durch einen Korridor definiert, der durch die Förderrichtlinien und eine schriftliche Vereinbarung zur Arbeitsteilung mit der Sächsischen Bildungsagentur und der Agentur für Arbeit beschrieben wird. So ist eine direkte Kontaktaufnahme der Koordinierungsstelle mit Schulen nicht vorgesehen.

³⁴ Das „Positionspapier: Landkreise - kreiszugehörige Städte und Gemeinden“ findet sich auf der Homepage der Arbeitsgemeinschaft unter www.kommunale-koordination.de und ist diesem Bericht im Anhang beigelegt.

Der Entwurf zu einem Leitbild wurde erstellt, im Steuergremium erörtert und schließlich vom Kreistag verabschiedet. Das Leitbild umfasst acht „Grundprinzipien und Zielvorgaben“, die sich alle auf die Berufs- und Studienorientierung beziehen und denen Handlungsfelder in allgemeiner Form benannt sind. Dabei wird nicht systematisch zwischen „regional“ und „lokal“ unterschieden, d.h. die Problematik eines großen Flächenkreises mit unterschiedlichen Teilräumen und wichtigen kreisangehörigen Städten wird nicht aufgenommen. Ein darauf aufbauender operationalisierter Arbeitsplan liegt öffentlich nicht vor.

Im Unterschied zur Anlage der kreislichen Koordinierung gehen andere Felder der Kreispolitik durchaus von den sozialräumlichen Differenzierungen in diesem flächengroßen Kreis aus. Es gibt Bildungsplanungsräume und Sozialräume.

Das Jugendamt des Kreises arbeitete bisher vermittels von vier Sozialraumteams, künftig drei Regionalteams, die jeweils jene Teilregionen des Kreises bearbeiten sollen, die sich um die Städte Hoyerswerda im Norden, Kamenz im Westen und Bautzen im Osten gruppieren, wobei einige dieser Großregionen in sich wiederum sehr inhomogen sind. Immerhin wird in diesem Feld explizit von einer engen Zusammenarbeit zwischen den kommunal Zuständigen und den Regionalteams ausgegangen. Hauptansatzpunkt ist hier die Präventive Jugendhilfe; als Felder werden genannt: Familienbildung, aufsuchende sozialräumliche Kinder- und Jugendarbeit und Offene Kinder- und Jugendarbeit.

Obwohl man sich vorstellen kann, dass es fachliche Bezüge zwischen Berufs- und Studienorientierung und „Präventiver Jugendhilfe“ gibt, sind Querbezüge bisher kaum erkennbar.

Am 2. Juli 2014 fand in Bautzen die 1. Kreisweite Bildungskonferenz statt, die auf ein erhebliches Interesse stieß.³⁵ Thematischer Schwerpunkt war: „Rolle der Berufs- und Studienorientierung bei der Fachkräftesicherung“.

Landesförderung von Regionalen Bildungslandschaften und Koordinierung

Innerhalb der Landesregierung nimmt vor allem das Sächsische Ministerium für Kultus das Thema Bildungslandschaften auf. Hierbei können grob zwei Felder unterschieden werden, die unterschiedlichen Referaten zugeordnet sind, nämlich die Förderung und Begleitung von Regionalen Bildungslandschaften und diejenigen Aspekte, die mit dem Übergang Schule – Arbeitswelt zusammenhängen.

Bildungslandschaften/Koordinierungsansätze

So weit zu erkennen ist, unterhielt und unterhält der Freistaat, vielleicht mit Ausnahme der Ganztagsförderung, die einen starken lokal-regionalen Bezug aufweist³⁶ mit Ausnahme keine eigene Förderlinie für Regionale Bildungslandschaften, vertritt aber programmatisch diesen Ansatz und unterstützt

³⁵ Das Leitbild findet sich als Vorlage DS 1/ 852/ 14 auf <http://webservice.landkreis-bautzen.de/bi/vo020.asp?VOLFDNR=2020>; ein kurzer Bericht zur Bildungskonferenz auch auf: www.kommunale-koordinierung.de

³⁶ Ein Programm, für das eine Servicestelle beim Staatsministerium für Kultus eingerichtet wurde und das enger Kooperation mit der Deutschen Kinder- und Jugend-Stiftung (DKJS) durchgeführt wird.

faktisch die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung in verschiedenen Programmen und Programmgenerationen geförderten einschlägigen Projekte in Sachsen.

Einschlägig sind in diesem Zusammenhang zum einen die Vorhaben, die aus der Förderinitiative Perspektive Berufsabschluss mit den Unterbereichen Regionales Übergangsmanagement und Nachqualifizierung. Im Freistaat wurden insgesamt sieben Vorhaben gefördert; mit Hoyerswerda bis 2012 im Übrigen das einzige Vorhaben in einer kreisangehörigen Stadt. Alle anderen Förderungen waren in den kreisfreien Städten Dresden und Leipzig, bzw. auf der Ebene von Landkreisen angesiedelt. Koordinierung zum Hauptanliegen hatte im Rahmen der Förderinitiative nur der Bereich Regionales Übergangsmanagement. Die Förderung bezog sich dabei nicht auf die gesamte Bildungsbiografie, sondern auf die – allerdings weit gefasste – biografische Periode des Übergangs von der Schule in die Arbeitswelt.³⁷

Zum zweiten handelt es sich um Vorhaben, die aus dem Programm Lernen vor Ort in Sachsen durch das BMBF gefördert wurden.³⁸ Dieses Programm sah Antragstellung und Koordinierung durch Kommunen vor. In Sachsen wurden die kreisfreien Städte Dresden und Leipzig und der Landkreis Görlitz gefördert.

Nach Auslaufen der Projektförderung hat eine Transferphase begonnen, für die Transferagenturen eingerichtet wurden. Für Sachsen zuständig ist die Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales Bildungsmanagement (TransMit), die vom Deutschen Jugendinstitut in Halle betrieben wird.

Übergang Schule – Arbeitswelt

Als zweite Linie, die die Frage der Koordinierung vor Ort adressiert, ist die Förderung von Berufs- und Studienorientierung im Zusammenhang mit dem Übergang von der Schule in die Arbeitswelt zu erkennen, und zwar vor allem mit dem Konzept Weiterentwicklung selbsttragender Strukturen der Zusammenarbeit Schule-Wirtschaft auf der Ebene der Landkreise und Kreisfreien Städte aus dem Jahr 2012.

Dem vorausgegangen waren bereits eine „Vereinbarung zwischen der Sächsischen Staatsregierung und der Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit in Sachsen für den Bereich der Berufs- und Studienorientierung“ vom 30. April 2009 mit sechs Anlagen, die bestimmte Felder und die dortige Arbeitsteilung und Kooperation weiter ausbuchstabieren.

Im Sinne einer übergreifenden Koordinierung besonders einschlägig war vor allem die am 1. Februar 2008 erfolgte Errichtung einer Landesservicestelle Schule Wirtschaft im Geschäftsbereich des SMK und im Referat, das zugleich auch für die Mittelschulen (heute: Oberschulen) zuständig ist.

³⁷ Hier sind auch Vorhaben aus dem Förderprogramm des BMBF *Jobstarter* einschlägig, von denen es 17 in Sachsen gab, in unterschiedlicher Trägerschaft und nur teilweiser Rückbindung an Landesministerien.

³⁸ Einschlägig ist auch das Förderprogramm des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (FSFJ) „Jugend stärken. Aktiv in der Region“, weil dieses ebenfalls Kommunen als Antragsteller vorsah. In Sachsen wurden die Landkreise Görlitz/Weißwasser und der Landkreis Meißen gefördert. Dieses Programm hat einen anderen Zuschnitt: es konzentriert sich nicht auf den Übergang in die Arbeitswelt, sondern zielt darauf, Jugend in einem umfassenderen Sinne zu stärken. Im gewissen Sinne bildet es eine Brücke zwischen den stark auf den Übergang orientierten Vorhaben und jenen, die die Entwicklung von Bildungslandschaften insgesamt zum Ziel hatten, wie Lernen vor Ort. So weit zu erkennen ist, wurden die diversen Programme auf Landesebene *nicht* aufeinander bezogen und abgestimmt begleitet.

In der entsprechenden Information des SMK heißt es zu den Inhalten/Schwerpunkten der Arbeit der Landesservicestelle:

- „[...] Entwicklung von zentralen Aufgabenschwerpunkten im Bereich Berufs- und Studienorientierung sowie in der Zusammenarbeit zwischen Schule und Wirtschaft,
- Beratung und Zusammenführung von Akteuren der Berufs- und Studienorientierung,
- Beratung bei der inhaltlichen Ausrichtung von Projekten unter Berücksichtigung des regionalen Bedarfs und der Qualitätskriterien,
- Unterstützung der Akzeptanz von bewährten Methoden und Instrumenten zur Qualitätsentwicklung und -sicherung (Kernelemente: schuleigene Konzepte zur Berufs- und Studienorientierung, Berufswahlpass, Qualitätssiegel für Berufs- und Studienorientierung),
- Organisation des regionalen und sachsenweiten Erfahrungsaustauschs und -transfers.“³⁹

Die mit Schreiben vom 10. Januar 2012 an die Geschäftsführer des Städte- und Gemeindetags und des Landkreistags, die zuvor konsultiert wurden, versandten „Verfahrungshinweise und Rahmenvorgaben“ für eine Antragstellung konkretisieren den Punkt B7 der entsprechenden SMK-ESF-Richtlinie.

Mit dieser Mitteilung wird erstmals die Möglichkeit eröffnet, die Koordinierung „eines auf Dauer angelegten, regional übergreifenden und für alle Beteiligten klar strukturierten Beratungs- und Unterstützungssystems mit verbindlichen Verfahrensstandards für den Bereich des Übergangs von der Schule in den Beruf“ fördern zu lassen.

Mit der zusätzlichen Bedingung, dass diese Koordinierung als Organisationseinheit „unmittelbar in die Verwaltungsstruktur des Landkreises/der Kreisfreien Stadt eingebunden ist“, soll es sich offenbar um das handeln, was in anderen Zusammenhängen – insbesondere im Rahmen der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative – Kommunale Koordinierung genannt wird.

Im Einzelnen charakterisieren folgende Aspekte diese Initiative:

- Obwohl vom Übergang Schule – Arbeitswelt insgesamt gesprochen wird, bezieht sich die Förderung ausschließlich auf das Feld der Berufs- und Studienorientierung; dies wird auch durch die Bezeichnung deutlich, die für die Koordinierungsstellen vorgesehen ist, nämlich „Regionale Koordinierungsstelle Berufs- und Studienorientierung“,
- die Förderung soll den Landkreisen und kreisfreien Städten in die Lage versetzen, dauerhaft die Aktivitäten zur Berufs- und Studienorientierung zu koordinieren, sie sollen also – wie der Titel besagt – selbsttragend werden,
- als eine Aufgabe wird die Etablierung bzw. Weiterentwicklung „lokaler Verantwortungsgemeinschaften“⁴⁰ genannt, es wird also davon ausgegangen,

³⁹ Sächsisches Staatsministerium für Kultus: Vereinbarung zur Zusammenarbeit der Sächsischen Staatsregierung und der Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit in Sachsen, Anlage 3, Dresden 2009, S. 1.

⁴⁰ Auch dies ein Gedanke und eine Begrifflichkeit, wie sie seit 2007 in der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative üblich geworden ist.

dass sich alle Akteure der Berufs- und Studienorientierung unter Kommunalen Koordinierung zusammen finden sollen,

- Städte und Gemeinden werden lediglich in einem Zusammenhang genannt, nämlich dort, wo als Aufgabe der Koordinierung „Steuerung und Vernetzung der regionalen Verantwortungsträger der Städte und Gemeinden“ genannt wird, was sich nur auf die Realität in Landkreisen beziehen kann,
- kreisangehörige Städte und Gemeinden kommen als Akteure im Rahmen von Verantwortungsgemeinschaften und als Partner der Koordinierung nicht vor,
- als verpflichtende Kooperationspartner werden die verschiedenen Fachbereiche der jeweiligen Verwaltungen, die Sächsische Bildungsagentur, die Agentur für Arbeit und die regionalen Arbeitskreise Schule-Wirtschaft⁴¹ genannt; es wird also im Falle der Landkreise im wesentlichen die Landkreisebene selbst angesprochen.

Auch in der neuen ESF – Periode von 2015-2020 soll die Förderung der Koordinierung fortgesetzt werden. Die Grundlagen für diese Förderung durch die Staatsregierung sind allgemein in einer Richtlinie festgehalten, die vom Sächsischen Staatsministerium für Kultus mit Datum vom 7. Juli 2014 veröffentlicht wurde.⁴² Die entsprechenden Regelungen finden sich in Abschnitt B der Richtlinie. Dort wird allerdings nur noch von „Vorhaben zur Berufsorientierung“⁴³, also nicht mehr in Kombination mit Studienorientierung, gesprochen. Der erste Förderbereich in diesem Abschnitt bezieht sich auf die „Koordination der Akteure und Angebote“⁴⁴ und liest sich als eindeutige Fortsetzung der bisherigen Förderung. Es bleibt auch dabei, dass die Koordinierung kommunal sein muss, mit der bekannten Ausschließung von kreisangehörigen Städten: „Zuwendungen zur Koordinierung der Akteure und Angebote der Berufsorientierung können ausschließlich durch Landkreise und Kreisfreie Städte beantragt werden.“⁴⁵ Indirekt wird allerdings das Erfordernis von Netzwerkbildung und der Entwicklung lokaler Verantwortungsgemeinschaften angesprochen.

⁴¹ „Die Landesarbeitsgemeinschaft Schule Wirtschaft Sachsen (las) wurde 1993 vom Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft e.V. gegründet und bildet eine landesweite Struktur zur Koordinierung und Verbesserung der Wirtschafts- sowie Berufs- und Studienorientierung in Sachsen.

Zur Stärkung der Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft wurde am 8.11.2012 eine gemeinsame Vereinbarung vom Sächsischen Staatsministerium für Kultus und der Vereinigung der Sächsischen Wirtschaft e.V. getroffen.

Die Schirmherrschaft haben Brunhild Kurth, Staatsministerin des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus, und Bodo Finger, Präsident Vereinigung der Sächsischen Wirtschaft e.V., übernommen. Den ehrenamtlichen Vorsitz haben Petra Meißner, Manager Human Resources der MAHLE Industrial Thermal Systems Reichenbach GmbH, und Dr. Hans-Georg Clemens, Schulleiter des Beruflichen Schulzentrums für Technik "Gustav Anton Zeuner" Dresden, inne und vertreten die las in der Öffentlichkeit.

Die strategische Ausrichtung der las wird durch einen paritätisch besetzten Lenkungsausschuss gegeben.

Eine gemeinsame Geschäftsstelle übernimmt die koordinierende Funktion im Netzwerk der 24 regionalen Arbeitskreise Schule Wirtschaft im Land Sachsen.

In den regionalen Arbeitskreisen Schule Wirtschaft engagieren sich Vertreter aus Schulen, Schulbehörden sowie Unternehmen, Verbänden und Einrichtungen der Wirtschaft, die sich zum größten Teil auf ehrenamtlicher Basis für eine erfolgreiche und partnerschaftliche Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft einsetzen. Die Arbeitskreise organisieren vor Ort selbstverantwortlich den partnerschaftlichen Dialog sowie Aktivitäten und Veranstaltungen zur praxisnahen Berufs- und Studienorientierung für Kinder und Jugendliche.“ www.schule-wirtschaft-sachsen.de/ueber-uns/ Stand: 17.11.2014

⁴² Richtlinie des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus zur Förderung von aus dem Europäischen Sozialfonds 2014-2020 mitfinanzierten Vorhaben (SMK-ESF-Richtlinie 2014-2020) vom 7. Juli 2014, in: Sächsisches Amtsblatt, Nr. 32, Dresden 2014.

⁴³ Ebd.

⁴⁴ Ebd.

⁴⁵ Ebd.

5. Empfehlungen zum Aufbau einer „Mehr-Ebenen-Koordinierung“

Zur Entstehung und zur Gliederung der Empfehlungen

Die folgenden Empfehlungen schließen an die in den vorangehenden Kapiteln beschriebenen Entwicklungen und konzeptionellen Überlegungen an. Ein wichtiger Hintergrund sind Erfahrungen, die im Rahmen der Arbeit in Hoyerswerda, im Landkreis Bautzen, im Freistaat Sachsen und darüber hinaus in vielen Arbeitszusammenhängen gesammelt wurden. Besonders hervorzuheben ist dabei die bundesweit aufgestellte Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative.

Der Arbeitsauftrag für diese Expertise schloss ein, im Verlaufe ihrer Erstellung wichtige Überlegungen in Gruppen verschiedener ExpertenInnen zur Diskussion zu stellen. Gedacht war dabei an Kreise, deren MitgliederInnen eine tatsächliche fachliche und räumliche Nähe zu den hauptsächlichen Themen der Expertise haben sollten.

Dies wurde mit einer kleinen Serie von Gesprächen im Herbst 2014 umgesetzt; hierbei wurden teilweise ohnehin anberaumte Sitzungen einschlägiger Fachgremien genutzt, teils wurde gesondert zu einem Gespräch eingeladen. Regelmäßig wurden durch die Autoren Überlegungen und Vorschläge präsentiert⁴⁶ und sodann zur Diskussion gestellt. Lediglich im Fall des Beirats des Ein Quadratkilometer Bildung wurde auf eine gesonderte Präsentation verzichtet; die für diesen Kreis relevanten Aspekte der Expertise gingen in die allgemeine Erörterung ein.

Fachgespräche zur Expertise in diesem Sinne fanden statt:

1. Durch eine Expertenrunde aus den Städten Hoyerswerda und Bernsdorf, am 13. August 2014

Aufgrund der speziellen Verknüpfungen zwischen der Großen Kreisstadt Hoyerswerda und der Stadt Bernsdorf, die sich u.a. in dem Vorhaben Ein Quadratkilometer Bildung und in der gemeinsamen Mitgliedschaft in der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative ausdrückt, sollte in dieser Expertenrunde der Frage nachgegangen werden, wie die Kooperationsbeziehungen systematisiert und in eine „Mehr-Ebenen-Koordinierung“ eingeordnet werden könnten.

Zentral konnten drei Aspekte herausgearbeitet werden, die das Fundament der bestehenden festen Kooperation charakterisieren und einer Weiterentwicklung zugeführt werden sollen. Zum ersten ist es der historische Kontext durch den früheren gemeinsamen Bezirk und der daraus bestandenen Tradition der Zusammenarbeit. Nach wie vor hat Hoyerswerda für das Umland als Verwaltungs-, Bildungs-, Wirtschafts-, und Kulturzentrum einen hohen Stellenwert. Der zweite Aspekt nimmt vor allem die Rolle des Engagements der miteinander verbundenen Träger RAA Hoyerswerda/Ostsachsen und der RAA Sachsen in beiden Kommunen ein. Hier entstanden gemeinsame Strukturen der Zusammenarbeit, die z.B. das

⁴⁶ Eine Präsentation (Expertise zum Thema Bildungskordinierung) findet sich zur Information im Anhang.

Programm Ein Quadratkilometer Bildung vernetzen. Gemeinwesenarbeit und die Mitgliedschaft in der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative sind ebenfalls Gemeinsamkeiten, an die weiter angeknüpft werden kann, auch im Sinne von einfacheren Transfers. Der dritte Aspekt beleuchtete die bereits bestehenden kommunalen Kooperationen in der Verwaltung als Ansätze einer effektiveren und ressourcenschonenderen Arbeitsweise. Zu nennen sind bspw. die Löschhilfevereinbarung oder die Zusammenarbeit im Bereich der Bearbeitung von Widersprüchen oder bei EDV. Dies könnten Modelle für eine weitere Verdichtung von Kooperation sein, auch im Feld von Bildung. Insofern wurde in Bezug auf die Empfehlungen ein erhebliches Potential zur Zusammenarbeit im Sinne einer Modellregion gesehen.

2. im Steuergremium der Regionalen Koordinierungsstelle für Berufs- und Studienorientierung des Landkreises Bautzen, am 1. Oktober 2014

Dieses durch den Landrat des Landkreises Bautzen berufene Gremium setzt sich zusammen aus VertreterInnen der Sächsischen Bildungsagentur/ Regionalstelle Bautzen, der Agentur für Arbeit, der Handwerkskammer Dresden/ Hauptabteilung Berufsbildung, der Industrie- und Handelskammer Dresden/ Geschäftsstelle Bautzen, dem Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft e.V., dem Bundesverband mitteldeutsche Wirtschaft, dem Kreiselternrat, dem Kreisschülerrat, der Koordinierungsstelle Bildung Hoyerswerda, dem Jobcenter des Landratsamtes Bautzen und dem Kreisentwicklungsamt als Koordinator.

Im Rahmen dieser Steuerkreissitzung wurden durch die Koordinierungsstelle Bildung Hoyerswerda Überlegungen zum „Mehr-Ebenen-Ansatz“ vorgetragen und zur Diskussion gestellt. Dabei wurde deutlich, dass große Flächenkreise für eine wirksame inhaltliche Arbeit auf kleinere regionale Strukturen setzen sollten, um territorialen Besonderheiten Rechnung zu tragen und Handlungserfordernisse bedarfsgerecht zu formulieren und umzusetzen. Eine Bündelung und Abstimmung auf Landkreisebene sichert, dass bei allen teilregionalen Besonderheiten Gleichwertigkeit von Bildungschancen im Gesamtkreis im Fokus bleibt. .

3. in der Facharbeitsgruppe Bildung Hoyerswerda, am 16. Oktober 2014

Die Fachgruppe Bildung in Hoyerswerda tagt unter der Leitung des Bürgermeisters und spiegelt – wie bereits in Kapitel 2 dargestellt - die Bildungslandschaft in Hoyerswerda wider: VertreterInnen aller Schularten und Träger im Bildungssektor und in der kulturellen Bildung, einschließlich der freien Träger der Jugendhilfe und der Sportvereine.

In den Mittelpunkt wurden aktuell bestehende Kooperationen und mögliche Ansatzpunkte für eine effektivere Nutzung vorhandener Strukturen sowie auch deren Vernetzung auf weiteren Ebenen gestellt. Hierbei konnten konkrete Netzwerke und Partner und deren bereits arbeitende Strukturen besprochen werden.

Es zeigt sich, dass bereits jetzt die Netzwerke, in denen jeder der Träger agiert, für die lokale Koordinierung von großer Bedeutung sind. Denn dort wird an konkreten Inhalten gearbeitet. Diese werden also lokal in Hoyerswerda bereits koordiniert, aber es findet z.B. kaum ein Erfahrungsaustausch statt, der sich auf dieselben Träger,

aber an anderen Umlandorten bezieht. Dies wird allgemein als Mangel empfunden. Insofern wird ein teilregionaler Koordinierungsansatz als weiterführend angesehen.

4. für den „Nordraum“ in einem Gesprächskreis der Oberbürgermeister und Bürgermeister, am 17. Oktober 2014

Um eine explizite Sichtweise für den „Nordraum“ im Landkreis Bautzen zu erkunden, trafen sich auf Einladung des Oberbürgermeisters von Hoyerswerda die Bürgermeister von Lauta, Lohsa, Wittichenau, Elsterheide, Spreetal sowie VertreterInnen aus Bernsdorf und Schwepnitz.

Als umrahmender Faktor des Gesprächs muss das Bedürfnis nach intensiverem und regelmäßigerem Austausch mit Hoyerswerda als Oberzentrum im Sinne des Landesentwicklungsplans herausgestellt werden. Die dabei besprochenen und für die Empfehlungen zu berücksichtigenden Inhalte bezogen sich vor allem auf den weiteren Ausbau der bereits begonnenen Kooperationen im Verwaltungsbereich, der wirtschaftliche Zusammenarbeit des Lausitzer Seenlandes und vor allem in einer engeren Vernetzung im Arbeitsbereich Bildung. Die Wichtigkeit struktureller Voraussetzungen im Bereich der jeweiligen Biographie begleitenden Übergänge sowie speziell im Sektor Ausbildung und Fachkräfte wurde unterstrichen und die konstruktive Rolle, die die Koordinierungsstelle Bildung Hoyerswerda in der Teilregional bereits einnimmt, anerkannt.

5. in einer Sitzung des Beirats des Ein Quadratkilometer Bildung – Vorhabens Hoyerswerda/Bernsdorf, am 26. November 2014

Der Beirat des Vorhabens Ein Quadratkilometer Bildung vereint aufgrund des Modellcharakters des Programms Expertise aus verschiedenen Ebenen und mit unterschiedlicher Fachlichkeit. In ihm sind vertreten: Der Oberbürgermeister von Hoyerswerda und der Bürgermeister von Bernsdorf, die SchulleiterInnen der Schlüsselgrundschulen, die Koordinierungsstelle Bildung Hoyerswerda, das Landratsamt Bautzen mit den Dezernaten 2 und 4, die Sächsische Bildungsagentur/Regionalstelle Bautzen, die Evangelische Hochschule Dresden, die Fachhochschule Zittau/Görlitz, der Koordinator der Weinheimer Initiative, das Sächsische Staatsministerium für Kultus und die an der Förderung beteiligten Stiftungen.

Im Mittelpunkt standen Arbeitsberichte zu inhaltlichen Modulen des Ein Quadratkilometer Bildung an beiden Standorten, die im Rahmen einer SchulleiterInnen-Klausur formulierten Herausforderungen für das Schuljahr 2014/15 und die Eindrücke der Leiterinnen der pädagogischer Werkstatt und SchulleiterInnen von einem Arbeitsbesuch in der Wartburg Grundschule in Münster/Westfalen.

Die intensive Diskussion zu allen inhaltlichen Punkten machte deutlich, dass der Ein Quadratkilometer Bildung innerhalb eines Quartiers Wirkungen erzielt. Es wurde aber auch auf die Notwendigkeit seiner Einbettung in die Arbeit der Kommunalen Koordinierung hingewiesen. Das Zusammenspiel von Kommunalen Koordinierung und dem Modell Ein Quadratkilometer Bildung ist erforderlich, damit vermieden wird, dass derartige Modelle zu „Insellösungen“ werden.

Schließlich ergab sich die Gelegenheit, Erfahrungen aus dem ostsächsischen Bereich und die Einsichten, die in der Expertise zum Ausdruck kommen, mit der

Situation in Mittelsachsen zu kontrastieren. Die Hochschule Mittweida hatte am 8. Dezember 2014 zu einem Fachtag mit dem Thema „Illusion und Wirklichkeit – Berufliche Ausbildung und Unternehmen“ mit erheblicher Resonanz aus der Region eingeladen, bei dem der Frage nach regionaler Steuerung und Koordinierung ein breiter Raum gegeben wurde, unter anderem durch Inputs aus der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative und von der Koordinierungsstelle Bildung Hoyerswerda.

Ergebnisse und Anregungen aus diesen vielfältigen Gesprächen sind in die folgenden Empfehlungen eingegangen; sie bleiben aber in ausschließlicher Verantwortung der Autoren. Insgesamt kann aber festgehalten werden, dass die grundsätzliche Argumentationslinie, der diese Expertise folgt, nämlich der Etablierung einer „Mehr-Ebenen-Koordinierung“ unter Berücksichtigung der wichtigen Rolle „bildungsaktiver Mittelstädte“, durchgängig Zustimmung fand.

Im Folgenden werden die Empfehlungen bzw. Vorschläge in einer bestimmten Abfolge präsentiert. Zunächst nehmen die Empfehlungen die im Auftrag für die Expertise besonders hervorgehobenen Handlungsfelder Berufs- und Studienorientierung und „Frühe Bildung“ auf und bringen sie in Verbindung mit dem vorgeschlagenen „Mehr-Ebenen-Ansatz“. Diese auf Handlungsfelder bezogene Sichtweise wird im nächsten Schritt um die Frage nach einer sinnvollen Bildungskoooperation und -koordinierung in Teilregionen ergänzt und schließlich werden Vorschläge gemacht, wie eine verstärkte Zusammenarbeit in Handlungsfeldern in einen sinnvollen Zusammenhang mit einer „Mehr-Ebenen-Bildungskoordinierung“ in Bildungsregionen gebracht werden kann. Vorschläge zu einem veränderten Umgang mit „bildungsaktiven Mittelstädten“ finden sich dann im abschließenden, dieser Frage gewidmeten Kapitel.

Empfehlungen für das Feld der Berufs- und Studienorientierung

Rolle bildungsaktiver Städte

- Erfahrungen und Einsichten sprechen dafür, dass die lokale Ebene, bzw. die Ebene der bildungsaktiven Städte mit mittelzentralen Bildungsfunktionen sowohl für die Mobilisierung und kontinuierliche Zusammenarbeit der dortigen „Akteure der Berufs- und Studienorientierung“ als auch für die bedarfsgerechte Organisation und Verteilung von Aktivitäten der Berufs- und Studienorientierung unverzichtbar ist. Dies gilt insbesondere für die regionalen Arbeitskreise Schule – Wirtschaft bzw. arbeitskreisähnlicher Zusammenarbeitsformen und für die ansässigen lokalen und regionalen Betriebe.
- Nicht gelingende Übergänge bzw. nicht gelingende Bildungsbiografien fallen auch den Kommunen „vor die Füße“, und zwar nicht nur den Kreisen, wenn sie als Sozialhilfeträger fungieren, sondern auch den kreisangehörigen Städten. Denn diese haben negative Folgewirkungen für das Zusammenleben und den sozialen Zusammenhalt, für die Zukunftsperspektiven der jungen Leute wie auch der Stadt selbst, denn gut gebildete und ausgebildete Menschen, die bleiben statt zu gehen, sind ein zentraler Standortfaktor. Insofern sind auch die kreisangehörigen Städte unmittelbar an einer guten Gestaltung von Berufs- und Studienorientierung, des Übergangs Schule –

Arbeitswelt insgesamt und an lokaler Bildung interessiert bzw. zu interessieren.

- Dies spricht dafür, auf der Ebene der kreisangehörigen Städte – wenn noch nicht geschehen – eine „Kommunale Koordinierung“ zur Berufs- und Studienorientierung zu etablieren und deren Aufbau durch eine entsprechende direkte Förderung zu unterstützen.
- Im Sinne eines solchen „Zwei- oder Mehrebenen-Ansatzes“ von Koordinierung im Bereich der Berufs- und Studienorientierung reicht eine Beteiligung von einer oder mehreren kreisangehörigen Städten an einem Beirat oder Steuerkreis der kreislichen Koordinierungsstelle und eine regelmäßige Zusammenführung auf Kreiskonferenzen nicht aus. Vielmehr müssen weitere Vorkehrungen getroffen werden, nämlich
 - eine der Kreisebene vergleichbare Anlage der Arbeit auf lokaler Ebene (also: Steuerungsgremium oder Beirat und Konferenzen) und vor allem,
 - eine Arbeitsgemeinschaft der Koordinierungen für Berufs- und Studienorientierung, die sowohl die Kreiskoordinierung als auch die lokalen Koordinierungen umfasst.
 - Hier müssten auch jene Aktivitäten einbezogen werden, die bereits de facto zu kreisweiten Arbeitsstrukturen gefunden haben, wie z.B. die Arbeit mit dem Berufswahlpass, hier haben Betreuung und Erfahrungsaustausch bereits verschiedene Schulen des Landkreises miteinander in Kontakt gebracht.
 - Ein schrittweiser Aufbau könnte mit einer „vorläufigen Kreisarbeitsgemeinschaft“ aus der Koordinierung des Kreises und einer oder zwei bildungsaktiver kreisangehöriger Städte beginnen. Hier sollte, wie im Falle von Hoyerswerda, eine die einzelne Stadt übergreifende teilregionale Zusammenarbeit einbezogen werden.
 - Für eine wirkungsvolle Gestaltung der Übergänge von der Schule in die Arbeitswelt, insbesondere unter dem Aspekt der Fachkräftesicherung, ist allerdings die Begrenzung auf Berufs- und Studienorientierung nicht sinnvoll. Vielmehr muss der gesamte Prozess des Übergangs von der Schule in die Arbeitswelt bis zu einer „guten Ankunft in der Arbeitswelt“ als Gegenstand von Koordinierung einbezogen werden.
 - Dies führt notwendiger Weise zu einer Erweiterung und veränderten Gewichtung der Akteure, die in die Koordinierung einbezogen werden müssen. Die Berufsschulzentren, die Betriebe, die Wirtschaftsförderung, die Arbeitsvermittlung und der Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit erhalten in einer solchen Erweiterung ein größeres Gewicht.

Bildungsaktive Städte und Teilregionen

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangsbedingungen bieten sich folgende Entwicklungsoptionen in Hinblick auf verstärkte und miteinander korrespondierende Kooperation im Feld „Berufs- und Studienorientierung“ an:

- Ein teilregionaler Ansatz zur Berufs- und Studienorientierung für die Region um Hoyerswerda („Nordkreis“) wird in den kreisweiten Ansatz integriert; beide Handlungspläne werden miteinander abgestimmt.
- Dabei kommt es darauf an, dass der teilregionale Ansatz sowohl die generellen Leitlinien des Kreises, als auch die wirtschaftlichen, sozialen und bildungsbezogenen Besonderheiten der Teilregion reflektiert. Umgekehrt wird auf diese Weise auch der kreisweite Handlungsplan Berufs- und Studienorientierung teilregional konkretisiert.
- Die Hoyerswerdaer Aktivitäten werden auch kreisweit bekannt gemacht und dienen als ein Modellbeispiel für die teilregionale Mobilisierung von Berufs- und Studienorientierung.
- Hierzu wird eine gemeinsame Arbeitstagung „vor Ort“ durchgeführt, an der die Mitglieder des Beirats der Kreiskoordinierung und die wichtigen Vorortakteure der Berufs- und Studienorientierung teilnehmen.
- In diesem Zusammenhang wird die Rolle des in Hoyerswerda ansässigen Berufsschulzentrums für die BSO geklärt und aufgewertet. Im Rahmen der teilregionalen Koordinierung kann das Berufsschulzentrum (1) die Koordinierungsstelle Bildung fachlich unterstützen, (2) einen wesentlichen Beitrag zur Mobilisierung und Einbindung von Betrieben für die BSO leisten und (3) kann im Kontext der berufsschulischen Kooperationen im Kreis als „Sonde“ für teilregionale Bedarfe wirken.
- Die jeweiligen Berichterstattungen und die jeweiligen Bildungskonferenzen nehmen den Entwicklungsstand im Kreis und in der Teilregion als Thema auf („zyklische Arbeitsweise“)
- Es wird zwischen den Koordinierungen von Hoyerswerda und der Kreiskoordinierung eine regelmäßige Abstimmung vereinbart, die nach dem Prinzip der Korrespondenz der Koordinierungen auf diesen beiden Ebenen erfolgt.
- Zu dieser Abstimmungsgruppe werden auch die entsprechenden Verantwortlichen der anderen Großen Kreisstädte und weiterer kreisangehöriger Städte mit der entsprechenden bildungsaktiven Funktion eingeladen. Auf der Basis der bisherigen Erfahrungen werden Verfahren und Arbeitsweisen entwickelt, die sicherstellen, dass mittelstädtische und teilregionale Ansätze zu einem integralen Bestandteil der Kreisstrategie zur Berufs- und Studienorientierung werden.

Empfehlungen für das Feld „Früher Bildung“

- Koordinierung für das Feld „Früher Bildung“, insbesondere, was den Übergang von der KITA in die Grundschule und später von der Grundschule in die weiterführenden Schulen betrifft, vereint naturgemäß einen anderen Kranz an Akteuren, als dies für die Berufs- und Studienorientierung erforderlich ist.

- Eine bildungsaktive Stadt wie Hoyerswerda initiiert, fördert und koordiniert schon seit Jahren die Zusammenarbeit im Feld der „Frühen Bildung“. Eine kreisweite Koordinierung im Feld „Früher Bildung“, die über die normalen Abstimmungen im Rahmen der fachlichen Arbeit der entsprechenden Abteilungen hinaus geht, existiert bisher nicht.

Familienunterstützende Maßnahmen des Kreises folgen einem dezentralen Ansatz, der über die bisherigen Sozialraumteams und künftigen Regionalteams erfolgt. Eine systematische Verknüpfung an den entsprechenden Schnittstellen steht aus und müsste entwickelt und erprobt werden.

- Als wichtiger Modellansatz zu „Früher Bildung“ kann das „Doppel“ von Ein-Quadratkilometer Bildung im Nordkreis (Hoyerswerda und Bernsdorf) angesehen werden. An diesem Beispiel stellt sich insgesamt die Frage, wie innovative Ansätze dieser und anderer Art, wie es sie im Kreis möglicherweise an verschiedenen Orten gibt, für die Bildungsregion Landkreis Bautzen insgesamt fruchtbar gemacht werden können, so dass solche Modellansätze gut in die Region „eingebettet“ sind. „Konzept- und Erfahrungsaustausch“ „Transfer“ und „Einbettung“ sind wichtige Fragen jeder Bildungskordinierung und müssen fachlich und „institutionell“ bearbeitet werden.
- Im Fall des Ein Quadratkilometer Bildung wurde als vorläufige Antwort auf diese Herausforderung ein Beirat eingerichtet, in dem u.a. fachlich einschlägige Vertreter des Kreises, aber auch der Staatsregierung vertreten sind. Auf diese Weise verknüpft der Beirat die wichtigen „Koordinierungsebenen“ provisorisch, während der Ein Quadratkilometer Bildung in Hoyerswerda und Bernsdorf in die jeweilige lokale Koordinierung eingebunden ist. Was aber an Kreiskoordinierung für das Feld Berufs- und Studienorientierung sich im Aufbau befindet, fehlt für das Feld „Frühe Bildung“ weitgehend.
- „Frühe Bildung“ müsste also als Handlungsfeld ebenso über einen „Mehr-Ebenen-Ansatz“ koordiniert werden, um kreisweit von Bildungsinnovationen „vor Ort“ profitieren zu können und um eine entsprechende „Einbettung“ zu leisten.
- Hierin ist „Transfer“ als eine besondere Problematik eingeordnet. Transfer muss als ein aktiver Austausch- und fachlicher Kommunikationsprozess verstanden werden, der die jeweiligen konkreten Bedingungen und Umwelten berücksichtigt und jeden Schematismus vermeidet. Informationen, Transparenz und Erfahrungsaustausch sind zwar wichtige Voraussetzungen für Transfer, aber nicht hinreichend. Transfers sind von daher eine wichtige, aber schwierige Aufgabe für abgestimmte Koordinierungen.

Empfehlungen für die Zusammenarbeit in Teilregionen

- Für den Nordkreis kann gesagt werden, dass es verschiedene Ansätze zu einer teilregionalen Bildungszusammenarbeit gibt, die aber bislang nicht systematisch zusammen geführt werden. Für die Berufs- und Studienorientierung existiert ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch mit den Schulen in den Hoyerswerda benachbarten Städten. Für die „Frühe Bildung“ steht hier beispielhaft die Zusammenarbeit beim Modell Ein Quadratkilometer

Bildung zwischen Hoyerswerda und Bernsdorf. Andere fachliche Ansätze, wie z.B. der Wirtschaftsförderung und des Seenlandes oder der Jugendhilfe, existieren ebenfalls teilregional, werden aber für die Entwicklung der teilregionalen Bildungslandschaft bisher kaum genutzt. Größe und Differenziertheit des Landkreises Bautzen sprechen dafür, den Teilregionen auch im Bildungsgeschehen eine stärkere Aufmerksamkeit zu widmen. Hierzu bedarf es auch einer Bestandsaufnahme.

- Für den Nordkreis könnte eine erste und vorläufige Form der systematischeren Zusammenarbeit im Feld der Bildung (mit besonderer Berücksichtigung von Berufs- und Studienorientierung und „Früher Bildung“) in der Gründung einer teilregionalen Arbeitsgemeinschaft Bildung im Nordkreis bestehen, deren erste Mitglieder Hoyerswerda und Bernsdorf sein könnten. Diese Arbeitsgemeinschaft ist offen für die MitarbeiterInnen weiterer Städte der nördlichen Kreisregion.
- Hoyerswerda als große „bildungsaktive Mittelstadt“ mit langer Koordinierungstradition böte sich für die Federführung dieser Arbeitsgemeinschaft an.
- Ein solcher behutsamer Aufbau einer teilregionalen Bildungskoordination im Respekt vor den definierten Zuständigkeiten könnte eine Art „Modellerprobung“ sein.

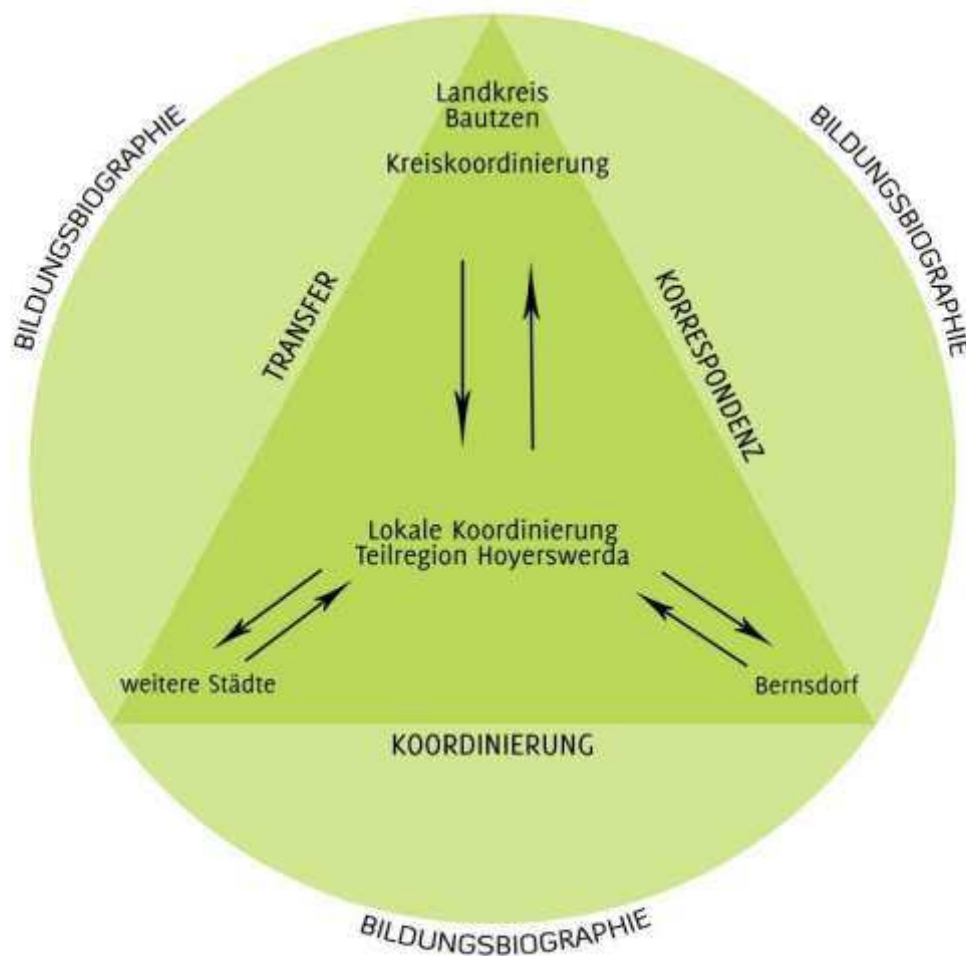
Handlungsfeldkoordination und/ oder übergreifende Bildungskoordination? Vorschläge

- Die vorstehenden Empfehlungen für die Handlungsfelder Berufs- und Studienorientierung und „Frühe Bildung“ und räumlich für eine Teilregion des Kreises reflektieren auf der einen Seite konkrete Koordinierungserfordernisse sowie den Stand der Entwicklung von Koordination. Dies ist und bleibt erforderlich, will man nicht oberflächlich über die konkreten Herausforderungen, die sich immer in unter spezifischen Umständen stellen, hinweggehen. Es ist also erforderlich, inhaltlich und räumlich Handlungsfeld für Handlungsfeld, die jeweiligen Koordinierungserfordernisse jeweils gesondert durchzugehen.
- Auf der anderen Seite ist aber offensichtlich, dass ein solches Nebeneinander diverser Koordinierungen sowohl sachlich als auch unter Ressourcengesichtspunkten nicht sinnvoll wäre. Es wird also, die verschiedenen Handlungsfelder betreffend, für eine übergreifende Bildungskoordination plädiert, wobei sich die Handlungsfelder aus den verschiedenen bildungsbiografischen Phasen und insbesondere aus den sensiblen Bildungsübergängen ergeben und in sich priorisiert werden müssen.
- Dem räumlichen Koordinierungsansatz folgend, wird in Kreisen im Kern ein „Zwei-Ebenen-Ansatz“ empfohlen, also eine korrespondierende Koordination zwischen der Kreisebene und der Ebene der bildungsaktiven kreisangehörigen Mittelstädte. Dieses „Zwei-Ebenen-Modell“ wird ergänzt

- durch die unterstützende Koordinierung in Teilregionen durch die Mittelstädte und die systematische Berücksichtigung von kleineren Sozialräumen und ihre interne Koordinierung (Beispiel: Ein Quadratkilometer Bildung) und
- in eine übergreifende Förderung von regionaler Bildungs koordinierung durch das Land eingebettet.

Das folgende Schaubild versucht, die verschiedenen Bezüge auf den Ebenen unterhalb des Landes zu veranschaulichen.

„MEHR-EBENEN-KOORDINIERUNG“ - ein teilregionaler Ansatz
am Beispiel der bildungsaktiven Mittelstadt Hoyerswerda



6. Zur künftigen Rolle „bildungsaktiver Mittelstädte“

Abschließend soll der Blick erneut auf jenen Kommunaltyp gerichtet werden, den wir „bildungsaktive Mittelstadt“ nennen. Im Kontext der im vorhergehenden Abschnitt empfohlenen „Mehr-Ebenen-Koordinierung“ kommt „bildungsaktiven Mittelstädten“ u.E. eine erhebliche Bedeutung zu – und dies insbesondere in großen Flächenkreisen, wie sie nach der Gebietsreform im Freistaat Sachsen typisch sind. Was eine „bildungsaktive Mittelstadt“ ausmacht, ist im Kapitel „Am Beispiel der Großen Kreisstadt Hoyerswerda“ nachzulesen; gerade auch in der Kombination zwischen Bildungsmobilisierung – und Koordinierung im Inneren und einer mittelzentralen Ausstrahlung in den umgebenden und benachbarten Räumen. Im Folgenden soll weiter geklärt werden, was unter einer „bildungsaktiven Mittelstadt“ zu verstehen ist und es sollen Überlegungen zu deren künftiger Rolle in regionalen Bildungslandschaften und Vorschläge zur deren weiteren Etablierung und Festigung gemacht werden.

Was ist eine „bildungsaktive Mittelstadt“?

„Bildungsaktive Mittelstädte“⁴⁷ sind nach unserem Verständnis Städte mit 30-50 Tausend, maximal 100.000 Einwohnern. Sie sind in der Regel kreisangehörig und gehören im dreigliedrigen Staatsaufbau der Bundesrepublik Deutschland zur untersten, zur kommunalen Ebene. Art. 28 Grundgesetz definiert den dreigliedrigen Staatsaufbau in Bund, Länder und die kommunale Ebene. Unter die kommunale Ebene fallen jedoch sowohl kreisfreie, als auch kreisangehörige Städte, Landkreise und Sonderstatusstädte.

Folglich ist es notwendig, die unterschiedlichen Ausprägungen der kommunalen Ebene näher zu betrachten und Schlussfolgerungen für die Aufgaben der Kommunalen Koordinierung daraus zu ziehen. Bislang war es so, dass bundes- und europaweite Förderprogramme im Übergang Schule und Beruf vor allem auf Großstädten und Kreise ausgerichtet waren. Es ist aber sowohl unter dem Gesichtspunkt funktionierender Bildungslandschaften als vor allem dann, wenn man keinen Jugendlichen zurücklassen möchte, wichtig, auch die übrigen Städte und Gemeinden in den Blick zu nehmen. Denn es handelt sich um ein einwohnerstarkes Segment.⁴⁸

Oftmals sind kreisangehörige Städte auch mittlerer Größe weder Volkshochschulträger, noch Sozialhilfeträger, Jugendhilfeträger, Schulträger oder Träger der Jobcenter. Dennoch finden sich auch unter ihnen – und noch häufiger dann, wenn sie weiterhin über mittelzentrale Bildungsaufgaben im weiteren Sinne verfügen - solche Mittelstädte, die das Thema Bildung und Bildungskoordination in den Fokus ihres kommunalpolitischen Handelns gestellt haben. Diese Städte kann

⁴⁷ Diese Argumentation folgt den Ausführungen, die der 1. Stadtrat Michael Schüßler, Rodgau, auf dem Jahresforum 2014 der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative zum Thema „bildungsaktive Mittelstädte“ gemacht hat. Siehe auch: www.kommunale-koordinierung.de

⁴⁸ M. Schüßler (siehe vorangehende Fußnote) zieht hierfür das Beispiel des Landes Hessen heran: In Hessen gibt es 426 Städte und Gemeinden, davon sind 5 Städte kreisfrei, 7 Sonderstatusstädte, d.h. es verbleiben 414 Städte und Gemeinden in 21 Landkreisen.

man als „bildungsaktive Mittelstädte“ bezeichnen. Es wäre dann die Frage zu bearbeiten, welche Rolle die Kommunale Koordinierung in diesen „bildungsaktiven Mittelstädten“ spielen kann. Es ist nicht zu erwarten, dass jede kreisangehörige Stadt bildungsaktiv ist oder wird. Denn die jeweiligen Aktivitäten einer Stadt sind abhängig von deren individueller Ausprägung und Ausgestaltung politischer Prioritäten, von Struktur, Größe, Infrastruktur, finanziellen Möglichkeiten und den Personalressourcen der Kommune.

Insbesondere die Größe, vorhandene haupt- und ehrenamtliche Bildungsinfrastruktur und eine gewisse mittelzentrale Funktion in diesem Feld scheinen aber wichtige Voraussetzungen dafür zu sein, dass eine Stadt bildungsaktiv wird; allerdings zeigen die Beispiele auch aus dem Freistaat Sachsen, wie z.B. Bernsdorf, dass auch bei ungünstigeren faktischen Voraussetzungen Selbstverständnis und Gestaltungswillen maßgeblichen Einfluss haben können. Dort hat das Thema Bildung politische Priorität und wurde oftmals zur Chefsache erklärt.

„Bildungsaktive Mittelstädte“ engagieren sich über das pflichtige Maß hinaus entlang der Bildungsbiografie der jungen Menschen und öffnen sich immer mehr den gesamten Bildungsbiografien, also auch jener der Erwachsenen in den verschiedenen Lebensphasen. Sie tun dies jedoch nicht nur selbst, sondern initiieren auch bürgerschaftliche Verantwortungsübernahme. Dies führt idealer Weise zu lokalen Verantwortungsgemeinschaften, weil Engagement und auch Identifikation der Bürger erfahrungsgemäß in ihren eigenen Heimatkommunen am stärksten ist.

Diese Kommunen nehmen die Aufgabe wahr, regionale und überregionale Partner im Übergangsgeschehen miteinander zu verknüpfen. Gemeinsam ist diesen Kommunen auch die Implementierung der Aufgabe der Kommunalen Koordinierung im Verwaltungsaufbau. Gerade hierbei geht es darum, weg von einer Projektorganisation hin zu stetigen dauerhaften Organisationseinheiten zu gelangen.

„Bildungsaktive Mittelstädte“ geben sich also unter den gegenwärtigen Bedingungen selbst eine Rolle, die ihnen aufgrund gesetzlicher Regelungen nicht zugewiesen ist. Sie nehmen diese Rolle im Rahmen der kommunalen Daseinsfürsorge wahr. Dies führt sie oftmals in ein Spannungsverhältnis mit anderen in diesem Bereich tätigen Akteuren. In „bildungsaktiven Mittelstädten“ geht es jedoch nicht darum, die formale Zuständigkeit anderer Akteure aufzubrechen oder in Frage zu stellen, sondern auf der untersten kommunalen Ebene die Akteure zusammenzuführen, die Kompetenzen zu bündeln, Prozesse zu moderieren und in die Bürgerschaft hineinzutragen, Aktionen zu steuern und zu lenken und vor allem auch die freiwillige Koordinierung mit den übergeordneten Partnern zu betreiben.

Als Mittelstädte sehen sie sich hierbei gemeinsam in einer zwiespältigen Lage: Mittelstädte stehen - auch dann, wenn sie mittelzentralräumliche Aufgaben wahrnehmen- gewissermaßen im Schatten der Metropolen bzw. größerer Gebietskörperschaften. Zugleich aber lebt ein großer Teil der Bevölkerung in Mittelstädten und diese sind für die Lebensqualität der Menschen von nicht zu unterschätzender Bedeutung.

Bildung wird gerade in Mittelstädten auch aus der Sicht der Menschen, die dort leben, zu einem sehr wichtigen Faktor, der Lebensqualität ausmacht. Auf der anderen Seite werden nicht gelingende Bildungsbiografien gerade für Mittelstädte zu

einem mehrfachen Belastungsrisiko. Mittelstädte brauchen für ihre pro-aktive Rolle in der Bildung förderliche Rahmenbedingungen.

Die bisherigen Erfahrungen „bildungsaktiver Mittelstädte“ lehren, dass es oftmals schwierig ist, mit den Kreisen, denen sie angehören, zu einer tragfähigen Verständigung über Arbeitsteilung und Kooperation im Feld der Bildung zu gelangen. Dies hat verschiedene Gründe, die mit der generellen Problematik des Austarierens von Interessen, Aufgaben und Ressourcen in Kreisen zusammen hängen. Von daher ist es wenig förderlich, die Anerkennung oder Nichtanerkennung der Rolle einer „bildungsaktiven Mittelstadt“ in der regionalen Bildungslandschaft vom Gutdünken der Kreise abhängig zu machen. Vielmehr müsste als gegeben vorausgesetzt werden können, dass „bildungsaktive Mittelstädte“ hier eine unverzichtbare Aufgabe haben, die entsprechend Anerkennung und Förderung bedarf.

„Bildungsaktive Mittelstädte“: Ein Fokus für Landespolitik?

Die Analyse der bildungsregionalen Aktivitäten im Landkreis Bautzen unter besonderer Berücksichtigung der Stadt Hoyerswerda sowie deren Rahmenbedingungen zeigt: Für eine wirksame Entwicklung von regionalen Bildungslandschaften in Flächenkreisen sind kreisangehörige bildungsaktive Städte unverzichtbar.

Kommunale Koordinierung auf der lokalen Ebene wäre als bloße Umsetzung von Kreiskoordinierung falsch konzipiert. Im Gegenteil: Bei der Platzierung von Bildung als wichtiger Faktor der sozialen, kulturellen, politischen und wirtschaftlichen Entwicklung „spielt die Musik eher vor Ort“, während es vornehmste Aufgabe des Kreises ist, auch im Feld von Bildung kreisweit für gleichwertige Lebensbedingungen Sorge zu tragen und die Rahmenbedingungen für eine günstige Bildungsentwicklung im Kreis zu sichern. Hierfür ist kreisliche Koordinierung erforderlich.

Kreisliche Koordinierung und Kommunale Koordinierung „vor Ort“ sind in diesem Sinne als Koordinierung mit unterschiedlichen Aufgaben und auf „gleicher Augenhöhe“, aber in enger Korrespondenz miteinander zu verstehen. Deswegen kann es aus wohlverstandener Landessicht nicht den Kreisen überlassen bleiben, ob sie Kommunale Koordinierungen vor Ort fördern und anerkennen oder nicht und wie sie mit ihnen arbeiten.

Die Weiterentwicklung von Bildungslandschaften funktioniert erst dann wirksam, wenn sie bei den konkreten Lebensverhältnissen der Menschen ansetzt und auch in der Lage ist, ganz gezielt konkrete lokale Bildungsverantwortung zu mobilisieren (Lokale Verantwortungsgemeinschaften). Kommunale Koordinierung in bildungsaktiven Städten oberzentraler oder mittelzentraler Bildungsfunktion sollte deshalb eine strategische und zu fördernde Komponente der Entwicklung regionaler Bildungslandschaften durch die Staatsregierung sein.

Empfehlungen zur Landespolitik

Zur Ausgestaltung des in den vorangehenden Abschnitten skizzierten und begründeten „Mehr-Ebenen-Ansatzes“ von Bildungskoordination werden folgende Vorschläge unterbreitet:

- Kommunale Koordination „vor Ort“, hier in den „bildungsaktiven Mittelstädten“, braucht ebenso Ressourcen wie die kreisliche Koordination; weil beide auch im Landesinteresse agieren, ist eine verständige Kofinanzierung durch das Land gut begründbar.
- Das Land unterhält bereits Formate, die einem Erfahrungsaustausch zwischen Bildungslandschaften und Koordinierungen für die Berufs- und Studienorientierung dienen. Ein solcher Erfahrungsaustausch sollte intensiviert, systematisiert und dokumentiert werden⁴⁹ und ganz ausdrücklich auch die „bildungsaktiven Mittelstädte“ mit einschließen. Ein solches Format könnte zugleich auch Rahmen für aus den Bildungsregionen kommende Anregungen und Vorschläge zur Fortentwicklung der Bildungspolitik im Freistaat sein.
- Die neuen Förderrichtlinien des Landes sollten sicher stellen, dass kreiszugehörige Städte direkt Fördermittel zum Aufbau und zum Betreiben einer kommunalen Koordination beantragen bzw. erhalten können.

Bildungspolitischer Mehrwert:

- Das Land sollte der künftigen Förderung ein Konzept von „Mehr-Ebenen-Koordination“ hinterlegen, das insbesondere die verschiedenen Koordinierungen zu einer engen und korrespondierenden Zusammenarbeit verpflichtet. Arbeitsweisen und Instrumente können mindestens vorgeschlagen und empfohlen, ggf. auch verbindlich gemacht werden.
- Das Land sollte für die Förderung „Kommunaler Koordinierungen vor Ort“ in Mittelstädten als Kriterium setzen, dass die beantragenden Städte bereits bildungsaktiv sind bzw. sich hierzu planvoll entwickeln, und sich aktiv in einen „Mehr-Ebenen“ Zusammenhang einordnen. Was eine „bildungsaktive Mittelstadt“ ausmacht, kann mittlerweile beschrieben werden (siehe oben).
- Der Freistaat Sachsen mit seinen großen Flächenkreisen würde einen wichtigen und eigenständigen Beitrag zu den bundesweiten Anstrengungen zur Entwicklung potenter Bildungslandschaften und zur Aufwertung kommunalen Engagements im Feld von Bildung leisten, wenn er die Figur „bildungsaktive Mittelstadt“ als einen strategischen Ansatz für sich reklamieren würde.

⁴⁹ So könnten z.B. wichtige Impulse wie der folgende aus dem Landkreis Görlitz wechselseitig stärker als bisher aufgenommen werden: Für den Landkreis Görlitz konstituierte sich am 15. November 2014 ein Regionales Bildungsforum, das aus Vertretern verschiedener Fachausschüsse des Kreistages, Fachämtern des Landratsamtes, des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus und Sport und regionalen Bildungsakteuren besteht. Gemeinsam wurde zu bildungspolitischen Fragen beraten. Ein zentrales Thema der ersten Zusammenkunft war der 1. Bildungsbericht des Landkreises, der derzeit durch Mitarbeitende des Projektes „Zukunft durch Bildung im Landkreis Görlitz. Mit Energie und ohne Grenzen!“ und der Unterstützung weiterer Partner erarbeitet wird.

Abschließende Bemerkungen

Es soll abschließend noch einmal daran erinnert werden: Eine wichtige Grundlage dieser Expertise sind erprobte Arbeitsstrukturen und Erfahrungen, die insbesondere die RAA Hoyerswerda/Ostsachsen, die Koordinierungsstelle Bildung des Oberbürgermeisters von Hoyerswerda und die Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative einbringen. Sie bilden zusammen so etwas wie einen Kompetenzpool für Fragen der Bildungskoordination, der durch Sekundäranalysen und Fachgespräche und Austauschrunden im Landkreis Bautzen ergänzt und erweitert wurde.

Der Argumentationsgang der vorliegenden Expertise ist daran orientiert, Sinnhaftigkeit und Zweckmäßigkeit von kommunaler Koordination im Feld von Bildung zu verdeutlichen und dies auch unter Einschluss der Rolle „bildungsaktiver Mittelstädte“. Hintergründig ging es auch um die im Auftrag formulierte Frage, ob ein solches institutionelles Arrangement hilfreich bei der Verhinderung der Abwanderung künftiger Fachkräfte und beim Heranführen von Jugendlichen an zukunftssträchtige Arbeitsfelder sein könne.

Wir kommen zu dem Ergebnis: Beides sind von Arbeits- und Vernetzungsstrukturen grundlegend abhängige Ziele, die gestaltbar und dann erreichbar sind, wenn sich Netzwerkarbeit und ihre Koordination verankert haben und auch die verschiedenen Ebenen übergreifen. Eine wirksame Reaktion auf solche und ähnliche dynamische Problemlagen erfordern eine Arbeitsweise, die effektiv, flexibel und vor allem ressourcenschonend ist und damit nachhaltiger wirken kann. Unsere Empfehlungen zielen auf eine solche Arbeitsweise.

Hoyerswerda wird hier als Beispiel immer wieder herangezogen, aber es ist nicht der einzige Ort, an dem Bildungsaktivitäten stattfinden. Es gibt vielfältige Ansätze und Potentiale, die in der „Fläche“ verteilt sind und dringend der Verknüpfung bedürfen. Es ist deshalb zu erwarten, dass durch einen transparenten und regelmäßigen Informationsaustausch und eine dementsprechende Verzahnung auf der Arbeitsebene - auch im Sinne des in dieser Expertise vorgeschlagenen „Mehr-Ebenen-Ansatzes“ - gerade in Flächenkreisen bessere Resultate erzielt werden können. Denn gerade bei Zielen wie der Verhinderung von Abwanderung und dem Zugang zu zukunftssträchtigen Berufen geht es für alle jungen Leute, unabhängig davon, wo sie wohnen, um Chancengleichheit.

Zwei aktuelle und innovative Beispiele sollen den Nutzen eingespielter und anerkannter Bildungskoordination noch einmal illustrieren:

Das erste Beispiel handelt von der Entwicklung von Ganztagsangeboten in Zusammenarbeit mit Grundschulen, als ein Impuls aus dem Vorhaben Ein Quadratkilometer Bildung. Diese werden in einen flexiblen Bereich der Grundschule in enger Abstimmung mit allen Beteiligten eingefügt und kompetent auf ihre pädagogische Wirkung hin beobachtet. Schon dies bedeutet einen erheblichen Aufwand an fachlicher und organisatorischer Koordination.

Die Koordinierungsstelle Bildung übernimmt hier die Rolle einer Art Gelenksteller, die sowohl sammelt und weiterverarbeitet als auch einen transparenten Zugang zu Informationen schafft. Auf diese Weise erfolgt eine qualitative Verknüpfung vor Ort, in der Teilregion und – potenziell auch – im Rahmen eines zu entwickelnden „Mehr-

Ebenen-Ansatzes“ zu weiteren Bildungsakteuren an im Landkreis und darüber hinaus.

Das zweite Beispiel bezieht sich im engeren Sinne auf die Eröffnung von Zugängen zu zukunftssträchtigen Berufsfeldern, nämlich „Ausbildungsbetriebe on tour erkunden“.⁵⁰ 170 Schülerinnen und Schüler der Vorabgangsklassen aus den regionalen Oberschulen in Hoyerswerda und Lauta und der Schule zur Lernförderung konnten jeweilig an einem Tag im Dezember 2014 zwei Betriebe ihrer Wahl aus einem Set von insgesamt 20 Betrieben, die sich beteiligt hatten, auswählen und besuchen. Bei den Besuchen handelte es sich jeweils um eine gut vorbereitete und aktiv gestaltete Erkundung. Ein solches „Matching“ zwischen Schulen und einer großen Zahl von Betrieben war nur deswegen möglich, weil die Koordinierungsstelle Bildung über gute und vertrauensvolle Beziehungen zu den Schulen verfügt, die auch alle an einer thematischen Arbeitsgruppe der Koordinierungsstelle zum Thema Berufs- und Studienorientierung mitarbeiten. Zum anderen ist mit der Kooperationsstelle die Schüleragentur zur beruflichen Frühorientierung eng verbunden, die seit vielen Jahren enge Kontakte in die lokale Wirtschaft unterhält.

Diese Beispiele bewegen sich in wichtigen Teilfeldern von Bildung. Konzeptionell versteht die Koordinierungsstelle dies aber als aufeinander verweisende und aufeinander aufbauende Phasen von ganzheitlichen Bildungsbiografien.

⁵⁰ Diese Aktion fand auch in der lokalen Presse ein erhebliches Echo, so unter der Überschrift „Berufsorientierung im XXL-Format“ in der Lausitzer Rundschau vom 5./6.12.2014 und unter der Überschrift „Möhrenschneiden kriegen wir gebacken“ in der Sächsischen Zeitung vom 5.12.2014.

Anhang

Veröffentlichungen

Bildungsberichte der Bildungslandschaft Hoyerswerda 2009, 2011, 2013, in:
www.hoyerswerda.de/index.php?language=de&m=287&n=292, Stand: 16.12.2014.

Newsletter der Bildungslandschaft Hoyerswerda, in:
www.hoyerswerda.de/index.php?language=de&m=287&n=292, Stand: 16.12.2014.

Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative (Hrsg.): Lokale Bildungsverantwortung: Kommunale Koordinierung beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt, Stuttgart 2013.

Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft e.V.: Landesebene, in: www.schule-wirtschaft-sachsen.de, Stand: 08.11.2014.

Decker, Mandy: Berufsorientierung im XXL-Format, Lausitzer Rundschau, in: www.lr-online.de/regionen/hoyerswerda/Berufsorientierung-im-XXL-Format;art1060,4836252
Stand 18.12.2014.

Demczenko, Katrin: Möhrenschnelden kriegen wir gebacken, Sächsische Zeitung in:
www.m.sz-online.de/nachrichten/moehrenschnelden-kriegen-wir-gebacken-2987664.html, Stand 18.12.2014.

Flitner/Petry/Richter: Wege aus der Ausbildungskrise – Memorandum des Forums „Jugend-Bildung-Arbeit“, Opladen 1999.

Landratsamt Bautzen – Kreisentwicklungsamt: Vorlage - DS 1/852/14, in:
www.webservice.landkreis-bautzen.de/bi/vo020.asp?VOLFDNR=2020, Stand: 20.11.2014.

Sächsisches Staatsministerium für Kultus: Vereinbarung zur Zusammenarbeit der Sächsischen Staatsregierung und der Regionaldirektion der Bundesagentur für Arbeit in Sachsen, Anlage 3, Dresden 2009.

Sächsischen Staatsministeriums für Kultus: Richtlinie des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus zur Förderung von aus dem Europäischen Sozialfonds 2014-2020 mitfinanzierten Vorhaben (SMK-ESF-Richtlinie 2014-2020) vom 7. Juli 2014, in: Sächsisches Amtsblatt, Nr. 32, Dresden 2014.

Sächsische Staatsregierung: Landesentwicklungsplan 2013 -LEP2013, Dresden 2013.

Schüßler, Michael: Bildungsaktive Mittelstädte, in: www.kommunale-koordinierung.de, Stand: 15.11.2014.

Skora, Stefan: Grundsatzrede „Bildung“ Stadtrat Hoyerswerda 30.07.2013, Hoyerswerda 2013.

Wilfried Kruse/Angela Paul-Kohlhoff: Hoyerswerda: ein guter Ort für lebenspraktische Bildung? Beiträge zur Zukunftsdiskussion einer geschrumpften Stadt in der sächsischen Lausitz, Dortmund (Sozialforschungsstelle. Beiträge aus der Forschung Band 180), Dortmund 2011.

Richter, Ingo/ Füssel, Hans-Peter (Hrsg.): Recht der Jugend und des Bildungswesens (RdJB) 3/2012, Göttingen 2012.

Wenzel, Sascha: „Grundlagen des Programms Ein Quadratkilometer Bildung“ 2009, S. 1.

www.ein-quadratkilometer-bildung.org, Stand: 15.12.2014.

www.freudenbergstiftung.de, Stand: 13.12.2014.

www.hoyerswerda.de, Stand: 14.12.2014.

www.kommunale-koordinierung.de, Stand: 13.12.2014.

www.lernen-vor-ort.info, Stand: 06.12.2014.

www.raa-hoyerswerda.de, Stand: 13.12.2014.



Information:

Expertise zum Thema Bildungskordinierung

für das Sächsische Staatsministerium für Kultus

Auftrag:

- Darstellung von sinnvollen Arbeitsweisen und Kooperationsformen für eine konstruktive Zusammenarbeit zwischen bildungsaktiven, kreisangehörigen Städten und dem dazu gehörenden Landkreis
- Diese Darstellung soll sich auf zwei Felder beziehen:
 - a) die Bewältigung des Übergangs Schule - Beruf
 - b) die Zusammenarbeit von Kita`s, Grundschulen und anderen Einrichtungen der Kinder – und Jugendhilfeund dabei auch die Verknüpfung hin zur Gestaltung von Bildungslandschaften beleuchten.



Das Themenfeld kommunaler Bildungs koordinierung hat beim SMK einen wachsenden Stellenwert.

Verständnis bildungsaktive Mittelstädte:

Grundsätzliches:

- Mittelstädte sind kreisangehörig .
- Es sind Städte die ein Umlandfunktion erfüllen.
- Die Städte sind nah dran an den Bürgern und Bildungsakteuren.
- Die Städte erkennen sehr schnell Bedarfe und formulieren sie auch.
- Eine Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements in unterschiedlichsten Richtungen ist in diesen Städten leichter möglich.

Bildungsaktiv signalisiert:

- Das Thema Bildung im weitesten Sinne hat hohen politischen Stellwert in der Stadt.
(Bildungskonzept/ Stadtratsbeschluss/ Koordinierung)
- Das Engagement geht über das pflichtige Maß hinaus entlang der Bildungsbiografie von jungen Menschen, um dem Anspruch der Daseinsfürsorge gerecht zu werden.
- Auf unterster kommunaler Ebene werden Akteure zusammengeführt, Kompetenzen gebündelt, Prozesse moderiert, Aktionen gesteuert und eine freiwillige Koordinierung mit den übergeordneten Partnern betrieben



Bildungsaktiven Mittelstädte (ab ca. 25.000 Einwohnern) mit einer größeren Umlandfunktion sind für die Entwicklung regionaler Bildungslandschaften unverzichtbar.



Warum wurde der Auftrag an Hoyerswerda vergeben ?

- HY hat das Thema Bildung in den Fokus ihres kommunalpolitischen Handelns gestellt.
- HY ist eine bildungsaktive Mittelstadt.
- HY ist Mitglied in der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative und nutzt das dort vorhandene Erfahrungspotential.
- HY hat ein lokales Handlungskonzept Bildung, das per Stadtratsbeschluss legitimiert ist. Dabei wird von einem umfassenden Bildungsverständnis ausgegangen und Bildung als Prozess verstanden der entlang der Lebensbiografie gestaltet werden muss.
- Die Koordinierungsstelle Bildung ist für die Umsetzung des lokalen Handlungskonzeptes mit verantwortlich.
- Die Koordinierungsstelle Bildung hat Instrumente entwickelt, um das Handlungskonzept mit Leben zu füllen.
- HY hat zur Umsetzung des Handlungskonzeptes eine zyklische Arbeitsweise entwickelt.
 - Regelmäßige Bildungskonferenzen
 - Regelmäßige Bildungsberichte und quartalsweise Newsletter zur Bildungslandschaft HY
 - Regelmäßige Berichterstattung im Stadtrat und auf der Stadthomepage
 - Thematische Arbeitsgruppen
 - Facharbeitsgruppe

Grundverständnis Kommunalen Koordinierung

- Kommunale Koordinierung meint kommunal verantwortete koordinierende Federführung im Rahmen von lokalen Verantwortungsgemeinschaften für Bildung.
- Die stetige Verbesserung der Bildungsqualität im Interesse der Bürgerinnen und Bürger steht dabei im Zentrum.
- Diese gemeinsame Aufgabe aller Bildungsakteure braucht einen gemeinsamen zielgerichteten Arbeitsprozess.
- Diesen Arbeitsprozess zu initiieren, am Leben zu halten, zu motivieren, zu dokumentieren und zu seiner öffentlichen Anerkennung und Wirksamkeit beizutragen – das sind zentrale Aufgaben der Koordinierungsstelle.



Initiative, Koordinierung, Information und Öffentlichkeitsarbeit, Transparenz und Berichterstattung, Erfahrungs- und Wissenstransfer und eine fortlaufende Arbeit an Qualitätsentwicklung und Kompetenzaufbau in der Bildungslandschaft sind wichtige Aufgaben der Koordinierungsstelle, die sie nur wahrnehmen kann, wenn sie lebendiger Teil der lokalen Verantwortungsgemeinschaft ist.

Aktuelle Bezüge der Zusammenarbeit über Hoyerswerda hinaus aus Sicht der Koordinierungsstelle Bildung

1. Ebene der Zusammenarbeit bezieht sich auf die Teilregion Nordraum des LK Bautzen (Bsp.):

- über die thematischen Arbeitsgruppen werden Schulen und Bildungseinrichtungen im Nordraum aktiv einbezogen (dabei orientiert sich die KS Bildung HY an der regionalen Struktur des Jugendamtes bezogen auf den Sozialraum)
- *über die Arbeitsform der Verantwortungsgemeinschaft Lausitzer Seenland, als Teil der Arbeitsgemeinschaft Jugendhilfeverbund im Landkreis Bautzen nach § 78 SGB VIII, eng mit unterschiedlichen sozialen Trägern und Einrichtungen verbunden*
- *über Arbeitsform des Sozialarbeiterforums existiert eine freiwillige Plattform des direkten Austausches auf der Ebene von in der sozialen Arbeit Tätigen im Nordraum des Landkreises (KS ist Mitglied)*
- Die Veranstaltungsform „Bildungsakteure stärken“ wird im gesamten Nordraum des LK beworben und von zahlreichen Bildungsakteuren aus diesem Bereich genutzt.
- Der quartalweise erscheinende Newsletter „Bildungslandschaft Hoyerswerda“ wird auch den Bildungsakteuren des Nordraumes zur Verfügung gestellt.
- Die Einladung von Bildungsakteuren der Region zu den Hoyerswerdaer Bildungskonferenzen ist bereits eine feste Tradition.
- *Ein Quadratkilometer Bildung Hoyerswerda und Bernsdorf*

Aktuelle Bezüge der Zusammenarbeit über Hoyerswerda hinaus aus Sicht der Koordinierungsstelle Bildung

2. Ebene der Zusammenarbeit bezieht sich auf den Landkreis und hier speziell auf das Feld der BO/StO

- Im Vorfeld der Einrichtung der kreislichen Koordinierungsstelle, in der Phase der Konzeptentwicklung, haben die Koordinierungsstelle Bildung Hoyerswerda und die Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative aktive Unterstützung geleistet.
- Die Koordinierungsstelle Bildung ist vom Landrat in das Steuergremium der regionalen Koordinierungsstelle Berufs- und Studienorientierung im Landkreis Bautzen berufen worden.
- Die durch die Regionale Koordinierungsstelle recherchierten Daten werden der Koordinierungsstelle Hoyerswerda zur Verfügung gestellt.
- Die Koordinierungsstelle Hoyerswerda nimmt an den organisierten Austauschrunden der RKO teil.
- Koordinierungsstelle Hoyerswerda unterstützt den Landkreis bei der Durchführung von thematischen Veranstaltungen.
-beziehen sich auf andere Felder

Ideen zur Weiterentwicklung/ Mehr-Ebenen- Ansatz

Folgender „2-Ebenen-Ansatzes“ wäre empfehlenswert:

1. Stufe :

bildungsaktive Stadt + die Umlandregion verstärken ihre teilregionale Zusammenarbeit und übernehmen Verantwortung für kommunale Koordinierung in der Teilregion (haben ein regionalen Beirat, führen regelmäßige Veranstaltung durch u.ä.)

2. Stufe:

* alle so definierten Regionen (3-4- im Landkreis) bilden zusammen unter Federführung der RKO eine Arbeitsgemeinschaft die sich dem Gesamtthema widmet

*hier müssen jene Aktivitäten einbezogen werden die de facto kreisweite Arbeitsstrukturen sind (z.B. Arbeit mit dem Berufswahlpass) und es gilt gemeinsam Transparenz herzustellen, thematischen Austausch zu organisieren



wünschenswert wäre ein Ausbau dieser Arbeitsstruktur entlang der Lebensbiografie Heranwachsender , also breiter angelegt als nur den Übergang Schule Beruf betreffend.

Ideen zur Weiterentwicklung/ Mehr-Ebenen- Ansatz

- * Die Zusammenarbeit zwischen den beiden „Koordinationsebenen“ muss regelhaft und abgestimmt erfolgen.
- * Auf den beiden Koordinationsebenen muss sichergestellt sein, dass die Koordination fachlich und personell in der Lage ist:
 - das fach- und verantwortungsbezogene Zusammenwirken der verschiedenen Dezernate und Fachbereiche des Kreises bzw. der lokalen Kommune zu fördern
 - die kontinuierliche Zusammenarbeit mit den externen Partnern des Übergangs (Arbeitsagentur, Kammern, Schulen, Betriebe...) auf eine vertrauensvolle und verbindliche Grundlage zu stellen.
- * eine erfolgreiche Koordination braucht politische Legitimation und Unterstützung – auf beiden Ebenen

Die gemeinsam vereinbarte regelhafte Arbeitsweise im gesamten Koordinationssystem folgt dabei zyklisch organisierten Arbeitsaufgaben.

Im Rahmen des gemeinsam vereinbarten und nach Ebenen differenzierten Handlungskonzepts finden sich je nach Profil lokale Schwerpunkte und arbeitsteilig vereinbarte Entwicklungsprojekte .

Ideen zur Weiterentwicklung/ Mehr-Ebenen- Ansatz

- Die gemeinsam vereinbarte regelhafte Arbeitsweise ist zyklisch, das heißt Vereinbarungen zu Arbeitsplänen und Bilanzierungen werden über Meilensteine organisiert.
- Das gemeinsam vereinbarten und nach Ebenen differenzierten Handlungskonzepts bildet den Rahmen; in ihm finden sich je nach Profil lokale Schwerpunkte und arbeitsteilig vereinbarte Entwicklungsprojekte .



Dem Land wird empfohlen, diesen Mehr -Ebenen –Ansatz der Koordinierung als sächsisches Modell zu entwickeln und zu erproben.



Positionspapier:

Landkreise - kreiszugehörige Städte und Gemeinden

Am 5. Oktober 2011 fand in Rodgau die erste Sitzung, am 29. November 2011 in Hoyerswerda die zweite Sitzung einer Facharbeitsgruppe der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative statt. Dort waren sowohl Kreise als auch kreiszugehörige Städte vertreten. Das vorliegende Positionspapier ist das abgestimmte gemeinsame Produkt der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

1. Grundsätze

Art 28 GG regelt in Abs. 2, dass die Gemeinden das Recht haben „alle Angelegenheiten der örtlichen Gemeinschaft im Rahmen der Gesetze in eigener Verantwortung zu regeln“. Für die Erfüllung der Aufgaben der Jugendhilfe haben die Landkreise als Träger der öffentlichen Jugendhilfe die Gesamtverantwortung (§79, Abs. 1 SGB VIII).

Die derzeitige Diskussion des regionalen Übergangsmanagements ist weitgehend großstädtisch geprägt. Das zeigt sich auch in den Förderprogrammen des Bundes und der Länder oder Erklärungen zentraler Verbände in diesem Feld. Im Fokus stehen Städte, die Gemeinden im Sinne von Art. 28 Abs. 2 GG, aber zugleich auch Sozial- und Jugendhilfeträger, wie auch Schulträger sind. Da die Mehrzahl der Städte und Gemeinden jedoch "kreisangehörig" ist, sollte das besondere Verhältnis zwischen diesen Städten und Gemeinden und deren Landkreise zukünftig verstärkt in den Blick rücken, denn hier stellt sich das Verhältnis von Zuständigkeit und Verantwortlichkeit auf kommunaler Ebene gänzlich anders da.

In den kreiszugehörigen Städten und Gemeinden bilden sich die sozialen Folgen misslungener Übergänge unmittelbar ab. Für die Bearbeitung der individuellen Folgen sind die Kreise als Sozialleistungsträger zuständig. Daraus ergibt sich zwangsläufig, dass kreiszugehörige Städte und Gemeinden und die Landkreise nur gemeinsam in der Lage sind, die mit der Gestaltung des Übergangsmanagements von der Schule in die Arbeitswelt anstehenden Herausforderungen zu bewältigen. Gelingende Übergänge sind sowohl für die jungen Menschen, als auch für die lokale Wirtschaft aber auch für die kreiszugehörigen Städte und Gemeinden und die Landkreise ein Gewinn.

Immer mehr Landkreise und kreiszugehörige Städte werden in diesem Feld aktiv. Landkreise sind unter vielen Aspekten „eine andere Welt“ als die Großstädte. Nah bei den Lebenszusammenhängen sind die kreiszugehörigen Städte, sie kennen die lebensweltlichen Zusammenhänge und Problemkonstellationen von einzelnen Einwohnergruppen und Sozialräumen relativ gut (Bürgernähe), während die Kreisebene im Rahmen von Kreiszuständigkeiten ein Augenmerk auf die Gleichwertigkeit der Bildungsoptionen und Chancen zu richten hat. Ihre Nähe zu den Bürgern/innen drückt sich vor allem dadurch aus, dass sie eine bürgerfreundliche

Verwaltung organisiert, in dem die verschiedenen Teilgruppen der Bevölkerung umfassend informiert, ihren Anliegen gerecht werden und auf deren unterschiedliche Lebenslagen durch angemessene Unterstützungen reagiert wird..

Die Koordinierung förderlicher Rahmenbedingungen für die Gestaltung von Bildungsbiografien muss in einem Landkreis deshalb auf beiden Ebenen abgesiedelt sein - der kreislichen und kommunalen - , hätte aber durchaus unterschiedliche Aufgaben. Kooperation und Arbeitsteilung „auf gleicher Augenhöhe“ zwischen diesen beiden Koordinierungsebenen ist also eine zentrale Herausforderung bei der Konstruktion der kreislichen und kommunalen Verantwortungsübernahme für die Gestaltung von Bildungsprozessen und Übergängen.

Der Anspruch auf beiden Ebenen, auf „gleicher Augenhöhe“ zu agieren, ist dabei nicht als moralischer Appell zu verstehen, sondern bezieht sich auf gemeinsame Zielsetzungen, , Vereinbarungen über die jeweilige Ebene der Verantwortlichkeit für Lösungsmöglichkeiten und die gemeinsame Verantwortungsübernahme für abgestimmte Ergebnisse. Dies schließt für beide Ebenen (Kreis - Städte & Gemeinden) ein *Initiativrecht* für die Positionierung von erkannten Problemen und die Entwicklung von Handlungsansätzen auch für die jeweils andere „Ebene „ein.

Nach Auffassung der „Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative“ kann dies nur gelingen, wenn sowohl auf der Kreisebene als auch auf der Ebene der einzelnen kreiszugehörigen Städte *Handlungskonzepte zur Koordinierung für Bildungsprozesse* entstehen bzw. weiterentwickelt werden, die auf die jeweiligen vereinbarten Aufgaben Bezug nehmen und zueinander partnerschaftlich ausgerichtet sind. Dabei wird von dem gemeinsamen Grundverständnis ausgegangen, dass die gemeinsam zu fördernden Bildungsprozesse sich nicht auf den Übergang von der Schule in die Arbeitswelt begrenzen, sondern sich auf den biografischen Zeitraum von der frühkindlichen Erziehung/Bildung mindestens bis auf den Zeitpunkt einer stabilen Integration in die Arbeitswelt bezieht. Dies schließt mögliche Umwege und die Bereitstellung „zweiter Chancen“ mit ein. Es wird also konzeptionell ein *Biografie begleitender Ansatz* verfolgt, der aber in einer abgestimmten Weise durch Priorisierung der Handlungsfelder auf der Zeitschiene bearbeitbar gemacht wird. Eine Kommunale Verantwortung für Weiterbildung oder Lebenslanges Lernen wird damit abgewiesen,; sie bleibt lediglich zunächst außer Betracht..

Im Wesentlichen kommt es darauf an, dass beide Koordinierungsebenen in enger, kooperativer Anstimmung arbeiten und bedarfsgerecht und lösungsorientiert (wer kann was zur Zielerreichung beitragen?) nach dem Subsidiaritätsprinzip aufgebaut sind.

2. Aufgaben des Kreises

Die Kreisebene ist mehr als „Koordinierung“: sie muss als eigene politische Gestaltungs- und Dienstleistungsebene gedacht werden. Allerdings kann dies nicht unabhängig von den lokalen Handlungsstrategien erfolgen, sondern ist unter dem Aspekt von *Anschluss*. h. in der Verknüpfung von „top down“ und „bottom up“ zu denken. Insofern begreifen sich beide Koordinierungsebenen auch als wechselseitige Ergänzung im Rahmen der gemeinsam verabschiedeten Ziele und Handlungspläne

Die Arbeitsteilung ist entsprechend der festgelegten Zuständigkeiten zu organisieren. Damit der Grundsatz des „Denkens in Verantwortung statt in Zuständigkeiten“ (Weinheimer Erklärung) umgesetzt werden kann, bedarf es im Sinne von Querschnittsaufgaben insbesondere einer Zusammenarbeit der

verschiedenen fachlich organisierten Funktionen (verwaltungsintern). Darüber hinaus ist mit den auf Kreisebene angesiedelten zentralen Partnern eine Kooperation zu vereinbaren (extern). Das Zusammenspiel zwischen den verwaltschaftlichen und externen Kooperationspartnern ist eine wichtige „Stellschraube“ für eine Qualitätsentwicklung, die sich kooperativ und diskursiv versteht.

Von der Kreisebene aus ist eine intensive Auseinandersetzung mit den sozialräumlichen Chancenunterschieden der Bevölkerung auch im Bildungsbereich zu führen und es sind entsprechende Strategien für einen *Ausgleichsplan* zu entwickeln. Diese bedürfen aber der Rückkoppelung mit der lokalen Koordinierung, um kontraproduktive Effekte zu vermeiden.

In dieser Sichtweise von Kooperation zwischen den beiden Koordinierungsebenen wird als eine wichtige Aufgabe der kreislichen Ebene auch die Unterstützungsleistung für jene Gemeinden betrachtet, die (z.B. auf Grund der geringen Einwohnerzahlen) ihre lokale Bildungsgestaltung und Koordinierung ohne eigenes hauptamtliches Personal durchführen müssen.

Die Aufgabe der Koordinierung auf Kreisebene ist es, zu befördern, dass die Verantwortungsübernahme für die chancengerechte Gestaltung der Bildungsbiografien zu einem gemeinsamen Handlungsziel der gesamten Verwaltung wird und dass die Politik über entscheidungsrelevante Grundlagen für eine kontinuierliche Bildungspolitik verfügt. Dabei wird die kooperative gemeinsame Arbeit auf Kreis- und lokaler Ebene als Motor der Qualitätsentwicklung im Rahmen eines weitgefassten Bildungsverständnisses betrachtet.

3. Aufgabe der Städte und Gemeinden

Die kreiszugehörigen Städte und Gemeinden sind primär für die Koordination der lokal agierenden Akteure im Bildungsgeschehen und bei den Übergängen zuständig. Dabei sind sowohl die verwaltschaftlichen Fachressorts als auch die externen Partner auf lokaler Ebene einzubeziehen.

Auf der lokalen Koordinierungsebene kommt in diesem Zusammenhang stärker und häufiger als auf der Kreisebene die Bedeutung des zivilgesellschaftlichen Engagements zum Tragen, weil Bürger und Bürgerinnen und auch Vereine sich häufig besonders im Nahraum engagieren. Im Gegensatz zum Kreis bietet die Stadt oder Gemeinde einen Identifikationsraum, in dem man als individueller Bürger/in Einfluss nehmen kann. Deshalb ist die Koordination des bürgerschaftlichen Engagements eher eine Aufgabe der lokalen Ebene.

Aus diesem Grund bezieht sich städtisches oder gemeindliches Engagement für die Koordination von Biografie begleitender Bildungs- und Übergangsgestaltung stärker als die Kreisebene auf die *Bürgernähe*. Bürgernähe bedeutet dabei zweierlei: erstens, größere Nähe zu den konkreten Lebens- und Bildungsbedingungen im lokalen Politik- und Verwaltungshandeln und zweitens, stärkerer Einbezug bürgerschaftlichen Engagements dort, wo es sich nicht um repräsentative und hoheitliche Beteiligungsverfahren handelt (Stichwort: direkte Partizipation). Insofern beziehen sich die Schwerpunkte der lokalen Koordinierung nicht nur primär auf die lokal zugänglichen Entscheidungen und Verzweigungen, sondern haben es auch mit einem anderen Akteurskreis zu tun als auf der Kreisebene.

Allerdings darf die Betonung der „Besonderheit des Lokalen“ angesichts des demografischen Wandels und des prognostizierten Fachkräftebedarfs nicht dazu führen, dass Bindung und das „Dableiben“ der nachwachsenden Generation „am Ort“ dominiert. Vielmehr muss bei der Qualitätsentwicklung ein ausgewogenes

Verhältnis von „lokaler Bindung“ und der Fähigkeit zur Mobilität über die „Stadtgrenzen“ hinaus entwickelt werden. Nur durch eine solche Offenheit wird eine Stadt auch für „Zuwanderer“ oder einpendelnder junger Familien attraktiv.

Ein stärkeres Augenmerk auf der lokalen Ebene muss bei der Koordinierung auf einem intensiven und direkten Kontakt mit der *lokalen Wirtschaft* - und nicht nur ihren Verbänden oder öffentlich-rechtlichen Organisationen der Wirtschaft - gelegt werden. Dies betrifft insbesondere die Zusammenarbeit mit der lokal angesiedelten mittelständischen Wirtschaft und den ortansässigen Handwerksbetrieben, die die kommunale Ebene („Heimat“) als ihren Identifikationspunkt besitzen.

4. Kooperation und Arbeitsweise

Die Zusammenarbeit zwischen den beiden „Koordinierungsebenen“ muss regelhaft und abgestimmt erfolgen. Das bedeutet insbesondere, dass Kooperationsvereinbarungen zwischen Kreis, Städten und Gemeinden so getroffen werden, dass sie *ein verlässliches und regelhaftes Verfahren* (Prozessorientierung) ermöglichen. Damit wird auch die Nachhaltigkeit der „Aufgabe Koordinierung“ weitgehend unabhängig von personalen Konstellationen der jeweiligen Akteure unterstützt.

Auf den beiden Koordinierungsebenen muss sichergestellt sein, dass die Koordinierung in der Lage ist (fachlich und personell), das fach- und verantwortungsbezogene Zusammenwirken der verschiedenen Dezernate und Fachbereiche des Kreises bzw. der lokalen Kommune zu fördern, weiter zu entwickeln und auch im demokratischen und verwaltungsmäßigen Handeln zur Umsetzung zu bringen. Die Zusammenarbeit zwischen den Koordinierungsebenen wird dadurch zu einer kontinuierlichen Regelaufgabe.

Damit geht es nicht mehr um eine – überdies häufig noch durch Projektförderung begrenzte - Koordinierungsfunktion, sondern um ein Koordinierungssystem, das nachhaltig wirksam ist, und entscheidungsnah sowohl zu politischen Gremien wie zur Verwaltung hin agieren kann.

So unterschiedlich auch die jeweiligen kreislichen und lokalen Bedingungen in der Bundesrepublik sind, wird doch davon ausgegangen, dass in der Kooperation zwischen kreislicher und kommunaler Ebene von einem nach einheitlichen Grundsätzen strukturiertes Koordinierungssystem erreicht werden kann.. Dabei wird die konkrete organisatorische und pragmatische Ausgestaltung unterschiedlicher Kreise durchaus differieren.

Die Ausweisung der Koordinierungsfunktionen in den Organigrammen des Kreises und der Stadt- bzw. Gemeindeverwaltungen wird als ein erster und sinnvoller Ausweis des gemeinsam verabredeten Koordinierungssystems zwischen kreislicher und lokaler Ebene angesehen. Damit wird auch der erforderlichen Transparenz Rechnung getragen.

Die gemeinsam vereinbarte regelhafte Arbeitsweise im gesamten Koordinierungssystem folgt dabei zyklisch organisierten Arbeitsaufgaben; d. h. dass für eine bestimmte, festgelegte und zeitlich definierte Periode Handlungsprogramme diskutiert, aufgestellt und verbindlich vereinbart werden, wobei die Handlungspläne auf der Kreisebene und auf der lokalen Ebene im Sinne der geteilten Zielerreichung korrespondieren. Am Ende jeder Periode steht eine Sollbruchstelle im Sinne einer Bilanz und Perspektivdiskussion, an der sich eine Debatte mit der Fachöffentlichkeit knüpft.

Im Rahmen des gemeinsam vereinbarten und nach Ebenen differenzierten Handlungskonzepts finden sich je nach Profil lokale Schwerpunkte und arbeitsteilig vereinbarte Entwicklungsprojekte („einer für alle, alle für einen“).

5. Fazit

Die Facharbeitsgruppe betrachtet die Übernahme kommunaler Verantwortung für Bildung und Übergänge bis in eine stabile Erwerbsperspektive hinein jenseits aller verfassungsrechtlichen Unklarheiten als eine politische Pflichtaufgabe („Nürnberger Erklärung“ der Arbeitsgemeinschaft 2010) der Landkreise und der ihr zugehörigen Städte und Gemeinden. Deshalb sollen die Kreistage aufgefordert werden, das hier entwickelte Positionspapier zu verabschieden und damit entsprechende Handlungsperspektiven zu ermöglichen.

In dieser Perspektive der *kommunalen Verantwortungsübernahme für eine Biografie begleitende Bildungsgestaltung* soll sich ein Verständnis entwickeln, dass die kreiszugehörigen Städte und Gemeinden *ihren gemeinsamen Landkreis* mit seiner politischen Gestaltungs- und Dienstleistungsfunktion als eine Erweiterung von Handlungsmöglichkeiten verstehen, insbesondere, um noch stärker als bisher und mehr, als es jede einzelne Stadt oder Gemeinde allein vermöchte, Bürgernähe und Bürgerfreundlichkeit gerade im Sinne von Bildung und Begleitung der nachwachsenden Generation zu entwickeln. Dies geschieht nicht nur mit der Intention der Verbesserung der Chancen der Kinder und jungen Erwachsenen, sondern auch deshalb, weil Bildung - auch im ökonomischen Kontext - immer deutlicher als eine Ressource der Kreis- und Stadtentwicklung begriffen wird. Der Aufbau eines kreislich und kommunal abgestimmten Koordinierungssystems leistet dabei einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung der Lebensqualität aller Bürgerinnen und Bürger.