

Magazin für kommunale Bildungslandschaften 1 | 2019

# bewegt

#vernetzt

#divers

#agil

Wie Kommune  
die Zukunft der Bildung  
gestaltet

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

deutsche kinder-  
und jugendstiftung



Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement

Agentur Großstädte



## vernetzt [fɛʁ'netst]

verbindend, verflochten, verknüpfend, verquickend,  
vereinend, zusammenbringend, zusammenschließend,  
kooperierend, vermischt

## divers [di'vers]

vielfältig, vielschichtig, facettenreich, abwechslungs-  
reich, verschieden, bunt, unterschiedlich

## agil [a'gɪl]

rege, wendig, beweglich, leistungsstark, flexibel,  
gelenk, beflügelt, munter, findig, schnell, geschickt



# Editorial

## vernetzt. divers. agil.

Die Herausforderungen an die Kommunen, Bildung und Zukunftschancen für ihre Bürgerinnen und Bürger zu gestalten, sind vielfältig. Denn die Auswirkungen der digitalen, gesellschaftlichen und politischen Veränderungsprozesse zeigen sich vor allem auf kommunaler Ebene – dem Lebensort der Menschen. „Kommunen sind gefordert, die ökonomische, soziale, ökologische und kulturelle Zukunft mitzugestalten“ – darauf hat auch der Deutsche Städtetag in seiner Dortmunder Erklärung im Juni 2019 hingewiesen.

Doch was brauchen Kommunen eigentlich, um diese anspruchsvolle und sich stetig wandelnde Gestaltungsaufgabe umzusetzen? Was haben Städte bereits auf den Weg gebracht? Und auf welche Erfahrungen können sie aufbauen, um sich auf die neuen Herausforderungen einzustellen?

Die Kommunalverwaltungen stehen also vor ganz unterschiedlichen Aufgaben. In dieser Ausgabe des Magazins „bewegt“ möchten wir uns diesen Fragen annähern und hierzu ausgewählte Bereiche betrachten. Wir werfen einen Blick darauf, welche politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen das kommunale Bildungsmanagement im letzten Jahrzehnt geprägt hat. In der Dortmunder Nordstadt haben sich verschiedene Akteure vernetzt, um Kinder und Jugendliche bei den Übergängen zwischen Schulen und Ausbildung zu unterstützen. Wir lassen Christine Gebler, Leiterin der strategischen Personal- und Organisationsentwicklung der Stadt Heidelberg, und den Verwaltungswissenschaftler Hermann Hill zum Thema „Agilität in der Verwaltung“ zu Wort kommen und fragen, was diese Arbeitsweise für die Zukunftsfähigkeit der Kommunen bedeutet. Was Bildung in unseren super-diversen Großstädten leisten kann und was nicht, diskutiert die Wissenschaftlerin Anika Duvneck im Interview mit uns. Außerdem blicken wir nach München und berichten darüber, wie mit dem Ansatz der wirkungsorientierten Steuerung die Qualität von Bildungsangeboten erhöht werden soll.

Wir wünschen Ihnen viel Freude beim Lesen dieser Ausgabe!

Ihr Markus Lindner (Programmleitung) und das Team der Transferagentur für Großstädte



# Das Großstadtnetzwerk der Transferagentur der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung

## Zielkommunen:

 Zielvereinbarung  
ist unterzeichnet

## Modellkommunen:

 „Lernen vor Ort“



Alle Veranstaltungen und Dokumentationen finden Sie unter  
[www.transferagentur-grossstaedte.de](http://www.transferagentur-grossstaedte.de)

# Inhalt

bewegt 1/2019



6 FRAGEN AN: DR. ANIKA DUVENECK

## 06 „Bildung ist kein Ersatz für Sozialpolitik“

Interview mit der Erziehungswissenschaftlerin Dr. Anika Duveneck vom Institut Futur der Freien Universität Berlin zur Zukunft der kommunalen Bildungslandschaften

AUSBlick

## 08 Vergangenheit und Zukunft der Bildungslandschaften

Was war, was ist, was kommt



KONTROVERS

## 10 Wege in die agile Stadtverwaltung

Gespräch zwischen Wissenschaft und Praxis zu sich ändernden Arbeitsweisen in der Kommune



STADTSPAZIERGANG

## 12 Übergänge gestalten in der Dortmunder Nordstadt

„Wir wollen diesen Stadtteil des Ankommens in einen Stadtteil des Bleibens verwandeln. Und das geht vor allem über Bildung.“

WER VISIONEN HAT...KANN EINE STADT VERÄNDERN

## 17 Qualität und Wirkung von Bildungsangeboten erhöhen

Wirkungsorientierte Steuerung in München



QUERGEDACHT

## 18 Einfache Sprache

Behördendeutsch verständlich machen

SEITENBLICK

## 20 Zukunftsthemen vor Ort

Die Initiative 25next

BACKSTAGE

## 21 Hinter den Kulissen der Transferagentur für Großstädte

LITERATOUR

## 22 Rund ums Bildungsmanagement

## 23 IMPRESSUM





6 FRAGEN AN: DR. ANIKA DUVENECK

## „Bildung ist kein Ersatz für Sozialpolitik.“

Dr. Anika Duveneck ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut Futur der Freien Universität Berlin. Sie forscht und publiziert zu „kommunalen Bildungslandschaften“ und der Zukunftsstadt 2030+.

### Welche Faktoren werden in Zukunft bei der Weiterentwicklung von kommunalen Bildungslandschaften eine Rolle spielen?

Im Wesentlichen sind es zwei Faktoren. Der eine ist, ob es gelingt, aus den letzten zehn Jahren Bildungslandschaften zu lernen. Mit dem Start von „Lernen vor Ort“ gab es hohe Erwartungen: der Abbau sozialer Benachteiligungen oder die Qualitätsentwicklungen in den Bildungseinrichtungen. Ich sage immer, dass die erste Dekade der Bildungslandschaften ein Testballon war, um zu sehen, worauf es eigentlich ankommt. Die Ergebnisse zeigen, welche Erwartungen unrealistisch waren und von denen muss man sich verabschieden. Der zweite Faktor: Bei einer Studie zum Thema „Bildungslandschaften 2030“, die wir vom Institut Futur unter bundesweit rund 200 Expertinnen und Experten durchgeführt haben, war eine häufig genannte Herausforderung, die Entscheidungsträger zu überzeugen.

### Können Sie die neuen Ansatzpunkte konkretisieren?

Eine fachliche Logik, die in der Sache richtig ist, kann sich davon unterscheiden, was politisch Sinn macht. Das Wissen, dass das zwei unterschiedliche Denkart sind, ist ein Riesenvorteil. Es ist deutlich geworden, dass sich

das eine nicht direkt in das andere übersetzt. Es muss eine Vermittlung stattfinden. Welche Ergebnisse taugen für eine politische Profilierung? Solches Wissen zu vermitteln, kann eine wichtige Aufgabe der Transferagenturen an der Schnittstelle von Wissenschaft und Praxis sein. Und: Es ist deutlich geworden, dass die Öffentlichkeitsarbeit ein eigenes Feld im kommunalen Bildungsmanagement ist und ein Professionalisierungsfortschritt zu verzeichnen ist.

Es gibt gute Gründe für Kommunen, sich auf einen Wandel einzulassen und die Ressourcen, die im Rahmen des kommunalen Bildungsmanagements zur Verfügung stehen, zu nutzen. Gerade bei der Integration von Geflüchteten hat sich gut gezeigt, dass die Kommunen, die vernetzt und ressortübergreifend arbeiten, an Flexibilität gewonnen haben.

### In einem ihrer Aufsätze beschreiben Sie die Grenzen kommunaler Politik in Zeiten von knappen Kassen. Welche Chancen haben Kommunen in den nächsten Jahren aktiv die „Kommunalisierung der Bildung“ zu betreiben?

Eigentlich galt seit den 90er Jahren die Prämisse, dass es eine kommunale Haushaltskrise gibt, dass Kommunen unter knappen

Kassen agieren müssen und Austerität eine große Rolle spielt. Jetzt haben wir seit ein paar Jahren einen Boom und die kommunalen Haushalte verzeichnen Überschüsse. Das bringt das theoretische Konzept ganz schön durcheinander. Für die Kommunen ist es eine Chance, um den Ausbau von Kooperations- und Koordinationsstrukturen aus den Projekten voranzutreiben, zu nutzen und davon langfristig zu profitieren.

### Sie beschreiben, dass Bildungspolitik das tieferliegende Problem der Ungerechtigkeit nicht lösen kann. Woher kann dann ein neues Momentum kommen?

Es ist die Politik, die die soziale Frage lösen muss. Entscheidend ist, dass sie die soziale Frage nicht über kommunale Bildungslandschaften und Bildungspolitik lösen kann, sondern über eine sozialere Verteilungspolitik. Es ist ein Mythos im Feld der Bildungslandschaften, dass Bildung der Schlüssel für Teilhabechancen ist. Bildung ist kein Ersatz für Sozialpolitik. Sie kann nur das lösen, was sie auch verursacht. Ursprung der ganzen Auseinandersetzung ist ja die Pisa-Debatte, bei der deutlich geworden ist, dass die Selektionswirkung des deutschen Bildungssystems höher ist als im internationalen Vergleich, beispielsweise durch ein starkes Gefälle zwischen dem

formalen und dem non-formalen Bildungsbereich, der deutlich weniger professionalisiert und finanziert ist. Gerade in der Zusammenarbeit dieser Bildungsakteure gibt es jede Menge ungenutzter Potentiale. Unsere Forschung zeigt, dass man hier Anlässe schaffen muss, damit Defizite aufgeholt und diese Potentiale entfaltet werden. Mit einer guten Vermittlung und Unterstützung kann einiges an der Selektivität des Bildungssystems ausgeglichen werden. Aber alle Akteure sollten sich vor Augen halten, dass die Bildungsvernetzung auf kommunaler Ebene nur einen begrenzten Einfluss auf große Verteilungsfragen hat. Die soziale Frage muss auf anderen politischen Feldern ausgefochten werden.

**2006 gab es den Skandal um den Campus Rütli im Berliner Bezirk Neukölln, den Sie wenig später als Fallbeispiel in ihrem Buch „Bildungslandschaften verstehen“ behandeln. Was hat sich in den letzten zehn Jahren für die Kinder und Jugendlichen, die in dem Kiez leben, geändert, nachdem die Verantwortlichen im Bezirk aktiv geworden sind?**

Ich habe den Einfluss von Wettbewerbsbedingungen, auf die Umsetzung des Konzeptes untersucht, nicht die Auswirkungen auf die Kinder und Jugendlichen. Es ist methodisch kaum möglich, den Einfluss von Bildungslandschaften zu erfassen, da spielen so viele Faktoren zusammen. In der Zwischenzeit habe ich aber Hinweise auf Aspekte beobachtet können, die in der Arbeit angeschnitten werden.

Beispielsweise ist ein ganz zentrales Motiv auf dem Campus Rütli die soziale Durchmischung gewesen. Der Skandal war eine Folge der Zusammensetzung an der Schule, bei der sich soziale Problemlagen stark verdichtet hatten.

Die Idee war: Wir müssen eine soziale Mischung herstellen und können so einer Bildungsbenachteiligung entgegenwirken. Ein starker und attraktiver Gedanke! In der Wissenschaft wird aus guten Gründen kritisch diskutiert, dass die Idee der sozialen Durchmischung keine Sozialpolitik ist und auch keine sein kann, sondern eigentlich das Gegenteil davon ist und immer im Kontext von Aufwertungspolitik steht. In der Fachdebatte sprechen wir von einer versteckten Gentrifizierung.

Beim Campus Rütli war ein zentraler Gedanke, den Wegzug der Mittelschichts-Eltern beim Eintritt der Kinder in die Grundschule zu verhindern. Der Reuterkiez war schon immer heterogen, es gab alternative Mittelschichts-Eltern und junge Leute. Aber in dem Moment der Einschulung gibt es häufig die Überlegung, dass die Kinder auf eine „gute Schule“ kommen sollen und es folgt der Wegzug. Dadurch war der Stabilisierungsprozess im Kiez gefährdet. Die Idee war, eine Schule zu schaffen, die bildungsaffine Mittelschichts-Eltern anzieht. Man kann sich fragen, ob sozial benachteiligte Kinder und Jugendliche automatisch vom Zuzug von Mittelschichts-Familien profitieren,

oder genereller: von Politiken, die eine privilegierte Zielgruppe als Orientierungspunkt haben. Denn: wann kann man die soziale Durchmischung deckeln? Gibt es überhaupt die politischen Möglichkeiten zu sagen: Das ist jetzt ein guter Mix, jetzt stoppen wir das Ganze? In den letzten zehn Jahren hat gerade in Neukölln eine der intensivsten Aufwertungs-dynamiken bundesweit stattgefunden. Jetzt ist es so, dass schon die Pioniere, die man zur Erzeugung einer sozialen Durchmischung angezogen hat, Opfer von Verdrängung werden. Und wenn sie jetzt wegziehen wollten, könnten sie es mittlerweile oft nicht mehr. Diese Zielgruppe profitiert jetzt davon, dass ihr die Rütli-Schule auf den Leib geschneidert wurde. Entsprechend groß ist der Run auf diese Schule, so dass neue Verdrängungsmechanismen aufkommen.

Bedenkt man, wer die ursprüngliche Zielgruppe war, nämlich die sozial benachteiligten Kinder und Jugendlichen, wird klar: die haben ein massives Problem. Denn sie bräuchten das Gegenteil von dieser Dynamik, die der Ausgangspunkt für diesen Veränderungsprozess auf dem Campus Rütli war. Man darf die Bedeutung nicht überstrapazieren, nicht der Campus Rütli hat den Gentrifizierungsprozess in Neukölln angeregt, sondern Finanzmarktdynamiken. Aber in Neukölln zeigt sich deutlich, dass die Idee des Social Mix ein Mythos ist, von dem sozial privilegierte Gruppen profitieren und die sozial nicht-privilegierte nicht.

**Das Phänomen der ungleichen Bildungschancen bleibt bestehen und ist weiterhin auffällig für Entwicklungen in Deutschland. Woran müssen Verantwortliche in Deutschland stärker arbeiten, damit alle Kinder und Jugendlichen Chancen auf eine gute Bildung haben – unabhängig vom Elternhaus?**

Selbst dann, wenn alle dieselben Chancen haben, bringen Schulen Gewinner\*innen und Verlierer\*innen hervor.

Dazu kommt, dass sich Bildungspolitik an bestimmte Schichten richtet. Selbst wenn wir uns einen großen Erfolg ansehen: Die Abschaffung der Hauptschule in Berlin. Die Kolleginnen und Kollegen vom Wissenschaftszentrum Berlin haben in einer Studie die Beständigkeit der sozialen Selektionswirkung des Schulsystems festgestellt. Sie läuft jetzt nicht mehr entlang des dreigliedrigen Schulsystems, besteht aber weiterhin fort.

Inwiefern Bildung die gleichen Chancen für alle bieten kann, ist schwer zu beantworten. Es wird verhindert, dass soziale Selektion durch Bildungseinrichtungen und durch pädagogische Fachkräfte reproduziert werden. Ein wichtiger Punkt ist dabei das Zusammenspiel zwischen Akteuren aus dem Schulbereich und dem nicht-formalen Bereich: bei der Entwicklung diversitätssensibler Partizipationsansätze muss das Bildungssystem besser auf die Bedürfnisse von denjenigen eingehen, mit denen es zusammenarbeitet.



**„Bildungspolitik richtet sich von jeher an privilegierte Schichten.“**

Dr. Anika Duveneck



Eine Professionalisierung ist durch eine multiprofessionelle Zusammenarbeit möglich. Aber man muss die Grenzen bedenken, um politisch wirksame Mittel ergreifen zu können. Bildungslandschaften sind kein Ersatz für Sozialpolitik. Selbst wenn Akteure im Bildungsbereich perfekt agieren, können sie nicht die Folgen des Abbaus des Wohlfahrtsstaats und der sozialen Sicherungssysteme ausgleichen.

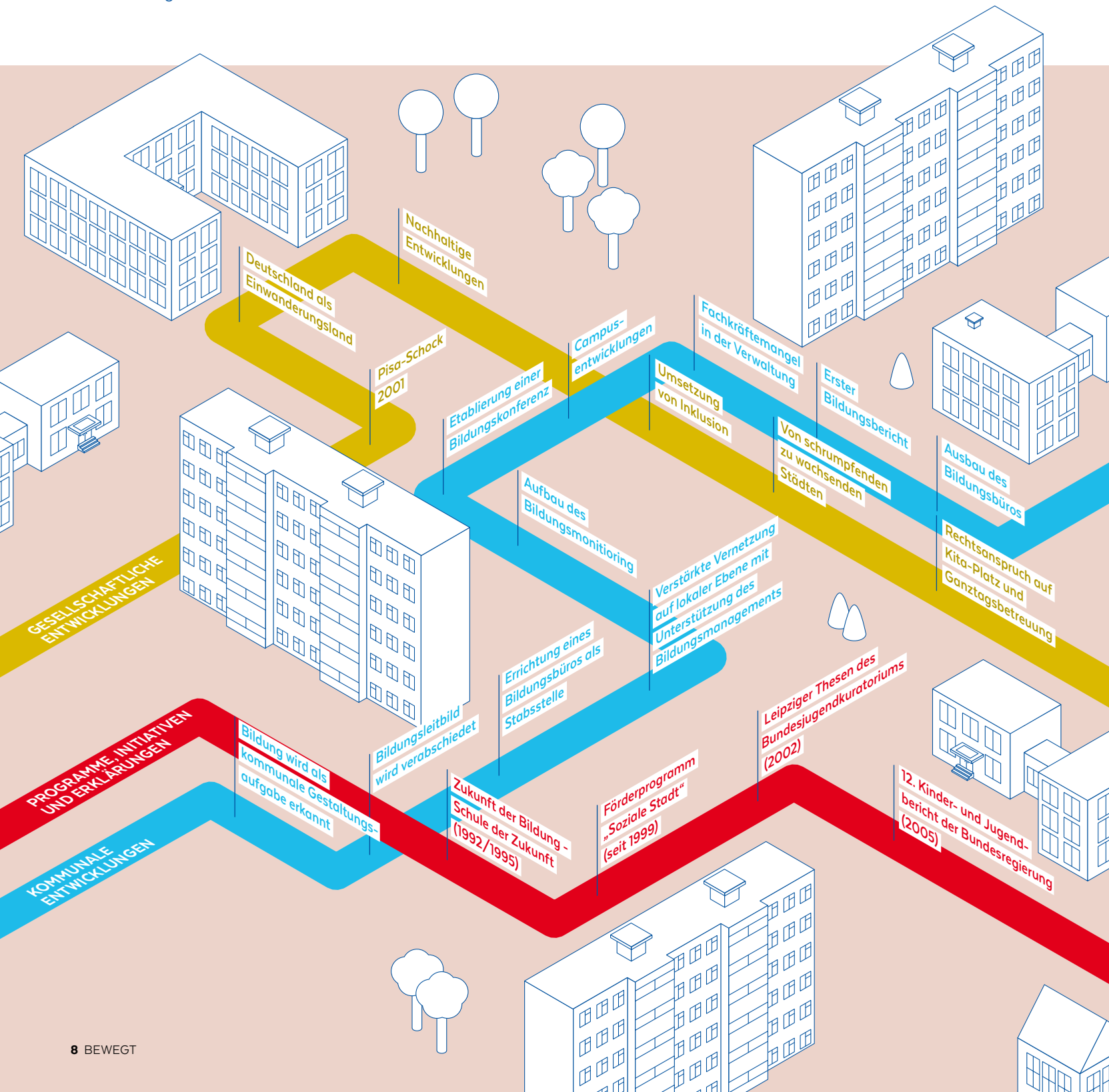
**Die Proteste von #FridaysforFuture, die viele Kinder und Jugendlichen in den letzten Monaten bewegt haben, zeigen, dass sich Bildungsthemen und Lernen nicht mehr auf die Schule reduzieren lassen. Wie können die Schüler\*innen in tatsächlichen „Beteiligungslandschaften“ integriert werden?**

Das Beste, was #FridaysforFuture passieren kann, ist, dass sie nicht integriert werden, sondern in die Aktion gehen. Die Verweigerung der Schulpflicht ist für junge Menschen das Einzige, das sie politisch in den Ring werfen können. Ich finde es sehr klug, dieses Mittel zu nutzen, um einen Einfluss auf politische Kräfteverhältnisse auszuüben. Wichtig ist, dass es eine globale und übergreifende Bewegung ist. Die Konsequenz dieser Generation macht mir große Hoffnung. Ganz entscheidend ist – und da würde ich gerne Greta Thunberg zitieren: „Politiker\*innen sollten sich auf das konzentrieren, was notwendig sei, statt auf das, was politisch möglich sei.“ Da kommen wir direkt wieder auf die kommunalen Bildungslandschaften: wir haben die fachliche Logik, wir wissen, was in der Sache hilfreich und wichtig ist. Entscheidend ist, ob es gelingt, das den politischen Entscheidungsträgern deutlich zu machen. Das ist ein toller und auch radikaler Ansatz dieser Generation. Davon können wir uns einiges anschauen, denn bei den Bildungslandschaften geht es um eine nachhaltige, bedarfsorientierte Gestaltung von Bildung, bei der junge Menschen im Fokus stehen sollten.

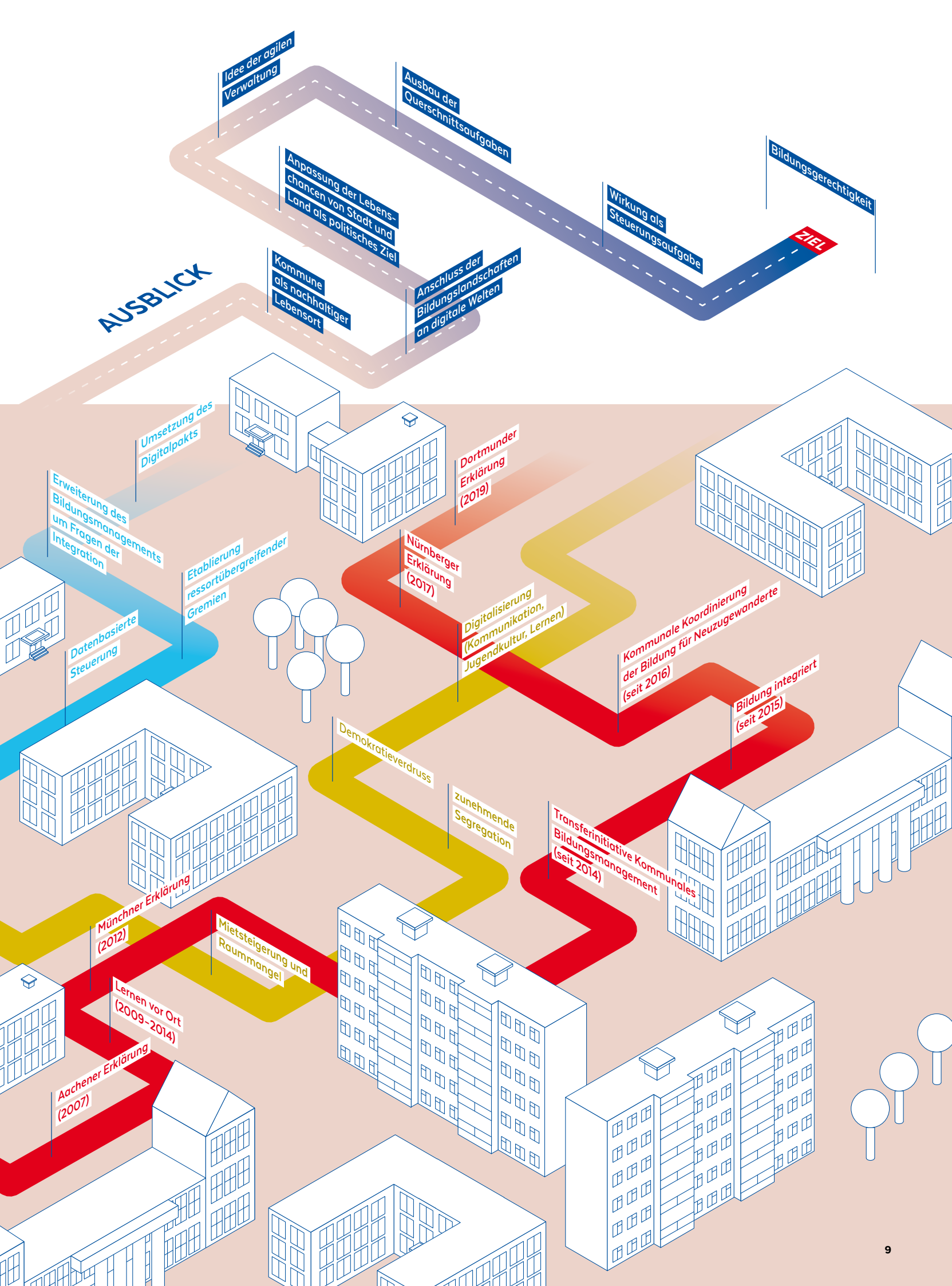
 **Alter Wolf im neuen Schafspelz? Die Persistenz sozialer Ungleichheiten im Berliner Schulsystem:** <https://bibliothek.wzb.eu/pdf/2017/pi7-001.pdf>  
**Bildungslandschaften 2030:** <https://www.ewi-psy.fu-berlin.de/einrichtungen/weitere/institut-futur/Projekte/Bildungslandschaften-2030/index.html>

# Vergangenheit und Zukunft der Bildungslandschaften – was war, was ist, was kommt

Kommunen gestalten Bildung vor Ort und stehen gleichzeitig vor großen Herausforderungen, die eng mit Bildung verknüpft sind: etwa Digitalisierung und eine zunehmende Segregation. Die Grafik gibt einen Überblick, was war, was ist und was kommt. Die blaue Linie zeigt, wie die kommunale Entwicklung einer Bildungslandschaften in einem idealtypischen Prozess verläuft, der jedoch nicht als allgemeingültige oder chronologische Entwicklung zu verstehen ist. Welche politischen und gesellschaftlichen Entwicklungen im letzten Jahrzehnt die Gestaltung von Bildung geprägt haben, ist auf der gelben Linie verzeichnet. Die rote Linie listet Erklärungen des Deutschen Städtetages, Förderprogramme und Initiativen auf. Zudem wirft die Grafik einen Blick in die Zukunft: was muss auf dem Weg zur Bildungsgerechtigkeit noch getan werden und welche Herausforderungen kommen in den nächsten Jahren auf die Kommunen zu.







**AUSBLICK**

Bildungsgerechtigkeit

**ZIEL**

Wirkung als Steuerungsaufgabe

Anschluss der Bildungslandschaften an digitale Welten

Kommune als nachhaltiger Lebensort

Anpassung der Lebenschancen von Stadt und Land als politisches Ziel

Ausbau der Querschnittsaufgaben

Idee der agilen Verwaltung

Kommunale Koordinierung der Bildung für Neuzugewanderte (seit 2016)

Bilderung integriert (seit 2015)

Digitalisierung (Kommunikation, Jugendkultur, Lernen)

Nürnberger Erklärung (2017)

Dortmunder Erklärung (2019)

Umsetzung des Digitalpakts

Erweiterung des Bildungsmanagements um Fragen der Integration

Datenbasierte Steuerung

Etablierung ressortübergreifender Gremien

Demokratieverdruss

zunehmende Segregation

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement (seit 2014)

Mietsteigerung und Raummangel

Münchner Erklärung (2012)

Lernen vor Ort (2009-2014)

Aachener Erklärung (2007)

# Wege in die agile Stadtverwaltung

Zwei Positionen aus Theorie und Praxis: ein Gespräch zwischen Christine Gebler, Leiterin Abteilung Strategische Personal- und Organisationsentwicklung der Stadt Heidelberg, und Prof. Dr. Hermann Hill, Lehrstuhlinhaber für Verwaltungswissenschaft und Öffentliches Recht an der Deutschen Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer, über die Einführung von agilen Arbeitsstrukturen am Beispiel der Stadt Heidelberg.

**Julia Frediani, Transferagentur für Großstädte:**

Frau Gebler, warum braucht eine Stadtverwaltung Agilität?



**Christine Gebler, Stadt Heidelberg:**

In unserer Verwaltung kam der Antrieb, sich mit diesen Konzepten zu beschäftigen, von Erfahrungen und damit verbundenen Hoffnungen, dass Abstimmungsprozesse einfacher werden und Projektinhalte sich entwickeln können. Auch das Thema der Digitalisierung treibt uns an. Digitalisierungsprojekte sind Projekte, bei denen man gut mit agilen Methoden arbeiten kann, weil Neues, noch nicht Gedachtes entwickelt werden soll. Ansonsten stellen wir uns angesichts des Wettbewerbs um Fachkräfte die Frage: Wie können wir als Arbeitgeber attraktiver werden? Agile Methoden stärken das Zusammengehörigkeitsgefühl durch die Vernetzung in Teams und bieten Möglichkeiten, kreativer und eigenständiger zu arbeiten.



**Julia Frediani:**

Herr Prof. Dr. Hill, wie beurteilen Sie als Jurist solche Veränderungen in der Arbeitsweise von Kommunen?



**Prof. Dr. Hermann Hill, Universität Speyer:**

Da möchte ich mein Lieblingsstichwort nennen: die VUCA-World<sup>1</sup>. Die Welt verändert sich schneller, wir können nicht mehr mit Masterplänen und großen Gutachten arbeiten. Der Gedanke der Agilität kommt aus der Softwareentwicklung. Wenn vertraglich vereinbart war, die Software etwa nach 3 Jahren auszuliefern, war sie oft veraltet und der Kunde wollte sie nicht mehr. Deshalb erstellt man funktionsfähige Prototypen und entwickelt diese mit dem Kunden im Prozess weiter. Verwaltungen stehen heute vor ähnlichen Herausforderungen. Dabei sieht das Recht durchaus Spielräume für flexibles und situationsangepasstes Verhalten vor, wie etwa das Ermessen.



**Julia Frediani:**

Was ist bei der Einführung von agilen Methoden unabdingbar?



**Christine Gebler:**

Unabdingbar sind Reflexion und Qualifizierung. Eines unserer ersten Handlungsfelder waren interne Fortbildungen. Ein weiteres – da sind wir mittendrin – sind Diskussionen, welche Rahmenbedingungen gelten und wie Entscheidungs- und Kommunikationswege gestaltet werden. Wir fragen uns, ob sich nicht die freiwilligen Aufgaben von Kommunen, wie zum Beispiel neue Angebote und deren Vermarktung, besser für agiles Arbeiten eignen als die rechtlich geregelten Leistungen.



**Prof. Dr. Hermann Hill:**

Es ist sicher einfacher, mit freiwilligen Aufgaben und neuen Angeboten anzufangen, aber auch bei den Pflichtaufgaben und der sogenannten Eingriffsverwaltung bestehen häufig Spielräume, die dazu dienen sollen, die Aufgaben wirksam zu erfüllen.



**Christine Gebler:**

Ich fände es ein interessantes Experiment, den Bescheid einer Baugenehmigung mit Design Thinking so zu entwickeln, dass er sich absolut an den Bedürfnissen von Bauherren orientiert: erst eine Erklärung mit leicht verständlichen Formulierungen, dann der formale Teil mit dem Behördendeutsch und den Paragraphen. Was halten Sie von dieser Idee, Herr Hill?



<sup>1</sup>VUCA steht für Volatile, Uncertain, Complex and Ambiguous. zu Deutsch: unbeständig, unsicher, komplex und mehrdeutig.

**Prof. Dr. Hermann Hill:**

Beim Verwaltungshandeln ergibt sich häufig ein Spannungsfeld von juristischer Präzision und Verständlichkeit für die Bürger. Neuere Gesetze versuchen etwa beides miteinander zu verbinden, wie etwa das „Gute Kita“-Gesetz. Design Thinking stellt die Nutzerinnen und Nutzer, ihre Situation und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt. So werden Bürgerinnen und Bürger näher an die Verwaltung herangeführt. Wenn ich etwas nicht verstehe, dann kann ich kein Vertrauen aufbauen. Allerdings ist in den Landesbauordnungen klar geregelt, dass die Baugenehmigung nur erteilt werden darf, wenn dem Vorhaben keine öffentlich-rechtlichen Vorschriften entgegenstehen.



**Julia Frediani:**

Als Beispiel für ein Projekt mit agilen Methoden gilt „Abschleppmaßnahmen von verkehrswidrig geparkten Fahrzeugen in Heidelberg“. Wie sind Sie das angegangen?



**Christine Gebler:**

Wir haben hierfür ein moderiertes, crossfunktionales Team mit Vertreterinnen und Vertretern der im Prozess beteiligten Ämtern eingerichtet. Das Team hat in kurzer Zeit Ideen erarbeitet, die die kritischen Punkte im Prozess lösen. Die Beteiligten haben das Ergebnis eigenständig entwickelt und sich selbst organisiert. Das hört sich komisch an, als ob sie das sonst nicht machen. Der Unterschied war: sie hatten Ziele und das „Gol“, und dann lag alles in den Händen des Teams. Die Führung entschied am Ende, dass das, was das Team erarbeitet hat, realisiert werden kann. Zurzeit werden die notwendigen Schritte umgesetzt.



**Prof. Dr. Hermann Hill:**

Es ist ein wichtiges Ziel, komplexe Prozesse zu verbessern und nach Möglichkeiten zu suchen, wie einerseits das Ziel, einen sicheren und geordneten Verkehrsfluss zu erhalten, erreicht werden kann, andererseits dem Bürger unnötige Belastungen erspart werden können. Teams aus Vertretern unterschiedlicher Bereiche können dazu verschiedene Perspektiven einbringen und so auch möglicherweise neue Lösungen finden.



**Julia Frediani:**

In Nachbarländern sind agilere Strukturen in Verwaltungen verbreiteter. Warum tun sich deutsche Verwaltungen so schwer damit?



**Prof. Dr. Hermann Hill:**

Hier herrscht eine legalistische Kultur, das bedeutet, man ist sehr stark am Gesetz und formalen Abläufen orientiert. Das hat auch in vielen Bereichen sein Gutes. Deshalb können agile Methoden auch nicht überall eingesetzt werden. Vielmehr ist jeweils zu prüfen, in welchen Fällen sie sich eignen.



**Julia Frediani:**

Mittlerweile gibt es viele sogenannte Innovation Labs, die Lösungen für den öffentlichen Dienst erarbeiten. Inwiefern unterscheiden sich Labs von Gremien auf kommunaler Ebene?



**Prof. Dr. Hermann Hill:**

Die Gremien tagen mit strikter Geschäfts- und Sitzordnung. Daraus ergeben sich zumeist gleichmäßige Verfahren. Innovation Labs nutzen flexible Möblierung und iterative Verfahren. Die Agentur „The Dark Horse Innovation“ hat den Begriff „ergebnisoffene Ergebnisorientierung“ geprägt. Bei manchen klassischen Sitzungen und Entscheidungsverfahren entstand dagegen der Eindruck, dass das Ergebnis schon feststeht. Wenn man mit den neuen Methoden arbeitet, sind die Chancen für kreative Lösungen größer, auch wenn es nicht immer gelingt. Andererseits können natürlich auch klassische Gremiensitzungen offener und nutzerfreundlicher gestaltet werden.



**Julia Frediani:**

Vielen Dank für das Gespräch!







## STADTSPAZIERGANG

# Dortmund-Nordstadt: „Wir wollen diesen Stadtteil des Ankommens in einen Stadtteil des Bleibens verwandeln. Und das geht vor allem über Bildung“

Die Anne-Frank-Gesamtschule liegt etwas versteckt zwischen Mehrfamilienhäusern in der Dortmunder Nordstadt. Der Stadtbezirk beginnt direkt hinter dem Hauptbahnhof, viele Altbauten prägen das Straßenbild, mal schick, mal heruntergekommen. Die kulturelle und soziale Vielfalt des Viertels ist einerseits eine große Bereicherung für die Bewohnerinnen und Bewohner, andererseits bringt sie viele wirtschaftliche, soziale und städtebauliche Herausforderungen mit sich. Die Nordstadt ist superdivers. Ein Viertel des Ankommens: In den fünfziger und sechziger Jahren waren es die ersten sogenannten Gastarbeiter, die hier eine neue Heimat fanden, zuletzt kamen viele EU-Bürgerinnen und -Bürger aus Rumänien und Bulgarien sowie Geflüchtete in die Nordstadt. Auch gibt es eine hohe Fluktuation in der Bevölkerung. Viele bleiben nur kurz und ziehen dann weiter. Eine weitere Herausforderung ist, dass viele Menschen, die in der Nordstadt leben, von Transferleistungen abhängig sind. Beides möchte Bernd Bruns, seit drei Jahren Leiter der Anne-Frank-Gesamtschule, ändern: „Wir wollen die Übergänge in Ausbildung steigern und den Schülern eine gute Anschlussperspektive ermöglichen.“ Vor allem möchte er, dass die Schülerinnen und Schüler, wenn sie einmal fertig mit Schule und Ausbildung sind, in der Nordstadt bleiben





### Dortmund Innenstadt-Nord (Die Nordstadt)

Der Bezirk umfasst die Quartiere Borsigplatz, Hafen und Nordmarkt. Auf einer Fläche von 14.400 km<sup>2</sup> leben fast 60.000 Menschen. Flächenmäßig ist die Nordstadt der größte der drei Dortmunder Innenstadtbezirke. Es gibt 32 Kindertageseinrichtungen, 7 Grundschulen, eine Hauptschule, eine Realschule, ein Gymnasium sowie eine Gesamtschule. Über die Hälfte der Einwohnerinnen und Einwohner sind keine deutschen Staatsangehörigen (im gesamten Stadtgebiet sind es knapp 18 Prozent), zudem haben über 20 Prozent der deutschen Staatsangehörigen einen Migrationshintergrund (17,4 Prozent in Dortmund gesamt).

### Ausbildungspakt Starke Nordstadt

Für Betriebe ist es oft schwierig, passende Jugendliche für eine betriebliche Ausbildung zu finden. Auf der anderen Seite ist die Übergangsquote der jungen Menschen in eine duale Ausbildung viel zu niedrig. Mit Hilfe des regionalen Bildungsbüros der Stadt Dortmund entstand der „Ausbildungspakt Starke Nordstadt“. Und so funktioniert er: Die Jugendlichen unterschreiben am Anfang der 9. Klasse eine Vereinbarung. Sie nehmen an schulischen Berufsorientierungsangeboten teil, erreichen Mindestnoten und engagieren sich sozial. Die Netzwerkpartner helfen dabei, Ausbildungsplätze zu vermitteln und sie bei ihrer Berufswahl zu unterstützen. Die Betriebe lernen durch das Netzwerk schon früh potenzielle Auszubildende kennen, die zu ihnen passen könnten.



Kinder warten auf den Schulbeginn.

### „Ausbildungspakt Starke Nordstadt“ bereitet auf den Übergang in eine duale Ausbildung vor

Einen Tag begleiten wir Bernd Bruns und seine Kolleginnen der Anne-Frank-Gesamtschule durch das Viertel und lernen ein breites Netzwerk kennen, das sich dafür einsetzt, dass Kinder und Jugendlichen die Übergänge, von der Grundschule in die weiterführende Schule oder später in die Ausbildung gut gestalten können oder überhaupt wieder am Schulunterricht teilnehmen.

Vieles ändert sich gerade an und in der Schule. Die Anmeldungen von Schülerinnen und Schülern aus den angrenzenden Grundschulen sind wieder gestiegen. Gebäude werden saniert, die Schule erweitert und Projekte vorangetrieben. Eines davon ist das Projekt „Ausbildungspakt Starke Nordstadt“. Es bereitet Jugendliche der Anne-Frank-Gesamtschule während der Schulzeit gezielt auf den Übergang in eine Ausbildung vor. „Es gab den Ausbildungspakt schon an einer anderen Schule, der Reinoldi-Sekundarschule und wir haben das Konzept für unseren Standort in der Nordstadt umgestrickt und auf unsere Bedürfnisse angepasst“, erläutert Bernd Bruns.

Die Koordination des Ausbildungspakts übernimmt dabei das Regionale Bildungsbüro im Fachbereich Schule der Stadt Dortmund. Carsten Mielke ist für das Projekt zuständig und möchte, dass der Ausbildungspakt nicht nur ein Projekt in der Schule ist, sondern sich auch in den Stadtteil, in

den Sozialraum öffnet, sei es durch soziale Projekte vor der eigenen Haustür oder Ausbildungsbetriebe in der Nähe des Wohnorts. Außerdem übernimmt das Regionale Bildungsbüro die Betriebsakquise, tauscht sich mit weiteren Partnern wie der Industrie- und Handelskammer, der Handwerkskammer oder der Agentur für Arbeit aus. Carsten Mielke fasst es so zusammen: „Unser Job ist es, die Akteure an einen Tisch zu bringen, aber auch gemeinsam Ideen zu entwickeln, wohin es gehen soll und was wir dafür brauchen. Alle Partner sollten sich darauf einlassen, auch gedanklich Institutionsgrenzen einzureißen. Wir haben hier unterschiedliche Systeme, die aufeinandertreffen: etwa das System Schule auf das System Arbeitswelt.“ Er vermittelt zwischen den einzelnen Netzwerkpartnern, wirbt für gegenseitiges Verständnis und motiviert, wenn vielleicht nicht alles rund läuft: „Wir brauchen ein starkes Netzwerk, um Jugendliche zielgerichtet auf eine duale oder berufliche Ausbildung vorzubereiten.“ Seine Kollegin Christina Luchmann ist Bildungsmanagerin im Regionalen Bildungsbüro im Fachbereich Schule der Stadt Dortmund und verdeutlicht die Herausforderung dieses Übergangs: „Überfordernd kann das Entscheidungsmanagement sein. In Deutschland gibt es mehr als 500 Ausbildungsberufe. Für uns als Akteure ist es schon nicht immer einfach, den Überblick zu behalten. Und dann müssen sich die Jugendlichen klar werden, was kann ich und was passt zu mir.“ Bernd Bruns weiß, wie wichtig die Rolle des Bildungsbüros für das Projekt ist: „Ohne ein Back-Up wie das Bildungsbüro wäre so ein Projekt nicht zu



1: Bernd Bruns, Leiter der Anne-Frank-Gesamtschule mit seinem Kollegen Rainer Rohmer.  
2: Straße in der Nordstadt.

**Ohne ein Back-Up wie das Bildungsbüro wäre so ein Projekt nicht zu stemmen. Es braucht einen Critical Friend. Wir als Schule müssen bereit sein, jemanden von außen Einblicke zu gewähren. Das ist oft auch angstbesetzt.**

Bernd Bruns,  
Leiter der Anne-Frank-Gesamtschule



stemmen. Es braucht einen Critical Friend. Wir als Schule müssen bereit sein, jemanden von außen Einblicke zu gewähren. Das ist oft auch angstbesetzt.“

### Übergänge sind immer turbulent

Im ersten Durchlauf haben vierzig Jugendliche teilgenommen. „Im Schuljahr 2019/2020 hatten wir im neunten Jahrgang schon über sechzig Anmeldungen. Das geht mit viel individueller Beratung einher. Da zeigt sich ein Wandel, auch bei den Eltern. Sie unterzeichnen den Vertrag schließlich mit. Ausbildung und Arbeit gewinnen an Akzeptanz“, sagt Isabelle Spieker, Lehrerin an der Anne-Frank-Gesamtschule und Abteilungsleiterin der 8. bis 10. Klasse. Die Lehrerin ist mit viel Einsatz dabei. Da kann es auch mal sein, dass sie und ihre Kollegen zu später Stunde zusammenkommen, um einen Schüler, der zweifelt, zu überzeugen, weiter am Ausbildungspakt teilzunehmen.

Übergänge sind immer turbulent: sei es die Eingewöhnung in der Kita, später der Übertritt in die Grundschule und weiterführende Schule, vor allem aber der Weg in Ausbildung und Beruf: „Es ist der erste Übergang, den sie selbst initiieren. Davon griff immer das Übergangsmangement. Da waren sie in einem System und werden getragen. Bei dem Übergang ins Berufsleben machen die Jugendlichen meist drei Schritte vor und fünf zurück“, so Isabelle Spieker. Auch das soziale Engagement spielt

im „Ausbildungspakt Starke Nordstadt“ eine wichtige Rolle. „Im Jahrgang 9 entwickeln wir eine Idee, was soziales Engagement ist. Das kennen sie zum Beispiel durch die Mithilfe im Moschee-Verein oder indem sie ihre kleinen Geschwister zur Schule bringen. Aber das Konzept des Ehrenamts kennen sie so nicht. Das entwickeln wir dann gemeinsam“, sagt Isabelle Spieker. So ist es verpflichtend, sich in allen Halbjahren regelmäßig sozial zu engagieren.

### Nahtlos an die Grundschule anknüpfen

Der Übergang in die Ausbildung ist nicht der erste Übergang, den die Schülerinnen und Schüler meistern müssen. Nur ein paar hundert Meter von der Anne-Frank-Gesamtschule entfernt liegt die Libellen-Grundschule. Hier ist alles deutlich kleiner und beschaulicher als an der weit über 900 Jugendliche umfassenden weiterführenden Schule. Der einstöckige Flachbau ist in freundlichen Grün- und Blautönen gestrichen, Spiel- und Klettergeräte sind auf dem Schulhof. Und immer wieder findet sich das Motiv der namensgebenden Libelle an der Hauswand oder in den Klassenzimmern. Viele der Schülerinnen und Schüler gehen später auf die Anne-Frank-Gesamtschule oder auf eine andere weiterführende Schule in der Nordstadt. Die Schulleiterin Christiane Mika und ihr Kollegium stehen im engen Austausch mit den weiterführenden Schulen. Ein von den Kindern geführter „Bildungspass“ dokumentiert, was die Schülerinnen und





Christina Luchmann und Carsten Mielke vom regionalen Bildungsbüro Dortmund.

Unser Job ist es, die Akteure an einen Tisch zu bringen, aber auch gemeinsam Ideen zu entwickeln, wohin es gehen soll und was wir dafür brauchen.

Carsten Mielke,  
Regionales Bildungsbüro Dortmund



- 1: Schulhof der Libellen-Grundschule.
- 2: Christiane Mika, Leiterin der Libellen-Grundschule im Gespräch mit Svenja Pfeiffer, Lehrerin an der Anne-Frank-Gesamtschule.



1



2

Schüler für Kompetenzen erworben haben. Das Portfolio verwalten die Kinder selbst und nehmen es mit, wenn sie die Grundschule verlassen. Alle Schulen einigen sich dadurch auf verbindliche Methoden oder auch Fachliches, was behandelt wurde. Austausch findet aber auch auf anderen Ebenen statt. Christiane Mika erläutert das Konzept der Zusammenarbeit: „Es ist nicht nur wichtig, dass die Kinder sich kennen, sondern auch verstehen, dass an der Anne-Frank-Schule auf genau dieselben Dinge Wert gelegt wird, dass wir zum Beispiel bei Regeln und Umgangsformen gemeinsam an einem Strang ziehen. Dafür ist es notwendig, dass wir uns auf den unterschiedlichen Kooperationsebenen austauschen, etwa die der Schulleitung, der Steuerung oder der operativen Ebene.“ Svenja Pfeiffer, Lehrerin und als Abteilungsleiterin für die Klassen 5 bis 7 an der Anne-Frank-Gesamtschule zuständig, ergänzt: „Es gibt Beratungskonferenzen, auf denen sich die Lehrer austauschen können. Da erfahren wir etwas zu den Kindern und hören gleichzeitig, ob sie gut bei uns ankommen. Es findet ein ständiger Austausch statt. Wir sind nicht die Schule, bei der man Bildungsbiografien anfängt, sondern wir setzen sie fort. Daher ist es wichtig zu wissen, was die Kinder vorher gelernt und gemacht haben und was sie brauchen. So können wir vermeiden, ihnen einfach ein System überzustülpen.“ Wer nicht gut auf der weiterführenden Schule ankommt, kann sich nicht gut konzentrieren, da ist sich Svenja Pfeiffer sicher: „Sobald die Kinder diesen Übergang nicht gut meistern, klappt es oft auch bis zu Klasse 10 nicht.“

**Niemand soll die Schule ohne Abschluss verlassen**

Bernd Bruns und sein Kollegium setzen sich dafür ein, dass niemand ohne Schulabschluss die Anne-Frank-Gesamtschule verlässt, um

die Chancen für einen guten Übergang zu wahren. In der „Ich pack das“-Klasse sind vor allem Jugendliche, die erst einmal wieder an das System Schule herangeführt werden müssen. Rainer Rohmer kümmert sich zusammen mit Isabelle Spieker um diese Schülerinnen und Schüler. Er sagt: „In dieser Klasse sind vor allem Schüler, die in der 8. und 9. Klasse ihre Schulpflicht erfüllt haben und dann abgewickelt werden ohne einen Schulabschluss. Wir bieten ihnen die Möglichkeit eines Langzeitpraktikums über ein Jahr. Sie sind drei Tage bei uns und zwei Tage machen sie ein Praktikum.“ Zusammen mit Grünbau gGmbH, einem freien Träger, schauen alle Beteiligten, was die Jugendlichen interessieren könnte: „Durch die Kooperation mit Grünbau haben wir die Chance auf Übergänge. Wenn die Kinder dort waren und man einander schon kennt, ist es hinterher auch einfacher, zum Beispiel eine Berufsvorbereitung zu machen.“ Die Gebäude von Grünbau liegen auch in der Nordstadt, nicht weit von der Schule entfernt. Angela Dietz ist eine der Ansprechpartnerin dort: „Zunächst ist es wichtig, dass wir in Kontakt mit den Jugendlichen kommen. Dabei knüpfen wir an ihren Ressource an und schauen, was sie können und vor allem, wo ihre Interessen liegen. Wir ermutigen und motivieren sie, einen Abschluss zu bekommen.“ Die Schülerinnen und Schüler können bei Grünbau einen der Werkbereiche besuchen, etwa die Metallwerkstatt, die Kreativwerkstatt oder soziale Dienstleistung, um verschiedene Berufsfelder kennenzulernen. Die Anne-Frank-Gesamtschule arbeitet seit vielen Jahren mit Grünbau zusammen. In dieser Netzwerkarbeit entwickeln sie gemeinsam Ideen, wie die Kinder und Jugendlichen am besten unterstützt und begleitet werden können.

## Beliebtheit der Schule steigt

Bernd Bruns sagt abschließend: „Unsere Schule war in den letzten Jahren in schwierigem Fahrwasser, aber unsere Arbeit und unsere Projekte strahlen in die Nordstadt aus. Gemeinsam möchten wir diesen Stadtteil des Ankommens in einen Stadtteil des Bleibens verwandeln. Und das geht vor allem über Bildung.“ Er und sein Kollegium sind auf einem guten Weg. Der Ruf der Schule hat sich verbessert, Schülerinnen und Schüler sind wieder stolz, Teil der Anne-Frank-Gesamtschule zu sein und das Projekt „Ausbildungspakt Starke Nordstadt“ zeigt erste Erfolge. Die Zahl der Schülerinnen und Schüler, die direkt nach dem Abschluss mit einer Ausbildung beginnen, ist deutlich gestiegen. Alle sind zuversichtlich, dass auch der nächste Jahrgang mit Hilfe des Netzwerks erfolgreich den Übergang meistert.



Anne-Frank-Gesamtschule:  
<http://afg-do.de>

Stadt Dortmund – Regionales Bildungsbüro:  
[rbb.dortmund.de](http://rbb.dortmund.de)

GrünBau gGmbH  
<https://www.gruenbau-dortmund.de>



1: Anne-Frank Gesamtschule.

2: Isabelle Spieker, Lehrerin an der Anne-Frank-Gesamtschule bespricht mit Angela Dietz von Grünbau gGmbH die Zusammenarbeit.

**Wir sind nicht die Schule, bei der man Bildungsbiografien anfängt, sondern wir setzen sie fort. Daher ist es wichtig zu wissen, was die Kinder vorher gelernt und gemacht haben und was sie brauchen. So können wir vermeiden, ihnen einfach ein System überzustülpen.**

Svenja Pfeiffer,  
Lehrerin an der Anne-Frank-Gesamtschule







# Qualität und Wirkung von Bildungsangeboten erhöhen

## Wirkungsorientierte Steuerung in München



Anita Henselmann und Florian Bäuerle vom kommunalen Bildungsmanagement der Stadt München.



„Wirkungsorientierte Steuerung ist für uns in München die logische Konsequenz, die aus dem Ansatz für ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement folgt“, so beschreibt Anita Henselmann, Bildungsmanagerin im Referat für Bildung und Sport, die Philosophie, die hinter dem Steuerungsansatz steht, der im kommunalen Bildungsmanagement der bayerischen Landeshauptstadt zunehmend verfolgt wird.

Als teilnehmende Kommune im Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ wurden in München – vor dem Hintergrund der bildungspolitischen Leitziele „Bildungsgerechtigkeit und Chancengleichheit“ – verschiedene Fördermaßnahmen entwickelt, um dem engen Zusammenhang von sozialer Herkunft und Bildungserfolg entgegenzuwirken. Zu nennen sind zum Beispiel die Münchner Förderformel für Kindertageseinrichtungen, eine bedarfsorientierte Ressourcensteuerung im Schulbereich oder auch die Münchner „BildungsLokale“ in weniger privilegierten Stadtteilen wie dem Hasenberg für ein quartiersbezogenes Bildungsmanagement und für eine lokale Bildungsberatung. Mit diesen Fördermaßnahmen werden von der Münchner Stadtverwaltung jedes Jahr freiwillige Leistungen finanziert, die weit über die gesetzlichen Pflichtaufgaben einer Kommune hinausgehen. Das ist der Grund, so Anita Henselmann, warum sich München seit einigen Jahren intensiv mit dem wichtigen Thema der Wirkungsorientierung beschäftigt. Man

möchte genauer verstehen, wie die genannten Leistungen wirken und entsprechend steuern. In diesem Zusammenhang ist es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der „Stabsstelle Kommunales Bildungsmanagement“ wichtig, dass die Einführung von neuen Fördermaßnahmen durch externe Experten wissenschaftlich begleitet und evaluiert wird. Florian Bäuerle, ebenfalls Bildungsmanager im Referat für Bildung und Sport, betont, dass in den letzten beiden Jahren viel Energie aufgewendet wurde, die konzeptionellen Grundlagen für ein kohärentes System einer wirkungsorientierten Steuerung zu erarbeiten und bisherige Einzelaktivitäten, die bereits wirkungsorientiert angelegt waren – wie zum Beispiel die Vergabe der Fördermittel nach Sozialindex – darin zu integrieren.

Mit Blick auf eine bedarfsorientierte Ressourcensteuerung im Schulbereich beinhaltet die wirkungsorientierte Steuerung, dass die Umsetzung begleitet wird und die Fördermaßnahmen auf Grundlage der Erkenntnisse der wissenschaftlichen Begleitung weiterentwickelt werden. Zudem wird die Vergabe der Fördermittel turnusmäßig nach transparenten Kriterien überprüft und die zugewiesenen Ressourcen bei sich verändernder Ausgangslage angepasst. Perspektivisch soll ein fortlaufendes Monitoring der Umsetzung und der Wirkungen aufgebaut werden. Dazu werden – unter Einbezug der schulischen Akteure – partizipativ Standards für die Umsetzung

definiert sowie Wirkindikatoren und Kennzahlen auf Maßnahmenebene erarbeitet. Weitere wichtige Elemente einer wirkungsorientierten Steuerung sind die Unterstützung eines strukturierten Erfahrungs- und Wissenstransfers zwischen den Schulen, die referatsübergreifende Vernetzung der Akteure in der städtischen Verwaltung und die Festigung der kommunalen Zusammenarbeit mit der staatlichen Schulaufsicht.

Diverse Stadtratsbeschlüsse, durch die der Auftrag zur wirkungsorientierten Steuerung ergangen ist, schaffen die Legitimationsgrundlage für die Arbeit der Stabsstelle auf diesem Feld.

„Die Logik einer wirkungsorientierten Steuerung diszipliniert dazu, die Komplexität von Wirkmechanismen besser zu verstehen, die eigenen Aktivitäten konsequent zu hinterfragen und vor dem Hintergrund der Wirkungsorientierung zu systematisieren“, so fasst Florian Bäuerle die bisherigen Erfahrungen in München zusammen. Bevor die Landeshauptstadt über die Wirkungen ihrer Fördermaßnahmen im Bildungsbereich eine seriöse Aussage machen kann, müssen zunächst alle Prozessschritte optimiert werden. Dies ist eine Herausforderung, da es gilt, alle Akteure in den Bildungseinrichtungen und auch in der Stadtverwaltung dabei mitzunehmen, beim Handeln vor Ort die beabsichtigten Wirkungen im Blick zu haben.



# Einfache Sprache

## Behördendeutsch verständlich machen

Mansour Ismaiel, promovierter Germanist, berät Behörden und Unternehmen, wie sie mithilfe einer einfachen Sprache die Kommunikation mit Bürgerinnen und Bürgern leichter gestalten. Amtsdeutsch in Formularen oder anderen Dokumenten von Behörden kann bürgernäher umgeschrieben werden. Er ist sich sicher: Wer in einfacher Sprache schreibt, wird von 90 Prozent der Bevölkerung verstanden – gleichgültig, ob Lernschwächen oder mangelnde Sprachkenntnisse eine Verständigung erschweren könnten.

Das Formular einer Behörde ist immer die Chance auf eine bessere Kommunikation mit den Bürgerinnen und Bürgern. Einfache oder Leichte Sprache in Formularen kann dabei unterstützen. Der Unterschied zwischen Einfacher und Leichter Sprache besteht darin, dass Einfache Sprache kein Regelwerk verwendet. Texte in Leichter Sprache sind leichter als Einfache Sprache zu erkennen, da sie sich durch sehr simple Satzkonstruktionen schon rein optisch von der Alltagssprache unterscheiden. Bei der Einfachen Sprache sind die Sätze länger, Nebensätze sind zu-

lässig und viele Alltagsbegriffe werden als bekannt vorausgesetzt. Das optische Erscheinungsbild der Einfachen Sprache ist weniger streng geregelt. Während die Leichte Sprache in Deutschland für Menschen mit Lernschwierigkeiten weiterentwickelt wurde, wurde die Entwicklung der Einfachen Sprache neben gesetzgebenden Institutionen vor allem von Verbänden aus dem Bibliotheks- und Verlagswesen vorangetrieben.



[www.netzwerk-einfache-sprache.com](http://www.netzwerk-einfache-sprache.com)

Dr. Mansour Ismael hat ein weit verbreitetes Formular zum Antrag auf Elterngeld untersucht und schlägt folgende Vereinfachungen im Sinne der Einfachen Sprache vor (siehe rechte Seite).

Generell empfiehlt er Folgendes:

- Fachbegriffe, wie Wörter und Formulierungen direkt aus Gesetzestexten vermeiden
- Konkret und anschaulich schreiben
- Abkürzungen ausschreiben
- Kurze Wörter benutzen, sogenannte Komposita (zusammengesetzte Wörter) vermeiden
- Ohne Füllwörter und unnötige Informationen texten
- Das „Aktiv“ und den Verbalstil benutzen: Beispielsweise lieber bearbeiten als Bearbeitung.
- Lange Sätze können in kurze Sätze unterteilt werden
- Bilder und Piktogramme sorgen für visuelle Klarheit
- Bei Formularen sind Weißräume übersichtlicher. Formulare können von unnötigen Linien und Rahmen befreit werden

3

Besser zwei Sätze schreiben: Elterngeld kann frühestens ab Geburt beantragt werden. Rückwirkend kann es höchstens für drei Lebensmonate vor dem Antrag gezahlt werden.

5

„Mein Beruf“ ist ausreichend

6

Tatsächlich ist vielen Antragsstellerinnen und -stellern nicht immer der Unterschied zwischen der steuerlichen Identifikationsnummer und der Steuernummer klar. Von daher: Information bitte konkretisieren, wie z. B. 11-stellige Steuer-Identifikationsnummer.

7

Kann das nicht einfacher formuliert werden?

10

„Stets“ ist nicht sehr geläufig und kann durch „immer“ ersetzt werden.

1  
Warum ist dieses Wort unterstrichen?

2  
Was bedeutet diese Abkürzung?

4  
„Angaben zum Kind“ wäre besser zu verstehen.

8  
zu komplizierte Sachverhalte

9  
Wieso taucht das Wort „Antragsstellung“ hier auf? Gehört der vorherige Abschnitt nicht zur Antragsstellung?

11  
Wenn diese Anlage immer verwendet werden soll, dann könnte dieser Inhalt einfach Teil des Antrages werden. Dieser Satz kann wegfallen

12  
Wo finden sich dazu einfach und barrierefrei die erklärenden Informationen?

13  
Ohne Rahmen könnte das Formular verständlicher wirken. Auch Weißräume helfen, komplizierte Formulare angenehmer zu lesen.

		Eingangsstempel		
BITTE STELLEN SIE IHREN ANTRAG NUR BEIM BEZIRKLICHEN JUGENDAMT AM WOHNORT DES ELTERNTEILS !!				
<b>Antrag auf Elterngeld nach dem BEEG</b>				
Elterngeld kann frühestens ab Geburt beantragt und rückwirkend höchstens für drei Lebensmonate vor der Antragstellung gezahlt werden.				
1	<b>Kind, für das Elterngeld beantragt wird</b> Bitte ORIGINAL- Geburtsbescheinigung mit Verwendungszweck "Elterngeld" beifügen (bei Mehrlingsgeburten für jedes Kind)			
Nachname, Vorname(n)				
Geburtsdatum bei Adoption/Adoptionspflege Datum der Haushaltsaufnahme:				
Mehrlingsgeburt Zahl der Mehrlinge:				
2	<b>Elternteil 1</b>		<b>Elternteil 2</b>	
Anrede	<input type="checkbox"/> Frau <input type="checkbox"/> Herr (Bitte alles ausfüllen)	<input type="checkbox"/> Frau <input type="checkbox"/> Herr (Bitte alles ausfüllen)		
Nachname				
Vorname(n)				
Geburtsdatum				
Straße/Hausnummer				
PLZ/Wohnort				
5	ausgeübter Beruf vor der Geburt			
6	steuerliche Identifikationsnummer (IdNr.)			
<b>Familienstand</b>				
<input type="checkbox"/> nicht verheiratet (oder verheiratet und getrennt lebend) <input type="checkbox"/> verheiratet und zusammen lebend <input type="checkbox"/> unverheiratetes Zusammenleben mit dem anderen Elternteil <input type="checkbox"/> in eingetragener (gleichgeschlechtlicher) Lebenspartnerschaft zusammen lebend		<input type="checkbox"/> nicht verheiratet (oder verheiratet und getrennt lebend) <input type="checkbox"/> verheiratet und zusammen lebend <input type="checkbox"/> unverheiratetes Zusammenleben mit dem anderen Elternteil <input type="checkbox"/> in eingetragener (gleichgeschlechtlicher) Lebenspartnerschaft zusammen lebend		
7	zu versteuerndes Gesamteinkommen im letzten abgeschlossenen Veranlagungszeitraum vor dem Jahr der Geburt des Kindes (s. Infoblatt)		<input type="checkbox"/> nicht über 250.000 EUR (allein anspruchsberechtigt) bzw. 500.000 EUR (Elternpaare) <input type="checkbox"/> voraussichtlich über 250.000 EUR (allein anspruchsberechtigt) bzw. 500.000 EUR (Elternpaare) <input type="checkbox"/> über 250.000 EUR (allein anspruchsberechtigt) bzw. 500.000 EUR (Elternpaare)	
		<input type="checkbox"/> nicht über 250.000 EUR (allein anspruchsberechtigt) bzw. 500.000 EUR (Elternpaare) <input type="checkbox"/> voraussichtlich über 250.000 EUR (allein anspruchsberechtigt) bzw. 500.000 EUR (Elternpaare) <input type="checkbox"/> über 250.000 EUR (allein anspruchsberechtigt) bzw. 500.000 EUR (Elternpaare)		
<b>3 – Antragstellung –</b> Bitte stets die Anlage „Erklärungen zum Bezugszeitraum“ verwenden				
Elterngeld für <input type="checkbox"/> ein Elternteil allein <input type="checkbox"/> beide Elternteile <input type="checkbox"/> anderer Elternteil entscheidet später ▶ Bitte Antrag rechtzeitig stellen ◀				
Leistungsarten bestimmen		Ich beantrage das <b>Basiselterngeld</b> <input type="checkbox"/> in Höhe des Mindestbetrages von 300 € <input type="checkbox"/> aus Erwerbseinkommen vor der Geburt		Ich beantrage das <b>Basiselterngeld</b> <input type="checkbox"/> in Höhe des Mindestbetrages von 300 € <input type="checkbox"/> aus Erwerbseinkommen vor der Geburt
ACHTUNG: Lebensmonate des Kindes, in denen Anspruch auf Mutterschaftsgeld oder vergleichbare Leistungen besteht, gelten immer als Monate, für die die Mutter Basiselterngeld bezieht (s. Infoblatt)		Ich beantrage das <b>Elterngeld Plus</b> <input type="checkbox"/> in Höhe des Mindestbetrages von 150 € <input type="checkbox"/> aus Erwerbseinkommen vor der Geburt		Ich beantrage das <b>Elterngeld Plus</b> <input type="checkbox"/> in Höhe des Mindestbetrages von 150 € <input type="checkbox"/> aus Erwerbseinkommen vor der Geburt
Wir beantragen den <b>Partnerschaftsbonus</b> (vier zusätzliche Elterngeld Plus-Monate) <input type="checkbox"/> in Höhe des Mindestbetrages von 150 € <input type="checkbox"/> aus Erwerbseinkommen vor der Geburt		Wir beantragen den <b>Partnerschaftsbonus</b> (vier zusätzliche Elterngeld Plus-Monate) <input type="checkbox"/> in Höhe des Mindestbetrages von 150 € <input type="checkbox"/> aus Erwerbseinkommen vor der Geburt		
Für Elternteile, die Elterngeld allein UND mehr als zwölf Lebensmonate beanspruchen: <input type="checkbox"/> Bei mir liegen die Voraussetzungen für den Entlastungsbetrag für Alleinerziehende nach § 24 b Abs. 1 und 2 des Einkommensteuergesetzes vor UND das Kind und ich wohnen nicht mit dem anderen Elternteil in einer gemeinsamen Wohnung UND es liegt eine Minderung des Erwerbseinkommens vor. <input type="checkbox"/> Die Betreuung ist dem anderen Elternteil unmöglich oder gefährdet das Wohl des Kindes.				

# Zukunftsthemen vor Ort: Die Initiative 25next

## Sieben inspirierende Geburtstage

Den Ausgangspunkt der Zukunftsinitiative 25next markieren sieben fiktive Charaktere, die 2019 das Licht der Welt erblickt haben und 2044 ihren 25. Geburtstag feiern. Im Rahmen von 25next hat die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung ihre Mitarbeitenden sowie Zukunftsforscherinnen und Trendexperten gefragt, vor welchen Herausforderungen die jungen Erwachsenen zukünftig stehen werden. Ziel war es, herauszufinden, wie man diese Generation schon heute bestmöglich auf die Welt von morgen vorbereiten kann.

## Sieben Impulse für die Bildungsarbeit vor Ort

Diese sieben fiktiven Persönlichkeiten stehen an ihrem 25. Geburtstag vor ganz besonderen Herausforderungen: Da ist zum Beispiel Juri, der sich gegen Fake-News im Internet engagiert, die Videospiel-Größe Luca-Rasputina, die im eSport eigentlich schon alles erreicht hat und sich nur noch mit Hilfe von illegalem Gen-Doping verbessern kann. Ernährungsexperte Mo kann seine Eltern vor dem Pflegeheim bewahren. Dafür muss er aber Punkte von seinem Klimakonto opfern, das darüber entscheidet, ob er zukünftig ein Flugzeug besteigen oder ein Haus bauen darf.

## Digitalisierung ist weniger ein technisches als ein soziales Konfliktfeld

Die Zukunftsthemen globale Migrationsbewegungen, Erderwärmung und das Voranschreiten der Digitalisierung spielen nicht nur bei den fiktiven Persönlichkeiten eine wichtige Rolle, sondern sind auch große Herausforderungen für die Kommune.

Gerade in Bezug auf Lernen ist die Digitalisierung von entscheidender Bedeutung, dabei geht es nicht allein um technische Bedingungen, sondern auch um soziale Fragen. Wer bekommt künftig überhaupt die Möglichkeit zu lernen? Welche neuen Formen gibt es? Und wie können Kommunen Bildung vor Ort gut organisieren und Chancen einer Digitalisierung nutzen?

## Die Bibliothek als öffentlicher Erlebnis-, Begegnungs- und Lernraum

Eine Institution in der Bildungslandschaft, die sich vielerorts bereits auf den Weg gemacht hat, sich den neuen Herausforderungen zu stellen, ist die Bibliothek.

Sie versteht sich in vielen Fällen als öffentlicher Erlebnis-, Begegnungs- und Lernraum. So entstehen dort Library-Labs und Maker-Spaces, in denen Nutzer Digitalkompetenzen erwerben können. Dort verschränkt sich Coding mit formalisierten Veranstaltungen zur Leseförderung. Kinder und Jugendliche haben in informellen Lernräumen die Möglichkeit, sich im Programmieren oder Robotik auszuprobieren.

Die Soziologie kennt dafür den Begriff des „Dritten Ortes“: Öffentliche Plätze, die neben der eigenen Wohnung (erster Ort) und dem Arbeitsplatz (zweiter Ort) aufgesucht werden. Das können Cafés, Vereine, Konzertsäle und eben Bibliotheken sein.

Sie werden als Ort im Quartier immer wichtiger. So öffnet die Amerika-Gedenkbibliothek in Berlin Kreuzberg auch sonntags. Neben Büchern, W-Lan und Sitzmöglichkeiten bietet sie ein spezielles Programm unter anderem mit Diskussionsrunden, Theater und Musik an. An diesem Tag erhält die Stadt und ihre Bewohnerinnen und Bewohner den Schlüssel zur Bibliothek und können selbst bestimmen, was sie daraus machen. An anderen Tagen haben die Besucherinnen und Besucher die Möglichkeit sich zum Beispiel kostenlos in rechtlichen Angelegenheiten beraten zu lassen. Der Bibliothek gelingt es so, Zugang zu Bildung, Mobilität und Kultur für alle zu schaffen.

Juri, Luca-Rasputina oder Mo haben wahrscheinlich eine dieser Bibliotheken besucht, ein Ort für den freien Austausch von Informationen und ein Ort, um zu lernen.



[www.25next.de](http://www.25next.de)



Am Sonntag lädt die Amerika-Gedenkbibliothek in Berlin-Kreuzberg ihre Gäste ein, diesen öffentlichen und offenen Ort mitzugestalten.



# Hinter den Kulissen der Transferagentur für Großstädte

**Hans-Peter de Lorent** begleitet und unterstützt die Transferagentur für Großstädte von Anfang an. Doch neben dieser und vielen weiteren Tätigkeiten ist er auch ein akribischer Forscher zum Hamburger Schulwesen in der NS-Zeit.

Name:

**Dr. Hans-Peter de Lorent**

Tätigkeit:

Leitender Oberschulrat in der Hamburger Bildungsbehörde a. D.

Rolle und Zusammenarbeit mit der Transferagentur:

Hans-Peter de Lorent war Mitinitiator der gemeinsamen Transferagentur für Hamburg und Bremen, die später Teil der Transferagentur für Großstädte (TAG) wurde. Außerdem hat de Lorent die Transferagentur als langjähriges Mitglied im Beirat begleitet und ist ein „Critical Friend“ bei vielen Veranstaltungen der TAG.

Hintergrund:

- geboren in Neumünster
- Studium der Erziehungswissenschaften und Psychologie in Hamburg
- Lehrer, Hauptseminarleiter und Leitender Oberschulrat im Hamburger Bildungswesen
- Redakteur und Schriftleiter der Hamburger Lehrerzeitung
- GEW-Vorsitzender in Hamburg
- Bürgerschaftsabgeordneter
- Abteilungsleiter in der Hamburger Bildungsbehörde
- Autor wissenschaftlicher und belletristischer Literatur

Ich hatte mich damals gewundert, warum diese Geschichte nie aufgeschrieben wurde. Es ist schnell klar geworden, dass dies nur von den Nachgeborenen, den nicht unmittelbar Verstrickten, gemacht werden konnte.

Hans-Peter de Lorent

“



Vor über 40 Jahren hat de Lorent angefangen, personenbezogene Unterlagen der Verantwortlichen für die NS-Bildungspolitik in Hamburg zu sammeln. „Ich wollte konkret beschreiben, was im Hamburger Schulwesen stattgefunden hat, wer dafür verantwortlich war und wie es überhaupt passieren konnte, dass in einer Stadt, die als sozial und liberal galt, mit reformpädagogischen Lehrerinnen und Lehrern, sich die Verhältnisse in kürzester Zeit änderten. Vor allem habe ich mich dafür interessiert, welche Motive die Verantwortlichen dieser Politik bewegten.“ So entstanden drei Bände „Täterprofile. Die Verantwortlichen im Hamburger Bildungswesen unterm Hakenkreuz“ mit insgesamt 180 Biografien auf über 2.700 Seiten.

Obwohl die Forschungsarbeit getrennt und unabhängig von seinen Aufgaben in der Schulbehörde war, gab es ein hohes Maß an Sympathie für diese Tätigkeit. So schrieben drei Hamburger Bildungsensatoren die Geleitwörter für die Bände „Täterprofile“.



# Rund ums Bildungsmanagement



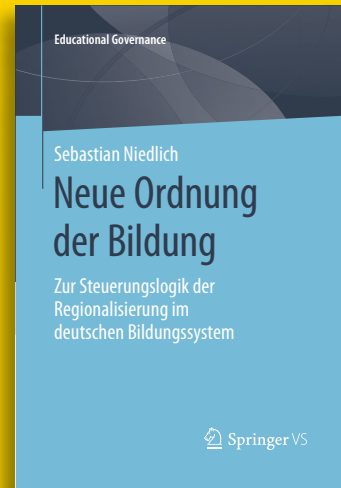
## Kommunales individuelles Integrationsmonitoring (KiIM) als Instrument kommunalpolitischer Gestaltung: Daten vernetzen, Integrationsverläufe individuell erfassen und begleiten

In ihrer Kurzexpertise plädieren die Autorinnen und Autoren für die Erfassung und Systematisierung bestimmter Individualdaten von Migrantinnen und Migranten auf kommunaler Ebene: ein sogenanntes „kommunales individuelles Integrationsmonitoring (KiIM)“. Die Erkenntnisse aus einem KiIM sollen helfen Integrationsangebote in der Kommune besser zu steuern und zielorientierter auszurichten. Darüber hinaus wird argumentiert, dass ein erweitertes Informationsmanagement die persönliche Beratung entscheidend erleichtern kann und somit auch der zugewanderten Bevölkerung zu Gute kommt. Eine besondere Herausforderung stellt dabei der Datenschutz dar. Die Autorinnen und Autoren argumentieren, dass die Beispiele zeigen, dass ein solches Monitoring durchaus datenschutzrechtlich „wasserdicht“ umgesetzt werden kann, dies je nach Konzept individuell für jede Kommune geprüft werden muss. Dabei kommt die Diskussion rund um die Risiken eines individuellen Monitorings jedoch zu kurz. Zwar machen die Autorinnen und Autoren oft auf die zentrale Rolle des Datenschutzes aufmerksam, gehen hierbei aber nicht ins Detail. So wird nur kurz darauf verwiesen, dass von einer bundesweiten Zentralisierung der Daten abgesehen werden sollte, um eine Verwendung für „sicherheitspolitische oder Kontrollzwecke“ zu verhindern. Es stellt sich jedoch die Frage, inwieweit eine datenschutzrechtliche Einschätzung ausreicht oder ob es nicht zunächst eine normative Abwägung von Nutzen und Risiken von individuellen Monitoring im Bereich der Integration braucht.

**Rainer Ohliger, Raphaela Schweiger, Amil Sharifov,**  
Robert-Bosch-Stiftung  
[https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2019-02/Kurz-Expertise\\_Kommunales\\_individuelles\\_Integrationsmonitoring\\_KiIM.pdf](https://www.bosch-stiftung.de/sites/default/files/publications/pdf/2019-02/Kurz-Expertise_Kommunales_individuelles_Integrationsmonitoring_KiIM.pdf)



**Empfehlung von Lukas Röber**  
Wissensmanagement  
Transferagentur für Großstädte



## Neue Ordnung der Bildung. Zur Steuerungslogik der Regionalisierung im deutschen Bildungssystem

Seit den 1990er Jahren finden sich zunehmend Initiativen zur regionalen Vernetzung und zur Gestaltung regionaler Bildungslandschaften. Mit der Etablierung datengestützten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) hat diese Entwicklung in den letzten Jahren eine Zuspitzung erfahren. Welche Vorstellungen von Steuerung und Verwaltungsmodernisierung verbinden sich damit? In welchem Verhältnis steht die Regionalisierung zur viel diskutierten Neuen Steuerung im Bildungssystem? Und wie schlagen sich Leitbilder und Förderprogramme in der kommunalen Praxis nieder? Diesen und weiteren Fragen geht das Buch nach. Unter anderem wird die Entwicklung von Regionalisierungsansätzen in den verschiedenen Bildungsbereichen sowie bereichsübergreifender Ansätze detailliert nachgezeichnet. Vor diesem Hintergrund wird ein Vorschlag zur Systematisierung entwickelt und die jüngere Entwicklung eingeordnet. Ein vertiefender Schwerpunkt liegt auf dem DKBM, das anhand kommunaler Fallstudien einer vergleichenden Analyse unterzogen wird, die in der Beschreibung zwei idealtypischer Herangehensweisen mündet. Damit gibt das Buch interessante Denkanstöße – etwa in Bezug auf Aufgabenschwerpunkte, Partizipation und Kooperation sowie die Funktion und Nutzung von Wissen im DKBM – die auch für die kommunale Praxis von Bedeutung sind.

**Sebastian Niedlich,**  
Springer VS, 2019,  
ISBN: 978-3-658-27205-0



**Empfehlung von Markus Lindner**  
Programmleitung  
Transferagentur für Großstädte

## GEFÜHLTE WAHRHEITEN DER „TAG“



## DAS REISE-JAHR EINER KOMMUNALBERATERIN

43

Fahrten

10.230

Reisekilometer

57

Moderationskarten

21

Belegte Bahnhofsbrötchen

466

Minuten Verspätung im Zug  
und am Gleis

2

Toiletten-Warengutscheine

1

Sektempfang

## IMPRESSUM

Magazin für kommunale Bildungslandschaften 1|2019  
**bewegt**

### Texte

Franziska Bornefeld, Julia Frediani,  
Markus Lindner, Lukas Röber

### Redaktion

Julia Frediani, Franziska Bornefeld

### Gestaltung

Studio GOOD, Berlin

### © Herausgeberin

Gemeinnützige Deutsche Kinder- und  
Jugendstiftung GmbH  
Tempelhofer Ufer 11  
10963 Berlin

ISBN 978-3-940898-66-1

### Bildnachweis

Frank Scheffka: Titelbild (Dortmunder U), S. 12-16,  
S. 21, Julia Frediani, S. 2, privat S.3, Friedrich Bun-  
gert S. 6, Golden Eye S. 7, Lenz/Uni Speyer  
S. 10-11, Michael Wolf/Gebler S.10-11, privat S. 10-11,  
Fernanda Vilela S. 17, Franziska Bornefeld S. 20,  
privat S. 22.



### Ihre Meinung ist uns wichtig!

Wie hat Ihnen diese Publikation gefallen?

Was können wir besser machen?

Wir freuen uns über Ihr Feedback.

[julia.frediani@transferagenturen-grossstaedte.de](mailto:julia.frediani@transferagenturen-grossstaedte.de)

Die Transferagentur für Großstädte der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung unterstützt Städte beim Aufbau eines datengestützten Bildungsmanagements. Sie wird als Vorhaben der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Partner sind die Alfred-Toepfer-Stiftung F.V.S., die Bürgerstiftung Bremen, die Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie, die Behörde für Schule und Berufsbildung Hamburg und die Bremer Senatorin für Kinder und Bildung.

[www.transferagentur-grossstaedte.de](http://www.transferagentur-grossstaedte.de)

Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) setzt sich für Bildungserfolg und gesellschaftliche Teilhabe junger Menschen ein. Für dieses Ziel bringt die DKJS Akteure aus Staat, Wirtschaft, Praxis und Zivilgesellschaft zusammen und entwickelt mit ihnen praktische Antworten auf aktuelle Herausforderungen im Bildungssystem.

[www.dkjs.de](http://www.dkjs.de)





Alle Veranstaltungen der Transferagentur für Großstädte finden Sie unter [www.transferagentur-grossstaedte.de/veranstaltungen](http://www.transferagentur-grossstaedte.de/veranstaltungen)