



# Führen und Kooperation in einer Bildungsregion



**Bildungs- und  
Integrationsregion  
Kreis Paderborn**

Führung in der Bildung –  
Mythos oder Notwendigkeit

Gottlieb Duttweiler Institut  
Rüschlikon, 22. März 2016

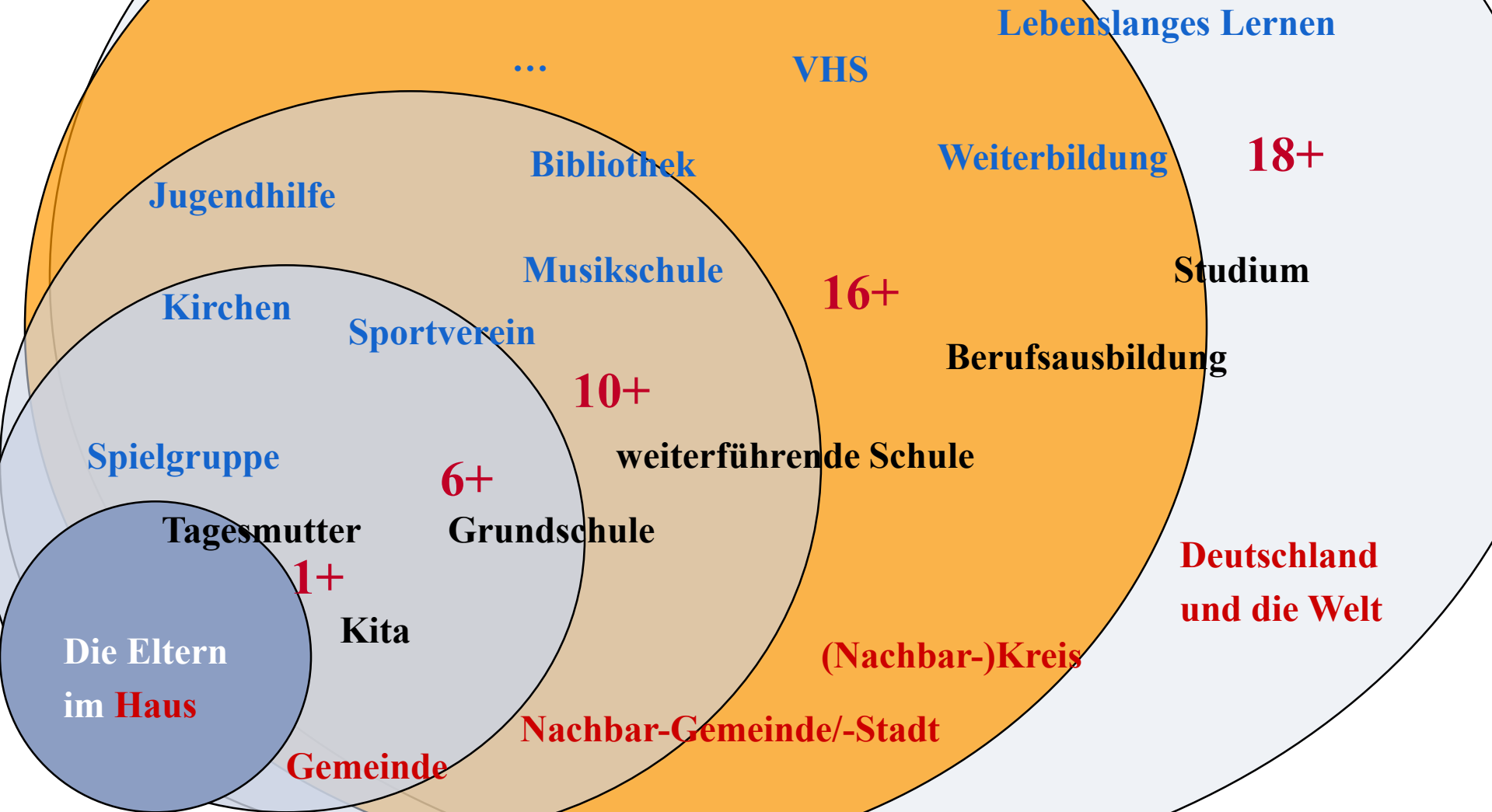


# Gliederung

- Was ist eine Bildungslandschaft oder –region?
- Erste Maxime: Der Auftrag ist die Führung – Hol' ihn Dir!
- Intermezzo: Die „Neben“-Auftraggeber
- Zweite Maxime: Veränderung gelingt, wenn sie von „oben“ gewollt und von „unten“ getragen wird.
- Intermezzo: Die regionale Koordination scheitert - vorläufig.
- Was beim Gelingen hilft.



# Was ist eine Bildungsregion? - Aus der Perspektive der Kinder und Jugendlichen heraus handeln





## WER ist eine Bildungsregion?

- Autonome Institutionen und Akteure
- mit eigenem Auftrag ...
- und ggf. divergierenden Handlungslogiken, zum Beispiel
  - Schule und Schulaufsicht
  - Stiftung(en)
  - Politik
  - Verwaltung
  - Unternehmen
  - ...



## WARUM gibt es eine Bildungsregion?

- „Es braucht ein ganzes Dorf, um ein Kind zu erziehen.“
- Am Erfolg eines Bildungslaufes sind viele beteiligt.
- Im Falle getrennter Zuständigkeiten die Verantwortung gemeinsam wahrnehmen.
- Ressourcen bündeln für gemeinsame Ziele.



## WO ist die Bildungsregion?

- Was ist der Handlungsraum?
  - Quartier
  - Gemeinde, Stadt
  - Kreis (mit mehreren kreisangehörigen Kommunen)
  - eine Region mehrerer Gebietskörperschaften
- Einzugsbereich einer Berufsschule/eines Berufskollegs in Übereinstimmung mit den Grenzen einer politischen Gebietskörperschaft.
  - Kreisgröße in Niedersachsen: 50.000-200.000 EW
  - Kreisgröße in Nordrhein-Westfalen: 100.000 bis 1 Mio. EW.

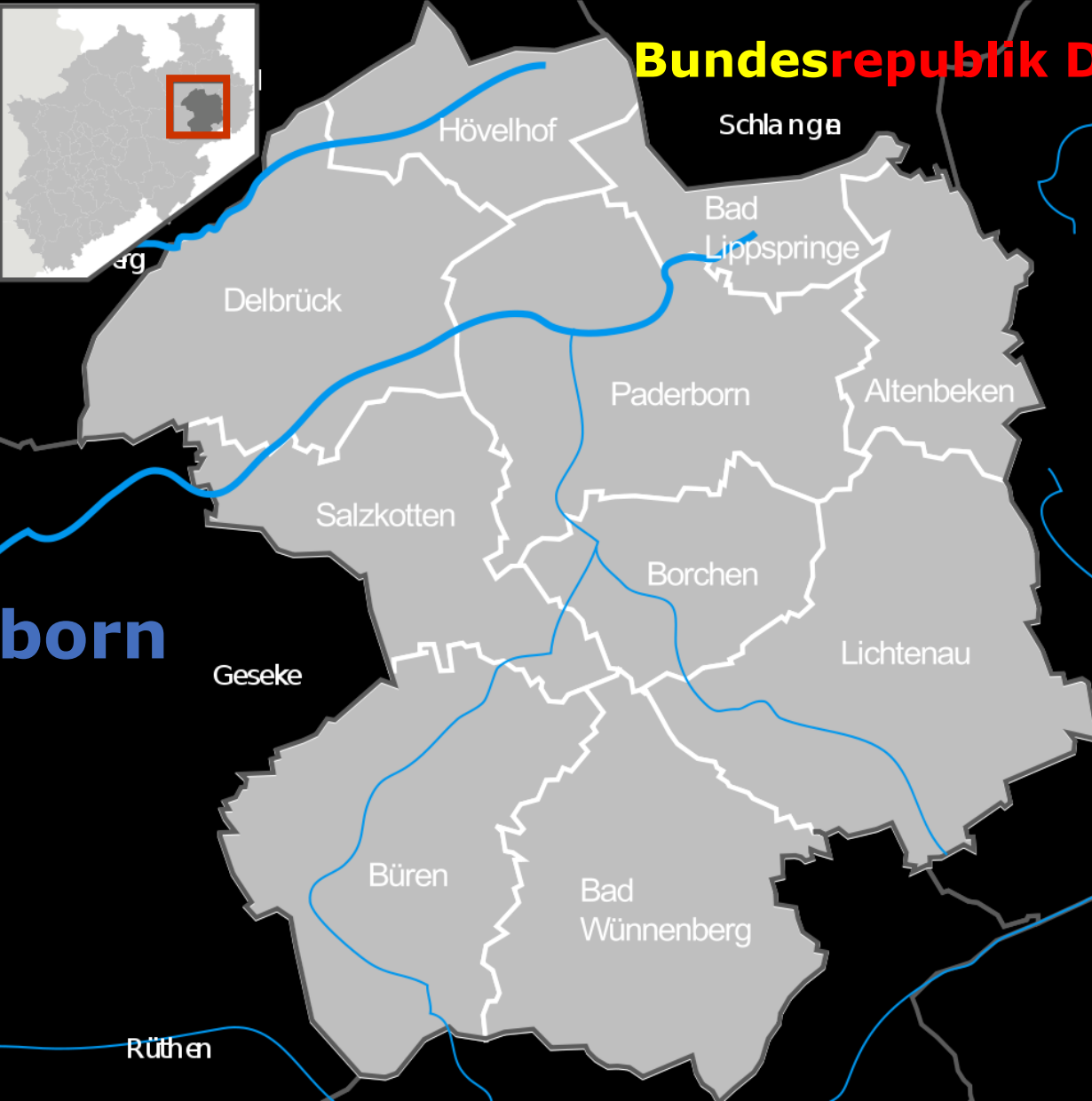


**Nordrhein-  
Westfalen**

**Kreis  
Paderborn**



**Bundesrepublik Deutschland**





## Der Kontext

- **Kreis** Paderborn, Universitätsstandort (22.000 Studenten) im Osten des Landes Nordrhein-Westfalen (Benteler AG, Wincor-Nixdorf), mit den Nachbarn Gütersloh (Bertelsmann, Miele), Bielefeld (Oetker), Lippe, Höxter, Hochsauerlandkreis, Soest (Hella)
- 300.000 Einwohner, Tendenz zunehmend davon **149.000** in der Stadt Paderborn und 10.000-30.000 in neun weiteren Städten und Gemeinden
- Die Landesregierung fördert systematisch die Einrichtung von Bildungsregionen und kommunalen Integrationszentren
- in den politischen Grenzen und der politischen Verortung eines Kreises oder einer kreisfreien Stadt
- in der Form einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft
- gegründet im Februar 2009, Bildungsbüro ab Juli 2009, Kommunales Integrationszentrum ab 2013
- Kleinstes Stadion in der Bundesliga, Saison 2014/15



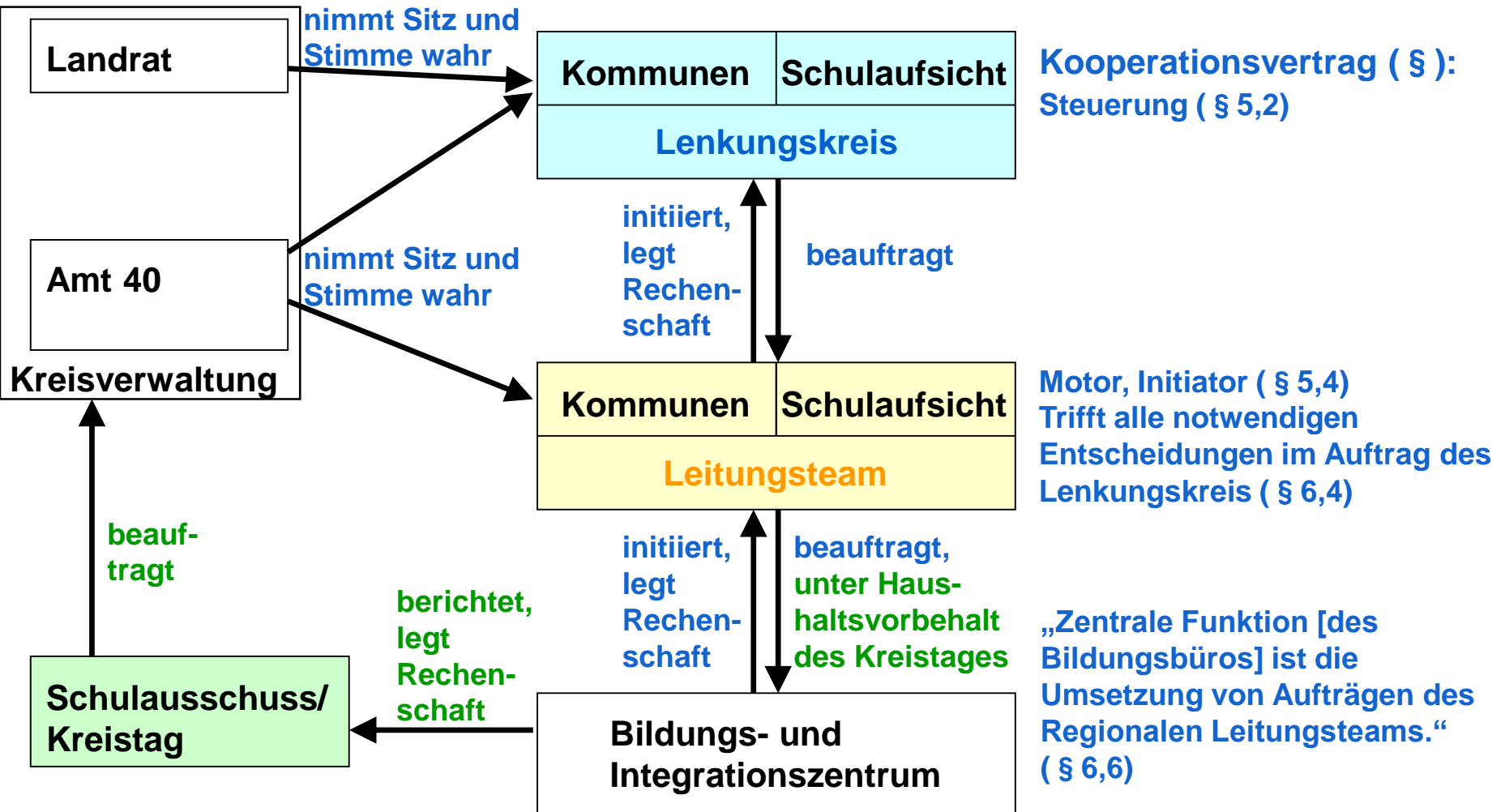
## Bildungslandschaft und Bildungsregion unterscheiden sich in ihrer Verfasstheit.

Bildungslandschaft	Bildungsregion
Freier Zusammenschluss autonomer Institutionen.	Staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft
Netzwerk	Kooperationsvertrag staatlicher Akteure
Zielbestimmung zwischen den Akteuren	Zielbestimmung in Gremien
Mitglieder stellen Ressourcen.	Garantierte Ressourcenausstattung auf lange Sicht als kommunale Abteilung.
	kein gesetzlicher Auftrag
Kontinuierliche Legitimation gegenüber den wirkkünftigsten Akteuren des Netzwerks	Kontinuierliche Legitimation gegenüber Landrat, Kreistag, Schulaufsicht/Land, kreisangehörigen Kommunen



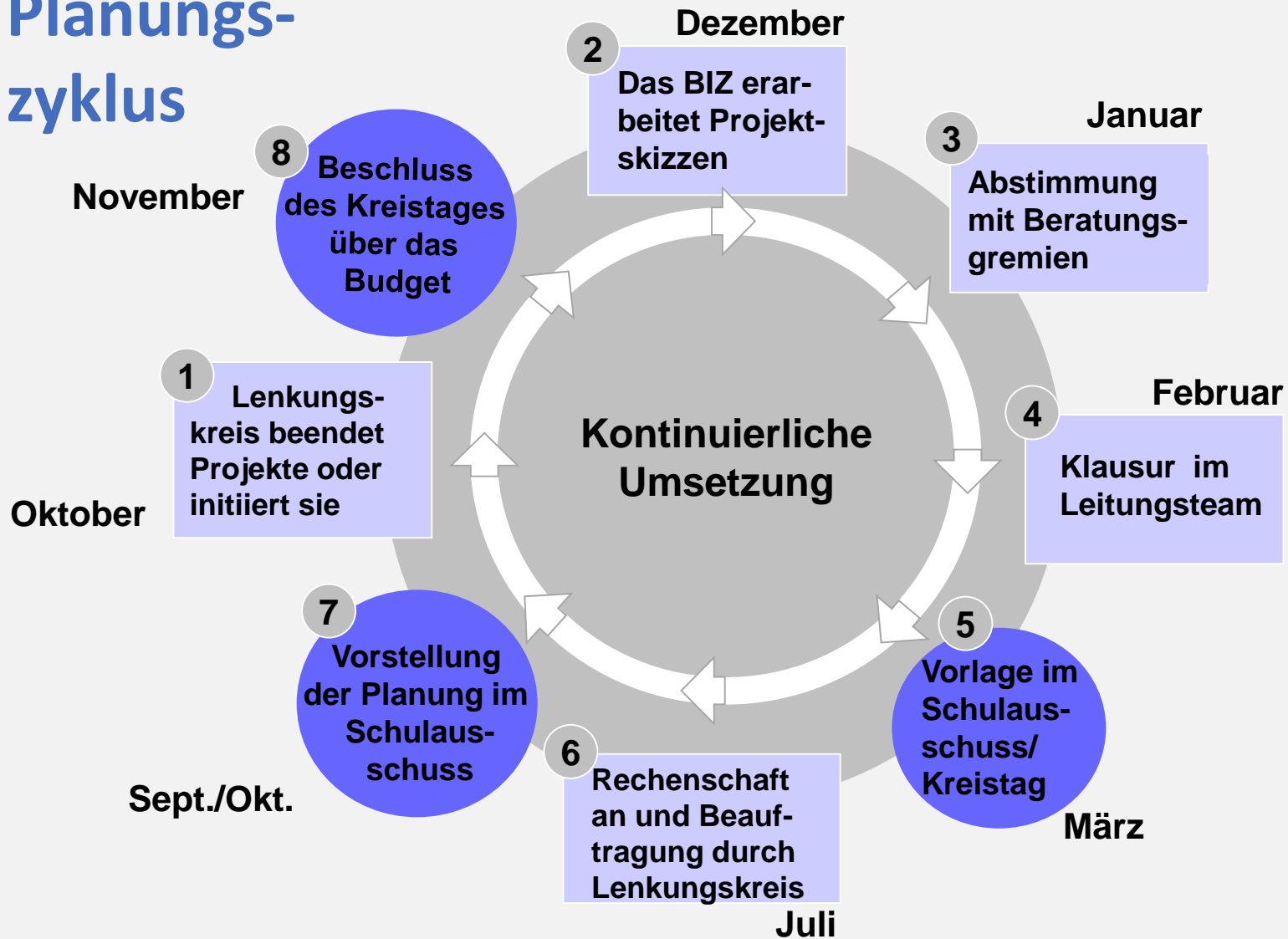
# Erste Maxime: Handle nie ohne Auftrag.

(Steuerungsstruktur des Kooperationsvertrages)





# Planungs- zyklus





## Intermezzo: Die „Neben“-Auftraggeber

- Landrat
  - Vorsitzender des Schulausschusses
  - Bezirksregierung, Beispiel Inklusion
  - Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales, Beispiel Integration
- sollte man, so gut es geht, in den Planungszyklus einbinden und ihre Aufträge in den Gremien legitimieren lassen.

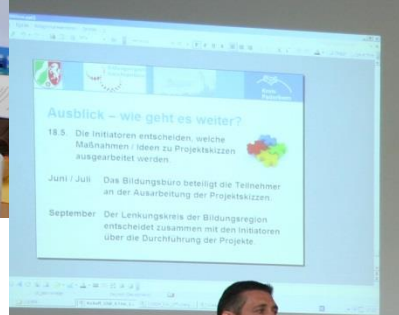


# Koordinierung des Übergangs Schule-Beruf



**"Von oben gewollt,  
von unten getragen."**

**Bildungsbüro  
als 'Facilitator'**





## Zweite Maxime: Veränderung gelingt, wenn sie von „oben“ gewollt und von „unten“ getragen wird.

- Kooperationsvertrag als Basis für Koordination im Übergang Schule-Beruf
- Zustimmung der maßgeblichen Akteure, die Ziele mit den Akteuren im Handlungsfeld zu formulieren.
- Gemeinsame Einladung
- 60 Akteure aus dem Handlungsfeld: Studien- und Berufswahlkoordinatoren, Schulleitungen, Schulaufsicht, Kommunen, Unternehmen, Kammern, Agentur für Arbeit, Politik, ... – Hierarchieübergreifend
- Großgruppenmoderation
- Auftraggeber formulieren und unterschreiben die Ziele, Akteure entwickeln Projektideen.



# Koordinierung des Übergangs Schule-Beruf

## Vereinbarung von gemeinsamen Zielen

Reduzierung des Anteils der nicht-ausbildungsreifen Schulabgänger;

- **Das regionale Bildungsbüro erarbeitet zusammen mit Betrieben, Schulen und weiteren Partnern bis Mitte 2012 einen regionalen Konsens zur Ausbildungsreife und vereinbart, mit welchem Instrument die Ausbildungsreife gemessen werden kann.**

Ein größerer Anteil der Schüler wählt am Ende der Sekundarstufe I die duale Ausbildung als direkten Anschluss (anstatt ihre Zeit ohne konkretes Berufsziel in "Warteschleifen" zu verbringen).

Schulen werden unterstützt, Maßnahmen der Berufsorientierung bis 2015 systematisch, flächendeckend und nach Mindeststandards umzusetzen;

- **Das regionale Bildungsbüro erarbeitet zusammen mit Betrieben, Schulen und weiteren Partnern einen Mindeststandard für die Berufsorientierung.**



# Koordinierung des Übergangs Schule-Beruf

## Vereinbarung von gemeinsamen Zielen

Der Anteil der Eltern, die aktiv am Berufsorientierungsprozess teilnehmen, erhöht sich bis 2014 an jeder Schule auf 60%;

- **Die Agentur für Arbeit Paderborn startet eine Initiative, damit sich mehr Eltern aktiv an der Berufsorientierung beteiligen.**

Betriebe werden in ihrer Rolle als "Abnehmer" bei jeder Maßnahme systematisch in die Berufsorientierung und Berufsvorbereitung einbezogen.

Die regional finanzierten oder verantworteten Maßnahmen tragen zur Umsetzung der Ziele in der Bildungsregion bei (oder werden nicht durchgeführt) und werden nach gemeinsam vereinbarten Kriterien evaluiert.



## Intermezzo: Mit „Kein Abschluss ohne Anschluss“ stoppt der regionale Koordinationsprozess.

- Das Land Nordrhein-Westfalen möchte flächendeckend „Standardelemente“ der Berufsorientierung einführen
  - Potentialanalyse, Portfolio, Praktikum, Anschlussvereinbarung, ...
- die regionalen „Mindeststandards“ werden dadurch außer Kraft gesetzt
- die Schulen MÜSSEN umsetzen, die Betriebe können (wenn sie wollen).
- die Förderbedingungen ändern sich jedes Jahr; es können keine Routinen entwickelt werden;
- das Bildungs- und Integrationszentrum ist kein Koordinator mehr, sondern Verwalter Landesinitiative.
- die anderen regionalen Akteure gehen in den Widerstand, weil sie den Prozess nicht mehr beeinflussen können und einzelne Elemente sowie die Umsetzungspraxis ablehnen.



## Was beim Gelingen hilft.

- Der regionale Koordinator hat Zugang zu den allseits akzeptierten Auftraggebern. (Über die Gremien; direktes Vortragsrecht; ...)
- Die Auftraggeber haben genug Mut, Unsicherheit zuzulassen.
- Der Handlungsrahmen wird präzise formuliert, damit „oben“ und „unten“ wissen, was „unten“ mitgestaltet.
  - Bestimmung der Ziele der Bildungs- und Integrationsregion
  - Bestimmung des Handlungsfelds, das bearbeitet wird;
  - Bestimmung der Ziele im Handlungsfeld; und deren Priorisierung;
  - Gemeinsame Überlegung, WIE die Ziele umgesetzt werden;
  - Feedback zur Projektplanung.
- Die Prozess-Verantwortlichen besitzen Prozess-Know-How:
  - Veränderungsmanagement, Projektmanagement, Großgruppenmoderation

(Manchmal werden die Koordinatoren für missliebige Ergebnisse verhaftet.)

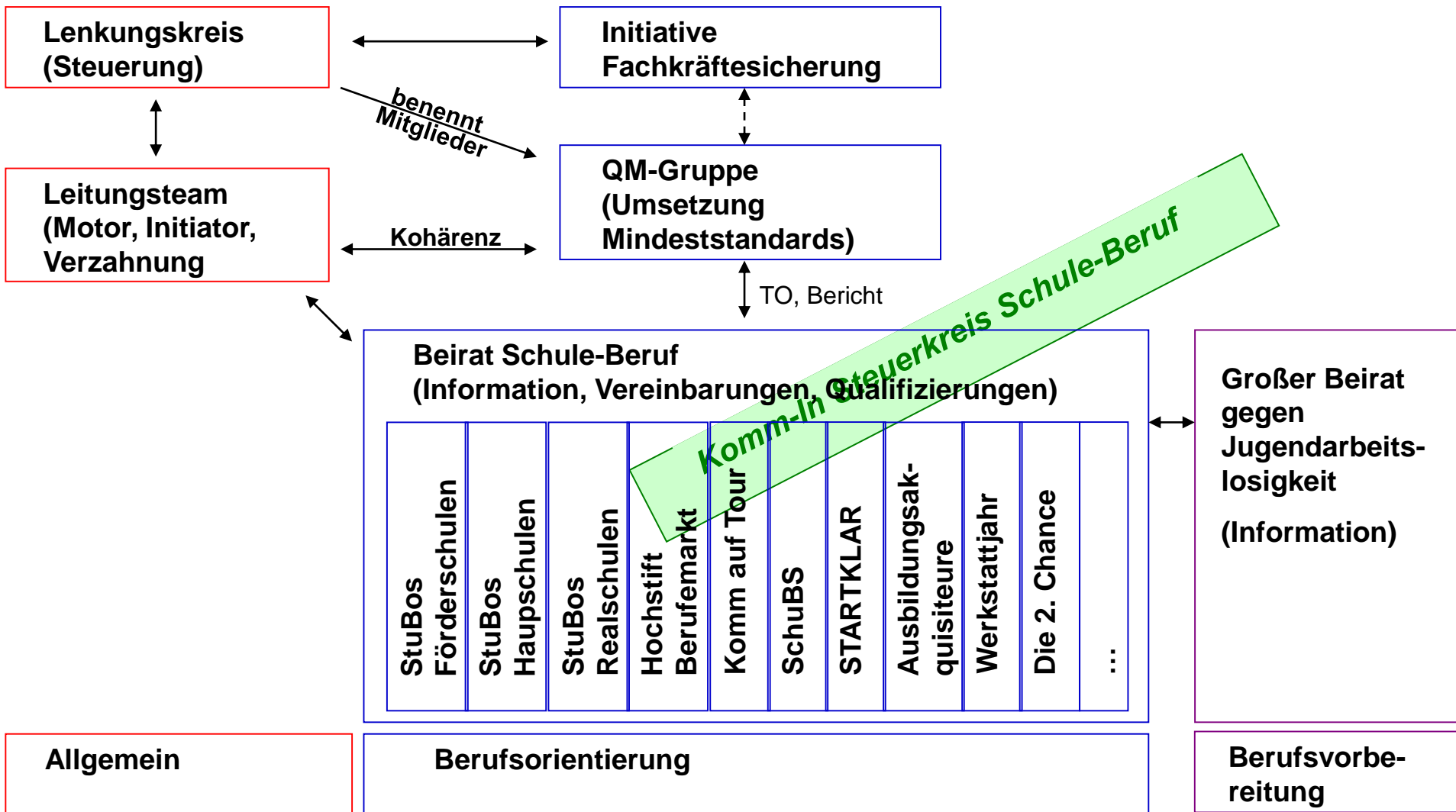


**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**





# Überblick: Koordinationsgremien





# Wahrnehmung der Angebote in den Kommunen

