Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Agentur Hessen

involas

Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik

Themenpapier

DER BEITRAG DES KOMMUNALEN BILDUNGSMANAGEMENTS IM GANZTAG

Julia Klausing, Carolin Seelmann und Thomas Verlage

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

Der Ganztag als Herausforderung und Chance für kommunale Verwaltung, Schule und Zivilgesellschaft

Spätestens mit dem 2021 beschlossenen bundesweiten Rechtsanspruch auf Ganztag, der ab dem Schuljahr 2026/27 wirksam wird, hat das Thema eine neue gesamtgesellschaftliche Relevanz bekommen. In der Diskussion um die Rolle von kommunalen Bildungslandschaften erhalten insbesondere Kommunen als Träger von vielfältigen Aufgaben im Ganztag einen Fokus. Die Gesetzgebung bildet dabei keineswegs den Ausgangspunkt, sondern spiegelt vielmehr eine Entwicklung wider, die sich seit vielen Jahren abzeichnet und die gesellschaftlichen Bedarfe aufgreift. So konstatiert der Kinder- und Jugendhilfebericht 2024, dass sich sowohl die Anzahl an Grundschulkindern, die ein Ganztagsangebot wahrnehmen als auch die Beteiligungsquote seit 2007 mehr als verdoppelt haben. Im Schuljahr 2021/22 nahmen 1,7 Mio. Grundschulkinder derlei Angebote wahr, was 55 % der altersgleichen Bevölkerung entspricht (vgl. Kinder- und Jugendhilfebericht 2024: 79). Dass 64 % der Eltern grundsätzlich Bedarf an einer Ganztagsbetreuung für ihr Kind äußern (ebd. 78), zeigt nochmals den hohen Bedarf und die Notwendigkeit des Ausbaus des Ganztags, auch unabhängig von den rechtlichen Vorgaben.

Die Herausforderungen, die im Rahmen des Rechtsanspruchs auf Ganztag entstehen und sich vor allem in den Entwicklungen vor Ort abzeichnen, sind ebenso vielfältig: sie reichen von unterschiedlichen regionalen Bedarfen hinsichtlich des quantitativen Ausbaus und Qualitätsfragen, über querliegende Themen wie Fachkräftesicherung, Finanzierungsfragen, dem Spannungsfeld von rechtlichen Vorgaben und Freiheiten bis hin zur Diskussion um individuelle Bildungschancen. Hinzu kommt die Notwendigkeit von multiprofessioneller Zusammenarbeit und Kooperation, was durch die Vielzahl und Heterogenität beteiligter Akteure im Feld des Ganztags nochmal eine besondere Bedeutung für die Frage nach Koordination einnimmt.

Abbildung 1: Beispielhafte Bildungsakteure im Ganztag

Im Idealfall kooperieren all diese Akteure systematisch miteinander und ergänzen sich in ihren Kompetenzen und Möglichkeiten. In der Realität finden sich hingegen häufig einzelne Abstimmungs- und Arbeitsformate (z. B. Ausschüsse, Arbeits- oder Steuerungsgruppen), die in unterschiedlichen Besetzungen jeweils nur einen Teil der Akteure einbinden. Auch die Mitgestaltungsmöglichkeiten einzelner Akteure, aber auch die der Gremien selbst, sind häufig unterschiedlich oder eingeschränkt.

Kommunales Bildungsmanagement als Lösung?

Die Fragestellung zur konkreten Umsetzung des Ausbaus, aber auch Qualitätsfragen im Ganztag, sollten sich idealerweise in die Entwicklung und Gestaltung der kommunalen Bildungslandschaft einfügen. Im Zusammenspiel mit dem kommunalen Bildungsmanagement können Synergien genutzt sowie Kompetenzen und Fähigkeiten miteinander verzahnt werden. Schnittstellen zum kommunalen Bildungsmanagement gibt es einige. So gelingt eine erfolgreiche Gestaltung der Bildungslandschaft nur mit:

1. einer strategischen Ausrichtung, die die beteiligten Akteure zu Wort kommen lässt, deren Multiprofessionalität berücksichtigt und sie entsprechend einbindet,
2. einer kooperativen Arbeitsweise, die Silodenken überwindet und die Bedürfnisse der Bildungsteilnehmenden und Bildungsakteure in den Mittelpunkt stellt sowie
3. einem hohen Maß an Transparenz, Kommunikation und Beteiligung, wo bestenfalls evidenzbasiert, d.h. über gesicherte Befunde aus dem Bildungsmonitoring, Entscheidungen gemeinsam abgeleitet, diskutiert und vorgestellt werden können.

Idealerweise umschließen sowohl die Gestaltung und Umsetzung des Ganztagsanspruchs als auch der Ansatz eines kommunalen Bildungsmanagements formale, non-formale und informelle Bildungsangebote. Dieses erweiterte Bildungsverständnis ist der Referenzrahmen, auch für eine Ganztagsbildung, in der unterschiedliche Lernorte und Bildungsakteure, aber auch unterschiedliche Lernsettings bzw. Lernformen, zu einer gemeinsamen Perspektive von Jugendhilfe und Schule gedacht werden (vgl. Maykus 2009). Die Kommune und ihre Verwaltungsstrukturen sind sowohl legitimiert als auch fähig, über Rechtskreise und Zuständigkeiten hinweg, relevante Akteure zusammenzubringen und Kooperationen nachhaltig aufzubauen – diese Chance kann sie auch im Ganztagsausbau nutzen.

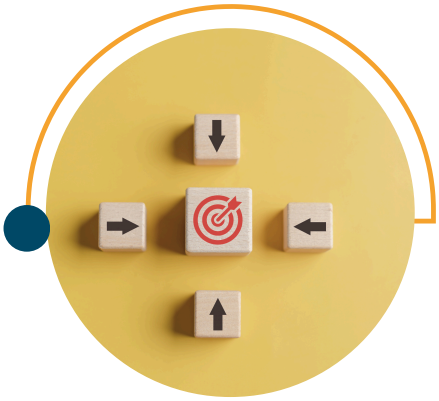
Mit kommunalem Bildungsmanagement den Ganztagsausbau erfolgreich gestalten: strategisch, beratend und datenbasiert

Die Regionale Entwicklungsagentur Hessen (ehemals Transferagentur Hessen) begleitet seit 2015 hessische Kommunen auf dem Weg zu einem kommunalen Bildungsmanagement und hat sich im Rahmen von Veranstaltungs- und Beratungskontexten mit Herausforderungen und Chancen des Ganztags im Zusammenspiel mit dem kommunalen Bildungsmanagement befasst. Die nachfolgende Zusammenstellung von Rollen und Handlungsoptionen eines kommunalen Bildungsmanagements im Ganztag basiert auf diesen Erfahrungen.

Kommunales Bildungsmanagement agiert auf verschiedenen Ebenen und in verschiedenen Modi. In den Beratungskontexten mit kommunalen Akteuren wurde deutlich, dass das Bildungsmanagement, aber auch das Bildungsmonitoring, bei den Herausforderungen, die der Ganztag mit sich bringt, verschiedene Rollen einnehmen kann. So kann kommunales Bildungsmanagement fungieren

- als Schnittstelle im Zusammenspiel mit anderen Bereichen,
- als Bindeglied, um verschiedene Bereiche/Akteure ins Gespräch zu bringen,
- als Sprachrohr und Übersetzer, zur Platzierung von Themen und Inhalten in unterschiedlichen Gremien,
- in einer Moderations- und Vermittlerfunktion zur neutralen Diskussion über multiple Sichtweisen,
- als Impulsgeber, um Sichtweisen zu verändern und Anregungen zu geben.

Basierend auf der praktischen Arbeit mit einer Vielzahl an Kommunen und unter Beteiligung von Fachkräften aus Kommunalverwaltungen konnten so zentrale Handlungsoptionen des kommunalen Bildungsmanagements herausgearbeitet werden (siehe Abb. 2).



STRATEGIE

- Entwicklung von Konzepten
- Vorbereitung von Beschlüssen
- Entscheidungsprozesse vorbereiten und anleiten
- Strategien für die Gewinnung weiterer Fachkräfte im Bildungspersonalbereich
- Entwicklung einer kommunalen Bildungsstrategie

MONITORING

- Erfassung des Ist-Stands, künftiger Bedarfe und Angebotslagen
- Prognosen, bedarfsgerechte Versorgungsgrade
- Ergänzung Schulentwicklungsplanung (Raum- und Platzbedarfe)
- Integrierte Planungsprozesse fördern

KOOPERATION & KOORDINATION

- Schnittstellenfunktion in integrierten Planungsprozessen/multiprofessionelles Zusammenarbeiten
- Bereits vorhandene oder neue Kooperationen und Abstimmungen initiieren
- Organisation und Durchführung von Kongressen/Konferenzen etc.
- Moderationsfunktion z. B. Anbieterkonflikte

BERATUNG & INFORMATION

- Beratung von politischer Spitze bzw. weiterer Akteure
- Mit Fachexpertise in Schulbedarfsplanung und Fachkräftesicherung unterstützen
- Transparenz und Überblicksdarstellungen
- Informieren von Eltern
- Etablierung und Verweisen auf Qualitätsstandards

Abbildung 2: Handlungsoptionen des kommunalen Bildungsmanagements im Ganztag

Strategie

Zentral für die erfolgreiche Gestaltung einer Bildungslandschaft ist die Mitwirkung und Beteiligung einer Vielzahl von Akteuren. Gemeinsame strategische Ziele bilden dabei die Grundvoraussetzung für eine gelingende Zusammenarbeit. Was aber sind strategische Ziele? Strategische Ziele bilden den Fluchtpunkt aller Bestrebungen einer Bildungslandschaft. Sie definieren, welche Wirkungen mit einzelnen Maßnahmen und Projekten erzielt werden sollen. Aufgrund ihrer zentralen Bedeutung als Ausgangs- und Zielpunkt aller Handlungen sollten möglichst alle Akteure der Bildungslandschaft an ihrer Definition mitwirken. Normative Rahmungen, wie Bildungsleitbilder, können hier entlastend wirken. Auch Rahmenkonzepte für kommunale Budgets können Schwerpunkte definieren und gleichzeitig Unterstützung sowie Aktivierung z. B. von Schulen flankieren.

Monitoring

Bildungsmonitoring nimmt die Entwicklungen und Zusammenhänge der kommunalen Bildungslandschaft und ihrer Teilbereiche in den Blick. Datenbasiert beobachtet es kontinuierlich die Entwicklungen im Bildungsbereich und analysiert aktuelle Fragestellungen. Auf diese Weise ist es möglich, Problemstellungen zu erkennen und frühzeitig Maßnahmen einzuleiten. Ein Schwerpunkt in der Bildungsberichterstattung oder eine thematische Analyse können aktuelle Herausforderungen, aber auch Entwicklungen im Verlauf, sichtbar machen. Darüber hinaus können einzelne Analysen – z. B. zu Versorgungsquoten oder durch Ergänzung der Schulentwicklungsplanungen – wertvolle Unterstützung leisten.

Kooperation & Koordination

Schon die Anzahl der verschiedenen in den Bildungsbereich hineinwirkenden, in ihm verorteten und an ihn gekoppelten Akteure zeigt die Notwendigkeit von Kooperation und Koordination auf. Diese verschiedenen Perspektiven und Zuständigkeiten gilt es zusammenzuführen, um die vielfältigen Anforderungen bewältigen zu können. Dies ist zentral sowohl für die unterschiedlichen Fachbereiche innerhalb einer Kommunalverwaltung als auch nach außen zwischen Kommunalverwaltung und öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren. Gelungene Zusammenarbeit basiert auf Wissenstransfer und Transparenz zwischen den Beteiligten und kann erst durch gute Koordination gewünschte Wirkungen entfalten. Für den Ganztag fehlen diese „Kooperationsfindungsstellen“, die z. B. Anbieterkonflikte moderieren und insgesamt auf integrierte Prozesse hinwirken können. Festzustellen ist, dass Schulen noch wenig Teil der Prozesse und Formate kommunaler Bildungslandschaften sind (vgl. Züchner 2023), was durch ein kommunales Bildungsmanagement geändert werden könnte.

Beratung & Information

Kommunales Bildungsmanagement und seine umsetzenden Akteure sind Expert*innen in Sachen Bildungsmonitoring, kommunale Bildungsstrategien, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerkaufbau und -koordination und Qualitätssicherung (siehe auch Klausing/Aram 2023: 225f). In der Gesamtheit dieser Kompetenzen sind sie in der Lage, Beratungs- und Informationsdienstleistungen für das Thema Ganztag zu erbringen. Dabei geht es darum, Transparenz zu schaffen sowie Informationen zu verschiedenen Möglichkeiten im Ganztagsausbau und der Qualitätsentwicklung von Angeboten bekanntzumachen. Darüber hinaus müssen auch bestimmte Diskussionsprozesse durch Fachexpertise unterstützt werden.

Kommunales Bildungsmanagement und Ganztag: Ein gewinnbringendes Zusammenspiel für alle Beteiligten

Zusammenfassend kann mit dieser Zusammenstellung aufgezeigt werden, dass datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement einen wertvollen Beitrag zur erfolgreichen Gestaltung des Ganztags in Kommunen leisten kann. Es kann als Schnittstelle, Bindeglied, Sprachrohr, Moderation und Impulsgeber für den Ganztag fungieren, insbesondere mit Blick auf die Dimensionen Strategie, Monitoring, Kooperation & Koordination sowie Beratung & Information. Im Gegenzug bietet der Ganztag im Allgemeinen und der Rechtsanspruch auf den Ganztag im Speziellen eine bedeutende Gelegenheit und Chance, das kommunale Bildungsmanagement weiter zu etablieren und in der Kommune zu verankern. Ganztag und kommunales Bildungsmanagement können wechselseitig voneinander profitieren und sich in ihren Wirkungen verstärken.

Quellen:

*Autor*innengruppe Kinder- und Jugendhilfestatistik (2024): Kinder- und Jugendhilfebericht 2024. Eine kennzahlenbasierte Analyse mit einem Schwerpunkt zum Fachkräftemangel. Opladen: Barbara Budrich.*

Klausing, J.; Aram, E. (2023): Handlungsfelder, Aufgabenbereiche und Tätigkeiten in einem kommunalen Bildungsmanagement. Ein Beitrag zur Einordung eines (neuen) Berufsfeldes. In: Brüggemann, C., Hermstein, B.; Nikolai, R. (Hg.): Bildungskommunen. Bedeutung und Wandel kommunaler Politik und Verwaltung im Bildungswesen. Weinheim: Beltz-Juventa, 216-232.

Maykus, S. (2009): Neue Perspektiven für Kooperation: Jugendhilfe und Schule gestalten kommunale Systeme von Bildung, Betreuung und Erziehung. In: Durdel, A.; Bleckmann, P. (Hg.): Lokale Bildungslandschaften: Perspektiven für Ganztagsschulen und Kommunen. Wiesbaden: VS Verlag. 37-55.

Züchner, I. (2023): Ganztagsausbau in Hessen: Herausforderungen und Chancen. Impulsvortrag, Strategieforum Transferagentur Hessen am 26.01.2023.

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement
Agentur Hessen

involas
Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik

Impressum: Dieses Themenpapier „Der Beitrag des kommunalen Bildungsmanagements im Ganztag“ ist im Rahmen mehrerer Veranstaltungs- und Beratungskontexte der Regionalen Entwicklungsagentur Hessen entstanden.

Herausgeberin:
Regionale Entwicklungsagentur für Kommunales Bildungsmanagement Hessen
involas Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH
Herrnstraße 53, Offenbach am Main

Innerhalb der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement begleitet die Regionale Entwicklungsagentur für Kommunales Bildungsmanagement Hessen (REAB Hessen) Städte, Gemeinden und Landkreise und unterstützt diese als Partnerin bei der Weiterentwicklung ihrer kommunalen Bildungslandschaft. Zu den Angeboten der REAB Hessen zählen neben Beratung, Vernetzung und Information auch Qualifizierungsangebote. Die REAB Hessen ist bei involas, dem Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, in Offenbach angesiedelt. Sie wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen des Fachnetzwerks für kommunales Bildungsmanagement gefördert.

Autor*innen: Julia Klausing, Carolin Seelmann, Thomas Verlage

Grafiken: Canva

© 2024 involas Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.