

Bildungslandschaft Osnabrück – Bildung findet in der Stadt statt

Gliederung

1. Ziele		2
1.1	Gesamtziel	2
1.2	Bezug zu den förderpolitischen Zielen	3
1.3	Arbeitsziele, Verwertbarkeit, Transfer	3
2. Handlungsfelder		4
2.1	Kommunales Bildungsmanagement / „Netzwerk Bildungslandschaft Osnabrück“	4
2.2	Kommunales Bildungsmonitoring	9
2.3	Bildungsberatung	11
2.4	Bildungsübergänge	13
2.5	Demokratie & Kultur	14
2.6	Wirtschaft, Technik, Umwelt & Wissenschaft	15
3. Vorarbeiten / kommunale Bildungs- und Sozialprojekte		16
4. Personal- und Arbeitsplanung		18
4.1	Personalplanung	18
4.2	Arbeitsplanung	18
5. Zusammenarbeit mit Dritten		18
6. Zielvorgaben		19
7. Nachhaltigkeit		19
8. Marketingkonzept		19
9. Notwendigkeit der Zuwendung		20

1. Ziele

1.1 Gesamtziel

Bildungserfolg hat eine strukturelle und eine individuelle Komponente. Über die Dimensionen sozialer Ungleichheit (Materieller Wohlstand, Macht, Prestige, Bildung, Gesundheit...¹) wird Gesellschaft in dem Sinne geordnet, dass jedem Einzelnen eine soziale Position zugewiesen wird. Die Differenzen zwischen diesen Positionen bedeuten auch gleichzeitig Differenzen in der gesellschaftlichen Anerkennung und Wertschätzung. Lebenslagen von Menschen sind daher immer auch Ausdruck der gesellschaftlichen Struktur in der sie leben und erlauben unterschiedliche Chancen in der erfolgreichen Ausgestaltung der persönlichen Bildungsbiographie. Die Identifizierung, Beobachtung und Bearbeitung dieser Strukturen im Hinblick auf **Chancenverbesserung**, insbesondere für benachteiligte Menschen, strebt die Stadt Osnabrück mit ihrer Bewerbung an.

Bildungschancen sollten neben dem strukturellen Kontext aber auch in Abhängigkeit von individuellen Interessen, Neigungen und Fähigkeiten gesehen werden.

Weder die Kommunalverwaltung, noch anderer Akteur bzw. eine Institution können daher individuellen Bildungserfolg -quasi deterministisch- garantieren. Der Wirkungsgrad kommunaler Gestaltungsbemühungen ist im Bereich Bildung von vornherein begrenzt, Kommunen bewegen sich hierbei in einem gesetzlich eindeutig definierten Rahmen.

Im Bewusstsein dieser Voraussetzungen sieht die Stadt Osnabrück daher vor allem ihre Aufgabe in der Schaffung möglichst optimaler Rahmenbedingungen für die Bildungslandschaft Osnabrück.

Bildungserfolg kann von daher nicht garantiert, **soll** aber **individuell wahrscheinlicher werden**.

Um dies zu erreichen, entwickelt die Stadt ein **kohärentes Bildungsmanagementkonzept**, das die Vernetzung aller relevanten Akteure und Akteurinnen der Bildungslandschaft Osnabrück vorsieht, aber auch zu einer systematischen und nachhaltigen Arbeit im Bereich der Bildungsberatung, des Übergangsmangements und des Bildungsmonitorings führen soll.

Die Rolle der Kommunalverwaltung besteht dabei in der Optimierung der Organisation und Kommunikation der Bildungsakteure nach innen und nach außen. Das beinhaltet eine deutlich verbesserte Abstimmung aller mittel- und unmittelbar mit Bildungsthemen betrauten städtischen Ressorts (Wirkung nach innen, Abschnitt 2.1.) sowie die Einnahme der Rolle als Initiatorin, Moderatorin und Kommunikatorin (Wirkung nach außen). In der Stadt gibt es ein hohes Maß an Expertenwissen für sämtliche Bildungs- und Lebensphasen. Dieses Wissen ist an eine Vielzahl von Akteuren gekoppelt, ist also nicht einheitlich und nicht aufeinander bezogen verfügbar. Der **Aufbau des „Netzwerks Bildungslandschaft Osnabrück“**, soll die lokalen und kommunalen Bildungsakteure zusammenbringen, um der Zerfaserung des Expertenwissens „Bildung“ entgegen zu wirken und somit einen Mehrwert für die Erreichung der jeweils individuellen, aber auch gesamtstädtischen Bildungsziele zu erwirken.

1.2 Bezug zu den förderpolitischen Zielen

Das Konzept der Stadt Osnabrück für ein kommunales Bildungsmanagement sieht verwaltungsintern eine enge Verzahnung der bildungsrelevanten Ressorts vor.

Zusätzlich dazu werden die in Osnabrück wirkenden Bildungsakteure im „Netzwerk Bildungslandschaft Osnabrück“ zusammenarbeiten und ihre Einzelkompetenzen für die gemeinsame Gestaltung der Bildungslandschaft vor Ort bündeln. Auf diese Weise finden alle bildungsbiographischen Phasen in der

¹ Hradil, S. (2005): Soziale Ungleichheit in Deutschland, 8. Aufl., Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 31.

Arbeit des Netzwerks Berücksichtigung. Ein besonderes Augenmerk wird hierbei auf Menschen in benachteiligten Lebenslagen gelegt.

Das Konzept ermöglicht eine enge Zusammenarbeit zwischen Kommunalverwaltung und lokalen Bildungspartnern und stellt sicher, dass es auf beiden Seiten verbindliche Ansprechpersonen gibt.

Über die Arbeit des Bildungsbüros werden die Bildungsangebote der Region transparent gemacht. Der Bildungsberatung, insbesondere der Beratung an den Übergängen des Bildungssystems sowie der migrantenspezifischen Beratung, kommt ein besonderer Stellenwert zu.

1.3 Arbeitsziele, Verwertbarkeit, Transfer

Vor dem Hintergrund der unter 1.1 vorgestellten grundsätzlichen Bildungsziele, verfolgt die Stadt Osnabrück mit ihrem Konzept die folgenden **Arbeitsziele**:

Das „Netzwerk Bildungslandschaft Osnabrück“ soll **institutionalisiertes Herzstück der Bildungsarbeit** vor Ort werden. Durch das kommunale Bildungsmanagementkonzept soll die Arbeit des Netzwerks in zweierlei Hinsicht organisiert werden: Zum einen geht es um strategische, Empirie orientierte Planung, die Handlungsempfehlungen eng aus den Erkenntnissen des Bildungsmonitorings ableitet. Zum anderen sollen die Handlungsempfehlungen in Zusammenarbeit von Kommunalverwaltung und lokalen Bildungspartnern- und partnerinnen konkret umgesetzt werden. Dies erfolgt systematisch über eine Rückkopplungsschleife von der Kommunalverwaltung und die lokalen Partner und Partnerinnen der Bildungslandschaft Osnabrück über den Rat, der die Handlungsempfehlungen als in Form von Handlungsaufträgen wieder an die Kommunalverwaltung zurückgibt (zum genauen Verfahren siehe 2.1).

Durch die dynamische Zuführung von Daten und Fakten, stetiger gegenseitiger Impulsgebung und Rückkopplungen zwischen den einzelnen Akteuren, soll das „Bildungsnetzwerk Osnabrück“ dem Anspruch eines „lernenden Systems“ gerecht werden. Es soll sich dabei in seiner Leistungsfähigkeit stetig selbst überprüfen, verbessern und weiterentwickeln. In diesen Zusammenhang ist vor allem die Etablierung des Bildungsmonitoring als zentrale bildungsstatistische Stelle innerhalb der kommunalen Verwaltungsstruktur zu stellen.

Die **Verwertbarkeit** des Osnabrücker Modells liegt in der gesellschaftlichen Integration und in der Beschäftigungsfähigkeit. Durch die Verbesserung von Bildungs- und Aufstiegschancen, durch die Erhöhung der individuellen Wahrscheinlichkeit von Bildungserfolgen soll auch die Wahrscheinlichkeit erhöht werden, möglichst reibungslos (z.B. unter der Vermeidung von „Warteschleifen-Karrieren“ im beruflichen Bildungssystem) auf dem ersten Arbeitsmarkt beschäftigt zu werden. Das hat nicht nur finanz- und sozialpolitische Effekte, sondern fördert auch die gesellschaftliche Integration. Eine Berufstätigkeit und die damit verbundene Anerkennung erfüllt hierbei nach wie vor eine zentrale Funktion.

Das Osnabrücker Konzept für ein kommunales Bildungsmanagement, insbesondere der Aufbau des Bildungsmonitorings und das Zusammenspiel mit der Bildungsberatung und dem Koordinierungskreis, lassen sich vielversprechend im Rahmen eines **inter-kommunalen Transfers** verwerten. Als mittlere Großstadt mit 162.870 Einwohnern² eignet sich die Stadt Osnabrück mit ihrer kommunalen Bildungslandschaft gut als Pilotkommune, in der Vernetzungs- und Monitoringkonzepte erprobt und anschließend mit überschaubarem Aufwand an andere Städte oder Landkreise angepasst werden können.

² Quelle: Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen, Stichtag: 31.12.2007.

2. Handlungsfelder

2.1 Kommunales Bildungsmanagement / „Netzwerk Bildungslandschaft Osnabrück“

Lern-, Qualifikations- und Erwerbsphasen wechseln heute in immer kürzeren Intervallen einander ab. Diese Sequenzierung der eigenen Biographie wird in der gesellschaftlichen Wahrnehmung zusehend selbstverständlicher, weil üblicher.

Das Bildungssystem muss auf diese Entwicklung reagieren und dem Individuum in allen Lebensphasen und Altersstufen eine substantielle Chance bieten. Der Stadt als Ort kommt hier eine besondere Bedeutung zu. Abstrakte Konzepte wie ‚Bildung‘, ‚Lernen‘, oder ‚Qualifizierung‘ werden hier konkret und greifbar. Die Stadt ist derjenige Ort, an dem sich Bildung manifestiert. Die bildungsrelevanten Akteure (Kindertageseinrichtungen, Schulen, Betriebe, Kammern, Universitäten, Volkshochschulen etc.) treffen in der Stadt auf ihre Adressaten und Adressatinnen. Nur dort kann Bildung gestaltet und durch die Vernetzung aller bildungsbezogenen Schlüsselakteure kohärent gemanagt werden. **Bildung findet in der Stadt statt.**

Aufgabe der Stadt Osnabrück muss es insofern sein, ein kohärentes Managementkonzept zu entwickeln und dieses in Form eines Bildungsnetzwerks („**Netzwerk Bildungslandschaft Osnabrück**“) umsetzen, das eine systematische Kooperation von allen relevanten lokalen Akteuren und Institutionen leistet. Das Netzwerk soll dabei die Abstimmung zwischen den verschiedenen Bildungs- und Qualifizierungsphasen fördern und insbesondere der Zusammenarbeit zwischen den lokalen Bildungsakteuren und der Kommunalverwaltung einen institutionalisierten Rahmen geben, der die Nachhaltigkeit und Langfristigkeit der Bildungsarbeit vor Ort sicherstellt. Im Bewusstsein der begrenzten Wirkungskraft der Kommunalverwaltung und auch derer der lokalen Bildungspartner/-innen als Einzelakteure wird daher das Ziel verfolgt, den Bildungsakteuren über das Netzwerk die Möglichkeit zu bieten, sich in ihrer Arbeit effektiv und effizient aufeinander abzustimmen, damit der individuelle Bildungserfolg für die Bürgerinnen und Bürger Osnabrücks wahrscheinlicher wird.

Das kohärente Bildungsmanagement der Stadt Osnabrück wird nun im Folgenden beschrieben und seine Wirkungsweise im Sinne der Gestaltung der Osnabrücker Bildungslandschaft anschließend in einem Schaubild dargestellt.

Das Konzept sieht vor, den Akteur „Kommunalverwaltung“ auf der einen Seite und die „lokalen Bildungsakteure“, die in Osnabrück arbeiten, andererseits in einen systematischen Kooperationsprozess zu bringen und unter Einbeziehung des Rates der Stadt die von den Akteuren ausgearbeiteten Handlungsvorschläge in konkrete und verbindliche Maßnahmen umzusetzen.

Es gibt also zwei „Akteur-Säulen“ (Kommunalverwaltung und lokale Partner), sowie den Rat der Stadt, als die für die Kommunalverwaltung Auftrag gebende Ebene.

Die Säule „Kommunalverwaltung“ ist hierarchisch aufgebaut. In der Vorstandskonferenz, der der Oberbürgermeister vorsitzt und die des Weiteren aus den drei Vorständen (Finanzdezernat, Sozial-, Bildungs- und Kultusdezernat, Bau- und Umweltdezernat) besteht, erfolgt die grundsätzliche Abstimmung über die Bildungsarbeit innerhalb der Kommunalverwaltung.

Die gemeinsame Verständigung auf der Vorstandsebene ist für eine verbindliche Zusammenarbeit der kommunalen Ressorts zentral. Alle mittelbar und unmittelbar mit Bildungsaufgaben betrauten Fachbereiche und Referate werden einbezogen und die Voraussetzungen für eine koordinierte Bildungsarbeit der Kommunalverwaltung geschaffen.

Die folgende Tabelle liefert eine Übersicht zu den kommunalen Ressorts, die im Rahmen des Bildungsmanagementkonzepts bereichsübergreifend vernetzt werden:

Ressorts mit unmittelbaren bzw. mittelbaren Bildungsaufgaben

Oberbürgermeister	Finanzdezernat (V1)	Sozial-, Bildungs-, Kultusdezernat (V2)	Bau- und Umweltdezernat (V3)
FB 10: Personal und Organisation	FB 32: Bürger- und Ordnung	RF 19: Bildung Sozialplanung und Integration	FB 61: Städtebau
FB 13: Presse- und Informationsamt		FB 40: Schule und Sport	FB 68: Umwelt
FB 15: Gleichstellungsbüro		FB 41: Kultur	
RF 16: Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung		FB 50: Soziales und Gesundheit	
		FB 51: Kinder, Jugendliche und Familien	
		FB 43: Volkshochschule	

Das Referat für Bildung, Sozialplanung und Integration (RF 19) wird federführend mit der Organisation und Umsetzung des gesamten Konzepts betraut. Dem Referat wird das Bildungsbüro angegliedert, diejenige organisatorische Einheit, die die Arbeit des „Netzwerk Bildungslandschaft Osnabrück“ (s.o.) organisiert und koordiniert. Mit der Übernahme der Geschäftsstellenfunktion für das Netzwerk bildet das Bildungsbüro sozusagen das operative Herzstück des gesamten Managementkonzepts. Die Stadt Osnabrück betont damit den Ansatz, ihre Bildungsplanung weit zu fassen und entsprechend zu konzeptionieren. Das heißt, Bildung auch in einen sozialen und die Strategien des Diversity und des Gender Mainstreams berücksichtigenden Kontext zu stellen, dementsprechend zu planen und konkrete Maßnahmen umzusetzen.

Weiterhin gehören zum Bildungsbüro die „Bildungsberatung“, die einen Schwerpunkt in der Eingangs- und Übergangsberatung haben wird, sowie das „Bildungsmonitoring“, das sich u.a. mit der Beobachtung von Bildungsübergängen beschäftigen wird. Bildungsberatung und Bildungsmonitoring stehen dabei in einer dynamischen Wechselbeziehung. Die Bildungsberatung wird durch das Monitoring mit für die Beratung relevanten Daten und Kontextinformationen versorgt. Umgekehrt identifiziert die Bildungsberatung durch ihre alltägliche Beratungspraxis Informationsdefizite, die an das Monitoring zurückgemeldet werden und dort ggf. über eine Erweiterung bzw. Anpassung des Indikatoren-pools bearbeitet werden können.

Die zweite **Säule** ist die **der lokalen Bildungsakteure** in Osnabrück. Es werden zwei Gremien eingerichtet, die den formalen Rahmen der gemeinsamen Arbeit bilden.

In der „**Osnabrücker Bildungskonferenz**“ kommen alle Schlüsselakteure zusammen, um sich in einem ersten Schritt auf ein gemeinsames Leitbild für die Arbeit im „Netzwerk Bildungslandschaft Osnabrück“ zu verständigen. Außerdem werden grundsätzliche Zielvorgaben für die gesamte Arbeit des Netzwerks formuliert, Positionen und Einschätzungen zwischen den Akteuren ausgetauscht. In der „Osnabrücker Bildungskonferenz“ sollen möglichst alle Bildungsphasen einer Bildungsbiographie repräsentiert sein.

Der „**Koordinierungskreis**“ bildet sozusagen einen Unterausschuss zur „Osnabrücker Bildungskonferenz“. Seine Aufgabe besteht in der strategischen Vorbereitung der Sitzungen der „Osnabrücker Bildungskonferenz“. Hier sollen Handlungsvorschläge und konkret bearbeitbare Teilziele erarbeitet werden, die sich grundsätzlich an dem in der „Osnabrücker Bildungskonferenz“ gemeinsam beschlossenen Leitbild orientieren. Um diesem Anspruch gerecht zu werden sollen im „Koordinierungskreis“ 15 zentrale

Vertreter und Vertreterinnen der Bildungspartner arbeiten. Neben Vertretern und Vertreterinnen aus der Kommunalverwaltung, dem Elementarbereich, der Landesschulbehörde und den allgemein bildenden Schulen wird dies als Stiftungspartner die Deutsche Bundesstiftung Umwelt sein. Zudem sollen die Osnabrücker Hochschulen, die Industrie- und Handelskammer, die Handwerkskammer, die Wirtschaftsförderung Osnabrück, die Agentur für Arbeit Osnabrück sowie die ArbeitGemeinschaft für Osnabrück (AGOS) im „Koordinierungskreis“ mitarbeiten.

Über das Bildungsmonitoring erhält der „Koordinierungskreis“ alle für die Bildungslandschaft Osnabrück steuerungsrelevanten Daten und kann somit der „Osnabrücker Bildungskonferenz“ mit Handlungsvorschlägen zuarbeiten, die auf einer umfassenden empirischen Basis beruhen. Der kleinräumigen Ansatz des Monitorings ermöglicht die Stadtteil- oder ggf. auch Schul genaue Identifikation von Handlungsnotwendigkeiten. Über eine Ressourcenverteilung, die sich stärker als bisher an dem sozialen Gelände orientiert, in dem eine Bildungsorganisation arbeitet, könnten z.B. Steuerungsvorschläge für die Gestaltung der Osnabrücker Bildungslandschaft entwickelt werden. Insbesondere die Bewältigung von Bildungsschwellen („Übergangmanagement“) wird hierbei im Fokus stehen.

Die folgenden lokalen Bildungsakteure werden sich im Rahmen ihrer Expertenschaft im „Netzwerk Bildungslandschaft Osnabrück“ (in den Gremien „Osnabrücker Bildungskonferenz und ggf. „Koordinierungskreis“) engagieren (siehe dazu auch die ‚Letters of Intent‘ im Anhang).

Bildungspartner des Netzwerks Bildungslandschaft Osnabrück

Agentur für Arbeit Osnabrück	Kindertagesstätten
ArbeitGemeinschaft für Osnabrück (AGOS)	Kirchenschulbehörde
Arbeitsgemeinschaft der freien Wohlfahrtspflege	Kommunalverwaltung
Beirat für Migration	Landesschulbehörde
Bürgerstiftung	Schulen
Deutsche Bundesstiftung Umwelt	Stadtelternrat
Evangelische Familien-Bildungsstätte e. V.	Stadtsporthund Osnabrück e.V.
Fachhochschule Osnabrück	Theater/Museen
Handwerkskammer Osnabrück-Emsland	Universität Osnabrück
Industrie- und Handelskammer Osnabrück-Emsland	Wirtschaftsförderung Osnabrück GmbH
Katholische Familien-Bildungsstätte e.V.	Schülervertreter
Kinder- und Jugendhilfe	

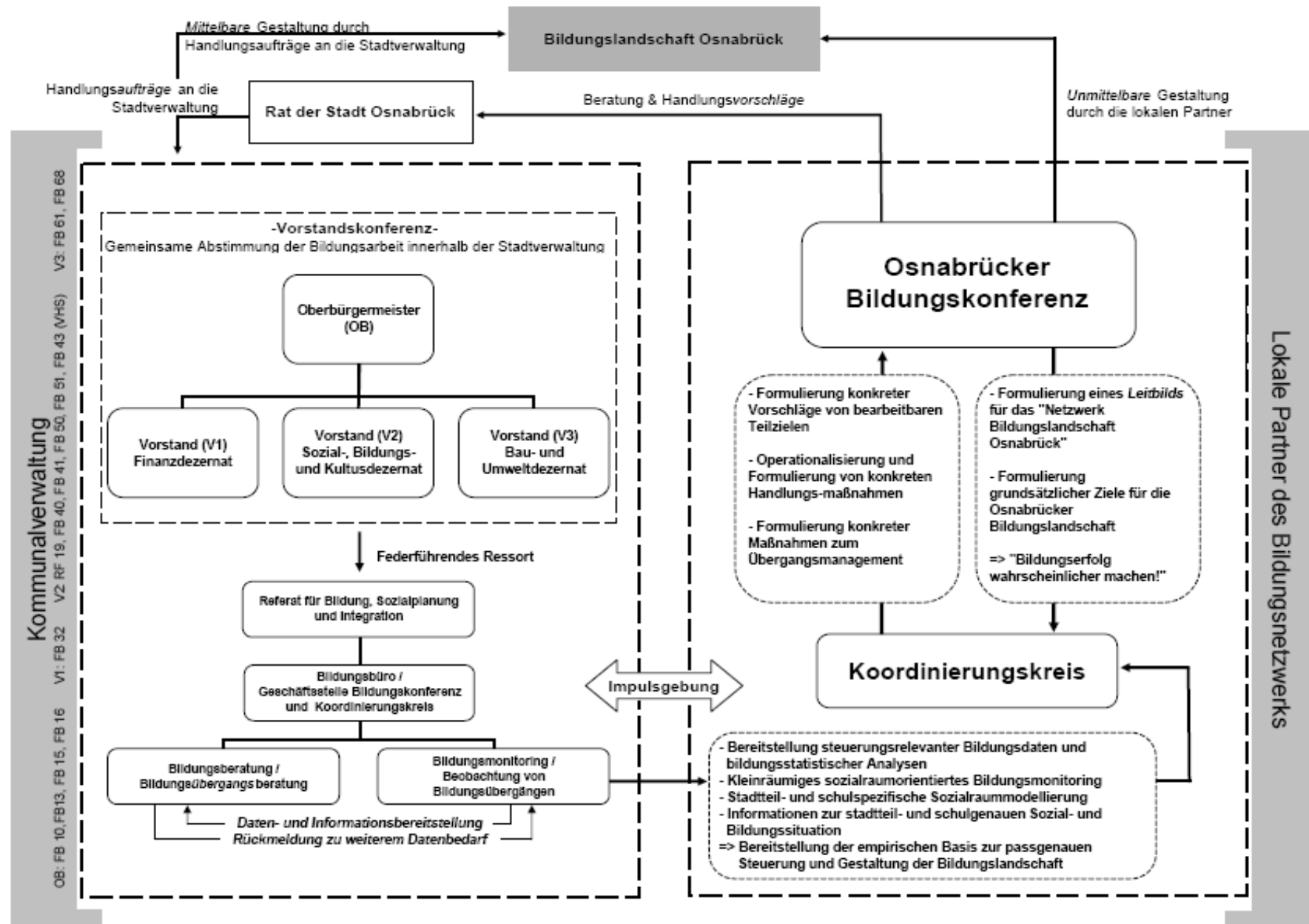
Die Kommunalverwaltung wird über das Bildungsbüro als Geschäftsstelle, aber auch mit Vertretern und Vertreterinnen der Ressorts in beiden Gremien vertreten sein. Als Verwaltungsvorstand wird die Kultusdezernentin wesentliche Kommunikations- und Moderationsaufgaben übernehmen und stellt auf diese Weise die stetige Anbindung der Arbeit des Bildungsnetzwerks an die Stadtspitze sicher. Somit entsteht eine institutionalisierte Form der Kooperation von Kommunalverwaltung und den lokalen Bildungspartnern- und partnerinnen, die der Logik eines lernenden Systems folgend, von einer kontinuierlichen gegenseitigen Impulsgebung lebt, sich dadurch ständig weiterentwickelt und überprüft.

Die **Wirkungsweise** des Modells wird an der Beratungs- und Vorschlagskompetenz der „Osnabrücker Bildungskonferenz“ deutlich, die es gegenüber dem Rat der Stadt und den Bildungspartnern- und partnerinnen innehat. Der Rat, sowie die Partner und Partnerinnen können diese Vorschläge aufnehmen. Der Kommunalverwaltung können entsprechende Handlungsaufträge erteilen. Aus der Perspektive der lokalen Bildungspartner- und partnerinnen erfolgt auf diese Weise eine mittelbare Gestaltung der Osnabrücker Bildungslandschaft per Ratsbeschluss und der damit einhergehenden Beauftragung der Verwaltung durch den Rat. Gleichzeitig gestalten die lokalen Bildungsakteure die Bildungslandschaft auch unmittelbar, durch die Aufgabenerfüllung, bzw. Umsetzung der Empfehlungen der „Osnabrücker Bildungskonferenz“, die sie als eigenständige Organisationen leisten.

Das hier vorgestellte Konzept eines kohärenten Bildungsmanagements ist kreislaufartig aufgebaut. Die beiden Säulen arbeiten bei ständigem gegenseitigen Feedback Handlungsvorschläge aus, die durch formalen Ratsbeschluss wiederum bei der Kommunalverwaltung ankommen und umgesetzt werden. Dies geht dann wieder als Impuls in die Netzwerkarbeit ein und sorgt dementsprechend für eine Dynamisierung des „Netzwerk Bildungslandschaft Osnabrück“.

Das Schaubild des Konzepts visualisiert die dargelegten Ausführungen auf der folgenden Seite. Die angesprochene kreislaufartige Wirkungsweise des Modells wird dadurch noch einmal deutlich.

Organisationsstruktur des kohärenten Bildungsmanagements



2.2 Kommunales Bildungsmonitoring

Ein systematisch konzipiertes und auf Langfristigkeit angelegtes kommunales Bildungsmonitoring ist für die Stadt Osnabrück aus mehreren Gründen von Bedeutung. Zunächst ist es wichtig, die Bildungslandschaft vor Ort kontinuierlich und möglichst umfassend in ihren Strukturen und Entwicklungen zu beobachten und dadurch über ihre absolute Leistungs- und Integrationsfähigkeit informiert zu sein. Die Bereitstellung eines einheitlichen Indikatorensets zum Aufbau des Monitorings durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung ermöglicht darüber hinaus Vergleiche zwischen Städten und Regionen. Die Stadt Osnabrück kann auf diese Weise wertvolle Hinweise zur relativen Leistungsfähigkeit ihrer Bildungslandschaft erhalten. Diese datenbasierten Zustands- und Trendbeschreibungen sind für die politisch-administrative Steuerung des Bildungswesens grundlegend, außerdem dienen sie als sachliche Grundlage dem politischen Entscheidungsprozeß.

Weiterhin soll das Bildungsmonitoring die empirische Basis für die kommunale Bildungsberichterstattung liefern. Die Einbettung des Monitoringsystems in ein bildungstheoretisch fundiertes Berichtswesen stellt die angemessene Form des Umgangs mit dem Datenmaterial dar. Bildungsberichte müssen in regelmäßigen Abständen verfasst werden. Die im Rahmen des Bildungsmonitoring anfallenden Daten und die mit ihrer Deutung verbundenen Erkenntnisse werden erst durch den Bildungsbericht in eine Form gebracht, die auf politischer und administrativer Ebene kommunizierbar und verwertbar ist. Die auf der Grundlage der Empirie erarbeiteten Maßnahmevorschläge zur Steuerung der Bildungslandschaft sind zentraler Bestandteil eines Bildungsberichtes. Ohne ein solches Berichtswesen können konkrete Handlungsvorschläge nicht in politisches Handeln übersetzt werden.

Die Datenbeschaffung wird im Wesentlichen über die im Handlungsleitfaden angegebenen Datenquellen erfolgen. Die amtliche, prozessproduzierte Statistik ist dabei von besonderer Bedeutung.

Darüber hinaus sind aber auch möglichst umfassende kleinräumige Analysen auf der Ebene der 23 Osnabrücker Stadtteile geplant. Dort wo es die Datenlage erlaubt, werden ebenso die statistischen Bezirke betrachtet. In Osnabrück handelt es sich dabei um die nach den Stadtteilen nächst kleinere Gebietseinheit.

Die Stadt Osnabrück beabsichtigt, in Eigenleistung die Kennzahlen des zur Verfügung gestellten Indikatoren-pools u.a. mit Hilfe eines datenbankgestützten Geographischen Informationssystems (GIS) zu bearbeiten. Über ein GIS werden Daten digital erfasst, analysiert und raumbezogen visualisiert.

Auf diese Weise können Bildungsdaten (Grundschulübergänge, Schulabschlüsse an weiterführenden Schulen, Schulabbrecher, etc.) kleinräumig, d.h. auf Stadtteilebene, und Schulstandort bezogen aufbereitet und veranschaulicht werden.

Zusätzlich sollen die Bildungsdaten in einen *sozialräumlichen* Kontext gestellt werden. Jeder Stadtteil in Osnabrück erhält ein aussagekräftiges demographisches und soziales Profil. Pro Stadtteil werden also Informationen zur Altersstruktur, zur Beschäftigungssituation (Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte, Arbeitslosenzahlen, SGB-II Empfänger) oder auch zur gesundheitlichen Situation (stadtteilbezogene Ergebnisse von Schuleingangsuntersuchungen u.ä.) erfasst.

Hierbei spiegelt sich die umfassende Perspektive der Stadt Osnabrück auf die Gestaltung der Bildungslandschaft wider. Bildungschancen sind demnach auch innerhalb einer Stadt ungleich verteilt und gerade schulische Leistungen dürfen nicht unabhängig von den sozialräumlichen Bedingungen gesehen werden, unter denen Schülerinnen und Schüler leben und Schulen operieren. Für die Stadt Essen beschreibt Ter-

poorten³ in diesem Zusammenhang die stadtteil-spezifische Varianz von Grundschulübergangsquoten auf das Gymnasium von unter 30% bis 80%.

Deswegen muss der Fokus schärfer gestellt werden. Die Stadt Osnabrück will ein stadtquartierorientiertes Bildungsmonitoringsystem aufbauen und dieses um die oben exemplarisch genannten soziodemographischen Kontextmerkmale ergänzen.

Kleinräumige Analysen ermöglichen präzise politische Steuerung, in dem sie stadtteil- oder sogar schul-spezifisch Problemlagen identifizieren, im Detail benennen und somit zu einer effektiveren und effizienteren Ressourcenzuteilung (personell, materiell) beitragen.

Über den hier vorgestellten Ansatz der kleinräumigen Bildungs- und Sozialraumanalyse hinausgehend, berücksichtigt das Osnabrücker Bildungsmonitoring selbstverständlich alle Phasen der Bildungsbiographie. So wird es auch Informationen bspw. zu Kindertagesstätten oder Weiterbildungsangeboten geben, die dort, wo es angezeigt ist, eine sozialräumliche Kontextualisierung erhalten. Arbeitsmarkt bezogene Daten werden ebenso berücksichtigt wie die Entwicklung des komplementär dazu verlaufenden Fachkräftebedarfs. Wissenschafts- und Wirtschaftssystem beschäftigen sich mehr und mehr mit regenerativen Energien und Umwelttechnik. Das damit verbundene Arbeitsmarktpotential soll ebenfalls durch das Bildungsmonitoring erfasst werden.

Das Bildungsmonitoring wird die zentrale statistische Stelle für die Bildungs- und Sozialplanung der Stadt sein. Dazu werden alle relevanten Datenquellen, die momentan noch dezentral in den verschiedenen Ressorts ausgewertet werden, im Bildungsmonitoring zusammengeführt. Insbesondere folgende Ämter werden ihre Daten zu diesem Zweck zur Verfügung stellen:

-
- | | |
|---|---|
| • RF 16: Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung (Demographische Daten) | • FB 40: Schule und Sport (Schuldaten: Grundschulen, Sek.I, Sek.II, berufsbildende Schulen) |
| • RF 19: Bildung, Sozialplanung und Integration (Migrationsbezogene Daten, Bildungsdaten, Daten aus der 2004 durchgeführten Schulabgangsuntersuchung) | • FB 41: Kultur (Kulturbezogene Daten, z.B. zu Museen, Theater, Stadtbibliothek...) |
| • FB 32: Bürger- und Ordnung (Meldewesen) | • FB 50: Soziales und Gesundheit (Sozial- und Gesundheitsdaten) |
| | • FB 51: Kinder, Jugendliche und Familien (Daten der Kinder- und Jugendhilfe) |
-

Darüber hinaus wird es speziell für den Bereich der Arbeitsmarkt- und Sozialdaten Kooperationen mit der Agentur für Arbeit Osnabrück und der ArbeitGemeinschaft Osnabrück (AGOS) geben.

Die GIS-gestützte Aufbereitung und Visualisierung des Monitorings erfolgt in enger Zusammenarbeit mit der Abteilung für Raum bezogene Informationssysteme des Fachbereichs Städtebau (FB 61).

Das Bildungsmonitoring wird als Teil des Bildungsbüros in die kommunale Verwaltungsstruktur verankert. Wie unter 2.1 beschrieben stellt das Bildungsmonitoring dabei dem Koordinierungskreis sämtliche steuerungrelevanten Bildungsdaten sowie bildungsstatistische Analysen zur Verfügung und trägt damit zu einer Empirie gestützten Arbeitsweise des Koordinierungskreises bei. Außerdem steht es in stetigem Austausch mit der Bildungsberatung, die ebenfalls Teil des Bildungsbüros ist.

³ Terpoorten, T. (2007): Geografie der Bildungschancen. Geografische Informationssysteme als Planungsinstrument für eine sozialraumorientierte Schulentwicklung, in: Die Deutsche Schule, Heft 4/2007, S. 469-481.

2.3 Bildungsberatung

Der direkte und **persönliche Kontakt** mit den Bürgerinnen und Bürgern ist für die Stadt Osnabrück von herausragender Bedeutung – die Einrichtung des Bildungsbüros, das den organisatorischen Überbau für die Bildungsberatung bildet, unterstreicht dieses Anliegen. Ein individueller Informations- und Beratungsservice ist deshalb so wichtig, weil individuelle Bildungsbiographien auch eine **individuelle Beratung** benötigen. Die Stadt Osnabrück sieht hier eine wesentliche Lücke im System der Beratungsangebote.

Die Bürgerinnen und Bürger sollen deshalb einen zentralen Ort bekommen, an dem sie persönlich oder telefonisch Informationen und Beratung zu allen bildungsbezogenen Anliegen erhalten, die in ihrer aktuellen Lebenslage bzw. Lebensphase von Bedeutung sind. Die Bildungsberatung soll die zentrale Anlaufstelle werden, die die Bürgerinnen und Bürger Osnabrücks zielgerichtet und passgenau berät, begleitet und Kontakt mit demjenigen Bildungsakteur herstellt, der ihnen in ihrer individuellen Situation am besten weiterhelfen kann. Bei aller Wichtigkeit, einen zentralen Ort der Bildungsberatung zu schaffen, den die Osnabrücker Bürgerinnen und Bürger aufsuchen können, müssen darüber hinaus auch aktivierende Strategien verfolgt werden. Dazu werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bildungsberatung z.B. in Schulen und anderen Bildungseinrichtungen beraten und über die Möglichkeiten informieren, die die Vernetzung des Bildungsbüros mit den lokalen Partnern bietet. Die Netzwerkpartner können ihrerseits ihre Feldzugänge nutzen, um über das Beratungsangebot und die damit verbundenen Möglichkeiten zu informieren.

Eben dadurch, dass die Bildungsberatung Teil des Bildungsbüros und damit der Geschäftsstelle für das „Netzwerk Bildungslandschaft Osnabrück“ ist (siehe 2.1), ist eine enge Anbindung an die lokalen Partner des Bildungsnetzwerks gewährleistet. Gleichzeitig wird gesichert, dass mit dem Bildungsbüro ein neutraler Akteur die Bildungsberatung trägt. Weder werden Empfehlungen für einzelne Angebote ausgesprochen, noch wird die Bildungsberatung in irgendeiner Form als Marktteilnehmer in Erscheinung treten, der wirtschaftliche Interessen verfolgt. Die Expertenschaft der Partner und Partnerinnen für ihre jeweiligen Bildungsbereiche (z.B. ist die Handwerkskammer die Expertin für berufliche Aus- und Weiterbildung im Handwerk, die Volkshochschule für allgemeine Weiterbildung, usw.) steht der zentralen Bildungsberatung daher zur Verfügung.

Die Beratung erfolgt also sowohl direkt durch die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Bildungsberatung, als auch durch spezielle Ansprechpartner in den Fachdiensten der kommunalen Ressorts, oder durch einen der lokalen Partner. In den beiden letzten Fällen fungiert die Bildungsberatung als Vermittlungsstelle. Sie verfügt über entsprechende Kontakte und Informationen, die passgenaue Beratung für den Einzelnen ermöglicht und vermittelt.

Dabei kommt es vor allem darauf an, dass niemand einfach unverbindlich weitervermittelt wird bzw. „abgegeben“ wird. Jeder Bürger und jede Bürgerin hat in der Bildungsberatung zu jeder Zeit eine Anlaufstelle. Dort wird das Beratungsbedürfnis aufgenommen und stetig begleitet. Kann die Beratungsleistung nicht von der Bildungsberatung selbst erbracht werden, wird die benötigte Expertise über die Netzwerkkontakte des Bildungsbüros bereitgestellt. In jedem Fall bleibt die Bildungsberatung auch nach der Vermittlung an eine der lokalen Bildungsorganisationen weiterhin zuständig für das jeweilige Beratungsanliegen.

Die lokalen Berater und Beraterinnen und das Bildungsbüro stehen also in stetigem Austausch. Für jedes Beratungsanliegen wird es sowohl in der Bildungsberatung, in den Fachdiensten, als auch bei den lokalen Bildungspartnern jeweils feste Ansprechpersonen geben, die die Verbindlichkeit und personale Zurechenbarkeit des Beratungsservice für die Osnabrücker Bürgerinnen und Bürger sicherstellen.

In Eigenleistung der Stadt wird eine Datenbank eingerichtet, die Informationen zu allen Beratungsanlässen enthalten soll. Die Datenbank wird durch das Bildungsbüro verwaltet und gepflegt, so dass es als Knoten-

punkt der Beratung zu jeder Zeit über alle relevanten Informationen pro Beratungsanliegen verfügt und diese zu jeder Zeit an die lokalen Bildungspartner rückmelden kann.

Zusätzlich wird ein umfassendes **Onlineangebot** vorgehalten. Kernstück dieses Portals wird eine umfangreiche Informationsdatenbank sein, die sämtliche aktuellen und geplanten Bildungsangebote in Osnabrück enthalten wird. Alle bildungsrelevanten Akteure (Bildungsträger, Bildungsinstitutionen, Akteure des Wirtschaftsystems) werden ihre Programme und Aktivitäten dort einspeisen und aktuell halten. Dazu ist es wichtig, die Datenbank über ein anwendungsfreundliches content-management-system zu organisieren, in das jeder Bildungsakteur sein Angebot dezentral einpflegen kann. Auf diese Weise wird die stetige Aktualität des Portals sichergestellt.

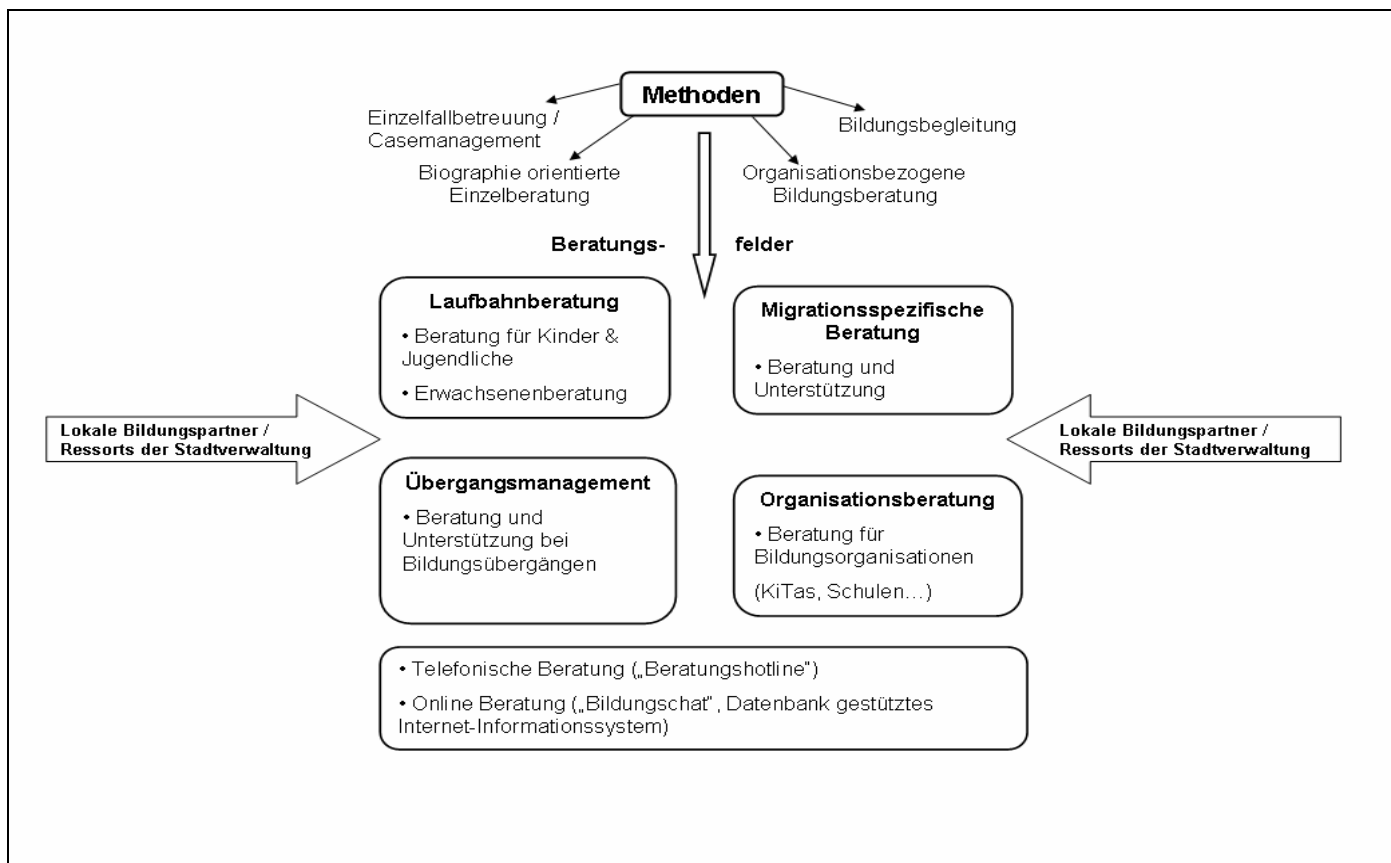
In diesem Zusammenhang besteht mit dem „OS-Bildungslotsen“ bereits eine Internetplattform, die im Rahmen des Förderprogramms „Lernende Regionen“ entwickelt worden ist und für die Bildungsberatung im Rahmen von „Lernen vor Ort“ übernommen und weiterentwickelt werden kann.

Das Online Angebot soll des Weiteren auch die Möglichkeit regelmäßig stattfindender „Beratungschats“ bieten, in denen verschiedene lokale Partner und Partnerinnen Fragen zu ihrem jeweiligen Bildungsbereich beantworten und Hilfestellung leisten. Die Organisation dieser Chats liegt ebenfalls beim Bildungsbüro.

Das nachfolgende Schaubild verdeutlicht den Aufbau der Osnabrücker Bildungsberatung noch einmal: Zunächst wird unterschieden zwischen Beratungsmethoden und Beratungsfeldern / Zielgruppen. Je nach individueller Situation und Beratungsbedarf werden eine oder mehrere Methoden zum Einsatz kommen.

Es geht dabei nicht darum, eine Parallelstruktur zu bereits etablierten Beratungsangeboten zu schaffen, sondern um die bessere Vernetzung bereits bestehender Angebote. Die Stadt Osnabrück soll durch das Bildungsbüro / die Bildungsberatung einen Ort bekommen, an dem die Kenntnis über diese Angebote zusammenlaufen. So wird die Substanz für eine differenzierte und individuell zugeschnittene Bildungsberatung geschaffen.

Aufbau der Osnabrücker Bildungsberatung



In wie fern die Osnabrücker Bildungsberatung die Expertenschaft ihrer lokalen Partnerschaften nutzen kann, soll im Folgenden *exemplarisch* für einige Akteure innerhalb und außerhalb der Kommunalverwaltung beschrieben werden:

Der Fachbereich für Kinder, Jugendliche und Familien leistet bereits über die Jugendsozialarbeit bzw. die Jugendberufshilfe eine erfolgreiche Einzelfallbetreuung und ist vornehmlich in den Beratungsfeldern „Laufbahnberatung“ und „Übergangsmanagement“ aktiv.

Handwerkskammer und Industrie- und Handelskammer bringen in diesen Feldern ihre Expertenschaft für junge Erwachsene und Erwachsene ein.

Die Osnabrücker Bürgerstiftung (siehe ‚Letter of Intent‘ in der Anlage) wird sich zudem in der Bildungsbegleitung engagieren.

Speziell im Bereich der Erwachsenenweiterbildung bietet die Volkshochschule Einzelfallberatung an.

Die dem Referat für Bildung, Sozialplanung und Integration angehörende Regionale Arbeitsstelle zur Förderung von Kindern und Jugendlichen aus Zuwandererfamilien (RAZ) arbeitet seit Jahren in der migrantenspezifische Beratung. Die guten Kontakte der Arbeitsstelle zum Institut für Migrationsforschung und Interkulturelle Studien (IMIS) der Universität Osnabrück (ebenfalls Bildungspartner des Netzwerks) und dem Verein zur pädagogischen Arbeit mit Kindern aus Zuwandererfamilien (VPAK) bieten viel versprechende Voraussetzungen für eine qualifizierte und umfassende Bildungsberatung für die spezifischen Beratungsanliegen von Menschen mit Migrationshintergrund.

Durch ihre Vernetzungsstruktur und die Einbindung relevanter Partner und Partnerinnen ist die Osnabrücker Bildungsberatung in der Lage, sämtliche Bildungsphasen abzudecken, die Bürgerinnen und Bürger durch ihre Bildungsbiographie zu begleiten und vor allem an den Bildungsübergängen zu unterstützen.

2.4 Bildungsübergänge

Bildungsübergänge sind fester Bestandteil der Bildungsbiographie eines jeden Menschen. Jeder Übergang ist mit Chancen und Risiken – insbesondere mit dem Risiko der Selektion – verbunden.

Aufgabe der Stadt Osnabrück ist es, im Sinne der Netzwerkorganisation gemeinsam mit den lokalen Bildungspartnern Individuen bei der erfolgreichen Gestaltung von Bildungsübergängen zu unterstützen.

Vor diesem Hintergrund ist es daher für die Stadt Osnabrück zentral, dass bildungsbiographische Brüche als Anlass verstanden werden, Orientierungsunterstützung, Information und Unterstützung bei der Entwicklung neuer Perspektiven zu leisten.

Die bestmögliche Beratung, Information und ggf. Förderung mindert die Wahrscheinlichkeit eines bildungsbiographischen Bruchs. Wichtig ist darüber hinaus die Vorhaltung von Angeboten, die dem Individuum helfen, den Bruch in seiner Bildungsbiographie produktiv für sich nutzbar zu machen und so – wie oben beschrieben – zu einer neuen Perspektive zu gelangen. Perspektiven geben Mut und motivieren. Sie ermöglichen dem Individuum, sich ganz konkret seine gesellschaftliche Position zu erarbeiten und Wertschätzung zu erfahren. Gerade auch in ihrem Selbstverständnis als Friedenstadt sieht sich Osnabrück in dieser Hinsicht verpflichtet.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, muss ein engmaschiges Übergangsmanagement als integraler Bestandteil des kohärenten Bildungsmanagementsystems entwickelt werden. Eine Voraussetzung dafür ist der bereits vorgestellte Aufbau eines umfassenden Monitoringsystems. Das betrifft sämtliche Bildungs- und Qualifizierungsphasen in formalen und non-formalen Settings. Ohne hinreichende Informationen zur Situation in der ‚Bildungslandschaft Osnabrück‘ ist ein zielgerichtetes und passgenaues Management, gerade im Bereich der Bildungsübergänge, nicht durchführbar. So sind bspw. stadtteil- und schulgenaue Informati-

onen zu Bildungs- und Ausbildungsabbrüchen von hoher Bedeutung. Nur auf diese Weise kann Unterstützung strategisch klug und zielgenau erfolgen. Hohe Abbruchquoten an bestimmten Schulen bzw. in bestimmten Stadtteilen (sozialen Quartieren) deuten zumeist auf ein soziodemographisch „schwieriges Gelände“ hin, in dem eine Schule agieren und Schüler möglichst erfolgreich lernen und vorankommen müssen. Es ist wichtig, dieses Gelände zu identifizieren und sich auf diese Weise ein präzises Bild von der „Topographie“ der Osnabrücker Bildungslandschaft zu machen.

Ein weiteres bedeutsames Übergangsfeld liegt im Bereich von Beruf und Weiterbildung/Weiterqualifizierung. Bei zunehmender Diskontinuität im Lebensverlauf besteht Bedarf, auch nachgelagerte Übergänge aus dem Arbeitsmarkt heraus, vertikale und horizontale Mobilitäten, Übergänge im Zusammenhang mit dem Lebensalter und die Phase nach dem Erwerbsleben in den Blick zu nehmen. Auch der Bereich des informellen Lernens, z. B. im Ehrenamt, wird neben der Betrachtung formalisierter Strukturen vergessen.

2.5 Demokratie & Kultur

Das Selbstverständnis als „Friedensstadt“ bedeutet für die Stadt Osnabrück, Bildung vor allem aus einer demokratisch-kulturellen Perspektive zu sehen. Dazu gehört in einem formalen Sinne natürlich das Verständnis für die Bedeutung der politisch-institutionellen Strukturen in der Bundesrepublik Deutschland sowie eine kritische Auseinandersetzung mit der bundesdeutschen Geschichte. Eine demokratische Haltung zu haben heißt aber auch ganz praktisch, Respekt, Anerkennung und gegenseitige Wertschätzung zu leben.

Unwissenheit, Ängste und latentes Unbehagen gegenüber Neuem oder Fremdheit sind der Nährboden für eine feindselige Atmosphäre gesellschaftlichen Zusammenlebens. Über zielgerichtete Bildungsinitiativen und Angebote zum kulturellen, sozialen und politischen Zusammenleben kann man diesen Tendenzen begegnen, die in jeder Zivilgesellschaft anzutreffen sind. Besonders vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung und der Entwicklung der Zuwanderung von Menschen nichtdeutschen Hintergrunds sind hier integrationsfördernde Projekte von hoher Relevanz. Der Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund⁴ beträgt in Osnabrück ca. 24,8%⁵. Es ist somit entscheidend, Bürgerinnen und Bürger sowie Kinder in die demokratischen Strukturen der Kommune einzubinden. Dies erfolgt u.A. durch das KidS-Projekt (Kommunalpolitik in die Schulen). Inwieweit Osnabrück künftig als Wirtschaftsstandort, als kulturelles Zentrum in Süd-Niedersachsen oder als Bildungs-, Technologie- und Wissenschaftsstandort wahrgenommen werden wird, hängt entscheidend von dem Erfolg der Anstrengungen ab, die Osnabrücker Bildungslandschaft in Richtung Integration und kulturell-demokratischem Bewusstsein der Osnabrücker Bürgerinnen und Bürger zu gestalten.

Für die Verbindung von Bildung, Kultur und Demokratie setzt die Stadt Osnabrück auf eine enge Zusammenarbeit mit den Kultureinrichtungen der Stadt (Bibliotheken, Museen, Musikschulen, Theater etc.) und den Schulen. Die Einbindung des Fachbereichs Kultur, insbesondere des Büros für Friedenskultur und des Beirats für Migration sind hierbei von hoher Bedeutung. Durch ihre ausgeprägten Feldkontakte und Verbindungen zu Migrantenvereinen ergeben sich reichhaltige Möglichkeiten für demokratie- und integrationsfördernde Projektarbeit. Durch den Stadtsportbund, ebenfalls Netzwerkpartner, ergeben sich in diesem Rah-

⁴Zu Personen mit Migrationshintergrund werden alle nach 1949 auf das heutige Gebiet der Bundesrepublik Deutschland Zugewanderten gezählt, sowie zusätzlich alle in Deutschland geborenen Ausländer und alle in Deutschland als Deutsche Geborenen mit zumindest einem nach 1949 zugewanderten oder als Ausländer in Deutschland geborenen Elternteil (vgl. Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, im Internet unter: www.bamf.de).

⁵ Quelle: Stadt Osnabrück

men ebenfalls vielfältige Möglichkeiten der Zusammenarbeit (Integration durch Sport, sportlichen Wettbewerb, Einbindung von Sportvereinen...).

Darüber hinaus strebt die Stadt Osnabrück die Einrichtung eines Kinder- und Jugendparlaments an. Kinder und Jugendliche sollen auf diese Weise ein öffentlich beachtetes Forum bekommen, über das sie sich politisch einbringen können. Die Arbeit des Kinder- und Jugendparlament wird organisatorisch vom Bildungsbüro unterstützt. Eine Zusammenarbeit mit lokalen Bildungspartnern- und partnerinnen (u.a. den Schulen) ist vorgesehen.

Der Fachbereich für Kinder, Jugendliche und Familien hat hierzu bereits konzeptionelle Überlegungen angestellt, so dass es für die Umsetzung dieses Projekts bereits planerische Vorarbeiten gibt.

2.6 Wirtschaft, Technik, Umwelt & Wissenschaft

Bildung, Kreativität und Innovation sichern die zukunftsorientierte Entwicklung unserer Gesellschaft und der Region Osnabrück. Sie sind gleichzeitig die Basis für eine Lebensperspektive jedes einzelnen Individuums. Dazu benötigen Kinder und junge Menschen Orientierungschancen, denn um langfristig den Standort Deutschland und jeder einzelnen Kommune als Wissensgesellschaft zu sichern, bedarf es der Verantwortung der Gesamtgesellschaft und es stellt sich als Herausforderung an jede Stadt und Region dar. Darum ist es von größter Wichtigkeit, Kenntnis besitzend über den Zustand des demographischen Wandels und des für Deutschland prognostizierten **Fachkräftemangels** im naturwissenschaftlich-technischen Bereich, insbesondere in den Bereichen Energietechnik und regenerative Energien, den zukünftigen wissenschaftlichen Nachwuchs anzusprechen und schon bei Kindern Begeisterung und Interesse für wissenschaftliche Zusammenhänge und Fragestellungen zu wecken.

Das Bildungsmonitoring wird der Entwicklung des Fachkräftebedarfs und der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung der Region besondere Aufmerksamkeit widmen. Dies spielt insbesondere für die zukünftige Gestaltung der Bildungsangebote im Hochschulsektor sowie im beruflichen Bildungssystem eine Rolle.

Bereits heute gibt es zahlreiche Initiativen und Projekte, die den regulären Kita- und Schulbesuch ergänzen. Viele Aktivitäten (Schul/Betriebspartnerschaften, Kinder-Unis, Girl's Day, Schulpatenschaften, Technik-Camps, Aus- und Weiterbildungsinitiativen, etc.) leisten hierbei wichtige Arbeit. Es zeigt sich allerdings deutlich, dass die Bemühungen zur Erstellung eines umfassenden Informationspools oder der Entwicklung eines integrierten und abgestimmten Konzeptes zur Verbesserung der Verzahnung von Schule, Wissenschaft und Wirtschaft noch fehlen. Die inhaltliche Ausgestaltung und Vertiefung von Kooperationsbeziehungen in diesem Themengebiet, sowie das Management eines optimierten Kooperationsgeflechtes betrachtet die Stadt Osnabrück deswegen als eine für den Erfolg der Osnabrücker Bildungslandschaft entscheidende Aufgabe. Nachfolgend soll exemplarisch an drei Partnerakteuren des „Netzwerks Bildungslandschaft Osnabrück“ veranschaulicht werden, wie deren Expertenschaft im Bereich der Natur- und Umweltwissenschaften in Form von Projekten für die Bildungslandschaft Osnabrück genutzt werden kann:

- Universität Osnabrück: Der **Botanische Garten** der Universität unterhält die „**Grüne Schule**“. Hier werden biologische Zusammenhänge lebendig vermittelt. Dabei werden sowohl heimische als auch exotische Pflanzen vorgestellt. Das Angebot richtet sich an Erwachsene, vor allem aber auch an Kinder im Elementarbereich.
- Fachhochschule Osnabrück: Das **Labor für Physik und Solartechnik** (Prof. Dr. Klaus Kuhnke) kann im Sinne einer „Schüleruniversität“ Workshops und Praxisvorlesungen im Bereich der Energie- und Umwelttechnik veranstalten.
- Museum am Schölerberg (Fachbereich Kultur): Das Museum führt regelmäßig Veranstaltungen mit Schulklassen durch. Thematisch stehen dabei „Natur & Umwelt“ im Mittelpunkt. Aber auch das Planetarium bietet

vielfältige Möglichkeiten, sich über Sternenhimmelsimulationen dem Bereich der Astrophysik zu nähern. Außerdem ist das Museum **Regionales Umweltbildungszentrum**. Es vermittelt die ökologischen Zusammenhänge regionaler Lebensbereiche und bietet einen tiefen Einblick in die Erdgeschichte des Osnabrücker Berglandes der vergangenen 300 Millionen Jahre. Einmalig für ein deutsches Museum ist die Klimavitrine mit einigen Quadratmetern lebenden Hochmoores.

Darüber hinaus kann die Stadt Osnabrück auf eine enge Kooperation mit der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) zurück blicken, die die Stadt als Gründungsmitglied des Stiftungsverbundes des Programms „Lernen vor Ort“ mit einer Themenpatenschaft unterstützt. Die Aktivitäten der DBU im Bereich der naturwissenschaftlichen Grundbildung, der Umwelttechnik, sowie der Förderung von regenerativen Energien und Energieeffizienz sind hierfür eine gute Basis. Abgeschlossene, laufende und geplante Förderprojekte der DBU in Kooperation mit Universitäten und anderen Akteuren in Osnabrück bieten vielfältige Anknüpfungspunkte. Insbesondere das Förderengagent der DBU in den Themenfeldern regenerative Energien und Energieeffizienz und die Kooperation mit einer Vielzahl kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU's) oder Universitäten und Fachhochschulen bieten viel versprechende Kontakte, die für das „Bildungsnetzwerk Osnabrück“ zur Initiierung von Projekten im Bereich Umweltbildung / Umwelttechnik äußerst wertvoll sind.

3. Vorarbeiten / kommunale Bildungs- und Sozialprojekte

Im Rahmen des von der Osnabrücker Volkshochschule durchgeführten Bundesprogramms „Lernende Regionen“ wurde das Onlineportal „Os-Bildungslotse“ entwickelt. Dabei handelt es sich um eine Datenbank, die eine umfassende Zusammenstellung von Weiter- und Fortbildungsangeboten der gesamten Region vorhält. Der „Os-Bildungslotse“ wird als Teil des Beratungsservice der Bildungsberatung auch für „Lernen vor Ort“ eingesetzt werden. Die Informationsplattform ist für das online Angebot der Bildungsberatung von Bedeutung.

Als Nachfolgeprogramm der Projektlinie „Lokales Kapital für soziale Zwecke“ wird die quartiersbezogene Bildungs- und Sozialarbeit in Osnabrück auch im Rahmen von „Stärken vor Ort“ gefördert. Die Förderung beginnt in 2009 und erfolgt zunächst bis Ende 2011. Die Federführung für „Stärken vor Ort“ obliegt dem Referat für Bildung, Sozialplanung und Integration. Da das Referat auch bei „Lernen vor Ort“ federführendes Ressort sein soll, kann hier eine enge abgestimmte Zusammenarbeit beider Förderprogramme problemlos gewährleistet werden.

Aufgrund der thematischen Nähe beider Programmlinien wird nachfolgend das Projekt „Stärken vor Ort“ kurz vorgestellt:

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) hat das erfolgreiche Programm „Lokales Kapital für soziale Zwecke“ neu auflegt. Die Neuauflage der Programmphase heißt „Stärken vor Ort“ Im Rahmen von Mikroprojekten werden sozial und beruflich benachteiligte Jugendliche und Frauen mit Problemen beim (Wieder-)Einstieg in den Arbeitsmarkt bei ihrer sozialen, schulischen bzw. beruflichen (Re)Integration unterstützt. Grundlage der Programmumsetzung vor Ort sind lokale Aktionspläne für die jeweiligen Fördergebiete, die im Zielgebiet „Regionale Wettbewerbsfähigkeit und Beschäftigung“ auf Sozialraumbene definiert werden können. Wesentliches Entwicklungsziel der Osnabrücker Aktionspläne ist die Verbesserung der Schlüsselqualifikationen der Bewohner/-innen. Dazu zählen vor allem zielgruppenspezifische Sprachförder- und Bildungsangebote. Über eine Bündelung verschiedener Maßnahmen sollen passgenaue Angebote entwickelt und umgesetzt und eine nachhaltige Unterstützungsstruktur vor Ort geschaffen werden.

Darüber hinaus bestehen vielfältige Vorarbeiten, die in den verschiedenen Ressorts der Kommunalverwaltung geleistet wurden und werden. Die folgende Tabelle gibt dazu eine Übersicht:

Projektname	Projekträger	Zeitraum der Förderung	Finanzielle Förderung
Gemeinschaftliche Entwicklungspartnerschaft für Nachhaltigkeit und Innovation auf dem Arbeitsmarkt (Genia)	Stadt Osnabrück Büro für Friedenskultur	2005 - 2007	103.050 € ESF Mittel 107.750 € Bundesagentur für Arbeit 61.200 € Eigenmittel
Brückenjahr	10 Tageseinrichtungen für Kinder, trägerübergreifend	2007 - 2009	2007: 20.000 € 2008: 40.000 € 2009: 20.000 € Land Nds. Mit je 15% Eigenanteil
Jugendwerkstatt Dammstraße	Stadt Osnabrück Fachbereich für Kinder, Jugendliche und Familien	1994 - 2010	2007: 194.450 € Land Nds, EU Mittel 232.925 € Eigenanteil 2008: 562.853 € Land Nds, EU Mittel 118.387 € Eigenanteil
Kompetenzagentur für Jugendliche	Stadt Osnabrück Fachbereich für Kinder, Jugendliche und Familien	2006 – 2009 Verlängerung bis 2011 in Aussicht	2007: 113.659 € Bund, EU Mittel 138.916 € Eigenanteil 2008: 118.816 € Bund, EU Mittel 145.220 € Eigenanteil
Sprachförderung	Stadt Osnabrück	2007 - 2009	Jährlich: 200.000 € Land Nds. Jährlich 60.000 € Eigenanteil
Pro-Aktiv-Center	Stadt Osnabrück Fachbereich für Kinder, Jugendliche und Familien	2004 - 2010	2007: 200.000 € Land Nds, EU Mittel 126.382 € Eigenanteil 2008: 283.234 € Land Nds, EU Mittel 123.315 € Eigenanteil
Schulverweigerung – Die 2. Chance	Stadt Osnabrück Fachbereich für Kinder, Jugendliche und Familien	2008 – 2009 Verlängerung bis 2011 in Aussicht	2008 (seit Sept.) 70.250 € Bund, EU Mittel 1.750 € Eigenanteil
Programm zur Profilierung der Hauptschulen	Stadt Osnabrück Fachbereich für Kinder, Jugendliche und Familien in Koop. mit freien Trägern	Seit 2002	2007: 104.000 € Land Nds. 0 € Eigenanteil 2008: 156.000 € Land Nds. 0 € Eigenanteil
Bundesprogramm „Lokales Kapital für soziale Zwecke“	Stadt Osnabrück	Seit 2004	2007 Projektkosten 75.000 € davon 15.000 € Personalkostenanteil der Stadt. 2008 Projektkosten 90.000 €, dav. 15.000 € Stadt)
Bundesprogramm „Stärken vor Ort“	Stadt Osnabrück	2009-2011	Fördervolumen: ca. 700.000€ bis Ende 2011, davon 100.00€ Eigenmittel

Um die Chancen zu stärken und Koordinierungsdefizite zu reduzieren, die durch die Vielzahl an Einzelmaßnahmen gegeben sind, bedarf es jedoch einer optimierten Vernetzung und Abstimmung der beteiligten Ressorts.

Durch die Umsetzung des Bildungsmanagementkonzepts (siehe Kap. 2.1) kann dies geleistet werden. Dabei wird insbesondere das Bildungsbüro eine wichtige Rolle einnehmen. Informationen und Daten zu verschiedenen Einzelprojekten der kommunalen Ressorts werden dort zentral zusammenlaufen. Das Bildungsbüro kann dadurch die gesamte bildungsrelevante Projektarbeit der Kommunalverwaltung überblicken und durch seine Koordinierungsarbeit für eine verbesserte Abstimmung sorgen.

4. Personal- und Arbeitsplanung

4.1 Personalplanung für den Zeitraum: 01.09.2009 – 31.08.2012

Bildungsbüro	Tarif	Std./Woche	2009	2010	2011	2012	Summe
Leitung	E13	39,00	18.356	55.068	55.068	36.712	165.204
Bildungsberatung	E12	39,00	16.556	49.668	49.668	33.112	149.004
Bildungsberatung	E12	39,00	16.556	49.668	49.668	33.112	149.004
Bildungsmonitoring	E12	39,00	16.556	49.668	49.668	33.112	149.004
Bildungsmonitoring	E12	39,00	16.556	49.668	49.668	33.112	149.004
Sekretariat	E10	19,50	7.730	23.190	23.190	15.460	69.570
Summe		214,50	92.310	276.930	276.930	184.620	830.790

Zusätzlich zu den beantragten Stellen, stellt die Stadt Osnabrück aus eigenen Mitteln Personalressourcen im Umfang von zwei Stellen zu Verfügung. Die Personalkapazitäten sollen im Bildungsmonitoring und in der Bildungsberatung eingesetzt werden.

Der **Eigenanteil der Stadt** stellt sich wie folgt dar:

	2009	2010	2011	2012	Summe
Personalkosten	32.400	97.200	97.200	64.800	291.600
Sachmittel	11.150	13.100	13.350	9.200	46.800
Summe	43.550	110.300	110.550	74.000	338.400

4.2 Arbeitsplanung

Es erfolgt zunächst eine Arbeitsplanübersicht. Der detaillierte Arbeitsplan ist den Anlagen zu entnehmen:

Projektjahr 1: Strukturaufbau / Institutionenentwicklung	
"Netzwerk Bildungslandschaft Osnabrück" aufbauen und verankern	
Arbeitsaufnahme Bildungsbüro,-beratung,-monitoring	
Arbeitsaufnahme der "Osnabrücker Bildungskonferenz" und "Koordinierungskreis"	
Arbeitsaufnahme Bildungsberichterstattung, Strukturen aufbauen und verankern	
Planung und Vorbereitung der Verbundprojekte	
Projektjahr 2: Erprobung und Konsolidierung	
Konsolidierung "Netzwerk Bildungslandschaft Osnabrück"	
Arbeitsphase Bildungsbüro,-beratung,-monitoring	
Arbeitsphase der "Osnabrücker Bildungskonferenz" und "Koordinierungskreis"	
Arbeitsphase und Teilergebnisse Bildungsberichterstattung	
Durchführung der Verbundprojekte	
Projektjahr 3: Verstetigung und Transfer	
Verstetigung "Netzwerk Bildungslandschaft Osnabrück"	
Arbeitsphase und Projektabschlussbericht Bildungsbüro,-beratung,-monitoring	
Arbeitsphase der "Osnabrücker Bildungskonferenz" und "Koordinierungskreis"	
Bildungsbericht und Transfer Berichtssystematik	
Durchführung und Abschluss der Verbundprojekte	
Nachhaltige Integrierung der neuen Strukturen	

5. Zusammenarbeit mit Dritten

Die Deutsche Bundesstiftung Umwelt ist als Stiftungspartner im Rahmen einer Themenpatenschaft der Stadt Osnabrück ein hervorzuhebender Akteur. Sie wird von der „Bürgerstiftung Osnabrück“ in den genannten Aufgabenfeldern unterstützt. Darüber hinaus verfolgt die Stadt Osnabrück mit sämtlichen Bildungspartnern (siehe Kapitel 2.1) des „Netzwerks Bildungslandschaft Osnabrück“ eine enge und produktive Zusammenarbeit im Sinne einer Weiterentwicklung der Osnabrücker Bildungslandschaft an.

6. Zielvorgaben

Die Stadt Osnabrück setzt sich zum Ziel, das „Netzwerk Bildungslandschaft Osnabrück“ aufzubauen und die damit verbundenen Gremien („Osnabrücker Bildungskonferenz“, „Koordinierungskreis“) zu gründen, ihre Arbeit zu koordinieren und vorzubereiten. Die Gremien sollen zwei- bis dreimal im Jahr zusammenkommen. Pro Jahr sollen mindestens zwei Verbundprojekte aus der Arbeit des Bildungsnetzwerks hervorgehen. Die Verbundprojekte sind dabei Bildungssegment übergreifend (z.B. Übergang Grundschule - Sek. I, Übergang Schule - Ausbildung, Schule Hochschule, aber auch von der Familie zurück in den Beruf) zu konzipieren und von den entsprechenden Bildungspartnern des Netzwerks zu begleiten.

Das Bildungsbüro, hier vor allem die Bildungsberatung, soll nach einer gewissen Anlaufphase in der Wahrnehmung der Osnabrücker Bürgerinnen und Bürger die erste Anlaufstelle für sämtliche Bildungsfragen im Lebenslauf sein. Der quantitative Umfang der jährlichen Beratungen ist hierbei schwer festzulegen. Die Zahl sollte sich aber nichts desto trotz im vierstelligen Bereich bewegen.

Außerdem wird das Bildungsmonitoring als zentrale bildungsstatistische Stelle der Kommunalverwaltung eingerichtet. Unter Verwendung des zur Verfügung gestellten Indikatoren-pools wird die Abteilung des Bildungsmonitorings regelmäßig Bildungsberichte erstellen, die insbesondere auch kleinräumige Analysen enthalten. Ferner werden die demographischen, sozialen und wirtschaftlichen Kontextbedingungen der Bildungslandschaft Osnabrück berücksichtigt.

7. Nachhaltigkeit

Die Stadt Osnabrück wird die Laufzeit des Programms nutzen, parallel zur Umsetzung der Entwicklungsvorhaben die erforderlichen Strukturen innerhalb der Kommunalverwaltung zu schaffen.

Das federführende Referat für Bildung, Sozialplanung und Integration stattet das Bildungsbüro mit Personalressourcen im Umfang von zwei Stellen aus, die auch über den Förderzeitraum hinaus dort verbleiben werden. Weiterhin beabsichtigt die Stadt (und hat hierfür bereits die entsprechenden Voraussetzungen geschaffen) **mindestens drei der beantragten Projektstellen nach Abschluss des Projekts fest in den kommunalen Stellenplan zu überführen**, so dass in den durch das Projekt geschaffenen Strukturen nahtlos weitergearbeitet werden kann.

8. Marketingkonzept

In dem wiederholt formulierten Anspruch der Osnabrücker Bewerbung, den Austausch zwischen Bildungsanbietern und Bildungsnachfrager/-innen, den Austausch zwischen kommunaler Bildungskonferenz und der Bildungsberatung zur Grundlage einer lernenden Verwaltung bzw. eines lernenden Systems zu machen spielt Marketing eine zentrale Rolle. Es soll zur Ausrichtung der einzelnen Bildungsanbieter und der „Osnabrücker Bildungskonferenz“ an den Bedürfnissen der Bildungsnachfragenden beitragen. Gerade hierdurch lässt sich erst der Anspruch der Osnabrücker Bewerbung, den „Bildungserfolg wahrscheinlicher (zu) machen“, im Kontext der Ansprüche der Friedensstadt Osnabrück realistisch gestalten. Folgende Ziele und Funktionen werden mit dem Marketing verbunden:

- Über eine regelmäßige Information der Öffentlichkeit sollen die Bildungseinrichtungen, die Möglichkeiten für das Lernen im Lebenslauf, die Anlaufstellen für Informationen und andere Informationen so bekannt gegeben werden
- Ein systematisches Rückmeldesystem der potentiellen und tatsächlichen Bildungsnachfragerinnen und -nachfrager soll qualitative und quantitative Bedarfe zurückspeiegeln. Wo dies als Bestandteil der praktischen Bildungsarbeit geschehen kann, soll dies genutzt werden (etwa in der Bildungsberatung, der Erwachsenen-

bildung usw.). Wo dies nicht möglich ist, sind geeignete Instrumente zu entwickeln oder bestehende Instrumente (etwa Befragungen zum Bedarf an Betreuung in KiTas) einzubinden.

- Über das Netzwerk der örtlich aktiven Bildungsanbieter (zusammengeschlossen in der Osnabrücker Bildungskonferenz) soll ein fachlicher Austausch organisiert werden, der die Umsetzung des gemeinsam erarbeiteten Leitbildes und die Diskussion der zwischen den einzelnen Bildungssparten oft strittig erlebten fachlichen Grundlagen zum Gegenstand hat. Dieser Bereich ist als internes Marketing zu organisieren.
- Aus der Osnabrücker Bildungslandschaft heraus soll mittels Marketing auch der sozial-kulturelle Wert von Bildung vermittelt werden. Denkbar ist hier eine thematische Eingrenzung auf Aspekte, die für die gesamte Bildung von Bedeutung sind (etwa „Wertschätzung“ als ein Thema, dass zwischen Lehrer/-innen und Schüler/-innen eine genauso große Bedeutung hat wie zwischen den Generationen usw.)
- Von herausragender Bedeutung ist es darüber hinaus, dass die beiden Aktionsfelder „Demokratie und Kultur“ sowie „Wissenschaft, Technik, Umwelt, Wirtschaft“ über das Marketing kommuniziert werden und diese Kommunikation dazu beiträgt, die beiden Schwerpunkte in der Osnabrücker Stadtgesellschaft zu verankern.

Die Instrumente des Marketings sind klassischer Art:

- Zusammenarbeit mit Medienpartnern vor Ort (NDR, OS-Radio)
- Internet (besonders der „bildungsnotse.de“ sowie die entsprechenden Seiten der in der Bildungskonferenz zusammengefassten Bildungsanbieter sowie Druckprodukte (Flyer usw.)
- Informationsveranstaltungen und einzelne Kampagnen, die die thematischen Schwerpunkte in die Öffentlichkeit tragen sollen
- Einbindung in die Aktivitäten anderer Institutionen (etwa die Aktivitäten der Bürgerstiftung - KID-Courage)

Das Marketingkonzept ist damit in das Osnabrücker Kommunikationssystem eingebunden.

9. Notwendigkeit der Zuwendung

Der Aufbau eines kohärenten kommunalen Bildungsmanagements erfordert in erster Linie personelle Ressourcen. Die Einrichtung des „Netzwerk Bildungslandschaft Osnabrück“ verlangt Organisations- und Koordinierungsarbeit von Seiten der Stadt in einem Umfang, der mit dem vorhandenen Personal nicht zu bewältigen ist. Das als Geschäftsstelle des Netzwerkes vorgesehene Bildungsbüro benötigt qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, um den Erfolg der Netzwerkarbeit auf der operativen und koordinierenden Ebene sicherzustellen. Die beteiligten Netzwerkakteure brauchen hierzu eine zentrale Anlaufstelle. Um die individuelle Beratung im persönlichen Kontakt zu ermöglichen, muss die Bildungsberatung personell angemessen ausgestattet werden. Zwar wird sie eine organisatorische Einheit mit dem Bildungsbüro bilden, jedoch einen eigenständigen Aufgabenbereich abdecken, der eigene Personalressourcen voraussetzt. Die Osnabrücker Bildungsberatung muss zu einer zentralen und vor allem sichtbaren Anlaufstelle für die Bürgerinnen und Bürger Osnabrücks werden. Kohärentes Bildungsmanagement darf nicht nur hinter verschlossenen Türen stattfinden, sondern muss in seiner operativen Arbeit dem Individuum zugänglich gemacht werden.

Qualifiziertes Personal wird auch für das Bildungsmonitoring benötigt. Datenerfassung, -aufbereitung, -analyse und -interpretation sind Arbeitsschritte, die in einem engen Zusammenhang stehen und nicht von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ohne ausgewiesene Expertise in der empirischen Bildungsforschung durchgeführt werden sollten. Daten bilden die Grundlage für die Informationen, anhand deren sich die Arbeit des „Netzwerks Bildungslandschaft Osnabrück“ ausrichten wird. Deshalb ist es wichtig, durch entsprechendes Personal für die angemessene Qualität in der Methodik, Analyse und Interpretation der statistischen Arbeit zu sorgen.