



Montag Stiftung
Jugend und Gesellschaft

Management von Bildungslandschaften

Eine Vergleichsstudie

Inhalt

Vorwort 4

Ziele und Kernthemen 7

Ergebnisse 11

Zusammenfassung 97

Impressum 104

**ALLGEMEINE
INFORMATIONEN ZU DEN
BILDUNGSLANDSCHAFTEN**

12

**ROLLE UND AUFGABEN
CAMPUSMANAGEMENT**

**Aufbau des Campusmanagements und
Einbindung in städtische Strukturen**

24

Aufgaben des Campusmanagements

30

**Benötigte Erfahrungen und Kompetenzen
im Campusmanagement**

38

**FINANZEN UND
RESSOURCEN**

Finanzierung des Campus

44

Ressourceneinsparungen

48

**PROZESSE UND
STEUERUNG**

Steuerung in der Praxis

54

Selbstorganisierte Prozesse/Selbststeuerung

62

Schnittstelle zum technischen Betriebsmanagement

66

**WIRKUNG UND
REFLEXION**

Wirkung des Campusmanagements

70

Gelingensbedingungen für ein funktionierendes CM

76

Stolpersteine für ein funktionierendes CM

82

**Verbesserte Zusammenarbeit durch die Steuerung/
das Campusmanagement**

86

Erkenntnisse und Empfehlungen für andere Bildungslandschaften

92

Vorwort

Robert Voigtsberger
Beigeordneter der Stadt Köln
für Bildung, Jugend und Sport



Mit der Bildungslandschaft Altstadt Nord (BAN) realisiert die Stadt Köln rund um den Klingelpützpark in der Kölner Innenstadt in enger Kooperation mit den Montag Stiftungen ein Modellprojekt, das seine Strahlkraft in die gesamte Kölner Schulbaulandschaft und über die Stadt- und Landesgrenzen hinweg entsendet.

Kern der BAN ist ein Verbund aus aktuell fünf Schulen (Freinet-Schule Köln – Grundschule, Katholische Hauptschule am Rhein, Realschule am Rhein, Hansa-Gymnasium und Abend-Gymnasium), einer Kindertageseinrichtung (Träger Fröbel gGmbH) sowie zweier Jugendeinrichtungen (Freizeitanlage Klingelpützpark – Träger Jugendzentren Köln gGmbH und KSJ Jugendhaus Tower – Trägerverein der KSJ in der Erzdiözese Köln e.V.).

Ziel des Modellprojektes ist es, das Quartier rund um den Klingelpützpark zu einer zukunftsfähigen und gemeinsam verantworteten Bildungslandschaft zu entwickeln. Sowohl im baulichen wie im pädagogischen Sinne sind hier neue Räume entstanden, die ein lebensnahes, verantwortungsvolles und inklusiv angelegtes Lernen und Lehren ermöglichen. Das gemeinsame Konzept sowie die gemeinsame Nutzung der vorhandenen Gebäude, Räume und Kapazitäten schaffen räumliche und organisatorische Synergien und damit die Voraussetzungen für gelingende Kooperationen und eine gute Gestaltung von Übergängen.

Der Bezug der Neubauten bildet einen wichtigen Meilenstein in der Ausgestaltung der Bildungslandschaft, die noch weiter entwickelt und ausgebaut wird. Ein zentrales Campusmanagement wird in Zukunft die Einrichtungen auf diesem Weg unterstützen, die Zusammenarbeit koordinieren und die BAN weiter mit dem Quartier vernetzen.

Die Stadt Köln verfügt bereits über gute Erfahrungen mit dem Betrieb eines Campusmodells mit kaufmännischer Leitung. Mit der BAN kommt nun ein neues Modell dazu, das verschiedenste Schulformen sowie Kinder- und Jugendeinrichtungen und das Quartier umfasst.

Mit der hier vorliegenden Studie zum Campusmanagement hat die Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft die Erfahrungen aus der Praxis von vier bereits aktiven Bildungslandschaften, unter anderem auch den Campus Deutz der Stadt Köln, untersucht. Die Erkenntnisse zeigen vier zentrale Anforderungen an die Steuerung von Bildungslandschaften:

- Ein Campusmanagement als koordinierende Stelle wird als wichtige Voraussetzung gesehen, um die Ziele einer Bildungslandschaft gemeinsam umsetzen zu können.
- Die zentrale Steuerung ermöglicht mehr Angebote, eine bessere Kommunikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit. Sie vereinfacht die Schnittstelle zur Verwaltung und verringert den Organisationsaufwand für die Einrichtungen.
- Es gibt zahlreiche Synergien durch das Teilen von Ressourcen, eine engere Zusammenarbeit, das Erweitern von Kompetenzen durch Austausch und Vernetzung.
- Gemeinsam definierte Leitbilder und Ziele geben allen Beteiligten den Rahmen und sind Orientierung für die gemeinsame Kooperation.

Die Studie bildet damit die Basis für das nun zu gestaltende Modell für das Campusmanagement der BAN. Die BAN entfaltet so ihren Modellcharakter weiter und wirkt beispielgebend für alle Standorte regional, national und international, die ihre Zukunft durch eine qualitätvolle Bildung für alle aktiv gestalten wollen.

Die Stadt Köln bedankt sich herzlich für die Unterstützung der Montag Stiftung Jugend und Gesellschaft bei der Entwicklung und Ausgestaltung dieser Studie.

ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS

AdA	Arbeitskreis der Akteure (Rütli-Campus)
BAN	Bildungslandschaft Altstadt Nord
BK	Berufskolleg
BL	Bildungslandschaft
CM	Campusmanagement
EAP	Einheitliche Ansprechperson (Campus Deutz – Köln)
EL	Einrichtungsleitungen
GF	Geschäftsführung
HM	Hausmeisterinnen und Hausmeister
KL	Kaufmännische Leitung (Campus Deutz – Köln)
KuJ	Kinder und Jugendliche
OHZ	Campus Osterholz-Scharmbeck
SBH	Schulbau Hamburg
SL-AG	Arbeitsgruppe Schulleiterinnen und Schulleiter aller Berufskollegs (Köln)
SuS	Schülerinnen und Schüler
TzW	Campus Tor zur Welt Hamburg
VHS	Volkshochschule

Ziele und Kernthemen

ZIEL DER STUDIE

Ziel dieser Studie ist es, anhand von bestehenden Bildungslandschaften und ihrer Praxiserfahrung zu erfassen, wie die Steuerung durch ein Campusmanagement in den bestehenden Strukturen umgesetzt wird, wie sie sich auswirkt und welche Erfahrungen gemacht werden. Dabei soll die Qualität der Prozesse der Zusammenarbeit zwischen Einrichtungsleitungen, Campusmanagement und Verwaltung untersucht werden, ebenso wie die Frage, ob hier Ressourcengewinne durch ein zentrales Management aufgewiesen werden können. Diese können sowohl finanzieller Art sein als auch in einer reibungsloseren Zusammenarbeit zwischen den Schnittstellen liegen (die finanzielle Abschätzung kann hier nur bedingt spezifiziert werden). Die Studie wird die Perspektiven unterschiedlicher Beteiligter für die Untersuchung erfassen.

Für diese Studie wurden vier Bildungslandschaften in den Blick genommen:

- Campus Osterholz-Scharmbeck
- Tor zur Welt in Hamburg
- Rütli Campus in Berlin
- Campus Deutz in Köln

ZUM VERSTÄNDNIS DER HIER VERWENDETEN BEGRIFFE

Campusmanagement wird hier verstanden als Funktion – unabhängig davon, von wem und in welchen Konstellationen diese Funktion ausgeübt wird (zentral vs. dezentral).

Steuerung ist eine zentrale Aufgabe im Campusmanagement. Hier geht es darum, die Prozesse so zu gestalten, dass die Ziele der Bildungslandschaft in der Kooperation der Einrichtungen mit der gewünschten Wirkung umgesetzt und die handlungsleitenden Werte in der Praxis der Zusammenarbeit gelebt werden.

VERWENDUNG DER ERGEBNISSE DER STUDIE

Die Studie soll in erster Linie Informationen für die Verantwortlichen in der Kommune (Stadt Köln) und in den Bildungslandschaften (Bildungslandschaft Altstadt Nord – BAN) über bestehende Steuerungsmodelle liefern. Die Stadt Köln und die BAN können somit von anderen lernen und die Studie als Vorlage hinzuziehen, um auf Grundlage der Erfahrungen anderer Bildungslandschaften ein eigenes Steuerungsmodell zu entwickeln.

Darüber hinaus liefert die Studie auf Erfahrungen basierende Erkenntnisse zu selbstorganisierenden Kooperationen. Sie können weiteren Bildungseinrichtungen in der Stadt Köln nützlich sein, die sich in einer verbindlichen Form von lokaler Kooperation zusammenschließen wollen. Hierzu können auch Erfahrungen der BAN einfließen, deren Einrichtungen seit vielen Jahren kooperieren.

VORGEHEN BEI DER STUDIE

Allgemeine Informationen zur Bildungslandschaft – Dokumentenanalyse

Allgemeine Informationen zu den Bildungslandschaften wurden über die Analyse von Dokumenten (Internet-Seiten der Bildungslandschaften, Veröffentlichungen, einsehbare Protokolle etc.) erhoben.

Kernthemen bei der Dokumentenanalyse:

- Trägerschaft der Bildungslandschaft, Campusmanagement, Verantwortlichkeiten
- Räumliche Situation Campus, öffentlich bzw. außerschulisch genutzte Räume
- Ziele der Bildungslandschaft
- Beteiligte Einrichtungen, Kooperationen und Vernetzung, gemeinsame Aktivitäten und Projekte, Öffnung ins Quartier
- Steuerungsstrukturen, Gremien
- Unterstützungsmodelle (Förderprogramme, Ehrenamt, Eltern, ...)

Durchführung von Interviews zum Campusmanagement

Die mündlichen Befragungen (Interviews) erfassen die Erfahrungen und Sichtweisen der zu befragenden Personen, hierbei wurden unterschiedliche Perspektiven berücksichtigt:

- Campusmanagement
- Städtische Vertreter/-innen, die mit dem Campusmanagement zusammenarbeiten
- Einrichtungsleitungen

Pro Bildungslandschaft wurden vier Interviews durchgeführt, außer im Tor zur Welt in Hamburg, wo aus Zeitgründen nur zwei Interviews möglich waren.

Beim Campus Deutz war bei einem Interview auch die Kaufmännische Leitung des Campus Süd in Köln dabei, sodass auch Erfahrungen aus diesem Campus eingeflossen sind.

Kernthemen bei den Interviews zum Campusmanagement:

- (1) Rolle und Aufgaben
 - Verantwortung und Auftrag des Campusmanagements, Einbindung in städtische Strukturen
 - Rolle und Aufgaben des Campusmanagements, was gehört dazu und was nicht, Entscheidungsstrukturen und Weisungsbefugnisse
 - Hilfreiche Erfahrungen und Kompetenzen für die Rolle des Campusmanagements
- (2) Finanzen und Ressourcen
 - Finanzierung des Campusmanagements und der Bildungslandschaft insgesamt
 - Nutzung von Ressourcen und Ressourcengewinne
- (3) Prozesse und Steuerung
 - Ziele der Steuerung
 - Steuerungsstrukturen und -prozesse, Schnittstellen, Herausforderungen und Risiken, dezentrale Steuerung
- (4) Wirkung und Reflexion
 - Wirkung des Campusmanagements, Gelingensbedingungen und Stolpersteine
 - Qualität der Zusammenarbeit zwischen den Einrichtungsleitungen, der Verwaltung und dem Campusmanagement
 - Erkenntnisse und Schlussfolgerungen

Ergebnisse

Da dies eine vergleichende Studie ist, sind die Ergebnisse in Tabellenform nebeneinander gestellt, um Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Bildungslandschaften gut sichtbar zu machen.

Die in der ersten Tabellenspalte genannten Aspekte dienen der Strukturierung der Informationen entsprechend den Kernthemen der Dokumentenanalyse und der Interviews.

Im ersten Abschnitt sind die Ergebnisse der Dokumentenanalyse dargestellt, in den weiteren Abschnitten sind die Ergebnisse der Interviews zusammengefasst und die vielfältigen Aussagen zu den Fragestellungen aufgenommen. Hier sind viele Einzelaspekte, Sichtweisen und Einschätzungen zu finden, die in zusammenfassenden Texten nicht alle abgebildet werden können.

Wenn es Spezifika zu den unterschiedlichen Perspektiven (Campusmanagement, Einrichtungsleitungen, Stadt) gibt, werden diese in den Zusammenfassungen benannt. Sollte es zu einzelnen Punkten keine Aussagen geben, heißt das nicht automatisch, dass es dazu in der entsprechenden Bildungslandschaft nichts gibt, sondern dass es in den Interviews nicht benannt wurde.

Nach jedem Abschnitt bzw. Unterabschnitt gibt es eine Zusammenfassung wichtiger Aspekte in Bezug auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede bei den untersuchten Bildungslandschaften.

Diese Zusammenfassungen sind außerdem in der Gesamtzusammenfassung der Studie im letzten Kapitel enthalten und wurden durch allgemeine Schlussfolgerungen ergänzt.

ALLGEMEINE INFORMATIONEN ZU DEN BILDUNGSLANDSCHAFTEN

Campus Osterholz-Scharmbeck



1:5000

- | | | | | | | | |
|---|------------|---|------------|---|------------|---|--------------|
| 1 | Gymnasium | 3 | Medienhaus | 5 | Sporthalle | 7 | Bildungshaus |
| 2 | Sporthalle | 4 | DLRG | 6 | Lernhaus | 8 | Allwetterbad |

Mit dem Campus hat die Stadt Osterholz-Scharmbeck für die ca. 30.000 Einwohnerinnen und Einwohner und die Nachbargemeinden ein neues Bildungszentrum geschaffen, das Möglichkeiten für die persönliche und berufliche Weiterentwicklung bietet. Hier wurden Bildungsangebote für alle Generationen konzentriert und zu einer

flexiblen Bildungslandschaft vernetzt. Die Einrichtungen bieten nicht nur Raum für vielfältige und innovative Bildungsangebote für Schülerinnen und Schüler und alle anderen Menschen der Stadt, sondern auch für Austausch und Begegnung.

Quelle: www.campus-ohz.de/ueber-uns, Oktober 2021

**Bildungszentrum
Tor zur Welt
Hamburg**



1:5000

- | | | | |
|---|---|---|---|
| <p>1 ReBBZ
Regionales Bildungs-
und Beratungszentrum</p> <p>2 Helmut-Schmidt-
Gymnasium
Beobachtungsstufe</p> | <p>3 Elbinselschule</p> <p>4 Torhaus
außerschul.
Einrichtungen,
Aula/Theater/
Mensa</p> | <p>5 Mediale
Geowerkstatt</p> <p>6 KiTa Koppelstieg</p> | <p>7 Helmut-Schmidt-
Gymnasium
Sekundarstufen</p> <p>8 Helmut-Schmidt-
Gymnasium
Sporthalle</p> |
|---|---|---|---|

Mitten in Hamburg-Wilhelmsburg ist mit dem Bildungszentrum Tor zur Welt ein neuer Bildungsort entstanden. Drei Schulen, eine Kita, ein freies Kindertheater und verschiedene außerschulische Einrichtungen bieten hier ein umfangreiches Programm an Beratung, Bildung, Unterstützung und Kultur. Alle Akteure im

Tor zur Welt arbeiten eng vernetzt zusammen und entwickeln gemeinsame Angebote für die Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen im Stadtteil. Die Arbeit zielt auf eine Verbesserung von sozialen Bedingungen und Bildungschancen und damit auf den Abbau von Diskriminierung.

**Campus Rütli
Berlin**



1:5000

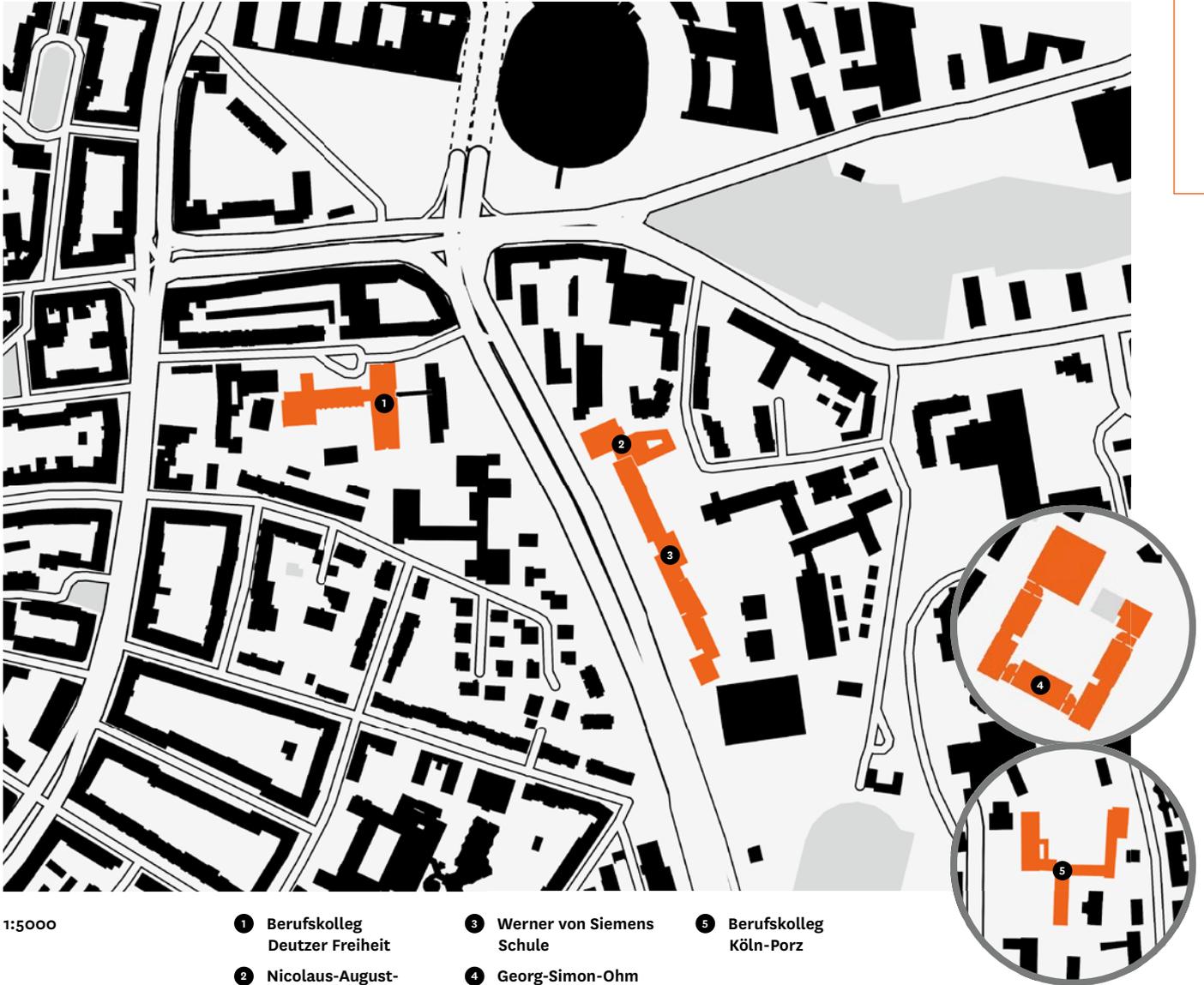
- | | | | |
|--|--|---|--|
| 1 Quartiershalle/ Foyer | 4 Stadtteilzentrum | 7 Mensaerweiterung | 10 Gemeinschaftsschule auf dem Campus Rütli Turnhalle |
| 2 Gemeinschaftsschule auf dem Campus Rütli Schulische Werkstätten | 5 Kita Rütlistraße/ Kinder- und Jugendgesundheitsdienst | 8 Gemeinschaftsschule auf dem Campus Rütli Sekundarstufe | 11 Jugendfreizeiteinrichtung MANEGE/ Stadtteilbüro |
| 3 Berufswerkstatt | 6 Gemeinschaftsschule auf dem Campus Rütli Erweiterungsbau Grundstufe | 9 AWO-Kita Villa Kunterbunt/ Stadtteil-Lernwerkstatt | |

Der Campus Rütli – CR² im Berliner Bezirk Neukölln ist ein Bildungsort, der fest im Stadtteil verankert ist. Getragen von dem Leitgedanken „Kein Kind, kein Jugendlicher geht verloren!“ soll auf dem Campus Rütli – CR² ein umfassendes und integriertes Bildungs- und

Sozialisationsangebot geschaffen werden, damit Kinder und Jugendliche ohne Brüche gesund aufwachsen und sie sowie ihre Familien eine bestmögliche individuelle Förderung erhalten – entsprechend ihren Begabungen und Bedarfen.

Quelle: www.campusruetli.de/ueber-uns, Oktober 2021

Campus Deutz
Köln



1:5000

- | | | |
|---|-----------------------------------|-----------------------------|
| ① Berufskolleg
Deutzer Freiheit | ③ Werner von Siemens
Schule | ⑤ Berufskolleg
Köln-Porz |
| ② Nicolaus-August-
Otto Berufskolleg | ④ Georg-Simon-Ohm
Berufskolleg | |

Der Campus Deutz stellt ein Betriebsmodell für ein selbstständiges Schulmanagement mit eigenverantwortlicher Ressourcenbewirtschaftung dar. Er umfasst fünf Berufskollegs, die in rund 40 gewerblich-technischen und kaufmännischen Berufen aus Handwerk und Industrie unterrichten und ausbilden. Er ist Kompetenz-

zentrum und Netzwerk mit dem Zweck der Zusammenarbeit in der täglichen schulischen Bildungsarbeit. Er repräsentiert räumlich konzentriert die Durchlässigkeit zwischen den Bildungswegen von der Vorberuflichkeit bis hin zum Abitur und der beruflichen Weiterbildung.

Gründungsjahr	2007/2008 (Ratsentscheid zum Konzept)	2012
Träger	Stadt Osterholz-Scharmbeck Dezernat I Bildung, Soziales und Ordnung, Fachbereich 40 – Bildung und Erziehung, Sachgebiet 430: Campus, Jugend und Senioren	SBH Schulbau Hamburg (Gebäude) Behörde für Schule und Berufsbildung für die Schulen, Weiterbildung Hamburg und die Volkshochschule Bezirksamt Hamburg-Mitte für die Elternschule Verikom und Theater im Strom sind freie Träger
Zielgruppen	Lernort für Jung und Alt, Bildungs- und Begegnungsangebote für alle Generationen	Das Bildungszentrum steht Bürgern jeden Alters und jeden Ausbildungsstands offen
Ziele	<p>Campus als inklusiver Ort für lebenslanges Lernen</p> <p>Zentraler Lern- und Begegnungsort für alle Generationen und alle gesellschaftlichen Gruppen (Stadt Osterholz-Scharmbeck und Landkreis Osterholz)</p> <p>Breites Bildungsverständnis</p> <p>Anlässe schaffen für Austausch und Begegnung</p> <p>Lernbedürfnisse der Besucherinnen und Besucher und individuelle Begabungen und Stärken im Fokus</p> <p>Innovative pädagogische Ansätze</p> <p>Offen für neue Partnerschaften bei der Entwick- lung und Gestaltung des Campus</p>	<p>Verbesserung der Bildungssituation im Stadtteil</p> <p>Aktivitäten aller Einrichtungen im Bildungs- zentrum an den Zielen ausrichten:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Bildung im Stadtteil aufwerten, Zahl der qualifizierten Abschlüsse erhöhen — Attraktive Bildungsangebote entwickeln durch Kooperation zwischen Schule und außerschulischen Partner/-innen — Kontinuierliche Bildungsgänge gestalten mit individualisierten Unterrichtsformen — Heterogenität und kulturelle Vielfalt als Chance für erfolgreiche Bildung — Demokratische Grundhaltungen und nachhaltige Lebensformen stärken <p>Fünf übergreifende pädagogische Profile:</p> <ul style="list-style-type: none"> — Sprache — Kulturelle Vielfalt — Umwelt- und Naturwissenschaften — Berufsorientierung — Sport und Bewegung

2007

Bezirksamt Neukölln: Abteilungen Bildung, Schule, Kultur und Sport; Jugend und Gesundheit; Stadtentwicklung; Soziales und Bürgerdienste

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie

Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen

2011 (Pilotphase)
2013

Stadt Köln, Schulträger Amt für Schulentwicklung, Sachgebiet im Fachbereich Verwaltung: Allgemeine Schulangelegenheiten, Verwaltung und Finanzen

Kinder und Jugendliche, Eltern (verantwortliche Einbeziehung in den Bildungsprozess ihrer Kinder)

Schulleitungen und SuS der Berufskollegs

„Kein Kind, kein Jugendlicher geht verloren!“

Es soll ein umfassendes und integriertes Bildungs- und Sozialisationsangebot geschaffen werden, damit Kinder und Jugendliche ohne Brüche gesund aufwachsen und sie sowie ihre Familien eine bestmögliche individuelle Förderung erhalten – entsprechend ihren Begabungen und Bedarfen

Ziele Gesamtkonzept (2007):

- Integriertes Bildungs- und Sozialisationsangebot
- Aufbrechen bestehender Ressortstrukturen in der Verwaltung
- Langfristig: alle Einrichtungen des Campus Rütli in einer Verwaltungseinheit zusammenfassen, ressortübergreifende Campusleitung

Pädagogische Rahmenkonzeption (2011):
10 gemeinsame Leitziele für die konkrete Zusammenarbeit, z. B. Anerkennung des Campus Rütli als Bildungsort im Stadtteil und Zusammenarbeit mit Eltern

Strategische Ziele:

- Die BK als Kompetenzzentren und Netzwerke
- Konkurrenzfähigkeit der städtischen BK gegenüber privaten Bildungsanbietern
- Synergetische Bündelung der Zusammenarbeit mit den schulischen Partnern (Stadt Köln, FH Köln ...)

Bildungspolitisches Ziel:

Der Campus als transparentes und durchlässiges System von Bildungswegen

Verwaltungspolitische Ziele:

- Kundenorientierte Schulgestaltung
- Transparente, beschleunigte und damit effiziente Verwaltungsprozesse
- Eigenverantwortliche und autonome Ressourcenbewirtschaftung

**Beteiligte
Einrichtungen**

Oberschule „Lernhaus im Campus“

Medienhaus:

- Mensa
- Stadtbibliothek
- Kreismedienzentrum
- Kreisarchiv

Bildungshaus:

- Volkshochschule Osterholz-Scharmbeck/
Hambergen/Schwanewede e. V.
- SOS-Kinderdorf Worpswede
- Multimedi mobil

Gymnasium

Allwetterbad

DLRG-Haus

Regionales Bildungs- und Beratungszentrum
(sonderpädagogischer Förderbedarf, Beratung)

Helmut-Schmidt-Gymnasium

Elbinselschule (Grundschule)

Elternschule (Kurse, Treffpunkte, Beratung
für Familien)

Kita Koppelstieg

Verikom (Beratungseinrichtung für
Migrantinnen und Migranten)

Theater am Strom (freies Kindertheater)

Inselmütter (Projekt für Frauen auf den
Elbinseln)

W.H.B.S Weiterbildung und Beratung Hamburg
GmbH (kostenlose Weiterbildungsberatung)

Hamburger Volkshochschule

**Steuerungs-
strukturen,
Gremien**

CM

Campusversammlung mit den Leitungen der
Einrichtungen (zwei oder mehr im Jahr)

Anlassbezogene Untergruppen aus der
Campusversammlung zur Bearbeitung von
Themen

Hausrunden mit Vertretern der Einrichtungen,
die auch wechseln können (Medienhaus zwei-
mal im Jahr, Bildungshaus zehnmal im Jahr)

Steuerungsrunde und Teamtreffen des Projekts
LINES mit Stadt sowie den LINES-Kooperations-
partner/-innen VHS und ABÖE

CM

TzW-Leitungsgruppe (alle Einrichtungsleitungen)

Schulleiterrunde

Torhausgruppe (nichts schulische Partnerin)

Mensa-Beirat (Schulen, Eltern, Kinder und
Jugendliche und die nichtschulischen
Partner/-innen)

Steuergruppe Medien

Regionale Bildungskonferenzen
(Bildungsnetz Elbe)

Gemeinschaftsschule

Volkshochschule
AWO-Kita Villa Kunterbunt

Kita Rütlistraße

Jugend- und Freizeiteinrichtung „Manege“

Elternzentrum

Regionaler Sozialpädagogischer Dienst
(Jugendamt)

Kinder- und Jugendgesundheitsdienst

Zahnärztlicher Dienst

Stadtteilbüro Reuterkiez

Pädagogische Werkstatt

Stadtteil-Lernwerkstatt

Berufswerkstatt

Campus Deutz:

- Berufskolleg Deutzer Freiheit (BK 6)
- Berufskolleg Köln-Porz (BK 10)
- Georg-Simon-Ohm-Berufskolleg (BK 13)
- Nicolaus-August-Otto-Berufskolleg (BK 18)
- Werner-von-Siemens-Berufskolleg (BK 19)

Campus Süd:

- Berufskolleg Südstadt (BK 4)
- Berufskolleg Ulrepforte (BK 11)
- Berufskolleg Humboldtstraße (BK 14)
- Richard-Riemerschmid-Berufskolleg (BK 15)
- Berufskolleg Kartäuserwall (BK 16)

CM

Operative Steuerungsrunde: Campusleiterin,
Campusmanagerin und Verwaltungsleiterin

Politische Steuerungsrunde mit Schirmherrin,
Politik, Verwaltung, Träger, Stiftungen

AdA mit Leitungen der Module am Campus,
Elternvertretungen, Elterninitiative,
Quartiersgremien

KL auf dem Campus

Leitungsgremium mit Schulleitungen und Kauf-
männischer Leitung

SL-AG aller BK in Köln (ist Gremium bei den BK,
unabhängig vom Campus)

**Kooperationen,
Unterstützungs-
modelle**

Lokales Inklusionsnetzwerk aus Kindertagesstätten, Schulen, weiteren Bildungseinrichtungen und Ehrenamtlichen

Qualitätsinitiative „Beste Bildung“ (Landkreis Osterholz, Stadt Osterholz-Scharmbeck, Samtgemeinde Hambergen, Gemeinden Schwanewede, Ritterhude, Lilienthal, Grasberg und Worpswede)

Breites Unterstützungsnetzwerk aus Einrichtungen, Vereinen, Verbänden und Institutionen im Quartier

Bildungsnetzwerk Elbe
Das Bildungsnetz Elbe dient der Vernetzung der Arbeitskreise in der Region.

Es setzt sich zusammen aus Delegierten der bestehenden Arbeitskreise, Gremien und Netzwerke, die im weiteren Sinne mit Bildungsthemen befasst sind

**Quartier/
Sozialraum**

Quartiersbetreuung

Begleitung und Unterstützung für Geflüchtete und Menschen aus den Quartieren

Sozialpädagogische Quartiersbetreuung, Ansprechpartnerin konkrete Hilfe

Wilhelmsburg ist Quartier mit hohem Anteil an geringfügig Beschäftigten, Sozialleistungsempfänger/-innen, Menschen mit Migrationshintergrund. Unsere Arbeit zielt auf eine Verbesserung von sozialen Bedingungen und Bildungschancen der Menschen im Stadtteil und damit auf den Abbau von Diskriminierung

**Räumliche Situation
(Gebäude, Außen-
raum, gemeinsame
Räumlichkeiten)**

Alle Gebäude auf dem Campus, Nähe zur Innenstadt

Lernhaus (Schule): Lernen in Lernlandschaften

Offener Campus für alle

Raumvermietungen: Mensa und 2 Seminarräume, Ausstattung mit kostenlosem WLAN, Buchung für städtische und Kreiseinrichtungen im Stadtgebiet kostenfrei

Noch keine Gastronomie am Nachmittag für Gäste. Vorgesehenes Ziel: Aufenthaltsqualität für Menschen erhöhen, ohne dass sie auf eine Veranstaltung gehen

Neubau des Bildungszentrums mit 4 Baukörpern. Obergeschosse mit Klassenräumen, Erdgeschosse für Sondernutzungen (den Schulen zugeordnete und Gemeinschaftsräume), Räume für außerschulische Partner/-innen im Torhaus, dem stadtteilöffentlichen Bereich des Zentrums

„Straße des Lernens“ als erdgeschossiger Verbindungsbau für die einzelnen Baukörper

Lernateliers und Klassenräume

Zwei Innen-Schulhöfe (für die SuS Klasse 1–4), Spielflächen und Sportausstattung, Dachterrasse mit einer Doppelrutsche für aktive Pause Schulgarten

Lokaler Bildungsverbund: Vier Schulen aus dem Donau- und dem Reuterkiez sowie Kitas

Kiez-AG Reuterkiez: Beteiligungsgremium nach § 78 des KJHG mit Vertreter/-innen der Kinder- und Jugendeinrichtungen aus dem Quartier

Regelmäßige Austauschforen für die Neuköllner Bildungsverbände und ihre Koordinator/-innen

Elterninitiative Reuterkiez e. V.

Quartiersmanagement und seit 2007 die Pädagogische Werkstatt

Stiftung „Ein Quadratkilometer Bildung“, ein Unterstützungssystem für die Bildungseinrichtungen des Stadtteils

Stiftung ZUKUNFT BERLIN (Frau Christina Rau als Schirmherrin)

Karl-Konrad- und Ria-Groeben-Stiftung

Freudenberg Stiftung (pädagogische Werkstatt)

Kooperation mit Bürgerämtern zur Dienstaufsicht über das nicht-lehrende Personal (u. a. HM und Sekretariatskräfte) und zur Schulraumvergabe

Bezirk Neukölln, Stadtteil mit hoher sozialer Benachteiligung, besonders die Quartiere im Norden, Quartier Reuterplatz etwas bessere Zahlen

Das QM war sowohl für den Stadtteil als auch für den Campus Rütli ein äußerst wichtiger Partner und erfüllte eine bedeutsame Brückenfunktion. Seit 2016 gibt es im Reuterquartier, in dem der Campus Rütli liegt, kein QM mehr

Laufende Bauarbeiten (neu geplante Gebäude/Erweiterungen), Erweiterungsbau Gemeinschaftsschule diesen Sommer fertig geworden

Rütlistraße als Kinder- und Jugendstraße

Öffentlicher, verkehrsfreier Campusplatz, wird viel von ganz unterschiedlichen Menschen genutzt (Grad der Öffnung des Geländes ist Diskussionspunkt)

Öffentlicher Spielplatz

Quartiershalle mit dem Foyer, für alle Einrichtungen des Quartiers nutzbar

5 BK in 3 Stadtteilen, davon 3 BK in räumlicher Nähe in Köln-Deutz, 1 BK in Köln-Humboldt/Gremberg und 1 BK in Köln-Porz

Räumliche Situation
(Gebäude, Außen-
raum, gemeinsame
Räumlichkeiten)

Ankerplatz als öffentlicher Platz
(Schulhof für SuS ab Klasse 5)

neue Außensportanlagen

Raumvermietung: Insgesamt 16 Räume im
Mietangebot (Aula, Schulküche, Lehrküche,
Veranstaltungshallen, Seminarräume,
Mensa ...)

Entgeltfreie Nutzungsmöglichkeiten für Haupt-
mieter/-innen des Bildungszentrums und
nichtkommerzielle Bildungs- und Kultureinrich-
tungen der Elbinseln, wenn sie den Zielen
des Bildungszentrums entsprechen

ZUSAMMENFASSUNG

Alle Campus haben ein Leitbild bzw. definierte
Ziele und Strukturen für die Steuerung gemein-
sam entwickelt.

TzW und OHZ bieten Bildungsangebote für alle.
Rütli fokussiert sich auf Kinder, Jugendliche
und Eltern, Anwohnerinnen und Anwohner wer-
den auch einbezogen.

TzW und Rütli haben die starke Wirkung in das
Quartier zum Ziel, haben eine vergleichbare
soziale Situation im Stadtteil, einen hohen Grad
an sozialer Benachteiligung und damit einher-
gehender Bildungsungerechtigkeit.

Ein besonderes Merkmal von OHZ ist die starke
Unterstützung durch die Stadt, der Campus ist
zentrales Element der strategischen bildungspo-
litischen Entwicklung in Stadt und Landkreis,
auch hier ist die Öffnung für die gesamte Stadt/
Region erklärtes Ziel.

OHZ, Rütli und TzW pflegen intensive Koopera-
tionen außerhalb des Campus (Bildungsnetz-
werke, Projekte etc.) und sind eingebunden in
Verwaltungsstrukturen und Politik.

In OHZ, Rütli und TzW sind Neubauten auf der
Grundlage von modernen pädagogischen Kon-
zepten gepaart mit der Außengestaltung und der
baulichen Öffnung des Campus ins Quartier.

Deutz als Campus mit fünf Berufskollegs wie auch
der Campus Süd setzen mit dem Betriebsmo-
dell, dem Einsatz einer Kaufmännischen Leitung
und den Einheitlichen Ansprechpersonen
(EAP) auf geänderte Verwaltungsstrukturen (One
Face to the Customer) sowie auf eine auto-
nome Ressourcenbewirtschaftung der Berufskol-
legs am Campus.

Raumvermietung: Quartierssporthalle, Foyer
der Quartiershalle, Workshop-Raum im
Elternzentrum

Kostenfrei für Akteur/-innen, Unterstützer/-
innen, Kooperationspartner/-innen unter
Beteiligung des Campus, ohne Beteiligung des
Campus sind 50% des Entgelts zu zahlen

ROLLE UND AUFGABEN CAMPUSMANAGEMENT

Aufbau des Campusmanagements und Einbindung in städtische Strukturen

Campus
Osterholz-
Scharmbeck

Bildungszentrum
Tor zur Welt
Hamburg

Verantwortlich für Campusmanage- ment/beauftragt von

Verantwortlich für das CM ist die Stadt
Osterholz-Scharmbeck

Drei Schulen – über Schulbehörde/Schulauf-
sicht, der die drei Schulen auch zugeordnet
sind

Rollen im Campus- management

Campusmanagerin
Assistenz (25 Std.)

Geschäftsführung (GF) als koordinierende
Stelle (Halbtagsstelle)
Assistenz (halbe Stelle)

Seit wann

Die CM-Stelle gibt es seit 2014, war ein
schleichender Übergang aus dem
LINES-Projekt in diese Rolle

Stelle gibt es seit 2013 mit Eröffnung des TzW

Finanzierung der Stelle(n)

Angestellte der Stadt

Die Schulen beschäftigen GF, sie nutzen ein
Kontingent ihrer Stundenzuweisungen, ein ganz
geringer Anteil von der Behörde

Assistenz wird von der Schulbehörde finanziert

**Campus Rütli
Berlin**

**Campus Deutz
Köln**

Autorisiert über Senatsverwaltung Bildung und Bezirk Neukölln als Schulträger, eine solche Kooperation zwischen Bildungsverwaltung und Schulträger ist ungewöhnlich, dass man sich einigt und dieses Amt dann konzertiert vergibt

Schulträger: Amt für Schulentwicklung

Campusleiterin

Kaufmännische Leitung

Verwaltungsleiterin

Campusmanagerin (seit August 2019)

Campusleiterin seit 2013, Unterzeichnung
Kooperationsvereinbarung

2011

Campusleiterin ist gleichzeitig Schulleiterin,
angestellt bei der Senatsverwaltung für
Bildung, Jugend und Familie (Land Berlin)

Beamtin der Stadt

CM Angestellte der Senatsverwaltung für
Bildung, Jugend und Familien

Verwaltungsleiterin ist Mitarbeiterin im
Schulamts Neukölln

Einbindung in städtische Strukturen

Verantwortlich für das CM ist die Stadt Osterholz-Scharmbeck, CM ist Angestellte der Stadt, angebunden an den Fachbereich Bildung und Erziehung

Seit Anfang letzten Jahres Stelle einer Sachgebietsleitung Campus, Jugend und Senioren, die Aufgaben gehen über das Campusmanagement hinaus

EL: Das Campusmanagement ist das Bindeglied zur Stadt, wir müssen nicht immer zu den einzelnen Fachbereichen im Rathaus, die Stellen im Rathaus sind informiert

Stadt: Die Einbindung des CM gelingt also einerseits durch die interne Organisation, andererseits durch direkte Verbindung zu Bildungseinrichtungen in der Stadt

Der Schulbehörde zugeordnet, Schulaufsichtsbeamter als Vorgesetzter

SBH ist Vermieter der Gebäude, die Schulen sind die Mieterinnen, auch die HM über SBH, alle Grundstücke und Gebäude und Facility Management liegen bei SBH/Finanzbehörde

Assistenz (halbe Stelle) kommt aus der Schulbehörde

Stadt ist raus, ist alles in Regelstrukturen übergegangen

Berichtswesen

Kein definiertes Berichtswesen für den gesamten Campus, Bibliothek und VHS als städtische Einrichtungen berichten regelmäßig in städtischen Ausschüssen, Kreismedienzentrum und Kreisarchiv in Landkreisausschüssen

Keine regulierte Berichtspflicht gegenüber Politik oder Fachbehörden, Vorgesetzte ist die Schulaufsicht, regelmäßige Gespräche

Weisungsbefugnisse

CM hat die Personalhoheit für drei Einrichtungen: Jugendhaus, Seniorenbegegnungsstätte und Stadtbibliothek

Weisungsbefugnisse:

- Direkte Weisungsbefugnisse gegenüber den HM im Rahmen der vereinbarten Grenzen, abgestimmt mit dem Gebäudemanagement
- Vorgesetzte der Bibliothekarin auf städtischer Seite

CM: Ansonsten muss ich überzeugen

Keine Entscheidungs- und Weisungsbefugnisse, liegt in der eigenen Verantwortung der Schulen und externen Mieter/-innen, die Schulen bekommen ihre Weisungen über die Behörde

CM: Weisungsbefugnisse helfen auch nicht, es geht um den Konsens

Politische Runde mit Bezirksbürgermeister, Bildungsstadtrat, Jugendstadtrat, Stadtrat für Stadtentwicklung, Senatsverwaltung Bildung und Bauen/Wohnen sowie Trägern der Campuseinrichtungen sowie den entsprechenden Verwaltungsebenen (in der Entstehung ab 2006 halbjährlich, heute ca. einjährig und/oder auf Initiative der Campusleitung)

Verwaltungsleiterin in die Strukturen vom Schulamt Neukölln eingegliedert

CM/KL zugeordnet als Sachgebiet im Fachbereich Verwaltung: Allgemeine Schulangelegenheiten, Verwaltung und Finanzen (400)

CM/KL direkt angebunden an Abteilungsleitung, Vorteil: ein gemeinsamer Overhead, die Vorgesetzte ist auch Vorgesetzte für Finanzen

Einheitliche Ansprechpersonen (EAP) in Verwaltung im Amt für Schulentwicklung in zwei Abteilungen, hier auch die Schnittstelle zu den weiteren Ämtern

Sachbearbeitung ist verteilt und in verschiedenen Sachgebieten angegliedert

Campus-Schulen sind verschiedenen Personen zugeordnet

Bis 2016 gab es eine regelmäßige Berichtspflicht der Schul- und Campusleitung in der politischen Runde (halbjährlich), aktuell gibt es keine Berichtspflicht mehr

Verwaltungsleiterin: Alle 14 Tage zur Dienstbesprechung bei den Schul- und Sportamtsleitern und alle 14 Tage bei der Bildungsstadträtin
CM berichtet direkt an Campusleitung

Jährlicher Investitionsplan, der fortgeschrieben wird; dieser dient gleichzeitig als Berichtswesen zu den einzelnen Maßnahmen

Turnusmäßige Jour Fixe mit der Vorgesetzten, Abteilungsrunde einmal im Monat

Zwischenberichte für die Schulen zum Stand der Beschaffungen

Finanzberichtswesen, mittelfristige Finanzplanung (verwaltungsintern)

Campusleitung als Vorgesetzte der CM

Kooperationsvertrag mit Bezirk und Senat, Campusleiterin ist Verwaltungsleitung gegenüber weisungsbefugt

Campusleitung ist Dienst- und Fachvorgesetzte der Kolleg/-innen der Schule, nicht der anderen Campuseinrichtungen (Doppelrolle Schulleitung)

Verwaltungsleitung ist Vorgesetzte der HM

Die Kaufmännische Leitung hat keine Weisungsbefugnisse, aber im Rahmen der Aufgabewahrnehmung einen erheblichen Handlungs-, Entscheidungs- und Ermessensspielraum. Auf personalwirtschaftliche Themen bezüglich des nicht-lehrenden Personals (z.B. Stellenbesetzung) kann bei Bedarf Einfluss genommen werden

ZUSAMMENFASSUNG

Die Verantwortung für das Campusmanagement trägt bei allen die Stadt bzw. der Bezirk oder der Senat. Der Austausch zu den Campusthemen findet in den entsprechenden Gremien statt, es gibt kein definiertes Campus-Berichtswesen, sondern zu Einzelthemen bzw. mit den Rollen einhergehende Berichte (schriftlich oder mündlich).

In OHZ, TzW und Rütli wird das Campusmanagement von mehreren Personen geleistet, bei OHZ und TzW mit der Campusmanagement- und Assistenzstelle, bei Rütli im Dreier-Team von Geschäftsführung, Campusmanagement und Verwaltungsleitung. In Deutz sind durch die geänderten Strukturen mit den Einheitlichen Ansprechpersonen für die Berufskollegs in der Verwaltung ebenfalls weitere Personen in den Prozess eingebunden, wenn auch nicht direkt im Campusmanagement.

Besonderheit bei TzW ist die Finanzierung der koordinierenden Stelle (Geschäftsführung) über die Schulen.

Entscheidungen über Campus-Angelegenheiten werden in den Campusstrukturen im Konsens getroffen, eine gemeinsame Entscheidungsfindung ist ein wichtiges Element für das Funktionieren der Kooperation. Über die eigenen Belange entscheiden die Einrichtungen selbst.

Von allen befragten Einrichtungsleitungen wurde die Rolle des Campusmanagement als sehr wichtig und zentral für einen funktionierenden Campus angesehen.

Die Stadt OHZ betont die strategische Bedeutung des Campus und des Campusmanagements für die bildungspolitische Entwicklung der Stadt.



ROLLE UND AUFGABEN CAMPUSMANAGEMENT

Aufgaben des Campusmanagements

Campus
Osterholz-
Scharmbeck

Bildungszentrum
Tor zur Welt
Hamburg

Inhalte

Schwerpunkt: Inhaltliche Steuerung ausgerichtet an den Zielen der BL

Weiterentwicklung der Ziele und Angebotsentwicklung

Stadt: Hauptaufgabe: inhaltliche Entwicklung des Campus; Weiterentwicklung der kommunalen BL

Ideen für die Zukunft entwickeln und damit den Campus beleben

Passgenaue Angebote entwickeln, Bildungs- und Teilhabechancen verbessern, auch dezentral

Steuerung/Prozesse

Vernetzung initiieren

Förderung Informationsaustausch

Das Miteinander stärken

Anstoßen von Schlüsselprojekten

Vorbereitung und Moderation der Gremiensitzungen am Campus (Campusversammlung, Hausrunden)

Terminfindung, Gesprächstermine vereinbaren
Zusammenkünfte vorbereiten und moderieren
Leitung Gesprächsrunden

Vorbereiten und Leiten der Leitungsrunden, Schulleiter/-innenrunde, Torhausgruppe, Mediengruppe und Mensabeirat, Info weitergeben in die jeweils anderen Runden, dazu beitragen, dass die Zusammenarbeit gut funktioniert

Regelmäßige Treffen vor Ort mit den Schulleitungen, Berichte an Schulleitungen

**Campus Rütli
Berlin**

Für die inhaltlich-pädagogische Arbeit zuständig

Inhaltlich-pädagogische Zusammenarbeit der Akteur/-innen auf dem Campus als Überschrift, inhaltliche und strukturelle Themen

Es geht darum, wo wir mit gemeinsamen Projekten wieder ansetzen wollen

**Campus Deutz
Köln**

Investitionsplanung mit den Schulen und Berichtswesen:

- Maßnahmen zur Beschaffung planen
- Controlling über geplante Maßnahmen
- Zuverlässige Bedarfsplanung und Bearbeitung
- Flexible Anpassungen bei Bedarf
- Autonome Ressourcenbewirtschaftung
- Professionalisierte Budgetplanung

Klarheit in den Zielvorgaben, gemeinsames Leitbild

Planung, Organisation und Durchführung der monatlichen AdA-Treffen, Moderation von Workshops, Gremientreffen

Evaluation

Darauf achten, dass die Einrichtungen untereinander ins Gespräch kommen

Die verschiedenen Interessen wahrnehmen und ausgleichen

Regelmäßige Runde: Schwerpunkte der einzelnen Einrichtungen verstehen

Das Aufgabengebiet KL umfasst folgende Handlungsfelder:

Gesamtsteuerung, Operatives Management, Finanzmanagement, Personalmanagement, Organisations- und Qualitätsmanagement

Jour Fixe Leitungsgremium:

KL bereitet vor, moderiert, protokolliert

Verständnis zwischen Schule und Verwaltung herstellen

Kundenzufriedenheit herstellen: Schule soll signifikante Verbesserung erfahren

Mit den Schulleitungen strategische Planung in Hinblick auf Zukunftsfähigkeit, Schulentwicklungsplanung – Input zu zukunftsfähiger Ausstattung, relevant für Wirtschaftsstandort

Steuerung/Prozesse

Kooperation und Vernetzung

Institutionen im Campus zusammenführen

Als Koordinationsstelle dafür zuständig, dass der Campus funktioniert, Management der Zusammenarbeit

Koordination von Aktivitäten, für gemeinsame Aktivitäten sorgen

TzW nach außen vertreten, regionale Bildungskonferenzen hier vor Ort, wo ich als Vertreterin des Bildungszentrums im Stadtteil mitwirke

Kooperationspartner/-innen gewinnen und in einem Netzwerk halten

Einzelne Aufgabenbereiche, z. B. soziale Stadt stärker vernetzen mit Campusarbeit, Jugendhausarbeit

Mentoren-Projekte von der Behörde, ein Elternprojekt, CM kümmert sich darum für die Schulen

CM ist ansprechbar auch für Ideen von außen, sucht weitere Partner/-innen

Konflikte klären

Schnittstelle zu Verwaltung und Politik

Zusammenarbeit mit Rathaus, mit verschiedenen Stadtbereichen

Projekt-Schnittstellen zu diversen Verwaltungsinstitutionen, mit Schwerpunkt Schulbehörde (Schulaufsicht)

Berichte in politischen Ausschüssen

Politik immer wieder ins Boot holen und informieren

Alle Einrichtungen in den Gremien/Ausschüssen bekannt machen

Kontakt zu den städtischen Fachbereichen herstellen bei Bedarf

Das Campusmanagement ist das Bindeglied zur Stadt

Öffentlichkeitsarbeit

Campusmodell und Inhalte präsentieren deutschlandweit, Informationsmaterial erstellen (z. B. Campuszeitung)

Vorträge bundesweit zum Projekt

Organisation Besucher/-innengruppen, Begleitung der Gäste

Öffentlichkeitsarbeit hier im Haus für die Nutzer/-innen – Monitore pflegen mit den ganzen Programmen und Veranstaltungen, die angeboten werden

Pressearbeit

Führungen von Besucher/-innengruppen, insbesondere aus den Feldern Architektur und Pädagogik, aber auch Politik

EAP bekommen die Bedarfsanmeldungen von den Schulen und führen den Beschaffungsprozess anhand des vorliegenden Investitionsplans durch

Zusammenwachsen der Module voranbringen, alle Player inhaltlich zusammenbringen

KL ist verlässliche Partnerin und Schnittstelle zwischen Schule und Verwaltung

Nah bei den Einrichtungen sein, ansprechbar sein

Informationsdrehscheibe

In Schulen unterstützen, z. B. Tag der offenen Tür, Umzug

Campusleitung, CM, Verwaltungsleitung sind die Scharniere zwischen Politik und Einrichtungen, Vermittlerposition

Die KL agiert auf der Metaebene:
— Sie kennt die Strukturen und Vorgänge in der Stadtverwaltung
— Bereitet Treffen vor
— Transportiert von Stadt und in Stadt

CM, Campusleitung und Verwaltungsleitung Gespräche mit politischen Entscheidern

Kooperationsvereinbarung mit den Bürgerämtern: bei Personalbesetzung eingebunden, Ansprechperson für das nicht-lehrende Personal, entlastet die Kolleg/-innen im Bürgeramt

Verwaltungsleiterin: Schnittstelle zur Verwaltung in allen Belangen, Politik im Bezirk, z.B. bei Anfragen von Bezirksverordnetenversammlung

Campusleiterin: Kontakt zu Politik

Wesentliches Merkmal: Schnittstelle zwischen schulischem Leben und Stadtverwaltung

Vertretung auf bezirklicher Ebene, Info-Weitergabe in beide Richtungen

— Was braucht Schule?
— Was kann Stadt?

Öffentlichkeitsarbeit verantworten, gestalten, delegieren

Campus nach außen vertreten gegenüber Medien, Fachpublikum, Politik und Verwaltung

Neugestaltung der Webseite

Besucher/-innengruppen empfangen und begleiten zusammen mit der Campusleitung

Fundraising

Fördermittelakquise

Fundraising für Schulen, z. B. kleine Bibliothek

Betriebsmanagement

Koordination der HM im Rahmen der vereinbarten Grenzen (Gebäudemanagement)

IT-Bereich der Schulen

- Medienkoordinator/-innen an den Schulen (Lehrkräfte mit IT-Erfahrung)
- Digitalpakt, Schulen unterstützen bei Beschaffung
- Regelmäßige Treffen – IT-Verbund

SBH macht Facility Management, die HM, hier bin ich eher koordinierend tätig, z. B. Krisenstab, Konfliktmanagement mit SBH, bei Raumnutzung Pausenzeiten, Mensa etc.

Raummanagement

Technische Dinge, Verwaltung gemeinsam genutzter Räume (Stadt), elektronisches Buchungssystem, auf das die Einrichtungen für die Buchung bestimmter Räume zugreifen können (Aufgabe der Assistenz)

Gemeinsam genutzte Räume mit den Schulen koordinieren

Eigene Veranstaltungen in Schulen mit organisieren

Externe Vermietung von Räumen

Vermietung der Räume für Veranstaltungen wie Kongresse, Chorfestivals, private Feiern u. ä.

Räume werden viel genutzt an Wochenenden und am Abend.

Dauermieter/-innen, die Stadtteilangebote machen wie Yoga, Tanzkurse u. ä.

Raumpflege/Instandhaltung sind Bestandteile der Mietverträge

**Veranstaltungen/
Projekte/Feste**

Veranstaltungen organisieren, mit den externen Personen die Gespräche führen, z. B. Outdoor-Kino

Veranstaltungsmanagement nichtschulische Einrichtungen (Stadtteilorientierung nach außen), Veranstaltungen mit denen organisieren, Kooperationen der Mieter/-innen unterstützen, Konfliktmanagement mit SBH

Fortbildungen

Fortbildungsangebote für Pädagog/-innen aus unterschiedlichen Bildungseinrichtungen (Kitas/Schulen) bis hin zu Angeboten für Ehrenamtliche

Neue Impulse setzen für lebenslanges Lernen

Fundraising – ist noch im Aufbau, (rechtliche Fragen zu klären)

Verwaltungsleiterin: Vorgesetzte der 5 HM, Dienst- und Schichtpläne, sitze mit ihnen zusammen und verteile die Aufgaben

Objektmanagement: Besprechungen mit Reinigungsfirmen, Absprachen mit dem Grünflächenamt zum öffentlichen Außengelände, Beteiligung organisieren bei der Gestaltung des Außengeländes

KL ist oftmals Ansprechpartnerin aller Beteiligten bei Konflikten mit/von nicht-lehrendem Personal

KL wird an Stellenbesetzungsverfahren beteiligt (Kooperationsvereinbarung)

Raumvermietung auf dem Campus (Quartiersturnhalle, Räume in den Einrichtungen ...)

Vermittlung der für eine Anmietung relevanten Kontaktpersonen in Schule und Bürgeramt

Gemeinsame Projekte mit unterstützen, z. B. großes Fest zur Einweihung der Gebäude, Gesamtkoordination bei mir (abgesagt wegen Corona)

Fortbildungen

Organisation von Verwaltungsworkshops zur Weiterentwicklung des Campus-Modells

**Verwaltungs-
aufgaben**

Assistenz für Organisation, Raumbuchungen, Medien, Flyer – administrative Aufgaben, sehr wichtige und notwendige Unterstützung

Assistenz deckt Verwaltungsaufgaben ab

ZUSAMMENFASSUNG

Die Schwerpunkte der verschiedenen Bildungslandschaften werden hier sichtbar, z. B. hat das Campusmanagement im TzW eine koordinierende Ausrichtung, während es in OHZ und Rütli eine deutliche inhaltlich-pädagogische Steuerungsaufgabe hat, so auch in Deutz im Rahmen der Inhalte des Betriebsmodells.

Die Steuerung der Kooperation im Campus und die Vernetzung mit weiteren Kooperationspartnerinnen und -partnern ist Kernaufgabe des Campusmanagements in allen Bildungslandschaften. Ebenso wird Öffentlichkeitsarbeit als wichtige Aufgabe benannt wie auch Raummanagement und -vermietung (Letzteres ist in Deutz aber nicht Aufgabe der Kaufmännischen Leitung).

Die Aufgaben im Betriebsmanagement sind unterschiedlich ausgeprägt. Allen gemeinsam ist hier die Zusammenarbeit mit den Hausmeisterinnen und Hausmeistern, die bei Rütli unter der Führung der Verwaltungsleitung stehen, bei OHZ, TzW und Deutz über die städtischen Strukturen geführt werden.

Deutz und Rütli haben die Verwaltungsperson gemeinsam, wenn auch mit unterschiedlicher Ausrichtung, aber sie stellt die gemeinsame Schnittstelle zur Verwaltung dar.

Rütli: „Die Aufgabenverteilung zwischen Campusmanagerin und Verwaltungsleiterin muss inhaltlich noch klarer abgegrenzt werden, daran arbeiten wir gerade.“



ROLLE UND AUFGABEN CAMPUSMANAGEMENT

Benötigte Erfahrungen und Kompetenzen im Campusmanagement

Campus
Osterholz-
Scharmbeck

Bildungszentrum
Tor zur Welt
Hamburg

Sozialkompetenz

Soziale Kompetenz

Zusammenwirken – Erfahrungen mit
Schnittstellen

Kontaktfähigkeit und -freudigkeit, um die
Beteiligten am Campus zusammenzuführen,
anzusprechen

Ganz wichtig: auf Menschen zugehen können

Sich gut vernetzen können

Einfühlungsvermögen

Fähigkeit, Interessen zusammenzuführen

Kompromissfähigkeit herstellen können

Durchsetzungsvermögen

Eigene Ideen haben, nicht warten

Netzwerkerin, über Verbindungen verfügen

Muss Ideen haben, kreativ die Dinge angehen

Bereitschaft, Impulse von außen anzunehmen

Kooperationspartner/-innen einbinden können

Vertrauen, Vertrautheit im Umgang mit den
Kooperationspartner/-innen

Empathisch sein

Managementaufgabe – aus welchem Beruf
ist egal

Managementkenntnisse, Kooperation, Koordi-
nation Gremien, Beteiligung

Kommunikationsfähigkeit

Konflikte lösen können, ausgleichend wirken

Verhandlungsgeschick (HM, Lehrkräfte, Eltern)

**Campus Rütli
Berlin**

**Campus Deutz
Köln**

Gute Kommunikation: klar, verbindlich, Brücken bauen, die unterschiedlichen Menschen und Professionen verstehen, gut zuhören können

Balancieren können: Was sind die Ressourcen, wann entsteht Überforderung?

Kenntnis von Vermittlung, Inhalte bündeln, Akteur/-innen einbeziehen und informieren, ohne sie zu überfordern – Campus ist Entwicklungsprozess

Handlungsspielräume kennen, Ziele und Erreichbarkeit austarieren (Vermittlerposition, s.o.)

Verständnis von Kommunikation und Kommunikationsstrategien

Personalführung, Erfahrung in der Personalführung äußerst hilfreich

Alles mitdenken, Themen langfristig im Blick haben und dranbleiben

Kompromisse finden, dass alle zusammenkommen

In Richtung Politik Präsenz zeigen

Sensibel sein für die Wahrnehmung der Interessen, im Schulkontext auskennen und auch in der Kinder- und Jugendarbeit, der Kita, Nachbarschaft, Sozialraum etc.

Verhandlungsgeschick

Durchsetzungsvermögen

Einfühlungsvermögen, Fingerspitzengefühl

Vernetzung – die verschiedenen Leute ansprechen können in der Verwaltung

Aus BK-Sicht:

Vorgesetzeneigenschaft, höhere Hierarchieebene, Autorität, entsprechende Weisungs- und Entscheidungsbefugnisse

Ist Leitungsaufgabe aus Sicht der BK und der Stadt, da auf Augenhöhe mit den Schulleitungen

Wertschätzende und respektvolle Umgangsformen

**Persönlichkeits-
kompetenz**

Begeisterungsfähigkeit, die die Menschen mitnimmt, auch Politik und Verwaltung, ständige Impulssetzung

Verantwortlich fühlen für das Gesamtsystem

Freude haben an immer wieder neuen täglichen Herausforderungen, Probleme aufgreifen, immer hinterher sein und helfen, nicht auf die lange Bank schieben

Viel Verantwortungsbewusstsein, mit wachem Auge durchs Haus gehen

Fachkompetenz

Hochschulabschluss, gelernt haben, wissenschaftlich und konzeptionell zu arbeiten

In Verwaltung auskennen, auch bzgl. Finanzen – Haushaltsrecht

Fachlich: Pädagogik, Wirtschaftswissenschaften, Geografie, Kultur- oder Sozialwissenschaften – kommt auf die Ausrichtung der BL an

Bauliche Fragen verstehen

Pädagogischer Blick mit wissenschaftlichem Hintergrund

Keine wissenschaftliche Ausbildung nötig, gesunder Menschenverstand reicht

Kenntnis von Verwaltungsstrukturen

Kenntnisse und Erfahrungen im Bildungssystem, gern über Schule hinaus, außerschulische Bildung

Erfahrungen mit Fundraising

Überblick über Förderstrukturen, Möglichkeiten kennen, Anträge stellen können

Erfahrungen, welche Angebote ein Stadtteil braucht

Keine Angst vor leeren Blättern, ein Campus ist ein lebendiges Gebilde, es ist nichts vorgestanz, es geht um Prozesssteuerung, also Ziele formulieren, steuern

Lust haben, das mitzugestalten

Haltung zu Kindern haben, Idee davon haben, was ist das Herz, der Motor, der uns nach vorne treibt: Das sind immer die Kinder und Jugendlichen – das muss in der DNA drin sein

Gutes Maß an Selbstreflexion, Wirkung des eigenen Verhaltens, Umgang mit Reaktionen

Flexibel sein, auf neue Situationen einstellen

Operativ anpacken, sich dafür nicht zu schade sein

Campus nach außen vertreten können in seiner Gesamtheit als Campus

Verantwortungsbewusstsein

Widerstandsfähig sein

Person sein, die sich zurücknehmen kann

Mit Leidenschaft dabei sein, hohe Identifikation mit der Rolle

Ausdauer

Belastungsfähig

Entscheidungswille

Sensibel auf Impulse von außen reagieren können

Selbstreflexion

Sprachen (bei international bekannten Bildungslandschaften): Englisch auf jeden Fall, auch Französisch und Spanisch sinnvoll

Kenntnis von Systemen haben, wie funktioniert Kita, wie Schule, wie arbeiten bezirkliche Verwaltungen – ist extrem wichtig, damit die Akteur/-innen sich verstanden fühlen

Verständnis von Organisationsentwicklung und Prozesssteuerung

Erfahrene Verwaltungskraft

Mit Verwaltungsstrukturen auskennen, Stellenwechsel kann nur aus Verwaltung kommen

Genauere Kenntnisse über die Abläufe und Verknüpfungen in den einzelnen BK, zwischen den BK und dem Verhältnis zum Schulträger

Methodenkompetenz

IT-Affinität

IT-Kenntnisse

Projektmanagement

Organisationskompetenz

Konzeptionelles Arbeiten

Organisationstalent

Strategisches Denken, Politik im Hintergrund haben

Konzepte schreiben können, klar und umrissen, um Politik zu Entscheidungen bringen zu können

ZUSAMMENFASSUNG

Hier gibt es viele Gemeinsamkeiten in den Nennungen, Schwerpunkte liegen auf Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen bei allen drei befragten Gruppen (Campusmanagement, Einrichtungsleitungen, Stadt).

Als Kernkompetenzen werden Kooperationsfähigkeit, proaktive und prozessorientierte Steuerung der Kooperation, die Fähigkeit zur Selbstreflexion und Verantwortungsübernahme genannt. Die Einrichtungsleitungen nennen hier besonders den Umgang mit Menschen und die Fähigkeit, unterschiedliche Interessen aufgreifen und ausgleichen zu können.

Bei den Fachkompetenzen stehen die Kenntnis von Systemen, Bildungsbetrieb und Verwaltungsstrukturen sowie der Prozesssteuerung im Vordergrund. Aus Sicht der befragten Einrichtungsleitungen geht es bei der Fachkompetenz vornehmlich um die Kenntnis von Verwaltungsstrukturen und des Bildungsbetriebs.

Bei den Methodenkompetenzen werden Moderation, Projektmanagement, konzeptionelles Arbeiten und IT-Kenntnisse genannt. Aus Sicht der Stadt stehen bei den Fach- und Methodenkompetenzen Fundraising, strategisches Vorgehen und strukturiertes Arbeiten im Fokus.

Moderation Kernaufgabe

Kenntnis moderner Medien

Software-Kenntnisse (Office-Produkte,
Webseite ...)

Gut organisieren, strukturiert arbeiten, Zeitpuffer für Unvorhergesehenes einplanen

FINANZEN UND RESSOURCEN

Finanzierung des Campus

Campus
Osterholz-
Scharmbeck

Bildungszentrum
Tor zur Welt
Hamburg

Campus-Budget

Kein Dach-Campus – kein Budget

Einnahmen über die Raumvermietung, kommen in das Sachmittelbudget (Stühle, Tische ...), quasi als Unterkonto im SBH-Schulbudget einer Schule (verwaltungstechnische Regelung)

Stadt

Städtischer Haushalt: Personalkosten für CM und Assistenz, Betriebskosten für Gebäude, Sach- und Veranstaltungskostenbudget

Miete für Gebäude, Abrechnung der Betriebskosten – wenig Einnahmen, viele bekommen die Räume kostenfrei

In HH werden die Schulen über das SBF-Schulbudget finanziert für Sachmittel, Reparaturen, kleine Maßnahmen...

Budget der Einrichtungen/ Fördervereine

Einrichtungen von anderen Trägern (Landkreis)

VHS ist als Verein organisiert, finanziert von drei Kommunen als Vereinsmitglieder

Oberschule, Gymnasium und Kita haben Fördervereine

Schulen haben eigene Fördervereine

Projekte an Schulen werden über Schulvereine und Spenden etc. finanziert

**Campus Rütli
Berlin**

**Campus Deutz
Köln**

Budget von 10.000 € für Campus:
Einweihungsfeiern, Geräte für HM

Jährliches Budget für den Campus aus dem
Budget des Amtes für Schulentwicklung

Festes Investitionsbudget für die 5 Campus-
schulen, die untereinander am Bedarf orientiert
flexibel und variabel entscheiden

Topf für Baumaßnahmen

Noch kein Etat für die gemeinsamen Flächen,
noch niemand Geld eingestellt, alle Stadträte
kennen das Thema, Vorschläge gibt es, noch
in der Findungsphase

Schule hat Spendenkonto gemeinsam mit
Campus Bildung im Quadrat gGmbH, z.B.
Sponsorenläufe

BK haben eigene Fördervereine

Fördervereine einzelner Einrichtungen, z. B.
Kita Villa Kunterbunt

**Landesmittel,
Förderprogramme,
Spenden**

Für größere Dinge gemeinsame Finanzierung über die Einrichtungen und/oder Fördermittel und Spenden, die machen den größeren Teil der Finanzierung aus

ESF-Förderung (Projekt LINES) für inhaltlich-pädagogische Weiterentwicklungen

Kooperation mit dem Landkreis im Verbund „Beste Bildung“ zur inhaltlichen Weiterentwicklung der Schulen

Fundraising

Spenden und Sponsoring

Spenden und Fördermittel werden eingeworben und unterstützen insbesondere pädagogische Projekte der Schulen

ZUSAMMENFASSUNG

Rütli und OHZ haben ein kleines zweckgebundenes Budget, TzW hat ein Budget über die Raumvermietung.

Deutz verfügt im Rahmen der autonomen Ressourcenbewirtschaftung über ein festgelegtes jährliches Budget aus städtischen Haushaltsmitteln für investive und konsumtive Beschaffungen.

Die Räume werden bei OHZ, TzW und Rütli häufig kostenfrei vergeben, Mieteinnahmen sind darum kein ausschlaggebender Finanzierungsposten.

Deutlich wird, dass viele Aktivitäten von außen finanziert werden müssen, also über Förderprogramme, Spenden, Fördervereine.

Jugendfreizeiteinrichtung Rütli: „Die Drittmittel-Akquise ist für uns durch den Campus schwieriger geworden, da viele denken (durch Pressemeldungen etc.), wir bekämen Millionen für den Campus, was aber in die Bauten fließt.“

Jugendfreizeiteinrichtung schreibt Anträge und akquiriert Spenden

Förderprogramme GuteSchule 2020, Digitalpakt

Förderung Finanzierung, Spenden etc. ist im Aufbau, mittelfristige Zukunft (wir sehen einen Bedarf, aber für Fundraising für den Campus sind noch rechtliche Fragen zu klären)

FINANZEN UND RESSOURCEN

Ressourceneinsparungen

Campus
Osterholz-
Scharmbeck

Bildungszentrum
Tor zur Welt
Hamburg

Durch das Campus- management

Engagement, Player zusammenbringen für unterschiedlichste Projekte – ohne CM undenkbar. Sehr positive Rückmeldungen aus den Einrichtungen wegen Stärkung und Mehrgewinn

Gemeinsame Ausstellungen mit Kreisbildarchiv und Bibliothek, CM federführend

Oberschule neu und sehr innovativ, 2-3 Besichtigungen pro Monat über das CM

Fortbildung Lehrkräfte und SuS, das wäre ohne CM so nicht gegangen

Lernhaus-Runde wird über CM organisiert, großer Vorteil, weil man sich nicht selbst um alle Personen kümmern muss, Planung gemeinsamer Veranstaltungen

Viel kreativerer Ansatz im CM, dennoch Abstimmung und Rückkopplung mit Fachbereich und Dezernat(-en) notwendig

Keine Einsparungen aber Entlastung des Systems Schule

Finanziell

Durch Fördermittel manchmal Übernahme von Personalkosten, Honorarmitteln oder Veranstaltungskosten möglich, die ansonsten bei Stadt, Landkreis oder einzelnen Einrichtungen anfallen würden

Finanziell keine Einsparungen

Osterholz-Scharmbeck chronisch im Haushaltsdefizit, CM als freiwillige Aufgabe, es ist einfach super, das unter solchen Bedingungen zu schaffen!

Campus Rütli Berlin

Synergien in der Bezirksregierung mit der Stelle der Verwaltungsleiterin, zentrale Ansprechpartnerin für Baufragen, Zeitgewinn bei den einzelnen Personen

Ohne CM wäre es ein Nebeneinanderher, da müssten alle alles für sich selbst machen

Die Kommunikation läuft besser, Campusmanagerin ist neutral, ist für alle da, dass erleichtert die Kommunikation und Zusammenarbeit innerhalb des Campus

Campus Deutz Köln

Gespräche im Campusgremium über gewünschte Anschaffungen, fachlicher Austausch dazu: Wozu brauchst du das? Alternativen? Wer kann Ausstattung beisteuern?

KL hat jährliche Ermächtigung von Schulleitungen, bis 50.000 € Mittel freizugeben:

- Einsparungen auch Manövriermasse für kurzfristige Anschaffungen
- Spart Aufwände
- Ergebnis: vertrauensvolle Zusammenarbeit

Ohne CM direkte Ansprache der einzelnen Ämter:
— enormer Zeitaufwand für die BK

Wir sparen Geld, ein. „Wir haben noch Geld, das muss weg“ gibt es nicht mehr

Sehr bedarfsorientiert und sparsam, geben keinen Euro aus, den wir nicht brauchen

Keine „kleinen halben Lösungen“ mehr, um wenigstens etwas zu bekommen

**Gemeinsame
Nutzung**

Räume und Materialien gemeinsam nutzen
(steckt viel Arbeit hinter)

Bibliothek, im 5. Jahrgang Leseweche mit
Einarbeitung in die Bibliotheksarbeit

Allwetterbad gehört auch dazu, dort machen
wir Schwimmunterricht

Möglichkeiten, gemeinsam mehr räumliche
Angebote zu haben (Produktionsküche,
besondere Fachräume wie Selbstlernzentrum,
Lesestadt, Psychomotorik, Freizeiträume),
HM haben allerdings mehr Flächen zu betreuen

Synergien

Aus den Ressourcen mehr machen, z. B. Ober-
schule viele Jugendliche mit zusätzlichem
Unterstützungsbedarf, über das Campusnetz-
werk zusätzliche Unterstützung durch SOS
Kinderdorf, Bibliothek für bestimmte Angebote,
Jugendhaus, gute Vernetzung

Synergien – engere Zusammenarbeit

Schulen teilen sich eine Bibliothekarin –
Synergieeffekt

**Mehraufwand durch
Kooperation**

Ressourceneinsparung insgesamt gesehen
eher nicht, denn CM ist keine Pflichtaufgabe
der Stadt. Hier kommt ein erweitertes Träger-
verständnis zum Tragen. Bildung muss von der
Kommune als wertvolle Ressource gesehen
werden. Insofern ist das CM eine Bereicherung
des Verwaltungshandelns

Die Stadtteil-Lernwerkstatt wird von 11 Kitas im Stadtteil regelmäßig genutzt, auch von den beiden Campus-Kitas, die Quartiers-Sport-halle nutzen die Schule, die Kitas, die VHS und Sportvereine, das Foyer der Quartiershalle nutzen verschiedene Campuseinrichtungen unregelmäßig für Versammlungen oder Veranstaltungen

Materialnutzung/Tausch, Material wird untereinander zur Verfügung gestellt

Durch die Bestellung für mehrere Schulen und den größeren Bestellumfang können Rahmenverträge ausgehandelt werden. Dadurch sind Einsparungen möglich

Jugendfreizeiteinrichtungen in verschiedenen Kooperationen, gutes Miteinander

Kurze Wege bei Abstimmungsprozessen (auch für die Verwaltung) mit mehreren BK

Was bei den Kindern ankommt, sind Synergien – Angebote, Möglichkeiten, Entwicklungschancen

Sparen Personal- und Raumressourcen durch Zusammenarbeit, z. B. bei der Beschulung von Flüchtlingen, das war Campus-Thema, haben wir miteinander gemanagt

Kompetenzen von Lehrkräften ergänzen, Spektrum erweitern

Strukturen des Austausches sorgen für Transparenz – die Einrichtungen wissen viel voneinander, können Informationen weitergeben im gemeinsamen Interesse für die KuJ

Kooperation braucht auch Zeit, hängt viel vom Handeln der einzelnen Akteur/-innen ab

Auskömmlichkeit der Ressourcen (z. B. Personal) bedarf einer regelmäßigen Betrachtung, um den Service nachhaltig gewährleisten zu können

Vernetzung, Kooperationen sind nicht ressourcenschonend, man braucht ein Ohr für die Menschen, die Synergien schaffen

BK sehr große Schulen, sehr arbeitsintensiv, neben Beschaffungen auch Betreuung baulicher Maßnahmen

Das ist so komplex, wir haben zurzeit 2,5 Stellen, die Arbeit mit dem Campus erfordert mehr Personal, um dem Campus gerecht zu werden. Die AdA-Treffen dauern 2 Stunden, das machen alle ehrenamtlich – dabei ist das AdA das wichtigste Gremium

ZUSAMMENFASSUNG

Durch die zentrale Steuerung sind nach Aussage der Interviewten mehr Angebote möglich, eine bessere Kommunikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit wird erreicht und die Schnittstelle zu Verwaltung vereinfacht, der Organisationsaufwand für die Einrichtungen hat sich verringert. „Ohne Campusmanagement undenkbar“ ist eine Aussage, die mehrfach gemacht wurde.

Der Campus Deutz kann die Ressourceneinsparungen am deutlichsten nachweisen, u.a. weil sie teilweise finanziell messbar sind. OHZ nennt Kosteneinsparungen für die Stadt durch Fundraising.

Ressourceneinsparungen werden gesehen durch gemeinsame Raum- und Materialnutzung, die von Einzeleinrichtungen nicht entsprechend vorgehalten bzw. angeboten werden könnten.

Synergien werden gesehen in der besseren Nutzung von Ressourcen, auch durch geteilte Nutzung, in einer engeren Zusammenarbeit, in besseren Angeboten für die Zielgruppen, im Zugewinn von Möglichkeiten durch die Vernetzung und die unterschiedlichen Angebote und Einrichtungen vor Ort, in kurzen Wegen bei Abstimmungen und in der Kompetenzerweiterung durch Austausch und Vernetzung.

Gleichzeitig weisen Einrichtungsleitungen und Campusmanagement darauf hin, dass Kooperation auch zeitintensiv ist und Ressourcen braucht.



PROZESSE UND STEUERUNG

Steuerung in der Praxis

Campus
Osterholz-
Scharmbeck

Bildungszentrum
Tor zur Welt
Hamburg

Ziele

Inhaltliche Steuerung ausgerichtet an den Zielen der BL

Hauptziel ist, die einzelnen Campus-Institutionen miteinander zu vernetzen und im Austausch zu behalten, das gelingt gut

Es gilt, den Campusgedanken zu tragen und mit Leben zu füllen

Ziele sind gemeinsam verortet, die Schulen und nichtschulischen Einrichtungen sind dafür zuständig, die Ziele von TzW umzusetzen

Kooperationsvereinbarung, dass wir alle gut zusammenarbeiten wollen, Konflikte werden im Konsens besprochen

Prozess der Steuerung

Man könnte auch Bildungsmanagement zum CM sagen, es geht auch um Zieldefinitionen, z. B. Bildungsübergänge gestalten, Verringerung Schulabbrecherquote, Verbesserung der Bildungs- und Teilhabechancen

Steuerung sehr positiv, ist allen Einrichtungen gegenüber aufgeschlossen, Ideen werden umgesetzt, die alleine nicht machbar wären

Steuerung funktioniert gut bis sehr gut, die Gremien-Sitzungen sind langfristig geplant, CM kümmert sich um die Themen, schade, dass einige Akteur/-innen trotz der langfristigen Planung kurzfristig absagen

Nutzung von Synergien, die sich innerhalb der Gruppe ergeben

**Campus Rütli
Berlin**

**Campus Deutz
Köln**

Die Steuerung ist auf die Campusziele ausgerichtet: alle auf Augenhöhe, durchgängige Begleitung von Kindern, Jugendlichen und ihren Familien, den Sozialraum mit bedenken. Diese Ziele sind formuliert, die Steuerung ist darauf zugeschnitten, diese Gedanken umzusetzen

Autonome Ressourcenbewirtschaftung
Professionalisierung Budgetplanung
Interessenausgleich zwischen Schulen und Verwaltung

Dafür sorgen, dass alle Beteiligten an einem Strang ziehen

Inhaltlich arbeiten die Schulen auch zusammen, um die strategischen und bildungspolitischen Ziele umzusetzen

Die Verwaltung hat die kundenorientierte Schulgestaltung zum Ziel

Experimentierfelder möglich machen (mein Führungsstil) – Herausforderungen zusammen meistern, Raum für Austausch und Konzeptentwicklung schaffen

Während der Pilotphase haben wir einen Geschäftsprozess für die Bedarfsplanung eines Schulverbands im Rahmen eines eigenen Budgets entwickelt.

Engagierte Mitarbeit braucht Gestaltungsfelder, das Gefühl, wirksam werden zu können, Verantwortung übernehmen zu können

Phasen der Planung (Haushaltsplan anmelden, Investitionsplanung, Bedarfsanmeldung durch Schulen, Bedarfsprüfung) – sind durch alle beteiligten Ämter gegangen. Dieser Prozess wird fortgeschrieben

Haltung und Kommunikation

Durch Vorschläge mit permanenter Offenheit für eine andere Gestaltung, für Änderungswünsche und andere Ideen

Regelungen aus der Organisationsverfügung sowie städtische Rahmenbedingungen gültig/ zu beachten

Gegenseitige Akzeptanz, Gespräche schaffen Vertrauen, Erfahrung (!) von Solidarität

Prozess der
Steuerung

Sehr hilfreich, dass die CM als Ansprechperson vor Ort ist, sie greift Ideen auf, ist aber auch kritisch, wenn es zu dem Zeitpunkt nicht machbar ist

Nutzen der
bestehenden
Strukturen am
Campus

Campusversammlung mit den Leitungen der Einrichtungen mindestens zweimal im Jahr

Anlassbezogene Untergruppen aus der Campusversammlung zur Bearbeitung von Themen

Hausrunden mit Vertreter/-innen der Einrichtungen, die auch wechseln können:

- Medienhaus zweimal im Jahr
- Bildungshaus zehnmal im Jahr

In der Steuerungsrunde und den Teamtreffen des Projekts LINES werden wichtige Themen besprochen, die den Campus betreffen. CM lädt ein und ist in allen Runden dabei, Moderation im Wechsel

Bildungsstammtisch für Ehrenamtliche alle drei Monate zum Austausch und mit kleinen Inputs

Viele neue Ideen und Vorhaben entstehen bei informellen Treffen

Vorbereiten und Leiten der Leitungsrunde aller Einrichtungen zweimal im Jahr, etwa einmal im Monat die beiden Untergruppen Schulleiter/-innenrunde und Torhausrunde – wichtig für die Steuerung des gesamten Prozesses

2 Untergruppen (IT/Medienrunde und Mensarunde) – wenn etwas Wichtiges ansteht, Mensabeirat zusammen mit SuS

Weiterentwicklung Leitbild findet in der Leitungsgruppe statt, hier auch Ansätze für gemeinsame Aktivitäten

Abstimmungsrunden Einrichtungsleitungen auf Campus einmal im Monat:

- Themen festlegen
- Prozessplanung mit Verantwortlichkeiten und Terminen
- Evaluation

Es braucht Commitment, Kernpunkte identifizieren, was bewegt die Einrichtungen

Überwindung von Abgrenzung ist wichtig!

Transparente Abläufe schaffen

Themen eigenständig aufgreifen und in Gang setzen

Abläufe bewerten zwischen Schulen und Verwaltung und Verbesserungen erarbeiten (z. B. in Workshops)
Konfliktbearbeitung als neutrale Person (Schule, Verwaltung, extern)

Informationsdrehscheibe – Wikipedia des Campus

Beschaffungsanträge werden anhand der von der KL erarbeitenden Unterlagen von den Schulen selbst gestellt und an die EAP weitergegeben, die sich dann um die Beschaffung kümmern und Details mit den Schulen klären

Steuerung am intensivsten im AdA und in persönlichen Gesprächen, die Menschen hören und sehen, die am Campus aktiv sind, etwas für sie tun, gegenseitiges Vertrauen aufbauen und Unterstützung gewähren

Campusleitungsrunde mit Campusleitung, Campusmanagement, Verwaltungsleitung und stellvertretender Schulleitung wöchentlich – ganz zentrale Runde zur Abstimmung, Vordiskussion von Themen, Vorschläge für AdA

Auftrag, die Geschäftsordnung zu formulieren
Prozessmanagement und Projektmanagement

Leitungsgremium mit Schulleitungen und Kaufmännischer Leitung – Kaufmännische Leitung als gleichberechtigtes Mitglied:

- Bedarfe der BK erfassen
- Jährliche Investitionsplanung mit den BK
- Priorisierung der Maßnahmen, Einladung, Vorbereitung und Moderation des Leitungsgremiums

Kooperation zwischen Campus Deutz und SL-AG stärkt beide Positionen in der städtischen Schullandschaft.

SL-AG und Campusgremium tagen regelmäßig

Gremien Stadt und Politik

Gremien Politik:

- Über Berichte in den Ausschüssen
- Wenn der Stadtrat neu gewählt ist, laden wir ihn ein

Gremien Stadt:

- Fachausschuss Jugend und Soziales
- Fachausschuss Bildung und Erziehung

Interne Besprechungen im Fachbereich und im Dezernat (bei CM-Themen)

Zusammenarbeit mit Öffentlichkeitsarbeit im Rathaus, Webseite Campus verlinkt mit städtischer Webseite

Herausforderungen/ Risiken

Allen gerecht werden ist echt Herkulesaufgabe, die unterschiedlichen Interessen erfordern viel Rücksichtnahme, z.B. in meiner Schule aufpassen, dass sich die SuS in der Bibliothek richtig verhalten, da gab es Spannungen und da bedarf es Fingerspitzengefühls, um die Dinge gemeinsam zu lösen

Hauptproblem ist die zeitliche Überlastung der einzelnen Einrichtungen, insbesondere der Schulen, Leitungen sehr eingespannt

Schnittstelle mit Eltern bei nichtschulischen Einrichtungen, Elternarbeit schwierig, einige wenige engagiert

Pädagogische Ziele kann man schulübergreifend schwer zusammenbringen

Große Steuerrunde etwa einmal im Jahr mit Politik, Senatsverwaltung, Schirmherrin:

- Wir besprechen alle Dinge, in denen das ganze Bezirksamt und Vertreter/-innen der Senatsverwaltung gefordert sind
- Schirmherrin hat Wirkung, ist gute Türöffnerin

Wir können nicht alle Kita-Kinder in der Schule aufnehmen, verständliche Erwartung der Eltern, das erfordert eine andere große Politik, die andere verwaltungstechnische Voraussetzungen schafft: Wollen wir Verwaltung so haben, dass eine durchgängige Bildungsbiografie am Campus möglich ist?

Zeitfrage – mehr Zeit wäre noch effektiver

Mehr Zeit schafft Möglichkeit, Kreise größer zu ziehen, weitere Themen anzugehen

ZUSAMMENFASSUNG

Alle Bildungslandschaften haben sich Strukturen geschaffen, in denen der Kern der Steuerung stattfindet. Gemeinsam definierte Leitbilder und Ziele geben allen Beteiligten den Rahmen und sind Orientierung für die gemeinsame Kooperation.

- Es gibt in allen Bildungslandschaften eine Gesamtrunde mit allen beteiligten Einrichtungen, die das „oberste“ Gremium bilden. Darüber hinaus gibt es:
- themenbezogene Gremien und Hausrunden (OHZ)
- gruppenbezogene Runden (z. B. Schulleiterrunde)
- eine große Steuerrunde mit Stadt und Politik (Rütli), Teilnahme an Gremien und Netzwerken etc. außerhalb des Campus

In den entsprechenden Gremien werden die Themen identifiziert und besprochen, Entscheidungen getroffen, die Umsetzung geplant und festgelegt. Kernpunkt ist die Kooperation und die Steuerung der gemeinsamen Arbeit.

Die Bildungslandschaften werden als lebendige Gebilde gesehen, die eine prozessorientierte

und flexible Prozessteuerung erfordern. Dazu gehört: offen bleiben im Prozess, Entwicklungen und Veränderungen im Auge haben, neue Gedanken und Ideen aufgreifen, immer wieder für den Campus-Gedanken nach innen und außen werben und Kooperationspartnerinnen und -partner gewinnen.

Kooperation ist ein zentrales Thema der Steuerung in allen Bildungslandschaften, sowohl unter den Einrichtungen vor Ort (Campus) als auch nach außen mit Partnerinnen und Partnern im Stadtteil (bei Deutz nicht im Fokus, aber Ansprechperson für Externe). Wichtig ist hierbei, die Interessen ernst zu nehmen, die Einrichtungen immer wieder miteinander in Verbindung zu bringen und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu gewährleisten. Es gilt überall das Konsensprinzip.

Für wichtig wird erachtet, dass das Campusmanagement immer die Interessen und Bedarfe der Einrichtungen im Blick hat, ansprechbar ist, Ideen aufgreift, bestehende Probleme löst, den Informationsfluss unterstützt und Impulse für die weitere Entwicklung gibt. Bedeutsam ist hierbei, die Eigenständigkeit der Einrichtungen zu akzeptieren, deren Stärken und Schwächen zu

kennen und die spezifischen Herausforderungen zu berücksichtigen, vor denen sie stehen.

Es wird deutlich, dass die Haltung der Campusmanagement-Personen stark zum Gelingen der Prozesse beiträgt (ansprechbar sein, Verantwortung übernehmen, sich zuständig fühlen, neutrale Rolle, Offenheit für andere Meinungen, flexibel sein im Prozess, Verlässlichkeit ...).

Alle Interviewten sehen ein Campusmanagement, eine koordinierende Stelle als Voraussetzung an, um die Ziele einer Bildungslandschaft gemeinsam umsetzen zu können. Sie sehen eine Verbesserung der Zusammenarbeit, eine Erhöhung von Außenwirkung und Wirkungsgrad.

Größte Herausforderungen werden gesehen in der zeitlichen Überlastung der Einrichtungen/ Akteur/-innen und darin, in der Praxis allen gerecht zu werden.

Die Zusammenarbeit mit Verwaltung und Politik ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Das Campusmanagement am TzW hat keine inhaltliche Steuerungsaufgabe, diese obliegt den Schulen.

OHZ und Rütli sind auch aktiv in Richtung Politik und Gremienarbeit.

TzW hebt die Bedeutung des Führungsstils hervor: Experimentierfelder schaffen, eigene Unsicherheiten zulassen, das Erleben von Selbstwirksamkeit ermöglichen, Räume zum Denken bieten.

Die befragten Einrichtungsleitungen nehmen die Steuerung über die Mitarbeit in den Strukturen direkt wahr und begrüßen sie als unterstützend und notwendig.

Rütli und Deutz haben mit der Verwaltungsleiterin bzw. der Kaufmännischen Leitung eine separate Rolle, eine Person vor Ort, die sich in den Verwaltungsstrukturen auskennt, Kontakte und Themen zur Verwaltung bündelt und damit eine als sehr hilfreich angesehene Schnittstelle bildet.

PROZESSE UND STEUERUNG

Selbstorganisierte Prozesse/ Selbststeuerung

**Campus
Osterholz-
Scharmbeck**

**Bildungszentrum
Tor zur Welt
Hamburg**

Eigeninitiative der einzelnen Einrichtungen, CM wird informiert

Zum Campus gehört die VHS, sehr enge Zusammenarbeit z. B. bei Abschlussprüfungen, der Übernahme von SuS, Deutschkursen während der Flüchtlingswelle

Informelles Treffen der außerschulischen Nutzer/-innen dienstags als lockere Mittagsveranstaltung, da kann man nebenbei auf Zuruf ganz viel klären, Alltagssachen

Kollegialer informeller Weg zwischen den Einrichtungen

Klient/-innen aneinander verweisen, z. B. Beratungsgespräch bei Weiterbildung Hamburg, für die Klientin wären Buchführungs-Kenntnisse beruflich sehr nützlich, dann Kontakt zu VHS, habt ihr da was anzubieten

In unseren Räumen Gesprächsgruppe Sprachbrücke e. V. (Deutsch lernen)

Gemeinsame Aktionen, gegenseitige Mitbewerbung von Angeboten

Niedrigschwellige Art der Vernetzung

**Campus Rütli
Berlin**

**Campus Deutz
Köln**

Da läuft sehr viel an eigenständiger Kooperation und vieles läuft gut.

Optimieren können wir den Informationsfluss in das CM

Die Einrichtungen machen viel von sich aus, eigene Öffentlichkeitsarbeit, eigenes Gelände etc.

Kooperation Gemeinschaftsschule mit 7 Kooperations-Kitas, 7 Lehrkräfte, je eine pro Kita, das läuft schon seit vielen Jahren

Schule und VHS – VHS bietet Arabisch- und Türkisch-Kurse für Schüler/-innen an, mit Zertifikat, das dann als zweite Fremdsprache in der Gemeinschaftsschule anerkannt ist

Kita und Musikschule

Kita Villa Kunterbunt Übergang mit anderen Grundschulen, da nicht alle Kita-Kinder auf dem Campus von der Grundschule aufgenommen werden können

KJFE und Schule, viele Kooperationen mit Lehrkräften, z. B. Kunstkulturfesten

Kooperation mit der pädagogischen Werkstatt, Stipendien

Alle haben hier dasselbe Ziel, gute Bildungsangebote zu schaffen, ist eine effektive Zusammenarbeit

Schülerströme, Raumtausch etc. gehören nicht zur Aufgabe der KL, aber sie moderiert das mit

Gemeinsame Infotage auf dem Campus mit Eltern und Kindern/Jugendlichen, Unterstützung bei Berufsorientierung

Schülerströme, wo welche Bedingungen, Berufsfelder

Aushilfe mit Lehrkräften, wo möglich

Raumkapazitäten gemeinsam nutzen auf Campusgelände

ZUSAMMENFASSUNG

In allen Bildungslandschaften gibt es eine Vielzahl an selbstorganisierter themenspezifischer und aktions-/zielgruppenbezogener Zusammenarbeit. Vieles entsteht aus Eigeninitiative einzelner Einrichtungen und über informelle Treffen außerhalb der festen Campusstrukturen. Mit Blick auf die gemeinsamen Ziele werden Nutzerinnen und Nutzer aneinander verwiesen und gemeinsame Angebote entwickelt und umgesetzt. Das wird am deutlichsten sichtbar, wo Kooperationen – auch außerhalb des Campus – schon länger gewachsen sind.

Durch die zentrale Steuerung entsteht Zusammenarbeit und Wissen über die anderen Einrichtungen, man kennt sich besser, kann besser einschätzen, wen man zu welchen Themen bzw. Ideen ansprechen kann.

Die Kommunikation zum Campusmanagement ist wichtig, damit es darüber informiert ist, was läuft.

Zeitmangel und mangelnde Bereitschaft sind Stolpersteine in dieser Zusammenarbeit.



PROZESSE UND STEUERUNG

Schnittstelle zum technischen Betriebsmanagement

Campus
Osterholz-
Scharmbeck

Bildungszentrum
Tor zur Welt
Hamburg

Gelände/Gebäude

Neubau ist ein Vorteil, da wenig Sanierungsaufwand

Notwendige Erweiterungen wie Fahrrad-Stellplätze und Standorte für Wohnmobile werden gemeinsam geplant

Gestaltung des Platzes, Vandalismus verschwindend gering, Identifikation der SuS und des Personals, Aufenthaltsqualität Lernen und Leben

Aufgaben der Hausmeisterinnen und Haumeister (HM)

3 HM (angebunden an Gebäudemanagement) im Schichtbetrieb 7-22h, CM ist viel mit ihnen im Gespräch

Die HM im Campus sind Campus- und Schul-HM, auch die Schule ist ihnen gegenüber weisungsbefugt

Zusammenarbeit gelingt durch gute persönliche Beziehungen, Hausrunden für das tägliche Geschäft

Problem ist, dass zu wenig Stunden für die HM zur Verfügung stehen für abends und Wochenende

Der Kollege (=Assistent) fängt da sehr viel ab bzgl. Gebäudemanagement und IT, funktioniert gut

Bei externer Nutzung der Räume liegt es in der Eigenverantwortung der Nutzer/-innen

SBH macht Facility Management, die HM, hier bin ich eher koordinierend tätig

Es gibt eine To-do-Liste, die in regelmäßigen Abständen abgestimmt wird. Kleinere Probleme werden direkt per Mail oder Anruf thematisiert

**Campus Rütli
Berlin**

**Campus Deutz
Köln**

Viel Aufwand mit den Außenflächen, häufig viel aufzuräumen

HM über Verwaltungsleiterin gesteuert

Die HM sind im Bezirksamt Neukölln im Schulamt angestellt

Sie arbeiten als Team, 3 HM im Schichtdienst für die Quartierssorthalle, die auch abends und an den Wochenenden geöffnet hat, 2 HM für Schule und die beiden Außenstellen. Die HM unterstützen sich gegenseitig, die Verwaltungsleitung koordiniert das

Jugendeinrichtungen und Kitas haben eigene HM-Dienste, aber die Campus-HM helfen da auch mal aus

Ziel ist, alles in einer Hand zu haben

Früher war das nicht-lehrende Personal angebunden an das CM (Dienstaufsicht), Gebilde zu klein zum Steuern, wesentlich aufwändiger auch im Hinblick auf stadtbezirksübergreifende Vertretungsregelungen, darum Dienstaufsicht wieder an Bürgerämter zurück (Kooperationsvereinbarung)

HM und Sekretariate werden über die Bürgerämter gesteuert

HM vertreten sich gegenseitig auf angrenzenden Schulgeländen

HM kompetente Ansprechpersonen bei Fragen zum Gebäude

HM bestellen Verbrauchsmaterial und machen hierzu Bedarfsmeldungen

Raumnutzung

Raumbuchungsprogramm mit Ausstattung der Räume

Räume sind der Mehrwert für das System, spielen für Austausch eine große Rolle

Inselcafé: Kolleg/-innen essen dort zu Mittag, Anlaufstelle für Eltern

Öffnung nach außen über Räume und Raumvermietung in den Stadtteil

Schwierig, Verantwortung bei Einzelnen in so großen Systemen zu generieren – wertschätzender Umgang mit fremden Sachen, mehr Eigenverantwortung wünschenswert

Verwaltungsleiterin steuert die Nutzungsvereinbarungen und Schlüsselübergaben für gemeinschaftlich genutzte Räume

Nutzung der schulischen Räume – Schulraumvergabe wieder über die Bürgerämter (Kooperationsvereinbarung)

WIRKUNG UND REFLEXION

Wirkung des Campusmanagements

Campus
Osterholz-
Scharmbeck

Bildungszentrum
Tor zur Welt
Hamburg

Wirkungsgrad

Angebote werden angenommen und treffen den Nerv, sind am Puls der Zeit, zentral, in der Mitte der Gesellschaft

Anzahl der Teilnehmenden an Veranstaltungen und Fortbildungen

Anbindung an Bürger/-innen (keine Erhebung)

Gut gelaufener offener Treff, Einbeziehung von benachteiligten Familien, SuS mit Migrationshintergrund

Prinzipiell Öffnung gelungen, bedarf aber auch großer Anstrengungen

Chancengerechtigkeit für benachteiligte Familien, die besondere Schule ist großer Anziehungspunkt gerade für diese SuS, hat in den letzten Jahren zugenommen und auch Außenwirkung gezeigt

Räume gut genutzt und ausgelastet

Nachfrage der Kurse (z. B. VHS), Auslastung der Beratungseinrichtungen, gutes Image der Schulen im Stadtteil

Abschlüsse werden viel besser, lässt sich nicht nachweisen

Angebote schaffen, die die Bildungssituation insgesamt verbessern:

- Viele Bücher kommen über das Selbstlernzentrum mit der Buchausleihe in die Familien, wo es sonst gar keine Bücher gibt
- Gesundes Essen, wenigstens einmal am Tag, Selbstbedienung am Büffet, es wird viel Salat gegessen

Campus Rütli Berlin

Klassisches Turnaround-Projekt: Brandbrief 2006, failing school – heute überangemeldete Schule und gute Schulleistungsdaten

Im Quartier anerkannt, man kennt uns, sucht das Gespräch

Bei Migrations-Familien und deutschen Familien genießen wir Vertrauen

Campus Deutz Köln

Wir können beweisen, dass es funktioniert, Erfolge erzielt:

- Zwischenbilanzen der Schulleitungen
- Die anderen BK: Wir wollen das auch
- Entscheidung eines neuen Schulleiters für Campus-BK: entscheidendes Kriterium waren Campusverbund, transparente Finanzen und das Miteinander

Investitionsplan ist verbindliche Vorgabe für die Beschaffung durch den Schulträger:

- Sparsame Haushaltsführung
- Berufspolitisches Miteinander
- Organisatorische Gemeinsamkeiten

Kooperation

Ohne CM wären viele Bildungsangebote nicht vorhanden, Netzwerke nicht entstanden und Weiterentwicklungen auf diesem Sektor nicht zu realisieren

Tür steht immer offen, man ist jederzeit willkommen

Wir würden gerne noch mehr mit Bibliothek machen, haben uns zusammengesetzt, auch mit Unterstützung CM, doch die Zusammenarbeit mit dem Lernhaus ist einfacher als mit dem Medienhaus

Grad der Erweiterung des Netzwerks

Zufriedenheit der Leute hier vor Ort

Mehrwert durch gemeinsame Raumnutzung, Austausch und Vernetzung

Alle sind unheimlich dankbar für die Unterstützung, ist eine Entlastung für sie, eine feste, zentrale Anlaufstelle für alle im Haus

Eingehende Informationen bündeln, z. B. beim Insellauf Wilhelmsburg mit Nutzung der Toiletten am Campus, an diesem Wochenende können dann keine Kurse in der VHS stattfinden. Der Informationsfluss wird kanalisiert

CM bildet die Schnittstelle, die Schulen denken die VHS nicht immer mit

Engagement riesig groß, tolle Projekte einzelner Lehrkräfte

Kennengelernt, wie Schule und Bildung funktioniert und wie Systeme sehr vielschichtig sein können

Außenwirkung

Einwerbung von Projektmitteln

Viele Gruppen-Führungen mit Besucher/-innen, sind so begeistert, wie es läuft, „Kinder gut drauf und freundlich“, „positive Atmosphäre im Haus“

Architektur kommt bei Architekt/-innen, Planer/-innen und anderen Schulen gut an, da merkt man, dass es richtig ist, was man hier macht, das ist toll

Entlastung

Wertschätzung der Einrichtungen gegenüber CM wegen inhaltlicher Bereicherung und Dankbarkeit für Organisation

Das Konstrukt ist ohne CM-Stelle kaum vorstellbar, alles an Organisatorischem und Absprachen unter uns auf eine schlanke Art und Weise zu regeln

Bei Raumbedarf wende ich mich an die Assistentin und frage den Raum an, sie führt dann den Raumplan, muss ich nicht klären, ob jemand den Raum braucht

Klärung von Konflikten, die sich für uns als Mieterin nicht klären lassen, da übernimmt das CM dann auch Moderationsaufgaben

Mit vielen Menschen gut im Austausch, werde informiert über Neuerungen, vertrauensvoller Austausch

Durch Konstanz werden immer wieder mal neue Akteur/-innen einbezogen für gemeinsame Projekte, Vertrauen ist entstanden

Wir haben ein gemeinsames Leitbild, arbeiten zum Wohle der Kinder, man merkt in den monatlichen Treffen, dass wir für eine Sache arbeiten

Sanfterer Übergang zwischen den Modulen, man hat eine Vogelperspektive auf den gesamten Campus

CM moderiert die Klärung und Einigung, schöne Brücke zwischen den Modulen

Schnittstelle für alle zwischen den ganzen Akteur/-innen

Zufriedenheit der Schulen/Schulleitungen

Einhaltung des Budgets

Verlässliche Verhandlungspartner von Schule und Verwaltung

Campusidee auch trotz räumlicher Distanz möglich durch die berufliche Enge/Nähe

Hoher Standard der Zusammenarbeit, ist gut für die Schüler/-innen, das klappt, weil keine Konkurrenz mehr untereinander herrscht, wir solidarisch miteinander sind. Wir haben an Vertrauen und Sicherheit gewonnen

Außenwahrnehmung, Campus für andere interessant, findet viel Resonanz in anderen Städten, Kreisen

Zusammenarbeit mit Politik wirklich gut, eingeladen bei Parteienempfangen, auch gute Rückmeldung auf Einladungen vom Campus, „wenn ihr das macht, wird das gut“

Vertretung für uns alle nach draußen

Wir werden als positives Beispiel genannt, bekommen positives Feedback von extern

In der Verwaltungshierarchie sehr anerkannt, auch von den Neuen

Alle BK sind auf dem Bildungsportal der Stadt Köln (bildung.koeln.de) sehr prägnant dargestellt

Idee 3. Campus

Zentrale Ansprechperson, die Leute wissen, ich kümmere mich – im Rahmen meiner Möglichkeiten

Gebündelt läuft es besser, man kann sich besser kümmern, die Beteiligten sind dankbar, wenn man unterstützt

Fachliche Beratung z. B. bei Themen mit dem Bezirksamt, habe bereits 2–3 Termine wahrgenommen, die zum Reflektieren angeregt haben

Administrativer Aufwand für die Schulen

- Geringer durch eine Ansprechperson in der Verwaltung (EAP)
- Höher durch ausführliche Bedarfsanmeldung (Fragenkatalog), damit aber Beschaffungsprozess verlässlicher. SL sehen das als Vorteil

Administrative Ärgernisse gesunken, der zu leistende Bedarfsermittlung- und -Begründungsaufwand („Was braucht mein Haus und wie begründe ich das?“) bleibt

ZUSAMMENFASSUNG

Bei diesem Thema gibt es einige Überschneidungen mit der Auswertung zu den Themen Steuerung und Ressourceneinsparungen (Synergien), weil auch dort in verschiedenen Aussagen die Wirkung der Steuerung benannt wurde.

Das Campusmanagement wird aus allen Perspektiven als wichtig und unabdingbar für einen Campus angesehen. „Ohne Campusmanagement undenkbar“ ist eine Aussage, die mehrfach gemacht wurde.

Alle Campus sehen Auswirkungen in einer Erhöhung des Wirkungsgrades des Campus, einer Entlastung der Einrichtungen und einer Erhöhung der Außenwirkung.

Ein besseres Miteinander, eine bessere Kommunikation und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit werden durch die zentrale Steuerung erreicht, und es sind mehr und bessere Angebote für die Kinder und Jugendlichen sowie weitere Zielgruppen möglich.

Die Schnittstelle zur Verwaltung ist vereinfacht, der Organisationsaufwand für die Einrichtungen hat sich verringert.

Synergien werden gesehen in der besseren Nutzung von Ressourcen, auch durch geteilte Nutzung, in einer engeren Zusammenarbeit, in besseren Angeboten für die Zielgruppen, im Zugewinn von Möglichkeiten durch die Vernetzung und die unterschiedlichen Angebote und Einrichtungen vor Ort, in kurzen Wegen bei Abstimmungen und in der Kompetenzerweiterung durch Austausch und Vernetzung.

Auch wenn es so dezidiert nicht gesagt wird, wird deutlich, dass die Vorteile durch die Steuerung der Kooperation wie die Lösung von Problemen und die Vermittlung gegenüber anderen Stellen die genannten Aufwände für die Kooperation mindestens aufwiegen.



WIRKUNG UND REFLEXION

Gelingsbedingungen für ein funktionierendes CM

Campus
Osterholz-
Scharmbeck

Bildungszentrum
Tor zur Welt
Hamburg

Wissen & Erfahrung

Gute Schulleitungen sind eine wichtige Gelingensvoraussetzung (haben wir)

Haltung & Engagement

Verständnis für die unterschiedlichen Interessen

Bereitschaft der Einrichtungen, diese Wege mitzugehen

Wille muss da sein, den Campusgedanken zu leben

Gut gelungenes Centermanagement, läuft nur mit dem Engagement der Nutzer/-innen

Kompromisse finden – wir finden immer eine Lösung – Ausgleichsgeschäfte

Es gibt guten Willen, tolles Team Leitungskräfte, verstehe mich mit allen

Selbst einen Gewinn sehen, Mehrwert fühlbar/sichtbar für die Einrichtungen

**Campus Rütli
Berlin**

**Campus Deutz
Köln**

Das System Verwaltung kennen, Funktionsweisen verstehen

Für beide Seiten Verständnis aufbauen und auch jede Seite vertreten können (Abwägungsprozess)

Menschen, die sich engagieren, sind ein großes Pfund, eine große Chance

Braucht Menschen mit Haltung, die motivieren, zuhören, die vermitteln und die wertschätzen, dass Kooperation für die Einrichtungen auch eine zusätzliche Aufgabe ist

Offenheit und sich gegenseitig wahrnehmen in der gemeinsamen Entwicklung von Strukturen

Einsatzbereitschaft

Respektvoller Umgang der Einrichtungen untereinander

Alle müssen sich als Campus verstehen, wer sind wir, was wollen wir, was macht uns aus, sonst kann eine einzelne Person nicht die Wirkung erzeugen

Die Haltung, sich als Servicekraft und Dienstleister verstehen

Vertrauen auf beiden Seiten

Zutrauen, dass die Schulleitungen verantwortungsvoll mit dem Budget umgehen

Identifikation mit schulischen Belangen

Unterschiedliche Blickwinkel schaffen besseres Verständnis

Von allen Beteiligten gewollt sein, solidarischer Wille der Zusammenarbeit

Schulleitungen müssen KL als Partnerin auf Augenhöhe verstehen

EAP muss erkennen, was Schule hilft und flexibel bleiben; reiner Dienst nach Vorschrift wäre hinderlich für dieses Modell

Kooperation

Einbindung externer Partner/-innen, neue Perspektiven sehen, Dinge ausprobieren

Verbindlichkeit, regelmäßige Treffen, Transparenz, Verlässlichkeit

Ziele müssen formuliert und abgestimmt sein

Eng mit den Menschen in Kontakt sein, Hineinversetzen in Lebens- und Lernsituationen, um passgenaue Angebote stricken zu können

Von vornherein die Art der Zusammenarbeit konzeptionell anlegen, das von vornherein mitdenken

Keine Konkurrenz in den inhaltlichen Ausrichtungen der Einrichtungen

Sich gegenseitig unterstützen, Wir-Gefühl:
„Wir profitieren voneinander“

Rolle Campusmanagement

Achse CM – Oberschule als zentrale Einrichtung auf Campus, Schüler/-innen tagsüber die größte Gruppe

Unterstützung Stadt & Politik

Stadtspitze steht dahinter, in Entwicklungsphase und im Betrieb

Zentrale Verbündete in der Stadtverwaltung, die Ziele teilen und Interesse zeigen

Stadtbinding durchaus sinnvoll, Stadt als Schulträgerin hat wirklich gut geklappt

Kommune muss mitspielen – ist hier der Fall (Rathaus, Gremien etc.)

Freiheit und Spielräume, nicht zu sehr von Stadt gesteuert, sondern von Einrichtungen vor Ort gesteuert und verantwortet

Ressourcen

CM eigenes Budget für Veranstaltungen und Anschaffungen

CM muss mit finanziellem Polster als Grundausstattung ausgerüstet sein

Fundraising

Die finanzielle Ausstattung bestimmt die Angebotsmöglichkeiten

Qualitativ gute Begleitung, bei Rütli:
Ein Quadratkilometer Bildung

Pädagogische Werkstatt als Ort, wo Menschen
denken

Neue Konzepte brauchen Raum zum Denken

Transparenz

Alle würdigen, schätzen und fördern unsere
Arbeit

EAP muss im Sinne der Schule arbeiten, der
Schule zuarbeiten, immer ansprechbar sein
und sich jedes Problems annehmen

Schulen brauchen Zuverlässigkeit und Planbar-
keit für ihre Maßnahmen, die Höhe des Budgets
ist nachrangig

Verwaltungsleitung und Campusmanagerin
enorm wichtig, so kann das alles gehaltvoller
gemacht werden

Am Ort sein

Campus als Stabsstelle bei Bürgermeister/-in?

KL muss dem Campus zugeordnet sein, vor Ort
in Schule

KL als höhere Stelle mit Entscheidungsbefug-
nissen, auch Entscheidungsträger/-innen an
einen Tisch bringen zu können

Starke KL mit viel Verwaltungserfahrung,
Verantwortungsbewusstsein und Entschei-
dungswillen

Ermessensspielraum für die
Aufgabengestaltung

Enge und gute Zusammenarbeit zwischen
Schulträger Bezirk Neukölln und
Senatsverwaltung

Verwaltungsleitung im Bezirksamt angestellt,
ermöglicht engere Verzahnung mit Bezirk und
Schulträger

Wenn Strukturen weiterentwickelt werden
sollen, braucht es auch Unterstützung und
Veränderungswillen auf der Ebene der politi-
schen Entscheidungsträger/-innen

Schirmherrin als prominente Türöffnerin, hat
Wirkung, wenn sie etwas sagt

Zentrale Ansprechperson in Verwaltung

Unterstützung durch Hierarchie

Wichtig zu wissen, dass wir wahr- und ernst-
genommen werden von der Stadt, das braucht
man auch von allen Gremien und Vorgesetzten

Braucht Ressourcen = Personen und auch eine
Kontinuität in den Personen, das bietet eine
andere Perspektive für die Gestaltung von
Strukturen und Prozessen

**Gemeinsame
Räume & Planung**

Zugriff/Verwaltung von gemeinschaftlich
genutzten Räumen

Man braucht gemeinsame Räume für Aus-
tausch, mehr Räume und mehr Möglichkeiten,
als wenn man alleine wäre

Jahreskalender und Raumkalender, zu Jahres-
beginn Nutzungsbedarfe festlegen

Gutes Kalendersystem, zentrales Buchungs-
system für alle gemeinsam genutzten Räume,
wo alle reinschauen können

ZUSAMMENFASSUNG

Haltung zur und Engagement der Beteiligten für
die Campus-Idee wird von allen Campus als
wichtige Gelingensbedingung genannt, ebenso
die Kooperation mit gemeinsamen Zielen, Kon-
zepten und Partner/-innen.

Die offizielle Unterstützung der Campus-Idee
durch Stadt und Politik sowie zentrale Ver-
bündete in der Verwaltung werden als wichtig
erachtet, verbunden mit umfangreichem Steuer-
ungs- und Handlungsspielraum für die Campus.

Die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen
wird von OHZ und Rütli ausdrücklich genannt,
ist aber implizit in der vorherigen Befürwortung
eines Campusmanagements enthalten.

Verwaltungsleitung vergibt Räume, die öffentlich nutzbar sind. Diese können von Campus-einrichtungen umsonst genutzt werden

WIRKUNG UND REFLEXION

Stolpersteine für ein funktionierendes CM

**Campus
Osterholz-
Scharmbeck**

**Bildungszentrum
Tor zur Welt
Hamburg**

Immer wieder Phasen, wo sich die Einrichtungen auf sich selber beziehen, in Wellen und nicht synchron

Verhältnis Schulen – als gewisses geschlossenes System, stark geprägt von Vorgaben – und anderen Partner/-innen, die dann gewissen Unwillen zeigen („Schule hält sich nicht an ...“)

Meine Handlungsmöglichkeiten sind durch städtische Einbindung begrenzt, weniger Flexibilität als beispielsweise Vereinsstrukturen bei Mittelbeantragung. Grund: Restriktionen durch städtische Haushaltsregeln

Gymnasium gehört zum Campus, zieht sich aber etwas raus, hat anderen Schulträger (Landkreis), Interessenlagen sehr unterschiedlich

Manchmal fehlt die Offenheit, zusammen was zu machen

Die Einrichtungen müssen das noch mehr unterstützen, Aufgeschlossenheit der Einrichtungsleitungen

Bei vielen Bürger/-innen in der Stadt noch zu unbekannt, sie wissen oft nicht, wo ist die VHS, die Bibliothek etc.

Zeit der Einrichtungen, Kooperationszeiten zu knapp, könnte man noch mehr rausholen

Schwierigkeit, als EL nicht dauerhaft vor Ort sein zu können

Keine eigenen HM, wir können sie fragen, aber gehört nicht zu ihren Aufgaben

Außentüren, Öffnungszeiten des Hauses tagsüber, VHS abends, das braucht immer eine Lösung für Öffnung/Schließung. Aber das bekommen wir geregelt, über Stelle CM und die Leitungsgruppe, Verständnis für die anderen und über Transponder und Zusatztelefon

**Campus Rütli
Berlin**

Menschen als verletzlicher Teil, Fähigkeit und Bereitschaft ist unterschiedlich, Gefühl von Überforderung im komplexen Tun, Auszeiten und Durchatmen sind wichtig

In Konkurrenz und Eitelkeiten denken

Liegen auch in den Menschen, in der Haltung der handelnden Personen

Komme an manchen Stellen nicht weiter, keiner fühlt sich verantwortlich, Zuständigkeiten in Verwaltung

Geschäftsordnung fehlt, es steht noch nicht fest, wer was finanziert

Noch nichts aufgefallen

**Campus Deutz
Köln**

Veränderungsprozess hat nicht überall Freunde geschaffen, von innen heraus die Strukturen verändert, das führt auch zu kritischen Tönen

Strukturen aufbrechen, Wege ändern ist ein mühsamer Prozess, nicht alle möchten Transparenz

Fast nicht beeinflussbare Personalien bei Personalwechsel bei den EAP. Campusidee muss von KL vermittelt werden (Workshops), ebenso Ressourcen und Zeit der EAP, darüber stolpern auch die Schulen

Streben Zusammenfassung an: ein EAP für die BK für Schulservice und Betreuung Bau, ein hierarchischer Strang

EAP ständig überlastet, zu viele Aufgaben, sind gut orientiert, haben aber zu viele Zusatzaufgaben

Zwei Zuständigkeiten:

- Bezirksregierung für Personalausstattung
- Stadt Köln für Sachausstattung

Wenn die Stadt Regeln ändert, ist es oft aufwändig und schwierig, bis der Prozess wieder läuft. Das kostet zusätzliche Zeit

ZUSAMMENFASSUNG

Zeitmangel, zeitweise reduziertes Engagement und manchmal fehlendes gegenseitiges Verständnis sind Stolpersteine aus Sicht der Befragten.

Die Strukturen in der Verwaltung mit den Zuständigkeiten sowie personelle Engpässe werden als verbesserungswürdig genannt.



WIRKUNG UND REFLEXION

Verbesserte Zusammenarbeit durch die Steuerung/das Campusmanagement

Campus
Osterholz-
Scharmbeck

Bildungszentrum
Tor zur Welt
Hamburg

Zwischen den Einrichtungen/ Leitungen

Ja, hängt viel von den handelnden Personen ab

Regelmäßiger Austausch

Totale Entlastung bei der Organisation von
Veranstaltungen

Spüre auf alle Fälle eine Entlastung durch das
CM:

- Organisation, Terminfindung,
Zeitabsprachen
- Bei Veranstaltungen mit externen Personen
- Kooperationspartner/-innen suchen, auch
außerhalb des Campus
- Koordinierend und unterstützend bei
Projekten

Wir profitieren alle

Kompetente Partnerin, zu der ich mit allen
Sorgen und Nöten und Ideen gehen kann, ich
weiß, dass sie sich kümmert

Weitere Kontakte werden hergestellt

Mittlerposition wird übernommen

Schulen brauchen weniger „eigene“ Vernetzungen und Kooperationspartner/-innen, um die ganztägige Betreuung abzudecken

Campus Rütli Berlin

Zusammenarbeit Schule und Jugendfrei-
zeit kein unbelastetes Verhältnis, inzwischen
vertrauensvolle Zusammenarbeit, immer
konstruktiv

Zwischen Kita und Schule einfacher, große
Bereitschaft da, ist gelungen

Raumnutzung durch andere, ich finde eine
Lösung, das finden sie gut

Entlaste die Einrichtungen bzgl. Reparaturen,
Reinigung etc., müssen sie sich nicht drum
kümmern und können sich auf die fachlich-
inhaltliche Arbeit konzentrieren

Durchführung AdA, neue Energie reinge-
kommen

Kommunikation innerhalb des Campus ist
strukturiert

Fahrradstraße, Raum für Schule sicher machen,
Veranstaltung mit CM, arbeitet stark mit der
Nachbarschaft

Mehr Ressourcen zwischen den Strukturen,
mehr Zeit für individuelle Gespräche, Nachfra-
gen, Aufgreifen von Themen

Ansprechpersonen sind da, Fragen werden auf-
gegriffen und weitergegeben/bearbeitet

Campus Deutz Köln

Vorteile für die BK:

- Sorgt für eine enge Bindung und tiefes
Vertrauen, keine Konkurrenz mehr
untereinander, sehr solidarisch
- Die Gremiensitzungen machen Spaß, da
kommt was bei raus, kollegiale Ebene
immer bereichernd, das wissen wir sicher
- Verlässlichkeit in der finanziellen Planung,
was genehmigt ist, kommt auch

Für die Schulleitungen ist das eine echte Ent-
lastung. Haben die Gewissheit, dass sie ihre
Sachen bekommen

Schulen sind sehr zufrieden, die Rückmeldun-
gen sind positiv

Ein EAP ist schon gut für die Schulen, einfacher
als mehrere Personen ansprechen zu müssen

In regelmäßigen Sitzungen wird der konkrete
schulische Bedarf kontinuierlich reflektiert

EL vertrauen sich, verlassen sich aufeinander
und auf KL

Entscheidungen basieren auf breitem Konsens

**Zwischen Verwaltung
und Campus**

Die Kolleg/innen im Rathaus wissen, dass CM die Wege am Campus kennt; wenn etwas nicht funktioniert, Hilfe und Vermittlung durch CM

CM als Anwältin der Campusinteressen im Rathaus

Es gibt auch noch direkte Kontakte zwischen Schule und Schulträger (alles was direkt die Schule betrifft), aber was den Campus anbelangt, braucht es eine externe Person, die das alles organisiert

Stadt ist raus, alles in Regelstrukturen übergegangen, Bezirksamt nur bzgl. Nutzung der Sporthallen abends von Vereinen

SBH: Da verschleppen sich manchmal Sachen, da muss man hinterher sein, muss nicht jede Schule einzeln machen

**Mit Kooperations-
partner/-innen
außerhalb des
Campus**

Reinziehen von Kooperationspartner/-innen

Verbindungen herstellen, einladen

Veranstaltungen, pädagogische Fortbildungen bringen Menschen gut in Kontakt

Regionale Bildungskonferenzen, an zentraler Stelle, vorbereitend mit dabei

Zusammenarbeit der Bildungseinrichtungen untereinander läuft schon immer gut hier in Wilhelmsburg, unendlich viele Gremien, die schon lange miteinander zu tun haben

Jugendliche brauchen Plätze und Räume (Stadtteil-Ebene), Jugendhilfe ist chronisch unterfinanziert (es fehlen Angebote am Wochenende und in den Ferien)

Die Verwaltungsleiterin ist Angestellte des Bezirks über alle Jahre, sehr wichtig, hilft enorm, auch als Stimme für Entscheidungen der Verwaltung, sie ist das Bindeglied in die Verwaltung, kennt sich dort aus (Zuständigkeiten, Hierarchie) und hält Kontakte, sie ist in den Strukturen vernetzt

Werden stärker vertreten auf bezirklicher Ebene

Verwaltungsleiterin ansprechbar für die Architekt/-innen, kann sofort Sachen ansprechen, aus Sicht von Schule denken

Schulamt setzt einen Organisationsentwicklungsprozess auf, Verwaltungsleiterin des Campus dazu gerufen in Führungsriege, da viele Erfahrungen mit guter Zusammenarbeit vorhanden sind, nicht Behördendenken

Doppelstrukturen: Campus und Schule liegen bezirklich in der Verantwortung des Schul- und Sportamts, Jugendfreizeiteinrichtung und Kitas haben zusätzliche Ansprechpersonen/Zuständige in der Verwaltung. Zuständigkeiten in der Verwaltung müssten verändert werden

KL genießt Vertrauen und Akzeptanz in Verwaltung und Schule, Meinung wird gehört und zählt

Wir verstehen Verwaltungsstrukturen und Zwänge der Stadt als Schulträger, und die Stadt versteht die Bedürfnisse der BK – wir nehmen sie ernst und sie uns

Verfahrensweise im Campus zum Budget dient als positives Beispiel im Finanzbereich

Schulentwicklungsplanung der Stadt war früher ohne BK, BK haben dann vor 10 Jahren eine eigene SE-Planung gemacht und der Stadt überreicht, wird seitdem auch fortgeführt

Ein EAP für die Schulen wäre günstiger, da alle Fragen der Schule an eine Person gerichtet werden können, zusammen in einer Abteilung, keine verschiedenen Hierarchien

Elternbeteiligung deutlich geringer bei den BK, aufgrund des Alters der SuS

Riesige Einzugsgröße, also großes Einzugsgebiet, wenig WIR-Gefühl unter den SuS

Wirkung im Veedel kaum/nicht vorhanden (Einzugsgebiet, keine Elternaktivitäten)

KL zuverlässige Ansprechpartnerin für alle Belange, auch Externer

ZUSAMMENFASSUNG

Durch das Campusmanagement haben sich die Prozesse der Zusammenarbeit verbessert. Themen werden gemeinsam unter der Leitung des Campumanagments besprochen, die Kommunikation wird strukturiert, es werden gemeinsame Entscheidungen getroffen und gemeinsame Aktionen durchgeführt.

Die Verbesserung der Zusammenarbeit ist für die Einrichtungen deutlich spürbar, es gibt Entlastung bei Organisatorischem und konkrete Unterstützung bei Problemen. Das Verständnis füreinander ist gewachsen, der Spaß an der Zusammenarbeit ist gewachsen, und es ist mehr Energie im Prozess.

Die Zusammenarbeit mit der Verwaltung hat sich verbessert bei OHZ, Rütli und Deutz. Das Campusmanagement wird als Bindeglied und Mittler zur Verwaltung gesehen und wahrgenommen, das gegenseitige Verständnis ist gewachsen. Das Funktionieren der Schnittstelle zur Verwaltung wird als besonders bedeutsam angesehen.

Doppelstrukturen in der Verwaltung (unterschiedliche Zuständigkeiten und Ansprechpersonen für die einzelnen Einrichtungen) werden von Rütli als verbesserungswürdig angesehen.

Die Kooperation mit externen Partnerinnen und Partnern (außerhalb des Campus) läuft schon länger gut und wächst an, die Campusmanagerinnen sind Ansprechpersonen für Externe.



WIRKUNG UND REFLEXION

Erkenntnisse und Empfehlungen für andere Bildungslandschaften

Campus
Osterholz-
Scharmbeck

Bildungszentrum
Tor zur Welt
Hamburg

Prozessgestaltung

Im Entwicklungsprozess des Campus gezielter differenzieren zwischen Beteiligungsprozess und Entscheidungsrunde, Prozess gezielter gestalten, mehr Impulse von außen holen

Erfahrungen sammeln im Tun, Campusgedanken sichtbar machen

Machbarkeit prüfen, z. B. Schule ständig offen, Schlüssel für 600 SuS ist nicht zu gewährleisten, Idee ist gut, aber anders organisieren

Über Genossenschaftsmodell nachgedacht, das zu Ende denken, vielleicht hätte das Möglichkeiten geschaffen

Ein Bildungscampus muss sich immer neu erfinden und sich den Gegebenheiten anpassen

Kooperationspartner/-innen tatsächlich von Anfang an beteiligen, Impulse mit einbringen lassen, breit aufstellen

Sehr gut öffentlich präsentieren von Anfang an und immer wieder

Politischen Rückhalt haben, der politische Wille muss da sein, auch über die Legislaturperiode hinaus, Politik einbinden, die Wichtigkeit erläutern. Schnittstelle zur Verwaltung bilden

Braucht Entwicklungszeit, bis so ein Laden läuft – Strukturen, Verwaltungssystem, Raummanagement

Wie ein Quartiersentwicklungskonzept:

- Bestandsaufnahme: Was ist vorhanden?
- Was brauchen wir? Wo wollen wir hin?
- Wie wollen wir uns organisieren?

Vieles entwickelt sich auch im Laufe der Zeit

**Campus Rütli
Berlin**

Klären: Was trägt uns gemeinsam, führt uns zusammen? Was soll gut werden für die Kinder und Jugendlichen?

Es braucht eine gemeinsame Vision, die einen trägt: Was wollen wir erreichen, wen brauchen wir dafür, welche Strukturen unterstützen das, welche Kooperationen sind wichtig. Es geht dabei auch um die Motivation, gemeinsam etwas zu entwickeln und zu gestalten

Langer Atem in dem Wissen, dass diese Ziele langfristig sind, Strukturen zu verändern, braucht Zeit

Für den Aufbau der Strukturen im Prozess externe Begleitung, Unterstützungssysteme, mitdenken, dass man Ressourcen und Koordination auch im Entwicklungsprozess braucht

Zentrale Personen in der Verwaltung identifizieren, die man dabei haben muss, wer ist die zentrale Schnittstelle in der Verwaltung

Alle Einrichtungen schmelzen zu Verwaltungseinheit zusammen – das zu Ende denken, wie es dann sein soll und geht das überhaupt, z.B. Pausenhof offen für alle in Neukölln – hört sich toll an, aber Machbarkeit prüfen: Wer kümmert sich dann darum?

**Campus Deutz
Köln**

Eigene Dynamik und Voraussetzungen von Bildungslandschaften beachten

Beraten, wo man schneller, stringenter durchgehen kann – für den 3. Campus

Prozesse noch transparenter in Bezug auf die Infoplattform, Laufwerke der Stadt, was wo eintragen, Veränderungen laufen nicht immer rund am Anfang – aber das ist nichts Grundsätzliches, sondern das sind Kleinigkeiten

Moderne pädagogische Raumkonzepte (z.B. BAN) sind auch für die BK erstrebenswert

Wichtig ist, ein Konzept zu haben, wie was laufen soll, klare Regeln zum Prozessablauf müssen vorher festgelegt werden

Ressourcen

Von Anfang an einen Kopf für das CM planen und einsetzen

Wirklich überlegen: Sind die Personen kompatibel, die man auf den Campus holen will, bekommen wir das wirklich hin – möglich zu machen ist das, wenn man die nötigen Ressourcen hat

Achtet unbedingt darauf, dass ihr eine Koordinierungsstelle bekommt

Raumverantwortliche in den Schulen

Gutes Schließsystem, Zugänge steuern (externe Nutzung, Abend-Veranstaltungen), Sicherheit

Zusammenarbeit

Viele Gedanken machen über verlässliche Kommunikation nach innen und außen

Campusgedanken verankern bei den Beteiligten

Programm mit Raumbuchung, Prämisse für Einrichtungen bzw. Nutzungszwecke, Absprache nötig

Projekte/Aktionen/Vorhaben mit ein paar Partner/-innen auf die Beine stellen, keine riesigen Runden

Achtet darauf, die Form der Zusammenarbeit festzulegen, wie man sich treffen will, wie Vermietungen, wohin geht das Geld. Das im Vornherein einmal durchdenken und festlegen

Vieles lebt davon, wie die einzelnen Personen miteinander klarkommen, das ist kein Selbstläufer, dafür kann man viel tun, indem man ein Klima schafft, einen Rahmen schafft, etwas Gemeinschaftliches – das möglich machen

Vor Ort gehen – wie läuft es im Einzelsystem, dem Gesamtsystem

ZUSAMMENFASSUNG

Die hier genannten Erkenntnisse und Empfehlungen sind ein breiter Strauß an bedenkenswerten Punkten.

Es lassen sich drei Kernthemen zusammenfassen:

- Prozess gemeinsam entwickeln und partizipativ gestalten: gemeinsames Verständnis über die Campus-Idee und gemeinsame Ziele entwickeln, beteiligte Einrichtungen und wichtige Kooperationspartnerinnen und -partner überlegen ebenso wie zentrale Personen in der Verwaltung und Politik, Konzepte entwickeln, Machbarkeit überprüfen.

- Ressourcen mitdenken und klären: Finanzierung insgesamt, Person(en) für das Campusmanagement sicherstellen, Ressourcen für Betriebsmanagement, Kooperationspartnerinnen und -partner sowie Unterstützungssysteme.
- Vereinbaren, wie man zusammenarbeiten möchte: Strukturen, Entscheidungswege, Schnittstellen, Aufgaben und Zuständigkeiten. Den Campus-Gedanken immer wieder verankern nach innen und außen, das Grundgefühl verankern, dass alle voneinander profitieren und sich unterstützen, beweglich bleiben im Prozess.

Finanzierung überlegen und klären, gibt es die Möglichkeit eines Campus-Topfes

Ganz alltägliche Dinge mitdenken, wer bezahlt was

Personalkapazitäten kalkulieren. Ohne das entsprechende Personal kann ein Campusmodell nicht optimal funktionieren

Auswahl motivierter Mitarbeiter/-innen

Hätte gerne verbindliche Zuweisung von EAP, klare Zuständigkeit und ausreichende Kapazität, wenig Wechsel – verbindliches Personal, ohne dass man ständig diskutieren muss

Augenhöhe, Respekt und Perspektivenvielfalt – Hierarchie darf es nicht geben

Entscheidungen gemeinsam treffen

Auf Stärken der einzelnen Einrichtungen achten und vor welchen Herausforderungen sie stehen

Die größten Nutzer/-innen-Gruppe sind die KuJ, diese verbringen manchmal täglich bis zu 10 Stunden auf dem Campus. KuJ sollten bei wichtigen Entscheidungen oder Veränderungen informiert werden. Viel besser wäre, wenn sie sogar mitentscheiden dürften

Zusammenfassung

ALLGEMEINE INFORMATIONEN ZU DEN BILDUNGSLANDSCHAFTEN

TzW und OHZ bieten Bildungsangebote für alle, Rütli fokussiert sich auf Kinder und Jugendliche sowie Eltern.

TzW und Rütli haben die starke Wirkung in das Quartier zum Ziel, haben eine vergleichbare soziale Situation im Stadtteil, einen hohen Grad an sozialer Benachteiligung und damit einhergehender Bildungsungerechtigkeit.

Ein besonderes Merkmal von OHZ ist die starke Unterstützung durch die Stadt, der Campus ist zentrales Element der strategischen bildungspolitischen Entwicklung in Stadt und Landkreis, auch hier ist die Öffnung für die gesamte Stadt/Region erklärtes Ziel.

OHZ, Rütli und TzW pflegen intensive Kooperationen außerhalb des Campus (Bildungsnetzwerke, Projekte etc.) und sind eingebunden in Verwaltungsstrukturen und Politik.

In OHZ, Rütli und TzW sind Neubauten auf der Grundlage von modernen pädagogischen Konzepten gepaart mit der Außengestaltung und der baulichen Öffnung des Campus ins Quartier.

Deutz als Campus mit fünf Berufskollegs wie auch der Campus Süd setzen mit dem Betriebsmodell, dem Einsatz einer Kaufmännischen Leitung und den Einheitlichen Ansprechpersonen (EAP) auf geänderte Verwaltungsstrukturen (One Face to the Customer) sowie auf eine autonome Ressourcenbewirtschaftung der Berufskollegs am Campus.

ROLLE UND AUFGABEN CAMPUSMANAGEMENT

Aufbau des Campusmanagements und Einbindung in städtische Strukturen

Die Verantwortung für das Campusmanagement trägt bei allen die Stadt bzw. der Bezirk oder der Senat. Der Austausch zu den Campusthemen findet in den entsprechenden Gremien statt, es gibt kein definiertes Campus-Berichtswesen, sondern zu Einzelthemen bzw. mit den Rollen einhergehende Berichte (schriftlich oder mündlich).

In OHZ, TzW und Rütli wird das Campusmanagement von mehreren Personen geleistet, bei OHZ und TzW mit der Campusmanagement- und Assistenzstelle, bei Rütli im Dreier-Team von Geschäftsführung, Campusmanagement und Verwaltungsleitung. In Deutz sind durch die geänderten Strukturen mit den Einheitlichen Ansprechpersonen für die Berufskollegs in der Verwaltung ebenfalls weitere Personen in den Prozess eingebunden, wenn auch nicht direkt im Campusmanagement.

Besonderheit bei TzW ist die Finanzierung der koordinierenden Stelle (Geschäftsführung) über die Schulen.

Entscheidungen über Campus-Angelegenheiten werden in den Campusstrukturen im Konsens getroffen, eine gemeinsame Entscheidungsfindung ist ein wichtiges Element für das Funktionieren der Kooperation. Über die eigenen Belange entscheiden die Einrichtungen selbst.

Von allen befragten Einrichtungsleitungen wurde die Rolle des Campusmanagement als sehr wichtig und zentral für einen funktionierenden Campus angesehen.

Die Stadt OHZ betont die strategische Bedeutung des Campus und des Campusmanagements für die bildungspolitische Entwicklung der Stadt.

Aufgaben des Campusmanagements

Die Schwerpunkte der verschiedenen Bildungslandschaften werden hier sichtbar, z.B. hat das Campusmanagement im TzW eine koordinierende Ausrichtung, während es in OHZ und Rütli eine deutliche inhaltlich-pädagogische Steuerungsaufgabe hat, so auch in Deutz im Rahmen der Inhalte des Betriebsmodells.

Die Steuerung der Kooperation im Campus und die Vernetzung mit weiteren Kooperationspartnerinnen und -partner ist Kernaufgabe des Campusmanagements in allen Bildungslandschaften. Ebenso wird Öffentlichkeitsarbeit als wichtige Aufgabe benannt wie auch Raummanagement und -vermietung (Letzteres ist in Deutz aber nicht Aufgabe der Kaufmännischen Leitung).

Die Aufgaben im Betriebsmanagement sind unterschiedlich ausgeprägt. Allen gemeinsam ist hier die Zusammenarbeit mit den Hausmeis-

terinnen und Hausmeistern, die bei Rütli unter der Führung der Verwaltungsleitung stehen, bei OHZ, TzW und Deutz über die städtischen Strukturen geführt werden.

Deutz und Rütli haben die Verwaltungsperson gemeinsam, wenn auch mit unterschiedlicher Ausrichtung, aber sie stellt die gemeinsame Schnittstelle zur Verwaltung dar.

Rütli: „Die Aufgabenverteilung zwischen Campusmanagerin und Verwaltungsleiterin muss inhaltlich noch klarer abgegrenzt werden, daran arbeiten wir gerade.“

Benötigte Erfahrungen und Kompetenzen im Campusmanagement

Hier gibt es viele Gemeinsamkeiten in den Nennungen, Schwerpunkte liegen auf Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen bei allen drei befragten Gruppen (Campusmanagement, Einrichtungsleitungen, Stadt).

Als Kernkompetenzen werden Kooperationsfähigkeit, proaktive Steuerung der Kooperation und Verantwortungsübernahme genannt. Die Einrichtungsleitungen nennen hier besonders den Umgang mit Menschen und die Fähigkeit, unterschiedliche Interessen aufgreifen und ausgleichen zu können.

Bei den Fachkompetenzen stehen die Kenntnis von Systemen, Bildungsbetrieb und Verwaltungsstrukturen sowie der Prozesssteuerung im Vordergrund. Aus Sicht der befragten Einrichtungsleitungen geht es bei der Fachkompetenz vornehmlich um die Kenntnis von Verwaltungsstrukturen und des Bildungsbetriebs.

Bei den Methodenkompetenzen werden Moderation, Projektmanagement, konzeptionelles Arbeiten und IT-Kenntnisse genannt. Aus Sicht der Stadt stehen bei den Fach- und Methodenkompetenzen Fundraising, strategisches Vorgehen und strukturiertes Arbeiten im Fokus.

OHZ sieht mehr Bedeutung bei den Fachkompetenzen im Vergleich zu den anderen, die Bedeutung einer wissenschaftlichen Ausbildung wird unterschiedlich gesehen.

FINANZEN UND RESSOURCEN

Finanzierung des Campus

Rütli und OHZ haben ein kleines zweckgebundenes Budget, TzW hat ein Budget über die Raumvermietung.

Deutz verfügt im Rahmen der autonomen Ressourcenbewirtschaftung über ein festgelegtes jährliches Budget aus städtischen Haushaltsmitteln für investive und konsumtive Beschaffungen.

Die Räume werden bei OHZ, TzW und Rütli häufig kostenfrei vergeben, Mieteinnahmen sind darum kein ausschlaggebender Finanzierungsposten.

Deutlich wird, dass viele Aktivitäten von außen finanziert werden müssen, also über Förderprogramme, Spenden, Fördervereine.

Jugendfreizeiteinrichtung Rütli: „Die Drittmittelakquise ist für uns durch den Campus schwieriger geworden, da viele denken (durch Pressemeldungen etc.), wir bekämen Millionen für den Campus, was aber in die Bauten fließt.“

Ressourceneinsparungen

Durch die zentrale Steuerung sind nach Aussage der Interviewten mehr Angebote möglich, eine bessere Kommunikation und vertrauensvolle Zusammenarbeit wird erreicht und die Schnittstelle zu Verwaltung vereinfacht, der Organisationsaufwand für die Einrichtungen hat sich verringert. „Ohne Campusmanagement undenkbar“ ist eine Aussage, die mehrfach gemacht wurde.

Der Campus Deutz kann die Ressourceneinsparungen am deutlichsten nachweisen, u.a. weil sie teilweise finanziell messbar sind. OHZ nennt Kosteneinsparungen für die Stadt durch Fundraising.

Ressourceneinsparungen werden gesehen durch gemeinsame Raum- und Materialnutzung, die von Einzeleinrichtungen nicht entsprechend vorgehalten bzw. angeboten werden könnten.

Synergien werden gesehen in der besseren Nutzung von Ressourcen, auch durch geteilte Nutzung, in einer engeren Zusammenarbeit, in

besseren Angeboten für die Zielgruppen, im Zugewinn von Möglichkeiten durch die Vernetzung und die unterschiedlichen Angebote und Einrichtungen vor Ort, in kurzen Wegen bei Abstimmungen und in der Kompetenzerweiterung durch Austausch und Vernetzung.

Gleichzeitig weisen Einrichtungsleitungen und Campusmanagement darauf hin, dass Kooperation auch zeitintensiv ist und Ressourcen braucht.

PROZESSE UND STEUERUNG

Steuerung in der Praxis

Alle Bildungslandschaften haben sich Strukturen geschaffen, in denen der Kern der Steuerung stattfindet. Gemeinsam definierte Leitbilder und Ziele geben allen Beteiligten den Rahmen und sind Orientierung für die gemeinsame Kooperation.

- Es gibt in allen Bildungslandschaften eine Gesamtrunde mit allen beteiligten Einrichtungen, die das „oberste“ Gremium bilden. Darüber hinaus gibt es:
- themenbezogene Gremien und Hausrunden (OHZ)
- gruppenbezogene Runden (z. B. Schulleiter/-innenrunde)
- eine große Steuerrunde mit Stadt und Politik (Rütli), Teilnahme an Gremien und Netzwerken etc. außerhalb des Campus

In den entsprechenden Gremien werden die Themen identifiziert und besprochen, Entscheidungen getroffen, die Umsetzung geplant und festgelegt. Kernpunkt ist die Kooperation und die Steuerung der gemeinsamen Arbeit.

Die Bildungslandschaften werden als lebendige Gebilde gesehen, die eine prozessorientierte und flexible Prozesssteuerung erfordern. Dazu gehört: offen bleiben im Prozess, Entwicklungen und Veränderungen im Auge haben, neue Gedanken und Ideen aufgreifen, immer wieder für den Campus-Gedanken nach innen und außen werben und Kooperationspartnerinnen und -partner gewinnen.

Kooperation ist zentrales Thema der Steuerung in allen Bildungslandschaften, sowohl unter den Einrichtungen vor Ort (Campus) als auch nach außen mit Partnerinnen und Partnern im Stadtteil (bei Deutz nicht im Fokus, aber Ansprechperson für Externe). Wichtig ist hierbei, die Interessen ernst zu nehmen, die Einrichtungen immer wieder miteinander in Verbindung zu bringen und eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe zu gewährleisten. Es gilt überall das Konsensprinzip.

Für wichtig wird erachtet, dass das Campusmanagement immer die Interessen und Bedarfe der Einrichtungen im Blick hat, ansprechbar ist, Ideen aufgreift, bestehende Probleme löst, den Informationsfluss unterstützt und Impulse für die weitere Entwicklung gibt. Bedeutsam ist hierbei, die Eigenständigkeit der Einrichtungen zu akzeptieren, ihre Stärken und Schwächen zu kennen und die spezifischen Herausforderungen zu berücksichtigen, vor denen sie stehen.

Es wird deutlich, dass die Haltung der Campusmanagement-Personen stark zum Gelingen der Prozesse beiträgt (ansprechbar sein, Verantwortung übernehmen, sich zuständig fühlen, neutrale Rolle, Offenheit für andere Meinungen, flexibel sein im Prozess, Verlässlichkeit ...).

Alle Interviewten sehen ein Campusmanagement, eine koordinierende Stelle als Voraussetzung an, um die Ziele einer Bildungslandschaft gemeinsam umsetzen zu können. Sie sehen eine Verbesserung der Zusammenarbeit, eine Erhöhung von Außenwirkung und Wirkungsgrad.

Größte Herausforderungen werden gesehen in der zeitlichen Überlastung der Einrichtungen/ Akteurinnen und Akteuren und darin, in der Praxis allen gerecht zu werden.

Die Zusammenarbeit mit Verwaltung und Politik ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Das Campusmanagement am TzW hat keine inhaltliche Steuerungsaufgabe, diese obliegt den Schulen.

OHZ und Rütli sind auch aktiv in Richtung Politik und Gremienarbeit.

TzW hebt die Bedeutung des Führungsstils hervor: Experimentierfelder schaffen, eigene Unsicherheiten zulassen, das Erleben von Selbstwirksamkeit ermöglichen, Räume zum Denken bieten.

Die befragten Einrichtungsleitungen nehmen die Steuerung über die Mitarbeit in den Strukturen direkt wahr und begrüßen sie als unterstützend und notwendig.

Rütli und Deutz haben mit der Verwaltungsleiterin bzw. der Kaufmännischen Leitung eine separate Rolle (Person) vor Ort, die sich in den Verwaltungsstrukturen auskennt, die Kontakte und Themen zur Verwaltung bündelt und damit eine als sehr hilfreich angesehene Schnittstelle bildet.

Selbstorganisierte Prozesse/ Selbststeuerung

In allen Bildungslandschaften gibt es eine Vielzahl an selbstorganisierter themenspezifischer und aktions-/zielgruppenbezogener Zusammenarbeit. Vieles entsteht aus Eigeninitiative einzelner Einrichtungen und über informelle Treffen außerhalb der festen Campusstrukturen. Mit Blick auf die gemeinsamen Ziele werden Klientinnen und Klienten aneinander verwiesen und gemeinsame Angebote entwickelt und umgesetzt. Das wird am deutlichsten sichtbar, wo Kooperationen – auch außerhalb des Campus – schon länger gewachsen sind.

Durch die zentrale Steuerung entsteht Zusammenarbeit und Wissen über die anderen Einrichtungen, man kennt sich besser, kann besser einschätzen, wen man zu welchen Themen bzw. Ideen ansprechen kann.

Die Kommunikation zum CM ist wichtig, damit es informiert ist, was läuft.

Zeitmangel und mangelnde Bereitschaft sind Stolpersteine in dieser Zusammenarbeit.

Schnittstelle zum technischen Betriebsmanagement

Alle Campus haben gemeinsam genutzte Räume und bieten Räumlichkeiten für Externe an. Sie nutzen (soweit vorhanden) Raumbuchungssysteme. Externe Vermietung (bei Deutz über die Bürgerämter) stärkt den Kontakt in das Quartier, insbesondere bei TzW wird das betont.

Rütli steuert die Hausmeisterinnen und Hausmeister am Campus über die besondere Rolle der Verwaltungsleiterin am Campus.

Ansonsten werden die Hausmeisterinnen und Hausmeister gesteuert über die städtischen Strukturen (Gebäudemanagement, Bürgeramt), Kontakt und Beziehungspflege scheint hier über die Qualität der Zusammenarbeit zu entscheiden.

WIRKUNG UND REFLEXION

Wirkung des Campusmanagements

CM wird aus allen Perspektiven als wichtig und unabdingbar für einen Campus angesehen. „Ohne Campusmanagement undenkbar“ ist eine Aussage, die mehrfach gemacht wurde.

Alle Campus sehen Auswirkungen in einer Erhöhung des Wirkungsgrades des Campus, einer Entlastung der Einrichtungen und einer Erhöhung der Außenwirkung.

Ein besseres Miteinander, eine bessere Kommunikation und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit werden durch die zentrale Steuerung erreicht, und es sind mehr und bessere Angebote für die Kinder und Jugendlichen sowie weitere Zielgruppen möglich.

Die Schnittstelle zur Verwaltung ist vereinfacht, der Organisationsaufwand für die Einrichtungen hat sich verringert.

Synergien werden gesehen in der besseren Nutzung von Ressourcen, auch durch geteilte Nutzung, in einer engeren Zusammenarbeit, in besseren Angeboten für die Zielgruppen, im Zugewinn von Möglichkeiten durch die Vernetzung und die unterschiedlichen Angebote und Einrichtungen vor Ort, in kurzen Wegen bei Abstimmungen und in der Kompetenzerweiterung durch Austausch und Vernetzung.

Auch wenn es so dezidiert nicht gesagt wird, wird deutlich, dass die Vorteile durch die Steuerung der Kooperation wie die Lösung von Problemen und die Vermittlung gegenüber anderen Stellen die genannten Aufwände für die Kooperation mindestens aufwiegen.

Gelingensbedingungen und Stolpersteine für ein funktionierendes Campusmanagement

Gelingensbedingungen

Haltung zur und Engagement der Beteiligten für die Campus-Idee wird von allen Campus als wichtige Gelingensbedingung genannt, ebenso die Kooperation mit gemeinsamen Zielen, Konzepten und Partnerinnen und Partnern.

Die offizielle Unterstützung der Campus-Idee durch Stadt und Politik sowie zentrale Verbündete in der Verwaltung werden als wichtig erachtet, verbunden mit umfangreichem Steuerungs- und Handlungsspielraum für die Campus.

Die Bereitstellung der notwendigen Ressourcen wird von OHZ und Rütli ausdrücklich genannt, ist aber implizit in der vorherigen Befürwortung eines Campusmanagements enthalten.

Stolpersteine

Zeitmangel, zeitweise reduziertes Engagement und manchmal fehlendes gegenseitiges Verständnis sind Stolpersteine aus Sicht der Befragten.

Die Strukturen in der Verwaltung mit den Zuständigkeiten sowie personelle Engpässe werden als verbesserungswürdig genannt.

Verbesserte Zusammenarbeit durch die Steuerung/das Campusmanagement

Durch das Campusmanagement haben sich die Prozesse der Zusammenarbeit verbessert. Themen werden gemeinsam unter der Leitung des CM besprochen, die Kommunikation wird strukturiert, es werden gemeinsame Entscheidungen getroffen und gemeinsame Aktionen durchgeführt.

Die Verbesserung der Zusammenarbeit ist für die Einrichtungen deutlich spürbar, es gibt Entlastung bei Organisatorischem und konkrete Unterstützung bei Problemen. Das Verständnis füreinander ist gewachsen, der Spaß an der Zusammenarbeit ist gewachsen, und es ist mehr Energie im Prozess.

Die Zusammenarbeit mit der Verwaltung hat sich verbessert bei OHZ, Rütli und Deutz. Das Campusmanagement wird als Bindeglied und Mittler zur Verwaltung gesehen und wahrgenommen, das gegenseitige Verständnis ist gewachsen. Das Funktionieren der Schnittstelle zur Verwaltung wird als besonders bedeutsam angesehen.

Doppelstrukturen in der Verwaltung (unterschiedliche Zuständigkeiten und Ansprechpersonen für die einzelnen Einrichtungen) werden von Rütli als verbesserungswürdig angesehen.

Die Kooperation mit externen Partnerinnen und Partnern (außerhalb des Campus) läuft schon länger gut und wächst an, die Campusmanagerinnen sind Ansprechpersonen für Externe.

Erkenntnisse und Empfehlungen für andere Bildungslandschaften

Die hier genannten Erkenntnisse und Empfehlungen sind ein breiter Strauß an bedenkenswerten Punkten.

Es lassen sich drei Kernthemen zusammenfassen:

- Prozess gemeinsam entwickeln und partizipativ gestalten: gemeinsames Verständnis über die Campus-Idee und gemeinsame Ziele entwickeln, beteiligte Einrichtungen und wichtige Kooperationspartnerinnen und -partner überlegen ebenso wie zentrale Personen in der Verwaltung und Politik, Konzepte entwickeln, Machbarkeit überprüfen
- Ressourcen mitdenken und klären: Finanzierung insgesamt, Person(en) für Campusmanagement sicherstellen, Ressourcen für Betriebsmanagement, Kooperationspartnerinnen und -partner sowie Unterstützungssysteme
- Vereinbaren, wie man zusammenarbeiten möchte: Strukturen, Entscheidungswege, Schnittstellen, Aufgaben und Zuständigkeiten. Den Campus-Gedanken immer wieder verankern nach innen und außen, das Grundgefühl verankern, dass alle voneinander profitieren und sich unterstützen, beweglich bleiben im Prozess

SCHLUSSBEMERKUNGEN

Das Ergebnis dieser Studie zeigt deutlich, dass ein Campusmanagement für die (Weiter-)Entwicklung und die gelingende Kooperation einer Bildungslandschaft notwendig ist.

Dabei sind die Aufgaben eines Campusmanagements vielfältig und erfordern ein breites Spektrum an Kompetenzen, um diese Aufgaben im Sinne der Bildungslandschaft erfüllen zu können.

Die Erfahrungen der untersuchten Bildungslandschaften zeigen, dass sich durch ein Campusmanagement die Qualität der Prozesse in der Zusammenarbeit zwischen den Kooperationspartnerinnen und -partnern innerhalb und außerhalb des Campus verbessern und die Ziele der Bildungslandschaft so besser umsetzen lassen. Dazu braucht es neben dem Campusmanagement gut abgestimmte Steuerungsstrukturen und das Engagement aller Beteiligten.

Der Campus Deutz mit seinem Betriebsmodell kann als gute Anregung für Bildungslandschaften dienen, über eine gemeinsame Investitionsplanung und Beschaffung nachzudenken. Neben möglichen Ressourceneinsparungen zeigt die Erfahrung in Deutz, dass sich über die gemeinsame Planung eine bessere und intensivere Zusammenarbeit entwickelt hat.

Die Teilnahme an der Studie war auch für die Bildungslandschaften/Campus selbst von Interesse, um andere Campusmodelle kennenzulernen, von den Erfahrungen anderer zu lernen und Impulse für die eigene Arbeit zu bekommen. OHZ hat ausdrücklich formuliert, dass Interesse an einem weiteren Austausch besteht.

Impressum

HERAUSGEBERIN

Montag Stiftung
Jugend und Gesellschaft

Raiffeisenstraße 5
53113 Bonn

Telefon: +49 (0) 228 26716-310
jugend-und-gesellschaft@montag-stiftungen.de

www.montag-stiftungen.de/mjg

IN KOOPERATION MIT

Stadt Köln
Dezernat IV – Bildung, Jugend und Sport
Amt für Schulentwicklung

Willy-Brandt-Platz 2/3
50679 Köln

KONZEPTION UND REDAKTION

Wiebke Lawrenz
Barbara Pampe
Thorsten Schulte

DURCHFÜHRUNG DER STUDIE

Wiebke Lawrenz

LEKTORAT

Susanne Gerbert, Köln

LAYOUT UND GRAFIK

Studio für Gestaltung, Köln

DRUCK

Druckerei Kettler
Druck & Verlag Kettler GmbH

DANKESCHÖN

Als Herausgeberin möchten wir an dieser Stelle allen Interview-Partnerinnen und -partnern ausdrücklich danken. Mit ihrer Bereitschaft, eigene Erfahrungen und eigenes Wissen zu teilen, ist diese Studie erst möglich geworden.

Unser Dank gilt den Beteiligten aus den vier befragten Bildungslandschaften:

- Campus Osterholz-Scharmbeck
- Tor zur Welt in Hamburg
- Rütli Campus in Berlin
- Campus Deutz in Köln

HINWEIS ZUR SPRACHE

Die deutsche Sprache bietet zurzeit noch keine befriedigende Lösung für eine zeitgemäße, sprachliche Gleichstellung. Dennoch wird aus Gründen der besseren Gendergerechtigkeit auf die ausschließliche Verwendung der männlichen Sprachform verzichtet.

BILDNACHWEIS

Kartenmaterial Seiten 12–15 erstellt von:
Studio für Gestaltung mit Karten-Daten
der Online-Plattformen © Mapbox und
© OpenStreetMap und deren Quellen



Bonn, Januar 2022

Diese Lizenz erlaubt Ihnen, dieses Werk zu verbreiten, zu bearbeiten, zu verbessern und darauf aufzubauen, auch kommerziell, solange die Urheber des Originals, also die Herausgeber, genannt werden und die auf deren Werk/Inhalt basierenden neuen Werke unter denselben Bedingungen veröffentlicht werden (Creative Commons Lizenzmodell ATTRIBUTION SHARE ALIKE). Ausdrücklich nicht unter dieses Lizenzmodell fallen alle unter „Bildnachweis“ angegebenen Abbildungen.

www.montag-stiftungen.de

Montag Stiftung
Jugend und Gesellschaft
Gemeinnützige Stiftung

Raiffeisenstr. 5
53113 Bonn

Telefon: +49 (0) 228 2 67 16-310

Telefax: +49 (0) 228 2 67 16-311

www.montag-stiftungen.de/mjg

In Zusammenarbeit mit
der Stadt Köln

