BLICKPUNKT

ERFOLGSFAKTOR BILDUNG

WARUM SICH DIE VERSTETIGUNG VON STRUKTUREN DES BILDUNGSMANAGEMENTS LOHNT UND WIE SIE GELINGEN KANN

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

DKBM IN 2 MINUTEN

SO PROFITIEREN SIE VON DATENBASIERTEM KOMMUNALEN BILDUNGSMANAGEMENT.

DIE OPTIMALE BILDUNGSLANDSCHAFT – LEISTUNGSSTARK, KOSTENEFFIZIENT UND ZUKUNFTSSICHER

Die Transferagentur Niedersachsen ist die Expertin im Land für effiziente, zukunftssichere Bildungssteuerung vor Ort. Ziel ist eine optimierte und bedarfsgerechte Aufstellung des Angebotes. Bessere Planbarkeit, Kostentransparenz, Vermeidung von Doppelstrukturen und Steigerung der Qualität sind das Ergebnis. Dazu berät unser Team aus erfahrenen Transfermanagern und -managerinnen Sie als kommunale Entscheidungsträger/-innen in Niedersachsen kostenlos.

STANDORTFAKTOR BILDUNG – ZENTRALER VORTEIL FÜR BÜRGER/-INNEN UND UNTERNEHMEN

Bildung vor Ort – das Thema hat Hochkonjunktur. Eine effizient geplante, leistungsstarke Bildungslandschaft ist ein wirkungsvoller Standortfaktor und sichert Wohlstand für alle. Kurze Wege zu Bildungsangeboten in der Stadt und in der Region heben die Lebensqualität.

Ein hoher Bildungsstandard auf kommunaler Ebene ist ein entscheidender Faktor, um Herausforderungen wie Chancengleichheit, Migration, Inklusion und den digitalen Wandel zu meistern. Das Ergebnis sind gute Rahmenbedingungen für Menschen, Gesellschaft und Unternehmen.

DATENBASIERTES KOMMUNALES BILDUNGSMANAGEMENT – DER OBJEKTIVE BLICK FÜR NACHHALTIGE PLANUNG

Effiziente, gut geplante Strukturen brauchen eine verlässliche, transparente Grundlage. Daten sind das Futter für objektive Bewertungen und ermöglichen Ihnen, auf Herausforderungen flexibel zu reagieren. Wir vermitteln Ihnen die Kompetenz, Bedarfe von Bildungsangeboten systematisch zu analysieren, ihren Nutzen zu definieren und individuelle Konzepte zu erstellen. So wird Bildungsqualität plan- und messbar. Im Rahmen des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) werden Daten über alle relevanten Faktoren der Bildungslandschaft vor Ort gesammelt und verständlich dargestellt – als Basis für objektive Entscheidungen.

WIR FÜR BILDUNG – WERDEN SIE TEIL DER DKBM-COMMUNITY!

Die Transferagentur Niedersachsen bündelt Wissen und Erfahrungen exklusiv für Sie. Sie ist Teil der bundesweiten „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Mehr als zwei Drittel der niedersächsischen Landkreise und kreisfreien Städte arbeiten bereits erfolgreich mit uns zusammen. In unserem Trägerverein „Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen e.V.“ vernetzen wir kommunale Entscheider/-innen in Niedersachsen, Stiftungen, kommunale Spitzenverbände und Experten/Expertinnen für Bildungslandschaften zu einer DKBM-Community.

BLICKPUNKT ERFOLGSFAKTOR BILDUNG
Warum sich die Verstetigung von Strukturen des Bildungsmanagements lohnt und wie sie gelingen kann

Mai 2021

Redaktion:
Dr. Friederike Meyer zu Schwabedissen,
Veronika Horn,
Dr. Svetlana Kiel,
Anna-Margaretha Stascheit,
Transferagentur Niedersachsen

INHALT:

1. Warum es sich lohnt, Strukturen des DKBM nachhaltig zu verstetigen
Dr. Friederike Meyer zu Schwabedissen
2. DKBM als Antwort auf Herausforderungen unserer Zeit – wie DKBM Kommunen zu krisenfesten (Kooperations-)Strukturen verhilft
Dr. Svetlana Kiel, Anna-Margaretha Stascheit
3. Über die Verstetigung von DKBM-Strukturen in Kommunen – Erfolgsfaktoren und die Rolle von Kommunikation von (unerwarteten) Erfolgen
Dr. Anika Duveneck
4. Das Gute noch besser machen – wie die Transferagentur hilft, Mehrwerte in der kommunalen Bildungsarbeit durch DKBM zu verstetigen
Prof. Dieter Euler, Prof. Peter F. E. Sloane

1. WARUM ES SICH LOHNT, STRUKTUREN DES DKBM NACHHALTIG ZU VERSTETIGEN

Bildung ist von zentraler Bedeutung bei der Lösung aktueller Herausforderungen. Mit dem Auf- und Ausbau eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) bietet die Transferagentur Niedersachsen einen Lösungsansatz für wichtige politische und gesellschaftliche Handlungsfelder in Ihrer Kommune an. Mehr darüber, was ein DKBM auszeichnet, welche Mehrwerte es bietet und wie wir als Transferagentur Niedersachsen Sie dabei unterstützen, lesen Sie in diesem Beitrag.

WAS IST DKBM?

DKBM steht für datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement. Das bedeutet, die Bildungslandschaft wird auf Basis der konkreten Bedarfe vor Ort geplant und gesteuert – nicht auf Basis von Erfahrungen und Vermutungen. Entscheidungen beruhen auf einem Monitoring spezifischer bildungsrelevanter Daten, wie zum Beispiel Informationen über Bildungsanbieter und deren Angebote, über Altersstruktur und weitere Dispositionen der Nutzer/-innen sowie über soziokulturelle und -ökonomische Strukturen in den Kommunen. Dieses kontinuierliche Monitoring ist Grundlage für ein Steuerungssystem, welches eine Koordination und ein strukturiertes (Bildungs-)Management ermöglicht. Die systematische Vernetzung der lokalen Bildungsakteure und die Beteiligung von Bürger/-innen sind weitere Teile des Bildungsmanagements und können von Kommunen aktiv gestaltet werden – mit dem Effekt, dass Bildung in der Kommune effizient, ressourcenbewusst und bedarfsorientiert gelingt.

93 PROZENT

der teilnehmenden Kommunen halten DKBM für relevant oder sehr relevant als Grundlage für sachgerechte Lösungen. 74 Prozent schätzen DKBM als relevant oder sehr relevant ein als Grundlage für die Steuerung der verfügbaren Ressourcen.

(Quelle: Transferagentur Niedersachsen 2020 mit Unterstützung der Ramboll Management Consulting GmbH)

Ziel des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements ist die Verbesserung und Ausweitung von Bildungsangeboten, um lebenslanges Lernen und gelingendes Aufwachsen zu ermöglichen, Bildungschancen und soziale Inklusion zu fördern, aber auch die Attraktivität als Wirtschaftsstandort zu erhöhen.

WELCHE STRUKTUREN UND PROZESSE WERDEN DURCH DAS DKBM AUFGEBAUT?

Bildung verstanden als lebenslanges Lernen, welches sowohl den formalen als auch den non-formalen Bildungsbereich umfasst, ist ein Querschnittsthema. Wesentlich für das Funktionieren des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements sind Strukturen zur Steuerung, zur Koordination und zur Herstellung von Transparenz und Öffentlichkeit. Diese sind in die bereits bestehenden kommunalen Strukturen zu integrieren, sodass Dopplungen vermieden werden. Die Ausgestaltung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements ist immer individuell an die Kommune, ihre Voraussetzungen und Bedarfe angepasst.

Vorteile eines DKBM:

- *Bildungsangebote werden bedarfsgerecht geplant! Alle Bevölkerungsgruppen können mit dem Anspruch des lebenslangen Lernens zielgenau bedient werden, der Fachkräftebedarf kann eng an den Anforderungen der lokalen Wirtschaft ausgerichtet werden.*
- *Strategische Entscheidungen werden nachhaltig und zukunftsorientiert koordiniert, um eine optimale Bildungslandschaft zu gestalten!*
- *Vorhandene Budgets werden effizient eingesetzt, Doppelstrukturen konsequent vermieden!*

Text:
Dr. Friederike Meyer zu Schwabedissen, Projektleitung, Transferagentur Niedersachsen

2. DKBM ALS ANTWORT AUF HERAUSFORDERUNGEN UNSERER ZEIT

Text:
Dr. Svetlana Kiel und Anna-Margaretha Stascheit, Transfermanagement, Transferagentur Niedersachsen

Wir alle leben in turbulenten Zeiten. Die Anforderungen der viel zitierten VUCA-Welt (Akronym für: Volatility, Uncertainty, Complexity und Ambiguity – Gabler Wirtschaftslexikon 2019) treffen im digitalen Zeitalter sowohl uns als Individuen als auch institutionelle Gefüge jeder Art. Dem sieht sich auch die öffentliche Verwaltung gegenüber, fordern große globale Herausforderungen doch nicht zuletzt eine Bearbeitung auf kommunaler Ebene. Gerade in jüngster Zeit sind Kommunen gleich mit mehreren großen Anforderungen konfrontiert, die auf verschiedenen Ebenen rasches Handeln erfordern. Dabei wird sehr deutlich, dass eine erfolgreiche Gestaltung dieser Veränderungsprozesse maßgeblich durch die Nutzung bereits vorhandener belastbarer Strukturen bedingt ist. Auch das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement (DKBM) ist dabei eine nicht zu unterschätzende Gestaltungsmöglichkeit, denn es basiert auf dem Aufbau verbindlicher Strukturen im Bereich der Strategieentwicklung, der Datenbasierung und der internen sowie externen Kooperation. Wie Kommunen nun durch Nutzung dieser Strukturen den unterschiedlichen Herausforderungen aktiv und zielführend begegnen können, wird in den folgenden Ausführungen exemplarisch skizziert.

96 PROZENT

der teilnehmenden Kommunen sehen Digitale Bildung als relevantes oder sehr relevantes kommunales Handlungsfeld in den nächsten fünf Jahren, 90 Prozent benennen Chancengerechtigkeit als Handlungsfeld, 100 Prozent Berufliche Orientierung. (Quelle: Transferagentur Niedersachsen 2020 mit Unterstützung der Ramboll Management Consulting GmbH)

WELCHEN MEHRWERT HABEN DKBM-STRUKTUREN?

- **DKBM stellt Daten zu Entwicklungen der Bildungslandschaft zusammen, um auf dieser Basis Entscheidungen treffen zu können.** Durch die Erfassung von Daten zur Beschreibung einer Situation und deren Veränderungen können Lücken identifiziert und Bedarfe bestimmt werden.
- **DKBM vernetzt relevante Bildungsakteure und -akteurinnen zur Gestaltung der Bildungslandschaft.** Die Vernetzung fördert einen koordinierten Austausch, die Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Fachbereichen bzw. mit externen Partnern wird etabliert. So können Herausforderungen schnell, kreativ und innovativ gelöst werden.
- **DKBM trägt wesentlich zur Herstellung von Transparenz bei und optimiert die Weitergabe von relevanten und gefragten Informationen zur Bildungslandschaft.** Alle Informationen zum Bildungsgeschehen werden gebündelt und sichtbar gemacht. Insbesondere digitale Plattformen begünstigen eine schnelle und bedarfsgerechte Orientierung.
- **DKBM ermöglicht eine umfassende und trägerneutrale Bildungsberatung.** Durch vernetzende Strukturen werden die unterschiedlichen Beratungsangebote systemübergreifend aufeinander abgestimmt. So können Interessierte bei der Erweiterung ihrer Kompetenzen für eine gelingende Bildungsbiografie bedarfsorientiert unterstützt werden.

DKBM LOHNT SICH, WEIL ...

- ... Kommunen befähigt werden, auf veränderte Situationen und drängende Herausforderungen eine flexible Lösung zu finden.
- ... auf sich ändernde gesellschaftliche Herausforderungen wie Integration, Digitalisierung, Diversität, Inklusion und weitere Themen zeitnah reagiert werden kann.
- ... nachhaltige Strukturen unabhängig von Personen Kontinuität und Verlässlichkeit sichern und DKBM so auch bei knappen Ressourcen Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten garantiert.

WAS BIETET DIE TRANSFERAGENTUR NIEDERSACHSEN?

EXPERTISE: Die Transferagentur Niedersachsen ist die Expertin für effiziente, zukunftssichere Bildungssteuerung und für die Optimierung der Bildungslandschaft in Niedersachsen. Sie beschreibt und beobachtet die Entwicklungen in niedersächsischen Kommunen und veröffentlicht die Ergebnisse in Berichten und kompakten Studien (Blickpunkt).

BERATUNG: Die Transferagentur Niedersachsen unterstützt durch Begleit- und Beratungsprozesse niedersächsische Landkreise und kreisfreie Städte, auch in Zukunft und mit knappen Ressourcen flexibel und handlungsfähig zu bleiben. Eine modulare Prozessbegleitung mit individuell angepasster Beratung trägt zum erfolgreichen Auf- und Ausbau von DKBM-Strukturen bei.

QUALIFIZIERUNG: Die Transferagentur Niedersachsen bietet Workshops für Fachkräfte und relevante Bildungsakteure aus Kommunen an, die in einem aktiven Beratungsprozess sind.

IMPULSE: Die Transferagentur Niedersachsen unterstützt als Impulsgeber und Motivator. Sie leistet Transfer und sichert die Weitergabe des Wissens in publizierter Form (Magazin TRANSFER *kompass*, Newsletter TRANSFER*kompakt*, Online-Plattform THEMEN*finder*, Praxisbeispiele und weitere Arbeitsmaterialien).

VERNETZUNG: Im Rahmen des DKBM-Netzwerkes Niedersachsen schafft die Transferagentur Niedersachsen den Raum für einen Wissens- und Erfahrungsaustausch auf Arbeitsebene. DKBM wird gemeinsam weiterentwickelt, innovative Lösungen für drängende Herausforderungen werden gefunden und der landesweite fachliche Austausch aller relevanten Bildungsakteure und -akteurinnen wird gefördert.

EXKLUSIVITÄT: Um den besonderen Bedürfnissen und Perspektiven der mit dem DKBM betrauten Führungskräfte gerecht zu werden, bietet die Transferagentur ihnen mit dem jährlichen Strategieforum einen exklusiven, vertrauensvollen Rahmen, um sich mit Kollegen und Kolleginnen anderer Kommunen auszutauschen und zu vernetzen.

DIGITALISIERUNG

Vielfältige Aufgaben, verschiedene Kompetenzen, große Dynamik – das kennzeichnet den Bereich der Digitalisierung.

Das DKBM analysiert die Bedarfe zur Förderung der digitalen Kompetenz – sowohl in der Verwaltung als auch bei den Bildungsempfängern/-empfängerinnen. Auf dieser Basis unterstützt die Transferagentur Niedersachsen bei der Entwicklung einer digitalen Gesamtstrategie und bei der Koordination der Umsetzung. Maßnahmen und Investitionen in digitale Infrastruktur und Bildungsangebote können punktgenau geplant werden. So wird eine ganzheitlich vernetzte Teilhabe an Bildung für alle ermöglicht.

WIE SIEHT DAS IN DER PRAXIS AUS?

- Die Etablierung von Netzwerken und Gremien mit relevanten Akteuren der Bildungslandschaft erleichtert kurze und effiziente Entscheidungswege zur Umsetzung flächendeckender digitaler Lösungen. So kann auf aktuelle Entwicklungen wie Homeschooling schnell reagiert werden und zugleich können neue Formate, wie zum Beispiel Online-Ausbildungsmessen, umgesetzt werden.
- Die dafür nötigen digitalen Kompetenzen sind Grundlage einer gelingenden Bildungsbiografie. Eigene Erhebungen können Förderbedarfe aufdecken und so die Basis für zielgerichtete Unterstützung bilden.
- DKBM unterstützt Digitalisierung damit auf zwei Ebenen: Durch eine passgenaue Unterstützung der Bürger/-innen ebenso wie durch die Etablierung neuer Informations- und Beteiligungsformate in einer modernen Gesellschaft.

✓ FIT FÜR DIE ZUKUNFT DER BILDUNG

2. DKBM ALS ANTWORT AUF HERAUSFORDERUNGEN UNSERER ZEIT

WIE DKBM KOMMUNEN ZU KRISENFESTEN (KOOPERATIONS-)STRUKTUREN VERHILFT.

FACHKRÄFTESICHERUNG

Die Aus- und Weiterbildung von Fachkräften ist ein wichtiger Faktor, um als Kommune ein langfristig attraktiver Standort für Unternehmen zu sein.

Das DKBM erfasst die konkreten Bedarfe, die Industrie, Handwerk und Dienstleister bei der Aus- und Weiterbildung von Fachkräften haben. Mit der Transferagentur Niedersachsen wird dann eine grundlegende Strategie für Ausbau, Anpassung und Erhalt der Infrastruktur geschaffen. Dabei wird berücksichtigt, dass Ausbildungsbereiche, Studienfächer, deren Inhalte und praxisbezogene Elemente gleichzeitig verlässlich und flexibel sind. So wird die Bildungslandschaft den sich verändernden Anforderungen der Berufswelt gerecht.

WIE SIEHT DAS IN DER PRAXIS AUS?

- Fachkräftesicherung kann aus verschiedenen Perspektiven bearbeitet werden – von der Förderung der dualen Ausbildung bis hin zu gezielter Anwerbung von bereits ausgebildeten Bürgerinnen und Bürgern. Im Rahmen des Bildungsmanagements gilt es daher, sich über Ziele zu verständigen und Schwerpunkte zu definieren.
- Der Aufbau und die Pflege eines Fachkräftemonitorings kann dabei relevante Informationen über die Anforderungen und etwaige Lücken liefern, um so bedarfsgerecht handeln zu können.
- Die Etablierung einer öffentlichen Job- oder Ausbildungsplattform steigert die Attraktivität der Kommune in der Außenwahrnehmung und ermöglicht ein Matching zwischen Unternehmen und (potenziellen) Fachkräften – ein Gewinn für alle Seiten.

✓ VERLÄSSLICH UND FLEXIBEL AUS- UND WEITERBILDEN

KOSTENEFFIZIENZ

In Zeiten angespannter kommunaler Haushalte muss der Bildungssektor eigene finanzielle Potenziale nutzen. Dabei hilft das DKBM.

Das datenbasierte Bildungsmanagement schafft eine verlässliche Basis, um bestehende Ressourcen schonend zu nutzen. Elemente der Bildungslandschaft können effizient vernetzt, Kräfte gebündelt werden. Identifikation und Abbau bestehender Doppelstrukturen in den Bereichen Personal, Immobilien und Ausstattung sind dabei zentrale Schritte. Das Ergebnis ist eine kurzfristige Kostenkontrolle sowie nachhaltige Kostenplanung.

WIE SIEHT DAS IN DER PRAXIS AUS?

- Eine strukturierte Entwicklung von Zielsetzungen bildet die Grundlage für eine zukunftsgerichtete Strategie. Durch die systematische Einbeziehung vielfältiger interner wie externer Sichtweisen werden Abstimmungsketten verkürzt und Reibungsverluste vermieden.
- Dabei gilt es, Maßnahmen nur dort zu fördern, wo tatsächlich Bedarfe durch ein Monitoring nachgewiesen werden können. Die anschließende Evaluation umgesetzter Maßnahmen hilft dabei, das Wesentliche im Blick zu behalten, notwendige Veränderungen frühzeitig anstoßen zu können und somit kosteneffizient zu handeln.
- Das DKBM unterstützt so einen konkreten und passgenauen Einsatz öffentlicher Mittel.

✓ KOSTENSCHONEND PLANEN, DOPPELSTRUKTUREN VERMEIDEN

CHANCENGERECHTIGKEIT

Gleich gute Bildung für alle ist ein wichtiger Teil der sozialen Gerechtigkeit.

Ein genaues Monitoring im Rahmen des DKBM schafft eine Transparenz über Bildungsangebote, die Zugänge dazu und notwendige Unterstützung einzelner Gruppen. Darauf setzt ein Bildungsmanagement auf, das Teilhabe und soziale Mobilität erhöht. Es werden genau die Vernetzungen etabliert und die externen Kooperationen gefördert, mit denen die Bedarfe vor Ort optimal abgedeckt werden können. So entsteht eine für alle durchlässige Bildungslandschaft, die Chancengleichheit fördert. Die Transferagentur Niedersachsen unterstützt Sie dabei.

WIE SIEHT DAS IN DER PRAXIS AUS?

- Das Sichtbarmachen und Zusammenführen der vorhandenen Angebotslandschaft ist Teil eines DKBM. Werden die Ergebnisse adressatengerecht aufbereitet und zugänglich gemacht, zum Beispiel in Form von Bildungslandkarten, wird so Teilhabe unterstützt.
- Teilhabe braucht Wissen, um konkrete Förderbedarfe der einzelnen Zielgruppen und einen Abgleich dieser mit den vorhandenen Angeboten im Quartier zu ermöglichen. Ein Monitoring kann diese Informationen liefern.
- So ermöglicht DKBM eine passgenaue, kleinräumige Herangehensweise und stärkt damit die Chancengerechtigkeit vor Ort.

✓ JEDER BEKOMMT DIE BESTEN CHANCEN

CHANGEMANAGEMENT

Anpassung an neue Herausforderungen bedeutet Veränderung. Die Transferagentur Niedersachsen hilft, auch diese zu managen, damit zielgerichtete Maßnahmen abgeleitet werden können.

Mit der Planung und dem Management der Maßnahmen in der Bildungslandschaft identifiziert das DKBM auch Veränderungen. Auf Basis dieser Datengrundlage und mit erprobten Steuerungsstrukturen als Werkzeug kann die Verwaltung flexibel darauf reagieren. Das DKBM sorgt dafür, dass die Kommunikationskultur mit der Modernisierung der Verwaltung wächst und sie eng begleitet. Die Dynamik im Bildungsbereich vor Ort bleibt so im Blick und beherrschbar, Unsicherheit bei den handelnden Personen wird vermieden.

WIE SIEHT DAS IN DER PRAXIS AUS?

- DKBM fördert fachbereichsübergreifendes Denken und Arbeiten durch die konsequente Betrachtung von Bildung als Querschnittsthema. So werden gewachsene interne Grenzen überwunden und das sachliche Thema rückt in den Fokus.
- Veränderungsprozesse bedingen das Wissen um die Ist-Situation zusammen mit einer Vision für die Zukunft. Nur wenn man weiß, wo man steht, kann man definieren, wo man hinmöchte. Eine datenbasierte Betrachtung bildet dabei die Grundlage für objektive Entscheidungen.
- Insgesamt ermöglicht DKBM so eine aktive Gestaltung von Veränderungsprozessen am Puls der Zeit.

✓ DIE DYNAMIK IMMER IM GRIFF

3. ÜBER DIE VERSTETIGUNG VON DKBM-STRUKTUREN IN KOMMUNEN

ERFOLGSFAKTOREN UND DIE ROLLE VON KOMMUNIKATION VON (UNERWARTETEN) ERFOLGEN.

Nachdem in den vorherigen Beiträgen deutlich gemacht wurde, warum es sich lohnt, Strukturen des DKBM nachhaltig zu verstetigen, steht die Frage an, wie das gelingen kann. Die Wissenschaft hält dazu bereits einige Erkenntnisse bereit.

ERFOLGSFAKTOR 1: STIMMIGES VERHÄLTNIS VON AUFWAND UND NUTZEN

Der Klassiker sind die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Programms „Lernen vor Ort“ (Niedlich et al. 2016). Demzufolge braucht es zunächst Strukturen, die den Beteiligten eine sinnvolle und effektive Bearbeitung ihrer Themen erlauben: „Indem Parallelstrukturen vermieden und Synergien genutzt werden, dürfte die Bereitschaft der Beteiligten zur aktiven Mitarbeit erhöht und damit die Fortführung der Gremienarbeit begünstigt werden“ (Niedlich et al. 2016, S. 245). Synergien entstehen, wenn die Themen die „richtigen“ Akteure zusammenführen, die verschiedene Aspekte bearbeiten und gemeinsam Entscheidungen treffen können, um die Entwicklung in großen Schritten voranzubringen.

ERFOLGSFAKTOR 2: MOTIVATION DER BETEILIGTEN

Ein stimmiges Verhältnis von Aufwand und Nutzen für die Beteiligten ist ein Grundpfeiler erfolgreicher Verstetigung. Neben der Frage, wie die Zusammenarbeit gestaltet wird, darf aber auch die Frage nach dem Warum nicht aus dem Blick geraten: Die Motivationen der Beteiligten bzw. ihre „passionately held motives“ (Nardi 2005, S. 37) gehören zu den stärksten Treibern von Zusammenarbeit, geraten aber oft aus dem Blick. Ihre Berücksichtigung ist daher ein anderer Grundpfeiler.

ERFOLGSFAKTOR 3: RÜCKHALT DER KOMMUNALPOLITIK

Zudem hat „Lernen vor Ort“ gezeigt, dass der Rückhalt der Kommunalpolitik ein weiterer wichtiger Einflussfaktor ist: Die Aussichten auf Verstetigung steigen, wenn Maßnahmen durch Ratsbeschlüsse gedeckt sind und hochrangige Führungskräfte bis hin zu den Oberbürgermeister/-innen selbst in Gremien eingebunden sind (ebd.). Eine Herausforderung ist dabei, dass Bildung als „freiwilliges“ Thema einen eher geringen Stellenwert aufweist und sich gegen eine Vielfalt drängender Pflichtthemen (zum Beispiel Kitaausbau) durchsetzen muss. Wenn die Entscheidungsträger/-innen nicht selbst „Überzeugungstäter/-innen“ sind, gelingt das am besten, wenn deutlich wird, dass es nicht darum geht, mit dem DKBM neue Felder aufzumachen, sondern darum, vorhandene Herausforderungen durch das integrierte Vorgehen effektiver bearbeiten zu können als bisher.

ERFOLGSFAKTOR 4: AUSWIRKUNGEN AUF HANDLUNGSFÄHIGKEIT AUFZEIGEN

Neue Studien legen weiter nahe, dass die Kommunikation des Wertes des DKBM von zentraler Bedeutung ist. Hintergrund ist die Erkenntnis, dass er weniger dort liegt, wo er erwartet wurde, sondern woanders: Zunächst wurde der Wert von Bildungslandschaften vor allem daran gemessen, inwieweit sie zum Erreichen eingangs definierter Ziele beitragen, etwa zum Abbau von Bildungsbenachteiligung oder besseren Lernleistungen. Die Forschung zeigt jedoch, dass die Wirkzusammenhänge zwischen konkreten Interventionen des DKBM und den Zielen dafür zu komplex und Einflüsse externer Faktoren zu groß sind. Die größten Dynamiken wurden hingegen auf der Ebene der Zusammenarbeit gefunden: Evaluationen zeigen einheitlich, dass hier intensive Lernprozesse der Beteiligten von-, über- und miteinander zu verzeichnen sind. Das Wissen für eine gemeinsame Bearbeitung von Problemen und Entwicklung von Ansätzen wurde zunächst als selbstverständlich vorausgesetzt, ist aber nicht vorhanden. Zudem verdichten sich die Hinweise darauf, dass die Lerneffekte eine „zielungebundene Erhöhung der Handlungsfähigkeit“ (Niedlich 2020, S. 402) mit sich bringen. Während dieser Effekt politisch lange als „zu weich“, „zu wenig konkret“ und „zu schwer vermittelbar“ galt, hat die Corona-Krise seinen Wert deutlich gemacht: Dort, wo Zusammenarbeit bereits erprobt und etabliert war, gelang die Bewältigung akuter Probleme oft besser als dort, wo keine entsprechenden Strukturen vorhanden waren. Damit leistet das DKBM einen Beitrag zur kommunalen Zukunftsfähigkeit, der über die eigentlichen Bildungsziele deutlich hinaus geht.

86 PROZENT

der teilnehmenden Kommunen halten DKBM für relevant oder sehr relevant als Anlass für die Kooperation unterschiedlicher Ressorts. (Quelle: Transferagentur Niedersachsen 2020 mit Unterstützung der Ramboll Management Consulting GmbH)

ERFOLGSFAKTOR 5: VERSTETIGUNG DURCH LERNPROZESSE

Die Lernprozesse sind nicht nur kommunalpolitisch von Wert: Sie leisten zugleich einen zentralen Beitrag für die strukturelle Verankerung von bildungsbereichsübergreifenden Ansätzen. Das wissenschaftliche Monitoring des Weltaktionsprogramms für Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) zeigt, dass der Weg vom Projekt zur Struktur komplexe Abstimmungsprozesse erfordert: Die Beteiligten aus verschiedenen Bereichen und Ebenen müssen ihr Handeln nicht nur aufeinander abstimmen, sondern auch mit den sektoralen Logiken, aus denen sie handeln (Kommunalverwaltung, aber auch Bildungspraxis, Zivilgesellschaft …) und zudem auf die Strukturen, in denen BNE dauerhaft verankert werden soll – in diesem Fall die kommunale Verwaltung (Duveneck et al. 2020, S. 8). Ganz abgesehen von den verschiedenen professionellen Motiven und Fachsprachen, die in dem Zuge zusammengebracht werden müssen (s.o). Damit die Abstimmungsprozesse gelingen, ist ein Verständnis von den beteiligten Bereichen unabdingbar. Die Lernprozesse im DKBM liefern damit auch einen direkten Beitrag zu ihrer Verstetigung.

ERFOLGSFAKTOR 6: MEHR BEWUSSTSEIN FÜR DEN STELLENWERT VON BILDUNG

Niedlich (2020, S. 411) kommt darüber hinaus zu dem Schluss, gemeinsame Wissensarbeit könne einen Beitrag leisten, um den kommunalen Stellenwert von Bildung insgesamt zu erhöhen. Und das wiederum ist eine zentrale Herausforderung mit Blick auf den kommunalen Stellenwert (s.o.).

WEGE ZUR VERSTETIGUNG

Der Weg zur Verstetigung der Strukturen des DKBM verläuft dem wissenschaftlichen Kenntnisstand zufolge also über …

- den richtigen Themenzuschnitt und Takt von Gremien, die eine integrierte Bearbeitung von Themenfeldern erlauben
- die Kunst, den daraus resultierenden Mehrwert für Kommunen sichtbar zu machen
- ein Bewusstsein dafür, dass Lernprozesse nicht nur die Voraussetzung für die Verstetigung von DKBM-Strukturen sind, sondern auch den Stellenwert von Bildung insgesamt und die generelle Handlungsfähigkeit erhöhen. Dadurch leisten sie einen zentralen Beitrag zur kommunalen Zukunftsfähigkeit. Wenn es gelingt, diesen unerwarteten Wert zu kommunizieren, sind die Weichen gestellt!

„Dort, wo die Zusammenarbeit bereits erprobt und etabliert war, gelang die Bewältigung akuter Probleme oft besser als dort, wo keine entsprechenden Strukturen vorhanden waren.“

Text:
Dr. Anika Duveneck, Wissenschaftlerin am Fachbereich Erziehungswissenschaften und Psychologie der Freien Universität Berlin. Dr. Duveneck leitet verschiedene Forschungsprojekte zu Bildungslandschaften und multiprofessioneller Zusammenarbeit.

Literaturverzeichnis:

- Duveneck, Anika, Mandy Singer-Brodowski und Janne von Seggern (2020): Die Governance von BNE auf dem Weg vom Projekt zur Struktur. Qualitative Studie zum Beginn des UNESCO BNE-Programms „ESD for 2030“. Executive Summary.
- Nardi, Bonnie A. (2005): Objects of desire: power and passion in collaborative activity. In: Mind Culture and Activity 12 (1), S. 37–51
- Niedlich, Sebastian (2020): Neue Ordnung der Bildung. Zur Steuerungslogik der Regionalisierung im deutschen Bildungssystem. Wiesbaden: Springer VS (Educational Governance, Band 49).
- Niedlich, Sebastian, Julia Klausing und Marion Rädler (2016): Was bringt's, was bleibt? Zu Wirkungen und Nachhaltigkeit datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements. In: Arbeitsgruppe „Lernen vor Ort“ [Hrsg.]: Kommunales Bildungsmanagement als sozialer Prozess. Studien zu „Lernen vor Ort“. Wiesbaden: Springer VS (Educational Governance, 33), S. 237–262.

4. DAS GUTE NOCH BESSER MACHEN

WIE DIE TRANSFERAGENTUR HILFT, MEHRWERTE IN DER KOMMUNALEN BILDUNGSARBEIT DURCH DKBM ZU VERSTETIGEN.

Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM) ist nicht nur ein etwas sperriger Begriff, sondern auch ein komplexes Konzept mit vielen Facetten. Es stellt keinen Ansatz zur unmittelbaren Bewältigung des Tagesgeschäftes in der kommunalen Bildungsarbeit dar. Vielmehr schafft es wesentliche Voraussetzungen, um die Bildungsarbeit in der Kommune professionell und damit effizient zu gestalten. Wie die Transferagenturen Kommunen dabei unterstützen, beschreibt der folgende Beitrag.

In der kommunalen Verwaltung stellt Bildung einen Kernbereich dar. Bildungsfragen werden in vielen Ämtern und Stellen mit unterschiedlichen Schwerpunkten bearbeitet. Dabei kommt im drängenden Tagesgeschäft die Abstimmung zwischen den Stellen sowie zwischen Verwaltung und den mit Bildungsfragen befassten externen Gruppen meist zu kurz. Zudem zeigt sich, dass bildungspolitische Entscheidungen häufig nicht auf Grundlage von strategischen Prinzipien getroffen werden, sondern situativ und ohne evidente Datenbasis.

SIEBEN FAKTOREN, UM DIE ENTWICKLUNG EINES DKBM IN SYSTEMATISCHER SICHT ZU BESCHREIBEN UND ZU GESTALTEN

STRATEGISCHE ZIELSETZUNG Wie werden die Bildungsziele definiert?	Als Ausgangspunkt für Aktivitäten und Maßnahmen im Rahmen des DKBM müssen strategische (bildungspolitische) Ziele formuliert werden.
DATENBASIERUNG Welche Daten werden der Bildungsarbeit zugrunde gelegt?	DKBM sollte datenbasiert sein. Dies dient insbesondere der Versachlichung von Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen und wirkt der Gefahr entgegen, dass die jeweiligen Bildungsmaßnahmen auf Intuition, Spekulation und tradierten Routinen aufbauen.
KOORDINATION Wie erfolgt die Steuerung im Rahmen des DKBM?	In der Umsetzung der kommunalen Bildungsarbeit ist eine Vielzahl von Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Zuständigkeiten betroffen und eingebunden. Nicht selten sind widersprüchliche Positionen auszugleichen.
INTERNE KOOPERATION Wie ist die Zusammenarbeit der Ressorts organisiert?	Koordination setzt eine interne Kooperation zwischen den kommunalen Akteuren voraus. Es geht dabei um die Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen Organisationseinheiten einer Kommune, konkret: um die Abstimmung innerhalb der Verwaltung (Ämter, Dezernate/Fachbereiche).
EXTERNE KOOPERATION Wie ist die Einbindung von externen Bildungsakteuren organisiert?	Die Kooperation muss darüber hinaus auch die – aus Sicht der Kommunalverwaltung – externen Akteure umfassen. Gemeint sind neben Bildungsanbietern und -nachfragern die Akteure der Wirtschaft sowie Organisationen der Zivilgesellschaft. Dazu kommen Akteure der Politik auf kommunaler und auf Landesebene, aus Stiftungen usw.
QUALITÄTSMANAGEMENT Wie werden Ziele überprüft und Verbesserungsprozesse angeregt?	Während die Qualitätsentwicklung in der Wirtschaft, aber auch in Bildungsinstitutionen zum Grundinventar der Organisationsgestaltung zählt, steht sie in der kommunalen Bildungsarbeit häufig noch am Anfang. Qualitätsentwicklung wird nach den Prinzipien eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses gestaltet: Die gesetzten Ziele werden durch die Erhebung geeigneter Daten evaluiert und führen zu Anschlussmaßnahmen.
ÖFFENTLICHER BILDUNGSDISKURS Wie werden Bildungsthemen in die Öffentlichkeit getragen?	Mit diesem Punkt ist die Chance der kommunalen Bildungsakteure angesprochen, nicht nur auf aktuell werdende Bildungsthemen in der Öffentlichkeit zu reagieren, sondern über geeignete Formate und Kommunikationswege die Themensetzung zu beeinflussen und den Bildungsdiskurs proaktiv mitzugestalten.

Die Arbeit an diesen sieben Faktoren kann für die kommunale Bildungsarbeit wesentliche Mehrwerte schaffen. Durch die interne und externe Kooperation können Ressourcen optimiert und die Wirkungskraft der Bildungsarbeit gestärkt werden. Eine stringente strategische Ausrichtung und Datenbasierung können die knappen Ressourcen bündeln, die Kontinuität der Bildungsarbeit gewährleisten und die Überzeugungskraft des kommunalen Handelns stärken.

65 PROZENT

der niedersächsischen Kommunen arbeiten mit der Transferagentur Niedersachsen an der (Weiter-)Entwicklung ihres DKBM, 93 Prozent sind bereits Mitglied im von der Transferagentur mitinitiierten DKBM-Netzwerk Niedersachsen. (Quelle: Transferagentur Niedersachsen 2021)

DEUTLICHE WEITERENTWICKLUNG IN DEN KOMMUNEN

Viele Kommunen konnten ihr DKBM stärken und in einigen der sieben Faktoren weiterentwickeln. Die kommunale Bildungsarbeit hat einen deutlichen Schub durch die Unterstützung der Transferagenturen und durch die Förderung der Transferinitiative bekommen. Diesen Entwicklungsstand gilt es nunmehr zu verstetigen und über ein voraussichtliches Ende der Transferinitiative hinaus zu sichern. Über das „wie“ liegen einige Ideen auf dem Tisch, die es nunmehr auszugestalten und umzusetzen gilt.

1. **Vernetzung und Expertenaustausch:** So könnten sich beispielsweise die Kommunen über Arbeitskreise auf Leitungs- und Ausführungsebene stärker vernetzen und im Sinne von „communities-of-practice“ einen Expertenaustausch verstetigen.
2. **Transfer in weitere Bildungsarbeit:** Zudem muss es darum gehen, die in den Transferagenturen aufgebauten personellen und organisatorischen Infrastrukturen weiter für die kommunale Bildungsarbeit zu wahren. Ein Weg wäre etwa die Weiterführung einzelner Transferagenturen mit einem veränderten Leistungsauftrag. Sie könnten zu einem Katalysator für den Transfer bestehender Erfahrungen zu bildungspolitisch dringlichen Herausforderungen in die kommunale Bildungsarbeit werden. Das Spektrum an Themen ist breit – es reicht von digitaler Bildung, kultureller Bildung über Demokratiebildung und Inklusion bis hin zu Fragen der Fachkräftesicherung und Bildungsgerechtigkeit.

ERFOLGE LANGFRISTIG SICHERN

Die Transferagentur Niedersachsen unterstützt Kommunen bei den oben genannten Aspekten zur Weiterentwicklung.

1. **Vernetzung und Expertenaustausch:**
- DKBM-Netzwerk Niedersachsen für kommunale Mitarbeiter/-innen: Herausforderungen zusammen identifizieren und Lösungsansätze diskutieren
- Strategieforum für kommunale Führungskräfte im Bereich Bildung: Austausch auf Augenhöhe in vertrauensvollem Rahmen unter professioneller Moderation

2. **Transfer in weitere Bildungsarbeit:**
- Handlungsfelder mit Zukunft: Hohe Expertise im Bereich gesellschaftlicher Herausforderungen, denen mit DKBM begegnet werden kann, sodass die Kommunen handlungsfähig bleiben (wie Digitalisierung, Chancengerechtigkeit, Fachkräftesicherung und Diversity).
- Umfassendes Leistungsportfolio der Transferagentur Niedersachsen (Beratung, Qualifizierung, Impulse, Vernetzung, Exklusivität): Durch das Bildungsmanagement gewinnen die Kommunen krisenfeste Strukturen.

„Es muss darum gehen, die in den Transferagenturen aufgebauten personellen und organisatorischen Infrastrukturen weiter für die kommunale Bildungsarbeit zu wahren.“

Text:
Prof. Dr. Dieter Euler, Universität St. Gallen, und Prof. Dr. Peter F. E. Sloane, Universität Paderborn. Prof. Euler und Prof. Sloane sind verantwortlich für die wissenschaftliche Begleitung der bundesweiten Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement.

WEITERE HANDLUNGSFELDER: DKBM ALS LÖSUNGSANSATZ FÜR KOMMUNALE HERAUSFORDERUNGEN

DEMOGRAFISCHER WANDEL – BILDUNG FÜR ALLE GENERATIONEN

In einer alternden Gesellschaft bietet das Lernen außerhalb von Schule, Ausbildung und Studium große Potenziale, stellt Kommunen aber gleichzeitig vor neue Herausforderungen.
Vernetzungen und externe Kooperationen sind kosteneffiziente Wege, diesen Anforderungen gerecht zu werden. So kann das Bildungssystem eng an der gesellschaftlichen Entwicklung ausgerichtet werden. Das DKBM analysiert die Bedarfe im Bereich des lebenslangen Lernens. Welche Kompetenzen und Inhalte werden in welchen Altersgruppen wann gefragt? Die Verbindung der Auswertung mit den Möglichkeiten ist die Grundlage für die Stärkung einer breit aufgestellten, modernen Bildungslandschaft für alle Generationen.

DIVERSITY – LÜCKEN SCHLIESSEN, DER VIELFALT GERECHT WERDEN

Die Vielfalt der Menschen, ihre unterschiedlichen Fähigkeiten, kulturellen Hintergründe, Empfindungen und Ausrichtungen sind gleichzeitig Chance und Herausforderung für Kommunen.
Aus einer großen heterogenen Mischung bildet das Monitoring des DKBM unterscheidbare Gruppen mit identifizierbaren Bedarfen. Über die Spiegelung mit den vorhandenen Angeboten werden Lücken sichtbar gemacht, gezielte Investitionen in Formate, Ausstattung oder personelle Qualifizierung werden möglich. So wird die Bildungslandschaft vervollständigt, um den wichtigen Anforderungen von Inklusion, Integration und Diversität gerecht zu werden.

NACHHALTIGKEIT – ABGESICHERT IN DIE ZUKUNFT

Erfahrung und Kontinuität sind wichtige Werte in der Entwicklung der Bildungslandschaft. Deren Erhalt durch nachhaltige Strukturen zu sichern, ist eine nicht zu vernachlässigende Aufgabe.
Von welchen Zuständigkeiten, Funktionen und Abläufen hängen die Bildungsangebote vor Ort ab? Und von welchen Personen, Kooperationspartnern oder Initiativen wird Bildung besonders gefördert? Mit diesen Leitfragen lassen sich Schnittstellen und Prozesse identifizieren, um mit Instrumenten des datenbasierten Bildungsmanagements die Bildungslandschaft zu steuern. Zugleich werden Strukturen geschaffen, durch die Know-how und Umsetzungskompetenz von Personen entkoppelt und Maßnahmen situationsunabhängig gestaltet werden können. Auch bei personellen Wechseln oder sich ändernden Rahmenbedingungen wird so ein nachhaltiges Bildungsangebot abgesichert.

www.transferagentur-niedersachsen.de/leistungen-vorteile/handlungsfelder

Redaktion und Umsetzung: Veronika Horn

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement
Agentur Niedersachsen

www.transferagentur-niedersachsen.de

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement

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

Trägerverein Transferagentur
Kommunales Bildungsmanagement
Niedersachsen e.V.
Am Schölerberg 1 | 49082 Osnabrück