

Change- management



die Dynamik immer im Griff

„Wichtig ist, Mitarbeitende als Situationsexpert:innen für ihre Arbeitstätigkeit ernst zu nehmen, Widerstände aufzunehmen und damit auch zu arbeiten, um den Veränderungsprozess zu verbessern.“

Dr. Tammo Straatmann, Universität Osnabrück,
auf dem FACHTAGWandel der Transferagentur Niedersachsen



1/3

... aller niedersächsischen
Verwaltungsspitzen erachten
Changemanagement für
grundlegend wichtig.

(Quelle: Transferagentur Niedersachsen 2021,
Erhebung aus dem 2. Strategieforum)



Veränderungsprozesse werden zu 30 %
bedingt durch Strategie- und Struktur-
anpassungen oder der Einführung neuer
Technologien, zu 70 % werden sie beein-
flusst von der Kultur.

(Quelle: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungs-
management 2020, bit.ly/3p54n3h)



Anpassung an neue Herausforderungen bedeutet Veränderung.

Die Transferagentur Niedersachsen hilft, auch die zu
managen, damit zielgerichtete Maßnahmen abgeleitet werden können.

Mit der Planung und dem Management der Maßnahmen in der Bildungs-
landschaft 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.

Ziele

Aktive Gestaltung von Veränderungs-
prozessen durch sachliche Fokussie-
rung auf bestimmte Themen / Fachdienstüber-
greifendes Denken und Arbeiten durch konsequente
Betrachtung von Bildung als Querschnittsthema /
Auf- und Ausbau übergeordneter Vernetzungs- und
Steuerungsstrukturen zur Überwindung gewachsener
interner Grenzen / ...

Daten

Grundlage für das Treffen objektiver
Entscheidungen: ein umfassendes
und stetiges Monitoring der Ist-Situation im Themen-
bereich, z. B. durch die Umsetzung eigener Erhebun-
gen zu Wirkungen der Maßnahmen in der Pandemie
(z. B. Elternbefragungen zum Homeschooling) / ...

Akteur:innen

Vertreter:
innen der
strategischen Ebene wie Verwaltungs-
spitze und Führungspersonal beteiligter
Institutionen / Operative Mitarbeitende
der beteiligten Ämter wie Amt für
Schule und Bildung, Jobcenter, Wirt-
schaftsförderung / Externe Institutio-
nen wie Schulen, Handwerkskammern,
Unternehmensvertretungen / ...

Publikationen

Dokumentation FACHTAGWandel
bit.ly/3EUwWSb

Blickpunkt Bildung mit Struktur
bit.ly/3qTQ3XA

**Fachartikel zu Changemanagement im
TRANSFERkompas Kommunikation**
bit.ly/3HyCIEm



Ansprechpartnerin: Dr. Svetlana Kiel

Transfermanagement • 05402/40798-21
svetlana.kiel@transferagentur-niedersachsen.de



1 Strategisches Bildungsmanagement

Strategische Leitziele geben dem Handeln der Stadt Osnabrück einen verlässlichen Rahmen. Im Stadtziel „Lernende Stadt mit sozialer Verantwortung“ ist der Auftrag formuliert, bis 2025 ein strategisches Bildungs- und Übergangsmanagement zu entwickeln und einzusetzen. Der Fachdienst Bildung übernimmt die Koordinierung und die Prozesssteuerung und ist somit ein bewährter Knotenpunkt für die Umsetzung der Bildungsstrategie.

Vernetztes Denken und Kooperieren: Bildung wird durch die Verwaltungsspitze als Querschnittsaufgabe definiert und nach innen und außen kommuniziert. Bei den Akteur:innen vor Ort besteht ein gemeinsames Verständnis über den Bildungsbegriff, über Schnittstellen, Themenschwerpunkte und Qualitätskriterien.

Flexibel auf Herausforderungen reagieren: Die im Rahmen der Bildungsstrategie geschaffenen Strukturen sind Voraussetzung, um Projekte nachhaltig umzusetzen. So wurde 2021 ein kommunaler Bildungs- und Unterstützungsfonds eingerichtet, um die Folgen der Covid-19-Pandemie bei Kindern und Jugendlichen einzudämmen. Im Mittelpunkt stehen die Initiierung von Unterstützungsangeboten, die Abstimmung mit Trägern, Vereinen und Initiativen und der Abgleich zur Bundes- und Landesförderung (Aufholprogramm).

Ausführliche Informationen finden Sie unter: bit.ly/3f5r6mx



Wie erging es Schüler:innen während der pandemiebedingten Schulschließungen? Universität Osnabrück, die Bohnenkamp-Stiftung und die Stadt Osnabrück präsentieren die Ergebnisse der Muntermacher-Befragung. Muntermacher ist ein Projekt im Rahmen des Unterstützungsfonds der Stadt Osnabrück. (Foto: Stadt Osnabrück, Nina Hoss)



„Als wichtig empfinden wir einen **partizipativen Entwicklungsprozess**, um die **gemeinsame Verantwortlichkeit mit den Akteur:innen zu erkennen und mit Leben zu füllen**. [...] Die **Leitbildentwicklung war ein öffentliches Zeichen**, dass **Kreispolitik und Hauptverwaltungsbeamte die gemeinsame Verantwortung zur Gestaltung der Bildungslandschaft wahrnehmen möchten**. [...] Sie trug auch dazu bei, dass die **Bereiche Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring nach Auslaufen des Förderprogramms ‚Lernen vor Ort‘ verstetigt wurden**.“

Jürgen Haarstick, Leiter der Stabsstelle Schulverwaltung und Bildung, ÖPNV, und
Thomas Dobutowitsch, Mitarbeiter für die Bildungsberichterstattung und das Bildungsmanagement
(Foto: Landkreis Heidekreis)

2 Partizipative Weiterentwicklung der Bildungsstrategie Landkreis Heidekreis

Mit dem Masterplan Bildung und dem darauf aufbauenden Masterplan Bildung 2.0 verfolgt der Heidekreis einen integrierten Gesamtansatz zur Gestaltung der Bildungslandschaft. Hierfür treffen die Bildungsverantwortlichen bereichsübergreifend und über Zuständigkeitsgrenzen hinweg auf fundierter Datengrundlage Absprachen und entwickeln gemeinsam Maßnahmen. Ein wesentlicher Meilenstein war die Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes.

Mehrwerte sichtbar machen: Um die Veränderungen, die durch das Bildungsleitbild und die darauf aufbauende Gesamtstrategie erzielt werden, sichtbar zu machen, braucht es einen wiederkehrenden öffentlichen Diskurs über Maßnahmen und bereits erreichte Ziele. Dieser kann bspw. mithilfe von Bildungskonferenzen erfolgen, die

im Heidekreis seit 2007 durchgeführt werden und fester Teil der Kommunikationskultur sind.

Partizipative Umsetzung: Die Bildungskonferenz 2017 im Landkreis Heidekreis wurde dazu genutzt, partizipativ Maßnahmen des Masterplans Bildung weiterzuentwickeln. Alle Bürger:innen wurden eingeladen sowie gezielt Bildungsakteur:innen. In fünf Fachforen entwickelten die ca. 140 Teilnehmenden Vorschläge und Ideen. Der Masterplan Bildung 2.0 enthält zehn neue oder neu ausgerichtete strategische Maßnahmen und wurde 2018 vom Kreistag verabschiedet. Eine Fortschreibung ist für 2023 geplant.

Weitere Infos: bit.ly/32ZzKjE und bit.ly/3qQuDdC



Weitere Projekte

- 3 **Landkreis Hameln-Pyrmont: Einrichtung eines Amtes für Bildung und gesellschaftlichen Zusammenhalt**
bit.ly/3EVGjRr
- 4 **Stadt Emden: Neuaufstellung der Fachdienste Integrierte Planung, Steuerung und Service sowie Schule, Bildung und Sport mit Doppelspitzen**
bit.ly/3FUplux
- 5 **Landkreis Lüchow-Dannenberg: Entwicklung einer Bildungsstrategie**
✉ 51.Bildungsbuero@luechow-dannenberg.de

