

WIRKUNGSZENTRIERTE SELBSTEVALUATION DER TÄTIGKEIT DER TRANSFERAGENTUR NIEDERSACHSEN 2014-2017

Methode: Selbstevaluation der Transferagentur auf der Grundlage empirischer Daten zu den Leistungen und Wirkungen ihrer Begleitprozesse bei Aufbau und Weiterentwicklung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements. Die PHINEO gAG begleitete diese Evaluation als „Supervisor“ und bewertete den Evaluationsprozess und die Ergebnisse im Rahmen eines Abschlussberichtes.

Direkte Zielgruppen: Strategische Ebenen (Landräte/Landrätinnen, Dezernenten/Dezernentinnen, Amts-/Fachdienstleitungen) und operative Ebene der niedersächsischen Landkreise und kreisfreien Städte, Bildungskoordinatoren/-kordinatorinnen

Indirekte Zielgruppen: Politische Gremien, Steuerungsgruppen in den Regionen, öffentliche und freie Bildungsträger, kommunale Bildungsakteure, lokale Akteure der Zivilgesellschaft, Bürger/-innen

Zeitlicher Ablauf der Zusammenarbeit mit PHINEO:

2015: Wirkungsworkshop mit Team und Erstellung eines Evaluationskonzeptes mit Wirkungslogiken und Indikatoren

2016: Workshop zu Monitoring- und Evaluationsinstrumenten durch PHINEO

2017: Entwicklung der einzelnen Monitoring- und Evaluationsmethoden durch die Transferagentur mit Feedback und Supervision durch PHINEO, laufende Datenerhebung zu Indikatoren durch die Transferagentur, Strukturieren und Aufbereiten der Ergebnisse; Interpretieren der Daten durch das Team der Transferagentur, Umsetzen der Evaluationsergebnisse im laufenden Prozess; Erstellung eines Berichtes der Ergebnisse durch Transferagentur, Feedback und Erstellung eines Teilberichtes durch PHINEO, Präsentation der Ergebnisse

Der vollständige Evaluationsbericht steht Ihnen auf unserer Webseite als kostenloser Download zur Verfügung:

www.transferagentur-niedersachsen.de/information/aktuelles

ÜBER PHINEO

PHINEO ist ein Analyse- und Beratungshaus in der Rechtsform einer Gemeinnützigen Aktiengesellschaft mit Sitz in Berlin. Das Unternehmen wurde 2009 gegründet und ist seit Mai 2010 operativ tätig. Hauptgesellschafter sind die Bertelsmann Stiftung und die Deutsche Börse. Ziel der Organisation ist es, Transparenz über Strukturen und Wirkung gemeinnütziger Arbeit herzustellen. Dadurch sollen etwa Stiftungen, Unternehmen, Privatspender und die Öffentlichkeit, aber auch gemeinnützige Organisationen in die Lage versetzt werden, wirkungsorientierter zu handeln und mehr für die Gesellschaft zu bewirken.

Das über 50-köpfige PHINEO-Team verbindet praxisnahe Erfahrungen der Strategieentwicklung und Prozessgestaltung mit inhaltlicher Expertise in über zehn gesellschaftlichen Themenfeldern und aus tiefgehenden Analysen von über 700 gemeinnützigen Organisationen in Deutschland. Unter anderem hat PHINEO in Kooperation mit dem Bundesverband Deutscher Stiftungen das „Kursbuch Stiftungen“ veröffentlicht mit Tipps, Beispielen und Checklisten, um Förderprojekte wirkungsorientiert zu gestalten. Zu den weiteren angebotenen Dienstleistungen gehören Wirkungsanalysen, ein kostenfreies Spendensiegel für gemeinnützige Organisationen, Workshops und Beratung.

> www.phineo.org

EVALUATIONS- BERICHT 2014-2017

Erstellung und Redaktion: Dr. Marco Schmidt,
Stefanie Meier-Pohlmann, Veronika Horn

www.transferagentur-niedersachsen.de

GEFÖRDERT VOM



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



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

GEFÖRDERT VOM



ERGEBNISSE DER WIRKUNGSZENTRIERTEN SELBSTEVALUATION
DER TÄTIGKEIT DER TRANSFERAGENTUR NIEDERSACHSEN



1. Hintergrund und Ziele der Evaluation

2. Konzept

2.1. Wirkungsorientierung

2.2. Indikatoren

3. Zentrale Ergebnisse

3.1. Vermarktung

3.2. Akquise

3.3. Analysephase (Modul 1)

3.4. Entwicklung einer individuellen Modelllösung (Modul 2)

3.5. Begleitung des Transferprozesses (Modul 3)

4. Bewertung durch PHINEO



1. HINTERGRUND UND ZIELE DER EVALUATION

Die Transferagentur Niedersachsen ist Teil der bundesweiten Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Seit ihrer Gründung im Jahr 2014 unterstützt sie niedersächsische Landkreise und kreisfreie Städte dabei, die datenbasierte Steuerung des Bildungswesens vor Ort einzuführen beziehungsweise weiterzuentwickeln. Um Bildungslandschaften systematisch und bedarfsgerecht zu steuern und so die Beratungs- und Bildungsangebote besser aufeinander abzustimmen, entwickelt die Agentur gemeinsam mit den Kommunen zukunftsfähige Konzepte und vermittelt das für die Umsetzung notwendige Wissen. Offene Veranstaltungsformate und Informationsangebote richten sich an eine breite Öffentlichkeit mit dem Ziel, für die Relevanz des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) zu sensibilisieren.

Im Rahmen der Begleitung werden Veränderungsprozesse initiiert, für die die Transferagentur geeignete Beratungs- und Qualifizierungsangebote organisiert. Sie erarbeitet gemeinsam mit den Kommunen passende Modelle und Instrumente des Bildungsmanagements und ermöglicht den Austausch über die Erfahrungen aus der Praxis. Mit dem ganzheitlichen Ansatz greifen für begleitete Kommunen die Angebotsformate der Transferagentur ineinander und verzahnen sich individuell und bedarfsorientiert. Der Begleitprozess gliedert sich in drei aufeinander aufbauende Module: Nach einer Ist-Stand-Analyse (Modul 1) entscheidet die Kommune über sinnvolle „Transfergegenstände“ und arbeitet mit Unterstützung der Transferagentur die Umsetzungsplanung in Form von Transferplänen aus (Modul 2), die dann in Modul 3 realisiert wird. Basis für alle drei Module der Zusammenarbeit sind Zielvereinbarungen.

Auf Wunsch des Trägervereines Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen e. V. ist bereits in der Aufbauphase der Transferagentur eine begleitende, formative Evaluation konzipiert worden. 2015 wurde die PHINEO gAG beauftragt, die Transferagentur bei der Entwicklung eines Konzeptes für die Selbstevaluation zu unterstützen, mit dem Prozesse und Wirkungen erfasst werden. Folgende Zielsetzungen wurden mit der Evaluation angestrebt:

■ Lernen und verbessern

Die Tätigkeit der Transferagentur sollte systematisch reflektiert werden, um die umgesetzten Schritte, die Erfahrungen sowie Wirkungen ebenso systematisch zu erheben, zu dokumentieren und als ein Fundament für die weitere Entwicklung der Agentur (und gegebenenfalls anderer Agenturen) nutzbar zu machen. Während der Etablierungs- und Professionalisierungsphase sollten gleichzeitig Lernanlässe für das Team geschaffen werden, um so von Anfang an die Motivation für die gemeinsame Aufgabe zu stärken und die Professionalisierung zu beschleunigen.

■ Legitimieren und einbinden

Neben der (prioritären) Selbstreflexion sollten die Ergebnisse der Evaluation die sachgerechte und effiziente Verwendung der öffentlichen Mittel und die dadurch erreichten Wirkungen nachvollziehbar beschreiben. Die Darstellung von Prozessen und Wirkungen sollte das Interesse von (zukünftigen) Kooperationspartnern an der Arbeit der Transferagentur wecken und mögliche Anknüpfungspunkte für eine nachhaltige Perspektive aufzeigen.



2. KONZEPT



Die Methode der Selbstevaluation beinhaltet im Wortsinne bereits den zentralen Ansatz, dass eine Institution (mit oder ohne Unterstützung von Dritten) die Datenerhebung (gegebenenfalls auch Auswertung und Bewertung) zur Begutachtung ihrer Leistungen selbst durchführt. Entsprechend formulierte die Transferagentur die grundlegenden Fragestellungen und Ansätze selbstständig und setzte die Erhebungen im Rahmen ihrer Tätigkeit prozessbegleitend um.

Die Selbstevaluation orientierte sich prozessual am modularen Begleitkonzept für die Landkreise und kreisfreien Städte Niedersachsens inklusive der vorgeschalteten Phase für die Akquise der beteiligten Kommunen (vgl. Abbildung 2, Seite 7). Dabei wurden flankierende Aktivitäten wie Publikationen, Veranstaltungen oder Qualifizierungen miteinbezogen. Die PHINEO gAG unterstützte und begleitete den Prozess der Entwicklung und Fokussierung des Evaluationsdesigns mit detailliertem inhaltlichen Feedback und Vorschlägen zu den von der Transferagentur erarbeiteten Erhebungsinstrumenten sowie mit einem externen Berichtsteil zur Bewertung der Ergebnisse.

2.1. WIRKUNGSORIENTIERUNG

Für die Selbstevaluation der Transferagentur wurde das Prinzip der Wirksamkeitsorientierung, entwickelt durch die PHINEO gAG, als grundlegende Systematik genutzt. Dahinter steht die

Idee, dass eine gemeinwohlorientierte Organisation wie die Transferagentur ihre zentrale Legitimation beziehungsweise den „Sinn“ ihres Handelns aus einer Orientierung an relevanten gesellschaftlichen Wirkungszielen beziehungsweise deren Erreichung erhält. „Wirkungen“ sind dabei als mittelbare, nicht direkt beeinflussbare gesellschaftliche Veränderungen vor Ort („Impact“) zu verstehen. Sie stoßen aber bei einzelnen Zielgruppen durch die umgesetzten Maßnahmen unmittelbare Wirkungen oder Veränderungen an beziehungsweise sollen diese erreichen („Outcomes“). Für die tatsächlich erreichten Wirkungen auf individueller und gesellschaftlicher Ebene ist sowohl die inhaltliche Ausgestaltung von einzelnen Maßnahmen entscheidend als auch die Qualität der Umsetzung („Output“). Beide müssen den Bedarfen der jeweiligen Zielgruppen gerecht werden und hängen letztendlich unter anderem von den vorhandenen Ressourcen ab, wie zum Beispiel dem Personal, den Infrastrukturen und den Finanzmitteln („Input“).

2.2. INDIKATOREN

Für die Evaluation wurden die Angebote und Dienstleistungen auf Basis verschiedener Indikatoren erfasst und dargestellt, die einen Großteil der Aktivitäten der Transferagentur abbilden und einzelne Dimensionen der Wirkungstreppe beschreiben. Auf der Ebene der Wirkungen/Outcomes ergänzten die in jedem Modul erreichten Meilensteine die qualitativen Wirkungsindikatoren. Mithilfe der Systematik konnten Hinweise zur Effektivität der Angebote, zu Verbesserungen sowie zur Effizienz der Mittelverwendung gewonnen werden.

Die Leitfragen wurden im Analyseraster kleinteilig für jedes Modul heruntergebrochen und durch Evaluationsfragen beziehungsweise quantitative Indikatoren operationalisiert. Auf der Ebene der Leistungen/des Outputs wurden Anzahl und Art der umgesetzten Aktivitäten in jedem Modul laufend erhoben sowie deren Passung zu den Bedarfen, Arbeitskontexten und Erwartungen der jeweiligen Zielgruppen abgefragt.

- **Meilensteinindikatoren:** Inwieweit hat die Transferagentur zentrale Meilensteine und Vorgaben erreicht?
- **Wirkungsindikatoren:** Inwieweit hat sich im Bildungssektor der Partner-Kommunen und -Regionen etwas positiv verändert oder entwickelt?
- **Qualitätsindikatoren:** Wie hilfreich sind die einzelnen Angebote und wie könnte die Transferagentur sie noch besser an die Bedarfe der Kommunen anpassen?
- **Leistungsindikatoren:** Was hat die Transferagentur in den einzelnen Modulen für die Vermarktung jeweils umgesetzt?

Evaluationsinstrumente:

Quelle	Anzahl (erhoben)	Anwendung (Kapitel)
Erhebungsmatrix (Excel-Tabelle) mit verschiedenen quantitativen Leistungsindikatoren	/	Vermarktung, Akquise, Module 1-3 (3.1. - 3.5.)
Evaluationsbögen, die von den Teilnehmenden im Rahmen der Großveranstaltungen ausgefüllt werden	138	Vermarktung (3.1.)
Evaluationsbögen, die von den Teilnehmenden im Rahmen der Workshops ausgefüllt werden	253	Modul 3 (3.5.)
Leitfadengestütztes Gruppenfeedback am Ende der Werkstätten (Analysewerkstatt, Info-Input, Lösungswerkstatt, jew. Modul 2)	147	Modul 2 (3.4.)
Dokumentation von Leitfragen im Reflexionsgespräch (Modul 3)	2	Modul 3 (3.5.)
Dokumentation von Leitfragen im Abschlussgespräch (Modul 3)	0	Modul 3 (3.5.)
Leitfadenbasierte Telefoninterviews zum gesamten Begleitprozess	5	Akquise, Module 1-3 (3.2.-3.5.)

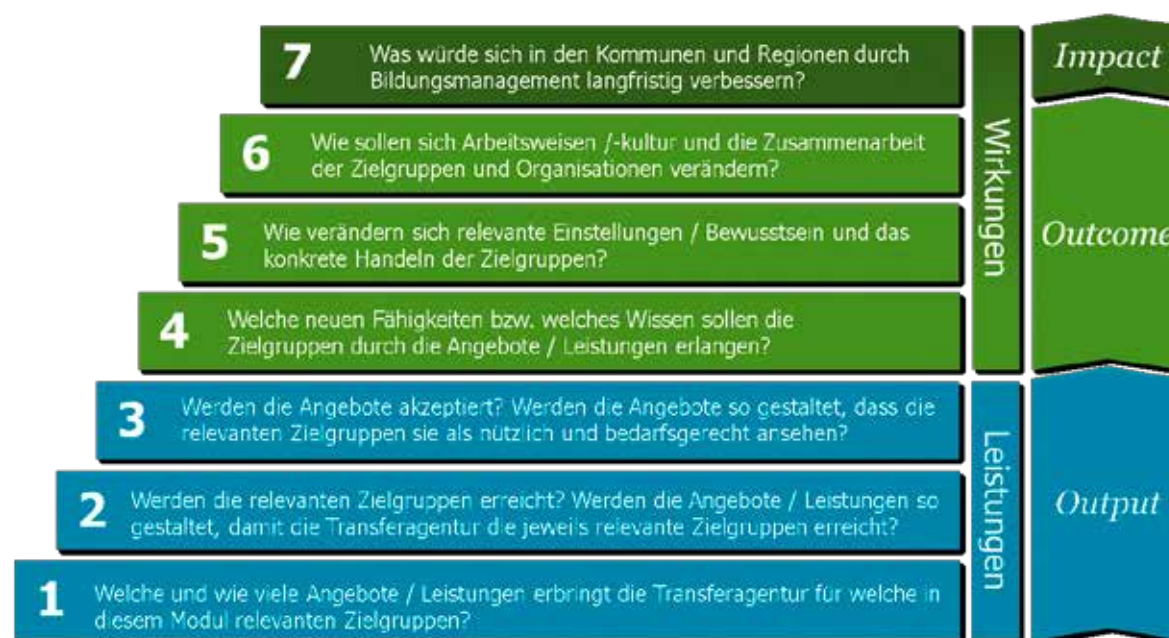


Abbildung 1: Wirkungstreppe der Transferagentur Niedersachsen (Quelle: PHINEO gAG und Transferagentur Niedersachsen, 2016)

3. ZENTRALE ERGEBNISSE

Der folgende empirische Teil gliedert sich entsprechend dem Begleitkonzept in die Abschnitte Vermarktung, Akquise und die drei Module des eigentlichen Transferprozesses. Verallgemeinernd kann für das bisherige Angebot der Transferagentur Niedersachsen konstatiert werden, dass sich die neue Organisation etabliert hat und ihre Angebote und Dienstleistungen kontinuierlich nachgefragt werden. Auf Basis der Bewertungen kann von einem bedarfsgerechten Angebot gesprochen werden.

Aufgrund der Projektlaufzeit der Transferagentur und der sich noch in Umsetzung befindlichen Prozesse ist es bisher nicht möglich, weitergehende Stufen der Wirksamkeit auf gesellschaftlicher Ebene in den Kommunen (Impact) abzuleiten. Change Management auf dieser Ebene braucht deutlich längere Zeithorizonte als die bisherigen circa drei Jahre Laufzeit der Transferagentur. Des Weiteren stellen die verschiedenen Dienstleistungen der Transferagentur nur einen von vielen Faktoren dar, der Einfluss auf die Veränderungsprozesse in den Landkreisen und kreisfreien Städten Niedersachsens nimmt.

3.1. VERMARKTUNG

Mit einer Vielzahl unterschiedlicher Angebote hat die Transferagentur die Zielgruppen für die „Akquise“ beziehungsweise für die Vermittlung des Gedankens „DKBM“ adressiert. Bei allen Medien mit einem Abonnentenstamm konnten steigende Zahlen verzeichnet werden. Insgesamt befand sich die Transferagentur mit den Print- und Online-Aktivitäten im Plan: Das Magazin *TRANSFERkompas* erschien mit bisher 5 Ausgaben und einer Auflage von 1.500 Stück. Die Webseite verzeichnete Zugriffe von quartalsweise über 10.000 Seitenaufrufen. Beim Online-Newsletter hat sich im Vergleich zum Start im März 2015 die Zahl der Empfänger mehr als verdoppelt und lag konstant bei deutlich über 500 Personen. Es gab nur sehr wenige Abmeldungen. Die Öffnungsraten und Klicks des Newsletters mit durchschnittlich > 40 % (einzelne Öffnungen) und > 50 % (einzelne Klicks) waren im Vergleich zum branchenübergreifenden Schnitt ebenfalls sehr gut.

Im Hinblick auf die Großveranstaltungen konnten schwankende, aber in der Tendenz steigende Teilnehmerzahlen verzeichnet werden. Im Zeitraum 02/2015 bis 06/2017 fanden 5 Großveranstaltungen mit insgesamt 535 Teilnehmenden statt. In Bezug auf Qualität und Wirkungen/Outcome wurden die Veranstaltungen insgesamt gut bewertet. Besonders häufig wurden das Netzwerken, der interkommunale Austausch und neue

Denkanstöße als Mehrwerte benannt. Der Kompetenzzuwachs zur Gestaltung des eigenen DKBM wurde in der Mehrzahl ebenfalls gut bewertet.

- 5 Magazin-Ausgaben à 1.500 Stück
- 10.000 Aufrufe der Webseite im Quartal
- 5 Großveranstaltungen mit 535 Teilnehmenden

3.2. AKQUISE

Die Akquisephase umfasst die Phase von der ersten Anbahnung einer Zusammenarbeit zwischen Kommune und Transferagentur bis hin zum Abschluss einer Zielvereinbarung für Modul 1 (Analysephase). Im Hinblick auf die Leistungsindikatoren konnte eine deutliche Übererfüllung der vom BMBF vorgesehenen 18 kommunalen Begleitprozesse realisiert werden: In 37 Kommunen fanden Erstgespräche statt, abgeschlossen wurden 28 Zielvereinbarungen und 2 Vereinbarungen.

Die Transferagentur präsentierte sich in dieser Phase als professionelle und kompetente Organisation. Insgesamt konnte das Interesse am Thema DKBM sowie an der Dienstleistung der Transferagentur befördert werden. Kritisch angemerkt wurde, dass Angebot, Umfang und Qualität der Leistungen der Transferagentur anfangs (zu) zurückhaltend kommuniziert wurden. Den Kommunen sind die eigenen Vorteile beziehungsweise der Nutzen der Prozesse, aber auch die dafür benötigten Ressourcen erst im Verlauf der Begleitung transparent geworden. Als wichtige Rahmenbedingung für die Erstgespräche hat sich die Einbindung der strategischen Ebene (Verwaltungsspitze, mindestens Dezernentin oder Dezernent) bewährt.

- 39 Erstgespräche in 37 Kommunen
- 28 Zielvereinbarungen und 2 Vereinbarungen
- Interesse am Thema DKBM befördert

3.3. ANALYSEPHASE (MODUL 1)

Auch in der Analysephase konnten über dem Plan liegende Leistungen umgesetzt werden: 14 Ist-Stand-Analysen waren zum Zeitpunkt der Berichtslegung abgeschlossen; dabei wurden in allen Fällen die Ergebnisse präsentiert und der Bericht an die Kommune übergeben. Insgesamt brauchten die Prozesse deutlich länger als ursprünglich geplant (durchschnittlich > 30 Wochen statt circa 12 Wochen).

Durch eine sehr hohe Zahl an Interviews konnten Personen aus der Verwaltung und weitere kommunale Stakeholder mit der Idee eines DKBM in Kontakt gebracht werden. Insgesamt wurden von 01/2015 bis 07/2017 in 28 Kommunen 233 Interviews mit 303 Personen geführt. Der Anteil von Personen außerhalb der originären Kernverwaltung lag dabei bei 39,9 %. Dadurch fanden auch externe Perspektiven in nennenswertem Umfang Eingang in den Prozess.

Der Mehrwert der Analyse – als zentrale Wirkung dieses Moduls – bestand in einer Erhöhung der Transparenz, der Beförderung von Kommunikation, der Verdeutlichung der Querschnittsaufgabe Bildung und der gemeinsamen Verantwortung sowie auch in der Unterstützung bestehender Prozesse. In etwa der Hälfte der Fälle ergaben sich neue Arbeitskontakte in der Kommune. Die Rolle der Transferagentur als neutrale, professionelle und strukturierende externe Organisation wurde dabei sehr geschätzt. Für einige Personen waren die Ist-Stand-Analysen Wiederholungen; sie schrieben ihr aber einen großen Mehrwert für andere Kolleginnen und Kollegen zu. Die Ergebnisse von Modul 1 wurden zum Teil als Leitfaden, Orientierung und Verortung (auch für Fördermittel-Anträge) genutzt. Alle telefonisch Befragten würden Dritten die Ist-Stand-Analyse empfehlen. Eine Weiterarbeit in Modul 2 erfolgte in lediglich einer Kommune nicht. Nach Abschluss von Modul 1 betrug die Zeit bis zur Unterzeichnung der Zielvereinbarung für Modul 2 durchschnittlich rund 141 Tage (circa 5 Monate).

- 233 Interviews mit 303 Personen (39,9 % verwaltungsextern)
- Mehrwerte: mehr Transparenz, Kommunikation und Verantwortung, Bildung als Querschnittsaufgabe

3.4. ENTWICKLUNG EINER INDIVIDUELLEN MODELLLÖSUNG (MODUL 2)

Zum Zeitpunkt der Berichterstellung befanden sich 12 Kommunen in Modul 2 und erarbeiteten eine Modelllösung für ihre spezifische Herausforderung im DKBM. Es fanden insgesamt 10 Analysewerkstätten, 4 Info-Inputs und 1 Lösungswerkstatt statt. Auch in diesem Modul lag die Anzahl der Leistungen über Plan. Die Prozesse brauchten fast doppelt so lange als ursprünglich geplant. Es wurden 3 von 3 möglichen Zielvereinbarungen für Modul 3 abgeschlossen.



Abbildung 2: Zeitverlauf kommunaler Begleitprozesse



Die erhobenen Qualitäts- und Wirkungsindikatoren zeichnen eine sehr gute Bewertung des Angebotes der Transferagentur für diese Phase. Die Methoden und Ergebnisse wurden als sehr positiv und förderlich für die kommunalen Prozesse eingeschätzt. 93,2% der 147 Befragten waren mit der Leistung der Transferagentur und den drei angebotenen Formaten in Modul 2 zufrieden. Besonders hervorgehoben wurden die Vorbereitung, Moderation, Strukturierung, Flexibilität und Bedarfsorientierung. Bei über 90% der Befragten konnten im bearbeiteten Themenfeld Erkenntnisgewinne bewirkt werden (6,5% mit keinem Erkenntnisgewinn) und über 87% sahen Prozessfortschritte in ihrer Kommune (4,1% ohne Prozessfortschritt). Der im Verhältnis schwierigste Aspekt von Modul 2 schien die innerkommunale Konsensfindung zu sein: 87,1% der Befragten konnten einen Konsens erzielen (12,3% keinen Konsens).

Alle telefonisch Befragten würden die Durchführung von Modul 2 empfehlen. Anregungen wurden vereinzelt im Bereich der Kommunikation und Informationstransparenz gegeben. Als konkrete Verbesserungspunkte benannten die Befragten die (Vorab-)Informationen für die Teilnehmenden sowie eine Einordnung bestimmter Begriffe für die Weiterarbeit. Die in den Prozessen bearbeiteten Themen waren vor allem organisatorischer sowie fachlich-methodischer Natur. Die Intention des DKBM, auch auf einer größeren (strategischen) Ebene Eingang zu finden, war noch nicht erkennbar. Die kommunale Politik spielte in den Prozessen bisher nur eine untergeordnete Rolle.

- 93,2% der 147 Befragten zufrieden mit Leistung und Angeboten der Transferagentur
- Erkenntnisgewinne bei 93,2%
- 87% sehen Prozessfortschritt in Kommune



3.5. BEGLEITUNG DES TRANSFERPROZESSES (MODUL 3)



Für dieses Modul können aufgrund der wenigen Prozesse kaum belastbare Aussagen getätigt werden. Auf Basis von Einzelmeinungen bestätigten sich insgesamt die positiven Bewertungen der vorgeschalteten Module. Das Angebot wurde als prozessfördernd und hilfreich angesehen, der erarbeitete Transferplan (als Ergebnis von Modul 2) als strukturierendes Element, als Reflexionsinstrument sowie zur Herstellung von (Prozess-)Transparenz geschätzt.

Themen konnten akzentuiert werden, der Kreis der Beteiligten weitete sich zum Teil. Hervorgehoben wurden außerdem die Beförderung der internen Vernetzung, eine Beschleunigung der Prozesse in den Kommunen, die Entstehung neuer Strukturen, Gremien oder Projekte (zum Beispiel die Entscheidung für eine Bildungsmonitoring-Software) sowie Impulse für die Beteiligung an Förderprogrammen. Als kritisch empfundene Aspekte wurden manche Herausforderungen in der Umsetzung aufgrund von verzögerten Personaleinstellungen oder aber auch Datenschutzfragen benannt. Die durchschnittliche Zeit zwischen Ende Modul 2 und Zielvereinbarung Modul 3 betrug circa 15 Tage.

Für das Workshop-Programm in diesem Modul können belastbare Aussagen getroffen werden: Im Hinblick auf die Leistungsindikatoren wurden die Workshops planmäßig umgesetzt. Es fanden 20 Termine in 3 Semestern mit insgesamt 236 Teilnehmenden statt (Semester 4 endete erst nach der Berichtslegung) – das entspricht durchschnittlich 11,8 Teilnehmenden pro Workshop. Nach dem ersten Programm wurde auf der Grundlage einer bedarfsgerechten Jahres- und Ressourcenplanung eine Anpassung der Planzahlen vorgenommen. Insgesamt waren stark steigende Teilnehmerzahlen zu verzeichnen: Im ersten Semester gab es 4 Workshops mit 37 Teilnehmenden, im zweiten Semester 10 Workshops mit 131 Teilnehmenden sowie 1 Workshop Spezial mit 17 Teilnehmenden, und im dritten Semester 6 Workshops mit 68 Teilnehmenden.

Im Hinblick auf Output und Outcome können grundsätzlich positive Bewertungen für das Angebot konstatiert werden. Der Praxisbezug wurde von allen Items am besten bewertet. Durch die gute aufgabenspezifische und berufliche Passung bestand nach Einschätzung der Befragten ein hohes Potenzial für einen Transfer in die Arbeitspraxis. Im Verlauf der drei erfassten Semester hat sich das vorhandene Wissen (vor Workshopbeginn) bei den Teilnehmenden erkennbar verbessert.

- Transferplan wurde vielseitig genutzt
- 20 Workshops mit 232 Teilnehmenden
- Workshops: Praxisbezug am besten bewertet



ERSTE LERNPROZESSE AUF BASIS DER ERGEBNISSE

- Eine wichtige Gelingensbedingung für die Implementierung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements ist die Kontinuität aller Beteiligten (insbesondere der verantwortlichen Teams), um die nötige Verbindlichkeit herzustellen.
- Insbesondere vor oder zu Beginn des Begleitprozesses waren die Dienstleistungen der Transferagentur und der daraus resultierende Mehrwert für die Kommunen nicht leicht zu verstehen. Auf diesen Aspekt hin sollte die Transferagentur ihre Kommunikation regelmäßig überprüfen.
- Die insgesamt sehr positiv bewerteten Veranstaltungen der Transferagentur können in Bezug auf die Kompetenzvermittlung noch verbessert werden. Die Transferagentur wird daran arbeiten, das Potenzial dieses Angebotsfeldes in Zukunft besser auszuschöpfen.
- Aufgrund der Entwicklungen in den Kommunen und der hohen Auslastung der Transferagentur wurden für die Transferprozesse längere Zeithorizonte benötigt als ursprünglich angenommen. Dies gilt es bei den weiteren Transferprozessen zu beachten und zu kommunizieren.
- Für eine hohe Akzeptanz der Implementierung des DKBM kann die periodische Einbindung politischer Entscheidungsträger/-innen an wichtigen Meilensteinen wertvoll sein, ebenso wie die kontinuierliche Einbindung der strategischen Ebene der Kommune (Verwaltungsspitze). Dies sollte in Zukunft verstärkt durch die Transferagentur in den Fokus gesetzt werden.

4. BEWERTUNG DURCH PHINEO



Die Bewertung der Arbeit und der Erfolge der Transferagentur Niedersachsen durch die PHINEO gAG erfolgte auf drei Ebenen: 1. Übertragung und Etablierung von DKBM in transfernehmende Kommunen und Bildungsregionen, 2. Qualität der erarbeiteten Maßnahmen und Tools und 3. Professionalität der Transferagentur als „Pilot-Organisation“ sowie Eignung des Handlungsansatzes und der Strukturen für weitere Transfergegenstände. Dafür wurden die Ergebnisse auf die Wirkungsziele aus der Vorhabenbeschreibung 2014 hin reflektiert.

BEWUSSTE AUSEINANDERSETZUNG DER ZENTRALEN AKTEURE MIT DEM DKBM, SEINEM NUTZEN UND DEN MÖGLICHKEITEN

Seit 2015 wachsende Zugriffszahlen bei Webseite und Publikationen bestätigen deren Nutzung als Informationsbasis für das DKBM. Fast alle Teilnehmenden an Großveranstaltungen erhielten neue Denkanstöße/Impulse. Die Analysen in Modul 1 schafften ein Mehr an Orientierung und Verortung der Verantwortlichen bezüglich ihrer lokalen Bildungslandschaft.

EIN GESTÄRKTES VERANTWORTUNGSGEFÜHL DES KOMMUNALEN FÜHRUNGSPERSONALS FÜR EINE DATENBASIERTE STEUERUNG DER BILDUNGSLANDSCHAFT

Bereits in Modul 1 entstand durch die Analysen in den Kommunen das angestrebte Verantwortungsgefühl bei dem im Prozess beteiligten Personal. Die Befragungen mit Blick auf die Wirkungen geben eindeutige Hinweise darauf, dass diese Verantwortung tatsächlich gesteigert wurde. Die weiteren Module stärkten dieses Verantwortungsbewusstsein kontinuierlich weiter, wobei hier die Kontinuität der an den einzelnen Schritten beteiligten und auch verantwortlichen (institutionenübergreifenden) Teams und gegebenenfalls auch der politischen Ebene für den Erfolg weiterer Umsetzungsschritte wichtig ist.

NEUES WISSEN ÜBER ELEMENTE DES DKBM UND ÜBER DIE GELINGENSBEDINGUNGEN IHRER IMPLEMENTIERUNG

Die große Mehrheit der Teilnehmer/-innen an Veranstaltungen fühlte sich kompetenter, DKBM in ihrer Kommune voranzutreiben. Der Wissensaufbau wurde besonders in den Workshops und durch die gemeinsame Erarbeitung der Transferpläne weiter gestärkt.

UMSETZUNG VON INDIVIDUELL AUSGERICHTETEN PROZESSEN FÜR DEN AUFBAU UND DIE OPTIMIERUNG EINES DKBM

Durch die Großveranstaltungen wurde ein interkommunaler Austausch erreicht (auch bei den Teilnehmenden, die später nicht an den Transferprozessen partizipierten). In 28 Kommunen wurden Prozesse in Richtung eines DKBM initiiert. Durch Analysephase und Erarbeitung von Transferplänen wurden neue lokale Arbeitskontakte im Bildungsbereich über Institutionen hinweg geknüpft. Bei den Kommunen in Modul 3 wurden bereits neue Strukturen, Gremien oder Projekte angestoßen.

AUFBAU VON METHODENWISSEN FÜR GELINGENDE TRANSFERPROZESSE ZWISCHEN KOMMUNEN

Dokumente und (Workshop-)Methoden zeichneten sich durch ein hohes Qualitätsniveau aus. Die Transferagentur wird als professionell arbeitende Organisation geschätzt. Explizit genannt wurden die gründliche Vorbereitung und gute Moderation der Veranstaltungen, die sehr hohe Zufriedenheitswerte bei den Teilnehmenden erzielten. Die Methoden der Ist-Stand-Analysen in den Kommunen und auch die Transferpläne wurden als gut geeignete Ansätze für die gemeinsame Reflexion und Umsetzung geschätzt, die Workshops als gute Formate für das Peer-Lernen.

NACHHALTIGE VERANKERUNG VON TRANSFERAKTIVITÄTEN

Die zentralen Faktoren für gelingende Transferprozesse im DKBM sind der Transferagentur bekannt und wurden unter anderem in mehreren kommunalen Workshops/Werkstätten intensiv reflektiert. Entscheidend für den gemeinsamen Fortschritt ist die Kontinuität der Teilnehmenden aus den Kommunen und damit die wiederholte Reflexion bzw. Arbeit an diesem Thema. Die bisher geringe Einbindung der politischen Ebene in den Kommunen kann als Entwicklungspotenzial eingeschätzt werden.

DIE TRANSFERAGENTUR: IMPULS FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT VON STAAT, KOMMUNE, ZIVILGESELLSCHAFT*

- Die Transferagentur funktioniert als Policy-Intermediär, der Fachinformationen selektiert und aufbereitet, für Interessenten leichter verfügbar macht und auch aktiv verteilt.
- Die Transferagentur arbeitet als aktiver Policy-Entrepreneur, der die Idee des Transfergegenstandes in Kommunen vorantreibt, Reflexion der Bedarfe anregt und DKBM aktiv bewirbt.
- Die Transferagentur baut lokale „Policy-Champions“ in verschiedenen Institutionen auf und fördert sie mit neuem Wissen, Argumenten, Methoden, Erfahrungen und Unterstützung aus der Gruppe.
- Die Transferagentur begleitet die eigenständige Reflexion, Anpassung und Übertragung der Transfergegenstände an die Kontextfaktoren der einzelnen Kommunen.

- » Die Transferagentur kann als „Policy-Intermediär“ außerhalb der Verwaltungsstrukturen deutlich effektiver wirken als interne Transfer-Entrepreneure (wird explizit begrüßt).
- » Die Transferagentur kann als nicht kommerzielle Institution die Transfergegenstände vergleichsweise gründlicher verstehen, vermitteln und an lokale Bedarfe anpassen.
- » Die Transferagentur ist in ihrer Struktur ein gutes Vorbild für neue bzw. bestehende Transferagenturen.

* dargestellt über das Konzept der „Policy Transfers“, von Dolowitz and Marsh (1996) definiert als Prozess, in dem (Wissen über) gesetzliche Regelungen, administrative Handlungspraktiken und/oder ganze Institutionen an einem Ort für die Entwicklung von entsprechenden Strukturen an anderen Orten herangezogen und genutzt werden.

Autoren des externen Berichtsteiles:
Cornelius Schaub und Benjamin Fraaß, PHINEO gAG
www.phineo.org