Praktisches Wissen

Bildungsmanagement – Schritt für Schritt

Wie Sie vorgehen können und was sich bei der Umsetzung bewährt hat.

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Inhalt

3 **Einstieg**

6 **Rahmenbedingungen klären**

7 Sitzungsvorbereitung

8 Mehrwerte sichtbar machen

10 Stakeholderanalyse

12 Leitbildentwicklung

14 **Grundlagen schaffen**

15 Schnittstellenmanagement

16 Kooperationen aufbauen und vereinbaren

19 Implementierung eines Bildungsmonitorings

22 Die Kommune als Sozialraum

23 Eigene Datenerhebungen

24 **Strukturen und Prozesse aufbauen**

25 Netzwerkmanagement

27 Integrierte Planung

28 Digitale kommunale Bildungsportale

30 **Datenbasiert Strategien entwickeln**

31 Kommunale Beteiligungsprozesse

33 Konferenzplanung

34 Strategieentwicklung

36 **Handeln überprüfen und in Routinen überführen**

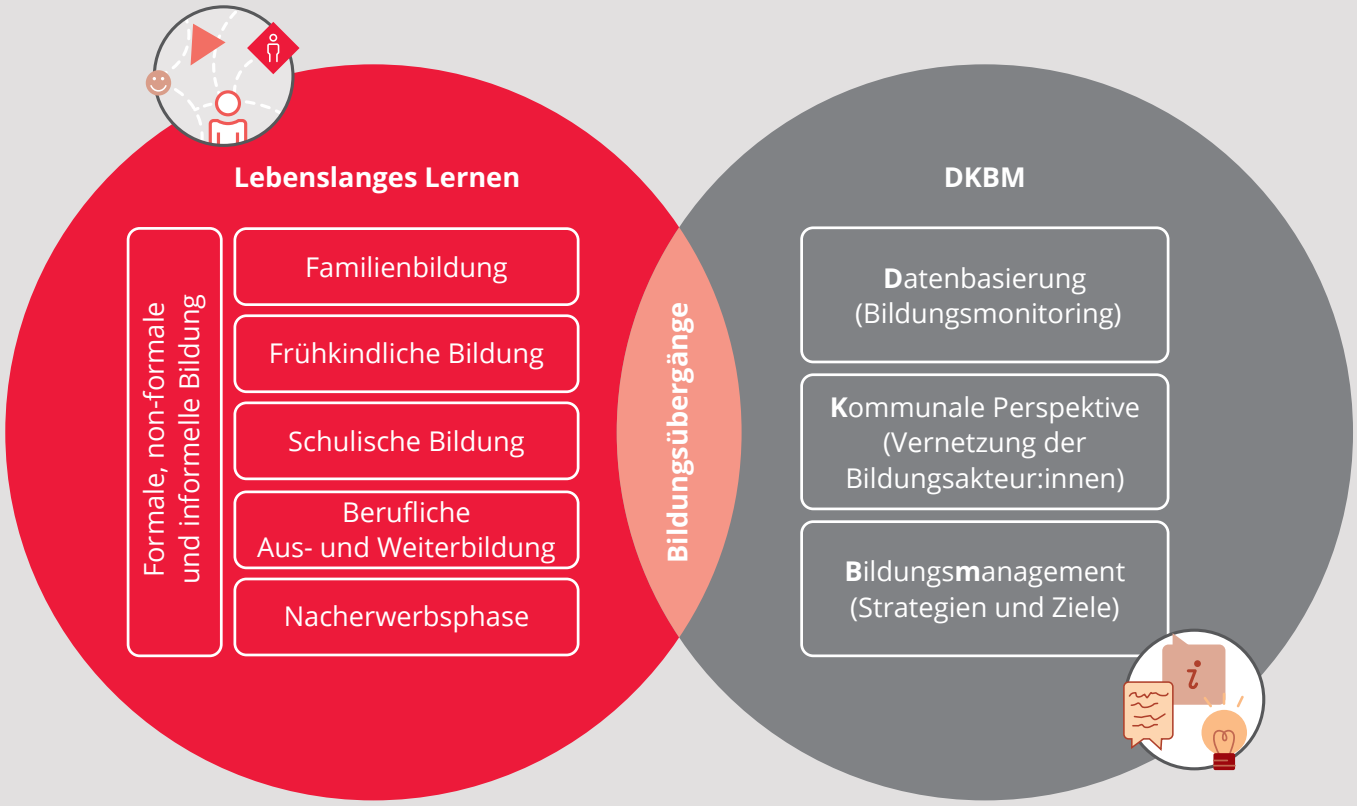
37 Qualitätsmanagement im DKBM

40 **DKBM als Lösungsansatz für kommunale Herausforderungen**

Bildungsmanagement – von der Theorie zur Praxis

Was DKBM bedeutet. Wie Sie es umsetzen können. Und wie diese Publikation Sie dabei unterstützt.

Bildung wird im Bildungsmanagement als lebenslanges Lernen verstanden. Dies umfasst „alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt“ – so beschreibt es die EU-Kommission im Dokument „Ein europäischer Raum des lebenslangen Lernens“ in pointierter und noch immer aktueller Weise (Europäische Kommission 2002, S. 17)[1]. Lebenslanges Lernen schließt formales, non-formales und auch informelles Lernen mit ein, es nimmt also das gesamte Lernspektrum in den Blick. Zugleich beschränkt es sich nicht auf eine Phase, sondern beschreibt das Lernen über die gesamte Lebensspanne und umfasst sowohl das Lernen im Vorschulalter, in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, als auch das Lernen im Rentenalter. Lebenslanges Lernen ist dadurch immer auch von Übergängen gekennzeichnet, also vom Wechsel zwischen verschiedenen Bildungsinstitutionen und -phasen. Um diese Umbrüche, die in jeder Biografie auftauchen, auf gelungene Weise gestalten zu können, ist eine erfolgreiche Koordinierung der verschiedenen Abschnitte und Übergänge notwendig.



[1] Europäische Kommission, Generaldirektion Beschäftigung, Soziales und Integration, Generaldirektion Bildung, Jugend, Sport und Kultur (2002): Ein europäischer Raum des lebenslangen Lernens. Publications Office.

Was DKBM bedeutet

Das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement (DKBM) ist eng mit der Idee des lebenslangen Lernens verbunden. Denn das Ziel von DKBM ist es, auf effiziente und zukunftssichere Weise die Bildungslandschaft vor Ort zu gestalten, indem über alle Lebens- und Bildungsphasen hinweg bedarfsgerechte und aufeinander abgestimmte Bildungsangebote bereitgehalten werden. Ein DKBM vereint dafür die Elemente der *Datenbasierung*, das heißt der systematischen Erhebung und Nutzung bildungsrelevanter Daten, der *kommunalen Perspektive* im Sinne der Vernetzung der Bildungsakteur:innen in einer Kommune über ihre eigentlichen Zuständigkeiten hinweg, und des *Bildungsmanagements* in Form der Entwicklung von Strategien mit übergreifenden Bildungszielen, um Angebote entsprechend des Bedarfs planen und steuern und damit passgenaue Bildung für alle Menschen vor Ort anbieten zu können. Eine erfolgreiche Implementierung eines DKBM ermöglicht nicht nur, eine Bildungsstrategie für die Kommune zu entwickeln, sondern auch, krisenfeste Netzwerke und Strukturen aufzubauen, mit denen auf Herausforderungen, wie die der Digitalisierung, der Chancengerechtigkeit, der Integration oder auch dem Fachkräftemangel, flexibel und souverän reagiert werden kann. Durch die strategische und datengestützte Bildungssteuerung können darüber hinaus Budgets zielgerichtet eingesetzt und dem Aufbau von Doppelstrukturen entgegengewirkt werden. Die systematische Erhebung und Nutzung bildungsrelevanter Daten ermöglicht es zudem, politische Entscheidungen auf objektiver und zugleich verlässlicher Grundlage zu treffen. So entsteht in der Kommune ein hoher Bildungsstandard, der sich nicht nur positiv auf die Bildungsbiografien einzelner auswirkt, sondern auch ein wichtiger sozialer und wirtschaftlicher Standortfaktor ist.

Wie Sie ein DKBM umsetzen können

Für eine erfolgreiche Verwirklichung eines DKBM ist die Entwicklung einer Strategie bzw. eines strategischen Gesamtkonzeptes entscheidend, das unter Einbezug zentraler (interner und externer) Akteur:innen entwickelt wird. Dafür wird zunächst die Ausgangssituation vor Ort analysiert. Aus dieser Analyse werden Schwerpunktthemen und strategische Ziele hinsichtlich der Bildungslandschaft abgeleitet, die dann in ein integriertes Handlungskonzept überführt werden. Hierbei erweist sich die Datenbasierung als zentral, da aus dem kommunalen Bildungsmonitoring datengestützt individuelle Handlungsfelder und Ziele abgeleitet werden können. Für die Erhöhung der Qualität und Effektivität des Bildungswesens ist es unerlässlich, dass verschiedene Institutionen und Organisationen miteinander kooperieren und sich vernetzen – denn eine effektive Steuerung des gesamten Bildungssystems kann nur durch den Einbezug aller relevanten (Bildungs-)Institutionen und (Bildungs-)Akteur:innen erfolgen, was wiederum verlässliche Gremien- und Organisationsstrukturen voraussetzt.

Wie diese Publikation Sie beim Auf- und Ausbau eines DKBM unterstützt

Wollen Kommunen ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement aufbauen und umsetzen, dann bieten die folgenden fünf Prozessschritte Unterstützung, indem sie die dafür notwendigen Schritte systematisieren: Erstens gilt es, die grundlegenden Rahmenbedingungen des DKBM zu klären, zweitens, Grundlagen zu schaffen, drittens, Strukturen und Prozesse aufzubauen, viertens, datenbasiert Strategien zu entwickeln und fünftens schließlich das eigene Handeln zu überprüfen und in Routinen zu überführen (vgl. DLR 2015, S. 21)[2]. Das vorliegende Kompendium orientiert sich an diesen fünf Teilschritten zum Auf- und Ausbau eines DKBM. Es bietet zu jedem Teilschritt ein eigenes Kapitel mit einer Checkliste, die die wichtigsten Voraussetzungen zusammenfasst und es Ihnen so ermöglicht, den Entwicklungsstand in der eigenen Kommune zu überprüfen und mögliche Handlungsbedarfe zu identifizieren (vgl. DLR 2015)[3]. Zu jedem dieser Teilschritte haben wir die passenden Ausgaben unseres Arbeitsmaterials „Wie praktisch“ zusammengestellt sowie weitere Literaturtipps aufgeführt, die Sie in kompakter Form bei der praktischen Umsetzung unterstützen. Auch wenn die Teilschritte eine gewisse Chronologie des Vorgehens vorgeben, die Orientierung für den Auf- und Ausbau eines DKBM bieten, können Sie das Kompendium bedarfsgerecht nutzen und einzelne Materialien passend zu Ihrer jeweiligen Arbeitsaufgabe heranziehen. Insgesamt vereint das Kompendium somit theoretisches Wissen und praktische Handlungsempfehlungen, die in zielgerichteter Weise den Auf- und Ausbau eines DKBM in der eigenen Kommune ermöglichen.

[2] DLR – Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. Projektträger [Hrsg.] (2015): Bildung gemeinsam gestalten. Ein Leitfaden für ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement. Bonn.

[3] Die Checklisten zu den Teilschritten basieren auf der Publikation des DLR (2015).

Rahmen-bedingungen klären

Von der Theorie …

Welche Voraussetzungen sollten erfüllt sein?

- ○ Die kommunalen Ämter und der Stadtrat/Kreistag sind informiert, was DKBM ist und wozu es dient.
- ○ Die Anforderungen und Erwartungen an das DKBM sind geklärt und mit den Fachbereichen abgestimmt.
- ○ Die Einrichtung der Strukturen für ein DKBM ist durch den Stadtrat/Kreistag beschlossen.
- ○ Es steht fest, welche Stellen die Aufgaben des DKBM wahrnehmen und wo das DKBM in der Verwaltungsorganisation angesiedelt ist.
- ○ Es ist geklärt, welche Verwaltungseinheit die Federführung für das DKBM übernimmt.
- ○ Das DKBM findet sich im Organigramm der kommunalen Verwaltung wieder. Der Begriff „Bildung“ ist im Organigramm enthalten.
- ○ Das DKBM ist in die verwaltungsinternen Abstimmungsprozesse eingebunden.
- ○ Das DKBM ist in bestehende Zielsetzungen, Leitbilder o. Ä. eingefügt.
- ○ Ein Leitbildprozess ist umgesetzt.

… zur Praxis

Welche Materialien können Sie unterstützen?

Wie bereiten Sie eine Sitzung gut vor? → *S. 7*

Welche Mehrwerte hat ein DKBM und wie können Sie es an den richtigen Stellen verankern? → *S. 8*

Welche Stakeholder sind zu beteiligen für eine zielgerichtete Partizipation? → *S. 10*

Literaturtipps:

Blickpunkt: Bildung mit Struktur

Blickpunkt: Steuerung und Vernetzung im Bildungsbereich

TRANSFER*kompass* Heft 01: Bildungsmanagement

Wie können Sie ein Leitbild entwickeln? → *S. 12*

WIE PRAKTISCH

IHR ARBEITSMATERIAL ZUM THEMA ...

SITZUNGSVORBEREITUNG

EFFEKTIVE STRATEGIEN ZUR PLANUNG UND DURCHFÜHRUNG

Grundlage für alle Planungsschritte sollten Checklisten sein, die für jeden der folgenden Aspekte festlegen, bis wann dieser durch wen mit wessen Unterstützung zu erledigen ist. So geraten die wichtigsten anstehenden Dinge nicht aus dem Blick. Außerdem wird in Planungsteams sehr schnell deutlich, wo Aufgaben noch nicht bearbeitet wurden und wer die Verantwortung für noch offene Punkte trägt.

CHECKLISTE FÜR EINE GELUNGENE VORBEREITUNG

ORGANISATORISCHE VORBEREITUNG:

- ☐ Identifizieren relevanter Akteur:innen
- ☐ Termine der wichtigsten Teilnehmenden sichten
- ☐ Terminsetzung (Datum, Uhrzeit: Beginn und Dauer)
- ☐ Rechtzeitig Einladungen nebst geplanter Agenda verschicken (ggf. mit Rückmeldungsoption durch Teilnehmende)
- ☐ Raum reservieren und Bewirtung organisieren
- ☐ Technik einplanen und ggf. im Vorfeld testen
- ☐ Tisch- und Stuhlanordnung
- ☐ Pre-Meeting Checkliste erstellen (siehe letzter Punkt)

INHALTLICHE VORBEREITUNG (THEMATISCH UND MODERATION):

- ☐ Analyse von individuellen Motivlagen und Zielen der Teilnehmenden (insbesondere aus der Entscheidungsebene)
- ☐ (soweit möglich) Einschätzung der Teilnehmenden bzgl. deren Kommunikationsgewohnheiten und Eigenarten zur Vermeidung von bzw. Einstellung auf problematische Kommunikation in der Sitzung
- ☐ Finale Agenda
- ☐ Klärung konkreter Ziele und gewünschter Ergebnisse des Treffens (weniger ist hier mehr: Fokussierung statt Aktionismus, hohe Sichtbarkeit, schnelle Umsetzung)
- ☐ Beschaffung von relevanten Hintergrundinformationen/ Materialien/Unterlagen
- ☐ Klärung der zur Verfügung stehenden internen wie externen Ressourcen
- ☐ Vorbereitung von Präsentationen etc.

TEILNEHMENDEN-VORBEREITUNG:

- ☐ Liste mit allen relevanten Angaben zu den Teilnehmenden
- ☐ Vorabinformation an Teilnehmende, sofern diese bestimmte Aufgaben (z. B. Protokollführung), Funktionen (z. B. Prozessverantwortlichkeit) oder Erwartungen (z. B. kreative Inputs) zu erfüllen haben

PRE-MEETING CHECKLISTE:

- ☐ Teilnehmenden zugesagt?
- ☐ Raum, Technik, Atmosphäre ok?
- ☐ Catering gesichert?

MODERATIONSZYKLUS NACH SEIFERT

1. EINSTEIGEN: Zeiten, Ziele, Arbeitsweise der Moderation etc. vereinbaren
2. SAMMELN: Relevante Themen zusammentragen (und visualisieren)
3. AUSWÄHLEN: Themen priorisieren und Bearbeitungsreihenfolge festlegen
4. BEARBEITEN: Bearbeitung der Themen gemäß Priorisierung, die gewählte Methode ist von Zielen und Gruppe (Größe, Struktur, Hierarchie) abhängig; Moderation ist gefordert, Aussagen zu konkretisieren/hinterfragen
5. PLANEN: Was muss konkret von wem bis wann usw. getan werden; Maßnahmenplan durch Moderation, Gruppe ergänzt übrige Punkte
6. ABSCHLIESSEN: Arbeitsprozess reflektieren (Ergebnisse, Zusammenfassung, Zufriedenheit der Teilnehmenden mit Ergebnissen und Zusammenarbeit).
(Quelle: Moderationszyklus© nach Josef W. Seifert. www.moderation.com. Zugriff: 06/2023)

▸▸ **LITERATURTIPP:** TRANSFER*kompass* Heft 05: Kommunikation

- ☐ STRATEGISCHE ZIELE
- ☐ DATENBASIERUNG
- ☑ **KOORDINATION**
- ☐ INTERNE KOOPERATION
- ☐ EXTERNE KOOPERATION
- ☐ QUALITÄTSMANAGEMENT
- ☐ ÖFFENTLICHER DISKURS

WIE PRAKTISCH

IHR ARBEITSMATERIAL ZUM THEMA ...

MEHRWERTE SICHTBAR MACHEN

DKBM AN DEN RICHTIGEN STELLEN VERANKERN

Die eigenen Leistungen inner- und außerhalb der Verwaltung so zu platzieren, dass sie als „unverzichtbar" wahrgenommen werden, bedeutet bspw. für Bildungsbüros oft eine große Herausforderung. Wir haben praktische Tipps für Sie zusammengestellt, wie Sie Ergebnisse zielgruppengerecht aufbereiten, Präsenz zeigen sowie Erfolge kommunizieren können, und um eine Auswahl hilfreicher Methoden ergänzt.

CHECKLISTE: ZIELGRUPPEN ERREICHEN UND ERFOLGE KOMMUNIZIEREN

1. Zielgruppen kennen und berücksichtigen

- ✓ Klären Sie als erstes: Wen wollen Sie erreichen (kommunale Spitze, Vertreter:innen, Gremien ...) und mit welchem Ziel?
- ✓ Überlegen Sie dann, wie Sie diese Person erreichen können. Informieren Sie sich, welche Themen relevant sind (persönliche Interessen oder bspw. Wahlkampfsituation), und versuchen Sie nach Möglichkeit, diese in Ihrer eigenen Arbeit aufzugreifen. Das Bildungsmonitoring unterstützt dabei, konkrete Handlungsbedarfe in der Kommune zu identifizieren.
- ✓ Berücksichtigen Sie auch indirekte Zielgruppen: Wer sind Schlüsselpersonen im Umfeld der direkten Zielgruppe? Dies können bspw. enge Mitarbeiter:innen, Hauptakteur:innen in Gremien etc. sein. Sie tragen häufig zum Projekterfolg bei und können eine wichtige Mittlerfunktion einnehmen.

2. Erfolge konkretisieren und kommunizieren

- ✓ Kommunizieren Sie nicht nur Ziele und dazugehörige Maßnahmen, zeigen Sie auch konkrete Erfolge auf und veranschaulichen Sie so, was in der Kommune erreicht wurde.
- ✓ Um einen Überblick darüber zu erhalten, was bisher erreicht wurde, ist es hilfreich, eine Liste zu erstellen, was es vor der Einführung des DKBM nicht gab, z. B. ein neues Gremium, das die Zusammenarbeit (intern, extern) verbessert, Publikationen wie Bildungsberichte, die öffentlichkeitswirksam vorgestellt wurden, der Beschluss eines Leitbildes, das nun eine gemeinsame Zielrichtung vorgibt und darüber die Mitarbeiter:innen motiviert etc.
- ✓ Ein weiterer Ansatz besteht darin, die Leistungen aufzulisten, die ohne das Bildungsbüro wegfallen würden, und so die Mehrwerte herauszustellen.

3. Ergebnisse verständlich und bedarfsgerecht aufbereiten

- ✓ Behalten Sie bei der Aufbereitung und Vorstellung Ihrer Formate die Zielgruppe im Blick. Die strategische Ebene hat oft wenig Zeit. Hier helfen kurze Handouts in verständlicher Sprache mit wesentlichen Ergebnissen mehr als ausführliche Berichte.
- ✓ Je nach Rezipient:in kann es sich lohnen, nicht nur Fakten zu „verkaufen", sondern auch Emotionen zu vermitteln. Dies dient auch dem Beziehungsaufbau und der Schaffung von Identifikation mit der Kommune.

>>>

- ☐ STRATEGISCHE ZIELE
- ☐ DATENBASIERUNG
- ☐ KOORDINATION
- ☐ INTERNE KOOPERATION
- ☐ EXTERNE KOOPERATION
- ☐ QUALITÄTSMANAGEMENT
- ☑ ÖFFENTLICHER DISKURS

CHECKLISTE: ZIELGRUPPEN ERREICHEN UND ERFOLGE KOMMUNIZIEREN

>>> 4. Präsenz zeigen und Netzwerke nutzen

- ✓ Binden Sie Ihre Zielgruppe, bspw. die strategische Ebene, möglichst frühzeitig und regelmäßig in Ihre Planungen ein, z. B. über ein gemeinsames Gremium oder einen persönlichen Jour fixe.
- ✓ Mit Redebeiträgen in relevanten Netzwerken oder Gremien gewinnen Sie zusätzliche Aufmerksamkeit und können auf Ihre Leistungen hinweisen.
- ✓ Gibt es andere Akteur:innen, die auf ähnliche Ziele hinarbeiten wie Sie? Ggf. lohnt es sich, Schlüsselpersonen zu identifizieren, diese als Partner:innen zu gewinnen und zusammen auf mehr Aufmerksamkeit für Ihr Anliegen hinzuwirken.
- ✓ Machen Sie die Mehrwerte Ihrer Arbeit präsent, indem Sie Unterstützung anbieten, z. B. durch die Aufbereitung von Zahlen, Daten, Fakten für konkrete kommunale Herausforderungen und Handlungsfelder.

AUSWAHL HILFREICHER METHODEN

SWOT-Analyse

Die SWOT-Analyse unterstützt Sie dabei, die Stärken und Schwächen bspw. Ihres Bildungsbüros herauszufinden – eine wichtige Grundlage, um sich erfolgreich zu positionieren. SWOT ist ein englisches Akronym und steht für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken).

Markensteuer-Rad

Auch das Markensteuer-Rad ist ein Analyse-Tool, um Ihre strategische Ausrichtung zu visualisieren. Über 4 Fragen (Was können wir? Was bieten wir? Wie sind wir? Wie präsentieren wir uns?) dringen Sie zum „Kern der Sache“ vor.

Elevator-Pitch

Diese Methode basiert auf dem Szenario, eine wichtige Person im Aufzug (= Elevator) zu treffen und sie während der Dauer einer Aufzugsfahrt von einer Idee zu überzeugen. Die Beschränkung auf max. 60 Sekunden hilft Ihnen, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.

Personas-Methode

Eine Persona ist eine idealtypische Beschreibung einer Ansprechperson, eines Kunden oder einer bestimmten Job-Rolle. Sie hat einen Namen, steckt in einer ganz bestimmten Situation, mit Herausforderungen, Emotionen und Bedürfnissen. Ziel dieser Methode ist es, sich in die Zielpersonen hineinzuversetzen und ihr darüber ein möglichst reales Gesicht zu geben.

Storytelling

Beim Storytelling werden Informationen über das Erzählen von (realen oder fiktiven) Geschichten vermittelt. Zu den Vorteilen dieser Methode gehört, dass Geschichten in eher einfacher Sprache erzählt werden, besser erinnert werden und die Motivation erhöhen.

LITERATURTIPPS

- TRANSFER*kompass* Heft 05: Kommunikation
- TRANSFER*kompakt* 06/2021: Interview „Mehrwerte des DKBM sichtbar machen und transparent aufbereiten“
- Infografik: DKBM – was es ist, und was es bringt.

WIE PRAKTISCH

IHR ARBEITSMATERIAL ZUM THEMA ...

STAKEHOLDERANALYSE

ZUR ZIELGERICHTETEN PARTIZIPATION IN KOMMUNALEN BILDUNGSLANDSCHAFTEN

Eine Stakeholderanalyse eignet sich dazu, herauszufinden, welche Gruppen und Akteur:innen Sie ansprechen und zu Beteiligungsformaten, wie z. B. einer Bildungskonferenz, einladen können. Mithilfe der Analyse können Sie feststellen, welche Personen und Akteursgruppen (1) betroffen sind von einem Thema einer Entscheidung, (2) wie groß ihr Einfluss ist und wie sehr sie eine (3) Veränderung einer Situation wünschen.

DURCHFÜHRUNG EINER STAKEHOLDERANALYSE

SCHRITT 1: BRAINSTORMING – SAMMLUNG DER AKTEUR:INNEN

Sammeln Sie zunächst durch den Einsatz eines Brainstormingverfahrens möglichst umfassend die zu beteiligenden Institutionen/Personen etc. Dieser Schritt erfolgt als Auflistung mithilfe einer Tabelle.

	(1) Betroffenheit	(2) Einfluss	(3) Veränderungsdruck
Name der Institution/ Person/Personengruppe	Grad der Betroffenheit auf einer Skala von 0-5	Grad des Einflusses auf einer Skala von 0-5	Veränderungsdruck auf einer Skala von 0-5
	Warum betroffen?	Worin besteht der Einfluss?	Was ist der Grund für den Veränderungsdruck?

Anwendungshinweise zur Stakeholderanalyse:
Sie können die drei Schritte dieser Methode im Rahmen eines Workshops durchführen. Schritt 1 können Sie vorbereiten, indem Sie die folgende Tabelle bereits vorab an die Teilnehmenden versenden und sie bitten, die Ergebnisse mitzubringen oder Ihnen vorher zuzusenden.

Alternativ können Sie die einzelnen Schritte auch in verschiedenen Terminen durchführen und die Ergebnisse zusammenführen. Wichtig ist, dass Sie Personen an der Erstellung beteiligen, die „Expert:innen" sind, das heißt, die einen umfassenden Überblick über die zu beteiligenden Stakeholder:innen haben. Ansonsten besteht die Gefahr, dass Ihre Analyse nicht vollständig ist und Sie wichtige Gruppen im weiteren Partizipationsprozess vernachlässigen.

- ☐ STRATEGISCHE ZIELE
- ☐ DATENBASIERUNG
- ☐ KOORDINATION
- ☑ **INTERNE KOOPERATION**
- ☑ **EXTERNE KOOPERATION**
- ☐ QUALITÄTSMANAGEMENT
- ☑ **ÖFFENTLICHER DISKURS**

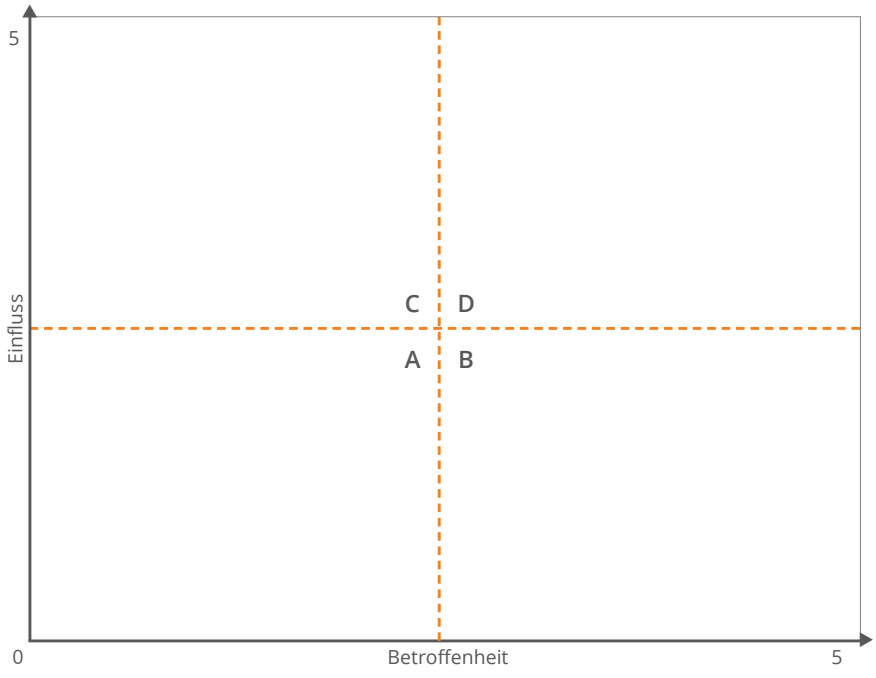
LITERATURTIPPS

- TRANSFER*kompass* Heft 11: Partizipation
- Dokumentation und Themenposter FACHTAG*Partizipation*

SCHRITT 2: ANALYSEN

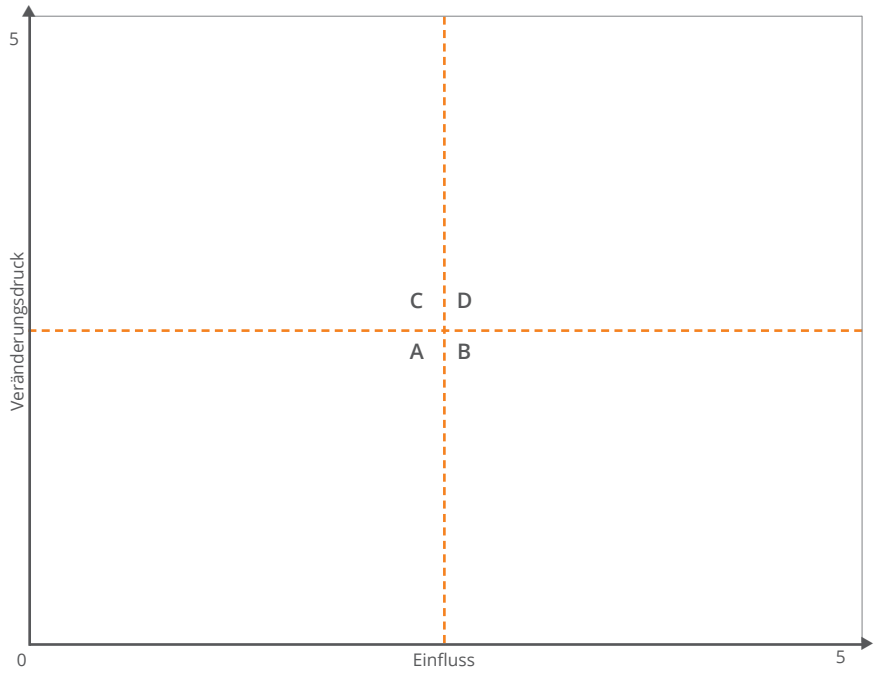
Übertragen Sie die Ergebnisse aus Schritt 1 in die beiden folgenden Vierfeldertafeln. Nach dem Eintragen können Sie diese entsprechend der nebenstehenden Erläuterungen für die Felder A bis D analysieren.

Analyse I von (1) Betroffenheit und (2) Einfluss



Feld A: Diese Gruppe benötigt die geringste Aufmerksamkeit von Ihnen. Eine Beteiligung über die allgemeine Öffentlichkeitsarbeit ist ausreichend.
Feld B: Diese Gruppe wird oft übersehen und unterschätzt bei Beteiligungsformaten. Unterstützen Sie sie dabei, ihre Bedürfnisse und Erwartungen in den Prozess einfließen zu lassen.
Feld C: Personen, die großen Einfluss haben, aber nicht betroffen sind, können unter Umständen den Prozess bremsen oder gar behindern. Überzeugen Sie diese Gruppe von Ihrem Beteiligungsformat, sodass die Ergebnisse als verbindlich wahrgenommen werden.
Feld D: Dies sind die wichtigsten Akteur:innen für Ihren Partizipationsprozess. Eine Berücksichtigung ist bereits in einem frühen Stadium sinnvoll, eine gezielte und engagierte Kontaktsuche ist erforderlich.

Analyse II von (2) Einfluss und (3) Veränderungsdruck



Feld A: Diese Personen sind mit dem Status Quo zufrieden. Eine frühzeitige Information genügt in der Regel.
Feld B: Diese Akteur:innen können den Prozess behindern und sollten daher rechtzeitig eingebunden werden.
Feld C: Diese Gruppe wird am meisten von Veränderungen profitieren, hat allerdings kaum Einfluss bzw. Zugang zu Formen der traditionellen Beteiligung (wie z. B. Kommunalparlamente). Tragen Sie dazu bei, dass diese Gruppe in der Lage ist, ihre Anliegen selbst einzubringen! Wenn betroffene Gruppen nicht gehört werden, entstehen möglicherweise Lösungen, die nicht zielgruppengerecht sind.
Feld D: Diese Akteur:innen sollten Sie als Partner gewinnen, da von ihnen wichtige Veränderungen ausgehen.

SCHRITT 3: PLANUNG DES WEITEREN PARTIZIPATIONSPROZESSES

Für den weiteren Planungsprozess haben Sie nun eine Übersicht über die zu beteiligenden Gruppen und können entsprechend zielgruppengerechte Informations- und Beteiligungsformate planen.

WIE PRAKTISCH

IHR ARBEITSMATERIAL ZUM THEMA ...

LEITBILDENTWICKLUNG

Steuerung gehört zu den zentralen Gelingensfaktoren eines DKBM. Eine erfolgreiche Steuerung setzt unter anderem voraus, dass alle bildungsrelevanten Aktivitäten in einer Kommune auf der Grundlage bildungspolitischer Ziele gebündelt und aufeinander abgestimmt werden. Diese mittel- bis langfristigen Ziele werden häufig – zusammen mit weiteren Grundsätzen für die Arbeit im Bildungsbereich – in einem Leitbild oder in einer Vision formuliert. Gemeinsam mit allen relevanten Bildungsakteur:innen entwickelt, dient das Leitbild als Orientierungsrahmen für das Handeln der Beteiligten sowie der Positionierung der Kommune in der Öffentlichkeit. Ein gut moderierter partizipativer Erstellungsprozess wirkt sich zudem positiv auf die Vernetzung der Bildungsakteur:innen vor Ort, die Schaffung einer gemeinsamen Haltung und die Verbindlichkeit der getroffenen Vereinbarungen aus.

MERKMALE EINES LEITBILDES

- ✓ Ein Leitbild beschreibt eine Veränderung auf gesellschaftlicher Ebene (Impact) sowie eine Veränderung im Hinblick auf die Lebenslage der Bürger:innen in der Kommune.
- ✓ Es enthält ein ansprechendes Bild der Zukunft.
- ✓ Ein Leitbild ist angepasst auf die spezifischen Herausforderungen der Kommune.
- ✓ Es ist vorstellbar, wünschenswert, machbar, klar, flexibel und vermittelbar.
- ✓ Ein Leitbild ist ein Instrument der normativen Steuerung. Es zeigt die grundlegende Entwicklungsrichtung für die strategische und normative Steuerung an.

ERSTELLUNG EINES LEITBILDES

1. Koordinierende Einheit für die Leitbildentwicklung festlegen (z. B. Bildungsbüro)
2. Einzubindende Akteur:innen bestimmen (durch Stakeholderanalyse, Bildung eines Lenkungsgremiums)
3. Partizipativer Erstellungsprozess → *S. 31*
4. Abschließend abstimmen mit internen und externen Akteur:innen
5. Legitimieren durch Kreistags- oder Stadtratsbeschluss
6. Anschlussprozess definieren
   a. Wie wird das Leitbild kommuniziert?
   b. Wie wird es in das strategische und operative Management überführt?
   c. Wann wird es fortgeschrieben?

Der Erstellungsprozess eines Leitbildes kann einen längeren Zeitraum (ca. zwei Jahre) in Anspruch nehmen.

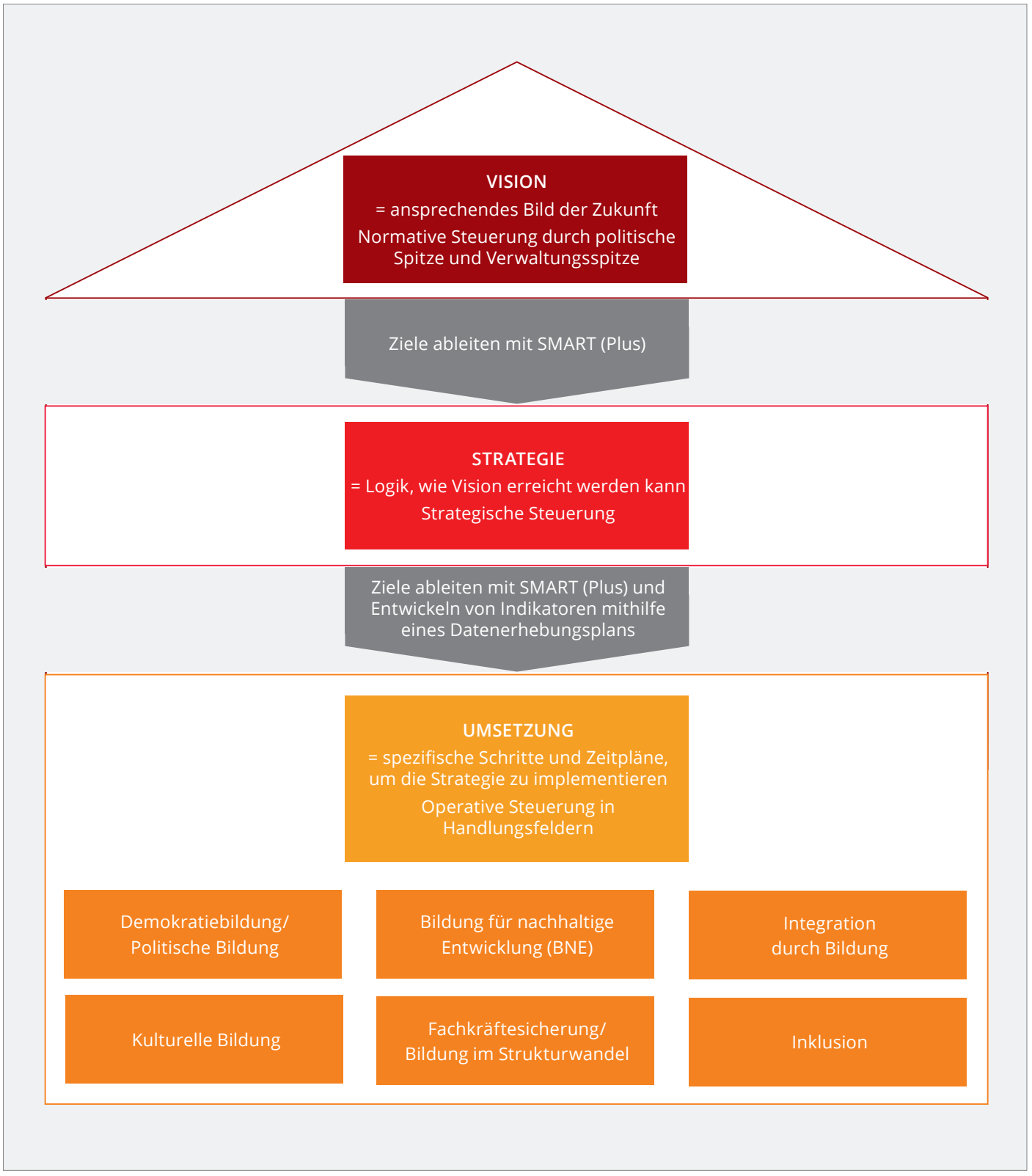
LITERATURTIPPS

- Wie praktisch: Kommunale Beteiligungsprozesse → *S. 31*
- Wie praktisch: Strategieentwicklung → *S. 34*
- Wie praktisch: Stakeholderanalyse → *S. 10*
- TRANSFER*kompakt* 06/2022: Vom Leitbild zur Umsetzung
- TRANSFER*kompakt* 01/2018: Leitbilder als Steuerungsinstrument

- ☑ **STRATEGISCHE ZIELE**
- ☐ DATENBASIERUNG
- ☐ KOORDINATION
- ☐ INTERNE KOOPERATION
- ☐ EXTERNE KOOPERATION
- ☐ QUALITÄTSMANAGEMENT
- ☐ ÖFFENTLICHER DISKURS

DAS STRATEGIEHAUS

ALLE BAUSTEINE IHRER BILDUNGSSTRATEGIE UNTER EINEM DACH



Grundlagen schaffen

Von der Theorie ...

Welche Voraussetzungen sollten erfüllt sein?

- ○ Die relevanten Akteur:innen sind über die Ziele und Möglichkeiten des DKBM informiert und haben gemeinsam thematische Schnittstellen identifiziert.
- ○ Die relevanten Akteur:innen haben ihre Bereitschaft erklärt, im Rahmen des DKBM zu kooperieren.
- ○ Mögliche Herausforderungen in der Zusammenarbeit und der Umgang damit wurden mit den Akteur:innen diskutiert.
- ○ Es steht fest, welche Themen (Schwerpunkte) im Bildungsmonitoring bearbeitet und welche Daten dafür genutzt werden sollen.
- ○ Es ist bekannt, welche Daten der amtlichen Statistiken oder anderer Stellen vorliegen.
- ○ Es gibt eine Übersicht, welche erforderlichen Daten fehlen und selbst erhoben werden müssen.

... zur Praxis

Welche Materialien können Sie unterstützen?

Wie können Sie Schnittstellen identifizieren und ein Schnittstellenmanagement gelingend umsetzen? → *S. 15*

Wie können Sie Kooperationen erfolgreich vorbereiten und gestalten? → *S. 16*

Wie können Sie den Prozess des Bildungsmonitorings initiieren und implementieren? → *S. 19*

Literaturtipps:

TRANSFER*kompass* Heft 02: Bildungsmonitoring

TRANSFER*kompass* Heft 10: Integrierte Planung

Wie gelingt eine Sozialraumanalyse? → *S. 22*

Wie können Sie eigene Datenerhebungen planen und umsetzen? → *S. 23*

WIE PRAKTISCH

IHR ARBEITSMATERIAL ZUM THEMA ...

SCHNITTSTELLEN-MANAGEMENT

In kommunalen Verwaltungen gilt in der Regel eine klare Arbeitsteilung innerhalb der nach Rechtskreisen und Themen gegliederten Ämter. Bei Querschnittsthemen sowie Innovationsprozessen ist es allerdings effektiver, fachdienstübergreifend zu arbeiten. Dafür müssen arbeitsorganisatorische und thematische Schnittstellen mit anderen Organisationseinheiten identifiziert werden. Hier kommt das Schnittstellenmanagement ins Spiel.

MEHRWERTE UND ZIELE EINES SCHNITTSTELLENMANAGEMENTS

Schnittstellen sind Berührungspunkte, die sich aufgrund der Arbeit an einem gleichen oder ähnlichen Thema ergeben. Das Schnittstellenmanagement identifiziert diese Punkte und trägt dafür Sorge, dass die Ziele an einem übergreifenden Interesse ausgerichtet werden. Schnittstellen können zu internen und externen Akteur:innen aufgebaut werden und sich über mehrere Ämter und Hierarchieebenen erstrecken. Verfolgt werden folgende Ziele:

- ✓ **Abgestimmte Ziele und Maßnahmen** zwischen Akteur:innen statt Insellösungen (horizontale Prozessorganisation)
- ✓ **Effiziente und effektive Organisation** von Prozessen durch die Orientierung an einem gemeinsamen Ziel

UMSETZUNG EINES SCHNITTSTELLENMANAGEMENTS

1. Identifizieren der inhaltlichen Berührungspunkte

Mit diesen Methoden können Sie Entwicklungen, die für die Kommune wichtig sind bzw. werden, analysieren:

- ✓ PEST-Analyse: Darstellung der **p**olitischen, ökonomischen (**e**conomical), **s**oziokulturellen und **t**echnologischen Entwicklungen und Einflussfaktoren auf das Themenfeld Bildung
- ✓ SWOT-Analyse: Herausstellen der Stärken (**s**trength), Schwächen (**w**eaknesses), Chancen (**o**pportunities) und Bedrohungen (**t**hreats) unter Einbindung verschiedener Akteur:innen
- ✓ Heranziehen aktueller Diskussionen in der Öffentlichkeit

2. Identifizieren der Akteur:innen und ihrer Beziehungen

Sind die gemeinsamen Themen sichtbar sind, analysieren Sie, wer diese aktuell bearbeitet und wen sie möglichweise noch berühren, z. B. mithilfe einer Stakeholder- bzw. Akteursanalyse, bei der auch die (nicht) bestehenden Verbindungen der Akteur:innen untereinander sichtbar gemacht werden.

- ✓ Markieren Sie auf einem Organigramm, wer für das Thema zuständig ist bzw. wer es bearbeitet.
- ✓ Markieren Sie anschließend, in welcher Beziehung die Akteur:innen untereinander stehen (starke Verbindung – schwache Verbindung – Konflikt) bzw. welche Verbindung sie zum Thema haben. Dies gibt Ihnen Hinweise darauf, wo Sie Ihr Schnittstellenmanagement verstärken müssen, wenn die Akteur:innen noch nicht intensiv genug zusammenarbeiten.

▶▶ **LITERATURTIPP:** Wie praktisch: Stakeholderanalyse → *S. 10*

- ☐ STRATEGISCHE ZIELE
- ☐ DATENBASIERUNG
- ☑ **KOORDINATION**
- ☑ **INTERNE KOOPERATION**
- ☑ **EXTERNE KOOPERATION**
- ☐ QUALITÄTSMANAGEMENT
- ☐ ÖFFENTLICHER DISKURS

WIE PRAKTISCH

IHR ARBEITSMATERIAL ZUM THEMA ...

KOOPERATIONEN

AUFBAUEN UND VEREINBAREN

Die Gestaltung der kommunalen Bildungslandschaft bedarf eines kooperativen Ansatzes. Unterschiedliche Akteur:innen im Bereich Bildung werden für die gemeinsame Zielsetzung einer kohärenten Bildungslandschaft zu Partner:innen auf Augenhöhe. Der Aufbau und die verbindliche Vereinbarung von Kooperationen werden insbesondere dann zu einer wesentlichen Aufgabe, wenn Bildung als Gemeinschaftsaufgabe verstanden wird, die dem Ziel folgt, die Qualität und Wirkung von Bildungsangeboten nachhaltig zu steigern. Wie Kooperationen Schritt für Schritt effizient und zielgerichtet aufgebaut werden, zeigt die folgende Übersicht.

ANBAHNUNG VON KOOPERATIONEN

VORGEHEN	FRAGESTELLUNGEN	UMSETZUNG
PRÜFEN DER EIGENEN KOOPERATIONSBEREITSCHAFT		
■ Identifizierung der Ziele und Potenziale für eine mögliche Zusammenarbeit ■ Definition der Mehrwerte der Zusammenarbeit ■ Herausarbeiten der Kriterien für eine erfolgreiche Zusammenarbeit	**Worauf** bezieht sich die Zusammenarbeit genau? **Welche** Ziele werden mit einer Zusammenarbeit verfolgt? **Was** wird durch eine Zusammenarbeit gewonnen? **Warum** lohnt sich eine Zusammenarbeit? **Welche** eigenen Erwartungen bestehen bzgl. einer Zusammenarbeit? **Welche** Kriterien bestimmen eine erfolgreiche Zusammenarbeit?	■ Brainstorming
OPTIONEN EINER KOOPERATION		
■ Analyse der Akteurslandschaft ■ Sondierung für eine mögliche Zusammenarbeit	**Welche** Institutionen, Akteur:innen sind in den relevanten Bereichen aktiv? **Welche** Bedeutung haben sie für das definierte Ziel? **Wie** und **wann** müssen sie einbezogen werden? **Welche** Schnittmenge besteht zu den identifizierten Zielen, Potenzialen und Kriterien der Zusammenarbeit?	■ Akteursanalyse ■ Stakeholderanalyse

LITERATURTIPPS

- TRANSFER*kompass* Heft 03: Kooperation
- TRANSFER*kompass* Heft 06: Vernetzungsstrukturen
- Dokumentation und Themenposter FACHTAG*Kooperation*
- TRANSFER*kompakt* 07/2019: Kooperation mit kreisangehörigen Kommunen

- ☐ STRATEGISCHE ZIELE
- ☐ DATENBASIERUNG
- ☐ KOORDINATION
- ☑ INTERNE KOOPERATION
- ☑ EXTERNE KOOPERATION
- ☐ QUALITÄTSMANAGEMENT
- ☐ ÖFFENTLICHER DISKURS

VORGEHEN	FRAGESTELLUNGEN	UMSETZUNG
SPEZIFIZIEREN DER MÖGLICHKEITEN FÜR EINE KOOPERATION		
■ Identifizierung der jeweiligen Mehrwerte ■ Beschreiben der spezifischen Interessen für eine Zusammenarbeit	**Welchen** möglichen Mehrwert hat ein:e ausgewählte Kooperationspartner:in von einer Zusammenarbeit? **Wie** lässt sich das jeweilige spezifische Interesse an einer Zusammenarbeit beschreiben? **Wie** lassen sich die Mehrwerte nach innen und außen kommunizieren?	■ Personas Methode ■ Steckbrief
KONTAKTAUFBAU FÜR EINE KOOPERATION		
■ Aufbau und Herstellung der Kontakte ■ Gestaltung eines Erstkontaktes	**Welche** Kontakte (der eigenen Institution) bestehen bereits? **Wie** lassen sich Kontakte herstellen? **Wie** lässt sich der Erstkontakt gestalten?	■ Bestandsaufnahme der Kontakte durch Gespräche ■ Planung von Kommunikationsanlässen, Personas Methode

VORBEREITUNG UND ABSCHLUSS EINER KOOPERATION

VORGEHEN	FRAGESTELLUNGEN	UMSETZUNG
VORBEREITUNG		
■ Abstimmung und Festhalten der gemeinsamen Ziele ■ Vergegenwärtigen und Festhalten der nächsten Schritte für eine Zusammenarbeit	**Welche** Ziele verfolgt die gemeinsame Zusammenarbeit? **Inwiefern** unterstützt das erwartete Ergebnis die jeweiligen eigenen strategischen Ziele? **Welche** Schritte müssen zur Vereinbarung der Kooperation umgesetzt werden?	■ Workshop/Gespräche zur Abstimmung ■ Entwurf der Kooperationsvereinbarung ■ Dokumentation der (Abstimmungs-)Ergebnisse ■ Meilensteinplanung
ABSTIMMUNG		
■ Interne Vorbereitung und Absicherung der Zusammenarbeit	**Inwiefern** wird die Zusammenarbeit in der Institution unterstützt? Braucht es ggf. strategische Beschlüsse?	■ Gespräche ■ Beschlussvorlage ■ Vermerk
VEREINBARUNGEN		
■ Festlegen der Bedingungen der Zusammenarbeit	**Wie** wird die Zusammenarbeit im Detail gestaltet? **Wer** hat welche Aufgabe? **Wie** werden Entscheidungen getroffen? **Wer** ist Ansprechpartner:in? **Wer** ist verantwortlich für die Prozesse der Zusammenarbeit? **Wer** erstellt die Vereinbarung?	■ Planung der Arbeitsprozesse ■ Fertigstellung der Kooperationsvereinbarung
ABSCHLUSS		
■ Abstimmen der Rahmenbedingungen für die Kooperationsvereinbarung	**Wer** unterschreibt die Vereinbarung? **Inwiefern** wird der Abschluss öffentlichkeitswirksam begleitet?	■ Ablaufplanung ■ Pressekonferenz/-mitteilung

UMSETZUNG EINER KOOPERATION

VORGEHEN	FRAGESTELLUNGEN	UMSETZUNG
AUFBAU EINER REGELMÄSSIGEN ZUSAMMENARBEIT		
■ Aufbau der Kommunikationsprozesse und -strukturen ■ Entwicklung und Abstimmung der Arbeitsabläufe ■ Ermittlung des jeweiligen Ressourceneinsatzes	**In** welchen Abständen findet ein Austausch statt? **Wie** werden Vertretungen geregelt? **Wer** organisiert und koordiniert den Austausch? **Wie** werden Aufgaben verteilt? **Wer** lädt ein? **Wer** dokumentiert und kommuniziert die Ergebnisse?	■ Workshop/Gespräch zur Festlegung gemeinsamer Vorgehensweisen und Regeln ■ Protokoll ■ Geschäftsordnung
ZIELE UND ABLEITUNG EINES HANDLUNGSKONZEPTES		
■ Festlegen und Anpassen der gemeinsamen Ziele ■ Entwickeln eines gemeinsamen Handlungskonzeptes	**Welche** gemeinsamen Ziele bestehen? **Wie** kann bestehenden Herausforderungen im Rahmen der gemeinsamen Ziele begegnet werden? **Welche** gemeinsamen Maßnahmen können abgeleitet werden?	■ Moderierter Workshop ■ Aufbereitete Daten zur Darstellung von Herausforderungen ■ Handlungskonzept
WIRKUNGSÜBERPRÜFUNG DES GEMEINSAMEN HANDELNS		
■ Planung und Durchführung einer Überprüfung der gemeinsamen Tätigkeiten/ Maßnahmen	**Inwiefern** sind die Tätigkeiten/ Maßnahmen wirksam? **Welche** Indikatoren beschreiben das Erreichen der definierten Ziele?	■ Qualitätsmanagement, z. B. Wirkungsorientierung
ÖFFENTLICHKEITSARBEIT		
■ Erfolge feiern und kommunizieren ■ Informationen zielgruppengerecht aufbereiten	**Welche** Erfolge können öffentlichkeitswirksam kommuniziert werden? **Welche** Akteur:innen (z .B. Politik, Geldgeber:innen etc.) sollten regelmäßig über Fortgang einen Bericht erhalten?	■ Pressemitteilungen ■ Berichte ■ Vermerke ■ Mitteilungsvorlagen

ÜBERPRÜFUNG DER KOOPERATIONEN

VORGEHEN	FRAGESTELLUNGEN	UMSETZUNG
NACHHALTIGKEIT SICHERSTELLEN		
■ (regelmäßiger) Abgleich der Ziele und Bedingungen der Zusammenarbeit	Entsprechen die gemeinsam definierten Ziele noch den derzeitigen Gegebenheiten? Sind Haltung und Rolle zur vereinbarten Zusammenarbeit aktuell? Haben sich Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit verändert?	■ Moderierter Workshop ■ Regelmäßiger Tagesordnungspunkt

GELINGENSBEDINGUNGEN IM ÜBERBLICK

1. Aufbau von Vertrauen über die Zeit ermöglichen
2. Entwicklung einer gemeinsamen Haltung/eines gemeinsamen Verständnisses
3. Verständnis für unterschiedliche Kommunikations-, Entscheidungs- und Umsetzungskulturen
4. Vereinbarungen an bestimmte Kriterien, Bedarfe, Indikatoren knüpfen und stetig überprüfen
5. Geduld für die Entwicklung der Prozesse

WIE PRAKTISCH

IHR ARBEITSMATERIAL ZUM THEMA ...

IMPLEMENTIERUNG EINES BILDUNGSMONITORING

Datenbasierung, also die Beantwortung konkreter Fragen anhand von Daten und Analysen, stellt ein wesentliches Element zur effektiven und zielgerichteten Steuerung der kommunalen Bildungslandschaft dar. Das Bildungsmonitoring liefert neutrale und fortschreibbare Informationen, die der Optimierung und Versachlichung der Entscheidungsfindung in bildungspolitischen Fragen dienen. Mit den Ergebnissen können strategische Entscheidungen, Zielformulierungen sowie Maßnahmenentwicklung und -planung unterstützt werden. Hierfür ist entscheidend, die Einführung eines Bildungsmonitorings an den eigenen strukturellen Rahmenbedingungen und den kommunalspezifischen Problemstellungen auszurichten, d.h. an aktuellen, relevanten Handlungsfeldern, bei denen die Kommune über Entscheidungskompetenz verfügt. Wie das gelingen kann, zeigt die nachfolgende Beschreibung als idealtypische Einführung in drei Schritten.

1. AUFTRAG UND KLÄRUNG DER RAHMENBEDINGUNGEN

ZIELE	BETEILIGTE AKTEUR:INNEN	MEHRWERTE
Der **Auftrag** für ein Bildungsmonitoring, d.h., dass Daten und Fakten für ausgewählte Entscheidungsprozesse zusammengetragen werden, ist durch eine Grundsatzentscheidung erteilt.	■ Strategische Ebene (Entscheidung) ■ Politische Ebene (eingebunden)	✓ Steuerung: Eine Grundsatzentscheidung für die Einführung eines Bildungsmonitorings ermöglicht eine datenbasierte Bildungssteuerung für die strategische und politische Ebene.
Der **Prozessweg** zur Verständigung über Ziele, Auftragseinholung und Klärung der Erwartungen ist abgestimmt.	■ Strategische Ebene (Entscheidung)	✓ Routinen: Durch die Vereinbarung auf bestimmte Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse werden Routinen aufgebaut und sichern damit nachhaltig den Erfolg des Vorhabens.

LITERATURTIPPS

- TRANSFER*kompass* Heft 01: Bildungsmonitoring
- TRANSFER*kompass* Heft 10: Integrierte Planung
- Dokumentation und Themenposter FACHTAG*Bildungsmonitoring*
- Dokumentation und Themenposter FACHTAG*Integrierte Planung*
- TRANSFER*kompakt* 11/2020: Bildungsberichte – Antworten auf kommunale Fragestellungen
- TRANSFER*kompakt* 04/2023: Die kulturelle Bildungslandschaft abbilden
- TRANSFER*kompakt* 01/2017: Monitoring-Ergebnisse wirkungsvoll kommunizieren

- ☐ STRATEGISCHE ZIELE
- ☑ **DATENBASIERUNG**
- ☐ KOORDINATION
- ☐ INTERNE KOOPERATION
- ☐ EXTERNE KOOPERATION
- ☐ QUALITÄTSMANAGEMENT
- ☐ ÖFFENTLICHER DISKURS

ZIELE	BETEILIGTE AKTEUR:INNEN	MEHRWERTE
Eine zuständige Person als **verantwortliche Stelle für das Bildungsmonitoring** ist klar benannt. Die **personellen und finanziellen Ressourcen** sind eingeplant und in den Organisationsstrukturen und Entscheidungsprozessen berücksichtigt.	■ Strategische Ebene (Entscheidung)	✓ Einbindung und Ressourcen: Klare personelle Zuständigkeit ist eine wesentliche Gelingensbedingung. Ein auf Langfristigkeit angelegtes Bildungsmonitoring benötigt eine entsprechende Einbindung und Ausstattung.
Der/Die Bildungsmonitorer:in ist **als Ansprechpartner:in** den internen und externen Akteur:innen **bekannt**. Erste Abstimmungen zu **Rolle und Aufgaben** der/des Bildungsmonitorer:in haben stattgefunden. Die **Beteiligung und deren Beteiligungstiefe** sind klar definiert.	■ Bildungsverantwortliche ■ Verwaltungsinterne Akteur:innen (sind informiert) ■ Akteur:innen aus Zivilgesellschaft und Wirtschaft (sind informiert)	✓ Hohe Akzeptanz: Das frühzeitige Einbeziehen aller relevanten Bildungsakteur:innen sorgt für eine höhere Akzeptanz der Aufgaben des Bildungsmonitorings.
Eine erste Diskussion der Themenbereiche mit kommunaler Entscheidungskompetenz sowie der spezifischen Problemlagen der Kommune hat stattgefunden und **aktuelle Handlungsfelder** wurden identifiziert.	■ Bildungsverantwortliche ■ Verwaltungsinterne Akteur:innen (bringen sich ein) ■ Akteur:innen aus Zivilgesellschaft und Wirtschaft (bringen sich ein)	✓ Verwertbarkeit: Die Ausrichtung des Bildungsmonitorings an den kommunalspezifischen Problemlagen sichert die Verwertbarkeit der Daten. ✓ Interesse: Die Beteiligung vieler Akteur:innen und die Berücksichtigung ihrer Perspektiven sichert das Interesse an den Ergebnissen des Bildungsmonitorings.
Konkrete Fragestellungen zu den Handlungsfeldern sind formuliert und bestenfalls sind entsprechende Indikatoren benannt.	■ Bildungsverantwortliche	✓ Klärung: Fokussierung und eine klare Aufgabenstellung sind wichtige Voraussetzungen für das Bildungsmonitoring.

2. VORBEREITUNG, ENTWICKLUNG UND BETEILIGUNG

ZIELE	BETEILIGTE AKTEUR:INNEN	MEHRWERTE
Den Bildungsverantwortlichen ist bekannt, **welche Daten, Aussagen und Berichte** durch die bestehenden Berichtswesen, auch bereichsübergreifend, **vorliegen**.	■ Bildungsverantwortliche (Bildungsmonitorer:in und Bildungsmanager:in) ■ Relevante Akteur:innen	✓ Verlässliche Datenbasis: Das Wissen um vorliegende Daten ermöglicht eine effiziente Verzahnung sämtlicher Daten, wodurch eine valide und verlässliche Datenbasis gewährleistet ist.
Die/der **Datenschutzbeauftragte** ist über das Vorhaben **informiert** und hat den Mehrwert erkannt.	■ Bildungsverantwortliche ■ Datenschutzbeauftragte:r	✓ Datenschutz: Fragen und Herausforderungen des Datenschutzes wird durch eine rechtzeitige Beteiligung einer/eines Datenschutzbeauftragten begegnet.
Ein **Prozess- und Beteiligungsplan** zur Umsetzung für das Bildungsmonitoring ist erarbeitet. Die **Einbindung relevanter Akteur:innen** zu wichtigen Prozessmeilensteinen ist definiert. **Zielgruppen** für die Ergebnisse des Bildungsmonitorings sind bestimmt.	■ Bildungsverantwortliche	✓ Erfolgreiche Verzahnung: Für eine erfolgreiche Verzahnung aller Aktivitäten und Daten wird eine frühe Einbindung relevanter Akteur:innen als sinnvoll erachtet. ✓ Einbindung: Die beteiligten und relevanten Akteur:innen unterstützen bei wichtigen Meilensteinen des Monitorings.

Der Prozess- und Beteiligungsplan ist mit den beteiligten Akteur:innen abgestimmt.	■ Bildungsverantwortliche ■ Relevante Akteur:innen (nachfolgend: Arbeitskreis Bildungsmonitoring)	✓ Effiziente Steuerung: Eine abgestimmte und für alle Akteur:innen transparente Beteiligung erhöht die Möglichkeiten einer gezielten und effizienten Steuerung.
Die **IT-Strukturen** für die Zusammenführung und Verarbeitung der verschiedenen Daten(-formate/-quellen) ist geklärt. Bei Bedarf ist eine IT-Strukturlösung konzeptionell vorbereitet und fachspezifisch begleitet entschieden. Die IT-Struktur ist einsatzbereit.	■ Strategische Ebene (Entscheidung) ■ Unterschiedliches Fachpersonal (eingebunden) ■ IT-Verantwortliche (eingebunden)	✓ Nachhaltigkeit: Ein auf Langfristigkeit ausgelegtes Bildungsmonitoring bedarf einer fundierten, bedarfsgerechten IT-Struktur.

3. UMSETZUNG DER DATENAUSWERTUNG UND -AUFBEREITUNG

ZIELE	BETEILIGTE AKTEUR:INNEN	MEHRWERTE
Die **Indikatoren und Kennzahlen** zur Beantwortung der vorab definierten konkreten Fragestellungen sind ausgewählt.	■ Bildungsmonitorer:in	✓ Zielgerichtet: Die vorab definierten Themen und Handlungsfelder werden durch die Auswahl systematisch, zielgerichtet und kontinuierlich abbildbar.
Eine **Datenbank** ist eingerichtet und die entsprechenden Daten sind eingepflegt.	■ Bildungsmonitorer:in	✓ Struktur: Eine Datenbank ordnet und strukturiert die Daten. Ein gepflegter Datensatz kann ggf. Zwischenauswertungen zu spezifischen Fragen ermöglichen.
Eine **erste Auswertung** der Daten ist erfolgt und ein Entwurf zur Abstimmung erstellt.	■ Bildungsmonitorer:in	✓ Übersicht: Ene erste Zusammenstellung der ausgewerteten Daten dient der Übersicht und gibt erste Hinweise.
Der **Entwurf der erste Auswertungsergebnisse** ist fachlich interpretiert und strategisch abgestimmt. Ggf. erfolgt dies in zwei Schritten: (a) Abstimmung mit den Fachplaner:innen bzw. Fachbereichen und (b) Abstimmung auf strategischer Ebene	■ Arbeitskreis Bildungsmonitoring ■ Strategische Ebene	✓ Hohe Aussagekraft: Eine fachliche Auswertung und Interpretation erhöhen den Aussagenwert der Ergebnisse.
Ein **abgestimmter Bericht** wird erstellt. Die Aufbereitung des Berichtes erfolgt entsprechend der vorab definierten Zielgruppen.	■ Bildungsmonitorer:in	✓ Zielgruppengerechte Aufbereitung: Für die erfolgreiche Umsetzung sind der Diskurs sowie die Einbindung relevanter Stellen maßgeblich.
Der **Bericht** wird für den Diskurs auf unterschiedlichen Ebenen verwendet und öffentlichkeitswirksam **präsentiert.**	■ Bildungsmonitorer:in und Bildungsverantwortliche (stimmen Anlässe und Formate der Berichterstattung und Außenwirkung ab und liefern Inhalte)	✓ Entscheidungsgrundlage: Die Ergebnisse des Bildungsmonitorings und deren Interpretationen sind Entscheidungsgrundlage zur Steuerung des Bildungsgeschehens und deren Rahmenbedingungen. Idealerweise fließen die Ergebnisse in einen Steuerungskreislauf. → *S. 35*

WIE PRAKTISCH

IHR ARBEITSMATERIAL ZUM THEMA ...

DIE KOMMUNE ALS SOZIALRAUM

KLEINRÄUMIGE BETRACHTUNG IM DKBM

Das Sozialraumkonzept beschreibt eine analytische Herangehensweise zur kleinräumigen Betrachtung von Kommunen. Das Besondere an dieser sozialräumlichen Betrachtung ist, dass die Kommune nicht nur als territorialer Raum verstanden und erfasst wird, sondern zugleich auch die dort lebenden Bürger:innen und ihre (individuellen) Lebenswelten in den Fokus genommen werden. Das Konzept des Sozialraumes stellt damit eine Verbindung zwischen dem territorialen Raum und den Menschen, die in diesem Raum leben, her. Durch diese Verbindung von geografischem Raum und dem ‚tatsächlichen' Lebensraum der Menschen, können (Bildungs-) Maßnahmen und (Bildungs-)Angebote noch passgenauer auf die in einer Kommune lebenden Menschen abgestimmt werden. Welche Ebenen und Perspektiven betrachtet und welche Daten dafür im Rahmen des Bildungsmonitorings herangezogen werden können, fasst unser nachfolgender Überblick der sozialräumlichen Analyseansätze zusammen.

ÜBERBLICK: WICHTIGE SOZIALRÄUMLICHE ANALYSEANSÄTZE

Innen- und Außenperspektive auf Sozialräume

- ✓ Innenperspektive: Sozialräume werden von innen nach außen konzipiert. Dafür werden die in einer Kommune lebenden Menschen und ihre Lebenswelten in den Blick genommen.
- ✓ Außenperspektive: Sozialräume werden von außen nach innen konzipiert, d. h., die Menschen, Dinge und Eigenschaften einer Kommune werden anhand statistischer Kennziffern erfasst und typisiert.

Drei Ebenen einer sozialräumlich differenzierten bzw. kleinräumigen Betrachtung von Kommunen

- ✓ Erste Ebene: Herkunftsgebiete der Bildungsteilnehmer:innen typisieren und identifizieren (Außenperspektive)
- ✓ Zweite Ebene: Räumliche Verteilung der Standorte der Bildungsangebote betrachten (Außenperspektive)
- ✓ Dritte Ebene: individuelle (Lebenswelt-)Ebene der Bildungsteilnehmer:innen erfassen (Innenperspektive)

Quantitative und qualitative Perspektiven auf den Sozialraum

- ✓ Quantitative Perspektive: Rückgriff auf statistische Kennziffern, um den Sozialraum und seine Bewohner:innen zu erfassen (= Kommune als Planungsraum); statistische Kennziffern, wie bspw. SGB II-Quoten, Umzugsquoten, Schulabgangsstatistiken und Bebauungskennziffern
- ✓ Qualitative Perspektive: Einblicke in die individuellen Lebenswelten der Menschen in einem Sozialraum (= Kommune als Lebensraum); Qualitative Erhebungsmethoden, wie bspw. (Expert:innen-)Interviews, subjektive Landkarten und Stadtteilbegehungen

LITERATURTIPPS

- TRANSFER*kompakt* 09/2022: Die Kommune als Sozialraum
- Mehr zum Thema Sozialraumanalysen in unserem THEMEN*finder*

- ☐ STRATEGISCHE ZIELE
- ☑ **DATENBASIERUNG**
- ☐ KOORDINATION
- ☐ INTERNE KOOPERATION
- ☐ EXTERNE KOOPERATION
- ☐ QUALITÄTSMANAGEMENT
- ☐ ÖFFENTLICHER DISKURS

WIE PRAKTISCH

IHR ARBEITSMATERIAL ZUM THEMA ...

EIGENE DATENERHEBUNGEN

PLANUNG UND UMSETZUNG

Eine eigene Erhebung wird relevant, wenn sich Fragen ergeben, die nicht mit vorhandenem Datenmaterial beantwortet werden können. Entscheidend für eine gelungene Vorbereitung ist die Festlegung von Zielen. Anbei erfahren Sie, was Sie bei der Organisation, beim Aufbau des Fragebogens und bei der Datenverarbeitung beachten sollten.

CHECKLISTE FÜR EINE GELUNGENE DURCHFÜHRUNG

Vorbereitung: Ziele der Datenerhebung

- ✓ Wie ist die Auftragslage? Welches Steuerungsinteresse besteht?
- ✓ Welche Fragestellungen/Hypothesen liegen vor?
- ✓ Wen möchten/müssen Sie beteiligen? Wie können Sie beteiligen?
- ✓ Welche Daten liegen schon vor?
- ✓ Welche IT-Ausstattung/Kompetenz ist vorhanden?
- ✓ Machbarkeit?

Verfahren der Datenerhebung

- ✓ Überlegungen zum Datenformat (Paper oder Online-Befragung)
- ✓ Überlegungen zur Durchführbarkeit (Kompetenzen, Ressourcen etc.)

Organisation der Datenerhebung

- ✓ Öffentlichkeit herstellen/Kooperationen
- ✓ Auswahl des Zeitraumes/der Zeiträume
- ✓ Vorlauf planen (Rechtliches, Absprachen, Einarbeitung)
- ✓ Durchführung (inkl. Pretest, Erinnerungen etc.)

Aufbau eines Fragebogens

- ✓ Transparenz
- ✓ Umfang und Design/Layout
- ✓ Klarer Aufbau/Steigerung
- ✓ Persönliche Fragen am Schluss
- ✓ Gewisse Variabilität der Fragen (offene/geschlossene Fragen)

Datenverarbeitung

- ✓ Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse
- ✓ Dokumentation
- ✓ Eventuelle Handlungsempfehlungen

LITERATURTIPPS

- TRANSFER*kompakt* 11/2016: Eigene Datenerhebungen
- Mehr zum Thema Datenerhebung in unserem THEMEN*finder*

- ☐ STRATEGISCHE ZIELE
- ☑ **DATENBASIERUNG**
- ☐ KOORDINATION
- ☐ INTERNE KOOPERATION
- ☐ EXTERNE KOOPERATION
- ☐ QUALITÄTSMANAGEMENT
- ☐ ÖFFENTLICHER DISKURS

Strukturen und Prozesse aufbauen

Von der Theorie …	… zur Praxis
Welche Voraussetzungen sollten erfüllt sein?	*Welche Materialien können Sie unterstützen?*
○ Es steht fest, welche Gremien für das DKBM genutzt und welche neu eingerichtet werden. Aufgaben und Sitzungskultur sind festgelegt.	Wie schaffen Sie gelingende Gremienstrukturen und nachhaltige Netzwerke? → *S. 25*
○ Die Gremien erhalten für ihre Arbeit die notwendige Unterstützung durch eine Geschäftsstelle, begleitende Arbeitsgruppen o. Ä.	
○ Das DKBM ist an verwaltungsinterne Abstimmungs- und Entscheidungsroutinen angebunden.	
○ Es gibt einen Überblick über das bereits bestehende Berichtswesen in der Kommunalverwaltung.	Wie können Sie den Prozess des Bildungsmonitorings initiieren und implementieren? → *S. 19*
○ Es ist geklärt, welche Daten und Aussagen aus den Berichtssystemen für den Bildungsbericht – und umgekehrt – genutzt werden.	
○ Verschiedene Fachberichte (z. B. Sozial-, Jugend-, Berufsbildungsbericht) können miteinander verknüpft und in einer integrierten Form vorgelegt werden.	Wie können Sie eine integrierte Planung auf- und ausbauen und die fachdienstübergreifende Zusammenarbeit forcieren? → *S. 27*
○ Die Zielgruppen für das Bildungsmonitoring stehen fest. Die Ergebnisse werden entsprechend aufbereitet.	Welche Mehrwerte hat ein DKBM und wie können Sie es an den richtigen Stellen verankern? → *S. 8*
○ Die Angebote und Anbieter in der Bildungslandschaft sind dokumentiert. Diese Übersicht wird fortlaufend aktualisiert.	Wie erreichen Sie durch digitale Bildungsportale Transparenz über Angebote und Anbieter? → *S. 28*
○ Bürger:innen sowie Politik, Verwaltung und andere relevante Akteur:innen sind über Bildungsangebote und -anbieter informiert.	Wie können Sie partizipative Prozesse gestalten? → *S. 31*

WIE PRAKTISCH

IHR ARBEITSMATERIAL ZUM THEMA ...

NETZWERKMANAGEMENT

Netzwerke werden geschaffen, um Transparenz herzustellen, Abstimmungen zu ermöglichen, Kooperationen aufzubauen und Themenfelder bzw. Projekte zu koordinieren. Durch den Austausch von Informationen und Ressourcen sowie als Plattform für Kooperationsmöglichkeiten erzeugen Netzwerke auch immer Potenziale, weshalb sich ihre oftmals aufwändige Pflege und die aktive Gestaltung der Beziehungen zwischen den Beteiligten lohnt. Aus immer wiederkehrenden Fragen haben wir wichtige Faktoren für den Start von Netzwerken, den Aufbau gelingender Strukturen und das Aufrechterhalten eines Netzwerkes über eine längere Zeit zusammengestellt.

FÜNF FAKTOREN FÜR NACHHALTIGE NETZWERKE

Netzwerke sollten sowohl die lokalen Bedingungen als auch die bestehenden Vernetzungs-, Informations- und Austauschstrukturen berücksichtigen. Daher ist es wichtig, zunächst eine Übersicht zu erstellen, welche Akteur:innen, Gremien und Netzwerke bereits existieren, um die verschiedenen Ausrichtungen und Ziele zu differenzieren. So können im nächsten Schritt die relevanten Akteur:innen und Stakeholder:innen für das eigene Netzwerk identifiziert und eingebunden werden (Stakeholderanalyse → *S. 10*).

1. Im Netzwerk sollte eine träger- und institutionsübergreifende Konsensorientierung stattfinden, um ein gemeinsames Verständnis zu erarbeiten und gemeinsame Ziele zu definieren. Die Motivation, eine Veränderung zu erreichen, stärkt die Eigenmotivation der Mitglieder:innen – ein wichtiger Faktor, da Netzwerke häufig neben der alltäglichen Arbeit geführt und oftmals auch außerhalb der Arbeitszeiten wahrgenommen werden müssen.
2. Kommunale Netzwerke benötigen Unterstützung durch die Politik und Rückhalt durch die Verwaltungsorganisation. Auch die aktive Unterstützung durch externe Akteur:innen, wie Vertreter:innen der Landesschulbehörden, Bildungsanbieter, zivilgesellschaftliche Akteur:innen etc., sind wichtig für eine dauerhafte Etablierung.
3. Langfristige Netzwerke bedürfen einer hauptamtlichen Netzwerkpflege mit eigenen Stundenkontingenten, Entscheidungsbefugnissen und sächlichen Ressourcen. Die koordinierende Instanz sollte eine systemische Sichtweise auf den kommunalen Gesamtprozess legen und folgende Aufgaben übernehmen: Organisation der Räumlichkeiten, Terminkoordination, Versenden der Einladungen, Moderation des Treffens und Protokollierung, ggf. Einbringen von Impulsen durch externe Referierende.
4. Für den Umgang im Netzwerk ist es wichtig, dass alle Akteur:innen auf Augenhöhe arbeiten, wertschätzend miteinander umgehen und einen entsprechenden Rahmen schaffen. Wenn Probleme und Konflikte auftreten, müssen diese bearbeitet werden. Eine Netzwerkkoordination kann als vermittelnde und neutrale Instanz in das Geschehen eingreifen.

LITERATURTIPPS

- TRANSFER*kompass* Heft 06: Vernetzungsstrukturen
- Checkliste Netzwerkorganisation
- Blickpunkt: Bildung mit Struktur

- ☐ STRATEGISCHE ZIELE
- ☐ DATENBASIERUNG
- ☐ KOORDINATION
- ☑ **INTERNE KOOPERATION**
- ☑ **EXTERNE KOOPERATION**
- ☐ QUALITÄTSMANAGEMENT
- ☐ ÖFFENTLICHER DISKURS

CHECKLISTE: GELINGENSBEDINGUNGEN AUS DER PRAXIS

1. Netzwerke planen und vorbereiten

- ✓ Nur durch eine realistische Planung des benötigten Ressourcenaufwandes kann ein Überblick geschaffen werden, inwieweit es möglich ist, das Netzwerk dauerhaft aufrechtzuerhalten.
- ✓ Mithilfe einer Ist-Analyse der Problemlage kann ein Handlungsrahmen für das Netzwerk identifiziert und als Impuls beim Auftakttreffen beschrieben werden.
- ✓ Unterstützend ist es hilfreich, die Datenlage vorab zu analysieren und ebenfalls beim Auftakt zu beschreiben.
- ✓ Eine Analyse relevanter Netzwerkpartner:innen (Türöffner:innen/ Stakeholder:innen/ Vetoplayer:innen) stellt sicher, dass die „richtigen" Akteur:innen ins Netzwerk eingebunden werden.
- ✓ Bereits zu Beginn sollte ein klarer Arbeits- bzw. Projektauftrag vorliegen, in den die Netzwerkakteur:innen eigene Bedarfe und Interessen einbringen können. Nach der Abstimmung des Auftrages gilt es, einen klaren Rahmen und Ziele zu definieren und dabei den Handlungsspielraum des Netzwerkes zu berücksichtigen.
- ✓ Die Wahl der Termine für die Netzwerktreffen sind für die Akzeptanz des Netzwerkes von wesentlicher Bedeutung (z. B. während oder außerhalb der Arbeitszeit).
- ✓ Doppelrollen als Moderator:in (neutrale Position) und Teilnehmer:in sollten vermieden werden. Ansonsten helfen Sätze wie „jetzt bin ich Moderator:in/Teilnehmer:in" bzw. ein Positionswechsel im Raum je nach Rolle.
- ✓ Damit die Teilnehmenden den Arbeitsaufwand abschätzen können, sollten im Vorfeld die organisatorischen Rahmenbedingungen kommuniziert werden (z. B. Tagesablauf, Dauer des Termins, Protokollierung).

2. Ziele und Visionen der Netzwerke definieren

- ✓ Erst, wenn für alle ersichtlich ist, was mit dem Netzwerk von wem erreicht werden soll, kann auch darauf hingearbeitet werden. Um die Motivation dauerhaft zu stärken, ist es hilfreich, anhand der einzelnen Interessen der Teilnehmenden gemeinsame Ziele und eine gemeinsame Vision zu entwickeln. Dabei sollten alle transparent mit ihren Vorstellungen, Interessen, aber auch möglichen Hemmnissen umgehen und diese kommunizieren.
- ✓ Um gemeinsame Ziele und eine Vision zu definieren, ist es wichtig, den vorgegebenen Handlungsspielraum und den konkreten Auftrag zu kommunizieren (von der freien Erarbeitung von Ergebnissen bis zu engen Vorgaben).
- ✓ Bereits zu Beginn eines Netzwerkes sollte klar sein, was am Ende mit den Ergebnissen passiert.

3. Verbindlichkeit herstellen

- ✓ Eine Verbindlichkeit des Netzwerkes schafft Kontinuität, z. B. durch eine Geschäftsordnung, das klare Definieren von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten oder Kooperationsvereinbarungen.
- ✓ Eine weitere Möglichkeit, eine Verbindlichkeit herzustellen, besteht in der Analyse des Adressatennutzens. Wenn die Teilnehmenden das Gefühl haben, dass das Netzwerk sie bei ihrer Arbeit unterstützt und weiterbringt, entsteht aufgrund der hohen Eigenmotivation der Wunsch an einer kontinuierlichen Teilnahme.

4. Ergebnisse verständlich und bedarfsgerecht aufbereiten

- ✓ Es ist wichtig, die Ergebnisse des Netzwerkes zu evaluieren und Fragen nach Wirksamkeit und Nachhaltigkeit zu klären: Konnte das erarbeitete Produkt die angestrebte Veränderung erzielen? Konnte es dauerhaft etabliert werden? Gab es nachhaltige Wirkungen?
- ✓ Die Ergebnisse können im Rahmen einer aktiven internen und externen Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden. Wie mit ihnen umgegangen wird, sollte zu Beginn der Treffen mit den Teilnehmenden vereinbart werden.
- ✓ Wurden Ergebnisse und Ziele erreicht, sollten diese im Netzwerk benannt und gemeinsam gefeiert werden.

5. Haltung im Netzwerk

- ✓ Wichtig ist auch das soziale Miteinander in einem Netzwerk. Alle Akteur:innen sollten sich wertschätzend begegnen und Kompromissfähigkeit, Geduld und Gelassenheit mitbringen. Zudem spielen persönliche Beziehungen, Rituale und Sympathien der handelnden Personen eine Rolle beim Aufbau langfristiger Kooperationen.
- ✓ Netzwerkarbeit ist Teamarbeit. Die Arbeit auf gleicher Augenhöhe ist deshalb unerlässlich.
- ✓ Im Treffen selbst sollte stets auf eine angenehme Arbeitsatmosphäre geachtet werden. Dabei spielen auch eine gemeinsame Arbeitskultur und das Einhalten von gemeinsam aufgestellten Regeln eine bedeutende Rolle.
- ✓ Ist der Grund für das Netzwerk nicht mehr vorhanden, kann es auch aufgelöst werden. Das bedeutet nicht, dass es nicht auch weiterhin eine gute Zusammenarbeit mit den eingebundenen Akteur:innen geben kann.

WIE PRAKTISCH

IHR ARBEITSMATERIAL ZUM THEMA ...

INTEGRIERTE PLANUNG

Mit dem Auf- bzw. dem Ausbau einer integrierten Planung wird die fachdienstübergreifende kommunale Zusammenarbeit forciert. Bildung und Bildungsthemen werden als Querschnittsaufgaben verstanden, die systematisch über alle Fachdienste hinweg bearbeitet werden. Wir haben für Sie Leitfragen zusammengestellt, die Ihnen beim Aufbau einer integrierten Planung in der eigenen Kommune Orientierung bieten können.

LEITFRAGEN FÜR DEN AUFBAU EINER INTEGRIERTEN PLANUNG

- ✓ **Definition der gemeinsamen Bildungsziele:** Existieren auf kommunaler Ebene bereits Ziele oder Leitbilder, an denen der Ansatz der integrierten Planung angedockt werden kann? Wie können die (neu zu entwickelnden) Ziele und Leitbilder in eine kohärente Bildungsstrategie überführt werden?
- ✓ **Datenbasis:** Inwieweit arbeiten die kommunalen Monitoringstellen (Schulentwicklungsplanung, Jugendhilfeplanung, Bildungsmonitoring, Sozialplanung etc.) bereits zusammen? Wie kann ein interner und externer Datenaustausch im Sinne einer ganzheitlichen Berichterstattung vorangetrieben werden?
- ✓ **Organisation der internen Zusammenarbeit:** Welche internen Gremien (z. B. Arbeitskreise, Steuerkreise oder Lenkungsgruppen), die im Bildungsbereich themen- und handlungsspezifisch zusammenarbeiten, sind bereits etabliert? Wie können die vorhandenen Gremienstrukturen ausgebaut werden, sodass die interne Kooperation gestärkt wird? Inwieweit werden externe Akteur:innen (z. B. Vertretungen politischer Gremien, Bürgermeister:innen kreisangehöriger Gemeinden, Schulleitungen, externe Bildungsträger, Stiftungen) in interne Verwaltungsprozesse einbezogen?
- ✓ **Einbindung externer Akteur:innen:** Wie wird die Zusammenarbeit mit internen und externen Akteur:innen zur Erreichung der kommunalen Ziele organisiert? Lässt sich diese auch auf die integrierte Planung übertragen bzw. hierfür ausbauen? Wie und durch wen wird die Zusammenarbeit der verschiedenen Fachbereiche/-planer:innen koordiniert?
- ✓ **Qualität:** Wie werden Qualitätsziele und Maßnahmen überprüft und Verbesserungsprozesse angeregt? Findet ein dialogischer Aushandlungsprozess zwischen den verschiedenen Akteur:innen statt, wie Qualität kontinuierlich weiterentwickelt und in ihrer Wirkung gemessen werden soll? Kann dieser Aushandlungsprozess auch für eine integrierte Planung genutzt werden?
- ✓ **Information und Einbindung der Öffentlichkeit:** Inwieweit wird die Öffentlichkeit über Bildungsberichte und Bildungsmaßnahmen, z. B. in Form von Bildungskonferenzen, informiert? Inwieweit besteht bereits ein Dialog mit kommunalen Bevölkerungsgruppen? Werden Anliegen und Bedarfe aus der Zivilgesellschaft in die Bildungsplanung mit aufgenommen und inwieweit ist dies auch für eine integrierte Planung möglich?

LITERATURTIPPS

- TRANSFER*kompass* Heft 10: Integrierte Planung
- Dokumentation FACHTAG*Integrierte Planung*

- ☐ STRATEGISCHE ZIELE
- ☑ **DATENBASIERUNG**
- ☐ KOORDINATION
- ☐ INTERNE KOOPERATION
- ☐ EXTERNE KOOPERATION
- ☐ QUALITÄTSMANAGEMENT
- ☐ ÖFFENTLICHER DISKURS

WIE PRAKTISCH

IHR ARBEITSMATERIAL ZUM THEMA ...

DIGITALE KOMMUNALE BILDUNGSPORTALE

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat mit den „Bildungskommunen“ ein weiteres Förderprogramm zur Unterstützung von Landkreisen und kreisfreien Städten beim Auf- und Ausbau von kommunalen Bildungslandschaften veröffentlicht. Neben der Leitbild- und Strategieentwicklung, der kontinuierlichen Bildungsberichterstattung und der Vertiefung von Schwerpunktthemen gehört die analog-digitale Vernetzung der Bildungsakteur:innen zu den Zielen des Programms (vgl. Förderrichtlinie „Bildungskommunen“). In diesem Zusammenhang sollen insbesondere digitale kommunale Bildungsportale (weiter-)entwickelt werden. Was genau aber wird von einem solchen Bildungsportal erwartet? Wie könnte das Ergebnis am Ende aussehen? Und welche Schritte gilt es bei dem Aufbau eines digitalen Bildungportals zu beachten? Die folgende Checkliste arbeitet die zentralen Mehrwerte eines digitalen kommunalen Bildungsportals heraus und bietet Unterstützung bei der Entwicklung einer eigenen Lösung.

MEHRWERTE AUF EINEN BLICK

Vorteile eines digitalen kommunalen Bildungsportals für Ihre Kommune

- ✓ Erhöhung der Sichtbarkeit und Auffindbarkeit des einzelnen Bildungsträgers und seiner Angebote
- ✓ Erleichterte Orientierung in der vielfältigen Angebotslandschaft für Bürger:innen sowie Bildungsakteur:innen
- ✓ Dient als zentrales Online-Informationsangebot der trägerübergreifenden Bildungsberatung
- ✓ Förderung der Kommunikation und Kooperation der Bildungsakteur:innen untereinander
- ✓ Vermeidung von Doppelstrukturen in der Bildungslandschaft

LITERATUR- UND PRAXIS-TIPPS

- TRANSFER*kompakt* 03/2022: Digitale kommunale Bildungsportale – Praxisbeispiele und Impulse für „Bildungskommunen“
- Kommunale Beispiele aus der Praxis:
  - ✓ Bildungspfad Integration Landkreis Goslar
  - ✓ Bildungsportal Kreis Mettmann
  - ✓ Bildungslotse Landkreis Stade
- TRANSFER*kompakt* 03/2022: Wie Kommunen vom Förderprogramm Bildungskommunen profitieren können (Interview)
- Wie praktisch: Analog-digital vernetzte Bildungslandschaften

- ☐ STRATEGISCHE ZIELE
- ☑ **DATENBASIERUNG**
- ☐ KOORDINATION
- ☐ INTERNE KOOPERATION
- ☑ **EXTERNE KOOPERATION**
- ☐ QUALITÄTSMANAGEMENT
- ☐ ÖFFENTLICHER DISKURS

CHECKLISTE ZUM AUFBAU EINES DIGITALEN BILDUNGSPORTALS

1. Leitbild und Strategie

- ✓ Wie ist das kommunale Bildungsportal anknüpfbar an das bestehende Leitbild und die abgeleitete Strategie der Bildungslandschaft? Wo gibt es Anknüpfungspunkte zu bestehenden Leitbildern und der abgeleiteten Strategie der Bildungslandschaft?
- ✓ Welchem Leitziel dient das Bildungsportal und welchen Zweck erfüllt es?
- ✓ Mit welchen zentralen Akteur:innen muss die (Weiter-)Entwicklung des Bildungsportals abgestimmt werden (z. B. Steuer-/Lenkungsgruppe, Verwaltungsspitze, Kommunalpolitik, kreisangehörige Gemeinden)?

2. Konzeption

- ✓ Welche Homepages/Portale bestehen bereits in der Kommune, auf deren Grundlage aufgebaut werden kann?
- ✓ Auf welche technischen Expertisen in der Kommune kann zurückgegriffen werden (z. B. GIS-Büro, Statistikämter, IT-Abteilung)?
- ✓ Welche zentralen Akteur:innen braucht es für die (Weiter-)Entwicklung des Bildungsportals (technisch und inhaltlich) und wie können diese über die gesamte Entwicklung des Portals zielführend zusammengeführt werden, z. B. als Projektteam?
- ✓ Wie werden Zielgruppen des Portals und die smarten Ziele definiert?
- ✓ Wie können die Zielgruppen partizipativ in die Ausgestaltung des Portals eingebunden werden?

3. Ausschreibung, Vergabe, Programmierung

- ✓ Welche Funktionen soll das Bildungsportal enthalten?
- ✓ Welche Anforderungen gibt es hinsichtlich der Anbindung an die Homepage der Kommune (Corporate Design, technische Voraussetzungen etc.)?
- ✓ Wie kann das Portal für Smartphones und Tablets kompatibel gestaltet werden?
- ✓ Welche konkreten Kosten entstehen bzgl. der Entwicklung der technischen Infrastruktur und wie viel Zeit braucht dieser Prozess?
- ✓ Welche Informationen bzw. Daten braucht es und wie können diese effektiv zusammengeführt werden (z. B. über die Einbindung der Bildungsakteur:innen) und in welcher Form müssen diese vorliegen?

4. Öffentlichkeitsarbeit, Pflege, Qualitätsentwicklung

- ✓ Welche Kanäle können (dauerhaft) genutzt werden, um die Zielgruppen zu erreichen?
- ✓ Wie wird die Aktualität der Informationen bzw. Daten gesichert?
- ✓ Wie können die Zielerreichung überprüft (z. B. Evaluation der Klickzahlen) und Verbesserungen angestoßen werden?

Datenbasiert Strategien entwickeln

Von der Theorie ...

Welche Voraussetzungen sollten erfüllt sein?

- ○ Die Ergebnisse des Bildungsmonitorings werden der Öffentlichkeit vorgestellt, bei Veranstaltungen diskutiert und Einschätzungen gesammelt.
- ○ Die Ergebnisse des Bildungsmonitorings werden mit den Partner:innen in und außerhalb der kommunalen Verwaltung diskutiert und daraus Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit gezogen.
- ○ Die Ergebnisse des Bildungsmonitorings werden genutzt, um bestehende bildungspolitische Zielsetzungen zu überprüfen und/oder neue Ziele zu formulieren.
- ○ Eine Strategie definiert die Schwerpunkte für die weitere Gestaltung von Bildung in der Kommune.
- ○ Die strategischen Handlungsschwerpunkte sind mit konkreten Maßnahmen hinterlegt.
- ○ Es ist geklärt, wer für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich ist und wer sich wie in den Prozess einbringt.

... zur Praxis

Welche Materialien können Sie unterstützen?

Wie können Sie partizipative Prozesse gestalten? → *S. 31*

Wie können Sie Bildungskonferenzen planen und nutzen, um datenbasierte Herausforderungen zu diskutieren und die Öffentlichkeit über Ergebnisse zu informieren? → *S. 33*

Wie können Sie im Rahmen eines Qualitätsmanagements Ziele mit Indikatoren hinterlegen und auf ihre Wirksamkeit überprüfen? → *S. 37*

Wie wird eine Strategie entwickelt und wie können Sie die Strategien operationalisieren? → *S. 34*

WIE PRAKTISCH

IHR ARBEITSMATERIAL ZUM THEMA ...

KOMMUNALE BETEILIGUNGSPROZESSE

UND IHRE AUSGESTALTUNG IM DKBM

Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM) lebt vom Einbezug und der Beteiligung der unterschiedlichen Bildungs-, Erziehungs- und Betreuungsinstitutionen und -akteur:innen vor Ort und wird durch diese aktiv (mit-)entwickelt. Zusätzlich können in verschiedene Prozesse auch Bürger:innen miteinbezogen werden. Dabei gestaltet sich Beteiligung als ebenso herausfordernder wie auch komplexer Prozess, der je nach den heterogenen Bedingungen und Voraussetzungen vor Ort auch unterschiedliche Anforderungen und Schwerpunkte aufweist. Die verschiedenen Mehrwerte von Beteiligungsprozessen innerhalb des DKBM in diesem Zusammenhang stets deutlich zu machen, ist ein wichtiger Schritt hin zu einer gut strukturierten und verankerten Beteiligungspraxis.

MEHRWERTE VON PARTIZIPATION FÜRS DKBM LIEGEN UNTER ANDEREM IN ...

- ... der konkreten Befragung der Bürger:innen im Rahmen eines Bildungsmonitorings, um **passgenaue Bildungsangebote** im Sinne einer ganzheitlich gedachten Bildungslandschaft zu gestalten.
- ... dem vielseitigen Einbezug unterschiedlicher Bildungsakteur:innen im Rahmen einer Bildungskonferenz vor Ort, um alle Institutionen, die im Bereich Bildung, Betreuung und Erziehung agieren, an der **Konzipierung einer kommunalen Bildungsstrategie** zu beteiligen.
- ... der **Verbesserung der Kommunikation** und des Verhältnisses zwischen Bürger:innen, Bildungsakteur:innen und -institutionen, Verwaltung, Politik und Gesellschaft, um für eine gute und vertrauensvolle Basis insgesamt zu sorgen.
- ... der **gezielteren Verwendung von öffentlichen Mitteln** in Verbindung mit möglichen Kostenreduktionen durch die Entwicklung bedarfsgerechterer Bildungsangebote, welche sich an den Bürger:innen vor Ort, die Bildung gestalten oder an Bildungsangeboten teilnehmen, orientieren.

Anhand der umseitigen **Arbeitshilfe** können Sie die Etablierung und Verstetigung von Beteiligung im DKBM strukturiert aufbereiten und Ihre Fortschritte und Erfolge festhalten. Sie dient somit vor allem der Planung und Vorbereitung des Beteiligungsprozesses. In den fünf Themenbereichen (1) Zielsetzungen und Anlässe, (2) beteiligte Personen und Institutionen, (3) Form der Beteiligung, (4) Transparenz sowie (5) Ergebnissicherung können Sie wichtige Prozessschritte auf dem Weg zur Ansprache der zu beteiligenden Personen und Institutionen bis hin zur eigentlichen Durchführung partizipativer Formate konkretisieren. Die weiterführenden Leitfragen dienen dabei als impulsgebend und haben eine systematisierende Funktion.

- ☐ STRATEGISCHE ZIELE
- ☐ DATENBASIERUNG
- ☐ KOORDINATION
- ☑ **INTERNE KOOPERATION**
- ☑ **EXTERNE KOOPERATION**
- ☐ QUALITÄTSMANAGEMENT
- ☑ **ÖFFENTLICHER DISKURS**

LITERATURTIPPS

- TRANSFER*kompass* Heft 11: Partizipation
- Dokumentation und Themenposter FACHTAG*Partizipation*

ÜBERZEUGUNG LEISTEN UND SENSIBILISIERUNG SCHAFFEN

- Welche Mehrwerte haben Beteiligungsprozesse im Rahmen des DKBM vor Ort?
- Wie sensibilisieren Sie kommunal für das Thema Beteiligung bzw. machen auf das Thema aufmerksam?
- Werden die kommunalen Bildungsinstitutionen und -akteur:innen vor Ort für die Wichtigkeit von Beteiligungsprozessen sensibilisiert?
- Ist allen im Prozess involvierten Personen bewusst, was unter Beteiligung zu verstehen ist?
- Sind die Bürger:innen über Beteiligungsmöglichkeiten ausreichend informiert?

PLANUNGS- UND VORBEREITUNGSPROZESS (1 – 5) DER JEWEILIGEN BETEILIGUNG

1. ZIELSETZUNGEN UND ANLÄSSE DISKUTIEREN UND DEFINIEREN

- Welchen Anlass gibt es für die Beteiligung von Bildungsinstitutionen und -akteur:innen bzw. Bürger:innen?
- Welche Zielsetzungen werden mit der Beteiligung von bestimmten Bildungsinstitutionen und -akteur:innen oder auch von Bürger:innen verbunden?
- Können Zielsetzungen kurz-, mittel- und langfristig bestimmt werden?

2. BETEILIGTE PERSONEN UND INSTITUTIONEN KLÄREN

- Welche Bildungsinstitutionen und -akteur:innen müssen mit beteiligt werden?
- Gibt es besondere Stakeholder:innen, die im Beteiligungsprozess zwingend berücksichtigt werden müssen?
- Ist eine Beteiligung der Bürger:innen in Bezug auf die Zielsetzungen der jeweiligen Beteiligungsprozesse zielführend und zweckdienlich?
- Welche Personengruppen sollten am jeweiligen Beteiligungsformat teilnehmen? Wie wird dies begründet?

3. FORM DER BETEILIGUNG BESTIMMEN

- Welche Form von Beteiligung ist zur Erreichung der Zielsetzungen angemessen?
- Dient die Beteiligung ausschließlich der Weitergabe von Informationen und Wissen?
- Haben die beteiligten Personen und Institutionen am Ende des Prozesses ein bestimmtes Maß an Entscheidungs- respektive Umsetzungsbefugnissen?
- Wie und in welcher Form sind kommunale Entscheidungsträger:innen an Ergebnisse am Ende des Beteiligungsprozesses gebunden?

4. TRANSPARENZ ÜBER ENTSCHEIDUNGSSPIELRÄUME UND -BEFUGNISSE HERSTELLEN

- Welche Entscheidungsspielräume und -befugnisse haben die Teilnehmenden in den jeweiligen Beteiligungsprozessen?
- Sind allen Teilnehmenden ihre Entscheidungsspielräume und -befugnisse innerhalb der jeweiligen Beteiligungsprozesse bewusst?
- Wie werden die Entscheidungsspielräume transparent gegenüber den Teilnehmenden kommuniziert?
- Werden bestimmte Entscheidungswege und -spielräume auch transparent für die Öffentlichkeit aufbereitet?

5. ERGEBNISSE SICHERN UND VERWERTBAR MACHEN

- Ist der jeweilige Beteiligungsprozess ergebnisoffen konzipiert?
- Werden die Ergebnisse strukturiert festgehalten? Wie werden diese festgehalten und zur Verfügung gestellt bzw. öffentlich gemacht?
- Wie wird sichergestellt, dass die Ergebnisse der Beteiligungsprozesse für (Weiter-)Entwicklungen des DKBM verwertbar sind?

ÜBERZEUGUNG LEISTEN UND SENSIBILISIERUNG SCHAFFEN

ANSPRACHE DER ZU BETEILIGENDEN PERSONEN UND INSTITUTIONEN

Wie sprechen Sie die zu beteiligenden Personen und Institutionen an?
Wie akquirieren und überzeugen Sie für die Teilnahme an dem entsprechenden Beteiligungsformat?

DURCHFÜHRUNG DES KONZIPIERTEN BETEILIGUNGSFORMATES

WIE PRAKTISCH

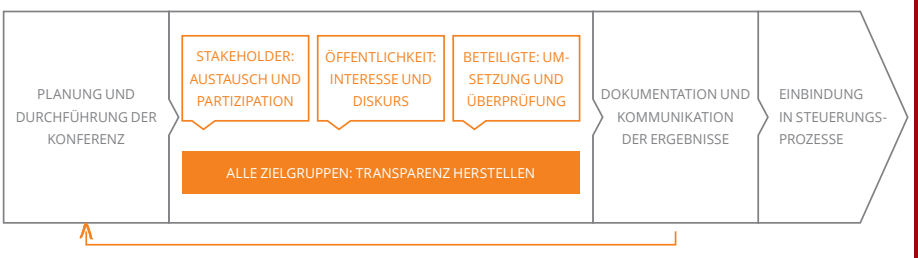
IHR ARBEITSMATERIAL ZUM THEMA ...

KONFERENZPLANUNG

Eine Konferenz ist eine Zusammenkunft von Vortragenden und Delegierten mit einem bestimmten Ziel. Zu den Teilnehmenden können mehrere Personen verschiedener und oft weiträumig verstreuter Organisationen oder Berufsgruppen gehören, die sich über bestimmte Themen von gemeinsamem Interesse abstimmen.

CHECKLISTE FÜR EINE GELUNGENE KONFERENZ

- ☐ BEDARFE KLÄREN
  Fragen beantworten: Wen wollen Sie erreichen? Was wollen Sie sagen, fragen, diskutieren und warum, wie und wo? Welche Einflussmöglichkeiten haben die Beteiligten und wie bindend sind die Ergebnisse?
  Ziele der Veranstaltung beschreiben und prüfen: Dient eine Konferenz tatsächlich der Erreichung der Ziele?
- ☐ HANDLUNGSKOMPETENTE PLANUNGSGRUPPE EINRICHTEN
  Hauptverantwortliche Person bestimmen für Konzeption, Organisation und Moderation
- ☐ BEIM ZEITPLAN FÜR DIE ORGANISATION JEDEN NOTWENDIGEN VORLAUF BERÜCKSICHTIGEN
- ☐ MIT KONFERENZPROGRAMM ZIELEN GERECHT WERDEN
  Methodenmix an Interessen und Bedarfen der Beteiligten ausrichten: Richtige Balance zwischen Vortrags-, Interaktions- und Diskussionspunkten, Bedeutung und Zugänglichkeit der Präsentationen berücksichtigen, Pausen und Unterbrechungen einplanen (Balance zwischen Arbeit und Erholung), eventuell Rahmenprogramm anbieten
- ☐ VORTRAGENDE SO FRÜH WIE MÖGLICH VERPFLICHTEN
  Inhalte, Ausrichtung und Zeitplan des Vortrages abstimmern
- ☐ TEILNEHMENDE, ZIELGRUPPEN FESTLEGEN
- ☐ BEGLEITENDE KOMMUNIKATIVE MASSNAHMEN PLANEN
  Bekanntmachung mit Anmeldehinweis bis zur Nachbereitung/Dokumentation, eventuell Presseeinladung
- ☐ VERANSTALTUNGSORT CHECKEN
  An-/Abreise, Parken, Ein-/Ausgänge, Fluchtwege, Bestuhlung, Qualität der Präsentationsmedien, Lautsprecheranlagen, Klimaanlagen, Lichtverhältnisse, begleitende Ausstellung, Informationsstand, WLAN-Zugang, Verpflegung, Unterbringungsfragen
- ☐ VORLAUF FÜR DIE PRODUKTION SÄMTLICHER MATERIALIEN EINPLANEN
  Informationsmappe mit Programm, Plan der Räumlichkeiten, Hotel, Teilnahmebescheinigung, Teilnahme-/Referentenliste und ggf. weiterem Material
- ☐ BEWERTUNG ERFRAGEN
- ☐ ERGEBNISSE FESTHALTEN UND IN STEUERUNGSPROZESS DES DKBM EINBINDEN
  Ergebnisse der Konferenz nachhaltig sichern:



LITERATURTIPP: TRANSFER*kompass* Heft 05: Kommunikation

- ☐ STRATEGISCHE ZIELE
- ☐ DATENBASIERUNG
- ☑ **KOORDINATION**
- ☐ INTERNE KOOPERATION
- ☐ EXTERNE KOOPERATION
- ☐ QUALITÄTSMANAGEMENT
- ☐ ÖFFENTLICHER DISKURS

WIE PRAKTISCH

IHR ARBEITSMATERIAL ZUM THEMA ...

STRATEGIEENTWICKLUNG

LEITBILDER ALS STEUERUNGSINSTRUMENT

Steuerung gehört zu den zentralen Gelingensfaktoren eines kommunalen Bildungsmanagements und setzt unter anderem voraus, dass alle bildungsrelevanten Aktivitäten in einer Kommune auf der Grundlage bildungspolitischer Ziele gebündelt und aufeinander abgestimmt werden. Diese mittel- bis langfristigen Ziele werden – zusammen mit weiteren Grundsätzen für die Arbeit im Bildungsbereich – häufig in einem Leitbild formuliert. Gemeinsam mit allen relevanten Bildungsakteur:innen entwickelt, dient es als Orientierungsrahmen für das Handeln der Beteiligten sowie der Positionierung der Kommune in der Öffentlichkeit. Ein gut moderierter partizipativer Erstellungsprozess wirkt sich zudem positiv auf die Vernetzung der Bildungsakteur:innen vor Ort, die Schaffung einer gemeinsamen Haltung und die Verbindlichkeit der getroffenen Vereinbarungen aus.

VON DER LEITBILDENTWICKLUNG ZUR UMSETZUNG IN ZIELE UND MASSNAHMEN

1. Wie wird ein Leitbild entwickelt?

- ✓ Bestimmung einer koordinierenden Einheit (z. B. Bildungsbüro)
- ✓ Einzubindende Akteur:innen identifizieren
- ✓ Partizipativer Erstellungsprozess mit abschließender Abstimmung aller Beteiligten
- ✓ Politische Legitimation durch Kreistags- oder Stadtratsbeschluss
- ✓ Definition eines Anschlussprozesses
  - a. Wie wird das Leitbild kommuniziert?
  - b. Wie wird es in das strategische und operative Management überführt?
  - c. Wann wird es fortgeschrieben?

2. Was benötigt ein Leitbild?

- ✓ Um die Akzeptanz des Bildungsleitbildes bei allen Akteur:innen von Anfang an zu fördern und damit die Steuerungsrelevanz zu erhöhen, braucht es einen breit angelegten **partizipativen Erstellungsprozess, an dessen Ende** alle Beteiligten das Leitbild unterzeichnen sollten.
- ✓ Die **politische Legitimation** wird durch einen Kreistags- bzw. Stadtratsbeschluss erreicht.
- ✓ Damit ein Bildungsleitbild als Steuerungsinstrument funktioniert, benötigt es die **Einbettung in ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement**. Ohne diesen Schritt kann von dem Leitbild keine Steuerungsrelevanz ausgehen und das Leitbild bleibt ein für sich stehendes Dokument.
- ✓ Auch die **Kommunikation des Bildungsleitbildes** nimmt einen wichtigen Stellenwert ein und sollte sorgfältig geplant werden.
- ✓ Für die Entfaltung der Wirksamkeit eines Leitbildes ist die **Übersetzung in das strategische und operative Management in allen Bildungsbereichen** notwendig, sowohl in der kommunalen Verwaltung als auch bei den Bildungsträgern, Schulen, Stiftungen usw.

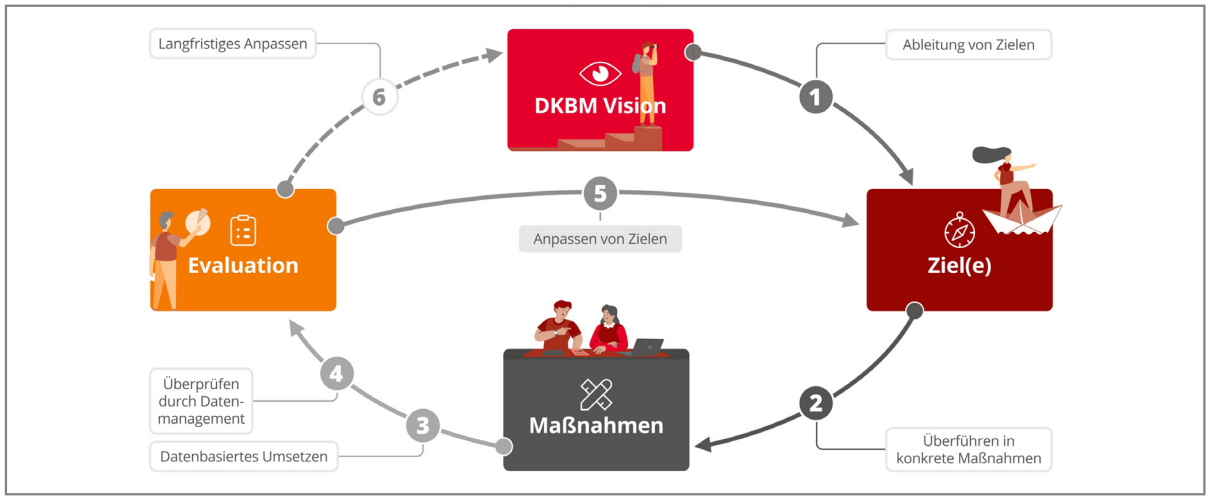
LITERATURTIPPS

- TRANSFER*kompakt* 01/2018: Leitbilder im DKBM
- Wie praktisch: Stakeholderanalyse → *S. 10*

- ☑ STRATEGISCHE ZIELE
- ☑ DATENBASIERUNG
- ☐ KOORDINATION
- ☐ INTERNE KOOPERATION
- ☐ EXTERNE KOOPERATION
- ☐ QUALITÄTSMANAGEMENT
- ☐ ÖFFENTLICHER DISKURS

CHECKLISTE: UMSETZUNG DES LEITBILDES ANHAND DES STEUERUNGSKREISLAUFES

Bei allen folgenden Schritten sollten die jeweiligen Schlüsselakteur:innen miteinbezogen werden. Diese können bspw. mithilfe einer Stakeholderanalyse identifiziert werden. Damit das Bildungsleitbild darüber hinaus immer aktuell bleibt, sind die datenbasierte Überprüfung der gesetzten Zielstellungen im Rahmen eines integrierten Bildungsmonitorings und eine regelmäßige Fortschreibung des Bildungsleitbildes erforderlich.



1. Handlungsfelder/Themenschwerpunkte identifizieren und Ziele ableiten

- ✓ Identifikation von Themen/Handlungsfeldern mit aktueller Relevanz
- ✓ Analyse der Ausgangslage in der Kommune
- ✓ **SWOT-Analyse** als mögliches Instrument, um Stärken und Schwächen zu identifizieren

  S – Strength: Welchen **Stärken** gibt es? Welche Erfolge und positiven Entwicklungen gab es in der Vergangenheit/gibt es aktuell?

  W – Weakness: Welche **Schwächen** gibt es? Was hat einer positiven Entwicklung im Weg gestanden? Welche Faktoren sind einer positiven Entwicklung nicht zuträglich?

  O – Opportunities: Welche **Chancen** gibt es in der Zukunft und wie können sie eine zukünftige Entwicklung unterstützen?

  T – Threats: Welche **Risiken** bestehen aktuell und in Zukunft?

2. Ziele formulieren und operationalisieren

- ✓ Ableitung von Zielen anhand der Analyse-Ergebnisse und Überführung in konkrete Maßnahmen
- ✓ Ziele sollten konkret, messbar und realistisch formuliert werden
- ✓ **SMART-Methode** als hilfreiches Instrument zur Zielformulierung

  S – Spezifisch: Die Ziele benennen den Punkt, an dem Maßnahmen ansetzen

  M – Messbar: Quantitative Daten werden genutzt, um den Zielerreichungsgrad zu messen, zu überprüfen sowie Maßnahmen ggf. anzupassen

  A – Akzeptiert/Attraktiv: Die Ziele sollten von allen Bildungsakteur:innen sowie strategischen Akteur:innen aus Verwaltung und Politik akzeptiert werden

  R – Realistisch: Die Ziele sind in einem kurz- oder mittelfristigen Zeitraum erreichbar

  T – Terminiert: Eine zeitliche Einschätzung zur Zielerreichung erfolgt

3. Zuständigkeiten und Ressourcen klären und Strukturen schaffen

- ✓ Klärung der notwendigen und vorhandenen Ressourcen bereits während der Ableitung, Formulierung und Operationalisierung der Ziele
- ✓ Bestimmung der Verantwortlichkeiten der zuständigen Akteur:innen und datenbasiertes Umsetzen der Ziele

4. Evaluation der Maßnahmen

- ✓ Überprüfung der gesetzten Zielstellungen im Rahmen eines integrierten Bildungsmonitorings
- ✓ Anpassung/Ergänzung von Zielen und Maßnahmen aufgrund sich ändernder Ausgangsbedingungen

Handeln überprüfen und in Routinen überführen

Von der Theorie ...

Welche Voraussetzungen sollten erfüllt sein?

- Gemeinsam mit Beteiligten und Adressat:innen werden die Ziele und Wirkungslogiken der getroffenen Maßnahmen festgelegt.
- Es gibt ein Konzept für die Wirkungsmessung der getroffenen Maßnahmen.
- Es ist geklärt, wer die Wirkungsmessung durchführt. Die entsprechenden Ressourcen stehen zur Verfügung.
- Die Maßnahmen werden begleitend evaluiert und im Bedarfsfall noch während der Umsetzung angepasst.
- Es gibt Strukturen und Verfahren, die in Zukunft genutzt werden sollen, um Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, umzusetzen und ihren Erfolg sicherzustellen.
- Die Strukturen und Verfahren sind auf ihre Zweckmäßigkeit überprüft.

... zur Praxis

Welche Materialien können Sie unterstützen?

Wie können Sie im Rahmen eines Qualitätsmanagements Ziele mit Indikatoren hinterlegen und auf ihre Wirksamkeit überprüfen? → *S. 37*

In welchen gesellschaftlichen und politischen Handlungsfeldern kann DKBM effizient wirken? → *S. 40*

WIE PRAKTISCH

IHR ARBEITSMATERIAL ZUM THEMA ...

QUALITÄTSMANAGEMENT IM DKBM

Qualitätsmanagement wird definiert als „der Oberbegriff für alle Tätigkeiten, Führungsaufgaben und Methoden, die zur Planung, Umsetzung, Sicherung, Überprüfung und Verbesserung von Dienstleistungen und Produkten, sowie ihrer Leistungsbedingungen gehören." (Die Bundesregierung, Verwaltung innovativ 2018) Beschrieben wird in dieser Definition ein Steuerungskreislauf, der ebenfalls dem DKBM zugrundeliegt – die Planung, Umsetzung, Sicherung, Überprüfung und Verbesserung. Qualitäts- und Bildungsmanagement sind demzufolge in ihrem jeweiligen Grundgedanken kompatibel.

Mit dieser Zusammenstellung wollen wir Bildungsmanager:innen und -monitorer:innen sowie weitere Bildungsakteur:innen dazu ermutigen, das Thema Qualität verstärkt in den Blick zu nehmen. Eine Umsetzung kann bspw. im Rahmen eines Bildungsbüros, der Bildungsregion oder einer Arbeitsgruppe für den ganzen Fachbereich erfolgen. Die Fragen können aber auch jeden Einzelnen dabei unterstützen, die eigene Arbeit immer wieder auf den Prüfstand zu stellen und so langfristig deren Qualität zu verbessern.

MEHRWERTE AUF EINEN BLICK: WAS LEISTET EIN QM IM DKBM?

- Übergeordnete Zielklärung/-orientierung
- Regelmäßige Reflexion und ggf. Anpassung der Ziele
- Überprüfbarkeit und Bewertung der eigenen Arbeit
- Struktur: Erleichterung von Arbeitsprozessen
- Effizienz und Qualitätsverbesserung
- Sichtbarkeit und Transparenz der Arbeit gegenüber Stakeholder:innen, Öffentlichkeit etc.
- Partizipation: Dialog und „Mitnehmen" von Netzwerkpartner:innen
- Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses (von Qualität)
- Einüben des Zusammenwirkens an Schnittstellen
- Synergieeffekte
- Verbindlichkeit für alle Beteiligten

LITERATURTIPPS

- TRANSFER*kompass* Heft 09: Qualität im DKBM
- Dokumentation und Themenposter FACHTAG*Qualität im DKBM*
- TRANSFER*kompakt* 09/2019: Qualität im DKBM – ein neuer Blickwinkel
- TRANSFER*kompakt* 11/2018: Qualitätssicherung durch Qualitätsmanagement

- ☐ STRATEGISCHE ZIELE
- ☐ DATENBASIERUNG
- ☐ KOORDINATION
- ☐ INTERNE KOOPERATION
- ☐ EXTERNE KOOPERATION
- ☑ **QUALITÄTSMANAGEMENT**
- ☐ ÖFFENTLICHER DISKURS

AUFBAU EINES ANSATZES ZUR QUALITÄTSENTWICKLUNG IM DKBM

1. Wirkungsorientierung und übergeordnete Ausrichtung des Handelns

- Bei wem wollen Sie welche Veränderungen bewirken?
- Welche Bedürfnisse haben Ihre Zielgruppen? Eine Stakeholderanalyse kann helfen, die relevanten Zielgruppen zu identifizieren.
- Wie muss Ihre Arbeit gestaltet sein, um den Bedürfnissen gerecht zu werden und die gewünschten Wirkungen zu ermöglichen: Was sind für Sie Qualitätsmerkmale Ihres Handelns?

2. Ist-Stand und strategischer Rahmen für die Qualitätsentwicklung

- Welche Zielvorgaben gibt es für Ihre Arbeit, an denen Sie sich orientieren müssen? Gibt es bspw. ein Leitbild oder strategische Bildungsziele?
- Welche Haltung existiert auf den unterschiedlichen Verwaltungsebenen gegenüber dem Thema Qualitätsentwicklung? Wie gehen Sie mit „Fehlern“ um?
- Wie reflektieren und optimieren Sie bisher Ihr Handeln? Welche Orientierungs-, Reflexions- und Verbesserungsinstrumente wenden Sie bereits an (z. B. Fokusgruppen im Rahmen der Bildungsberichterstattung, Evaluationen, Feedbackrunden mit externen Akteur:innen)?
- Welche Ansätze gibt es in anderen Organisationseinheiten? Über Interviews mit relevanten Personen in Ihrer Verwaltung können Sie sich ein stimmiges Bild verschaffen.

3. Zielfindung und Klärung des Rahmens des eigenen Ansatzes

- Auswahl eines Teilbereiches und Zielformulierung: Was möchten Sie in den Blick nehmen? Was wollen Sie mit der Qualitätsentwicklung erreichen?
- Was tun Sie bereits, um Ihre Ziele zu erreichen?
- Welche Schnittstellen sind betroffen? Wer sollte an der Entwicklung beteiligt sein?
- Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?

4. Prüfung möglicher Lösungen für eine Basisausstattung

- Aushandlung eines konkreten Qualitätsbegriffs: Was bedeutet Qualität im ausgewählten Teilbereich? Wie muss Ihre Arbeit gestaltet sein, um diese Merkmale zu erfüllen?
- Wozu wollen Sie die Ergebnisse nutzen? Wem sollen sie kommuniziert werden? Was sollten Sie dafür schon jetzt beachten?
- Welches Instrument eignet sich in Ihrem spezifischen Kontext mit Ihren Qualitätsverständnis und Ihrem Ziel für den Prozess? z. B. Formulierung gemeinsamer Kriterien, Entwicklung einer Matrix zur Reflexion, Evaluationen, Qualitätsdialoge, QM-System wie CAF …
- Welche Informationen haben Sie, um zu einer Selbst- und Fremdeinschätzung zu kommen? Welche Daten stehen Ihnen zur Verfügung? Welche benötigen Sie darüber hinaus?
- Wie kommen Sie von der Feststellung von Optimierungsbedarfen zu tatsächlichen Verbesserungsmaßnahmen?
- Was brauchen Sie, um diesen Ansatz umsetzen zu können? (Personelle Ressource, Beratung oder Begleitung von Externen, Sachmittel etc.)
- Welchen Zeitrahmen streben Sie für eine erste Umsetzung an?
- Mit welchen Widerständen ist zu rechnen und wie können Sie diesen begegnen?
- Wann wollen Sie wie Ihren Ansatz reflektieren?

5. Erprobung und Revision des Ansatzes

- Was hat gut geklappt? Woran erkennen Sie das?
- Was wollen Sie verbessern? Wie wollen Sie das tun?
- Gibt es weitere Akteur:innen, die Sie in die Weiterentwicklung und Umsetzung Ihres Ansatzes eines Qualitätsmanagements im DKBM einbeziehen sollten?

▶ **Einleitung der Schleife zur erneuten Umsetzung des überarbeiteten Ansatzes**

Impressum

Herausgeber: Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen
Gewerbepark 9 | 49143 Bissendorf
www.transferagentur-niedersachsen.de

Redaktion: Dr. Friederike Meyer zu Schwabedissen, Melora Felsch, Julia Flaspöler, Veronika Horn, Tobias Wittchen

Auflage: 250 Exemplare

September 2023

Vervielfältigungen und Nachdrucke, auch von Auszügen und von einzelnen Artikeln, sind nur mit vorheriger Genehmigung durch die Transferagentur Niedersachsen gestattet.

Die Transferagentur Niedersachsen wird durchgeführt als rechtlich unselbstständiges Projekt des Trägervereins Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen e. V.

Vertreten durch: Vorstand
1. Vorsitzende: Anna Kebschull
2. Vorsitzender: Carsten Milde

Geschäftsführung: Michael Fedler

Registereintrag: Eingetragen im Vereinsregister beim Amtsgericht Osnabrück unter VR 201181

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

DKBM als Lösungsansatz für kommunale Herausforderungen

Da handeln, wo es wichtig ist.

Bildung ist von zentraler Bedeutung bei der Lösung aktueller Herausforderungen. Mit dem Auf- und Ausbau eines DKBM bietet die Transferagentur Niedersachsen einen Lösungsansatz für wichtige politische und gesellschaftliche Handlungsfelder in Ihrer Kommune an:

- **Digitalisierung**
- **Chancengerechtigkeit**
- **Kosteneffizienz**
- **Changemanagement**
- **Demografischer Wandel**
- **Diversity**
- **Fachkräftesicherung**
- **Nachhaltigkeit**
- **Gesellschaftlicher Zusammenhalt**
- **Partizipation**

Mehr über die Handlungsfelder, praktische Umsetzungsbeispiele aus ganz Niedersachsen sowie weitere spannende Arbeitsmaterialien, Videos und Literaturtipps finden Sie in unserem Online-Portal THEMEN*finder*:

www.transferagentur-niedersachsen.de/arbeitsmaterial/themenfinder