



## Newsletter TRANSFERkompakt September 2016: Tipps zur Gestaltung von Bildungslandschaften

Alle wollen sie- DIE kommunale Bildungslandschaft. Ob von politischer Ebene, aus der Verwaltungsspitze oder durch die Verwaltungskräfte initiiert: Vielerorts entstehen Bildungslandschaften, Bildungsregionen, Bildungsnetzwerke und Bildungsverbände. Doch der erste Beschluss allein reicht nicht aus für eine gelingende Umsetzung. Mit Hinweisen zu Unterstützungsangeboten möchten wir Ihnen helfen, in Ihrer Region tatsächlich eine blühende Bildungslandschaft entstehen zu lassen.

Bereits 2005 initiierte das Land Niedersachsen mit dem Pilotprojekt [Bildungsregionen](#) die ersten Ansätze für eine Bildungsnetzwerk auf kommunaler Ebene. Heute arbeiten fast alle Landkreise und kreisfreien Städte in Niedersachsen als Bildungsregion in staatlich-kommunaler Verantwortungsgemeinschaft an der Gestaltung einer Bildungsnetzwerk im lebenslangen Lernen. Auch der Bund hat entsprechende Förderungen geschaffen. Das bis dahin wohl größte Programm Lernen vor Ort (Lvo) unterstützte in Niedersachsen von 2009 bis 2014 vier Kommunen dabei, eine kommunal gesteuerte Bildungslandschaft aufzubauen. Seit 2014 begleitet die [Transferagentur Niedersachsen](#) interessierte Kommune beim Auf- und Ausbau eines kommunalen Bildungsmanagements. Dass weitere [Förderprogramme](#) wie „Bildung integriert“ und „Kommunale Koordination der Bildungsangebote für Neuzugewanderte“ des BMBF oder „impakt integration“ der [Wübben-Stiftung](#) hinzukamen, zeugt vom Erfolg der Grundidee, Bildungssteuerung von kommunaler Seite „managen“ zu können.

Die Voraussetzungen zum Aufbau einer Bildungslandschaft sind also besser denn je: Die Förderprogramme bringen finanzielle sowie personelle Ressourcen und Know-how mit sich. Gleichzeitig haben immer mehr Landkreise und kreisfreie Städte angefangen, sich der Thematik zu widmen: Nie haben sich mehr Menschen zu Netzwerkformaten im Bildungsbereich zusammengefunden. Nie haben mehr Bildungskonferenzen stattgefunden. Nie wurden mehr Bildungsberichte veröffentlicht und nie war die Grundlage einer erfolgreichen Netzwerk auf solch einem Niveau gesichert. Dass dieses „sich Aufmachen“ einen recht kurzfristigen Charakter besitzt, merken am stärksten diejenigen, die sich akut mit den Herausforderungen einer neu einzurichtenden Bildungslandschaft beschäftigen: Die zuständigen Dezernent/-innen sowie die neuen Mitarbeiter/-innen in den Bildungsbüros und Koordinierungsstellen. Um Ihnen ein paar Leitlinien an die Hand zu geben, haben wir im Folgenden ein paar Tipps zusammengestellt mit Hinweisen auf Literatur, wissenschaftliche Erkenntnisse und Unterstützungsleistungen.

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  
Eingetragen im Vereinsregister  
beim Amtsgericht Osnabrück  
unter VR 201181

VORSTAND:  
1. Vorsitzender:  
Dr. Michael Lübbersmann  
2. Vorsitzender:  
Heiner Hoffmeister  
GESCHÄFTSFÜHRUNG:  
Michael Fedler

## Tipp 1: Nutzen Sie Leitfäden

**Förderanträge:** Einen ersten Leitfaden haben insbesondere die Organisationen vorliegen, die sich bereits erfolgreich um Fördergelder rund um das Thema Bildungssteuerung bemüht haben. In den Anträgen sind oftmals schon umfangreiche und intern abgestimmte Handlungspläne formuliert, Meilensteine benannt und Umsetzungsschritte definiert. Die Anträge könnten in einem gemeinsamen Workshop mit beteiligten Mitarbeitenden beraten und konkrete weitere Schritte vereinbart werden. Denken Sie bei den Planungen immer an den einfachen Dreischritt WER macht WAS bis WANN, um dies zu dokumentieren und bei der nächsten Planungsrunde hinzuzuziehen.

Darüber hinaus gibt es zahlreiche Publikationen, die Leitfäden und praxisnahe Beispiele beinhalten. Beispielhaft möchten wir Sie auf folgende Publikationen hinweisen:

**Bundesministerium für Bildung und Forschung: Bildung gemeinsam gestalten. Ein Leitfaden für ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement.**

Ausgehend von zu schaffenden Rahmenbedingungen, Grundlagen, Strukturen, Strategieentwicklungen bis zur Handlungsprüfung werden in Einzelschritten mehrere Checklisten dargestellt, die bei einer Einführung hilfreich sein können.

[> Publikation](#)

[> Checkliste](#)

**Deutsche Kinder- und Jugendstiftung: Wie geht's zur Bildungslandschaft? Die wichtigsten Schritte und Tipps.**

Das Praxishandbuch bietet zahlreiche praktische Hinweise, ist mit diversen Checklisten gefüllt und verweist auf weiterführende Informationen, ohne eine zu große theoretische Tiefe zu forcieren.

[> Publikation](#)

**Minderop, Dorothea: Kommunen auf dem Weg zur Bildungslandschaft. Ein Handbuch für kommunale Akteure.**

Auf zahlreichen Publikationen und Erfahrungswerten basierendes Werk mit speziell auf kommunale Akteure bezogenen Handlungsvorschlägen, die einen einfachen Zugang zur Umsetzung von Leitlinien einer Bildungslandschaft ermöglichen.

[> Publikation](#)

## Tipp 2: Klären Sie Entscheidungswege!

Welche Person in welcher Funktion bzw. welches Gremium oder welche Gruppe potenzieller Wegbereiter ist und Entscheidungen treffen darf und will, sollte grundlegend geklärt und transparent festgehalten werden. Stellen Sie sicher, dass alle zu Beteiligten über die „Entscheidung über Entscheidungen“ informiert wurden.

**Entscheidungswege im Bildungsbüro:** Haben Sie ein neues Bildungsbüro aufgebaut, in dem landesabgeordnete und kommunale Stellen ansässig sind? Gerade bei diesen Punkten kann sich ein hoher Reibungsverlust zeigen, wenn Entscheidungswege – und Hierarchien – unausgesprochen sind. Wer ist Leitung des Bildungsbüros? Wer ist wem gegenüber weisungsbefugt? Wer ist bei welchen Entscheidungen zu berücksichtigen? Fragen wie diese sollten Sie beantworten – am besten noch bevor Personal eingestellt wird und über ähnliche Fragestellungen stolpert.

**Geschäftsordnungen für Steuerungsgremien:** Gibt es Steuerungsgremien, die neu etabliert werden mussten, muss auch in diesen Klarheit herrschen über Verantwortlichkeiten und Rollen. Gegebenenfalls ist die Abstimmung einer formalen Geschäftsordnung in einer der ersten Sitzungen hilfreich, um ein gemeinsames Verständnis der zukünftigen Arbeit zu erreichen.

> Beispiele: Geschäftsordnungen [Kreis Viersen](#), Städte [Düsseldorf](#) und [Duisburg](#)

### Tipp 3: Sehen Sie die Einführung als Prozess!

Das Einrichten einer Bildungslandschaft stellt zunächst einen Kraftakt dar. Fast alle LVO-Kommunen berichten von langen Zeiträumen, in denen Akteure informiert und bisweilen überzeugt, Gremiensysteme erdacht und erste Publikationen erstellt werden mussten. Nach gelungener Einführung sind diese Systeme aber häufig Selbstläufer, denen für ein erfolgreiches Weiterarbeiten jedoch eine Geschäftsstelle zur Seite stehen sollte.

**Klausurtagungen:** Die Einführung als eigene Phase, als eigenen Prozess zu sehen, bedeutet auch, sich über Schritte in diesem Prozess klar zu werden. Dies kann zum Beispiel über Klausurtagungen mit allen beteiligten Mitarbeitenden, Meinungsbildern und Entscheidungstreffenden gelingen. Zu Beginn einer solchen Phase – und als deren Abschluss – gemeinsam Schritte zu beraten und abzustimmen, hilft bei der gelingenden Umsetzung. Tüfteln Sie also nicht im stillen Kämmerlein an der Bildungslandschaftsidee – holen Sie direkt andere Wegbereiter mit ins Boot und klären einen gemeinsamen Weg.

**Prozessbegleitung durch die Transferagentur Niedersachsen:** Wir unterstützen Sie insbesondere im Prozess der Einführung und bieten ein Konzept, das viele Akteure von vornherein einbindet. Durch Interviews mit relevanten Akteuren und das Aufstellen eines Berichtes schaffen wir eine Diskussionsgrundlage, welche in der Startphase einer Bildungslandschaft genutzt werden kann. Das Angebot der Transferagentur ist kostenlos.

**Coaches oder Organisationsentwickler:** Auch professionelle Coaches oder Organisationsentwickler können dabei helfen, den Einführungsprozess erfolgreich zu gestalten. Insbesondere durch die externe, objektive(re) Reflexion des bisherigen Handelns können sich gegebenenfalls innovative Ideen eröffnen und Erfahrungen oder Vorbehalte in den Hintergrund treten.

## Tipp 4: Initiieren Sie Kreisläufe!

**Management-Kreislauf:** Ein Hinweis, den man sich bei sämtlichen Planungen zueigen machen sollte: Denken Sie in Kreisläufen! Nach einer Phase der Initiierung sollten alle Akteure, Aktionen und Formate so aufeinander abgestimmt sein, dass es nach der Planung und Umsetzung immer eine Kontrollphase und „Neujustierung“ der bisherigen Planung gibt. Dieser als „Deming-Circle“ bekannte Management-Kreislauf kann in Ihrem System hilfreich sein, um eine nachhaltige und eine sich stetig optimierende Struktur aufzubauen.

**Einbindung von Bildungskonferenzen:** Diese sollten nicht „einfach nur so“ oder zur Information genutzt werden. Beteiligte können sich in Diskussionen einbringen, Strategieempfehlungen überprüfen und/oder legitimieren und auftraggebend für politische Beschlüsse fungieren. Dieses Spektrum zwischen Information und Mitentscheidung sollte bewusst schon bei der Planung der Bildungskonferenz in Betracht gezogen werden.

Damit diese Kreisläufe später „rund laufen“, ist zwar ein hoher Anfangsaufwand zu betreiben. Dieser bietet Ihnen aber beste Voraussetzungen für eine weitere, möglichst eigenständige und erfolgreiche Umsetzung. Welche Phasen für eine gelungene Initiierung beachtet werden müssen, zeigen Schaubilder und Checklisten wie die folgenden:

[> Beispiel für einen Bildungssteuerungskreislauf](#)

[> Präsentation: Initiierung von Kreisläufen](#)

## Tipp 5: Tauschen Sie sich aus mit anderen!

**Überregionale Netzwerke:** Schon in der Phase des Aufbaus ist es sinnvoll, sich mit anderen Kommunen zusammenzuschließen. Dabei sollten insbesondere bestehende Netzwerke überregionalen Austauschs genutzt werden. Hören Sie sich um in den bildungsrelevanten Ämtern Ihrer Verwaltung, welche Formate gegebenenfalls bereits existieren. Hospitieren Sie dort oder bemühen Sie sich um eine aktive Teilhabe, um Ihre Fragestellungen und Herausforderungen zu platzieren. Wir haben eine Liste zusammengestellt mit einigen landesweiten Netzwerken, in die lokale Akteure eingebunden sind.

[> Auswahl landesweite Netzwerke](#)

**Veranstaltungen anderer Kommunen:** Oftmals bieten Nachbar-Kommunen Veranstaltungen an, die sich ähnlichen Themen wie Ihren widmen. Schauen Sie auf die Websites und Publikationen der Nachbarlandkreise und -städte. Lassen Sie sich inspirieren und Ihre eigenen Ideen von „kritischen Freunden“ reflektieren!

**Austauschformate der Transferagentur Niedersachsen:** Im Rahmen unserer öffentlichen Großveranstaltungen laden wir alle Bildungsakteure ein, sich gemeinsam zu informieren und zu vernetzen. Intensive Qualifizierungen und Austausche bieten unsere Workshops für alle Kommunen, die mit uns eine Zielvereinbarung abgeschlossen haben.

[> Termine](#)

## Tipp 6: Bleiben Sie auf dem Laufenden!

**Newsletter, RSS-Feeds oder Magazine:** Wählen Sie gezielt Quellen aus, die Sie mit aktuellen Informationen versorgen. Neben Newslettern wie diesem bieten auch andere Transferagenturen Anregungen für das Thema kommunales Bildungsmanagement. Auch Ministerien auf Bundes- und Landesebene informieren oftmals kostenlos mit Newslettern, RSS-Feeds oder Magazinen. Die Publikationsdienste der Bundesministerien sind ebenfalls interessante Quellen für neue Programme und Entwicklungen.

**Tageszeitungen:** Klassische Tageszeitungen helfen, gezielt lokale Themen im Fokus zu behalten. Fragen Sie an der Information Ihrer Verwaltung oder in der Pressestelle nach eventuell vorliegenden Abonnements, die im Umlauf auch an Sie gehen könnten.

**Google-Alerts:** Ergänzend können Sie sich unter <http://www.google.de/alerts> Alerts (=Alarmer) für bestimmte Stichworte einrichten. Google sendet Ihnen dann regelmäßig E-Mails mit neu eingestellten Inhalten, zum Beispiel für die Begriffe „Bildung Landkreis xy“ oder „Bildungsbericht“.

**Aktuelle Berichte und Studien:** Auch aus überregionalen Berichten oder Studien sind je nach fokussiertem Thema oftmals interessante Hinweise zu Erkenntnissen oder Methoden ableitbar. Wir haben eine aktuelle Auswahl für Sie zusammengestellt, in die es sich lohnt, einen Blick zu werfen.

[> Kürzlich veröffentlichte Berichte und Studien](#)