KOMMUNIKATION

Erfolgsfaktor für ein gelingendes kommunales Bildungsmanagement.

TRANSFER*kompass*
NIEDERSACHSEN

FEBRUAR 2017

BILDUNGSMARKETING
KOMMUNE ALS MARKE
CHANGEMANAGEMENT
PARTIZIPATION
CHECKLISTEN + MODELLE
AUS DER PRAXIS

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

INHALTSVERZEICHNIS

Braucht Bildung Marketing? 04
Und wenn ja, wieviel?
Stefanie Meier-Pohlmann, Transferagentur Niedersachsen

Bildungsmanagement needs „Changemanagement“ 08
Prozesssteuerung innerhalb der Kommunalverwaltung | Interkulturelle Öffnung der Kommune.
Dr. Friederike Meyer zu Schwabedissen, Transferagentur Niedersachsen

Sonderbeilage: Fragestellungen, Modelle, Checklisten 11
Angebote und Kommunikation auf Zielgruppen zuschneiden und wirkungsvoll planen.

Kooperation, Netzwerk, Partizipation & Co. 15
Kommunikation im beteiligungsorientierten Bildungsmanagement.
Sebastian Latte, Dr. Friederike Meyer zu Schwabedissen, Transferagentur Niedersachsen

Bildungsmonitoring sichtbar machen – zielgruppenadäquat und zielbezogen 18
Aus der Praxis I: Kreis Lippe.
Dr. Claudia Böhm-Kasper, Kreis Lippe

Die App „Ankommen“ als Wegbegleiter für die ersten Wochen in Deutschland 20
Aus der Praxis II: Zielgruppen- und bedarfsgerechte Kommunikation.
Saliha Kubilay, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge

Kontakt 23
Ansprechpartner/-innen.

Impressum 24

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

Kommunikation ist in vielerlei Hinsicht ein wesentlicher Erfolgsfaktor für das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement: Sie kann, beispielsweise in Form von Netzwerktreffen, Arbeitsgruppen, Präsentationen und Berichten, dazu beitragen, Entscheider und Entscheiderinnen zu überzeugen, Akteure zur Mitwirkung zu gewinnen und Transparenz gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern herzustellen. Doch die Erfahrung vor Ort, in den Kommunen zeigt: So selbstverständlich wie gewünscht gelingt Kommunikation oftmals nicht. Mit dieser Ausgabe unseres Magazins TRANSFER*kompass* möchten wir zu einer bewussten Auseinandersetzung mit dem Thema anregen und sowohl theoretische Grundlageninformationen als auch praktische Anwendungsbeispiele für Ihren beruflichen Alltag bereitstellen. Zum Einstieg zeigen wir auf, inwieweit Kommunikation und Bildungsmarketing zu differenzieren sind, was hinter zentralen Begriffen wie Corporate Identity steckt und wie sich auch Kommunen als Marken positionieren können.

Es folgt ein Artikel zum Changemanagement, einem der entscheidenden organisationsinternen Aspekte von Kommunikation: Denn Veränderungsprozesse sind für die langfristige Etablierung eines datenbasierten Bildungsmanagements innerhalb der Verwaltung unabdingbar. Wie also kann ein komplexes Gefüge aus verschiedenen Akteuren mit eigenen Kompetenzen und Tätigkeitsprofilen so gesteuert werden, dass sie abteilungsübergreifend kommunizieren und gemeinsam an der Umsetzung einer Bildungslandschaft mitwirken? Etwa wie es im Themenfeld der Neuen Migration bei der Vermittlung von interkultureller Kompetenz von Bedeutung ist.

Ebenso relevant wie die interne Kommunikation ist die Perspektive der externen Akteure. Wir beleuchten, wie durch eine aktive Beteiligung die (Weiter-)Entwicklung des kommunalen Bildungsmanagements gestärkt werden kann, unter anderem anhand von Partizipationsprozessen im Bereich des Stadtmarketings in Heidelberg und Leipzig.

Weitere Einblicke in die konkrete Umsetzung vor Ort liefern unsere Best Practices: Der Kreis Lippe zeigt, wie Ergebnisse des Bildungsmonitorings zielgerichtet sichtbar gemacht werden können. Und die Ankommen-App des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge steht exemplarisch für die Vorteile der neuen Medien, eine bestimmte Zielgruppe bedarfsgerecht und zeitnah mit wesentlichen Informationen versorgen zu können. Zur Unterstützung Ihrer praktischen Arbeit haben wir außerdem in der Mitte des Heftes eine Sonderbeilage zusammengestellt mit Fragestellungen, Modellen und Checklisten rund ums Thema Kommunikation.

Ob digital, telefonisch oder persönlich: Wir freuen uns auf den weiteren Austausch mit Ihnen und sind dankbar für Ihre Rückmeldungen, Fragen und Anregungen – zu unserem Magazin und natürlich zu allen weiteren Aspekten des kommunalen Bildungsmanagements. Wir wünschen Ihnen eine inspirierende Lektüre mit wertvollen Impulsen für Ihre Kommunikation vor Ort!

Ihr Dr. Marco Schmidt,
Projektleiter der Transferagentur Niedersachsen

BRAUCHT BILDUNG MARKETING?

UND WENN JA, WIE VIEL?

Ausgehend von den Ideen für eine veränderte Steuerung der Bildung und bestärkt durch Förderprogramme auf Bundes- und Landesebene erwachsen vielerorts lokale Bildungslandschaften. Die Menschen, in deren Händen die Pflege dieser zarten Sprösslinge liegt, sollen unter anderem Maßnahmen (passgenau und effizient) umsetzen, dafür (Management)-Strukturen auf- und ausbauen, in Gremien und Arbeitsgruppen mitwirken, Bericht erstatten, Vernetzung mit Akteuren initiieren, Kommunikation innerhalb und außerhalb der Organisation fördern und die Öffentlichkeitsarbeit gestalten. Bildungsmanager/-innen, Bildungskoordinatorinnen und -koordinatoren, Koordinatorinnen und Koordinatoren der Bildungsangebote für Neuzugewanderte in Bildungsbüros, Koordinierungsstellen und unterschiedlichen Ämtern sind die zentralen Knotenpunkte für eine lokale Bildungsverantwortung. Ihr Handeln braucht über alle Maße hinaus das richtige Gespür für Menschen und Situationen, ausgedrückt in nur einer Form: „Kommunikation, Kommunikation, Kommunikation".

„Kommunikation ist der Austausch oder die Übertragung von Informationen zwischen zwei oder mehr Kommunikatoren, wobei Information eine zusammenfassende Bezeichnung für Wissen, Erkenntnis oder Erfahrung darstellt" (Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik 2017). Trotz eines weitestgehend in der Alltagssprache und der Wissenschaft uneinheitlich verwendeten Begriffes beschreiben die meisten Definitionen Kommunikation übereinstimmend als Prozess und enthalten die gleichen fünf Felder: Sender, Botschaft, Empfänger, Medium und Wirkung. Am direktesten lässt sich dieser Prozess in einer persönlichen Gesprächssituation zwischen zwei Akteuren nachvollziehen. Bei der Arbeit in Projektteams, bei der Abstimmung mit internen und externen Mitwirkenden, in Präsentationen wird kommuniziert – die Teilnehmenden senden und empfangen auf bewussten und unbewussten Ebenen. Auch in dem, was oft als Marketing bezeichnet wird, setzt sich ein Anbieter (Sender) mit der Fragestellung auseinander, wie er mit einer zu übermittelnden (Werbe-)Botschaft (Information) die Zielgruppe (Empfänger) unter Einsatz der am besten geeigneten Medienkanäle (Medium) eine beabsichtigte Veränderung des Verhaltens oder der Einstellung bewirken kann (Wirkung).

KOMMUNE UND BILDUNGSLANDSCHAFT ALS MARKE DENKEN?

In den Kommunen wird aufgrund von Veränderungsströmungen und einem neuen unternehmerischen Selbstverständnis der kommunalen Verwaltung aktuell eine gestiegene Relevanz der stringenten und glaubhaften Kommunikation mit externen Partnern und der Öffentlichkeit spürbar. Aber auch die interne Kommunikation ist von größerer Bedeutung. Managementansätze wie das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement (DKBM) gehen auf die Einführung der „Neuen Steuerungsmodelle" seit den 90er-Jahren zurück und bedeuten eine stärkere Orientierung der Kommunen an betriebswirtschaftlich fundierten Prinzipien des Steuerns, Planens und Evaluierens. Angebote und Prozesse der Kommunen unterliegen damit in einem höheren Maße einem Effizienz-, Effektivitäts- und Legitimationsdruck. Dies führt zu Paradigmenwechseln, die neue Akzente im Verwal-

tungshandeln setzen, beispielsweise von der Input- zur Output-Orientierung und von der Top-down- zur Buttom-up-Steuerung. Ergebnisse werden wichtiger als Vorgaben. Erfahrungen und Kompetenzen der Akteure vor Ort sind erwünscht. Kommunen werden vom „Schulverwalter" zum „Bildungsgestalter" (vgl. Weiß 2011). Diese neuen Arbeitsweisen setzen neue Kompetenzen beispielsweise der Mediation und der Aushandlung voraus, die für eine angestrebte gemeinschaftliche Bearbeitung von Themen in Netzwerken oder Arbeitsgruppen mit anderen Ämtern, staatlichen und privaten Institutionen, Interessensgruppen und Individuen unabdingbar sind. Kommunen sind also nicht nur in der Verantwortung für die Steuerungsprozesse, sondern gestalten mit einer zielgerichteten und wirkungsorientierten Kommunikation in diversen Formen und Formaten wesentlich die Vernetzung und die Arbeitsprozesse mit den relevanten Akteuren. Exemplarisch hierfür sind die Bildungskonferenzen, die in vielen Städten und Landkreisen Bildungsakteure zusammenbringen und zur kooperativen, partizipativen Bearbeitung von Themen einladen.

Kommunen haben bereits erkannt, dass für die erfolgreiche Umsetzung ihrer Ziele Marketinginstrumente, meist in Form von Informationsmedien, einzusetzen sind. Soll ein einheitliches und schlüssiges Bild nach außen und innen repräsentiert werden, kann eine Auseinandersetzung mit Werten, Verhalten und Erscheinungsbild im Sinne einer Corporate Identity (vgl. Birkigt et al. 2002, Meffert et al. 2011) hilfreich sein. Die strategische Ausrichtung eröffnet darin die Möglichkeit, die Werbe- und Informationskonzepte einzelner Verwaltungsbereiche übergreifend zusammenzuführen. Einige Kommunen haben Leitbilder entwickelt, die Richtungen weisen, Prioritäten setzen und einen Rahmen geben. Auch im Stadtmarketing oder in der Wirtschaftsförderung zum Beispiel finden sich klare Positionierungen einer Stadt oder einer Region mit wettbewerbsorientierten Vermarktungsstrategien, sogar in übergreifenden Zusammenschlüssen (zum Beispiel Kommunalverband Ruhrgebiet). Wenn die lokalen Bildungsangebote als Standortfaktor zu bewerten sind und im Bildungsbereich auf vielen Ebenen und Anlässen zielgerichtete Kommunikation betrieben wird, dann könnte die Entwicklung einer „Bildungsmarke" für eine Kommune/Bildungslandschaft durchaus eine relevante Überlegung sein. Durch eine strategische Kommunikationsplanung mit dem wesentlichen Element einer Corporate Identity können intern und extern die intendierten Wirkungen unterstützt werden (vgl. Abbildung 1). Sowohl das auf Langfristigkeit angelegte, gemeinsame Handeln als auch eine effiziente und ergebnisorientierte Umsetzung in Kooperationsgefügen brauchen vor allem eines: Eine zielgerichtete Kommunikation, die Glaubwürdigkeit, Vertrauen und Akzeptanz schafft.

AM ANFANG STEHT KLÄRUNG

Eine Positionierung wird unterstützt durch funktionale und emotionale Merkmale, die ein Konsument mit Produkten/Dienstleistungen verbindet oder verbinden soll und die Produkte/Dienstleistungen abhebt. Zentrale Fragen sind:

- Kompetenz – Was bin ich?
- Tonalität – Wie bin ich?
- Nutzen – Was biete ich an?
- Bild – Wie trete ich auf?

Die Antworten ermöglichen eine Formulierung zu:
(Marken-)Positionierung (Position für die Zielgruppe, ggf. im Vergleich zur Konkurrenz)
(Marken-)Versprechen (funktionale und emotionale Konsumentenvorteile) und
(Marken-)Identität/Image (Merkmale des Charakters des Angebotes/der Marke, wie Slogans, Bilder, Vorstellungen)

BILDUNGSMARKETING: DIE BILDUNGSTEILNEHMENDEN IM FOKUS

Definitionen des Bildungsmarketing-Begriffes sind in den Publikationen eng verknüpft mit den Marketingaktivitäten von Bildungsanbietern, also mit der Vermarktung von Bildungsangeboten/-leistungen und werden in der Form den Dienstleistungsangeboten zugeordnet. An den Bereichen, wie etwa der privaten Weiterbildungsinstitutionen, der Nachhilfe-Anbieter, des Schulmarketings entfacht sich die Diskussion um die Kommerzialisierung der Bildung, in der Bildung als Ware gehandelt wird oder beispielsweise Wirtschaftsunternehmen Einfluss auf Bildungsinhalte nehmen. Vielfach sind Kommunen Bildungsträger und entwickeln gerade im Kontext des Bildungsmanagementansatzes bedarfsgerechte Angebote, die an die Zielgruppen herangetragen, also „vermarktet", werden müssen. Die neueren Betrachtungen im Sinne des Dienstleistungsmarketings schließen hier die Perspektive des Bildungsteilnehmenden ein und formulieren einen ganzheitlichen Ansatz. Bildungsmarketing setzt bereits bei der Entwicklung von Angeboten an und adressiert die Nutzenargumentation (Mehrwert) für alle am Prozess Beteiligten (vgl. Bernecker 2007). Was nutzt es der potenziellen Zielgruppe? Welche Mehrwerte erzielt

LEITBILD ALS CORPORATE IDENTITY VERSTEHEN

Das Corporate Identity-Konzept ist zum einen ein Kommunikationskonzept und zum anderen zentraler Bestandteil der strategischen Unternehmensführung und -planung. Corporate Identity wird als ganzheitliches Strategiekonzept verstanden, das alle nach innen und außen gerichteten Interaktionsprozesse steuert und sämtliche Kommunikationsziele, -strategien und -aktionen einer Unternehmung unter einem einheitlichen Dach integriert (vgl. Meffert et. al. 2011).

Das Potenzial des Konzeptes liegt in der strategischen Verknüpfung, die durch Positionierung (Selbstverständnis, Selbstbild), Normen und Verhaltensmuster etabliert wird und darüber das Entscheiden und Handeln vereinheitlicht.

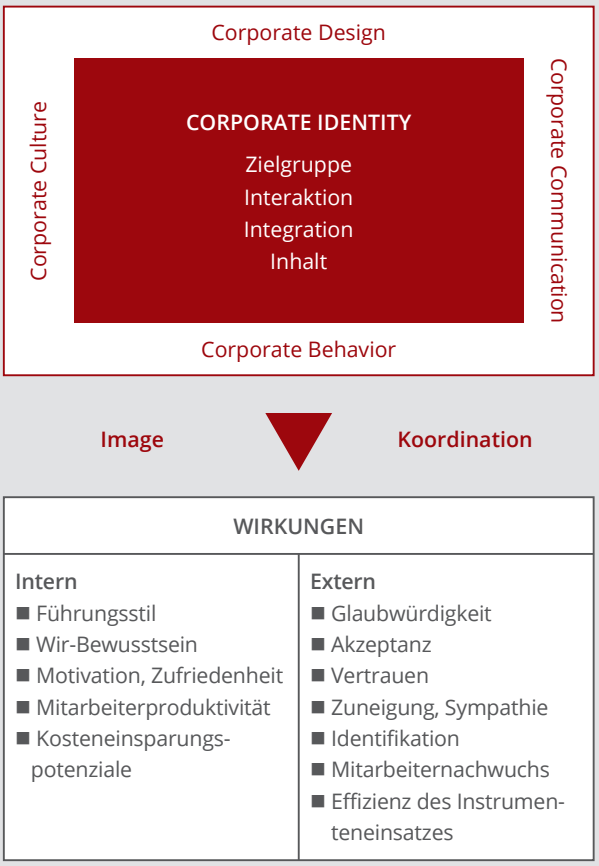


Abbildung 1: Corporate Identity als ganzheitliches Strategiekonzept der Kommunikation (eigene Darstellung in Anlehnung an Meffert et al. 2011)

die Kommune, erzielt ein Kooperationspartner? Wie kann das Angebot zielgerichtet realisiert und kommuniziert werden? An dieser Stelle lassen sich für eine erste Orientierung mit den relevanten Fragestellungen die Modelle der „7 Ps“ des Dienstleistungsmarketings, aber auch der „4 Cs“ mit einem verbraucherorientierten Ansatz anführen und beispielsweise in der Bildungsberatung einsetzen. Damit ist aber eines klar: Ob „P=Promotion“ oder „C=Communication“ – Werbung oder der Flyer ist nur ein Ausschnitt von dem, was uns bei der Konzeption von Bildungsangeboten beschäftigen sollte.

BILDUNGSMARKETING IST MEHR ALS EIN FLYER!

Eine Begriffsklärung zu „Marketing“ offenbart darüber hinaus eine viel weitreichendere Bedeutung, die auch am Bildungsbegriff Beachtung finden könnte: „Der Grundgedanke des Marketings ist die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens an den Bedürfnissen des Marktes. Heutzutage ist es unumstritten, dass auf wettbewerbsintensiven Märkten die Bedürfnisse der Nachfrager im Zentrum der Unternehmensführung stehen müssen. Marketing stellt somit eine unternehmerische Denkhaltung dar. Darüber hinaus ist Marketing eine unternehmerische Aufgabe, zu deren wichtigsten Herausforderungen das Erkennen von Marktveränderungen und Bedürfnisverschiebungen gehört, um rechtzeitig Wettbewerbsvorteile aufzubauen. Darüber hinaus besteht eine weitere zentrale Aufgabe des Marketingmanagements darin, Möglichkeiten zur Nutzensteigerung zu identifizieren und den Nutzen für Kunden nachhaltig zu erhöhen“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2017).

Angebote und Leistungen der Verwaltung dienen dem Zweck, öffentliche Aufgaben des Gemeinwesens wahrzunehmen und die aktuelle Rechtsprechung auszuführen. Im Kern der Optimierung des Verwaltungshandelns steht dabei das Streben nach Verbesserung auf unterschiedlichen Ziel- und Wirkungsebenen. Im Einklang mit der Definition des Marketingbegriffes ist überall dort, wo diese Verbesserung durch eine konsequente und systematische Berücksichtigung von Bedürfnissen, Einstellungen und Verhaltensweisen der verschiedenen Adressatengruppen unterstützt werden kann, auch Marketing von Bedeutung (vgl. Palupski 1997). Liefert es doch aus ökonomischer Perspektive Anleitungen und ergänzt das Verwaltungshandeln um erprobte Ansätze, Konzepte und Lösungsstrategien für ein Verwaltungsmarketing. Darüber hinaus pflegt die Verwaltung Kontakte zu weiteren Adressatengruppen (Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Dienstleistern, Kooperationspartnern, Öffentlichkeit und anderen). In einem umfassenden

7 P: Bildungsmarketing als Dienstleistungsmarketing	4 C: Konsumentenorientierung als Zugangsverstärker
Product (Produktgestaltung) Wie müssen Angebote/Leistungen (Qualität, Merkmale, Format, Markenname, Umfang, Service) gestaltet sein, um den Bedürfnissen der Konsumenten gerecht zu werden?	▶ Consumer (Verbraucher) Welche Angebote werden vom Konsumenten nachgefragt?
Price (Preisgestaltung) Wie muss der Preis (Preis, Rabatte, Mengenzuschläge, Zahlungsbedingungen, Fördermöglichkeiten) bestimmt sein, damit das Angebot vom Konsumenten akzeptiert wird?	▶ Cost (Kosten) Welche Kostenfaktoren spielen für Konsumenten eine Rolle bei der Entscheidungsfindung?
Place (Distribution) Wie kommt das Angebot möglichst einfach, schnell und kostengünstig zum Konsumenten (Vermittlung, Standorte, Buchungswege)?	▶ Convenience (Bequemlichkeit) Welche Wege für die Entscheidungsfindung und die Zugangsbeschaffung entsprechen dem Anspruch des Konsumenten an Bequemlichkeit (zeitlich, räumlich)?
Promotion (Kommunikation) Wie kann die Organisation die Konsumenten vom Angebot überzeugen (Werbung, Verkaufsförderung, Public Relation)?	▶ Communication (Kommunikation) Wie kann mit jeder Form der (dialogischen) Kommunikation zwischen Organisation und Konsumenten die Wahrnehmung des Konsumenten positiv beeinflusst werden?
People (Personen) Was sind die Kapazitäts- und Qualifizierungsbedarfe für Personal (Quantität, Qualität, Schulungsbedürfnisse)?	
Process (Prozessmanagement) Wie müssen die relevanten Prozesse gestaltet sein?	
Physical Facilities (Ausstattung) Welche physikalische Ausstattung muss geschaffen und wie gestaltet sein (Gebäude, Schulungsräume, Arbeitsplätze)?	

Abbildung 2: Modelle 7 P und 4 C (eigene Darstellung in Anlehnung an McCarthy 1960 und Lauterborn 1990)

Marketingverständnis sind diese Beziehungen ebenfalls mit marketingtheoretischen Fragestellungen bedarfs- und zielorientiert gestaltbar, zum Beispiel um die Verwaltung bei der Suche nach Nachwuchskräften als attraktiven Arbeitgeber zu positionieren.

Im Modell des Marketingmixes werden die wesentlichen Instrumente strukturiert, mit denen Marketingstrategien und -pläne umgesetzt werden. Das klassische 4 P-Modell der vier Säulen Produkt-, Preis-, Vertrieb- und Kommunikationspolitik (vgl. McCarthy 1960) wurde seit 1960 mehrfach weiterentwickelt, insbesondere auch für die Aspekte eines Dienstleistungsmarketings um „Service-Ps“ (people, process, physical evidence) erweitert und an neue Managementformen angepasst. Mit den „4 Cs“ (vgl. Lauterborn 1990) gelingt eine Fokussierung der Instrumente (consumer, cost, communication, convienence) auf die Konsumentensicht. Dieses beinhaltet durchaus Grundideen, die mit der Wirkungsorientierung der Bildungssteuerung, gemessen an erfolgreichen Bildungsbiografien im lebenslangen Lernen aller Menschen der Gesellschaft, in Einklang gebracht werden können. Und weiter übertragen in die Bildung: Wenn der Nutzen für die Kunden (Bildungsnehmer/-innen, Bürger/-innen) nachhaltig erhöht werden soll (Bildungserträge), Möglichkeiten zu Nutzensteigerung (Bildungsangebote, Maßnahmen) identifiziert, Marktveränderungen und Bedürfnisverschiebungen erkannt werden sollen (Bildungsmonitoring), kann man dann den Grundgedanke des Marketings als „die konsequente Ausrichtung des gesamten Unternehmens (Kommune, Bildungslandschaft) an den Bedürfnissen des Marktes“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2017) annehmen? Meint das dann (auch) Bildungsmarketing? Damit würde Marketing als Denkhaltung den Steuerungsansatz DKBM um Perspektiven und Potenziale für die Modernisierung der Verwaltung erweitern.

Literatur:

- Bernecker, Michael (2007): Bildungsmarketing. Köln.
- Birkigt, Klaus, Marinus M. Stadler und Hans Joachim Funk (2002): Corporate Identity. Grundlagen – Funktionen – Fallbeispiele. Landsberg am Lech.
- Gabler Wirtschaftslexikon (2017): wirtschaftslexikon.gabler.de
- Lauterborn, R. (1990). New Marketing Litany: Four Ps Passé: C-Words Take Over. Advertising Age, 61(41), 26.
- McCarthy, Jerome (1960): Basic Marketing: A managerial approach.
- Meffert, Heribert, Christoph Burmann und Manfred Kirchgeorg [Hrsg.] (2011): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte – Instrumente – Praxisbeispiele. Wiesbaden.
- Online Lexikon für Psychologie und Pädagogik (2017): lexikon.stangl.eu/
- Palupski, Rainer (1997): Marketing kommunaler Verwaltungen (Lehr- und Handbücher der Betriebswirtschaftslehre). Berlin. Auflage: Reprint 2016.
- Weiß, Wolfgang W. (2011): Kommunale Bildungslandschaften. Chancen, Risiken und Perspektiven. Weinheim.

Text: Stefanie Meier-Pohlmann, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit, Transferagentur Niedersachsen ▶ Kontakt

BILDUNGSMANAGEMENT NEEDS „CHANGEMANAGEMENT“

PROZESSSTEUERUNG INNERHALB DER KOMMUNALVERWALTUNG.

Eine Umfrage in einem Workshop zum Bildungsmanagement[1] zeigte auf, dass sich die Steuerung der bereits aufgebauten Bildungsnetzwerke im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement (DKBM) weit über verschiedene Steuerungsinstanzen verteilt. Die Befragten stellten fest, dass sich die „Steuerung“ des Netzwerkes gar nicht so leicht definieren lässt. Erst durch die Überlegung, ab wann die „Steuerung“ nicht mehr funktionieren würde, ließen sich die Steuerungsinstanzen genauer bestimmen. Einfluss auf die Steuerung ist zudem von der organisatorisch-hierarchischen Funktion und auch von den Persönlichkeiten der Akteure abhängig, wird aber bestimmt durch Kommunikation. Im Folgenden steht sie im Vordergrund, weil ihr Gelingen die Voraussetzung für die Etablierung des DKBM innerhalb der Kommunalverwaltung darstellt. Wie kann ein komplexes Gefüge aus verschiedenen Akteuren mit eigenen Kompetenzen und Tätigkeitsprofilen gesteuert werden, sodass sie gemeinsam an der Umsetzung einer Bildungslandschaft mitwirken? Wie kann Steuerung abseits der Hierarchie und fehlender Entscheidungsgewalt gelingen?

Die Tätigkeit eines Bildungsmanagers/einer Bildungsmanagerin soll zur Bildungsgerechtigkeit in der Kommune beitragen, sodass Bürger/-innen entsprechend ihrer Bedarfe und der Idee der lebenslangen Bildungskette Bildungsangebote vorfinden. Erreicht werden soll dies durch datenbasiertes strategisches Entscheiden. Dafür müssen eine Vielzahl von kommunalen, staatlichen und nicht-staatlichen Bildungsakteuren sowie Akteure der Zivilgesellschaft und der Wirtschaft beteiligt werden, sodass die Bildungsangebote zielgerichtet gestaltet werden. Verschiedene Akteure, die mehr oder auch weniger vernetzt sind, sollen durch die Koordination und Steuerung des Bildungsmanagers/der Bildungsmanagerin zusammengebracht werden, um gemeinsam die Bildung vor Ort zu gestalten. Die Tätigkeit richtet sich an zwei verschiedene Ebenen, wodurch sich zwei Tätigkeitsfelder eröffnen: zum einen eine notwendige Steuerung und Kooperation innerhalb der kommunalen Verwaltung, zum anderen eine zu bewerkstelligende gemeinsame Steuerung, Abstimmung und Kooperation mit allen weiteren relevanten Bildungsakteuren der Bildungslandschaft. Dabei ist die Position des Bildungsmanagers/der Bildungsmanagerin meist nicht oben im hierarchischen System angesiedelt und auch nicht unbedingt mit einer Entscheidungsbefugnis ausgestattet, die Entscheidungen auf der strategischen Ebene miteinschließt. Und dennoch sollen diese Stellen durch Koordination die Steuerung effektiver werden lassen.

KOMMUNALVERWALTUNG UND SOZIALE SYSTEME

In einer systemtheoretischen Perspektive wird die Kommunalverwaltung als ein System von sozialen Systemen gesehen (vgl. Simon 2015). Beispiele für soziale Systeme sind Familien, Organisationen (Betriebe, Schulen, Verwaltungen etc.), aber auch Netzwerke. Diese drei genannten sozialen Systeme gleichgesetzt, verdeutlicht, dass durch komplizierte und miteinander verknüpfte interne Prozesse ein nach außen hin abgegrenztes System entsteht. Nach innen wird das System durch interne, miteinander verknüpfte Prozesse aufgebaut und stabilisiert (= Kommunikation). Die internen Prozesse werden durch Irritationen mit der so genannten Umwelt (also allem, was außerhalb dieses Systems steht) aufrechterhalten und weitergeführt. Ein solches System kann durch seine Abgrenzung nach außen eine hohe Wirksamkeit erlangen. Die hohe Wirksamkeit wird durch eine zielgerichtete Koordination interner Prozesse erreicht. Das ist in der Theorie ganz einfach und logisch, in der Praxis zeigt sich aber, dass die einzelnen Akteure einer Organisation durchaus in ihren jeweiligen eigenen Systemen verhaftet sind (eigene Arbeitsaufträge, Befugnisse, Kompetenzbereiche, Persönlichkeiten, hierarchische Zwänge etc.). Diese Komplexität zu berücksichtigen bedeutet, dass der Aufbau und die Entwicklung eines neuen sozialen Systems eine Möglichkeit darstellt, um eine gemeinsame Wirksamkeit zu erreichen. Kommunikation – durch miteinander reden, austauschen, informieren, diskutieren – schafft ein solches System. Zugleich etablieren sich gewisse Prozessabläufe, die sich wiederum in Strukturen abzeichnen. Aber natürlich sind für den Kommunikationsfluss auch die durch die etablierte Struktur (zum Beispiel Hierarchien, Abstimmungsprozesse) gegebenen Rahmenbedingungen relevant. Letztlich können durch systematische Kommunikation gemeinsame Entscheidungen herbeigeführt und durchgesetzt werden.

„JEDER VERÄNDERUNGSPROZESS IST SO GUT WIE DAS KONZEPT ZU SEINER KOMMUNIKATION“
(Trinczek, Gergs 2005)

STEUERUNG FUNKTIONIERT ÜBER KOMMUNIKATION

Die Aufgabe der Steuerung und des Managements besteht also darin, dass durch systematische Kommunikation eine gemeinsame Zielorientierung aller Beteiligten erreicht wird. Kurz: Die Akteure müssen zu einer Verantwortungsgemeinschaft zusammengeführt werden, sodass die Einzelnen den Mehrwert für sich erkennen und somit bereit sind, für den Prozess Verantwortung zu übernehmen, und gewillt sind, die Planungs-, Aushandlungs- und Kooperationsprozesse gemeinsam zu gestalten. Für die Etablierung und Steuerung eines DKBMs innerhalb der Kommune heißt das in der Übersetzung: ein eigenes soziales System zu schaffen, wie beispielsweise in Gremien, Arbeitskreisen, Runden Tischen etc. Daraus ergeben sich folgende Prämissen, die bei der Steuerung eines DKBMs zu berücksichtigen sind und auf die die Kommunikationsstrategie ausgerichtet sein muss:

- Zielorientierung der Vernetzung: Alle Beteiligten haben ein möglichst klares Bild vom Sinn der Vernetzung (= Ziel bzw. Grund ihrer Zugehörigkeit).
- Innen-Außen-Grenze der Vernetzung: Alle Akteure haben ein möglichst klares Bild von der Gestalt der Vernetzung (Innen-Außen-Grenze) und von ihrem Platz darin und übernehmen damit Verantwortung für das „Ganze“.
- Berücksichtigung des doppelten Mandates der Beteiligten: Wer von seinem Ressort für die Vernetzung bestimmt wird, muss „zwei Herren dienen“ (= dem Herkunftsressort und der Vernetzung).
- Klärung der Hierarchie und der Entscheidungsbefugnisse.

Damit eine solche Steuerung der kommunalen Bildungslandschaft gelingt, bedarf es im Grundsatz bereits eines Organisationsverständnisses, das sich an strategischen Zielen orientiert und demzufolge bereit ist, sich entsprechend der Anforderungen zu entwickeln und zu verändern. Die Steuerung beinhaltet das „Managen der Veränderung“, also Changemanagement.

CHANGEMANAGEMENT

Ganz allgemein werden alle Aufgaben, Maßnahmen und Tätigkeiten, die eine umfassende, bereichsübergreifende und inhaltlich weitreichende Veränderung bewirken sollen, um neue Strategien, Strukturen, Prozesse oder Verhaltensweisen in einer Organisation umzusetzen, unter dem Begriff Veränderungsmanagement (Changemanagement) zusammengefasst. Trotz umfangreicher Forschungen existiert nicht das eine „richtige, leistungsfähige“ Konzept. Dennoch gibt es einige handlungspragmatische Hinweise, die sich an auftretenden Herausforderungen orientieren. Diese haben viele Ähnlichkeiten mit den oben genannten Prämissen aus der systemtheoretischen Perspektive. Die Akteure als Mitgestalter des Prozesses zu begreifen, entwickelt eine hohe Wirksamkeit, um die Veränderungen umzusetzen. Dafür müssen Mittel und Wege eingeräumt werden, sodass durch die Zusammenarbeit – das heißt durch Austausch von Informationen und Wissen – neue Perspektiven geschaffen und eingenommen werden können. Probleme und Herausforderungen können dadurch in Lösungen und Chancen verwandelt werden. Durch das Partizipieren am Lösungsweg und den daraus folgenden Entscheidungen erwachsen Verantwortungsgemeinschaften.

▶ **Interkulturelle Öffnung der Kommune**

Fußnoten und Literatur:

- [1]Workshop der Transferagentur NRW: Systematische Zusammenarbeit von Bildungsakteuren in Kommunen,17.06.2015, in Essen.
- Simon, Fritz B. (2015): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg. 5. Aufl.
- Trinczek, Rainer und Hans Joachim Gergs (2005): Kommunikation als Schlüsselfaktor des Change-Managements. Eine soziologisch inspirierte Analyse. In: prmagazin, 36 Jg., H. 3, S. 49–56.

Text: Dr. Friederike Meyer zu Schwabedissen,
Transfermanagement, Transferagentur Niedersachsen ▶ Kontakt

NEUE MIGRATION: INTERKULTURELLE ÖFFNUNG DER KOMMUNE

Nachdem der Zuzug der Flüchtlinge nachgelassen und die Zuteilung stattgefunden hat, ist es Aufgabe der Kommunen, die Rahmenbedingungen der Integration zu gestalten. Aus einer Studie des Deutschen Landkreistages zur Integration in ländlichen Räumen lassen sich drei handlungsleitende Prinzipien ableiten: Vereinfachung, Beschleunigung und Flexibilität der Verwaltungsprozesse (vgl. LKT 2016, S. 13). Diese gelten auch für die Integration der bereits ansässigen Menschen mit Migrationshintergrund: Immerhin beträgt ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung 21 Prozent (Statistisches Bundesamt 2016) – Tendenz steigend. Öffentliche Institutionen tragen diesem Umstand immer mehr Rechnung und sehen in der interkulturellen Öffnung der Kommunalverwaltung eine Chance der Weiterentwicklung. Ziel ist es, die Zugangsbarrieren für Migrantinnen und Migranten[1] sowie die Abgrenzungsmechanismen der Vertreter/-innen der öffentlichen Institution[2] abzubauen. Die interkulturelle Öffnung wird als eine Möglichkeit gesehen, diesen Strukturen mit ihren Ausschließungen zu begegnen (Schröer 2007, S. 10).

PROZESS DER INTERKULTURELLEN ÖFFNUNG

Die interkulturelle Öffnung meint grundsätzlich einen bewusst gestalteten „… Prozess, der (selbst-)reflexive Lern- und Veränderungsprozesse von und zwischen unterschiedlichen Menschen, Lebensweisen und Organisationsformen ermöglicht, wodurch Zugangsbarrieren und Abgrenzungsmechanismen in den zu öffnenden Organisationen abgebaut und Anerkennung und Gleichheit ermöglicht werden“ (Schröer 2011, S. 310). Sie setzt sich mit der Migration und mit der Pluralität von lebensweltlichen Konzepten auseinander und geht damit über das Thema „Kultur“ hinaus. Interkulturelle Öffnung ist nicht wertneutral, sondern setzt einen Selbstreflexionsprozess in Gang: Welche Haltung habe ich persönlich zum Thema Migration und wie offen bin ich für dieses Thema? Wo liegen die Chancen, was ist der Mehrwert und welche Grenzen gibt es? Diese Überlegungen erfordern auch eine Auseinandersetzung mit Diskriminierung, Rassismus und Machtstrukturen.

Die interkulturelle Öffnung einer Institution erfordert ein Veränderungsmanagement, welches durch eine Doppelstrategie umgesetzt wird: Zum einen ist es notwendig, an der Führungsebene anzusetzen, und zum anderen gehört auch eine Teamentwicklung dazu. In Literatur und Praxis besteht weitgehend Einigkeit darüber, dass die interkulturelle Öffnung als Organisations-, Personal- und Qualitätsentwicklung zu konzipieren ist. Zunächst gilt es jedoch, strategische Leitziele zu entwickeln, die so formuliert sind, dass die Erreichbarkeit überprüfbar ist. Sie sollten aber auch „die spezifischen Qualifikationen beschreiben, über welche die jeweiligen Verwaltungsbereiche verfügen müssen, um integrationskompetent zu arbeiten. Um diese zu ermitteln, sollte die Verwaltung sich auf pragmatische, praxisorientierte und handlungsfeldbezogene Weise umorientieren und ihr Selbstverständnis neu und realitätsnah, eben ‚einwanderungsnah‘ definieren“ (Lima-Curvello 2007, S. 1). Anschließend folgt eine interkulturelle Qualifizierung des Personals durch Aus-, Fort- und Weiterbildung und die Einstellung von Fachkräften mit Migrationshintergrund. Die Kompetenzentwicklung umfasst die Haltungs-, die Handlungs- und die Wissenskompetenz. Die Personalentwicklung wirkt somit nicht nur auf der individuellen Ebene, sondern auch auf die Prozesse und Strukturen der Organisation. Darüber hinaus sind die Vernetzung und die Schaffung neuer Kooperationen wichtige Bestandteile eines interkulturellen Öffnungsprozesses. Angesetzt wird sehr häufig auch im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit, indem beispielsweise Flyer übersetzt oder unter interkulturellen Aspekten neu gestaltet werden. Zuletzt sollte der Prozess bezüglich seiner Qualität dauerhaft evaluiert werden, um sich entsprechend der Bedarfe weiterzuentwickeln.

MÖGLICHE MASSNAHMEN IN KOMMUNEN

- Interkulturelle Orientierung bei der Entwicklung von Grundsätzen und Konzeptionen
- Beseitigung von „versteckten“ Ausgrenzungsmechanismen und Implementierung von Anti-Diskriminierungsmaßnahmen
- Interkulturelle Öffentlichkeitsarbeit: mehrsprachige Hinweisschilder/Wegweiser, Webseite, Informationsmaterialien
- Bereitstellung einer Handbibliothek für Mitarbeitende zu interkulturellen Themen
- Einsatz und Förderung einer Methoden- und Sprachenvielfalt
- Einsatz von Fortbildungsangeboten zu interkultureller Kompetenz (Förderung des Interesses für interkulturelle Öffnungsprozesse)
- Förderung einer multiethnischen Mitarbeiter/-innenstruktur, zum Beispiel durch gezielte Ansprache
- Repräsentation von Mitarbeiter/-innen mit Migrationshintergrund auf verschiedenen Ebenen – auch auf Leitungsebene

Fußnoten und Literatur:

- [1] Zugangsbarrieren können sein: Sprachliche Verständigungsschwierigkeiten, Informationsdefizit über Rechtsansprüche, mangelndes Vertrauen in die (deutsche) Institution, Angst vor aufenthaltsrechtlichen Folgen, strukturell bedingte Zugangsbarrieren wie Gebühren oder Komm-Strukturen (vgl. Gaitanides 2011, 329).
- [2] Abgrenzungsmechanismen können sein: unreflektierte Vorurteile (kulturalistisches Schubladendenken), Unsicherheit im Umgang mit fremdem Klientel, Innovationsmüdigkeit.
- Statistisches Bundesamt [Hrsg.] (2016): Bevölkerung mit Migrationshintergrund – Ergebnisse des Mikrozensus. Bonn.
- LKT Deutscher Landkreistag [Hrsg.] (2016): Integration von Flüchtlingen in ländlichen Räumen – Strategische Leitlinien und Best Practices. Berlin.
- DLR Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. [Hrsg.] (2011): Kommunales Bildungsmanagement. Bonn (= Werkstattbericht, 01).
- Schröer, Hubertus (2011): Interkulturelle Orientierung und Diversity-Ansätze. In: Fischer, Veronika und Monika Springer: Handbuch Migration und Familie, S. 307–322.
- Lima-Curvello, Tatiana (2007): Interkulturelle Öffnung. In: Dossier. Bundeszentrale für Politische Bildung.

Fragestellungen, Modelle, Checklisten

KOMMUNIKATION

Diese Werkzeuge öffnen den Blick für Kernfragen des Marketings in Ihrem Bildungsmanagement. Sie unterstützen Sie dabei, Ihre Angebote und die Kommunikation auf Zielgruppen zuzuschneiden und wirkungsvoll zu planen.

MARKETINGKONZEPTION

#1 ANALYSE

Betrachtungen der aktuellen Lage und der Entwicklungstendenzen eines „Marktes", des Umfeldes und der äußeren Umwelt setzen Rahmen für Ziele.

#2 MARKETINGZIELE UND MARKETINGSTRATEGIE

Ableitung von quantitativen (zum Beispiel Preis) und qualitativen (zum Beispiel Bekanntheit) Zielen einer Marketingstrategie mit einem mittel- bis langfristigem Horizont. Festlegung auf „Märkte" und Zielgruppen sowie das grundlegende Vorgehen zur Erreichung der Ziele.

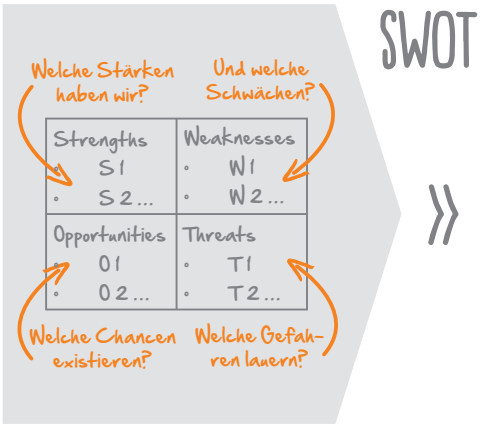
#3 AKTIONSPLAN UND RESSOURCEN

Operative Planung der optimalen Kombination der Marketinginstrumente (Maßnahmen im Marketingmix).
Planung der für die Umsetzung der Maßnahmen notwendigen Finanzmittel und Ressourcen.

#4 CONTROLLING

Überprüfung der Erreichung der Ziele sowie der Effizienz und Effektivität von Maßnahmen.

WIE ERHALTEN SIE KLARHEIT ÜBER DIE RAHMENBEDINGUNGEN FÜR EIN ENTSTEHENDES ANGEBOT?



	Strengths • S1 • S2...	Weaknesses • W1 • W2...
Opportunities • O1 • O2...	Stärken nutzen, um von Chancen zu profitieren	Chancen nutzen, um Schwächen zu überwinden
Threats • T1 • T2...	Stärken nutzen, um vor Risiken zu schützen	Risiken minimieren und Schwächen überwinden

WAS MÜSSEN SIE LEISTEN, UM DIE BEDÜRFNISSE IHRER ZIELGRUPPE ZU TREFFEN UND SICH IM WETTBEWERBSUMFELD ZU BEHAUPTEN?

Bedürfnis-Vermarktungs-Position
Sind die Bedürfnisse hoch, braucht es wenig Vermarktung. Wer wenig Ressourcen hat, muss umso näher dran sein an den Bedürfnissen, zum Beispiel durch:

1. Mehr Konsumentennähe: räumlich, zeitlich, emotional
2. Segmentierung des Angebotes für spezielle Bedürfnisse
3. Kreative Lösung ungelöster Konsumentenprobleme
4. Neue Technologien

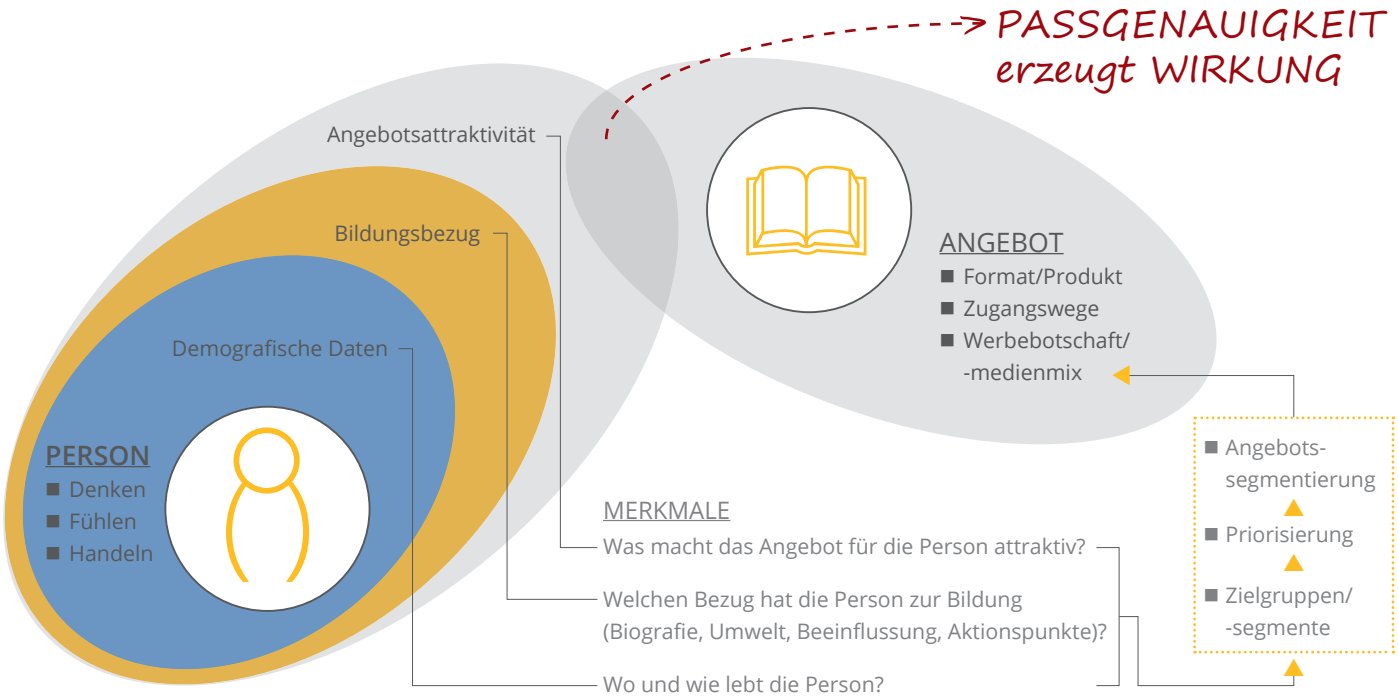
Vermarktungsstärke (VS)				
hoch	hohe VS, geringe BI	hohe VS, mittlere BI	hohe VS, hohe BI
mittel	mittlere VS, geringe BI	mittlere VS, mittlere BI	mittlere VS, hohe BI
gering	geringe VS, geringe BI	geringe VS, mittlere BI	geringe VS, hohe BI
	gering	mittel	hoch
	Bedürfnisintensität (BI)		

☹ 😐 ☺

Preisposition				
billiger	billiger, aber schlechter	billiger und gleich gut	billiger und besser	einzigartig und billig
gleich	gleich teuer, aber schlechter	gleiche Leistung zu gleichem Preis	gleich teuer, aber besser	einzigartig zu vernünftigem Preis
teurer	teurer und schlechter	teurer, obwohl nur gleich gut	teurer, aber dafür besser	einzigartig zu Höchstpreisen
	schlechter	gleich	besser	einzigartig
	Leistungsposition			

Preis-Leistungs-Position
Ein Angebot braucht mindestens die gleichen Leistungsmerkmale/den gleichen Preis im Vergleich zum Wettbewerb, um erfolgsversprechend positioniert zu sein, besser noch: besser oder billiger!

WEN WOLLEN SIE ERREICHEN?



MIXEN ERLAUBT? WELCHE INSTRUMENTE SIE FÜR IHRE KOMMUNIKATION NUTZEN KÖNNEN.

Denken wir Kommunikation integriert, dann werden alle an das Umfeld einer Organisation gerichteten Informationen bewusst und abgestimmt gestaltet. Darüber können Meinungen und Verhalten in den Adressatengruppen zielgerichtet gesteuert werden. Berücksichtigt werden die Aspekte des Einsatzes interner und externer Kommunikationsinstrumente, eines steuernden Managementsprozesses, der Einheitlichkeit der Kommunikation und der Wirksamkeit.

Der kombinierte Einsatz verschiedener Instrumente wird als Kommunikationsmix bezeichnet. Darin greifen Maßnahmen sowohl inhaltlich (funktional, instrumental, horizontal, vertikal), formal (Gestaltungsprinzipien) als auch zeitlich (abgestimmt, kontinuierlich) ineinander.

Instrumente:

- Klassische Werbung (Massenkommunikation, wie Anzeigen in Tageszeitungen)
- Öffentlichkeitsarbeit (Public Relations, zum Beispiel durch Pressemitteilungen, Stakeholder-Newsletter)
- Direkt-Kommunikation (individuelle Ansprache, zum Beispiel Mailings, Newsletter)
- Beratungsgespräche
- Veranstaltungen (zum Beispiel Events, Messen, Ausstellungen)
- Online-Kommunikation (zum Beispiel Suchmaschinenoptimierung, Onlinewerbung, Social Media)
- Interne Kommunikation (zum Beispiel Mitarbeiterzeitschriften, Intranet)

PARADIGMA DER KOMMUNIKATION

Wer (Absender)
sagt was (Botschaft)
unter welchen Bedingungen
(Umweltsituation)
über welche Kanäle (Kommunikationsträger)
zu wem (Empfänger)
unter Anwendung
welcher Abstimmungswege
(integrierende Maßnahmen)
mit welchen Wirkungen? (Kommunikationserfolg)

WELCHE BOTSCHAFT KOMMT AN?

WIE GESTALTEN SIE WIRKSAME WERBEMEDIEN?

1. Neuigkeitswert und Einzigartigkeit des Nutzens vermittelt?
2. Ansprechende Gestaltung?
3. Aufmerksamkeit, Signalwirkung (Erlebnis- oder Gefühlsgehalt)?
4. Glaubwürdigkeit (Beweise, Begründungen, schlüssig)?
5. Lesbar/erkennbar, erfassbar und anmutend?

A — **Attention**
Die Aufmerksamkeit des Umworbenen wird geweckt.

I — **Interest**
Die Zielperson interessiert sich für das Angebot.

D — **Desire**
Der (Besitz-)Wunsch nach dem Angebot wird geweckt.

A — **Action**
Der Konsument nutzt das Angebot.

Das Stufenmodell enthält vier Phasen, welche der Konsument durchlaufen soll und die letztlich zu dessen Entscheidung führen sollen. Die vier Phasen werden als gleich wichtig angesehen, können sich allerdings überschneiden.

AUF WELCHE FRAGEN SOLLTEN SIE SICH VORBEREITEN, BEVOR SIE MIT EINER WERBEAGENTUR SPRECHEN?

Beschreibung der Aufgabe und Zielsetzung: Projektbeschreibung (Was wird gebraucht, allgemeine Projektbedingungen), Projektziele, Kommunikationsziele/Kernaussagen, Zeitplanung

Informationen zur Organisation: Profil/Vorstellung (Wer sind wir?), Hintergrund (Warum ist das Projekt notwendig?), weitere Informationen (Referenzen zu Marktumfeld, Wettbewerb, Produkte), anzusetzende Grundsätze (Gestaltungsrichtlinien, Vorgaben, Budget, strategische Einbettung)

Information zur Zielgruppe und zum Angebot: **Zielgruppen** (Wer soll erreicht werden? Welche Aussagen zu Eigenschaften, Verhalten, Einstellungen, Wertevorstellungen können getroffen werden?), **Bedarf** (Was ist die Herausforderung an der Situation des Konsumenten?), **Angebot** (Welche Antworten haben wir darauf?), **USP/Nutzen** (Was macht das Angebot für die Zielgruppe relevant?), **Wirkung** (Welche Veränderung in den Werten, Einstellungen, Verhalten des Konsumenten wollen wir erreichen?), **Stil, Tonalität, Art** (Attribute, wie wir mit der Zielgruppe kommunizieren möchten), **Markenbetrachtung** (Was ist über das Angebot in der Zielgruppe bereits bekannt?)

WONACH WÄHLEN SIE DAS PASSENDE MEDIUM AUS?

1. **Segmentierung:** Wie viel Prozent der durch die Kommunikationsmaßnahme erreichten Personen gehören zur Zielgruppe?
2. **Reichweite (quantitativ, qualitativ):** Wie viele Personen werden wie oft durch den Werbeträger und die Botschaft erreicht?
3. **Nutzen und Kosten:** Welchen (zusätzlichen) Nutzen bringt jeder Kontakt (Preise umrechnen für Einzelkontakte)?
4. **Wirkungseffekte**: Gibt es zwischen Werbemitteln unterschiedliche Wirkungskräfte? Zeitspanne zwischen Aktionen, in der die Botschaft nicht vergessen wird?
5. **Optimierung:** Kann die Zielgruppe mit der Botschaft im gewählten Mix wirksam und kostengünstig erreicht werden? Ist die Botschaft lesbar/erkennbar, erfassbar und anmutend aufbereitet?

WIE SCHREIBEN SIE EINFACH GUTE TEXTE?

1. **Strukturieren:** Planen Sie Ihren Text, bevor Sie anfangen zu schreiben!
2. **Perspektive einnehmen:** Wichtig ist nicht, was Sie sagen wollen, sondern was der Leser wissen muss.
3. **Interesse wecken:** Ein guter Titel zeigt auf einen Blick, worum es geht, und macht den Nutzen für den Leser deutlich.
4. **Wichtiges nach vorne:** Beantworten Sie im Einstieg die W-Fragen (Wer? Wo? Was? Wie? Wann? Wieso?) und präsentieren Sie relevante Fakten.
5. **Kurz und verständlich:** Vermeiden Sie Schachtelsätze, unnötige Adjektive, Fremdwörter, und verwenden Sie Zeiten konsequent.
6. **Orientierung geben:** Mit Absätzen, Infokästen, Zwischenüberschriften, Hervorhebungen holen Sie auch „zappende“ Leser ab.

TOP 5 TECHNIKEN

MODERATION

1. **Kleingruppenarbeit:** Zeitlich parallel arbeitende Teams mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen.
2. **Karten-Abfrage:** Antworten zu Aufgabe auf Karten notieren, an Pinnwänden anbringen, mit den Anwesenden thematisch strukturieren.
3. **Punkt-Abfrage:** Bewertung aufgelisteter Vorschläge durch die Teilnehmenden mit einer begrenzten Anzahl von Klebepunkten, auch als Koordinatensystem abbildbar.
4. **Perspektivenwechsel:** Den Teilnehmenden Rollen zuzuweisen (Denkhut- oder Drehstuhl-Methode, Platztausch) kann Konsensfindung in Diskussionen und die Kreativität fördern.
5. **Soziometrische Aufstellungen:** Gruppen differenzieren sich nach vorgegebenen Impulsfragen; Merkmale, Haltung und Meinung zu Fragestellungen werden sichtbar.

KREATIVITÄT

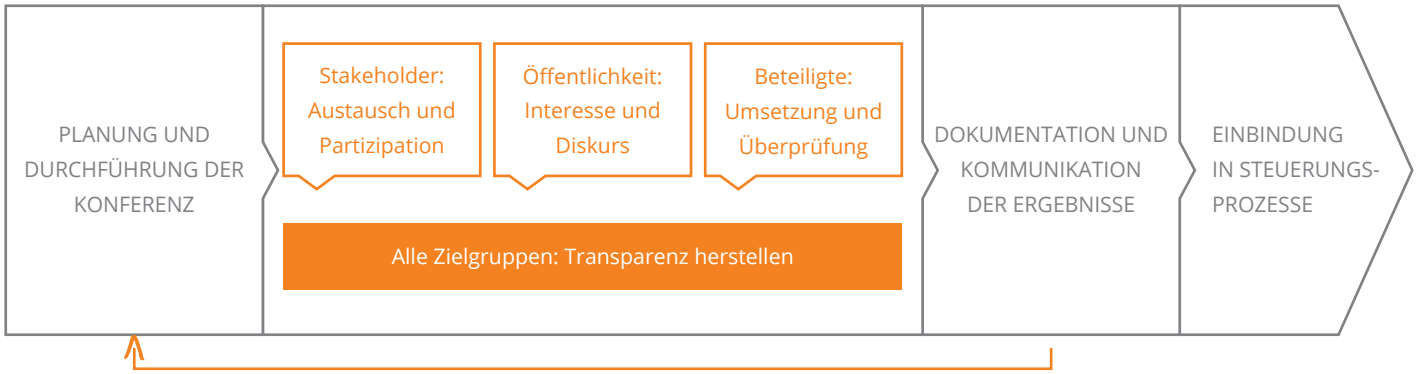
1. **Brainstorming:** Die Teilnehmenden bringen Ideen ein, die nicht bewertet/diskutiert und von der Moderation festgehalten werden.
2. **Brainwriting 6-3-5:** 6 Teilnehmende schreiben je 3 Ideen auf einen Zettel und geben diesen 5 mal an ihren jeweiligen Nachbarn weiter, der wiederum 3 Ideen unter die dann bereits vorhandenen schreibt (oder die bisherigen weiterentwickelt).
3. **Kopfstandtechnik:** Die Kopfstandtechnik basiert auf der Umkehrung der ursprünglichen Aufgabenstellung, deren Antworten wiederum ins Gegenteil verkehrt als Lösung/Idee betrachtet werden.
4. **Mind-Map:** Die „Gedankenlandkarte“ ist zum Erschließen/visuellen Darstellen eines Themengebietes, Planen oder für Mitschriften nutzbar und wird nach bestimmten Regeln erstellt und gelesen.
5. **Diskursive Methoden:** Sie führen in systematischen Schritten durch den Prozess der Lösungssuche und zerlegen komplexe Problembereiche analytisch in kleinere Einheiten (Morphologischer Kasten, Relevanzbaumanalyse, SAMPER-Methode).

CHECKLISTE KONFERENZPLANUNG

Eine Konferenz ist eine Zusammenkunft von Vortragenden und Delegierten, die sich mit einem bestimmten Ziel versammeln.

- ☐ **BEDARFSKLÄRUNG:**
- ☐ Wen wollen wir erreichen?
- ☐ Was wollen wir sagen, fragen, diskutieren und warum?
- ☐ Wie und wo wollen wir es sagen?
- ☐ Ziele der Veranstaltung beschreiben
- ☐ Dient eine Konferenz tatsächlich der Erreichung der Ziele?
- ☐ Welche Einflussmöglichkeiten haben die Beteiligten und wie bindend sind die Ergebnisse?
- ☐ **HANDLUNGSKOMPETENTE PLANUNGSGRUPPE EINRICHTEN**
- ☐ Hauptverantwortliche Person bestimmen für Konzeption, Organisation und Moderation
- ☐ **ZEITPLAN FÜR DIE ORGANISATION BERÜCKSICHTIGT JEDEN NOTWENDIGEN VORLAUF**
- ☐ **KONFERENZPROGRAMM WIRD ZIELEN GERECHT**
- ☐ 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 ABSTIMMEN**
- ☐ **TEILNEHMENDE, ZIELGRUPPEN FESTLEGEN**
- ☐ **PLAN DER BEGLEITENDEN KOMMUNIKATIVEN MASSNAHMEN VON BEKANNTMACHUNG MIT ANMELDEHINWEIS BIS ZUR NACHBEREITUNG/DOKUMENTATION, EVENTUELL PRESSEEINLADUNG**
- ☐ **VERANSTALTUNGSORT**
- ☐ An-/Abreise, Parken
- ☐ Ein-, Ausgänge, Fluchtwege
- ☐ Bestuhlung
- ☐ Qualität der Präsentationsmedien, Lautsprecheranlagen
- ☐ Klimaanlagen, Lichtverhältnisse
- ☐ Begleitende Ausstellung, Informationsstand
- ☐ Zugang zu Internet
- ☐ Verpflegungsmöglichkeiten
- ☐ Unterbringungsfragen
- ☐ **VORLAUF FÜR DIE PRODUKTION SÄMTLICHER MATERIALIEN AUF DER KONFERENZ EINPLANEN: INFORMATIONSMAPPE MIT PROGRAMM, ORIENTIERUNG AM VERANSTALTUNGSORT, HOTEL, TEILNAHMEBESCHEINIGUNG, TEILNAHMELISTE, REFERENTENLISTE UND GGF. WEITEREM INFORMATIONSMATERIAL**
- ☐ **BEWERTUNG ERFRAGEN**
- ☐ **ERGEBNISSE FESTHALTEN UND IN STEUERUNGSPROZESS DES DKBM EINBINDEN**

WIE KÖNNEN SIE DIE ERGEBNISSE DER KONFERENZ NACHHALTIG SICHERN?



Literatur-Tipps

- Benecke, Elke, Barbara Klemenz-Kelih und Andreas Käter (2010): Für Bildung begeistern – Handbuch Regionales Bildungsmarketing. Wien.
- Bernecker, Michael (2007): Bildungsmarketing. Köln.
- Gleich, Michael [Hrsg.] (2014): Der Kongress tanzt: Begeisternde Veranstaltungen, Tagungen, Konferenzen – Ein Plädoyer und Praxisbuch. Wiesbaden.
- Löffler, Miriam (2014): Think Content!: Content-Strategie, Content-Marketing, Texten fürs Web. Bonn.
- Wesselmann, Stefanie und Hohn, Bettina (2012): Public Marketing. Marketing-Management für den öffentlichen Sektor. Wiesbaden.

KOOPERATION, NETZWERK, PARTIZIPATION & CO.

KOMMUNIKATION IM BETEILIGUNGSORIENTIERTEN BILDUNGSMANAGEMENT.

Das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement rückt Begriffe wie Information, Beteiligung und Partizipation relevanter interner und externer Akteure und Verantwortungsgemeinschaft in den Fokus. Mit dieser Anspruchsdefinition stellt es Kommunen vor die Aufgabe, Formate, die eine Beteiligung unterschiedlicher Akteursgruppen sicherstellen, als Baustein neuer Steuerungsroutinen zu etablieren und einzubinden. Bildungskonferenzen und -foren, Arbeitsgruppen, Bündnisse, Zukunftswerkstätten und Netzwerke sind gewählte Formate, in denen sich Kommunalverwaltung und -politik dem Dialog mit Akteuren, Anspruchsgruppen und der Öffentlichkeit stellen.

Kommunales Bildungsmanagement bedeutet, dass sich die Kommune in Sachen Bildung positioniert und Verantwortung für die Gestaltung vor Ort übernimmt. Damit wird es für die Kommune zu einer wesentlichen Aufgabe, ihre Attraktivität bezüglich ihrer Bildungsangebote und Aktivitäten im Bildungsbereich sichtbar zu machen und in den öffentlichen Dialog zu bringen. „Die Aktivitäten zum Managen von Bildung bedürfen einer adressatengerechten Informations- und Kommunikationsstrategie. Nur so können die Aktivitäten der Kommune und ihrer Partner für die Bürger/-innen, [sowie] den anderen gesellschaftlichen Kräften (...) transparent und begreifbar gemacht werden“ (DLR 2011, S. 19). Durch beteiligende Formate erhält das kommunale Bildungsmanagement zusätzlich eine stärkere Legitimation und Wirkkraft.

Der Ausbau von internen und externen Kooperationen sowie die Vernetzung sind als wesentliche Elemente des Bildungsmanagements identifiziert. Der Blick richtet sich auf die Bündelung der eingesetzten Ressourcen (neben Personal-, Sach- und Finanzmitteln sind auch der Zugewinn an Wissen und Kompetenzen wertvoll) und die Effizienz durch die Nutzung von Synergien. Damit wird eine Steigerung der Qualität in den Prozessen und den Angeboten erzeugt. Im Konsens ausgehandelte Zielsetzungen und Herangehensweisen schaffen eine Ausgangsbasis, in der ein höheres Maß an Identifikation mit der Sache entsteht und die Motivation von der Mitwirkung getragen wird. Das ist nicht nur von Bedeutung für die internen und externen Kooperationspartner, sondern auch für die Kommunalverwaltung und den daraus erwachsenden Möglichkeiten der Partizipation von Bildungsanbietern und Bildungsnehmenden. Bildungsakteure und Bildungsnehmende können auf unterschiedlichen Stufen der Partizipation zum (Mit-)Gestalter der Angebote werden, damit die Wahrscheinlichkeit für die Passgenauigkeit zwischen Angebot und Bedarf steigt.

BETEILIGUNG UND PARTIZIPATION

Partizipation, verstanden im Sinne von Beteiligung der Öffentlichkeit bei politischen Willens- und Entscheidungsprozessen, erhöht die Nachvollziehbarkeit, Akzeptanz und Qualität von Entscheidungen. Sie unterstützt das Verständnis für andere Meinungen und den Interessensausgleich, stärkt das Vertrauen in die Politik und in die öffentliche Verwaltung. Nicht zuletzt kann sie Zeit und Kosten sparen bei der Umsetzung von Politiken, Plänen und Programmen. Öffentlichkeitsbeteiligung ist zum Teil gesetzlich verpflichtend vorgesehen (zum Beispiel in Planungsverfahren), zum Teil aber auch freiwillige, bereits gängige Verwaltungspraxis. Die Verwaltung übernimmt darin eine moderierende und koordinierende Funktion zwischen den verschiedenen Interessen. Die Form der Information und Kommunikation ist entscheidend: Das Ziel ist es, sich – ganz im Sinne der Habermas Theorie – in einem öffentlichen Diskurs durch den Austausch von Argumenten auf eine vernünftige Problemlösung zu verständigen. Dies „... erfordert die Kombination vernünftiger Kommunikation mit der Teilhabe aller potentiell Betroffenen am Entscheidungsprozess“ (Habermas 2007, S. 431). Partizipation verspricht nicht nur die Steigerung der Qualität und Legitimität von Prozessen und Entscheidungen, sondern ebenso die Stärkung der lokalen Demokratie und des bürgerschaftlichen Selbstverständnisses.

Einen weiten Bogen über das gesamtheitlich partizipatorische Handeln der Kommune spannt auch das „Leitbild Bürgerkommune“ (2002)[1]. Darin werden als Ziele für eine Bürgerkommune abgeleitet, die demokratische Strukturen und bürgerschaftlichen Netzwerke zu stärken, die kommunalen Haushalte zu entlasten und letztlich die Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger zu erhöhen. In Deutschland sind etwa 100 Kommunen auf dem Weg zur Bürgerkommune.

BEST PRACTICE: EXPERTISE AUS PLANUNGSVERFAHREN

Im Bereich von Planungsverfahren besteht bereits eine hohe Praxiserfahrung mit Beteiligungsprozessen und einem entsprechenden Beteiligungsmanagement. Planungsrechtlich ist die Öffentlichkeitsbeteiligung vorgesehen. Allerdings bedarf es einer wirksamen Einbeziehung der Bürger/-innen, sodass die Ziele Interessensausgleich und Akzeptanz erreicht werden. Gerade Infrastrukturplanungen und -maßnahmen stellen diesbezüglich hohe Anforderungen an das Beteiligungsmanagement, wie das Negativ-Beispiel Stuttgart 21 zeigt. Kommunale Mitarbeiter/-innen, die in den Bereichen der Stadtplanung und Stadtentwicklung tätig sind, haben bereits eine Expertise in der Anwendung und Organisation von partizipativen Formaten aufgebaut. In einigen Kommunen wurden für alle Bereiche verbindliche Leitlinien der Bürgerbeteiligung entwickelt sowie eine Koordinierungsstelle eingerichtet. Indem sie Informationen und Kompetenzen bündelt, ist sie die zentrale, beratende Institution für alle externen und internen Fragen in Sachen Bürgerbeteiligung.

STADT LEIPZIG
Intensive Begleitung von Projekten und Konzepten der nachhaltigen Stadtentwicklung unter dem Dach „Leipzig weiter denken“
Leitlinien ✓
Verpflichtende Regelungen der Stadt zur Bürgerbeteiligung
Instrumente ✓
Information als „Standardinstrument“ für jedes Projekt, Beschreibung möglicher Instrumente nach Projektphasen und Zweck
Koordinierungsstelle Bürgerbeteiligung ✓
www.leipzig.de/weiterdenken

STADT HEIDELBERG
Frühe Information und fester Ablauf für Anregungen, Beteiligung und Empfehlung in städtischen Vorhaben
Leitlinien ✓
Verlässliche Regelung zur Zusammenarbeit von Einwohnern, Politik, Verwaltung in kommunalen Planungs- und Entscheidungsprozessen
Instrumente ✓
Vorhabenliste für alle wichtigen Vorhaben der Stadt, jedes Beteiligungsverfahren benötigt Beteiligungskonzept, Gegenüberstellung möglicher Instrumente und Vorlagen für Umsetzung in Leitlinien enthalten
Koordinierungsstelle Bürgerbeteiligung ✓
www.heidelberg.de/hd,Lde/HD/entwickeln.html

KOMMUNIKATION UND BETEILIGUNG IM BILDUNGSMANAGEMENT

Bei der Entscheidung für ein Bildungsmanagement ist die Kommune sich ihrer Verantwortung, aber auch ihrer Gestaltungsmöglichkeiten bewusst, nämlich der Moderation und Koordination der kommunalen Bildungslandschaft. Diese wird von einer Vielzahl an Akteuren getragen, die es zu beteiligen gilt. Die Beteiligung der Öffentlichkeit findet in einem Gremium (Bildungskonferenz) statt, dass „im Sinne der Abstimmung aller Bildungsaktivitäten und Partizipation aller vor Ort wirkenden relevanten Bildungsakteure beratende und empfehlende Funktion für das strategisch ausgerichtete Handeln der jeweiligen Kommune hat. (...) Die Expertise dieser externen Partner einer Kommune gibt wichtige Impulse für die Gestaltung eines kohärenten Bildungsangebotes und ist damit unverzichtbar für den Erfolg eines gemeinsamen Handelns“ (DLR 2011, S. 15). Für eine durchgängige Beteiligungsorientierung im Bildungsmanagement wäre der Steuerungskreislauf auf die kontinuierlich, in Routinen wahrnehmbaren Möglichkeiten der Einbindung von „Zielgruppen“ zu überprüfen. Wer soll mit einem Angebot erreicht werden? Kann die Beteiligung weiterer Gruppen der Optimierung von Angeboten, Lösungen und ihrer Annahme dienen? Dieser Ansatz macht ein Überdenken der Herangehensweisen, der Rollenverständnisse und der Zielsetzungen notwendig. Der Aufwand, der für die Aktivierung und Befähigung unterschiedlicher Zielgruppen einzubringen ist, muss verhältnismäßig sein.

Vernetzung: Echte Partizipation?
Ein Netzwerk muss durch permanente Kommunikation aufgebaut und gestärkt werden. Das Anliegen der aktiven Gestaltung und Steuerung obliegt einem „Netzwerkmanagement“. Die Maßnahmen, die zur Stärkung beitragen können, sind vielfältig und setzen an,

1. zu der Entwicklung der Identitäten beizutragen (Transparenz über beteiligte Akteure),
2. die Beziehungen der Akteure zu verstärken (gemeinsames Verständnis über Ziele und Aufgaben),
3. die Rahmenbedingungen für Kommunikation aktiv zu gestalten/zu regeln (Netzwerkkultur formen/verbindliche Regeln schaffen),
4. das Netzwerk als System zu positionieren (Marketing, Öffentlichkeitsarbeit, Leitbild).

Netzwerke werden vor dem Hintergrund eines spürbaren, ausreichend großen Bedarfes installiert. Mit ihrer Etablierung wird ein Zweck verfolgt, an dessen Erfüllung sich der Erfolg des Netzwerkes bemessen lässt. Die integrierten, nach innen und außen gerichteten Kommunikationsstrategien und -konzepte, die dafür benötigt

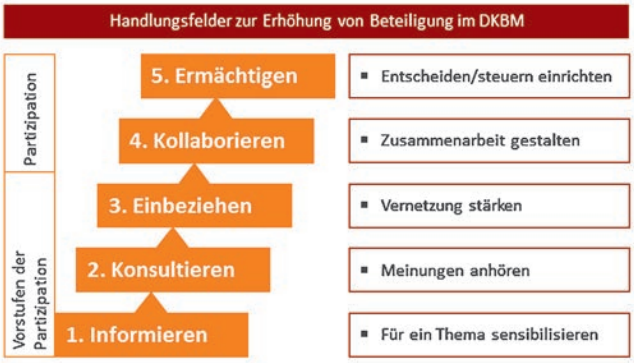
werden, entstammen dem Marketinggedanken. Die Stelle des Netzwerkmanagements muss zum einen mit entsprechenden Kompetenzen in der Moderation, Mediation und Öffentlichkeitsarbeit ausgestattet sein. Zum anderen sind finanzielle Mittel einzuplanen, die eine Umsetzung aller Maßnahmen, wie sie zur Absicherung des Erfolges des Netzwerkes notwendig sind, möglich machen.

Weiteres Veranstaltungsformat: Bildungskonferenz
Im Zentrum der Bildungskonferenz stehen Beteiligung, Information und Austausch von Akteuren. Je nach Themenschwerpunkt und Aufgabenstellung an die Bildungskonferenz werden Experten, Bildungsanbieter, Stiftungen, Verbände, Politik, Mitarbeitende unterschiedlicher Verwaltungsressorts oder auch die Bürger/-innen involviert. Um dem beteiligenden Charakter gerecht zu werden, sind die Bildungskonferenzen in vielen Kommunen als fester Bestandteil in Steuerungskreisläufe eingebunden. Die aus den Veranstaltungen hervorgehenden Ergebnisse fließen in den weiteren strategischen Diskurs ein und können somit letztendlich über die Beschlussvorlagen und Handlungsempfehlung auch Niederschlag in den Entscheidungen der politischen Gremien finden.

Für eine erfolgreiche Bildungskonferenz muss es gelingen, die gewünschten Zielgruppen zu erreichen und dazu zu ermutigen, sich aktiv einzubringen. Dafür braucht es einen zielgruppennahen Kanon der Kommunikationsmaßnahmen und eingesetzten Methoden, der bestenfalls auf die bestehende Glaubwürdigkeit und Akzeptanz des Veranstalters aufbauen und in vorhandene Leitlinien eingepasst werden kann. Das Erreichte zahlt damit gleichermaßen an die Glaubwürdigkeit zurück. Nachgelagert sollte nicht versäumt werden, Wertschätzung für die Beteiligung zu übermitteln und kontinuierlich Transparenz über die weiteren Entwicklungen und Schritte herzustellen.

STUFEN DER PARTIZIPATION

Eine Einordnung partizipativer Prozesse nach dem Grad der Mitbestimmung ermöglichen die in Anlehnung an die von Sherry Arnstein entwickelte „Leiter der Partizipation“ (1969) entstandenen Stufenmodelle. Sie lassen eine Einschätzung über die erreichte Partizipation und die Steigerungsmöglichkeiten zu. Ohne zu bewerten, schaffen die Modelle Klarheit darüber, was echte Partizipation oder lediglich eine Vorstufe ist. Werden Handlungsspielräume des Bildungsmanagements für die Beteiligung von Akteursgruppen gesucht, können Instrumente und Prozesse stufenweise auf eine potenzielle Intensivierung der Partizipation überprüft werden.



Handlungsfelder zur Erhöhung von Beteiligung im DKBM (eigene Abbildung)

AUF DEN PUNKT

Die Kommunikation – in den unterschiedlichsten Formen – ist bei den anstehenden Aufgaben des Bildungsmanagements/der Bildungskoordination das Bindeglied zwischen den Akteuren: im Miteinanderreden, beim Vermarkten, Überzeugen und Positionieren. Wird auf die Mitwirkung anderer und die Verantwortungsgemeinschaft gesetzt, so geht es mit jedweder Kommunikation um die Herstellung von Klarheit und Transparenz unter den Partnern, was die Grundlagen der Kooperation schafft: Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und Vertrauen. Orientiert an dem Ziel, die Zufriedenheit der Bürger/-innen zu steigern, kann das auch für die Bürgerbeteiligung gelingen. Alle Aktivitäten und Mittel, die es in diesem Zusammenhang braucht, sind sinnvollerweise als koordiniertes, abgestimmtes und gesteuertes Vorgehen zu gestalten, um die Chancen auf die größtmögliche Wirkung zu erhöhen.

Fußnoten und Literatur:

- [1]Ausgangspunkt dieses Leitbildes war die Gründung der Enquetekommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ des 14. Deutschen Bundestages. 2002 legte die Kommission ihren Bericht „Bürgerschaftliches Engagement auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft“ vor.
- Arnstein, Sherry R. (1969): A ladder of citizen participation. In: Journal of the American Institute of Planners, 35 (4), 216–224.
- DLR Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. [Hrsg.] (2011): Kommunales Bildungsmanagement. Bonn (= Werkstattbericht, 01).
- Habermas, Jürgen (2007): Kommunikative Rationalität und grenzüberschreitende Politik: Ein Replik. In: Niesen, Peter; Herborth, Benjamin [Hrsg.]: Anarchie der kommunikativen Freiheit. Frankfurt am Main. S. 406–459.

Text: Sebastian Latte, Dr. Friederike Meyer zu Schwabedissen,
Transfermanagement, Transferagentur Niedersachsen ▶ Kontakt

BILDUNGSMONITORING SICHTBAR MACHEN – ZIELGRUPPENADÄQUAT UND ZIELBEZOGEN

AUS DER PRAXIS I: KREIS LIPPE.

Als übergreifendes Querschnittsthema stellt das Bildungsmonitoring für Verwaltung, Politik und Öffentlichkeit regelmäßig Informationen zum Bildungsgeschehen bereit. Unter dem bildungsbiografischen Ansatz des lebenslangen Lernens werden dabei alle Bildungsstufen von der Frühkindlichen Bildung bis zur Weiterbildung in den Blick genommen. Bildungsmonitoring, verstanden als datengestützter, kontinuierlicher Beobachtungs- und Analyseprozess des Bildungswesens, erhöht die Transparenz über die Rahmenbedingungen, Verlaufsmerkmale und Ergebnisse von Bildungsprozessen einer Region. Die Stärken und Schwächen des Bildungssystems können so offengelegt werden. Damit dient das Bildungsmonitoring auch der Standortbestimmung der Kommune.

> **„Das Bildungsmonitoring stellt als Instrument des Regionalen Bildungsnetzwerkes die Grundlage für Zieldiskussionen und Steuerungsmaßnahmen dar. Um die Ergebnisse zielgruppenadäquat verbreiten und zielbezogen vermitteln zu können, haben wir verschiedene Produkte und Formate entwickelt.“**
>
> Dr. Claudia Böhm-Kasper, Koordination Bildungsmonitoring Kreis Lippe

1. Die Ergebnisse im Überblick: Was konnte mit dem Engagement erreicht werden?

Kernstück des Bildungsmonitorings im Kreis Lippe ist der **Bildungsbericht**, der mit einem überschaubaren, systematischen und regelmäßig aktualisierbaren Satz von Indikatoren derzeit im Turnus von zwei Jahren vorgelegt wird. Der Bildungsbericht informiert eine breite (Fach-)Öffentlichkeit überblicksartig über das regionale Bildungsgeschehen und legt mit seinem regelmäßigen Erscheinen den Fokus inzwischen auf die Entwicklung zentraler Bildungsindikatoren. Zusätzlich gibt der jährlich erscheinende **Faktencheck Bildung** einen Überblick über die Entwicklung zentraler Kennzahlen in den Handlungsfeldern des Bildungsmanagements (Familienbildung, Sprachbildung, Schul- und Unterrichtsentwicklung, Bildungsübergänge, MINT-Bildung, Weiterbildung/Bildungsberatung). Neben einigen Grunddaten in den einzelnen Bildungsbereichen und Themenfeldern werden die Aktivitäten und Entwicklungen kennzahlengestützt abgebildet. In den Gremien des Regionalen Bildungsnetzwerkes werden die Ergebnisse des Bildungsmonitorings anhand verschiedener **Detailanalysen** vorgestellt. Für Ausschüsse, Arbeitsgruppen und politische Gremien können Detailanalysen Handlungsbedarfe nachvollziehbar offenlegen, Maßnahmeentscheidungen erleichtern und insgesamt zu einer Versachlichung von Diskussionen beitragen. Um den lokalen Besonderheiten und unterschiedlichen Rahmenbedingungen der Städte und Gemeinden des Kreises noch besser gerecht werden zu können, bietet das Bildungsmonitoring des Kreises Lippe den Kommunen in Abstimmung mit der jeweiligen Stadt/Gemeinde ein datengestütztes **Kommunalprofil Bildung** an. Bezogen auf die jeweiligen Besonderheiten werden zentrale Bildungsindikatoren der Bildungskette kleinräumig aufbereitet. In den vergangenen Jahren hat das Bildungsmonitoring die kreisweiten und kommunalen Planungen im Bereich der Schulentwicklung mit Datenanalysen und Schülerprognosen unterstützt (zum Beispiel Förderschulentwicklung, Inklusionsplanung). Dabei steht insbesondere die Moderation gemeindeübergreifender Interessen mit Blick auf die kreisweite Versorgung mit Bildungs- oder Förderangeboten im Mittelpunkt. Aktuell werden die Auswirkungen des Flüchtlingszustroms auf die kreisweite Schulentwicklungsplanung in den Blick genommen. Die Steuerungsrelevanz eines kreisweiten Bildungsmonitorings kann durch die Unterstützung kommunaler Planungen deutlich erhöht werden.

2. Der Ausgangspunkt: Was hat maßgeblich dazu beigetragen, dass das Vorhaben aufgegriffen und gefördert wurde?

Mit dem Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ und der verbundenen personellen Unterstützung wurde der Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings im Kreis Lippe möglich. Zunächst wurden die konzeptionellen Grund-

Kreis Lippe

- ✓ Fläche: 1.246,21 km²
- ✓ Einwohner: 350.750
- ✓ Bevölkerungsdichte: 281 Einwohner je km²

lagen eines kommunalen Bildungsmonitorings erarbeitet und Ergebnisse mit einem ersten Bildungsbericht Anfang 2011 sichtbar. Von Beginn an war die Unterstützung durch die Projektleitung und die Verwaltungsspitze des Kreises gegeben. Schrittweise wurden eine regelmäßige Bildungsberichterstattung etabliert und weitere Produkte eines kommunalen Bildungsmonitorings entwickelt.

3. Der aktuelle Status: Wie sind die Beteiligten heute eingebunden und mit welchen Ressourcen sind sie ausgestattet?

Im Jahr 2017 ist das Bildungsmonitoring als Querschnittsaufgabe im Regionalen Bildungsnetzwerk des Kreises Lippe fest etabliert und direkt beim Fachdienstleiter Bildung verortet. Im Kreis Lippe wird das Bildungsmonitoring/die Bildungsberichterstattung aller Bildungsbereiche insgesamt von einer Person koordiniert und umgesetzt. Damit ist eine zentrale Ansprechpartnerin gegeben, die „für die Sache“ steht.

4. Die Sichtbarkeit: Wie konnte der Erfolg gemessen und publik gemacht werden?

Das Bildungsmonitoring wird durch die Veröffentlichung und Präsentation der unterschiedlichen Produkte regelmäßig sichtbar. Der Erfolg des Bildungsmonitorings findet seinen Ausdruck als dauerhaft installierte Querschnittsaufgabe des Regionalen Bildungsnetzwerkes im Kreis Lippe. Mit einer breit akzeptierten Bildungsberichterstattung wurde im Kreis Lippe eine gut funktionierende Grundlage für eine nachhaltige Bildungssteuerung geschaffen. Dabei wird nicht nur ein Nutzen aus Sicht der Kreisverwaltung erzielt, sondern auch aus Sicht der lokalen Akteure. Basis des Gelingens ist die konsequente Zusammenarbeit mit themenrelevanten Akteuren während des gesamten Prozesses der Bildungsberichterstattung. Die enge Einbindung der relevanten Akteure bereits in die konzeptionellen Überlegungen zum Bildungsmonitoring/zur Bildungsberichterstattung, aber auch zur Datenauswahl, Dateninterpretation und -präsentation, hat die Akzeptanz des Vorgehens und des Produktes (Bildungsbericht) wesentlich erhöht. Sie war entscheidend für die Installation des Bildungsmonitorings als anerkannte Steuerungsgrundlage. Zudem wurden die Ergebnisse gemeinsam vertreten. Dies äußerte sich beispielsweise in gemeinsamen Veranstaltungen zur Vorstellung und Diskussion der Ergebnisse oder in positiven Stellungnahmen zum Bericht. Bei der Ableitung von regionalen Handlungsmaßnahmen wird immer häufiger auch öffentlich Bezug auf die Ergebnisse des Bildungsberichtes genommen. Dies bestätigt die Akzeptanz des Berichtes als Daten- und Steuerungsgrundlage.

5. Die Gelingensfaktoren und Hemmnisse: Was war besonders förderlich für die Umsetzung? Welche Hemmnisse waren zu bewältigen?

- Interne und externe Akzeptanz des Bildungsmonitorings als „Diagnoseinstrument“ des Bildungsmanagements
- Einbindung der wichtigsten bereichsspezifischen Akteure in den gesamten Prozess des Bildungsmonitorings/der Bildungsberichterstattung
- Enge An- und Einbindung des Bildungsmonitorings in die Strukturen des Bildungsmanagements
- Regelmäßige Berichterstattung zu Grunddaten mit hohem Verbreitungsgrad der Bildungsberichte
- Ergänzung um bedarfsorientierte Analysen/erhöhte Steuerungsrelevanz
- Auswahl geeigneter Erhebungs-/Analysemethoden
- Verständliche Präsentation von Ergebnissen
- Ressourcenbereitstellung für das Bildungsmonitoring (personell, sächlich)

Organisationsstruktur – Handlungsfelder im Regionalen Bildungsnetzwerk Lippe (Quelle: Kreis Lippe)

Text: Dr. Claudia Böhm-Kasper, Koordination Bildungsmonitoring, Kreis Lippe ▶ Kontakt

DIE APP „ANKOMMEN“ ALS WEGBEGLEITER FÜR DIE ERSTEN WOCHEN IN DEUTSCHLAND

AUS DER PRAXIS II: ZIELGRUPPEN- UND BEDARFSGERECHTE KOMMUNIKATION

Das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) nutzt verschiedene Wege, um Geflüchtete über das Leben in Deutschland, zu Verfahren, Rechten, Pflichten und der Verfügbarkeit von Angeboten zu informieren. Die mehrsprachigen Druckpublikationen, wie Informationsbroschüren, Flyer und Plakate, sowie die Online-Angebote der Internetseite und der Social-Media-Kanäle vermitteln zielgruppen- und bedarfsgerecht Informationen an Geflüchtete und in der Flüchtlingsarbeit tätige Multiplikatorinnen und Multiplikatoren. In diesem Kommunikationskonzept stellt die Entwicklung einer App eine naheliegende Ergänzung dar. Studien, Expertisen und die Befragung von Geflüchteten geben Aufschluss darüber, dass viele im Besitz eines Smartphones sind und wie wichtig es für sie als Kommunikationsmittel und zur Informationsgewinnung ist. Hinzu kommen die Vorteile der digitalen Medien bei der schnellen und effizienten Informationsvermittlung.

> **„Die App garantiert stets aktuelle Informationen und erleichtert das Ankommen von Geflüchteten in Deutschland. Das bestätigen uns auch die positiven Rückmeldungen der User, die wir in die bedarfsgerechte Weiterentwicklung des Angebotes einbeziehen.“**
>
> Andrea Mack-Philipp, Projektkoordinatorin der App

1. Die Ergebnisse im Überblick: Was konnte mit dem Engagement erreicht werden?

In einer Kooperation zwischen dem Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, der Bundesagentur für Arbeit (BA), dem Bayerischen Rundfunk (BR) und dem Goethe-Institut ist eine App entstanden, die Informationen zu den Bereichen „Leben in Deutschland“ und „Asyl, Ausbildung, Arbeit“ sowie in dem Bereich „Deutsch lernen“ einen Deutschkurs anbietet. Der Sprachkurs orientiert sich auf unterschiedlichen Niveaus an Alltagssituationen. Die App wird in Aufnahmeeinrichtungen, BAMF-Außenstellen, Ankunftszentren, Arbeitsagenturen und Jobcentern, Ausländerbehörden sowie bei Integrationskursträgern und in Migrationsberatungsstellen beworben. Um auch andere Darstellungsvarianten anzubieten und damit den Vorlieben der User/-innen uneingeschränkt gerecht zu werden, wurde das Angebot Ende 2016 um eine mobilfähige Website erweitert. Die App ist in den App-Stores für Android und iOS kostenlos erhältlich und kann nach dem Herunterladen auch ohne permanenten Zugang zum Internet verwendet werden.

2. Der Ausgangspunkt: Was hat maßgeblich dazu beigetragen, dass das Vorhaben aufgegriffen und gefördert wurde?

Die gesamtgesellschaftlichen Anstrengungen und die Herausforderungen als zuständige Bundesbehörde für Geflüchtete suchte das BAMF im Herbst 2015 nach Lösungen, den Geflüchteten eine erste Orientierung und wichtigste Informationen schnell und effektiv zu vermitteln. Sehr bald gelang es, den Bayerischen Rundfunk, die Bundesagentur für Arbeit und das Goethe-Institut als Kooperationspartner für die Entwicklung einer App zu gewinnen. Bereits im November wurden regelmäßige Arbeitstreffen aufgenommen und im Januar 2016 konnte die App online gestellt werden. Auch geflüchtete Menschen wurden an der Entwicklung der App beteiligt. Die Befragung im Vorfeld lieferte wichtige Hinweise für das Nutzungsverhalten und bildete die Grundlage für die Erstellung der Inhalte.

3. Der aktuelle Status: Wie sind die Beteiligten heute eingebunden und mit welchen Ressourcen sind sie ausgestattet?

Bei der Entwicklung der App leistete der BR technische und didaktische Hilfe für die Partner BAMF, BA und Goethe-Institut. Mit der Weiterentwicklung des Angebotes um die neue Internetseite hat der BR seine Aufgabe nun abgeschlossen und übergab Ende 2016 das Projekt an das federführende BAMF. Die anderen Projektpartner

Ankommen-App des BAMF

- ✓ Start im Januar 2016, Ergänzung um Website im Dezember 2016
- ✓ bisher über 200.000 App-Downloads
- ✓ ca. 2.200 Website-Besuche täglich

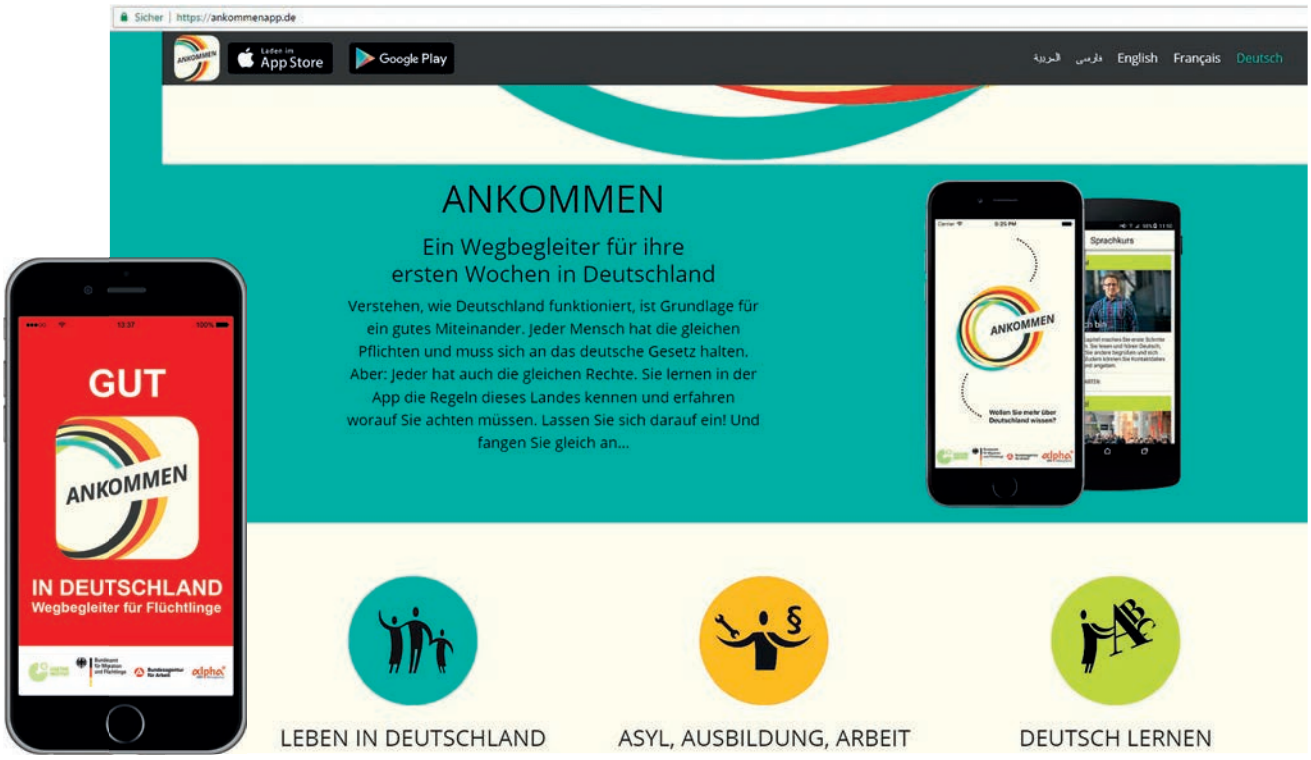
BA und Goethe-Institut sind weiterhin am Projekt beteiligt. Absprachen und Austausch finden regelmäßig statt. Die Inhalte von „Ankommen“ werden permanent aktualisiert und auch künftig um weitere Angebote ergänzt.

4. Die Sichtbarkeit: Wie konnte der Erfolg gemessen und publik gemacht werden?

In den App-Stores bewerten die User/-innen die App in hohem Maße positiv. Auch die Resonanz bei Ehrenamtlichen, Mitarbeitenden der Behörden und der Presse ist überwiegend sehr positiv. Die App wurde mehr als 200.000 Mal heruntergeladen. Im April 2016 testete die Stiftung Warentest Apps zum Deutschlernen. Bei zehn getesteten Apps war „Ankommen“ eines der zwei für „gut“ befundenen Angebote. Bei der Preisverleihung der LeadAwards 2016 wurde die App in der Kategorie Online mit der Gold-Medaille als Start-up des Jahres ausgezeichnet. Zudem ist die App von der „WSA Germany“-Jury für den UN-World Summit Award MOBILE („WSA-Mobile“) als deutscher Beitrag in der Kategorie „Regierung und Bürgerengagement“ nominiert worden und damit Gewinner des „WSA-Germany 2016“. Die App ist auch bei anderen EU-Asylbehörden auf großes Interesse gestoßen. Insbesondere wurde der Ansatz gelobt, mehrere zentrale Themenfelder (Sprache, Asylverfahren, Orientierung im Alltag, Arbeitsmarkt) zu verbinden und damit eine Zersplitterung der Informationsquellen zu vermeiden.

5. Die Gelingensfaktoren und Hemmnisse: Was war besonders förderlich für die Umsetzung? Welche Hemmnisse waren zu bewältigen?

Die Umstände machten schnelles Handeln notwendig und führten dazu, dass die Zusammenarbeit mit allen Partnern, ausgerichtet auf das zentrale Ziel des Starts im Januar, Kräfte und Kompetenzen fokussierte. Die App lebt gleichwohl von der Aktualität, was kontinuierlichen Input, Abstimmung und operative Realisierung benötigt. Die Übersetzung in vier weitere Sprachen ist dabei eine große Herausforderung für das Projektmanagement. Das alles kann nur mit einem geregelten Informationsfluss, der alle Schnittstellen berücksichtigt, und mit einer adäquaten finanziellen Ausstattung gelingen.



Text: Saliha Kubilay, Öffentlichkeitsarbeit, Angebote für Geflüchtete, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge ▶ Kontakt

PLATZ FÜR IHRE NOTIZEN

KONTAKT

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF)
Thema: Die App „Ankommen“ als Wegbegleiter für die ersten Wochen in Deutschland
Ansprechpartnerin: Saliha Kubilay, Neue Medien/Öffentlichkeitsarbeit
Telefon: 0911/9434621 **I E-Mail:** saliha.kubilay@bamf.bund.de
www.ankommenapp.de

Kreis Lippe
Thema: Bildungsmonitoring sichtbar machen – zielgruppenadäquat und zielbezogen
Ansprechpartnerin: Dr. Claudia Böhm-Kasper, Koordination Bildungsmonitoring
Telefon: 05231/62-4751 **I E-Mail:** c.boehm-kasper@kreis-lippe.de
www.kreis-lippe.de/Bildung-und-Kultur/Fachdienst-Bildung/Querschnittsthema-Bildungsmonitoring

Stadt Heidelberg
Thema: Bürgerbeteiligung/Partizipation
Ansprechpartner: Frank Zimmermann, Koordinierungsstelle Bürgerbeteiligung
Telefon: 06221/58-21500 **I E-Mail:** buergerbeteiligung@heidelberg.de
www.heidelberg.de/hd,Lde/HD/entwickeln.html

Stadt Leipzig
Thema: Bürgerbeteiligung/Partizipation
Ansprechpartnerin: Silvia Haas, Stadtentwicklung
Telefon: 0341/123-4930 **I E-Mail:** stadtplanungsamt@leipzig.de
www.leipzig.de/weiterdenken

Transferagentur Niedersachsen
Themen: Braucht Bildung Marketing? | Changemanagement | Partizipation & Co.
Ansprechpartner: Dr. Marco Schmidt, Projektleitung der Transferagentur Niedersachsen
Telefon: 0541/999726-00 **I E-Mail:** marco.schmidt@transferagentur-niedersachsen.de
www.transferagentur-niedersachsen.de

IMPRESSUM

TRANSFER*kompass* NIEDERSACHSEN
Magazin der Transferagentur
Ausgabe: Februar 2017
Thema: Kommunikation

Herausgeber:
Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen

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

Die Verantwortung für den Inhalt tragen die zu den einzelnen Beiträgen genannten Autorinnen und Autoren. Vervielfältigungen und Nachdrucke, auch von Auszügen und von einzelnen Artikeln, sind nur mit vorheriger Genehmigung durch die Transferagentur Niedersachsen gestattet.

Fotos/Bildnachweise:
Fotolia: Rawpixel.com (S. 1), Syda Productions (S. 4), XtravaganT (S. 9), schinsilord (S. 10); tagul.com (S. 13); https://ankommenapp.de

Druck:
Köster und Gloger, Osnabrück

Erscheinungsweise:
TRANSFER*kompass* NIEDERSACHSEN erscheint zwei- bis dreimal jährlich. Auflage: 1.500 Exemplare

Abonnement/Zusendung:
Für Fragen zur Zusendung, Registrierung, Bestellung weiterer Exemplare oder Abbestellung senden Sie eine Nachricht an newsletter@transferagentur-niedersachsen.de, kontaktieren Sie die Transferagentur telefonisch unter 0541/999726-00 oder informieren Sie sich auf der Website:
www.transferagentur-niedersachsen.de

Ansprechpartner für kommunales Bildungsmanagement:
Die Transferagentur Niedersachsen ist Teil der bundesweiten Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Sie begleitet alle interessierten Landkreise und kreisfreien Städte kostenlos beim Auf- oder Ausbau ihres Bildungsmanagements.

Durchgeführt wird die Transferagentur als rechtlich unselbstständiges Projekt des Trägervereins Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen e. V. Durch die Zusammensetzung der Mitglieder und des Beirates, in denen Kommunen, Bildungsregionen, Stiftungen und die kommunalen Spitzenverbände mitarbeiten, kann die Transferagentur auf ein breites Bündnis aktiver Unterstützer aus dem kommunalen Umfeld zurückgreifen.

Trägerverein Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen e.V.

Vertreten durch:
1. Vorsitzender: Dr. Michael Lübbersmann
2. Vorsitzender: Heiner Hoffmeister
Geschäftsführung: Michael Fedler

Registereintrag:
Eingetragen im Vereinsregister beim Amtsgericht Osnabrück unter VR 201181

VERANSTALTUNGEN

Alle Veranstaltungen der Transferagentur im Überblick – jetzt einfach online anmelden:
www.transferagentur-niedersachsen.de/veranstaltungen

Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen
Neulandstraße 2–4 | 49084 Osnabrück
0541/999726-00 | info@transferagentur-niedersachsen.de
www.transferagentur-niedersachsen.de

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement
Agentur Niedersachsen

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