BILDUNGS-MANAGEMENT

Zielgerichtete Koordination der Bildungslandschaft.

TRANSFER*kompass*
NIEDERSACHSEN

OKTOBER 2015

WIRKSAMKEIT
ANSÄTZE UND KONZEPTE
BILDUNGSREGIONEN
SYNERGIEN UND TRANSFER
AUS DER PRAXIS
ARBEITSBEREICH

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung
Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement

INHALTSVERZEICHNIS

Kommunales Bildungsmanagement 04
Gemeinsam effektiv steuern.
Dr. Marco Schmidt, Transferagentur Niedersachsen

Mehr als Bildung managen 07
Bildungsregionen: Der niedersächsische Weg staatlich-kommunaler Verantwortungsgemeinschaften.
Nicola Klebba, Niedersächsisches Kultusministerium

Wie wir von guten Beispielen lernen können 10
Transfer guter Beispiele im Kontext des kommunalen Bildungsmanagements.
Sebastian Latte, Dr. Friederike Meyer zu Schwabedissen, Transferagentur Niedersachsen

Querschnittsaufgaben und Veränderungsprozesse 12
Der Aufbau des Trierer Lerntreffs.
Dr. Nina Krämer-Kupka, Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland

Schulträger 2.0 – Schulische Bildung im Fokus des kommunalen Bildungsmanagements 14
Aus der Praxis I: Landkreis Osterholz.
Dr. Markus Stöckl, Geschäftsstelle „Beste Bildung“

Operative Einheit für Bildungsmanagement innerhalb der Kreisverwaltung 16
Aus der Praxis II: Landkreis Barnim.
Michaela Göths, Bildungsinitiative Barnim

Impulse für die Bildungslandschaft – Die Rolle der Stiftungen 18
Aus der Praxis III: Landkreis Osnabrück und regionaler Stiftungsverbund.
Katja Hinners, Referat für Strategische Planung, Landkreis Osnabrück

Arbeitsbereich: Vorlagen, Checklisten und Leitfäden für Ihre praktische Arbeit 20
Checkliste: Schritte auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Bildungsmanagement.

Kontakt 23
Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner.

Impressum 24

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

thematisch knüpfen wir mit dieser Ausgabe unseres Magazins „TRANSFER*kompass*“ direkt an die Erstausgabe an: Kommunales Bildungsmanagement ist das aktuelle Thema, in das wir wieder mit theoretischen, strukturellen und ganz praktischen Informationen einsteigen. Wie wir bereits in der Ausgabe zum Bildungsmonitoring aufgezeigt haben, stehen Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring in einem direkten Zusammenhang und verzahnen sich idealerweise zu einem abgestimmten Gesamtkonzept kommunaler Bildungssteuerung. Die zunächst einmal recht theoretischen und abstrakten Modelle möchten wir Ihnen fachlich-fundiert näherbringen, dabei den großen Mehrwert eines kommunalen Bildungsmanagements (KBM) skizzieren und anhand konkreter Beispiele die kommunale Praxis mit Leben füllen.

In einer ersten Einordnung erläutern wir die Grundsätze des KBM, was sich dahinter „verbirgt“ und welche Mehrwerte sich aus diesen Ansätzen für Kommunen und ihre Bildungsakteure entwickeln können. Als strukturelles Programm unterstützen die niedersächsischen Bildungsregionen die Landkreise und kreisfreien Städte nachhaltig beim Aufbau von Kooperations- und Vernetzungsstrukturen. In einem Gastbeitrag beschreibt Nicola Klebba aus dem Niedersächsischen Kultusministerium das Programm und die inhaltliche und strukturelle Gestaltung, die es den beteiligten Kommunen ermöglicht. Neben der Vernetzung und Kooperation ist der Transfer von Erfahrungen, Prozessen, Ideen und vielem mehr ein wichtiges Element bei der Weiterentwicklung des Bildungsmanagements. Die Bedeutung des Transfers im KBM sowie seine Bestandteile werden in einem weiteren Beitrag diskutiert. Die Implementierung eines kommunalen Bildungsmanagements geht eindeutig mit organisatorischen Veränderungsprozessen einher. Welche Erfahrungen die Stadt Trier dabei gemacht hat und welche Veränderungen, Gelingensbedingungen, aber auch Stolpersteine bei diesem Prozess benannt werden können, wird in einer Rückschau der Ausgestaltung des Bundesprogramms „Lernen vor Ort“ in der kreisfreien Stadt deutlich. Anhand von drei Praxisbeispielen aus dem Landkreis Barnim, dem Landkreis Osterholz sowie dem regionalen Stiftungsverbund Osnabrück werden erfolgreiche Aspekte des KBM aus der Praxis vorgestellt.

Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen dieses Kompasses auf das Kommunale Bildungsmanagement und hoffen, dass es uns gelungen ist, damit für Ihre Tätigkeit eine richtungsweisende und informative Hilfestellung zu bieten. Wie immer freuen wir uns über Anregungen und Hinweise zu dieser Ausgabe. Aber auch Ideen und Fragen für kommende Hefte greifen wir gerne auf.

Ihr Dr. Marco Schmidt,
Projektleiter der Transferagentur Niedersachsen

KOMMUNALES BILDUNGSMANAGEMENT

GEMEINSAM EFFEKTIV STEUERN.

Im Rahmen der Diskussion um die Qualität und Effektivität von Bildung in Deutschland entfalteten sich nicht erst seit den Ergebnissen der PISA-Studie Fragestellungen im Hinblick auf die Organisation von Bildung auf den Ebenen des Bundes, der Länder, aber vor allem der Kommunen und damit „vor Ort". Man kann, auch befördert durch verschiedene Programme (zum Beispiel Lernende Regionen, Bildungsregionen, Lernen vor Ort), in diesem Zusammenhang von einem Trend der Wiederentdeckung der kommunalen Ebene für die Bildungssteuerung sprechen. Die Kommune ist der Ort, wo der Alltag der Menschen stattfindet, aber auch der Ort, an dem die Bildungseinrichtungen „stehen", wo die Akteure aus den verschiedenen Institutionen Angebote für die Menschen jedweder Alters- und Lebensphasen machen. Um die Qualität der Bildung in Deutschland zu verbessern und zielgerichteter an Bedürfnissen und Erfordernissen auszurichten, gewinnt daher die Kommune eine gesteigerte Bedeutung.

Andererseits erfordern die gesellschaftlichen Entwicklungen, die sich spürbar in den Kommunen ausprägen, neue Organisations- und Arbeitsweisen. Aufgrund von Ressourcenknappheit ist der effektive und zielwirksame Einsatz der Mittel ebenfalls von größter Bedeutung. Das Befördern von guter Bildung als sozialer und wirtschaftlicher Standortfaktor wird als Schlüssel für eine positive Entwicklung gesehen. Es gibt daher ein ganz konkretes Steuerungsinteresse nicht nur der kommunalen Verwaltung, ohne dass diese in der vielschichtigen Konstellation von Akteuren und Institutionen alle Themen direkt anordnen, verfügen oder bestimmen könnte. Dennoch ist gerade die kommunale Verwaltung der vielversprechendste Ort, an dem die gemeinsame Steuerung von Bildung Wirksamkeit entfalten kann bzw. an dem die gestaltenden Institutionen und Akteure koordiniert und vernetzt werden können.

WAS VERSTEHEN WIR UNTER KOMMUNALEM BILDUNGSMANAGEMENT?

Das kommunale Bildungsmanagement setzt sich aus den Begriffen „Bildung" sowie „Management" zusammen und enthält die räumlich eingrenzende, geografisch-administrative Komponente „kommunal". Insgesamt verschmelzen hierbei geistes- und sozialwissenschaftliche Aspekte der Bildung mit den betriebswirtschaftlich fundierten Prinzipien der Planung, Steuerung und Evaluation (Griese und Marburger 2011, S. 11).

Bildung wird in diesem Zusammenhang als System aller Leistungen (Lernprozesse) für die Bürgerinnen und Bürger verstanden. Je nach Akzentuierung beschränkt sich die Perspektive auf die Leistungen in Zuständigkeit der öffentlichen Verwaltung oder aber in einem erweiterten Verständnis auf alle Leistungen des Systems innerhalb der Kommune, unabhängig von der formalen Zuständigkeit. Im Verständnis der Transferagentur Niedersachsen sollte ein effektives kommunales Bildungsmanagement immer die Perspektive erweitern und alle Leistungen des kommunalen Bildungssystems in den Blick nehmen – und zwar in Sinne des lebenslangen Lernens aller. Management meint das Entwickeln einer komplexen Strategie zur Steuerung, Planung und Evaluation von

▶ Seite 6

WELCHE ELEMENTE BEINHALTET KOMMUNALES BILDUNGSMANAGEMENT?

STRATEGIE

Wie bereits angesprochen, weitet das kommunale Bildungsmanagement die traditionelle, eher punktuelle Perspektive auf das gesamte Bildungssystem vor Ort. Um diesem komplexen und anspruchsvollen Ansatz Rechnung zu tragen, hilft die Entwicklung eines strategischen Gesamtkonzeptes (vgl. Abbildung 1), unter partizipativem Einbezug von externen Partnern (aus Perspektive der kommunalen Verwaltung) wie Vereine, Stiftungen oder Wohlfahrtsverbände. Die Entwicklung gemeinsamer Ziele („Wo wollen wir hin?“) und deren Implementierung in beispielsweise zentrale Stadt- bzw. Kreisentwicklungsziele helfen des Weiteren, die gemeinsam zu erreichenden Absichten im Blick zu behalten, den Ressourceneinsatz zu priorisieren und durch politischen Beschluss zu der notwendigen Legitimierung zu führen. Ebenfalls stellen diese den Rahmen dar, um konkrete Maßnahmen („Wie kommen wir ans Ziel?“) abzuleiten.

DATEN-BASIERUNG

Die Basierung auf Daten und die Validität der Informationen als Ergebnisse des kommunalen Bildungsmonitorings sind für ein erfolgreiches Bildungsmanagement unabdingbar. Dieses dient neben der Ableitung von Zielen und der Identifikation von Handlungsfeldern auch als Grundlage für bildungspolitische Diskussionen und ebenso der Überprüfung getätigter Maßnahmen, der Transparenz von Angeboten und Anbietern sowie der fortlaufenden Systembeobachtung (zum Beispiel Entwicklung von Schulabschlüssen). Wichtig ist, dass die Daten kontinuierlich, systematisch und mit einem nötigen qualitativen Mindeststandard erhoben werden und deren Nutzung klar definiert wird. Ein Beispiel ist hier die Entscheidung für die stetige Einbindung in Steuerungskreisläufe.

PARTIZIPATION, KOORDINATION, VERNETZUNG

Durch die historische Entwicklung des Bildungssystems in Deutschland sowie aufgrund des Charakters von Bildung als Querschnittsthema besteht eine starke Differenzierung der Aufgaben, der Verantwortlichkeiten, der Zuständigkeiten, der Finanzierungsquellen oder auch der Organisation in privater oder öffentlicher Form. Dennoch ist es für eine Erhöhung der Qualität und Effektivität im Bildungswesen notwendig, dass diese verschiedenen Institutionen und Organisationen kooperieren bzw. gemeinsam wirken. Nicht zuletzt aufgrund der unterschiedlichen Zuständigkeiten innerhalb und außerhalb der kommunalen Verwaltung kann eine effektive Steuerung für das gesamte Bildungssystem nur durch den Einbezug aller relevanten Institutionen und Akteure erfolgen. Ansonsten konzentrieren sich die Steuerungsbemühungen zur Verbesserung lediglich auf die Verantwortungsbereiche der jeweiligen Institution, ohne die notwendigen Abhängigkeiten im lebenslangen Lernen berücksichtigen zu können. Das meint für den Spracherwerb zum Beispiel, dass der Fokus nur auf Schule und diesbezügliche Maßnahmen gelegt wird, die Rahmenbedingungen in der Familie, der Krippe und der Kindertagesstätte aber nicht beeinflusst werden können. Die Entwicklung abgestimmter und miteinander verbundener Konzepte ermöglicht hingegen deutlich größere Wirkungen bei der Zielgruppe.

ORGANISATIONS-STRUKTUREN

Grundlage von kontinuierlicher Zusammenarbeit sind verlässliche Gremien und Organisationsstrukturen, können aber auch flankierende gemeinsame Veranstaltungen zur Klärung von Grundsätzen sein (zum Beispiel Zukunftskonferenzen zum Thema Bildung). Bewährt haben sich verschiedene Formen von Steuerungsgremien und ergänzenden themenspezifischen Arbeitsgruppen, bei denen kommunale Verwaltung, Politik und externe Partner aus der Wirtschaft und Zivilgesellschaft regelmäßigen Austausch suchen, Ziele und Themen formulieren und gemeinsame Arbeitsaufträge vergeben. Ebenfalls bedarf es einer dauerhaften (idealerweise) kommunalen Stelle, die die Koordination, Organisation und Unterstützung der Vernetzung und Kooperation innerhalb und außerhalb der Verwaltung übernimmt, als Kontakt für alle Beteiligten fungiert und zum Teil auch an strategischen und operativen Aufgabenstellungen mitwirkt (zum Beispiel Bildungsbüro, Bildungskoordination).

Text: Dr. Marco Schmidt,
Projektleiter der Transferagentur Niedersachsen ▶ Kontakt

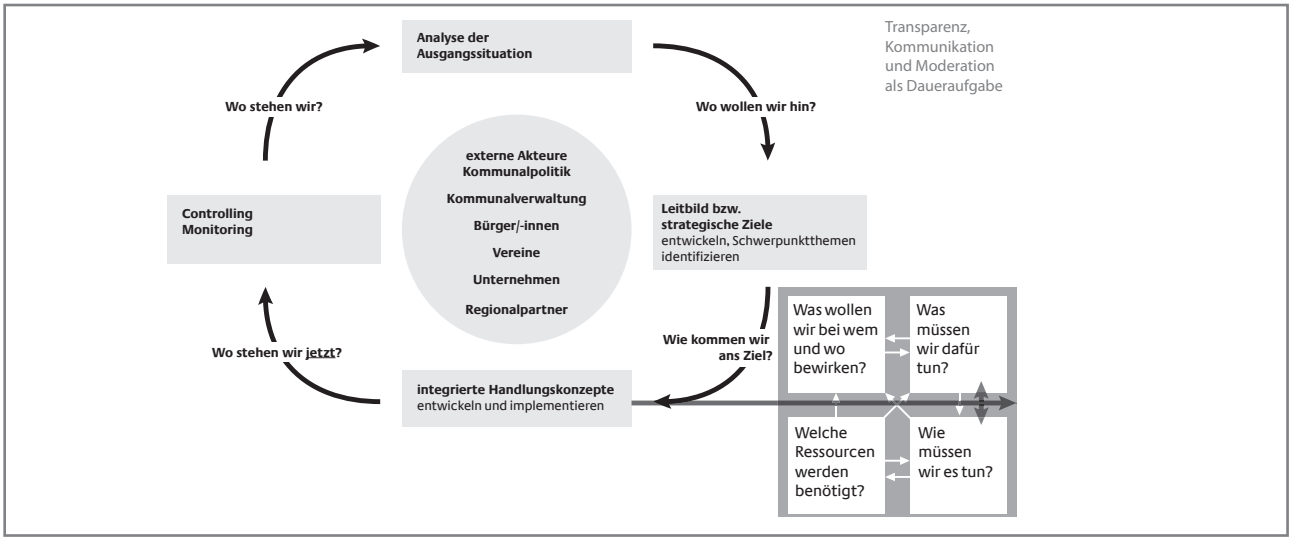
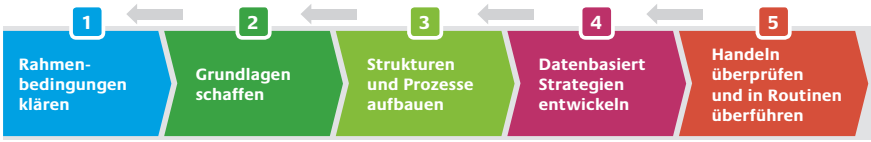


Abbildung 1: Idealtypischer Steuerungskreislauf des kommunalen Bildungsmanagements (Quelle: Greskowiak und Stefan 2011, S. 10)

▶ Lernprozessen (Griese und Marburger 2011, S. 5). Bildung soll sich dabei als eines der „zentralen Bestandteile kommunalen Handelns in eine gesamtkommunale strategische Zielplanung einpassen" (Greskowiak und Stefan 2011, S. 4). Die Perspektive des kommunalen Bildungsmanagements fokussiert sich auf das System und nicht nur auf die einzelne Institution (zum Beispiel Schule, Kindertagesstätte), das einzelne Projekt (zum Beispiel Lernbegleiter) oder eine einzelne Lebensphase (zum Beispiel frühkindliche Bildung oder die Nacherwerbsphase). Vielmehr steht das gesamte System der kommunalen Bildung, im Idealfall in der Perspektive des lebenslangen Lernens aller, im Fokus. Es geht also um das Entwickeln eines Systems zur Verbesserung der Qualität im Bildungswesen und zur Erhöhung der Bildungsgerechtigkeit im kommunalen Kontext. Hierfür ist das systematische, koordinierte, zielgerichtete und effektive Wirken aller relevanten Akteure notwendig.

AUSBLICK

Durch die Tätigkeit der Transferagentur in den Kreisen und kreisfreien Städten Niedersachsens konnten wir bereits einen ersten Einblick in den Stand der Entwicklung der kommunalen Bildungsmanagement-Systeme gewinnen. Unabhängig von den zum Teil sehr schwierigen Rahmenbedingungen (zum Beispiel demografisch, finanziell, wirtschaftlich) wurden bereits vielversprechende Konzepte entwickelt. Mit der Begleitung durch die Transferagentur ist es nun einfacher als bisher, die erfolgreichen Ansätze weiterzuverfolgen. Diese Prozesse können mit dem Bundesprogramm „Bildung integriert" flankiert und gestärkt werden, auch personell. Das Niedersächsische Kultusministerium sieht die große Chance der Verbesserung der Qualität von Bildung in der Weiterentwicklung des kommunalen Bildungsmanagements und hat hierzu das flächendeckende Programm der „Niedersächsischen Bildungsregionen" entwickelt (Seite 7). Alle aufgeführten Unterstützungsleistungen sind inhaltlich zueinander passend und fördern ganz gezielt die Weiterentwicklung des kommunalen Bildungsmanagements vor Ort. Sofern ein Landkreis oder eine kreisfreie Stadt plant, sich in diesem so bedeutenden Themenfeld weiterzuentwickeln, bietet die derzeitige Förderkulisse sehr gute Unterstützungsmöglichkeiten.



Schritte auf dem Weg zum Bildungsmanagement: Checkliste auf Seite 20 (Quelle: DLR 2015, S. 21).

Literatur:

- DLR – Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. Projektträger [Hrsg.] (2015): Bildung gemeinsam gestalten. Ein Leitfaden für ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement. Bonn.
- Greskowiak, Dirk und Angela Stefan (2011): Werkstattbericht Kommunales Bildungsmanagement. Magazin für das Programm „Lernen vor Ort", Werkstattbericht 01. Bonn.
- Griese, Christiane und Helga Marburger (2011): Bildungsmanagement. In: Griese, Christiane und Helga Marburger [Hrsg.]: Bildungsmanagement. Ein Lehrbuch. München. S. 3–19.

MEHR ALS BILDUNG MANAGEN

BILDUNGSREGIONEN: DER NIEDERSÄCHSISCHE WEG STAATLICH-KOMMUNALER VERANTWORTUNGSGEMEINSCHAFTEN.

Insbesondere vor dem Hintergrund des sozialen und demografischen Wandels ist in den vergangenen Jahren in Niedersachsen von kommunaler Seite aus eine große Dynamik in Bezug auf die Einrichtung von Bildungsregionen erwachsen. Der Begriff „Bildungsregion" beschreibt dabei eine auf einen Landkreis, eine kreisfreie Stadt, einen Kommunalverband besonderer Art oder auf eine landkreisübergreifende Kooperation bezogene Vernetzung der Akteure einer Region im Bereich der formalen, non-formalen und informellen Bildung. In Bildungsregionen wird eine Perspektive darin gesehen, dem Fachkräftemangel zu begegnen, die Region für Familien als attraktiven Lebensmittelpunkt zu gestalten und den durch Bildungsarmut bedingten steigenden Sozialaufwendungen entgegenzuwirken. Systematische Kooperationen von Bildungsakteuren, die sich mit schulischer und außerschulischer Bildung befassen, sind in verschiedenen Regionen in einer Vielzahl von Projekten erprobt und umgesetzt; dabei sind verschiedene Wege hin zu einer Bildungsregion beschritten worden. Um die Entwicklung dieser Zusammenschlüsse zu unterstützen, haben Land und Kommunen im Jahr 2014 gemeinsam ein Rahmenkonzept für Bildungsregionen entwickelt.

GEMEINSAMES RAHMENKONZEPT VON LAND UND KOMMUNEN

Im niedersächsischen Rahmenkonzept für Bildungsregionen werden grundsätzliche Leitgedanken der Zusammenarbeit von Land und Kommunen, die sich zu einer „Bildungsregion in Kooperation mit dem Land" entwickeln möchten, beschrieben. Das Rahmenkonzept ist dabei zum einen als ein zusammenfassendes Modell von bisheriger Praxis zu verstehen: Alle wesentlichen Elemente der bisherigen Praxis, die sich bewährt haben, werden herausgestellt. Zugleich dient es aber auch als Anregungsmodell für die zukünftige Praxis, indem es fachlich begründete und wissenschaftlich fundierte Hinweise liefert, wie erfolgreiche regionale Konzepte erarbeitet werden und wie die regionalen Entwicklungswege reflektiert werden können. In den Bildungsregionen wird das gesamte Spektrum der Bildungsangebote für die Menschen eines jeden Alters in den Blick genommen, gleichzeitig werden aber die regionalen Besonderheiten und individuellen Zielsetzungen der einzelnen Kommunen berücksichtigt. Die Bildungsregionen setzen hierbei eigene Schwerpunkte, zum Beispiel im Bereich der frühkindlichen Bildung, beim Übergang Schule – Beruf oder bei der Umsetzung der Inklusion. Da die regionalen Voraussetzungen in Niedersachsen sehr unterschiedlich sind, ist das Rahmenkonzept entsprechend offen formuliert, um für jede Kommune eine Ausgestaltung ausgerichtet an den Voraussetzungen vor Ort zu gewährleisten.

Dennoch zeigen die Erfahrungen auch, dass es bestimmte minimale Voraussetzungen gibt, auf die nicht verzichtet werden kann, wenn sich eine Bildungsregion erfolgreich entwickeln soll. Hier kommt die Frage nach dem „Managen" einer Bildungsregion bzw. dem Bildungsmanagement in einer Region ins Spiel. Der Begriff meint nicht, dass das Lernen der Menschen – also die Bildung selbst – zu managen ist, denn Lernen ist ein aktiver, höchst individueller, emotionaler und sozialer Aneignungsprozess. Gemeint ist mit diesem Begriff vielmehr, Bedingungsfaktoren für erfolgreiche Bildungsprozesse in den Fokus zu nehmen und verlässliche Strukturen auf- und auszubauen, sodass sich ein optimales Umfeld für das lebenslange Lernen der Menschen in einer Region herausbildet.

> **„Unser gemeinsames Rahmenkonzept für Bildungsregionen ist auch ein Symbol für die gemeinsame Verantwortung von Land und Kommunen für ein hochwertiges, qualitätsvolles Bildungsangebot vor Ort. Wir nehmen in dem Konzept das gesamte Spektrum der Bildungsangebote für die Menschen von 0–99 in den Blick – und berücksichtigen gleichzeitig die regionalen Besonderheiten und individuellen Zielsetzungen der einzelnen Kommunen. Das ist ein sehr vielversprechender Ansatz, den wir mit zusätzlichen Mitteln aus der Zukunftsoffensive Bildung voller Überzeugung unterstützen."**
>
> Frauke Heiligenstadt, Niedersächsische Kultusministerin

So ist beispielsweise die Frage nach der Gestaltung der Übergänge, das heißt nach der Zusammenarbeit der Bildungsinstitutionen an den Schnittstellen, unverzichtbar, um Transparenz und Anschlussfähigkeit herzustellen. Weiterhin gilt es, gemeinsam mit den Bildungsakteuren vor Ort zu erkunden, wie durch eine weiterführende Verknüpfung von Ressourcen neue regionale Angebote entstehen, pädagogische Synergieeffekte erzielt und gegebenenfalls konkurrierende oder sich widersprechende Konzepte identifiziert und thematisiert werden können. Auf diese Weise können eine Gesamtschau aller Bildungsangebote ermöglicht, der Zugang dazu optimiert und als Folge die Bildungsbeteiligung intensiviert werden.

LAND UNTERSTÜTZT KOMMUNEN DURCH BILDUNGSKOORDINATIONSSTELLEN

Verlässliche Strukturen auf der strategischen und operativen Ebene schließen auch Vereinbarungen über Ressourcen ein, die für den Aufbau bzw. die Weiterentwicklung der Bildungsregion zur Verfügung gestellt werden. Das Land unterstützt die Kommunen unter anderem durch die Abordnung einer Lehrkraft (Bildungskoordinatorin bzw. Bildungskoordinator), in der Regel bis zur Hälfte der jeweils maßgeblichen Regelstundenzahl. Die Bildungskoordinatorinnen und Bildungskoordinatoren bringen schulfachliche Expertise in die bildungsregionale Arbeit ein. Dieses Unterstützungsangebot durch Lehrkräfte vor Ort hat die Landesregierung schrittweise vervierfacht, sodass im Jahr 2017 insgesamt eine Förderung in Höhe von rund 2 Millionen Euro jährlich möglich sein kann. Entsprechend der mittelfristigen Finanzplanung sollen bis zum 01.08.2017 die Abordnungsmöglichkeiten auf insgesamt 23 Stellen aufgestockt sein, sodass grundsätzlich alle interessierten Kommunen in Niedersachsen in der Regel im Umfang einer halben Stelle gefördert werden können, und zwar dauerhaft. Dies schafft Planungssicherheit für die Kommunen.

ERFOLGSFAKTOR KOORDINATION

Eine Bildungsregion aufzubauen bzw. weiterzuentwickeln bedeutet immer auch, mit Veränderungen umzugehen. Die Erfahrungen vor Ort zeigen, dass erfolgreiche Veränderungsprozesse in den Bildungsregionen auf bestimmten Faktoren basieren. So brauchen die Bildungsakteure eine Vision, damit es nicht zu Konfusion kommt.

Es ist wichtig, Klarheit bezüglich folgender Fragen zu erreichen: Was wollen wir in der Bildungsregion für die Menschen in ihren jeweiligen biografischen Phasen erreichen? Wie lauten die spezifischen Ziele für Kinder, Auszubildende, Studierende, Berufstätige, Familien usw.?

Zur Erreichung solcher Ziele ist eine Strategie notwendig, damit sich die Akteure nicht verzetteln. Die Praxis zeigt, dass in erfolgreichen Bildungsregionen die Zusammenarbeit zwischen Land und Kommune durch die Einrichtung eines gemeinsamen Gremiums auf gewinnbringende Weise koordiniert und die strategische Ausrichtung konsensual abgestimmt werden kann. Darüber hinaus hat sich in Bildungsregionen die Einrichtung einer Geschäftsstelle, zum Beispiel in Form eines Bildungsbüros, als zentraler Erfolgsfaktor für die Koordination der regionalen Aktivitäten erwiesen: Das Bildungsbüro bildet die Schaltstelle zwischen Land und Kommune, ist Kommunikations- und Informationsschnittstelle und initiiert und koordiniert das Netzwerk.

Funktionierende und belastbare Kooperationsbeziehungen zwischen den unterschiedlichen Institutionen und Professionen herzustellen, ist eine sehr anspruchsvolle und voraussetzungsvolle Aufgabe, die bewusst gestaltet werden muss, weil es unterschiedliche Selbstverständnisse und Traditionen gibt, die die Kooperation erschweren. Es darf nie aus dem Blick geraten, dass Bildung eine Querschnittsaufgabe ist, die nicht bei der Zuständigkeit der jeweiligen Ebene endet, sondern den Menschen und seine Bildungsbiografie in den Mittelpunkt stellt. Aber auch mit unterschiedlichen Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen – die in Bildungsregionen nicht angetastet werden – ist gemeinsames Handeln auf Basis von Vertrauen, Kommunikation und Kooperation möglich. Eine solche Art der Kooperation ist freiwillig und beruht auf der Überzeugung, einen Mehrwert für die Region zu erzielen.

Die Einrichtung einer Bildungsregion wird zwischen einer Kommune und dem Land Niedersachsen auf kommunale Initiative hin vereinbart – Bildungsregionen liegen in diesem Sinne in kommunaler Zuständigkeit. In diesem Schuljahr werden nach aktuellem Stand mindestens 25 Bildungsregionen, dies entspricht 30 Landkreisen und kreisfreien Städten in Niedersachsen, vom Land Niedersachsen gefördert werden.

ABGESTIMMTEM HANDELN EINE PLATTFORM GEBEN

Die Einrichtung einer Bildungsregion bietet die Chance, günstige strukturelle Voraussetzungen zu schaffen, die große Vielfalt von Förderangeboten und Programmen im Bildungsbereich in einen sinnstiftenden Zusammenhang zu bringen und nicht-sinnvolle Parallelstrukturen zu vermeiden. Bildungsregionen sind daher nicht als Konkurrenz oder als zusätzlich eingezogene Ebene zu bereits bestehenden Netzwerken und Kooperationsstrukturen in Kommunen zu sehen.

Ziel der Arbeit in einer Bildungsregion ist es hingegen, gerade unter der Berücksichtigung von bereits vorhandenen Strukturen sämtliche Bildungsstationen und Bildungsangebote vor Ort aufeinander abzustimmen und miteinander zu verzahnen, damit das Lernen im gesamten Lebenslauf Unterstützung erfahren kann.

Durch den aktiv kommunizierten Anspruch „Bildungsregion“ werden Synergieeffekte dadurch entstehen, dass den vielfältigen an Bildung beteiligten Akteuren eine professionell organisierte Plattform zur Abstimmung einer weiterführenden Zusammenarbeit geboten wird. Auf diese Weise können sich Akteure gemeinsam für die Umsetzung des Anspruchs, erfolgreiche Bildungsbiografien zu fördern, einsetzen und ihr Handeln abstimmen. Bildungspolitische Maßnahmen und Projekte – ob nun initiiert durch den Bund, das Land, die Kommune oder die Zivilgesellschaft – könnten mit Hilfe der in Bildungsregionen aufgebauten, nachhaltigen Strukturen ideale Anknüpfungspunkte geboten werden (zum Beispiel in Bezug auf die Bereiche schulische Inklusion, Sprachbildung und Sprachförderung, Übergang Schule-Beruf). Dies gilt insbesondere für Förderprojekte wie „Inklusion durch Enkulturation“ und die mit der Förderinitiative „Transferagenturen Kommunales Bildungsmanagement“ des Bundes sowie für die mit dem Programm „Bildung integriert“ verfolgten Ziele für den Ausbau eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements, um auf diesem Wege nachhaltige Wirkungen für bildungspolitische Maßnahmen vor Ort zu erreichen.

BILDUNGSREGIONEN UND TRANSFERAGENTUR: SYNERGIEEFFEKTE NUTZEN

Die Unterstützung der Bildungsregionen durch das Land geht Hand in Hand mit den Aktivitäten der Transferagentur Niedersachsen: Beide Konzepte basieren auf der Erkenntnis, dass Bildung am besten vor Ort gestaltet werden kann und dass sowohl die Kommune selbst, als auch andere relevante Akteure des lokalen Bildungsnetzwerks Ressourcen für diese Entwicklungen benötigen. Genau die Synergieeffekte, die sich zwischen der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement und dem Angebot des Landes, Bildungsregionen in Kooperation mit dem Land zu unterstützen, ergeben, gilt es zu nutzen. Die Transferagentur wird die Erreichung dieses Ziels wesentlich unterstützen können, da es auch zu ihren Aufgaben gehört, einen vollständigen Überblick über die verschiedenen Programme und ihre Inanspruchnahme zu schaffen und diese intelligent mit den Transferprozessen zu verknüpfen.

Das Rahmenkonzept für Bildungsregionen in Niedersachsen können Sie kostenlos als PDF downloaden im Service auf: www.mk.niedersachsen.de, bestellen per E-Mail an bibliothek@mk.niedersachsen.de oder per Fax an 0511/120-7451.

Text: Nicola Klebba, Referat 31
Niedersächsisches Kultusministerium ▶ Kontakt

WIE WIR VON GUTEN BEISPIELEN LERNEN KÖNNEN

TRANSFER GUTER BEISPIELE IM KONTEXT DES KOMMUNALEN BILDUNGSMANGEMENTS.

Die Einführung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) ist aufgrund seiner umfassenden Wirkung eine undankbare Thematik für eine „Einfach-mal-machen-Strategie". Aber wo soll begonnen werden? Wer ist einzubeziehen? Welche Entscheidungen müssen von wem getroffen werden? Im Rahmen des Bundesprogramms „Lernen vor Ort" haben bereits einige Landkreise und kreisfreie Städte Erfahrungen mit der Einführung und auch Umsetzung des DKBM gesammelt. Die Erkenntnisse werden mit der Transferinitiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) bundesweit allen Kommunen verfügbar gemacht. Das dahinterliegende Konzept „von Kommunen für Kommunen" eröffnet die Möglichkeit des Transfers, denn das Rad muss nicht neu erfunden werden. Der Transfergedanke beinhaltet die Idee, die guten Erfahrungen zu übernehmen und die möglichen Herausforderungen bereits vorher in den Blick zu fassen.

Obwohl die Übernahme von guten Beispielen in der Organisationsentwicklung immer ein Thema ist, gibt es nur wenige theoretisch fundierte Untersuchungen, die den Transfer an sich betrachten (vgl. Koch 2011, S. 2). Unter welchen Bedingungen ist eine Übernahme sinnvoll? Wie werden die Beispiele sowie die Lösungsvorschläge ausgewählt? Diese Fragen schließen sich auch bei der Betrachtung von Methoden und Elementen des kommunalen Bildungsmanagements an. In diesem Beitrag bieten wir einen Einblick, wie Transfer gelingen kann, um innovative Konzepte im kommunalen Kontext erfolgreich zu implementieren.

WAS IST TRANSFER?

Der Begriff Transfer ist landläufig bekannt aus Straßenverkehr, Sport und Finanzsektor und bietet dennoch genügend Interpretationsspielraum, um ihm eine neue Bedeutung im Rahmen des DKBM geben zu können. In einer theoretisch behafteten Formulierung wird Transfer definiert als „die Anwendung von erprobten Problemlösungen, die in einem spezifischen institutionellen und personellen Kontext entwickelt wurden, auf Problemlagen in ähnlich strukturierten Bereichen der Praxis" (Euler et al. 2013, S. 18).

Bedienen wir uns einer Metapher, um diese Definition zu erläutern: Die Trainingskonzepte des Fußball-Bundesligisten erscheinen dem Trainer des Kreisligisten als innovativ und erfolgsversprechend. Diese einfach für die eigene Mannschaft zu übernehmen, steht aber außer Frage. Zu verschieden sind die Motivationen der Mannschaften, zu extrem die Ressourcenunterschiede hinsichtlich Zeit, Geld und Erfahrung in der Thematik. Dennoch könnten einzelne Elemente des Trainings- und Spielbetriebes übernommen werden, in adaptierter, umgewandelter Form, um auch der Mannschaft des Kreisligisten eine Verbesserung der Ausgangslage zu ermöglichen. Trainingsmethoden werden umgestellt, eventuell Verantwortlichkeiten im Betreuerstab neu geregelt und Zeitpläne angepasst, Mannschaftskapitäne benannt oder Abwehrketten neu organisiert. Auch kleine Veränderungen können große Verbesserungen erwirken – wenn man bereit ist, das Risiko einer Veränderung einzugehen. Daher ist der generelle Willen der Organisation, sich mit Veränderungen zu beschäftigen, unerlässlich.

WELCHE VORTEILE BRINGT DER TRANSFER GUTER BEISPIELE IM BEREICH BILDUNG?

Veränderte gesellschaftliche und finanzielle Ausgangslagen und gesellschaftliche Anforderungen, neue Techniken (insbesondere im Bereich der Datenhaltung und -verarbeitung) sowie die Kommunikations- und Informationsmöglichkeiten durch das Internet bedürfen eines neuen Blickes auf die Steuerung von Bildung auf kommunaler Ebene und der Anpassung und gegebenenfalls Erweiterung bestehender Systeme. Eine Möglichkeit im kommunalen Wettbewerb mitzuhalten, besteht unter anderem darin, innovative Vorteile durch Transferprozesse zu nutzen (siehe Tabelle). Eine nachhaltige Umsetzung bedarf eines abgestimmten und partizipativen Prozessablaufs, der durchaus zeitaufwendig sein kann.

Nun könnte man meinen, dass im Sinne des potenziellen Konkurrenzgedankens eine transfergebende Kommune einen Wettbewerbsnachteil hätte, da die innovativen Vorteile weitergegeben worden sind. Doch auch Transfer-

VORTEILE FÜR TRANSFERNEHMENDE

Ressourcen zielgerichtet einsetzen
- Wissenszuwachs durch Erfahrung der Beteiligten
- Möglichkeit der Einschätzung über notwendigen Personal- und Mitteleinsatz
- Übernahme von Prozessabläufen
- Prozessdefinition in einem Transferplan

Risiko von Umsetzungsproblemen minimieren
- Benennung möglicher Stolpersteine
- Identifikation/Vermeidung von Fehlentwicklungen
- Einschätzung des Nutzens neuer Ansätze

Qualität der Arbeit sichern
- Adaption von Evaluationsprozessen
- Reflexion des eigenen Handelns durch Austausch mit erfahrenen Praktikerinnen und Praktikern

VORTEILE FÜR TRANSFERGEBENDE

Qualität der eigenen Arbeit steigern
- Selbstevaluation/Neubewertung eigener Prozesse
- Rückmeldung und Optimierungsvorschläge ähnlich strukturierter Organisationen
- Besserer Austausch durch mehr Praxisexpertise

Ressourcen für Weiterentwicklung generieren
- Nutzung veränderter Systemkomponenten für die eigene Weiterentwicklung
- Eröffnung neuer Netzwerke für Wissensaustausch

Öffentlichkeitswirksamkeit erzielen
- Erneute/verstärkte Wahrnehmung in der Öffentlichkeit (Presse, Bürger, Wirtschaft)
- Damit einhergehend: positiver Effekt auf interne Wahrnehmung

geber haben durch einen derartigen kommunalen Austausch Vorteile. Zum einen kann die Qualität der eigenen Arbeit durch die Reflexion der Transfernehmer gesteigert werden (Gedanke des „critical Friend“ oder der „kollegialen Reflexion“). Zum anderen kann die Weitergabe eine Imageförderung bewirken, sowohl intern als auch extern.

WIE SOLLTE TRANSFER ORGANISIERT WERDEN?

Die interessierte Kommune kann bei den folgenden Schritten durch Transferagenturen unterstützt werden:
1. Wille zur Veränderung
2. Analyse der Ausgangssituation zur Standortbestimmung: Anschlussfähigkeit gewährleisten
3. Identifizierung von Handlungsschwerpunkten
4. Suchen/Finden von transferierbaren Ansätzen
5. Erstellung eines Plans zur Implementierung
6. Umsetzung des Transferplans
7. Flankierende fachliche Qualifizierung
8. Netzwerk für Erfahrungsaustausch

WIE GEHT ES WEITER?

Der Aufbau bzw. die Optimierung des kommunalen Bildungsmanagements durch Transferprozesse kann beginnen, wenn der Handlungswille gegeben ist und die politischen Gremien einer Umsetzung zustimmen. Die Transferagentur bietet den Kommunen eine kostenlose, individuelle Begleitung. Mit ihrer professionellen Unterstützung wird zunächst ein koordiniertes Vorgehen bei der Analyse der Ausgangssituation sichergestellt. Die zielgerichtete Planung des Umsetzungsprozesses findet im Austausch mit potenziellen Transfergebern statt und wird durch die Transferagentur begleitet. Darüber hinaus vermittelt die Agentur Kontakte zu anderen erfahrenen Akteuren der Praxis und hält Qualifizierungsangebote für die Mitarbeitenden in den Aufgabenfeldern vor. Ergänzend wird im Rahmen von Veranstaltungen auch Wissen rund um das Thema DKBM angeboten.

Literatur:

- Abel, Marcus, Nickolaus, Reinhold und Birgit Ziegler (2006): Anlage der Expertise und Ergebnisse im Überblick. Aus: Gräsel, Cornelia und Reinhold Nickolaus (Hrsg.): Innovation und Transfer: Expertisen zur Transferforschung. Baltmannsweiler. S. 9–71.
- DLR – Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. Projektträger [Hrsg.] (2015): Bildung gemeinsam gestalten. Ein Leitfaden für ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement. Bonn.
- Euler, Dieter, Fäckeler, Sina, Jenert, Tobias, Losch, Simone, Meier, Christoph, Meier, Karin, Sloane, Peter F.E. , Schröder, Helmut und Eva Rüschen (2013): Transfer im Programm ‚Lernen vor Ort‘. Abschlussbericht. Universität St. Gallen, Universität Paderborn.
- Koch, Barbara (2011): Qualitätsmerkmale von Innovations- und Transferprozessen. In: Berufs- und Wirtschaftspädagogik – online, 21. S. 1–19.
- Rogers, Everett M. (2003): Diffusion of Innovations. 5th Edition. New York.

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

QUERSCHNITTSAUFGABEN UND VERÄNDERUNGSPROZESSE

DER AUFBAU DES TRIERER LERNTREFFS.

Mit ihrer Teilnahme am Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ (LvO) hat sich die kreisfreie Stadt Trier 2009 auf den Weg gemacht, ein kommunales Bildungsmanagement aufzubauen. Bildungsgerechtigkeit als Ziel kommunaler Bildungsplanung kann einerseits durch eine auf solide Daten gestützte Ressourcenverteilung, andererseits durch die Schaffung neu gestalteter Bildungszugänge maßgeblich vorangetrieben werden. Wie dies in der Praxis durch Informationsaustausch sowie im Zusammenspiel vernetzender und gestaltender Aktivitäten gelingen kann und welche Veränderungen es bedeutet, zeigt das nachfolgende Beispiel des Bildungs- und Medienzentrums (BMZ) der Stadt Trier.

Die Stadt Trier hat 2008 die drei ehemals eigenständigen Kultur- und Bildungsinstitute Stadtbibliothek, Volkshochschule (vhs) und Musikschule zusammengeführt. Die einzelnen Abteilungen verstehen sich seitdem nicht nur als räumliche Einheit, sondern stehen als „Bildungs- und Medienzentrum“ (BMZ) auch unter einer Leitung. Als vierte Abteilung kam 2014 die aus LvO hervorgegangene Stabsstelle „Kommunales Bildungsmanagement“ hinzu.

In Anlehnung an die bildungspolitischen Leitlinien der Stadt zu Chancengleichheit und Teilhabe ist mit dem „Trierer Lerntreff“ in der Stadtbibliothek Palais Walderdorff ein städtisches Selbstlern- und Beratungszentrum entstanden, das sich als zentraler Lernort für verschiedene Lernergruppen und als Anlaufstelle für den Bereich Alphabetisierung und Grundbildung etablieren konnte. Selbstgesteuertes Lernen mit vorwiegend digitalen Medien oder mit Unterstützung einer Lernbegleitung steht im Mittelpunkt dieses Angebotes. Insbesondere Teilnehmer aus den vhs-eigenen Grundbildungs- und Deutschkursen, Schüler, Arbeitslose, Migranten und ältere Menschen sollen von den kostenfreien Lernangeboten profitieren[1]. Die Idee, Teile der Stadtbibliothek in einen Lerntreff nach aktuellen Erkenntnissen aus dem Bibliotheks- und Informationsmanagement[2] umzuwandeln, kam von der Führung des BMZ. So konnten die beteiligten Ämter selbstbestimmt erste Ideen sammeln und diese mit Unterstützung der beiden Bundesprojekte LvO und Arbeitsplatzorientierte Alphabetisierung und Grundbildung Erwachsener (APAG) in ein tragfähiges Konzept abteilungsübergreifender Zusammenarbeit[3] übersetzen. Sodann konnte ein Umbau der Räume[4] im Erdgeschoss der Stadtbibliothek angegangen werden.

DIE EINHEITEN ZUSAMMENFÜHREN

Bereits ein Jahr vor der offiziellen Eröffnung im Mai 2014 wurde für die praktische Umsetzung ein Projektteam mit Vertretern aus Stadtbibliothek, vhs und den beiden Projekten LvO und APAG gebildet. Neben Workshops zur Raumgestaltung und Angebotserweiterung wurden verschiedene, von APAG organisierte, Schulungen durchgeführt mit dem Fokus auf eine differenzierte Zielgruppenansprache und deren spezifische Beratung. Hier offenbarten sich vor allem bei den Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeitern Fragen und diffuse Befürchtungen bezüglich der neuen Anforderungen ihres Arbeitsalltages: Mit welchen Angeboten können die einzelnen Nutzergruppen gewonnen werden? Ist man auf die neue Aufgabe als Lernbegleitung genügend vorbereitet? Wie soll man mit der zusätzlichen Arbeitsbelastung umgehen?

Darüber hinaus stellte die allseits gewünschte bessere Verzahnung von Angeboten aus vhs und Bibliothek – wie Thementische in der Bibliothek zu Kursen der vhs – ein weiteres Handlungsfeld dar. Hier zeigte sich die Notwendigkeit, das kommunale Bildungsmanagement in Verbindung mit der fachlichen Expertise und einer Begleitung durch APAG als Scharnier zu nutzen, um den unterschiedlichen Interessen und Motivationen aller Beteiligten möglichst gerecht zu werden: So konnten Ängste abgebaut, aber auch Aufgaben übernommen werden, die vom Bibliothekspersonal zu diesem Zeitpunkt noch nicht abgedeckt werden konnten.

IM ÜBERGANG ZU NEUEN ROUTINEN

Die Etablierung des Lerntreffs stellt für die beteiligten Ämter eine Querschnittsaufgabe dar, die mit unterschiedlichen Zielvorstellungen und Anforderungen an die Akteure einhergeht. Für die vhs beispielsweise bietet das flexible Angebot des Lerntreffs zum einen eine Ergänzung des eigenen Kursangebotes, zum anderen können Personen im Lerntreff einzeln auf den Kursbesuch vorbereitet werden. Erhöhte Anforderungen und ein größerer Ressourcenaufwand werden dagegen an die Stadtbibliothek gestellt. Die Veränderung tradierter Aufgabenfelder bringt einen Mehraufwand und die Notwendigkeit fachlicher Weiterbildung mit sich. Ein Rollenwechsel vom Bibliothekar zum Lernbegleiter ist situativ erforderlich.

Querschnittsaufgaben und daran geknüpfte Anforderungen sind prinzipiell der Gefahr eines fragilen Verantwortungsbewusstseins ausgesetzt, da es sich hier eben nicht um amtsinterne Pflichtaufgaben mit klar umrissenen Zuständigkeiten handelt. Umso mehr gewinnt die strukturgebende Einheit eines Bildungsmanagements mit ihren steuernden, koordinierenden und vernetzenden Funktionen an Bedeutung.

Eineinhalb Jahre nach der Eröffnung des Lerntreffs fällt eine Bilanz positiv aus: Typische bildungsbenachteiligte Zielgruppen konnten erreicht und für das Angebot interessiert werden. Eine vereinfachte Sprache erleichtert auch ungeübten Lesern den Zugang zu Informationen und wurde durchgängig in der bibliothekseigenen Öffentlichkeitsarbeit umgesetzt[5]. Diese Überlegung übernahmen auch weitere Ämter, zum Beispiel für die Broschüre „Ober-Bürgermeister-Wahl in Trier: Einfach wählen – Eine Erklärung in Leichter Sprache“, die durch das Trierer Wahlbüro in Kooperation mit APAG erstellt wurde.

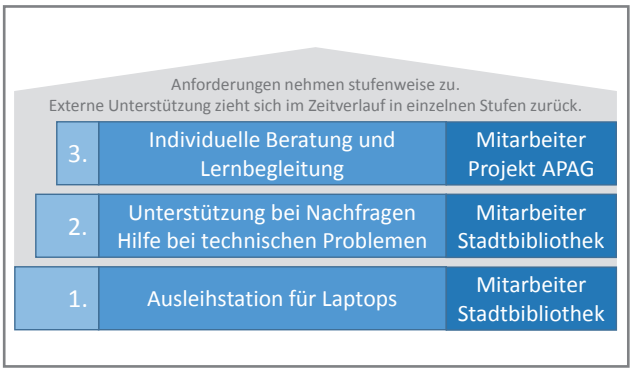


Abbildung 1: Stufenmodell der Aufgabenverteilung

Die Befürchtungen einzelner Bibliotheksmitarbeiterinnen und -mitarbeiter, den neuen Anforderungen nicht gerecht werden zu können, sind weitgehend abgebaut. Nach und nach übernehmen sie Aufgaben, die in der Anlaufphase des Lerntreffs zunächst in der Verantwortung von APAG lagen. Eine personelle Unterstützung bleibt allerdings weiterhin nötig, da der Mehraufwand – gerade bei guter Annahme des Lerntreffs – bestehen bleibt. Die aktuelle Aufgabenverteilung lässt sich in einem Stufenmodell darstellen (vgl. Abbildung 1). Es zeigt sich aber auch, dass klare Verantwortlichkeiten unter dem Dach einer federführenden Einheit zur Wahrnehmung von Querschnittsaufgaben festgelegt und von einer gemeinsamen Arbeitskultur getragen werden müssen. Dies gilt insbesondere bei unterschiedlicher Arbeitsbelastung einzelner Ämter und bei Veränderungen im routinemäßigen Arbeitsablauf, um die aufgebauten Strukturen und Prozesse dauerhaft zu erhalten.

Fußnoten und Literatur:

- [1]Die Angebote des Lerntreffs finden sich in der Broschüre: Grundbildung – Ein (neues) Handlungsfeld für Bibliotheken. Der Lerntreff der Stadtbibliothek Palais Walderdorff in Trier. Hrsg.: APAG/vhs Trier, Arbeitsplatzorientierte Alphabetisierung und Grundbildung Erwachsener. 1. Auflage, August 2015.
- [2]Kooperationspartner und Impulsgeber war Prof. Dr. Richard Stang von der Hochschule der Medien in Stuttgart.
- [3]Das Jobcenter wurde kurz nach der Eröffnung des Lerntreffs in die Zusammenarbeit eingebunden.
- [4]Hierzu zählen vor allem flexibel gestaltete Lernräume mit einem multifunktionalen Mobiliar und einem Kubus, als Raum-in-Raum Lösung.
- [5]Erläuterungen zum Konzept der Leichten Sprache finden sich unter http://leichtesprache.org.
- Broschüre: Ober-Bürgermeister-Wahl in Trier: Einfach wählen – Eine Erklärung in Leichter Sprache. Hrsg.: Lebenshilfe Trier e.V., Grundbildungsprojekt APAG der VHS Trier, Wahl-Büro der Stadt Trier, Johannes Kolz. Verfügbarkeit online: http://grundbildung.trier.de.
- www.stadtbibliothek-walderdorff.de/Startseite/; www.trier.de/Bildung-Wissenschaft/Kommunales-Bildungsmanagement/.

Text: Dr. Nina Krämer-Kupka, Kommunale Beratung
Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland ▶ Kontakt

SCHULTRÄGER 2.0 – SCHULISCHE BILDUNG IM FOKUS DES KOMMUNALEN BILDUNGSMANAGEMENTS

AUS DER PRAXIS I: LANDKREIS OSTERHOLZ.

Im Ensemble aller Akteure, die auf die Erziehung und Bildung von Kindern und Jugendlichen einwirken, kommt den Schulen eine Schlüsselstellung zu. Zur Unterstützung der Schulen, zur Schaffung einer gemeinsamen Schullandschaft als Kern einer gemeinsamen Bildungsregion und um die Bildungsqualität der Schulen im Landkreis messbar zu erhöhen, hat der Landkreis Osterholz die Qualitätsinitiative „Beste Bildung“ gestartet. Beste Bildung ist Ausdruck gemeinschaftlich wahrgenommener Verantwortung durch die Schulen, die Niedersächsische Landesschulbehörde, den Landkreis Osterholz und alle Kommunen im Landkreis. Die Kooperationspartner verpflichten sich dem Ziel, der Verbesserung der Bildungsperspektiven von Kindern und Jugendlichen oberste Priorität einzuräumen. Unabhängig von ihrer Funktion als Schulträger haben sich alle Kommunen im Landkreis Osterholz dazu entschlossen, die „Schule zurück ins Dorf zu holen“.

> **„Die neue Rolle der Kommune im Bildungsmanagement, die über die klassischen Aufgaben der Schulträgerschaft deutlich hinausgeht, ist für die Schulen zunächst ungewohnt. Information, Transparenz und die gezielte Ansprache wichtiger Schulen helfen, diese anfängliche Barriere aufzulösen. Kommunen wiederum müssen verstehen, dass Schulentwicklung nur von innen – durch die Schule selbst – erfolgen kann.“**
>
> Dr. Markus Stöckl, Leiter der Geschäftsstelle „Beste Bildung“ beim Landkreis Osterholz

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

24 Schulen aus dem Landkreis Osterholz nehmen mittlerweile an der Qualitätsinitiative teil. Beste Bildung repräsentiert damit mehr als die Hälfte der Schulen bzw. der Schüler/innen der Bildungsregion. Freiwillige Zielvereinbarungen zwischen den einzelnen Schulen und Beste Bildung auf Augenhöhe haben Transparenz und Verbindlichkeit der gemeinsamen Arbeit erhöht. Durch Beste Bildung hat die Vernetzung der Schulen eine neue Qualität erreicht: Im Rahmen von Schulnetzwerken und -verbünden sowie in schulübergreifenden Projekten kooperieren die Schulen regional, nach Schulform, an Übergängen oder aufgrund gemeinsamer inhaltlicher Motive mit anderen. Nicht zuletzt schulübergreifende Qualifizierungsmaßnahmen für Schulleitungen und Lehrkräfte haben zu einer Verständigung und Abstimmung der Schulen auf gemeinsame Ziele und Maßnahmen geführt. Komplexe, innovative Projekte, wie die Entwicklung einer „Digitalen Lernlandkarte“, mit deren Realisierung einzelne (auch große) Schulen überfordert wären, konnten initiiert werden. Gastschulen aus anderen Landkreisen bewerben sich inzwischen um die Mitarbeit in diversen Projekten.

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

Ausschlaggebend für das Engagement des Landkreises Osterholz im Bildungsbereich im Allgemeinen und den Start von Beste Bildung als unbefristeter Qualitätsinitiative mit entsprechenden finanziellen und personellen Ressourcen im Jahr 2010 im Besonderen waren hauptsächlich drei Überlegungen: Zum einen waren es die bekannten Probleme, wie die hohe Zahl der Schulabbrecher, der schwierige Übergang von der Schule in den Beruf oder die Diskussion um die mangelnde Ausbildungsreife der Schüler/innen. Die Identifikation von Bildung als kommunalem Standortfaktor und die Überzeugung, dass die Zersplitterung der Zuständigkeiten und die mangelnde Kooperation im Bildungsbereich am ehesten auf kommunaler Ebene überwunden werden können, waren weitere Beweggründe. Eine dritte Ursache lag in der Erkenntnis, dass Projekte im Bildungsbereich aufgrund ihrer Befristung bei den relevanten Akteuren an Akzeptanz verloren und die Ergebnisse bisheriger Projekte wenig verbindlich blieben. Damit einherging die gemeinsame Überzeugung aller Netzwerkakteure, dass die dauerhafte Einrichtung einer Netzwerkleitstelle mit den entsprechenden Management- und Dienstleistungsfunktionen ein zentrales Erfolgskriterium für ein funktionierendes Netzwerk darstellt.

Landkreis Osterholz

- ✓ Fläche: 650,77 km²
- ✓ Einwohner: 110.976
- ✓ Bevölkerungsdichte: 171 Einwohner je km²

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

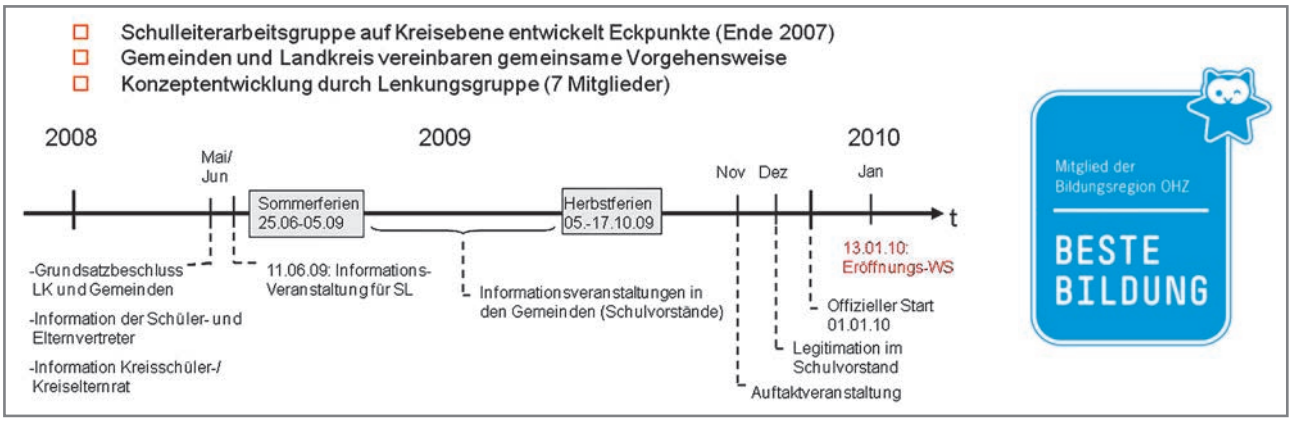
Die bislang teilnehmenden 24 Schulen sind mit einer/m Vertreter/in pro Schulform in der Lenkungsgruppe Beste Bildung vertreten, die für die strategische Steuerung der Qualitätsinitiative verantwortlich ist; die weiteren Mitglieder der Lenkungsgruppe kommen aus den Kommunen und der Landesschulbehörde. Das operative Geschäft wird von der Geschäftsstelle Beste Bildung wahrgenommen, die mit 1,5 Mitarbeiterstellen ausgestattet ist; dazu kommt eine halbe Stelle im Rahmen einer befristeten Abordnung einer Lehrkraft durch das Land Niedersachsen. Die Geschäftsstelle ist organisatorisch beim Amt für Bildung des Landkreises Osterholz angesiedelt. Zur Unterstützung der teilnehmenden Schulen wurde ein Bildungsfonds gegründet, der vom Landkreis Osterholz, den Kommunen im Landkreis und den teilnehmenden Schulen (1 Euro pro Schüler/in) mit derzeit etwa 33.000 Euro jährlich ausgestattet wird.

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

Die messbare Verbesserung der schulischen Bildungsqualität ist ein erklärtes Ziel der Qualitätsinitiative. Im Rahmen der Zielvereinbarungen, die jede Schule mit Beste Bildung abschließt, müssen zu jedem Ziel Indikatoren in Form quantitativer oder qualitativer Kennzahlen festgelegt werden, die in jährlichen Meilensteingesprächen sowie zum Ablauf des Zielvereinbarungszeitraumes (drei oder vier Jahre) überprüft werden. Darüber hinaus werden die Abschlussquoten erhoben. Die Ergebnisse der Qualitätsinitiative sind zudem Bestandteil des „Kontrakts 2016“, einer Zielvereinbarung zwischen dem Kreistag und der Verwaltungsspitze des Landkreises Osterholz. Über den Stand der Zielerreichung wird die Politik mindestens jährlich informiert. Darüber hinaus können der Anstieg der teilnehmenden Schulen von elf im Jahr 2010 auf derzeit 24 sowie das Interesse von Schulen aus anderen Landkreisen an einer Mitarbeit als Indikatoren für den Erfolg von Beste Bildung gewertet werden.

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

Die neue Rolle der Kommune im Kontext des kommunalen Bildungsmanagements, die über die klassischen Aufgaben der Schulträgerschaft („äußere Schulangelegenheiten“) deutlich hinausgeht, ist für die Schulen zunächst ungewohnt. Das Erstellen einer Zielvereinbarung sowie eine zusätzliche Evaluation werden anfangs als zusätzliche Arbeitsbelastung wahrgenommen. Gleiches gilt für die geforderte Abstimmung mit anderen Schulen, die vor allem von innovativen und guten Schulen zudem als hinderlich angesehen wird. Information, Transparenz und die gezielte Ansprache wichtiger Schulen helfen, diese anfänglichen Barrieren aufzulösen. Kommunen wiederum müssen verstehen, dass Schulentwicklung nur von innen – durch die Schule selbst – erfolgen kann. Von außen lässt sich dieser Prozess bestenfalls befördern, indem von der Bildungsregion Anreize gesetzt, Unterstützung bereitgestellt und Vorgaben zur Orientierung für die Schulen artikuliert werden.



Entwicklungsprozess „Beste Bildung“

Text: Dr. Markus Stöckl, Leiter der Geschäftsstelle „Beste Bildung“ beim Landkreis Osterholz ▶ Kontakt

OPERATIVE EINHEIT FÜR BILDUNGSMANAGEMENT INNERHALB DER KREISVERWALTUNG

AUS DER PRAXIS II: LANDKREIS BARNIM.

Seit dem Jahr 2008 ist Bildung ein zentrales Thema des Landkreises. Mit der „Bildungsinitiative Barnim“ soll eine Bildungslandschaft entstehen, in der Lernen im Lebenslauf von der frühkindlichen und schulischen Bildung bis zur Weiterbildung nach dem Motto „Anschluss statt Ausschluss“ gestaltet wird und Bildungsangebote koordiniert zusammenwirken. Erfolgreiche Bildung aller wird als Voraussetzung zur Fachkräftesicherung und damit der erfolgreichen Entwicklung des Landkreises gesehen. Zur Steuerung wurde das „Sachgebiet Bildung“ als operative Einheit innerhalb der Kreisverwaltung gebildet.

> **„Besonders förderlich für die Akzeptanz des Sachgebietes Bildung war die Entscheidung des Landrates und der Dezernatsleitungen, dass alle bildungsrelevanten Fragen mit dem Sachgebiet Bildung zu koordinieren sind.“**
>
> Michaela Göths, Bildungsinitiative Landkreis Barnim

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

Aufgabe des Sachgebietes ist das kommunale Bildungsmanagement. Zentrale Gremien sind die ressortübergreifende Steuergruppe Bildung (interne Kooperation) und der Bildungsbeirat (Kooperation mit externen Partnern). Hier wird die Umsetzung der strategischen Zielstellungen beraten. Zu thematischen Schwerpunkten wurden sowohl innerhalb der Kreisverwaltung als auch mit externen Akteuren Arbeitsgemeinschaften gebildet. Durch die Installation eines Sachgebietes Bildung als Ansprechpartner für alle bildungsrelevanten Themen im Landkreis ist es möglich, Strukturen und Aktionen im Landkreis zu koordinieren und die vorhandenen Ressourcen auf die Umsetzung der bildungspolitischen Zielstellungen des Landkreises zu fokussieren. Die Bündelung von Kompetenzen gelingt immer besser, Bildung wird als institutionsübergreifende Querschnittsaufgabe verstanden.

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

Aus Analysen unter anderem der Bevölkerungsentwicklung, der Sozialleistungen, der Bildungsergebnisse und der Leistungen der Jugendhilfe war deutlicher Handlungsbedarf erkennbar. Gleichzeitig zeigte eine Analyse der Ausgangslage (2008): „Bildung wird sowohl intern als auch von außen noch nicht als eine übergreifende Aufgabe und Leistung des Landkreises wahrgenommen.“ Darüber hinaus wurde deutlich, dass der Landkreis nicht unerhebliche Ressourcen, insbesondere in seiner Funktion als Schulträger und als örtlicher Träger der Jugendhilfe, einsetzte. Hier sollte ein höherer Grad an ziel- und bedarfsorientiertem Einsatz erreicht werden.

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

Das Sachgebiet Bildung ist dem Liegenschafts- und Schulverwaltungsamt im Dezernat für Öffentliche Ordnung, Bildung und Finanzen zugeordnet. Neun Mitarbeiterinnen (mit 8,0 Stellenanteilen) sorgen dafür, dass die Inhalte und Vorhaben im Rahmen der Bildungsinitiative umgesetzt werden. Drei der Stellen sind für die Praxis- und Sprachberatung der Kindertagesstätten und Tagespflegestellen. Die Aufgaben wurden vom Jugendamt übernommen. Die Mitarbeiterinnen initiieren und steuern/moderieren/begleiten die Arbeit der Gremien (Steuergruppe und Beirat) und Arbeitsgruppen und berichten in Gremien und Ausschüssen zum Stand der Entwicklung in Sachen Bildung. Sie organisieren Fortbildungen und erstellen unter anderem Materialien für pädagogische Fachkräfte. Im Rahmen des Bildungsmonitorings werden kontinuierlich Daten erhoben und ausgewertet. Darüber hinaus stehen finanzielle Mittel für zum Beispiel Veröffentlichungen und Fortbildungen zur Verfügung.

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

Das Sachgebiet Bildung ist als fester Ansprechpartner zu allen bildungsrelevanten Themen anerkannt und wird in

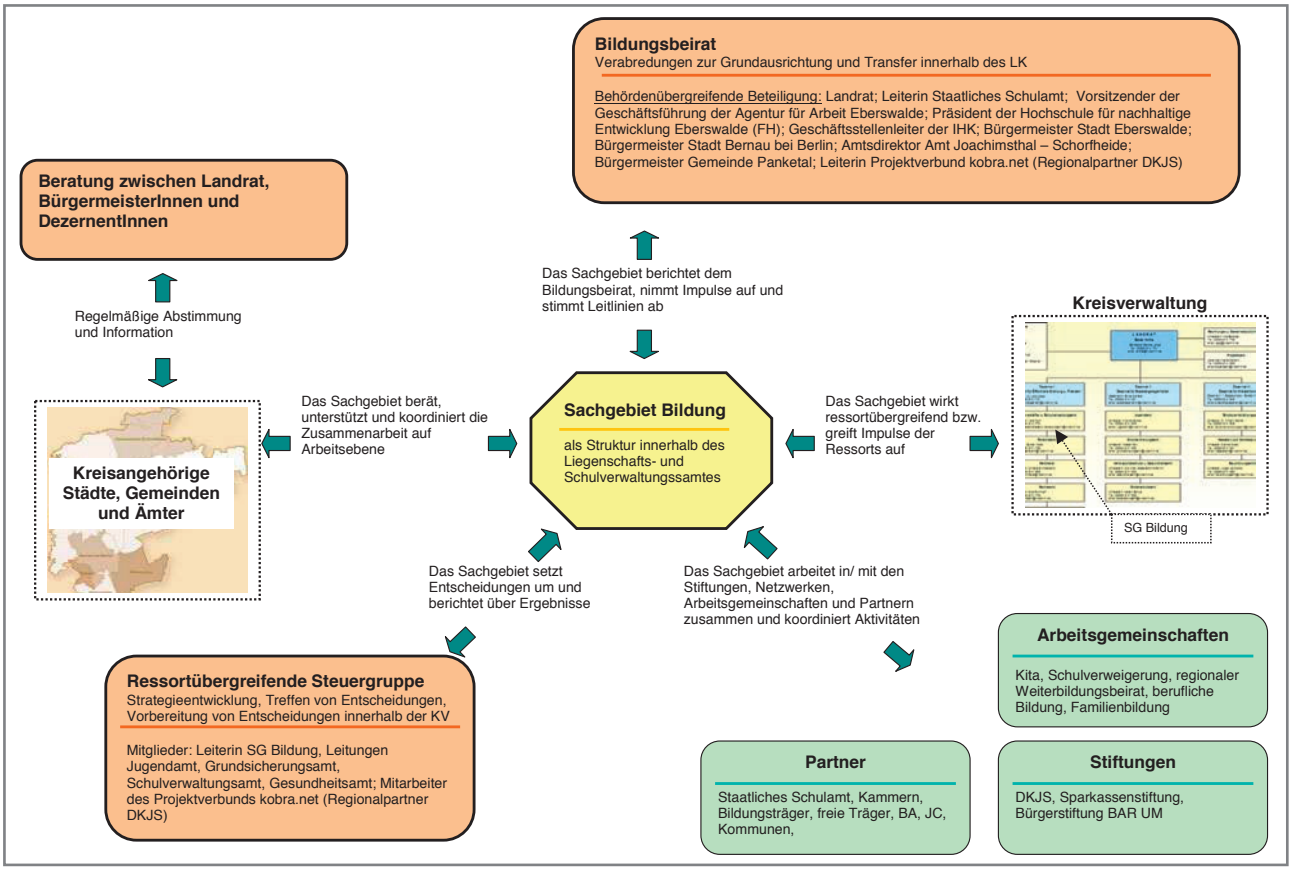
Landkreis Barnim

- ✓ Fläche: 1.472 km²
- ✓ Einwohner: 173.193
- ✓ Bevölkerungsdichte: 118 Einwohner je km²

Entscheidungsprozesse einbezogen. Mit Pädagoginnen und Pädagogen der Bildungseinrichtungen erarbeitete praxisunterstützende Materialien werden vielfältig genutzt. Die im Bildungsbericht und den Berichten für jede Kommune veröffentlichten Daten bilden zunehmend die Grundlage für das Bildungsmanagement. Eine Berichterstattung des Sachgebietes zu aktuellen Entwicklungen und Themen im Bereich Bildung gehört fest zur Tagesordnung der politischen Ausschüsse und ist immer Bestandteil der Berichte des Landrates im Kreistag. Ein ca. alle sechs Wochen erscheinender Newsletter sorgt für Information.

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

Die Umsetzung erfordert, Bildung tatsächlich als ein Schwerpunktthema wahrzunehmen und zur Chefsache zu machen. Dies sollte nach innen und nach außen deutlich werden, zum Beispiel durch die Präsenz des Landrates bei Fachtagen und anderen öffentlichkeitswirksamen Veranstaltungen. Durch Entscheidung des Landrates und der Dezernatsleitungen wurde festgelegt, dass alle bildungsrelevanten Fragen mit dem Sachgebiet Bildung zu koordinieren sind und Entscheidungsvorschläge aus anderen Politikfeldern hinsichtlich ihrer bildungspolitischen Auswirkungen überprüft werden. Die Einbindung in die Verwaltungsstruktur auf der Ebene der Sachgebiete ermöglicht eine zielorientierte, direkte und effektive Kommunikation und Zusammenarbeit mit den relevanten Ämtern und Sachgebieten innerhalb der Kreisverwaltung. Als erfolgreich hat sich die Vereinbarung konkreter, abrechenbarer Ziele, Arbeitsschwerpunkte und Zuständigkeiten in den Gremien und für Kooperationen erwiesen. Eine kontinuierliche Zusammenarbeit mit den Bildungseinrichtungen und den nach Gesetz Zuständigen ist erforderlich. Notwendig ist ein konstruktives Hinterfragen und Einmischen. Wirksames kommunales Bildungsmanagement ist kein befristetes Projekt, sondern eine langfristige Aufgabe, die Kontinuität, viel Geduld, Hartnäckigkeit und Durchhaltevermögen für die Umsetzung einer abgestimmten Vorgehensweise zum Erreichen gemeinsamer Ziele erfordert.



Struktur des Bildungsmanagements in der Kreisverwaltung Barnim

Text: Michaela Göths, Bildungsinitiative Landkreis Barnim ▶ Kontakt

IMPULSE FÜR DIE BILDUNGSLANDSCHAFT – DIE ROLLE DER STIFTUNGEN

AUS DER PRAXIS III: LANDKREIS OSNABRÜCK UND REGIONALER STIFTUNGSVERBUND.

Der Landkreis Osnabrück wurde im Rahmen des Programms „Lernen vor Ort“ (LvO) bei der Entwicklung eines kohärenten Bildungsmanagement seit 2009 von fünf örtlich aktiven Bildungsstiftungen unterstützt. Neben der Entwicklung gemeinsamer Bildungsvorhaben und finanzieller Förderung von verschiedensten Bildungsprojekten ist mit dem regionalen Stiftungsverbund ein Kooperationsgremium zwischen dem Landkreis und den Stiftungen entstanden, das das gemeinsame Ziel eines besser abgestimmten Bildungsmanagements hat. Der Verbund wurde nach Ende von LvO verstetigt und ist fester Bestandteil der Gremienstruktur des kommunalen Bildungsmanagements.

> **„Natürlich gibt es auf beiden Seiten immer auch eigene Interessen, die verfolgt werden. Durch die gemeinsame Philosophie des datenbasierten Bildungsmanagements konnte allerdings ein Fundament geschaffen werden, das den Kooperationsprozess sehr befördert hat.“**
>
> Dr. Michael Lübbersmann, Landrat des Landkreises Osnabrück

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

Durch die systematische Zusammenarbeit mit fünf regionalen Bildungsstiftungen werden der Austausch gefördert und das Verständnis für die jeweilige „Arbeitsphilosophie“ gestärkt. Auf der strategischen Ebene gelingt es, sowohl die Stiftungs- und Förderpolitik als auch die bildungspolitischen Vorhaben des Landkreises stärker an den Strukturbedarfen des regionalen Bildungssystems auszurichten. Seitens der Stiftungen besteht der Vorteil der Zusammenarbeit darin, einen Überblick über kommunale Bildungslandschaften und eine Einschätzung zu den Handlungs- und Förderbedarfen im Bildungsbereich zu erhalten. Für die Kommune besteht ein konkreter Vorteil darin, innovative Modellvorhaben umsetzen und evaluieren zu können, die aufgrund eines nicht planbaren Endergebnisses nur schwer gegenüber Politik verkauft werden können. Es erfolgen ein kontinuierlicher Erfahrungstransfer sowie die Verstärkung der Zusammenarbeit bei themengleichen Projekten. Neben der finanziellen Förderung geht es verstärkt um die Expertise der Stiftungen. So konnte zusammen ein ganzes System an Erziehungsunterstützung auf den Weg gebracht werden. Hierzu gehören „Fit für den Start“, Familienhebammen, Babybesuchsdienst, Familienzentren, „Offene Cafés“, Programm „Familie und Nachbarschaft“ (FuN), QM in Kitas. Auch in den Bereichen Sprachbildung/Sprachförderung und MINT-Bildung entstanden gemeinsame Angebote.

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

Das Programm LvO sah beim Aufbau eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements eine Kooperation der teilnehmenden kreisfreien Städte und Landkreise mit Stiftungen vor. Vor diesem Hintergrund ist der Landkreis auf die regionalen Bildungsstiftungen zugegangen. Die Stiftungen haben die Vorteile schnell erkannt. Denn ihre Kooperation mit der Kommune aber auch untereinander steigert die Effektivität im Bildungssektor. Somit konnte der Stiftungsverbund als funktionierendes Gremium etabliert werden.

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

Der regionale Stiftungsverbund ist auch nach dem Ende von LvO fester Bestandteil der Gremienstruktur des kommunalen Bildungsmanagements. Unter Vorsitz des Landrates tagt das Gremium drei- bis viermal jährlich. Die Organisation und Koordination erfolgt über das Referat für Strategische Planung, das als Stabsstelle direkt dem Landrat zugeordnet und für die gesamte Gremienarbeit im Bildungsbereich zuständig ist. Neben dem Erfahrungsaustausch und der Abstimmung über Fördermöglichkeiten wird der Stiftungsverbund in die strategischen Schwerpunktdiskussionen beim Thema Bildung aktiv eingebunden. Einmal jährlich findet dazu ein Strategieworkshop statt, in dem die datenbasiert ermittelten strategischen Bildungsschwerpunkte des Landkreises

Landkreis Osnabrück

- ✓ Fläche: 2.121,59 km²
- ✓ Einwohner: 351.436
- ✓ Bevölkerungsdichte: 165 Einwohner je km²

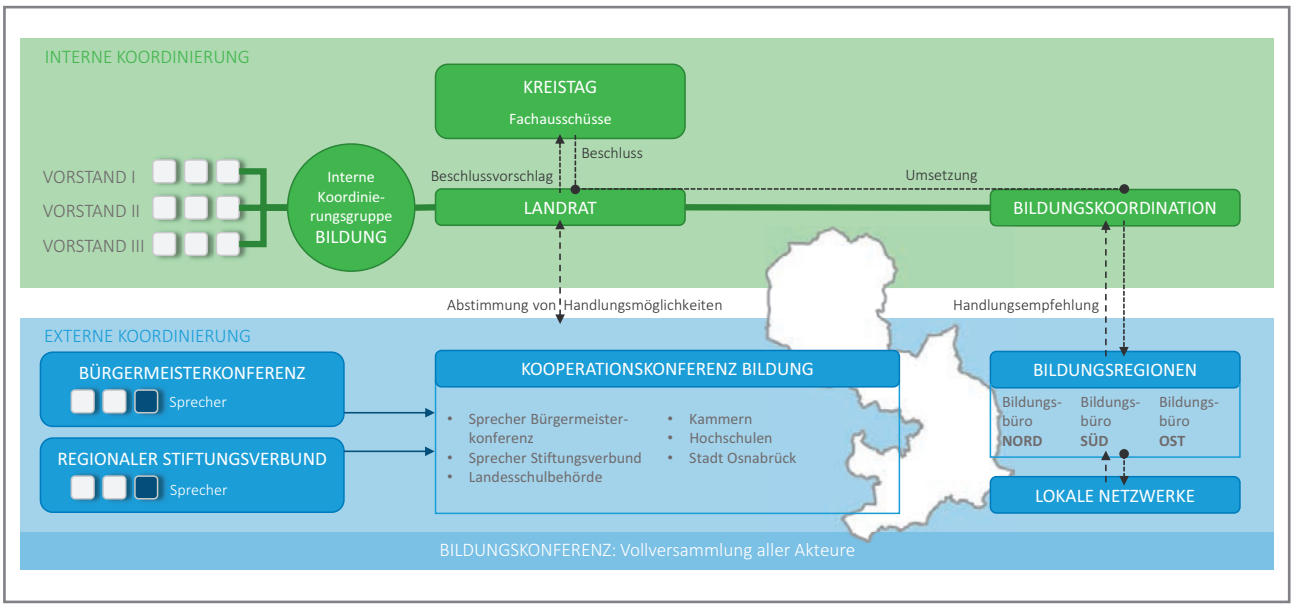
den Schwerpunkten der Stiftungen gegenübergestellt, Schnittmengen und gemeinsame Themen identifiziert und somit eine Basis für die passgenaue Entwicklung und Umsetzung von Bildungsvorhaben geschaffen werden. Zudem ist der Stiftungsverbund als Mitglied der Kooperationskonferenz Bildung aktiv in die weitere Beteiligungsstruktur des kommunalen Bildungsmanagements eingebunden.

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

Der Erfolg des Stiftungsverbundes zeigt sich zunächst einmal darin, dass sich das Gremium über die Dauer eines Förderprogramms hinaus etabliert hat. Er zeigt sich aber auch an den verschiedenen Vorhaben, die gemeinsam auf den Weg gebracht worden sind. Durch die Zusammenarbeit konnten die Ressourcen optimal genutzt und die Effektivität der eingesetzten Mittel gestärkt werden. Die Stiftungen haben verschiedene Vorhaben darüber hinaus auch durch die Finanzierung von Evaluationen, wie die der Familienhebammen, der „Offenen Cafés“ oder der Familienzentren, begleitet, was für eine mögliche nachhaltige Etablierung von Maßnahmen von großer Bedeutung ist. Letztlich ist es durch die systematische Zusammenarbeit und Kooperation auf Augenhöhe gelungen, dass die Stiftungen als wichtige Bildungspartner bei Planungsprozessen des Landkreises unmittelbar mitgedacht werden. Dabei steht neben der finanziellen Unterstützung die fachliche Expertise der Stiftungen durch die Erfahrung mit der Entwicklung und Umsetzung von Bildungsprojekten im Vordergrund.

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

Förderlich war, dass das Programm LvO die Zusammenarbeit von Kommunen und Stiftungen vorgesehen und der nationale Stiftungsverbund die Stiftungen regelmäßig zur Kooperation ermutigt hat. Das kann aber lediglich den ersten Impuls geben. Es braucht ein hohes Maß an Kontinuität in den Zusammenkünften, Verständnis für unterschiedliche Sichtweisen, die Identifikation mit gemeinsam entwickelten und umgesetzten Vorhaben und die Ansiedlung eines solchen Gremiums bei der Verwaltungsspitze der Kommune. Die Tatsache, dass der Landrat das Thema zur Chefsache erklärt hat, war ein sichtbares Zeichen für die Stiftungen, dass die Kooperation einen hohen Stellenwert hat. In der konkreten Zusammenarbeit war es förderlich, sich auf Schwerpunkte festzulegen und gemeinsame Ziele zu verfolgen. Als funktionierendes Instrument hat sich der jährliche Strategieworkshop mit den Stiftungen bewährt, der sich an den Strategiekreisläufen des Landkreises orientiert. Eine große Herausforderung stellt die unterschiedliche Organisationslogik von Kommunen und Stiftungen dar. Hier bedarf es viel Zeit, um wechselseitig ein Verständnis für die jeweilige Organisation und Arbeitsweise zu entwickeln.



Bildungsmanagement im Landkreis Osnabrück

Text: Katja Hinners, Referat für Strategische Planung
Landkreis Osnabrück ▶ Kontakt

CHECKLISTE: SCHRITTE AUF DEM WEG ZU EINEM GANZHEITLICHEN BILDUNGSMANAGEMENT

Die folgende Checkliste baut auf das Schaubild „Schritte auf dem Weg zum Bildungsmanagement“ auf (Seite 6). Sie unterstützt interessierte Kommunen dabei, Schritt für Schritt den aktuellen Entwicklungsstand ihres datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) zu überprüfen und festzuhalten, wo konkret noch Handlungsbedarf besteht bzw. in welchen Bereichen sie aktiv werden müssen.

Checkliste:	Aktueller Stand:
1. Rahmenbedingungen klären	
Die kommunalen Ämter und der Stadtrat/Kreistag sind informiert, was DKBM ist und wozu es dient.	
Der Stadtrat bzw. Kreistag hat beschlossen, dass Strukturen für ein DKBM eingerichtet werden sollen.	
Es ist geklärt, wie sich das DKBM in bestehende Zielsetzungen, Leitbilder o. Ä. einfügt.	
Es wurde ein Dialog mit den bestehenden kommunalen Ämtern (und in Kreisen zusätzlich mit den Gemeinden) geführt, um die Anforderungen und Erwartungen an das DKBM zu klären.	
Es wurde festgelegt, welche Stellen die Aufgaben des DKBM wahrnehmen sollen.	
Es ist geklärt, welche Verwaltungseinheit die Federführung für das DKBM übernimmt.	
Es wurde festgelegt, wo das DKBM in der Verwaltungsorganisation angesiedelt wird.	
Das DKBM findet sich im Organigramm der kommunalen Verwaltung wieder. Der Begriff „Bildung“ ist im Organigramm enthalten.	
Es wurden Mechanismen vereinbart, wie das DKBM in die verwaltungsinternen Abstimmungsprozesse eingebunden wird.	
2. Grundlagen schaffen	
Wir haben die relevanten Akteure über die Ziele und Möglichkeiten des DKBM in unserer Kommune informiert und gemeinsam thematische Schnittstellen identifiziert.	
Die relevanten Akteure haben ihre Bereitschaft erklärt, im Rahmen des DKBM zu kooperieren.	
Wir haben mit den Akteuren diskutiert, wo sensible Punkte oder auch mögliche Herausforderungen in der weiteren Zusammenarbeit liegen können und wie wir diesen begegnen wollen.	
Es ist bestimmt, welche Themen (Schwerpunkte) im Bildungsmonitoring bearbeitet und welche Daten dafür genutzt werden sollen.	
Wir wissen, welche Daten der amtlichen Statistiken oder anderer Stellen vorliegen.	
Wir wissen, welche erforderlichen Daten fehlen und vom DKBM selbst erhoben werden müssen.	
3. Strukturen und Prozesse aufbauen	
Wir haben entschieden, welche bestehenden Gremien für das DKBM genutzt und welche Gremien neu eingerichtet werden sollen.	
Für jedes Gremium ist geklärt, welche Aufgaben es hat, wer daran teilnimmt und wie häufig Sitzungen stattfinden sollen.	

Checkliste:	Aktueller Stand:
Wir haben sichergestellt, dass die Gremien für ihre Arbeit die notwendige Unterstützung durch Geschäftsstelle, begleitende Arbeitsgruppen o. Ä. erhalten.	
Es ist geklärt, wie das DKBM an verwaltungsinterne Abstimmungs- und Entscheidungsroutinen angebunden werden soll.	
Wir haben einen Überblick über das bereits bestehende Berichtswesen unserer Kommunalverwaltung.	
Es ist geklärt, welche Daten und Aussagen aus bestehenden Berichtssystemen für den Bildungsbericht – und umgekehrt – genutzt werden sollen.	
Es ist geklärt, inwieweit verschiedene Fachberichte, wie zum Beispiel Sozial-, Jugend-, Berufsbildungsbericht, miteinander verknüpft und in einer integrierten Form vorgelegt werden sollen.	
Wir wissen, wie wir die Ergebnisse des Bildungsmonitorings für welche Zielgruppe aufbereiten werden.	
Wir haben die Angebote und Anbieter in der Bildungslandschaft dokumentiert und aktualisieren die Übersicht fortlaufend.	
Es ist geklärt, welche Formate wir einsetzen wollen, um Bürgerinnen und Bürger sowie Politik, Verwaltung und andere bildungsrelevante Akteure über Bildungsangebote und -anbieter zu informieren.	
4. Datenbasiert Strategien entwickeln	
Wir haben Ergebnisse des Bildungsmonitorings genutzt, um unsere bestehenden bildungspolitischen Zielsetzungen zu überprüfen oder um neue Ziele zu formulieren.	
Wir haben die Ergebnisse des Bildungsmonitorings der Öffentlichkeit vorgestellt, auf öffentlichen Veranstaltungen diskutiert und Einschätzungen und Empfehlungen gesammelt.	
Wir haben die Ergebnisse des Bildungsmonitorings mit unseren Partnern in und außerhalb der kommunalen Verwaltung diskutiert und Schlussfolgerungen für die weitere Arbeit gezogen.	
Wir haben eine Strategie entwickelt und beschlossen, die Schwerpunkte für die weitere Gestaltung von Bildung in unserer Kommune zu definieren.	
Wir haben konkrete Maßnahmen in den strategischen Handlungsschwerpunkten beschlossen.	
Es ist geklärt, wer für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich ist und wer sich wie in den Prozess einbringt.	
5. Handeln überprüfen und in Routinen überführen	
Wir haben gemeinsam mit Beteiligten und Adressaten die Ziele und Wirkungslogiken der getroffenen Maßnahmen bestimmt.	
Wir haben ein Konzept für die Wirkungsmessung der getroffenen Maßnahmen entwickelt.	
Es ist geklärt, wer die Wirkungsmessung durchführt. Die entsprechenden Ressourcen stehen zur Verfügung.	
Die Maßnahmen werden begleitend evaluiert und im Bedarfsfall noch während der Umsetzung angepasst.	
Es ist geklärt, welche Strukturen und Verfahren in Zukunft genutzt werden sollen, um Strategien und Maßnahmen zu entwickeln, umzusetzen und ihren Erfolg sicherzustellen.	
Die Strukturen und Verfahren wurden auf ihre Zweckmäßigkeit überprüft.	

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

PLATZ FÜR IHRE NOTIZEN

KONTAKT

Niedersächsisches Kultusministerium
Thema: Mehr als Bildung managen/Niedersächsische Bildungsregionen
Ansprechpartnerin: Nicola Klebba, Referat 31
Telefon: 0511/120-7329 **I E-Mail:** nicola.klebba@mk.niedersachsen.de
www.mk.niedersachsen.de

Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland
Thema: Querschnittsaufgaben und Veränderungsprozesse/Trierer Lerntreff
Ansprechpartnerin: Dr. Nina Krämer-Kupka, Kommunale Begleitung
Telefon: 0651/462784-22 **I E-Mail:** nina.kraemer-kupka@transferagentur-rlp-sl.de
www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de

Landkreis Osterholz
Thema: Schulträger 2.0 – Schulische Bildung im Fokus des kommunalen Bildungsmanagements
Ansprechpartner: Dr. Markus Stöckl, Leiter der Geschäftsstelle „Beste Bildung“
Telefon: 04791/930-385 **I E-Mail:** bildung@landkreis-osterholz.de
www.landkreis-osterholz.de

Landkreis Barnim
Thema: Operative Einheit für Bildungsmanagement innerhalb der Kreisverwaltung
Ansprechpartnerin: Michaela Göths, Bildungsinitiave Barnim
Telefon: 03334/2141654 **I E-Mail:** sgbildung@kvbarnim.de
www.bib-barnim.de

Landkreis Osnabrück
Thema: Impulse für die Stiftungslandschaft – Die Rolle der Stiftungen
Ansprechpartnerin: Katja Hinners, Referat für Strategische Planung
Telefon: 0541/501-3071 **I E-Mail:** katja.hinners@lkos.de
www.landkreis-osnabrueck.de

Transferagentur Niedersachsen
Themen: Kommunales Bildungsmanagement, Wie wir von guten Beispielen lernen können
Ansprechpartner: Dr. Marco Schmidt, Projektleitung der Transferagentur
Telefon: 0541/999726-00 **I E-Mail:** marco.schmidt@transferagentur-niedersachsen.de
www.transferagentur-niedersachsen.de

IMPRESSUM

TRANSFER*kompass* NIEDERSACHSEN
Magazin der Transferagentur
Ausgabe: Oktober 2015
Thema: Bildungsmanagement

Herausgeber:
Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen
Neulandstraße 2–4 I 49084 Osnabrück
Telefon: 0541/999726-00
E-Mail: newsletter@transferagentur-niedersachsen.de

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, Projekt APAG/vhs Trier

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

Die Transferagentur wird durchgeführt als rechtlich unselbstständiges Projekt des

Trägervereins Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen e.V.
Am Schölerberg 1 I 49082 Osnabrück
Telefon: 0541/501-3062
E-Mail: info@landkreis-osnabrueck.de

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

Registereintrag:
Eingetragen im Vereinsregister beim Amtsgericht Osnabrück unter VR 201181