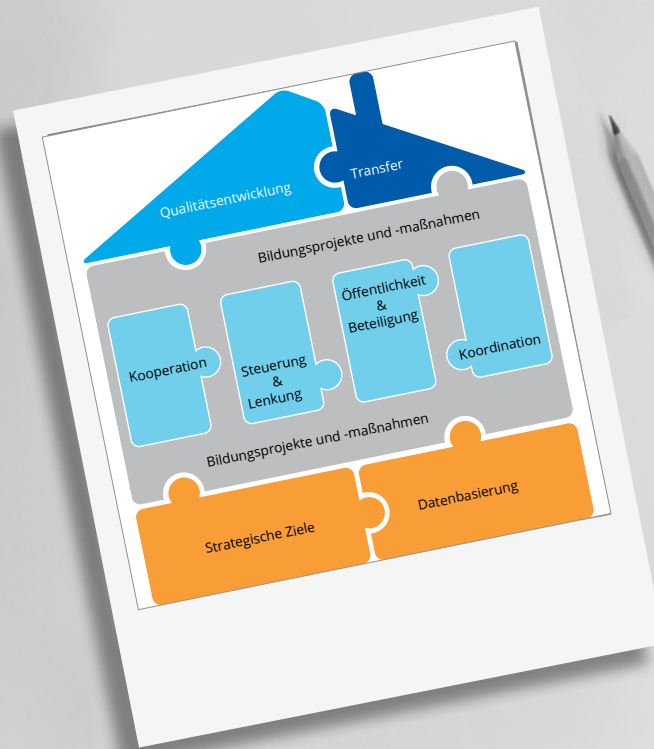


Kommunales Bildungsmanagement

KERNELEMENTE UND ENTWICKLUNGSTYPEN

HANDREICHUNG



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Agentur RLP-SL



Kernelemente und Entwicklungstypen des kommunalen Bildungsmanagements

Immer mehr Kommunen betrachten Bildung als zentrale Gestaltungsaufgabe und bauen ihre Bildungslandschaften auf und aus. Sie sind bestrebt, ihre Bildungsangebote aufeinander abzustimmen, Kooperationen mit Bildungsakteuren zu vertiefen und Bildung vor Ort insgesamt stärker auf der Basis von Daten zu steuern. Diese Kommunen wissen, dass ihre kommunale Ebene der Ausgangspunkt für Bildungsprozesse in den verschiedenen Lebensphasen ist.

Diese Kommunen nutzen den Organisationsansatz des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements zur Gestaltung ihrer Bildungslandschaften. Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement meint die strategische und vernetzte Bearbeitung der Bildung vor Ort auf der Grundlage der Analyse von Bildungsdaten. Die Bildungsakteure, kommunal als auch extern, treten dabei in eine Verantwortungsgemeinschaft unter Beibehaltung der eigenen Zuständigkeiten ein. Sie arbeiten gemeinsam zielgerichtet, kooperativ und datenbasiert an der bedarfsorientierten Gestaltung der Bildungslandschaft vor Ort. Diese besondere Form der Zusammenarbeit muss allerdings Schritt für Schritt gestaltet werden.

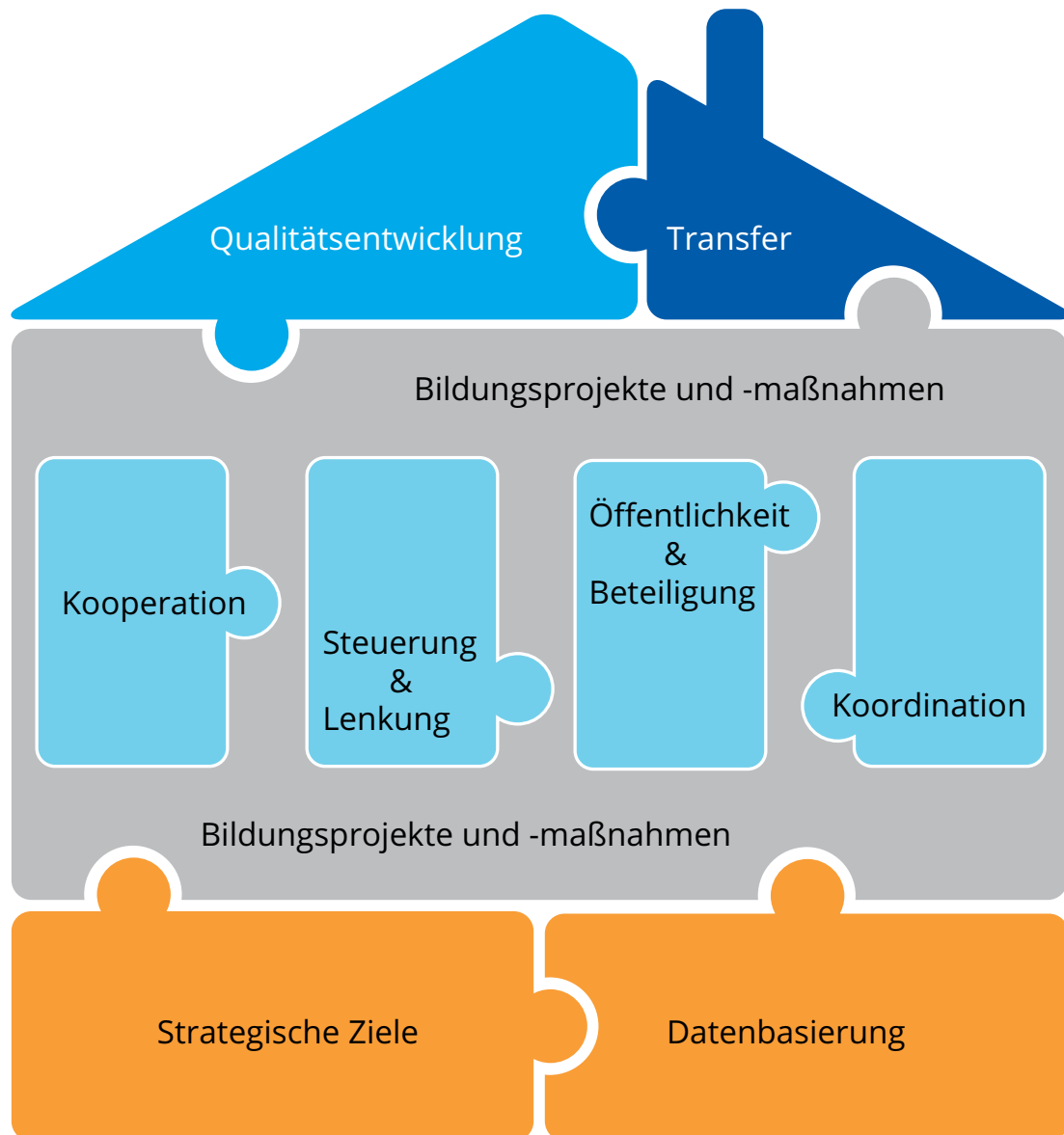
Diese Handreichung bietet eine Hilfestellung für diejenigen Akteure, die die Gestaltung kommunaler Bildungslandschaften vorantreiben. Sie beschreibt wichtige organisationale Kernelemente und vier Entwicklungstypen, in denen sich diese Organisationsveränderungen typischerweise vollziehen. Auf diese Weise bietet die Handreichung einen Reflexionsrahmen für die eigene Positionsbestimmung und sensibilisiert für das Ineinandergreifen der verschiedenen Entwicklungen. Nicht zuletzt beschreibt sie den idealtypischen Verlauf auf dem Weg zur Gestaltung des kommunalen Bildungsmanagements vor Ort. Fragen, wie „Wo steht meine Kommune heute?“ oder „Wo sehen wir für unsere Kommune Entwicklungsbedarf?“ lassen sich mit Hilfe der Handreichung strukturiert beantworten oder bearbeiten.

KERNELEMENTE ERFOLGREICHER BILDUNGSLANDSCHAFTEN

Die Kernelemente des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements wurden aus den Erfahrungen verschiedener Kommunen gewonnen. Die wissenschaftliche Begleitung der Programme „Lernen vor Ort“ und „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“ hat diese Erfahrungen verdichtet und erstmals als Organisationsansatz beschrieben. Die Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland hat diese Kernelemente für ihre Arbeit weiterentwickelt, um weitere Elemente ergänzt und den Organisationsansatz in das anschauliche Bild eines Hauses überführt.

Das Haus ist schematisch aus den Kernelementen des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements und ergänzenden Elementen zusammengesetzt. In der kommunalen Realität wird jedes Haus aufgrund der unterschiedlichen kommunalen Gegebenheiten anders aussehen. Die Ausgestaltung der Kernelemente sowie ihr Ausprägungsgrad unterliegen der Gestaltungsfreiheit, aber auch der Verantwortung der Akteure sowie den vorhandenen Ressourcen und Rahmenbedingungen. Die Gestalt des Hauses kann also variieren. Wichtig ist jedoch, dass die verschiedenen Elemente eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements gut ineinander greifen.

Die Kernelemente des Hauses sind: strategische Zieldefinition, Datenbasierung, Kooperation (intern und



extern), Koordination, Steuerung und Lenkung, Qualitätsentwicklung sowie Öffentlichkeit und Beteiligung. Sie werden untenstehend im Einzelnen erläutert. Im Verbund ermöglichen diese Kernelemente die zielgerichtete Umsetzung von Bildungsstrategien, -maßnahmen und -projekten, während der interkommunale Transfer guter Praxis die Arbeit an allen Orten erleich-

tert. Beides – Bildungsmaßnahmen und Transfer – stellen also keine Kernelemente des DKBM im eigentlichen Sinne dar. Ob als Resultate gelingender Arbeit (Maßnahmen und Projekte) oder als Arbeitserleichterung (Transfer) sind sie jedoch so bedeutend, dass wir sie ergänzend in das Schaubild des Kernelemente-Hauses aufgenommen haben.



DIE KERNELEMENTE

Strategische Ziele

... bedeutet zu wissen, wo man hin will.

Strategische Ziele

Die gemeinsame Formulierung strategischer Einzelziele sowie die Definition einer bildungsbezogenen Gesamtstrategie bilden die Basis für

eine erfolgreiche Bildungsarbeit der Akteure vor Ort. Ziele werden dabei als Wirkungsziele aufgefasst, die eine Veränderung bei einer bestimmten Zielgruppe anstreben oder eine Wirkung in der Lebenswelt der Bürgerinnen und Bürger erzielen möchten (Outcome). Die auf Zielen aufbauende, langfristige strategische Planung gibt die Ausrichtung für die Arbeit der Kommune vor. Die Ziele bestimmen daher auch die Gestaltung der übrigen Elemente.

Leitfrage für die eigene Arbeit: Welches sind die strategischen Ziele für die Bildungslandschaft?

Beispiele guter Praxis: Bildungsstrategie, Bildungsleitbild, kommunales Gesamtkonzept

Datenbasierung

... bedeutet zu wissen, wo man steht.

Datenbasierung

Um die Arbeit vor Ort bedarfsorientiert ausrichten zu können, werden Daten benötigt. Die Analyse von Bildungsdaten – beispielsweise als Ergebnis

des Bildungsmonitorings – macht Problemlagen oder Herausforderungen sichtbar. Die Datenanalyse dient als Orientierung für die Ausrichtung der Bildungslandschaft und kann dann für Zieldiskussionen, politische Entscheidungen oder Planungsarbeiten genutzt werden. Rückblickend dienen Daten als Gradmesser für die

Wirksamkeit der ergriffenen Maßnahmen und ermöglichen eine Nachsteuerung im Sinne der Qualitätsentwicklung.

Leitfrage für die eigene Arbeit: Inwieweit werden Daten für die Entwicklung einer Bildungslandschaft genutzt?

Beispiele guter Praxis: Bildungsbericht, thematische Analysen, integrierte Fachplanung und deren Nutzung für die Steuerung von Bildung

Kooperation (intern und extern)

... bedeutet, mit Partnern aus der Verwaltung (interne Kooperation) und außerhalb der Verwaltung (externe Kooperation) gemeinsam Ziele zu erreichen.

Kooperation

Um die gesetzten Bildungsziele vor Ort erreichen zu können, ist es notwendig, dass die Bildungsakteure innerhalb einer Kommune gut zusammenarbeiten. Kooperation meint die Zusammenarbeit mehrerer Akteure für einen festgelegten Zeitraum und bezogen auf gemeinsame Ziele (Outcome).

Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn Ziele ohne eine Kooperation weniger gut oder gar nicht erreicht werden könnten. Durch Kooperation lassen sich die Ressourcen einzelner Akteure (Know-how, Zeit, Erfahrungswissen, finanzielle Mittel etc.) sinnvoll ergänzen und der Wirkungsbereich im Sinne einer Verantwortungsgemeinschaft über die eigene Zuständigkeit hinaus erweitern.

Leitfrage für die eigene Arbeit: Wie ist die Zusammenarbeit der Ämter organisiert? Wie ist die Zusammenarbeit mit externen Akteuren organisiert?

Beispiele guter Praxis: themenbezogene Arbeitsgruppen, interne Abstimmungsgremien, Kooperationsvereinbarungen, Geschäftsordnungen, Netzwerke

Koordination

... bedeutet, andere bei der Zusammenarbeit zu unterstützen.

Koordination

Auf dem Weg zur gemeinsamen Zielerreichung (Outcome) ist es von Vorteil, wenn Kooperationsakteure unabhängig von ihrer eigentlichen Funktion auf gleicher Augenhöhe zusammenarbeiten. Bei nicht vorhandener Weisungsbefugnis bedarf es dafür wechselseitiger Überzeugungsarbeit. Koordination ist die Fähigkeit, die Verhandlungsräume zu entdecken, zu entwickeln und zu nutzen, innerhalb derer die Akteure ihre Interessen und geteilten Ziele wechselseitig bearbeiten können. Koordination schafft Gelegenheiten, moderiert Prozesse, protokolliert Ergebnisse, dokumentiert Fortschritte, hält Verabredungen nach und beendet Kooperationen nach der Zielerreichung.

Leitfrage für die eigene Arbeit: Wie wird eine Zusammenarbeit aller relevanten Akteure unterstützt?

Beispiele guter Praxis: Bildungsbüro, Bildungscoordination

Steuerung & Lenkung

... bedeutet, der Zusammenarbeit einen verbindlichen Rahmen zu geben.

Steuerung & Lenkung

Im Gegensatz zu losen Netzwerken werden unter Steuerung und Lenkung verbindliche Strukturen und Prozesse verstanden, die eine kontinuierliche und nachhaltige Zusammenarbeit gewährleisten. Diese Zusammenarbeit basiert auf einer gemeinsamen Verantwortung für die Bildungslandschaft und führt zu konsenshaften Entscheidungen zwischen den Beteiligten.

Leitfragen für die eigene Arbeit: Wie erfolgt die Steuerung im Rahmen des kommunalen Bildungsmanagements? Welche Rolle spielt die Zielentwicklung? Werden Ziele benannt und erarbeitet?

Beispiele guter Praxis: Steuerungskreis, AG Bildung, Bildungspolitische Stunde im Kreistag/ Stadtrat

Öffentlichkeit & Beteiligung

... bedeutet, dass miteinander über Bildung gesprochen und partizipativ gehandelt wird.

Öffentlichkeit & Beteiligung

Dieses Kernelement beschreibt zum einen das Bestreben, die Bürgerinnen und Bürger zielgruppenadäquat zu informieren und ihnen sowie weiteren Akteuren aus der Bildungslandschaft in einem sachlichen Dialog auf Augenhöhe zu begegnen. Dies ermöglicht eine Verständigung über zu entwickelnde Ziele und unterstützt die Erreichung bestehender Ziele. Zum anderen beschreibt es das Bemühen der handelnden Akteure die Interessen und Wünsche von Zielgruppen durch umfassende Beteiligungsstrukturen im Blick zu behalten.

Leitfrage für die eigene Arbeit: Wie werden Bildungsthemen in die Öffentlichkeit getragen und ein Diskurs/ Dialog angestoßen? Wie wird Beteiligung organisiert?

Beispiele guter Praxis: Öffentlichkeitsarbeit, Bildungskonferenz, Befragung von Nutzern und Nutzerinnen, Bürgerbeteiligung



Qualitätsentwicklung

... bedeutet dafür zu sorgen, dass Ziele und Maßnahmen gut ineinandergreifen und ihre Erfolge zu überprüfen.



Ein hohes Maß an Qualität im kommunalen Bildungsmanagement ist dann erreicht, wenn die Arbeit der Koordination, die eingebundenen Kooperations-

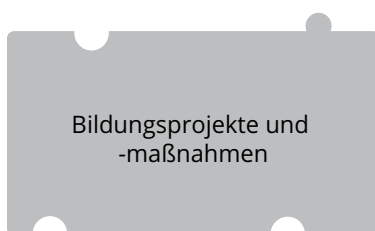
akteure, die Steuerungsstrukturen und umgesetzten Projekte (Output) eine hohe Passung aufweisen und auf die Ziele (Outcome) abgestimmt sind, die durch Dialog und Beteiligung entstanden sind. Eine Entwicklung in diese Richtung zeigt sich dann, wenn Qualität als ein wichtiges Element mitgedacht wird und durch unterstützende Prozesse nachhaltig zur kontinuierlichen Verbesserung der Projekte und Maßnahmen beitragen kann.

Leitfrage für die eigene Arbeit: Wie werden Erfolge überprüft und Maßnahmen nachgesteuert? Wie wird eine nachhaltige Qualitätsentwicklung gestaltet?

Beispiele guter Praxis: Balanced Score Card, etablierter PDCA Zyklus (Plan – Do – Check – Act), Evaluationen

Bildungsprojekte und -maßnahmen

... sind ein sichtbarer Schritt zur Erreichung von gemeinsamen (Wirkungs-) Zielen.



Die gemeinsam mit Kooperationspartnern erarbeiteten Projektideen sowie die umgesetzten Maßnahmen für eine Zielgruppe (sichtbarer Output) dienen

der Erreichung der strategischen Ziele (Outcome). Ihre

Umsetzung dokumentiert die erfolgreiche Arbeit des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements.

Leitfrage für die eigene Arbeit: Welche Projekte und Maßnahmen werden in den Handlungsfeldern durchgeführt? Gibt es Ziele, die derzeit nicht durch Bildungsprojekte oder Maßnahmen verfolgt werden?

Beispiele guter Praxis: Die Heraushebung einzelner Bildungsprojekte und Maßnahmen ist hier nicht sinnvoll. Ein Blick auf die eigene Arbeit genügt.

Transfer

... bedeutet, gute Beispiele für die eigene Arbeit zu nutzen und eigene gute Beispiele weiterzugeben.



Bundesweit gibt es zahlreiche Landkreise und Städte, die ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement aufbauen und individuell angepasste Bildungsprojekte zu den jeweiligen Herausforderungen umsetzen.

Dabei werden vielfältige Erfahrungen gemacht und Ideen verwirklicht, die auch für andere Kommunen nutzbar gemacht werden können. Als ergänzendes Element bedeutet Transfer hier, Anregungen und gute Beispiele aufzunehmen und auf die Gegebenheiten in der eigenen Kommune anzupassen. Doch auch umgekehrt profitieren Kommunen davon, eigene Projekte systematisch für andere aufzubereiten und über Gelingensbedingungen und notwendige Kooperationen oder auch Steuerungs- und Lenkungsstrukturen zu reflektieren.

Leitfragen für die eigene Arbeit: Welche Vorbilder, Werkzeuge gibt es, die die Arbeit erleichtern können? Welche guten Beispiele oder Erfahrungen können weitergegeben werden?

Beispiele guter Praxis: Austausch von Wissen im Rahmen von Veranstaltungen, Beteiligung an Netzwerken, Veröffentlichung und Lektüre von Transferbeispielen

DIE ENTWICKLUNGSTYPEN DER KERNELEMENTE

Die Kernelemente eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements können unterschiedlich ausgeprägt sein. Dabei geht es um die Breite der einzelnen Elemente und wie tiefgreifend sie bereits in die etablierte organisationale Struktur eingreifen und diese neu ausrichten. Im Prozess der Zusammenarbeit entwickeln sie sich in charakteristischen Schritten, die sich idealtypisch wie folgt darstellen lassen:

1. anlassbezogene Arbeit in einzelnen Ämtern
2. themenbezogene Arbeit in einzelnen, ämterübergreifenden Bereichen
3. bereichsübergreifende Arbeit im Rahmen von expliziten Strategien für einzelne Handlungsfelder
4. bereichsübergreifende Arbeit innerhalb einer kommunalen Gesamtstrategie

Das beiliegende Poster fasst die verschiedenen Entwicklungstypen der Kernelemente (bis auf Transfer) in einer Gesamtschau als Matrix zusammen. Diese zeigt, wie sich die Kernelemente in ihrer Gestalt und Organisationsart sukzessive verändern, wenn eine idealtypische Kommune ihre Bildung vor Ort optimal auf ihre Bürgerinnen und Bürger ausrichtet. Aus Gründen der leichten Anwendbarkeit unterscheidet die Übersicht zwischen interner und externer Kooperation.

HINWEISE FÜR DIE NUTZUNG

Bei der Verwendung des Hauses und der Gesamtübersicht ist zu beachten, dass sich weder die Gestaltung von Bildungslandschaften noch der Aufbau eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements linear oder gleichmäßig vollziehen. Rückschritte sind

Wissenschaftliche

Begleitung

Seit 2014 begleitet das Forschungsprojekt „Implementation von Transferagenturen als regionale Innovationszentren“ an der Universität Paderborn die Arbeit der Transferagenturen Kommunales Bildungsmanagement. Die Paderborner Wirtschaftspädagogen um Prof. Dr. Peter F.E. Sloane untersuchen gemeinsam mit ihrem Kooperationspartner Prof. Dr. Dieter Euler von der Universität St. Gallen aktuelle Entwicklungen der Transferagenturen, werten Daten aus und spiegeln die Ergebnisse zurück in die Transferinitiative.

Die Kernelemente des kommunalen Bildungsmanagements wurden von ihnen beschrieben in: Euler, D., Sloane P. et. al. (2016): Kommunales Bildungsmanagement – Kernkomponenten und Gelingensbedingungen. Eusl-Verlagsgesellschaft mbH, Detmold.

ebenso Teil der Entwicklung wie Fortschritte. Die Kernelemente und ihre Entwicklungstypen können und sollen daher lediglich Anhaltspunkte für die eigene kommunale Entwicklung geben und zur Selbstreflexion über die nächsten Schritte anregen. Mit ihrer Hilfe kann überprüft werden, in welchen Bereichen bereits viel erreicht wurde und wo nachgesteuert werden sollte.

Die gemeinsame Arbeit an guter Bildung für die Menschen vor Ort erfordert den Willen und das Engagement vieler zum Nutzen aller. Insofern versteht sich diese Handreichung als Ermutigung an die Akteure, kommunale Veränderungsprozesse in der Gesamtheit in den Blick zu nehmen, Erfolge sichtbar zu machen und die nächsten Herausforderungen planvoll anzugehen.





IMPRESSUM

Kommunales Bildungsmanagement
Rheinland-Pfalz - Saarland e.V.
Transferagentur RLP-SL
Domfreihof 1a | 54290 Trier
0651 · 46 27 84 · 0 | info@transferagentur-rlp-sl.de
www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de

Redaktion: Benjamin Koltermann / Isabelle Wehrli /
Franziska Ziegelmeier

November 2019

Bildnachweis: Fotocollage Agentur Phormat (Cover);
B. Koltermann/Transferagentur RLP-SL (Rückseite)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Agentur RLP-SL

Dieses Vorhaben wird unter dem Förderkennzeichen
01NQ1408 aus Mitteln des Bundesministeriums für
Bildung und Forschung gefördert.