



Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement

# Bildung gemeinsam gestalten

Ein Leitfaden für ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement



**Lernen vor Ort**

Eine gemeinsame Initiative des Bundesministeriums  
für Bildung und Forschung mit deutschen Stiftungen

# Vorwort

**Was macht eine Gemeinde, einen Landkreis, eine Stadt zu einem lebenswerten Ort der Zukunft?** Wie gelingt es langfristig, die Wettbewerbsfähigkeit als Wirtschaftsstandort zu sichern und junge Fachkräfte zu halten oder anzuziehen? Und wie erhalten Ältere die Chance, sich weiterzuqualifizieren? Wie kann die Integration von Zugezogenen bestmöglich gelingen?

**„Bildung ist ein zentraler Motor für die Regionalentwicklung.** Regionen müssen darin unterstützt werden, integrierte regionale Bildungskonzepte zu entwickeln, die die Gesamtbiografie der Individuen und das Lernen im Lebenslauf in den Fokus nehmen.“ Das war die wesentliche Empfehlung des Innovationskreises Weiterbildung, den das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Jahr 2008 eingesetzt hatte, um eine Strategie zur Gestaltung des Lernens im Lebenslauf zu entwickeln. Das Bundesministerium setzte diese Empfehlung mit einem Programm um, das Kommunen in ganz Deutschland innerhalb von fünf Jahren (2009 bis 2014) mit insgesamt 100 Millionen Euro unterstützt hat, regionale Bildungskonzepte voranzubringen: **„Lernen vor Ort“**.

Gemeinsam mit mehr als 180 deutschen Stiftungen konnten 40 ausgewählte Kommunen das Management von Bildung als kommunales Handlungsfeld entwickeln und ausbauen. Das **Bildungsmanagement war Motor für die Bildungsarbeit vor Ort und zugleich wertvolles Bindeglied zwischen allen Beteiligten**, vom Schulamt über die Jugendhilfe zu Handwerkskammern, Berufsagenturen, Weiterbildungsanbietern bis hin zu lokalen Vereinen, Bürgerstiftungen, Volkshochschulen oder Museen. Es ging darum, eine ressortübergreifende Steuerung unter Beteiligung aller Bildungsakteure zu etablieren und dabei das bürgerschaftliche Engagement

einzubezieh. **Als Kernelement erwies sich das Bildungsmonitoring:** Daten bilden die Grundlage für rationales Handeln und fundierten politische Entscheidungen, beispielsweise zur Frage, wo genau welche Fachkräfte fehlen, ob in diesem oder jenem Bezirk eine Kita neu errichtet oder in einer Gemeinde eine Grundschule erweitert werden soll. Damit können **Ressourcen vor Ort möglichst effizient eingesetzt werden und transparente Angebotsstrukturen entstehen.**

Um die in den „Lernen vor Ort“-Kommunen entstandenen Konzepte und Strategien bundesweit zur Verfügung zu stellen, hat das BMBF 2014 die **Transferinitiative kommunales Bildungsmanagement** gestartet: Neun Transferagenturen beraten und begleiten deutschlandweit Kommunen. Sie organisieren und moderieren den Transfer erfolgreicher Modelle und Steuerungsansätze. Dabei arbeiten sie eng in einem Netzwerk zusammen, in dem sie Lösungen für die kommunalen Herausforderungen gemeinsam weiterentwickeln.

In „Lernen vor Ort“ sind Kooperationsstrukturen im Sinne von organisierten Verantwortungsgemeinschaften entstanden. Hierbei haben die beteiligten Kommunen, bezogen auf ihre Ausgangslagen, vielfältige Lösungsansätze geschaffen. Um Ihnen Antworten darauf geben, wie man diese Ansätze nutzen kann und von Daten zu Taten kommt, lädt Sie das Bundesministerium für Bildung und Forschung ein, in diesem Leitfaden praxisrelevant und anschaulich zu sehen, wie ein kommunales Bildungsmanagement auf- oder ausgebaut werden kann: Schritt für Schritt. Denn, so hat es der Deutsche Städtetag mehrfach betont, zuletzt in der Münchener Erklärung von 2012, **„Bildung wird zunehmend zur zentralen Zukunftsstrategie der Städte und Gemeinden in Deutschland“**.

# Inhalt

|                                                                                           |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Über diesen Leitfaden                                                                     | 4  |
| Wozu kommunales Bildungsmanagement?                                                       | 5  |
| Ein neuer Weg für vielfältige Herausforderungen                                           | 6  |
| Bildungsmanagement vor Ort gestalten                                                      | 8  |
| Bildung aus einer Hand                                                                    | 13 |
| Was ist datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement?                                     | 14 |
| Zentrale Funktionsbereiche des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements im Überblick | 16 |
| Bildung gemeinsam gestalten, Schritt für Schritt!                                         | 19 |
| Auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Bildungsmanagement                                    | 20 |
| Schritt 1: Rahmenbedingungen klären                                                       | 22 |
| Schritt 2: Grundlagen schaffen                                                            | 30 |
| Schritt 3: Strukturen und Prozesse aufbauen                                               | 36 |
| Schritt 4: Datenbasiert Strategien entwickeln                                             | 42 |
| Schritt 5: Handeln überprüfen und in Routinen überführen                                  | 48 |
| Ausblick                                                                                  | 52 |
| Kontakt                                                                                   | 54 |
| Impressum                                                                                 | 55 |

# Über diesen Leitfaden

In den vergangenen Jahren ist ein Paradigmenwechsel in der kommunalen Bildungspolitik erkennbar. Früher wurden kommunale Bildungsaufgaben eher randständig betrachtet – als freiwilliges Angebot außerschulischer (Erwachsenen-)Bildung, die in Museen, Bibliotheken oder Volkshochschulen stattfindet. Heute stehen die Kommunen im Zentrum der bildungspolitischen Diskussion. Ausgehend von einem ganzheitlichen Bildungsbegriff, der lebenslanges Lernen in formalen, nonformalen und informellen Kontexten umfasst (siehe Erläuterung S. 8), sind Kommunen mehr denn je gefordert, diese einzelnen Bereiche miteinander zu verknüpfen und die beteiligten Akteure vor Ort zu vernetzen.

Die Gestaltung des kommunalen Bildungssystems wird dabei zunehmend als gemeinschaftliche Aufgabe von Politik, Verwaltung, Bildungsinstitutionen, Wirtschaft, Verbänden und der Zivilgesellschaft wahrgenommen. Die Grundlage für diese Gemeinschaftsaufgabe liefert ein datenbasiertes, kommunales Bildungsmanagement (im Folgenden als DKBM abgekürzt). **Welche zentralen Aspekte mit DKBM verbunden sind, wie Sie zu kommunalen Bildungsdaten gelangen und diese bewerten können und welche Entscheidungs- und Handlungsmöglichkeiten sich hieraus ergeben, wollen wir Ihnen in diesem Leitfaden Schritt für Schritt aufzeigen.**

Der Leitfaden nimmt Kommunen in den Blick und richtet sich an Entscheiderinnen und Entscheider in Kommunalpolitik und Verwaltung. Er gibt eine Orientierung über verschiedene Wege und Meilensteine und zeigt anhand der Erfahrungen aus dem Programm „Lernen vor Ort“ Möglichkeiten auf, das DKBM erfolgreich und in Zusammenar-

beit mit zivilgesellschaftlichen Akteuren vor Ort zu etablieren. Die Modellkommunen aus „Lernen vor Ort“ haben es geschafft, politische Ziele, strategische Planung und operative Umsetzung von Maßnahmen und Aktivitäten gezielt aufeinander abzustimmen, um auf diese Weise den Herausforderungen im lokalen Bildungssystem bestmöglich begegnen zu können.

*Wozu kommunales Bildungsmanagement?*

Unter dieser Überschrift verdeutlicht das erste Kapitel, vor welchen Herausforderungen Kommunen heute stehen, was diese mit Bildung zu tun haben und warum konventionelle Handlungsansätze für deren Bewältigung zu kurz greifen.

Inwiefern das DKBM ein Ansatz sein kann, der zu den aktuellen Herausforderungen – auch bei angespannter Haushaltslage – passt, und was sich konkret dahinter verbirgt, zeigt das Kapitel *Bildung aus einer Hand*. Vorweg sei gesagt, dass es nicht „den einen Weg“ oder ein Patentrezept gibt. **Jede Kommune muss ihren eigenen, passenden Weg finden** – ob in der Stadt oder auf dem Land, in Kreisen oder kreisfreien Städten. **In diesem Leitfaden finden Sie Hilfestellungen und Beispiele für eine erfolgreiche Umsetzung.** Die „Lernen vor Ort“-Kommunen konnten auf vielfältige Weise vom DKBM profitieren und begegnen den Herausforderungen vor Ort heute gezielt und mit vereinten Kräften.

Im Kapitel *Bildung gemeinsam gestalten, Schritt für Schritt!* erfahren Sie, wie Sie vorgehen können, wenn auch Sie künftig Bildung lösungsorientiert, gemeinsam mit den Bildungsakteuren vor Ort und auf der Grundlage relevanter und verlässlicher Daten verwirklichen möchten.

A circular arrangement of hands of various skin tones, symbolizing unity and support. The hands are positioned around a central white rectangular area containing text. The background is a solid light blue color.

Wozu kommunales  
Bildungsmanagement?

## Ein neuer Weg für vielfältige Herausforderungen

Die Kommunen in Deutschland stehen vor großen Herausforderungen: Demografische Entwicklung und angespannte Haushaltslagen schränken die Investitions- und Hand-

lungsspielräume stark ein. Dies hat Auswirkungen auf die gesamte lokale Infrastruktur: Schulen, Bibliotheken und Schwimmbäder werden geschlossen, der öffentliche Per-

### Das Programm „Lernen vor Ort“

Unter dem Motto „Aufstieg durch Bildung“ startete die ehemalige Bundesregierung ihre Qualitätsoffensive für verstärkte Bildungschancen von der frühen Kindheit bis zur Weiterbildung. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung berief in diesem Zusammenhang den „Innovationskreis Weiterbildung“ ein, in dem die Idee von „Lernen vor Ort“ entstand. So heißt es in den Empfehlungen des Innovationskreises vom März 2008:

„Bildung ist ein zentraler Motor für die Regionalentwicklung. Regionen müssen darin unterstützt werden, integrierte, regionale Bildungskonzepte zu entwickeln, die die Gesamtbioografie der Individuen und das Lernen im Lebenslauf in den Fokus nehmen.“ Die Grundlage für das Programm „Lernen vor Ort“ wurde gelegt.

Das Programm „Lernen vor Ort“ wurde zwischen 2009 und 2014 aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF) umgesetzt. In der ersten Förderphase (2009–2012) wurden 40 Kreise und kreisfreie Städte (im Folgenden Kommunen) in 15 Bundesländern gefördert; in der zweiten Förderphase (2012–2014) waren es 35 Kommunen. In Zusammenarbeit mit dem nationalen Stiftungsverbund „Lernen vor Ort“ hat die Förderung durch BMBF und ESF die Kommunen dabei unterstützt, ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement aus- und aufzubauen.

Die geförderten Kommunen verfolgten das Ziel, eine strategische Bildungsplanung und integrierte Bildungssteuerung einzuführen. Dabei wurden ganzheitliche Konzepte zum Lernen im Lebenslauf entwickelt, die alle Lernphasen der Bildungsbiografie berücksichtigen und die verschiedenen Bildungsbereiche besser verzahnen. Koordinierte Abstimmungsprozesse und Kooperationsstrukturen – sowohl innerhalb der Verwaltung über verschiedene Ressorts hinweg als auch mit externen Akteuren und der Zivilgesellschaft – haben dazu beigetragen, diese Gemeinschaftsaufgabe zu bewältigen.

In der Entwicklung des Programms „Lernen vor Ort“ haben sich das Bildungsmanagement und das Bildungsmonitoring als die beiden zentralen Säulen entwickelt. Beide stehen im engen Zusammenhang und umfassen die zentralen Aspekte einer fundierten Datenbasierung von politischen Entscheidungen und einer bereichsübergreifenden Koordination der zentralen Themen und Akteure im Bildungsbereich.

sonennahverkehr wird auf ein Minimum reduziert, und der Einzelhandel bricht ein. Strukturschwache ländliche Regionen sind von einer zunehmenden Abwanderung betroffen: Fachkräfte und junge Familien verlassen den ländlichen Raum, wenn ihnen Städte bessere Lebens- und Arbeitsbedingungen bieten. Kommunen konkurrieren zunehmend um Einwohner, Fachkräfte und Arbeitsplätze. Sie stehen vor der Herausforderung, attraktiver – und damit familien- und kinderfreundlicher – zu werden, wenn sie ihren Standort für Wirtschaft, Fachkräfte und Familien nachhaltig sichern und einen Bevölkerungsrückgang vermeiden wollen.

Darüber hinaus sind viele Kommunen, vor allem in Ballungsgebieten, mit steigender Armut und mangelnder sozialer Integration konfrontiert. Menschen mit einer schwierigen sozialen Ausgangslage sind häufig vom gesellschaftlichen und beruflichen Leben ausgeschlossen.

Immer mehr Kommunen erkennen, dass die Herausforderungen, die sich daraus ergeben, auf ungelöste Bildungsfragen zurückzuführen sind. Bildung wird damit zu einem Schlüssel für die Standortsicherung und -attraktivität. Die Kommune spielt dabei eine entscheidende Rolle, weil sie nahe am Bildungsgeschehen, nämlich an den Menschen und den Bildungsangeboten, ist. Eine adäquate Steuerung des Bildungsgeschehens vor Ort fehlt jedoch oft. Stattdessen ist die Situation durch ein zersplittertes und fragmentiertes Bildungswesen geprägt, in dem Bildungsstationen, -institutionen und -angebote zusammenhanglos nebeneinander bestehen. Die Folge sind Lücken in den Übergängen. So stehen Bürgerinnen und Bürger vielerorts vor der Aufgabe, gebündelte Informationen über bestehende Angebote und deren Wirksamkeit zu erhalten.

**Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement ist ein Ansatz, um auf zentrale Herausforderungen für die zukünftige soziale und wirtschaftliche Entwicklung in der Kommune zu reagieren. Es zielt darauf, relevante Akteure zu vernetzen, Bildungsangebote aufeinander abzustimmen und alle kommunalen Anstrengungen zu einem zusammenhängenden Gesamtsystem und engmaschigen Unterstützungssystem zu entwickeln.** Dadurch können Rahmenbedingungen geschaffen werden, die erfolgreiche Bildungsprozesse im gesamten Lebensverlauf ermöglichen und gesellschaftliche Teilhabe und Bildungsgerechtigkeit fördern.

## Die Rolle der Stiftungen

Stiftungen sind mit ihrem Engagement oftmals lokal aktiv und wirksam. Im Programm „Lernen vor Ort“ begleiteten Stiftungen unterschiedlicher Größe und Verfasstheit in Form einer Patenschaft ihre Kommunen. Zu bestimmten Themen machten sie den Kommunen konkrete fachliche Angebote.

Gut 180 Stiftungen haben die beteiligten Kommunen mit ihren Erfahrungen und Kenntnissen beim Aufbau eines abgestimmten Bildungsmanagements vor Ort unterstützt. Dabei standen sie den Kommunen in Steuerungsrunden oder anderen Gremien und Strukturen in unterschiedlicher Funktion zur Seite: als unabhängige Impulsgeber oder Moderatoren und Experten im Bildungsbereich, aber auch als Brückenbauer, Türöffner und Netzwerker. Eine finanzielle Förderung der Kommunen stand nicht im Vordergrund, um die Bandbreite lokaler Stiftungen und alle relevanten Kompetenzen der Stiftungen in den Prozess einbinden zu können.

In lokalen Stiftungsverbänden konnten die Stiftungen Erfahrungen und Informationen austauschen, ihre Aktivitäten besser aufeinander abstimmen und konkrete Vereinbarungen – auch mit den kommunalen Akteuren – treffen. Die staatlich-zivilgesellschaftliche Kooperation im Programm „Lernen vor Ort“ hat gezeigt, dass große Projekte und Vorhaben gemeinsam initiiert, getragen und in die Nachhaltigkeit überführt werden können.

## Bildungsmanagement vor Ort gestalten

Kommunen gestalten Lernorte, indem sie die Ressourcen für viele Aktivitäten in der Kinder-, Jugend-, Erwachsenen- und Seniorenarbeit bereitstellen und lebenslanges Lernen fördern. Bildung ist keineswegs nur Sache der Länder, bei denen die Verantwortung für die inneren Schulangelegenheiten liegt. Kommunen übernehmen in den verschiedenen Phasen des lebenslangen Lernens eine zentrale Rolle, wenn es darum geht, Bildungschancen vor Ort zu verbessern. Sie bringen die unterschiedlichen Bildungsakteure an

einen Tisch und machen Bildungsangebote transparenter.

Der Deutsche Städtetag betont seit einigen Jahren die Verantwortung der Städte und Gemeinden für Bildung. Bereits 2007 forderte er in der Aachener Erklärung eine „kommunale Bildungslandschaft im Sinne eines vernetzten Systems von Erziehung, Bildung und Betreuung“. In der Münchener Erklärung von 2012 präzisierte er die Rolle der Kommunen als „Impulsgeber für die Bildungsentwicklungen vor Ort“.

### Lernformen und ihre institutionelle Verankerung

Nach einer Definition der Kommission der Europäischen Gemeinschaften lassen sich mehrere Lernformen unterscheiden:

- Formales Lernen findet in „Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen statt und führt zu anerkannten Abschlüssen und Qualifikationen“.
- Nicht- oder nonformales Lernen findet „außerhalb der Hauptsysteme der allgemeinen und beruflichen Bildung“ statt, zum Beispiel am Arbeitsplatz oder vermittelt durch zivilgesellschaftliche Organisationen wie Gewerkschaften, politische Parteien oder Jugendverbände. Auch Dienste, die zur Ergänzung der formalen Systeme eingerichtet wurden, können Orte des nicht formalen Lernens sein (zum Beispiel Kunst-, Musik- oder Sportkurse). Nonformales Lernen führt nicht zwangsläufig zum Erwerb eines formalen Abschlusses.
- Informelles Lernen ist die „natürliche Begleiterscheinung des täglichen Lebens“.

(Kommission der Europäischen Gemeinschaften [2000]: Memorandum über Lebenslanges Lernen, SEK [2000] 1832, Brüssel, S. 9 f.)

Bildungsfragen sind „immer auch Zukunftsfragen“; die „Gestaltung einer kommunalen Bildungslandschaft als Vernetzung unterschiedlichster Akteure von Städten und Gemeinden über weitere öffentliche und private Aufgabenträger bis zur Wirtschaft“ ist eine wichtige Aufgabe. Das unterstreicht auch der Deutsche Landkreistag in seiner Stellungnahme zu den „Herausforderungen im Bildungswesen“ von 2014.

Immer mehr Kommunen nutzen Bildung als zentrale Ressource zur Bewältigung bestehender Herausforderungen. Das beweist die breite Landschaft an Bildungsangeboten, die es bereits jetzt an vielen Orten gibt. Die Herausforderung für Kommunen besteht darin, ihre eigene Bildungslandschaft systematisch zu analysieren, weiterzuentwickeln und (neu) zu gestalten. Erst dann lassen sich die Probleme vor Ort lösen. Die Kommunen im Programm „Lernen vor Ort“ sind mit vielfältigen Herausforderungen im Bildungssystem gestartet:

### Mangelnde Transparenz hinsichtlich der Bildungssituation und des Bildungssystems

Eine wesentliche Herausforderung bei der Umsetzung des Programms „Lernen vor Ort“ bestand darin, dass nur wenige und unzureichende Informationen über die Lage vor Ort zur Verfügung standen. So wurden zum Beispiel ungleich verteilte Übergangsquoten auf das Gymnasium beobachtet; die Ursachen hierfür blieben aber zunächst unklar.

Vielerorts fehlte ein Überblick über Angebote und Anbieter in den unterschiedlichen Lernphasen und Lernformen der frühkindlichen, schulischen und kulturellen Bildung sowie

der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Das hatte zur Folge, dass Lücken in der Angebotslandschaft nicht erkannt und damit auch nicht gefüllt werden konnten; Doppelstrukturen und -angebote belasteten die Haushalte, zum Teil im Verborgenen.

Es gab kaum trägerunabhängige Bildungsberatung, die die Bürgerinnen und Bürger dabei unterstützte, die für sie passenden Bildungsangebote zu finden. Dies führte unter anderem dazu, dass die bestehenden Bildungsangebote oftmals nicht diejenigen erreichte, auf die die Angebote ausgerichtet waren.

### Fehlende Kooperation und Koordination

Bildungsrelevante Verwaltungsressorts wie Schule, Jugend, Gesundheit, Soziales oder Wirtschaft stimmten ihr Vorgehen selten untereinander ab, trotz Schnittstellen bei den Themen, Angeboten und Zielgruppen.

Die Verwaltungsressorts für Bildungsfragen waren überwiegend innerhalb ihrer jeweiligen Zuständigkeit tätig. Nur punktuell arbeiteten sie mit Bildungsakteuren außerhalb der Verwaltung zusammen, was koordinierte Aktivitäten vor Ort systematisch verhinderte.

Arbeitskreise oder andere Gremien im Bildungsbereich arbeiteten in erster Linie zu einzelnen bildungsbiografischen Phasen wie dem Übergang Kita – Grundschule oder Schule – Beruf. Vielerorts gab es dadurch auch kein konsistentes Konzept zur Übergangsgestaltung zwischen den Bildungseinrichtungen, das heißt von der Kita in die Grundschule, in die weiterführende Schule und in die Ausbildung oder ins Studium.

Es gab nur selten eine Organisationseinheit, welche die Aktivitäten in der Kommune koordinierte oder als Ansprechpartner in Bildungsfragen zur Verfügung stand. Damit blieben zahlreiche Impulse lokal begrenzt und für andere Akteure unsichtbar.

### Hemmnisse bei der Steuerung des Bildungssystems vor Ort

Um die begrenzten kommunalen Mittel für Bildungsangebote zielgerichtet und bedarfsorientiert einsetzen zu können, ist die Berücksichtigung sozialer Kriterien erforderlich. Aufgrund der vorhandenen Datengrundlage und mangelnder Transparenz war dies jedoch nicht möglich.

Es fehlte oft eine klare und mit den für Bildungsfragen zuständigen Akteuren abgestimmte kommunale Strategie, um die Herausforderungen gemeinschaftlich zu bewältigen und das Bildungssystem nachhaltig weiterzuentwickeln. Außerdem mangelte es häufig an Instrumenten, mit denen man Aktivitäten auf ihre Wirksamkeit hin überprüfen konnte. In der Folge war vielerorts nicht klar, wohin die ersten Schritte zu setzen waren.

In den vergangenen fünf Jahren haben die „Lernen vor Ort“-Kommunen vieles erreicht und bewegen können. Indem sie Bedarfe erkannt, Bildungsakteure vernetzt und ein erweitertes Bildungsverständnis entwickelt haben, konnten die Bildungsangebote verbessert und aufeinander abgestimmt werden. Hierfür wurden Doppelstrukturen abgebaut, Lücken im Unterstützungssystem identifiziert und geschlossen und die Bevölkerung gezielt über Bildungsangebote informiert.

Auf diesem Wege haben es die Kommunen geschafft, die Bildungsbeteiligung zu erhöhen und Übergänge in Form von Förderketten zu gestalten. Dazu gehört ein aufeinander abgestimmtes Unterstützungssystem, in dem verschiedene Bildungsangebote nicht unabhängig voneinander erbracht, sondern dem jeweiligen Unterstützungsbedarf der Adressaten entsprechend geplant und aufeinander aufbauend umgesetzt werden. Ein Vorgehen, das dabei hilft, Übergänge reibungsloser und ohne Brüche zu bewältigen. Damit haben sie einen wesentlichen Beitrag zur Bildungsgerechtigkeit geleistet, wie zahlreiche erfolgreiche Beispiele aus „Lernen vor Ort“-Kommunen zeigen.

### Bildungsmonitoring

Bildungsmonitoring im Programm „Lernen vor Ort“ wird verstanden als ein kontinuierlicher, überwiegend datengestützter Beobachtungs- und Analyseprozess. Untersucht werden sowohl das Bildungssystem insgesamt als auch einzelne Bereiche oder Teile. Das Ziel ist es, Verantwortliche in der Bildungspolitik und die allgemeine Öffentlichkeit über Rahmenbedingungen, Verlaufsmerkmale, Ergebnisse und Erträge von Bildungsprozessen zu informieren.

(Handreichung im Rahmen des Programms „Lernen vor Ort“: Wie erstellt man einen kommunalen Bildungsbericht, S. 7)

### Bedarfe erkennen

Den Kern eines kommunalen Bildungsmanagements bildet eine Datengrundlage mit zentralen Informationen über die Bildungssituation in einer Kommune. Im Programm „Lernen vor Ort“ haben sich die Kommunen im „Bildungsmonitoring“ damit beschäftigt, eine solche Datengrundlage aufzubauen und zu nutzen. Hierzu haben sie Daten aus unterschiedlichen Quellen gesammelt, analysiert und interpretiert. Aus diesem gewonnenen Material entstanden schließlich Bildungs-

berichte und weitere Publikationen (siehe auch S. 39).

Die „Lernen vor Ort“-Kommunen haben dabei zunehmend von der Möglichkeit Gebrauch gemacht, sozialräumlich zu differenzieren, das heißt, die Situation in einzelnen Stadtteilen oder Planungsräumen zu analysieren und darzustellen. In einigen Kommunen wurden Sozialraumtypologien entwickelt, die auf verschiedenen sozioökonomischen Indikatoren beruhen und auf eine Konzentration von spezifischen Herausforderungen in ausgewählten Stadtteilen verweisen. Hiermit können kleinräumige Bedarfe im lokalen Bildungssystem erkannt und über sachliche Diskussionen mit den vor Ort aktiven Institutionen zielgerichtete Lösungen entwickelt werden.

### Gemeinsam Lösungen finden

Die Herausforderungen im Bildungssystem erfordern eine neue Organisations- und Kooperationskultur über Zuständigkeits- und Professionsgrenzen hinweg. Um Bildungschancen zu verbessern, müssen alle relevanten Akteure vor Ort gemeinsam Verantwortung übernehmen. Die Kommunalverwaltung arbeitet hierbei systematischer und intensiver mit Akteuren aus Bildungseinrichtungen, der Wirtschaft und der Zivilgesellschaft zusammen. Die gemeinsame Sammlung, Auswertung und Interpretation von kommunalen Bildungsdaten liefert eine gute Grundlage für lösungsorientierte Diskussionen.

### Bildungsangebote transparent machen

Das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement erhöht die Transparenz von

Bildungsangeboten und erleichtert Bürgerinnen und Bürgern somit die Teilhabe daran. Die Kommunen erfassen dafür die vorhandenen Bildungsangebote systematisch in Bildungskatalogen, -datenbanken wie auch auf Webseiten. Über Bildungskonferenzen werden diese Angebote Multiplikatorinnen

#### Praxisbeispiel Nürnberg:

In Nürnberg bestanden seit Jahren sozialräumliche Analyseansätze, die im Zuge von „Lernen vor Ort“ durch bildungsbezogene Indikatoren ergänzt und verfeinert werden konnten. Zudem arbeitet die Verwaltung mit Planungsgrößen wie Grundschulsprengeln, Kindergartenplanungszonen oder Sozialregionen. Es wird nun zunehmend versucht, diese Planungsräume aufeinander zu beziehen und Handlungsansätze zu integrieren. So hat sich zum Beispiel gezeigt, dass in belasteten Sozialräumen eine vergleichsweise kürzere Kindergartenbesuchsdauer mit Schwierigkeiten beim Übergang in die Grundschule einhergeht. Hierdurch wurde der Bedarf an systematischer Abstimmung der beteiligten Akteure an dieser Schwelle deutlich.

#### Praxisbeispiel Landkreis Lippe:

Drei Gemeinden im Kreis Lippe haben sich mit Akteuren aus der Wirtschaft, der Agentur für Arbeit, Kammern und weiteren Bildungsakteuren zusammengeschlossen, um gemeinsam das Thema „Übergang Schule – Beruf“ zu bearbeiten und damit dem Fachkräftemangel und der Jugendarbeitslosigkeit entgegenzuwirken. Gemeinsame Ausbildungsmessen sollen Unternehmen und Auszubildende zusammenbringen und so die Region als Wirtschaftsstandort stärken. Die Erarbeitung des Konzepts für die Ausbildungsmessen und die Einbindung der relevanten Akteure wurden dabei maßgeblich durch die Bildungskoordination in den Gemeinden vorangetrieben. Dadurch, dass die Koordination der Messen in einer Hand liegt und regional verortet ist, können die lokalen Wirtschaftsakteure direkt angesprochen und die Besonderheiten und spezifischen Bedürfnisse der Betriebe wie auch der Schulabsolventinnen und -absolventen und Arbeitssuchenden berücksichtigt werden.

### Praxisbeispiel München:

Mit dem Ziel, Chancengleichheit, Fördergerechtigkeit und Bildungsgerechtigkeit für alle Münchner Kinder zu ermöglichen, wurde die „Münchner Förderformel“ entwickelt. Sie erlaubt eine datenbasierte und transparente Ressourcensteuerung für die knapp 1.200 Kinderbetreuungseinrichtungen in der Stadt. Die Formel enthält Faktoren, die sich sowohl auf die Einrichtung als auch auf die Kinder beziehen. Im Rahmen der Münchner Förderformel ist es über einen sogenannten Standortfaktor möglich, rund 300 Einrichtungen mit besonderen sozialen Herausforderungen eine erhöhte Ressourcenausstattung zukommen zu lassen.

Weitere Informationen unter [www.foerderformel.muc.kobis.de](http://www.foerderformel.muc.kobis.de)

und Multiplikatoren zugänglich gemacht. Neutrale Bildungsberatungsstellen unterstützen diesen Prozess, indem sie kostenlos und bürgernah Möglichkeiten der Teilhabe aufzeigen und Ansprechpartnerinnen und -partner für spezifische Bedarfe vermitteln.

Kapitel *Bildung gemeinsam gestalten, Schritt für Schritt!* (S. 19 ff.). Davor möchten wir erläutern, was DKBM ist, und Ihnen einen Überblick über seine Funktionsbereiche geben.

### Ressourcen dort einsetzen, wo sie gebraucht werden

DKBM ermöglicht es, die vielerorts begrenzten Ressourcen gezielt einzusetzen – nämlich dort, wo sie gebraucht werden. Die aufbereiteten Daten des Bildungsmonitorings können Kommunen nutzen, um bestehende Bildungsangebote besser aufeinander abzustimmen. In der Folge können Doppelstrukturen abgebaut oder vermieden werden, was wesentlich zu einer effizienteren Ausgestaltung der Bildungslandschaft beiträgt. Die frei gewordenen Ressourcen können dafür genutzt werden, Angebotslücken zu schließen.

Diese Beispiele zeigen, was die Modellkommunen mit „Lernen vor Ort“ erreicht haben. Wie sie das geschafft haben und welche Schritte sie gegangen sind, erfahren Sie im

**Bildung aus einer Hand**



## Was ist datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement?

„Es reicht eben nicht aus, den reinen Befund auf der Grundlage der Daten darzulegen. Man kann und muss ebenso aufzeigen, welches Ziel man mit diesem Planungswerkzeug erreichen möchte. Darin sehe ich den ganz großen Nutzen des Bildungsmonitorings.“

Markus Rempe  
(Projektleiter des kommunalen Bildungsmanagements im Landkreis Lippe)

Grundlage von datenbasiertem kommunalen Bildungsmanagement sind Informationen über Bildungsanbieter und deren Angebote, über die Dispositionen der Nutzerinnen und Nutzer sowie über soziokulturelle und -ökonomische Strukturen in den Kommunen oder Sozialräumen. Zentrales Instrument von DKBM ist das *Bildungsmonitoring*. Hier werden Daten aus den verschiedenen Fachplanungen, Statistikstellen (Kommune und Land) und – je nach Themenfokus – Bildungseinrichtungen wie Bibliotheken oder Volkshochschulen zusammengeführt, ausgewertet und thematisch analysiert.

Die Ergebnisse – etwa zu Übergangsquoten auf das Gymnasium, zur Anzahl von Schulabbrüchen, zum Sprachförderbedarf in Kitas oder zur Nutzung außerschulischer Lernangebote – werden in der Regel in Bildungsberichten oder themenbezogenen Analysen aufbereitet. Die Auswertungen ermöglichen Rückschlüsse auf konkrete Handlungsbedarfe in der Kommune und zeigen Ansatzpunkte für die Gestaltung des Bildungswesens vor Ort auf. Beispielsweise wiesen Bildungsberichte einen erhöhten Bedarf an Förderangeboten in bestimmten Sozialräumen aus, was einen gezielten und bedarfsgerechten Mitteleinsatz erst möglich machte. Eine themenbezogene Berufsschulbefragung in einzelnen Kommunen zeigte den Mangel an Beratungsangeboten für Berufsschülerinnen und -schüler auf

und führte dazu, dass entsprechende Angebote installiert wurden.

Entscheidungen, die auf der Grundlage von Daten und unter Einbindung der Bildungsverantwortlichen getroffen werden, erhöhen die Wahrscheinlichkeit, dass Probleme angegangen und bestmöglich gelöst werden. Die *Bildungskoordination* stellt sicher, dass eine systematische und koordinierte Zusammenarbeit der Akteure aus Politik, Verwaltung, Bildungseinrichtungen, Wirtschaft und Zivilgesellschaft erfolgt mit dem Ziel, das Bildungssystem – orientiert an den lokalen Bedarfen – gerechter zu gestalten. Gemeinsam werden strategische Prioritäten gesetzt und in Maßnahmen überführt, die fortlaufend überprüft und bei Bedarf angepasst werden sollten.

Die Grafik auf S. 16/17 bietet eine Übersicht über die *zentralen Funktionsbereiche des DKBM* – das Bildungsmonitoring, die Bildungskoordination, Bildungsübergänge und Bildungsberatung.

## Der Steuerungsbegriff im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement

Steuerung im Rahmen des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements basiert auf einer gezielten Sammlung, Auswertung und Nutzung von Daten über die Bildungssituation vor Ort, die vor dem Hintergrund übergreifender bildungspolitischer (Entwicklungs-)Ziele gemeinschaftlich reflektiert werden. Dem gemeinsamen Diskurs über die Ergebnisse kommt dabei eine besondere Rolle zu: Er schafft für die beteiligten Akteure einen konkreten Anlass, sich über bildungsrelevante Befunde auszutauschen, ermöglicht unterschiedliche Perspektiven hinsichtlich der Interpretation der Ergebnisse und wirkt auf eine widerspruchsfreie Ableitung von Zielen hin.

Das Steuerungsverständnis beruht auf der Erkenntnis, dass Bildungsprozesse nicht „von oben“ gesteuert werden können, sondern von verschiedenen Bildungsakteuren beeinflusst werden. Mithilfe von DKBM können Politik und Verwaltung dabei unterstützt werden, Bildung in der Kommune ressourcenbewusst und bedarfsorientiert, das heißt an den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger orientiert, zu steuern. Auf der Grundlage bildungspolitischer Ziele werden alle bildungsrelevanten Aktivitäten in einer Kommune gebündelt und aufeinander abgestimmt. Zu diesem Zweck werden systematisch alle wichtigen Akteure zusammengeführt, um die Situation vor Ort zu analysieren, Strategien und Maßnahmen abzuleiten und das Bildungssystem nachhaltig zu verbessern.

Durch die *Koordination* können Verfahrens- und Organisationsabläufe optimiert und die Handlungsfähigkeit sowie die Problemlösungskompetenz der Beteiligten erhöht werden. Zu den konkreten Aufgaben der Koordination zählen dabei Vorbereitung, Moderation und Nachbereitung von Gremien. Hierzu muss zum einen sichergestellt werden, dass Ergebnisse adressatengerecht aufbereitet und (weiter-)kommuniziert werden. Zum anderen erstellt die Koordination auch einen Überblick über zentrale Akteure und Angebote im Bildungsbereich, spricht diese an und initiiert oder moderiert Verständigungsprozesse über Bildungsfragen, um so auf die Abstimmung von Bildungsangeboten und integrierte Planungsprozesse hinzuwirken.

„Ernsthaft etwas verändern lässt sich nur durch breite Beteiligung. Die betroffenen Akteure können dann selber sehen, (...) wo etwas verändert werden muss. So wird es nachhaltig, es wird mitgetragen.“

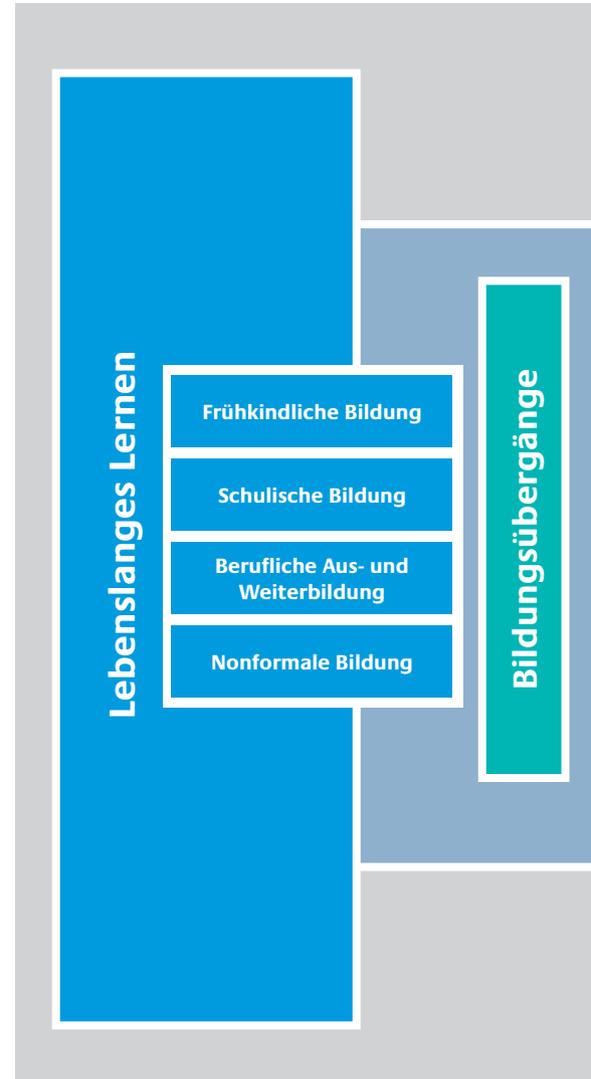
Mathias Selle  
(Dezernent für Soziales, Jugend und Bildung im Landkreis Osnabrück)

## Zentrale Funktionsbereiche des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements im Überblick

Dem datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement liegt ein umfassendes Bildungsverständnis zugrunde, das ausgehend vom *Lebenslangen Lernen* alle Lebensphasen und Lernbereiche (formal und nonformal) umfasst. Im Zentrum steht daher sowohl die Verbesserung der Bildungschancen innerhalb jeder Lebensphase als auch eine Optimierung der *Bildungsübergänge* zwischen den jeweiligen Institutionen. Die Bereiche sind dabei nicht strikt getrennt voneinander zu verstehen – die nonformale Bildung etwa verläuft parallel zu den anderen Phasen.

*Bildungsberatung*, die neutral und trägerunabhängig erfolgt, ist ein wesentlicher Baustein des DKBM. Die Anbieter zu koordinieren, Lücken in der Beratungslandschaft aufzudecken und entsprechende Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben sind wichtige Funktionen des DKBM.

Die Grundlage jeder Entscheidung und jeden Handelns im Rahmen des DKBM bilden die Daten des *Bildungsmonitorings*. Diese werden entlang der jeweiligen Zielsetzung systematisch erfasst, fortlaufend beobachtet und überprüft. Die „Lernen vor Ort“-Kommunen haben hierbei in erster Linie bestehende Daten des Statistikamtes und der Fachplanungen genutzt und für Themenbereiche, die hierdurch nicht erschlossen werden konnten, eigene Analysen durchgeführt. Darüber



## Kommunales Bildungsmanagement

- Es verzahnt verschiedene Funktionsbereiche miteinander, organisiert und steuert, um die bildungspolitischen Entwicklungsziele zu verwirklichen.
- Zu den zentralen Aufgaben der Bildungskoordination zählen Vernetzung, Strategie- und Maßnahmenentwicklung, Informationsbündelung, -vermittlung und -diskussion.

### Gremien: Vernetzung verwaltungsinterner und -externer Bildungsakteure

|                      |                              |                                      |                   |                                  |
|----------------------|------------------------------|--------------------------------------|-------------------|----------------------------------|
| Jugendamt            | Gesundheitsamt               | Kitas                                | Grundschulen      | Zivilgesellschaft                |
| Schulamt             | Sozialamt                    | Weiterführende Schulen               | Hochschulen       |                                  |
| Wirtschaftsförderung | Agentur für Arbeit/Jobcenter | Berufsschulen                        | Wirtschaft        | Schulaufsicht/<br>Landesbehörden |
| Amt für Kultur/Sport | Kämmerei                     | Träger der Jugend und Seniorenarbeit | Bibliotheken, VHS |                                  |

### Bildungsberatung

## Bildungsmonitoring und Bildungsbericht

- Sammlung, Auswertung und Aufbereitung bestehender Daten des Statistikamtes, der Fachplanungen (Schule, Jugendhilfe, Soziales, Gesundheit, Stadtentwicklung usw.) und externer Akteure
- Erhebungen/Neue Daten zu speziellen Fragestellungen, z.B. zu Schulabgängerinnen und -abgängern

hinaus – und das ist das Besondere – werden die Daten nicht isoliert eingesetzt, sondern im Austausch mit relevanten Akteuren diskutiert und mit dem Ziel der Lösungsfindung interpretiert.

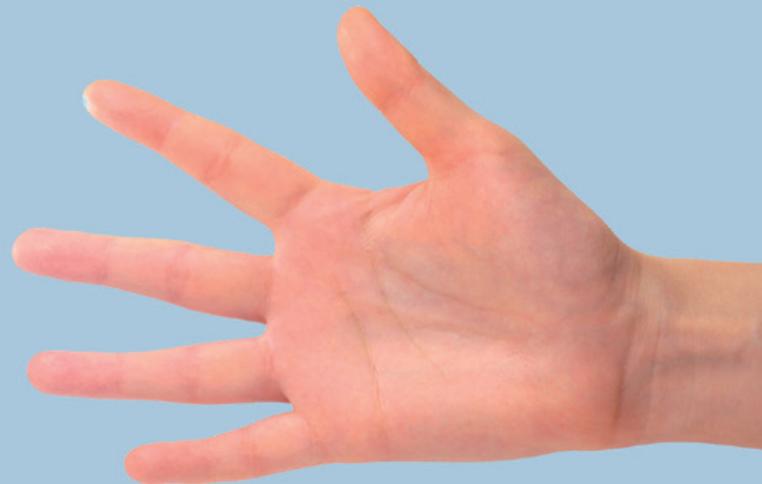
Das *Bildungsmanagement* bildet die „Klammer“ in diesem Modell. Die koordinierende Einheit ist dafür zuständig, die Prozesse miteinander zu verbinden, den Informationsfluss zu gewährleisten und die richtigen Akteure an einen Tisch zu holen.

In *Gremien* vernetzt das DKBM verwaltungsinterne und -externe Akteure. Wer, wann und wie oft zusammenkommt, hängt jeweils von der zu behandelnden Fragestellung ab. Während sich strategische Gremien auf Leitungsebene zumeist in regelmäßigen Abständen treffen, werden thematisch-operative Arbeitsgruppen zunehmend bei Bedarf eingesetzt. Eine wichtige Rolle spielen auf allen Ebenen die Stiftungen, die ihr Fachwissen und ihre Methodenkompetenz einbringen.

„Durch die Netzwerkstruktur werden alle Kommunen des Kreises Borken unabhängig ihrer Größe gleichrangig in den Blick genommen. Die spezifischen Problemlagen kleinerer Kommunen, beispielsweise in Bezug auf Schulstandorte oder Angebote der Weiterbildung, gehen nicht unter.“

Friedhelm Kleweken  
(Bürgermeister Legden, Gemeinde im Landkreis Borken)

**Bildung gemeinsam  
gestalten,  
Schritt für Schritt!**



## Auf dem Weg zu einem ganzheitlichen Bildungsmanagement

Mit datenbasiertem kommunalem Bildungsmanagement kann Bildung in der Kommune ganzheitlich und bereichsübergreifend gestaltet werden. In diesem Sinne tragen viele Akteure zum Gelingen bei: die kommunale Spitze, bildungsrelevante kommunale Ämter, zahlreiche Partner außerhalb der kommunalen Verwaltung, Bildungseinrichtungen, pädagogische Fachkräfte und viele andere mehr. Hierzu muss das DKBM eine Reihe von Funktionen erfüllen. Denn obwohl die Gestaltung des Bildungswesens eine Gemeinschaftsaufgabe ist, müssen bestimmte Funktionen von einzelnen Personen übernommen werden, die den Entwicklungsprozess vorantreiben. Die nachfolgenden Ausführungen sollen zeigen, welche Schritte eine Kommune unternehmen kann, um DKBM aufzubauen und umzusetzen.

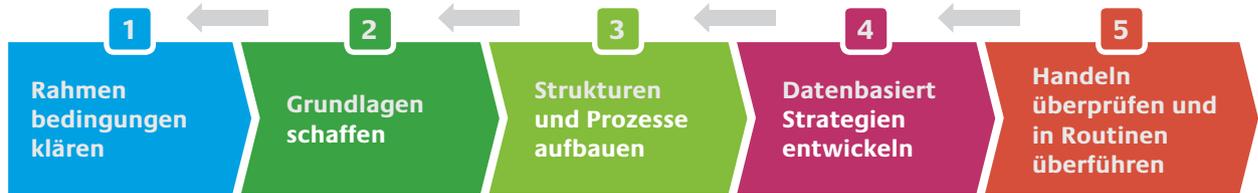
Auch wenn Kommunen unterschiedliche Herausforderungen zu meistern haben und nicht dieselben bildungspolitischen Akzente setzen, lassen sich allgemeine Hinweise für den Aufbau und die Umsetzung im Hinblick auf die zeitliche und logische Abfolge von DKBM geben. Dieses Kapitel beschreibt die Phasen und Schritte, die dafür aus den Erfahrungen aus „Lernen vor Ort“ erforderlich sind (siehe Schaubild auf S. 21).

Das Schaubild und die folgenden Ausführungen zeigen, aus welchen Teilschritten sich der

Weg zu einem DKBM zusammensetzt. Es ist hilfreich, sich bei der Einführung von DKBM an der dargestellten Schrittreihenfolge zu orientieren. Die Verantwortlichen sollten die einzelnen Schritte dabei differenziert im Blick behalten, um regelmäßig die Zielausrichtung zu überprüfen und das Vorgehen gegebenenfalls im Prozess anzupassen.

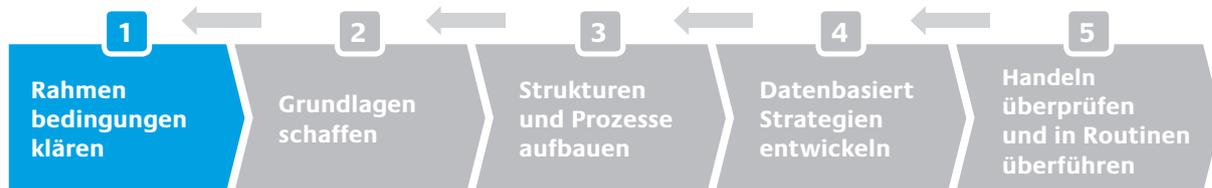
Es können auch bestehende Grundlagen wie zum Beispiel Strategiepapiere genutzt werden – nicht alles muss von Grund auf neu erarbeitet werden. Spätere Schritte können zudem Auswirkungen auf vorherige Entwicklungen haben, beispielsweise wenn neue Problemlagen erkannt werden und der Kreis der Kooperationspartner erweitert wird, um Akteure mit entsprechendem Expertenwissen einzubinden. Es kann auch erforderlich sein, manche Schritte zu wiederholen. So lassen sich die Aufgaben des DKBM zu Beginn festlegen; im Zuge der weiteren Etablierung sollten diese Aufgaben dann überprüft und gegebenenfalls angepasst werden.

In den folgenden Kapiteln finden Sie detaillierte Ausführungen zu den einzelnen Schritten im Schaubild. Eine Checkliste am Ende jeder Phase gibt Ihnen die Möglichkeit, den Entwicklungsstand in Ihrer Kommune zu überprüfen und über möglichen Handlungsbedarf nachzudenken.



**Ziele, Funktionen und Aufgaben** des DKBM überprüfen und ggf. anpassen sowie ein **Bewusstsein** dafür schaffen, dass Probleme nur gemeinsam und auf einer systematischen Datengrundlage gelöst werden können

|                                                                         |                                                          |                                                                                                       |                                                          |                                    |
|-------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|------------------------------------|
| Auftrag erteilen, Rolle und Aufgaben klären                             | Bildungsakteure identifizieren, informieren und gewinnen | Bildungsakteure systematisch an einen Tisch bringen                                                   | Mit den Partnern einen strategischen Rahmen setzen       | Den Steuerungsansatz verteidigen   |
| Ressourcen und Kompetenzen sicherstellen, strukturelle Verortung klären | Benötigte Daten bestimmen und Zugang klären              | Daten zusammenführen, auswerten, aufbereiten                                                          | Monitoring-ergebnisse mit der Öffentlichkeit diskutieren | Den Erfolg des Handelns evaluieren |
| <div style="border: 1px dashed gray; height: 70px; width: 100%;"></div> |                                                          | Überblick über Bildungsangebote und Anbieter schaffen, aktualisieren und Bildungsmarketing etablieren |                                                          |                                    |



## Schritt 1: Rahmenbedingungen klären

Bevor das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement seine Arbeit aufnehmen kann, sind grundlegende Rahmenbedingungen zu klären. Es gilt,

- dem DKBM (Bildungskoordination und -monitoring) einen Auftrag zu geben,
- Rolle und Aufgaben des DKBM genauer zu bestimmen,
- sicherzustellen, dass die benötigten Erfahrungen und Kompetenzen zur Verfügung stehen, und
- über die Ansiedlung des DKBM in der kommunalen Verwaltung zu entscheiden.

### Dem datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement einen Auftrag geben

DKBM setzt abgestimmtes Handeln von Akteuren aus unterschiedlichen Bildungsbereichen voraus, das auf empirischen Daten fußt. Damit stellt DKBM vertraute Routinen auf den Kopf. Es ist daher wichtig, fortwährend

Akzeptanz dafür zu schaffen, dass Entscheidungen a) auf der Grundlage verlässlicher Daten und b) in der gemeinsamen Auseinandersetzung über Bereichsgrenzen hinweg getroffen werden.

Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass die kommunale Verwaltung den Auftrag von Verwaltungsspitze und Stadtrat oder Kreistag erhält, ein DKBM zu etablieren, um es gegenüber den kommunalen Ämtern und anderen Akteuren zu legitimieren. Dafür ist es wichtig, die Vorteile von DKBM zu vermitteln. Folgende Argumente können dabei helfen, möglichen Bedenken zu begegnen und den Nutzen von DKBM deutlich zu machen:

- Durch DKBM lässt sich datenbasiert und damit objektiv Handlungsbedarf vor Ort erkennen und gezielt Maßnahmen ableiten. So schafft DKBM eine objektive Grundlage für politische Entscheidungen und versetzt Kommunen in die Lage, die knappen Ressourcen effizient einzusetzen.
- Durch DKBM können Bildungsstrukturen auf die aktuellen Herausforderungen ausgerichtet, die Gesamtentwicklung der Region befördert und die Standortattraktivität erhöht werden. Dafür müssen Ziele gemeinsam von den Bildungsverantwortlichen beschlossen und entsprechende Maßnahmen umgesetzt werden.

- Ziel ist es, Bildungsbiografien ohne Brüche von der frühkindlichen Bildung bis zur Weiterbildung im Seniorenalter zu ermöglichen. Kommunen können lebenslanges Lernen an vielen Punkten mitgestalten. Selbst dort, wo Kommunen nicht formal zuständig sind, wie bei maßgeblichen Aspekten der schulischen Bildung, können sie in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren wichtige Impulse setzen.
- Die Daten und Aktivitäten des DKBM nutzen sowohl dem Bildungsbereich als auch anderen Bereichen, wie der Stadtentwicklung oder der Jugendhilfe. Die durch das DKBM gelieferten Daten verbessern zusätzlich die Planungsgrundlagen und ermöglichen integrierte Planungsansätze wie zum Beispiel eine integrierte Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung. Gerade in den Sozialräumen auf lokaler Ebene ergeben sich daraus Entwicklungschancen.
- Es gibt eine Vielzahl an Bildungsangeboten und -anbietern in den Kommunen. Mithilfe von DKBM kann ein Überblick geschaffen werden, mit dem sich Angebote aufeinander abstimmen lassen, um auf diesem Wege die Bildungsbeteiligung zu erhöhen und Bildungserfolge zu verbessern.

DKBM sollte in jedem Fall mit bestehenden Zielsetzungen und Initiativen der Kommunen verknüpft werden. Soweit bereits bildungspolitische Zielsetzungen und Strategien bestehen, ist den kommunalen Entscheidungsträgern deutlich zu machen, dass DKBM die Kommune dabei unterstützen kann, diese Ziele zu verwirklichen.

### Rolle und Aufgaben des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements klären

Im Rahmen von DKBM werden bildungsrelevante Akteure vernetzt, ihre Aktivitäten koordiniert und Bildungsverläufe und -angebote analysiert. Im Dialog mit anderen Akteuren entwickeln die Beteiligten eine Handlungsstrategie für die Kommune und leiten konkrete Maßnahmen ein. Allen Adressatengruppen stehen Bildungsangebote zur Verfügung, die leicht zugänglich sind. Auf diesem Weg trägt DKBM dazu bei, das Interesse an Bildung zu erhöhen.

Was dafür konkret zu tun ist, zeigen exemplarisch die folgenden Tätigkeiten, die das Personal (Bildungskoordination, -monitoring usw.) und die Verantwortlichen des DKBM (kommunale Spitze) im Rahmen von „Lernen vor Ort“ ausgeübt haben:

- Im Rahmen des DKBM werden Gremien eingerichtet, in denen sich die bildungsrelevanten Akteure austauschen und abstimmen. Die Koordination übernimmt die Aufgabe einer „Geschäftsstelle“: Sie legt Termine fest, bereitet die Gremiensitzungen vor, moderiert und dokumentiert die Sitzungen.
- Veranstaltungskonzepte werden entwickelt, organisiert und durchgeführt, um Bildungsfragen mit Fachleuten oder der allgemeinen Öffentlichkeit zu erörtern.
- Mit DKBM wird eine zentrale Anlaufstelle für Bildungsfragen in der Kommune geschaffen, über die ein kontinuierlicher Austausch mit bildungsrelevanten Akteuren ermöglicht wird. Im Bedarfsfall unterstützt DKBM diese Austauschprozesse, wie etwa in Form von Beratung oder Moderation.
- Durch DKBM werden Bildungsberichte und weitere Produkte erstellt wie thematische Studien, Netzwerkkarten oder Bildungskataloge. Damit werden bildungsbezogene Informationen gezielt der allgemeinen Öffentlichkeit und der Fachöffentlichkeit zur Verfügung gestellt.
- Im Rahmen von DKBM werden Daten aus dem Bildungsmonitoring genutzt, um Fachplanungen zu unterstützen und an bereichsübergreifenden (integrierten) Fachplanungen mitzuwirken. Hierzu werden in Zusammenarbeit mit anderen Akteuren vorhandene Daten für das Bildungsmonitoring gesammelt, ausgewertet und aufbereitet. Im Bedarfsfall werden auch eigene Erhebungen konzipiert und durchgeführt.
- Die Befunde aus dem Monitoring werden für Gremiensitzungen und Veranstaltungen aufbereitet und ausgewertet. Damit unterstützt DKBM die bildungspolitische Strategieentwicklung.
- Durch die Erstellung von Informations- und Beschlussvorlagen des DKBM werden bildungsbezogene Entscheidungen in Verwaltung und Politik unterstützt.
- In Abstimmung mit anderen Akteuren werden Konzepte für bildungspolitische Maßnahmen entwickelt. Sie werden vom DKBM selbst oder anderen Akteuren umgesetzt.
- Durch das DKBM werden Vernetzungsprozesse von Bildungsakteuren im Sozialraum oder in einzelnen Handlungsfeldern initiiert oder unterstützt, indem unter anderem Veranstaltungen durchgeführt, Fachinputs gegeben oder Netzwerke moderiert werden.
- Im Rahmen von DKBM werden die Umsetzung und der Erfolg eingeleiteter Maßnahmen evaluiert oder entsprechende Prozessbegleitungen und Evaluationen in Auftrag gegeben.
- Durch DKBM werden verschiedene Formate (Flyer, Newsletter, Webseite) entwickelt und genutzt, um die Öffentlichkeit gezielt über bildungsbezogene Themen zu informieren.

Um zu entscheiden, welche dieser Aktivitäten im Rahmen des DKBM in einer Kommune ausgeübt werden sollen, ist zu klären, wo Handlungsbedarf besteht und welche Ressourcen zur Verfügung stehen. Die Rollenklärung bezieht sich zum einen auf die Frage, in welchen Bereichen – zum Beispiel in der Vernetzung, Datensammlung und -analyse, Strategiearbeit, Angebotskoordination und -entwicklung – Arbeitsschwerpunkte für das DKBM liegen sollen. Diese Arbeitsschwerpunkte sollten so gewählt werden, dass sie die bestehenden Strukturen ergänzen und unterstützen.

Zum anderen geht es um das Selbstverständnis des DKBM. In einigen „Lernen vor Ort“-Kommunen nahm das DKBM die Rolle eines neutralen Dienstleisters und Begleiters ein, an anderen Standorten eine aktive Rolle im Sinne eines Agenda-Setters oder Treibers von (politischen) Entscheidungsprozessen. Die Rolle des DKBM kann sich im Zeitverlauf ändern. Gerade zu Beginn kann es von Vorteil sein, als Dienstleister aufzutreten, um die Akzeptanz bei den etablierten Akteuren zu erhöhen. Später kann das DKBM dann eine aktivere Rolle übernehmen. In jedem Fall sollte es dialogorientiert und kooperativ ausgerichtet sein. Um die Rolle des DKBM zu klären, sollte frühzeitig der Austausch mit den kommunalen Ämtern gesucht werden.

## Ressourcen und Kompetenzen sicherstellen

Klar ist: Um DKBM muss sich jemand kümmern! Auch wenn mit der Festlegung von Rolle und Aufgaben des DKBM ein Orientierungsrahmen für die zukünftige Arbeit steht, müssen die Zuständigkeiten geklärt werden. Es muss Personal eingesetzt werden, das über

*ausreichende Kapazitäten und die erforderlichen Kompetenzen verfügt.*

Die Erfahrungen aus „Lernen vor Ort“ haben gezeigt, dass der Aufbau von DKBM nicht „nebenher“ zu leisten ist. Dennoch wurde nach Auslaufen der Förderung deutlich, dass es nicht zwangsläufig zusätzlicher Personalstellen bedarf. Möglich ist auch, bestehende Personalstellen umzuwidmen oder Stellenprofile anzupassen. Es können etwa Bildungsbüros, Statistikstellen oder Planungseinheiten so umorganisiert werden, dass sie die Anforderungen der Koordination und des Bildungsmonitorings erfüllen. Mancherorts wurden auch Fachplanungen aus Jugend, Schule und Soziales zusammengelegt, die nun die Bildungsentwicklungsplanung verantworten.

In „Lernen vor Ort“ hat sich gezeigt, dass die Koordination des DKBM sowie der Bereich „Bildungsmonitoring“ als Kernbereiche wichtige Arbeitspakete umfassen. Für ein funktionsfähiges DKBM sind bestimmte Erfahrungen und Kompetenzen von zentraler Bedeutung.

„Wir dominieren hier nicht das Thema Bildung. Wir sind Kooperationspartner und versuchen das auch auf Augenhöhe zu sein. Sowohl mit allen Akteuren als auch mit den Kommunen vor Ort. Was uns vielleicht ein bisschen heraushebt, ist der Blick von oben. Wir haben den Überblick über die gesamte Bildungslandschaft. Wir kennen alle Akteure, wissen also, wer an welcher Stelle mitspielt und welche Angebote es gibt. Diese Sicht von oben macht es dann manchmal auch möglich, dass man so etwas wie ein innovativer Treiber sein kann. Dabei wollen wir aber niemanden überrumpeln, deshalb ist uns die Kooperationsrolle und die Moderationsrolle ganz wichtig.“

Michael Fedler  
(Bildungskordinator im Landkreis Osnabrück)



Für die *Bildungskoordination* sollten folgende Erfahrungen und Kompetenzen zur Verfügung stehen:

- ein abgeschlossenes Hochschulstudium
- ausgewiesene analytische Fähigkeiten
- mehrjährige Berufserfahrung, möglichst mit Bildungsbezug
- Erfahrungen mit der Arbeitsweise in der Verwaltung, Kenntnisse der Kommune und Kontakte zu Bildungsakteuren innerhalb und außerhalb der Verwaltung
- Erfahrungen im Projektmanagement und in der Moderation komplexer Entwicklungsprozesse



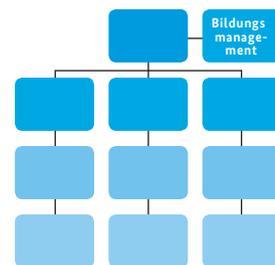
Für das *Bildungsmonitoring* sollten folgende Erfahrungen und Kompetenzen zur Verfügung stehen:

- ein abgeschlossenes Hochschulstudium
- sehr gute Kenntnisse der Statistik bzw. der quantitativen Datenanalyse und Datenverarbeitungsprogramme
- möglichst Verwaltungskennnisse
- Fähigkeit zur adressatengerechten Aufbereitung und Kommunikation von Ergebnissen

## Strukturelle Verortung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements

Neben den Aufgaben, die im Rahmen des DKBM erfüllt werden sollen, und den Kompetenzen, die dafür zur Verfügung stehen müssen, ist zu klären, wo in der kommunalen Verwaltung die Bildungskoordination, das Bildungsmonitoring und weitere Funktionsbereiche wie die Gestaltung von Bildungsübergängen sinnvollerweise angesiedelt werden können.

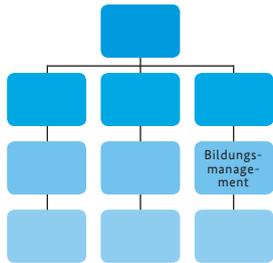
Die „Lernen vor Ort“-Kommunen haben unterschiedliche Lösungen gewählt. Wichtig war den Standorten dabei, auf der einen Seite fachlich gut angebunden zu sein und auf der anderen Seite die ressortübergreifende Perspektive glaubhaft zu vertreten. Wo bereits Verwaltungseinheiten (Dezernate, Ämter, Sachgebiete) bestehen, die bereichsübergreifend für Bildung zuständig sind, lassen sich beide Punkte gut vereinen. Es gibt verschiedene Möglichkeiten der strukturellen Verankerung, die sich in den „Lernen vor Ort“-Kommunen bewährt haben:



Eine zentrale Anbindung durch eine Stabsstelle bietet den Vorteil, dass das DKBM direkt bei der politischen Spitze angesiedelt ist und somit einen hohen

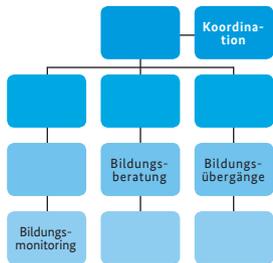
Stellenwert einnimmt. Die ämterübergreifende Perspektive kann helfen, Bildung als Querschnittsthema zu verankern. Über die Einbindung in Gremien oder den Informationsfluss zwischen den Verwaltungsebenen kann eine

fachliche Anbindung an operativ tätige Verwaltungseinheiten (zum Beispiel Ämter oder Sachgebiete) gewährleistet werden.



Eine Anbindung in einem Amt oder Fachbereich hingegen sichert den direkten Zugang zu bildungsrelevanten Strukturen und Ressourcen. So ist das daten-

basierte kommunale Bildungsmanagement von Anfang an in Routinen und operative Prozesse der Verwaltung eingebunden. In dieser Form ist es jedoch schwieriger, das Ressortdenken zu überwinden und eine ämterübergreifende Perspektive einzunehmen.



Auch Mischformen sind möglich. Dann ist die Koordinationsfunktion des DKBM an zentraler Stelle bei der kommunalen Spitze angesiedelt, das Monitoring sowie

Funktionen, die sich auf bestimmte Bildungsbereiche oder Handlungsfelder, wie zum Beispiel den Übergang Schule – Beruf oder die kulturelle Bildung, richten, befinden sich hingegen dezentral in entsprechenden Fachämtern. Diese Variante verbindet die Nähe zur kommunalen Spitze mit einer direkten Verbindung zu fachlichen Ansprechpersonen in den kommunalen Ämtern. Dadurch ist das Personal gut vernetzt und über Planungen und Aktivitäten in den Ämtern informiert. Dass solche Lösungen in den kommunalen

Ämtern akzeptiert werden, kann allerdings nicht vorausgesetzt werden. Hier ist oft Überzeugungsarbeit nötig.

Die Entscheidung für eine Form der organisatorischen Einbindung bildet noch keine hinreichende Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration in die kommunale Verwaltung. Um die Zusammenarbeit zu befördern, spielt vielmehr die Ankoppelung von DKBM an bestehende Strukturen, Routinen und Verfahren in der Verwaltungspraxis eine wichtige Rolle. In jedem Fall ist zu klären, bei wem in der Verwaltung (Bürgermeisterin/ Bürgermeister, Landrätin/Landrat, Dezernentin/Dezernent, Fachbürgermeisterin/Fachbürgermeister) die formale Zuständigkeit für das DKBM liegt.

Darüber hinaus ist es wichtig, dass die zuständige Führungskraft nicht nur symbolisch die Verantwortung trägt, sondern sich auch in der Praxis einbringt und entsprechende Prioritäten setzt. Das DKBM muss über Leitungsrunden oder andere Dienstbesprechungen in die ämterübergreifende Abstimmung einbezogen werden. Hilfreich war in den „Lernen vor Ort“-Kommunen, wenn die Zuständigkeit für das Bildungsmanagement in der kommunalen Verwaltungsstruktur sichtbar ausgewiesen wurde, wie zum Beispiel durch ein Organigramm. Auf diese Weise zeigt die Kommune der Öffentlichkeit, welche große Bedeutung sie dem Thema beimisst, und erleichtert es den Verantwortlichen des DKBM, als zentraler Ansprechpartner für Bildungsfragen in der Kommune (an-)erkannt zu werden.

„Bildungsleitbild und Bildungsbericht fördern das Bewusstsein für Bildung und dienen allen daran beteiligten Institutionen, Trägern und auch der Stadtverwaltung als Orientierung. Eine nachhaltige Vernetzung ist das Kernstück unseres Bildungsmanagements.“

Andreas Bausewein  
(Oberbürgermeister der Landeshauptstadt Erfurt)

#### **Praxisbeispiel Nürnberg:**

Die Bildungskoordination wird in Nürnberg vom Bildungsbüro ausgeübt, das als Teil der „Stabsstelle Bildung und Integration“ beim Oberbürgermeister angesiedelt ist und durch dessen Mitarbeiterin geleitet wird. Im Bildungsbüro wurden von Beginn an die Bundesprogramme „Lernen vor Ort“ und „Regionales Übergangsmanagement“ zusammengeführt. Das Bildungsmonitoring wird in enger fachlicher und organisatorischer Anbindung an das städtische Statistikamt durchgeführt. Wichtig für die Umsetzung des DKBM in Nürnberg war die glaubwürdige Vertretung des Vorhabens innerhalb der Verwaltung durch die kommunale Spitze. Auch das Monitoring profitiert hiervon: Bei der Datenbeschaffung in anderen Ämtern konnten so Hemmnisse vermieden und bei der Zusammenarbeit mit externen Datenlieferanten und Akteuren anfängliche Hürden überwunden werden.

#### **Praxisbeispiel Landkreis Barnim:**

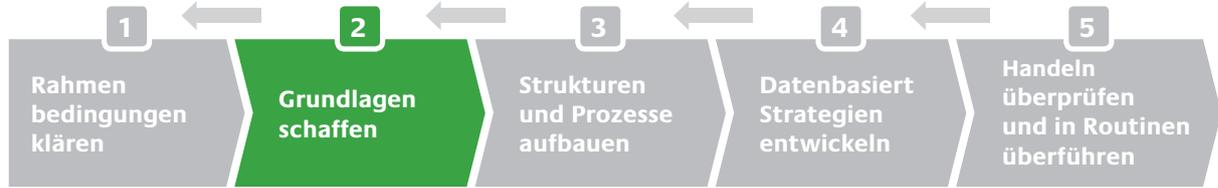
Im Landkreis Barnim wurde mit Beginn von „Lernen vor Ort“ das DKBM als Sachgebiet in das Liegenschafts- und Schulverwaltungsamt integriert. Die Einbindung in das Tagesgeschäft führte zu einer schnellen und hohen Akzeptanz in der Verwaltung, zu einer unkomplizierten Teilnahme an Abläufen und Austauschprozessen und wurde insgesamt als Vorteil erlebt. Die Anbindung an die Verwaltungsspitze wurde durch regelmäßige Gesprächsrunden mit dem Dezernenten, der Amtsleitung und der Sachgebietsleitung gewährleistet. Weitere kommunale Ämter waren in eine verwaltungsinterne Steuergruppe eingebunden.

#### **Praxisbeispiel Leipzig:**

Um die Routinen und Arbeitsweisen der unterschiedlichen Verwaltungseinheiten kennenzulernen und in die gemeinsame Arbeit zu integrieren, wurde in Leipzig das Tandem-Modell entwickelt. Die „Lernen vor Ort“-Mitarbeiterinnen bzw. -Mitarbeiter wurden je nach Themenbezug einer Mentorin bzw. einem Mentor in den entsprechenden Fachämtern zugewiesen, mit denen ein regelmäßiger Austausch erfolgte. Außerhalb der Stadtverwaltung gab es ein Tandem mit der staatlichen Schulaufsicht. Im weiteren Verlauf von „Lernen vor Ort“ erhielten DKBM-Mitarbeiterinnen bzw. -Mitarbeiter Arbeitsplätze in den Tandemämtern und nahmen dort regelmäßig an den Dienstbesprechungen teil.

| Checkliste                                                                                                                                                                   | Aktueller Stand |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>1. Rahmenbedingungen klären</b>                                                                                                                                           |                 |
| Die kommunalen Ämter und der Stadtrat bzw. Landtag 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.                                                              |                 |

Mit dieser Checkliste können Sie überprüfen, welche Rahmenbedingungen in Ihrer Kommune bereits geklärt sind oder wo möglicherweise noch Handlungsbedarf besteht.



## Schritt 2: Grundlagen schaffen

### Bildungsakteure identifizieren, informieren und gewinnen

Wer sollte in das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement einbezogen werden? Wichtig ist, die Akteure einzubinden, die einen Beitrag dazu leisten sollen, die kommunalen Herausforderungen im Bildungsbereich zu lösen. Je konkreter die Probleme und Lösungsansätze definiert werden, desto besser lässt sich eingrenzen, wer mitwirken soll. Und wichtiger noch: Die bildungsrelevanten Akteure müssen das DKBM grundsätzlich unterstützen, unabhängig von konkreten Maßnahmen. Nur so lässt sich sicherstellen, dass im Rahmen des DKBM langfristig daran gearbeitet werden kann, strategische Ziele zu verwirklichen.

Damit ist ein großer Kreis von Akteuren relevant. Dies betrifft zunächst die Dezernate/ Fachbereiche und Ämter der kommunalen Verwaltung, von denen ein großer Teil bildungsrelevante Fragen bearbeitet. Einen direkten Bildungsbezug haben die Bereiche Schule, berufliche Bildung, Weiterbildung, Kultur, Jugend und Soziales. Auch in anderen Bereichen, wie Integration, Arbeit, Wirtschaft oder Gesundheit, sind Bildungsfragen von Be-

deutung. Hinzu kommen Ressorts wie Statistik, Finanzen oder Stadtentwicklung, die über wichtige fachübergreifende Kompetenzen und Kenntnisse über die Kommune verfügen. In den Landkreisen sind zudem unbedingt die kreisangehörigen Gemeinden als Bildungsträger und aufgrund ihrer genauen Kenntnis der Situation vor Ort einzubeziehen.

Falls das Vorhaben, ein DKBM einzuführen, nicht bereits im Schritt 1 mit diesen Akteuren besprochen wurde, sollten spätestens jetzt etwa Dienstbesprechungen auf Ebene der Dezernate oder innerhalb der Fachbereiche genutzt werden, um das Vorhaben vorzustellen. In der Regel wird schnell deutlich, wer in den weiteren Schritten zusätzlich eingebunden werden muss.

Daneben spielen Akteure außerhalb der kommunalen Verwaltung eine wichtige Rolle für das DKBM: die Schulaufsichtsbehörden der Länder („staatliche Schulämter“), die in regelmäßigem Kontakt mit den Schulen vor Ort stehen und über die inneren Schulangelegenheiten entscheiden, und die Arbeitsagenturen mit ihren berufs- und weiterbildungsrelevanten Zuständigkeiten. Bedeutende Partner für das DKBM sind neben Kammern und Wohlfahrtsverbänden, Hochschulen und verschiedenen anderen Bildungsträgern auch Unternehmen, Vereine und Stiftungen.

Diese Akteure stehen einer Zusammenarbeit aufgeschlossen gegenüber, wenn sie davon überzeugt sind, dass sie selber davon profitieren. Die kommunale Spitze (Oberbürgermeisterinnen/Oberbürgermeister, Landrätinnen/Landräte, Fachbürgermeisterinnen/Fachbürgermeister, Dezernentinnen/Dezernenten) kann dabei ihre Kontakte zu der Leitungsebene potenzieller Partner nutzen. Sie kann eine aktive Rolle übernehmen, wenn es darum geht, den hohen politischen Stellenwert des DKBM zu verdeutlichen und öffentliche Aufmerksamkeit zu schaffen. Dadurch kann das Interesse anderer Akteure an einer Beteiligung steigen – auch wenn zunächst Vorbehalte oder Bedenken bestehen, dass hiermit ein hoher zeitlicher Aufwand einhergehen könnte.

Um mögliche Partner anzusprechen, bieten sich zudem bestehende Kooperationsstrukturen an, etwa Arbeitskreise zum Übergang Schule – Beruf oder im Bereich der offenen Jugendhilfe. In jedem Fall sollte die Entscheidung über die Einbindung und die Form der Ansprache gemeinsam mit den Entscheidungsträgern getroffen werden, die letztlich für das DKBM verantwortlich sind.

Die als relevant erachteten Akteure sollten offen über das Vorhaben informiert und zum Mitdiskutieren und – sofern möglich – Mitentscheiden ermuntert werden. Dabei ist es förderlich, an den Handlungsfeldern und Her-

ausforderungen der Akteure anzusetzen und zu klären, welche Erwartungen sie an das DKBM haben. Es hat sich als vorteilhaft erwiesen, wenn es einen konkreten Anlass für die Zusammenarbeit gibt. Bestehende Zuständigkeiten sollten nicht infrage gestellt werden. Stattdessen sollte deutlich gemacht werden, inwiefern die Partner in ihrer Arbeit vom DKBM profitieren. Die Zusammenarbeit muss sich in konkreten Ergebnissen niederschlagen. Schließlich soll eine „Win-win-Situation“ für alle entstehen.

### Benötigte Daten bestimmen und Zugang klären

Systematisches und gezieltes Handeln beruht auf steuerungsrelevantem Wissen und auf Daten über die Bildungssituation vor Ort, die das Bildungsmonitoring zur Verfügung stellt. Eine zentrale Aufgabe des Bildungsmonitorings liegt darin, die erforderliche Datenbasis zu schaffen. Nachdem zu Beginn die Ziele und Erwartungen an das DKBM festgelegt wurden, können Themen und Umfang des Bildungsmonitorings bestimmt werden.

In „Lernen vor Ort“ wurden dabei im Wesentlichen drei Ansätze verfolgt. Erstens ging es darum, ein differenziertes und systematisches Bild der Bildungssituation in der Kommune zu bekommen. Hierfür wurde ein breites Indikatorenset entwickelt, das Bildung im gesamten Lebenslauf betrifft. Die Monitorin-

„Wir hatten zu Beginn unseres Projektes die Frage: Wie könnten wir Leute für eine Vernetzungs- und Beziehungsarbeit gewinnen, die in eine nachhaltige Struktur überführt werden kann? Wer fachlich, wer institutionell, wer politisch muss am Tisch sitzen, dass diese Gruppe diese Fragestellung lösungsorientiert in die Zukunft führen kann? Und zwar so, dass eine Lösung entsteht, die mitgetragen wird. Wir brauchen für unsere Partner konkrete Fragestellungen, die sie auch bewegen wollen. Und die sie in neuer Besetzung bewegen wollen. Unsere Hypothese ist: Wenn wir neue Lösungen wollen, dann können wir nicht ausschließlich in alten Besetzungen denken. Dann müssen wir auch da innovativ und mutig sein.“

Veronika Schönstein  
(Projektleitung LEIF, Stabsstelle  
Kommunales Bildungsmanagement Freiburg)

„Es ist der Diskussionsprozess, der wichtig ist, und der tatsächliche Austausch. Das Gefühl, es hat sich jemand etwas ausgedacht und will es mir überstülpen“, entsteht dann nämlich gar nicht erst. Wirklich wichtig ist diese Beteiligung, und das ist ein Prozess.“

Renate Wolter  
(Sachgebietsleiterin Bildung im Landkreis Barnim)

gergebnisse wurden in Bildungsberichten veröffentlicht. Auf diese Weise lässt sich eine umfassende Grundlage für strategische Entscheidungen über Schwerpunkte und für Planungsprozesse in der Kommune schaffen. Der Aufwand dafür ist hoch, aber das Bildungsmonitoring kann dabei helfen, überhaupt erst Felder zu bestimmen, in denen besonderer Handlungsbedarf besteht, wie etwa am Übergang Kita – Grundschule oder in der Berufsberatung.

Ein zweiter Ansatz war es, das Bildungsmonitoring auf jene Bereiche zu konzentrieren, denen die größte bildungspolitische Bedeutung beigemessen wird, wie zum Beispiel auf Schulabbrecherquoten oder den Fachkräftemangel. Die Monitoringergebnisse wurden dann in Teilberichten veröffentlicht und als Entscheidungsgrundlage für entsprechende Maßnahmen und Budgetierungen herangezogen.

Der dritte Ansatz bestand darin, bildungspolitische Ziele anhand von Monitoringergebnissen zu überprüfen und gegebenenfalls zu verändern oder anzupassen. Die Erfahrungen aus „Lernen vor Ort“ zeigen: Wenn bildungsbezogene Ziele vorhanden sind, empfiehlt sich für einen „Einstieg“ in das Bildungsmonitoring die Generierung steuerungsrelevanter Daten in diesen Schwerpunktbereichen, wie etwa die Frage, warum bisherige Berufsberatungsangebote nicht genutzt werden. So lässt sich vermeiden, dass ungezielt große Mengen an Daten gesammelt und aufbereitet werden, die keine Steuerungsrelevanz für die Kommune besitzen.

Wie das Bildungsmonitoring ausgerichtet wird, hängt davon ab, welche Informatio-

### Sonderfall Landkreise

In Landkreisen oder auch Städtereigionen spielen die Gemeinden und Städte eine wichtige Rolle für das DKBM: Erstens sind sie Bildungsträger, und zweitens kennen sie in der Regel die Situation und die relevanten Akteure vor Ort besser als die übergeordnete Verwaltungsebene. Der Zugang erfolgte, wie bei anderen Akteuren auch, in der Regel über zwei Wege:

Über Multiplikatorinnen und Multiplikatoren: Die Gewinnung von kreisangehörigen Kommunen über „Promotoren“ – in der Regel die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister – hat sich als Strategie vor allem dort bewährt, wo die Gemeinden stark sind – das heißt zahlreiche Aufgabenbereiche verantworten – und der Kreis entsprechend auf deren Votum angewiesen ist. Ausgehend von den Bedarfen vor Ort wurden themenspezifisch die jeweiligen Bürgermeisterinnen und Bürgermeister angesprochen, zum Beispiel um Unterstützung in der Bürgermeisterkonferenz zu haben.

Über Themen: Die Befunde aus dem Bildungsmonitoring konnten hierfür laut eigenen Aussagen genutzt werden, aber gerade zu Beginn auch „gefühlte Bedarfslagen“. So hat ein Standort die Gemeinden über das Thema „Qualität an Kitas“ zu einer Diskussion und schließlich Kooperation bewegen können, indem ihnen die lokale Situation und der Handlungsbedarf verdeutlicht wurden. Ein hoher Konkretisierungsgrad und eine ausgeprägte Dienstleistungshaltung sind folglich auch im Umgang mit Gemeinden wichtig und notwendig.

nen über Bildung in der Kommune vorliegen und welche Ressourcen für das Monitoring bereitgestellt werden können. In einem weiteren Schritt können die folgenden Fragen beantwortet werden:

- Welche Daten werden für die Analyse der bildungspolitischen Schwerpunkte benötigt?
- Wer verfügt über diese Daten?
- Welche eigenen Erhebungen sind erforderlich?
- Wann und wie häufig sollen die Daten gesammelt/erhoben werden?
- Wie häufig und in welcher Form sollen die Monitoringdaten aufbereitet werden?

Für erste fundierte Analysen reichen in der Regel schon wenige Indikatoren aus, die konkreten Handlungsbedarf erkennen lassen: Werden zum Beispiel Daten über SGB-II-Bezug, Hilfen zur Erziehung und die Arbeitslosenquote miteinander in Beziehung gesetzt, können Bezirke oder Stadtteile mit besonderem Entwicklungsbedarf identifiziert werden. Auf dieser Grundlage können weitere Analysen vorgenommen werden, etwa zu Fragen des Sprachförderbedarfs, des Übergangs auf das Gymnasium oder Klassenwiederholungen.

Sofern möglich, sollte auf allgemein zugängliche Daten zurückgegriffen werden. In erster Linie sind hier die Daten der Statistischen Landesämter zu nennen, die für die regelmäßige Bereitstellung von Bildungsdaten auf kommunaler Ebene zuständig sind. Zwar sind die verschiedenen Ressorts der Kommu-

nalverwaltung nach den jeweiligen Landesstatistikgesetzen dazu verpflichtet, den Landesämtern regelmäßig Daten zu liefern. Allerdings liegen diese in den Kommunen nicht immer vor und können daher nicht oder nur teilweise genutzt werden.

Schließlich verfügt die Kommunalstatistik über relevante, jedoch separierte Daten und Informationen. In der Regel sind dies zunächst die Statistikämter sowie die Fachplanungen aus Jugend (Zahlen zu Erziehungshilfen), Soziales (Arbeitslosengeld-II-Bezug, Migration), Arbeit (Nutzerzahlen der Weiterbildungsangebote) und Schule (Schülerzahlen). Aber auch andere Ämter wie Kultur (Nutzerzahlen der Volkshochschulen) und Gesundheit (Daten zur Schuleignungsprüfung) können relevante Daten beisteuern.

In Landkreisen gilt es zudem, Daten der kreisangehörigen Gemeinden zu nutzen, um dor-

### Weiterführende Materialien und Datenquellen

Falls Ihre Kommune noch über wenig Erfahrung im Bereich des Bildungsmonitorings verfügt, können Sie auf der „Kommunalen Bildungsdatenbank“ den „Anwendungsleitfaden zum Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings“ herunterladen ([www.bildungsmonitoring.de](http://www.bildungsmonitoring.de)). Er gibt neben einer allgemeinen Einführung in den Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings konkrete Hinweise zu Kennzahlen und deren Aufbereitung. Auf der Internetseite erhalten Sie auch unentgeltlich Informationen und Daten der Kinder- und Jugendhilfestatistik, der Schulstatistik, der Berufsbildungsstatistik und der Hochschulstatistik auf Ebene der Landkreise und kreisfreien Städte. Beispiele zum Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings finden Sie in Handreichungen, Bildungsberichten und weiteren Publikationen unter [www.dipf.de](http://www.dipf.de) > Forschung > Projekte > Kommunales Bildungsmonitoring.

tige Bildungseinrichtungen und deren Nutzer zu erfassen. Bei der Nutzung von Daten aus unterschiedlichen (Planungs-)Bereichen ist es wichtig, die jeweiligen Bezugsgrößen genau zu kennen. So können räumliche Bezüge oder Stichtage voneinander abweichen. Auch Begrifflichkeiten wie etwa „Migration“ müssen abgestimmt werden, um widerspruchsfreie Daten zu erhalten.

In Abhängigkeit vom bildungspolitischen Fokus können auch Hochschulen, Weiterbildungsträger, freie Träger der Kinder- und

Jugendhilfe oder die Arbeitsagenturen einen wichtigen Beitrag für das Bildungsmonitoring liefern. Zahlen über Angebote und die Nutzerstruktur können wichtige steuerungsrelevante Informationen für bildungspolitische Entscheidungen liefern. Die Analyse der Bildungssituation vor Ort wird damit auf eine breite Datenbasis gestellt. Sie ist sowohl für das Bildungsmonitoring gewinnbringend als auch für die Abteilungen der Kommunalverwaltung und die Bildungseinrichtungen der Kommune.

### Praxisbeispiel Trier:

Das Trierer Informationssystem Lebenslanges Lernen, kurz TILL, gilt als beispielhaftes Informationssystem zur Abbildung des Bildungsgeschehens in der Stadt. Hier fließen Daten aus unterschiedlichen Fachplanungen ein, die es ermöglichen, themenspezifische Analysen und deren grafische Aufbereitung vorzunehmen. Informationen gibt es zu

- den lokalen Rahmenbedingungen (demografische, soziale und wirtschaftliche Entwicklung der Stadt),
- frühkindlicher Bildung (Anzahl der Kindertageseinrichtungen, Besuchs- und Betreuungsquote, Sprachförderbedarf bei Einschulungskindern),
- allgemeinbildenden Schulen (Anzahl von Grund- und weiterführenden Schulen, Schülerzahlen, Ganztagsangebote, Übergänge an allgemeinbildenden Schulen, Klassenwiederholungen, Lehrkräfte und Abschlüsse),
- beruflichen Schulen (Anzahl der beruflichen Schulen, Schülerzahlen, Vorbildung der Schülerinnen und Schüler, Auszubildende nach Ausbildungsbereichen, Lehrkräfte und Abschlüsse),
- Hochschulen (Art der Trierer Hochschulen, Zahl und Herkunft der Studierenden, Hochschulpersonal, Hochschulabsolventen nach Fächergruppen),
- Weiterbildung (Teilnahmezahlen der Volkshochschule) und nonformale und informelle Lernwelten (Teilnehmende an Kursen der Musikschule).

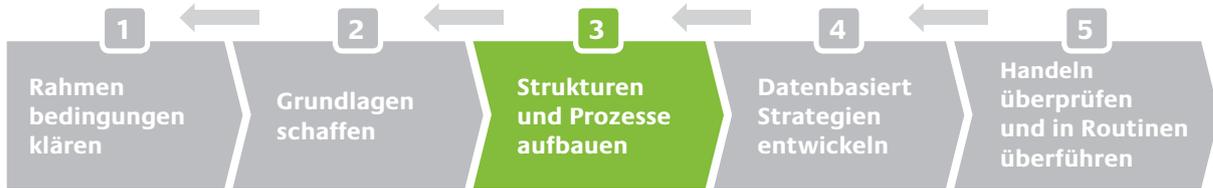
Die Datenbank ist den Fachbereichen zugänglich und ermöglicht eigene Analysen – sie können dort aktuelle Daten abrufen oder sich deren Entwicklung im Zeitverlauf ansehen. TILL dient damit der Stadtverwaltung und -politik als Planungs- und Steuerungsinstrument und kann als Grundlage für sozialräumliche begründete Zuwendungen, wie beispielweise im Fall der Zuteilung von Grundschulbudgets, herangezogen werden. Hierfür wird ein Belastungsindex genutzt, der aufzeigt, welche Stadtteile besonders unterstützt werden müssen (weitere Informationen unter [www.trier.de](http://www.trier.de) > Bildung & Wissenschaft > Kommunales Bildungsmanagement > Bildungsmonitoring).

**Praxisbeispiel Offenbach:**

Für die Entwicklung des kommunalen Bildungsmonitorings wurde in Offenbach eine „Fachgruppe Bildungsmonitoring“ etabliert, in der das Jugendamt, das staatliche und das kommunale Schulamt, die kommunale Statistikstelle sowie das Bildungsmonitoring bzw. die Bildungscoordination vertreten sind. Innerhalb dieser Fachgruppe werden Vorschläge erarbeitet, welche Themen vorrangig zu behandeln sind, welche Erhebungen und Auswertungen erfolgen sollten, welche Daten zur Verfügung stehen und wer bis wann welche Daten zuliefert.

| Checkliste                                                                                                                                                                      | Aktueller Stand |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>2. Grundlagen schaffen</b>                                                                                                                                                   |                 |
| 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.                                                                                       |                 |

Mit dieser Checkliste können Sie überprüfen, welche Grundlagen Sie bereits geschaffen haben, und entscheiden, an welchen Stellen Sie gegebenenfalls noch aktiv werden möchten.



## Schritt 3: Strukturen und Prozesse aufbauen

### Bildungsakteure systematisch an einen Tisch bringen

Zentrale Aufgabe im Rahmen eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements ist es, die relevanten Akteure zusammenzuführen und auf ein abgestimmtes Handeln hinzuwirken. Voraussetzung hierfür ist, dass die grundlegenden Ziele des DKBM für die Kommune und die einzubeziehenden Akteure identifiziert und gegebenenfalls bereits für die Zusammenarbeit gewonnen wurden.

Im nächsten Schritt geht es darum, geeignete Formen der Abstimmung zu finden, um weitere Ziele und konkrete Maßnahmen festzulegen. Dabei stellt sich die Frage, *welche Akteure auf welche Weise* einbezogen werden sollten. Die Erfahrungen aus „Lernen vor Ort“ zeigen, dass zwei grundlegende Strategien zum Aufbau von Kooperationsstrukturen und -prozessen verfolgt werden können: die Weiterentwicklung bestehender und der Aufbau neuer Kooperationsstrukturen.

In der Regel gibt es in jeder Kommune Gremien und Arbeitskreise, die sich mit Bildungsfragen beschäftigen – wie Arbeitskreise aus Schule und Wirtschaft oder Jugendhilfe

und Schule sowie Beiräte zu Bildungs- oder Integrationsfragen. Um Doppelstrukturen zu vermeiden und vorhandene Ressourcen und Aktivitäten zu nutzen, sollte daher immer zunächst an *bestehende Strukturen zur Abstimmung und Zusammenarbeit* angeknüpft werden. Diese können dann erweitert werden, etwa indem Anbieter von Weiterbildungsmaßnahmen oder die Volkshochschule dem Arbeitskreis Schule – Wirtschaft beitreten oder indem die Beiräte Bildung und Integration zusammengelegt werden.

*Neue Gremien* sollten nur dann aufgebaut werden, wenn passende Arbeitsstrukturen fehlen oder bestehende Gremien für die Bearbeitung von Fragestellungen nicht geeignet sind. Die Zusammensetzung ist hierbei immer von den konkreten Aufgaben abhängig, die sich aus den bildungspolitischen Zielsetzungen ableiten. Zu einer Optimierung des Übergangs Kita – Grundschule können neben den jeweiligen Bildungsinstitutionen auch die öffentliche und freie Jugendhilfe, Elternvertretungen und bei Bedarf Migrant\*innenverbände beitragen. Gemeinsam kann dann zum Beispiel an einem Konzept zur besseren Übergangsgestaltung gearbeitet werden, das Tandems zwischen Erzieherinnen und Erziehern einerseits und Lehrkräften andererseits vorsieht oder auch individuelle Falldokumentationen, Mentoringprojekte und Beratungsangebote für Eltern – je nachdem, wo der Bedarf am größten ist.

Insgesamt sollte die Gremienstruktur sicherstellen, dass eine Abstimmung auf drei Ebenen erfolgt: der normativen, der strategischen und der operativen Ebene.

- **Normative Gremien** beraten über die grundlegenden Ziele, die mit DKBM verfolgt werden sollen, und stellen die grundsätzliche Unterstützung durch die maßgeblichen Partner sicher. Hier kommen in der Regel Leitungskräfte zusammen, etwa aus Jugend-, Sozial- und Schulverwaltungsamt, Kammern, Hochschulen, Jobcenter, Arbeitsagentur, freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe und aus Organisationen der Zivilgesellschaft. Derartige Gremien werden häufig von dem Oberbürgermeister/der Oberbürgermeisterin oder dem Landrat/der Landrätin geleitet. Da es um Fragen der grundsätzlichen Ausrichtung geht, treffen sich diese Gremien vergleichsweise selten, meist ein- oder zweimal pro Jahr.
- **Strategische Gremien** sollen gewährleisten, dass die grundsätzliche Entscheidung für DKBM in die beteiligten Organisationen getragen wird, dort die erforderlichen Ressourcen bereitgestellt werden und eine regelmäßige Abstimmung zwischen den Beteiligten stattfindet. Sie stellen damit die Verknüpfung zwischen den grundlegenden Zielen und konkreten Maßnahmen sicher. Vertreten sind in diesen Gremien

in der Regel die Leitungen der als wichtig erachteten kommunalen Ämter, von verwaltungsexterner Seite zumindest das staatliche Schulamt sowie die Arbeitsagentur.

- **Operative Gremien** entwickeln konkrete Maßnahmenkonzepte und wirken an deren Umsetzung mit. Hier treffen sich Personen, die im Arbeitsalltag mit den Bildungsadressatinnen und -adressaten in Kontakt stehen, wie Schul- und Kitaleitungen, Fachkräfte aus Jobcenter, Arbeitsagentur, Weiterbildungsträgern und von freien Trägern der Kinder- und Jugendhilfe. Anders als die Gremien auf normativer und strategischer Ebene werden die operativen Gremien anlassbezogen eingerichtet. Ist der Arbeitsauftrag erfüllt, kann sich das Gremium – auch oft als Arbeitsgruppe oder -kreis bezeichnet – wieder auflösen.

Auch bei der Frage der Vernetzung gilt, dass jede Kommune in Abhängigkeit von den Rahmenbedingungen vor Ort und den beschlossenen Zielen geeignete Kooperationsstrukturen entwickeln sollte. Die hier dargestellte Gremienstruktur auf drei Ebenen findet sich in den meisten „Lernen vor Ort“-Kommunen wieder.

Entscheidend ist, dass *tragfähige Kooperationsstrukturen* entstehen, die handlungs- und entscheidungsfähig sind. Dafür muss die Gre-

mienarbeit gezielt vor- und nachbereitet werden. Diese Aufgabe kann die Bildungskoordination übernehmen, oder es werden Arbeitsgruppen eingerichtet, die die Arbeit der Gremien unterstützen und Entscheidungen vorbereiten. Diese Arbeitsgruppen setzen sich im Kern aus der oder dem Gesamtverantwortlichen (Dezernats- oder Amtsleitung) und dem DKBM-Personal sowie anderen wichtigen Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeitern zusammen (Jugendamtsleitung, Schulamtsleitung und andere).

Um die *Verbindlichkeit der Zusammenarbeit* zu erhöhen, hat es sich bewährt, Geschäftsordnungen zu vereinbaren, in denen Ziele, Aufgaben und Arbeitsweisen festgehalten werden. Besonders für die operative Arbeit hat es sich als hilfreich erwiesen, einen sozialräumlichen Fokus zu setzen, beispielsweise auf einen bestimmten Bezirk, Stadtteil

oder auf eine Region. Hierdurch können sich Beteiligte stärker mit ihrer Arbeit an diesem Thema identifizieren und Entscheidungen für den konkreten Sachverhalt getroffen werden.

Kooperationsgremien haben eine herausgehobene Stellung, weil sie die Akteure außerhalb ihrer alltäglichen Arbeit zusammenführen und Fragen thematisieren, die einer gemeinsamen Abstimmung bedürfen. Ebenso wichtig ist aber, dass das DKBM Anschluss an die *routinemäßigen Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse in der kommunalen Verwaltung* findet. So sollten etwa Dezernatsrunden, Bürgermeisterbesprechungen oder auch amtsinterne Runden zur Abstimmung genutzt werden. Wichtig ist zudem, das DKBM an die Entscheidungskreisläufe von Stadtrat oder Kreistag anzubinden, etwa durch die regelmäßige Berichterstattung in Ausschusssitzungen, um über den Stand der Zielerreichung des DKBM zu berichten oder über bildungsbezogene Fragestellungen zu informieren.

### Praxisbeispiel Landkreis Görlitz:

Im Landkreis Görlitz berief der Landrat das Regionale Bildungsforum ein, das auf Grundlage einer verbindlichen Geschäftsordnung arbeitet. Vertreten sind hier Ausschüsse des Kreistages, Leitungen kommunaler Ämter, Bildungsakteure, die Sächsische Bildungsagentur (staatliches Schulamt), das Sächsische Staatsministerium für Kultus sowie der Sächsische Städte- und Gemeindetag. Themenspezifisch werden weitere Expertinnen und Experten einbezogen. Den Vorsitz hat der Leiter des Kreisentwicklungsamtes. Das Gremium stellt zum einen sicher, dass die Schwerpunktsetzungen des DKBM politisch rückgekoppelt werden, zum anderen unterstützt es das Personal des DKBM beratend, beispielsweise bei der Weiterentwicklung des Bildungsmonitorings und des Bildungsmarketings. Neben dem Regionalen Bildungsforum wurde für die Umsetzung des DKBM eine ressortübergreifende Arbeitsgruppe der Amtsleitungen etabliert, eine jährliche Bildungskonferenz durchgeführt und wichtige Schritte mit dem Ausschuss für Bildung, Kultur und Sport des Kreistages abgestimmt.

### Daten zusammenführen, auswerten und aufbereiten

Nachdem geklärt ist, welche Daten für den jeweiligen Auftrag des Bildungsmonitorings benötigt werden, geht es darum, die Daten für die zuvor festgelegten Ziele zu sammeln, auszuwerten und die Ergebnisse zu nutzen. Die Koordination sollte beim Bildungsmonitoring liegen. Die einzelnen Ämter spielen jedoch eine wichtige Rolle, weil sie Daten beisteuern und dabei unterstützen, die Daten zu aggregieren und zu interpretieren.

Durch die gemeinsame Interpretation und Diskussion ergibt sich die Möglichkeit, Daten

unterschiedlicher Quellen miteinander in Beziehung zu setzen, um daraus wichtige Schlüsse für die Planung der Kommune abzuleiten. So können Daten aus der Schulentwicklungsplanung mit Daten aus der Arbeitsagentur verknüpft werden, die dann einen differenzierteren Blick auf Zusammenhänge zwischen der Sozialstruktur und den Schulverläufen in Stadtteilen und Gemeinden ermöglichen. Rückschlüsse daraus können sich auf die Planung der Schulsozialarbeit auswirken oder genutzt werden, um den Förderbedarf am Übergang Kita – Schule und Schule – Beruf einzuschätzen. Eine enge Abstimmung des Bildungsmonitorings mit anderen Akteuren ist auch hier sinnvoll.

Für eine adressatengerechte Aufbereitung und Darstellung der Analysen und Befunde ist die *Bildungsberichterstattung* wesentlicher Bestandteil des Bildungsmonitorings. In den Modellkommunen haben sich unterschiedliche Formate der Bildungsberichterstattung bewährt:

- **Bildungsberichte:** Bildungsberichte sind eine bildungsbereichsübergreifende und indikatorengestützte Darstellung der Bildung in der Kommune. Die Berichte bieten in der Regel eine Bestandsaufnahme, die in einem fest vereinbarten Rhythmus, zum Beispiel alle zwei Jahre, veröffentlicht wird. Es hat sich bewährt, thematische Schwerpunkte zu setzen, etwa zum Thema „Bildungsgerechtigkeit“, das dann wiederum für unterschiedliche Bildungsphasen aufbereitet wird.
- **Themenbezogene Berichte:** Thematische Analysen werden in der Regel aufgrund eines konkreten Problems oder einer Fragestellung aus der Politik erstellt, etwa zur

### Praxisbeispiel Leipzig:

Die Stadt Leipzig hat auf Initiative von „Lernen vor Ort“ seit 2011 jährlich eine „bildungspolitische Stunde“ im Leipziger Stadtrat durchgeführt mit dem Ziel, eine kontinuierliche Debatte über die Entwicklung der Leipziger Bildungslandschaft zu führen. Innerhalb dieser bildungspolitischen Stunden werden Themen von zentraler bildungspolitischer Bedeutung für die Stadt öffentlich diskutiert. Sie umfasst ein Statement des Oberbürgermeisters, Stellungnahmen der Fraktionen und Gastvorträge von z.B. Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern. Mithilfe der bildungspolitischen Stunde ist es gelungen, Bildung als ressortübergreifendes Thema zu verankern. So haben mittlerweile alle Fraktionen des Stadtrats bildungspolitische Sprecherinnen und Sprecher eingeführt und nutzen die Publikationen des DKBM für ihre Arbeit. 2012 verabschiedete der Stadtrat bildungspolitische Leitlinien für die Stadt Leipzig.

Situation der Jugendarbeitslosigkeit oder des Fachkräftemangels. Hierfür werden Daten erhoben und vorliegende Daten vertieft analysiert, mit bestehenden Befunden zusammengebracht und daraus Schlüsse gezogen.

- **Kurzdossiers:** Für kommunale Spitzen oder Gremien des Stadtrats oder Kreistags sind Kurzfassungen des Bildungsberichts hilfreich, die einen schnellen Einblick in die Bildungssituation geben. Sie können Diskussionen anstoßen und Entscheidungen unterstützen. Viele „Lernen vor Ort“-Kommunen leiten ihre Bildungsberichte mit einer Kurzfassung über die Befunde ein.

In jedem Fall sollten geeignete Darstellungsformen wie Tabellen, Schaubilder und Diagramme gefunden werden, die es dem Leser ermöglichen, die Ergebnisse schnell und einfach nachzuvollziehen. Auch Stadt- und Kreiskarten, in denen die besonders belas-

teten Stadtteile und Regionen ausgewiesen sind, können die Darstellung der Ergebnisse unterstützen. Mancherorts wurden die Grafiken aufgrund der Brisanz sogar in der Tagespresse abgedruckt.

Das Bildungsmonitoring kann zudem für (integrierte) Planungsprozesse genutzt werden. Von der Kommune entwickelte Maßnahmen und Projekte sollten den Bedarf der Bürgerinnen und Bürger so gut wie möglich decken (Bestands- und Bedarfserhebung). In der Regel bestehen in jeder Kommune Planungsformate wie Schulentwicklungspläne, Berichte aus der Kinder- und Jugendhilfe, aus den Sozial-, Familien- oder Gesundheitsressorts sowie Stadtentwicklungs- und Regionalberichte. Die bestehenden Berichtssysteme sollten mit der Bildungsberichterstattung auf Schnittstellen geprüft und Synergieeffekte identifiziert werden.

Bei den Modellkommunen hat sich gezeigt, dass Fachplanungen vom Bildungsmonitoring profitieren können: So werden in verschiedenen Ressorts Fachberichte erstellt, wie zum Beispiel Sozial- oder Armutsberichte, die häufig alle ein Kapitel zur demografischen Entwicklung in der Kommune enthalten. Das Bildungsmonitoring hat in einigen Kommunen die Analyse der demografischen Entwicklung übernommen und ein „Standardkapitel“ entwickelt, das in allen Fachberichten enthalten ist.

Darüber hinaus kann das Bildungsmonitoring bildungsspezifische Kapitel zu integrierten Stadtentwicklungskonzepten beisteuern und somit darauf hinwirken, dass bildungspolitische Fragen mit der Gestaltung anderer Bereiche verknüpft werden. Auch Sozialraumanalysen, die das Bildungsmonitoring erstellt

hat, werden von der Schul-, Jugendhilfe- oder Stadtentwicklungsplanung genutzt. Hinweise darauf, wie die Verzahnung von segregierten Daten und Berichtsformen umgesetzt werden kann, gibt der Anwendungsleitfaden „Aufbau eines kommunalen Bildungsmonitorings“ (siehe S. 33).

## Angebotslandschaft erfassen und Bildungsmarketing betreiben

In den meisten Kommunen gibt es eine Vielzahl von Anbietern mit bildungsbezogenen Angeboten für unterschiedliche Zielgruppen. Nicht immer ist jedoch sichergestellt, dass die Angebote in Anspruch genommen werden. So fehlt den Adressaten häufig das Wissen darüber, welche Bildungsmöglichkeiten überhaupt bestehen und welche hiervon für sie geeignet sind. Aufgrund der Vielzahl an Angeboten und Anbietern ist es oft schwer zu verstehen, wodurch die Angebote sich unterscheiden und welche Angebote am besten zu den persönlichen Interessen und Bedarfen passen.

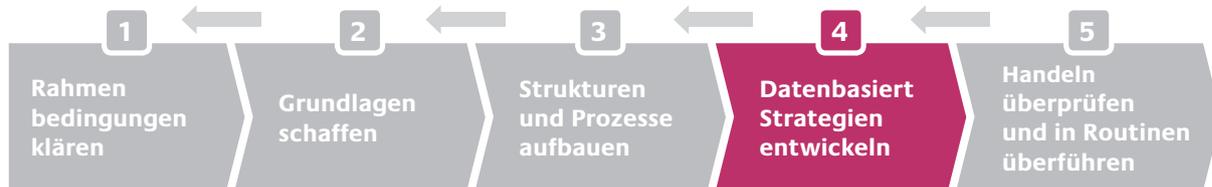
Eine wesentliche Aufgabe des DKBM besteht folglich darin, Angebote und Anbieter in der Bildungslandschaft zu erfassen und sie *transparent* für Politik und Verwaltung, Bildungsträger, Bildungsinstitutionen und Bürgerinnen und Bürger zu machen. Das Bildungsmarketing informiert über bestehende Angebote und motiviert dazu, Angebote zu nutzen. Zu diesem Zweck haben die „Lernen vor Ort“-Kommunen verschiedene Produkte entwickelt. Diese reichen von Flyern und Broschüren, die Informationen zu Bildungsübergängen, Beratungsangeboten oder Familienservicestellen enthalten, bis hin zu umfassenden Bildungskatalogen und -wegweisern, die eine Gesamtschau der Angebote

in einem Bereich bieten. Dabei bewähren sich Online-Formate wie etwa Datenbanken, da hier Änderungen kurzfristig eingepflegt werden können und damit immer aktuell sind. Datenbanken erleichtern auch eine fortlaufende Aktualisierung, die unerlässlich ist, um Veränderungen der Angebots- und Anbieterlandschaft berücksichtigen zu können.

Von der systematischen Erfassung der Bildungsangebote in der Kommune profitieren neben den Bürgerinnen und Bürgern auch Politik und Verwaltung. Die Daten sind die Grundlage dafür, Angebote gezielt aufeinander abzustimmen, Doppelstrukturen abzubauen und frei werdende Ressourcen nutzenbringend einzusetzen.

| Checkliste                                                                                                                                                                                        | Aktueller Stand |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>3. Strukturen und Prozesse aufbauen</b>                                                                                                                                                        |                 |
| 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.                                                                           |                 |
| 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. |                 |

Mit dieser Checkliste können Sie überprüfen, welche Schritte Sie bereits vollzogen haben, um Strukturen und Prozesse zu etablieren, und wo möglicherweise noch Handlungsbedarf besteht.



## Schritt 4: Datenbasiert Strategien entwickeln

### Der Steuerungsansatz des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements

Der Steuerungsansatz des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements unterscheidet sich auf zwei Ebenen von konventionellen Ansätzen: gezielte Beteiligung und Datenbasierung. Steuerung im Sinne des DKBM ist

- die systematische Verbindung von Daten über die Bildungssituation vor Ort,
- deren gemeinschaftliche Reflexion vor dem Hintergrund übergreifender bildungspolitischer Ziele und
- das Ableiten von Ansatzpunkten zur Gestaltung von Bildung vor Ort.

Nachdem das Bildungsmonitoring die Daten zusammengeführt und ausgewertet hat, sollen diese genutzt werden, um einen strategischen Rahmen zu etablieren und von dort zu konkreten Maßnahmen zu gelangen.

In der Regel haben Kommunen bereits grundlegende bildungspolitische Ziele formuliert (Schritt 1). Ist dies nicht der Fall, können die Monitoringergebnisse einen Ausgangspunkt hierfür bilden. Bestehen bereits Ziele, können die Monitoringergebnisse Anlass sein, diese zu überprüfen und gegebenenfalls neu auszurichten. In beiden Fällen besteht die Notwendigkeit, die Ziele mit einer Strategie zu verknüpfen, die aufzeigt, wie die Ziele längerfristig erreicht werden sollen. Dafür liefern die Ergebnisse des Bildungsmonitorings eine wichtige Grundlage.

Allerdings reicht es nicht aus, die Daten in Form eines Bildungsberichtes aufzubereiten. Die beteiligten Akteure müssen die gewonnenen Ergebnisse gemeinsam diskutieren und Schlüsse daraus ziehen. Das gilt auch dann, wenn sie sich bereits während der Erstellung des Berichtes ausgetauscht haben.

Das Bildungsmonitoring kann eine wichtige Rolle bei der *Interpretation der Daten* spielen, indem es methodische Erläuterungen und Hinweise gibt und hilft, Fehlinterpretationen, etwa bei mangelnder Generalisierbarkeit aufgrund zu kleiner Stichproben, zu vermeiden. Die *Bewertung der Ergebnisse* ist hingegen nicht Aufgabe des Bildungsmonitorings, sondern der verantwortlichen Entscheidungsträgerinnen und -träger in Verwaltung und Politik – im Austausch mit den Kooperationspartnern und der Öffentlichkeit.

## Bildungskonferenzen – ein Weg, um Monitoringergebnisse mit der Öffentlichkeit zu diskutieren

Viele Kommunen in „Lernen vor Ort“ haben sich entschieden, die Ergebnisse des Bildungsmonitorings in einem ersten Schritt mit einer breiten Öffentlichkeit zu diskutieren. Einen verbreiteten Ansatz bilden Formate wie *Bildungskonferenzen*. Sie bieten die Möglichkeit, alle Bildungsakteure und bildungsinteressierten Bürgerinnen und Bürger zusammenzubringen, um über die Situation in der Kommune zu informieren und Ideen einzuholen. Bildungskonferenzen haben in der Regel einen informativen Teil sowie themenspezifische Austauschformate, etwa parallel stattfindende Foren zu ausgewählten bildungspolitischen Themen, um Schlussfolgerungen aus Befunden validieren zu können.

Entscheidend dabei ist, dass Ergebnisse aus diesen Diskussionsprozessen in das weitere Handeln einfließen. Denn so können sowohl Impulse für die Berichterstattung genutzt als auch die Akzeptanz und Legitimation der Monitoringergebnisse erhöht werden. Je nach Größe der Kommune bietet es sich an, Bildungskonferenzen sozialräumlich oder regional auszurichten, um eine möglichst hohe Identifikation mit den Themen zu erreichen und passende Lösungen zu finden.

### Praxisbeispiel Landkreis Osnabrück:

Im Landkreis Osnabrück werden Akteure aus allen Bereichen der Bildung sowie aus Politik und Wirtschaft zu einer „Zukunftskonferenz“ eingeladen. Ziel der Zukunftskonferenz ist es, gemeinsam und anhand der Ergebnisse der Bildungsberichte die wichtigsten Bildungsthemen im Landkreis Osnabrück festzulegen und darauf aufbauend konkrete Maßnahmen für einen festgelegten Zeitraum zu planen. Die Zukunftskonferenzen wurden bislang im Anschluss an die Veröffentlichung der Bildungsberichte in 2010 und 2013 durchgeführt und sind als wichtiges Beteiligungsinstrument etabliert worden.

### Praxisbeispiel Leipzig:

In Leipzig werden Bildungskonferenzen unter breiter Einbindung verschiedener Akteursgruppen veranstaltet. Die Bildungskonferenz 2010 behandelte die Ergebnisse des ersten Bildungsreports. Weiterhin wurden die Ergebnisse in verschiedenen Beiräten, Ausschüssen und im Rahmen einer VHS-Reihe der Öffentlichkeit vorgestellt. Auf Basis der Monitoringergebnisse wurden im Steuerungskreis drei zentrale Handlungsfelder benannt, in denen bildungspolitische Schwerpunkte gesetzt wurden: 1. sozialräumliche Konzentration der Förderungen im Bildungsbereich (auf die Stadtentwicklungsschwerpunkte), 2. Konzept zur besseren Erreichung von Zielgruppen mit den größten Bedarfslagen im Bereich Familienbildung und Elternarbeit, 3. Strategiekonzept zur Vermeidung von Schulabbruch.

**Praxisbeispiel Nürnberg:**

In Nürnberg wurde ein Bildungsbeirat eingerichtet, dessen Sitzungen öffentlich sind. Hier wurden Ergebnisse aus dem Bildungsmonitoring vorgestellt. Ausgewählte Akteure wie die Agentur für Arbeit, das Jobcenter, Kammern oder Hochschulen wurden im Vorfeld der Sitzungen dazu aufgefordert, im Beirat Stellungnahmen abzugeben und zur Diskussion zu stellen, die dann z.B. in Form von Newslettern und im Internet öffentlich dokumentiert werden. Das Bildungsbüro bietet Institutionen, Organisationen und der interessierten Öffentlichkeit darüber hinaus Vorträge und Diskussionsmöglichkeiten zu Befunden der Bildungsberichterstattung und bildungspolitischen Entscheidungen an.

### Mit den Partnern einen strategischen Rahmen setzen und Maßnahmen ableiten

In den „Lernen vor Ort“-Kommunen hat es sich bewährt, die Strategieentwicklung gemeinsam mit den relevanten Bildungsakteuren inner- und außerhalb der Verwaltung zu gestalten. Nur so kann erreicht werden, dass alle Partnerinstitutionen die Strategie akzeptieren und dauerhaft an deren Realisierung mitwirken. Um die Verbindlichkeit für alle Beteiligten zu erhöhen, sollten die Vereinbarungen in einem *Strategiepapier* festgehalten werden. Eine wichtige Rolle in diesem Prozess spielen die Sitzungen der Kooperationsgremien. Gleichzeitig sollte die Strategie in den Ausschüssen von Stadtrat oder Kreistag diskutiert und durch entsprechende Beschlüsse bestätigt werden. Die Bildungskoordination trägt inhaltlich zur Diskussion in den Kooperationsgremien und Ausschüssen bei und strukturiert diese, um die Entscheidungsfindung zu unterstützen.

Solche Strategiepapiere brechen die übergeordneten bildungspolitischen Zielsetzungen auf Handlungsschwerpunkte herunter, in denen operative Maßnahmen ansetzen können. Auf diesem Weg bieten sie allen Akteuren, die sich in bildungsrelevanten Handlungsfeldern engagieren, Orientierung. Operative Maßnahmen werden häufig von Arbeitskreisen und -gruppen konzipiert und umgesetzt. Diese Aufgabe kann aber auch direkt von der Bildungskoordination übernommen und mit den Beteiligten abgestimmt werden.

Das Bildungsmonitoring kann dabei helfen, die Ressourcen möglichst zielgerichtet und effizient einzusetzen. In verschiedenen „Lernen vor Ort“-Kommunen wurde es genutzt, um Sozialräume mit besonderen Problemlagen und großem Unterstützungsbedarf zu ermitteln. Auf dieser Grundlage konnten gezielte Maßnahmen eingeleitet werden.

In den „Lernen vor Ort“-Kommunen wurden viele Maßnahmen durchgeführt, die darauf zielten,

- die Qualität bestehender Bildungsangebote zu erhöhen, wie zum Beispiel durch Standardsetzung, Qualifizierung von Fachkräften oder Bereitstellung von Instrumenten zur Kompetenzfeststellung,
- Lücken in der Angebotslandschaft zu schließen durch ergänzende Angebote, etwa zur Sprachförderung oder Vermittlung von Elternkompetenz, und
- Angebote besser aufeinander abzustimmen.

**Praxisbeispiel Offenbach:**

In Offenbach wurde der „Orientierungsrahmen für Bildungsentwicklung“ erarbeitet, der Auswertungen relevanter Daten aus dem Bildungsmonitoring enthält und durch die Stadtverordnetenversammlung und den Magistrat verabschiedet wurde. Dieser stellt ein Entwicklungsinstrument dar und beinhaltet Punkte für die Weiterentwicklung von Bildungsaufgaben in der Region, etwa im Bereich Integration. Der Entstehungsprozess war durch ein transparentes Vorgehen geprägt, bei dem die Inhalte zusammen mit relevanten Akteuren entwickelt wurden, der Entwurf in allen relevanten Ausschüssen präsentiert und Diskussionsergebnisse in die Endfassung mit aufgenommen wurden. Der verabschiedete Orientierungsrahmen findet breiten Rückhalt und wird von der politischen Spitze getragen (weitere Informationen unter [www.offenbach.de](http://www.offenbach.de) > Bildung > Bildung für Lebenslanges Lernen).

„Seine breite Akzeptanz verdankt der Orientierungsrahmen der Tatsache, dass er von „Lernen vor Ort“ in einer intensiven Kooperation mit Bildungsexperten und Verantwortlichen entwickelt und in einem beteiligungsorientierten Diskussionsprozess überarbeitet wurde. Er stellt die Grundlage dar für ein übergreifendes Bündnis für Bildung in Offenbach.“

Bildungskooperation und Bildungskoordination in Offenbach: [www.offenbach.de](http://www.offenbach.de) > Bildung > Bildungsprojekte > Lernen vor Ort

**Praxisbeispiel Heidekreis:**

Im Heidekreis entwickelte die Strategiegruppe Bildung – bestehend aus Landrat, Vertreterinnen und Vertretern aus Städten und Gemeinden, Kreistag, Stiftungsverbund, aller Schulformen, Kreiselternrat, Kita, Landesschulbehörde, Agentur für Arbeit, Volkshochschule und Kammern – den Masterplan Bildung. Im Mittelpunkt stehen die Themen frühe Bildung, schulische Bildung, der Fachkräftebedarf und die berufliche Bildung, die auf der Grundlage des Bildungsmonitorings identifiziert und priorisiert wurden. Dabei wurde der Fokus auf Handlungsfelder mit kreiseigenem Gestaltungspotenzial gelegt. Der Masterplan unterstützt Politik und Verwaltung bei Planungen und Entscheidungen und wird seit 2014 umgesetzt. Er wurde im Dezember 2013 vom Kreistag beschlossen und mit Haushaltsmitteln hinterlegt (weitere Informationen unter [www.bildungsbuero-heidekreis.de](http://www.bildungsbuero-heidekreis.de) > Bildungslandschaft Heidekreis > Masterplan Bildung).

Durch Beratung, Begleitung und Handreichungen für Fachkräfte konnten verschiedene Zielgruppen im Bildungsverlauf unterstützt werden. Kommunale Mittel wurden dort eingesetzt, wo sie nachweislich am dringlichsten gebraucht werden.

„Mit dem Bildungsmonitoring erfassen wir die vielfältige und komplexe Nürnberger Bildungslandschaft anhand von Indikatoren, dokumentieren Bildungsverläufe und -ergebnisse und legen so eine verlässliche, empirisch gesättigte Grundlage für bildungspolitische Diskussionen und Entscheidungen in unserer Stadt.“

Dr. Ulrich Maly  
(Oberbürgermeister der Stadt  
Nürnberg)

#### **Praxisbeispiel Mecklenburgische Seenplatte:**

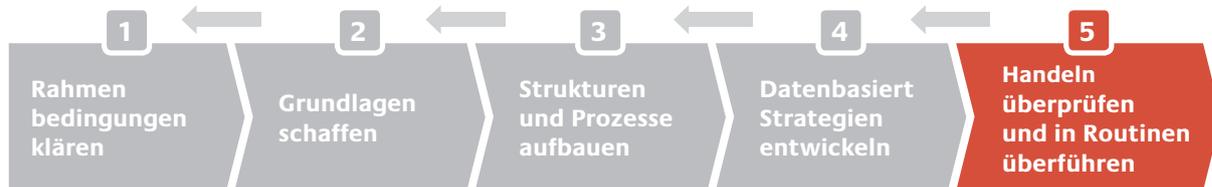
Der Landkreis Mecklenburgische Seenplatte ist von einer starken Abwanderung der Fachkräfte und damit einem Fachkräftemangel sowie von einer hohen Jugendarbeitslosigkeit betroffen. Um detaillierte Informationen über die bestehende Problemlage zu erhalten, fragte die Stabsstelle Bildung im Jahr 2012 mehr als die Hälfte aller Berufsschülerinnen und -schüler, wovon ihre Berufswahl und die Entscheidung, im Landkreis wohnen zu bleiben, abhängen. Damit konnten Ursachen für Abwanderung bei Berufsschülerinnen und -schülern erstmals näher im Landkreis erhoben werden. Die Ergebnisse zeigen, dass die Qualität der Beratung und auch die Sichtbarkeit der Beratung als eher schwach eingeschätzt wurden. Auf der Grundlage der Studie wurden sowohl Handlungsempfehlungen für die Politik formuliert als auch den betroffenen Einrichtungen und Firmen vor Ort Hinweise geliefert, wie sie die Zielgruppe besser erreichen können. Auch aufgrund dieser Befunde entschied sich der Landrat dazu, eine Jugendberufsagentur im Landkreis aufzubauen, die Jugendliche am Übergang berät und ihnen damit mehr Sicherheit und Orientierung bei der Berufswahl gibt (weitere Informationen unter [www.lk-mecklenburgische-seenplatte.de](http://www.lk-mecklenburgische-seenplatte.de) > Landkreis > Landratsamt > Bürgerinformation > Lernen vor Ort).

#### **Praxisbeispiel Stadt Trier:**

Das Bildungsmonitoring-Team hat einen Index entwickelt, mit denen besonders belastete Stadtteile identifiziert wurden. Dazu wurden der Bevölkerungsanteil von Personen mit Hilfen zur Erziehung, der Anteil der Menschen in Bedarfsgemeinschaften sowie der Anteil der Arbeitslosen berücksichtigt. Auf Grundlage dieser Daten hat der Stadtrat beschlossen, welche Grundschulen eine höhere finanzielle Ausstattung erhalten und wo Stellen der Schulsozialarbeit besonders gebraucht werden.

| Checkliste                                                                                                                                                                         | Aktueller Stand |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>4. Datenbasiert Strategien entwickeln</b>                                                                                                                                       |                 |
| 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.                                                                  |                 |

Mit dieser Checkliste können Sie überprüfen, welche Fortschritte Sie bei der strategischen Gestaltung von Bildung in Ihrer Kommune bereits gemacht haben und wo es noch lohnen könnte, aktiv zu werden.



## Schritt 5: Handeln überprüfen und in Routinen überführen

Eine datenbasierte und partizipative bzw. beteiligungsorientierte Strategie- und Maßnahmenentwicklung schafft gute Voraussetzungen für eine erfolgreiche Bildungspolitik auf kommunaler Ebene. Im Rahmen des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements muss daher der Erfolg der Arbeit kontinuierlich überprüft werden. Außerdem dürfen die indikatorengestützte Bestandsaufnahme und die gemeinsame Entwicklung und Umsetzung von Strategie und Maßnahmen kein einmaliges Unterfangen bleiben. Vielmehr gilt es, diese Prozesse zu verstetigen, das heißt sicherzustellen, dass diese in regelmäßigen Abständen wiederholt und somit kontinuierlich fortgeführt werden.

### Den Erfolg des Handelns überprüfen

Um nachhaltige Effekte bei den Bildungsadressatinnen und -adressaten zu erzielen, ist es erforderlich, Maßnahmen auf ihre Qualität und Wirksamkeit zu überprüfen. Solche Evaluationen können von externen

Dienstleistern oder – wenn die erforderlichen Kompetenzen vorliegen – vom Personal des DKBM selbst durchgeführt werden. Dafür ist es wichtig, die Zielsetzungen und die Wirkungslogik der Maßnahmen (was wird unternommen und wozu soll es wie führen?) zu klären. Es sollten sowohl die angestrebten Wirkungen als auch die „Etappenziele“ auf dem Weg dorthin beschrieben werden. Auf diese Weise kann die Evaluation, bereits während die Maßnahme noch umgesetzt wird, Aufschlüsse über den Erfolg geben und im Bedarfsfall reagiert werden.

Die Grundlagen für die Evaluation sollten schon bei der Entwicklung der Maßnahmen geschaffen werden. Evaluation ist dementsprechend nicht (ausschließlich) als nachträgliche Erfolgskontrolle zu verstehen, sondern als Möglichkeit, kontinuierlich wirkungsorientiert zu steuern. Dabei sollten die unterschiedlichen Perspektiven der Politik, der bildungsverantwortlichen Institutionen und der Bildungsadressatinnen und -adressaten verbunden werden.

Auch die Evaluation der Wirksamkeit sollte partizipativ angelegt sein und von den Beteiligten und Betroffenen als Entwicklungsinstrument begriffen werden. Die Evaluation der Wirksamkeit lässt sich sowohl auf Maßnahmen anwenden, die im Rahmen des DKBM initiiert werden, als auch auf den

**Praxisbeispiel Stadt Dresden:**

Gemeinsam mit der Volkshochschule Dresden hat die Landeshauptstadt ein Angebot der Bildungsberatung für Bürgerinnen und Bürger entwickelt und umgesetzt mit dem Ziel, „unabhängig und kostenfrei zu Möglichkeiten rund ums Lernen und Weiterlernen“ zu informieren. Um die Wirksamkeit von Bildungsberatung, wie sie in den „Dresdner Bildungsbahnen“ stattfindet, im Hinblick auf die weitere Erwerbskarriere der Beratenen zu analysieren, hat die Stadt das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) mit einer „Wirksamkeitsbetrachtung“ beauftragt. Im Ergebnis konnte gezeigt werden, dass die Bildungsberatung die Weiterbildungswahrscheinlichkeit, insbesondere von Nichtbeschäftigten, signifikant erhöht (weitere Informationen unter [www.iab.de](http://www.iab.de) > Dresdner Bildungsbahnen).

**Praxisbeispiel Mannheim:**

Für Maßnahmen und Aktivitäten auf Initiative des DKBM werden zu Beginn Leistungs- und Wirkungsziele definiert, die bis zu einem bestimmten Zeitpunkt erreicht werden sollen. Diese Ziele werden mit entsprechenden Kennzahlen versehen, die gemeinsam mit verwaltungsexternen Akteuren wie z.B. dem Stiftungskreis diskutiert und weiterentwickelt werden. Hierdurch können Bedarfe, aber auch Fehlentwicklungen ermittelt und die Mittelflüsse angepasst und verbessert werden. So zeigte sich in einem Stadtteil, dass die Übergangsquoten zum Gymnasium trotz langfristiger Investitionen nicht stiegen. Daraufhin wurde ein Austausch mit den beteiligten Bildungsakteuren im Stadtteil angestoßen, um nach Ursachen und Lösungen zu suchen.

„Unserem Ziel einer schlüssigen, transparenten Bildungslandschaft Freiburg, die allen offensteht – unabhängig von Alter, Geschlecht, sozialer oder ethnischer Herkunft –, sind wir durch „Lernen vor Ort“ einen Schritt nähergekommen.“

Gerda Stuchlik,  
(Bürgermeisterin für Umwelt,  
Jugend, Schule und Bildung,  
Stadt Freiburg)

Bildungsbereich insgesamt. Das Personal des DKBM hat dann mit dem Rückhalt der Verantwortlichen die Aufgabe, systemati-

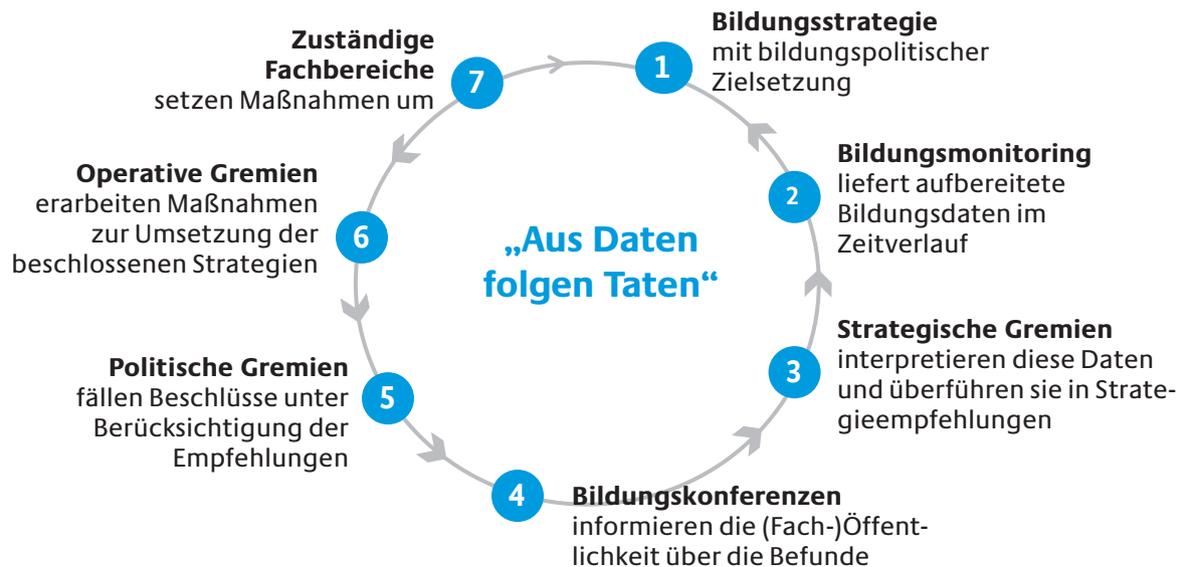
sche Verfahren der Qualitätsentwicklung in Bildungseinrichtungen und -projekten zu etablieren.

**Praxisbeispiel Freiburg:**

Die Initiative LEIF in Freiburg hat das Modell „Partizipative Qualitätssicherung in der Bildungsarbeit“ entwickelt. Hierbei werden zyklische Prozesse der Qualitätssicherung in die Arbeit integriert, um unter breiter Beteiligung von Politik, Bildungsverantwortlichen und -adressaten die Maßnahmen und Prozesse des kommunalen Bildungsmanagements wirkungsorientiert zu steuern. Partizipative Qualitätssicherung beteiligt sowohl Entscheidungsträger als auch Projektverantwortliche und Bildungsakteure. Sie ermöglicht, Fehlentwicklungen, Stolpersteine und Sackgassen frühzeitig zu erkennen und zeitnah Kurskorrekturen vorzunehmen. Damit trägt die partizipative Qualitätssicherung dazu bei, dass kommunale Zusammenarbeit und Abläufe verbessert werden, Projekte erfolgreicher und wirksamer sind und das Bildungsverständnis verbessert wird (weitere Informationen unter [www.leif-freiburg.de](http://www.leif-freiburg.de) > Qualitätssicherung).

**Den Steuerungsansatz verstetigen**

Die in diesem Leitfaden dargestellten Schritte geben Hinweise, wie eine Kommune ein DKBM aufbauen und Bildungsverläufe und -ergebnisse verbessern kann. Um diesen Steuerungsansatz zu verstetigen, sollten Routinen entwickelt werden, wie Gremien mit den Monitoringergebnissen umgehen, wie die Ergebnisse in Entscheidungsprozesse einfließen und für Entscheidungen herangezogen werden. Schließlich ist es das Ziel, dass DKBM ein Teil der Regelstrukturen wird und in Regelprozesse übergeht. Sehr vereinfacht lässt sich der Kreislauf „von Daten über Entscheidungen zu Taten“ wie folgt darstellen:



Auch eine abweichende Reihenfolge ist denkbar. So kann die Bildungskonferenz auch schon zu einem früheren Zeitpunkt stattfinden, das heißt, bevor sich die strategischen Gremien mit den Monitoringergebnissen befassen. Die Gremien können sich mehrfach mit den aufgeworfenen Bildungsfragen auseinandersetzen, und Diskussionen und Beschlüsse des einen Gremiums können zur erneuten Diskussion in einem anderen führen. Dennoch fasst die Abbildung die Grundzüge der Steuerung im Rahmen von DKBM zusammen. Unabhängig von der konkreten Ausgestaltung ist für eine effektive und effiziente *Steuerungsstruktur* entscheidend, dass

- die Beteiligten das Verständnis teilen, dass Probleme nur gemeinsam gelöst werden können,
- alle relevanten Schlüsselakteure an der Interpretation dieser Befunde beteiligt sind und ihr Fachwissen und auch ihre Bedenken einbringen können,
- Handlungsempfehlungen von der politischen Spitze mitgetragen werden,
- Handlungsempfehlungen in politische Entscheidungsprozesse eingehen, zum Beispiel über Beschlussvorlagen,
- Strategien in konkrete Maßnahmen überführt werden, die zur bestmöglichen Lösung des Problems führen, und
- klare Verantwortlichkeiten für die Umsetzung der Maßnahmen benannt werden.

| Checkliste                                                                                                                                                                | Aktueller Stand |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|
| <b>5. Handeln überprüfen und in Routinen überführen</b>                                                                                                                   |                 |
| 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.                                                                                                    |                 |

Mit dieser Checkliste können Sie überprüfen, welche Schritte Sie bereits vollzogen haben, um den Erfolg Ihrer Arbeit zu überprüfen und Steuerungsprozesse zu verstetigen – und wo möglicherweise noch Handlungsbedarf besteht.

# Ausblick

Seit Programmbeginn von „Lernen vor Ort“ im Jahre 2009 haben die teilnehmenden Kommunen viel in ihrer Bildungslandschaft bewegt und die Entwicklung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements maßgeblich vorangetrieben. Vor dem Hintergrund ihrer spezifischen Ausgangslagen und Voraussetzungen haben sie sich Ziele gesetzt, zu deren Erreichung das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement einen Beitrag leisten soll: Es ging darum,

- die Angebotslandschaft vor Ort durch ein aufeinander abgestimmtes Bildungsangebot (weiter) zu entwickeln,
- Bildungsungleichheit abzubauen und Bildungsbeteiligung zu erhöhen,
- Fachkräfte für die Region zu sichern und die Wettbewerbsfähigkeit der Kommune zu erhalten,
- das bildungsbezogene Handeln der Kommune auf eine fundierte Datenbasis zu stellen,
- gemeinsam Verantwortung für die zukünftige Gestaltung der Kommune in Bildungsfragen zu übernehmen, und zwar über Zuständigkeits- und Professionsgrenzen hinweg.

Diese und andere Ziele haben sich die Kommunen gesetzt und ihr DKBM darauf ausge-

richtet. Sie haben eine Vielzahl von Akteuren dauerhaft strategisch vernetzt, Daten gesammelt, aufbereitet und darauf aufbauend Bildungsberichte veröffentlicht. Sie haben Handlungsfelder identifiziert, Strategien entwickelt, Maßnahmen umgesetzt und nicht zuletzt das Thema Bildung der Öffentlichkeit nähergebracht. Die Beispiele zeigen, was eine Kommune mit DKBM erreichen kann. Es ist möglich, gemeinsam Verantwortung für die Bildungssituation vor Ort zu übernehmen und zu einer Bildungslandschaft beizutragen, die den Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger gerecht wird.

DKBM ist eine Investition in die Zukunft Ihrer Kommune. Die Etablierung kann aufwendig sein, doch die Mühe lohnt sich. Das haben 35 Modellkommunen über fünf Jahre hinweg im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Programms „Lernen vor Ort“ bereits gezeigt. Auch nach Auslaufen der Förderung treiben die Kommunen die Entwicklung des DKBM weiter voran. Erfolgreiche Maßnahmen sollen flächendeckend innerhalb der Kommunen umgesetzt werden. Um das Potenzial des Sozialraumes stärker zu nutzen, sollen das Bildungsmonitoring und – in großen Städten oder Flächenlandkreisen – auch die Bildungskoordination sozialräumlich ausgerichtet werden. Auf diese Weise lässt sich der Bildungsbedarf der Bevölkerung genauer erfassen; Bildungsangebote können so

aufeinander abgestimmt werden, dass sie von mehr Menschen in Anspruch genommen werden.

Viele Stiftungsverbände führen ihre Arbeit auch nach Beendigung des Programms fort. Die Stiftungen bleiben zum großen Teil in den gemeinsam entwickelten Strukturen eingebunden. Auf der Bundesebene hat sich das Netzwerk Stiftungen und Bildung im Bundesverband Deutscher Stiftungen aus dem Stiftungsverbund „Lernen vor Ort“ entwickelt, das sich nachhaltig um die Verknüpfung von Stiftungen auch mit lokalen Partnern in den Kommunen kümmern wird.

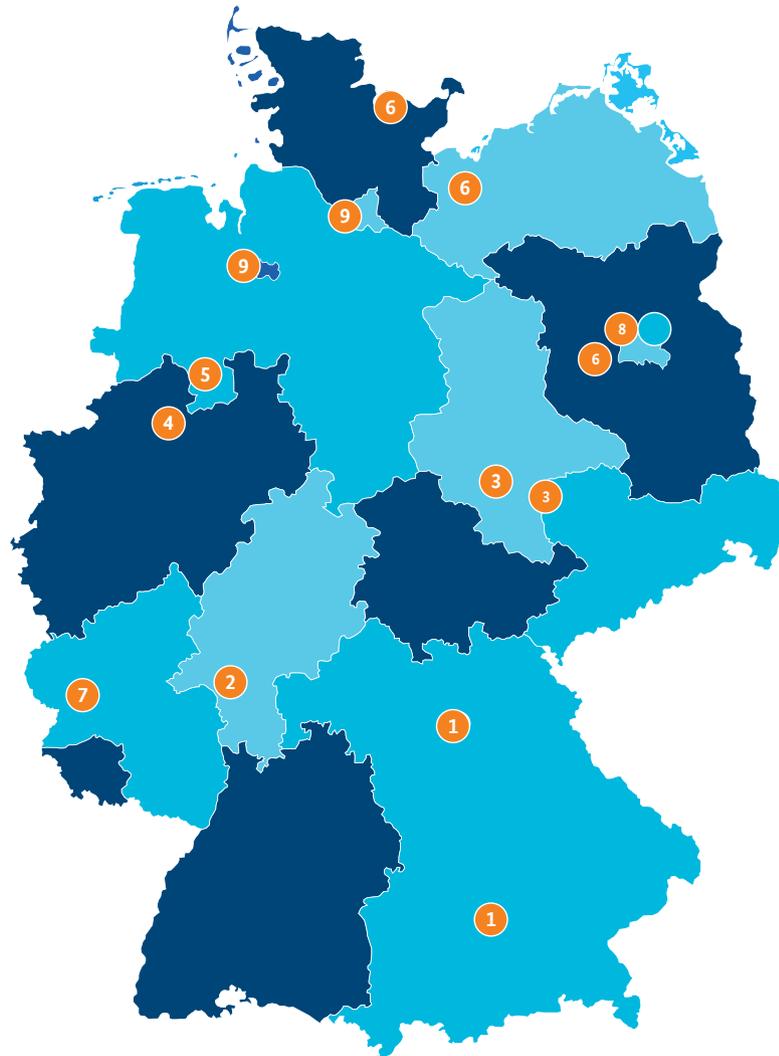
Um die erfolgreichen Ergebnisse aus „Lernen vor Ort“ auch anderen Kommunen in Deutschland zugänglich zu machen, hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung die Förderinitiative „Transferagenturen Kommunales Bildungsmanagement“ gestartet. Durch die Transferagenturen sollen interessierte Kommunen Konzepte und Arbeitshilfen erhalten und dabei unterstützt werden, ein DKBM aufzubauen.

Es gibt neun Transferagenturen in Deutschland, die Sie gerne beraten und unterstützen. Sie ermöglichen den Austausch mit Kommunen, die bereits Erfahrung mit datenbasiertem kommunalen Bildungsmanagement gesammelt haben. Die Kontaktdaten der Transferagenturen finden Sie auf der folgen-

den Seite 54. Haben Sie weitere Fragen? Dann können Sie sich an das Referat 325 „Bildung in Regionen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung oder an das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. – Projektträger wenden, der das Programm „Lernen vor Ort“ für das Bundesministerium für Bildung und Forschung über fünf Jahre hinweg begleitet hat. Bei Fragen zum Thema Stiftungen und Stiftungs Kooperationen wenden Sie sich bitte an die Koordinierungsstelle Netzwerk Stiftungen und Bildung.

# Kontakt

- 1 Transferagentur Bayern**  
 Die Transferagentur des Deutschen Jugendinstituts (DJI) und der Europäischen Metropolregion Nürnberg (EMN) für Bayern mit Standorten in München und Nürnberg  
 E-Mail: bayern@transferagenturen.de  
 www.transferagentur-bayern.de
- 2 Transferagentur Hessen**  
 Die Transferagentur des Instituts für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH (INBAS) für Hessen mit Standort in Offenbach  
 E-Mail: hessen@transferagenturen.de  
 www.transferagentur-hessen.de
- 3 Transferagentur Mitteldeutschland**  
 Die Transferagentur „TransMit“ des Deutschen Jugendinstituts (DJI) für Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen mit Standorten in Leipzig und Halle  
 E-Mail: mitteldeutschland@transferagenturen.de  
 www.transferagentur-mitteldeutschland.de
- 4 Transferagentur Nordrhein-Westfalen**  
 Die Transferagentur des Instituts für Soziale Arbeit (ISA) für Nordrhein-Westfalen mit Standort in Münster  
 E-Mail: nordrhein-westfalen@transferagenturen.de  
 www.transferagentur-nordrhein-westfalen.de
- 5 Transferagentur Niedersachsen**  
 Die Transferagentur des Trägervereins „Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen e.V.“ für Niedersachsen mit Standort in Osnabrück  
 E-Mail: niedersachsen@transferagenturen.de  
 www.transferagentur-niedersachsen.de
- 6 Transferagentur Nord-Ost**  
 Die Transferagentur der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) und kobra.net für Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein mit Standorten in Kiel, Potsdam und Schwerin  
 E-Mail: nord-ost@transferagenturen.de  
 www.transferagentur-nord-ost.de



- 7 Transferagentur Rheinland-Pfalz und Saarland**  
 Die Transferagentur des Vereins „Kommunales Bildungsmanagement Rheinland-Pfalz – Saarland e.V.“ für Rheinland-Pfalz und das Saarland mit Standort in Trier  
 E-Mail: rheinland-pfalz-saarland@transferagenturen.de  
 www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de
- 8 Transferagentur Großstädte am Standort Berlin**  
 E-Mail: berlin@transferagenturen.de  
 www.transferagenturen-grossstaedte.de
- 9 Transferagentur Großstädte mit Standorten in Bremen und Hamburg**  
 E-Mail: grossstaedte@transferagenturen.de  
 www.transferagenturen-grossstaedte.de
- Bundesverband Deutscher Stiftungen**  
 Frau Sabine Süß  
 Telefon: 030 897947-80  
 E-Mail: stiftungen@transferagenturen.de  
 www.stiftungen.org

**Transferagenturen Großstädte**  
 Die Transferagenturen der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) für Großstädte ab 250.000 Einwohner

# Impressum

## Programmverantwortung

Bundesministerium für Bildung und  
Forschung  
Referat 325 – Bildung in Regionen  
Bettina Schwertfeger  
Telefon: 030 1857-0  
www.bmbf.de

## Programmbegleitung

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt  
e. V. (DLR)  
Projektträger  
Heinrich-Konen-Straße 1  
53227 Bonn  
Telefon: 0228 3821-1322  
Fax: 0228 3821-1323  
E-Mail: [petra.boettcher@dlr.de](mailto:petra.boettcher@dlr.de)  
www.pt-dlr.de

Sabine Süß  
Leiterin der Koordinierungsstelle Netzwerk  
Stiftungen und Bildung  
Bundesverband Deutscher Stiftungen  
Mauerstraße 93  
10117 Berlin  
Telefon: 030 897947-80  
Fax: 030 897947-81  
E-Mail: [sabine.suess@stiftungen.org](mailto:sabine.suess@stiftungen.org)  
www.stiftungen.org

## Herausgeber

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt  
e. V. (DLR) Projektträger  
Heinrich-Konen-Straße 1  
53227 Bonn  
Telefon: 0228 3821-1322, Fax: 0228 3821-1323  
E-Mail: [lernen-vor-ort@dlr.de](mailto:lernen-vor-ort@dlr.de)  
www.lernen-vor-ort.info

Die Verantwortung für den Inhalt tragen  
die genannten Autorinnen und Autoren.

Das Programm „Lernen vor Ort – Eine gemein-  
same Initiative des Bundesministeriums für  
Bildung und Forschung mit deutschen Stif-  
tungen“ wurde im Zeitraum von 2009 bis 2014  
gefördert vom Bundesministerium für Bildung  
und Forschung und vom Europäischen Sozial-  
fonds der Europäischen Union. Um erfolgreiche  
Modelle kommunaler Steuerung deutschland-  
weit bereitzustellen, hat das Bundesministerium  
für Bildung und Forschung die Transferinitiative  
Kommunales Bildungsmanagement gestartet.

## Bildnachweis

CanStock/aluxum: Titel, /photobee: S. 5, /micha-  
klootwijk: S. 13, /Tsekhmister: S. 19, 22, 30, 36, 42, 48

## Druck

W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld

## Satz/Layout

W. Bertelsmann Verlag, Hauke Sturm

## Autorinnen und Autoren:

Sebastian Niedlich, Marion Rädler, Markus  
Lindner, Julia Klausling, Sonja Warning,  
Rambøll Management Consulting GmbH

Gefördert vom



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



EUROPÄISCHE UNION

Zusammen.  
Zukunft.  
Gestalten.

