



KOMPASS FÜR KOMMUNEN AUF DEM WEG ZUM KOMMUNALEN BILDUNGS- MANAGEMENT

Viele Kommunen wirken zunehmend an der Gestaltung moderner Bildungslandschaften mit. Sie wollen ihre Angebote kohärenter ausrichten, die Kooperation mit Ländern und ihren Partnern aus der Zivilgesellschaft vertiefen, und Programme und Ressourcen auf der Grundlage von Daten möglichst bedarfsorientiert steuern.

Dies hat weitreichende Folgen für Verwaltungsabläufe. Im Idealfall vertieft dieser Prozess auf allen Ebenen integrierte Planungs- und Verwaltungsansätze, quer zu Ämtern und Dezernaten. Ein solches Vorhaben verläuft weder gradlinig noch widerspruchsfrei. Um allen Akteuren in dieser Entwicklung eine Orientierung zu bieten, zeigt dieser Kompass einen idealtypischen Entwicklungsprozess auf dem Weg zu einem kommunalen Bildungsmanagement in sieben zentralen Kernkomponenten auf. Dabei bildet das Modell vier Stufen ab, worin Typ I ein traditionelles Verwaltungshandeln über die Linienstruktur beschreibt. Typ IV beschreibt hingegen einen Idealtyp eines differenziert entwickelten datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements.

Bei der Verwendung des Kompasses ist zu beachten, dass es sich hierbei weder um einen vorgeschriebenen Entwicklungspfad oder eine Anleitung, noch um eine vollständige Prozessaufschlüsselung handelt. Zwischen jeder Stufe liegen viele Zwischenschritte, die eine große Bedeutung für den gesamten Prozess haben können und in der Umsetzung den Gegebenheiten der jeweiligen Kommune angepasst werden müssen. Auch verlaufen nicht alle Entwicklungspfade gleichzeitig, möglicherweise sind bei der Umsetzung des Monitorings Fortschritte, bei der Kooperation mit externen Partnern aber Rückschritte zu beobachten. Da es sich hier um ein Modell handelt, werden zudem mögliche Entwicklungsschritte reduziert bzw. zugespitzt dargestellt.

Ziel der Arbeit mit diesem Kompass ist es, eine Übersicht über die Entwicklungsstände der einzelnen Komponenten zu erhalten. Dabei geht es weniger um eine Einordnung des datenbasierten Bildungsmanagements als Ganzes, als vielmehr um eine Beschreibung der Entwicklungsstände einzelner Teilbereiche in Relation zueinander. Dieser Kompass dient also der Orientierung innerhalb der komplexen Umsetzungsprozesse eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements: In welchen Bereichen wurde bereits viel erreicht? In welchen Bereichen muss nachgesteuert werden? In welchen Bereichen liegen die größten Baustellen? Wo stockt der Prozess etc..

Insofern versteht sich der Kompass auch als Ermutung an die Akteure, ihre kommunalen Veränderungsprozesse in der Gesamtheit in den Blick zu nehmen und zu reflektieren, um so Erfolge zu beschreiben, aber auch weitere Herausforderungen und Aufgaben zu sondieren.

Die **Transferagenturen für Großstädte** der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung unterstützen Städte beim Aufbau eines datengestützten Bildungsmanagements. Sie sind Teil der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“. Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

Partner sind die Alfred Toepfer Stiftung F.V.S., die Bürgerstiftung Bremen, die Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Wissenschaft, die Behörde für Schule und Berufsbildung Hamburg und die Bremer Senatorin für Kinder und Bildung.
www.transferagenturen-grossstaedte.de

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

deutsche kinder-
und jugendstiftung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Agentur Großstädte

Kompass: Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM)*

| Dimension | Strategische Zielsetzung | Datenbasierung | Interne Kooperation (in der Verwaltung) | Externe Kooperation | Steuerung | Qualität | Öffentlichkeit |
|------------|--|--|---|---|--|---|---|
| Leitfragen | Wie gestaltet sich der Prozess der Zieldefinierung? | Welche Daten werden zu Grunde gelegt? | Wie ist die Zusammenarbeit der Ämter organisiert? | Wie ist die Einbindung von externen Akteuren organisiert? | Wie erfolgt die Steuerung im Rahmen des DKBM? | Inwiefern erfolgt eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung und Evaluation? | Inwiefern wird die Öffentlichkeit über Bildungsbezogene Fragen informiert? |
| Typ I | Bildungsbezogene Ziele werden situativ und themenbezogen formuliert (eher reaktiv). | Bildungsbezogene Handlungsfelder werden nicht übergreifend systematisch datenbasiert definiert. Anlassbezogen werden (Planungs-) Daten von den Ämtern getrennt voneinander genutzt. | Ämter arbeiten in den normalen Verwaltungsroutinen zusammen. Es gibt keine systematische Zusammenarbeit zu bildungsrelevanten Fragen. | Externen Akteure werden vereinzelt durch zuständiges Amt/Fachbereich eingebunden und/oder beauftragt. | Die Arbeit der mit Bildungsfragen befassten Ämter wird über Linienstruktur und formale Zuständigkeit gesteuert. | Qualität (und Wirkung) wird durch einzelne Ämter im Rahmen ihrer Zuständigkeit definiert und punktuell evaluiert. | Öffentliche Anfragen zu Bildungsthemen werden in bestehenden Routinen beantwortet (im Regelbetrieb) |
| Typ II | Bildungsbezogene Ziele werden aus den jeweiligen Ämtern/Fachbereichen heraus über einen längeren Zeitraum geplant. Es besteht kaum Verzahnung mit den Zielen der anderen Ämter/Fachbereiche. | Für einzelne Bildungsthemen werden Daten aus einem Amt zugrunde gelegt und aufbereitet. Fallweise werden auch Daten weiterer Ämter einbezogen. Partiiell dienen diese Daten der Planung. | Zwischen einzelnen Ämtern und Ressorts gibt es anlass- und themenbezogene Abstimmungen zu bildungsbezogenen Fragen. | Externe Akteure werden punktuell und themenbezogen in Bildungsfragen konsultiert. | Ad-hoc Federführung durch ein Amt. Es bestehen punktuelle und temporäre Abstimmungen zu Bildungsfragen zwischen Ämtern – teilweise datenbasiert. | Einzelne ämterübergreifende Projekte werden hinsichtlich ihrer Wirksamkeit / Zielerreichung überprüft. | Themenbezogene Kommunikation. Öffentliche Anfragen werden zum Ausgangspunkt für einen Dialog mit den jeweiligen Akteuren. |

| | | | | | | | |
|---------|--|---|--|--|--|--|---|
| Typ III | <p>Bildungsbezogene Ziele werden mit allen relevanten Ämtern definiert. Es bestehen explizite Strategien für einzelne Bildungsbereiche in der Kommune (z.B. Ganztage).</p> | <p>Kommunal verfügbare Daten zu bildungsbezogenen Themen werden von den beteiligten Ämtern systematisch aufbereitet und zur Verfügung gestellt. Partiiell dienen diese Daten der Planung und Steuerung.</p> | <p>Für Bildung relevante Ämter/Fachbereiche arbeiten systematisch in geregelten Strukturen und definierten Prozessen zusammen.</p> | <p>Kooperation ist durch Gremien abgesichert. Externe Akteure werden in diesen Gremien systematisch in die Planungen des DKBM einbezogen werden.</p> | <p>Rollen und Schnittstellen sind klar geregelt und Koordination institutionalisiert. Gremien zur datenbasierten Steuerung der Zusammenarbeit sind etabliert, in denen alle relevanten Akteure (intern/extern) vertreten sind.</p> | <p>Qualitätskriterien und Verfahren der Evaluation für alle relevanten Bildungsbereiche sind in Kooperation zwischen Ämtern und externen Akteuren entwickelt.</p> | <p>Bildung und DKBM werden als kommunale Gesamtaufgabe kommuniziert. Bildungsbezogene Themen werden punktuell proaktiv in die Öffentlichkeit getragen.</p> |
| Typ IV | <p>Bildungsbezogene Ziele werden im Rahmen einer kommunalen Gesamtstrategie abgeleitet.</p> | <p>In einem kommunalen Bildungsmonitoring werden Daten zu den relevanten Bildungsthemen systematisch erhoben und ausgewertet. Die Daten aus dem Bildungsmonitoring haben eine hohe Steuerungsrelevanz. Es werden quantitative und qualitative Daten kombiniert, um die Komplexität des Bildungsgeschehens angemessen zu erfassen.</p> | <p>Die bildungsbezogene Zusammenarbeit ist als Teil eines kohärenten, datenbasierten Bildungsmanagements institutionalisiert und mandatiert.</p> | <p>Die Zusammenarbeit zwischen der Verwaltung und externen Akteuren in Bildungsfragen ist institutionalisiert und nachhaltig. Sie erfolgt systematisch und wird regelhaft in das DKBM eingebracht.</p> | <p>DKBM ist institutionell abgesichert (Ressourcen, Mandat) und die proaktive Rolle in bildungsbezogenen Fragen von allen Ämtern und externen Akteuren akzeptiert. Steuerung erfolgt datenbasiert.</p> | <p>Wirkungsorientierte Steuerung des DKBM: Qualität und Zielerreichung (strategisch und operativ) werden regelmäßig überprüft und mit Beteiligten rückgekoppelt.</p> | <p>Professionelles Bildungsmarketing: Kontinuierliche, gezielte und adressatenorientierte Kommunikation in die Öffentlichkeit unter Nutzung spezifischer Formate.</p> |