



TRANSFERAGENTUR
BRANDENBURG

Fortbildung Bildungsmanagement

Bildungskonferenzen als Teil wirkungsorientierter Bildungssteuerung

Transferagentur Brandenburg

12. & 13. Juni 2018 | Springbachmühle | Bad Belzig



[Der Zielinder]

Erfahrungen nutzen
Strukturen schaffen
Bildung gestalten



kobra.net
Beratung · Bildung · Brandenburg

Impuls

Die Bildungskonferenz. Mehr als eine Fachveranstaltung!

Impuls: Die Bildungskonferenz. Mehr als eine Fachveranstaltung!

Gliederung

1. Welcher Auftrag steht, im Kontext des DKBM, hinter einer Bildungskonferenz?
2. In welchen Strukturen werden Akteure beteiligt?
3. Welche Funktion kann eine Bildungskonferenz erfüllen?
4. Grundlagen und Qualitätsmerkmale von Beteiligung
5. Unterschiedliche Logiken von Steuerung und Beteiligung

Impuls: Die Bildungskonferenz. Mehr als eine Fachveranstaltung!

1. Welcher Auftrag steht, im Kontext des DKBM, hinter einer Bildungskonferenz?



Bildungskonferenz in der Städteregion Aachen 2016.



Arbeitsgruppe bei der 1. Bildungskonferenz im Landkreis Oberhavel 2018
(Foto: Transferagentur Brandenburg)



Welcher Auftrag steht, im Kontext des DKBM, hinter einer Bildungskonferenz?

1. Bildungsgerechtigkeit schaffen

- Bildung über alle Lebensphasen hinweg in den Mittelpunkt rücken
- strukturelle Bildungsbenachteiligung erkennen und bearbeiten



2. Bildungsangebote übergreifend und passgenau ausrichten

- kohärentes und bedarfsorientiertes Bildungsangebote gestalten und mit den relevanten Bildungsakteuren abstimmt
- entlang von Bildungsbiographien im Sinne des Lebenslangen Lernens ausrichten



3. strukturelle Verbesserungen ermöglichen

- Transparenz über die Angebote schaffen
- Lücken im Bildungsangebot erkennen
- Angebote verzahnen
- verlässliche Daten und Fakten mit der Bildungssteuerung verbinden



4. Standortqualität der Kommune erhöhen

- relevante Bildungsthemen bearbeiten
- bedarfsgerechte Handlungskonzepte und -strategien entwickeln
- Ressourcen zielgerichtet einsetzen
- mit gezielten Maßnahmen Kosten minimieren

„Kommunales Bildungsmanagement ist nur als breiter Beteiligungsprozess und kooperativer Prozess der bildungsrelevanten Akteure erfolgreich.“

Dr. Rainer Heinz. S/E/ Gesellschaft für Strategie und Ergebnisse KG.

Impuls: Die Bildungskonferenz. Mehr als eine Fachveranstaltung!

2. In welchen Strukturen werden Akteure beteiligt?

In welchen Strukturen werden Akteure beteiligt?

Bildungsbeirat (strategisch)

Definition strategischer Ziele und Prioritäten

Akteure: Landräte, Dezernenten, Schulamt, Kammern, Agentur für Arbeit, Hochschulen

Steuerungsgruppe (strategisch/operativ)

Strategische Ziele definieren, Schwerpunkte setzen, Ressourcen zuweisen

Akteure: Leitungsebene der verwaltungsinternen Ämter

Integrierte Maßnahmen und Konzeptentwicklung in Arbeitsgruppen (operativ)

Abstimmung mit externen Partnern, Teilziele, Konzepte

Akteure: Operative Fachebenen nach Handlungsfeldern, Planungsstellen

Bildungskonferenzen

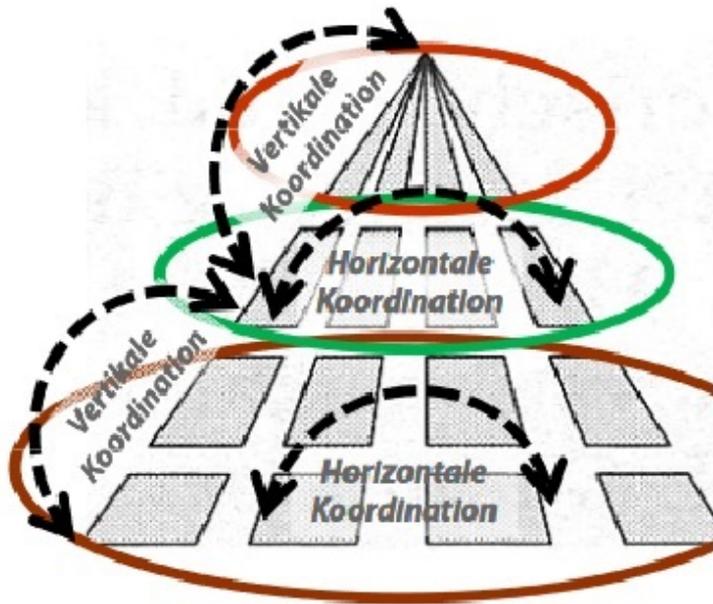
Bildungsthemen im öffentlichen Diskurs setzen, Vernetzung, Empfehlungen aufnehmen

Akteure: Bildungsakteure und Bürgerinnen und Bürger

Steuerungsebenen im Bildungsmanagement – Abstrakte Steuerungsfunktionen



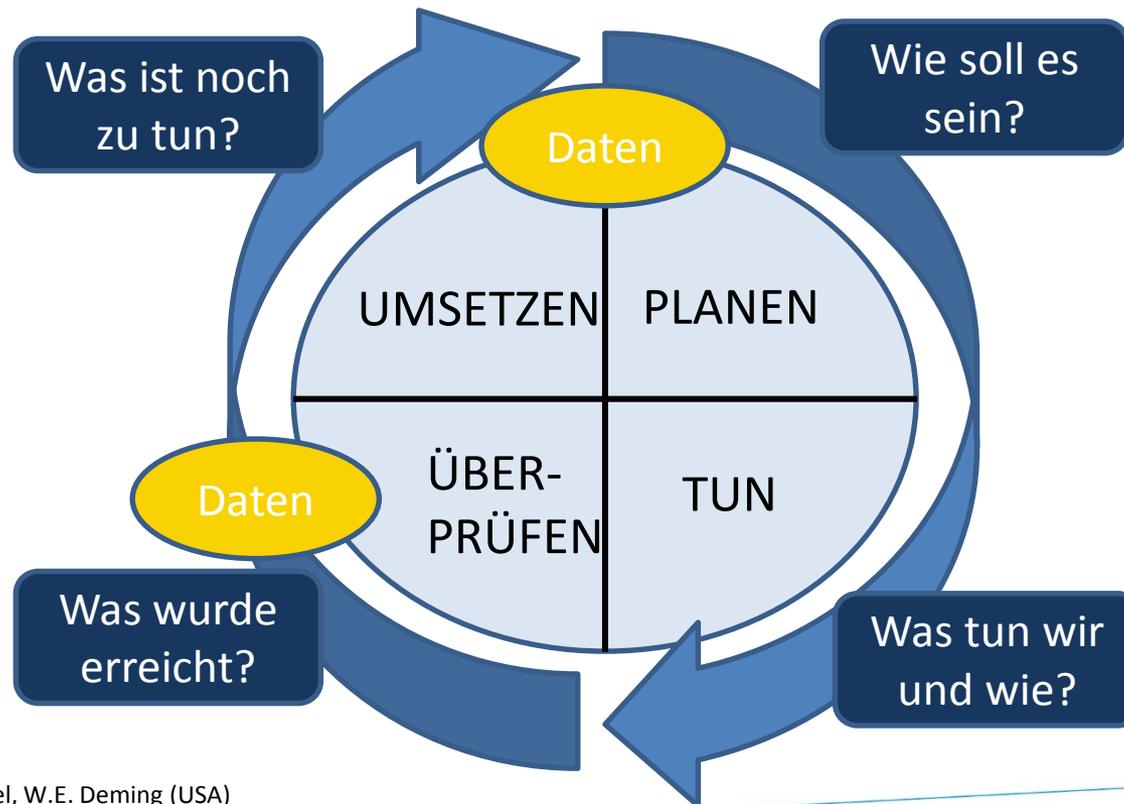
In Anlehnung an Jan Smith, Strategie | Beratung | Training, 2017



Die Akteure sind horizontal und vertikal miteinander vernetzt und handeln in einem Kreislauf.

Quelle: Herbert Schubert. www.sozial-raum-management.de 2009

Der Qualitätszirkel



Qualitätszirkel, W.E. Deming (USA)

Impuls: Die Bildungskonferenz. Mehr als eine Fachveranstaltung!

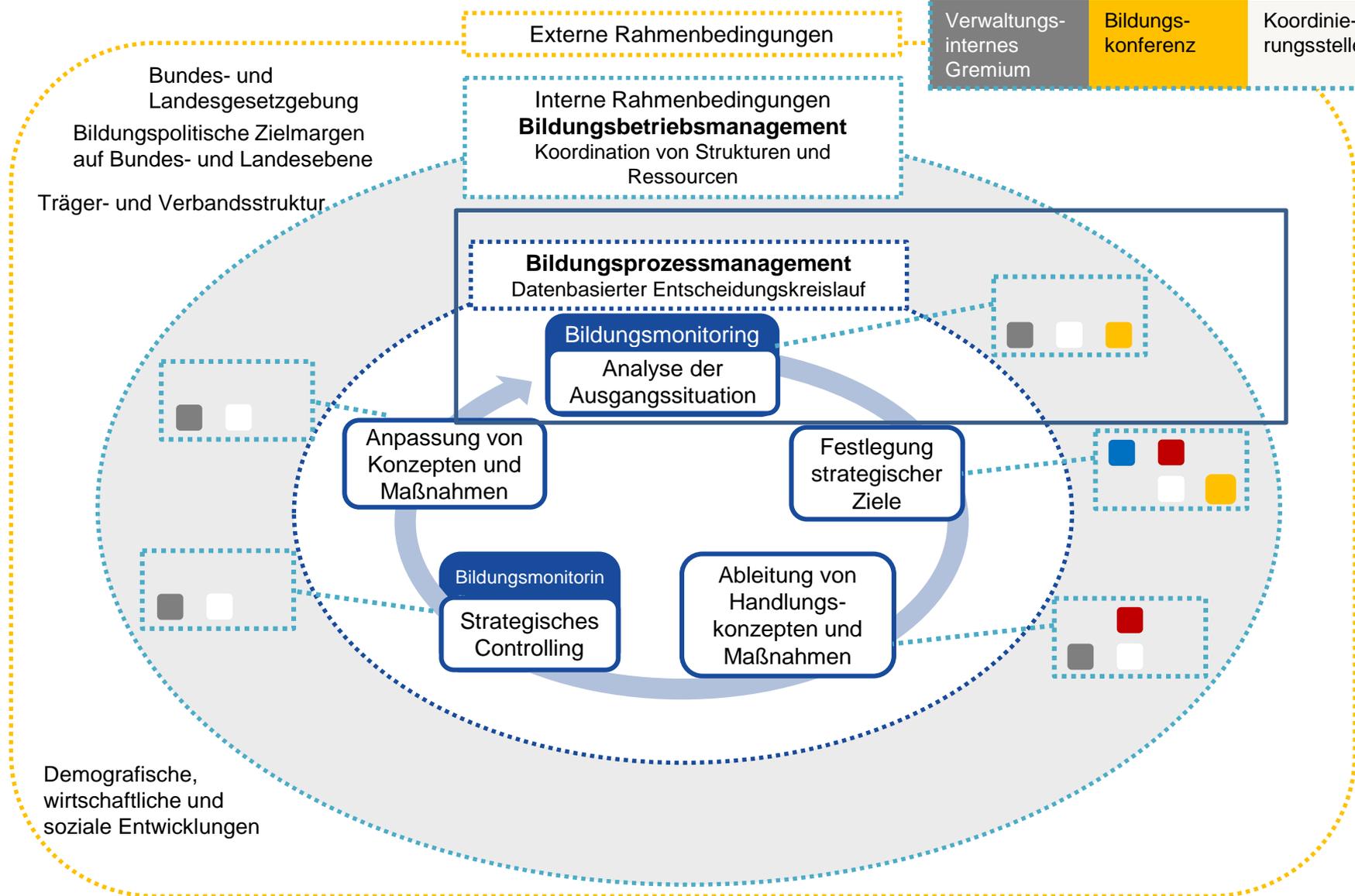
3. Welche Funktion kann eine Bildungskonferenz erfüllen?

Zwei Herangehensweisen an Bildungskonferenzen

1. Analyse der Ausgangssituation innerhalb der Bildungslandschaft
 - Informationen und Austausch über das Bildungsangebot
 - Vernetzen und Abgleich der Angebotsstruktur
2. Ableitung von Zielen und Handlungsfeldern für die Bildungssteuerung
 - Leitbildentwicklung und gemeinsame Identitäten schaffen
 - Beratung von Politik und Verwaltung durch Handlungsempfehlungen

Organisation von Entscheidungsprozessen im Rahmen eines kommunalen Bildungsmanagements

Steuerungsgremium Kreistag / Stadtverordneten- versammlung		Ausschüsse
Verwaltungs- internes Gremium	Bildungs- konferenz	Koordinie- rungsstelle



1. Analyse der Ausgangssituation innerhalb der Bildungslandschaft

Funktion: Information der Bildungsakteure über Programme/Maßnahmen

- Die Entscheidungsträger teilen aktuelle Entwicklungen, Beschlüsse und Maßnahmen mit.
- **Fokus:** Information über eine zentrale Entwicklung im Bildungsbereich
- **Verbindlichkeit:** Empfehlungen der Teilnehmenden werden aufgenommen.
- **Einbindung in die Bildungssteuerung:** Themensetzen erfolgt auf Grund einer zentralen Entwicklung oder eines bildungspolitisch relevanten Themas
- **Information:** Vorstufe der Partizipation

Funktion: Information der Bildungsakteure über Programme/Maßnahmen.



Bildungskonferenz in der Städtereion Aachen 2016. Urheber: (StädteRegion Aachen, Foto: Sabine Schmidt)

1. Analyse der Ausgangssituation innerhalb der Bildungslandschaft

Funktion: Vernetzen und Abgleich der Angebotsstruktur

- Die Entscheidungsträger interessieren sich für die Sichtweise der Zielgruppe
- **Fokus:** Die Vernetzung zwischen den verschiedenen Bildungsanbietern in einer Kommune in einem bestimmten Themenfeld wird aktiviert.
- **Verbindlichkeit:** Akteure der Bildungslandschaft werden aktiviert miteinander zu kooperieren, in Austausch zu treten.
- **Einbeziehung:** Vorstufe der Partizipation

Funktion: Vernetzung und Abgleich der Angebotsstruktur

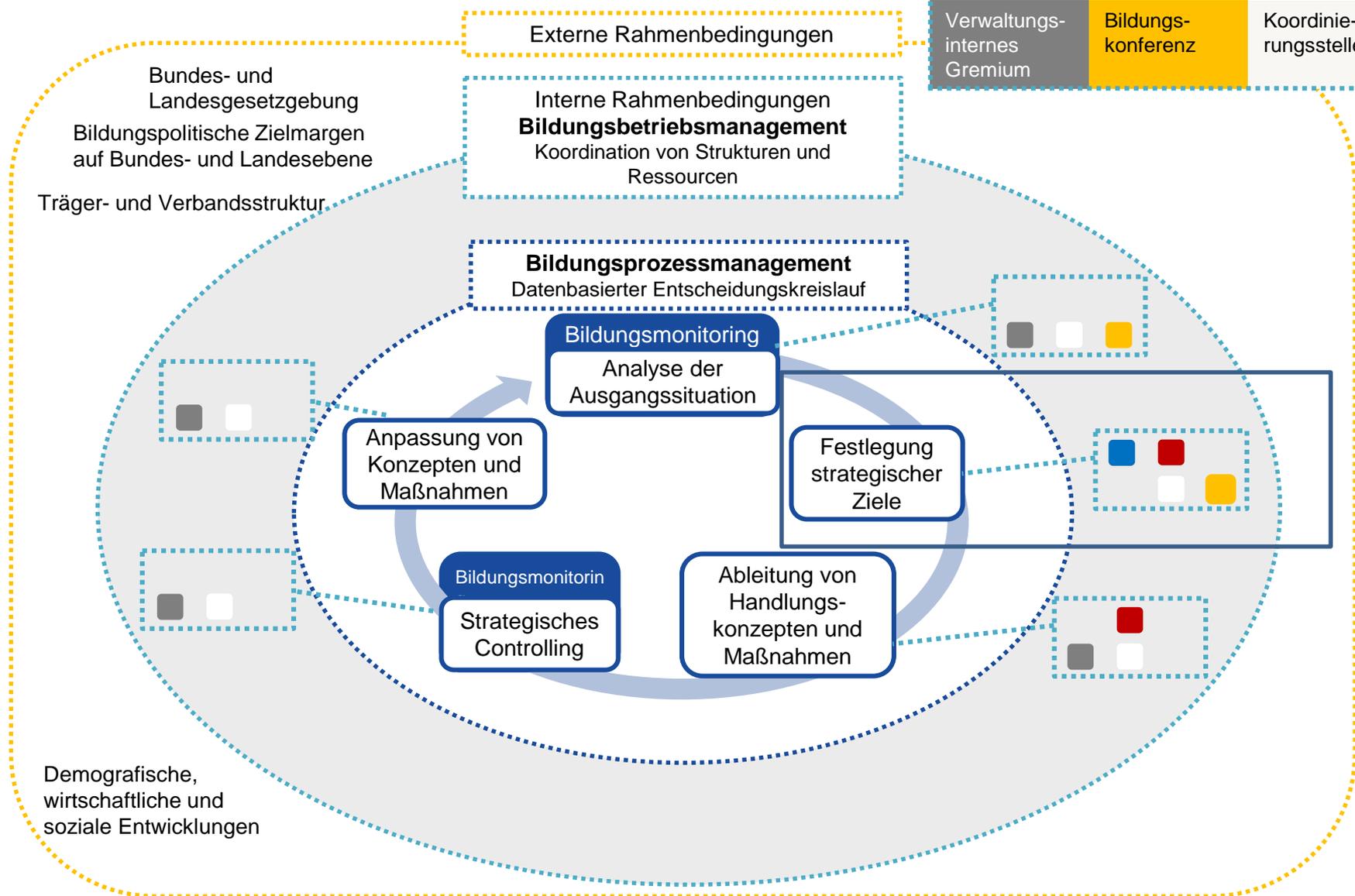


Bildungskonferenz „Kulturelle Bildung im Kreis Lippe“ 2017.

<https://www.landesverband-lippe.de/wp-content/uploads/Onlineversion-Dokumentation-Bildungskonferenz-2017.pdf>

Organisation von Entscheidungsprozessen im Rahmen eines kommunalen Bildungsmanagements

Steuerungsgremium Kreistag / Stadtverordneten- versammlung		Ausschüsse
Verwaltungs- internes Gremium	Bildungs- konferenz	Koordinie- rungsstelle



2. Ableitung von Zielen und Handlungsfeldern für die Bildungssteuerung

Funktion: Leitbildentwicklung und gemeinsame Identitäten schaffen

- **Entscheidungsträger halten Rücksprache mit der fachlichen Akteursebene**
- **Fokus:** Entwicklung einer gemeinsamen Identität/ eines gemeinsamen Verständnisses von Bildung und sich davon ableitenden Bildungsfragen.
- **Verbindlichkeit:** Es werden Verantwortlichkeiten für die Weiterbearbeitung festgehalten. Es sind bereits Arbeitsgruppen eingerichtet bzw. werden eingerichtet.
- **Einbindung in die Bildungssteuerung:** Empfehlungen aus der Bildungskonferenz gehen in die Steuerungsgruppen oder den Bildungsbeirat
- **Form der Beteiligung:** Mitbestimmung

Leitbilder entwickeln und gemeinsame Identitäten der Bildungslandschaft schaffen.



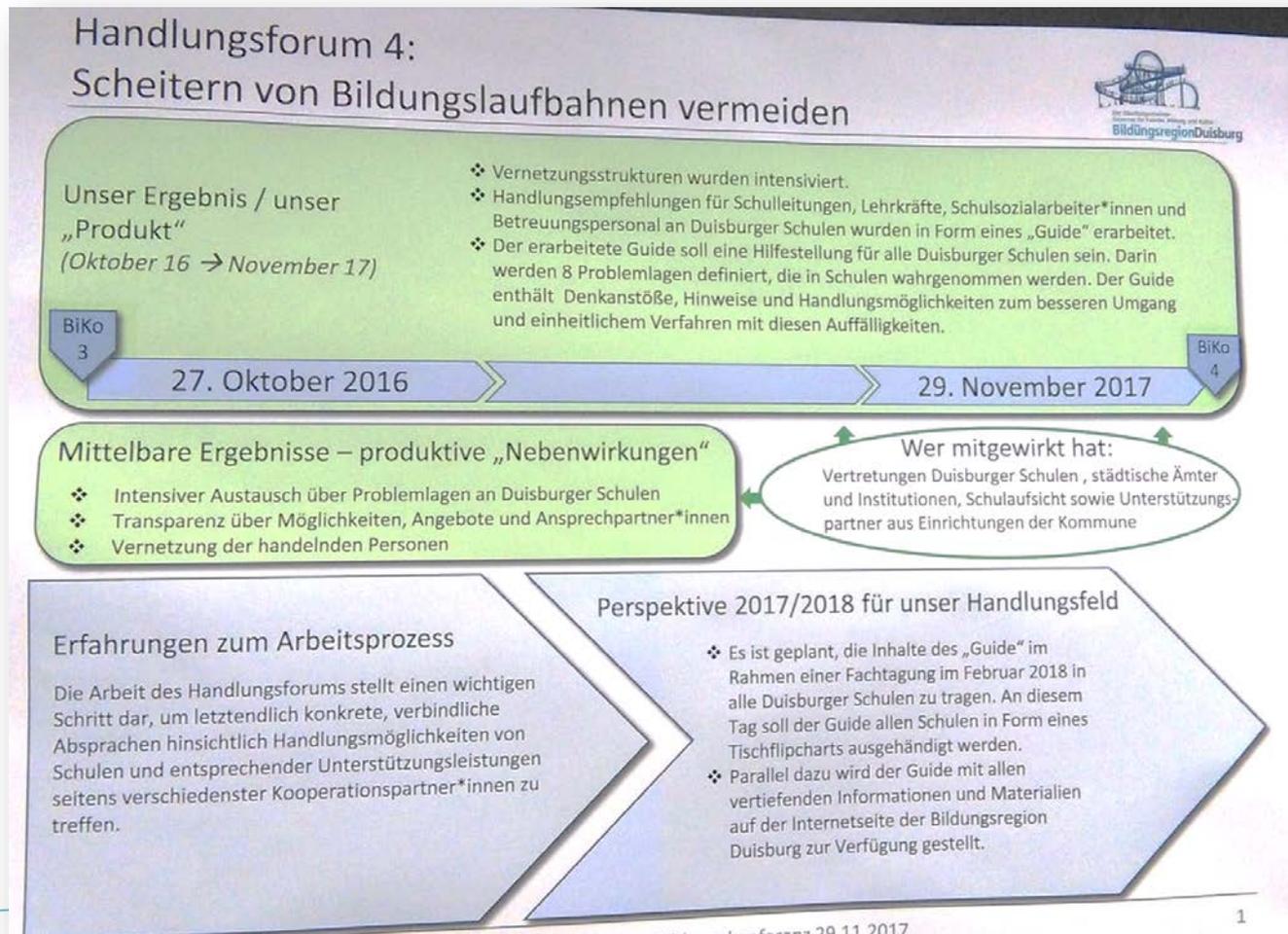
6. Bildungskonferenz in Wolfsburg. <https://www.wolfsburg.de/bildung/bildungslandschaft/vernetzung>

2. Ableitung von Zielen und Handlungsfeldern für die Bildungssteuerung

Funktion: Beratung von Politik und Verwaltung durch Handlungsempfehlungen

- **Teilweise Übertragung von Entscheidungskompetenz.** Die Entscheidungskompetenz ist auf bestimmte Aspekte beschränkt.
- **Fokus:** Die Bildungskonferenz dient dem Ziel, in bestimmten Handlungsfeldern Empfehlungen an Politik und Verwaltung zu formulieren bzw. sich Rückmeldungen zu holen.
- **Teilnehmende:** Akteure der Bildungslandschaft mit gesichertem Mandat der Teilnahme.
- **Verbindlichkeit:** Verbindliche Teilnahme
- **Partizipation:** tw. Übertragung von Entscheidungskompetenz

Beratung von Politik und Verwaltung durch Handlungsempfehlungen



Stadt Duisburg,
4. Bildungs-
konferenz 2017

Fazit

- Bildungskonferenzen können **unterschiedliche Beteiligungsfunktionen** (Information, Vernetzung, Leitbildentwicklung, Ableitung von Handlungsempfehlungen) haben.
- Jede **Funktion** hat ihre Berechtigung, denn sie **folgt dem Ziel des Gesamtprozesses der Bildungssteuerung**.
- Es können **mehrere Funktionen** durch eine Bildungskonferenz abgedeckt werden.

Fazit

- Entscheidend ist die Klarheit darüber, **was das Ziel ist und wie mit den Ergebnissen weiter umgegangen wird**. Entsprechend leitet sich die Ausgestaltung der Bildungskonferenz ab.
- Mit der Perspektive **Ableitung von Zielen und Handlungsfeldern für die Bildungssteuerung** werden die Wege, wie mit den Ergebnissen der Bildungskonferenz weiter gearbeitet wird, am konkretesten beschrieben.
- Es werden der Grad der Beteiligung und die damit verbundene Qualitätsentwicklung in den Handlungsfeldern deutlich formuliert.

Impuls: Die Bildungskonferenz. Mehr als eine Fachveranstaltung!

4. Grundlagen und Gelingensbedingungen für Beteiligung

Stufen der Partizipation



Quelle: Wright, M. T/Block, M./ v. Unger, H. (2007)

Begriffsklärung

1. Partizipation

Politische Partizipation (bis etwa Ende der 1970er Jahre): politischen Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen im Rahmen institutionalisierter Beteiligungsformen wie Wahlen und Mitgliedschaft in politischen Parteien.

Heute: direkte und indirekte, institutionalisierte und nicht-institutionalisierte Formen der politischen Partizipation (https://de.wikipedia.org/wiki/Politische_Partizipation)

2. Bürgerbeteiligung

Kooperative Verfahren in Ergänzung zu institutionalisierten Entscheidungsprozessen.

3. Stakeholder-Beteiligung

Beteiligung von Interessenvertreter/innen und Fachleuten

Beispiele

für Kooperative Verfahren in Ergänzung zu institutionalisierten Entscheidungsprozessen:

- Bürgerbeteiligung
 - Gestaltung öffentlicher Räume (z.B. Boxhagener Platz Berlin-Friedrichshain 2005)
 - Bürgerhaushalt (z.B. Potsdam seit 2006)
 - Trassenverlauf Höchstspannungsleitung: Westküsten-Bürgerdialog (Nordfriesland 2013)
- Stakeholder-Beteiligung
 - Gesetzgebung (z.B. Neufassung des Hundegesetzes Berlin 2012-2013)

-> Betroffene und Fachleute geben Empfehlungen ab – Politik und Verwaltung entscheiden

Beteiligung im Bildungsbereich?

- Beteiligung auf der Standortebene mit allen (z.B. Gestaltung eines Schulcampus)
- im Bildungsmanagement / in der strategischen Entwicklung: Bildungskonferenzen, überwiegend mit Stakeholdern
- Eine grundsätzliche Schwierigkeit für Beteiligung an der Bildungssteuerung liegt in der Vielzahl der Zuständigkeiten
- Eine weitere Schwierigkeit liegt in den sehr unterschiedlichen Gestaltungsspielräumen von Kommunen, Land, Bund

Empfehlungen für die Umsetzung



Die **Stiftung Mitarbeit** unterstützt das bürgerschaftliche Engagement und die Bürgerbeteiligung durch

- Publikationen und Öffentlichkeitsarbeit
- Fachtagungen und Methodenseminare
- Projekte und Modellvorhaben
- Beratungsangebote für Initiativen und politische Organisationen

u.v.m.

www.mitarbeit.de

www.buergergesellschaft.de

>>> Quelle für die folgenden Folien

Wunsch nach Beteiligung

- „Mehr als $\frac{3}{4}$ der Menschen in Deutschland (76%) halten es für sehr wichtig, dass sie – bevor die Politik Entscheidungen trifft – generell die Möglichkeit erhalten, ihre Sicht darzulegen und mit zu diskutieren“ (Bertelsmann Stiftung / Staatsministerium BaWü, 2014).
- Repräsentative Demokratie (= gewählte Volksvertretung) reicht als Legitimation für politische Entscheidungen oft nicht mehr aus.

Mehrwert für Politik und Verwaltung

- Kompetenzen und Ressourcen der Gesellschaft nutzen
- Zwischen Interessen- und Zielkonflikten vermitteln
- Legitimation für Entscheidungen herstellen
- Mit Widerstand konstruktiv umgehen

Politik und Verwaltung wollen tragfähige Lösungen für gesellschaftliche Transformationsprozesse finden (im Bildungsbereich z.B.: Integration, Digitalisierung, demografischer Wandel, ...)



Erwünschte Effekte von Beteiligung

- Stärkung der Demokratie!
- Stärkung des Vertrauens in die Institutionen der repräsentativen Demokratie
- Aktivierung zu bürgerschaftlichem Engagement
- ...u.v.m.



Förderliche Faktoren für Beteiligung

- Einbettung in einen Gesamtprozess: Ergebnisse sollten in politisch-administrative Entscheidungsprozesse einfließen. Ansonsten bleibt „Beteiligung“ ohne Wirkung.
- Transparenz: frühzeitige und umfassende Information über die Vorhaben der Kommune
- Gestaltungsspielräume müssen vorhanden sein
- Ergebnisoffenheit des Prozesses

Gelingensbedingungen (1)

Beteiligung gelingt, wenn ...

- es Bereitschaft und Fähigkeit zum Dialog gibt
- Ressourcen und klare Ziel- und Rahmensetzungen da sind
- vorhandene Gestaltungsspielräume genutzt werden
- ein Dialog auf Augenhöhe stattfindet
- Verbindlichkeit und Verlässlichkeit existiert

Gelingensbedingungen (2)

Beteiligung gelingt, wenn ...

- es eine sorgfältige und kompetente Gestaltung des Beteiligungsprozesses gibt
- transparente Information vorliegt
- die Mitwirkung aller ermöglicht wird
- wenn sie in eine lokale Beteiligungskultur eingebettet ist.

Lokale Beteiligungskultur

Kommunale Leitlinien und Handlungsempfehlungen für die Bürgerbeteiligung (= verbindliches Regelwerk) haben aus SH, MV, BB:

- Kiel
- Flensburg
- Eckernförde
- Rostock
- Potsdam
- Falkensee

Quelle: www.netzwerk-buergerbeteiligung.de

Stärke und Schwäche von dialogorientierten Beteiligungsverfahren:

- Sie sind rechtlich nicht geregelt
- ihre konkrete Ausgestaltung liegt in der Hand von Politik und Verwaltung
- Sie müssen (im festgelegten Rahmen) ergebnisoffen sein

Mögliche Widerstände gegen Beteiligung:

„Es dauert alles
viel länger.“

„Es macht alles
nur komplizierter.“

„Dafür haben
wir kein Geld.“

Was würde ohne
Beteiligung passieren?

Langfristig zahlt sich
Beteiligung aus!

„Meine Position
findet vielleicht keine
Zustimmung.“

„Es kann Proteste
geben.“

Persönliche Reflektion:

In welcher Weise erleb(t)en Sie die Möglichkeit zu Beteiligung...

- ... in der Familie,
- ... in der Schule,
- ... in Ausbildung / Studium,
- ... am Arbeitsplatz,
- ... im Gemeinwesen / in der lokalen Politik?

Welche Erfahrungen machen Sie, wenn Sie keine Möglichkeit zur Beteiligung haben?

Zwischenfazit: Argumente für Beteiligung

- Kompetenzen und Ressourcen der Gesellschaft nutzen
- Die Bedarfslage vor Ort genau ermitteln
- Passgenaue Lösungen finden
- Legitimation und Akzeptanz erreichen
- Engagement fördern
- Widerstand managen

Impuls: Die Bildungskonferenz. Mehr als eine Fachveranstaltung!

5. Unterschiedliche Logiken von Steuerung und Beteiligung

nach Duveneck, Anja (2016): „Kommunale Bildungslandschaften verstehen“

> TA Nordrhein-Westfalen: Transferjournal 01 (2017)

> TA Rheinland-Pfalz-Saarland: Magazin 05 (2018)



Warum können Betroffene und
Fachleute nicht direkt mitbestimmen?

Weil Beteiligung sich nicht direkt
in Steuerung integrieren lässt!

Beteiligung

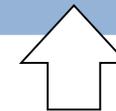
- Suche nach bedarfsorientierten Lösungen
- Gestaltung nach fachlich sinnvollen Kriterien
- Blick auf Angebote, Kooperationen und Rahmenbedingungen, zum Erreichen der erarbeiteten Ziele und Visionen



fachliche Logik

Steuerung

- Berücksichtigung zahlreicher Faktoren: rechtliche Rahmen, begrenzte Ressourcen, u.v.m.
- Prioritätensetzung bei sich entgegenstehenden Interessen
- Schnelle Reaktion auf Handlungsdruck nötig



politische Logik

Umgang mit den widersprüchlichen Logiken:

- Verständnis für die Logik der jeweils anderen Seite
- Klärung von Erwartungen
- Gemeinsames Problemverständnis entwickeln
- Anlässe und Voraussetzungen für Austausch schaffen und verstetigen
 - ✓ Bildungskonferenzen
 - ✓ Bildungsbeiräte
 - ✓ Steuerungsgruppen
 - ... etc.



TRANSFERAGENTUR
BRANDENBURG

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Dr. Stefanie Hildebrandt und Malte Detlefsen

Wissenschaftliche Mitarbeiter

Transferagentur Brandenburg

Erfahrungen nutzen
Strukturen schaffen
Bildung gestalten



kobra.net
Beratung . Bildung . Brandenburg