

„Strukturen für die Zukunft“  
Strategien, Methoden und Prozesse für  
ein nachhaltiges Bildungsmanagement

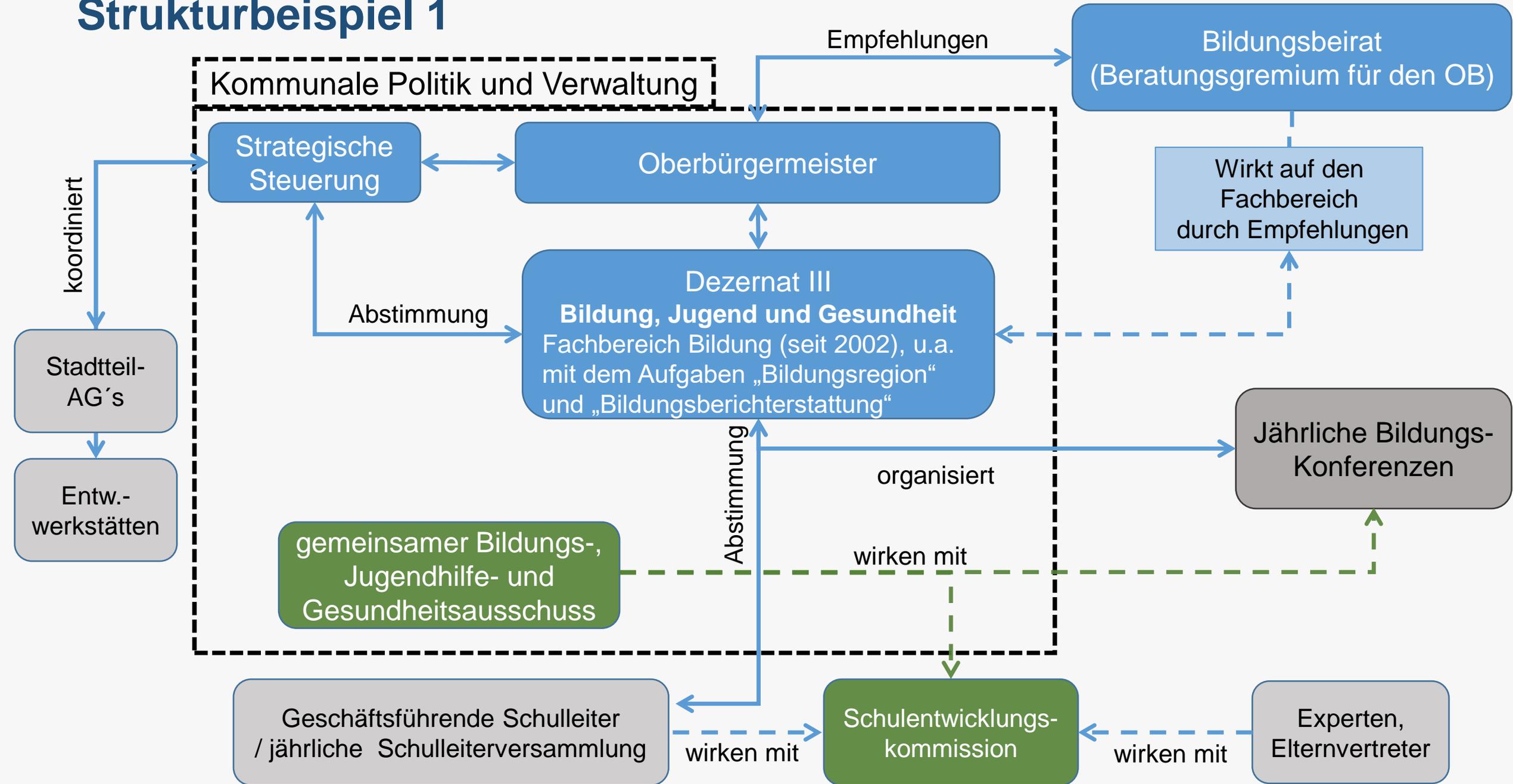
## **Zur Relevanz der Zielentwicklung für den Erfolg des DKBM**

Roman Riedt  
Beratung und Prozessbegleitung



- **Zwei Strukturbeispiele**
- **Warum und wofür kommunales Bildungsmanagement**
- **Ziele – Qualität und Zielhierarchie**
- **Handlungsziele**
- **Gestaltung Zielentwicklungsprozess**

# Strukturbeispiel 1



# Struktur- beispiel 2

Zukunfts-/Bildungskonferenzen  
Öffentliche Veranstaltungen für  
Fachleute und Engagierte

Kooperationskonferenz  
Landrat und Vorstände, Referat S, Gb Wirtschaft  
und Arbeit, BA, IHK, HWK, Schulamt, Stiftungen,...

Vor-/Nachbereitung

Referat S  
Bildungskoordination/-monitoring,  
Regionale Bildungsbüros

Landrat  
wöchentliche Beratung

Referat G  
Gleichstellung/ Integration)

Geschäfts-  
führung

Koordinierungsgruppe  
Bildung

Wirtschaft und Arbeit	Vorstand I	Vorstand II	Vorstand III
Wirtschaftsförderung	FD Service	FD Soziales	....
...	FD Finanzen	FD Jugend	....
Volkshochschule	...	...	...
...	...	FD Bildung, Kultur und Sport	...

Kommunale Verwaltung

Koordination

Bildungsregion I mit  
Bildungsbüro

Bildungsregion II mit  
Bildungsbüro

Bildungsregion III mit  
Bildungsbüro



**Normative Ebene**

Kreistag  
Kooperationskonferenz

Jugendhilfeausschuss  
Stadtverordnetenversammlung

Bildungsausschuss

**Strategische Ebene**

Bildungsbüro  
Sachgebiet Bildung

Referat strategische Steuerung

Steuerungs- / Koordinierungsgruppe  
Bildungsbeirat

**Operative Ebene**

Stadtteil-AG  
Entwicklungswerkstätten

Unterarbeitsgruppe

Schulleiterversammlung



- **Zwei Strukturbeispiele**
- **Warum und wofür kommunales Bildungsmanagement**
- **Ziele – Qualität und Zielhierarchie**
- **Handlungsziele**
- **Gestaltung Zielentwicklungsprozess**







**Normative  
Ebene**

**Strategische  
Ebene**

**Operative  
Ebene**

**Nur inhaltliche Ziele  
verleihen den  
Strukturen Sinn und  
Relevanz**

**Ziele motivieren zur  
Mitwirkung und  
Zusammenarbeit**

Und als Sie das Ziel aus den Augen verloren hatten, verdoppelten sich ihre Anstrengungen  
*Mark Twain*

## Datenbasiertes Kommunales Bildungsmanagement braucht Orientierung durch Ziele



Ziele bilden die „Grundlage des Handelns“



- **Zwei Strukturbeispiele**
- **Warum und wofür kommunales Bildungsmanagement**
- **Ziele – Qualität und Zielhierarchie**
- **Handlungsziele**
- **Gestaltung Zielentwicklungsprozess**

**Normative  
Ebene**

**Strategische  
Ebene**

**Operative  
Ebene**

- **Sind inhaltliche Ziele formuliert?**
- **Wurden die Ziele systemübergreifend entwickelt und abgestimmt?**
- **Haben alle Ebenen an der Zielentwicklung mitgewirkt?**
- **Sind die Ziele für alle Beteiligten klar und transparent?**
  
- **Wo stehen wir bei der Zielerreichung? Haben wir die Ziele erreicht?**
- **Müssen Ziele verändert bzw. neue Ziele bestimmt werden?**

Immer wieder  
finden sich Eskimos,  
die den Afrikanern sagen,  
was sie zu tun haben.

Stanislaw Jerzy Lec



## Kooperationsverständnis

„An einem gemeinsamen Gegenstand,  
einem Thema, einer Zielgruppe

werden in dialogischen Austauschprozessen

gemeinsame Ziele entwickelt,

die in gemeinsamen und arbeitsteiligen Aktivitäten  
umgesetzt werden.“\*

\* nach Karlheinz Thimm (ergänzt und erweitert)

# Zielhierarchie

## Vision

beschreibt - kurz und gehaltvoll - einen positiven Zustand in der Zukunft. Sie gibt (allen) Orientierung, wohin sich die Bildungslandschaft bewegt



## Leitbild

beschreibt das Selbstverständnis sowie Grundhaltungen in der pädagogischen Arbeit und der Zusammenarbeit



## Leitziele

organisationsübergreifende (pädagogische) Ziele und Grundsätze, an denen bereichsübergreifend die alltägliche Arbeit ausgerichtet wird



## Handlungsziele

beschreiben einen angestrebten und (idealerweise) messbaren Zustand. Sie sind mit Handlungsplan und Maßnahmen unterlegt (strategisches Handlungskonzept)



- **Zwei Strukturbeispiele**
- **Warum und wofür kommunales Bildungsmanagement**
- **Ziele – Qualität und Zielhierarchie**
- **Handlungsziele**
- **Gestaltung Zielentwicklungsprozess**

## Merkmale von Handlungszielen

**S**pezifisch



Es ist ein konkretes Ziel angegeben

**M**essbar



Der Grad der Zielerreichung ist bestimmbar

**A**kzeptabel



Es besteht ein bereichsübergreifender Konsens, dass das Ziel verfolgt werden soll

**R**ealistisch



Das Ziel ist unter den gegebenen Rahmenbedingungen erreichbar

**T**erminiert



Es ist ein Zeitpunkt für die voraussichtliche Zielerreichung angegeben

# Grenzen des Kommunalen Bildungsmanagements

- S**pezifisch >
- M**essbar >
- A**kzeptabel >
- R**ealistisch >
- T**erminiert >



# Mögliche Widerstände / Schwierigkeiten bei der Zielerreichung vordenken ...

**S**pezifisch



**M**essbar



**A**kzeptabel



**R**ealistisch



**T**erminiert



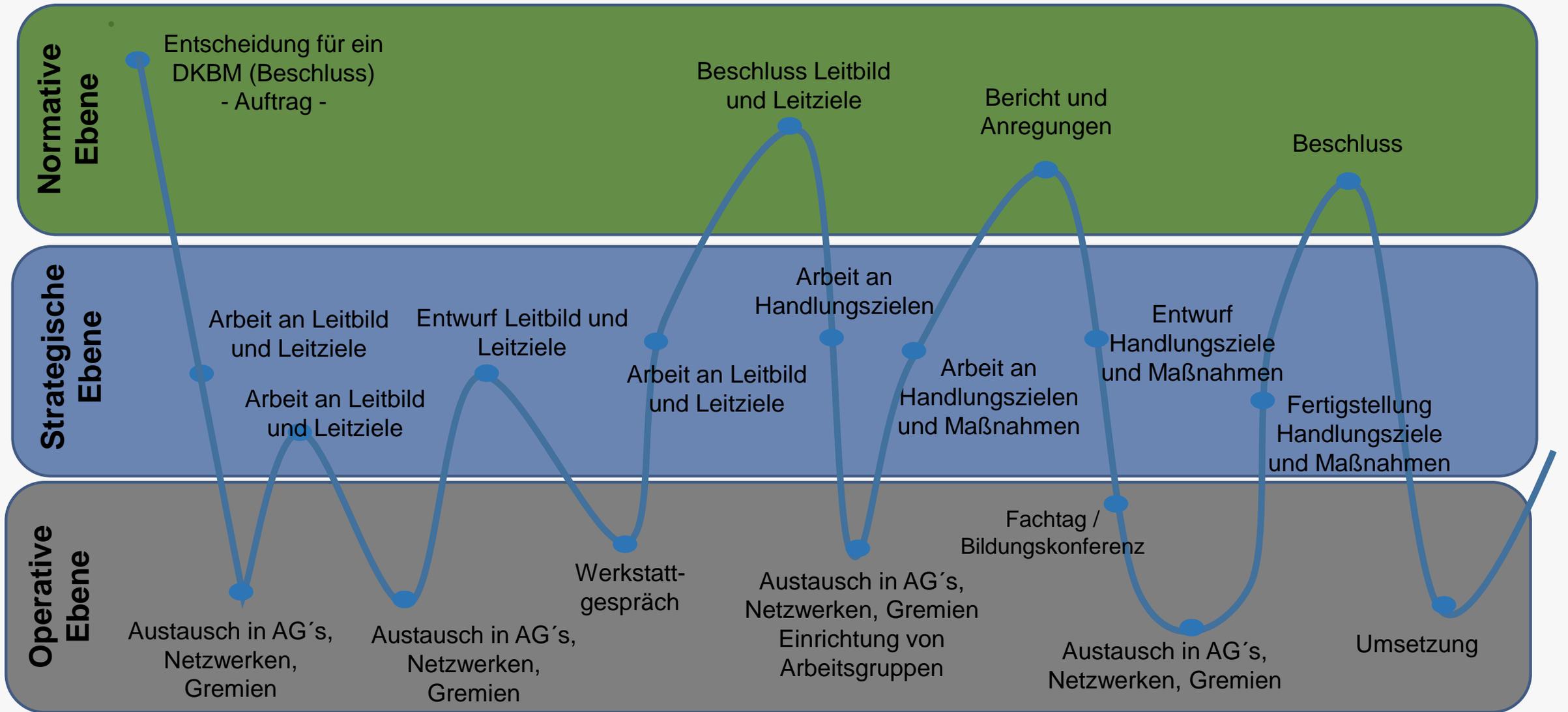
und deren Überwindung planen





- **Zwei Strukturbeispiele**
- **Warum und wofür kommunales Bildungsmanagement**
- **Ziele – Qualität und Zielhierarchie**
- **Handlungsziele**
- **Gestaltung Zielentwicklungsprozess**

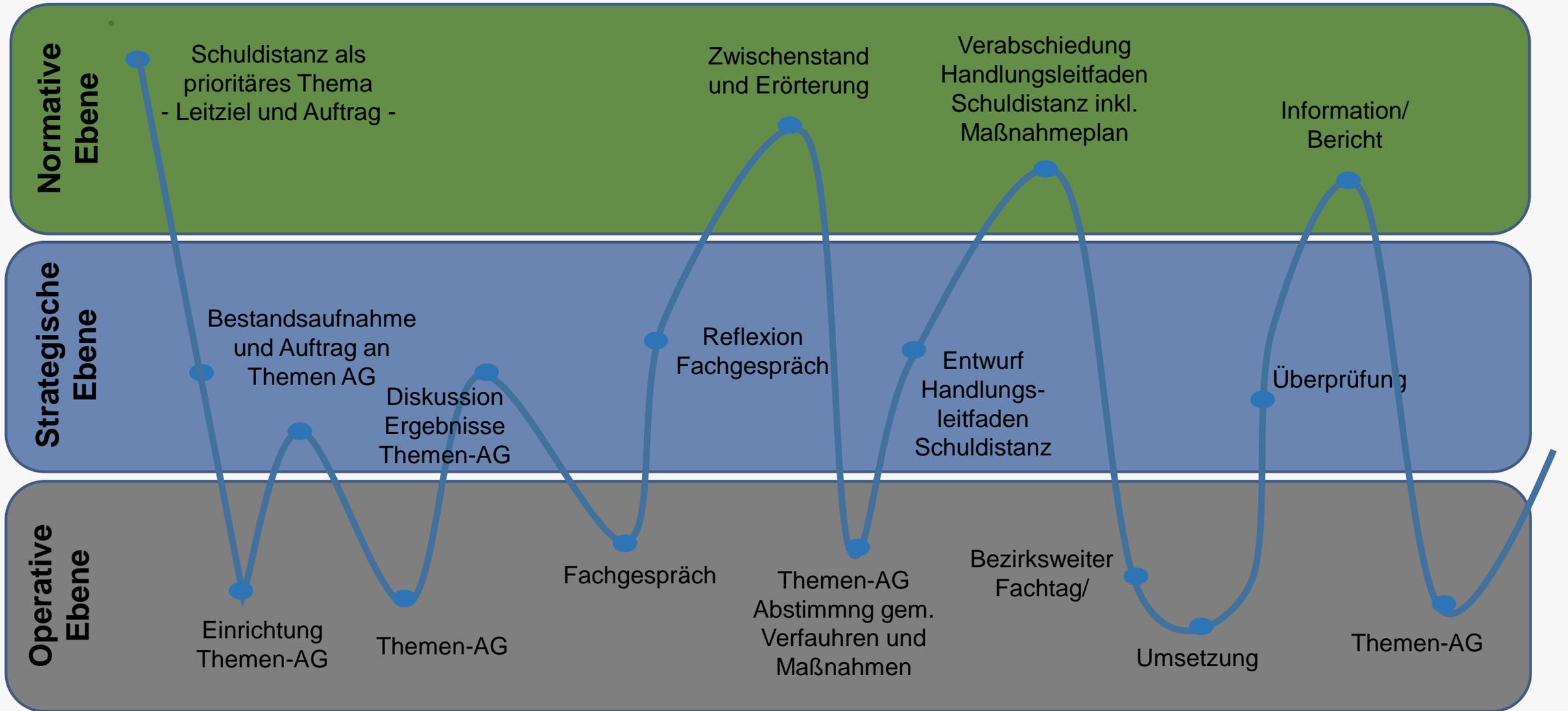
# Ebenen- und bereichsübergreifende Zielentwicklung



Zeitachse - - - - - ► (t)

(vgl. DKJS, Prozessbeispiel Weiterstadt)

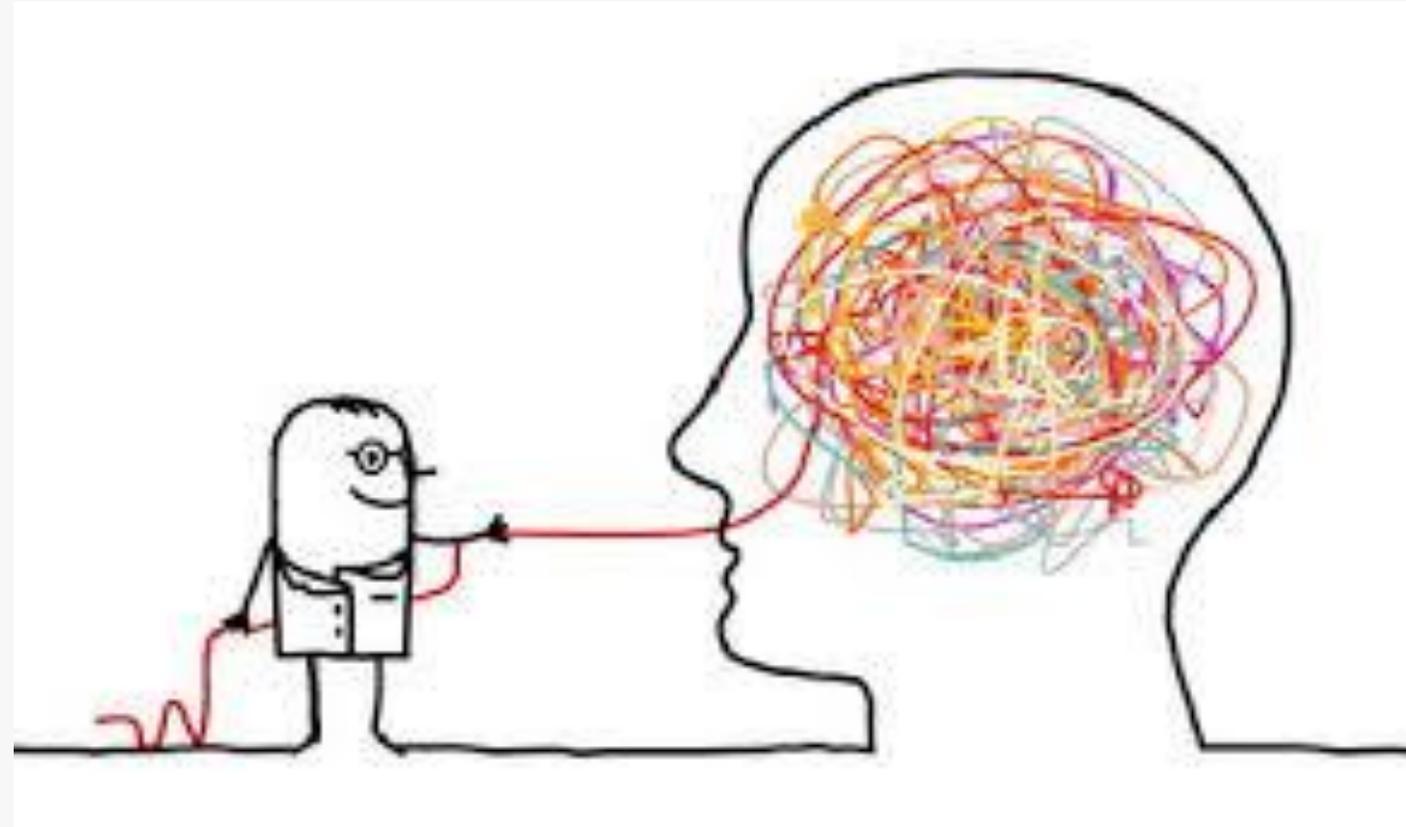
# Ein Prozessbeispiel



Zeitachse - - - - - ► (t)

(vgl. DKJS, Prozessbeispiel Weiterstadt)

**Vielen Dank für Ihre  
Kooperationsbereitschaft!**



**Fragen, Hinweise, Anregungen, ...**

Roman Riedt

[romanriedt@yahoo.de](mailto:romanriedt@yahoo.de)

Mobil: 0179 – 52 44 038