



Bildung auf Kurs halten

Praxiswissen für Qualitätsentwicklung
in der kommunalen Bildungssteuerung



Wie schafft man neue Prozesse?

Impulse aus der Organisationsentwicklung für die Etablierung neuer Prozesse in Behörden und für die organisationsübergreifende Zusammenarbeit

Seite 4

Qualität ist das Ziel

Erfahrungstransfer für eine gelingende Qualitätsentwicklung

Seite 13



Inhalt

Editorial _____ **03**

Wie schafft man neue Prozesse?

Impulse aus der Organisationsentwicklung für die Etablierung neuer Prozesse in Behörden und für die organisationsübergreifende Zusammenarbeit _____

04

Qualität ist das Ziel

Erfahrungstransfer für eine gelingende Qualitätsentwicklung _____

13

Literatur _____ **25**

Über uns _____ **26**

Impressum _____ **27**

Liebe Leserin, lieber Leser,

wer sich mit Qualitätsentwicklung im Datenbasierten Kommunalen Bildungsmanagement (DKBM) befasst, kommt schnell mit theoretischen Verständnisfragen wie auch Umsetzungsfragen in Kontakt. Diese können sein: Was bedeutet Qualitätsentwicklung im DKBM? Wo finden sich die Stellschrauben der Qualitätsentwicklung? Wo liegen Handlungsoptionen in Hinblick auf bildungsbezogene Maßnahmen und Projekte? Qualitätsentwicklung im DKBM ist ein Bekenntnis, Qualitätsstandards für die kommunale Bildungssteuerung zu formulieren und deren Überprüfung mit Zeit und Ressourcen zu hinterlegen.

Aus unseren Erfahrungen in der Begleitung der Brandenburger Kommunen bei der Etablierung eines Datenbasierten Kommunalen Bildungsmanagements wissen wir nicht nur um die Relevanz einer Qualitätsentwicklung für die dauerhafte Gestaltung attraktiver und passgenauer kommunaler Bildungslandschaften. Wir haben auch erfahren, dass Qualitätsentwicklung häufig als komplexes und im geschäftigen Arbeits- und Verwaltungsalltag schwer umsetzbares Verfahren erlebt wird. Daher möchten wir mit diesem Beitrag Herangehensweisen an die Qualitätsentwicklung in der kommunalen Bildungssteuerung aufzeigen und zugleich ein Grundverständnis bei Fach- und Führungskräften, die mit dem Datenbasierten Kommunalen Bildungsmanagement befasst sind, bei Verwaltungspraktiker*innen aus dem kommunalen Bildungsbereich und angrenzenden Gebieten sowie bei Interessierten, die ihre kommunalen Bildungsstrukturen qualitativ weiterentwickeln möchten, schaffen.

Aufgrund der jeweils spezifischen kommunalen Rahmenbedingungen sowie Herausforderungen gibt es für die Etablierung der Qualitätsentwicklung im DKBM keine Blaupause. Deshalb wollen wir mit dieser Publikation Ansatzpunkte für die Reflexion in Ihrer Kommune bieten, die Sie darin unterstützen, Qualitätsstandards zu entwickeln und in die gemeinsame Diskussion darüber einzusteigen.

Die vorliegende Broschüre untergliedert sich in zwei Teile: Der erste Teil „Wie schafft man neue Prozesse?“ weitet den Blickwinkel auf Qualitätsentwicklung um eine organisationspsychologische Ebene durch den Gastbeitrag von Dr. Jörg Heidig, Prozesspsychologe und Organisationsentwickler für die öffentlichen Verwaltungen. Dieser Teil beschäftigt sich zum einen mit konkreten Handlungsschritten und zum anderen mit ausgewählten neuralgischen Punkten der Qualitätsentwicklung in Verwaltungen.

Der zweite Teil „Qualität ist das Ziel“ zeigt entlang der Systematik der Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität Aspekte der Qualitätsentwicklung im DKBM auf, die auf Erkenntnissen der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement wie auch explizit unserer Begleitung der Kommunen in Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern bei der Etablierung eines DKBM beruhen.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre.



Dr. Stefanie Hildebrandt,
Leiterin der Transferagentur Brandenburg





Wie schafft man neue Prozesse?

Impulse aus der Organisationsentwicklung für die Etablierung neuer Prozesse in Behörden und für die organisationsübergreifende Zusammenarbeit

Dr. Jörg Heidig | Prozesspsychologe und Organisationsentwickler

Das Thema dieses Textes ist „eigentlich“ in Verwaltungsorganisationen gar nicht vorgesehen. Eine Verwaltung soll rechtliche Normen umsetzen, sich aber selbst nichts „ausdenken“; eine „proaktive Verwaltung“ ist an und für sich rechtlich gar nicht möglich. Seit Verwaltungen aber bei zunehmender gesellschaftlicher und rechtlicher Komplexität immer mehr selbst zu Akteurinnen werden, ergeben sich hier Grauzonen. Diese Grauzonen kann man reaktiv oder proaktiv ausgestalten. Reaktive Ausgestaltung hieße, einfach nur zu machen, was gemacht werden muss. Proaktive Ausgestaltung bedeutet nicht gleich, selbst zur Gestalterin zu werden, wohl aber proaktiv nach Partnern und Optionen zu suchen und die Gestaltung zu moderieren — letztlich also den Weg zur Gestaltung zu öffnen und zu ebnen. Gerade bei den Themen Qualitätsentwicklung

und Bildungsmanagement gibt es dabei viel KANN und wenig MUSS.

Es kommt also darauf an, wie es gelingt, die eigenen Führungskräfte zu überzeugen und genügend Relevanz zu schaffen, Partnerinnen und Partner einzubeziehen und ein attraktives Netzwerk zu schaffen sowie einen Prozess zu gestalten, der im Idealfall kontinuierlich läuft.

Dieser Text handelt von Techniken, die bei der praktischen Gestaltung solcher Prozesse hilfreich sind.

1. Techniken für den gelingenden Fall

Wenn man sich einmal mit Fällen gelungener behörden- oder organisationsübergreifender Kooperation beschäftigt, dann wird man in vielen solcher Schilderungen Sätze wie die folgenden hören:

„Als das Thema Digitalisierung für meinen Arbeitsbereich konkret wurde, dachte ich zuerst, nicht das auch noch... Wir hatten damals noch keine Ahnung, wie Qualitätsentwicklung und Digitalisierung zusammengehen könnten... Aber dann haben wir uns hingeworfen... Und natürlich gab es Bedenken und Hürden... Aber wir haben nicht locker gelassen... Und in einem Fall, also bei einem Kollegen aus der

Unteren ...behörde, da hat die Landrätin auch mal auf den Tisch gehauen. Und so kam es, dass wir relativ schnell eine Idee hatten, wie es klappen könnte. Und das haben wir dann erstmal so gemacht. Und natürlich haben wir Ärger gekriegt, aber das war auch gut, denn jetzt ist tatsächlich klar, wie es funktioniert und niemand diskutiert mehr herum.“

„Wir hatten damals noch keine Ahnung, wie Qualitätsentwicklung und Digitalisierung zusammengehen könnten...“

Alles beginnt mit einer Idee oder einem Einfall. Da gibt es — in Behörden in der Regel von außen — einen Impuls, also ein neues Gesetz oder eine neue Verwaltungsaufgabe oder die Maßgabe, etwas zu

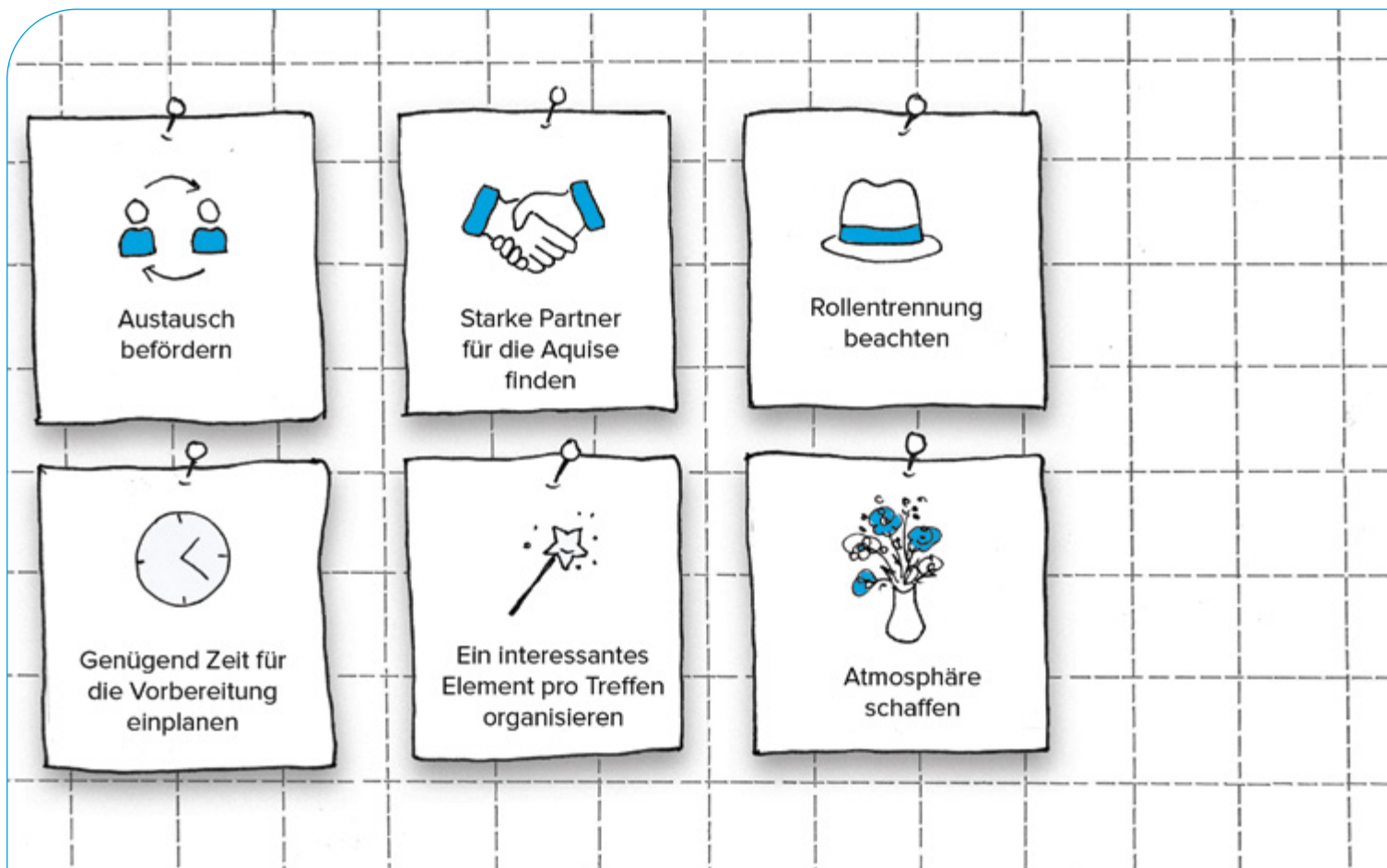


Abb. 1: Ausgewählte Methoden für eine gelingende Kooperation.

verändern. In den gelingenden Fällen nimmt sich jemand eines solchen Impulses an und hat eine Idee.

„Aber dann haben wir uns hingesezt...“

Der zweite — und in der Regel wichtigste — Schritt ist die Schaffung einer (kleinen) Runde Gleichgesinnter oder eines Veränderungsbündnisses. Außer dass dies der wichtigste Schritt ist, ist es auch der schwerste. Es gibt hier mindestens zwei kritische Momente: die Schaffung eines mit der Idee oder dem Thema verbundenen Netzwerks überhaupt und die Verstärkung der Arbeit nach einer ersten, in der Regel recht optimistisch laufenden Startphase. Man muss sich zusammen hinsetzen, und zwar auf eine Art und Weise, bei der auch etwas herauskommt.

Folgende Techniken und Ansätze können hier helfen:

Viel Austausch bei den ersten Treffen: Unsere deutsche Meeting-Kultur ist hier etwas kontraproduktiv. Wir laden ein, alle setzen sich hin; die Gastgeber haben eine Agenda, die abgearbeitet wird. Oft gibt es nach der Begrüßung bereits einen „klugen Input“. Da hat erstmal niemand etwas dagegen, das wirkt für ein erstes Treffen auch ganz kompetent. Aber für die Netzwerkbildung oder „Beziehungsanbahnung“ (die Leute sollen ja gerne wiederkommen) wäre es besser, die Reihenfolge herumzudrehen und **den Austausch vor den Input** zu setzen. Dafür muss man sich zwar eine Reihe guter Fragen ausdenken, aber das lohnt sich. Man kann beispielsweise fragen, was die Erwartungen an die Zusammenarbeit sind. Oder was sich die Teilnehmer*innen gedacht haben, als sie die Einladung zu einem ersten Treffen bekommen haben. Man kann eine ausführliche Vorstellungsrunde durchführen, ggf. in Verbindung mit der Frage, welche Erfahrungen die Teilnehmer*innen bisher mit dem Thema des Treffens gemacht haben. Man kann — ggf. beim ersten Folgetreffen — nach guten Erfahrungen oder weniger guten Erfahrungen fragen. Man kann bspw. fragen:

„Wissen Sie was? Man lernt nur etwas, wenn etwas schief gegangen ist oder zum ersten Mal geklappt hat.“

Ich würde mich freuen, wenn Sie kurz nachdenken und dann jede und jeder eine kurze Story erzählt zu der Frage, was in Bezug auf... (unser Thema) in letzter Zeit nicht geklappt oder geklappt hat. Wer beginnt?“

Starke Partner für die Akquise: Es ist ein ziemlich einsames Unterfangen, wenn man ein neues Projekt, einen neuen Ansatz, eine neue Idee allein umsetzen soll. Allzu oft wird man hören: „Keine Zeit. Gute Idee, aber nicht jetzt. Und klar sollte man das machen, aber ich bin dafür die falsche Ansprechpartnerin.“ Das alte Lied vom „Nicht hier, nicht jetzt, nicht ich.“ Deshalb braucht man starke Fürsprecher*innen und sollte die „Akquise“ nicht alleine machen. Idealerweise übernehmen diejenigen die Überzeugungsarbeit, die entsprechende Mandate und Kontakte haben. Wenig ist frustrierender, als aus einer fünften Hierarchieebene heraus und ohne großes Netzwerk in der Organisation ein neues Thema etablieren zu „sollen“. **Hier müssen die „Auftraggeber“ oder die „Interessensinhaberinnen“ aktiv werden.** Wer die Kontakte hat, soll sie auch nutzen. Ein nettes Grußwort oder eine allgemeine Ansprache reichen da nicht. Persönliche Gespräche und Besuche sind da gefragt, um die Relevanz zu verdeutlichen oder überhaupt erst herzustellen.

Rollentrennung: Es hat sich als hilfreich erwiesen, verschiedene Rollen voneinander zu trennen:

- › **Gastgeber-Rolle oder Schirmfrau/Schirmherr:** schafft Rückhalt in der Verwaltung, lädt offiziell ein, steht hinter dem Projekt, schafft Relevanz, stellt Kontakte zu potentiellen Partnerorganisationen/-personen her. Die Schirmfrau oder der Schirmherr bleibt

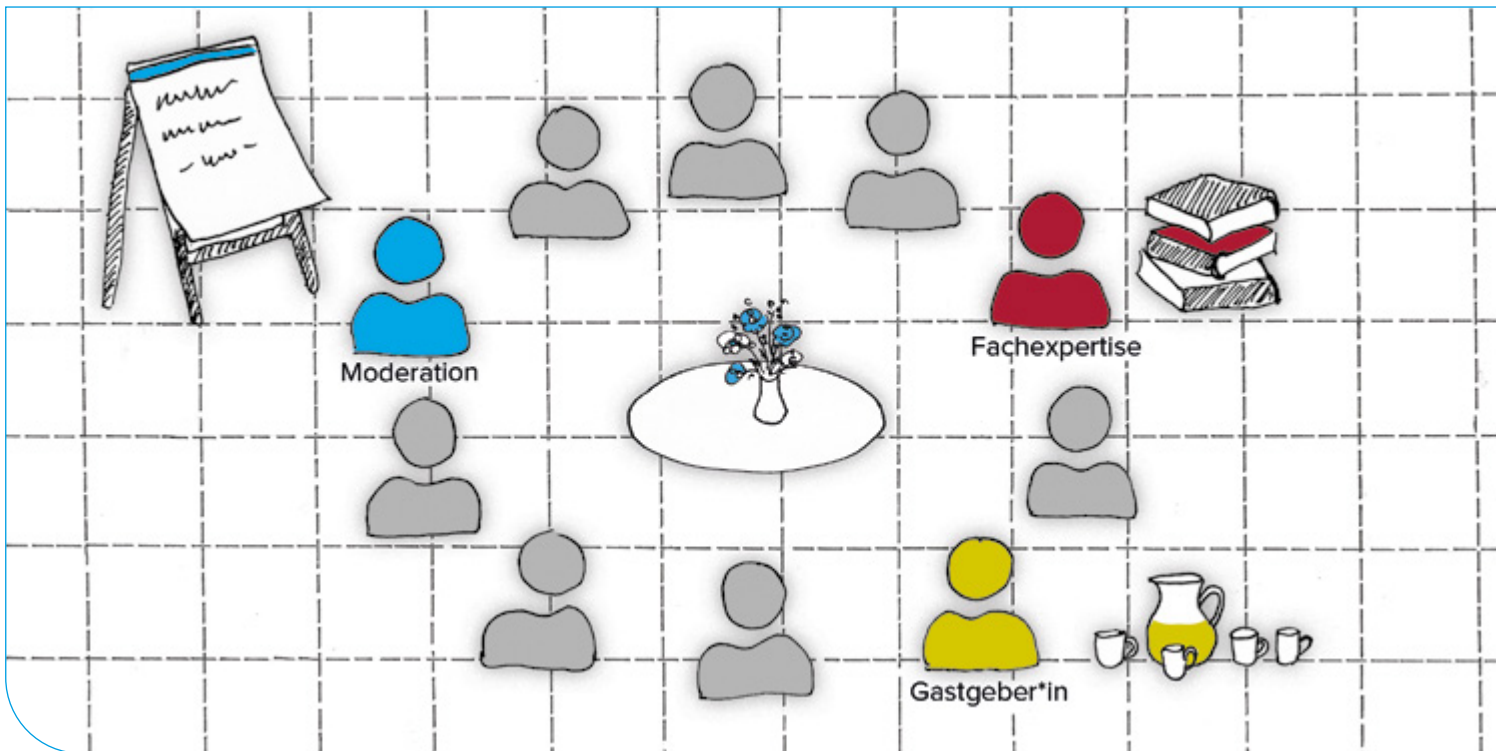


Abb.2.: Eine erkennbare Rollentrennung in Sitzungen schafft Klarheit für alle Beteiligten.

in der Gastgeber-Rolle und ist als neutraler Partner im Zweifelsfall in der Lage, auch in schwierigen Situationen aktiv zu werden.

- › **Fachexpert*innen:** verfügt über inhaltliche Kompetenz (Projektziele, Herangehensweise, Methoden, Inhalte usw.), hat ggf. die Leitung des Projektes inne.
- › **Moderatorenrolle:** steuert den Prozess mit Fragen und Methoden. Die Person kann auch fachfremd sein, sie hat keine inhaltliche Verantwortung, sondern ist allein für den Austausch und die langfristige positive Entwicklung des Miteinanders zuständig. Sie bereitet die Aktivitäten (Arbeitsgruppensitzungen usw.) gemeinsam mit der leitenden bzw. fachlich versierten Person vor.

Viel Zeit für die Vorbereitung von Treffen: Als Faustregel gilt: Man braucht mindestens so viel Vorbereitung wie das Treffen am Ende dauert — meistens aber deutlich mehr. Es ist nicht einfach, die Inhalte eines Treffens so zusammenzustellen, dass die Treffen mittel- oder langfristig attraktiv bleiben. Dafür muss man sich Zeit nehmen und mit allen Beteiligten zusammensetzen und die Teilnehmerperspektive in mindestens hinreichender Weise einbeziehen.

Ein attraktives/interessantes Element pro Treffen:

Man braucht — neben dem Austausch, der langfristig wichtiger ist, aber in der Regel nicht als so wichtig angesehen wird — ein „wahrnehmbar attraktives“, also als wertvoll angesehenes Element pro Treffen. Die Teilnehmer*innen an einem Projekt oder Netzwerk sollen das Gefühl haben, „etwas mitnehmen“ zu können. Das wird in unserer Kultur in der Regel sehr hoch bewertet. Solch ein „Mehrwert“ kann (a) eine Führung oder Besichtigung zu bestimmten konkreten Inhalten oder Praktiken, (b) ein praxisrelevanter Vortrag durch ein*e Expert*in oder (c) die gemeinsame Analyse einer Praxisfrage oder eines „Falls“ sein.

Ganz gleich, was Sie anbieten, wichtig ist, dass praktische Fragen beantwortet oder/und professioneller Austausch ermöglicht werden. Einer der wichtigsten Faktoren gerade in organisationsübergreifenden Netzwerken ist, dass die Teilnehmer*innen **die Erfahrung machen, unter Gleichgesinnten zu sein** und ähnliche Erfahrungen zu teilen. In der Regel ist deshalb der Austausch auch hilfreicher als der Input: Wenn man sich mit Menschen unterhält, die ähnliche Probleme haben, fühlt man sich verstanden und ist sehr offen für die Erfahrungen und Fragen der anderen, was wiederum eigene Ideen inspiriert.

Atmosphäre: Bei einem Projekt zur Verbesserung der Kommunikationsqualität in Besprechungen haben sich die folgenden Faktoren als hilfreich erwiesen:

1. Wenn es **etwas Gutes zu essen** gibt, sind die Leute netter zueinander. Essen ist wahrscheinlich die effektivste Methode, um Grenzen und Hierarchieebenen zu überwinden. Und: Die Einschätzung der Qualität eines Treffens korreliert mehr mit der Qualität des Essens, das auf der Veranstaltung angeboten wurde, als mit der Kompetenz der Referent*innen, die auf der Veranstaltung gesprochen haben.
2. Je ausgewogener die **Geschlechtermischung** ist, desto geringer ist die Eskalationswahrscheinlichkeit. Hier hat auch die Raumgestaltung bzw. Sitzverteilung einen entscheidenden Einfluss: Potentielle Gegner*innen sollten eher nebeneinander als gegenüber sitzen. Je weniger man sich im Eskalationsfall in die Augen sehen kann, desto besser. Und: Lange Diskussionen haben, so sie entstehen, gerade zu Beginn von Veranstaltungsreihen, oft mehr mit unterschiedlichen Gewohnheiten und Sprechweisen zu tun als mit tatsächlich konfligierenden Interessen. Man kommt in der Regel schon zueinander — wenn die Bedingungen und die Art und Weise der Moderation stimmen.



3. Es kommt auf den Anfang an: In laufenden Projekten kann man sich bspw. zu Beginn eines Treffens für etwas bedanken, das hilfreich für das Projekt war — auch wenn beispielsweise jemand einen Fehler gemacht hat, kann man sich ggf. dafür bedanken, dass der Fehler schnell beseitigt wurde. **Es geht um einen positiven Anfang.** Wenn dieser nicht mit Feedback zu realisieren ist, kann man entsprechende Fragen stellen: Was war seit dem letzten Treffen interessant? Was hat Sie bewegt? Welche Probleme hatten Sie? Und wie haben Sie diese gelöst? Oder: Wer hat seit dem letzten Treffen Fehler gemacht, und wie sind Sie damit umgegangen? Sie werden sehen: Gerade die letztgenannte Frage bewirkt hilfreichen Austausch.

4. Zudem kann man darauf achten, dass der **Austausch in eher ungewohnten Umgebungen** stattfindet. Man kann die Orte der Treffen variieren oder die Raumaufteilung oder die Bestuhlung. Manchmal hilft es bereits, auf 9:00 Uhr einzuladen und erst einmal eine halbe Stunde Kaffee an Stehtischen zu organisieren, bevor das eigentliche Treffen beginnt.

Ziel ist zu vermeiden, dass sich alle in den ohnehin gewohnten Räumen an ihre angestammten Plätze setzen. Innovation braucht Musterbruch, und Musterbrüche beginnen bei solchen eher peripheren Faktoren wie der Sitzverteilung, Sitzungen im Stehen, der Wahl des Essens oder auch der verwendeten Methoden.

„... da hat die Landrätin auch mal auf den Tisch gehauen“

Man braucht dafür eine gehörige Menge Eigeninitiative und den notwendigen Rückhalt. Und selbst wenn der Rückhalt nicht von der direkt vorgesetzten Person kommt — irgendwo von weiter oben muss der Rückhalt kommen, sonst verkämpft man sich zu schnell.

2. Was kann ich machen, wenn es mal nicht mehr läuft?

Hier gilt, wie bei vielen anderen Themen auch, der Grundsatz:

*„Agieren ist besser
als Reagieren!“*

Man kann also einiges proaktiv gestalten — und man kann (möglichst schnell!) reagieren, wenn etwas nicht mehr läuft. Grundsätzlich kommt es darauf an, wie man es schafft, das — in der Regel ja neue — Thema für die Beteiligten relevant zu machen.

Relevanz schaffen

Man kann auf zweierlei Weise für Relevanz sorgen: entweder (a) durch das Thema selbst und dessen „rhetorische Aufbereitung“ oder (b) durch externe Partner*innen und deren Kommunikation. Die rhetorische Aufbereitung (a) gelingt am besten, wenn man sich fragt, was durch die Erreichung der Projektziele bewirkt wird. Man kann ja zwischen Ergebnissen und Wirkung unterscheiden, und die beste Wirkung hat, wenn man über Wirkung spricht.

Was wird durch das Projekt anders? Was kommt dabei heraus und welche Wirkungen hat das? Darüber kann man nicht genug reden. Solche „Alleinstellungsmerkmale“ eines Projektes sind der Kern jeder Präsentation und jeden Gesprächs, das überzeugen soll. Die zweite Technik (b) besteht — wie weiter oben beim Thema „Schirmfrau/Schirmherr“ bereits angedeutet — darin, dass andere — in der Welt der öffentlichen Verwaltung in der Regel höhergestellte — Personen über das Projekt sprechen, es in ihre Kommunikation einbeziehen, bei

ersten Meetings Präsenz zeigen, im Bedarfsfall jemanden persönlich anrufen und auch wiederholt anrufen, falls die Verbindlichkeit durch entscheidende und zwingend zu beteiligende Personen anders gesehen wird. Die praktische Umsetzung gerade dieses Punktes ist alles andere als einfach, aber wie gesagt: Nichts ist ermüdender, als aus der fünften Hierarchieebene heraus ohne oder mit nur mangelndem Rückhalt ein neues Thema in einer Behörde etablieren zu sollen. Im Zweifelsfall ist auf die Realisierung dieser Dimension so lange Augenmerk zu legen, bis es gelingt, entsprechenden Rückhalt bzw. entsprechende Kommunikation herzustellen, da ansonsten alle anderen Aktivitäten zum Scheitern verurteilt sein könnten. Die Leitfrage zur Auswahl entsprechender Personen lautet: Wer sollte (oder: muss) gut über das Projekt sprechen, damit es gelingt?

Agieren

Grundsätzlich gilt: Was man am Anfang nicht falsch macht, kann einem später nicht auf die Füße fallen. Als besonders hilfreich für eine proaktive Arbeitsgruppen- oder Netzwerkgestaltung haben sich die folgenden Techniken erwiesen:

- › Arbeitsgruppenmitglieder und Netzwerkpartner*innen von Beginn an in die Gestaltung der Inhalte einbeziehen
- › Partner*innen zu Gastgebern machen, ggf. unerwartete Orte aufsuchen bzw. Treffen dort stattfinden lassen, interessante Führungen oder Praxisbeispiele

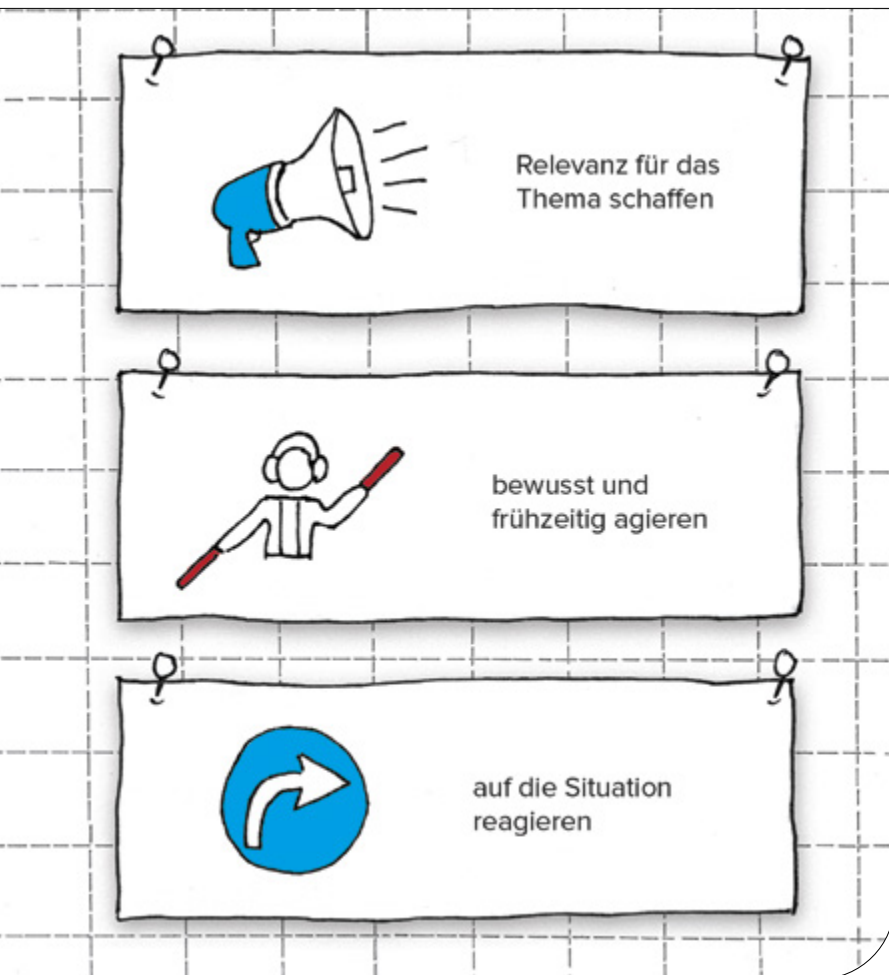


Abb.3.: Handlungsmöglichkeiten, wenn der Kooperationswille bei den Beteiligten nachlässt.

- › Arbeitsgruppen und Netzwerke „leben“: Man sollte sich daher an eine gewisse Fluktuation gewöhnen und sogar selbst für eine kontinuierliche Fluktuation sorgen, also immer wieder auch neue Partner*innen einbeziehen.

Reagieren

Auch hier gilt grundsätzlich: **Je früher man interveniert, desto besser.** Wenn Probleme auftreten, handelt es sich in der Regel um Symptome, nicht um die Ursachen selbst. Man braucht also Methoden, um die Ursachen zu erkennen und möglichst frühzeitig darauf zu reagieren. Sind hingegen die „Probleme“ erstmal in der Welt, wird es schwerer. **Regelmäßige Prozessfragen** (Anmerkung: Zur Definition des Begriffes der „Prozessfragen“ und zur Unterscheidung von anderen Fragearten

wird die Lektüre des folgenden kurzen Artikels empfohlen: Pichler, M. (2013): So öffnen sich Menschen. In: wirtschaft + weiterbildung, Nr. 10/2013, S. 18-22; online abrufbar unter: <https://www.haufe.de/download/wirtschaft-weiterbildung-ausgabe-102013-wirtschaft-weiterbildung-199446.pdf>) sind deshalb der beste Weg, möglichen Handlungsbedarf frühzeitig zu erkennen — oder auch einfach nur Ideen zu sammeln, die die thematische Netzwerkarbeit inspirieren können. Drei **Prozessfragen**, die sich an einem Zeitstrahl orientieren und die sich unabhängig vom Thema immer wieder als hilfreich erwiesen haben, lauten:

- › Wie waren die letzten Monate?
- › Wie geht es Ihnen momentan mit unserer Zusammenarbeit?
- › Was wünschen Sie sich?

Sollte es in der Zusammenarbeit doch einmal zu ernsteren Problemen kommen, ist es Zeit zu intervenieren. Auch bei einer Intervention handelt es sich letztlich um eine Erwartungskklärung. Selbst im Konfliktfall ist davon auszugehen, dass es sich um enttäuschte Erwartungen handelt — nur dass man eben (zu) lange nicht darüber gesprochen hat. Jede — im Falle von Netzwerken ja in der Regel mehr freiwillige und weniger angeordnete — Mitwirkung ist von Erwartungen gekennzeichnet. Erwartungen können dabei unklar bleiben oder sehr bewusst sein.

Vielleicht findet man etwas interessant oder notwendig, vielleicht ist man gebeten worden — irgendwie ist man jedenfalls dazu gekommen teilzunehmen. Bei den ersten Treffen kommt es dann darauf an, ob man sich willkommen und verstanden fühlt, ob man etwas davon hat, ob man beteiligt wird, ob man die Ziele attraktiv findet usw. Wenn man später ggf. nicht mehr teilnehmen möchte, ist irgendetwas mit diesen Erwartungen passiert. Die wichtigsten Interventionsfragen lauten deshalb:

- › Was ist Ihr eigentliches Interesse? Was möchten Sie, dass hier herauskommt?
- › Was passiert, wenn es so weitergeht, wie es gerade läuft? Gegebenenfalls auch: Was ist passiert, dass unser Projekt/Programm weniger attraktiv für Sie geworden ist?
- › Was müsste passieren, damit es für Sie gut weitergeht und Sie weiter gern teilnehmen? Oder: Was müsste passieren, damit sie gern wiederkommen?

Projekte und Netzwerke haben, wie viele andere Dinge auch, eine „Flugbahn“ oder eine „Halbwertszeit“: Wenn der Start gelingt, läuft es in der Regel erstmal eine Weile gut. Wenn Ziele erreicht werden, umso besser. Aber auch wenn es sogar ideal läuft, verliert sich die Begeisterung irgendwann und der „Sinkflug“ setzt ein — oder die Treffen sind zwar gewohnt und attraktiv, aber der wahrgenommene Wert sinkt trotzdem und die Verbindlichkeit lässt nach.

„Man sollte erkennen, wann es Zeit ist aufzuhören und die Sache bewusst und professionell beenden.“

Anstelle eines Fazits: Erfolgskritisch ist oft die Beteiligung mittlerer Führungskräfte

Das Engagement der konkret handelnden Personen und der Rückhalt durch die Verwaltungsspitze sind wesentliche Elemente für die Startphase. Entweder gelingt es, die betreffenden Personen inhaltlich zu überzeugen, oder es gibt ein „auslösendes Ereignis“, durch das die betreffenden Personen zum entsprechenden Commitment bewegt werden, beispielsweise durch externe Partner, die für Relevanz und Verbindlichkeit sorgen.

Der Verwaltungsspitze kommt aber mittel- bis langfristig **nur eine „hinreichende“ Rolle** zu. Langfristig entscheidend ist, wie es gelingt, mittlere Hierarchie-Ebenen einzubeziehen. Nach dem Motto: „Es hilft wenig, über gute Kommunikation zu reden, gute Kommunikation muss man machen“ erscheint es als besonders relevant, auf Personen zuzugehen, denen eine „Türsteher-Rolle“ zukommt, die also konkrete Schritte ermöglichen oder verhindern können.

Das sind in der Regel mittlere Führungskräfte. Naturgemäß ist dieser Personenkreis aber aufgabenmäßig eher ausgelastet oder überlastet. Der Ansatz sollte also langfristig auf dem Vertrauensaufbau und der Beziehungsgestaltung mit dieser Zielgruppe liegen (bzw. auf der entsprechenden Beteiligung dieser Zielgruppe).





Für gemeinschaftliche Qualitätsentwicklung braucht es Zeit und Raum, um aus dem Alltagsgeschehen einen Schritt herauszutreten.

Qualität ist das Ziel

Erfahrungstransfer für eine gelingende Qualitätsentwicklung

Juliane Franz, Susanne Czaja, Dr. Stefanie Hildebrandt | Transferagentur Brandenburg

1. Wozu Qualitätsentwicklung im DKBM?

Qualitätsentwicklung im Datenbasierten Kommunalen Bildungsmanagement zielt darauf ab, die komplexen Vorgänge, Tätigkeiten und Angebotsstrukturen im Handlungsfeld Bildung in den Kommunen regelmäßig auf ihre Zielerreichung und Zweckmäßigkeit zu prüfen. Sie ist somit eine kommunale Führungsaufgabe, die eine Ausrichtung von Strategien, Ressourcen und Prozessen auf Qualitätsstandards und eine Reflexion dieser bedeutet.

Wir verbinden mit der Qualitätsentwicklung im DKBM zwei zentrale Faktoren: die Qualitätsentwicklung im Steuerungsansatz und die Qualitätsentwicklung von bildungsbezogenen Maßnahmen und Projekten. Beide Faktoren bieten einen wertvollen Schritt auf dem Weg zu einer kommunalen Verantwortungsgemeinschaft und zu besseren Ergebnissen in der Bildungslandschaft.

Um Qualitätsentwicklung zu ermöglichen, braucht es Ziele, Zeit und Raum, aus dem Alltagsgeschehen herauszutreten, um Strukturen, Prozesse oder Arbeitsprodukte gezielt zu hinterfragen. Bereits die Verständigung über Standards und über das, was Qualität ausmacht, ist ein Erfolg. Denn bei Qualitätsentwicklung geht es um Veränderungen in einem positiven, dynamischen Sinne. Häufig wird erst durch einen Reflexions- und Evaluationsprozess deutlich, dass beispielweise Bildungsmaßnah-

men nicht zweckmäßig ausgestaltet sind, Abstimmungsstrukturen nicht effizient genug gestaltet wurden oder Mittel und Ressourcen nur bedingt am eigentlichen Bedarf der Kommune ansetzen. Qualitätsentwicklung sichert hier eine regelmäßige Reflexion über den Grad der Zielerreichung, die eingesetzten Mittel und Vorgehensweisen.

Die Vorteile von Qualitätsentwicklung sind unter anderem:

- › Erfolge werden sichtbar und können entsprechend gewürdigt werden.
- › Prioritäten können neu justiert werden.
- › Arbeitsschritte können optimiert werden.
- › Effizienz und Ressourceneinsatz werden transparent.
- › Unbeabsichtigte Entwicklungen in Projekten oder Strukturen werden erkannt und können korrigiert werden.

Akteure der Qualitätsentwicklung

Die Umsetzung von Qualitätsentwicklungsprozessen im DKBM liegt in der Verantwortung der mit Fragen der datenbasierten Bildungssteuerung befassten Leitungs- und Fachkräfte in der kommunalen Verwaltung. In manchen Kommunen wurde dafür die Einheit des Bildungsbüros geschaffen.

Andere haben diese Aufgabe in Sachgebieten für Bildung oder ähnlichen Strukturen verankert. Nachfolgend sprechen wir hier von der

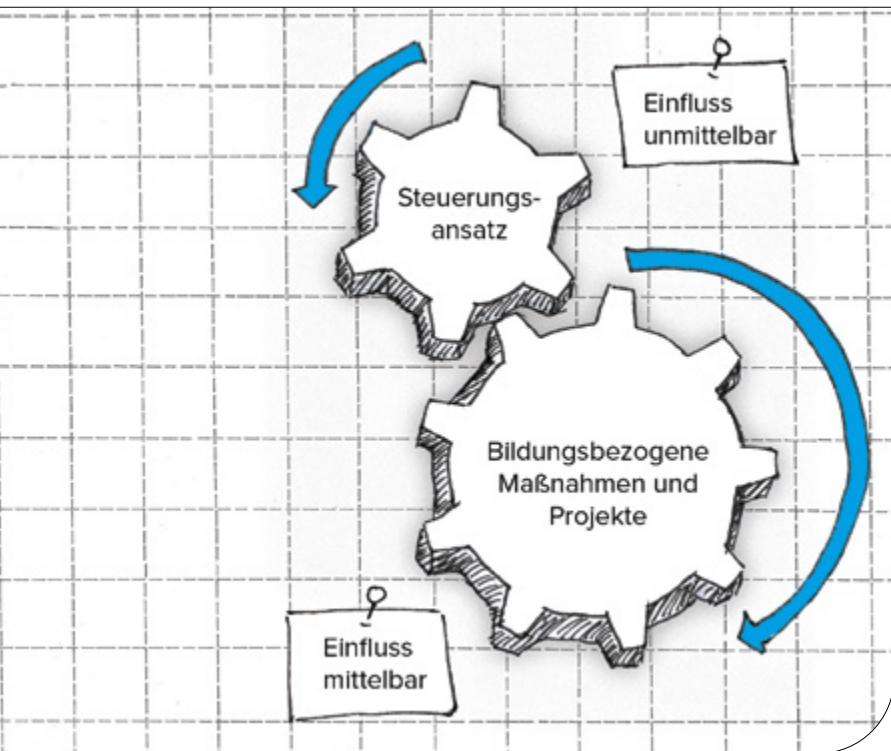


Abb.4: Handlungsoptionen für Qualitätsentwicklung in der kommunalen Bildungssteuerung.

kommunalen Bildungscoordination. Die Mitarbeitenden der kommunalen Bildungscoordination sind im Prozess des DKBM in einer vernetzend-koordinierenden Rolle sowie im Bildungsmonitoring tätig. Auf die Ausgestaltung der Strukturen und Abläufe innerhalb des DKBM haben sie einen unmittelbaren Einfluss.

Die konkrete Umsetzung von bildungsbezogenen Maßnahmen und Projekten hingegen liegt in den Händen der Bildungsakteure in den Einrichtungen – hier hat die kommunale Bildungscoordination einen eher mittelbaren Einfluss auf die Qualität der Umsetzung und des Angebots. Ihre Rolle liegt an dieser Stelle verstärkt in der Bedarfsanalyse, der Ermöglichung oder Unterstützung von Maßnahmen bzw. ihrer Evaluation. Beide Ebenen sind zu verstehen wie Zahnräder, die ineinandergreifen, aufeinander wirken und nur gemeinschaftlich zu einer ganzheitlichen Qualitätsentwicklung im datenbasierten Bildungsmanagement beitragen.

2. Qualitätsentwicklung: Ein zyklischer Reflexionsprozess

Wenn von Qualitätsentwicklung die Rede ist, wird zumeist eine grundlegende Frage als beantwortet angesehen – nämlich jene nach dem Verständnis von Qualität. Doch erst wenn man weiß bzw. festlegt, was das Ziel ist, kann man überhaupt prüfen, ob man sich auf dem Weg dorthin befindet. Sind unterschiedliche Sichtweisen auf Qualität im Umlauf und besteht kein einheitliches Verständnis darüber, was man erreichen möchte, kann der Qualitätsentwicklungsprozess für die beteiligten Akteure mit Unsicherheiten verbunden sein und zu Frusterlebnissen führen. Daher ist eine Einigung auf ein gemeinsames Qualitäts- bzw. Zielverständnis unausweichlich, damit Ergebnisse operationalisiert und auch bewertet werden können.¹

Die Reise auf dem Weg zu mehr Qualität beschreibt die Qualitätsentwicklung. Dabei handelt es sich um einen Reflexionsprozess, der hinterfragt, inwiefern die gesetzten Ziele erreicht werden und wie zweckmäßig die genutzten Strukturen und Prozesse hierfür sind.

Im Sinne einer systematischen Qualitätsentwicklung heißt das, Ziele so zu formulieren, dass ihre Erreichung überprüfbar ist, dass sich das Handeln an den Zielen orientiert und die Ergebnisse der Überprüfung in die Weiterentwicklung und Verbesserung des Steuerungsansatzes und der bildungsbezogenen Maßnahmen sowie Projekte einfließen.

¹ Weiterführende Hinweise zu den unterschiedlichen Verständnisweisen von Qualität sowie den Herausforderungen, die mit der Bestimmung von Qualität in der öffentlichen Verwaltung verbunden sein können, finden sich bei Löffler (2019).
² Vertiefend hierzu auch: Euler (2021).

Ein Vorgehen im Sinne einer kontinuierlichen Qualitätsverbesserung wird beispielweise mit dem PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) beschrieben. Daten können hier als wichtige Informationsquelle dienen und sowohl den Ausgangspunkt darstellen (z.B. zur Bedarfsermittlung, „Plan“) als auch Hinweise darauf geben, ob das angestrebte Ziel erreicht werden konnte („Check“) oder wo weiterer Handlungsbedarf besteht („Act“).

Da die kommunalen Rahmenbedingungen und Bedarfe einem ständigen Wandel unterliegen, sollte die Qualitätsentwicklung im DKBM dauerhaft angelegt sein. Nur so kann sichergestellt werden, dass die kommunalen Strukturen und Prozesse den sich wandelnden Anforderungen stetig entsprechen.²

Wichtig ist, dass Qualitätsentwicklung keine einmalige Erfolgskontrolle darstellt, sondern einen kontinuierlichen Prozess, an dem alle Beteiligten wachsen können. Qualitätsentwicklung im DKBM wird nachfolgend als ein Reflexionsprozess verstanden, der dabei unterstützt, den kommunalen Steuerungsansatz und die bildungsbezogenen Maßnahmen und Projekte stetig auf die Ziele der Bildungslandschaft auszurichten. Dabei geht es um eine bewusste Gestaltung und ebenso um eine bewusste Nachsteuerung im Hinblick auf mehr Qualität. Dafür sind das Zutun und die Mitwirkung aller Beteiligten notwendig, denn Qualitätsentwicklung sollte stets im dialogischen Prozess erfolgen. Aus diesem Grund kann Qualitätsentwicklung nicht allein durch die kommunale Bildungskoordination realisiert werden. Je stärker die jeweiligen Akteure in die Qualitätsentwicklung

eingebunden sind, desto höher ist die Akzeptanz bei der Umsetzung.

Was Qualität konkret ausmacht, wie sie definiert wird oder aus welcher Perspektive eine Qualitätsdefinition erfolgen kann, dazu gibt es eine Vielzahl an Fachliteratur mit zahlreichen Definitionen und Konzepten.

Für die Erarbeitung eines Verständnisses von Qualität im DKBM erweist sich aus unserer Sicht das Konzept von Avedis Donabedian als hilfreich, welches zwischen Strukturqualität (strukturellen Rahmenbedingungen), Prozessqualität (Arbeitsabläufen und Vorgängen) und Ergebnisqualität unterscheidet. Damit werden drei Dimensionen benannt, an denen Qualitätsentwicklung stattfinden kann. Auch die Annahme, dass die drei Dimensionen miteinander verbunden sind und sich gegenseitig bedingen, ist wertvoll für das Verständnis im DKBM. Zugleich variiert das Verständnis der drei Dimensionen mit dem gewählten Blickwinkel: So kann beispielsweise un-

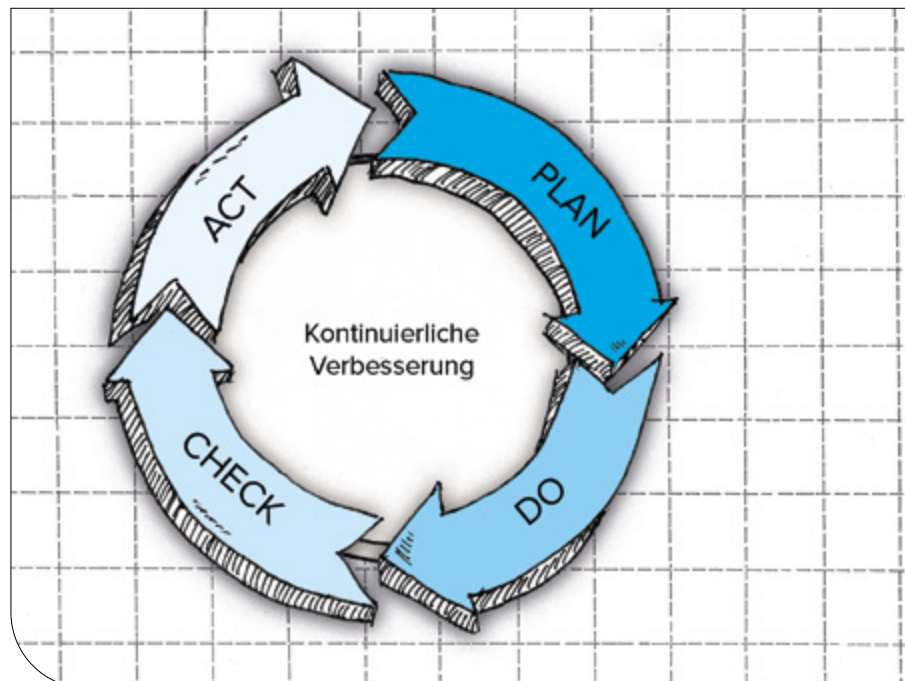


Abb.5: Der PDCA-Zyklus beschreibt den vierstufigen Regelkreis des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses.

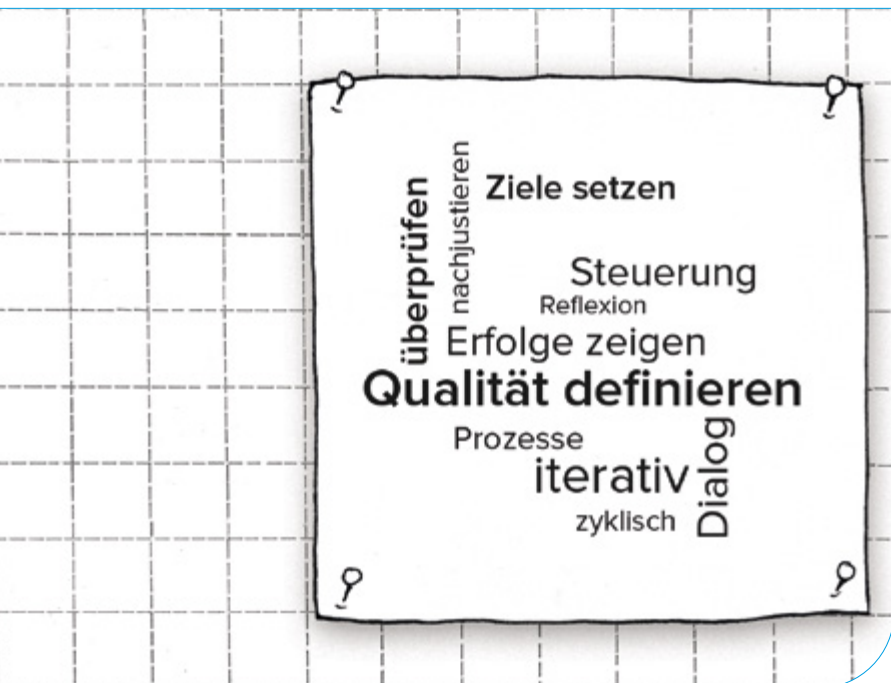


Abb.6: Was bedeutet Qualitätsentwicklung in der kommunalen Bildungssteuerung?

ter Struktur-, Prozess- und Ergebnisqualität in einem Projekt oder einer bildungsbezogenen Maßnahme etwas anderes verstanden werden als in Bezug auf die Arbeit in einem Ressort.

Ein Qualitätsentwicklungsprozess, der sowohl auf der Ebene von Strukturen und Prozessen als auch auf Ebene der Maßnahmen ansetzt, nimmt eine ganzheitliche Betrachtung von Qualitätsentwicklung vor.

Wir werden die Struktur- und Prozessdimension nachfolgend zusammen betrachten, denn in ihrem Zusammenspiel bilden sie den Steuerungsansatz im DKBM gut ab. Zudem bedingen sie sich gegenseitig: so tragen etwa förderliche strukturelle Rahmenbedingungen und Prozesse (wie entsprechen-

de personelle Ressourcen oder transparente und partizipative Abläufe) dazu bei, die Ergebnisqualität zu erhöhen. Qualität auf Ebene des Steuerungsansatzes bedeutet nachfolgend, dass die kommunalen Strukturen und Prozesse so ausgestaltet sind, dass sie eine Koordination und Vernetzung der Bildungsakteure sowie -angebote befördern.

Die Ergebnisqualität dahingegen bezieht sich auf die Ebene der bildungsbezogenen Maßnahmen und Projekte und bedeutet, diese so auszugestalten, dass sie Wirkung bei den Bildungsadressat*innen entfalten können.

3. Struktur- und Prozessqualität der kommunalen Bildungssteuerung

Nachfolgend werden qualitätsrelevante Aspekte des DKBM herausgestellt, die als Anhaltspunkte für die Formulierung von Qualitätsstandards genutzt werden können. In ihrer jeweiligen Ausgestaltung tragen sie dazu bei, dass eine kommunale Bildungssteuerung im Sinne der Struktur- und Prozessqualität gelingt.

Auf einheitlicher Basis steuern

Ein verbindliches Steuerungsdokument in Form eines Strategiepapiers oder eines strategischen Handlungskonzeptes kann die Grundlage für eine gute Zusammenarbeit bilden. Es vermittelt den beteiligten Akteuren ein klares Bild davon, in welche Richtung sich die Bildungslandschaft entwickeln soll, welche Handlungsoptionen gegeben sind und welche Rolle sie in der Zielerreichung spielen. Als solches dient es auch als Ausgangspunkt für die regelmäßige Zielrefle-



xion und -überprüfung. Dabei sollte das Dokument kein Papiertiger werden: Es ist die Basis für eine gemeinsame Vorstellung von der Zukunft und findet sich im praktischen Verwaltungshandeln wieder. Das zentrale Dokument kann ganz unterschiedlich ausgestaltet sein: wichtig ist, dass es für die betreffende Kommune funktioniert. Bewährt hat es sich, wenn die normative, strategische und operative Ebene in die Entwicklung von Bildungsfragen einbezogen werden. Beschriebene Vorhaben sollten erreichbar und überprüfbar (siehe auch SMART-Formel: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert) sein, um Verbindlichkeit und Orientierung des Umsetzungsfortschritts zu bieten.

Eine Integration in die allgemeine Verwaltungsentwicklung wird durch den Bezug zu bereits bestehenden richtungsweisenden Dokumenten der Verwaltung (bspw. einem Verwaltungsleitbild oder einer Vision) befördert. Wird das Steuerungsdokument in einem partizipativen Prozess erarbeitet, stellt dies nicht nur die angemessene Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven und Expertisen sicher, sondern befördert auch die Akzeptanz und Unterstützung der beteiligten Akteure bei der Umsetzung der Vorhaben. Auf diese Weise kann zu gegebener Zeit auch eine Anpassung des Papiers stattfinden, sodass dieses nicht starr bleibt, sondern sich stetig und angemessen weiterentwickelt.

Kompetenzen und Kapazitäten sicherstellen

Um eine datenbasierte Bildungssteuerung aufbauen und kontinuierlich an den kommunalen Bedarfen sowie Zielen anpassen zu können, bedarf es entsprechender zeitlicher und personeller Ressourcen sowie bestimmter Kompetenzen. Als hilfreich hat sich etwa erwiesen, wenn die Mitarbeitenden mit der Verwaltungskultur vertraut sind sowie über ein notwendiges Orientierungswissen verfügen. Hierzu zählt etwa das Wissen um verwaltungsinterne Abläufe, um relevante (Planungs-)Dokumente sowie um die (rechtlich verankerten) kommunalen Zuständigkeiten und Gestaltungsspielräume im Kontext des lebenslangen Lernens.

Wenn Mitarbeitende als Seiteneinsteiger*innen in die kommunale Bildungssteuerung der Verwaltung wechseln, erleichtert die Vernetzung mit relevanten (verwaltungsinternen) Akteuren die zügige Einarbeitung. Transparente Prozessdokumentationen, die im Rahmen der Qualitätsentwicklung erarbeitet werden, stellen zugleich ein Instrument des internen Wissensmanagements dar. Sie gewährleisten die Nachvollziehbarkeit von Prozessen, sichern Arbeitsergebnisse und verhindern Informationsverluste bei Stellenwechseln.

Verwaltungsinterne Formen der Zusammenarbeit etablieren

Der Erfolg der Arbeit im Datenbasierten Kommunalen Bildungsmanagement hängt wesentlich an der Ausgestaltung der internen Gremienstruktur. Denn zentrale Aufgabe ist es, relevante Akteure in geeigneter Form an einen Tisch zu holen und auf ein abgestimmtes Handeln hinzuwirken. Ausschließlich anlassbezogene Absprachen sind in der Bildungssteuerung nicht ausreichend – Kommunikation sollte in Form einer geeigneten Gremienstrukturen institutionalisiert sein.



Es ist wichtig sicherzustellen, dass die Abstimmungsstrukturen alle Ebenen abdecken: Diese betreffen die normative, die strategische und die operative Ebene. Die unterschiedlichen Ebenen, erfüllen unterschiedliche Aufgaben. Damit diese ineinandergreifen und die unterschiedlichen Akteursebenen innerhalb der Bildungslandschaft gut eingebunden sind, sollten die jeweiligen Zielstellung der Gremien geklärt, die Besetzung thematisch und personell abgestimmt sein und Parallelstrukturen vermieden werden. Bei größeren Gremien empfiehlt sich die gemeinsame Ausarbeitung einer Geschäftsordnung, die grundlegende Fragen der Zusammenarbeit regelt. Auch für kleinere Gremien lohnt sich zumindest eine schriftliche Vereinbarung.

Treffen professionell koordinieren

Damit die Gremientätigkeiten nicht in ergebnisarmen Sitzungen verlaufen und somit früher oder später an Teilnehmenden verlieren, müssen die Sitzungen koordiniert und planvoll organisiert werden. Dazu gehört sowohl die organisatorische als auch die inhaltliche Vor- und Nachbereitung. Organisatorische Aufgaben stellen etwa der pünktliche Versand von Gremienunterlagen und Agenda, die Einladung von Gastreferent*innen,

die Terminierung, die Vorbereitung des Raumes, das Bereitstellen von Moderationsmaterial und -technik oder die Organisation von Verpflegung dar. Zu den inhaltlichen Aufgaben zählt beispielsweise die Aufbereitung von Informationen und Tischvorlagen, die Vorbereitung von Entscheidungen oder das Erstellen eines Protokolls. Diese Aufgaben können von der koordinierenden Stelle und/oder einer entsprechenden Arbeitsgruppe übernommen werden, die mit einem Entscheidungsträger (z. B. Dezernatsleitung) besetzt ist. Wichtig ist, dass den Teilnehmenden ihre Rollen und das Anliegen klar sind und die Zeitplanung eingehalten wird.

Auch das Setting (Raum und Atmosphäre) und die Moderation von Sitzungen wirken sich stark auf den erfolgreichen Ausgang aus. Die neutrale Moderation einer Sitzung stellt eine wesentliche Komponente zu einem erfolgreichen Sitzungsverlauf dar, gerade wenn die Entscheidung bei wichtigen Angelegenheiten, ein gemeinschaftlicher Kreativprozess nach Lösungen oder ein Meinungs austausch in der Gruppe ansteht. Die moderierende Person muss keine Expertin im Thema sein – vielleicht gibt es in einem anderen Fachbereich eine Person, die Zeit und Freude daran hat, die regelmäßige Moderation eines Gremiums zu übernehmen.

Die Vorzüge einer neutralen Moderation sind vor allem folgende:

- › Entlastung der Teilnehmenden durch Übertragung der Prozessverantwortung auf die Moderation
- › Neutrale Zeitwächterfunktion über die Tagesordnung
- › Ausgleich von hierarchischen Unterschieden und Einbeziehung aller Teilnehmenden und deren Expertise auf Augenhöhe. In Folge dessen entstehen höhere Akzeptanz und verstärkte Identifikation mit gemeinsam erarbeiteten Entscheidungen.

- › Deeskalation und Dialogförderung bei stark voneinander abweichenden Standpunkten der Teilnehmenden
- › Transparenz bei Entscheidungsprozessen

Politische Rückendeckung einholen

Ein offizieller Auftrag der politischen Spitze erhöht die Legitimität des DKBM gegenüber anderen Ämtern, Bereichen und kommunalen Akteuren und steigert die Bereitschaft zur Mitwirkung. Das ist gerade deswegen von besonderer Bedeutung, weil das Querschnittsthema Bildung von unterschiedlichen Bereichen bearbeitet wird. Allerdings ist es mit einem einmaligen Auftrag nicht getan: Das Thema sollte kontinuierlich auf die politische Agenda gesetzt werden, um den Auftrag zu erhalten bzw. zu erneuern. Deswegen ist eine kontinuierliche Einbindung in die Ausschüsse des Kreistages bzw. der Stadtverordnetenversammlung bedeutsam. Wenn die langfristige Bedeutung des Themas immer wieder verdeutlicht werden kann, trägt das maßgeblich zur Priorisierung bei.

Akzeptanz sichern

Die Akzeptanz im Haus und bei den bildungspolitischen Akteuren in der Kommune ist ein maßgeblicher Schlüssel für den Erfolg, da für die Umsetzung die aktive Mitwirkung der jeweiligen Akteure notwendig ist.

Förderlich für die Akzeptanz sind folgende Punkte:

- › Alle relevanten Akteure sind über die Vorhaben, das Ziel und den Zweck in Kenntnis gesetzt worden und werden in die Umsetzung an vereinbarter Stelle einbezogen. Die vereinbarte Mitwirkung sollte schriftlich (bspw. in Form einer Kooperationsvereinbarung) festgehalten werden.

- › Der Mehrwert der Arbeit des DKBM und die langfristige Bedeutung des Themas für die Region wird kontinuierlich verdeutlicht.
- › Ein politischer Auftrag ist vorhanden.
- › Zu den einzelnen Akteuren ist Vertrauen aufgebaut worden - individuelle Vorgespräche sind dabei hilfreich.
- › Zusätzlich fördern persönliche Beziehungen die Zusammenarbeit.

Strukturell gut verortet?

Es existiert kein Patentrezept, wo das Bildungsbüro oder funktionale Äquivalente in der Verwaltung strukturell am besten verortet sind. Von Vorteil ist jedoch, wenn die Anbindung der Bildungssteuerung eine Nähe zu inhaltlich relevanten Fachäm-



tern herstellt sowie ein vernetzendes, ressort-übergreifendes Agieren ermöglicht.

Kurze Wege zur politischen Spitze, aber auch die direkte Einbindung in routinemäßige Abstimmungs- und Entscheidungsprozesse mit Dienstvorgesetzten sind von großem Vorteil. Persönliche Netzwerke und Engagement können eine strategisch ungünstige Ansiedlung kompensieren.

Kooperationen aufbauen

So vielfältig wie die kommunale Bildungslandschaft ist, sind auch die darin tätigen Akteure: Nicht nur die Kommunalverwaltung, sondern auch Stiftungen, staatliche Schulämter, Kammern oder Bildungsinstitutionen gestalten diese aktiv mit. Um eine passgenaue, dauerhafte und wertschätzende Basis für Kooperationen zu schaffen, können Kooperationsvereinbarungen genutzt werden. Sie stellen ein verbindliches Instrument der Zusammenarbeit dar. Dabei sollten die Kooperationsvereinbarungen auf den Kooperationszweck zugeschnitten und so klar wie möglich formuliert sein: Dazu gehören die übergeordneten Ziele der Kooperation und die Ausformulierung, welchen Beitrag jeder Kooperationspartner leisten kann. Die regelmäßige Einbindung externer Partner*innen kann auch strukturell, beispielsweise über die Mitgliedschaft in einem Bildungsbeirat oder einer themenspezifischen Arbeitsgemeinschaft, verankert werden.

Im Gespräch bleiben

Um die öffentliche Kommunikation in Richtung Kommunalpolitik und anderer wichtiger Akteure zu sichern, sollten geeignete und machbare Formen der Öffentlichkeitsarbeit gefunden werden. Hier empfiehlt sich eine enge Zusammenarbeit mit der verwaltungsinternen Pressestelle. Eine kontinuierliche Medienpräsenz erleichtert die Aushandlung von kommunalen Ressourcen und

fördert die Kooperations- und Beteiligungsbereitschaft externer Akteure.

Daten zum Ausgangspunkt machen

Das Bildungsmonitoring liefert die nötige Datenbasis für die Steuerung in Bildungsfragen. Bestehende oder entsprechend einer bestimmten Fragestellung erhobene Daten bilden eine geeignete Grundlage, um die kommunale Bildungssituation darzustellen, unter Rückbezug fachlicher Expertise zu interpretieren sowie weiterführende Handlungsschritte für die Gestaltung von lokaler Bildung abzuleiten. Im Rahmen des Qualitätsentwicklungsprozesses kann das Bildungsmonitoring auch Hinweise darauf geben, ob bzw. wie weit die angestrebten Bildungsziele erreicht wurden. Zugleich unterstützt ein datenbasiertes Vorgehen die Versachlichung von Diskussionen. Insgesamt kann es sich als förderlich erweisen, die nachfolgenden Punkte im Rahmen des Bildungsmonitorings zu berücksichtigen:

- » Um „Datenfriedhöfe“ zu vermeiden ist vorab zu klären, wofür Daten an welcher Stelle benötigt werden. Dabei ist das Erwartungsmanagement wichtig: unrealistischen Erwartungen an die Erhebung und Auswertung von Daten sollte vorgebeugt werden, da manche Daten auf kommunaler Ebene nicht zur Verfügung stehen. Hilfreich kann auch eine fach- und planungsübergreifende Zusammenarbeit sein, um mit einer möglichst breiten Datenbasis ein umfassendes Bild der kommunalen Bildungslandschaft zu zeichnen.
- » Für die Richtigkeit und spätere Akzeptanz der Daten ist es bedeutsam darauf zu achten, dass diese entlang wissenschaftlicher Kriterien erhoben bzw. ausgewählt und aufbereitet werden. Es ist stets zu prüfen, mit welchen Instrumenten und zu welchem Zweck die genutzten Daten erhoben wurden, aus welcher Quelle diese stammen, inwiefern sie zu den Fragestellungen des Bildungsmonitorings aussage-



fähig sind und wo mögliche Grenzen bestehen. Der gesamte Prozess, d.h. von der Festlegung der zu bearbeitenden Fragestellung bis hin zur Datenauswertung, sollte für Dritte transparent sowie nachvollziehbar gestaltet werden.

- » Die Bewertung der Daten ist nicht ausschließlich Aufgabe des Bildungsmonitorings, vielmehr ist hierfür mit den relevanten Akteuren und den Entscheidungstragenden vor Ort, wie Fachexpert*innen und der Öffentlichkeit, in den Austausch zu gehen. So sollten etwa Bildungsberichte im Rahmen von Gremien oder Bildungskonferenzen diskutiert werden, um Ergebnisse aus dem Dialog in das weitere Handeln einfließen zu lassen.
- » Die Kommunikation und Verwendung der Daten ist gemeinsame Aufgabe von Bildungsmonitoring und Bildungsmanagement. Die Erkenntnisse aus dem Bildungsmonitoring sollten in die entsprechenden Strukturen der Verwaltung eingebracht werden.
- » Im wiederkehrenden Rhythmus dienen die Daten einer Übersicht über die Entwicklungen in der Bildungslandschaft. Hier kann die Zielerreichung überprüft und auf der Grundlage Entscheidungen getroffen werden.

Den Steuerungsansatz stetig prüfen und anpassen

Für die Qualitätsentwicklung des DKBM ist es von Bedeutung einen guten Steuerungsansatz zu etablieren - hier liegen die Spielräume der kommunalen Bildungskoordination. So sollten Routinen entwickelt werden, wie die Gremien mit den Ergebnissen des Monitorings umgehen,

wie diese wirksam in den Entscheidungsprozess einfließen oder wie alle relevanten Akteure sinnvoll in die Gremienstruktur eingebunden werden können. Es lohnt sich, die ablaufenden Prozesse und rahmengebenden Strukturen auf ihre Funktionalität hin zu überprüfen und gegebenenfalls zu optimieren. Nicht nur bei der kommunalen Bildungskoordination, sondern bei allen Beteiligten sollte grundlegende Klarheit über die Prozesse geschaffen, Rollen geklärt und Verantwortungen definiert werden. Hier helfen eine transparente Prozessdokumentation, zum einen um Nachvollziehbarkeit und Kontinuität (im Sinne der Aufrechterhaltung von Qualität) zu gewährleisten, zum anderen um eine Ausgangsbasis für eine stetige Weiterentwicklung zu schaffen. Die Dokumentation des Wissens trägt nicht nur zur Aufrechterhaltung und Verbesserung von Qualität bei, sondern sichert auch den Fortbestand des Wissens, z.B. bei Stellenwechseln.

Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Prozesse und die damit verbundenen Qualitätsstandards in Organisationen zu verankern. Die Form der Verankerung ist abhängig von der Beziehung der Akteure oder Organisationen, aber auch von der Beschaffenheit des Ziels.

Möglichkeiten der Verankerung von Prozessen und gesetzten Qualitätsstandards an Prozesse sind:

- » **Prozessdokumentationen:** Prozessbeteiligte reflektieren über das Ziel und den optimalen Verlauf von Prozessen, beschließen Veränderungen und halten diesen Prozess in geeigneter Form fest (Prozessmodell, z.B. Flussdiagramme).

- › **Gremienbezogene Prozesse:** Grundlegende sitzungsbezogene Abläufe können in der Geschäftsordnung festgehalten werden (z.B. Terminierung/Sitzungsturnus, Form, Zuständigkeiten, zu informierende Beteiligte, Rollen, Verantwortung).
- › **Projektbezogene Abläufe:** Projektbeschreibung mit definierten Aufgabenblöcken und Zuständigkeiten können schriftlich fixiert werden. Hier ist die Orientierung an einer etablierten Form des Projektmanagements hilfreich.
- › **Stellenbezogene Prozesse:** Konkrete Aufgaben, Tätigkeiten und Verantwortungen können in Stellebeschreibungen und Zielvereinbarungen festhalten werden. Personalgespräche können dazu genutzt werden, über diese zu reflektieren und die professionelle Weiterentwicklung der Fachkräfte bspw. über erweiterte Verantwortungsbereiche oder Fortbildungen zu befördern.
- › **Standards für von Veranstaltungen und Gremiensitzungen:** Für Veranstaltungen und Gremiensitzungen können Checklisten erstellen werden. Diese dienen als Orientierung und Qualitätsstandards für nachfolgende Veranstaltungen und können mit wachsendem Erfahrungs- und Kenntnisstand stetig erweitert werden.
- › **Vereinbarung zwischen zwei oder mehreren Organisationen:** Organisationen, die auf freiwilliger Basis zusammenarbeiten, können eine Absichtserklärung (Letter of Intent) oder Kooperationsvereinbarung nutzen, um gemeinsame Ziele und Formen sowie Ausmaß der Zusammenarbeit festzuhalten. Noch stärker ist das Instrument der Zielvereinbarung.



4. Ergebnisqualität von bildungsbezogenen Maßnahmen und Projekten

Bildungsbezogene Maßnahmen und Projekte, welche die Bildungsergebnisse und Bildungschancen vor Ort verbessern, sind die eigentliche Zielmarke der kommunalen Bildungssteuerung. In diesem Sinne entspricht die Ergebnisdimension zunächst einmal den übergeordneten Zielen des Datenbasierten Kommunalen Bildungsmanagements: Wie gut gelingt es Kommunen, über passgenaue, qualitativ hochwertige und gut aufeinander abgestimmte Bildungsangebote die Bildungsteilhabe im Lebensverlauf sowie die kommunalen Bildungsergebnisse – und damit auch die Bildungsgerechtigkeit – zu erhöhen? Eine Konkretisierung dieses übergeordneten Ziels erfolgt durch die Definition strategischer Ziele, die Kommunen beispielsweise im Rahmen eines Leitbildprozesses oder eines kommunalen Handlungsplanes festlegen.

Der Einfluss der kommunalen Bildungskoordination auf die Qualitätsentwicklung des Steuerungsansatzes ist unmittelbar, während dieser sich auf die bildungsbezogenen Maßnahmen und Projekte nur mittelbar gestalten lässt.

Den bildungsbezogenen Maßnahmen und Projekten einer Kommune kann somit eine bedeutende Rolle beigemessen werden, da diese in der Wirkungslogik der Bildungssteuerung auf die Bildungs-

teilhabe und -ergebnisse einen maßgeblichen Einfluss nehmen – wenngleich sie bei Weitem nicht die einzigen Faktoren sind, die auf diese wirken.

Da die Bildungsmaßnahmen selbst in der Regel durch Bildungseinrichtungen oder Maßnahmen-träger erbracht werden, liegt die Ausführung und Gestaltung dieser jedoch nicht im unmittelbaren Gestaltungskontext der kommunalen Bildungskoordination. Entsprechend ist der Einfluss der kommunalen Bildungskoordination auf die Qualitätsentwicklung an dieser Stelle nur mittelbar.

Dennoch ist es der kommunalen Bildungskoordination möglich, Maßnahmen auf ihre Qualität und Wirksamkeit zu überprüfen, um nachhaltige Effekte bei den Bildungsadressat*innen zu erzielen und Bildungsergebnisse zu verbessern. Diese Überprüfung kann von der kommunalen Bildungskoordination selbst durchgeführt oder bei einem externen Dienstleister beauftragt werden. Wichtig dafür ist im Vorhinein zu klären, wozu etwas getan wird (Zielbestimmung) und was es bewirken soll (Wirkungslogik)³. Neben der angestrebten Wirkung sollte auch das Etappenziel dorthin beschrieben sein, um während der Umsetzung bereits evaluieren zu können und rechtzeitig nachjustieren, während sich die Maßnahme noch in der Umsetzung befindet.

Die Aufgaben der kommunalen Bildungskoordination können an dieser Stelle maßgeblich in der Moderation, Initiierung, Steuerung und Begleitung der dazu notwendigen Prozesse liegen. Dadurch hat sie verschiedene Stellschrauben, um auf die Qualität von bildungsbezogenen Maßnahmen und Projekten einzuwirken:

Erarbeitung von Qualitätsstandards unterstützen

Woran sich Einrichtungen oder Bildungsangebote aus einem Bildungsbereich messen lassen, kann in Form von Qualitätskriterien verankert werden. Die

³ Interessierte Leser*innen möchten wir an dieser Stelle auf das „Kursbuch Wirkung“ der Organisation Phineo hinweisen, welches die Identifizierung und Analyse von Wirkung umfassender thematisiert. .



Ausarbeitung sollte in einem dialogischen Prozess mit den relevanten Akteuren aus dem Bildungsbereich und entsprechenden Fachexpert*innen erfolgen. Bei der Organisation und Ausarbeitung dieser Qualitätsstandards kann die kommunale Bildungskoordination maßgeblich unterstützen.

Umsetzung von Qualitätskriterien befördern

Sind Qualitätsstandards für Bildungseinrichtungen oder -angebote festgelegt, kann die kommunale Bildungskoordination deren Umsetzung unterstützen. Je nach Expertise und Ressourcen kann dies etwa durch Beratungs- oder Reflexionsgespräche, die Vermittlung oder gar Organisation von Fortbildungsangeboten oder die Vernetzung mit relevanten Akteuren erfolgen. Eine gemeinsame Festlegung, durch wen, in welcher Weise sowie in welchem Turnus eine Überprüfung der (Gültigkeit der) Qualitätskriterien erfolgt, kann die Relevanz dieser stärken und aufzeigen, dass diese über bloße Lippenbekenntnisse hinausgehen.

Maßnahmen evaluieren

Durch eine entsprechende Maßnahmenevaluation können Rückschlüsse auf die Wirksamkeit und Akzeptanz von Bildungsmaßnahmen und deren Beitrag zur Erreichung der kommunalen Bildungsziele gezogen werden. Je nach fachlicher Expertise kann diese durch die kommunale

nahe Bildungskoordination oder einen externen Anbieter geschehen. Das dadurch generierte Wissen bietet eine geeignete Grundlage, um Stärken, aber auch Schwächen sowie „blinde Flecken“ zu erkennen und ggf. eine Nachsteuerung (über den Steuerungskreislauf des DKBM) einzuleiten.

Bildungsbereichsübergreifende Qualitätskonzepte koordinieren

Mit ihrem guten Überblick über die kommunale Bildungslandschaft und den darin bestehenden Qualitätskonzepten kann der kommunalen Bildungskoordination eine moderierende Rolle zukommen. So kann diese dazu beitragen, dass die verschiedenen Qualitätskonzepte bildungsbereichsübergreifend abgestimmt und überprüfbar sind, einander ergänzen sowie einen wertvollen Beitrag zu den übergeordneten Bildungszielen der Kommune leisten.

Netzwerk schaffen und Austausch befördern

Die kommunale Bildungskoordination kann ferner die Qualität in den Bildungseinrichtungen durch den Austausch über entsprechende Netzwerke befördern und dafür die Koordination übernehmen. Entsprechende Unterstützungsbedarfe können eingesammelt und gebündelt sowie Fachkundige eingebunden werden.

5. Qualitätsentwicklung Schritt für Schritt

Qualitätsentwicklungsprozesse bieten eine geeignete Möglichkeit, die bestehenden Strukturen, Prozesse und Ergebnisse zu reflektieren, Stärken sowie geleistete Arbeit wertzuschätzen und Optimierungsmöglichkeiten zu erkennen.

Aus der Begleitung der Kommunen in Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern im Rahmen der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement wissen wir, dass der Verwaltungsalltag geschäftig ist und Zeit sowie Raum für Reflexionsprozesse bewusst geschaffen werden müssen. Daher ist Qualitätsmanagement zuallererst eine Aufgabe der Führung, die die nötige Aufmerksamkeit auf die Qualitätsentwicklung lenkt, den Mitarbeitenden der kommunalen Bildungskoordination den entsprechenden Auftrag erteilt und Raum und Zeit für die Umsetzung schafft. Der bewusste Entschluss, diesen Weg zu gehen und Qualitätsstandard zu formulieren, ist bereits ein erster Erfolg. Um ein Verständnis von Qualität und von Qualitätsstandards zu etablieren, können bereits Minimalstandards hilfreich sein.

Ein ebenso wichtiges Moment ist die Etablierung eines Verbesserungskreislaufes im Sinne eines kontinuierlichen Entwicklungsprozesses. Ein regelmäßiger Reflexionsprozess, der Aussagen darüber treffen kann, ob man sich auf dem rechten Weg befindet oder sich das Ziel mit den wandelnden kommunalen Rahmenbedingungen verändern muss, ist der Königsweg zu einer kommunalen Bildungslandschaft, die die Bildungsteilhaber über den Lebensverlauf sicherstellt und die es versteht, sich den wandelnden kommunalen Bedarfen anzupassen.

Literatur

- › **Deutsche Kinder- und Jugendstiftung/Schubert, Herbert (Hrsg.) (2014):** Lernende Bildungslandschaften. Qualitätsentwicklung Schritt für Schritt. Seelze: Klett Kallmeyer Verlag.
- › **Deutsches Zentrum für Luft und Raumfahrt e.V. (2015):** Bildung gemeinsam gestalten. Ein Leitfaden für ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- › **Euler, Dieter (2021):** Qualitätsentwicklung im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement – ein Ziel ohne Fangemeinde!? In: Transfer aktuell. Kommunales Bildungsmanagement in Bayern. Magazin der Transferagentur Bayern. Ausgabe 2021, S. 4-7.
- › **Löffler, Elke (2019):** Qualitätsmanagement. In: Veit, Sylvia; Reichard, Christoph; Wewer, Göttrik: Handbuch zur Verwaltungsreform. Wiesbaden: Springer VS, S. 360-369.
- › **Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2015):** Kursbuch Wirkung. 3. Auflage. Berlin: PHINEO gAG.
- › **Programmstelle Transferinitiative kommunales Bildungsmanagement (Hrsg.) (2018):** Transferinitiative: Kommunales Bildungsmanagement. Bonn.
- › **Transferagentur Nordrhein-Westfalen (2021):** Neu im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement (DKBM). Von <https://www.transferagentur-nordrhein-westfalen.de/informationen/neu-im-dkbm/>

kobra.net

Beratung . Bildung . Brandenburg

kobra.net, Kooperation in Brandenburg, gemeinnützige GmbH

kobra.net ist eine im Land Brandenburg ansässige gemeinnützige GmbH mit derzeit rund 40 Mitarbeiter*innen. Zum Projektverbund kobra.net gehören:

- › die Landeskooperationsstelle Schule – Jugendhilfe
- › die Projektstelle Potenzialanalyse Brandenburg
- › die Initiative Sekundarstufe I – INISEK-Regionalpartner West
- › die Servicestelle-Schülerfirmen
- › das Netzbüro Bildung in der Lausitz
- › die Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Brandenburg

kobra.net setzt sich dafür ein, dass alle Menschen gute Bildungschancen haben. Dafür berät kobra.net Akteure auf Landesebene und in den Kommunen, gemeinsam gute Rahmenbedingungen für gelingende Bildungsprozesse zu schaffen. Dies gelingt, indem kobra.net Brücken baut zwischen institutionellen Zuständigkeiten und dadurch Lösungen bei komplexen Problemlagen ermöglicht.



TRANSFERAGENTUR
BRANDENBURG

Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Brandenburg

Die Transferagentur Brandenburg ist eine von neun Transferagenturen in Deutschland. Sie unterstützt Kommunen bei der Weiterentwicklung regionaler Bildungslandschaften.

Die Angebote umfassen u.a.:

- › **Beratung** zur Weiterentwicklung und Versteigerung eines Datenbasierten Kommunalen Bildungsmanagements (DKBM)
- › **Unterstützung** bei der strategischen Ausrichtung und Umsetzung eines kommunalen Bildungsmonitorings
- › **Mitwirkung** an der Etablierung von Abstimmungsstrukturen und Beteiligungsformaten
- › **Qualifizierung** in fachlichen Fragen und für die praktische Umsetzung
- › **Vernetzung** und Erfahrungsaustausch unter den Fach- und Führungskräften aus den Kommunalverwaltungen

Die Angebote der Transferagentur Brandenburg beruhen auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, auf vielfältigen Erfahrungen aus der kommunalen Praxis sowie auf den langjährigen Erfahrungen des Projektverbundes kobra.net zur bereichsübergreifenden Zusammenarbeit im Bildungswesen. Mit 14 Landkreisen und 4 kreisfreien Städten in Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern bestehen dazu Kooperationsvereinbarungen.

Die Transferagentur Brandenburg wird – ebenso wie zahlreiche Vorhaben in den Kommunen – vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement gefördert.

Herausgeber:

Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement
Brandenburg
c/o kobra.net GmbH | Benzstr. 8/9 | 14482 Potsdam
www.transferagentur-brandenburg.de

Leitung: Dr. Stefanie Hildebrandt

stefanie.hildebrandt@transferagentur-brandenburg.de
Tel.: 0331 - 7400 4292

kobra.net, Kooperation in Brandenburg,
gemeinnützige GmbH

Handelsregister: Amtsgericht Potsdam HRB 25760 P

Geschäftsführung: Katrin Kantak und Henry Gergs
Der Projektverbund kobra.net ist Regionalpartner
der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung.
www.kobranet.de

Autorinnen und Autoren:

- › **Juliane Franz** | wissenschaftliche Mitarbeiterin,
Transferagentur Brandenburg
- › **Susanne Czaja** | wissenschaftliche Mitarbeiterin,
Transferagentur Brandenburg
- › **Dr. Stefanie Hildebrandt** | Leiterin der
Transferagentur Brandenburg



› **Dr. Jörg Heidig** | Prozesspsychologen – Institut
für Organisationsentwicklung GmbH

Unter Mitwirkung von:

Malte Detlefsen, Annika Kuchta, Anne-Kathrin
Reene, Gabriela Röber, Tim Siepke

Kontakt:

Juliane Franz, juliane.franz@transferagentur-bran-
denburg.de, Tel.: 0331 - 2378 5335

Abbildungsnachweis:

Illustrationen: Manuela Kaspar / Transferagentur
Brandenburg
Titelfoto: stock.adobe.com/© archideaphoto
Fotos S. 3, 4, 11, 12, 17, 18, 19, 22, 24:
Benjamin Maltry © sevens[+]maltry
Fotos S. 8, 21:
Christian Sommer © Reinhardt & Sommer
Kunstobjekte S. 2, 27: Ines Braun,
© VG Bild-Kunst, Bonn

Satz und Layout:

Monika Schmitt, schmitt_monika@web.de

Erfahrungen nutzen
Strukturen schaffen
Bildung gestalten

www.transferagentur-brandenburg.de

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des
Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement