

Liebe Leserinnen und Leser,

mit der diesjährigen Ausgabe von *Transfer aktuell* legen wir das Augenmerk verstärkt auf die Bedeutung der Qualitätsentwicklung im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement (DKBM).

Eine zentrale Erkenntnis für den Aufbau des DKBM ist, dass es sich lohnt, ein für die Kommune geeignetes Qualitätsverständnis zu entwickeln. Dabei geht es nicht unbedingt um den großen Wurf, sondern darum, mit der Einführung und Umsetzung einer Qualitätsentwicklung anzufangen. Ein wichtiger Schritt ist die Evaluation von Projekten und Maßnahmen, um kommunale Bildungslandschaften zu verbessern und Bildungserfolge langfristig zu sichern. Qualität ist als Querschnittsthema zu verstehen, das in strategischen Zielen der Kommunalpolitik formuliert werden sollte. Zur Überprüfung von Zielen und Maßnahmen ist der Aufbau eines Datenmanagements ein wichtiger Baustein. Qualitätsentwicklung bietet Chancen für Verbesserungen. Sie ist ein Motor für eine Weiterentwicklung des DKBM und damit auch für eine bedarfsgerechte kommunale Bildungspolitik.

Prof. Dr. Dieter Euler geht in seinem Titelbeitrag auf diese skizzierten Punkte der Qualitätsentwicklung näher ein. Er zeigt auf, welche Chancen und Potenziale eine Qualitätsentwicklung bei der Gestaltung von Bildungsaufgaben bietet und wie sie sich im Rahmen des DKBM – auch im Kleinen – partizipatorisch umsetzen lässt (vgl. Seite 4).

Einen Einblick, wie Qualitätssicherung in der Praxis aussehen und etabliert werden kann, geben Linda Steger und Hartmut Allgaier aus der ehemaligen „Lernen vor Ort“-Kommune Stadt Freiburg. Um nachvollziehen zu können, ob Projekte die gewünschte Wirkung erzielen, wurde dort eine wirkungsorientierte Qualitätssicherung in der Bildungsarbeit entwickelt und seitdem mit partizipativen Prozessen und formativer Evaluation umgesetzt (vgl. Seite 8).

Weitere kommunale Beispiele aus der Praxis finden Sie in der Rubrik „Aus den Kommunen“ (ab Seite 11). So zeigt der Landkreis Pfaffenhofen a.d. Ilm mit seinem Konzept wesentliche Schritte auf dem Weg zur Umsetzung einer Qualitätsentwicklung auf. Der Landkreis Oberallgäu evaluiert regelmäßig die Angebote der Bildungsberatung und schafft damit plausible Fakten für eine Optimierung. Die Stadt Heilbronn überprüft alle zwei Jahre auf Basis der Bildungsberichterstattung die Entwicklung der kommunalen Bildungslandschaft anhand ihrer vier Leitziele und richtet Projekte und Maßnahmen zielgerichtet danach aus. Im Landkreis Bamberg wurde im Sommer 2020 eine Lernförderung gegen Corona-Lücken initiiert; zentrale Aspekte der Qualitätsentwicklung konnten dabei von Beginn an in die Planungen integriert werden und trugen zu einer fortwährenden Optimierung der Maßnahme bei.

Die Beispiele zeigen, dass es bei der Qualitätsentwicklung viele verschiedene Herangehensweisen gibt und auch geben kann, die für sich einen Beitrag leisten, besser zu werden.

Wir wünschen viel Spaß beim Lesen und viele Anregungen und Impulse für Ihre Arbeit.

Max Reinhardt *Florian Neumann*

Dr. Max Reinhardt und Florian Neumann



Dr. Max Reinhardt ist seit 1. Juli Gesamtkoordinator der Transferagentur Bayern und Projektleiter des Regionalbüros Süd in Elternzeitvertretung für Carmen Dialer. Er ist Experte für Bildungssoziologie und Parteienforschung. Er hat Erfahrungen aus zwei BMBF-finanzierten Drittmittelprojekten. So war er an der Hochschule Kaiserslautern in einem Projekt zum Auf- und Ausbau von berufsbegleitenden Studiengängen mit hybriden und kompetenzorientierten Lernformaten und eines Bildungsnetzwerks tätig. An der Hochschule Hannover war er für die Begleitforschung zur Habitussensibilisierung im Studium verantwortlich. Max Reinhardt hat Erfahrungen in der Beratung, der Kommunalpolitik und der Lehre.



TITELTHEMA

Seite 4

Qualitätsentwicklung im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement – ein Ziel ohne Fangemeinde!?



AUS DEN KOMMUNEN Seite 11



TIPPS & AKTUELLES Seite 15

TRANSFER aktuell 2021

TITELTHEMA

4 Qualitätsentwicklung im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement – ein Ziel ohne Fangemeinde!?

Prof. Dr. Dieter Euler

8 Wirkungsorientierte Qualitätssicherung als Garant für Akzeptanz

Im Gespräch mit Hartmut Allgaier, Leiter des Kommunalen Bildungsmanagements in Freiburg und seiner Stellvertreterin, Linda Steger

AUS DEN KOMMUNEN

11 Lernförderung gegen Corona-Lücken – Qualität durch Evaluation sichern

Landkreis Bamberg integriert zentrale Aspekte der Qualitätsentwicklung bei der Verbesserung einer landkreisweiten Maßnahme

12 Bildungsbericht ermöglicht regelmäßige Überprüfung der Leitziele

Stadt Heilbronn evaluiert Ziele der Bildungspolitik entlang von festgelegten Indikatoren und Kennzahlen

13 Regelmäßige Evaluation der Bildungsberatung schafft Fakten für Optimierung

Monitoring ermöglicht bedarfsgerechte Anpassung der Beratungsangebote im Landkreis Oberallgäu

14 Leitgedanke und Werte bilden Basis für Qualitätsentwicklung

Landkreis Pfaffenhofen a.d. Ilm macht sich auf Basis seines Leitgedankens und seiner Werte auf den Weg zur Qualitätsentwicklung im kommunalen Bildungsmanagement

TIPPS & AKTUELLES

15 Informationen, Termine

Prof. Dr. Dieter Euler:

Qualitätsentwicklung im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement – ein Ziel ohne Fangemeinde!?



Der Titel mag die Leitthese und Kernbotschaft dieses Beitrags andeuten: Qualitätsentwicklung ist weithin in Wirtschaft und auch im Bildungssystem etabliert – in der kommunalen Bildungsarbeit ist dies jedoch erst ansatzweise der Fall! Nachfolgend soll diese These begründet und ausgeführt werden, dass dies nicht so bleiben muss. Die Argumentation erfolgt in vier Schritten:

- In einem ersten Schritt wird zunächst auf die inflationäre Verwendung des Qualitätsbegriffs eingegangen und dabei eine grundlegende Unterscheidung der beiden Konzepte „Qualitätsentwicklung“ und „Qualitätskontrolle“ vorgenommen.
- Darauf aufbauend werden korrespondierende Verständnisse in der Ausrichtung einer Bildungsverwaltung vorgestellt – von der regelhaften Verwaltung von Bildungsaufgaben zur proaktiven Gestaltung von Bildungsarbeit.
- Schließlich wechselt die Betrachtung hin auf Fragen der Umsetzung: Wie kann eine Qualitätsentwicklung im Rahmen eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) umgesetzt werden?
- Einige Thesen fassen die Darstellungen zusammen und bieten eine Grundlage für weiterführende Diskussionen.

Qualitätsentwicklung zwischen Selbst- und Unverständlichem

„Qualität“ ist ein Begriff, der als eine unbestimmte Zielgröße in vielen Bereichen der Wirtschaft und auch des Bildungssystems etabliert ist. So ist „Made in Germany“ insbesondere in der Exportwirtschaft unverändert ein verbreitetes Verkaufsargument.

Unternehmungen haben Qualitätsbeauftragte, -kontrolleure, -inspektoren, -prozesse, etc., über die sie die Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen sichern wollen. Im Bildungsbereich müssen die Weiterbildungsinstitutionen ihre Qualität dokumentieren, wenn sie Aufträge öffentlicher Auftraggeber haben wollen. Hochschulen müssen ihre Programme oder Prozesse akkreditieren lassen und haben Zuständigkeiten für Qualitätsentwicklung in der Hochschulleitung eingerichtet. Im Schulwesen verfolgen Qualitätsagenturen wie beispielsweise das IQB (Institut zur Qualitätsentwicklung im Bildungswesen) das Ziel, die Unterrichts- und Schulqualität zu steigern. Schulen sollen Qualitätsprozesse organisieren und erhalten ggf. dafür auch Qualitätssiegel oder Awards.

Warum kann Qualitätsentwicklung auch für das kommunale Bildungsmanagement einen Mehrwert bieten? Ist nicht Qualität dem Handeln der kommunalen Akteure immanent, sozusagen selbstverständlich, und muss daher nicht eigens betont werden? Es gibt viele Gründe für die eigenständige Beschäftigung mit der Qualitätsentwicklung innerhalb des DKBM, so unter anderem:

- Ein Qualitätsverständnis setzt die Definition von Qualitätszielen voraus. In komplexen Organisationen wie einer kommunalen Verwaltung ist den Mitgliedern häufig nicht transparent, an welchen strategischen Zielen sie ihr Handeln prioritär ausrichten sollen. Ein Qualitätsentwicklungskonzept liefert hier die notwendige Orientierung und damit Handlungssicherheit.
- Gute Qualitätsentwicklungskonzepte sehen vor, dass das Handeln konsistent auf der Grundlage valider Daten und rationaler Diskurse erfolgt. Innerhalb der Qualitätsentwicklung können sowohl die erforderlichen Daten als auch die auf ihrer Grundlage basierenden Diskurse organisiert werden. Dies verschafft der Bildungspolitik und -verwaltung eine Kontinuität und Legitimation.
- Qualitätsentwicklung strebt auch danach, die verfügbaren und tendenziell knappen internen und externen Ressourcen zu bündeln und möglichst effizient zu verwenden. Insofern ist Qualitätsentwicklung auch der Rahmen, innerhalb dessen die personellen und materiellen Ressourcen in der Kommune möglichst wirksam nutzbar gemacht werden.
- Qualitätsentwicklung kann den einbezogenen Personen innerhalb und außerhalb der Verwaltung das Gefühl vermitteln, dass es bei der Bildungsarbeit in der Kommune nicht nur um die Erfüllung von rechtlichen Vorgaben geht, sondern auch um die proaktive Gestaltung einer bedarfsgerechten Bildungspolitik.

Qualitätsentwicklung scheint omnipräsent und selbstverständlich, ohne dass immer verständlich ist, in welcher Grundhaltung die Qualitätsarbeit erfolgen soll. Dabei werden unterschiedliche Begriffe verwendet, die genau betrachtet auch unterschiedliche Haltungen ausdrücken. So besteht eine grundlegende Unterscheidung zwischen Qualitätsentwicklung und Qualitätskontrolle – verbunden mit der unterlegten Konnotation: „Qualitätskontrolle“ wird gefürchtet, während „Qualitätsentwicklung“ im Bildungswesen als anstrengend gilt. Die nachfolgende Übersicht stellt die beiden Ansätze skizzenhaft gegenüber:

	Qualitätskontrolle	Qualitätsentwicklung
Grundhaltung	Überprüfung vorgegebener Ziele und Kriterien auf ihre Einhaltung	Kontinuierliche Abstimmung von Zielen und Umsetzungen; Erkunden von besseren Wegen
Ziele	Einhaltung vorgegebener Standards	Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
Rolle der Mitarbeitenden	Objekt der Überprüfung	Mitwirkende im kontinuierlichen Verbesserungsprozess
Ansatz	Evaluation der Zielerreichung; Sanktionen bei Nichterreichung	Ziel - Datenerfassung - Dateninterpretation - Diskussion und Entscheidung von Anpassungen

„Qualitätskontrolle“ und „Qualitätsentwicklung“ als Prototypen von Qualitätsarbeit

Während die „Qualitätskontrolle“ sicherstellen möchte, dass ein bestimmtes Produkt (z.B. ein Auto) einem gegebenen Standard entspricht (ein System für alle Fälle), geht es bei der „Qualitätsentwicklung“ darum, dass Strukturen und Prozesse (z.B. kommunale Bildungsangebote) sich wechselnden Bedürfnissen und Rahmenbedingungen anpassen (angepasste Systeme für unterschiedliche Fälle). Ressentiments gegenüber Qualitätsarbeit entstehen häufig, weil das Verständnis von Qualitätskontrolle vermutet wird bzw. das Verständnis von Qualitätsentwicklung unverständlich bzw. vage bleibt.

Potenziale: Von der Verwaltung zur Gestaltung

Qualitätskontrolle kann tendenziell in jenen Bereichen gut eingesetzt werden, in denen eindeutige Ziele, Standards und Umsetzungsprozesse vorausgesetzt werden können. Bezogen auf die Bildungsverwaltung: Wenn sich die Verwaltung so versteht, dass sie weitgehend vorgegebene Abläufe umsetzt, dann wäre Qualitätskontrolle die korrespondierende Strategie zur Qualitätssicherung. Wenn sich die Verwaltung jedoch so versteht, dass sie den Bildungsbereich gestaltet und kontinuierlich nach den wechselnden Bedürfnissen der Bürgerinnen und Bürger weiterentwickelt (Nachfrageorientierung), dann wäre der Qualitätsentwicklungsansatz angemessen.

Das Qualitätsverständnis korrespondiert mithin mit dem grundlegenden Verständnis von Bildungsarbeit in der Kommune. Die öffentliche Verwaltung und damit auch das DKBM ist traditionell nicht nachfrage-, sondern angebotsorientiert organisiert. Dies erklärt die häufig noch bestehende Distanz zu einem Konzept von Qualitätsentwicklung, schafft zugleich aber auch Potenzial zur Veränderung. Der Zusammenhang lässt sich über folgende Abbildung illustrieren:



Von der regelhaften Verwaltung zur proaktiven Gestaltung von Bildungsaufgaben

In diesem Kontext beinhaltet die „regelhafte Verwaltung von Bildungsaufgaben“ das Verständnis einer bürokratischen Steuerungslogik im Sinne der Wahrnehmung und regelgebundenen Erfüllung von Verwaltungstätigkeiten im Rahmen festgelegter Zuständigkeiten innerhalb einer festen Hierarchie. In der Organisationstheorie dominieren demgegenüber aktuell Schlagworte wie beispielsweise die „agile Organisation“. Damit soll ein Organisationstyp gekennzeichnet werden, der schnell auf unvorhersehbare, sich innovationsrasant vollziehende Entwicklungen reagieren kann. Innerhalb dieses Typus erfolgt die Bildungsarbeit strategie- und datenbasiert, kooperativ und qualitätsbasiert.

Die bisherigen Ausführungen sollten nicht suggerieren, dass Bildungskommunen bislang ohne Streben nach Qualität gearbeitet haben. Die Aussagen geben vielmehr Tendenzen wieder, einzelne Kommunen mögen sich davon mehr oder weniger unterscheiden. In vielen Kommunen gibt es einzelne Personen oder kleinere Gruppen, die intern durch kontinuierliche Selbstreflexion die eigene Arbeit auf den Prüfstand stellen und zu verbessern suchen. Vermeintliche Stärken sind jedoch keine, wenn sie lediglich von Selbstbehauptungen ausgehen – sie sollten daher regelmäßig und systematisch auf den Prüfstand gestellt werden, möglichst unter Einbeziehung unterschiedlicher Anspruchsgruppen. Pointiert: Wenn der Koch die Suppe probiert, dann ist dies formative Evaluation / Selbstevaluation, wenn der Gast sie probiert, dann ist es summative Evaluation / Fremdevaluation. Diese Überlegungen fließen maßgeblich in das Modell einer Umsetzung der Qualitätsentwicklung im Rahmen des DKBM ein.

Umsetzung: Qualitätsentwicklung im Rahmen des DKBM

Das nachfolgende Modell skizziert die Kernkomponenten einer Qualitätsentwicklung im Rahmen des DKBM:



Das Modell verbindet die Qualitätsentwicklung mit anderen Komponenten des DKBM und überführt es in einen Prozessablauf:

- Ausgangspunkt der Qualitätsentwicklung bilden strategische Ziele, die entweder als Vorgabe oder im Rahmen getroffener Vereinbarungen die Bildungsarbeit anleiten.
- Die Datenbasierung bietet spezifische Aussagen darüber, in welchem Umfang die Ziele bereits realisiert sind. Die notwendigen Daten sind häufig nicht vollständig, zumeist bedürfen sie einer Interpretation.
- Die Datenauswertung beinhaltet eine mehrperspektivische, kooperative Interpretation der Zielerreichung.
- Bei den Anschlussaktivitäten steht im Vordergrund, auf der Grundlage der bestehenden Ziele und den interpretierten Daten Konsequenzen und Entscheidungen über Folgemaßnahmen zu treffen. Dies kann sowohl zu Ziel- als auch zu Maßnahmenanpassungen führen.
- Korrespondierend hierzu steht die Ressourcensicherung, d.h. es muss sichergestellt werden, dass für die Umsetzung der Maßnahmen hinreichend Zeit, Geld und Personal verfügbar ist.

Innerhalb des DKBM kann die Qualitätsentwicklung in unterschiedlichen Stufen mit unterschiedlicher Reichweite aufgebaut werden: von einzelnen Projekten über eines oder mehrerer Ressorts bis zur umfassenden Erfassung aller bildungsrelevanten Ressorts. Die Umsetzung kann dabei zunächst punktuell und pilotmäßig erfolgen, im Fortgang dann systematisch und kontinuierlich. So müssen beispielsweise nicht alle strategischen Ziele gleichzeitig aufgenommen werden, sondern es kann ein Fokus auf prioritäre Ziele gelegt werden.

Bei der Datenbasierung kann zunächst mit der Verwendung vorhandener Daten begonnen werden, bevor als prioritär erachtete neue Daten erhoben werden. Die Datenauswertung kann zunächst im kleineren Kreis, später dann multiperspektivisch unter Einbeziehung eines größeren Kreises erfolgen. Bei den Maßnahmen kann der Fokus zunächst auf prioritäre Veränderungen gerichtet und nicht alles zur gleichen Zeit auf den Kopf gestellt werden. Die Organisation von Ressourcen im Sinne notwendiger Unterstützungen kann sich ebenfalls zunächst auf das Bohren dünner Bretter konzentrieren, bevor die aufwendigeren Themen aufgenommen werden. In diesem Sinne ist die Qualitätsentwicklung gut skalierbar.

Parallel zu diesen Überlegungen können kritische Punkte adressiert werden, an denen die Umsetzung schnell scheitern kann. Einige Beispiele:

- Die Ziele bleiben unklar – oder im Spannungsfeld zwischen Bedeutung vs. Erreichbarkeit erfolgt zu schnell die Ausrichtung an schnell erreichbaren, aber wenig bedeutsamen Zielen.
- Die Datenbasierung orientiert sich einseitig an dem Messbaren – das Gemessene ist aber nicht immer auch das Angemessene.
- Die Datenauswertung wird (zu sehr) überformt durch die Verfolgung von Einzelinteressen, so dass der Zielbezug aus dem Blick gerät.
- Die Maßnahmenplanung bleibt unverbindlich und daher ungewiss. So kann die Qualitätsentwicklung schnell ohne Konsequenzen bleiben.

Thesen zur Diskussion

Anstelle einer Zusammenfassung sollen die Kernüberlegungen nochmals in einigen Thesen zusammengeführt werden:

1. Es gibt nicht die gute oder schlechte Bildungskommune – alle sind ein bisschen gut und ein bisschen schlecht!
Und: Alle können besser werden!
2. Qualitätsentwicklung besitzt in der kommunalen Bildungsarbeit noch (viel) „Luft nach oben“!
3. Qualitätsarbeit in Zeiten hoher Innovationsrasanz folgt dem Paradigma einer Qualitätsentwicklung!
4. Qualitätsentwicklung ist eine Kernkomponente einer modernen Bildungskommune!
5. Qualitätsentwicklung verzahnt sich mit anderen Komponenten eines DKBM im Rahmen eines Prozessmodells!
6. In diesem Rahmen stützt sich die Qualitätsentwicklung auf strategische Ziele, eine gute Datenbasis, die Unterstützung der Amtsleitung und die partizipative Mitwirkung der relevanten Akteure!
7. Qualitätsentwicklung beinhaltet einen kontinuierlichen, zyklischen Prozess, in dem Fehler eine Quelle des Lernens darstellen!
8. Qualitätsentwicklung darf nicht zu einem „Vollgas im Leerlauf“ werden!

Die Kunst der Qualitätsentwicklung besteht nicht darin, alles richtig zu machen, sondern darin, die richtigen Dinge anzupacken!

↳ Text: Prof. Dr. Dieter Euler, Universität St. Gallen, Institut für Wirtschaftspädagogik

Über den Autor:

Wirtschaftspädagoge Prof. Dr. Dieter Euler von der Universität St. Gallen bildet gemeinsam mit Prof. Dr. Peter Sloane von der Universität Paderborn die Wissenschaftliche Begleitforschung der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement. Mit seinem Team unterstützt und berät Prof. Dr. Euler u.a. die Transferagentur Bayern bei konzeptionellen Fragestellungen und Entwicklungsprozessen.

Wirkungsorientierte Qualitätssicherung als Garant für Akzeptanz

Im Gespräch mit Hartmut Allgaier und Linda Steger, Stadt Freiburg



Hartmut Allgaier leitet seit 2014 das kommunale Bildungsmanagement in Freiburg und verantwortet u.a. das Handlungsfeld „Bildung für nachhaltige Entwicklung“. Für dieses Handlungsfeld beginnt er gerade damit, eine wirkungsorientierte Qualitätssicherung aufzubauen.



Linda Steger hat bei LEIF (Lernen erleben in Freiburg) den Wegweiser Bildung aufgebaut und dabei eine wirkungsorientierte Qualitätssicherung verankert, die heute noch trägt. Sie ist verantwortlich für die Durchgängige Sprachbildung in Freiburg, die inzwischen in fünf Freiburger Stadtteilen Einzug gehalten hat bzw. hält und auch auf dieser Ebene über Kooperationsstrukturen und partizipativ erarbeitete Zielssystematiken verfügt.

Die Stadt Freiburg hat am Förderprogramm „Lernen vor Ort“ (2009-2014) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung teilgenommen, im Rahmen dessen die Initiative LEIF (Lernen erleben in Freiburg) entstanden ist. Nach Programmende fusionierte die Stadt im September 2014 die aufgebauten Kooperationsstrukturen aus LEIF mit den etablierten Kooperationen aus dem baden-württembergischen Landesprogramm Bildungsregionen zur Stabsstelle Freiburger Bildungsmanagement. Die Stadt Freiburg entwickelte mit den Gremien des Freiburger Bildungsmanagements eine wirkungsorientierte Qualitätssicherung, die sowohl partizipative Prozesse als auch formative Evaluationen umfasst. Wie dies konkret aussieht und welche Mehrwerte sich daraus ergeben, erfahren Sie im nachfolgenden Gespräch mit Hartmut Allgaier, dem Leiter des Kommunalen Bildungsmanagements in Freiburg und seiner Stellvertreterin, Linda Steger.

Transferagentur Bayern: Weshalb braucht es aus Ihrer Sicht eine wirkungsorientierte Qualitätssicherung im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement (DKBM)? Was ist Ihrer Einschätzung nach der Mehrwert dabei?

Allgaier: Mit der wirkungsorientierten Qualitätssicherung für unser DKBM in Freiburg schlagen wir zwei Fliegen mit einer Klappe: Auf der einen Seite bietet sie eine hervorragende Verbindung zwischen Steuerung und Evaluation. Die formative Evaluation liefert uns Wissen, um Prozesse fortlaufend in Richtung der gewünschten Wirkungen zu steuern. Auf der anderen Seite erleben wir, dass der Grad der Umsetzung und Zielerreichung von partizipativ erarbeiteten Zielen und Erfolgskriterien deutlich höher ist als ohne Partizipation. Die Akteure identifizieren sich stärker mit den Zielen, wenn sie von Anfang an einbezogen werden.

Die Qualitätssicherung ist für uns ein zentraler Bestandteil des Akzeptanzmanagements und der Garant dafür, die zentralen Akteure mitzunehmen. Auf der Prozessebene stellen wir die größtmögliche Beteiligung sicher. Auf der Ergebnisebene vergewissern wir uns mit allen Beteiligten, noch auf Kurs zu sein. Außerdem können wir jederzeit gegenüber der Politik und den Entscheiderinnen und Entscheidern Transparenz darüber herstellen, welche Ziele wir verfolgen und wo wir stehen.

Wie hat sich der Weg zur wirkungsorientierten Qualitätssicherung gestaltet?

Steger: Wir haben gemeinsam mit den Gremien des Freiburger Bildungsmanagements eine Zielsystematik erarbeitet, die die Qualitätssicherung unseres DKBM in Freiburg gewährleistet. Unsere Zielsystematik beinhaltet langfristige Leitziele, die wir weiter heruntergebrochen haben. Daher haben wir auch Mittelziele erarbeitet, die die Leitziele mittelfristig beschreiben. Mit unseren Detailzielen konkretisieren wir die Maßnahmen, die wir in Zieleworkshops mit kommunalen und verwaltungs-externen Akteuren erarbeiten.

Dadurch hat alles Handeln auf der operativen Ebene einen strategischen Rahmen bekommen. Die Qualitätssicherung gibt allen Beteiligten eine Orientierung. Denn für die Akteure ist es wichtig zu wissen, für welche Ziele sie arbeiten. Die Qualitätssicherung hilft uns außerdem auf der Maßnahmenebene zu überprüfen, ob die gewünschten Wirkungen erreicht werden. Dabei werden alle Akteure je nach Zielebene beteiligt: An den Leitzielen die Mitglieder des Steuerkreises, an den Mittelzielen der Beirat und auf der Ebene der Detailziele, d.h. der Maßnahmen, die Leitungen und Fachkräfte der beteiligten Einrichtungen.

Welche Herausforderungen sind Ihnen dabei begegnet und wie konnten diese gelöst werden?

Allgaier: Ich sprach vorhin von der Partizipation der beteiligten Akteure. In diesem Zusammenhang sehe ich es als Herausforderung an, ein Commitment für eine gemeinsam erarbeitete Qualitätssicherung aufrecht zu erhalten. Dies ist eine dauerhafte Aufgabe, insbesondere im Falle von Personalwechseln auf der Führungsebene. Entscheiderinnen bzw. Entscheidern, die die einzelnen Prozessschritte oder auch den Gesamtprozess nicht kennen, muss immer wieder das Bekenntnis zu ehemals vereinbarten Zielen abgerungen werden.

Nicht alle erkennen, dass die Umsetzung von Konzepten umso besser und nachhaltiger gelingen kann, wenn sie in einen größeren Rahmen eingebettet sind. Und wenn sie mit Kooperationsstrukturen hinterlegt sind, die die Maßnahmen, Programme, Konzepte tragen.



Können Sie uns anhand eines konkreten Beispiels erläutern, wie die Qualitätssicherung bei Ihnen vor Ort heute aussieht?

Steger: Ja, zum Beispiel die „Durchgängige Sprachbildung“: Die Ergebnisse aus den Ersteinschulungsuntersuchungen haben schon vor über zehn Jahren gezeigt, dass jedes vierte Kind in Freiburg ein Jahr vor Schuleintritt einen erhöhten Sprachförderbedarf hat. Dies hatte die damalige Bildungsbürgermeisterin zum Anlass genommen, dieses Thema auf der politischen Ebene zu bearbeiten. Wir haben dann zunächst eine Kooperationsstruktur auf der Leitungsebene aufgebaut und eine Steuergruppe mit Amtsleitungen und Geschäftsführungen von Einrichtungen im Lebenslangen Lernen eingerichtet. Die Steuergruppe hat die oben bereits allgemein beschriebenen Leit- und Mittlerziele für eine „Durchgängige Sprachbildung“ in Freiburg formuliert und vorgegeben, zunächst die 0- bis 10-jährigen Kinder mit ihren Eltern als Letztzielgruppe in den Fokus zu nehmen sowie sozialraumorientiert vorzugehen.

Auf dieser Grundlage haben wir weitere Kooperationsstrukturen mit Expertinnen und Experten auf der Ebene der Leitungen und Fachkräfte aus Einrichtungen mit Angeboten für die 0- bis 10-Jährigen aufgebaut. Dazu gehören neben den Kitas und Schulen auch das Gesundheitsamt, die Hochschulen, die Schulaufsicht, städtische Ämter, Bildungsträger aus dem non-formalen Bereich u.v.m. In einer Konzeptgruppe entwickeln wir gemeinsam mit delegierten Expertinnen und Experten die Konzepte der Umsetzung. Bevor wir in die Umsetzung gehen – oder auch währenddessen – stimmen wir diese in den Gremien der „Durchgängigen Sprachbildung“ auf allen Hierarchieebenen ab. Diese Kombination aus Top-down- und Bottom-up-Prozessen trägt dazu bei, dass die Konzepte von den Beteiligten auf allen Hierarchiestufen getragen werden.

Was würden Sie Kommunen empfehlen, die sich ebenfalls auf den Weg zu einer Qualitätsentwicklung machen möchten?

Allgaier: Eine partizipative Qualitätssicherung braucht ein kontinuierliches Akzeptanzmanagement, für das zeitliche Ressourcen eingeplant werden müssen. Wichtig ist auch, dass man einzelne Akteure hat, die das Konzept der wirkungsorientierten Qualitätssicherung in Verbindung mit der Zielesystematik verstehen und mittragen.

Ansonsten: einfach anfangen! Schritt für Schritt beginnen, die Systematik klein aufbauen, nicht gleich mit dem großen Wurf starten. Bei Schlüsselakteuren prozesshaft in einem Handlungsfeld beginnen und Lernprozesse veranlassen. Denn letztlich geht es um organisationales Lernen.

↳ Das Interview führte: Regionalbüro Süd

Weitere Informationen:

Publikation „Partizipative Qualitätssicherung in der Bildungsarbeit“

 www.leif-freiburg.de/qualitaetssicherung/ueber-qs

Zielesystematik

 www.freiburg.de/pb/231207.html

Handreichung und Videos zur „Durchgängigen Sprachbildung“

 www.freiburg.de/sprachbildung

IMPRESSUM

TRANSFER aktuell, Ausgabe 2021, Magazin der Transferagentur Bayern

Herausgeber: Transferagentur Bayern für Kommunales Bildungsmanagement

Regionalbüro Süd: Deutsches Jugendinstitut e. V., Nockherstr. 2, 81541 München; Telefon: 089/62306-229, Fax: 089/62306-162

Regionalbüro Nord: Europäische Metropolregion Nürnberg, Theresienstr. 9, 90403 Nürnberg; Telefon: 0911/231-78480, Fax: 0911/231-7972

E-Mail: bayern@transferagenturen.de, Web: www.transferagentur-bayern.de

Redaktion: Heike Großkurth, Korbinian Hollunder, Anet Holzwig, Theresa Kern, Gerlinde Knöpfle, Dr. Max Reinhardt, Eva Schmiedeberg, Franziska Thomas, Melina Verhoven

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

Gestaltung: Sunstudio Art, Augsburg

Druck: K. Schmidle Druck und Medien GmbH, Ebersberg

Bildnachweis: iStock/T. Jorruang (Titel, S. 3), Ulrike Nitsche (S. 2), Rudi Ott (S. 2), Dieter Euler (S. 4), Stadt Freiburg (S. 8, 9), Landkreis Bamberg (S. 11), Stadt Heilbronn (S. 12), Landkreis Oberallgäu (S. 13), Landkreis Pfaffenhofen a.d. Ilm (S. 14)

GEFÖRDERT VOM



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

Praxisbeispiel Landkreis Bamberg



Lernförderung gegen Corona-Lücken – Qualität durch Evaluation sichern

Im Sommer 2020 initiierte das Bildungsbüro des Landkreises Bamberg gemeinsam mit der Volkshochschule Bamberg-Land (VHS) eine landkreisweite Lernförderung gegen Corona-Lücken an Grund- und Mittelschulen. Zentrale Aspekte der Qualitätsentwicklung konnten dabei von Beginn an in die Planungen integriert werden und trugen zu einer fortwährenden Optimierung der Maßnahme bei.

Der lange Distanzunterricht während der Corona-Pandemie hat bei vielen Schülerinnen und Schülern zu teilweise gravierenden Lernrückständen geführt.

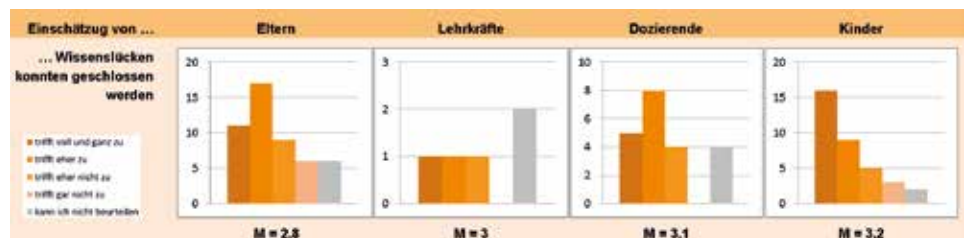
Das Bildungsbüro stieß daher ein zusätzliches Lernförderangebot 2020 an, das mittlerweile im Landkreis etabliert ist. An 19 Schulstandorten meldeten Eltern im ersten Sommer für insgesamt 29 Kleingruppen über 150 Schülerinnen und Schüler der Jahrgangsstufen 1–6 an. Dozierende der VHS sowie Lehramtsstudierende der Universität Bamberg leiteten die Kurse. Das Bildungsbüro übernahm wichtige Planungsaspekte wie z.B. die Bedarfsabfrage bei den Schulen, die Abfrage des individuellen Förderbedarfs der teilnehmenden Kinder sowie die Evaluierung der Kurse im Nachgang.

In den Oster- und Pfingstferien 2021 fand diese Art der Lernförderung zwei weitere Male statt. Das Besondere dabei: Das Konzept wurde immer weiter angepasst. Der erste Durchgang beinhaltete „nur“ eine dreistündige Förderung an sechs Tagen, die die meisten Eltern selbst zahlen mussten. In den Pfingstferien wurde die Lernförderung durch ein gemeinsames Mittagessen und ein Kulturprogramm am Nachmittag erweitert. Mittel des Bundesprogramms „Kultur macht stark“ / Talentcampus wurden erfolgreich eingeworben, sodass der Elternbeitrag entfallen konnte. Auch für die Neuauflage in den Sommerferien 2021 wurde die Lernförderung weiter verbessert.

Die VHS mit ihren Strukturen zur Abwicklung derartiger Kurse war für das Bildungsbüro der perfekte Partner zur Umsetzung der Lernförderung. Dabei ging es auch um die unterschiedlichen Förderbedarfe der Kinder: „Die individuelle Abstimmung zwischen Eltern, Lehrkräften und Dozierenden zu den unterschiedlichen Förderbedarfen der Kinder gehört zum Komplexesten, was ich in meiner langen Zeit als VHS-Leiter erlebt habe“, sagt Joachim Schön.

Die Qualitätsentwicklung war von Beginn an ein wichtiger Bestandteil der Planungen. Um das Angebot zielgenauer zu gestalten, entwarf das Bildungsbüro in enger Abstimmung

mit der VHS Feedbackbögen, die sich an Dozierende ebenso wie an die Kinder, ihre Eltern und ihre Lehrkräfte richteten und online über LimeSurvey durchgeführt wurden. Jede der drei Zielgruppen beurteilte ähnliche Aspekte, z.B. hinsichtlich der Zusammensetzung der Lerngruppe, der Freundlichkeit der Kursleitung oder der Passung der Aufgabenschwierigkeit, sodass eine Differenzierung nach Selbst- und Fremdwahrnehmung im Gruppenvergleich möglich war und somit das Ergebnis aussagekräftiger wurde. Beispielsweise wurden Lehrkräfte, Eltern, Kinder und Dozierende danach gefragt, ob Wissenslücken geschlossen werden konnten (s. Abbildung).



In der Evaluation wurden gleiche Aspekte aus Perspektive verschiedener Zielgruppen erfragt.

Die Ergebnisse der Evaluation belegten von Anfang an eine große Zufriedenheit der Beteiligten sowie einen klar wahrgenommenen Nutzen der Lernförderung. Die unterschiedlichen Perspektiven der Befragten und die offen erfragten Rückmeldungen zu Herausforderungen und Anregungen wurden von der VHS und dem Bildungsbüro gemeinsam abgewogen: So konnte die Lernförderung von Mal zu Mal optimiert werden. Während beispielsweise anfangs die empfohlenen Lehrmaterialien zu jedem Kind über die Klassenlehrkräfte erfragt wurden, wird diese Information nun bei der Kursbuchung von den Eltern angegeben. Diese und weitere Verbesserungsideen ergaben sich direkt aus der Evaluation, die somit zu einem wertvollen Planungsinstrument wurde und den langfristigen Erfolg der Maßnahme sichert.

Text: Bildungsbüro Landkreis Bamberg



Weitere Informationen:

Bildungsregion Bamberg:
Lernförderung gegen
Corona-Lücken

www.bildungsregion-bamberg.de/vernetzung/lernfoerderung

Praxisbeispiel Stadt Heilbronn

Bildungsbericht ermöglicht regelmäßige Überprüfung der Leitziele

Die Bildungsregion Heilbronn dokumentiert die Entwicklung des Bildungsgeschehens im Bildungsbericht (neben der Schulstatistik). Seit Einführung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements werden die grundlegenden Ziele der Bildungspolitik in Heilbronn entlang von festgelegten Indikatoren und Kennzahlen evaluiert.

Die vier sogenannten „Leitziele des Kommunalen Bildungsmanagements“ wurden aus dem „Stadtentwicklungsplan 2000 plus“ abgeleitet und lauten:

- Gleichberechtigte Teilhabe aller Kinder und Jugendlichen an Bildung, um ihnen faire Bildungschancen zu eröffnen
- Schaffung gleicher Ausbildungs- und Beschäftigungschancen
- Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Förderung der Integration und des Zusammenlebens der Generationen.

Für diese vier Leitziele richtete man konkrete Handlungsfelder und Maßnahmen zielorientiert aus. Erstmals evaluiert wurden die Leitziele im ersten Bildungsbericht 2010. Die Evaluierung erfolgt seitdem alle zwei Jahre, um Entwicklungen im Zeitverlauf darzustellen. Durch das Aufzeigen von langfristigen Entwicklungen, kann die Wirkung von geänderten Rahmenbedingungen an den Indikatoren und Kennzahlen abgelesen werden. Dies dient als Basis für bildungspolitische Entscheidungen.

Die im Bildungsbericht dargestellten Indikatoren und Kennzahlen wurden aus den Handlungsfeldern abgeleitet. Für den Bildungsbericht werden Indikatoren und Kennzahlen aus verschiedenen Quellen, wie der Schulstatistik, Daten des Statistischen Landesamtes, der Agentur für Arbeit oder Ämtern der Stadt eingeholt. Zum Teil werden sie auch durch das Bildungsmanagement selbst erhoben. Auffälligkeiten werden in den Gremien (Lenkungsgruppe Bildung und Betreuung oder Bildungsbeirat) diskutiert, Maßnahmen entwickelt und im Gemeinderat beschlossen.

Ein Beispiel sind die Übertrittsquoten, die unter dem ersten Leitziel für eine gleichberechtigte Bildungsteilhabe aller Kinder und Jugendlichen beobachtet werden. Mit dem Ziel, die Übertrittsquoten auf das Gymnasium und die Realschule zu erhöhen, betrachtete das Bildungsbüro die Kennzahlen kritisch.



Ergebnis der Betrachtung war, dass die Übertrittsquote an Gymnasien von 2007/08 bis 2019/20 um ca. zehn Prozent gestiegen ist, an Realschulen um ca. sechs Prozent. Die Übertrittsquote auf eine Werkrealschule ist im gleichen Zeitraum hingegen um ca. 30 Prozent gefallen. Die Verwaltung hat folgerichtig mit einem Gemeinderatsbeschluss im Jahr 2015 das Schließen von fünf der damals acht Werkrealschulen erwirkt und mit einem Gemeinderatsbeschluss im Jahr 2020 das Schließen zwei weiterer Werkrealschulen. Zukünftig wird es zwei starke Werkrealschulstandorte in der Kernstadt mit einem nachfragegerechten Profil geben. Zudem besuchen mehr Schülerinnen und Schüler Gymnasien und Realschulen.

Bei allen Erfolgen gibt es auch Herausforderungen bei der Evaluation der Leitziele. So ist es nicht immer ganz einfach, Daten zu beschaffen – unter anderem auch wegen des Datenschutzes – und die Indikatoren und Kennzahlen stetig zu reflektieren und anzupassen.



Seit 2010 evaluiert die Stadt Heilbronn ihre Leitziele alle zwei Jahre im Bildungsbericht.

Die Beteiligung der Akteure durch regelmäßige Gremien und Arbeitsgemeinschaften ermöglicht einen Austausch und eine Diskussion sowie das Einholen von Expertenmeinungen zu aktuellen Themen. Dies trägt zur positiven Weiterentwicklung der Bildungslandschaft bei. Damit die Etablierung von Leitzielen gelingen kann, sollten relevante Akteure frühzeitig eingebunden werden.

Auch die Einhaltung der Jahresplanung ist ein wichtiger Faktor. In Zusammenarbeit mit der Transferagentur Bayern hat das Bildungsbüro Heilbronn 2019 einen Jahreszyklus zum Bildungsmonitoring erstellt. Dadurch ist das Zeitmanagement erleichtert worden.

↳ Text: Bildungsbüro Stadt Heilbronn

Weitere Informationen:

Bildungsbüro Stadt Heilbronn
www.heilbronn.de/bildung/kommunales-bildungsmanagement/bildungsbuero.html



Praxisbeispiel Landkreis Oberallgäu

Regelmäßige Evaluation der Bildungsberatung schafft Fakten für Optimierung

Unter dem Leitgedanken des Landkreises Oberallgäu „Kein Talent darf verloren gehen“ wird die Bildungslandschaft im Oberallgäu kontinuierlich weiter vorangebracht. Um die Qualität stets zu verbessern, werden beispielsweise die Angebote der Bildungsberatung regelmäßig evaluiert und damit plausible Fakten für eine Optimierung geschaffen.



Die bereits seit mehreren Jahren laufende trägerneutrale Bildungsberatung des Landkreises, angesiedelt in der Oberallgäuer Volkshochschule in Sonthofen, stellt dabei ein wichtiges Angebot in der Bildungsregion Oberallgäu dar. Das Bildungsbüro entwickelte und führte einen speziell erarbeiteten Evaluationsbogen für den Landkreis Oberallgäu ein. Mit Hilfe dieses Monitorings konnte der Landkreis das bestehende Angebot optimieren und mit neu dazugewonnenen Erkenntnissen auf die konkreten Bedürfnisse und Gegebenheiten vor Ort anpassen. Mit dem Ziel ein flächendeckendes und wohnortnahes Angebot zu schaffen, kam es daher im Jahr 2017 zu einer Neuauflage der Bildungsberatung mit mobilem Ansatz, welcher inzwischen als sehr gewinnbringend wahrgenommen wird.

Für das Projekt der mobilen Bildungsberatung wurden spezifische Erfolgsindikatoren, wie zum Beispiel die Annahme der Beratungsorte in den einzelnen Gemeinden, die Herkunft der zu Beratenden und die Wirksamkeit der verschiedenen Werbekanäle, entwickelt. Der entsprechende Bewertungsbogen wird direkt im Nachgang an die Beratung anonym von den Teilnehmenden ausgefüllt. Ein halbes Jahr nach dem Beratungstermin wird nach vorheriger Einwilligung ein zweiter Bewertungsbogen mit anonymem Rücksendetikett verschickt. Ziel ist es, im Rahmen einer zweiten Nachevaluation den langfristigen Nutzen der Bildungsberatung festzustellen.

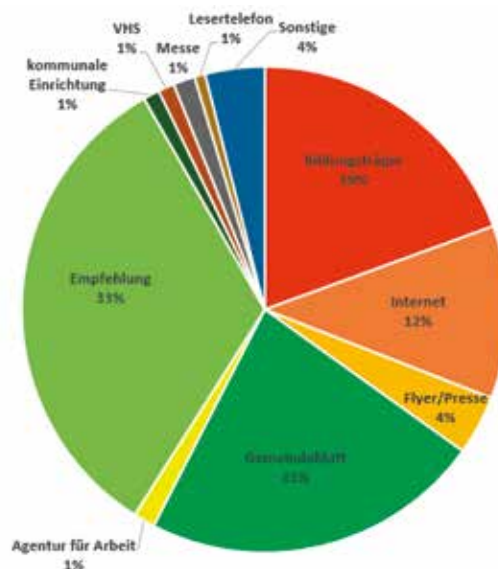
Zusätzlich zu halb- bzw. vierteljährlichen Zwischengesprächen der Bildungsberatung, der Oberallgäuer Volkshochschule und dem Bildungsbüro, findet seit 2018 jährlich eine ausführliche Reflexion mit erster und zweiter Evaluation des Gesamtangebots „Bildungsberatung“ statt.

Neben der Altersstruktur und dem Geschlecht der Ratsuchenden sowie dem Beratungsort wurden die Zielsetzungen der Beratung und die Zufriedenheit mit verschiedenen Aspekten des Angebots ausgewertet. Das Bildungsbüro übernimmt die Aufbereitung sowie Auswertung der erhobenen Daten. Die Ergebnisse werden als Diskussions- und Optimierungsgrundlage regelmäßig zielgruppenspezifisch in einer Präsentation für die beteiligten Institutionen und in politischen Entscheidungsgremien vorgestellt.

Qualitätsentwicklung ist ein wachsender und langfristiger Prozess, welcher Zeitressourcen in Anspruch nimmt und nicht immer gradlinig verläuft. Durch die aktive Einbindung aller beteiligten Partnerinnen und Partner von Beginn an und das Herstellen eines Mehrwerts kann dieser Prozess gemeinsam gestaltet und immer wieder optimiert werden.

Um eine Akzeptanz auch bei nicht direkt involvierten (Entscheidungs-)Personen herstellen zu können, ist eine stetige Transparenz der Ergebnisse wichtig. Schließlich bilden diese Ergebnisse aus dem datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement im dargestellten Beispiel die Möglichkeit, das Angebot der Bildungsberatung (einschließlich der Evaluation) optimal auf die Nachfrage der Bürgerinnen und Bürger vor Ort abzustimmen.

Ratsuchende erfahren von der Bildungsberatung Oberallgäu über:



Text: Bildungsbüro Landkreis Oberallgäu

Weitere Informationen:
Bildungsbüro Oberallgäu

www.oberallgaeu.org/bildung-wirtschaft-arbeit-gewerberecht/bildung/bildungsbuero-oberallgaeu

Praxisbeispiel Landkreis Pfaffenhofen a.d.Ilm

Leitgedanke und Werte bilden Basis für Qualitätsentwicklung

Der Landkreis Pfaffenhofen a.d.Ilm macht sich auf den Weg zu einer Qualitätsentwicklung im kommunalen Bildungsmanagement. Die von den Mitarbeitenden des Landratsamtes gemeinsam definierten Leitgedanken und Werte sollen Ausgangspunkt dafür sein.

Der Leitgedanke **Zusammen Leben Gestalten** und die fünf Werte **Respekt, Erfolg, Service, Verantwortung** und **Weiterentwicklung** beschreiben das Selbstverständnis des Landratsamtes Pfaffenhofen a.d.Ilm. Sie sind die Grundlage für das tägliche Handeln der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Entscheidungen, den Umgang miteinander und das Verhalten gegenüber den Bürgerinnen und Bürgern.



Leitgedanke und Werte sind ein Baustein des Qualitätsmanagements am Landratsamt und helfen, die Arbeit, die Leistungen und die Abläufe zu verbessern und weiterzuentwickeln. Der Prozess zur Entwicklung des Leitgedankens und der Werte wurde von der

Verwaltungsspitze, dem Landrat, initiiert und von seinem Büro koordiniert. Eingebunden waren alle Mitarbeitenden des Landratsamtes. So gab es Workshops sowohl für die Führungsebene als auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, bei einem Logowettbewerb für den Leitgedanken konnten die Mitarbeitenden ihre eigenen Ideen einbringen. Informiert über den Fortgang des Prozesses wurde über das Intranet und bei Personalversammlungen.

Die Umsetzung des Leitgedankens und der Werte und damit auch die Qualitätsentwicklung am Landratsamt ist ein kontinuierlicher Prozess. Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden die Umgangs- und Verhaltensgrundlagen immer wieder gezielt ins Bewusstsein gerückt: So werden die Mitarbeitenden über das Intranet und einen Flyer über Leitgedanken und Werte ausführlich informiert. Bei Neueinstellungen, insbesondere auch im Bereich der Nachwuchskräfte, wird ein großes Augenmerk auf die Vermittlung des Leitgedankens und der Werte gelegt. Auch bei Sachgebiets- oder Teambesprechungen, im Austausch mit Kolleginnen und Kollegen oder bei Beurteilungen wird das Thema immer wieder in den Mittelpunkt gerückt. Weitere Maßnahmen sind in Planung.

Der Leitgedanke und die gemeinsam definierten Werte sollen nun auch den Ausgangspunkt der Qualitätsentwicklung im kommunalen Bildungsmanagement bilden. Es ist geplant, bei der nächsten Bildungskonferenz Ziele für den Bereich Bildung anhand dieser Werte zu definieren; zum einen für das Bildungsbüro im Landratsamt und die Bildungsakteure im Landkreis (= Angebotsseite) und zum anderen für die Bürgerinnen und Bürger, die diese Angebote wahrnehmen (= Nachfrageseite).

Gemeinsam mit den relevanten Bildungsakteuren vor Ort sowie den Bürgerinnen und Bürgern könnten auf der Bildungskonferenz folgende Leitfragen diskutiert werden:

- Wie zeigt man Respekt und Anerkennung für einen Bildungsweg und die individuellen Lernfortschritte von Personen aller Altersstufen?
- Wie definiert sich Erfolg in der individuellen Bildungsbiografie bzw. für ein Bildungsangebot?
- Welche Service-Leistungen werden von den Bildungsakteuren angeboten? Was würden sich die Bürgerinnen und Bürger zusätzlich wünschen?
- Welche Verantwortung haben die Bildungsakteure gegenüber ihren Klienten und welche Verantwortung haben Personen für ihren eigenen Bildungserfolg?
- Wohin soll sich das Bildungsangebot des Landkreises weiterentwickeln? Was wünschen sich Bürgerinnen und Bürger und wo würden die Bildungsakteure ihren Schwerpunkt setzen?

Anhand der Ergebnisse kann anschließend überprüft werden, ob die Ziele der Angebots- und der Nachfrageseite übereinstimmen und sich ein eigener Leitgedanke unter der Überschrift **Zusammen Bildung Gestalten** formulieren lässt, der beide Seiten miteinander verbindet.

↳ Text: Landkreis Pfaffenhofen a.d.Ilm



Weitere Informationen:

Bildungsbüro Landkreis Pfaffenhofen a.d.Ilm

www.landkreis-pfaffenhofen.de/leben/bildung/bildungsbuero

WEITERE INFORMATIONEN

Zum Thema Qualitätsentwicklung im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement:

- **Veranstaltungsdokumentation:** Virtueller Fachtag der Transferagentur Bayern am 06.05.2021 zum Thema „Bildungserfolge sichern: die Bedeutung der Qualitätsentwicklung im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement“
www.transferagentur-bayern.de/materialien/dokumentationen
- **Weiterführende Links unter:**
www.transferagentur-bayern.de/materialien/weiterfuehrende-links

SAVE THE DATE

23. Juni 2022 Statuskonferenz II der Transferagentur Bayern | München

VERÖFFENTLICHUNGEN

Mediathek „Kulturelle Bildung“ mit zahlreichen Informationen sowie Anregungen aus der kommunalen Praxis:
www.transferagentur-bayern.de/materialien/mediathek-kulturelle-bildung



Publikation „Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement nachhaltig verankern – Tipps & Gelingensfaktoren aus der Praxis“

Mit Auslaufen der BMBF-Förderprogramme „Bildung integriert“ und „Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte“ werden viele Kommunen kurz- oder mittelfristig eine Entscheidung über die dauerhafte Sicherung der bisher aufgebauten kommunalen Bildungsmanagementstrukturen treffen müssen. Die Publikation „Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement nachhaltig verankern“ bietet Landkreisen und kreisfreien Städten, die vor genau dieser Hausforderung stehen, Tipps und Gelingensfaktoren aus der Praxis als Anregung für die Kommunaldebatten vor Ort.

Download unter: www.transferagentur-bayern.de/dkbm-nachhaltig-verankern



Publikation „Mit kommunalem Bildungsmanagement Herausforderungen gemeistert – Erfahrungen aus der Metropolregion Nürnberg & Nordbayern“

Kommunen sind zunehmend gefordert, gesellschaftliche Herausforderungen bezogen auf Bildung proaktiv zu gestalten und passende Lösungsansätze zu finden. In den letzten Jahren waren dies vor allem bildungspolitische Fragen zur Integration, Digitalisierung und zuletzt zu den Auswirkungen der Pandemie auf das Bildungsgeschehen.

Die Publikation zeigt anhand der Erfahrungen aus der kommunalen Praxis auf, wie die etablierten Kernelemente eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements die kommunale Handlungsfähigkeit steigern und zu besseren Ergebnissen führen.

Veröffentlichungstermin Ende 2021.



Broschüre „Standortfaktor Bildung – Entwicklungsfelder in der Metropolregion Nürnberg und Nordbayern“

Ende 2020 wurde mit den Bildungsbüros aus den nordbayerischen Kommunen Bildungsherausforderungen zusammengetragen und diskutiert, denen sich das kommunale Bildungsmanagement vor Ort widmen soll. Diese Erkenntnisse bilden die Basis für vier Entwicklungsfelder – Digitale Bildung, Demokratiebildung, Kulturelle Bildung und Ganztagsbildung –, zu denen jeweils ein Folder entstanden ist.

Sie richten sich vornehmlich an die örtliche Politik und Kommunalverwaltung und sind als Beitrag für die Verstetigungsbemühungen für Bildungsbüros zu sehen.

Veröffentlichungstermin Ende 2021.



Über die Transferagentur Bayern

Die Transferagentur Bayern für Kommunales Bildungsmanagement unterstützt Landkreise und kreisfreie Städte bei der (Weiter-)Entwicklung sowie Verstärkung von Managementstrukturen für eine aktive Gestaltung der kommunalen Bildungslandschaft. Zu ihren Leistungen zählen die Vermittlung von Know-how durch Qualifizierungsveranstaltungen, individuelle Beratung und Begleitung sowie die Vernetzung der Bildungsverantwortlichen im interkommunalen Erfahrungsaustausch.

Die Transferagentur Bayern ist ein Verbund aus dem Deutschen Jugendinstitut in München und der Europäischen Metropolregion Nürnberg. Zusammen mit acht weiteren Transferagenturen ist sie Teil der bundesweiten Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement und wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Transferagentur Bayern
Beraten. Qualifizieren. Vernetzen.

www.transferagentur-bayern.de

Transferagentur Bayern

Regionalbüro Süd

Deutsches Jugendinstitut e. V.
Nockherstraße 2
81541 München
Telefon: 089/62306-229
Fax: 089/62306-162

Regionalbüro Nord

Europäische Metropolregion Nürnberg
Theresienstraße 9
90403 Nürnberg
Telefon: 0911/231-78480
Fax: 0911/231-7972

E-Mail: bayern@transferagenturen.de

Web: www.transferagentur-bayern.de