

# Strategische Ziele wirken

VERBINDLICHE WEGWEISER FÜR ERFOLGREICHE  
BILDUNGSLANDSCHAFTEN

HANDREICHUNG



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement

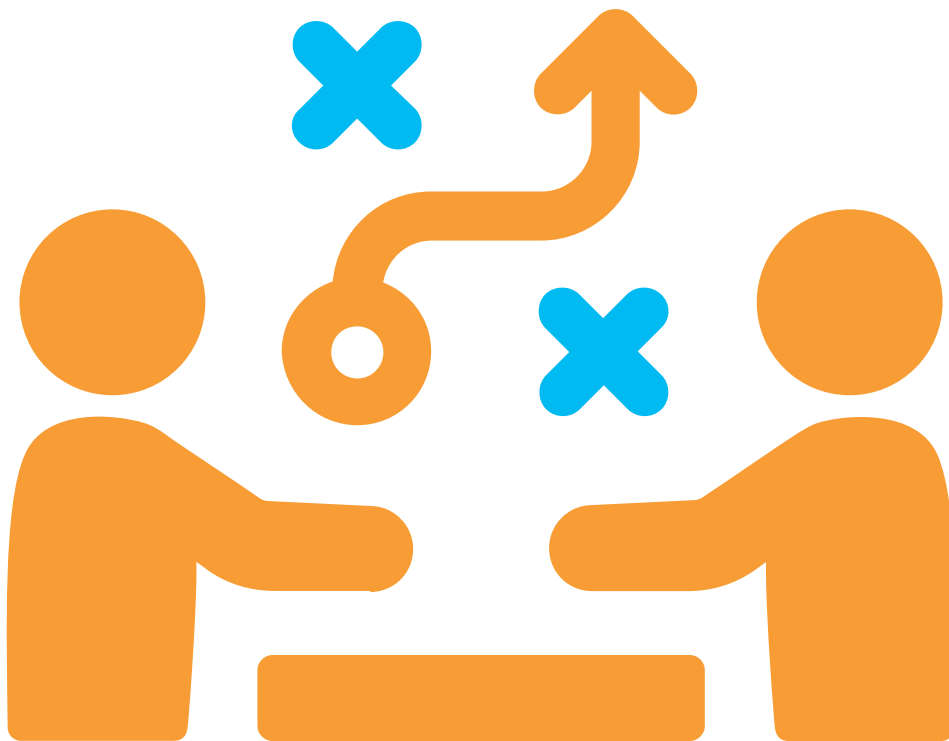
Agentur RLP-SL



# Inhalt

---

<b>Einführung</b>	<b>3</b>
Strategische Ziele sind Wirkungsziele	3
Kommunale Bildungslandschaften brauchen strategische Ziele	5
<b>Strategische Ziele nachhaltig entwickeln</b>	<b>6</b>
Unterschiedliche Akteure beteiligen	6
Den Zielentwicklungsprozess gestalten	9
Ziele transparent dokumentieren und mit Leben füllen	9
Ziele priorisieren	9
Zielerreichung überprüfen	9
Verbindlichkeit für strategische Ziele erreichen	11
<b>Reflexion</b>	<b>12</b>
Wichtige Handlungsfelder der Zielentwicklung	12
Reflexion der Arbeit mit den vorhandenen Zielen	13
Weiterentwicklung strategischer Ziele	16
<b>Zum Schluss</b>	<b>17</b>
<b>Anhang</b>	<b>18</b>



# Einführung

Bildungslandschaften sind dann erfolgreich, wenn sie die Bildungschancen für jede und jeden Einzelnen verbessern. Zwei Voraussetzungen sind dafür grundlegend: Erstens müssen die verschiedenen Bildungsangebote von den Bedarfen der Zielgruppen her gedacht und passgenau aufeinander abgestimmt werden. Und zweitens müssen sich die Bildungsakteure als Verantwortungsgemeinschaft begreifen, um den Erfolg zu erreichen. In keinem Fall stehen jedoch unbegrenzte Ressourcen für eine erfolgreiche Bildungslandschaft zur Verfügung. Auf dem Weg dahin sind partizipativ erstellte, strategische Ziele daher ein wichtiges Mittel. Zusammen mit einer guten Datenbasis bilden sie die Grundlage für den Aufbau eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements. Diese Handreichung zeigt Ihnen, was wirkungsvolle strategische Ziele ausmacht, wie Sie dahin kommen und wie Sie die bisherige Arbeit mit strategischen Zielen einordnen können.

## STRATEGISCHE ZIELE SIND WIRKUNGSZIELE

Strategische Ziele haben einen mittel- bis langfristigen Charakter und eine steuernde Funktion. Sie verknüpfen grundlegende, normative Zielvorstellungen (wie z. B. Leitbilder der Kommune) mit den von der Arbeitsebene durchgeführten Maßnahmen und Projekten. In einer Bildungslandschaft legen Sie mit Hilfe strategischer Ziele fest, welche Wirkung Sie bei Ihren Zielgruppen erreichen möchten. Sie definieren einen gewünschten Outcome,

der nach der Durchführung von Maßnahmen und Projekten bei Ihrer Zielgruppe oder in der Bildungslandschaft entstehen soll.

Dies kann

- eine Veränderung von Fähigkeiten bei der Zielgruppe oder
  - eine Veränderung im Handeln der Zielgruppe oder
  - eine Veränderung der Lebenslage der Zielgruppe sein.
- Die „Wirkungstreppe“ hilft Ihnen, die angepeilte Zielebene genau zu bestimmen.

## DIE WIRKUNGSTREPPE



Abbildung 1: Die Wirkungstreppe; in Anlehnung an: Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkung.



Um Ihre strategischen Ziele handhabbar zu machen, brechen Sie diese auf die Ebene des Handelns und der Maßnahmen herunter. Dies gelingt, indem Sie nach dem Weg zum Ziel fragen:

- Wie wollen wir die strategischen Ziele erreichen?
- Was müssen wir dafür tun?

Auf diese Weise operationalisieren Sie die strategischen Ziele, die oft noch etwas abstrakt formuliert sind. Aus den Antworten auf diese Fragen lassen sich konkrete operative Ziele ableiten. Diese sind kurz- bis mittelfristig erreichbar. Operative Ziele dienen der Umsetzung einzelner Projekte und steuern die jeweiligen Handlungen auf Arbeitsebene. Sie stellen damit auf Leistungen (Output) ab, die sie erreichen möchten. Strategische Ziele hingegen formulieren Sie mit Blick auf die zu erreichende Wirkung bei der Zielgruppe (Outcome).

In Abbildung 2 sehen Sie die verschiedenen Zielebenen, wie sie sich hinsichtlich ihres Fokus unterscheiden und welcher Personenkreis in deren Entwicklung und Überprüfung typischerweise beteiligt wird.

### Literaturtipp

Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Rheinland-Pfalz-Saarland (2019): Kommunales Bildungsmanagement. Kernelemente und Entwicklungstypen. Handreichung. Online verfügbar unter [https://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de/fileadmin/user\\_upload/Themenbereich/Die\\_Transferagentur/Layout\\_DKBM\\_Web.pdf](https://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de/fileadmin/user_upload/Themenbereich/Die_Transferagentur/Layout_DKBM_Web.pdf)

Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Mitteldeutschland (TransMit) (2018): Bildungspolitische Ziele mit Hilfe von Indikatoren abbilden. Handreichung. Halle (Saale), Leipzig. Online verfügbar unter [https://www.transferagentur-mitteldeutschland.de/fileadmin/Publikationen/Handreichungen/Handreichung\\_TransMit\\_Bildungsziele\\_und\\_Indikatoren.pdf](https://www.transferagentur-mitteldeutschland.de/fileadmin/Publikationen/Handreichungen/Handreichung_TransMit_Bildungsziele_und_Indikatoren.pdf)

Ebene	Fokus	Beteiligter Personenkreis
normativ	grundlegende Ziele Unterstützung sicherstellen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verwaltungsspitze</li> <li>• Ebene der Geschäftsführung verwaltungsexterner Bildungsakteure z. B.: Kammern, Jobcenter ...)</li> </ul>
strategisch	Verknüpfung zwischen grundlegenden Zielen und konkreten Maßnahmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitungen wichtiger Ämter</li> <li>• Leitungen wichtiger verwaltungsexterner Akteure</li> </ul>
operativ	themenorientiert Maßnahmen umsetzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeitende auf Arbeitsebene</li> </ul>

Abbildung 2: Abgrenzung der Zielebenen; in Anlehnung an: Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Nord-Ost: Toolkit 1 zum kommunalen Bildungsmanagement.

## KOMMUNALE BILDUNGSLANDSCHAFTEN BRAUCHEN STRATEGISCHE ZIELE

Die Entwicklung strategischer Ziele ist für die Kommune aus vielen Gründen hilfreich und notwendig.

### Strategische Ziele

1. haben eine Kompassfunktion. Sie können z. B. die Arbeit Ihres Bildungsbüros (Projekte, Maßnahmen, Initiativen ...) daran ausrichten und in einem größeren Rahmen begründen. Auf diese Weise ist es Ihnen möglich im Abgleich mit dem eigenen Tun zu überprüfen, ob die bearbeiteten Projekte oder Maßnahmen weiterhin einen Beitrag zur Zielerreichung leisten.
2. legitimieren das Vorgehen und motivieren zur Mitarbeit. Strategische Ziele werden in der Regel mit möglichst breiter Beteiligung der relevanten Akteure und teilweise unter Einbeziehung der Zielgruppen entwickelt. Verabschieden zudem politische Gremien wie Kreistag, Stadtrat oder bildungsbezogene Fachausschüsse die Ziele, verschafft dies dem Vorgehen eine starke Legitimation. Da nun die Richtung klar und der Kurs abgestimmt ist, motivieren so entwickelte strategische Ziele auch andere Akteure dazu, an ihrer Erreichung mitzuwirken.
3. rechtfertigen den Einsatz von Ressourcen für Maßnahmen und Projekte, mit denen die Ziele erreicht werden sollen.
4. berücksichtigen die vielfältigen Perspektiven auf eine Herausforderung, wenn sie durch unterschiedliche Akteure entwickelt werden. (Kurz und Kubek 2013)

Doch nicht nur der Zielentwicklungsprozess ist für kommunale Bildungslandschaften bedeutsam. Bildungsziele entfalten ihre volle Zugkraft, wenn sie Teil einer Gesamtstrategie werden sowie von allen Akteuren der Bildungslandschaft getragen werden und für deren Aktivitäten handlungsleitend sind. Die kontinuierliche Weiterentwicklung der einmal gesteckten Bildungsziele schärft zudem die Konturen der kommunalen Bildungslandschaft (Euler 2019). Wie umfassend und nachhaltig in einer Kommune mit Bildungszielen gearbeitet wird, lässt sich in sogenannten Entwicklungstypen beschreiben (siehe Kapitel Reflexion).





# Strategische Ziele nachhaltig entwickeln

Für eine gelungene Zielentwicklung, die nachhaltig Wirkung entfaltet, müssen unterschiedliche Stränge verfolgt und miteinander verwoben werden. Diese Stränge betreffen folgende Fragen:

- „Wer muss beteiligt werden?“
- „Wie gestalte ich den Zielentwicklungsprozess?“
- „Wie dokumentiere ich die vereinbarten Ziele möglichst transparent?“
- „Wonach priorisiere ich die erarbeiteten Ziele?“
- „Wie erreiche ich Verbindlichkeit?“
- „Wie überprüfe ich meine Ziele?“

Bevor Sie diese Fragen allerdings genauer bearbeiten können (siehe nachfolgende Abschnitte), muss ein Auftrag zur Entwicklung strategischer Ziele durch die kommunale Leitungsebene erfolgen. Ohne diesen „Startschuss“ fehlt Ihnen eine wichtige Berechtigung, für den Prozess Zeit und Ressourcen einzusetzen. Erfolgt der Auftrag durch die Leitungsebene kommt dem Bildungsbüro eine moderierende und koordinierende Funktion zu, die bereits während des Zielentwicklungsprozesses Transparenz und Verbindlichkeit herstellt. Das wirkt sich ebenfalls positiv auf die angestrebte Nachhaltigkeit aus.

Das Bildungsbüro übernimmt eine zentrale Rolle

- in der Koordination, Synchronisation und Entscheidungsvorbereitung zwischen den Gremien,
- in der Umsetzungsplanung,
- bei der Herstellung von Transparenz sowie
- bei der zeitlichen Steuerung der Prozesse.

## UNTERSCHIEDLICHE AKTEURE BETEILIGEN

Innerhalb einer Kommunalverwaltung werden bildungsbezogene Themen von verschiedenen Ämtern und Akteuren aus zumeist unterschiedlichen Dezernaten bearbeitet. Der Kreis der zu beteiligenden Akteure ist abhängig davon, für welche Themen, Handlungsfelder oder Bildungsbereiche Sie den Prozess zur Zielentwicklung anstoßen wollen. Für abgegrenzte Bildungsbereiche wie

z. B. frühe Bildung ist ein spezifischer Kreis von Akteuren notwendig, damit Sie passende strategische Ziele formulieren können. Weitaus mehr Akteure beziehen Sie mit ein, wenn Sie strategische Ziele z. B. für die gesamte Bildungslandschaft definieren möchten.

Überlegen Sie, welche Akteure für ihre kommunenspezifische Zielentwicklung relevant sind, welche Expertise unbedingt gehört werden muss und wer entscheidend für die weitere Umsetzung ist. Dazu kommen je nach Thema oder Problemlage noch externe Akteure aus dem öffentlichen, privaten oder zivilgesellschaftlichen Sektor, die sich in der Bildungslandschaft engagieren (siehe Abbildung 3).

### TIPP

Weitere Informationen zur Durchführung von Stakeholder-Analysen im Bildungsbereich finden Sie in unserer Handreichung oder der Toolbox Analyse der DKJS:

Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Rheinland-Pfalz - Saarland (2021): Die Kooperationswerkstatt. Von der Idee in die Umsetzung kommen. Handreichung. Online verfügbar unter [https://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de/fileadmin/user\\_upload/Publicationen/Handreichung\\_Kooperationswerkstatt\\_Web.pdf](https://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de/fileadmin/user_upload/Publicationen/Handreichung_Kooperationswerkstatt_Web.pdf), zuletzt geprüft am 11.05.2021.

Willkommen bei Freunden; Deutsche Kinder- und Jugendstiftung: Toolbox Instrumente für die Analyse. Online verfügbar unter [https://www.dkjs.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/programme/WbF\\_Toolbox\\_Analyse.pdf](https://www.dkjs.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/programme/WbF_Toolbox_Analyse.pdf)

## Akteure der kommunalen Bildungslandschaft

### Kommunale Akteure

- ▶ Dezernate und Fachbereiche, in denen bildungsrelevante Fragen bearbeitet werden (z. B. Kita, Schule, berufliche Bildung, Weiterbildung, Kultur, Sport, Jugend und Soziales usw.)
- ▶ Kreisangehörige Kommunen (bei Landkreisen)
- ▶ Politische Gremien der Kommune (OB/Landrät:in, Kreistag/Stadtrat, Ausschüsse)
- ▶ Bei optierenden Kommunen: kommunaler Träger der Grundsicherung für Arbeitsuchende

### Staatliche Akteure

- ▶ Schulaufsichtsbehörden der Länder („Staatliche Schulämter“)
- ▶ Arbeitsagenturen
- ▶ Jobcenter

### Akteure der Zivilgesellschaft

- ▶ Stiftungen
- ▶ Vereine und Verbände
- ▶ Bürgerinitiativen
- ▶ Organisationen von/für Migrantinnen und Migranten

### Nutzer:innen von Bildungsangeboten

- ▶ Zielgruppen jeden Alters (Lebenslanges Lernen)

### Akteure der (lokalen) Wirtschaft

- ▶ Industrie- und Handelskammern
- ▶ Handwerkskammern
- ▶ Unternehmen
- ▶ Wirtschaftsverbände
- ▶ Gewerkschaften
- ▶ Kreishandwerkerschaften

### Bildungsanbieter

- ▶ Schulen und KiTas
- ▶ Kammern (Gewerbeförderungsanstalten)
- ▶ Volkshochschulen
- ▶ Freie Bildungsträger
- ▶ Hochschule und Fachhochschulen

Abbildung 3: Auswahl von Bildungsakteuren, die in einen Zielentwicklungsprozess einbezogen werden können; angelehnt an: Deutsche Kinder- und Jugendstiftung und Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Nord-Ost (Hg.) - Toolkit 1 zum kommunalen Bildungsmanagement.



In jedem Fall sollte der Prozess der Zielentwicklung  
 1. zu den Bedarfen der Zielgruppe passen und  
 2. an den verfügbaren Ressourcen orientiert sein.

Beteiligen Sie im Prozess verschiedene Hierarchieebenen und nach Möglichkeit die Zielgruppe. Fachkräfte der operativen Ebene liefern einen guten Einblick in das Arbeitsfeld und die Bedarfe der Zielgruppe; Vertreter:innen der Zielgruppe geben einen Einblick in ihre eigenen Belange.

Das erhöht die Passgenauigkeit. Planungs- und Führungskräfte hingegen bereichern den Zielentwicklungsprozess durch einen übergreifenden Blick auf das Thema.

Bei der Auswahl der passenden Akteure hilft Ihnen die Methode der Stakeholder-Analyse.



Abbildung 4: Stakeholder-Analyse im kommunalen Bildungsmanagement durchführen



## DEN ZIELENTWICKLUNGSPROZESS GESTALTEN

Zur Gestaltung des Zielentwicklungsprozesses können Sie auf unterschiedliche Formate sowie eine Vielfalt an Methoden zurückgreifen.

Für deren Auswahl überlegen Sie:

- Welches Handlungsfeld, Thema oder Abschnitt soll entlang der Lebenskette in welcher Tiefe bearbeitet werden?
- Wo stehen Sie im Prozess der Zielentwicklung? Möglicherweise können Sie auf bereits Bestehendes zurückgreifen oder Sie beginnen ganz am Anfang.
- Beziehen Sie verwaltungsinterne und/oder externe Akteure ein? Grundsätzlich müssen Sie nicht alle relevanten Akteure an jedem Prozessschritt beteiligen. Aber wenn ja, an welcher Stelle?
- Sollen die Ergebnisse besser kleinschrittig über einen längeren Zeitraum oder in einem gebündelten Format erarbeitet werden?
- Über welche finanziellen, zeitlichen und personellen Ressourcen verfügen Sie?
- An welcher Stelle sind bottom-up-Bewegungen möglich? Wo sind eher top-down-Vorgaben erforderlich?
- Wie stellen Sie die Verbindung zur normativen Ebene – wie dem Leitbild Ihrer Kommune – und zur operativen Ebene her?
- An welchen neuralgischen Punkten des Prozesses müssen Sie die politischen Gremien sowie die Ebene der Entscheider:innen einbeziehen?

Je nachdem, wie Sie diese Fragen beantworten, sind einige Formate und Methoden geeigneter als andere.

## ZIELE TRANSPARENT DOKUMENTIEREN UND MIT LEBEN FÜLLEN

Einmal vereinbarte Ziele und Informationen über das weitere Vorgehen sollten Sie festhalten. Zeigen Sie verständlich auf, was mit den entwickelten Zielen geschieht und wie diese in weitere Prozesse mit einfließen. So können Sie sowohl den Prozess als auch das Ergebnis in geeigneter Form allen Beteiligten und eventuell auch der Öffentlichkeit transparent machen. Neben den Dokumentationen, die begleitend zum Zielentwicklungsprozess entstehen und noch verdichtet werden müssen, finden strategische Ziele Niederschlag in unterschiedlichen Produkten:

- in Beschlussvorlagen für politische Gremien
- in Leitbildern oder thematischen Schwerpunktsetzungen
- in Jahreszielvereinbarungen

- in Geschäftsordnungen von Steuerungsgremien
- als Teil von Bildungs- oder Handlungskonzepten u. Ä.

Je präsenter die vereinbarten Ziele in verschiedenen Dokumentationen bleiben, desto lebendiger und handlungsleitender wirken sie. Es fördert die Transparenz und Gültigkeit der Ziele, wenn Sie sich bei der Durchführung von Maßnahmen und Projekten immer wieder auf die abgestimmten Ziele berufen und Ihre Handlungen oder die weiterer Akteure damit in einen größeren Rahmen setzen.

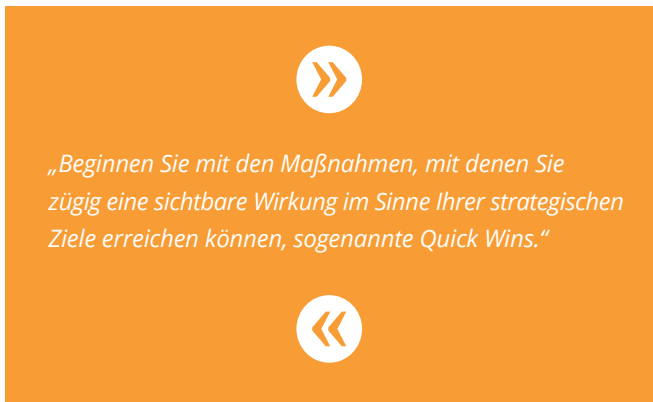
## ZIELE PRIORISIEREN

Da Sie nicht alle strategischen Ziele gleichzeitig mit Maßnahmen und Projekten bearbeiten können, sollten Sie auf eine Priorisierung der Ziele für Ihre Arbeit dringen. Erst wenn Sie wissen, welches strategische Ziel Sie vorrangig bearbeiten sollen, können Sie auch Maßnahmen unterschiedlicher Intensität entwickeln. Manche Maßnahmen zur Zielerreichung sind schnell umsetzbar, andere brauchen Zeit. Manche Projekte sind besonders sichtbar, andere wirken eher im Hintergrund. Beginnen Sie mit den Maßnahmen, mit denen Sie zügig eine sichtbare Wirkung im Sinne Ihrer strategischen Ziele erreichen können, sogenannte Quick Wins. So zeigen Sie nach außen, dass die Zielentwicklung bereits Früchte trägt und gewinnen weitere Unterstützer:innen (vgl. Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Rheinland-Pfalz - Saarland 2021, 24f).

## ZIELERREICHUNG ÜBERPRÜFEN

Strategische Ziele beschreiben aus der Perspektive einer Zielgruppe oder der Bildungslandschaft, welche Wirkung jeweils erreicht werden soll. Damit Sie die Ziele nach einem festgelegten Zeitraum überprüfen können, legen Sie bereits bei der Zielformulierung ein Kriterium fest, anhand dessen Sie die Wirkung des Ziels überprüfen wollen. Ergänzend dazu formulieren Sie eine Zielgröße für das Kriterium (z. B. 85% der Schulabgänger:innen starten im Anschluss mit Ausbildung oder Studium). Nur so lässt sich überprüfen, ob die beabsichtigte Wirkung eines Ziels mit einer Maßnahme oder einem Projekt auch tatsächlich erreicht wurde. Bei dieser Aufgabe hilft Ihnen eine gute Qualitätssicherung.





Damit Sie gut mit den Wirkungszielen arbeiten und diese überprüfen können, achten Sie auf deren „smarte“ Formulierung: Das bedeutet: Handhabbare Ziele müssen spezifisch (S) formuliert und messbar (M) sein. Ferner sollten die Ziele durch die Stakeholder akzeptiert (A) werden und natürlich realistisch (R) erreichbar sein. Im besten Fall benennen die Ziele auch einen Zeitraum, in dem sie erreicht werden sollen (T wie terminiert). In einem Wort: SMART. Diese Logik hilft Ihnen dabei, Ihre wirkungsorientierten Ziele so treffgenau wie möglich und so konkret wie nötig formulieren (siehe Abbildung 5).

S	spezifisch	Wirkungsziele müssen klar und eindeutig sein. Versuchen Sie daher, die Wirkungsziele so präzise und verständlich wie möglich zu formulieren, sodass sie auch von Dritten verstanden werden können.
M	messbar	Wirkungsziele müssen „messbar“ sein. Damit ist gemeint, dass festgestellt werden kann, ob die Wirkung eingetreten ist oder nicht.
A	akzeptiert	Die Wirkungsziele müssen von den Stakeholdern akzeptiert werden. Das bedeutet, dass ein gemeinsames Verständnis über die Wirkungsziele besteht und dass diese von allen Beteiligten mitgetragen werden.
R	realistisch	Es muss möglich sein, die Wirkungsziele zu realisieren. Das bedeutet nicht, dass Sie sich sicher sein müssen, dass Sie dieses Ziel auf jeden Fall erreichen werden, aber sollte zumindestens im Bereich des Möglichen liegen, dass Sie das Wirkungsziel im Rahmen des Projekts erreichen.
T	terminierbar	Bei der Zielformulierung ist es in vielen Fällen schwierig, einen festen Zeitpunkt zu definieren, an dem das Ziel erreicht sein „muss“. Dem Wirkungsziel sollte aber zumindest ein Zeitrahmen zugeordnet werden, bis wann es erreicht sein sollte. Denn ob die Wirkung während des Projekts oder erst viel später eintreten soll/kann, macht zum Beispiel für die Wahl des Zeitpunkts der Wirkungsanalyse einen wichtigen Unterschied. Ein Zeitrahmen bietet hier Orientierung.

Abbildung 5: Wirkungsziele SMART formulieren; Quelle: Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013): Kursbuch Wirkung.

## VERBINDLICHKEIT FÜR STRATEGISCHE ZIELE ERREICHEN

Strategische Ziele für die Bildungslandschaft wirken als leitendes Motiv zwischen den unterschiedlichen Bildungsakteuren. Sie sind der Ausgangspunkt für die weitere Umsetzung und Zusammenarbeit. Dazu müssen die Akteure die strategischen Ziele als verbindliche Wegweiser für sich annehmen und geeignete Formen der Zusammenarbeit finden.

Verbindlichkeit der entwickelten Ziele erreichen Sie durch

1. die beteiligungsorientierte Gestaltung des Zielentwicklungsprozesses.
2. eine transparente und zielgruppenadäquate Kommunikation.
3. die Legitimation der entwickelten Ziele durch die relevanten politischen Gremien (bildungsrelevante Ausschüsse, Kreistag/Stadtrat, kreisangehörige Kommunen) sowie eine Verankerung der Ziele mit anderen kommunalen Zielbereichen.
4. die anschließende Dokumentation für die Beteiligten und die Öffentlichkeit.
5. die Operationalisierung der gemeinsamen Ziele in Projekte und Maßnahmen und die sichtbare Umsetzung erster Maßnahmen.
6. die regelmäßige Überprüfung, ob die intendierte Wirkung von Maßnahmen oder Projekten bei der Zielgruppe bzw. in der Bildungslandschaft erreicht wurde.

### INFO

#### Weitere Informationen:

Eine grundlegende Handreichung der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement zeigt auf, wie Bildung gemeinsam Schritt für Schritt gestaltet werden kann.

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement; Lernen vor Ort (2015): Bildung gemeinsam gestalten. Ein Leitfaden für ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement.

Online verfügbar unter

[https://www.transferinitiative.de/media/content/Bildung\\_gemeinsam\\_gestalten\\_Ein\\_Leitfaden\\_fuer\\_ein\\_datenbasiertes\\_kommunales\\_Bildungsmanagement\\_barrierefrei.pdf](https://www.transferinitiative.de/media/content/Bildung_gemeinsam_gestalten_Ein_Leitfaden_fuer_ein_datenbasiertes_kommunales_Bildungsmanagement_barrierefrei.pdf)



# Reflexion

Bildungsbezogene Ziele entfalten ihre volle Wirkung, wenn sie Teil einer kommunalen Gesamtstrategie sind und sich alle Akteure der Bildungslandschaft gemeinsam darauf verständigen. Um zu reflektieren, wie weit die kommunale Arbeit mit Bildungszielen bereits gediehen ist, gibt es zwei Ausgangspunkte:

1. In der Kommune gibt es noch keine Bildungsziele. Dann ist zunächst über die Gestaltung eines Zielentwicklungsprozesses nachzudenken. Je besser der Zielentwicklungsprozess angelegt und geplant wird, desto eher dienen die Ziele der weiteren Gestaltung und Verbesserung der Bildungslandschaft.
2. Die Kommune hat bereits Bildungsziele formuliert. Hier ist eine Reflexion von Stand und Umsetzung der vorhandenen Ziele in der kommunalen Bildungslandschaft geboten. Nur, wenn die strategischen Ziele in der kommunalen Arbeit verankert sind und gelebt werden, können sie gestaltend auf die Prozesse in der kommunalen Bildungslandschaft wirken.

## WICHTIGE HANDLUNGSFELDER DER ZIELENTWICKLUNG

Wenn Sie einen Zielentwicklungsprozess anstoßen oder bestehende Ziele weiterentwickeln bzw. aktualisieren möchten, helfen Ihnen die folgenden Komponenten den Prozess und die Ziele wirkungsvoll zu gestalten:

### Beschreibung des Handlungsfelds

- Beschreiben Sie kurz das Handlungsfeld, in dem Sie das Vorhaben beginnen wollen, die aktuelle Situation und den bisherigen Prozess mit den beteiligten Akteuren, soweit dies möglich ist.
- Welche Akteure sind bereits im Handlungsfeld aktiv und welche größeren Maßnahmen werden von ihnen bereits umgesetzt?
- Welche empirischen Daten und Informationen liegen bereits vor?
- Worin genau bestehen Handlungsdruck und Relevanz im Thema für Ihre Kommune?
- Welche Rolle spielt das Handlungsfeld für das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement?

### Inhalte und Klärungsbedarf

- Welche Wirkung möchten Sie erreichen?
- Welche Leistungsangebote bzw. Aktivitäten sind dafür erforderlich?
- Auf welche Weise sollten sich Leistungsanbieter (Ämter, Dezernate, externe Akteure) beteiligen, was sollten sie beitragen?
- Welche Ressourcen werden dafür benötigt?

### Akteure und Bildungspartner

- Welche Fähigkeiten, Profile, Leistungsangebote, Selbstverständnisse, Erfahrung, Kenntnisse über die Zielgruppe oder Branchenkenntnisse können die unterschiedlichen Akteure zugunsten der Entwicklung strategischer Ziele beitragen?
- Welche Rollen, Funktionen, Kompetenzen und Zuständigkeit haben diese Akteure im angestrebten Prozess?

### IST-Aufnahme, Analyse der Ausgangssituation, Kenntnis der Erwartungen

- Wie sind die örtlichen, wie die überregionalen Rahmenbedingungen, die Auswirkungen auf Ihr Vorhaben haben könnten?
- Wie schätzen Sie den Bedarf der Zielgruppe ein?
- Wessen und welche Erwartungen müssen Sie berücksichtigen?

### Steuerung des Bildungshandelns

- Auf welche Steuerungsgremien können Sie im Prozess zurückgreifen? Diese sollen die identifizierten Aufgabenstellungen für die Kommune bewerten und in eine strategische Konzeption einpassen, damit Sie die formulierten Ziele auch erreichen.

### Strukturaufbau

- Haben Sie bereits eine Struktur, die einerseits die Vielfalt der Partner abbildet und andererseits gut funktionierende Entscheidungs- und Arbeitsprozesse ermöglicht, um gemeinsam getragenes Handeln sicherzustellen? Dies könnten z. B. eine AG Bildung, ein Netzwerk mit Bildungsschwerpunkt, eine themenübergreifende Steuerungsgruppe sein ...

## INFO

**Beteiligung der Politik**

- Gibt es bereits eine rahmengebende Legitimation für das Vorhaben, z. B. Leitziele oder Beschlüsse?
- Wie planen Sie, die Kommunalpolitik rechtzeitig, sach- und funktionsgerecht einzubeziehen?
- Wen brauchen Sie dafür?

**REFLEXION DER ARBEIT MIT DEN VORHANDENEN ZIELEN**

Die Arbeit mit strategischen Zielen lässt sich verschiedenen Entwicklungstypen zuordnen (siehe Infobox). Diese richten sich nach den Prozessen der Zielformulierung (wer und bis zu welchem Grad wird beteiligt), der Einbindung oder Verzahnung in kommunale Strategien sowie der Lebensdauer und Sichtbarkeit formulierter Ziele. Dabei gilt: Je breiter strategische Bildungsziele in der kommunalen Zusammenarbeit verankert sind, desto mehr Wirkung entfalten diese in der Bildungslandschaft.

Die Entwicklungstypen zur Beschreibung der Arbeit mit strategischen Zielen werden wie folgt beschrieben:

1. Bildungsbezogene Ziele werden anlassbezogen in einzelnen Ämtern formuliert.
2. Bildungsbezogene Ziele werden aus den jeweiligen Ämtern heraus für einen längeren Zeitraum geplant. Zwischen den Zielen der einzelnen Ämter besteht kaum Verzahnung.
3. Bildungsbezogene Ziele werden mit allen relevanten Ämtern definiert. Für die einzelnen Handlungsfelder in der Kommune bestehen explizite Strategien zur Zielerreichung.
4. Bildungsbezogene Ziele werden im Rahmen einer kommunalen Gesamtstrategie abgeleitet. Die Akteure der Bildungslandschaft verständigen sich gemeinsam auf diese Ziele.

**Weitere Informationen:**

Der Ansatz des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements besteht aus verschiedenen organisationalen Kernelementen. Diese sind: strategische Zieldefinition, Datenbasierung, Kooperation (intern und extern), Koordination, Steuerung und Lenkung, Qualitätsentwicklung sowie Öffentlichkeit und Beteiligung. Im Verbund ermöglichen diese Kernelemente die zielgerichtete Umsetzung von Bildungsstrategien, -maßnahmen und -projekten. Um einordnen zu können, wie weit die einzelnen Kernelemente innerhalb einer Kommune bereits entwickelt sind, werden vier Entwicklungstypen beschrieben, in denen sich diese Organisationsveränderungen typischerweise vollziehen. Dabei geht es um die Breite der einzelnen Elemente und wie tiefgreifend sie bereits in die etablierte organisationale Struktur eingreifen und diese neu ausrichten. Im Prozess der Zusammenarbeit entwickeln sich die genannten Kernelemente in charakteristischen Schritten, die sich idealtypisch wie folgt darstellen lassen:

1. anlassbezogene Arbeit in einzelnen Ämtern
2. themenbezogene Arbeit in einzelnen, ämterübergreifenden Bereichen
3. bereichsübergreifende Arbeit im Rahmen von expliziten Strategien für einzelne Handlungsfelder
4. bereichsübergreifende Arbeit innerhalb einer kommunalen Gesamtstrategie

Jedes einzelne Kernelement innerhalb des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements kann auf einer anderen Entwicklungsstufe sein.

Noch einmal genauer nachzulesen unter:

**Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Rheinland-Pfalz-Saarland (2019): Kommunales Bildungsmanagement. Kernelemente und Entwicklungstypen. Handreichung. Online verfügbar unter:**

[https://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de/fileadmin/user\\_upload/Themenbereich/Die\\_Transferagentur/Layout\\_DKBM\\_Web.pdf](https://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de/fileadmin/user_upload/Themenbereich/Die_Transferagentur/Layout_DKBM_Web.pdf).



Um einschätzen zu können, wo Ihre Kommune steht, fragen Sie sich bitte Folgendes:

Gibt es in Ihrer Kommune bildungsbezogene Ziele?

1. Nein, bisher nicht
2. Ja

*Falls Sie Antwort 1 gewählt haben, wenden Sie sich bitte dem Abschnitt „Wichtige Handlungsfelder der Zielentwicklung“ aus dem vorigen Abschnitt zu.*

Welche „Lebensdauer“ haben bildungspolitische Ziele in den einzelnen Ämtern?

1. Wenige Monate
2. Mindestens 1 Jahr
3. Mehrere Jahre

Wie viele und welche Ämter sind an der Zielentwicklung beteiligt?

1. Immer nur ein Amt, nämlich ...
2. Ämter innerhalb eines Dezernats. Diese sind ...
3. Ämter quer durch die Verwaltung, orientiert an den Bedarfen der Zielgruppe, z.B. ...
4. Alle für ein Thema relevanten Ämter zzgl. relevante externe Akteure

Gibt es eine Gesamtstrategie für Ihre kommunale Bildungslandschaft?

1. Nein
2. Ja

Gibt es (zusätzlich) explizite Strategien zur Zielerreichung, z. B. für einzelne Handlungsfelder?

1. Nein
2. Ja, für folgende(s) Handlungsfeld(er) ...



Gibt es eine kommunale Gesamtstrategie, aus der bildungsbezogene Ziele abgeleitet werden können?

1. Nein
2. Ja

Wenn ja: Auf welche Weise wurden diese bildungspolitischen Ziele abgeleitet?

1. Durch das Bildungsbüro
2. Durch die Abteilungsleitung
3. Durch die Verwaltungsspitze/Entscheider:innen-Ebene/...
4. Durch interne Akteure des Bildungsbereichs
5. Unter Beteiligung interner und externer Akteure der Bildungsebene

Wurden die bildungspolitischen Ziele auf der Basis von Daten abgeleitet?

1. Nein
2. Ja

Wie werden die strategischen Ziele nach außen getragen bzw. kommuniziert?

1. Ausschließlich die an der Entwicklung beteiligten Akteure kennen diese.
2. Die strategischen Ziele sind in den relevanten Gremien (z. B. Stadtrat oder Kreistag) verabschiedet und über die Presse bekanntgemacht.
3. Die Bürgerinnen und Bürger werden über geeignete Kanäle informiert.

*Je öfter Sie Ihr Kreuz bei Antworten gesetzt haben, die eine höhere Nummerierung aufweisen, desto wahrscheinlicher ist es, dass Ihre Kommune sich in ihrer Arbeit auf strategische Ziele stützt, die Teil einer abgestimmten kommunalen Gesamtstrategie sind.*



## WEITERENTWICKLUNG STRATEGISCHER ZIELE

Nachfolgend finden Sie nun einige Denkanstöße, wie Sie die Arbeit mit "strategischen Zielen" in Ihrer Kommune wirkungsvoll(er) gestalten können:

### Von Entwicklungstyp 1 zu Entwicklungstyp 2:

- In welchen Themen und Handlungsfeldern liegt ein besonderer Handlungsdruck? In welchen thematischen Schwerpunkten würden längerfristige Ziele Ihnen und den Akteuren der Bildungslandschaft mehr Orientierung geben?
- Mit wem müssen Sie sprechen? Wen müssen Sie überzeugen? Welcher Meinung sind diese Personen bisher?
- Wie können Sie die Ziele erarbeiten? Ist eine besondere Methode notwendig?
- Welche Maßnahmen können Sie vorsehen, damit diese Ziele einen verbindlichen Charakter bekommen?
- Wie können Sie die Legitimation dieser Ziele sicherstellen?

### Von Entwicklungstyp 2 zu Entwicklungstyp 3:

- In welchen Themen oder Handlungsfeldern kann eine gemeinsame Zielformulierung ämterübergreifend eine längerfristige Orientierung geben?
- Wie können Sie die anderen Ämter überzeugen, eine gemeinsame Strategie zu erarbeiten?
- Wen brauchen Sie als Fürsprecher:in?
- Wie muss Ihr Auftrag seitens der Leitung lauten?
- Wie werden Daten in die Erarbeitung expliziter Strategien einbezogen?
- Wie wollen Sie die angestrebte Strategie nachhalten?
- Wie dokumentieren und kommunizieren Sie die Strategie so, dass sich alle beteiligten Ämter auch verpflichtet fühlen?

### Von Entwicklungstyp 3 zu Entwicklungstyp 4:

- Was für eine Gesamtstrategie hat die Kommune? Welche Bildungsziele lassen sich hieraus ableiten?
- Wie erreichen Sie andere externe Bildungsakteure der

Kommune? Gibt es einen Lenkungskreis der Entscheidungsträger:innen (Kommunalverwaltung, Kammern, Verbände, Zivilgesellschaft...), der den Prozess unterstützt?

- Wie beteiligen Sie interne wie externe Bildungsakteure, so dass sich diese auf Ziele verständigen und gemeinsam in die Umsetzung bringen?
- Werden die erarbeiteten Ziele als von den Bildungsakteuren als verbindlich wahrgenommen? Was braucht es dafür?
- Wie halten Sie diese Ziele nach? Gibt es Follow-Up-Termine (z. B. in Form von Bildungskonferenzen)? Wird die Bildungsstrategie mit ihren Zielen regelmäßig überprüft und angepasst? Wie werden die strategischen Ziele in die Umsetzung gebracht (Einbindung der operativen Ebene)?
- Wie erfolgt die Priorisierung von Maßnahmen und Projekten zur Umsetzung der strategischen Bildungsziele?

## INFO

### Weitere Informationen:

Eine grundlegende Handreichung der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement zeigt auf, wie Bildung gemeinsam Schritt für Schritt gestaltet werden kann.

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement; Lernen vor Ort (2015): Bildung gemeinsam gestalten. Ein Leitfaden für ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement.

Online verfügbar unter

[https://www.transferinitiative.de/media/content/Bildung\\_gemeinsam\\_gestalten\\_Ein\\_Leitfaden\\_fuer\\_ein\\_datenbasiertes\\_kommunales\\_Bildungsmanagement\\_barrierefrei.pdf](https://www.transferinitiative.de/media/content/Bildung_gemeinsam_gestalten_Ein_Leitfaden_fuer_ein_datenbasiertes_kommunales_Bildungsmanagement_barrierefrei.pdf)

# Zum Schluss

Diese Handreichung gibt einen ersten Einblick in die Funktion, Notwendigkeit und Entwicklung strategischer wirkungsorientierter Ziele für erfolgreiche Bildungslandschaften. Ferner erlaubt sie eine kommunalen Statusbestimmung, an welchem Punkt die Kommune bei der Entwicklung und Bearbeitung strategischer Ziele steht. Die Handreichung fordert Sie als Leser:in auf, wirkungsorientierte, strategische Ziele als das zu sehen, was sie sein können: verbindliche Wegweiser auf dem Weg zu gemeinsamen Erfolgen. Als Transferagentur begleiten wir Sie gerne auf dem Weg zu strategischen Zielen und in der Arbeit mit ihnen.

## LITERATURVERZEICHNIS

**Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Nord-Ost (TANO):** Toolkit 1 zum kommunalen Bildungsmanagement. Online verfügbar unter [https://www.transferagentur-nord-ost.de/sites/default/files/tano\\_toolkit\\_i\\_web.pdf](https://www.transferagentur-nord-ost.de/sites/default/files/tano_toolkit_i_web.pdf), zuletzt geprüft am 06.03.2019.

**Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Nord-Ost (TANO):** Toolkit 2 zum kommunalen Bildungsmanagement. Online verfügbar unter [https://www.transferagentur-nord-ost.de/sites/default/files/tano\\_toolkit\\_ii\\_web.pdf](https://www.transferagentur-nord-ost.de/sites/default/files/tano_toolkit_ii_web.pdf), zuletzt geprüft am 06.03.2019.

**Euler, Dieter (2019):** Veränderungen beginnen mit Visionen und enden in Organisation - Über die Verstetigung von DKBM in Kommunen. Fachforum „Bildung integriert“. Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement. Köln, 27.09.2019, zuletzt geprüft am 09.11.2021.

**Kurz, Bettina; Kubek, Doreen (2013):** Kursbuch Wirkung. Unter Mitarbeit von Stefan Schultze. 1. Auflage. Berlin: PHINEO gAG. Online verfügbar unter <https://www.wirkung-lernen.de/wirkung-planen/was-passiert-hier/>, zuletzt geprüft am 28.02.2018.

**Programmstelle „Lernen vor Ort“ (2011):** Werkstattbericht Kommunales Bildungsmanagement, S. 63–73. Online verfügbar unter [http://www.lvo.transferinitiative.de/\\_media/WB\\_1.pdf](http://www.lvo.transferinitiative.de/_media/WB_1.pdf), zuletzt geprüft am 14.10.2021.

**Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Mitteldeutschland (TransMit) (2018):** Bildungspolitische Ziele mit Hilfe von Indikatoren abbilden. Handreichung. Halle (Saale), Leipzig.

**Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Rheinland-Pfalz - Saarland (2020):** Bildungskonferenzen organisieren. Konzepterstellung und Regieplanung. Praxistipp. Online verfügbar unter [https://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Praxistipp\\_Bildungskonferenzen\\_web.pdf](https://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Praxistipp_Bildungskonferenzen_web.pdf), zuletzt geprüft am 21.09.2021.

**Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Rheinland-Pfalz - Saarland (2021):** Die Kooperationswerkstatt. Von der Idee in die Umsetzung kommen. Handreichung. Online verfügbar unter [https://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de/fileadmin/user\\_upload/Publikationen/Handreichung\\_Kooperationswerkstatt\\_Web.pdf](https://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de/fileadmin/user_upload/Publikationen/Handreichung_Kooperationswerkstatt_Web.pdf), zuletzt geprüft am 11.05.2021.

**Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Rheinland-Pfalz - Saarland (2019):** Kommunales Bildungsmanagement. Kernelemente und Entwicklungstypen. Handreichung. Online verfügbar unter [https://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de/fileadmin/user\\_upload/Themenbereich/Die\\_Transferagentur/Layout\\_DKBM\\_Web.pdf](https://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de/fileadmin/user_upload/Themenbereich/Die_Transferagentur/Layout_DKBM_Web.pdf).

**Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement; Lernen vor Ort (2015):** Bildung gemeinsam gestalten. Ein Leitfaden für ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement. Online verfügbar unter [https://www.transferinitiative.de/media/content/Bildung\\_gemeinsam\\_gestalten\\_Ein\\_Leitfaden\\_fuer\\_ein\\_datenbasiertes\\_kommunales\\_Bildungsmanagement\\_barrierefrei.pdf](https://www.transferinitiative.de/media/content/Bildung_gemeinsam_gestalten_Ein_Leitfaden_fuer_ein_datenbasiertes_kommunales_Bildungsmanagement_barrierefrei.pdf).

**Willkommen bei Freunden; Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS):** Toolbox Analyse. Instrumente für die Analyse. Online verfügbar unter [https://www.dkjs.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/programme/WbF\\_Toolbox\\_Analyse.pdf](https://www.dkjs.de/fileadmin/Redaktion/Dokumente/programme/WbF_Toolbox_Analyse.pdf).



# Anhang: Hilfestellung zur Planung passender Formate für den Zielentwicklungsprozess

Die folgenden Fragen helfen Ihnen dabei, das passende Format für die Entwicklung strategischer Ziele zu wählen. In der letzten Spalte finden Sie beispielhaft eine fiktive, grobe Formatplanung anhand der genannten Kriterien.

THEMENBEREICH	FRAGE
<b>Thema</b>	Wird eine Zielentwicklung in der Breite angestrebt oder fokussiert auf ein Thema / Handlungsfeld bzw. einen Bereich?
<b>Ergebnis</b>	Welches Ergebnis soll nach der Durchführung eines Veranstaltungsformats vorliegen?
<b>Beteiligung</b>	Welchen Beitrag sollen die Teilnehmenden leisten? Wie partizipativ soll die Zielentwicklung sein?
<b>Zusammensetzung der Akteure</b>	Welche Akteure müssen bei der Zielentwicklung beteiligt werden, damit die benötigten Beiträge geleistet werden können?
<b>Prozessschritte</b>	Soll ein Format kompakt oder sollen über mehrere Prozessschritte verschiedene Formate durchgeführt werden?
<b>Ressourcen</b>	Welche Ressourcen brauche ich zur Umsetzung? Welche Ressourcen stehen zur Verfügung?
<b>Nachnutzung</b>	Wie soll mit den Ergebnissen weitergearbeitet werden? Wie werden die Ergebnisse kommuniziert?

## VERTIEFENDE FRAGEN / AUSGANGSSITUATION

Ist ein bestimmter Bildungsbereich im Fokus, für den wirkungsorientierte Ziele benötigt werden? Oder geht es um die gesamte Bildungslandschaft?

Sollen eher Meinungen und Erfahrungen eingeholt werden? Oder werden direkt Ziele entwickelt? Sollen die Ziele zum Ende des Formats bereits abgestimmt und verbindlich sein?

Sind Erfahrungen und Einblicke in den Alltag und die Zielgruppen gefragt oder braucht es in der Veranstaltung Entscheidungen? Soll der Fokus darauf liegen, dass sich die Akteur:innen mit den Zielen identifizieren?

Die Leitungsebene muss teilnehmen, wenn Entscheidungen benötigt und/oder große Linien abgestimmt werden. Sind eher Erfahrungen mit der Zielgruppe oder Alltagserfahrungen gefragt, um die Herausforderungen zu beschreiben, so sind Multiplikator:innen und z.B. Amtsleitungen die richtigen Personen.

Von wo startet die Zielentwicklung und welches Ergebnis soll am Ende vorliegen? Ist es notwendig, mehrere Schritte zu gehen oder ist eine kompakte Ausführung möglich? Welche Akteure werden beteiligt und welche zeitlichen Ressourcen liegen hier vor?

Welche finanziellen, personellen, zeitlichen oder räumlichen Ressourcen stehen zur Verfügung? Dies betrifft sowohl die organisierende Einheit als auch den geplanten Kreis der Teilnehmenden. Welche Ressourcen können zusätzlich aktiviert werden? Können Defizite anderweitig ausgeglichen werden?

Wer entscheidet über die weitere Nutzung der Ergebnisse? In welcher Form müssen die Ergebnisse vorliegen, damit diese in weitere Prozesse einfließen können? Wie wird eine Verbindlichkeit der erzielten Ergebnisse hergestellt?

## FIKTIVES BEISPIEL

Für den kommunalen Bildungsbereich der frühkindlichen Bildung sollen strategische Ziele entwickelt werden.

Dazu sollen zunächst erst einmal die Herausforderungen in diesem Bereich beschrieben und erste Zielvorschläge erarbeitet werden.

Die Teilnehmenden der Veranstaltung sollen ihre Erfahrungen und Perspektiven einbringen. Sie sollen sich kennenlernen und Vorschläge sammeln.

In diesem Fall sind Multiplikator:innen und Amtsleitungen aus dem frühkindlichen Bildungsbereich als Teilnehmende nötig, um ein möglichst vollständiges Bild der Lage vor Ort zeichnen zu können.

Das Format kann mit guter Vorbereitung kompakt an einem Tag durchgeführt werden. In einem ersten Teil können die Herausforderungen beschrieben werden, in einem zweiten Teil folgt dann eine Zielentwicklung. Einführungsphase und Pausen dienen der Netzwerkbildung.

Die Veranstaltung kann im großen Saal der Kreisverwaltung stattfinden; so entstehen keine Kosten für Raummiete. Allerdings müssen noch Kosten für Technik, Material und Bewirtung eingeplant werden. Die Vorbereitung erfordert einiges an Zeit für das Bildungsbüro / das Bildungsmanagement. Ebenso die Nachbereitung. Für die Durchführung selbst soll, in Abhängigkeit von der Teilnehmendenzahl, noch weiteres Personal gewonnen werden, z.B. Empfang, Moderation, Visualisierung, Raumgestaltung. Die Akteure sollen sich für beide Workshopteile Zeit nehmen können.

Die erarbeiteten Ergebnisse sollen dokumentiert, zusammengefasst und geordnet werden. Danach soll eine Aufbereitung für die Entscheidungsträger / die politischen Gremien erfolgen. Die Ergebnisse sollen dann noch in eine Zielformulierung einfließen, die alle wichtigen Partner unterschreiben.

**Ergebnis: Ein passendes Format ist ein eintägiger Workshop mit Arbeitsphasen mit Akteur:innen der mittleren Ebene. Eine Entscheidung, welche Ergebnisse weiterverfolgt werden, muss in einer späteren Runde mit Entscheidungsträger:innen erfolgen.**



## IMPRESSUM

Kommunales Bildungsmanagement  
Rheinland-Pfalz - Saarland e.V.  
Transferagentur RLP-SL  
Domfreihof 1a | 54290 Trier  
0651 · 46 27 84 · 0 | [info@transferagentur-rlp-sl.de](mailto:info@transferagentur-rlp-sl.de)  
[www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de](http://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de)

# WIE?

Text: Dr. Franziska Ziegelmeyer  
Redaktion: Dr. Franziska Ziegelmeyer,  
Benjamin Koltermann, Isabelle Schneider-Wehrli,  
Martin Franger  
Layout: Pioniere und Wegweiser, entsch-media  
Dezember 2022  
Bildnachweis: iStock/3D\_generator (Cover),  
patpitchaya – stock.adobe.com (Rückseite)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement

Agentur RLP-SL

Dieses Vorhaben wird unter dem Förderkennzeichen  
01NQ1408 aus Mitteln des Bundesministeriums für  
Bildung und Forschung gefördert.