deutsche kinder- und jugendstiftung

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement

Agentur Nord-Ost

Toolkit II

zum kommunalen Bildungsmanagement

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

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

Inhalt

3 VORWORT

KAPITEL 1
4 AUF HERAUSFORDERUNGEN GEMEINSAM STRATEGISCH REAGIEREN
4 A. DIE SWOT-ANALYSE
4 Zielsetzung
4 Vorbereitung
5 Durchführung der SWOT-Analyse
6 Auswertung
6 B. DIE PROJEKTUMFELDANALYSE
6 Abgrenzung zur Stakeholderanalyse
7 Durchführung: Praxisbeispiel Erstellung einer Bildungsdatenbank für den Bereich des Übergangs Schule-Beruf
7 Auswertung

KAPITEL 2
8 WIRKUNG PLANEN UND GESTALTEN
8 A. WIRKUNG UND WIRKUNGSTREPPE
8 Ebenen von Wirkung
9 Wirkungstreppe am Beispiel einer Jugendberufsagentur
9 B. WIRKLOGIK UND WIRKMODELL
9 Zielsetzung
10 Das Wirkmodell im Detail (am Beispiel einer Jugendberufsagentur)
11 Nachbereitung
12 Grafische Darstellung des Wirkmodells

14 DIE TRANSFERAGENTUR NORD-OST

15 IMPRESSUM

TOOLKIT II ZUM KOMMUNALEN BILDUNGSMANAGEMENT

VORWORT

So unterschiedlich wie die einzelnen Kommunen sind auch die Herausforderungen, die sie zu meistern haben. Deshalb werden auch die bildungspolitischen Schwerpunktsetzungen und daraus folgend die Anforderungen an ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM) von Kommune zu Kommune sehr verschieden sein.

Doch auch wenn die Ziele beim DKBM unterschiedlich sein mögen, so ist der Weg dorthin vielfach ein vergleichbarer Prozess. Denn aus den praktischen Erfahrungen im Rahmen des Programms „Lernen vor Ort“ lässt sich eine bewährte Abfolge von Teilschritten für die erfolgreiche Einführung eines DKBM ableiten.

Wenn damit also bestimmbar ist, „was“ in der Kommune zu tun ist, so wirft das „wie“ regelmäßig eine ganze Reihe weiterer Fragen auf. Von Ihnen, den Akteuren im Bereich des Bildungsmanagements auf unterschiedlichsten kommunalen Ebenen, wurde an uns als Transferagentur immer wieder der Wunsch herangetragen, stärker als bisher auf die tatsächliche Umsetzung der bekannten Prozessschritte bei der Einführung eines DKBM einzugehen und Ihnen neben dem theoretischen Hintergrundwissen auch ganz gezielt praktisches Handwerkszeug und Methodenwissen zur Verfügung zu stellen.

Diesem Wunsch kommen wir mit dem hier vorliegenden **„Toolkit II zum kommunalen Bildungsmanagement“** gerne nach. Seinem Titel entsprechend enthält es eine Sammlung ausgewählter Methoden und Instrumente, die sich nach unserer Erfahrung in den unterschiedlichen Phasen des Aufbaus eines DKBM in der Praxis gut bewährt haben. Es handelt sich dabei um einen Mix aus Veranstaltungsformaten, Methoden, Techniken, Modellen und Checklisten, die Ihnen mehr Sicherheit für die Wahrnehmung Ihrer Aufgaben geben.

Wir möchten Sie dabei ausdrücklich auffordern, die hier vorgestellten Werkzeuge nach Ihrem eigenen Bedarf anzuwenden und auszuprobieren. Dass ein bestimmtes Instrument typischerweise in einer bestimmten Phase des Prozesses der Einführung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements Anwendung findet, heißt keineswegs, dass es nicht auch zu einem anderen Zeitpunkt gewinnbringend eingesetzt werden kann.

Wir wünschen Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine anregende Lektüre und viel Spaß beim Ausprobieren der vorgestellten Methoden und Instrumente!

Ihr Team der Transferagentur Nord-Ost

KAPITEL 1

AUF HERAUSFORDERUNGEN GEMEINSAM STRATEGISCH REAGIEREN

Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement ist ein Prozess, der kontinuierlich begleitet, evaluiert und gegebenenfalls an aktuelle Entwicklungen angepasst werden muss, etwa bei Personalwechseln an wichtigen kommunalen Schaltstellen oder sich verändernden kommunalen Prioritäten.

In diesem Abschnitt möchten wir Ihnen daher Werkzeuge vorstellen, die gut dafür geeignet sind, den Umsetzungsstand bei der Einführung und Umsetzung eines kommunalen Bildungsmanagements in regelmäßigen Abständen kritisch-analytisch zu hinterfragen und geeignete Maßnahmen abzuleiten, um stockende Prozesse wieder in Schwung oder das Vorhaben insgesamt wieder „auf Kurs“ zu bringen.

A. DIE SWOT-ANALYSE

Eine bewährte Methode zur Problemanalyse ist die **SWOT-Analyse** (von Englisch: *Strength and Weakness, Opportunity and Threat*). Sie eignet sich insbesondere zur Entwicklung von Strategien – sowohl ganz allgemein als auch in Bezug auf konkrete Probleme.

Sie formalisiert die Vorbereitung der Strategieentwicklung der Kommune und kann zu praktisch jedem beliebigen Zeitpunkt eines Prozesses angewendet werden, um Stärken und Schwächen, Möglichkeiten und Risiken zu bewerten und einander gegenüberzustellen.

Zielsetzung

Die SWOT-Analyse dient der Identifizierung von Möglichkeiten und Risiken bei der Umsetzung eines bestimmten Vorhabens und der Bewusstmachung von Stärken und Schwächen der umsetzenden Organisation, Institution oder Einrichtung. Besonders interessant ist dabei das Durchspielen der verschiedenen Kombinationen: Wo treffen z.B. Risiken auf Schwächen? Welchen Risiken kann die Kommune mit Stärken begegnen? Und wo können aus Schwächen sogar Möglichkeiten entstehen?

Vorbereitung

Der Rechercheaufwand im Vorfeld einer SWOT-Analyse kann erheblich sein, ist aber unerlässlich, wenn verlässliche Schlussfolgerungen gezogen werden sollen. Die SWOT-Analyse sollte daher idealerweise in einer Arbeitsgruppe durchgeführt werden, deren Teilnehmende ihr Wissen „zusammenlegen“ und daraus ein umfassendes Gesamtbild ableiten.

Der Rechercheprozess soll beispielhaft für den Bereich der Kommunalen Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte erläutert werden. Die SWOT-Analyse könnte hier etwa für eine Bestandsaufnahme anlässlich des Antrags auf Verlängerung der Förderung verwendet werden.

Ausgangspunkt wäre zum Beispiel eine Tabelle, in der für die verschiedenen Lebensphasen von Schwangerschaft bis zum Seniorenalter die bestehenden Angebote für Neuzugewanderte in der Kommune erfasst und nach verschiedenen qualitativen Kriterien bewertet werden, z.B. Angebotstransparenz und -kapazität.

DOWNLOAD

Eine Beispieltabelle für Ihre eigenen Recherchen im Bereich der Kommunalen Koordinierung finden Sie als ausfüllbares Adobe-PDF-Formular zum Download hier (PDF, 489 KB):

https://www.transferagentur-nord-ost.de/sites/default/files/arbeitsphase_kokoo_formular.pdf

Für Recherchen in anderen Themenbereichen müssten die Kategorien gegebenenfalls entsprechend angepasst werden!

Fortgeführt wird die Tabelle dann mit einer Aufstellung darüber, mit wem auf der Ebene der Kommunalverwaltung, regionalen Bildungs- und Migrationsnetzwerken sowie auf Bundes- und Landesebene bereits Kooperationsbeziehungen für die verschiedenen Lebensphasen bestehen (oder bestehen sollten) und welche Rolle der Kommunalen Koordinierung dabei zukommt.

Fertig ausgefüllt liegt damit ein umfassendes Bild der Angebote des Lebenslangen Lernens für Neuzugewanderte in der Kommune sowie der bestehenden und gewünschten Kooperationsbeziehungen zu den relevanten Akteuren im Themenfeld vor.

Durchführung der SWOT-Analyse

Nun geht es richtig los: Zeichnen Sie eine Vierer-Matrix mit den Feldern Stärken und Schwächen sowie Möglichkeiten und Risiken (siehe unten).

Füllen Sie diese auf Grundlage der vorbereitenden Recherche aus. Stärken und Schwächen sind dabei zumeist interne Faktoren der umsetzenden Organisation, Institution oder Einrichtung, während Möglichkeiten und Risiken in der Regel im Umfeld zu verorten sind.

DOWNLOAD

Die untenstehende Vierer-Matrix zum Audrucken und Ausfüllen finden Sie als Adobe-PDF-Datei zum Download hier (PDF, 64 KB):

https://www.transferagentur-nord-ost.de/sites/default/files/swot-analyse.pdf

Stärken
Sind unter anderem Ressourcen und Fähigkeiten: Worin sind Sie gut? Was zeichnet Sie aus? In welchem Bereich haben Sie die eigenen bzw. kommunalen Ziele erreicht?

Schwächen
Sind das Gegenteil der Stärken: Was fiel bislang schwer? Wo treten immer wieder Probleme auf? Was lief nicht gut? Was fehlt?

Möglichkeiten
Welche vorteilhaften aktuellen oder zukünftigen Faktoren begünstigen den Prozess? Welche Trends sind günstig? Welche positiven Veränderungen gibt es im Umfeld?

Risiken
Welche aktuellen oder zukünftigen Faktoren wirken sich ungünstig auf den Prozess aus? Wo lauern Gefahren bei Fortführung der bisherigen Praxis?

Auswertung

Anschließend werden die vier Felder zueinander in Beziehung gebracht: Je nachdem, welcher Zusammenhang beleuchtet wird, ergibt sich daraus eine allgemeine strategische Zielrichtung, die Ausgangspunkt für die weitere Maßnahmeplanung sein kann (siehe Schaubild unten).

- Die **Strategie „Ausbau“** verknüpft gezielt Stärken mit Möglichkeiten: Wie können Stärken ausgespielt werden, um die Möglichkeiten noch besser zu nutzen? Wie können die Stärken durch die Nutzung aller Möglichkeiten noch weiter ausgebaut werden?
- Die **Strategie „Umwandlung“** fragt danach, wie Schwächen durch Ausnutzung der Möglichkeiten gezielt abgemildert bzw. sogar zu Stärken ausgebaut werden können. Entstehen vielleicht sogar gerade aus Schwächen neue Möglichkeiten?
- Bei der **Strategie „Absicherung“** geht es darum, bestehenden Risiken Stärken entgegenzusetzen: Wie können Stärken die Verwirklichung bestimmter Risiken abwenden?
- Der heikelste Punkt in dieser Auswertung ist das Aufeinandertreffen von Schwächen und Risiken. Hier greift die **Strategie „Verteidigung“**, die Maßnahmen entwickelt, um drohenden Schaden vom Prozess abzuwenden. In diesem Bereich sind gegebenenfalls größere Anstrengungen bei der Suche nach alternativen Ideen erforderlich.

Die SWOT-Analyse ist nun vollendet. Mithilfe dieser konzeptionellen Kombinationen stehen Ihnen fundierte, da kontextualisierte Ideen und Optionen zur Bewältigung einer Problemlage oder zur strategischen Ausrichtung zur Verfügung.

Externe Faktoren	Interne Faktoren: Stärken	Interne Faktoren: Schwächen
Möglichkeiten	**Strategie** „Ausbau“	**Strategie** „Umwandlung“
Risiken	**Strategie** „Absicherung“	**Strategie** „Verteidigung“

B. DIE PROJEKTUMFELDANALYSE

Die Projektumfeldanalyse (PUMA) ähnelt der Stakeholderanalyse (s. **Toolkit I zum kommunalen Bildungsmanagement**), indem sie alle betroffenen Interessengruppen eines Projektes identifiziert.

Abgrenzung zur Stakeholderanalyse

Im Gegensatz zur Stakeholderanalyse mit ihrem Anspruch auf Vollständigkeit, ist die PUMA deutlich kleiner, schneller und individueller, da sie sich auf die unmittelbar relevanten Akteure beschränkt.

Inhaltlich geht die PUMA jedoch über die Stakeholderanalyse hinaus, indem sie das Projekt und seine Stakeholder in einen systemischen Kontext setzt:

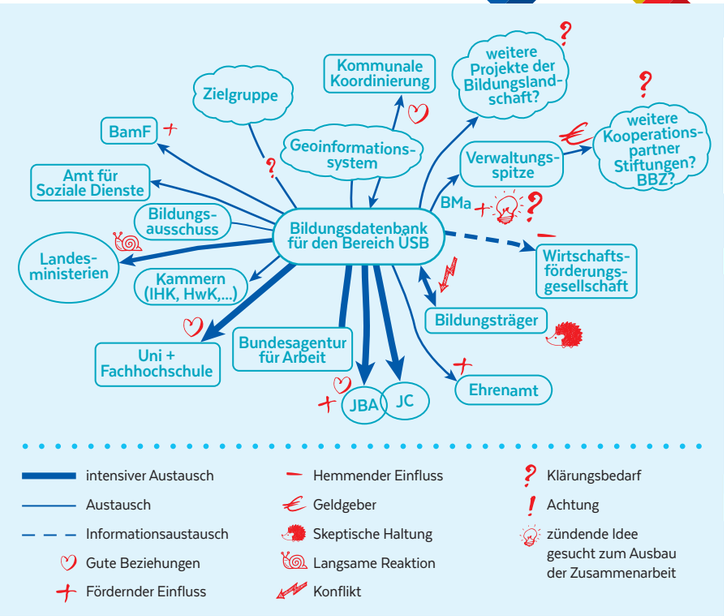
- Welche Einstellung haben die Stakeholder zu dem Projekt?
- Was ist ihre Erwartungshaltung an das Projekt?
- Und andersherum: Was erwartet das Projekt von den Stakeholdern?
- Welche überlagernden persönlichen Beziehungen könnten eine Rolle spielen (z.B. Stakeholder X ist eigentlich negativ eingestellt, aber der dortige Sachbearbeiter Y ist offen für Gespräche)?
- Welche sonstigen Faktoren wirken sich auf die Arbeitsbeziehungen zu bestimmten Stakeholdern und damit das Projekt aus (z.B. Stakeholder Z ist eigentlich ein Kooperationspartner, die Entscheidungsprozesse dort gestalten sich aber so langsam, dass der Projektfortschritt immer wieder verzögert wird)?
- Welche weiteren hemmenden oder fördernden Rahmenbedingungen (z.B. Förderprogramme, gesellschaftliche Entwicklungen) spielen für das Projekt eine Rolle?

Aus all diesen Fragen ergeben sich Handlungsmöglichkeiten zur Beeinflussung des Projektes und des Umfeldes, in dem es stattfindet. Während der Umsetzung des betreffenden Projektes kann und sollte die PUMA kontinuierlich fortgeschrieben werden.

Durchführung: Praxisbeispiel Erstellung einer Bildungsdatenbank für den Bereich des Übergangs Schule-Beruf

Die wesentlichen Stakeholder des Projektes sollten im Vorfeld bekannt sein – hier bietet sich eine vorgelagerte Stakeholderanalyse an. Stehen diese fest, wird die Darstellung durch die bereits erwähnte soziale Komponente erweitert: Welche Erwartungen (oder sogar Ängste) haben die Stakeholder im Hinblick auf das Projekt? Welche Beziehungen haben die Stakeholder untereinander?

Bei der Umsetzung hat sich die Darstellung in Form einer Mind-Map bewährt, mit dem Projekt als Zentrum. Damit verbunden werden alle wesentlichen Personen, Personengruppen oder Institutionen, die auf das Projekt Einfluss haben, wobei die Strichdicke der Verbindungslinie das Maß des Einflusses symbolisiert. Innerhalb des Themenfeldes „Übergang Schule-Beruf“ sind vor allem das Jobcenter, die Agentur für Arbeit und die Jugendberufsagentur relevante Kooperationspartner/-innen, die entsprechend zu kennzeichnen sind. Anschließend kann zudem mit verschiedenen Farben oder Symbolen gekennzeichnet werden, welcher Art der Einfluss der einzelnen Stakeholder auf das Projekt ist: Sind diese ein hinderlicher oder förderlicher Faktor? Sind sie z.B. Geld- oder Inputgeber? Durch weitere Symbole kann der Ist-Stand klar und deutlich wiedergegeben werden: Glühbirnen könnten z.B. die Notwendigkeit



von zündenden Ideen anzeigen, Symbole aller Art könnten für die Qualität der Zusammenarbeit genutzt werden (Igel = ablehnende Haltung, Schnecke = langsame Prozesse, Blitz = schwierige Arbeitsbeziehung/Achtungszeichen) usw.

Für das Beispiel des Projektes „Erstellung einer Bildungsdatenbank für den Übergang Schule-Beruf“ könnte die fertige PUMA dann vielleicht so oder ähnlich wie in obenstehendem Beispiel aussehen.

Auswertung

Im Anschluss an die Analyse erfolgt die Ableitung von Maßnahmen zur Lösung der in der PUMA identifizierten Probleme. Kann der positive Einfluss bestimmter Stakeholder verstärkt werden, zum Beispiel durch Schaffung von Kooperationen mit anderen fördernden Einflüssen? Können negative Einflüsse abgemildert werden, etwa indem andere Zielgruppen und damit neue, gegebenenfalls fördernde Einflüsse einbezogen werden? Und können bestehende Kontakte zur Einbindung weiterer Akteure genutzt werden?

Die Projektumfeldanalyse sollte Sie im besten Fall durch Ihr gesamtes Vorhaben (die Bildungskonferenz, die Einrichtung eines Bildungsbeirats, ...) begleiten und immer wieder aufgerufen und nachbearbeitet werden. Denn während der Umsetzung ändern sich die kontextuellen Bedingungen ständig und sollten fortwährend beobachtet werden.

KAPITEL 2

WIRKUNG PLANEN UND GESTALTEN

Kommunales Bildungsmanagement zielt darauf ab, relevante Akteure miteinander zu vernetzen, Bildungsangebote optimal aufeinander abzustimmen und alle kommunalen Aktivitäten im Themenfeld Bildung zu einem kohärenten Gesamtsystem zu entwickeln.

Dies bildet die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Bildungsteilnahme im gesamten Lebenslauf und fördert damit letztlich Bildungsgerechtigkeit und gesellschaftliche Teilhabe.

Die vielfältigen Aktivitäten im Zuge des Aufbaus eines datenbasierten Bildungsmanagements vor Ort sollen den betreffenden Landkreis bzw. die kreisfreie Stadt zu einem lebenswerten Ort machen, die Wettbewerbsfähigkeit als attraktiver Wirtschaftsstandort sichern und die Versorgung des Arbeitsmarktes mit Fachkräften gewährleisten. All dies kann aber nur gelingen, wenn die Maßnahmen zur Einführung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements auch die erforderliche Wirkung entfalten. Aber was ist denn unter Wirkung eigentlich zu verstehen?

A. WIRKUNG UND WIRKUNGSTREPPE

Wirkungen sind Veränderungen bei Zielgruppen, ihrem Lebensumfeld oder der Gesellschaft, die in Folge einer Intervention auftreten. Für den Bereich des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements muss die Fragestellung also lauten: Welche Veränderungen werden durch die Einrichtung eines Bildungsmanagements auf Ebene der kommunalen Akteure im Themenfeld Bildung und bei der Zielgruppe (Einwohner/-innen der Kommune) angestoßen und umgesetzt?

Ebenen von Wirkung

Um Wirkung und Wirkungsebenen zu visualisieren, hat sich die sogenannte Wirkungstreppe bewährt (siehe Abbildung auf der folgenden Seite*).

Die Wirkungstreppe unterscheidet insgesamt sieben Stufen: Angefangen bei den Leistungen (oder auch „Output“, Stufen 1 bis 3) über den „Outcome“ (Stufen 4 bis 6) bis hin zum „Impact“ (Stufe 7). Ab Stufe 4 spricht man von Wirkung bzw. Wirksamkeit, weil erst ab dieser bei den Zielgruppen Änderungen an ihren Fähigkeiten, Kenntnissen, Einstellungen und Lebenssituationen bewirkt werden.

Ab der siebten Stufe werden Wirkungen auf Ebene der Gesellschaft erzielt, also im Umfeld der Zielgruppen bzw. in der betreffenden Region (z.B. kreisfreie Stadt oder Landkreis) oder im betreffenden System (z.B. schulische Bildung).

*eigene Darstellung nach Univation 2007

Wirkungstreppe am Beispiel einer Jugendberufsagentur

Zum besseren Verständnis der Wirktreppe und der Bedeutung der einzelnen Stufen sollen diese am Beispiel einer Jugendberufsagentur (JBA) kurz erläutert werden.

Zielgruppe der JBA: Jugendliche und junge Erwachsene im Alter von 14 bis 25 Jahren

Aufgaben der JBA: Die JBA unterstützt junge Menschen, indem sie diese über verschiedene Wege in Ausbildung und Studium informiert und Orientierungshilfe bietet. An diesem Bildungsübergang werden die Jugendlichen und jungen Erwachsenen verlässlich begleitet, in Ausbildung vermittelt oder berufsvorbereitend unterstützt.

- **Stufe 1:** Die Jugendberufsagentur wurde eingerichtet und bietet ihrer Bestimmung entsprechende Leistungen wie Beratung, Bewerbungstraining und Vermittlung von Praktika an (Output).
- **Stufe 2:** Jugendliche kennen die Angebote der Jugendberufsagentur und nehmen diese im Sinne reiner Teilnahme in Anspruch (Output).
- **Stufe 3:** Jugendliche empfinden die Angebote als hilfreich für ihre Planungen und nehmen die Unterstützungen gern in Anspruch, beteiligen sich aktiv (Output).
- **Stufe 4:** Jugendliche erweitern ihr Wissen und ihre Kompetenzen im Hinblick auf Berufswahl und Berufsvorbereitung, haben z.B. gelernt, was in eine Bewerbung gehört, kennen zu ihnen passende Berufe und potentielle Arbeitgeber (Outcome).
- **Stufe 5:** Jugendliche gestalten aktiv ihren Übergang von der Schule in den Beruf, also Berufswahl und -vorbereitung, Suche nach einem geeigneten Ausbildungsplatz, Wahl geeigneter Bildungswege im berufsbildenden System bzw. Wahl des passenden Studiums, bewerben sich tatsächlich (Outcome).
- **Stufe 6:** Jugendlichen gelingt – unabhängig vom bisherigen Bildungsverlauf – der erfolgreiche Übergang in die Arbeitswelt und sie haben eine berufliche Anschlussperspektive, die ihnen gesellschaftliche Teilhabe und private Zukunftsplanung ermöglicht (Outcome).
- **Stufe 7:** Berufliche Integration von Jugendlichen wird verbessert, die Arbeitslosenquote bzw. Quote unversorgter Jugendlicher sinkt und der Bedarf an Fachkräften besser gedeckt (Impact).

B. WIRKLOGIK UND WIRKMODELL

Den Begriff der Wirkung haben wir nun definiert. Um aber ziel- und wirkungsorientiert zu handeln, die dafür nötigen Wege, Ansätze und Prozesse qualitätsorientiert und effizient zu gestalten und Ergebnisse kritisch reflektieren zu können, braucht es mehr: Die Arbeit mit einem **Wirkmodell.**

Zielsetzung

Ein Wirkmodell dient in erster Linie der Beschreibung der Funktionsweise eines Prozesses: Für welche Zielgruppe wird er unternommen und wozu soll er führen? Grundlage des Wirkmodells ist die ihm innewohnende Wirklogik, die sofort erkennbar macht, ob ein Vorhaben in sich konsistent ist: Passen die Visionen und Ziele des Vorhabens zur beschriebenen Problemlage? Zahlen die unter „Outcome“ und „Impact“ beschriebenen Ziele auf die

Vision ein bzw. tragen sie zur Verbesserung der Ausgangslage bei? Anhand des Wirkmodells können die Zielsetzung und die Wirklogik von Maßnahmen zur Verbesserung der kommunalen Bildungslandschaft geklärt und somit ein effizienter Einsatz der Ressourcen ermöglicht werden.

Das Wirkmodell im Detail (am Beispiel einer Jugendberufsagentur)

Im folgenden Abschnitt möchten wir Ihnen die Arbeit mit dem Wirkmodell exemplarisch illustrieren. Wiederum soll das Beispiel der Jugendberufsagentur dazu dienen, die identifizierte Problemlage, die zu erzielenden Wirkungen und die damit verbundenen Leistungen ins Verhältnis zu setzen. Die Abbildung auf den **Seiten 12** und **13** verdeutlicht zunächst das grundsätzliche Schema des Wirkmodells: Ausgehend von einer Problemlage werden Bedarfe ermittelt und diesen anhand konkreter Leistungen (welche unter Berücksichtigung der Zielgruppen gestaltet werden) begegnet. Diese Leistungen (Output) entfalten ihre Wirksamkeit auf Ebene der Zielgruppe (Outcome) und auf gesellschaftlicher Ebene (Impact) und führen so zu einer Veränderung der Ausgangslage.

» Mit der **Problemlage** auf kommunaler Ebene sollte begonnen werden. Hier wird das Problem beschrieben, auf welches das Vorhaben reagiert: Was genau sind die Herausforderungen am Übergang von der Schule in den Beruf? Welche Ursachen und Auswirkungen lassen sich für die bestehenden Probleme identifizieren?

» Dann werden **Vision und Ziele** formuliert: Wie sieht die Zukunft des Übergangs von der Schule in den Beruf auf kommunaler Ebene idealerweise aus, wenn das benannte Problem gelöst wäre? Was ist der ideale Zustand? Welche zentralen Leitziele ergeben sich aus der Vision? Was soll mit dem Vorhaben konkret angestrebt werden?

» Wirkung wird erst erzielt, wenn bestimmte **Zielgruppen** nach einer Intervention anders denken oder handeln. Daher müssen die Zielgruppen des Vorhabens sorgfältig identifiziert werden: Welche Jugendlichen sind von der Problemlage möglicherweise besonders betroffen? Welche Personen können die Jugendlichen darin unterstützen, ihr Handeln mit Blick auf den Übergang Schule-Beruf zu ändern? Und welche Strukturen müssen sich ändern, um das Problem zu lösen?

» Was ist der **Outcome**? Welche Veränderungen bewirkt die Jugendberufsagentur bei den Zielgruppen? Sprich: Welches neue Wissen, welche Fertigkeiten und Fähigkeiten erhalten die Jugendlichen und wie verändert sich dadurch ihre Haltung? Wie verändert sich ferner aufgrund dessen ihre Lebenslage? Beachten Sie hier bitte auch die Stufen 4, 5 und 6 der Wirktreppe!

» Was ist der angestrebte **Impact** der Jugendberufsagentur, welche Wirkung wird über die Zielgruppe der Jugendlichen innerhalb der Kommune hinaus angestrebt? Für wen ergeben sich positive Veränderungen jenseits dieser Zielgruppe? Und was passiert durch das veränderte Handeln und die verbesserte Lebenslage der Jugendlichen in deren Umfeld bzw. der Gesellschaft? Hier sollten die auf Stufe 7 der Wirktreppe genannten Veränderungen zum Tragen kommen!

» Erst jetzt sollte ausgefüllt werden, welche Leistungen das Vorhaben für seine Zielgruppen erbringt **(Output)**: Mittels welcher Produkte, Angebote, Maßnahmen oder Formate sollen die intendierten Veränderungen bei den Jugendlichen erreicht werden? Welche besonderen Bedarfe haben die Jugendlichen? In welcher Qualität und Anzahl werden die Leistungen erbracht? Fühlen sich die Jugendlichen durch die geplanten Leistungen der Jugendberufsagentur auch angesprochen? Tragen die Leistungen tatsächlich dazu bei, die Outcome-Ziele zu erreichen?

» Erst zum Schluss wird die Frage nach dem **Input** beantwortet, also den zur Verfügung stehenden Mitteln. Dadurch wird verhindert, dass eventuell knappe Ressourcen alle weiteren Überlegungen überschatten und so insbesondere die Vision nicht mehr frei entwickelt werden kann. Hier geht es um einen Überblick über finanzielle und personelle Ressourcen. Auf welche weiteren Ressourcen wie Expertisen, Erfahrungen, Materialien und Netzwerke kann noch zurückgegriffen werden?

» Unter **Partner & Bündnisse** werden alle Akteure aufgeführt, mit denen Verantwortungsgemeinschaften bestehen, welche zur Verbesserung des Übergangs von der Schule in den Beruf beitragen. Dies können sowohl Förder- als auch Umsetzungspartner sein.

Die für dieses Beispiel formulierten Fragen und Anregungen sind hilfreich, um die zu erzielenden Wirkungen und die geplanten Leistungen der Jugendberufsagentur zu konkretisieren. Werden die für die einzelnen Kategorien hinterlegten Fragen entsprechend abstrahiert, so sind sie auch für andere Vorhaben im DKBM anwendbar. Beachten Sie dabei bitte, dass sich die Leistungen immer unmittelbar auf die Zielgruppen beziehen: Prüfen Sie daher kritisch, ob die geplanten Leistungen bzw. Outputs für diese adäquat sind und tatsächlich zu Veränderungen führen.

Nachbereitung

Das Wirkmodell ist ein gut geeignetes Mittel, um gemeinsam mit allen Beteiligten die Ziele und Zielgruppen der eingeleiteten Maßnahmen zu bestimmen und verwirklicht damit einen partizipativen Ansatz.

Das Wirkmodell ist anfangs nur wenig mit Daten hinterlegt, es kann aber die Erhebung von Daten anregen, vor allem mit Blick auf die Messung der Zielerreichung – und lässt sich dann in einem zweiten Schritt mit den Ergebnissen aus der Überprüfung der Ziele anreichern und konkretisieren. Der Erfolg der Arbeit im Bildungsmanagement sollte kontinuierlich überprüft werden in Form eines indikatorengestützten Monitorings der kommunalen Bildungslandschaft.

Um tatsächlich nachhaltige Verbesserungen in den Lebenslagen der Adressatinnen und Adressaten zu erzielen, ist ein regelmäßiger Blick auf die Wirksamkeit von Maßnahmen erforderlich. Hierfür wiederum ist die Kenntnis der Zielsetzung eines Projekts sowie der dazugehörigen Wirklogik unverzichtbar. Damit wird die Wirklogik zur Grundlage für die Entwicklung von Konzepten für die Wirkungsmessung der im kommunalen Bildungsmanagement getroffenen Maßnahmen.

TIPPS FÜR DIE ARBEIT MIT DEM WIRKMODELL

» **Problemlage auf kommunaler Ebene im Austausch mit Förderern, Vertretungen der Zielgruppen und Experten formulieren!**

» **Taugt die Vision als Fahrstuhlsatz („elevator pitch“), um andere schnell über den Kontext, das Anliegen und die großen Ziele des Vorhabens zu informieren?**

» **Die unter „Output“ beschriebenen Leistungen sollten sich unmittelbar auf die Zielgruppen beziehen!**

» **Achtung: Immer im Auge behalten, ob tatsächlich Wirkung entsteht (vgl. Wirkungstreppe)!**

DAS WIRKMODELL** AUF EINEN BLICK

Gesellschaftliche Problemlage
Die Ausgangslage, die Sie verändern wollen.

Vision und Ziele
Die ideale Zukunftsvorstellung, die Sie verfolgen, und Ihr konkreter Beitrag dazu.

Partner und Bündnisse
Die Akteure, mit denen Sie Verantwortungsgemeinschaften bilden, um das Problem zu lösen.

Ressourcen („Input“)
Das, was Sie in Ihr Vorhaben investieren.

Leistungen („Output“)
Das, was Sie im Rahmen Ihres Vorhabens anbieten.

Zielgruppen
Die Menschen, für die Sie im Rahmen Ihres Vorhabens Leitungen erbringen.

Wirksamkeit Gesellschaft („Impact“)
Das, was Sie auf gesellschaftlicher Ebene mit Ihrem Vorhaben erreichen.

Wirksamkeit Zielgruppe („Outcome“)
Das, was Sie bei Ihren Zielgruppen durch Ihr Vorhaben bewirken.

**vgl. PHINEO, www.phineo.org/downloads/PHINEO_KURSBUCH_WIRKUNG.pdf - äußerst empfehlenswerte Lektüre zum Thema!

Kommunale Bildungslandschaften gestalten **Transferagentur Nord-Ost**

Bildungsbeteiligung und Chancengerechtigkeit zu verbessern – mit diesem Ziel haben sich Kommunen in ganz Deutschland auf den Weg gemacht, kommunale Gesamtstrategien für Bildung zu entwickeln und ressortübergreifende Strukturen aufzubauen.

Im Rahmen des Bundesprogramms „Lernen vor Ort“ haben 35 Kommunen von 2009 bis 2014 erprobt, formale und nonformale Lernorte, lebenslanges Lernen und Bildungsberatung so miteinander zu verknüpfen, dass eine Bildungslandschaft entsteht, die allen Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen Zugang zu guter Bildung ermöglicht und gleiche Bildungschancen gewährleistet.

Wir, die **Transferagentur Nord-Ost**, bündeln diese und ähnliche Erfahrungen und unterstützen Kommunen in Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein im Rahmen der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“ bei dieser Aufgabe.

In unseren Qualifizierungswerkstätten, Fachtagungen, Fortbildungen sowie Austausch- und Netzwerkformaten erhalten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Kommunen Impulse zu ihren spezifischen Fragestellungen.

Wir bieten Gelegenheit zum gezielten Austausch mit Vertreterinnen und Vertretern anderer Landkreise und kreisfreier Städte und helfen bei der individuellen Anpassung erprobter Lösungen.

Für die Kommunen entstehen keine Kosten.

Raum für Ihre **Notizen:**

IMPRESSUM

Texte
Julia Quade, Pamela Welz, Matthias Leidholdt

Redaktion
Maja Hornberger, Manuel Dethloff,
Thies Schulz-Holland

Gestaltung
Thies Schulz-Holland

Herausgeberin
Gemeinnützige Deutsche Kinder-
und Jugendstiftung GmbH
Tempelhofer Ufer 11
10963 Berlin

Bildnachweis
iStock/monkik: Titel, iStock/123object: S. 3,
iStock/Trifonov_Evgeniy: S. 4, iStock/gjohnstonphoto: S. 8,
Ingolf Schmidt/HANSE pictures: S 10 + 11

Druck
Flyeralarm GmbH, Würzburg

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

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement
Agentur Nord-Ost

Die Transferagentur Nord-Ost der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung unterstützt Kommunen in Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein beim Aufbau eines datengestützten Bildungsmanagements. Sie ist Teil der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“.

Mit dem Erfahrungswissen aus dem Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ und anderen relevanten Programmen sowie mit Impulsen aus der Wissenschaft und der kommunalen Praxis im Gepäck setzt die Transferagentur Nord-Ost genau dort an, wo Kommunen stehen.

Kontakt

Regionalbüro Mecklenburg-Vorpommern
Gemeinnützige Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH
Puschkinstr. 69, 19055 Schwerin
Telefon: (0385) 34 32 60-61

Regionalbüro Schleswig-Holstein
Gemeinnützige Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH
Sophienblatt 25-27, 24114 Kiel
Telefon: (0431) 66 87 08-14

www.transferagentur-nord-ost.de
www.dkjs.de

Die **Transferagentur Nord-Ost** der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung unterstützt Kommunen beim Aufbau eines datengestützten Bildungsmanagements. Sie ist Teil der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“. Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert.