

# TransMit Magazin

Kommunales Bildungsmanagement  
für Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen

Ausgabe 10

**3** Im Fokus: Change!  
Bildungsmanagement  
als Beweglichkeitstraining  
für die Verwaltung

**8** Aus der Praxis:  
Wenn Wandel  
zum Bildungs-  
thema wird

**12** Interview:  
»Es gibt keine  
perfekten  
Lösungen«

**19** Vor Ort:  
Anders denken,  
anders machen.



Umdenken!  
Verwaltung im Wandel

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

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement  
Agentur TransMit



Deutsches  
Jugendinstitut



Sabine Lucks  
Wissenstransfer

Liebe Leserinnen und Leser,

alle sprechen vom Wandel – von einer komplexen, sich atemberaubend schnell verändernden Welt. Diese Entwicklung ist spürbar. Sie beeinflusst unsere Gesellschaft, das Klima, die Art wie wir leben, arbeiten und lernen. Auch die öffentliche Verwaltung verändert sich unter dem Druck globaler Wandlungsprozesse. Um in Zukunft handlungsfähig zu bleiben, muss sie stabil agieren, sich aber auch anpassen und in Teilen neu ausrichten können. Das gilt auch für die kommunale Bildungslandschaft. Bietet sie doch vielversprechende Lösungen für die drängenden Probleme unserer Zeit.

Die zehnte Ausgabe unseres TransMit Magazins startet mit der Frage, inwieweit Bildungsmanagement Impulse für einen Change-Prozess in der Verwaltung geben kann. Im Anschluss an unseren Leitartikel geht es in die Praxis: Sechs Beispiele zeigen, wie Kommunen mithilfe thematischer Schwerpunktsetzungen auf aktuelle Herausforderungen im Bildungsbereich reagieren. »Im Interview« schildert Thomas Michl, Mitbegründer des Forums Agile Verwaltung, seine Vorstellung von einer Verwaltung der Zukunft. Wir bleiben visionär und nähern uns der Idee einer analog-digital vernetzten Bildungslandschaft, wie sie das BMBF in seinem Förderprogramm »Bildungskommunen« beschreibt. Zu guter Letzt berichten in »Vor Ort« drei unserer Transferkommunen, dass es sich lohnt, etablierte Arbeitsweisen neu zu denken und die Dinge anders anzugehen.

Viel Spaß beim Lesen wünscht Ihnen  
Sabine Lucks

## Inhalt

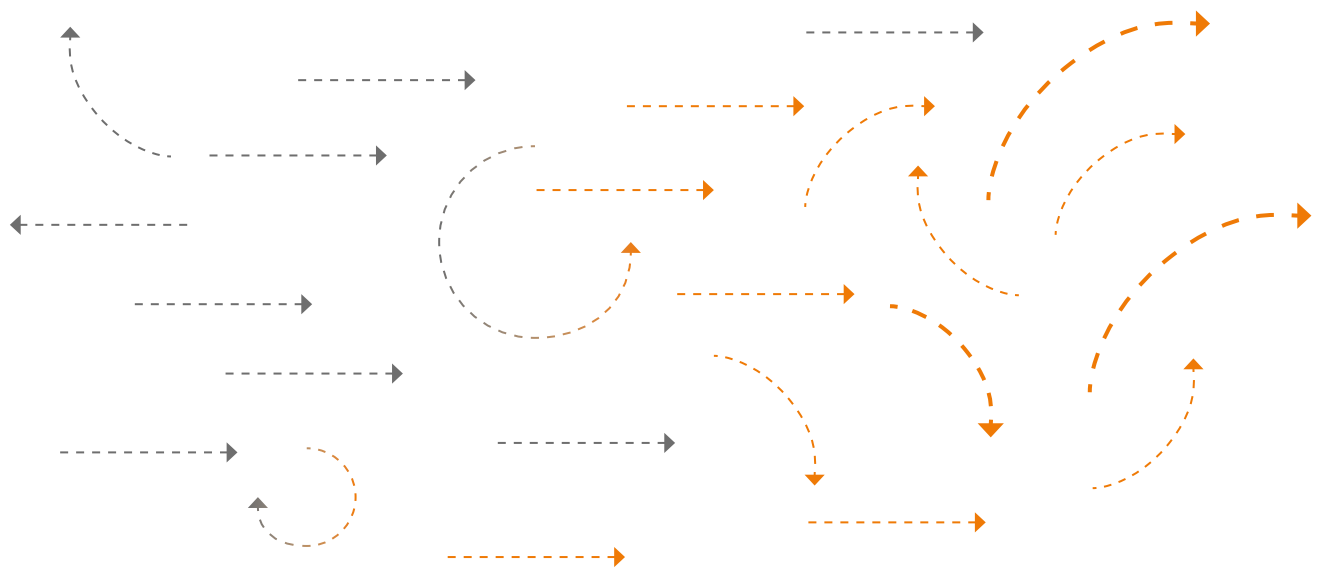
- 3 Im Fokus | Change! Bildungsmanagement als Beweglichkeitstraining für die Verwaltung
- 8 Aus der Praxis | Wenn Wandel zum Bildungsthema wird
- 12 Interview | »Es gibt keine perfekten Lösungen«
- 16 Perspektiven | Analog. Digital. Vernetzt.
- 19 Vor Ort | Anders denken, anders machen.

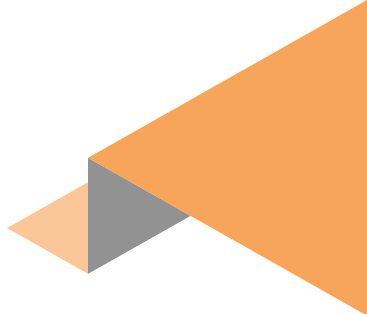


Im Fokus

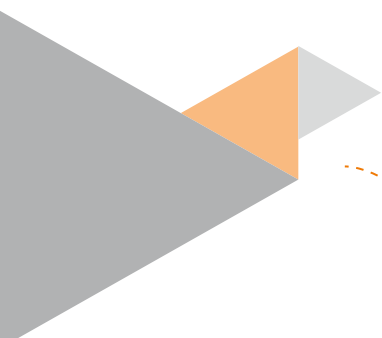
# Change! Bildungsmanagement als Beweglichkeitstraining für die Verwaltung

Veränderung – das ist der Übergang von einem bestehenden Zustand in einen zukünftigen. Wir alle kennen das: Als Teil einer Gesellschaft, die globalen Wandlungsprozessen unterworfen ist, sind wir ständig gefordert, umzudenken, dazuzulernen, uns anzupassen. Was für uns Menschen gilt, gilt auch für die Organisation, die unser Zusammenleben vor Ort verantwortet: die öffentliche Verwaltung. Um den Herausforderungen unserer Zeit gewachsen zu sein, wird von ihr lauter denn je eine Lern- und Veränderungsbereitschaft gefordert. Ein Schlüssel hierfür ist das kommunale Bildungsmanagement. Es kann wichtige Impulse für einen Change-Prozess in der Verwaltung geben.





Hat sich die Welt nicht immer schon gewandelt? War sie früher berechenbarer? Darüber gibt es verschiedene Ansichten. Konsens ist, dass die heutigen Veränderungen weitreichend und eng miteinander verzahnt sind. Wir leben in einer Zeit der »Mehrfachkrisen« und »Megatrends« mit spürbaren regionalen Auswirkungen. Sie erfordern schnelle Reaktionen, manchmal sogar über Nacht. Auf der anderen Seite benötigen Herausforderungen wie Klimawandel, Digitalisierung, Fachkräftemangel oder Migration differenzierte Lösungsansätze, deren Entwicklung Zeit braucht. Eine moderne Kommunalverwaltung steht vor der verantwortungsvollen Aufgabe, diesen Spagat zu meistern, um die Wandlungsprozesse vor Ort vorausschauend zu gestalten.



Der Veränderungsdruck auf die Kommunalverwaltung ist nicht neu: Im Laufe der vergangenen drei Jahrzehnte haben sich Steuerungslogiken und Abstimmungsprozesse in den Kommunen sukzessive gewandelt und weiterentwickelt. Vier Entwicklungsetappen sind dabei zentral: Startpunkt ist die traditionelle Kommunalverwaltung mit hierarchischen Entscheidungs- und Zuständigkeitsstrukturen. Später, in den 1990er Jahren, setzten sich Managementtechniken aus der Privatwirtschaft durch. Der Ansatz des »Neuen Steuerungsmodells« war und ist mehrheitlich betriebswirtschaftlich geprägt und vorrangig auf Effizienz ausgerichtet. In den Folgejahren kristallisierte sich die Idee der »Public Governance« heraus. Um Legitimations- und Demokratiedefizite abzubauen,

wurden kommunale Entscheidungen von nun an stärker partizipatorisch in verwaltungsübergreifenden Netzwerkstrukturen ausgehandelt. In jüngster Vergangenheit hielten Ansätze aus dem agilen Management Einzug in die öffentlichen Verwaltungen. Hier zeichnet sich die vierte Entwicklungsetappe ab. Ziel ist es, eine beständige Lern- und Wandlungsbereitschaft in der Verwaltungskultur zu etablieren. Die Organisation soll flexibler werden – weg vom bloßen Reagieren, hin zum aktiven und vorausschauenden Gestalten von Veränderungsprozessen.


### Der Wandel in der kommunalen Bildungssteuerung

Spätestens seit dem »PISA-Schock« im Jahr 2000 wurden auch im Bildungsbereich die Forderungen nach Wandel laut. Durch eine Stärkung der kommunalen Verantwortung und der Netzwerke vor Ort sollten bedarfsorientierte und flexible regionale Lösungen gefunden werden. Es entstand das Konzept des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) als integriertem Steuerungs- und Planungsansatz einer kommunalen Bildungslandschaft. Vorhandene Fachplanungen, z. B. Jugendhilfe- oder Schulentwicklungsplanung, sollten besser miteinander verzahnt, Querschnittsthemen kooperativ und fachübergreifend bearbeitet werden. Vor allem durch das Förderprogramm »Lernen vor Ort« von 2009 bis 2014 und der anschließenden »Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement« wurde der Wandel der kommunalen Bildungssteuerung gezielt gefördert.

Die verschiedenen Inhalte der oben skizzierten Entwicklungsetappen finden sich in unterschiedlicher Ausprägung auch im DKBM wieder. Welcher konkreten Steuerungslogik das jeweilige Bildungsmanagement folgt, ist von den Arbeitsweisen

und Zielsetzungen vor Ort abhängig. Hierarchische Steuerungselemente sind u. a. wichtig, wenn Regelungen und Vorgaben im Bildungsbereich durchgesetzt werden müssen. Diese werden durch das Bildungsmonitoring und eine prozessorientierte Koordination ergänzt. Auf Grundlage kleinräumiger Datenanalysen können z. B. ein spezifisches Beratungsangebot oder der gezielte Einsatz der Schulsozialarbeit in einem bestimmten Quartier geplant werden. So kommt Bildung da an, wo sie gebraucht wird.

Gleichzeitig spielen im DKBM beteiligungsorientierte Elemente eine Rolle. Entsprechend dem Steuerungsansatz der »Public Governance« sorgen sie für höhere Legitimität, Vielfalt und Bedarfsorientierung in der Bildungslandschaft. Ein solches Instrument ist z. B. die Bildungskonferenz. Verschiedene Akteure kommen hier zusammen, um sich zu vernetzen, Strategien abzustimmen und politische Entscheidungen herbeizuführen. Auch agile Ansätze lassen sich ausmachen. Wie die Sozialplanung orientiert sich auch das DKBM am Managementkreislauf und geht damit iterativ, d. h. schrittweise vor – ein Kernelement von agilem Handeln. Dadurch lässt sich z. B. eine Bildungsstrategie regelmäßig überprüfen und anpassen. Ein wichtiger Teil des Bildungsmanagements sind bereichsübergreifende Steuerungsgruppen und Bildungsbeiräte, die den agilen Arenen gleichkommen. Das sind cross-funktionale Teams, die temporär mit Fachleuten aus verschiedenen Bereichen besetzt sind, um gemeinsam Lösungen zu entwickeln. Die Einführung eines DKBM ist mit strukturellen Veränderungen in der Organisation und den bestehenden Arbeitsabläufen verbunden. So entstanden vielerorts




neue Steuerungsstrukturen im Bildungsbereich. Kommunen bündelten ihre Verantwortlichkeiten in Bildungsbüros, gründeten fachübergreifende Netzwerke und Gremien oder erstellten Bildungsberichte als Entscheidungsgrundlage. Vielen Kommunen gelang nach Ende der Projektförderung eine Verstetigung dieser Strukturen. Andernorts werden sie mit Hilfe neuer Förderstrukturen wie dem BMBF-Programm »Bildungskommunen« weiterentwickelt.

### Dem kulturellen Wandel begegnen

Strukturelle Veränderungen bedingen einen kulturellen Wandel, also eine Veränderung im Denken und den Gewohnheiten der beteiligten Personen. Ein Bildungsbüro, ein neues Netzwerk, eine neue Software lassen sich relativ schnell einrichten. Deutlich länger dauert hingegen der damit verbundene Wandel von Denk- und Handlungsweisen der beteiligten Akteure. Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit der Veränderung müssen sich erst erschließen, der Mehrwert für die eigene Arbeit muss erkannt werden. Um den kulturellen Wandel zu meistern, können Ideen und Ansätze aus dem Changemanagement eine hilfreiche Orientierung bieten. Changemanagement – das ist die systematische Planung und Steuerung von Veränderung. Die Beschäftigten von einer bevorstehenden Veränderung zu überzeugen, ihre Bedenken zu respektieren und sie mit ihrem Erfahrungswissen in den Prozess einzubinden, ist die zentrale Aufgabe.

Im Changemanagement geht man davon aus, dass es in jeder Organisation Kräfte gibt, die den Wandel



vorantreiben und solche, die dem Wandel – oft unbewusst – entgegenwirken. Diese hemmenden Faktoren und Beweggründe gilt es zu identifizieren und zu verstehen. Es gibt sie auf allen Ebenen und in allen Organisationseinheiten – die Gründe sind vielfältig. Typisch sind fehlende Kenntnisse über die geplanten Veränderungen, mangelnde Identifikation mit dem Vorhaben oder die Angst vor Überforderung. Eine absichtliche Verweigerungshaltung ist eher die Ausnahme. Neue Techniken, z. B. eine fachübergreifende IT-Datenbank, werden meist ungewollt und aus Macht der Gewohnheit übersehen und bleiben deswegen ungenutzt. »Dienst nach Vorschrift« passiert in der Regel nicht vorsätzlich, sondern aus Unkenntnis über das Gesamtvorhaben. Im DKBM finden sich solche »Beharrungskräfte« in Form mangelnder Unterstützung durch Vorgesetzte oder dem geringen Kooperationswillen verschiedener Verwaltungsbereiche. Die fehlende Bereitschaft, Daten in adäquater Weise weiterzugeben, ist nur ein Beispiel von vielen.

### Phasen der Veränderung

Das Changemanagement sieht eine Reihe von Instrumenten und Methoden vor, um die von den Veränderungen betroffenen Akteure frühzeitig in den Prozess einzubinden und ihren Bedenken ausreichend Raum zu geben. Einige davon kamen beim Aufbau des DKBM zum Einsatz und werden heute noch in den Kommunen genutzt. Um planen zu können, an welcher Stelle des Prozesses welches Instrument am besten passt, gibt es verschiedene Phasenmodelle der Veränderung. Ein einfaches Modell geht von drei Phasen aus:

Zu Beginn der ersten Phase, dem »Auftauen«, werden vorbereitende Analysen erstellt. Bewährt hat sich z. B. eine Veränderungsdiagnose, die die Ausgangslage und die konkreten

Ziele der Veränderung untersucht. Parallel empfiehlt sich eine Betroffenheitsanalyse, in der Personen und Bereiche erfasst werden, die in den Wandel involviert sind. Kommunikation ist im gesamten Prozess relevant, in dieser ersten Phase aber zentral. Sie dient der Aufklärung über Notwendigkeit und Folgen der Veränderung und bestärkt die Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten. Vielfältige Kommunikationsmaßnahmen können zum Einsatz kommen, etwa Informationsveranstaltungen oder auch klassische Instrumente der Verwaltung wie Hausmitteilungen oder Dienstbesprechungen. Zudem sind Beteiligungsmaßnahmen in dieser Phase hilfreich. Für Aufbau und Umsetzung eines DKBM rufen z. B. viele Kommunen frühzeitig fachübergreifende Arbeitsgremien ins Leben. Eine weitere Beteiligungsmöglichkeit ist die gemeinsame Entwicklung von Bildungsleitbildern. So werden alle beteiligten Personen frühzeitig für den Prozess sensibilisiert, um eine hohe Verbindlichkeit herzustellen.

In der zweiten Phase, dem »Bewegen«, geht es an die Umsetzung. Neue Handlungsweisen werden eingeübt, Kompetenzen erweitert. Beim Start des DKBM organisieren viele Kommunen z. B. Schulungen zur Datenerhebung und -analyse sowie Konzeptentwicklung und Netzwerkarbeit. Obwohl in dieser Phase Personalentwicklung und Weiterbildung im Fokus stehen, gilt es, die Beteiligten weiterhin zum Stand des Projekts zu unterrichten und einzubinden.

In Phase drei, dem »Stabilisieren«, geht es um die Verstetigung. Neben sorgfältiger Kommunikation und Beteiligung bietet sich für die nachhaltige Verankerung von Veränderungen der Aufbau eines zentralen Wissensmanagements an. Die in verschiedenen Fachbereichen gesammelten Erfahrungen können so an zentraler Stelle in der Verwaltung gebündelt und nutzbar





# Drei-Phasen-Modell der Veränderung nach Kurt Lewin

## Auftauen

In der ersten Phase geht es darum, die Bereitschaft zum Wandel zu wecken und die Beteiligten von der Notwendigkeit der Veränderung zu überzeugen. Dafür werden Analysen durchgeführt und die Mitarbeitenden umfassend über das Vorhaben informiert. Verschiedene Beteiligungsformate können zum Einsatz kommen.



## Stabilisieren

In der dritten Phase werden die erreichten Veränderungen nachhaltig stabilisiert. Für eine Verfestigung der neuen Strukturen kann z. B. durch den Aufbau eines zentralen Wissensmanagements gesorgt werden. Zudem bedarf es nach wie vor einer beständigen Kommunikation und Beteiligung.

## Bewegen

In der zweiten Phase werden die geplanten Veränderungen umgesetzt, die entsprechenden Neuerungen eingeführt. Im Zusammenhang mit neuen Aufgaben werden neue Verhaltensweisen erlernt. Deswegen geht es hier vor allem um eine entsprechende Unterstützung der Beteiligten, z. B. durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen.



gemacht werden. Wissensmanagement ist besonders dann von Bedeutung, wenn – wie vielerorts beim DKBM – der Aufbau von neuen Strukturen und Arbeitsroutinen an befristete Projektfinanzierungen gebunden ist und eine Verstetigung aufgrund begrenzter Förderdauer oder personeller Fluktuation eine besondere Herausforderung darstellt.

### Wandel als Daueraufgabe

Der Weg zum wirkungsvollen kommunalen Bildungsmanagement ist mit der Veränderung vorherrschender Prinzipien und »eingefahrener« Gewohnheiten verbunden. In diesem andauernden und tiefgreifenden Veränderungsprozess ist es hilfreich, sich an Konzepten aus dem Change-Management zu orientieren und sie in das eigene Selbstverständnis zu integrieren. Denn einerseits braucht DKBM ein gutes Changemanagement, um nachhaltig wirken zu können. Andererseits übernimmt es selbst dessen Funktion, indem es umfassende Veränderungen in der kommunalen Bildungssteuerung initiiert.

Die auf Dialog und Beteiligung ausgelegten Strukturen des DKBM erfordern eine erhöhte Anpassungsbereitschaft der Arbeitskultur. Kommunen trainieren so ihre Beweglichkeit – ihre Fähigkeit zur Veränderung. Damit wird Wandel zu etwas Alltäglichem, zu einer Daueraufgabe in der Verwaltung. DKBM kann weit mehr sein, als die neue Stabstelle in der Verwaltung. Vielmehr ist es ein Weg zu einer integrierten Planungskultur. Statt komplexe Aufgaben in Einzelzuständigkeiten zu denken, ermöglicht es eine ganzheitliche Betrachtung, orientiert sich am Bedarf, experimentiert, überprüft und begreift Fehler als Chance. Diese Kultur braucht Zeit zum Wachsen.

Strukturen und Arbeitsweisen des DKBM haben sich längst in anderen

Handlungsfeldern bewährt. Beispielsweise wurde seit der Zuwanderung 2015 der DKBM-Ansatz für Aufgaben der Integration genutzt und weiterentwickelt. Die heutigen Krisen und Veränderungen sind für viele Kommunen Anlass, die erprobten Strukturen weiterzuentwickeln und sie z. B. zur Vertiefung regionalspezifischer Bildungsthemen zu verwenden. Das Förderprogramm »Bildungskommunen« stellt hierfür Fördermittel bereit: für eine stärkere Vernetzung der analogen Bildungslandschaft mit der digitalen Welt sowie thematische Schwerpunktsetzungen im Bildungsbereich. Solche und ähnliche Ansätze braucht es, um den aktuellen Herausforderungen flexibel begegnen zu können – denn der Wandel ist und bleibt stabil. ◀

Text: Sabine Lucks (TransMit)

### Mehr zum Thema:

- ▶ Bundesministerium des Innern (2022): Changemanagement: Anwendungshilfe zu Veränderungsprozessen in der öffentlichen Verwaltung. <https://bit.ly/3Bt40m4>, Stand 01.08.2022
- ▶ Kohn, Brigitte (2018): Der Psychologe Kurt Lewin – Pionier der Gruppendynamik. Podcast im SWR2. <https://bit.ly/3vxbKzM>, Stand 01.08.2022
- ▶ Zukunftsinstitut: Die Megatrends. <https://bit.ly/3ShbjmD>, Stand 01.08.2022



Aus der Praxis

# Wenn Wandel zum Bildungsthema wird



Was tun angesichts der sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Umbrüche, die uns aktuell beschäftigen? Ein Rundflug über die Bildungslandschaften zeigt, wie der Wandel zum Bildungsthema wird und Bildung zur Lösung beiträgt.

Wir haben uns in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen umgesehen und Beispiele mit konsequenter Schwerpunktsetzung gefunden. Sie liefern Ideen, wie die Handlungsfelder BNE, Integration, Inklusion, Strukturwandel, Demokratiebildung oder kulturelle Bildung vor Ort gestaltet werden können.

Denn Bildung ist, wenn der Kindergarten zur Theaterbühne wird, das Kloster zur Roboterwerkstatt und die Straßenbahn zum Lernort für Nachhaltigkeit und fairen Handel. Es gibt noch viel zu entdecken!







## BNE: Mit der Tram zur Fairtrade-Town

Leipzig handelt fair! Gemeinsam mit Markkleeberg hat sich die Stadt der Förderung des Fairtrade-Gedankens verschrieben. Dieses Engagement wurde mit dem Label »Fairtrade-Town« gewürdigt, das beide Städte seit Jahren tragen.

2019 entstand die Idee, eine verbindende Aktion durchzuführen, um die gemeinsame Initiative nach außen zu tragen: die Fairtrade-Tram. Die Straßenbahn fuhr auf der Strecke der Linie 11 von Markkleeberg über Leipzig bis nach Schkeuditz und zurück. Ein fahrendes Informationsangebot, das Lust machen sollte auf fairen Handel und bewussten Konsum.

Beworben wurde das Projekt durch Spots im Straßenbahn-TV, Veranstaltungen und Printmaterialien, die u. a. auf kooperierende Unternehmen mit Fairtrade-Schwerpunkt und das Engagement der Stadtverwaltung verwiesen. Beim Wettbewerb »Hauptstadt des Fairen Handels« 2021 wurde die Initiative mit einem 10.000 Euro dotierten Sonderpreis ausgezeichnet.

Die Fairtrade-Tram fuhr von Dezember 2019 bis Februar 2021. Ermöglicht wurde das durch die Stadtverwaltungen und die Projektpartner vor Ort: das Netzwerk »Leipzig handelt fair«, den »Eine Welt Leipzig e. V.« und den Zoo Leipzig. Gefördert wurde das Projekt von »Engagement Global« mit ihrer »Servicestelle Kommunen in der einen Welt« und mit Mitteln des Bundesministeriums für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.



<https://bit.ly/3bKKqHG>



## Früh übt sich – Kulturelle Bildung in der Kita

Kulturelle Bildung wirkt sich positiv auf die Persönlichkeit aus – sie prägt Bewusstsein und Handeln, sie fördert die gesellschaftliche Integration. Für die Landeshauptstadt Dresden sind das gute Gründe, bereits früh auf kulturelle Bildung zu setzen. Im Rahmen des Projekts »KuBiK« fördert sie jährlich zehn Partnerschaften zwischen Kitas und städtischen Kunst- und Kultureinrichtungen. Das begünstigt den Austausch zwischen Kitas und Kulturschaffenden und ermöglicht Kindern einen kostenfreien Zugang zu vielfältigen Bildungsangeboten wie Erzählprojekten, musikalischer Früherziehung oder zum Theater.

Das Projekt »KuBiK« ist Teil des Konzepts »Kulturelle Bildung« 2021 der Stadt Dresden. Ziel ist es, die bestehenden Strukturen der kulturellen Bildung zu stärken und weiterzuentwickeln. Dem Konzept ging eine umfassende Bestandsaufnahme der Dresdner Kulturlandschaft voraus.



Das Projekt »KuBiK – Kulturelle Bildung in Kindertageseinrichtungen« startete im Jahr 2011 und ist eine gemeinsame Initiative des Eigenbetriebs Kindertageseinrichtungen und des Amtes für Kultur und Denkmalschutz. Das Projekt wurde nach dreijähriger Modellphase verstetigt.



<https://bit.ly/3vZV9EU>

## Demokratiebildung in der gläsernen Stadt

Wer hält eigentlich die Stadt am Laufen? Nicht wenigen Menschen fehlt es an Erfahrungen, um diese Frage zu beantworten. Im Alltag kommen sie nur selten mit der Polizei, der Feuerwehr oder dem Stadtrat in Kontakt. Diese und andere Einrichtungen sind es aber, die das Zusammenleben vor Ort regeln und beeinflussen. Grund genug, hinter die Kulissen zu schauen.

»Die gläserne Stadt« ist ein außerschulisches Bildungsangebot, das junge Menschen und städtische Einrichtungen durch Besuche vor Ort zusammenbringt. Die Teilnehmenden lernen die dahinterliegenden demokratischen Strukturen kennen und schätzen – das Vertrauen in die Einrichtungen wird gestärkt. Spannende Einblicke gibt es z. B. in die Arbeit des Katastrophenschutzes oder den Alltag einer Justizvollzugsanstalt. Neben den Besuchen finden vertiefende Workshops und Planspiele statt. Ergänzt wird das Angebot durch Dokumentationen über einzelne Institutionen.



Das Projekt wird seit 2015 von der Aktion Zivilcourage e.V. im Landkreis Sächsische Schweiz-Osterzgebirge durchgeführt. Förderer sind die Initiative »Weltoffenes Sachsen« des Sächsischen Staatsministeriums für Soziales und gesellschaftlichen Zusammenhalt, die Ostsächsische Sparkasse Dresden, die Stiftung »Lebendige Stadt« sowie die Stadt Pirna.



<https://bit.ly/3drBjvG>

## Integration in der Bildungsstadt Erfurt

Die Fluchtbewegung aus der Ukraine macht aufs Neue deutlich, dass Integration eine zentrale Aufgabe unserer Zeit ist. Die Bildungsstadt Erfurt ist eine der Kommunen, die beim Thema Integration auf etablierte Strukturen im Bildungsbereich zurückgreifen kann.

Unter dem Motto »Integration von Zugewanderten durch Bildung und Beratung« organisierte das Steuerungsgremium der Stadt seit 2016 eine jährliche Fortbildungsreihe. Die Akteure der Erfurter Bildungslandschaft kamen dort zusammen, um voneinander zu lernen und sich zu wechselnden Schwerpunkten auszutauschen. Thematisch drehten sich die Veranstaltungen um die Integration in Ausbildung und Beruf, den Stellenwert non-formaler Angebote oder den Einfluss familiärer Rollenbilder.

Heute ist Integration ein fester Bestandteil des Erfurter Bildungsmanagements – eine Querschnittsaufgabe, die in allen Bildungsbereichen von Bedeutung ist.



Die jährliche Fortbildungsreihe »Integration von Zugewanderten durch Bildung und Beratung« fand von 2016 bis 2019 im Rahmen des Bundesprogramms »Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte« statt.



<https://bit.ly/3JRD8y5>

## Digital durch den **Strukturwandel**

Demografie, Abwanderung und Fachkräftemangel – im Burgendlandkreis sind die Auswirkungen des Strukturwandels deutlich spürbar. Doch der Landkreis im Süden Sachsen-Anhalts nutzt die Umbruchsituation als Chance, neue Wege zu gehen. Das Digitalisierungszentrum Zeitz ist einer davon.



Unter der Schirmherrschaft der Stadt Zeitz berät und vernetzt das Zentrum Akteure aus Wirtschaft, Verwaltung und Bildung zu digitalen Themen. Ziel des Vorhabens ist es, die Region zu einem attraktiven Standort zu machen, in dem das Digitale einen wichtigen Stellenwert im Leben und Arbeiten der Menschen einnimmt. Im ehemaligen Franziskanerkloster ist dafür ein Raum entstanden – ein Ort für Austausch, Inspiration und lebenslanges Lernen: Wie programmiert man Roboter? Welche Medienkompetenz brauchen Eltern? Wie sieht die Pflege der Zukunft aus? Was ist eine Smart City? Die Antworten gibt es im Digitalisierungszentrum!

Das Digitalisierungszentrum Zeitz (DZZ) wurde im September 2020 eröffnet. Das Modellvorhaben wird gefördert durch das Bundesprogramm »Region gestalten« und das Ministerium für Infrastruktur und Digitales des Landes Sachsen-Anhalt. Ein zentrales Vorhaben des Digitalisierungszentrums ist die Erarbeitung einer Digitalstrategie für die Stadt Zeitz und die umliegende Region.



<https://bit.ly/3vZPSgp>

## Geschichtsvermittlung **inklusiv**

Die Gedenkstätte Pirna-Sonnenstein erinnert an die Ermordung psychisch kranker und geistig behinderter Menschen während des Nationalsozialismus. Die Museumsarbeit in der ehemaligen Heil- und Pflegeanstalt ist inklusiv und für alle Menschen verständlich angelegt. Das Besondere: Die Geschichte der damals begangenen Euthanasieverbrechen wird nicht nur für Menschen mit Behinderung, sondern vor allem in Zusammenarbeit mit ihnen vermittelt.

Als sogenannte Peer-Guides machen sie die Historie des Ortes für die Besucherinnen und Besucher greifbar. In Vorbereitung auf diese Tätigkeit durchlaufen sie eine Qualifizierung, um etwas über die Themen der Gedenkstätte und die inhaltliche Ausgestaltung einer Museumsführung in leichter Sprache zu lernen. Das non-formale Lernangebot wurde im Rahmen eines Projektes der Aktion Mensch umgesetzt. Die inklusiven Führungen sollen Bestandteil des Bildungsangebotes der Gedenkstätte bleiben.

Das durch die Aktion Mensch geförderte Kooperationsprojekt der AWO Sonnenstein und der Stiftung Sächsische Gedenkstätten Pirna-Sonnenstein lief bis Februar 2021. Die Qualifizierung der Teilnehmenden erfolgte über einen Zeitraum von drei Jahren.



<https://bit.ly/3S08zZY>

### Mehr zum Thema:

- Weitere Informationen zu thematischen Schwerpunktsetzungen im Rahmen des kommunalen Bildungsmanagements und des Förderprogramms »Bildungskommunen« finden Sie auf unserer Website.



<https://www.transferagentur-mitteldeutschland.de/bildungskommunen>



## Interview

# »Es gibt keine perfekten Lösungen«

Stabilität und Krisenfestigkeit auf der einen Seite, der Ruf nach Flexibilität und Anpassungsfähigkeit auf der anderen. Die Ansprüche an die Kommunalverwaltung scheinen nicht weniger herausfordernd, als die Probleme, die diesen Veränderungsdruck aktuell hervorrufen. Wir sprachen mit Thomas Michl vom Forum Agile Verwaltung über eine stetig lernende und deshalb beständige Organisation der Zukunft.



- ▶ Thomas Michl ist Verwaltungswissenschaftler und Master of Business Administration (MBA). Von 2008 bis 2018 war er für eine Kommunalverwaltung im Bereich Kultur und bürgerschaftliches Engagement tätig. Seit 2018 arbeitet er als Agile Coach und Management Consultant mit den Schwerpunkten Agilität und Organisationsentwicklung. Thomas Michl ist Mitgründer des Internetportals Forum Agile Verwaltung.



► **Digitalisierung, Klimawandel, Pandemie – die Kommunalverwaltung scheint von außen betrachtet oft zu träge für die Herausforderungen unserer Zeit. Ist das wirklich so?**

**Michl:** Die öffentliche Verwaltung hat in den letzten Jahrzehnten das getan, was ihr Auftrag ist. Sie hat Stabilität, Verlässlichkeit und Rechtssicherheit geschaffen. Parallel ging es immer schon darum, Prozesse und Arbeitsweisen zu verbessern. Ganz im Sinne von Lean Thinking und Agilität: Wie lässt sich unnötiger Aufwand vermeiden? Wie können wir uns weiterentwickeln? Kundenzentrierung, frühes und kontinuierliches Feedback, die Einbeziehung aller Anspruchsgruppen erfordern permanente Anpassung und Flexibilität. Das alles ist nichts Fremdes. Ansätze und Elemente aus dem Lean-Management kommen in vielen Kommunalverwaltungen bereits unbewusst zum Einsatz.

Was wir aktuell erleben, ist eine kaum vergleichbare Veränderungsgeschwindigkeit in nahezu allen Lebens- und Arbeitsbereichen. Die Welt ist unsteter, schneller, komplexer und widersprüchlicher geworden. Was gestern noch galt, ist morgen unter Umständen überholt. Darauf sind die bestehenden Strukturen nicht ausreichend ausgerichtet. Es fehlt die zweite Säule, die Agilität. Wir brauchen sie, um in einer hochgradig komplexen und volatilen, d. h. unbeständigen Umwelt agieren zu können.

» Was wir aktuell erleben, ist eine kaum vergleichbare Veränderungsgeschwindigkeit in nahezu allen Lebens- und Arbeitsbereichen.

Das ändert man nicht von jetzt auf gleich. Hierfür braucht es ein anderes Rüstzeug, das erlernt werden muss. Es gibt Beispiele, wie es gelingen kann, wenn man beginnt, die bestehenden Strukturen zu hinterfragen. Die Entwicklung des Bauhofs in Herrenberg bei Stuttgart, der bundesweit als Start-up-Bauhof bekannt geworden ist, belegt das sehr gut. Der Bauhof hat aus der Not eine Tugend

» Wer Agilität anstrebt, braucht bis zu einem gewissen Grad Stabilität und Verlässlichkeit. Beides ist nötig, um den Fokus überhaupt erst auf die volatilen und komplexen Bereiche richten zu können.

gemacht und eine nicht wiederbesetzbare Stelle des Bauhofleiters durch ein rotierendes Führungsteam der Mitarbeitenden ersetzt. Der städtische Bauhof arbeitet nun selbstorganisiert und hat damit ein enormes Innovationspotenzial freigesetzt – ein Veränderungsprozess, der bis heute anhält. Das zeigt sich nicht zuletzt in der konsequenten Digitalisierung aller Geschäftsprozesse der Organisation.

► **Kommunen werben mit Jobsicherheit, geregelten Arbeitszeiten und klaren Tätigkeitsprofilen um Nachwuchs. Stärkt das nicht eine Kultur, die Veränderungen gegenüber eher zurückhaltend ist?**

**Michl:** Ja und nein. Wer Agilität anstrebt, braucht bis zu einem gewissen Grad Stabilität und Verlässlichkeit. Beides ist nötig, um den Fokus überhaupt erst auf die volatilen und komplexen Bereiche richten zu können. Agilität bedeutet also nicht, dass wir alle etablierten Regeln, Prozesse und Vereinbarungen über Bord werfen, sondern uns stärker auf Aspekte der Interaktion, Zusammenarbeit, Wertschätzung und Anpassungsfähigkeit konzentrieren. Ein weiteres zentrales Prinzip der Agilität ist die Nachhaltigkeit. Dazu gehört es, Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen alle Beteiligten ihr Potenzial dauerhaft entfalten können. Das bedeutet darauf zu vertrauen, dass sie als Expertinnen und Experten kreativ und aktiv die bestmöglichen Lösungen entwickeln und ihre Arbeit selbst steuern können. Hierfür benötigen sie einen kontinuierlichen Fluss von Informationen, den Schutz vor Überlastung und die Sicherheit, auch morgen noch einen Arbeitsplatz zu haben.

Effektive und flexible Regeln und Grundsätze sind Standards im Sinne eines Absicherns von Gelingensbedingungen. Keine Naturgesetze.



- ▶ Agile Arbeitsformen in einem nicht-agilen Umfeld? Thomas Michl gibt Tipps für die kommunale Bildungsarbeit. Fachtag »Resilienz und Zukunftskompetenz: Starke Kommunen dank kommunalem Bildungsmanagement« der Transferagentur Nordost.

Sie bilden einen Referenzpunkt, der beständig überprüft und weiterentwickelt wird, damit wir als Menschen die Dinge beherrschen und nicht die Dinge uns. Setzen wir dies konsequent um, dann können sie zu Helfern werden.

▶ **Wer rastet, der rostet! Wie lässt sich das »Mindset« der Mitarbeitenden in Bewegung versetzen?**

**Michl:** Die Mindset-Frage ist fast ein Henne-Ei-Problem und nicht wirklich klar zu beantworten. Das Beispiel Herrenberg habe ich schon erwähnt. War das Mindset schon vorhanden oder lag es an den veränderten Rahmenbedingungen? Oder an beidem? Haltung und Werte entstehen durch aktives Erleben und selbst leben. Ich bin der festen Überzeugung, dass in den meisten Menschen der Wunsch vorhanden ist, etwas zu bewegen und sich zu entwickeln.

Hierfür muss die Leitungsebene den Rahmen schaffen und aktiv vorleben, was erreicht

bzw. verbessert werden soll. Hilfreich ist ein kleiner Startimpuls, z. B. ein partizipativer Workshop mit den Beteiligten. Hier wird gemeinsam die künftige Richtung bestimmt und es werden die ersten Schritte für einen ergebnisoffenen Veränderungsprozess zu einem Thema vereinbart. Denkbar ist auch ein Projektauftrag der politischen Entscheidungsträger, um eine Lösung für eine konkrete Fragestellung zu erarbeiten. Mit diesem Ziel kann dann ein interdisziplinäres und cross-funktionales Team aus Expertinnen und Experten aller erforderlichen Fachbereiche gebildet werden. Wichtig ist, dass die Leitungsebene den Veränderungsprozess sichtbar unterstützt, lebt und aktiv begleitet. Hierzu gehört die beständige und gemeinsame Reflexion auf Augenhöhe und die wiederkehrende Besinnung auf das »Weshalb« der Veränderung.

» Wichtig ist, dass die Leitungsebene den Veränderungsprozess sichtbar unterstützt, lebt und aktiv begleitet.

► **Wie muss sich die Organisation verändern?**

**Michl:** Meine Vorstellung ist eine beidhändige Verwaltung, die im Sinne einer robusten und resilienten Organisation Stabilität und Agilität situativ zur Anwendung bringt. Daher halte ich es für schwierig, eine klare Abgrenzung vorzunehmen. Es wird auch in Zukunft immer wieder Bereiche geben, in denen der klassische Weg der effektivere und effizientere ist. Eine Bürgermeisterwahl immer wieder neu zu erfinden macht wenig Sinn. Wir wissen, wann wir welchen Arbeitsschritt ausführen müssen, damit die Wahl ordnungsgemäß abläuft. Das ist etwas, was wir aus jahrelanger Erfahrung reproduzieren können. Das Gleiche gilt für alltägliche administrative Aufgaben, z. B. die Abwicklung von Projektmitteln oder Gehaltszahlungen. Der gleiche Fachbereich wird zugleich bei anderen Themen mit vollkommen neuen Herausforderungen konfrontiert, bei denen der Weg zum Ziel erst erkundet werden muss. So wie wir es bei der Flüchtlingskrise erlebt haben und so wie uns die COVID-Pandemie vor die Herausforderung gestellt hat, neue Wege einzuschlagen. Hierfür sind die agilen Ansätze die richtige Antwort.

» Meine Vorstellung ist eine beidhändige Verwaltung, die im Sinne einer robusten und resilienten Organisation Stabilität und Agilität situativ zur Anwendung bringt.

► **Welche Potenziale sehen Sie auf Ebene der Mitarbeitenden, den Teams und ihren Arbeitsweisen?**

**Michl:** Ich tue mich schwer, den Fokus auf die Mitarbeitenden zu richten. In der Praxis erlebe ich zu oft, dass versucht wird, die Ursache auf diese Ebene »abzuwälzen«, ohne die Schnittstellen im Prozess, im Team und der Organisation zu betrachten. Als Individuum und Team sind wir immer Teil eines Ganzen – dem können wir uns nicht ohne Weiteres entziehen. An den Schnittstellen verursachen Unklarheiten, fehlende Informationen oder Missverständnisse in der Kommunikation system-

bedingt Fehler und Irrtümer, die die Ergebnisqualität beeinflussen. Es geht nicht darum, Schuldige zu suchen, sondern Verantwortliche zu befähigen, Ursachen zu identifizieren und zu beheben.

Es geht darum, Silostrukturen aufzubrechen, klarer und regelmäßiger zu kommunizieren, Prozesse auf das Wesentliche zu reduzieren, den Fokus auf Ergebnisse zu richten und alle relevanten Personen einzubeziehen – um nur einige Punkte zu nennen. Stellt man die Frage, welche Wirkung dies auf das Individuum und die Teams haben kann, sehe ich eine steigende Arbeitszufriedenheit und Motivation, verbesserte Arbeitsabläufe und insgesamt eine höhere Qualität der Ergebnisse. Die Organisation wird innovativer, auch im Sinne einer höheren Resilienz und Mitarbeiterbindung.

» Es geht nicht darum, Schuldige zu suchen, sondern Verantwortliche zu befähigen, Ursachen zu identifizieren und zu beheben.

► **Ihr Blick in die Zukunft: Wie wird die öffentliche Verwaltung in 10 Jahren aussehen und arbeiten?**

**Michl:** Die zukünftige agile Verwaltung ist eine sich beständig (weiter-)entwickelnde, lernende und Wissen anreichernde Organisation. Sie weiß, es gibt keine perfekten Lösungen, es gibt immer wieder Dinge, die sich verändern und auf die reagiert werden muss. Sie weiß auch, dass sie beständig daran arbeiten muss, ihre Strukturen weiterzuentwickeln. Sie schafft es ihrem Auftrag gerecht zu werden, indem sie danach strebt, die bestmögliche Lösung zu finden – für alle. ◀

Interview: Eyk Henze (TransMit)

Mehr zum Thema:



[www.agile-verwaltung.org/](http://www.agile-verwaltung.org/)



## Perspektiven

# Analog. Digital. Vernetzt.

Landschaft umgibt uns soweit das Auge reicht. Sie stellt sich als Panorama dar, lässt sich aber auch im Detail entdecken. Landschaften sind Ökosysteme, in denen alles auf sehr komplexe Weise voneinander abhängig ist und erst so als Ganzes funktioniert. Das gilt auch für die Bildungslandschaft und noch viel mehr für ihre analog-digital vernetzte Weiterentwicklung, die das BMBF mit dem Förderprogramm »Bildungskommunen« vorantreibt. Der Versuch einer Annäherung.



Die Bildungslandschaft ist das Ergebnis erfolgreicher Netzwerkarbeit. Gesteuert wird sie vom datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement (DKBM), das die Bildungsarbeit der Kommunen in den letzten Jahren professionalisiert und erweitert hat. Das Ergebnis sind passgenaue Angebote für Menschen mit individuellen, sich im Lebenslauf verändernden Bedürfnissen. Formale, non-formale und informelle Lernwelten gilt es, geschickt miteinander zu verknüpfen und sichtbar zu machen.

Doch wo endet die Bildungslandschaft? Menschen leben, lernen, arbeiten »vor Ort«, der mit ihrem Bewegungsradius aufhört. Den wiederum darf man sich nicht als klar abgegrenzten Kreis vorstellen, vielmehr ist er bestimmt von Verkehrsinfrastruktur, von Einrichtungen der Daseinsvorsorge, von Arbeitsplätzen und nicht zuletzt von Bildungseinrichtungen. Soweit das Zusammenspiel letzterer reicht, kann – im analogen Sinne – von einer Bildungslandschaft gesprochen werden. Sie kann kleiner sein als der o. g. »Radius« oder über Stadt- und Landkreisgrenzen hinausreichen, sich also mit angrenzenden Bildungslandschaften überlappen. Sie endet dort, wo die Aufwände zu groß werden für persönlichen Austausch und Begegnung, denn davon lebt sie, leben ihre Angebote und lebt die Verantwortungsgemeinschaft der Akteure, die sie ermöglicht.

## Das Beste aus beiden Welten

Im Alltag ist der Bewegungsradius der Menschen nicht beliebig erweiterbar. In der Regel verkürzt er sich sogar aufgrund von familiären und beruflichen Verpflichtungen oder eingeschränkter Mobilität etwa im Alter. Dem gegenüber stehen steigende Anforderungen hinsichtlich Bildung und Weiterbildung im Lebenslauf: Die Halbwertszeit von Wissen verkürzt sich, Kompetenzen gewinnen gegenüber Wissen an Bedeutung, wir lernen in diversen formalen, non-formalen und informellen Settings. Aus Perspektive der Nutzenden wird eine rein analoge Bildungslandschaft dem kaum gerecht: Viele Angebote liegen außerhalb ihrer Reichweite oder lassen sich zeitlich nicht mit Beruf und Familie vereinbaren. Hier schaffen digitale Angebote Abhilfe als hybride Erweiterung der analogen oder eigenständig on demand, also zeit- und ortsunabhängig.

Digitalisierung ist dabei Mittel wie Zweck und als globales Phänomen Ursache und Beschleuniger zahlreicher Entwicklungen, die antizipiert bzw. auf die reagiert werden muss. Das umfasst technische wie kulturelle Aspekte. Bildung hat die Aufgabe, die Menschen so gut wie möglich auf eine analog-digital vernetzte Zukunft vorzubereiten, die nur vage vorherzusehen ist. Betroffen davon sind

Methoden und Inhalte, aber auch Rolle und Stellenwert von Bildung in jedem Alter, denn ausgebildet heißt immer seltener ausgelern – weder für Lernende noch für Lehrende und auch nicht für diejenigen, die mit ihren Entscheidungen Weichen für die Zukunft stellen. Eine zeitgemäße Bildungslandschaft ist deshalb analog, sie ist digital und sie ist vernetzt.

Der Schnittstelle zwischen beiden Welten kommt dabei besondere Bedeutung zu, da sich aus der Verbindung ihrer jeweiligen Stärken der eigentliche Mehrwert ergibt. Nur wenn sie auch entsprechend miteinander verschränkt, Bildungsprozesse und Lehr-Lern-Settings entsprechend re- und smart organisiert werden, lässt sich von Digitalität sprechen.

Mit ihr lässt sich die Hoffnung darauf verbinden, Bildungsungerechtigkeit abzubauen. Methodisch und inhaltlich individualisierte Lernpfade, niederschwellige Zugänge, Integrierbarkeit in den von vielfältigen Umständen geprägten Alltag oder spezifische und hochwertige Angebote mit (mikro-)zertifizierten Abschlüssen können das Bildungssystem durchlässiger und Biografien diverser machen. Die Möglichkeiten sind vielfältig. Voraussetzung dafür ist, dass auch die Verantwortungsgemeinschaft der Akteure – und mit ihr das kommunale Bildungsmanagement – smart zusammenarbeitet.

## Lernort Bildungsportal

Als Start und potenzieller Dreh- und Angelpunkt der analog-digital vernetzten Bildungslandschaft eignet sich das kommunale Bildungsportal. Hier werden kommunale Angebote übersichtlich präsentiert, Informationen bereitgestellt sowie Zugänge etwa zum OPAC der Stadtbibliothek ermöglicht. Der kommunale Bezug ist durchaus gewollt, weshalb sich die Portale in Anmutung und Angeboten unterscheiden – sie sollen die kommunale Bildungslandschaft präsentieren und dazu einladen, an ihr teilzuhaben. Sie sollen aber noch mehr: Mit dem Programm »Bildungskommunen« fördert das BMBF deren Weiterentwicklung zu digitalen Lernorten. Es geht um die Integration von direkt abrufbaren Bildungsangeboten in die Plattform – ausgerichtet an den Themen, Potenzialen und Bedarfen der Kommune. Hierfür braucht es eine technische Umsetzung auf Höhe der Zeit. Denkbar sind u. a. Schnittstellen für automatisierte Aktualisierungen, die Einbindung von Geoinformationen und Statistiken, von Feedback- und Partizipationsmöglichkeiten oder die Ergänzung durch eine App. Für das analog-digital vernetzte Arbeiten im Rahmen des DKBM kann das Portal

die benötigte Infrastruktur stellen: eine Cloud etwa, Office-Werkzeuge für die Arbeit an gemeinsamen Dokumenten, eine Chat- oder Videokonferenzfunktion.

Der Weg von den in Teilen etwas in die Jahre gekommenen Bildungsportalen hin zu digitalen Lernorten mag für viele nach Zukunftsmusik klingen. Tatsächlich steht dahinter ein Prozess, der nicht abgeschlossen werden kann. Das liegt in der Natur der Sache, denn was heute technisch möglich ist, wird morgen schon veraltet sein. Iterative und inkrementelle Prozesse, also die stetige Verbesserung in kleinen Schritten und sich wiederholenden Schleifen, und eben nicht das Hinarbeiten auf ein fertiges Produkt über mehrere Jahre werden Entstehen und Fortentwicklung solcher Plattformen kennzeichnen. Das gilt auch für den vom BMBF geforderten partizipativen Leitbildprozess, an dessen Ende eine spezifizierbare und operationalisierbare Strategie für die analog-digital vernetzte Bildungslandschaft stehen soll. Design Thinking, Prototyping und Zukunftswerkstätten bereichern einen solchen Prozess, weil sie ihn anschaulicher machen, schneller auf Veränderungen reagieren und eine gemeinsame Vision entwickeln helfen.

Eine Strategie ist selbstverständlich Voraussetzung dafür, konkrete Maßnahmen umzusetzen. Dennoch sollten Strategieentwicklung und -umsetzung zumindest dann nicht strikt voneinander getrennt sein, wenn Neuland betreten wird. Versuch macht eben klug!

## Was bleibt zu tun?

An erster Stelle steht der Aufbau von Wissen und Kompetenzen über Digitalisierung, smarte Vernetzung, gute Beispiele und technologische Trends. Auf dieser Basis kann eine gemeinsame Vorstellung und Sprache entwickelt werden. Daran anschließend lässt sich eine Vision in Form eines Leitbildes entwerfen, die den gesellschaftlichen Herausforderungen wie auch den Bedarfen und Potenzialen vor Ort gerecht wird. Mit Augenmaß einerseits und Weitsicht andererseits lassen sich nun Projekte und Maßnahmen identifizieren, die in ihrer Abhängigkeit voneinander dargestellt, auf ihre Machbarkeit hin analysiert und letztlich in einer priorisierten Reihenfolge angegangen werden können.

Hierfür braucht es Gestaltungswillen von den politischen Spitzen bis zu den Mitarbeitenden aller Ebenen: Bund, Länder und Kommunen. Das Netzwerk »Bildung digital« bringt es auf den Punkt: »Aus Sicht der Lernenden kennt die Bildungskette keinen Föderalismus.« Bund

und Länder müssen sich über einheitliche Standards für Schnittstellen und Infrastruktur verständigen, das können die Kommunen nicht leisten. Deren Portale sind im wahrsten Sinne des Wortes Ein- und Zugänge. Hunderte Insellösungen werden es neben den etablierten Angeboten der Tech-Giganten schwer haben. Dabei könnte das Alleinstellungsmerkmal der Kommunen gerade darin liegen, qualitätsgesicherte – staatliche wie private – Angebote zu bündeln und ausgewählt bereitzustellen. Denkbar ist außerdem ein digitales Wallet, mit dem sich persönliche Bildungszertifikate als Zugang zu weiterführenden Angeboten bequem und sicher nachweisen lassen. Das alles erfordert angepasste, digitalisierte Prozesse in den Verwaltungen sowie bei den teilnehmenden Anbieterinnen und Anbietern. So könnten sich Bildungsakteure z. B. zu überregionalen thematischen Clustern zusammenschließen. Das würde Ressourcen schonen und schneller Lösungen zu Tage fördern. Eine davon sind Lernzentren vor Ort, die das Beste aus beiden Welten im Sinne eines analog-digital vernetzten Lernortes zusammenbringen.

An Ideen mangelt es ebenso wenig wie an offenen Fragen. Nun gilt es Antworten zu finden, wobei es oft eben nicht die eine richtige gibt, sondern viele gute – oder mit den Worten Erich Kästners: »Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!« ◀

Text: Eyk Henze (TransMit)

### Mehr zum Thema:

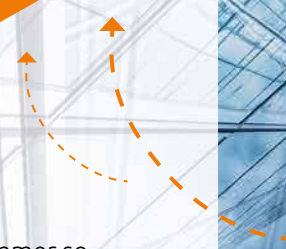
- ▶ Bundesministerium für Bildung und Forschung (2021): Video Digitaler Bildungsraum. <https://bit.ly/3BheSmr>, Stand 01.08.2022
- ▶ Bundesministerium für Bildung und Forschung (2021): Bildungskommunen. <https://bit.ly/3KR7H7N>, Stand 01.08.2022
- ▶ Netzwerk Bildung Digital (2022): Leitlinien zur Weiterentwicklung der digitalen Bildung in Deutschland. <https://bit.ly/3wZeOFs>, Stand 01.08.2022
- ▶ Bertelsmann Stiftung: Monitor digitale Bildung. <https://bit.ly/3qhGba5>, Stand 01.08.2022
- ▶ Digital Gipfel (2021): Thesen zur Digitalen Bildung. Thesenpapier der Expertengruppe Intelligente Bildungsnetze. <https://bit.ly/3xmLWr5>, Stand 01.08.2022





Vor Ort

## Anders denken, anders machen.



»Das haben wir schon immer so gemacht!« Die klassische Verwaltungslogik setzt auf eingespielte Prozesse, klare Verantwortlichkeiten und rechtlich legitimierte Verlässlichkeit. Diese Stabilität ist unerlässlich, sie kann aber auch ausbremsen und guten Ideen im Wege stehen – besonders dann, wenn es um Querschnittsthemen geht, die mehrere Verwaltungsbereiche betreffen.

Die Projektlogik der Förderprogramme ist eine andere: innovativ, zeitlich begrenzt und auf Lösungen orientiert, erfordert sie eine schnelle und flexible Arbeitsweise. Es geht darum, Dinge auszuprobieren, Fehler zu machen und daraus die richtigen Schlüsse zu ziehen, um Veränderungen im Verwaltungshandeln anzustoßen. Wir stellen drei unserer Transferkommunen vor, denen das gelungen ist.





## Im Interview: Robert Aßmann

Leiter Amt für Bildung, Kultur und Sport,  
Burgenlandkreis

### Der Burgenlandkreis war unsere erste Transferkommune. Was hat sich seit 2014 verändert?

Aßmann: Ausgangspunkt war die Entscheidung unseres Landrates, Bildung zu seinem politischen Kernthema zu machen. 2015 wurde deshalb das Bildungsbüro eingerichtet. Die zentrale Idee war, verstärkt Förderprogramme mit Bildungsbezug einzuwerben und in einem Sachgebiet zu bündeln. So sollten sich Synergien ergeben und Erfahrungswissen sollte aufgebaut werden. Gleichzeitig wurden die Ideen des Bildungsmanagements auf die gesamte Verwaltung übertragen: Im Jugendamt wurde eine Kita-Fachberatung entwickelt, das Umweltamt beschäftigt sich nun mit Bildung für nachhaltige Entwicklung, das Verfahren zur Schulpflichtverweigerung wurde vom Ordnungsamt ins Amt für Bildung geholt und konzentriert sich auf eine frühe Intervention in enger Absprache mit den Schulleitungen. Es wurde ein erster Bildungsbericht veröffentlicht und es gibt seit 2016 einen Regionalen Arbeitskreis Bildung, geleitet vom Landrat. Der nächste große Meilenstein ist eine Bildungsstrategie für den Landkreis.

### Inwieweit unterscheidet sich Ihre Herangehensweise von der klassischen Verwaltungslogik?

Aßmann: Verwaltungslogik zielt auf Rechtmäßigkeit des Handelns und klare Verantwortlichkeit. Prozesse

sind langsamer und nicht immer sehr innovativ, dafür verlässlich für die Bürgerinnen und Bürger. Projekte benötigen dagegen deutlich agilere Strukturen, denn sie sollen neue Lösungen für die bestehenden Herausforderungen finden. Das kann nur gelingen, wenn im Austausch mit unterschiedlichen Menschen Ideen entwickelt, relativ rasch ausprobiert und anschließend evaluiert und angepasst werden.

Da das Bildungsbüro ein eigenes Sachgebiet ist, hatte es intern natürlich Freiheiten, eine passende Arbeitsweise zu entwickeln. Allgemein sind die Unterschiede gar nicht mehr so groß, denn auch die klassische Verwaltung wird immer mehr zur Gestalterin, gerade auch durch Krisen wie Fluchtbewegungen, Corona oder Klimawandel. Und mancher Konflikt zwischen klassischer Verwaltung und Projekten hat sich über die Jahre auch einfach abgeschliffen – man kennt und schätzt sich.

### Wie würden Sie den Arbeitsalltag und die Kultur im Bildungsbüro beschreiben?

Aßmann: Wer Eigeninitiative und Kreativität von seinen Mitarbeitenden möchte, kann nicht nur Top down führen oder auf alles die Hand draufhalten, um damit zum Flaschenhals zu werden. Bei uns agieren die Mitarbeitenden sehr selbstständig. Das führt dazu, dass der Landrat auch einmal direkt bei der jeweiligen

Person anruft, weil er weiß, hier ist die Expertise. Getragen wird diese Selbstständigkeit von einer Teamkultur, in der man sich gegenseitig unterstützt und bei Rückschlägen wieder aufbaut. Etwas Besonderes sind die Dienstberatungen: Sie werden von den Mitarbeitenden abwechselnd moderiert und beginnen immer mit einer Eisbrecher-Frage, um sich besser kennen zu lernen, und unserem »Highlight der Woche«. Hier ist auch Platz für gegenseitige Mini-Fortbildungen oder gemeinsame Strategieentwicklung. Die Führungskraft wird damit nicht überflüssig: Sie begleitet, hilft, die nächsten Schritte zu planen und behält die Ziele im Auge. Gerade bei unerfahrenen Mitarbeitenden ist das wichtig. Und zur Wahrheit gehört auch: Freiheit geht nicht ohne Verantwortung und nicht alle Mitarbeitenden bringen die Voraussetzungen für eine selbstständige Arbeitsweise mit.

### Ihre Vision für die Zukunft: Wohin soll der angestoßene Veränderungsprozess führen?

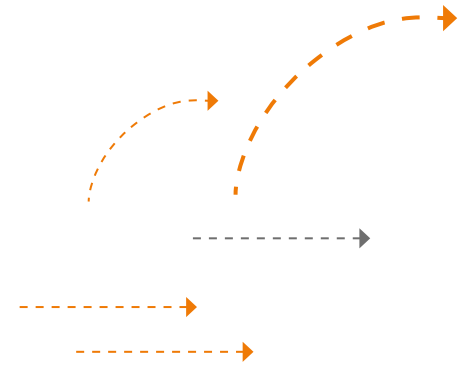
Aßmann: Natürlich zu einer tollen Bildungslandschaft im Burgenlandkreis! Ich wünsche mir eine Bildung, die Menschen stark und resilient macht. Und die ihnen die Kompetenzen mitgibt, die sie in Zukunft noch dringend brauchen werden, z. B. soziale und digitale Kompetenzen. Dafür braucht es von den Akteuren Zusammenarbeit, Qualitätsbewusstsein und den Mut zur Veränderung. ◀





## Im Interview: Holger Freyemann

Leiter Amt für Kreisentwicklung,  
Landkreis Görlitz



### Wie wurde das kommunale Bildungsmanagement im Landkreis Görlitz umgesetzt?

Freyemann: Nach 2014 haben wir wichtige Projektinhalte aus »Lernen vor Ort« verstetigt und u. a. je eine Personalstelle im Schulamt und im Amt für Kreisentwicklung angesiedelt. Zudem wurden in unserer Servicestelle Bildung, ein Teilbereich unserer ENO – Entwicklungsgesellschaft Niederschlesische Oberlausitz mbH, zentrale Bildungsthemen wie die frühzeitige Berufsorientierung verankert. Ein weiterer wichtiger Baustein ist unser Bildungsforum. Dieses ressortübergreifende Gremium ist unser zentrales Steuerungselement im Bildungsbereich, das uns bis heute wichtige Impulse gibt und bindende Beschlüsse fasst.

### Nicht jeder Kommune gelingt eine Verstetigung. Wie haben Sie es geschafft?

Freyemann: Die Voraussetzungen im Landkreis waren nicht die besten, denn wir haben hier mit großen finanziellen und strukturellen Herausforderungen zu kämpfen: Wir sind Grenzregion zu Polen und Tschechien, haben seit Jahren einen defizitären Kommunalhaushalt und sachsenweit eines der niedrigsten Pro-Kopf-Einkommen – hinzu kommen Strukturwandel und demografischer Wandel.

Doch gerade deshalb ist das Thema Bildung hier schon immer Chefsache.

Der Landrat hat das Gesamtvorhaben stets unterstützt und von Anfang an auf Nachhaltigkeit gesetzt. Uns war früh klar, dass vieles, was in Projekten aufgebaut wird, danach nicht mehr bestehen bleibt. Deswegen haben wir konsequent selektiert und geprüft, was wir wirklich davon brauchen. Zudem haben wir die Politik und weitere Behörden in unser Bildungsforum eingebunden. Das hat uns Rückhalt gegeben.

Und wir haben davon profitiert, dass es im Landkreis Görlitz eine strukturelle Zweiteilung gibt: Die Zusammenarbeit zwischen Kommunalverwaltung und der ENO GmbH, deren Servicestelle Bildung uns im Bildungsmanagement zur Seite steht. Sie fungiert als Schnittstelle zwischen Verwaltung und regionalen Bildungsakteuren und ist für die operativen Maßnahmen zuständig.

### Inwiefern hat das Bildungsmanagement davon profitiert?

Freyemann: Die Mitarbeitenden dort kümmern sich z. B. um die jährliche Ausbildungsmesse oder die Veröffentlichung von Broschüren. Die Landkreisverwaltung übernimmt hingegen strategische Aufgaben. Sie bringt z. B. die Ziele im Bildungsmanagement mit der strategischen Planung des Landkreises in Einklang und verantwortet das Bildungsmonitoring.

Diese Zweiteilung verschafft dem Landkreis die Möglichkeit, einfach erstmal

etwas auszuprobieren – auch Dinge, die nicht zum klassischen Verwaltungshandeln zählen und für die unsere Verwaltung aufgrund ihrer Größe zu starr und zu bürokratisch ist. Vielleicht ist das in manchen Kommunen anders, aber ich bin der Meinung, es braucht diesen operativen Teil für den reinen Aktionsbereich. Die ENO GmbH ist mit ihrer Servicestellenstruktur flexibler und kann schneller reagieren. Der Landrat bezeichnet sie immer als unser Schnellboot, und die Landkreisverwaltung ist der schwere Großtanker, der den Kurs vorgibt und halten muss.

### Was braucht es noch, um Veränderungen anzustoßen, die etwas bewirken?

Freyemann: Unsere zentrale Formel lautet: Kompetenz, Ressource und Befugnis. Leute, die an einem Prozess arbeiten, sollten eine hohe Fachkompetenz besitzen. Man muss Ressourcen haben. Und zwar die nötigen – nicht die möglichen. Wenn man alle möglichen Ressourcen hat, kann man sich schnell verlaufen. Vor allen Dingen aber braucht es die Befugnis zur Umsetzung seitens der Führungsebene. Von ihr müssen entsprechende Freiräume eingeräumt werden, in denen die Mitarbeitenden agieren können. Hierfür sollte die Leitung wissen, wo sie hinwill, davon überzeugt und auch persönlich begeistert sein. Dann ist es ein Leichtes, Begeisterung für bestimmte Themen weiterzugeben und ein nachhaltiges Interesse daran zu wecken. ◀





## Im Interview: Vanessa Burgardt und Mario Bischof

Mitarbeiterin Sachgebiet Organisationsberatung Stadt Leipzig,  
Mitarbeiter Bildungsmonitoring Stadt Leipzig (bis Mai 2022)

### Mit welchen Veränderungen haben Sie es im Rahmen ihrer Arbeit zu tun?

Burgardt: Als Organisationsberaterin in der Stadt Leipzig habe ich es mit unterschiedlichen Projekten zu tun. Das können konkrete Strukturveränderungen sein, wie etwa die Zentralisierung von Ämtern oder die Anpassung von Prozessen, z. B. im Rahmen der Einführung der E-Akte. Oft geht es darum, die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Verwaltungsbereichen zu optimieren.

Bischof: Wir haben seit »Lernen vor Ort« vor allem die verwaltungsinterne und -externe Zusammenarbeit im Bildungskontext umgekrempelt und z. B. neue Gremien aufgebaut. Einige haben sich wieder aufgelöst, aber die Bildungskonferenz gibt es immer noch. Ebenso die »Bildungspolitische Stunde« – da trifft sich jährlich der Leipziger Stadtrat und debattiert über die Leipziger Bildungslandschaft. 2012 haben wir das Bildungsmanagement und die Kinder- und Jugendhilfe sozialräumlich organisiert. Insgesamt ist das Verwaltungshandeln im Bildungsbereich transparenter geworden. Bildungsmonitoring hat sich zu einer organischen Struktur entwickelt und DKBM ist ein integraler Bestandteil der Verwaltung geworden.

### Was halten Sie von agilen Ansätzen in der Verwaltung?

Bischof: Es ist zu begrüßen, wenn agile Methoden in der Verwaltung populärer werden. Es bringt das integrierte Arbeiten voran, wofür sich Leipzig schon seit

Jahren einsetzt. Im Bildungsmanagement arbeiten wir auch mit agilen Elementen. So haben wir z. B. die Methode »Kanban« für einen besseren Workflow in der Kinder- und Jugendhilfeplanung angewendet. Wenn mehrere Dezernate zusammenarbeiten, gibt es trotzdem oft kommunikative Hürden. Da sind persönliche Netzwerke Gold wert, weil man auch mal was über den kurzen Dienstweg klären kann.

Burgardt: Der Grundgedanke der Agilität ist an sich überzeugend, allerdings habe ich mich bei der Arbeit in Organisationsentwicklungsprojekten von diesem Ansatz distanziert. Erstmal braucht es ein Problembewusstsein – auch auf der Führungsebene. Oft werden zwar Symptome wahrgenommen, z. B., dass Arbeitsaufträge nicht erfüllt werden können, aber die eigentlichen Ursachen liegen im Dunkeln. Einfach nur agile Methoden einzuführen, kann schnell zur Überfrachtung des Arbeitsalltages führen. Ich arbeite seit längerem mit der »Systematischen Kreativität«. Mit gezielten Fragestellungen werden die zentralen Probleme herausgearbeitet und geprüft, welche davon in einem interdisziplinären Team bearbeitet werden müssen. In weiteren Phasen wird eine gut verständliche Idee zur Problemlösung formuliert und ihre Akzeptanz in der Verwaltung erkundet.

### Was kann der Akzeptanz im Wege stehen?

Burgardt: Viele machen ihren Job seit mehr als 25 Jahren. Da fällt es schwerer,

sich von erprobten Routinen zu trennen, denn sie geben Sicherheit. Manche haben Angst, dass Aufgaben, die sie seit langem verantworten, plötzlich entfallen könnten. Zudem befördert eine hierarchische Struktur nicht unbedingt eigenverantwortliches Arbeiten.

Bischof: Das stimmt. Einer der Lieblingssätze in der Verwaltung ist: »Das haben wir immer schon so gemacht«. Nicht selten werden Projekte in der Verwaltung als Fremdkörper wahrgenommen. Eine Erfahrung, die wir seit »Lernen vor Ort« gemacht haben.

### Was muss man mitbringen, um Veränderungen dennoch erfolgreich anzustoßen?

Bischof: Durchhaltevermögen und Frustrationstoleranz. Man sollte sich darauf einstellen, dass manche Konzepte im Papierkorb landen. Man braucht ein gutes Netzwerk und ein »mehrsprachiges« Kommunikationsgeschick – um Akteure auf verschiedenen Ebenen erreichen zu können.

Burgardt: Man muss Geduld haben und bei kleinen Erfolgen ansetzen. Außerdem sollte man genügend Abstand wahren und es nicht persönlich nehmen, wenn mal was nicht klappt. Es braucht das unvoreingenommene Nachfragen! Manchmal ist es auch gut, einfach mal die Fachbrille abzusetzen und sich auf seine Intuition zu verlassen. ◀

Die Interviews führten Sabine Lucks (TransMit) und Denis Thürer (TransMit)

## Impressum

TransMit Magazin – Kommunales Bildungsmanagement für Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen  
Halle/Leipzig 2022

Copyright © 2022 Deutsches Jugendinstitut e. V.,  
Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales Bildungsmanagement  
Witzgallstraße 2, 04317 Leipzig  
Telefon: +49 (0) 341-993923-0

[info@transferagentur-mitteldeutschland.de](mailto:info@transferagentur-mitteldeutschland.de) | [www.transferagentur-mitteldeutschland.de](http://www.transferagentur-mitteldeutschland.de)

Redaktion: Denis Thüerer, Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales Bildungsmanagement  
Redaktionelle Mitarbeit: Anke März, Ulrike Richter  
Autorinnen und Autoren: Eyk Henze, Sabine Lucks, Denis Thüerer  
Inhaltliche Verantwortung: Jenny Richter (TransMit)  
Fotos: Landratsamt Landkreis Görlitz, Lars Neumann, pexels.com/fauxels, M. Pruss, PTV Fernseh- und Multimedia mbH/Aktion Zivilcourage e. V., Markus Scholz (marsfoto.de, Halle), Stadt Markleeberg, iStock.com/fizkes, iStock.com/golero, iStock.com/gorodenkoff, iStock.com/Nadezhda1906, iStock.com/nilimage, iStock.com/olaser, iStock.com/Pro2sound, iStock.com/sanjeri  
Grafisches Konzept und Layout: Kathleen Rothe, Leipzig  
Gesamtherstellung: Thomas Verlag und Druckerei GmbH, Leipzig  
Auflage: 700 Exemplare  
Stand: September 2022

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

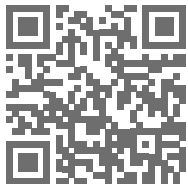
GEFÖRDERT VOM







# Ausgelesen? Hier geht's weiter!



Auf unserer Website finden Sie Videos, Podcasts und Publikationen rund um das kommunale Bildungsmanagement in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen.

► [www.transferagentur-mitteldeutschland.de](http://www.transferagentur-mitteldeutschland.de)