



Wirkungsorientiertes Arbeiten im DKBM – Transfer aus den Bildungsregionen in Baden-Württemberg

Kommunales Bildungsmanagement mit Wirkung
7. Expertengruppe DKBM

Transferagentur kommunales Bildungsmanagement Hessen

23.11.2022

Agenda für heute

1. Wirkungsorientierung kurz erklärt

- Grundbegriffe und Kennzeichen von wirkungsorientiertem Arbeiten
- Wirkungsorientierte Formulierung von Zielen
- Aufstellen von Wirkungslogiken
- Wirkungsanalyse mit Hilfe geeigneter Indikatoren

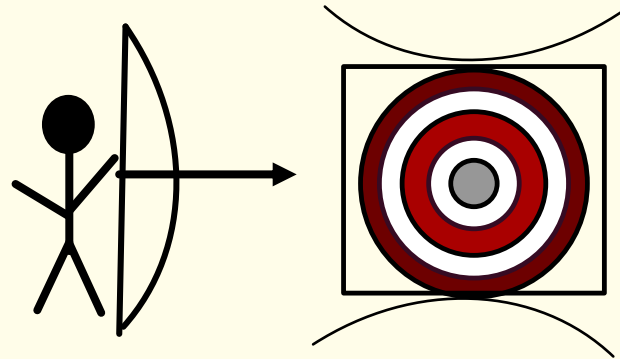
2. Wirkungsorientierung in den Bildungsregionen in Baden-Württemberg

- Erfahrungen aus der Themenwerkstatt Wirkungsorientierung
- Ein kleiner Blick in die Praxis

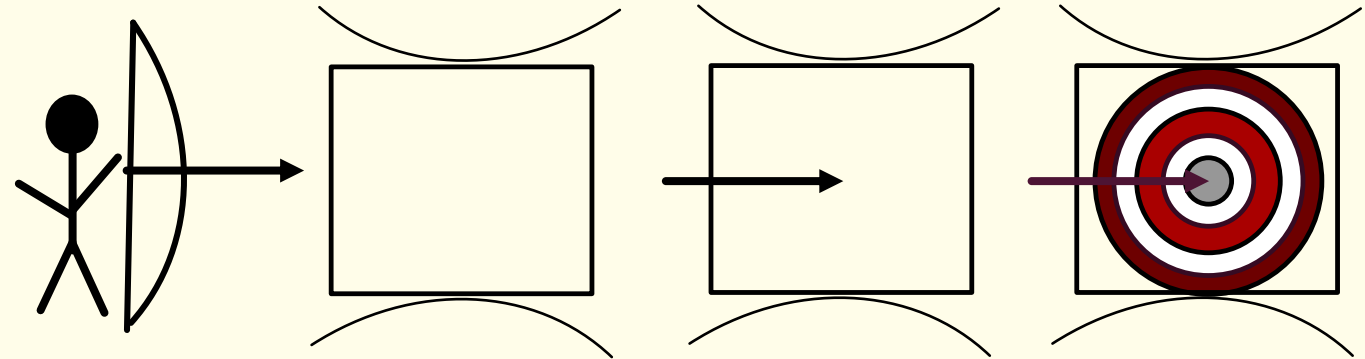


Wirkungsorientierung kurz erklärt

Wirkungsorientierung bedeutet die konsequente Ausrichtung der Planung, Durchführung, Überprüfung und Weiterentwicklung der Aktivitäten an den damit beabsichtigten Wirkungen.



oder



Das ist unser Ziel,
dort wollen wir hin!

Da wollten wir doch schon
immer hin, Ziel erreicht!

Eigene Darstellung in Anlehnung an: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1999): QS 21. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden. S.16-17.

www.bmfsfj.de/blob/95112/b123324f68070f70b4e3f1b100d0ab49/prm-2982-qs-21-data.pdf



Wirkungsorientierung kurz erklärt

Grundgedanken und Anknüpfungspunkte zum eigenen Alltag im DKBM

Gründe für die Beschäftigung mit Wirkungsorientierung sind häufig wachsender Rechtfertigungsdruck nach außen (z. B. Öffentlichkeit, Auftrag- und Geldgeber) und innen (z. B. kommunalpolitische Gremien), aber auch ein selbstkritischer Blick auf die eigene Arbeit im Sinne einer lernenden Organisation:

- Berichtslegung über Ziele, Aktivitäten und Erfolge in kommunalpolitischen Gremien, gegenüber Geldgebern im Falle von Drittmittelprojekten sowie im Kontext des Bildungsmonitorings
- Information der interessierten Öffentlichkeit und Gewinnung von Kooperationspartnern
- Weiterentwicklung der eigenen Angebote, damit sie noch besser zu den Bedarfen der Zielgruppen passen oder dynamisch auf veränderte Rahmenbedingungen angepasst werden können
- Selbstvergewisserung in Form von Leitbildern etc. als Gesamtgefüge aus übergreifenden Oberzielen, daraus abgeleiteten Handlungszielen und konkreten Aktivitäten
- Planung von (neuen) Aktivitäten passend zu den Bedarfen der Zielgruppen und zum Gesamtgefüge

In den Kommunen liegt oft schon ganz viel vor, nur nicht immer unter der Überschrift „Wirkungsorientierung“. Es ist also nichts grundsätzlich Neues, sondern einfach eine hilfreiche Systematik, um nochmal anders auf die eigene Arbeit draufzuschauen und über die eigene Arbeit zu kommunizieren.

Wirkungsorientierung kurz erklärt

Wirkungsorientierung bedeutet eine Umkehr der gewohnten Vorgehensweisen: Statt „Wir machen ein Projekt und schauen dann hinterher mal, wie es wirkt“ bilden übergreifende Zielvorstellungen den Ausgangspunkt des Handelns. Die Frage ist dann: „Was muss auf welcher Ebene passieren und wer kann was dazu beitragen, damit wir diese Ziele erreichen?“

Wirkungsorientierung ist voraussetzungsvoll

- Meistens fällt es uns leichter zu beschreiben, was wir tun. Schwerer hingegen fällt es uns dazuzustellen, wozu wir es tun bzw. was wir dadurch erreichen wollen oder können.
- Es werden auch nicht intendierte Wirkungen und mögliche Zielkonflikte in den Blick genommen.
- Die Aktivitäten werden kontinuierlich beobachtet, gemeinsam reflektiert und begleitet (Monitoring).
- Es ist ein kontinuierlicher Prozess, der Zeit und Beteiligung braucht.
- Gewonnene Erkenntnisse werden bedarfsgerecht, zielgerichtet und passend zum jeweiligen Kontext auf unterschiedlichen Ebenen eingespeist. Beispiel: kommunalpolitische Gremien benötigen oft eine andere Form der Darstellung als Kooperationspartner auf der Praxisebene. Manchmal sind eher Outputs (zählbare Leistungen) gefragt, manchmal eher Veränderungen oder Wirkungen bei der Zielgruppe.



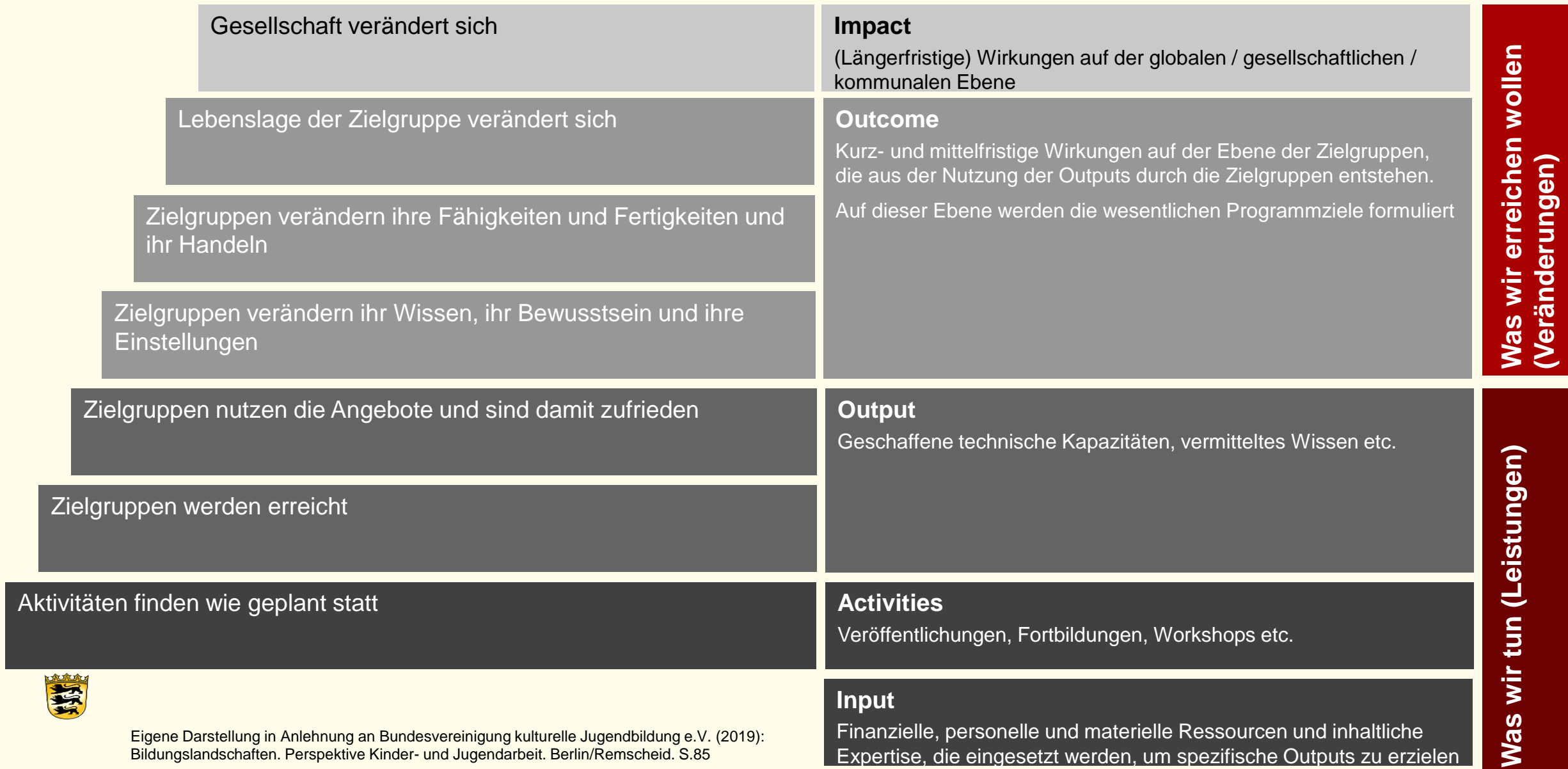
Wirkungsorientierung kurz erklärt

Einige Fragen, die sich Kommunen in diesem Zusammenhang stellen

- Wer sind unsere wesentlichen Zielgruppen?
- Was wissen wir über deren Bedarfe und über ihre Lebenssituation?
- Was wollen wir bei diesen Zielgruppen jeweils ganz konkret erreichen?
- Welche Angebote haben wir dafür schon und was braucht es noch? Wie passen die einzelnen Aktivitäten in einem kommunalen Gesamtgefüge zusammen?
- Wie nutzen die Zielgruppen die Angebote?
- Was verändert sich bei den Zielgruppen dadurch?
- Woher wissen wir, ob wir unsere Ziele erreichen und unsere Aktivitäten „funktionieren“?
- Wem berichten wir in welcher Weise und mit welcher Absicht darüber?
- ...



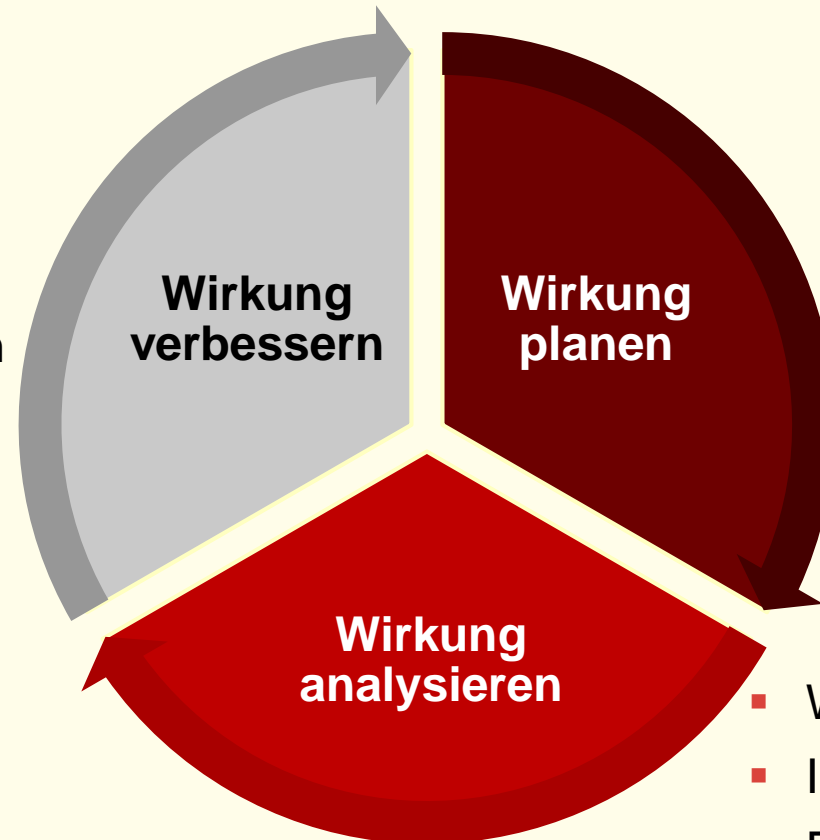
Wirkungsorientierung kurz erklärt: schematische Darstellung



Ein Modell, das im DKBM genutzt wird

Es gibt verschiedene Modelle und Theorieschulen zur Wirkungsorientierung, z. B. auch aus ganz anderen Bereichen wie der internationalen Entwicklungszusammenarbeit oder der Jugendhilfe. Ein Modell, mit dem im Kontext des DKBM häufig gearbeitet wird, basiert auf dem “Kursbuch Wirkung“ von Phineo.

- Internes Lernen und Vorbereitung von Entscheidungen
- Über Wirkung berichten



- Herausforderungen und Bedarfe verstehen
- Wirkungsziele formulieren
- Wirkungslogik erarbeiten

- Wirkungsanalyse vorbereiten
- Indikatoren entwickeln
- Daten erheben
- Daten auswerten und analysieren



Eigene Darstellung in Anlehnung an:
PHINEO gAG (2017): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch
für alle, die Gutes noch besser tun wollen.

Heute: Einblick in die ersten Schritte des Prozesses

Bedarfs- und Umfeldanalyse

- Herausforderungen und Bedarfe verstehen
- Zielgruppen, Akteure, Angebote und Angebotslücken identifizieren
- Ursachen, Auswirkungen, Wechselwirkungen und Zusammenhänge verstehen
- Kooperationsmöglichkeiten ausloten

Wirkungsziele

- Perspektivwechsel: von der Aktivität zur Wirkung
- Unterschiedliche Zielebenen
- Basis für die Indikatorenbildung
- Teilschritt der Wirkungslogik

Wirkungslogik

- Wie einzelne Aktivitäten „funktionieren“ und ins Gesamtgefüge passen
- Wirkungsannahmen systematisieren
- Ziele, Ressourcen und Aktivitäten in Beziehung setzen
- Basis für Planung und Steuerung

Wirkungsanalyse mit Indikatoren

- Wirkungsannahmen hinterfragen
- Wirkfaktoren identifizieren
- Informationen sammeln und auswerten
- Indikatoren: Hinweise, ob bestimmte Sachverhalte eingetreten sind
- Fortschritte und Entwicklungen betrachten, das Erreichte analysieren und bewerten
- Datenquellen, Baselines, Zielwerte

Bedarfs- und Umfeldanalyse

Zunächst geht es darum, die Situation möglichst genau zu verstehen. Dabei werden...

- Herausforderungen identifiziert und beschrieben
- Ursachen und Auswirkungen identifiziert und beschrieben
- Umfang und Ausmaß der Herausforderungen identifiziert und beschrieben
- Zielgruppen identifiziert und beschrieben
- Situation und Bedarfe der Zielgruppen identifiziert und beschrieben
- Prozessbeteiligte identifiziert und beschrieben
- Angebotslücken identifiziert und beschrieben
- Grundlagen für die Angebotsentwicklung gelegt und Vorerfahrungen genutzt



Wirkungsorientierte Formulierung von Zielen

Wirkungsziele...

- richten den Blick darauf, wo wir mit unserer Arbeit hinwollen: Nicht was wir tun, sondern was wir damit bewirken wollen.
- können sich sowohl auf die Ebene der einzelnen Zielgruppen beziehen als auch auf die gesellschaftliche Ebene insgesamt. Hierbei wird möglichst konkret beschrieben, auf wen sich das jeweilige Ziel bezieht.
- können sowohl eher langfristig, übergeordnet und allgemeiner formuliert sein (Leitziele) oder eher kurzfristig, spezifisch und konkret (Handlungs-/Detailziele).
- bilden die Basis, um später geeignete Indikatoren zur Überprüfung der Zielerreichung entwickeln zu können.
- werden „vom Ende her“ formuliert, so als sei die gewünschte Wirkung bereits eingetreten. Dabei wird der erwünschte Zustand möglichst so beschrieben, dass man sich die eingetretenen Veränderungen ganz konkret vorstellen kann.
- werden positiv formuliert (als erwünschter Zustand in der Zukunft) und vermeiden Verneinungen.
- benennen einen Zeithorizont, innerhalb dessen sie erreicht werden sollen.
- können mit ihren verschiedenen Ebenen in einem Zielesystem zueinander in Beziehung gesetzt werden.
- werden gemeinsam mit allen Prozessbeteiligten formuliert und stehen im Einklang mit der übergreifenden Vision.




Aufstellen von Wirkungslogiken

Wirkungslogiken können eine gute Grundlage für eine zielbasierte und wirkungsorientierte Steuerung und Planung sein. Sie helfen dabei...

- Ressourcen, Aktivitäten und Ziele miteinander in Beziehung zu setzen.
- Zielebenen und Zielgruppen jeweils für sich, aber in einem Gesamtzusammenhang zu betrachten.
- Einzelaktivitäten in einen größeren Rahmen zu stellen und ihren Beitrag zum Gesamtgefüge herauszuarbeiten.
- Zusammenhänge und Schnittstellen aufzuzeigen.
- die eigenen Wirkungsannahmen zu systematisieren.

Dabei kann man in zwei Richtungen vorgehen: von den Inputs zu den Impacts oder umgekehrt.

Inputs Ressourcen	Zielgruppen	Outputs Aktivitäten	Outputs Ziele auf Ebene der Aktivitäten	Outcomes Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe	Impact Wirkungen auf Ebene der Gesellschaft
<i>Womit wir arbeiten</i>	<i>Wen wir erreichen wollen</i>	<i>Was wir tun</i>		<i>Was wir bei unserer Zielgruppe erreichen wollen (Nutzung)</i>	<i>Wozu wir auf der Ebene der Gesellschaft beitragen wollen</i>



Eigene Darstellung in Anlehnung an:
PHINEO gAG (2017): Kursbuch Wirkung. Das
Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen.

Wirkungsanalyse mit Hilfe geeigneter Indikatoren

Bei der Wirkungsanalyse geht es darum, die eigenen Wirkannahmen zu hinterfragen, zu verstehen, wie eine Aktivität wirkt und welches die ausschlaggebenden Faktoren sind. Es geht darum, aus den Erkenntnissen zu lernen.

Dabei können z. B. folgende Fragen hilfreich sein:

- Woran erkennen wir, dass wir unsere Ziele erreichen? Woran erkennen wir, dass etwas schief läuft? Was sehen wir dann jeweils konkret bei der Zielgruppe?
- Wann sind wir mit dem Erreichten zufrieden? Und wann auch nicht?
- Was erreichen wir auch nicht? Wer profitiert nicht von unseren Aktivitäten? Welche Zielgruppen erreichen wir nicht? Welche unerwarteten oder auch negativen Wirkungen gibt es möglicherweise?
- Woher bekommen wir die Informationen, die wir zur Analyse der Zielerreichung brauchen?

In diesem dynamischen Prozess werden sich die Fragen immer wieder verändern, neue Fragen auftauchen, andere an Bedeutung verlieren.



Wirkungsanalyse mit Hilfe geeigneter Indikatoren

Meistens können wir nicht direkt aus den Wirkungszielen ablesen, ob wir sie erreicht haben. Deshalb brauchen wir geeignete Indikatoren, die uns wichtige Hinweise dazu liefern.

Indikatoren...

- geben Hinweise darauf, ob ein bestimmter Sachverhalt eingetreten ist.
- konkretisieren die Wirkungsziele.
- stellen ein Instrument zur Betrachtung von Entwicklungen dar.
- sind Grundlage für die Analyse und Bewertung dessen, was durch die Aktivitäten erreicht wurde.
- können direkt (z. B. zählbare Dimensionen) oder indirekt (z. B. beschreibbare Dimensionen wie Einstellungen oder Verhalten) sein.
- können sich auf verschiedene Ebenen der Wirkungslogik beziehen.



Wirkungsanalyse mit Hilfe geeigneter Indikatoren

Was in diesem Zusammenhang sonst noch wichtig ist

- Wir sollten immer im Blick behalten, für wen und zu welchem Zweck wir die Analyse machen und was wir an wen wie und zu welchem Zeitpunkt kommunizieren wollen.
- Eine wichtige Grundfrage ist, welche Daten wir eigentlich benötigen, um Aussagen über Wirkungen machen zu können: Was würde uns Auskunft über die Wirkungen geben?
- Wenn wir dann geeignete Indikatoren formuliert haben, die auch tatsächlich aussagekräftig und überprüfbar sind, stellt sich als nächstes die Frage danach, wo wir die entsprechenden Daten herbekommen: Welche Daten haben wir schon? Auf welche Datenquellen können wir zurückgreifen? Wann nutzen wir quantitative Daten, wann qualitative?
- So genannte „Baselines“ geben uns Auskunft über die Ausgangssituation vor Beginn einer Aktivität und helfen später dabei, Aussagen über Entwicklungen treffen zu können. Dazu werden in der Wirkungsanalyse die gewonnenen Erkenntnisse mit der Baseline abgeglichen.



Was bei idealtypischen Darstellungen oft verloren geht

In der Praxis des DKBM gibt es auch immer...

- Evaluationen, bei denen die Wirkungslogik nachträglich mühsam rekonstruiert werden muss, da man im Vorfeld keine Zeit oder kein Geld hatte, die Politik es nicht wollte oder man schlicht nicht daran dachte.
- Evaluationen, die aussagekräftiger wären, wenn man eine gründliche Baseline oder überhaupt eine Baseline gemacht hätte.
- Projekte, die nirgends in ein Gesamtgefüge passen, die man aber machen musste, weil gerade Geld da war, die Politik es wollte, man schnell der Presse etwas mitteilen musste o. ä.
- Projekte, die bestehende Maßnahmen mehr gefährden als unterstützen, da man bei der Planung einfach übersehen hat, dass es schon andere gibt.
- Zuordnungslücken in der Wirkungslogik, weil man den konkreten Beitrag einer Aktivität zu den übergreifenden Zielen nicht klar benennen kann (im Bildungs- und Sozialbereich sind Zusammenhänge komplex und Kausalitäten nicht einfach ableitbar).
- Widerstände gegen Evaluationen bzw. gegen die Wirkungsorientierung, z. B. aus Angst, dass Fördergelder gestrichen werden oder der eigene Arbeitsbereich wegrationalisiert wird.
- Vorder- und Hinterbühnen: Berichte zum Abgeben, damit man Geld bekommt und interne Berichte zum Arbeiten.



Unser Ansatz der Wirkungsorientierung in den Bildungsregionen in Baden-Württemberg

Vor diesem Hintergrund ist unser Ansatz eher pragmatisch:

- Es geht darum, unter Wahrung der nötigen Fachlichkeit auch eine gewisse Leichtigkeit, einen gewissen „spielerischen“ Umgang mit Modellen der Wirkungsorientierung zu finden.
- Das bedeutet auch, sich nicht zu eng nur an ein Modell zu halten und stattdessen regional passende Lösungen zu entwickeln, die mit den vorhandenen Ressourcen umsetzbar sind und bei allen Beteiligten Akzeptanz finden.
- Es braucht eine theoretische Modellierung, der die Komplexität der Bildungsregionen und deren partizipativer Grundidee Rechnung trägt.



Erfahrungen aus der Werkstatt Wirkungsorientierung in BW

Zum Format:

- Bildungsregionen arbeiten in einer kleineren Gruppe über einen längeren Zeitraum gemeinsam an ihren jeweiligen Ansätzen und offenen Fragen. Ziel: es entsteht etwas, das sie in ihrer Praxis einsetzen können.
- Bisher insgesamt 7 ganztägige Treffen in einem Zeitraum von knapp 2 Jahren
- Mischung aus Input- und Übungsphasen, Möglichkeit der kollegialen Beratung
- Inhaltlich haben wir an genau den Themen gearbeitet, die ich heute hier vorgestellt habe

Zu unseren Erfahrungen:

- Stärkung und Ausweitung der überregionalen Zusammenarbeit im Netzwerk der Bildungsregionen
- Zugewinn an neuen Perspektiven durch die Reflexion der eigenen (oft impliziten) Vorstellungen
- Teamprozess, in dem man sich über unterschiedliche Logiken klar wird und mehr Verständnis füreinander entwickelt
- Transfer auf den eigenen Arbeitskontext ist nicht immer leicht, Mischung aus Aha-Momenten und „Chaos im Kopf“, man muss seinen eigenen Zugang dazu finden und darf nicht zu eng an vorgegebenen Modellen „kleben“
- Perspektivwechsel von der Beschreibung von Leistungen hin zur Formulierung von Zielen ist erstmal ungewohnt
- Wirkungsorientierung wird oft vom Alltagsgeschäft überlagert, Dranbleiben ist nicht immer leicht, es braucht Zeit

Ein kleiner Blick in die Praxis in BW

Zielbasierte Programm- bzw. Projektsteuerung in der Stadt Mannheim

- Es geht darum, ein gemeinsames Verständnis zu entwickeln, die interne und externe Kommunikation zu erleichtern und das Wissensmanagement zu stärken.
- Als übergeordnetes Wirkungsziel wird die strategische Zielsetzung der Stadt Mannheim zum Thema Bildung zu Grunde gelegt.
- Daraus abgeleitet wurde für jedes Programm oder Projekt, das vom Bildungsbüro initiiert, begleitet und unterstützt wird, eine Wirkungslogik entwickelt. In dieser sind auch mögliche Indikatoren (statistisch erfassbare Kennzahlen, z. B. Zahl der Angebote, Zahl der TN, Zufriedenheit der TN etc.) hinterlegt.
- Auf dieser Grundlage bewerten alle Projektbeteiligten gemeinsam im Rahmen jährlicher Reflexionsgespräche die Erfolge und Zielerreichungsgrade der einzelnen Projekte.
 - Bewertungsdimensionen sind Input finanzielle Ressourcen, Input personelle Ressourcen, Input sächliche Ressourcen, Aktivitäten Schule, Aktivitäten Bildungsbüro, Aktivitäten Bildungspartner, Output Leistungen und Angebote, Output Erreichen der Zielgruppe, Output Qualität und Zufriedenheit, da diese im unmittelbaren Einflussbereich der Projektbeteiligten liegen.
 - Die Bewertungsskala reicht von 6 = Ziel nicht erreicht, bis 1= Ziel voll erreicht (vgl. Schulnoten). Die Projektbeteiligten verständigen sich im Prozess auf eine Note.
 - Daraus ergibt sich für jedes Projekt ein Profil, aus dem ersichtlich wird, wo es schon gut läuft und wo noch Steigerungspotenzial liegt.



Ein kleiner Blick in die Praxis in BW

Work in progress: Auszug aus der Wirkungslogik unserer Beratungsstelle (exemplarisch)

Inputs Ressourcen	Zielgruppen	Outputs Leistungen	Outputs Ziele auf Ebene der Aktivitäten bzw. Leistungen.	Outcomes Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe	Impact Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene
<i>Das, womit wir arbeiten</i>	<i>Wen wir erreichen wollen</i>	<i>Was wir tun bzw. anbieten</i>		<i>Das, was wir bei unserer Zielgruppe erreichen wollen (Nutzung durch die Zielgruppe)</i>	<i>Das, wozu wir auf gesellschaftlicher Ebene beitragen wollen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Qualifikation <ul style="list-style-type: none"> ○ Berufliche Erfahrungen ○ Aus-, Fort- und Weiterbildungen ○ Teilnahme an Fachveranstaltungen ○ Literatur • Sachmittel • Stellenbesetzung <hr style="border-top: 1px dashed black;"/> <ul style="list-style-type: none"> • Informationen aus den Bildungsbüros • Fachtage, Konferenzen • Sachstandsberichte • Feedback der <ul style="list-style-type: none"> ○ Veranstaltungsteilnehmenden ○ Gesprächspartner ○ Kooperationspartner • Wissen über Landesvorhaben • Informationen aus Forschungsvorhaben und Evaluationen • Bildungsberichte • Publikationen 	Bildungsbüros	Beratungsangebot <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Beratungsgespräche (telefonisch und in Form von vor-Ort-Besuchen) • Kollegiale Beratung (im Rahmen von Treffen) Veranstaltungsformate (Netzwerktreffen und Fachveranstaltungen) <ul style="list-style-type: none"> • Treffen der Bildungsbüros • Themenwerkstatt • Thementage Thematische Zusammenstellungen und Aufbereitung von Praxisbeispielen <ul style="list-style-type: none"> • Internetauftritt • Sachstandsbericht • Impulsvorträge • Themenhefte 	<ul style="list-style-type: none"> • Die einzelnen Bildungsregionen (Bildungsbüros und Steuergruppen) sind über die Aktivitäten, Bedarfe und Entwicklungen in den anderen Bildungsregionen informiert. • Die Bildungsregionen sind über relevante landesweite Vorhaben, Aktivitäten und Erkenntnisse informiert. • Die Bildungsbüros sind über aktuelle Erfahrungen und Erkenntnisse aus anderen Programmen und aus dem fachwissenschaftlichen Diskurs zu Bildungslandschaften sowie zu ihren inhaltlichen Schwerpunktthemen informiert • Die Bildungsregion erkennen Anknüpfungsmöglichkeiten untereinander, zu landesweiten Vorhaben und Aktivitäten sowie zum fachwissenschaftlichen Diskurs und tauschen sich darüber aus. • Die Programmteilnehmenden haben sich in einem partizipativen Prozess über gemeinsame Qualitätsvorstellungen verständigt. • Die Bildungsbüros nutzen die bestehenden Angebote zur bedarfsgerechten individuellen und/oder kollegialen Beratung. • Die Bildungsbüros nutzen die bestehenden Angebote zum themenbezogenen Fachaus-tausch und Praxistransfer mit anderen Bildungsregionen (landesweites Wissensnetzwerk der Bildungsregionen) 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Bildungsbüros haben ihr Bewusstsein für ihr jeweils eigenes regionales Profil geschärft, reflektieren es regelmäßig und passen es immer wieder auf sich verändernde Bedarfslagen und Entwicklungen an. • Die Bildungsbüros pflegen untereinander regionale, gebietskörperschafts- und/oder themenbezogene Kooperationsbeziehungen, tauschen sich über verschiedene Handlungsansätze, Erfahrungen und Erkenntnisse aus und vergrößern dadurch ihr Handlungsrepertoire. • Die Bildungsregionen haben ihren Blick für die Bedarfe der Menschen vor Ort und die spezifischen Bedingungen und Erfordernisse in der Region geschärft. • Die Bildungsregionen haben ein Bewusstsein für verschiedene Zielgruppen, formulieren übergreifende Zielvorstellungen und konkrete Handlungsziele und setzen zielgerichtet Schwerpunkte. • Die Bildungsbüros handeln vernetzt im Zusammenspiel mit anderen Bildungsbüros, anderen Stadt- und Landkreisen sowie regionalen und überregionalen Akteuren aus den verschiedenen Teilbereichen des Bildungssystems. 	<ul style="list-style-type: none"> • In den Stadt- und Landkreisen haben sich durchgängige und anschlussfähige Gesamtstrategien für Bildung in der Region entwickelt, die eine systematische Koordination und Kooperation an Schnittstellen und Übergängen und eine bedarfsgerechte regional passende Schwerpunktsetzung ermöglichen. • Kinder, Jugendliche und Erwachsene finden vor Ort ein vielfältiges, anschlussfähiges, qualitativ hochwertiges, ihren Bedarfen entsprechendes, sich ergänzendes, aufeinander abgestimmtes und für sie gut zugängliches Bildungsangebot vor. • Kinder, Jugendliche und Erwachsene finden vor Ort kompetente Anlaufstellen zu ihren jeweils individuellen bildungsbezogenen Bedarfen vor. • Kinder, Jugendliche und Erwachsene finden vor Ort ein abgestimmtes System vor, in dem Bildung, soziale Unterstützungssysteme (z. B. Jugendhilfe) und Regionalentwicklung so ineinandergreifen, dass sie in ihren Bedarfslagen möglichst gut unterstützt werden.



Ein kleiner Blick in die Praxis in BW

Work in progress weiter hineingezoomt: Treffen der Bildungsbüros als ein Angebotsformat

Fragen in unserem Team:

- Wann sind wir mit dem Angebot und dessen Nutzung zufrieden?
- Was würde uns zu denken geben?
- Woran machen wir ganz konkret das fest? (mögliche Indikatoren)

Zielgruppen	Outputs Leistungen	Outputziele Ziele auf Ebene der Aktivitäten bzw. Leistungen.	Outcomes Wirkungen auf Ebene der Zielgruppe	Impact Wirkungen auf gesellschaftlicher Ebene
<i>Wen wir erreichen wollen</i>	<i>Was wir tun bzw. anbieten wollen</i>	<i>Was wir auf der Ebene der Aktivitäten bzw. Leistungen erreichen wollen</i>	<i>Was wir bei unserer Zielgruppe erreichen wollen (Nutzung durch die Zielgruppe)</i>	<i>Wozu wir auf gesellschaftlicher Ebene beitragen wollen</i>
Bildungsbüros	Treffen der Bildungsbüros	<ul style="list-style-type: none"> • Die Treffen der Bildungsbüros finden zweimal jährlich statt. • Die Treffen greifen aktuelle Themen und Bedarfe der Bildungsbüros auf und ermöglichen fachlichen Input ebenso wie den Austausch untereinander. • Mehr als die Hälfte der Bildungsbüros nimmt an den Treffen teil. • Die teilnehmenden Bildungsbüros bringen sich aktiv in den Austausch ein. • Die Mehrzahl der teilnehmenden Bildungsbüros ist im Gesamteindruck zufrieden mit dem Angebot. 	<ul style="list-style-type: none"> • Die Bildungsbüros kennen sich untereinander und wissen wechselweise über die jeweiligen Schwerpunkte Bescheid. • Die Bildungsbüros haben ihr Bewusstsein für ihr jeweils eigenes regionales Profil geschärft, reflektieren es regelmäßig und passen es immer wieder auf sich verändernde Bedarfslagen und Entwicklungen an. • Die Bildungsbüros pflegen untereinander regionale, gebietskörperschafts- und/oder themenbezogene Kooperationsbeziehungen, tauschen sich über verschiedene Handlungsansätze, Erfahrungen und Erkenntnisse aus und vergrößern dadurch ihr Handlungsrepertoire. • Die Bildungsbüros erfahren einen überregionalen Zusammenhalt und stärken sich gegenseitig. • Die Bildungsbüros handeln vernetzt im Zusammenspiel mit anderen Bildungsbüros, anderen Stadt- und Landkreisen sowie regionalen und überregionalen Akteuren aus den verschiedenen Teilbereichen des Bildungssystems. 	<ul style="list-style-type: none"> • In den Stadt- und Landkreisen haben sich durchgängige und anschlussfähige Gesamtstrategien für Bildung in der Region entwickelt, die eine systematische Koordination und Kooperation an Schnittstellen und Übergängen und eine bedarfsgerechte regional passende Schwerpunktsetzung ermöglichen. • Kinder, Jugendliche und Erwachsene finden vor Ort ein vielfältiges, anschlussfähiges, qualitativ hochwertiges, ihren Bedarfen entsprechendes, sich ergänzendes, aufeinander abgestimmtes und für sie gut zugängliches Bildungsangebot vor. • Kinder, Jugendliche und Erwachsene finden vor Ort kompetente Anlaufstellen zu ihren jeweils individuellen bildungsbezogenen Bedarfen vor. • Kinder, Jugendliche und Erwachsene finden vor Ort ein abgestimmtes System vor, in dem Bildung, soziale Unterstützungssysteme (z. B. Jugendhilfe) und Regionalentwicklung so ineinandergreifen, dass sie in ihren Bedarfslagen möglichst gut unterstützt werden.



Ein kleiner Blick in die Praxis in BW

Was uns aktuell beschäftigt

Wir denken darüber nach, wie man die Wirkungsorientierung angesichts der Veränderung der Rahmenbedingungen noch besser nutzen kann. Dies gilt z. B. für gesellschaftliche Herausforderungen (Corona-Pandemie, hohe Energiekosten, Fluchtbewegungen etc.), die zunehmend zu einem Spannungsverhältnis zwischen der strategisch-planerischen Grundidee des DKBM und einer Ad-hoc „Feuerwehrfunktion“ der Bildungsbüros führen, aber auch für das Ausscheiden von maßgeblichen Schlüsselpersonen in der Verwaltungsspitze, für den Wechsel in eine andere Verwaltungseinheit, für größere Veränderungen im Team des Bildungsbüros etc.

- Verändern sich die Ressourcenlage, die maßgeblichen Treiber und Unterstützer unserer Arbeit oder die an uns gestellten Erwartungen innerhalb der Kommunalverwaltung?
- Verändern sich Ausgangslagen und Bedarfe der Menschen in unserer Kommune?
- Verlagert sich die Aufmerksamkeit auf andere Zielgruppen oder rücken neue Zielgruppen in den Blick?
- Was passiert, wenn unsere Angebote nicht mehr wie geplant stattfinden können?
- Was ist, wenn wir unsere Zielgruppen nicht mehr wie gewohnt erreichen?
- ...

Hier verwenden wir oft die Metapher vom Mobile: wenn man an der einen Stelle zieht, hat das auch Auswirkungen auf andere Stellen. Die Wirkungsorientierung kann eine Hilfestellung sein, um gemeinsam zu überlegen, wie wir mit veränderten Bedingungen umgehen und unser DKBM weiterentwickeln.

Ein kleiner Blick in die Praxis in BW

Überleitung zur Arbeitsphase: Wie wirkungsorientiert sind unsere Ziele?

Ziele wirkungsorientiert zu formulieren, ist ein voraussetzungs- und anspruchsvoller Prozess. Wichtig ist nicht, dass es schon perfekt ist, sondern dass wir uns auf den Weg machen:

- Angestrebte Wirkung anstatt erbrachte Leistung beschrieben?
- Zielgruppe benannt?
- Zeithorizont benannt?
- Positiv formuliert?
- Vom Ende her formuliert als erwünschter Zustand in der Zukunft?

Die Jugendlichen im Stadtteil sollen beim Übergang von der Schule in die Ausbildung und den Beruf nicht mehr so orientierungslos sein.

Gleichberechtigte Teilhabe aller Kinder und Jugendlichen an Bildung, um ihnen faire Zukunftschancen zu eröffnen.

Die Bildungsregion vernetzt Akteure im Bildungsbereich.

Kinder, Jugendliche und Erwachsene finden vor Ort kompetente Anlaufstellen zu ihren jeweils individuellen bildungsbezogenen Bedarfen vor.

Literaturhinweise

Die vorliegende Präsentation greift auf folgende Quellen zurück:

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1999): QS 21. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe. Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden.
Download: www.bmfsfj.de/blob/95112/b123324f68070f70b4e3f1b100d0ab49/prm-2982-qs-21-data.pdf.
- Bundesvereinigung kulturelle Jugendbildung e.V. (2019): Bildungslandschaften. Perspektive Kinder- und Jugendarbeit. Berlin/Reimscheid.
Download: <https://www.bkj.de/publikation/bildungslandschaften/>
- Jungermann, Anja (2021): Wirkungslogik als Kommunikationsinstrument an den Schnittstellen zwischen Bildungsverwaltung, Bildungswissenschaft und Bildungspraxis. In: Die deutsche Schule 113 (2021) 1, S.30-44.
Download:
https://www.pedocs.de/volltexte/2021/22073/pdf/DDS_2021_1_Jungermann_Wirkungslogik_als_Kommunikationsinstrument.pdf.
- Jungermann, Anja-Kristin (2018): Bildungslandschaften wirksam steuern. Eine heuristische Wirkungslogik unter Berücksichtigung des sozio-ökologischen Kontexts.
Download: https://eldorado.tu-dortmund.de/bitstream/2003/37780/1/20181109%20Diss%20komplett_final.pdf
- PHINEO gAG (2017): Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen.
Download: www.phineo.org/fuer-organisationen/kursbuch-wirkung



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Ich freue mich auf Ihre Fragen und den Austausch!

Kontakt:

Dr. Susanne Zeller

Telefon: 0711 6642 -4105

E-Mail: susanne.zeller@ibbw.kv.bwl.de

Internet: www.bildungsregionen-bw.de

