

Erfolgsfaktoren für eine gelingende Beteiligung im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement (DKBM)

Fachbeitrag zum Seminar „Gemeinsam, aber wie?
Beteiligungsformen im DKBM aufbauen und etablieren“

Online-Seminar am 8.12.2021

Dr. Jörg Heidig

Prozesspsychologen – Institut für Organisationsentwicklung GmbH

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement**

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

Erfolgsfaktoren für eine gelingende Beteiligung im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement (DKBM)

Zunächst muss man feststellen, dass Beteiligung kein Selbstzweck ist. Bevor man um Beteiligung bittet, muss man sich deshalb immer die Frage stellen, wozu sich jemand beteiligen soll. Des Weiteren sollte man die Rolle der Inhalte nicht überschätzen. Wer hofft, dass ein bestimmtes Thema an und für sich schon attraktiv sei, wird sich mitunter über ein recht begrenztes Interesse wundern. Die Beziehungen zwischen den Beteiligten – zumindest, wenn es sich um längerfristige Zusammenarbeit, etwa in Netzwerken, handelt – spielen mindestens eine ebenso wichtige Rolle wie die Inhalte selbst. Drittens muss man natürlich auch für Relevanz sorgen. Hier spielen die Verwaltungsspitzen bzw. die Führungskräfte von Partnerorganisationen eine wichtige Rolle. Gelingt es, dem Thema zunächst genügend Gewicht zu verschaffen? Sitzen bei den ersten Veranstaltungen die richtigen Leute am Tisch?

Aus meiner Sicht gibt es also drei Faktoren, auf die es ankommt:

- Relevanz schaffen
- Beziehungen aufbauen
- Inhalte attraktiv machen

Relevanz schaffen

Man kann auf zweierlei Weise für Relevanz sorgen: entweder (a) durch das Thema selbst und dessen „rhetorische Auf-

bereitung“ oder (b) durch externe Partner und deren Kommunikation.

Die rhetorische Aufbereitung (a) gelingt am besten, wenn man sich fragt, was durch die Erreichung der Projektziele bewirkt wird. Man kann zwischen Ergebnissen und Wirkung unterscheiden, und die beste Wirkung hat, wenn man über Wirkung spricht: Was wird durch das Projekt bzw. die Zusammenarbeit anders? Was kommt dabei heraus, und welche Wirkungen hat das? Darüber kann man nicht genug reden. Solche „Alleinstellungsmerkmale“ sind der Kern jeder Präsentation und jeden Gesprächs, das überzeugen soll.

Die zweite Technik (b) besteht darin, dass andere – in der Welt der öffentlichen Verwaltung in der Regel höhergestellte – Personen über das Projekt sprechen, es in ihre Kommunikation einbeziehen, bei ersten Meetings Präsenz zeigen, im Bedarfsfall jemanden persönlich anrufen und auch wiederholt anrufen, falls die Verbindlichkeit durch entscheidende und ggf. zwingend zu beteiligende Personen anders gesehen wird. Die praktische Umsetzung gerade dieses Punktes ist alles andere als einfach, aber wie gesagt: Nichts ist ermüdender als aus der fünften Hierarchieebene heraus ohne oder mit nur mangelndem Rückhalt ein neues Thema in einer Behörde oder gar über die Behörde hinaus etablieren zu sollen. Im Zweifelsfall ist auf die Realisierung dieser

Dimension so lange Augenmerk zu legen, bis es gelingt, entsprechenden Rückhalt bzw. entsprechende Kommunikation herzustellen, da ansonsten alle anderen Aktivitäten zum Scheitern verurteilt sein könnten. Die Leitfrage zur Auswahl entsprechender Personen lautet: Wer sollte (oder: muss) gut über das Projekt sprechen, damit es gelingt? Ggf. könnte man hier über eine Schirmpatenschaft nachdenken oder die Etablierung eines das Bildungsmanagement steuernden Beirates sprechen, dessen Besetzung im Zweifel wirksam Relevanz herzustellen in der Lage ist.

Beziehungen aufbauen

Unsere deutsche Meeting-Kultur ist etwas kontraproduktiv, wenn es um den Aufbau von Beziehungen geht. Wir laden ein, alle setzen sich hin; die Gastgeber haben eine Agenda, die abgearbeitet wird. Oft gibt es nach der Begrüßung bereits einen „klugen Input“. Da hat erstmal niemand etwas dagegen, das wirkt für ein erstes Treffen auch ganz kompetent. Aber für die „Beziehungsanbahnung“ (die Leute sollen ja gerne wiederkom-

men) wäre es besser, die Reihenfolge herumzudrehen und den Austausch vor den Input zu setzen. Dafür muss man sich zwar eine Reihe guter Fragen ausdenken, aber das lohnt sich. Man kann beispielsweise fragen, was die Erwartungen an die Zusammenarbeit sind. Oder was sich die Teilnehmenden gedacht haben, als sie die Einladung zu einem ersten Treffen bekommen haben. Man kann eine ausführliche Vorstellungsrunde durchführen, ggf. in Verbindung mit der Frage, welche Erfahrungen die Teilnehmenden bisher mit dem Thema des Treffens gemacht haben. Man kann – ggf. beim ersten Folgetreffen – nach guten Erfahrungen oder weniger guten Erfahrungen fragen. Man kann bspw. fragen: „Wissen Sie was? Man lernt nur etwas, wenn etwas schief gegangen oder zum ersten Mal geklappt hat. Ich würde mich freuen, wenn Sie kurz nachdenken und dann alle eine kurze Story erzählen zu der Frage, was in Bezug auf... (unser Thema) in letzter Zeit nicht geklappt oder geklappt hat. Wer beginnt?“

Es hat sich als hilfreich erwiesen, verschiedene Rollen voneinander zu trennen:

- **Gastgeber*innen-Rolle oder Pat*in:** schafft Rückhalt in der Verwaltung, lädt offiziell ein, steht hinter dem Projekt, schafft Relevanz, stellt Kontakte zu potentiellen Partnerorganisationen/-personen her. Diese Person ist nicht immer dabei, bleibt aber im Bedarfsfall in der Lage, auch in schwierigen Situationen aktiv zu werden.
- **Fachexpert*in:** verfügt über inhaltliche Kompetenz (Projektziele, Herangehensweise, Methoden, Inhalte usw.), hat ggf. die Leitung des Projektes inne.
- **Moderationsrolle:** steuert den Prozess mit Fragen und Methoden. Die Person kann auch fachfremd sein, sie hat keine inhaltliche Verantwortung, sondern ist allein für den Austausch und die langfristige positive Entwicklung des Miteinanders zuständig. Sie bereitet die Aktivitäten (Arbeitsgruppensitzungen usw.) gemeinsam mit der leitenden bzw. fachlich versierten Person vor.

Ergänzend sei noch auf eine Reihe weiterer, oft unterschätzter, aber dafür umso wirksamer Faktoren bzw. Gestaltungsmöglichkeiten hingewiesen:

- Wenn es etwas Gutes zu essen gibt, sind die Leute netter zueinander. Essen ist wahrscheinlich die effektivste Methode, um Organisationsgrenzen und Hierarchieebenen zu überwinden.
- Je ausgewogener die Geschlechtermischung ist, desto geringer ist die Eskalationswahrscheinlichkeit. Hier hat auch die Raumgestaltung bzw. Sitzverteilung einen entscheidenden Einfluss: Potentielle Gegner*innen sollten eher nebeneinander als gegenüber sitzen. Je weniger man sich im Eskalationsfall in die Augen sehen kann, desto besser. Und: Lange Diskussionen haben, so sie entstehen, gerade zu Beginn von Veranstaltungsreihen, oft mehr mit unterschiedlichen Gewohnheiten und Sprechweisen zu tun als mit tatsächlich konfliktären Interessen. Man kommt in der Regel schon zueinander – wenn die Bedingungen und die Art und Weise der Moderation stimmen.
- Was man am Anfang nicht falsch macht, kann einem später nicht auf die Füße fallen: In laufenden Projekten kann man sich bspw. zu Beginn eines Treffens für etwas bedanken, das hilfreich für das Projekt war – auch wenn beispielsweise jemand einen Fehler gemacht hat, kann man sich ggf. dafür bedanken, dass der Fehler schnell behoben wurde. Es geht um einen positiven Anfang für ein Treffen, damit Beteiligung auch Spaß macht. Wenn dieser nicht mit Feedback zu realisieren ist, kann man entsprechende Fragen stellen: Was war seit dem letzten Treffen interessant? Was hat Sie bewegt? Welche Probleme hatten Sie ggf., und wie sind Sie damit umgegangen? Sie werden sehen: Gerade die letztgenannte Frage bewirkt hilfreichen Austausch.
- Zudem kann man darauf achten, dass der Austausch in eher ungewohnten Umgebungen stattfindet. Man kann die Orte der Treffen variieren oder die Raumaufteilung oder die Bestuhlung. Manchmal hilft es bereits, auf 09:00 Uhr einzuladen und erst einmal eine halbe Stunde Kaffee an Stehtischen zu organisieren, bevor das eigentliche Treffen beginnt. Ziel ist zu vermeiden, dass sich alle in den ohnehin gewohnten Räumen an ihre angestammten Plätze setzen. Innovation braucht Musterbruch, und Musterbrüche beginnen bei solchen eher peripheren Faktoren wie die Sitzverteilung, Sitzungen im Stehen, der Wahl des Essens oder auch der verwendeten Methoden.

Inhalte attraktiv machen

Wenn es gut werden soll, muss man sich Zeit nehmen. Zeit, um mit potentiellen Partner*innen über mögliche Themen zu sprechen und vor allem Zeit für die Vorbereitung. Man braucht mindestens so viel Vorbereitungszeit wie ein Treffen am Ende dauert – meistens aber deutlich mehr. Es ist nicht einfach, die Inhalte so zusammenzustellen, dass die Treffen mittel- oder langfristig attraktiv bleiben.

Man braucht – neben dem Austausch, der langfristig wichtiger ist, aber in der Regel nicht als so wichtig angesehen wird – mindestens ein „wahrnehmbar attraktives“, also als wertvoll angesehenes Element pro Treffen. Die Beteiligten sollen das Gefühl haben, „etwas mitnehmen“ zu können. Das wird in unserer Kultur in der Regel sehr hoch bewertet. Solch ein „Mehrwert“ kann (a) eine Führung oder Besichtigung zu bestimmten

konkreten Inhalten oder Praktiken, (b) ein praxisrelevanter Vortrag durch eine Expert*in oder (c) die gemeinsame Analyse einer Praxisfrage oder eines „Falls“ sein. Ganz gleich, was man anbietet – wichtig ist, dass praktische Fragen beantwortet oder/und professioneller Austausch ermöglicht werden. *Einer der wichtigsten Faktoren gerade in organisationsübergreifenden Netzwerken ist, dass die Teilnehmende die Erfahrung machen, unter Gleichgesinnten zu sein und ähnliche Erfahrungen zu teilen.* In der Regel ist deshalb der Austausch auch hilfreicher als der Input: Wenn man sich mit Menschen unterhält, die ähnliche Probleme haben, fühlt man sich verstanden und ist sehr offen für die Erfahrungen und Fragen der anderen – was wiederum eigene Ideen inspiriert.

Mehrwert einer verwaltungsübergreifenden Zusammenarbeit unter Einbindung von ehrenamtlichen und gemeinnützigen Organisationen

Um diese Frage zu beantworten, ist es aus meiner Sicht zunächst wichtig, darauf hinzuweisen, was Verwaltung eigentlich nicht machen soll. Eine Verwaltung soll rechtliche Normen umsetzen, sich aber zunächst nichts selbst „ausdenken“; eine „proaktive Verwaltung“ ist an und für sich rechtlich nicht vorgesehen. Seit Verwaltungen aber bei zunehmender gesellschaftlicher und rechtlicher Komplexität immer mehr selbst zu Akteur*innen werden, ergeben sich hier Grauzonen. Diese Grauzonen kann man reaktiv oder proaktiv ausgestalten. Reaktive Ausgestaltung hieße, einfach nur zu machen, was gemacht werden muss. Proaktive Ausgestaltung bedeutet nicht

gleich, selbst zur Gestalterin zu werden, wohl aber proaktiv nach Partnern und Optionen zu suchen und die Gestaltung zu moderieren – letztlich also den Weg zur Gestaltung zu öffnen und zu ebnen. Gerade bei den Themen Qualitätsentwicklung und Bildungsmanagement gibt es dabei viel KANN und wenig MUSS. Es kommt also darauf an, wie es gelingt, die eigenen Führungskräfte zu überzeugen und genügend Relevanz zu schaffen, Partner*innen einzubeziehen und einen (attraktiven) Prozess zu gestalten, der im Idealfall kontinuierlich läuft. So gesehen gibt es erstmal keinen „selbstverständlichen Mehrwert“ für eine Kommune, wohl aber einen Möglichkeitsraum, die Dinge im Interesse der Bildungslandschaft in der betreffenden Gebietskörperschaft eben besser oder weniger gut zu machen. Und hier liegt die Initiative bei der Kommune oder dem Landratsamt, die Umsetzung an und für sich ist aber nur in Zusammenarbeit vieler Akteure möglich. Wie soll sonst erarbeitet werden, wohin sich die Bildungslandschaft entwickeln soll, was Schwerpunkte sind, wo es dringenden Handlungsbedarf gibt, welche Daten eigentlich wichtig sind, was im Bildungsbericht stehen soll, wozu ein Bildungsbericht dienen soll usw.? Eine Verwaltung kann initiieren und steuern, aber selbst wenig „machen“ in diesem Sinne.

Datenbasierung in Beteiligungsprozessen und Planungen im DKBM

An dieser Stelle möchte ich Peter Drucker¹ zitieren, der gesagt haben soll, dass man nur steuern kann, was man auch misst. Allerdings haben wir es hier mit einem komplizierten Fall zu tun, denn

¹ US-amerikanischer Ökonom & Management-Vordenker (1909-2005)

es gibt kaum Blaupausen. Das ist ein bisschen so, wie wenn man in einer Organisation ein neues Management-System einführen will. Man weiß zwar, dass es „irgendwie gut“ wäre, so etwas zu haben, aber wie man das Ding so weit entwickelt und eingeführt bekommt, dass es auch „gelebt“ wird, wie es oft heißt, das weiß man nicht. Man findet, wenn man lange sucht, vielleicht ein paar Best-Practice-Beispiele, aber wenn man diese genau betrachtet, findet man in der Regel viele Parameter, die dort zum Erfolg beigetragen haben mögen, so aber kaum auf den eigenen Fall anwendbar sind. Also bleibt einem nur, den Weg selbst zu gehen. Grundsätzlich ist es ja so: Da gibt es eine Gebietskörperschaft mit einer Bildungslandschaft. In dieser Bildungslandschaft gibt es diejenigen Bestandteile, die da sein müssen, und jene, die da sein können. Und dann gibt es eine Bevölkerung, derentwegen die ganze Sache überhaupt existiert. Das Ganze kann in der Stadt oder auf dem Land stattfinden, demographisch von bestimmten Zuspitzungen geprägt sein oder nicht, es können sich bestimmte Entwicklungen wie bspw. ein genereller Strukturwandel in der Region auswirken usw. Zudem können die Bildungsakteure stellenweise schon ganz hervorragend zusammenarbeiten – oder eben nicht. Es dauert Jahre, bis man sich ein einigermaßen verlässliches Bild von so einer Landschaft gemacht hat. Das funktioniert allein von einem Verwaltungsschreibtisch aus natürlich kaum. Also braucht man Partner*innen, mit denen man erst einmal eine Bestandsaufnahme macht und darüber redet, wozu es das Bildungsmanagement geben soll. Wenn man nicht ganz so grundsätzlich herangehen will, kann man immer noch die Frage stellen, wobei das Bildungsmanagement hilfreich sein soll, welche Schwerpunk-

te es in den kommenden Jahren bei der Entwicklung der Bildungslandschaft geben soll, welche Themen angegangen und welche Ziele erreicht werden sollen. Freilich ist das ein abstrakter, wenig greifbarer Prozess. Aber man wird beim Machen schlauer. Und man soll keine Bildungsberichte schreiben, die IMMER ALLES können, sondern man soll Schwerpunkte setzen. Und sich dann um die notwendigen Daten kümmern. Hier hilft, wie oben schonmal angesprochen wurde, ein Beirat. Man soll nicht um jeden Datensatz betteln und die Relevanz jedes Mal selbst darstellen müssen. Es muss sich aus der Zusammenarbeit ergeben. Durch gemeinsame Arbeit und das Setzen gemeinsamer Ziele ergeben sich auch gemeinsame Interessen. Es ist schon Arbeit genug, die Daten überhaupt zusammenzuführen und aufzubereiten. Wenn die Arbeit dann aber nach zwei bis drei Jahren datenbasiert läuft, funktioniert das Ganze tatsächlich wie ein Management-System, nur weniger starr und viel flexibler (Schwerpunkte setzen!), was aber auch so sein muss, weil die Komplexität in der Regel auch viel höher ist als etwa bei einem QM-System innerhalb einer einzigen Organisation. Die Kunst besteht mittelfristig darin, die richtigen Indikatoren zu finden (bspw. Bevölkerungsanteile mit bestimmten Eigenschaften oder Teilhabemöglichkeiten). Aber das ist wie gesagt ein Weg und steht keineswegs irgendwo im Lehrbuch. Auf diesem Weg sind Offenheit und die richtige Art der Moderation ganz entscheidende Faktoren.

Impressum

Fachbeitrag „Erfolgsfaktoren für eine gelingende Beteiligung im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement (DKBM)“; Offenbach a.M., 2021

Dr. Jörg Heidig, Prozesspsychologen – Institut für Organisationsentwicklung GmbH, referierte über Erfolgsfaktoren für eine gelingende Partizipation am Beispiel der träger- und behördenübergreifenden Zusammenarbeit. Für die Transferagentur Hessen hat er die wichtigsten Erkenntnisse seines Impulses in dem Online-Seminar „Gemeinsam, aber wie? Beteiligungsformen im DKBM aufbauen und etablieren“ am 8. Dezember 2021 zusammengefasst.

Herausgeberin:

Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Hessen,
Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH,
Herrnstraße 53, 63065 Offenbach

Im Rahmen der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement begleitet die Transferagentur Hessen Städte, Gemeinden und Landkreise und unterstützt diese als Partnerin bei der Weiterentwicklung ihrer kommunalen Bildungslandschaft. Zu den Angeboten der Transferagentur zählen neben Beratung, Vernetzung und Information ebenfalls Qualifizierungsangebote wie das oben genannte Seminar. Die Transferagentur Hessen ist beim Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt und Sozialpolitik (**INBAS GmbH**) in Offenbach angesiedelt.

Autor: Dr. Jörg Heidig

Redaktion: Hardy Adamczyk, Marie-Cécile Neumann

© 2021 Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement**

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