



# Konzept Bildungsbüro für den Landkreis Cloppenburg

Stabsstelle Gleichstellung,  
Integration und Demografie  
Juli 2019

## **Eine lange Geschichte: Der Landkreis Cloppenburg und das DKBM**

Der Schulausschuss des Landkreises beschäftigte sich bereits 2009 mit dem Thema des „datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements“- kurz DKBM. Mit dem damaligen Bundesprogramm „Lernen vor Ort“ sollte die Grundlage für den Aufbau eines datenbasierten Bildungsmanagements im Landkreis Cloppenburg gelegt werden. Das umfangreiche Konzept für das bundesweite Auswahlverfahren wurde von der Gleichstellungsbeauftragten erstellt.

Die gestalterischen Möglichkeiten des datenbasierten Bildungsmanagements wurden schon zum damaligen Zeitpunkt, sowohl in den politischen Gremien als auch auf Verwaltungsebene, gesehen. Das Konzept „Neue Bildungschancen für den jüngsten Landkreis in Deutschland“ beinhaltete unter anderem ein umfassendes Datenerhebungssystem zum Bildungsgeschehen (kommunales Monitoring), das als Steuerungssystem für Entscheidungsstragende im Landkreis geschaffen werden sollte. Der Zugang zu Bildung - unabhängig von Alter, Geschlecht und Herkunft - auf Basis des „lebenslangen Lernens“ wurde und wird als Bestandteil der Schaffung von Chancengleichheit betrachtet. Der Landkreis erhielt in der letzten Auswahlrunde leider nicht den Zuschlag für das Projekt.

Dem Credo der Schaffung und des stetigen Ausbaus von „Chancengleichheit im Bildungsbereich“ wurde jedoch auch weiterhin durch die Umsetzung anderer Projekte mit einhergehender Beantragung von Projektmitteln gefolgt. So hat sich die Stabsstelle Gleichstellung, Integration und Demografie 2016 und 2017 erfolgreich um die Finanzierung für zwei Stellen im Bereich der Bildungs- und Sprachkoordination für Neuzugewanderte beworben.

Die vom Bund zu 100 % geförderte Vollzeitstelle der „Kordinatorin von Bildungsangeboten für Neuzugewanderte“ und die vom Land Niedersachsen finanzierte Stelle der „Sprachförderungs-kordinatorin“ sind, bzw. waren auch in Hinblick auf die erkennbaren Potentiale des DKBM für den Landkreis von Bedeutung. In den jeweiligen Richtlinien über die Gewährung von Zuwendungen ist bei beiden Projekten explizit die „...Abstimmung der Beteiligten zu den Bedarfen, der Datenabgleich sowie die Koordination von Bildungsangeboten...“ benannt. Die Koordination der ressortübergreifenden Zusammenarbeit aller Beteiligten ist ein wichtiger Bestandteil der Förderrichtlinien und damit der konkreten Umsetzung beider Förderprogramme. Wichtige Erkenntnisse für eine zukünftige Einführung und Umsetzung des DKBM konnten gewonnen werden.

Das Bundes- und Landesprogramm wurde im Zuge der starken Zuwanderung von Geflüchteten aus Kriegsgebieten aufgelegt. Die Förderung von koordinierenden Stellen im Bildungsbereich sollten die Kommunen bei der Bewältigung der mannigfaltigen Herausforderungen im Rahmen der Integrationsbemühungen von Geflüchteten unterstützen.

Der Nutzen des DKBM konkretisierte sich durch die Arbeitsergebnisse der „Kordinatorin für Bildungsangebote für Neuzugewanderte“. Insbesondere die in unterschiedlichen Gremien, Arbeitsgruppen und Netzwerken vermuteten „Lücken im System“, zum Beispiel Bildungsübergänge, barrierefreier Zugang zu Bildungsmöglichkeiten, Schulabgänge ohne qualifizierten Abschluss sowie die Schulpflichterfüllung, wurden als zukünftig notwendige gesellschaftspolitische Aufgabenbereiche – explizit über die Zielgruppe der Geflüchteten hinaus - benannt. Hier wurde das Fehlen von validen Daten - auch im Bildungsbereich - deutlich sichtbar.

## **Bildungsmanagement als kommunale Aufgabe**

Bildung wird von unterschiedlichen Zuständigkeiten, der vorhandenen Infrastruktur (z.B. Digitalisierung) und lokalen Gegebenheiten (z.B. Altersstruktur) beeinflusst. Bildungsakteure – beispielsweise Kitas, Schulen, Bildungsträger und Kammern - gehören verschiedenen Trägern, Ämtern, Bundes- und Landesbehörden an und werden von deren Entscheidungen beeinflusst.

Die Rahmenbedingungen für gelingendes Lernen werden jedoch vor Ort, in der Kommune geschaffen. Kommunen stellen die Ressourcen für viele Aktivitäten in der Kinder-, Jugend-, Erwachsenen- und Seniorenarbeit bereit. „Bildung“ kann ein zentraler Motor der Regionalentwicklung sein, wenn sie ganzheitlich - in jedem Alter und unterschiedlichen Lebensphasen stattfindend - betrachtet und als Möglichkeit, gesellschaftspolitischen Entwicklungen begegnen zu können, verstanden wird. Auf der Grundlage des „lebenslangen Lernens“ ist „Bildung“ eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die im Rahmen der Daseinsvorsorge als Standortfaktor zu betrachten ist.

Dementsprechend ist „Bildung“ 2016 in die Demografie Strategie für den Landkreis Cloppenburg als Querschnittsthema vom Kreistag für alle Handlungsfelder aufgenommen worden.

Um diesem Anspruch und den damit einhergehenden Aufgaben zukünftig adäquat gerecht werden zu können, wird ein ressortübergreifendes, partizipatives und transparentes Bildungsmanagement auf Landkreisebene aus Sicht der Verwaltung nötig sein.

Eine Organisationsstruktur und erste Handlungsfelder für ein kommunales Bildungsmanagement wurden in verwaltungsinternen Workshops mit Unterstützung der Transferagentur Niedersachsen erarbeitet. Die Erfahrungen aus

früheren Projekten, Gremien und der Netzwerkarbeit im Bildungsbereich fließen ebenfalls in das Konzept „Bildungsbüro für den Landkreis Cloppenburg“ ein.

## **Bildungspolitische Handlungsfelder und strategische Zielsetzung**

Wie bereits ausgeführt, geht ein umfassendes und zeitgemäßes Bildungsverständnis vom lebenslangen Lernen aus. Bildung findet in allen Lebensphasen und Lernbereichen statt. Ziel ist einerseits die fortlaufende Weiterentwicklung und Verbesserung von Bildungsmöglichkeiten in allen Lebensphasen und andererseits die Optimierung von Bildungsübergängen im Landkreis Cloppenburg.

Lernen findet im formalen (Schule), non-formalen (innerbetriebliche Weiterbildung) und informellen Bereich (Lernen in Lebenszusammenhängen) statt. Entsprechend sind unterschiedliche Einrichtungen, Bildungsakteure und damit Verantwortliche mit Bildung beschäftigt.

Die erfolgreiche Nutzung des DKBM für den Landkreis setzt die breite Akzeptanz und aktive Unterstützung aller Beteiligten voraus. Bildungspolitische Handlungsbedarfe und Zielsetzungen müssen aus diesem Grund ressortübergreifend unter Einbeziehung interner und ggf. externer Akteure ermittelt werden. Die Bereitschaft aller Beteiligten, auf Augenhöhe zu kooperieren ist ein wichtiges Erfolgskriterium bei der Umsetzung des DKBM.

Deshalb kommt der richtungsgebenden Instanz, dem **Bildungsbeirat**, im Rahmen des DKBM eine zentrale Bedeutung zu. Er ist ressort- und hierarchieübergreifend zusammengesetzt. Im Bildungsbeirat versammeln sich Handelnde und Entscheidende des Bildungsbereichs, die kollegial, sachlich, transparent und zielorientiert Bildung für den Landkreis stetig verbessern wollen.

Der Bildungsbeirat setzt sich aus Bildungsakteurinnen und Akteuren des Landkreises (z.B. Bildungseinrichtungen, Kitas, Schule, Kammern, Wohlfahrtsverbände) Kommunalpolitikerinnen und Politikern (Schulausschuss), Mitarbeitenden der Verwaltung sowie dem Bildungsbüro zusammen. Der Bildungsbeirat tagt zweimal pro Jahr. Die Ergebnisse dienen der Steuerungsgruppe Bildung (verwaltungsinternes Gremium, siehe unten) als weiter zu verfolgende Arbeitsgrundlage.

Der Bildungsbeirat definiert Handlungsfelder und strategische Zielsetzungen.

Eine Fragestellung, bzw. Handlungsfeld mit der Untergliederung von Mittlerzielen und Arbeitsaufträgen kann sein:

Wie viele Schulabgänger und Abgängerinnen ohne qualifizierten Abschluss haben die Schulen im Landkreis zu verzeichnen?

Wie sieht die Situation in anderen Landkreisen aus?

Gibt es Handlungsbedarf?

Woher lassen sich die prozentualen Unterschiede zwischen den Schulen herleiten?

Gibt es möglicherweise erfolgreiche Konzepte, von denen Schulen lernen können?

Das Bildungsbüro wird vom Bildungsbeirat mit der Beantwortung der Fragen beauftragt. Das Bildungsbüro, konkret das Bildungsmanagement, trägt mit Hilfe des Bildungsmonitorings aussagekräftige Daten zusammen, informiert sich über Lösungsansätze und stellt diese dem Bildungsbeirat vor.

Durch die Teilnahme der Politik ist eine Rückkoppelung der strategischen Zielsetzung, definierten Mittlerziele, Arbeitspakete und Arbeitsergebnisse in die politischen Gremien, neben der regelmäßigen Berichterstattung im Schulausschuss durch das Bildungsbüro, gewährleistet. Alle Beteiligten sind aktiv

eingebunden. Bei akutem Handlungsbedarf kann unverzüglich reagiert werden.

Der Bildungsbeirat ist Impulsgeber und Entscheidungsträger.

Die **Steuerungsgruppe Bildung** ist ein verwaltungsinternes Gremium. In der Steuerungsgruppe Bildung sind Leitende aus unterschiedlichen Ämtern und die zuständigen Dezernenten der Kreisverwaltung vertreten. Innerhalb der Verwaltung findet ein regelmäßiger Austausch zwischen dem Bildungsbüro und den einzelnen Verantwortlichen statt, sodass die Steuerungsgruppe Bildung konkrete Maßnahmen bezüglich der vom Bildungsbeirat definierten Handlungsfelder und der strategischen Zielsetzung formulieren und begleiten kann. Die strategischen Ziele werden durch die Steuerungsgruppe Bildung in sogenannte Mittlerziele heruntergebrochen. Die Mittlerziele zeigen konkrete Pfade zur Erreichung des strategischen Ziels (siehe Grafik Seite 5) auf.

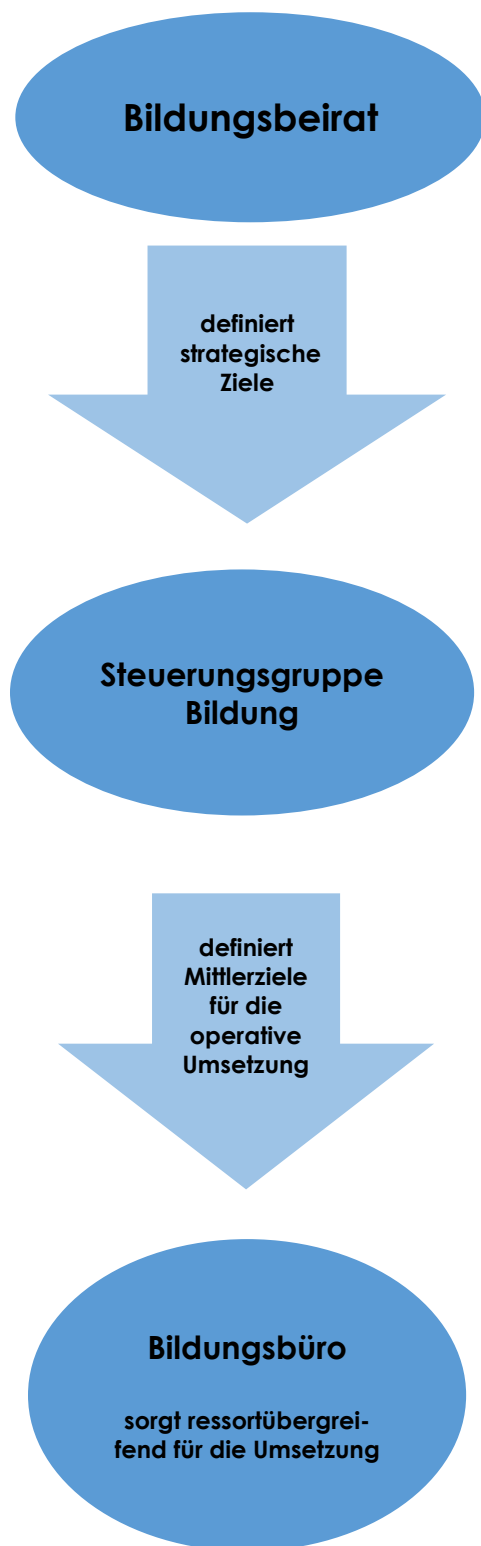
Sollte aufgrund der Komplexität der Handlungsfelder die Expertise weiterer Fachleute erforderlich sein, können diese durch Unterstützung des Bildungsmanagements eingebunden werden. Dies erfolgt immer in enger Abstimmung mit den Beteiligten. Das partizipative und transparente Prinzip der Zusammenarbeit wird durchgehend als wichtige Erfolgsgrundlage für das DKBM, und damit für das „Bildungsbüro für den Landkreis Cloppenburg“ verstanden.

Um das Zusammenwirken der einzelnen Gremien verständlich zu machen, wird nachfolgend nochmals anhand von beispielhaften Fragestellungen der Ablauf dargestellt. Das Bildungsbüro organisiert und koordiniert das Ineinandergreifen der Zuständigkeiten. Es erstattet Bericht und ist Bindeglied zwischen den Beteiligten.

Bildungspolitische Fragestellungen können beispielsweise sein:

- Gibt es im Landkreis einen erhöhten Handlungsbedarf in Hinblick auf Schulabsentismus?
- Wie kann die Attraktivität des MINT-Bereichs für Ausbildungsplatzsuchende deutlich gesteigert werden?
- Wie kann die im Vergleich zum Bundesdurchschnitt niedrige Erwerbstätigkeit von Frauen im Bereich der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung im Landkreis durch Bildung gesteigert werden?
- Existiert ein funktionierendes Übergangsmanagement (z.B. Schule – Ausbildung) im Landkreis?
- Zeichnen sich in absehbarer Zeit Lücken in bestimmten Berufsfeldern ab?

Der Bildungsbeirat hat diese Handlungsfelder definiert und die strategischen Ziele vorgegeben. Die Steuerungsgruppe Bildung bricht die strategischen Ziele auf sogenannte Mittlerziele runter. Das Bildungsbüro stellt den Ist-Zustand mit Hilfe von validen Daten dar. Auf dieser Grundlage werden die konkreten Mittlerziele und daraus resultierende Handlungsziele (Arbeitspakete) durch die Steuerungsgruppe Bildung definiert. Entsprechende Arbeitsaufträge werden erteilt.



Die Umsetzung der strategischen Ziele erfolgt durch:

- die Zusammenstellung von relevanten Daten mit Hilfe des Bildungsmonitorings
- die Definition von Schnittstellen bei unterschiedlichen Zuständigkeiten (z.B. wer arbeitet mit und für die Zielgruppe – Schulverweigerer, Ausbildungsplatzsuchende, erwerbsfähige Frauen)
- die Suche nach Lösungsansätzen, z.B. bei anderen Kommunen
- das Zusammenbringen der für die Lösung relevanten Akteure
- die Aufstellung eines verbindlichen Handlungsleitfadens und Einleiten notwendiger Maßnahmen zur Lösung, bzw. Behebung der erkannten Defizite
- die Ermittlung von Ressourcen, die zur Lösung des Handlungsbedarfs im Landkreis Cloppenburg genutzt werden können
- etc.

Das Bildungsbüro hat, wie oben exemplarisch dargestellt, entsprechend der strategischen Ziele des Bildungsbeirats und der durch die Steuerungsgruppe Bildung definierte Mittelziele, Daten, Informationen, Verantwortlichkeitsstrukturen, etc. als Entscheidungsgrundlage zusammengetragen.

In Kooperation mit den operativen Institutionen, z.B. Bildungsträger, Jobcenter, Agentur für Arbeit, Kammern begleitet das Bildungsbüro entsprechende Maßnahmen und sorgt für den kontinuierlichen Informationsaustausch, damit die erforderlichen Schritte zur Umsetzung der strategischen Zielumsetzung nicht ins Leere laufen.

Das Bildungsbüro fungiert auch hier als Scharnier. Die ressortübergreifenden

Zuständigkeiten im Bildungsbereich erfordern im hohen Maße die Sicherstellung von *Kommunikationsflüssen*

Die Maßnahme-Umsetzung wird mit Hilfe von Instrumenten des Projektmanagements durch das Bildungsbüro begleitet. Ziele, Zuständigkeiten und ein Zeitrahmen sollen sicherstellen, dass bildungspolitische Ziele effizient erreicht werden. Dem Bildungsbüro fällt eine koordinierende und organisierende Funktion zu. Langfristig kann bei Zustimmung und aktiver Unterstützung aller Beteiligten auf Grundlage der verwendeten Instrumente die Basis für ein praktikables Qualitätsmanagement im Bildungsbe- reich gelegt werden.

Die Einführung des DKBM und damit die notwendige Implementierung eines Bildungsbüros haben positive Auswirkungen auch auf die Außendarstellung des Landkreises. Der große Stellenwert von „Bildung“ in der Daseinsvorsorge wurde eingangs benannt.

Von den 37 Landkreisen und 8 kreisfreien Städten haben sich bereits 28 Landkreise in Niedersachsen auf den Weg gemacht ein Bildungsbüro als koordinierende Einheit zu installieren. Im Landkreis Vechta befindet sich das Bildungsbüro im Aufbau, ebenso wie im Landkreis Hameln-Pyrmont.

## **Neue Wege für vielfältige Aufgaben: Bildungsbüro für den Landkreis Cloppenburg**

Das **Bildungsbüro** ist eine Organisationseinheit, die der Stabstelle „Gleichstellung, Integration und Demographie“ zugeordnet wird. Es ist die koordinierende Einheit zur Ermittlung und Umsetzung bildungspolitischer Ziele im Landkreis. Das Bildungsbüro ist Schnittstelle zwischen Bildungsakteuren und Verwaltung. Es versteht sich zudem als Servicestelle für die kreisangehörigen Städte und Gemeinden. Es erstellt kommunale Bildungsberichte, die auf Grundlage von validen Daten Auskunft über Schwerpunktthemen liefern. Das Bildungsbüro organisiert alle zwei Jahre eine Bildungskonferenz und bei Bedarf Workshops aus aktuellem Anlass. Die Erarbeitung eines landkreisweit tragfähigen Leitbilds für den Bereich Bildung unter Einbeziehung möglichst aller Bildungsinteressierten und Beteiligten gehört ebenfalls zu seinen Aufgaben. Das Bildungsbüro besteht mit jeweils einer halben Personalstelle zunächst aus dem Bildungsmanagement und dem Bildungsmonitoring.

Das **Bildungsmanagement** koordiniert und organisiert die Ermittlung von Handlungsbedarfen im Bildungsbereich in Abstimmung mit den entsprechenden Gremien (Bildungsbeirat, Steuerungsgruppe Bildung). Es begleitet den Prozess der strategischen Zielausrichtung (Bildungsbeirat), der operativen Umsetzung (Steuerungsgruppe Bildung) und sorgt als koordinierende Schnittstelle für die Zielerreichung. Probleme bei der Umsetzung von festgelegten Zielen werden kommuniziert. Mit den unterschiedlichen Zuständigkeiten im Bildungsbereich ändert sich die jeweilige Verantwortung. Das Bildungsmanagement verzahnt verschiedene Funktionsbereiche miteinander um Handlungsbedarfe zu erfüllen und strategische Ziele im Bildungsbereich zu erreichen.

Das Bildungsmanagement stellt bildungspolitisch relevante Informationen auch für die Städte und Gemeinden des Landkreises zur Verfügung.

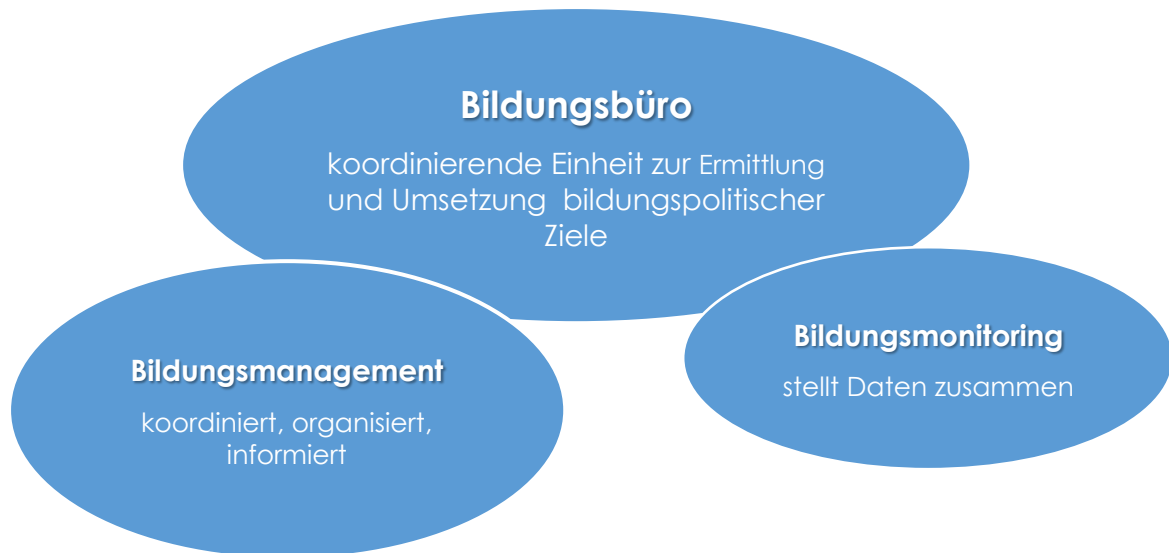
Das **Bildungsmonitoring** sammelt und bereitet bestehende Daten unterschiedlicher Herkunft (z. B. Schule, Jugend, Gesundheit, Ausländerbehörde, Statistikämter, etc.) auf und setzt Bildungsindikatoren (Kennzahlen) fest. Bildungsindikatoren geben Auskunft über die Struktur, Funktions- und Wirkungsweise von Bildung.

Es werden vor allem regionale und lokale Daten erhoben, interpretiert und in Zusammenhang miteinander gestellt. Diese soziodemographischen Daten (z.B. die Anzahl der Schulabbrüche, Prozentsatz der Übergänge von Schule direkt in Ausbildung in den einzelnen Gemeinden) dienen als Entscheidungsgrundlage für bildungspolitische Zielsetzungen.

Soziodemographische Daten werden zudem bei Antragstellungen für Fördermittel benötigt und können über den Bildungsbereich hinaus als Grundlage für die Ermittlung von Handlungsbedarfen (z.B. Jugendamt, Sozialamt) genutzt werden.

Da die Daten unter gesellschaftspolitischen Fragestellungen betrachtet werden, ist die Erhebung und Zusammenstellung personenbezogener Daten nicht notwendig. Der Datenschutz wird beachtet.

## Stabsstelle Gleichstellung, Integration und Demografie



### Kernpunkte des DKBM

#### DKBM

- datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement
- ist ein Ansatz, um zentrale Herausforderungen der zukünftigen sozialen und wirtschaftlichen Entwicklung in der Kommune aktiv gestalten zu können

#### Bildungsbüro

- organisatorische Einheit
- umfasst das Bildungsmanagement und das Bildungsmonitoring
- Servicestelle auch für die Städte und Gemeinden

#### Bildungsmanagement

- Vernetzung, Strategie- und Maßnahmeentwicklung auf Grundlage von definierten und abgestimmten Handlungsfeldern
- Zusammenführung verschiedener Funktionsbereiche
- Schnittstellenfunktion
- Initiierung von Lösungen
- stellt den ressortübergreifenden Kommunikationsfluss sicher

#### Bildungsmonitoring

- Bereitstellung und Auswertung von validen Daten als Grundlage für Entscheidungen und zur Sicherstellung von Zielerreichung sowie
- zur Definition von Handlungsfeldern

#### Bildungsbeirat

- Bildungsakteure des Landkreises, VertreterInnen der Politik, Mitarbeitende der Verwaltung, Bildungsbüro
- identifiziert Handlungsfelder
- definiert strategische Zielsetzungen

#### Steuerungsgruppe Bildung

- Verwaltungsmitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Definiert Mittlerziele, benennt Arbeitspakete
- Zusammenstellung von entsprechenden Maßnahmen



## **Ziel und Mehrwert des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements ist:**

- Im Sinne der Chancengleichheit Rahmenbedingungen für gleichberechtigte Bildungszugänge und Bildungsübergänge gestalten
- Bündelung von Wissen und Informationen zur Effektivitätssteigerung von Angeboten und Maßnahmen
- Optimierung von Bildungsangeboten in Zusammenarbeit mit den Beteiligten (z.B. Bildungsträger, Wirtschaft) auch in Hinblick auf sich dynamisch verändernde Lebens- und Arbeitsbedingungen:  
Stichwort Digitalisierung
- Gewinnung von validen Daten und Zusammenhängen als Grundlage für fundierte Entscheidungen im öffentlichen Bereich
- Werkzeug für die aktive und attraktive Gestaltung des Bildungsorts Kommune
- Steigerung der positiven Außendarstellung des Landkreises
- Vermeidung von „sozialen Schieflagen“ durch frühzeitiges Gegensteuern, z.B. Verringerung von Schulabbrüchen, frühzeitige Förderung bei bildungsrelevanten Defiziten, barrierefreier Zugang zur Bildung
- Ausbau der ressortübergreifenden Zusammenarbeit zur Lösung von komplexen Herausforderungen

## **Weitere Schritte:**

- 2019            Das Bildungsbüro organisiert die 1. Sitzung des Bildungsbeirats.
- Der Bildungsbeirat definiert ein zu betrachtendes Handlungsfeld, z.B. Schulabsentismus
- Das Bildungsbüro / Bildungsmanagement arbeitet diesbezügliche Informationen auf und ermittelt für den Landkreis Handlungsoptionen mit den zuständigen Bildungsakteuren auf Grundlage von vorhandenen Ressourcen und erprobten Verfahrensweisen aus anderen Kommunen. Zudem werden über das Bildungsmonitoring aussagekräftige Daten erhoben, die der Ermittlung der Notwendigkeit und des Umfangs von zu treffenden Maßnahmen dienen.
- 2020            Der Steuerungsgruppe Bildung werden die Ergebnisse vorgestellt. Sie prüft die Umsetzbarkeit und gibt ihre Ergebnisse zur Umsetzung an das Bildungsbüro zurück.
- Der Bildungsbeirat wird über den Sachstand informiert. Seine Expertise fließt in die weitere Bearbeitung durch das Bildungsbüro ein.
- Der Schulausschluss wird regelmäßig informiert und fasst notwendige Beschlüsse. Anregungen und Vorschläge können jederzeit an das Bildungsbüro herangetragen werden

**Bildungsbüro für den Landkreis Cloppenburg  
auf Basis des DKBM**

