

# STRATEGISCH DENKEN – PRAGMATISCH LENKEN

IRIS BOTHE, STADTRÄTIN DER STADT WOLFSBURG

In ihrem Impulsvortrag erläuterte Stadträtin Iris Bothe zentrale Erfolgsfaktoren für die Entwicklung und Umsetzung einer datenbasierten Bildungsstrategie. Sie resümierte nach zehn Jahren neuer Bildungssteuerung die Chancen und Grenzen institutioneller Zusammenarbeit, wie sie spätestens seit der Aachener Erklärung zum verstärkten kommunalen Bildungsengagement eingefordert werden.

## AUSGANGSLAGE: DAS AKTUELLE DILEMMA DER KOMMUNEN UND WIE DKBM DABEI UNTERSTÜTZEN KANN

Insbesondere durch die Covid-19-Pandemie sowie den Ukraine-Krieg und seine Folgen ist die finanzielle Lage in den Kommunen mehr als angespannt. Dadurch sind auf der einen Seite Einsparungen erforderlich. Auf der anderen Seite geht die Bildungschancen-Schere immer weiter auseinander, was aufgrund des steigenden Bedarfs an Sprach- und Lernförderung dazu führt, dass mehr Investitionen notwendig werden. In diesem Dilemma kann das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement (DKBM) Kommunen unterstützen, wie Stadträtin Iris Bothe erläuterte: „DKBM ist wie eine Lupe, die uns erlaubt, in die Stadtgesellschaft hinein zu zoomen, zu beobachten und daraus Schlüsse für Ziele und wirksame Maßnahmen zu ziehen. [...] Außerdem verhindert DKBM blinden bzw. teuren Aktivismus: Es ermöglicht, informierte Entscheidungen zu treffen und eine Bildungslandschaft aufzubauen, die wirksam und finanzierbar ist. Denn mehr Bildungsangebote bedeuten nicht gleich passgenaue oder wirksame Angebote, die zu höherer Bildungsgerechtigkeit beitragen.“ Stattdessen können mit einem DKBM auf Grundlage der Daten wirksame Maßnahmen geplant und das Abrufen von vorhandenen Mitteln unterstützt werden.

## DIE VUKA-WELT ALS WEITERE HERAUSFORDERUNG

Eine weitere Herausforderung für die Gesellschaft und damit auch für die Kommunen liegt in der aktuellen VUKA-Welt. Die Abkürzung VUKA steht für Volatilität, Unsicherheit, Komplexität, Ambiguität und umfasst die Entwicklung hin zu immer schnelleren Veränderungen, schwerer planbaren Ereignissen, einer größeren Vielfalt zusammenhängender Variablen und einer höheren Mehrdeutigkeit von Informationen oder Situationen, wodurch es unmöglich wird, Ziele für fünf Jahre oder

länger im Voraus zu entwickeln. Stattdessen führen kurzfristig auftretende Bedarfe (durch gesellschaftliche Veränderungen oder politische Aufträge) zu einem permanenten Modus der schnellen Krisenbewältigung, Ad-hoc-Entscheidungen und Konkurrenz zwischen verschiedenen Bereichen. Immer mehr Bildungsakteur:innen müssen koordiniert handeln, um gemeinsam wirksam zu sein, obwohl jede:r zugleich auch eigene Interessen verfolgen muss. Umso wichtiger ist es laut Stadträtin Bothe, „Bildung als Marke zu erkennen und als Möglichkeit zu nutzen, sich zu profilieren.“

## PRÄMISSEN FÜR EIN ERFOLGREICHES DKBM

Sie kommt zu dem Schluss, dass klassisches Projektmanagement aufgrund der benannten Herausforderungen nicht mehr greift. Stattdessen gilt es, agil zu arbeiten und flexibel auf Veränderungen einzugehen, was für die Beteiligten zugleich Erfolgserlebnisse schafft. Wichtig sei insbesondere, „eine Diskussionskultur über Bereiche und Zuständigkeiten hinweg aufzubauen und verschiedene Bereiche innerhalb der Verwaltung zu verknüpfen.“ Neben dieser übergreifenden Zusammenarbeit müsse der Nutzen der Angebote erhöht und ein wirkungsorientiertes Steuerungswissen gewonnen werden („Was ist der Benefit?“). Verwaltung müsse sich weiterentwickeln und das Bildungsbüro sei ein wichtiger Teil, die genannten Prinzipien in die Verwaltung einzubringen. Stadträtin Bothe plädierte für eine „Politik der kleinen Schritte“, dafür brauche es den Rahmen eines integrierten Ziel- und Steuerungssystems.

## BEISPIELE FÜR EINE DATENBASIERTE BILDUNGSSTRATEGIE IN DER STADT WOLFSBURG

Wie diese Ausführungen in der Praxis umgesetzt werden können, zeigte Stadträtin Bothe anschließend anhand des integrierten Ziel- und Steuerungssystems der Stadt Wolfsburg. Dieses zeichnet sich durch bereichsübergreifende Gremien, agiles Arbeiten im Zusammenspiel von Linien- und Projektorganisation sowie Feedbackschleifen für eine lernende Organisation aus. Mithilfe der Sprachbildung an Schulen veranschaulichte sie außerdem den Weg „von Daten zu Taten“ und stellte die neue „Wolfsburger Lupe“ vor, eine digitale Plattform zur Abbildung der Wolfsburger Bildungslandschaft für Bürger:innen und

Anbieter:innen. Indem digitale Synergieeffekte genutzt werden, liegen die Informationen über Bildungsangebote nicht mehr auf verschiedenen „Plattformen“ verteilt, Anbieter:innen mit gleicher Zielgruppe bzw. Themenbereich erfahren voneinander und Angebote können besser abgestimmt werden.

## FAZIT: DKBM ALS STEUERUNGSANSATZ FÜR VOLATILE ZEITEN PAR EXCELLENCE

Anschließend fasste Stadträtin Bothe noch einmal zusammen, wie DKBM dazu beiträgt, zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen zu reduzieren: „DKBM erlaubt eine Betrachtung vom Allgemeinen zum Konkreten. Durch steuerungsrelevante Daten ermöglicht es informierte Entscheidungen mit der Politik und der Stadtgesellschaft. Instrumente und Maßnahmen können durch die digitale Transformation ressourcenschonend verknüpft und Redundanzen reduziert werden.“

## AUSBLICK: ZUKÜNFTIGE HERAUSFORDERUNGEN DES DKBM

Zu den Herausforderungen des Bildungsmanagements gehört für Stadträtin Bothe zum einen, dass es zukünftig mehr qualitative Daten brauche, da sich viele Fragestellungen nicht (mehr) allein mit quantitativen Daten beantworten lassen, die im Bereich der non-formalen Bildung zudem oft nur unzureichend vorhanden seien. Zum anderen werden die Anforderungen an ein Bildungsmonitoring aufgrund der digitalen Bildungslandschaft immer komplexer. Wichtig sei die Klärung der Frage, wie es gelingen kann, dass ein Monitoring trotz räumlich unbegrenzter Angebote und damit auch räumlich uneingeschränkter Teilnehmer:innen einen Überblick über die Bedarfe behalte.

Stadträtin Iris Bothe, diplomierte Sozialpädagogin, vertritt seit dem 01.04.2012 das Dezernat für den Bereich Jugend, Bildung und Integration der Stadt Wolfsburg. Die gesammelten Erfahrungen aus ihrer Tätigkeit als Leitung des Geschäftsbereiches Schule und ihren Führungsaufgaben im Jugendbereich unterstützen sie immer wieder für wichtige Impulse in der Bildungslandschaft.

