

Dieser Text ist Bestandteil des Mailings *Wissen – Transfer – Zukunftskieze*. Schwerpunkt: Wirkung. Dezember 2024.

Wirkungsorientierte Gestaltung von Bildungslandschaften – (Wie) Geht das?

Ein Gastbeitrag von Sebastian Niedlich, Institut Welt:Stadt:Quartier, der den Schulentwicklungsraum (SER) Friedrichshain-Kreuzberg seit 2019 wissenschaftlich begleitet.

Viele Akteur:innen in Bildungspolitik und -praxis sprechen den Kommunen mittlerweile eine wichtige Rolle für den Bildungsbereich zu. Das liegt unter anderem daran, dass sich zunehmend ein erweitertes Verständnis von Bildung durchsetzt. Bildung vollzieht sich demnach nicht nur in der Schule (formale Bildung), sondern auch an anderen Lernorten (nonformale Bildung) sowie in den alltäglichen Kontakten und Erfahrungen (informelle Bildung), die Menschen in ihrem jeweiligen Sozialraum machen.

Kommunen sind daher in vielfältiger Weise von Bedeutung: als Trägerinnen von Kitas und anderen Bildungseinrichtungen, durch ihre Verantwortung für die Kinder- und Jugendhilfe oder für die „äußeren“ Schulangelegenheiten. Gleichzeitig ist eine ganze Reihe anderer Akteur:innen involviert, insbesondere das Land, die schulischen Unterstützungssysteme (z.B. Landesinstitut, Schulaufsicht, schulpsychologische Beratung, Schulentwicklungsberatung), lokale Akteur:innen (z.B. Quartiersmanagement, sozialräumliche Initiativen) sowie zahlreiche Träger:innen und Einrichtungen.

Mit dem Konzept der (regionalen/kommunalen/lokalen) Bildungslandschaften verbindet sich der Anspruch, das Handeln bildungsrelevanter Akteur:innen zu koordinieren, Kooperation und Vernetzung zu unterstützen, gemeinschaftliche Aktivitäten zu ermöglichen und auf die Verzahnung von Bildungs- und Unterstützungsangeboten hinzuwirken. Ziel dabei ist es, Kinder und Jugendliche wirksamer zu unterstützen.

Insofern ist es wichtig, Bildungslandschaften auch wirkungsorientiert zu gestalten. Das betrifft Lern- und Unterstützungsangebote für Kinder und Jugendliche – aber ebenso das Zusammenspiel der Bildungsakteur:innen. Was heißt aber Wirkungsorientierung? Und wie kann sie in der Praxis gelingen?

Wirkungsorientierte Steuerung – das sind die Chancen und Herausforderungen

Allgemein gesagt bedeutet Wirkungsorientierung, gesellschaftliche Probleme und deren Ursachen zum Ausgangspunkt des eigenen Handelns zu machen. Das eigene Handeln richtet sich demnach an erwünschten Veränderungen in der Gesellschaft bzw. bei spezifischen Zielgruppen aus.

Die angestrebten Wirkungen bilden den zentralen Bezugspunkt, um erfolgsversprechende Handlungsoptionen zu ermitteln: in der alltäglichen Arbeitspraxis, beim Umgang mit neu auftretenden Problemen und bei der Weiterentwicklung von Akteur:innen- und Organisationsstrukturen sowie Angeboten.

Oft wird Wirkungsorientierung im Zusammenhang mit Steuerung genannt. Bei „wirkungsorientierter Steuerung“ geht es darum, Daten über die Umsetzung und Wirkung von Maßnahmen zu sammeln, zu analysieren und daraus zu lernen. In einem zweiten Schritt werden die Maßnahmen dann bei Bedarf so angepasst, dass sie ihre Wirkung besser entfalten können.

Wirkungsorientierte Steuerung ist dabei nicht ohne Risiken. Beispielsweise wird mitunter einseitig daraufgesetzt, Zielvorgaben hierarchisch zu definieren und deren Erreichung datengestützt zu überprüfen. Häufig sind diese Zielvorgaben aber unrealistisch. Anstatt zu motivieren, können sie diejenigen, die Maßnahmen zur Zielerreichung umsetzen sollen, überfordern, sodass sie die Zielvorgaben zurückweisen.

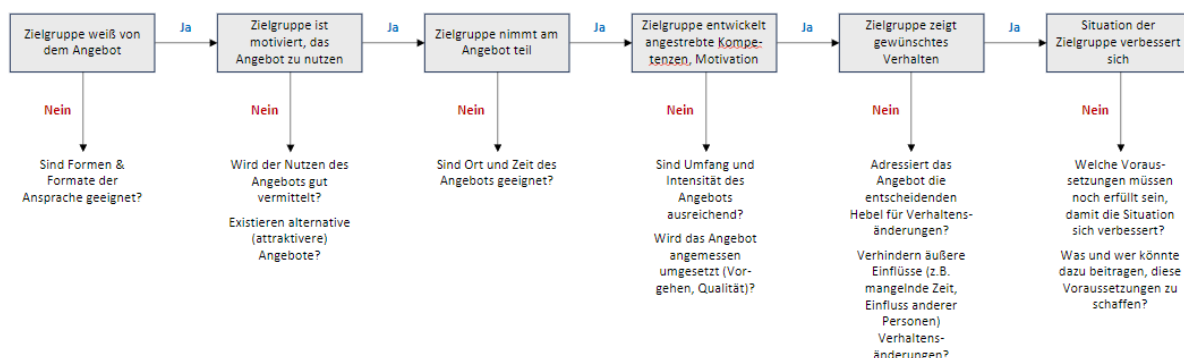
Außerdem werden teilweise v.a. solche Daten genutzt, die relativ leicht zu erheben sind. Das kann zu Fehlanreizen führen: Denn Daten, die regelmäßig erhoben werden, fokussieren die Aufmerksamkeit auf das Gemessene. Infolgedessen werden die Umsetzungsbemühungen darauf ausgerichtet, dass die Daten eine positive Entwicklung zeigen. Was leicht messbar ist, ist aber nicht unbedingt wichtig, um die angestrebten Wirkungen zu erreichen.

Daher kann die Fokussierung auf leicht erhebbare Daten dazu führen, dass entscheidende Wirkungshebel vernachlässigt werden. Zudem kann es schwierig sein, beobachtete Entwicklungen (Wirkungen) verlässlich (kausal) auf das eigene Handeln zurückzuführen. Insofern wundert es nicht, dass wirkungsorientierte Steuerung im Bildungsbereich häufig skeptisch betrachtet wird.

Wirkungsorientierte Steuerung – so gelingt sie

Damit sie funktioniert, sind zwei Punkte zentral. Erstens gilt es, wirkungsorientierte Steuerung gemeinsam mit beteiligten und betroffenen Akteur:innen zu entwickeln und umzusetzen, damit diese sich den Ansatz zu eigen machen und bereitwillig aus den gewonnenen Erkenntnissen lernen.

Zweitens ist es wichtig, ein möglichst genaues Verständnis von den angestrebten Veränderungsprozessen zu entwickeln. Dann lassen sich die Umsetzung von Maßnahmen und die anschließenden Entwicklungen schrittweise beobachten und mit dem erwarteten Verlauf abgleichen. Insgesamt ist wirkungsorientierte Steuerung damit kein vorrangig technischer Prozess, vielmehr geht es darum, eine lernorientierte Kultur der Zusammenarbeit zu schaffen. So verstanden kann wirkungsorientierte Steuerung auch die Arbeit in Bildungslandschaften bereichern.



Arbeit wirksam gestalten – das Wirkmodell als Ausgangspunkt

Natürlich erfordert die wirkungsorientierte Arbeit ein gewisses Know-how im Umgang mit Wirkungsmodellen und Daten. Zu Wirkungsmodellen liegen inzwischen gute Anleitungen vor. Und bei der Datenbasis geht es nicht darum, sofort die bestmöglichen Daten zur Hand zu haben. Vielmehr ist es wichtig, die Entwicklung entlang der erwarteten Wirkungsschritte überhaupt empirisch in den Blick zu nehmen. Dazu können qualitative ebenso wie quantitative Daten dienen. Etwa können auch Selbstauskünfte von Beteiligten und/oder Betroffenen einen Beitrag leisten.

Entscheidend ist am Ende, die Daten aktiv zu nutzen. Beteiligung und Dialog stellen auch hier einen Schlüssel dar. So lassen sich die Erfahrung und Expertise der Akteur:innen in Bildungspraxis und -steuerung nutzen, um Daten zu interpretieren und Handlungswissen zu gewinnen, sodass die eigene Arbeit möglichst wirksam gestaltet werden kann.

Ein Beispiel aus der Praxis - Der Schulentwicklungsraum (SER) Friedrichshain-Kreuzberg

Der Schulentwicklungsraum Friedrichshain-Kreuzberg ist ein seit 2018 bestehender Verbund von bezirklichem Jugendamt und Schulamt, der regionalen Schulaufsicht, den Schulleitungen im Bezirk, dem SIBUZ und der Fortbildung Berlin. Relativ frühzeitig beschlossen die beteiligten Akteur:innen ein Leitbild für den SER. Es sieht vor, dass die Akteur:innen im Bezirk gemeinsam die Verantwortung für die Gestaltung der Bildungsbiografie der Kinder von der Kita bis zum Schulabschluss übernehmen und allen das ganztägige und digitale Lernen in einer Schule der Zukunft ermöglichen.

Wirkungsmodell mit Leitzielen

Das Leitbild bildet zwar eine wichtige Grundlage für den SER, es lässt aber offen, welche konkreteren Ziele verfolgt und wie diese erreicht werden sollen. Um dies zu klären und den Beteiligten eine gemeinsame Orientierung zu ermöglichen, wurde ein Wirkungsmodell für den SER entwickelt. In einem mehrschrittigen Prozess wurden

- Gespräche mit Vertreter:innen aller Institutionen im SER geführt und deren Wirkungsannahmen und -erwartungen diskutiert,
- aktuelle wissenschaftliche Befunde zu Bildungslandschaften und -netzwerken herangezogen,
- ein Wirkungsmodell entworfen,
- der Entwurf zunächst in der Steuergruppe – dem zentralen Koordinierungsgremium des SER – und anschließend im Rahmen einer gemeinsamen Tagung allen SER-Beteiligten vorgestellt, diskutiert und weiterentwickelt.

Stark vereinfacht gesagt, hebt das Modell die Bedeutung von Beziehungsarbeit unter den SER-Akteur:innen hervor. Diese kann dazu beitragen, dass sich eine gemeinsame Sicht von Problemen und Handlungserfordernissen entwickelt und Verständnis und Vertrauen untereinander wachsen. Auf dieser Basis können die Akteur:innen gemeinsam Verantwortung im Bezirk übernehmen, gemeinsame Ziele definieren, Lösungsansätze entwickeln und umsetzen. Daraus können sich Impulse für die Organisationsentwicklung der einzelnen Institutionen sowie für die Abstimmung und Verzahnung unter den Institutionen ergeben. Das wiederum bildet die Grundlage für die Weiterentwicklung der pädagogischen Praxis, von der letztlich die Kinder und Jugendlichen profitieren.

Organisationsmodell, um Entwicklungsprozess zu unterstützen

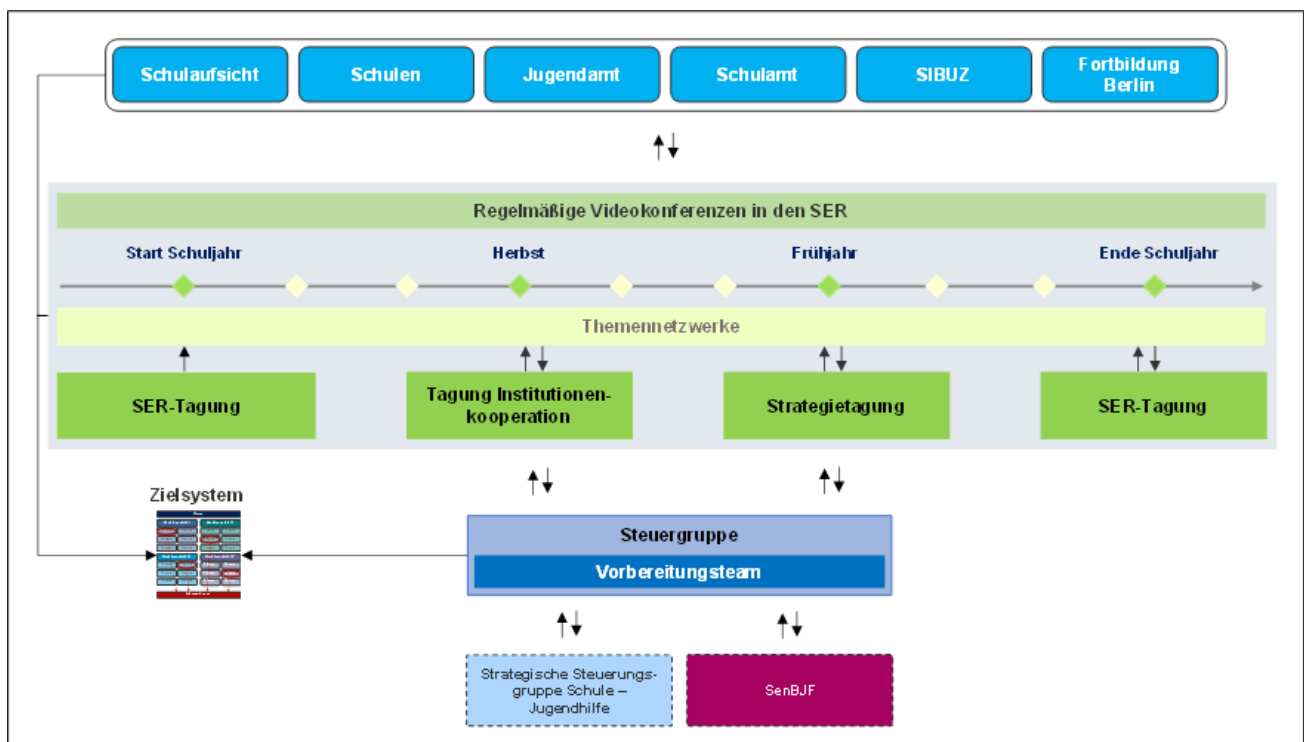
Ausgehend vom Wirkungsmodell haben die Akteur:innen ein neues Organisationsmodell für den SER entwickelt, um so den angestrebten Entwicklungsprozess zu unterstützen. Zudem wurden in zwei Befragungen aller SER-Akteur:innen Entwicklungsstand und -fortschritte erfasst. Die Befragungsergebnisse zeigen eine Dynamik, die die erwartete Entwicklungslogik des SER bestätigt:

- Der Großteil der Befragten gibt an, dass ihre Ideen und Anliegen im SER berücksichtigt werden und die Zusammenarbeit dort gut funktioniert.
- Viele Befragte berichten, die anderen Akteur:innen und ihre Themen durch den SER besser zu kennen, sich mehr untereinander auszutauschen und einander besser zu verstehen.
- Nach Angaben der Befragten profitieren davon auch Kooperationen unter den SER-Beteiligten, und Unterstützungs- und Förderangebote werden systematischer genutzt.
- Weniger ausgeprägt ist hingegen bislang die Nutzung von Arbeitsergebnissen aus dem SER in den beteiligten Institutionen.

Der Ergebnistransfer zeigte sich somit als entscheidender nächster Schritt, damit der SER wirksam werden kann. In der jüngeren SER-Arbeit wurden daher die Bemühungen verschärft, bestehende Transfererfolge zu erfassen und einen weitergehenden Ergebnistransfer zu unterstützen

Wirkungsmodell bleibt wichtiger Bezugspunkt

Das Wirkungsmodell war und ist für die Arbeit im SER somit in verschiedener Hinsicht wichtig: Die Modellentwicklung trug zu einem gemeinsamen Verständnis und geteilten Zielen bei. Außerdem bot sie Orientierung für die Weiterentwicklung von SER-Organisation und -Aktivitäten. Die datengestützte Überprüfung zeigte Erfolge auf, verdeutlichte aber auch weiteren Handlungsbedarf. Das Wirkungsmodell bleibt insofern ein wichtiger Bezugspunkt für die weitere Arbeit.



Organisationsmodell SER Quelle: Schul- und Sportamt Friedrichshain-Kreuzberg (2024): Schulentwicklungsraum Friedrichshain-Kreuzberg. Hintergrund, Ziele & Organisation. Berlin

Zukunftskieze

Bildung in Quartieren kooperativ planen und gestalten

Weiterführende Literatur und Anleitungen:

<https://www.betterevaluation.org/>

[Kursbuch Wirkung von Phineo](#)

Das Konzept des SER Friedrichshain-Kreuzberg kann auf Anfrage zugesendet werden.

Kontakt:

Sebastian Niedlich

sebastian.niedlich@welt-stadt-quartier.de

