

– BildungsRAUM Rheinisches Revier

Fachkräftesicherung

ERFAHRUNGEN ZUR
STRATEGISCHEN PROZESSGESTALTUNG
– EIN PRAXISBERICHT

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Kompetenzzentrum
Bildung im Strukturwandel
Netzwerkbüro Rheinisches Revier



Institut für
soziale Arbeit e.V.



Impressum

Herausgeber

ISA – Institut für soziale Arbeit e. V.
Netzwerkbüro Bildung Rheinisches Revier
Friesenring 40
48147 Münster
www.isa-muenster.de

Autor*innen

Bernhard Hübers & Dr. Rabea Pfeifer

Layout & Satz

Fabian Möcking

Münster, 2024

Einleitung	4
Netzwerkaufbau	6
Wissensgenerierung	8
Steuerungsmöglichkeiten	10
Literatur und Quellen	12
Anhang: Checklisten	13

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Prozessplanung	4
Abb. 2: Module der Identifikation von Fokusberufsgruppen	9

Einleitung

Eines der zentralen Themen unserer Zeit ist der in unterschiedlichen Berufen auftretende Fachkräftemangel oder -engpass im Kontext demografischer sowie ökonomischer Herausforderungen wie dem Strukturwandel. Hier stellt sich die Frage, mit welchen Strategien zur Fachkräftesicherung diesem begegnet werden kann. Die Lösungsansätze für die unterschiedlichen Herausforderungen durch Arbeits- und Fachkräftemangel müssen dabei auf allen strategischen Ebenen – Bund, Land, Kommune – erarbeitet werden, da es verschiedenste Stellschrauben und Zuständigkeiten gibt, die im besten Falle zugunsten bedarfsgerechter Bildungssteuerung ineinandergreifen. Die vorliegende Veröffentlichung nimmt die bildungssteuernde Ebene der Kommunen und Regionen in den Blick und geht der Frage nach, welche Ansatzpunkte es für diese gibt, hier einen strategischen Prozess zu initiieren. Zu diesem Zweck wird der Prozess mit den einzelnen Schritten anhand von Fragen und eigenen Erfahrungen skizziert. Der Fokus

der Veröffentlichung wird auf dem Prozessschritt zur Wissensgenerierung liegen, da das Netzwerkbüro Bildung Rheinisches Revier (NBR) hier zwei neuartige Vorgehensweisen zur Verfügung stellen kann, die sich im Kontext der Bildungssteuerung des Rheinischen Reviers bewähren. Detaillierte Beschreibungen dieser Vorgehensweisen sind in den zeitgleich erschienenen Veröffentlichungen »BildungsRaum – Fachkräftesicherung. Fokusberufsgruppen im Strukturwandel – Ein Methodenbericht« und »BildungsRaum – Fachkräftesicherung. Berufsgruppenprofile – Ein Methodenbericht« zu finden (vgl. Hübers/Pfeifer 2024 und Hübers/Pfeifer 2024a).

Ein zentraler Hebel für die Entwicklung von Strategien zur Fachkräftesicherung ist der Fokus auf Bildung. Diese trägt in vielfältiger Weise zur Fachkräftesicherung bei und ist somit eine zentrale Stellschraube, die genutzt werden kann, wenn das Thema strategisch angegangen werden soll. Dabei ist das Feld der Bildungsthemen, die für die Fachkräftesicherung relevant sind, ein sehr breites und reicht von der frühen Bildung bis zur beruflichen Weiterbildung im Alter.



Abb. 1: Prozessplanung. Eigene Darstellung.

Wie also kann ein derart komplexes Thema wissensbasiert aufgegriffen und in konkrete Steuerung überführt werden? Einen möglichen Ansatzpunkt für den Bildungsbereich berufliche Bildung hat das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Netzwerkbüro Bildung Rheinisches Revier (NBR) am Institut für soziale Arbeit e.V. entwickelt. Ziel dieser Veröffentlichung ist es, die Erkenntnisse aus dem Prozess im Rheinischen Revier exemplarisch zu nutzen, um Möglichkeiten darzustellen, wie eine (Berufs-)Ausbildungsplanung strategisch auf regionale und/oder kommunale Fachkräftebedarfe ausgerichtet werden kann. Es geht also um die Planung eines strategischen Prozesses mit dem Ziel der wissensbasierten Steuerung der beruflichen Ausbildung zur Fachkräftesicherung im Kontext des Strukturwandels. Dementsprechend stehen folgende Fragen im Fokus:

- Mit wem muss das Thema definiert, gestaltet und bearbeitet werden bzw. wer kann in dem Themenfeld steuern und welche Ebenen sind zu adressieren?

- Welches Wissen muss zu dem Thema generiert werden und wie kann dies geschehen?
- Wie kann das Wissen von den Akteuren zur Steuerung genutzt werden?
- Wie kann die Qualität und Zielerreichung der steuernden Maßnahmen unterstützt und geprüft werden?

Die Beantwortung der ersten Frage dient dabei dem Netzwerkaufbau, der Identifikation und Einbindung der relevanten Akteure, der Spezifizierung von Auftrag und Thema, sowie der Zieldefinition. Die zweite Frage fokussiert das Vorgehen und die Übersetzung der gemeinsam formulierten Wissensbedarfe in Analysen. Ziel strategischer Planungsprozesse ist die Überführung des generierten Wissens in konkrete Steuerung, worauf die dritte Frage abzielt. Selbstverständlich ist im Anschluss die Evaluation der Maßnahmen und die Qualitätssicherung derselben ein zentraler Schritt. Aus diesen vier Fragen ergibt sich folgende Übersicht zur Prozessplanung:

STEUERUNGSMÖGLICHKEITEN



Die hier vorgestellten Prozessschritte stellen ein exemplarisches Vorgehen zur Orientierung dar und können und sollten bei Bedarf an die Gegebenheiten vor Ort angepasst werden. Dies bedeutet, dass die Reihenfolge an einigen Stellen variabel ist und auch die zu beantwortenden Fragen durchaus von den hier vorgestellten abweichen können. Es handelt sich also um wohl überlegte Vorschläge für eine Prozessgestaltung, um das Thema der Fachkräftesicherung aus der Perspektive bildungssteuernder Akteure anzugehen. Auch gibt es einige Punkte, wie z. B. die Zieldefinition, die wenig Aufwand bedürfen, wenn ein Ziel hierarchisch vorgegeben wird. Dieser Schritt kann aber in anderen Fällen sehr zeitintensiv sein und je nach Umfang einen eigenen Prozess darstellen (vgl. Frühling 2020). Wichtig ist, dass die hier vorgestellte Prozessplanung nicht suggerieren soll, dass die hier vorgestellte lineare Prozessplanung nicht mit Schritt 6 abgeschlossen sei. In den meisten Fällen ergeben sich aus den Handlungsempfehlungen und -vereinbarungen anschließende Fragen und Ziele, die in einem neuen Prozess adressiert werden müssen. Gleichzeitig ist die Evaluation der eingeführten Maßnahmen durch ein kontinuierliches Monitoring der untersuchten Themen zentrales Element einer Qualitätssicherung der eigenen Arbeit. Für die Prozessplanung ist es jedoch sehr hilfreich, nicht von Beginn an in komplexen Steuerungskreisläufen zu denken, sondern den Prozess so vorzubereiten, dass er auch in einem bestimmten Zeitraum beendet werden kann (vgl. zu Steuerungskreisläufen Siepke/Förster et. al. 2021).

Im Folgenden werden zu jedem Prozessschritt Fragen in Form von Checklisten sowie exemplarische Erfahrungen aus der Arbeit des NBR zur Verfügung gestellt. Die Checklisten befinden sich auch mit Platz für eigene Anmerkungen zum Ausdrucken im Anhang. Dabei ist die Ausgestaltung der einzelnen Prozessschritte stark kontextgebunden und bedarf einer individuellen Anpassung. Selbstverständlich müssen nicht in jedem Fall alle Fragen beantwortet werden, sie dienen als Orientierung.

Checklisten-Vorlagen zum Ausfüllen finden Sie im Anhang ab S. 13.

Netzwerkaufbau

Dass der Prozess zum Aufbau eines Netzwerkes weit mehr beinhaltet als die Kontaktaufnahme zu unterschiedlichen Akteuren, ist nichts Neues (vgl. z. B. Transferagentur Nord-Ost; Weistroffer et al. 2020). Die herausfordernde Aufgabe die steuerungsrelevanten und -bereiten Akteure zu einem Thema an einen Tisch zu bringen, gemeinsame Ziel zu definieren, sowie alle dafür notwendigen Informationen zusammenzustellen ist zeitaufwändig und kann sich durchaus als ermüdend für die Initiator*innen erweisen. Zum Beispiel wenn die Akteure von dem Nutzen der Zusammenarbeit oder der Relevanz des Themas erst noch überzeugt werden müssen. Nichtsdestotrotz ist sie essentiell bei der Ermöglichung wissensbasierter Steuerung. Wichtig ist die Differenzierung und eigene Klarheit, welche Art von Netzwerk hier aufgebaut werden soll. Soll es in erster Linie der gemeinsamen Information dienen? Soll es selbst handeln/steuern können? Soll es geschlossen oder offen sein? Hier ist eine Beschäftigung mit den unterschiedlichen Arten von Netzwerken und deren Zielsetzungen als Vorbereitung sinnvoll (vgl. Sydow et al. 2003).

Der Prozess sollte mit einer Bestandsaufnahme beginnen, um Doppelstrukturen zu vermeiden, bestehende Ressourcen und Netzwerke nutzen zu können und die bildungssteuernden Akteure von Beginn an zu identifizieren. Wichtig ist auch die Klärung des Auftrages der eigenen Arbeit. Hier muss differenziert werden, wer einen Auftrag erteilen kann, wie dieser genau aussieht und an welcher Stelle Bedarfe und Interessen deutlich werden, die jedoch keinen direkten Auftrag darstellen. Eine frühzeitige Einbindung möglichst vieler relevanter Akteure bei gleichzeitiger Rollen- und Auftragsklärung sind elementare Gelingensbedingungen für die spätere Nutzung der Ergebnisse zur Bildungssteuerung. Nach der Bestandsaufnahme müssen mit den identifizierten Akteuren und Gremien die Ziele konkretisiert und der Prozess geplant werden. Häufig sind aus unterschiedlichsten Gründen nicht von Beginn an alle Akteure von der Zusammenarbeit überzeugt. In einem solchen Fall muss überlegt werden, ob in einem kleineren Kreis gestartet werden kann. Wichtig ist auch bei diesem Schritt durch Rollen-, Aufgaben- und Auftragsklarheit ein realistisches Erwartungsmanagement zu betreiben.

Die Erfahrungen des NBR haben gezeigt, dass viel Zeit notwendig ist, um die Akteure, die im Rheinischen Revier das Thema der Fachkräftesicherung im Kontext der Berufsbildung planen und steuern können, in den Prozess einzubinden. Es war von Beginn an das vorrangige Ziel das Netzwerk zu nutzen, um Informationen weiterzugeben, Diskussionen unterschiedlicher Steuerungsebenen zu ermöglichen und eine Vertrauensbasis zu schaffen. Insbesondere letzteres ist essentiell, um eine kooperative Prozessgestaltung zu ermöglichen. Dementsprechend wurde und wird dieses Netzwerk nicht mit dem Ziel aufgebaut, dass es selbst steuernder oder handelnder Akteur wird. Da sich der Auftrag aus der Projektlogik ergeben hat, konnte schnell der Frage nachgegangen werden, welche Akteure hier relevant sein könnten, welche Strukturen und Netzwerke bereits vorhanden sind und wie Fachkräftesicherung durch Bildungssteuerung ermöglicht werden kann. Der Netzwerkaufbau ist noch nicht abgeschlossen, doch zentrale bildungssteuernde Akteure wie die Kommunalverwaltungen (insbesondere Bildungsdezernate und Wirtschaftsförderungen), die Handwerkskammern, die Industrie- und Handelskammern, die Bundesagentur für Arbeit, der Deutsche Gewerkschaftsbund und die Regionalagenturen – als regional umsetzende Institutionen der Arbeitsmarktpolitik des Ministerium für Arbeit, Gesundheit

und Soziales NRW – konnten bereits gewonnen und in unterschiedlichen Formaten eingebunden werden. Hier ist relevant, dass das Thema der Fachkräftesicherung durch Bildung verschiedene Perspektiven einbeziehen muss und die klassischen Bildungsakteure notwendigerweise durch Akteure der Wirtschaft, der Vertretungen von Berufsbereichen etc. ergänzt werden müssen. Interessanterweise stellte sich schnell heraus, dass die Fragen der sehr unterschiedlichen Akteure, sich nicht sehr voneinander unterschieden. Immer wieder wurde formuliert, es fehle an Wissen darüber, welche Berufe und Berufsgruppen für die Zukunft des Reviers relevant sein werden und wie eine Fachkräftesicherungsstrategie konkretisiert werden kann. Selbstverständlich können nicht alle Akteure zu jedem Schritt einbezogen werden, doch die Häufung der immer gleichen Fragen ermöglichte es dem NBR, sich zügig der Entwicklung einer Vorgehensweise zur Wissensgenerierung zu widmen.

Nachdem also die relevanten Akteure in ein arbeitsfähiges Netzwerk eingebunden sind, Rolle und Auftrag des Netzwerkes und von der eigenen Institution geklärt sind, eine Bestandsaufnahme stattgefunden hat sowie Ziele und prozessleitende Wissensbedarfe identifiziert wurden, muss nun das steuerungsrelevante Wissen generiert werden.

1

Reflexionsfragen für die Bestandsaufnahme

- Wer beschäftigt sich bereits mit Fachkräftesicherung?
- Wer beschäftigt sich mit Berufsschul-Planung in der Kommune und in der Region?
- Welche Akteure sind in der Beruflichen Bildung in der Kommune aktiv?
- ...

2

Reflexionsfragen für die gemeinsame Zielkonkretisierung und Prozessplanung

- In welchem Gremium kann bzw. muss ich mein Anliegen vorstellen?
- Was ist das Ziel und wie kann ich für dieses weitere Mitstreiter*innen gewinnen?
- Welche gemeinsamen Ziele haben die beteiligten Akteure auf das Thema bezogen?
- ...

Wissensgenerierung

Die Phase der Wissensgenerierung orientiert sich sehr stark am Netzwerkaufbau, denn sowohl die Auswahl der einbezogenen Akteure als auch die Zielformulierung und der eigene Auftrag haben Einfluss auf die Frage, welches Vorgehen dieses für die bildungssteuernde Akteure notwendige Wissen generieren kann. Bevor die eigentliche Datenauswertung beginnen kann, müssen des Weiteren Fragen hinsichtlich der Verfügbarkeit, der Datenhaltung und des Datenschutzes geklärt werden. Neben diesen formalen Fragen ist auch zentral zu klären, welche der formulierten Fragen mit welcher Art von Daten und Analysen beantwortet werden können, und wie diese erhoben, heruntergeladen oder gekauft werden können. Sollte eine eigene Datenerhebung notwendig sein, ist eine intensive Planung und kritisch Prüfung notwendig, ob genug Vorwissen vorhanden ist, alle bestehenden Informationsquellen genutzt werden und die Zielstellung klar formuliert ist.

Die Antworten auf diese Fragen bedingen spezifische analytische Vorgehensweisen. So ist denkbar, dass die bedarfsgerechte Analyseverfahren für identifizierte Wissensbedarfe ein Expert*innenhearing oder aber auch eine Auswertung statistischer Kennzahlen ist. Auch die Analyse von Literatur, die Kombination unterschiedlicher Methoden und viele weitere methodische Ansätze können sich im Kontext jener Bedarfe als zielführend erweisen. Entscheidend ist lediglich,

dass das gewählte analytische Instrument dem Erkenntnisinteresse entspricht. Sind die notwendigen Rahmenbedingungen für die Wissensgenerierung gegeben, folgt die Analyse der Daten. Da für berufsbildungssteuernde Akteure im Rheinischen Revier die Frage nach den strukturwandelrelevanten Berufsgruppen der Zukunft, nachfolgend als Fokusberufsgruppen bezeichnet, von besonderem Interesse ist, hat das NBR zwei Vorgehensweisen entwickelt. Eine Methode zur Identifikation eben solcher Fokusberufsgruppen und ein Analyseinstrument zur Erstellung von Berufsgruppenprofilen, die eine Beurteilung relevanter Arbeitsmarkt- und Berufsbildungsindikatoren ermöglichen. Die beiden Vorgehensweisen sind räumlich sowie thematisch übertragbar und können unabhängig voneinander genutzt werden (vgl. Hübers/Pfeifer 2024; Hübers/Pfeifer 2024a).

Die Methode der Identifikation der Fokusberufsgruppen dient dabei der Beantwortung der Frage, welche Berufsgruppen in einem bestimmten Raum zu einem bestimmten Thema in den Fokus der Bildungssteuerung gerückt werden sollte. Sie besteht aus drei Modulen, einer Literaturanalyse, einer Expert*innenbefragung und einer Arbeitsmarktrelevanzanalyse, die einzeln oder gemeinsam durchgeführt und bewertet werden können (zum methodischen Vorgehen vgl. Hübers/Pfeifer 2024). Die Module unterscheiden sich in der Fragestellung, dem Vorgehen und der Methodik, sodass sich die Ergebnisse zu einem Gesamtbild ergänzen.

3

Reflexionsfragen für die Schaffung der Rahmenbedingungen

- Welche der formulierten Fragen können mit quantitativen oder qualitativen Daten und Auswertungen beantwortet werden?
- Kann ich die Fragestellung in eine quantitative Auswertung übersetzen oder kenne ich Akteure mit deren Hilfe ich dies tun kann?
- Habe ich Personalressourcen und das Know-how für die Auswertungen?
- ...

4

Reflexionsfragen für die Datenauswertung

- Gibt es in der eigenen Institution oder der eigenen Kommune bereits eine Festlegung, welche Berufe oder Berufsgruppen in den Fokus gesetzt werden sollen? Welche Gruppen sind von besonderer Bedeutung?
- Gibt es ein definiertes Thema, für das Fokusberufsgruppen identifiziert werden sollen?
- Ist der Raum, für den die Fokusberufsgruppen identifiziert werden sollen, definiert?
- ...

1. Literaturanalyse

Zu beantwortende Frage: Welche Berufsgruppe ist für Thema xy von besonderer Relevanz?

- Dokumentierte Literaturrecherche zu einem Thema
- thematischer Fokus
- kein fester Raumbezug
- je häufiger eine Berufsgruppe im Literaturkorpus genannt wird, desto höher ist ihre Relevanz für das Thema

2. Expert*innenbefragung

Zu beantwortende Frage: Welche Berufsgruppen sind aus der Perspektive der Expert*innen für Thema xy in der Region/der Kommune xy von besonderer Relevanz?

- Subjektive Einschätzung der Expert*innen vor Ort
- Räumlicher Fokus
- Thematischer Fokus
- Quantitative Auswertung der Abfrag

3. Arbeitsmarktrelevanzanalyse

Zu beantwortende Frage: Welche Berufsgruppe ist für die den Arbeitsmarkt der Region/Kommune xy von besonderer Relevanz?

- Analyse von drei Indikatoren
- Räumlicher Fokus
- Kein fester Themenbezug

Abb. 2: Module der Identifikation von Fokusberufsgruppen. Eigene Darstellung.

Die so identifizierten Berufsgruppen werden anschließend anhand des Analyseinstruments der Berufsgruppenprofile analysiert, um eine datengestützte Risikoeinschätzung als Grundlage einer strategischen Berufsbildungsplanung zu liefern. Dafür wurde für jede der Berufsgruppen ein eigenes Profil erstellt, bestehend aus einigen Kennzahlen und Indikatoren zum Arbeitsmarkt und zur Situation der Ausbildung an den Berufskollegs der Region (vgl. Hübers/Pfeifer 2024a). Anhand dieser Kennzahlen und Indikatoren kann für alle Berufsgruppen und insbesondere auch für die zuvor identifizierten Fokusberufsgruppen eingeschätzt werden, inwieweit Entwicklungen am Arbeitsmarkt und in der Berufsbildung an Berufskollegs ein Risiko indizieren, das Steuerung bedarf. Dabei werden nicht nur Informationen zur Verfügung gestellt, sondern anhand relativer Grenzwerte Risikoeinschätzungen für die Berufsgruppen erstellt (vgl. ebd.). Die Entwicklung des Arbeitsmarktes wird anhand von drei Risikoindikatoren aus der Engpassanalyse der Bundesagentur für Arbeit dargestellt (siehe Bundesagentur für Arbeit 2020). Ergänzt werden die Indikatoren durch einige Grundinformationen zur Arbeitsmarktsituation, die sich immer auf die sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in der jeweiligen Berufsgruppe beziehen. Auch für die Situation an den Berufskollegs werden sowohl einige Grundinformationen als auch Indikatoren für eine Risikoeinschätzung zur Verfügung gestellt. Die Risikoindikatoren teilen sich dabei in zwei verschiedene inhaltliche Gruppen, denn ein Risiko im Bereich der beruflichen Ausbildung an Berufskollegs kann durch in dem Themenfeld der Abgänge von Auszubildenden und der Ausbildungsnachfrage indiziert werden. Zu jedem der Themen werden jeweils drei Indikatoren gelistet, die auf ein Risiko hinweisen. Diese Gruppierung der Risikoindikatoren soll eine Interpretation erleichtern. Wenn z. B. durch die Nachfrage kein Risiko indiziert wird, beim Abgang jedoch ein Risiko sichtbar wird, sollten sich Handlungsempfehlungen zur Bildungsplanung in erster Linie auf den Bereich der Verminderung der Abgänge ohne Abschluss beziehen. Die unterschiedlichen Risikoindikatoren haben also unterschiedliche Implikationen für die Interpretation der Ergebnisse und die Formulierung der Handlungsempfehlungen. Das vorgestellte Analyseinstrument orientiert sich am Steuerungsspielraum und den Erkenntnisinteressen bildungssteuernder Akteure des Rheinischen Reviers. Es ist sinnvoll, das Indikatoren-Set gerade im Hinblick auf die Risikoindikatoren an die eigenen kommunal-spezifischen Erkenntnisinteressen anzupassen.

Steuerungsmöglichkeiten

Eine der wohl herausforderndsten Aufgaben im Themenfeld wissensbasierter Steuerung ist die Überführung von Analyseergebnissen in Steuerung. Eine essentielle Gelingensbedingung ist nach Erfahrung des NBR die frühzeitige intensive Einbindung der Akteure, die mit den Ergebnissen steuern können. Dabei ist nicht relevant, dass alle Akteure gleichzeitig und gleichermaßen eingebunden sind. Vielmehr ist die Mitarbeit und Unterstützung von Schlüsselakteuren ausschlaggebend. Werden Ergebnisse von diesen genutzt und weiterempfohlen, kann sich der Kreis der Akteure, die bereit sind mit den Ergebnissen wissensbasiert zu steuern, auch zu einem späteren Zeitpunkt stark vergrößern. Des Weiteren stellt sich die gemeinsame Diskussion der Ergebnisse als bedeutsam dar. Je nach Perspektive können Ergebnisse sehr unterschiedlich interpretiert werden. Der Einbezug und die Expertise der steuernden Akteure sind hier sowohl als weitere Informationsgrundlage, aber auch zur Einordnung der Ergebnisse sehr gewinnbringend, da diese durch ihr Erfahrungswissen in der Lage sind, die Ergebnisse einzuordnen, zu priorisieren und zu ergänzen. Wichtig ist bei diesem Prozessschritt ebenfalls, zwischen öffentlichen und internen Ergebnissen zu differenzieren. So können einige Ergebnisse in erster Linie verwaltungsintern oder sogar nur für ein bestimmtes Gremium relevant sein, andere insbesondere bestimmte Zielgruppen in der Öffentlichkeit interessieren, was Auswirkungen auf die Notwendigkeit und die Form der Veröffentlichung hat.

Gleichzeitig ermöglicht die Einbeziehung der relevanten Akteure eine gemeinsame und fundierte Formulierung von Handlungsempfehlungen, wobei hier darauf geachtet werden sollte, dass diese sich im besten Falle nur auf die involvierten Akteure selbst beziehen. Wenn Akteure zu dem Schluss kommen, dass eine bestimmte Entscheidung richtig ist und Ideen entwickeln, wie die daraus resultierende Bildungssteuerung umgesetzt werden kann, ist die Wahrscheinlichkeit, dass dies auch realisiert wird, deutlich höher, als wenn ein Akteur von einem anderen Akteur Handlungsempfehlungen erhält. Im Themenfeld der Bildung kommt man hier aufgrund der Komplexität der Zuständigkeiten bei Steuerungsfragen immer wieder in Situationen, in denen Handlungsempfehlungen für nicht involvierte Akteure formuliert werden und teils werden müssen. In diesen nicht immer vermeidbaren Fällen sollte darauf geachtet werden, sowohl in der Formulierung als auch der Veröffentlichung der Handlungsempfehlungen mit Bedacht auf die Hand-

lungsspielräume und die Perspektiven der adressierten Akteure vorzugehen.

In vielen Fällen ergibt sich bereits bei der Interpretation der Ergebnisse oder spätestens bei der Formulierung der Handlungsempfehlungen Folgefragen oder -ziele, die in einem weiteren Prozess angegangen werden sollten. In dem Fall kann abhängig von der Notwendigkeit, die sich aus der spezifischen Folgefrage ergibt, bei Schritt 1 angesetzt werden. Sollte das bestehende Netzwerk auch für den Steuerungskontext jener Folgefrage alle relevanten Akteure beinhalten, können die Schritte zugunsten des Netzwerkaufbaus übersprungen und direkt bei der Wissensgenerierung angesetzt werden (vgl. Abb. 1). Vor Beginn eines neuen Prozesses, sollte der erste Prozess möglichst abgeschlossen oder die Ergebnisse so weitergegeben worden sein, dass mit diesen gearbeitet werden kann. Wichtig ist hier auch immer genau zu bestimmen, wie viel Zeit für einen weiteren Prozess eingeplant werden muss und ob diese z. B. durch eine begrenzte Projektlaufzeit noch zur Verfügung steht. Die realistische Prozessplanung ist sowohl für die Qualität der Ergebnisse als auch für Übersetzung in Steuerung von großer Bedeutung, da nicht abgeschlossene Prozesse, z. B. durch einen Abbruch nach Veröffentlichung eines Berichtes, in den meisten Fällen nicht zu Steuerung führen. Schließlich kann die Überprüfung der von der Bildungssteuerung beeinflussten Ziele für notwendige Transparenz sorgen und damit als Grundlage für relevante Nachsteuerung dienen. In Anlehnung an das Vorgehen des NBR mit den Berufsgruppenprofilen ist etwa denkbar, die Indikatorik jährlich im Netzwerk zu aktualisieren und vorzustellen. Daraus können im Laufe der Zeit Schlüsse über den Erfolg von Bildungssteuerung gezogen, Maßnahmen entsprechend angepasst und so schlussendlich die Wahrscheinlichkeit von bedarfsgerechter Bildungssteuerung erhöht werden.

Wie bereits verdeutlicht sind strategische Prozesse nicht linear wie in Abbildung 1 dargestellt. Die lineare Planung ermöglicht es jedoch einen Prozess zu planen, der abschließbar ist, wie in den oben gelisteten Schritten gezeigt. Am Ende des Prozesses schließen sich zwei Möglichkeiten an, in den nächsten Prozess zu starten bzw. den Steuerungskreislauf zu schließen. Einerseits ergeben sich häufig aus dem abgeschlossenen Prozess Folgefragen, die in einem weiteren Prozess analog des ersten bearbeitet werden können. Andererseits ermöglicht die datenbasierte Vorgehensweise die dauerhafte Beobachtung der als wichtig erachteten Indikatoren durch den Aufbau eines Monitorings derselben. Auf diese Weise kann ihre

Entwicklung beobachtet und die Wirksamkeit der abgeleiteten Maßnahmen evaluiert werden. Letzteres stellt sich insbesondere im Bildungsbereich als sehr herausfordernd dar, da Entwicklungen hier in den seltensten Fällen monokausal zu erklären sind und eine Wirksamkeit bestimmter Maßnahmen deshalb sehr schwierig zu belegen ist. Nichtsdestotrotz ist es möglich die Entwicklung zu beobachten und die Steuerungsmaßnahmen entsprechend der Entwicklungen anzupassen.

Im NBR haben sich im Laufe des Prozesses und in den Diskussionen mit den involvierten Akteuren verschiedene Folgefragen entwickelt. Dies zielten einerseits auf eine weitere Ausdifferenzierung der Ausgangsfragen. Also z.B. welche Berufe in den einzelnen Berufsgruppen besonders bedeutsam sind oder ob es Zusammenhänge von demografischen Merkmalen mit den indizierten Risiken im Bereich der Ausbildung gibt. Andererseits wurde deutlich, dass neben der beruflichen Ausbildung auch die Weiterbildung und die Hochschulbildung als zentrale Bildungsbereiche eine entscheidende Rolle für die Fachkräftesicherung darstellen und in einem weiteren Prozess thematisiert werden sollten. Gleichzeitig stellen die Berufsgruppenprofile eine Grundlage für die Beobachtungen der Entwicklungen und die Evaluation der Steuerungsprozesse dar, die verschiedene Akteure auch in Zukunft zur Verfügung gestellt bekommen möchten.

5

Reflexionsfragen für die Diskussion der Ergebnisse

- Sind die Ergebnisse verständlich aufbereitet?
- Sind die Quellen gut gekennzeichnet?
- Gibt es Akteure, die neben den bereits involvierten, über die Ergebnisse informiert werden sollten?
- ...

6

Reflexionsfragen für die Formulierung von Handlungsempfehlungen

- Mit wem sollten die Handlungsempfehlungen formuliert werden?
- Ist es möglich mit den Akteuren nur Empfehlungen zu formulieren, die auch selbst umgesetzt werden können?
- Können die Handlungsempfehlungen in Einklang mit den Ressourcen der jeweiligen Akteure gebracht werden?
- ...

7

Reflexionsfragen für den Anschluss

- Welche Anschlussfragen haben sich ergeben?
- Passt die Zusammensetzung der Akteure zu der neuen Fragestellung oder muss diese angepasst werden?
- Sind die strukturellen Rahmenbedingungen für ein kontinuierliches Monitoring gegeben?
- ...

Literatur und Quellen

- Bundesagentur für Arbeit (2020): Methodenbericht. Engpassanalyse – Methodische Weiterentwicklung; https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Statischer-Content/Grundlagen/Methodik-Qualitaet/Methodenberichte/Uebergreifend/Generische-Publikationen/Methodenbericht-Engpassanalyse-Methodische-Weiterentwicklung.pdf?__blob=publicationFile&v=9; abgerufen: 13.03.2023.
- Frühling, E.-M. (2020): Praxishandbuch Leitbildentwicklung; https://www.kinderstark.nrw/fileadmin/user_upload/Praxishandreichungen/ISA_09393_Einleger_Leitbild_Web_RZ.pdf; abgerufen 25.10.2023.
- Hübers, B./Pfeifer, R. (2024): BildungsRaum – Fachkräftesicherung. Fokusberufsgruppen im Strukturwandel – Ein Methodenbericht; Netzwerkbüro Bildung Rheinisches Revier; abrufbar unter: <https://www.bildung-rheinisches-revier.de>.
- Hübers, B./Pfeifer, R. (2024a): BildungsRaum – Fachkräftesicherung. Berufsgruppenprofile – Ein Methodenbericht; Netzwerkbüro Bildung Rheinisches Revier; abrufbar unter: <https://www.bildung-rheinisches-revier.de>.
- Siepke, T./Förster/A., Kühne, S./Vetterle, T. (2021). Entwicklungsfelder des kommunalen Bildungsmonitorings. Konzipieren. Ausprobieren. Etablieren. (1. Aufl.) (Handreichung der Koordinierungsstelle Bildungsmonitoring), DOI: 10.5281/zenodo.4293716.
- Sydow, J./Duschek, S./Möllering, G./Rometsch, M. (2003): Kompetenzentwicklung in Netzwerken. Eine typologische Studie. Wiesbaden.
- Transferagentur Nord-Ost: Toolkit I zum kommunalen Bildungsmanagement; https://lotta-bildung.de/Shared-Docs/Downloads/DE/pdf_toolkit.pdf?__blob=publicationFile&v=5; abgerufen: 10.01.2024.
- Weistroffer, E./Deffte, V./Jasper, C. (2020): Praxishandreichung. Sinnfokussierte Netzwerke entwickeln; https://www.kinderstark.nrw/fileadmin/user_upload/Praxishandreichungen/ISA-20-0001_WEB_SINNFOKUSIERTE_NETZWERKE.pdf; abgerufen 11.01.2024.

Wer beschäftigt sich bereits mit Fachkräftesicherung?

Wer beschäftigt sich mit Berufsschul-Planung in der Kommune und in der Region?

Welche Akteure sind in der Beruflichen Bildung in der Kommune aktiv?

Welche Akteure haben sich mit dem Arbeitsmarkt auseinandergesetzt und können dessen lokale/regionale Rahmenbedingungen, Entwicklungen und Bedarfe beurteilen?

Welche Akteure können Bildung steuern und besteht zu ihnen bereits Kontakt bzw. wie kann dieser hergestellt werden?

**Gibt es bereits ein Monitoring (Bildung, Sozialplanung, etc.)?
Gibt es hier Ergebnisse, Personen oder Strukturen, die eingebunden werden können und sollen?**

Gibt es einen klaren Auftrag, welche Fachkräfte prioritär thematisiert werden sollen? Wenn ja, kann der Schritt der Identifikation von Fokusberufsgruppen übersprungen werden.

Ist bereits bekannt welche Berufsgruppen aufgrund der bestehenden oder der zukünftig erwarteten Wirtschaftsstruktur besonders bedeutsam für die Wertschöpfung der eigenen Kommunen/ der eigenen Region sind? Wenn ja, kann der Schritt der Identifikation der Berufsgruppen übersprungen werden.

Gibt es verschiedene Aufträge (z. B. durch das Projekt, den/ die Vorgesetzten und oder interessierte Kolleg*innen) und wie passen diese zueinander?

Gibt es ein Leitbild zur Fachkräftesicherung oder zu wirtschaftsstrukturellen Zielen der Kommune oder der Region?

Gibt es bereits etablierte Gremien zu andockenden Themen (z. B. Berufsorientierung)?

In welchem Gremium kann bzw. muss ich mein Anliegen vorstellen?

Was ist das Ziel und wie kann ich für dieses weitere Mitstreiter*innen gewinnen?

Welche gemeinsamen Ziele haben die beteiligten Akteure, auf das Thema bezogen?

Gibt es bereits formulierte oder verabschiedete Ziele, bei denen ich mein Anliegen zuordnen kann?

Schaffe ich einen Start mit einer »Koalition der Willigen«?

Habe ich die mir vorliegenden Informationen in einer Form zur Verfügung, dass ich mein Anliegen präsentieren kann?

Kann ich meine Fragen an die Fachkräftesituation so formulieren, dass die Akteure sie beantworten können?

Für welche dieser Ziele fehlen Informationen, um diese erreichen zu können oder welche Fragen wollen wir beantworten?

Sind alle Akteure, die mit dem zu erarbeitenden Wissen entscheiden und steuern können über den Prozess informiert oder in diesen involviert?

Welche Rolle kann welcher Akteur in dem Prozess übernehmen?

Wer kann die Prozessplanung übernehmen und diese im Blick behalten?

Welche der formulierten Fragen können mit quantitativen oder qualitativen Daten und Auswertungen beantwortet werden?

Kann ich die Fragestellung in eine quantitative Auswertung übersetzen oder kenne ich Akteure mit deren Hilfe ich dies tun kann?

Habe ich Personalressourcen und das Know-how für die Auswertungen?

Können im Falle der Notwendigkeit quantitativer Daten Analysen bestellt werden oder bedarf es eigener Datenaufbereitung und -analysen?

Ist bekannt, in welchen Datenquellen die relevanten Daten gefunden werden können?

Können die Datenquellen bestellt oder heruntergeladen werden?

Müssen Daten selbst erhoben werden, weil die zur Verfügung stehenden Daten nicht ausreichen?

Kann/ Sollte die eigene Datenerhebung zu einem späteren Zeitpunkt oder jetzt geschehen?

Ist die Infrastruktur für eine Datenhaltung gegeben?

Ist der/ die Datenschützer*in informiert?

Kenne ich die Datenschutzvorgaben zur Nutzung und Veröffentlichung der Datenquellen und -analysen?

Ist die notwendige Software vorhanden?

Gibt es in der eigenen Institution oder der eigenen Kommune bereits eine Festlegung, welche Berufe oder Berufsgruppen in den Fokus gesetzt werden sollen? Welche Gruppen sind von besonderer Bedeutung?

Gibt es ein definiertes Thema, für das Fokusberufsgruppen identifiziert werden sollen?

Ist der Raum, für den die Fokusberufsgruppen identifiziert werden sollen, definiert?

Gibt es Akteure, die speziell für das Thema und/ oder den Raum als Expert*innen betrachtet werden können?

Wie stellt sich die Arbeitsmarktsituation in einzelnen Berufsgruppen in einem festgelegten Raum dar?

**Passt die Ausbildungssituation zu der Arbeitsmarktsituation?
Können Ausbildungsabsolvent*innen die Verrentung geburtenstarker Alterskohorten auffangen?**

Wird durch die Indikatoren ein Risiko am Arbeits- und/ oder Ausbildungsmarkt sichtbar?

Sind die Ergebnisse verständlich aufbereitet?

Sind die Quellen gut gekennzeichnet?

Gibt es Akteure, die neben den bereits involvierten, über die Ergebnisse informiert werden sollten?

Welche Perspektiven braucht es, um die Ergebnisse zu interpretieren?

Welche Fragen sind im bisherigen Prozess aufgetaucht und gibt es Akteure oder Daten (quantitativer oder qualitativer Art), die diese beantworten können?

Sind die zuvor aufgestellten Fragen in einem zufriedenstellenden Maße mittels der Auswertungen beantwortet worden?

Wenn nein, warum nicht und was fehlt?

Was sind wesentliche Erkenntnisse aus den Ergebnissen?

Ist es möglich aus den bisherigen Erkenntnissen Handlungsempfehlungen abzuleiten oder fehlt noch etwas?

Mit wem sollten die Handlungsempfehlungen formuliert werden?

Ist es möglich mit den Akteuren nur Empfehlungen zu formulieren, die auch selbst umgesetzt werden können?

Können die Handlungsempfehlungen in Einklang mit den Ressourcen der jeweiligen Akteure gebracht werden?

Wenn ja, wie sollen die Empfehlungen veröffentlicht werden?

Handelt es sich um öffentlich relevante Ergebnisse und Empfehlungen oder um Verwaltungsinterna?

Welche Vorgehensweise der Veröffentlichung erhöht die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung der Empfehlungen?

Gibt es Akteure, die sich im Prozess als besondere Unterstützung herausgestellt haben und können diese eine Rolle spielen?

Welche Risiken wurden festgestellt und wie kann auf diese reagiert werden, bzw. wer kann auf diese reagieren?

Welche Anschlussfragen haben sich ergeben?

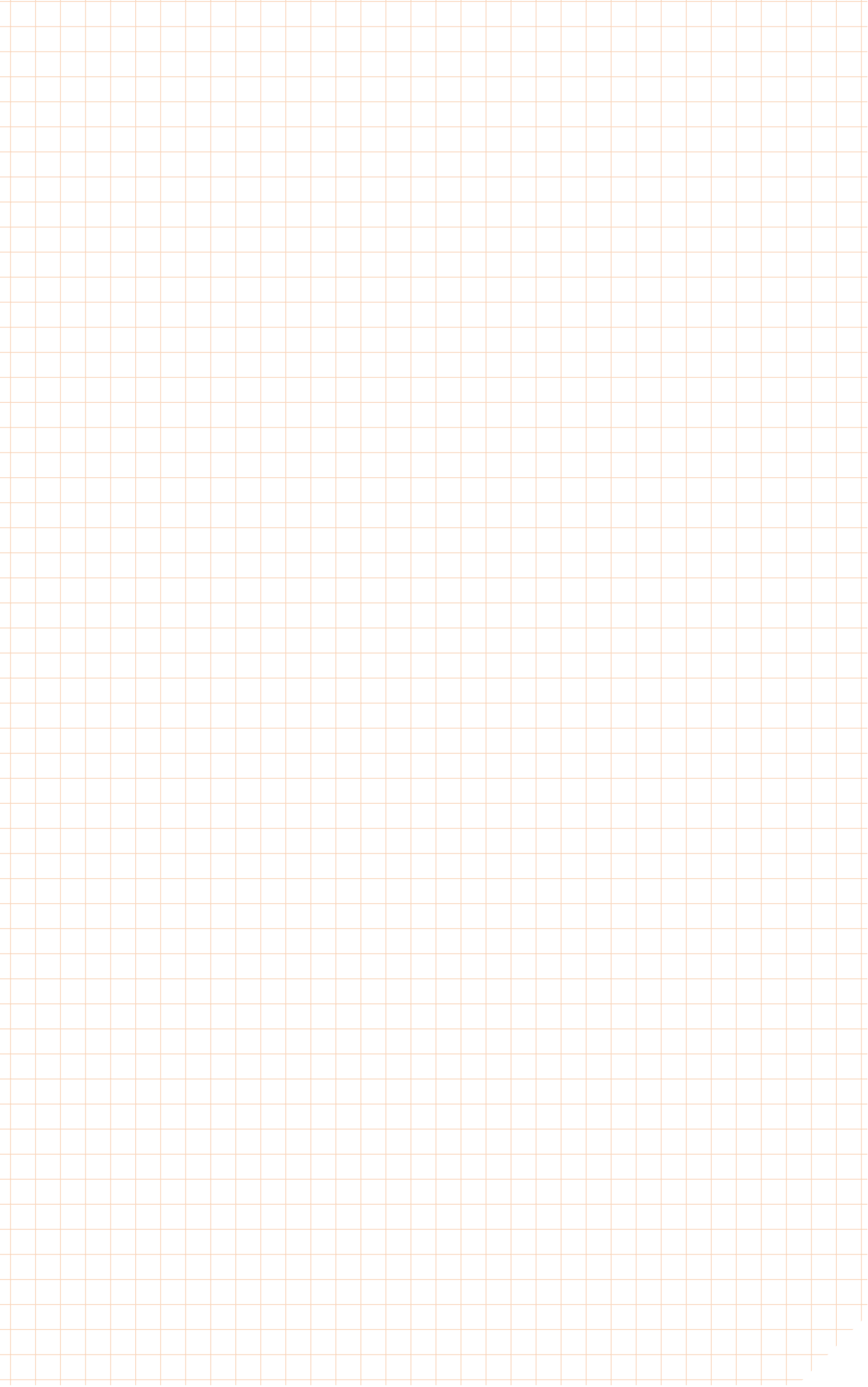
Passt die Zusammensetzung der Akteure zu der neuen Fragestellung oder muss diese angepasst werden?

Sind die strukturellen Rahmenbedingungen für ein kontinuierliches Monitoring gegeben?

Welche der abgeleiteten Maßnahmen können durch kontinuierliche Beobachtung der Indikatoren evaluiert werden und wo braucht es anderen oder weitere Informationsquellen für die Sicherung der Qualität?

Braucht es für die Qualitätssicherung einen Blick von außen, also von Akteuren, die nicht in den Prozess eingebunden war und wer könnte dies sein?

Notizen



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Kompetenzzentrum
Bildung im Strukturwandel
Netzwerkbüro Rheinisches Revier



Institut für
soziale Arbeit e.V.