

# Bildungschancen gestalten. Vor Ort. Für alle.

Das Programm „Bildung integriert“ zur Förderung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements



# Vorwort

Kein Kind kann sich aussuchen, woher es kommt. Aber jedes sollte selbstbestimmt entscheiden können, wohin es geht. Dafür müssen wir gemeinsam Verantwortung übernehmen und diejenigen stärken, die vor Ort handeln. Die Kommunen wissen am besten, was die konkreten Bedürfnisse der Menschen sind. Sie kennen die Daten und können danach ihr Bildungsmanagement ausrichten.

Wie entwickelt sich die Bevölkerung? Welcher Bedarf besteht an Kita und Schulplätzen, an Aus- und Weiterbildung? Nur wer verlässliche Zahlen hat, der kann gut Planen, lebensbegleitendes Lernen ermöglichen und die richtigen politischen Entscheidungen treffen, damit Bildungsbiographien gelingen.

Deshalb hat das Bundesministerium für Bildung und Forschung in den vergangenen sieben Jahren mehr als 130 Kreise und kreisfreie Städte in ganz Deutschland mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) dabei unterstützt, ein datenbasiertes Bildungsmanagement aufzubauen. Die Kommunen haben Netzwerke und Kooperationen in der Verwaltung und mit der Zivilgesellschaft auf und ausgebaut, strategische Ziele entwickelt und regelmäßig über die Fortschritte in der Bildung Bericht erstattet. Im Mittelpunkt stand die Frage: Wie soll die Bildungslandschaft von morgen aussehen? Neun Transferagenturen haben die Kommunen dabei unterstützt. Diese Agenturen tragen erfolgreiche Modelle bundesweit in die Fläche.

Allen, die sich an den Projekten beteiligt haben, danken wir für ihr Engagement. Mit dieser Broschüre zum Abschluss des ESF Programms „Bildung integriert“ erhalten Sie einen Einblick, wie kommunales Bildungsmanagement in der Praxis gelingt. Die Herausforderungen sind überall ähnlich: Von ungleichen Bildungschancen über die Digitalisierung bis hin zum Fachkräftemangel. Aber darauf lassen sich gute Antworten finden. Damit jeder Pilot seines Lebens ist.

Wir von der Bundesebene wirken daran weiter mit und unterstützen die Kommunen. Das neue Programm „Bildungskommunen“ ermöglicht, die nächsten Schritte beim Bildungsmanagement zu gehen. So schaffen wir gemeinsam mehr Chancengerechtigkeit.

Ihr Bundesministerium für Bildung und Forschung

# Inhaltsverzeichnis

Grußwort des Lenkungskreises der Transferinitiative.....	3
Bildung integriert und die Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement .....	4
Die teilnehmenden Kommunen – Landkarte.....	5
Einblicke in die kommunale Praxis .....	6
Strategische Entwicklung einer kommunalen Bildungslandschaft, Stadt Halle (Saale) .....	8
Von der Bildungsoffensive zum integrierten Bildungsamt, Landkreis Uckermark.....	10
Mit etabliertem Bildungsmonitoring handlungsfähig in der Corona-Pandemie, Landeshauptstadt Stuttgart.....	12
Mit Hilfe sozialraumorientierter Berichterstattung die Bildungslandschaft gestalten, Lahn-Dill-Kreis.....	14
Sozialraumorientierte Datenauswertung – eine gelungene Zusammenarbeit der Ämter, Stadt Bamberg .....	16
Die Wirkung zählt, Landkreis Diepholz.....	18
Bündnis für Bildung stärkt die Bildungslandschaft, Hanse- und Universitätsstadt Rostock.....	20
Bildungsportal für mehr Transparenz im Bildungsdschungel, Stadt Leverkusen .....	22
Mit „Bildung integriert“ zu mehr Bildungsteilhabe und Chancengerechtigkeit, Landkreis Saarlouis .....	24
#DigitalerDonnerstag und #DigitalerDienstag für mehr Medienkompetenz in der Region, Stadt Flensburg.....	26
Demokratie als Bildungsthema, Stadt Neustadt an der Weinstraße .....	28
Einblicke aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitforschung des Förderprogramms .....	30
Neue Perspektiven für die Bildungsorganisation der Kommunen .....	33
Danksagung .....	36
Impressum .....	37



# Grußwort des Lenkungskreises der Transferinitiative

Bildung und das lebensbegleitende Lernen sind von zentraler Bedeutung für die erfolgreiche Gestaltung unserer Zukunft. Den Kommunen kommt dabei eine maßgebliche Rolle zu. Hier spielen sich die Bildungsverläufe der Menschen in allen Lebensphasen ab – von der fröhlichen Bildung über Schule, Ausbildung und Berufseinstieg, bis hin zu Freizeit, Kultur und Weiterbildung. Es ist eine große Herausforderung, allen Bedarfen gerecht zu werden und qualitativ hochwertige Bildungsangebote vor Ort zu schaffen. Die Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement (TI) hat das Ziel, kommunale Bildungslandschaften so zu gestalten, dass sie allen Menschen ein erfolgreiches lebensbegleitendes Lernen ermöglichen. Ein datenbasiertes Bildungsmanagement ist dafür ein wichtiges Werkzeug.

Von 2015 bis März 2022 hat das Förderprogramm „Bildung integriert“ im Rahmen der TI bundesweit Landkreise und kreisfreie Städte beim Aufbau eines solchen datenbasierten Bildungsmanagements unterstützt. Als essentieller Bestandteil wurde ein Bildungsmonitoring etabliert. Es ermöglicht, auf der Basis aktueller Daten fundierte bildungspolitische Entscheidungen zu treffen und die Bildungsplanung so zu steuern, wie es den Bedarfen vor Ort entspricht. Die in der vorliegenden Broschüre präsentierten

Beispiele aus der Praxis belegen eindrucksvoll die Bedeutung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements. Es verbessert vor Ort für alle Menschen den Zugang zu Bildung, unabhängig von Alter und Herkunft.

Wir als Lenkungskreis der Transferinitiative stehen hinter der gesamtgesellschaftlichen Verantwortung, bestmögliche Bildung für alle zu bieten – Bund, Länder, Kommunen und Zivilgesellschaft gemeinsam. Vereint kann es gelingen, den bildungspolitischen Herausforderungen dieser Zeit produktiv zu begegnen und die Bildung in Deutschland zukunftsfähig zu gestalten. Wir begrüßen es, dass mit dem Programm „Bildungskommunen“ des BMBF eine neue Förderung etabliert wurde, die es den Kreisen und kreisfreien Städten auch in den kommenden Jahren ermöglicht, das datenbasierte Bildungsmanagement weiterzuentwickeln und wichtige Zukunftsthemen anzugehen.

Wir freuen uns, dass wir das Programm „Bildung integriert“ von Anfang an begleiten konnten und danken den Beteiligten aller geförderten Vorhaben für ihre erfolgreiche Arbeit. Allen Leserinnen und Lesern der Broschüre wünschen wir anregende Einblicke in die kommunalen Bildungslandschaften.

## „Bildung integriert“ und die „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“

Bildung findet dort statt, wo die Menschen leben, lernen und arbeiten. Genau hier setzte das Förderprogramm „Bildung integriert“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) an. Mithilfe des aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) kofinanzierten Programms bauten mehr als 130 Kreise und kreisfreie Städte ihr kommunales Bildungsmanagement auf und entwickelten bereits bestehende Strukturen weiter. Zwischen 2015 und 2022 gestalteten sie Kooperationsstrukturen und etablierten wesentliche Steuerungsinstrumente wie ein professionelles Bildungsmonitoring. Durch verbindliche Kooperationen aller Bildungsinstitutionen hat sich die Bildungsinfrastruktur in den teilnehmenden Kommunen verbessert. Bildung wurde zum festen Bestandteil strategischer kommunaler Planungen. Das datenbasierte Steuern und ein koordiniertes Handeln über Ämterzuständigkeiten hinweg haben in den Programmkkommunen den Weg hin zu mehr Qualität und Chancen im Bildungsbereich geebnet.

Über „Bildung integriert“ hinaus engagiert sich das BMBF seit Jahren für eine Stärkung der Bildung in den Kommunen. Kern der aktuellen Aktivitäten ist hierbei die „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“ (TI). Bundesweit wurden unter dem Dach der TI erfolgreiche Modelle kommunaler Bildungssteuerung etabliert und verbreitet. Sie baut auf den Ergebnissen des Modellprogramms „Lernen vor Ort“ (2009–2014) auf. Teil der TI ist seit 2014 das deutschlandweite Angebot der Transferagenturen. Sie unterstützen Kommunen dabei, ihre Bildungslandschaften zu analysieren und tragen, u. a. im Rahmen ihrer Qualifizierungsangebote, erprobte Konzepte für ein erfolgreiches Bildungsmanagement in die Fläche. Ihr Angebot wird seit 2019 durch die Koordinierungsstelle Bildungsmonitoring (KOSMO) mit dem Ziel ergänzt, das kommunale Bildungsmonitoring inhaltlich und methodisch weiter zu optimieren. Entsprechend der sich wandelnden wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Herausforderungen in den Braunkohleregionen Deutschlands fördert das BMBF aus Mitteln des

Strukturstärkungsgesetzes seit 2020 zudem drei Netzwerkbüros, die gemeinsam das Kompetenzzentrum „Bildung im Strukturwandel“ bilden. Ziel ist es dabei, im Mitteldeutschen, Lausitzer und Rheinischen Revier den Strukturwandel im Hinblick auf Bildungsfragen bestmöglich zu gestalten.

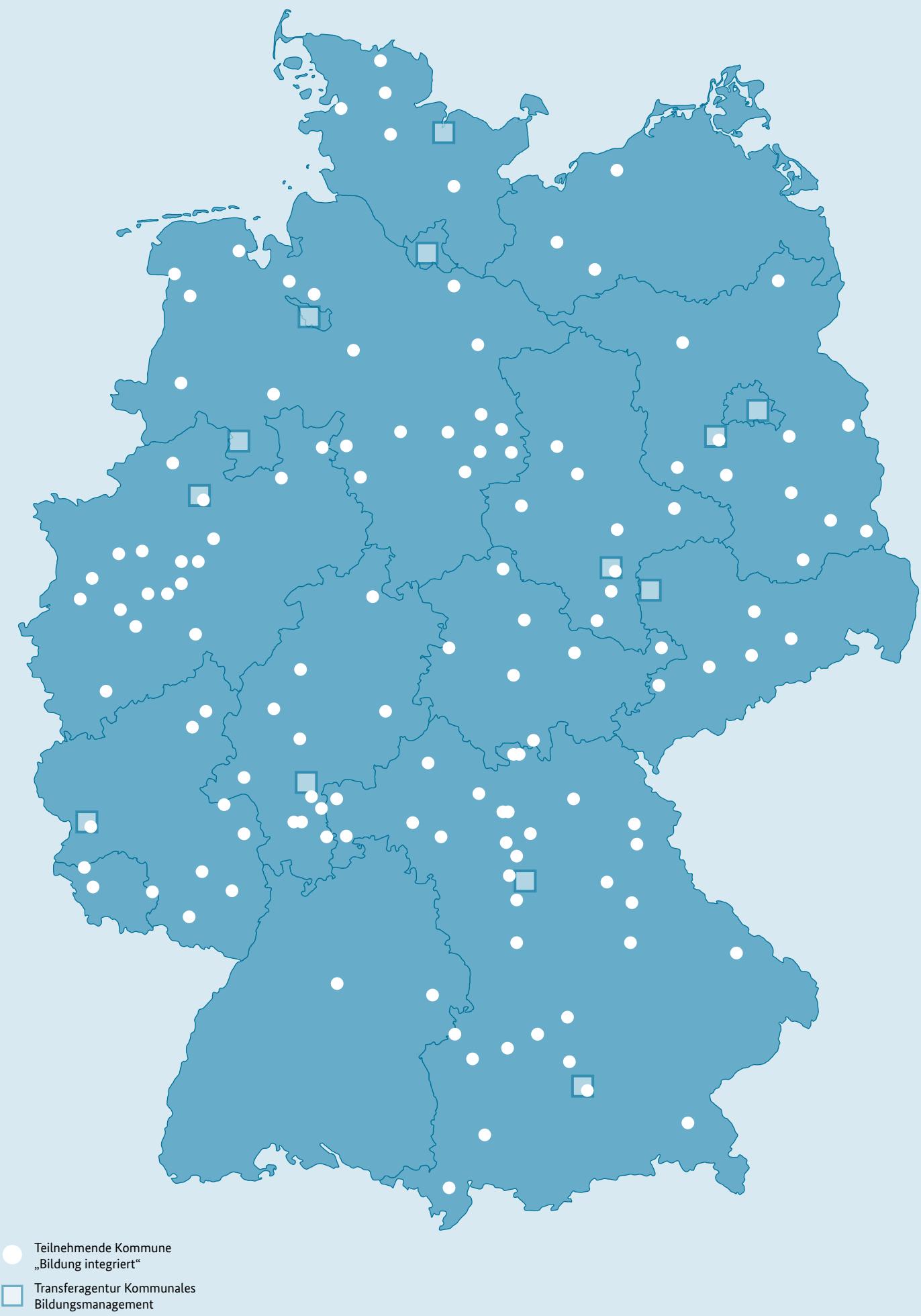
Zwischen 2016 und 2021 ergänzte die „Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte“ die Programmamilie der TI. Die geförderten kommunalen Koordinatorinnen und Koordinatoren bündelten die lokalen Kräfte für ein gemeinschaftliches Zusammenwirken aller Bildungsakteure und initiierten ein ressortübergreifend abgestimmtes Handeln innerhalb der Verwaltungen. So konnte die Bildungsteilhabe als Schlüssel zur gesellschaftlichen Integration Neuzugewanderter verbessert werden. Für einige der 321 geförderten Kreise und kreisfreien Städte war das Programm zudem der erste Schritt hin zu einem datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement.

Auf Grundlage der im Rahmen der TI erzielten Erfolge entwickelt das BMBF seine Förderaktivitäten weiter und passt sie an aktuelle und zukünftige Herausforderungen im Bildungsbereich an. Das 2022 neu aufgelegte ESF Plus-Förderprogramm „Bildungskommunen“ hilft Kommunen, ihr Bildungsmanagement zu erweitern und zu stärken. Das Programm unterstützt sie bei der zielgerichteten Vertiefung wichtiger Zukunftsthemen in der Bildung. Die Verwaltungen erhalten Rüstzeug, um mit mehr Flexibilität und Handlungskompetenz auf zukünftige Herausforderungen im Bildungsbereich reagieren zu können und digitale und analoge Bildungsangebote bedarfsgemäß zu optimieren. Das datenbasierte Bildungsmanagement wird so immer mehr zum wichtigen Baustein für ein erfolgreiches lebensbegleitendes Lernen vor Ort, durch das alle Menschen die Chance erhalten, ihre Bildungsziele zu verwirklichen.

[transferinitiative.de](http://transferinitiative.de)

# Die teilnehmenden Kommunen

Das Förderprogramm „Bildung integriert“





# Einblicke in die kommunale Praxis

Die Grundlagen guter Bildungschancen für alle werden vor Ort gelegt. Eine gut aufeinander abgestimmte und alle Bürgerinnen und Bürger ansprechende kommunale Bildungslandschaft trägt zur Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft bei. Dieser Leitgedanke wurde „Bildung integriert“ vorangestellt. Das Programm sollte Kreise und kreisfreie Städte in ganz Deutschland in die Lage versetzen, eine umfassende und am lebensbegleitenden Lernen orientierte Bildungslandschaft zu gestalten und zu diesem Zweck ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM) aufzubauen.

Im Rahmen der Förderung haben die Kommunen koordinierende Stellen geschaffen und die auf verschiedene Ressorts verteilten Zuständigkeiten in der Verwaltung gebündelt. Es wurden tragfähige Vernetzungs- und Kooperationsprozesse entwickelt, relevante Bildungsakteure eingebunden und damit nachhaltige Steuerungsstrukturen für ein ganzheitliches Bildungswesen und gelingendes Lernen im Lebenslauf aufgebaut. Als wesentlicher Bestandteil wurde ein Bildungsmonitoring etabliert. Es ermöglicht, bildungspolitische Entscheidungen auf der Basis aktueller Daten zu treffen und die Bildungsplanung

orientiert an den Bedürfnissen der Menschen vor Ort effizient zu steuern. Mit der Veröffentlichung von Bildungsberichten oder thematischen Analysen konnte Transparenz über bestehende Bildungsangebote und Bedarfe hergestellt werden. Auf dieser Grundlage wurden gemeinsame, ressortübergreifende Leitziele erarbeitet, in der kommunalen Gesamtplanung verankert, in Bildungsstrategien überführt und mit der Planung von konkreten Maßnahmen verknüpft. Ziele und Maßnahmen wurden im Sinne einer Qualitätsentwicklung kontinuierlich überprüft und angepasst. Informationen zu Bildungs- und Beratungsangeboten wurden zugänglicher gestaltet und auf Bildungsportalen kommuniziert. In Bildungskonferenzen wurde der öffentliche Diskurs unter Einbeziehung zivilgesellschaftlicher Akteure sowie der Bürgerinnen und Bürger angeregt. Insgesamt leistete das Bildungsmanagement anhand dieser Komponenten einen Beitrag, die Bildungsbeteiligung zu stärken und den Zugang zu Bildung durch passgenauere Angebote sowie transparentere Beratungsstrukturen zu verbessern.

Die „Bildung integriert“-Kommunen profitierten dabei von der engen Zusammenarbeit mit den bundesweit neun Transferagenturen für kommunales Bildungsmanagement. Diese bereiten Erfahrungswissen und bewährte Konzepte auf, begleiten Kommunen bei der Analyse ihrer Ausgangs- und Bedarfssituation, beraten sie hinsichtlich der Entwicklung von Zielen, unterstützen bei der Auswahl und Implementierung geeigneter Modelle und Instrumente, organisieren Beratungs- und Qualifizierungsangebote und ermöglichen den Austausch und die Vernetzung zwischen den Kommunen.

Die folgenden Einblicke zeigen exemplarisch, wie unter den unterschiedlichsten Rahmenbedingungen vor Ort mithilfe der Förderung ein DKBM aufgebaut und die Bildungslandschaft (weiter-)entwickelt wurde. Die Beispiele bilden das breite Spektrum des Programms ab. Sie blicken in Mittelstädte, ländliche

Kreise und den urbanen Raum in unterschiedlichen Regionen Deutschlands. Sie fokussieren zunächst die allgemeine und grundlegende, strategische Entwicklung einer Bildungslandschaft mit Analyse, Leitbildprozess und Bildungskonzept (Halle/Saale) und die Bündelung von Zuständigkeiten in einem neu gegründeten Bildungsamt (Uckermark). Der Beitrag aus Stuttgart verdeutlicht, wie flexibel ein etabliertes DKBM auf außergewöhnliche Ereignisse wie die Corona-Pandemie reagieren, mithilfe des Bildungsmonitorings aufkommende Erkenntnisbedarfe decken und direkt in entsprechende Maßnahmen überführen kann. Die Beispiele Lahn-Dill-Kreis und Stadt Bamberg beschreiben, wie durch die differenzierte Betrachtung von Sozialräumen im Rahmen der Datenauswertung und Bildungsberichterstattung Angebote zielgerichteter und bedarfsgerechter gestaltet und die übergreifende Zusammenarbeit der Verwaltung gestärkt werden können. Im Interview aus Diepholz wird die Bedeutung wirkungsorientierter Bildungsziele für die Qualität von Angeboten und die Bewältigung bildungsbezogener Herausforderungen hervorgehoben. Das Rostocker Bündnis für Bildung zeigt, wie wichtig die Zusammenarbeit der vielfältigen Bildungsakteure, Bürgerinnen und Bürger mit der Verwaltung ist und welche Impulse die enge Kooperation für die Gestaltung von Schwerpunktthemen des lebensbegleitenden Lernens geben kann. Die abschließenden Beiträge zeichnen ein Bild davon, wie aus dem DKBM heraus konkrete Projekte erwachsen, die das Bildungswesen vor Ort bereichern und die Bildungsteilhabe verbessern. Sei es ein Bildungsportal, das den Bürgerinnen und Bürgern Transparenz über Angebots- und Beratungsstrukturen über den gesamten Lebenslauf hinweg bietet (Leverkusen), ein schulisches Rehabilitationszentrum und eine Familienkochbox zur Stärkung der Chancengerechtigkeit (Saarlouis), eine Fortbildungsreihe zur Verbesserung der Bildungsqualität im Feld der Medienkompetenz und Digitalisierung (Flensburg) oder die Stärkung der Demokratiebildung zur Verbesserung der gesellschaftlichen Teilhabe (Neustadt an der Weinstraße).

# Strategische Entwicklung einer kommunalen Bildungslandschaft – von der Analyse, über das Leitbild hin zum Bildungskonzept

## Stadt Halle (Saale)

Ausgehend von einem Auftrag des Stadtrates zur Erarbeitung eines Bildungskonzeptes nutzte die Stadt Halle (Saale) die Chance, ab Mitte 2016 über „Bildung integriert“ ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM) aufzubauen. Die Voraussetzungen waren gut: Mit einer Bildungsberichterstattung, Koordinierungsstellen für einzelne Bildungsthemen und vielfältigen Netzwerken waren grundlegende Strukturen bereits vorhanden. Ziel für das DKBM war nun, die Zusammenarbeit der Beteiligten zu systematisieren und den Blick auf die gesamte Breite der Bildungslandschaft zu erweitern. Als zentrale Meilensteine auf diesem Weg wurden die Erarbeitung einer kommunalen Gesamtstrategie, die Weiterentwicklung der internen und externen Kooperation und die konsequenteren Datennutzung identifiziert.

Bildungsmanagement und -monitoring fanden strukturelle Anbindung im Geschäftsbereich Bildung und Soziales. Als Ausgangspunkt waren zunächst bestehende Ziele, Herausforderungen, Zahlen und Strukturen im Bildungsbereich aufzuarbeiten. Hierzu interviewten die Mitarbeitenden des DKBM Verantwortliche aus Bildungspolitik und -institutionen und sichteten vorhandene kommunale Beschlüsse und Publikationen. Die Analyse ergab deutlich: Es besteht eine breite Basis und Bereitschaft aller Beteiligten zur gemeinsamen Weiterentwicklung von Bildung in Halle (Saale). Gleichzeitig wurden Unterschiede

offenbar: heterogene Sichtweisen auf Begriffe wie Bildungsgerechtigkeit und Inklusion, konträre Interpretationen von Statistiken und divergierende Vorstellungen hinsichtlich konkreter Maßnahmen. Notwendig erschienen folglich Formate, um die Verantwortlichen bereichsübergreifend und strukturiert miteinander ins Gespräch zu bringen. Zur verwaltungsinternen Koordination gründete die Stadtverwaltung 2017 in Folge eine Lenkungsgruppe Bildung. Hier stimmen sich regelmäßig die Bereiche Kita, Schulverwaltung, präventive Jugendhilfe, Sozialplanung, Integration und Migration, Kultur und Sport, Jobcenter und Arbeitsmarkt zu Bildungsthemen miteinander ab.

Eine breit getragene Zielvorstellung sollte als Grundlage für die Entwicklung der Bildungslandschaft dienen. Auf Basis der getätigten Analysen wurden unter Beteiligung von Vertreterinnen und Vertretern unterschiedlichster Bildungsbereiche – u. a. aus Kita, Schule, Berufsbildung, Erwachsenenbildung, Jugendhilfe, Kultur, Wirtschaft – sowie aus Verwaltung und Politik gemeinsame Leitziele erarbeitet. Das Bildungsmanagement organisierte und moderierte den Prozess; das Monitoring begleitete durch Verknüpfung, Aufbereitung und Präsentation relevanter Daten. Dabei stand besonders die Perspektive der Bevölkerung im Fokus, u. a. durch Teilauswertungen der kommunalen Einwohnerbefragung



Um den Menschen in unserer Stadt ein selbstbestimmtes Lernen in allen Lebensphasen zu ermöglichen, müssen die Rahmenbedingungen für Bildung aktiv gestaltet werden. Das DKBM verbindet bildungsbezogene Themen, Akteure und Daten systematisch miteinander. Es schafft damit die Grundlagen für eine kooperative, innovative und nachhaltige Weiterentwicklung unserer Bildungslandschaft.

**Katharina Brederlow**

Beigeordnete für Bildung und Soziales, Stadt Halle (Saale)



Workshop auf der Bildungskonferenz Halle (Saale) 2018

und der Kinder- und Jugendstudie. Im Ergebnis des einjährigen Leitbild-Prozesses mit Auftaktveranstaltung, thematischen Workshops und öffentlicher Bildungskonferenz bestätigte der Stadtrat das Bildungsleitbild für die Stadt Halle (Saale) im Frühjahr 2019.

Während der Erarbeitung wurde ein deutlicher Wunsch nach der Ableitung einer mittelfristigen Strategie und konkreter Maßnahmen artikuliert. Stadtverwaltung, zentrale Partner und Kommunalpolitik priorisierten folgend in Workshops anhand der beschlossenen Leitlinien Handlungsfelder und -ziele. Ergänzend bildete der 2018 veröffentlichte Bildungsbericht mit dem Fokus auf Menschen mit Migrationshintergrund eine weitere Grundlage der Maßnahmenentwicklung. Nach vielen Abstimmungs- und Feedbackprozessen konnte Anfang 2021 dem Stadtrat ein umfassendes Bildungskonzept für die Stadt Halle (Saale) vorgelegt werden. Die 63 enthaltenen Maßnahmen, bspw. die Etablierung eines Projektes

gegen Schulabsentismus in Grundschulen, fanden große kommunalpolitische Zustimmung – nicht zuletzt aufgrund der breiten Beteiligung aller Akteure. Zugleich beschreibt das Konzept Ansätze der Weiterentwicklung und Verfestigung des DKBM selbst. So sind die Gründung eines Bildungsbeirates und die Neustrukturierung der Bildungsberichterstattung in Form jährlicher Fakten-Checks und thematischer Teilberichte geplant.

Ermöglicht durch die Förderung im Rahmen von „Bildung integriert“, ist das DKBM mittlerweile festes Instrument der Steuerung der halleschen Bildungslandschaft. Die Stadt hat sich mit der Verfestigung der Stellen des Bildungsmanagements und -monitorings sowie dem Beschluss des Bildungskonzeptes klar dazu bekannt, DKBM als kommunale Aufgabe langfristig fortzusetzen.

**[bildungsmanagement.halle.de](http://bildungsmanagement.halle.de)**

Halle (Saale) wird seit 2015 von der Transferagentur Mitteldeutschland (TransMit) bei der Entwicklung eines DKBM begleitet. In der Zeit hat sich die Kommune zu einem wertvollen TransfERGEber in der Region entwickelt. Als fast schon idealtypisch lassen sich deren Entwicklungsschritte beschreiben: Zunächst die Analyse der Gesamtsituation, dann die Verankerung strategischer Leitziele, die Entwicklung eines Bildungskonzeptes bis hin zur Etablierung eines Systems der Bildungsberichterstattung und des Datenmanagements unter Einbeziehung relevanter Akteure. Die herausragenden Ergebnisse wurden begünstigt durch die personellen Ressourcen dank „Bildung integriert“, den Willen, DKBM als kommunale Aufgabe zu begreifen und langfristig umzusetzen sowie die kontinuierliche Beratung der TransMit.

**Transferagentur Mitteldeutschland**

# Von der Bildungsoffensive zum integrierten Bildungsamt

## Landkreis Uckermark

Das Jugendamt arbeitet mit Kindertagesstätten zusammen, das Gesundheitsamt untersucht Einschulungskinder, das Sozialamt betreut Kinder und Jugendliche mit besonderen Bedarfen, die Schulverwaltung und das Staatliche Schulamt sind Ansprechpartner für Schulen, die Berufsberatung erfolgt durch Jobcenter und Arbeitsagentur – viele Verantwortlichkeiten, viele Akteure. So umfangreich wie die Anzahl der Beteiligten ist, so intensiv ist auch die erforderliche „Beziehungsarbeit“. In welchen Bildungsbereichen werden Bürgerinnen und Bürger gut erreicht? Tauschen sich die Bildungsakteure hinreichend untereinander aus? Teilen sie ihre Erkenntnisse? Wo kann der Landkreis etwas tun?

Durch „Bildung integriert“ wurde ermöglicht, dass sich zwei Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausschließlich und kontinuierlich mit der Vernetzung von Bildungsakteuren, der Bündelung verteilter Zuständigkeiten und dem Aufbau eines Bildungsmonitorings zur datenbasierten Bildungssteuerung befassen. Im Frühjahr 2019 wurde der „Erste Kommunale Bildungsbericht des Landkreises Uckermark“ präsentiert, der eine Vielzahl an Handlungsbedarfen aufzeigt. Infolgedessen wurde in der Kreisverwaltung nicht lange gezögert. Mit dem Strategiepapier „Bildungsoffensive Uckermark“ wurden im August 2019 erste konkrete bildungspolitische Ziele definiert. Zudem sind Maßnahmen benannt worden, um Bildungsungleichheiten beginnend in der frühkindlichen Bildung über die schulische bis zur beruflichen Bildung abzubauen. Bildungsbericht

und Bildungsoffensive wurden auf der ersten Bildungskonferenz im November 2019 unter Beteiligung zahlreicher regionaler Akteure präsentiert und diskutiert. Das Interesse regionaler Akteure, die Bildungslandschaft Uckermark mitzugesten und damit dem Gedanken einer regionalen Verantwortungsgemeinschaft gerecht zu werden, war und ist weiterhin groß.

Um die in der Bildungsoffensive definierten Ziele auch nachhaltig umzusetzen und weiterzuentwickeln, bedarf es einer dauerhaften Organisationsstruktur. So wurde in der Kreisverwaltung des Landkreises Uckermark im März 2020 das Bildungsamt gegründet, das neben der Schulverwaltung auch die Sozialarbeit an Schulen und das Sachgebiet für Bildung beinhaltet. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten an den Standorten Prenzlau und Angermünde, an der Kreismusikschule und der Kreisvolkshochschule, im Projekt „Türöffner: Zukunft Beruf“ am Oberstufenzentrum Uckermark sowie an den Schulen in Trägerschaft des Landkreises Uckermark. Mit dieser Organisationsform verfügt das Bildungsamt als Schulträger/Verwaltungseinheit einerseits und als Steuerorgan/Akteur der Bildungslandschaft andererseits über weiterreichende Gestaltungsmöglichkeiten bisher getrennter Bereiche der formalen, non-formalen und informellen Bildung. Durch die unmittelbare Nähe zur Außenstelle des Staatlichen Schulamtes Frankfurt/Oder in Angermünde wird eine enge Zusammenarbeit mit kurzen Abstimmungswegen möglich.



„Bildung ist Zukunft. Gleiche Chancen und ein uneingeschränkter Zugang zu Bildung sind deshalb im Landkreis Uckermark von elementarer Bedeutung. Die Erkenntnisse aus „Bildung integriert“ sind ein wichtiger Baustein unserer Bildungsoffensive. Denn eines ist klar: Bildung ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe, die unser aller Engagement bedarf. Von den Ergebnissen profitiert letztlich nicht nur jeder Einzelne, sondern wieder die Gesellschaft als Ganzes.“

**Landrätin Karina Dörk**  
Landkreis Uckermark



Für die strategische Weiterentwicklung und Ausgestaltung der im Strategiepapier „Bildungsoffensive Uckermark“ festgehaltenen Bildungsziele und zur Sicherstellung der kontinuierlichen dezernatsübergreifenden Zusammenarbeit der Fachämter dient die „Steuerungsgruppe Familie und Bildung“. Diese wurde mit Unterstützung der Transferagentur Brandenburg ins Leben gerufen. Sie verfolgt insbesondere das Ziel, ein verwaltungsintern abgestimmtes Handeln und eine gemeinsame Priorisierung der bildungspolitischen Handlungsziele und Maßnahmen herbeizuführen.

Mit „Bildung integriert“ hat der Landkreis Uckermark Bildung als Standortfaktor in den Fokus gerückt. Mit der Bildungsoffensive ist es ihm gelungen, strategische Ziele nicht nur zu formulieren, sondern über die Einrichtung des Bildungsamts bereits feste Strukturen für eine strategische Bildungssteuerung zu schaffen. All diese Entwicklungen tragen dazu bei,

die Bildungslandschaft Uckermark zukunftsfähig zu machen.

Damit es auch über die Kreisgrenze hinaus gelingt, Bildungsbedingungen zu verbessern, erklärten das Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg zusammen mit den Landkreisen Uckermark und Barnim in einem „Letter of intent“ die Absicht, eine Bildungsmodellregion Barnim-Uckermark zu entwickeln. Der Landkreis Barnim nahm von 2009 bis 2014 an „Lernen vor Ort“ teil, dem Vorgängerprogramm von „Bildung integriert“. In der engen Kooperation profitieren beide Landkreise von ihren Erfahrungen in der datenbasierten Bildungssteuerung. Inhaltlich geht es um ein abgestimmtes Vorgehen in beiden Landkreisen zu aktuellen Herausforderungen wie dem Übergang Kita-Schule und der Schuldistanz oder Zukunftsthemen wie MINT.

[uckermark.de/Bildung](http://uckermark.de/Bildung)

Die Steuerung der Bildungsentwicklung im Landkreis Uckermark zeigt in vielerlei Hinsicht die Möglichkeiten eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements. In Verbindung mit der Bildungsmodellregion Barnim-Uckermark wurden hier Strukturen geschaffen, die einerseits zahlreiche Zuständigkeiten auf Seiten des Landkreises bündeln, andererseits der Kooperation mit der Landesebene und dem Nachbarlandkreis eine institutionelle Form geben. Von Seiten der Verwaltungsspitze wird Bildungsthemen eine hohe Bedeutung für die gesamte Entwicklung der Region beigemessen. Chancengerechtigkeit und Fachkräfte Sicherung sind dabei treibende Motive. Die kooperative Zusammenarbeit innerhalb der Verwaltung wird u. a. mithilfe der „Steuerungsgruppe Familie und Bildung“ auf oberster Leitungsebene vorangebracht.

**Transferagentur Brandenburg**

# Mit etabliertem Bildungsmonitoring handlungsfähig in der Corona-Pandemie

## Landeshauptstadt Stuttgart

Im Oktober 2016 begann im Rahmen des Bundesprogramms „Bildung integriert“ der Ausbau des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) in der Abteilung Stuttgarter Bildungspartnerschaft. Als Stabsabteilung neben dem Jugendamt und Schulverwaltungsamt der Landeshauptstadt Stuttgart war es hier zum einen möglich, an bestehende Vernetzungsstrukturen der kommunalen Bildungslandschaft anzuknüpfen. Zum anderen konnte diese Position innerhalb der Verwaltungsstruktur genutzt

werden, um Ergebnisse und Handlungsempfehlungen zeitnah in Gremien einzubringen. Durch „Bildung integriert“ konnte als neuer Baustein des kommunalen Bildungsmanagements eine datenbasierte Bildungsberichterstattung aufgesetzt werden. Um die Nützlichkeit von Daten als Grundlage für bildungspolitische Entscheidungen aufzuzeigen, wurde für die Reihe „Leben – Bildung – Schule in Stuttgart. Der Bildungsbericht der Landeshauptstadt“ ein Schwerpunkt auf Praxisbezug und Zugänglichkeit



der Ergebnisse gelegt. Dies wurde vor allem durch die Darstellung der außerschulischen Bildungslandschaft erreicht. Für diese sind zwar weniger Kennzahlen verfügbar, sie trägt dennoch mit den Strukturen der Jugendarbeit und musisch-kulturellen Bildungsangeboten einen wichtigen Teil zur Bildungsgerechtigkeit bei.

Der erste Bildungsbericht zum Grundschulalter war ein Erfolg. Im Verlauf der Programmlaufzeit wurde er mit dem Berichtsband zur Sekundarstufe I und dem Sonderband zu Abschlussklassen der Sekundarstufe I fortgesetzt. Mit diesen Veröffentlichungen ist es gelungen, dass die datenbasierte Bildungsberichterstattung von den Mitgliedern der verschiedenen Gremien (z. B. Jugendhilfeausschuss, Schulbeirat) als Werkzeug verstanden wurde und seitdem bei bildungspolitischen Entscheidungen herangezogen wird. Im Verlauf des Projekts wurde dementsprechend die Datenbasierung zu spezifischen Themen weiterentwickelt, z. B. zum Essen an Ganztagsgrundschulen sowie den Bildungswegen von Neuzugewanderten im beruflichen Schulsystem.

Mit Beginn der Corona-Pandemie wurde deutlich, dass die Fortsetzung der Bildungsberichterstattung den neuen Erkenntnisbedarfen gerecht werden musste, die diese außergewöhnliche Situation in der kommunalen Bildungslandschaft ausgelöst hatte. Anstelle des regulär geplanten Bildungsberichts zur Sekundarstufe II und zum Übergang in Ausbildung und Beruf sollte nun Transparenz über die Auswirkungen der Infektionsschutzmaßnahmen in der kommunalen Bildungslandschaft hergestellt werden.

Um diesem umfassenden Auftrag gerecht zu werden, wurde in Zusammenarbeit mit den Akteurinnen und Akteuren der Bildungslandschaft (u. a. Jugendhilfeplanung und Berufsberatung der Arbeitsagentur) die Studie „Corona und Bildung“ konzipiert und durchgeführt. Das Studienkonzept umfasst verschiedene Module, mit denen der Vielfalt der betroffenen Personengruppen (Kinder und Jugendliche, Eltern, Lehrkräfte, pädagogische Fachkräfte) Rechnung getragen wurde. Dabei kamen sowohl quantitative als auch qualitative Methoden zum Einsatz.

Die Ergebnisse aus verschiedenen Studienmodulen zeigten, dass für Kinder und Jugendliche in dieser schwierigen Situation insbesondere soziale emotionale Unterstützung notwendig ist. Um diesem Bedarf gerecht zu werden, koordinierte das DKBM mit Unterstützung der Politik die dreiteilige Maßnahme „well.come.back“. Im Teil „well.“ wird es den Bildungseinrichtungen ermöglicht, einen Klassentag durchzuführen. Mit diesem Konzept wird das Ziel verfolgt, gemeinsam mit Lehrkräften und pädagogischen Fachkräften der Schulsozialarbeit die Gemeinschaft in den Klassen aufleben zu lassen. Um dies zu vertiefen, beinhaltet der Baustein „back“ eine gemeinsame Aktivität außerhalb des Unterrichts. In Zusammenarbeit mit verschiedenen Akteurinnen und Akteuren der Zivilgesellschaft, z. B. dem Stuttgarter Stiftungsnetzwerk, konnte ein umfangreicher Katalog mit verschiedenen Angeboten aufgelegt werden. Mit dieser Maßnahme, die den Bildungseinrichtungen kostenfrei über die Plattform [schul-booster.de](http://schul-booster.de) zur Verfügung gestellt werden konnte, zeigt das DKBM erfolgreich Wirkung.

[stuttgart.de/leben/bildung/bildungsgerechtigkeit](http://stuttgart.de/leben/bildung/bildungsgerechtigkeit)

Die Zusammenarbeit zwischen der Transferagentur für Großstädte und der Abteilung Stuttgarter Bildungspartnerschaft widmete sich der Identifikation von Zielen und ihrer Überführung in Umsetzungsschritte, der Klärung von Rollen und Schnittstellen sowie der Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses des DKBM. Im Hinblick auf das Bildungsmonitoring wurde daran gearbeitet, wie es eine unterstützende und aufzeigende Funktion in der Stuttgarter Bildungslandschaft übernehmen kann. Dabei wurde der Frage nachgegangen, wie Kooperationen innerhalb der Abteilung und zu externen Akteuren ausgestaltet sein sollten, um nachhaltig Wirkung zu entfalten.

**Transferagentur für Großstädte**

# Mit Hilfe sozialraumorientierter Berichterstattung die Bildungslandschaft gestalten – Ein Interview mit Nicole Brinkmann

Lahn-Dill-Kreis



**Nicole Brinkmann**  
Bildungsmanagerin  
im Lahn-Dill-Kreis

## Was hat den Lahn-Dill-Kreis dazu bewogen, sich am Programm „Bildung integriert“ zu beteiligen?

Wie auch in anderen Kreisen hat sich der kommunale Bildungsdiskurs im Lahn-Dill-Kreis in den vergangenen Jahren stark gewandelt. Die Anforderungen an die Kommune und die Herausforderungen im Bereich der Bildung sind gestiegen. Im Lahn-Dill-Kreis hat zwar bereits vor „Bildung integriert“ ein Bildungsforum stattgefunden. An Dynamik hat der Entwicklungsprozess der Bildungslandschaft aber erst mit Start von „Bildung integriert“ und den damit verbundenen Zielen sowie den zusätzlichen personellen Ressourcen gewonnen.

## Was hat sich durch die Teilnahme am Programm und den Aufbau eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) im Landkreis verändert?

Ressortübergreifende Zusammenarbeit und die Einbindung verwaltungsexterner Akteure haben eine lange Tradition an Lahn und Dill. Diese gute Ausgangssituation hat dazu beigetragen, dass die neue Gremienstruktur, bestehend aus einem Lenkungskreis, drei Kompetenzteams und mehreren Arbeitsgruppen, schnell und effizient ihre Arbeit aufnehmen konnte. In der Umsetzung hat sich gezeigt, dass die gelebte Kooperation der Akteure inhaltlich zwar die Grenzen von Dezernaten, Abteilungen und zu

externen Akteuren aufhebt, sie dabei aber nie die fundamentalen Strukturen der kommunalen Organisation in Frage stellt. Im Diskurs auf Basis der Bildungsberichterstattungen und der Datenanalyse wurde der Blick auf das lebensbegleitende Lernen als Ganzes ausgeweitet und geschärft. Es wurde klar, worum man sich gemeinsam kümmern muss. Mit Abschluss der Projektlaufzeit haben sich alle beteiligten Partner und Akteure zur weiteren Zusammenarbeit im Rahmen der „Bildungslandschaft Lahn-Dill“ verpflichtet. Des Weiteren wurden sowohl das Bildungsmanagement als auch das Bildungsmonitoring dauerhaft im Haushalt des Lahn-Dill-Kreises etabliert.

## In Ihrer regelmäßigen Bildungsberichterstattung arbeiten Sie mit einem sozialräumlichen Ansatz. Welche Chancen sehen Sie in der sozialräumlichen Differenzierung?

Im Lahn-Dill-Kreis besteht die Vision, allen Menschen abgestimmte und aufeinander aufbauende Bildungsangebote zur Verfügung zu stellen und gleichwertige Chancen auf Entwicklung und Teilhabe zu ermöglichen. Hierfür braucht es neben einer entschlossenen Verantwortungsgemeinschaft auch eine entsprechende Datenauswertung, die bis in die Städte und Gemeinden hineinzoomt. Es sollen Stärken, aber auch Defizite aufgespürt werden und zwar auf einer Ebene, in der die Verantwortlichkeiten klar und die Handlungsebenen greifbar sind. Die sozialraumorientierte Bildungsberichterstattung ist damit nicht nur eine wertvolle Unterstützung für die kommunale Steuerung und Planung von Bildungsaktivitäten vor Ort, sondern im Zeitverlauf auch ein kontinuierliches Beobachtungsinstrument für die Städte, Gemeinden und Bildungspartner im Kreis.

So hat beispielsweise eine Gemeinde aufgrund des ersten Bildungsberichts und der darin enthaltenen sehr konkreten Daten für die Gemeinde eine weitere Kindertagesstätte gebaut, eine Gruppe in einer bestehenden Kita ergänzt, das Jugendzentrum besser ausgestattet, der Schule einen Schulwald ermöglicht



und ein Familienzentrum gegründet – und das alles in Trägerschaft der Gemeindeverwaltung. Der Bürgermeister erstellt seitdem jährlich einen inhaltlichen Bildungsbericht für seine Gemeinde und lädt zur Präsentation alle Akteure in die Ausschusssitzungen der Gemeinde ein. Hier ist in der Regel eine Vertretung von „Bildung integriert“ anwesend und ergänzt den inhaltlichen Bericht mit vertiefenden Ergebnissen des Bildungsmonitorings der Gemeinde. Diese Gemeinde will eine echte Bildungskommune sein und sie kann durch die sozialraumorientierte Bildungsberichterstattung auf vielfältige und bedarfsgerechte Informationen zugreifen. Durch die objektiven Zahlen können fundierte Handlungsentscheidungen getroffen werden.

**Was möchten Sie anderen Landkreisen mit auf den Weg geben, die eine sozialraumorientierte Bildungsberichterstattung aufbauen wollen?**

Sozialraumorientierte Bildungsberichterstattung ist kein Wettbewerb. Es ist kein Ranking der Städte und Gemeinden. Jede Kommune hat Stärken und Schwächen. Die Augen davor zu verschließen, bringt einen nicht weiter. Wichtig war es daher, dass im Vorfeld die Bürgermeisterinnen und Bürgermeister der kreisangehörigen Kommunen eingebunden wurden.

[schulen.lahn-dill-kreis.de/bildungslandschaft](http://schulen.lahn-dill-kreis.de/bildungslandschaft)

Der Lahn-Dill-Kreis war einer der ersten Kreise, der seine Zusammenarbeit mit der Transferagentur Hessen in einer Zielvereinbarung festgeschrieben hat. Diese beinhaltete u.a. die Einbindung in das Qualifizierungsangebot der Transferagentur sowie jährliche Reflexionsgespräche zum Status Quo und zur strategischen Zielfindung. Die Weiterentwicklung der Kernkomponenten des DKBM war für den Kreis dabei zentral. Neben der Unterstützung durch die Politik und der systematischen Einbindung von externen Akteuren, dem Engagement der Mitarbeitenden sowie der frühzeitigen Veröffentlichung sozialräumlicher Bildungsberichte, führte auch die Sensibilität für die Belange der kreisangehörigen Gemeinden zum Erfolg der Bildungslandschaft Lahn-Dill.

**Transferagentur Hessen**

# Sozialraumorientierte Datenauswertung – eine gelungene Zusammenarbeit der Ämter

Stadt Bamberg

In Bamberg gibt es zahlreiche Angebote der Familienbildung und Frühen Hilfen, von Krabbelgruppen über Säuglingspflegekurse, Vorträge in Familienstützpunkten bis zum Väterfrühstück. Um im Sinne einer kinder- und familienfreundlichen Region zukünftig noch besser auf die Bedürfnisse der Familien eingehen zu können, werden die Konzepte der Familienbildung und der Frühen Hilfen regelmäßig fortgeschrieben. Damit sie auf einer validen Basis stehen, wurde im Jahr 2019 eine Familienbefragung durchgeführt. Das Bildungsbüro, das im Zuge von „Bildung integriert“ gegründet wurde, hat sich im Rahmen des Aufbaus eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) als Ansprechpartner für die Unterstützung solcher Prozesse und die Arbeit mit bildungsrelevanten Daten etabliert. Es begleitete die inhaltliche Planung und Durchführung der Familienbefragung im Jugendamt und übernahm die Auswertung, Berichterstellung und die gemeinsame Ableitung von Maßnahmen. In der Befragung wurde erhoben, welche vorhandenen Angebote der Familienbildung bereits genutzt werden, wie zufrieden Familien mit diesen Angeboten sind, aber auch was noch fehlt und welche Wünsche und Vorschläge es für eine Verbesserung der Familienfreundlichkeit in der Stadt gibt.

Um aus den Ergebnissen der Befragung Maßnahmen so abzuleiten, dass sie bedarfsorientiert in den Stadtteilen ansetzen, in denen sie am nötigsten sind, mussten die Ergebnisse auf sozialräumlicher Ebene

analysiert werden. Ermöglicht wurde dies durch aktuelle Entwicklungsarbeiten des Bamberger Bildungsmonitorings. Das Bildungsbüro arbeitete als Teil eines ämterübergreifenden Netzwerks an der Neugliederung der Stadt Bamberg in sozialräumliche Quartiere. Damit verbunden war das Ziel, die Lebensräume der Bürgerinnen und Bürger realistischer abzubilden und der Stadtverwaltung eine Basis für zukünftige städtische Planungen kleinräumig und sozialraumorientiert zu ermöglichen. Hierzu wurde zunächst eine erste Gliederung durch Expertinnen und Experten des Lehrstuhls für Kulturgeografie an der Universität Bamberg sowie des Stadtplanungsamtes und der Sozialplanung vorgenommen. Zudem wurden die Bürgerinnen und Bürger in einer repräsentativen Umfrage zur Einzeichnung ihres persönlichen Sozialraums auf der Stadtkarte aufgefordert. Die Ergebnisse dieses Partizipationsprozesses wurden zusammengeführt und mündeten in die sozialräumliche Neugliederung der Stadt. In einem weiteren Schritt konnten planungsrelevante Daten – etwa des Einwohnermeldeamtes, der Agentur für Arbeit oder des Jugendamtes – auf diese neue Grundlage angepasst werden und stehen damit für zukünftige städtische Planungsprozesse auf sozialräumlicher Ebene zur Verfügung.

Für die Familienbefragung war dies sehr wertvoll. Die Erfassung des Stadtteils, in dem die Familien leben, ermöglichte eine kleinräumige Auswertung der Ergebnisse. So konnten konkrete und räumlich

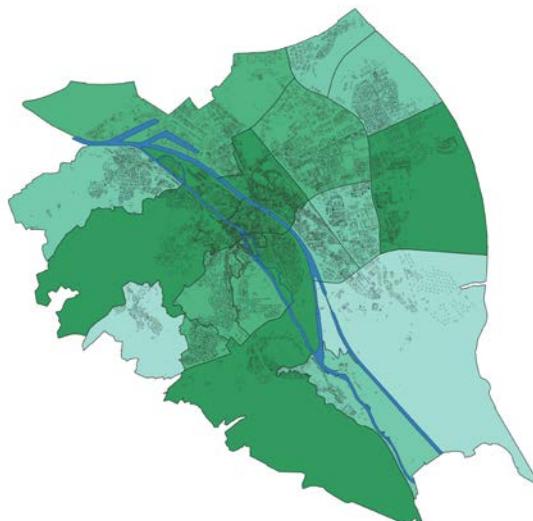


„Durch das Programm „Bildung integriert“ wurden in der Stadt Bamberg langfristige Strukturen aufgebaut und neue Formen der Zusammenarbeit etabliert. Mit der Nutzung von Synergieeffekten innerhalb der Verwaltung und einer umfassenden Datenbasis sind wir gerüstet für die vor uns liegenden bildungspolitischen Herausforderungen.“

**Oberbürgermeister Andreas Starke**  
Stadt Bamberg



klar abgesteckte Handlungsfelder und Maßnahmen für die Verbesserung der Familienfreundlichkeit in genau den Stadtteilen erarbeitet werden, in denen der Bedarf geäußert wurde. Damit ergab sich die Möglichkeit, mit der Umsetzung konkreter Maßnahmen in den Stadtteilen und Stadtteilzentren zeitnah zu beginnen.



Zufriedenheit mit kulturellen Angeboten in den Sozialräumen der Stadt Bamberg

Die Befragung zeigt beispielhaft, wie die Arbeit eines DKBM durch verwaltungsübergreifende Zusammenarbeit und die Bündelung von Planungsprozessen zu einer bedarfsgerechteren Steuerung und Verbesserung von Bildungsangeboten führen kann. Die Arbeit an den Projekten „Familienbefragung“ und „Quartiergliederung“ hatte einen weiteren positiven Effekt für die Stadt Bamberg: die Einrichtung eines Netzwerks der Fachabteilungen, die an strategischen Planungsprozessen beteiligt sind. Das Netzwerk dient als ämter- und referatsübergreifendes Austauschremium, deckt Synergien auf und begleitet themenspezifische Prozesse. Die interdisziplinäre Zusammenarbeit schafft die Grundlage für eine steuerungsrelevante Datenbasis, mit der in Zukunft sämtliche Fachplanungen effektiv ineinander greifen können. Die Stadtentwicklung wird gestärkt. Die politische Legitimierung des Netzwerks und des damit verbundenen Datenaustauschs erfolgte durch einen Stadtratsbeschluss im Juli 2021.

[stadt.bamberg.de/bildungsbuero](http://stadt.bamberg.de/bildungsbuero)

Die Stadt Bamberg steht exemplarisch für bayerische Kommunen, die mit Hilfe des Angebotssettings der Transferagentur Bayern ein Bildungsbüro aufgebaut haben und heute selbst Wissen an andere weitergeben („Transfergeber“). Bilaterale Beratung, Qualifizierungen und Austauschformate stellen den Kommunen unterschiedliche Lernarrangements zur Verfügung. Darin profitieren sie von einer strategisch angelegten Entwicklungsperspektive, Expertinnen- und Experteninputs sowie gegenseitiger Hilfe erfahrener Kommunen, etwa im Bildungsmonitoring bei eigenen Erhebungen. Im Netzwerk der Bildungsbüros werden kommunale Schwerpunkte, in diesem Beispiel Familienbildung, zusammen weiterentwickelt und vor Ort schneller implementiert.

**Transferagentur Bayern**

# Die Wirkung zählt – Ein Interview mit Thorsten Abeling

Landkreis Diepholz



**Thorsten Abeling**  
Leiter des Fachdienstes  
Bildung des Landkreises  
Diepholz

im Fokus steht, also beispielsweise die Initiierung eines neuen Bildungsangebots. Für uns sind auch die Wirkungsebenen „Outcome“ und „Impact“ relevant. Wir stellen uns die Fragen: Was lernen die Teilnehmenden im neuen Angebot? Wie ändert sich dadurch ihre Lebenslage? Also Fragen, die den „Outcome“ betreffen. Fragen mit Blick auf den „Impact“ sind ebenfalls von Bedeutung, wie z. B.: Welche Auswirkungen auf die Gesellschaft sind durch das neue Angebot zu erwarten? Wir haben einen Steuerungskreislauf definiert, der die Zusammenarbeit mit den relevanten politischen wie auch weiteren Gremien und externen Bildungsakteuren regelt.

## Welche Chancen bieten wirkungsorientierte Bildungsziele für Ihr Arbeitsfeld?

Grundlage für die strategische Ausrichtung unseres Landkreises sind die „Leitziele für das Handeln von Politik und Verwaltung“. Bildung nimmt hierin einen hohen Stellenwert ein. Wenn wir von wirkungsorientierten Bildungszielen sprechen, meinen wir, dass in unserer Zieldefinition nicht nur der „Output“ alleine

Durch wirkungsorientierte Bildungsziele in Kombination mit einer datenbasierten Bildungsteuerung sehe ich für den Landkreis Diepholz die Möglichkeit, faktenbasierte Entscheidungen über bildungsbezogene Fragestellungen zu treffen und Impulse für die Entwicklung weiterer Handlungs- und Maßnahmenansätze zu setzen.

## Die Leitziele der Bildungsregion Landkreis Diepholz

### Der Landkreis Diepholz

- ermöglicht frühkindliche **Bildung** und schulische sowie außerschulische **lebenslange Lernprozesse**,
- entwickelt die schulische Infrastruktur weiter,
- bietet ein bedarfsgerechtes, ressourcenorientiertes, verlässliches sowie effektives **Förder- und Beratungsangebot beim Übergang von der Schule in den Beruf**,
- entwickelt gemeinsam mit dem Jobcenter Konzepte, um langfristig arbeitslosen Menschen Perspektiven auf dem Arbeitsmarkt zu bieten, und setzt diese um,
- entwickelt die **Bildungsregion** im Landkreis weiter,
- fördert die Schaffung neuer und die Sicherung bestehender Ausbildungs- und Arbeitsplätze zur **Fachkräfte sicherung**,
- stärkt und organisiert **Netzwerke im Bereich Wirtschaft, Wissenschaft, Schule und Erwachsenenbildung**.
- Impulse aus der Bildungskonferenz und der Steuergruppe Bildung sowie Beschlüsse aus den zuständigen Gremien sollen umgesetzt oder in Zusammenarbeit mit den Bildungsakteuren entwickelt werden (**Steuerungskreislauf**).

### **Welche Herausforderungen sehen Sie für die Bildungslandschaft im Landkreis Diepholz und wie können wirkungsorientierte Bildungsziele bei der Bewältigung unterstützen?**

Wie in vielen anderen Kommunen Deutschlands auch, ist die Fachkräfte sicherung ein zentrales Thema. So haben wir uns in unserem ersten Bildungsbericht auch dem Ausbildungsmarkt gewidmet. Als alarmierend konnte die hohe Zahl an aufgelösten Ausbildungsvverträgen insbesondere im Handwerk angesehen werden. Zwar ist nicht jeder aufgelöste Ausbildungsvvertrag als problematisch anzusehen. Gleichwohl können Quoten von um die 30% im Handwerk nicht zufriedenstellend sein. Die Ergebnisse aus dem Bildungsmonitoring zeigen uns, in welchen Bereichen wir gut aufgestellt sind, aber auch wo Verbesserungspotentiale vorhanden sein könnten. Hierdurch erwarte ich Impulse für Strategien, die wiederum die Wirkung auf den verschiedenen Ebenen berücksichtigen.

### **Welche Projekte wären ohne „Bildung integriert“ nicht realisiert worden?**

Mit Start des Programms „Bildung integriert“ und der Einführung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) konnte der Grundsatz „von Worten zu Taten“ im Landkreis Diepholz mit Leben gefüllt werden. Bedarfe, z. B. in den Bereichen Schule, Ausbildung und Beruf, konnten durch das Bildungsmonitoring schnell ermittelt und Maßnahmen zielgerichteter angeschoben werden.

Ganz konkret konnte beispielsweise eine Kooperation mit der Arbeitsagentur und dem Jobcenter geschlossen und das Projekt „Sprungbrett“, unsere Jugendberufsagentur, erfolgreich umgesetzt werden. Die Wirkung von „Sprungbrett“ wird durch die intensivere Kooperation der beteiligten Akteure erzielt. Daraus resultieren mehr Übergänge in Ausbildung, eine verbesserte Beratung sowie Unterstützung der Auszubildenden und somit mehr erfolgreich abgeschlossene Ausbildungen. Nicht zu vernachlässigen ist die gesellschaftliche Wirkung. Dem Arbeitsmarkt stehen dadurch mehr Fachkräfte zur Verfügung und weniger junge Menschen gelangen in den Leistungsbezug bzw. bleiben dort.

Auch eine regelmäßige Bildungsberichterstattung wäre ohne das Projekt nicht möglich gewesen. Die Arbeitsfelder MINT und digitale Bildung haben durch die Vernetzung der Akteure erheblich an Qualität gewonnen.

### **Wie kann Ihrer Meinung nach die wirkungsorientierte Steuerung im Landkreis Diepholz weiterentwickelt werden?**

Die Umsetzung einer datenbasierten Bildungsarbeit hat sich bewährt und gewährleistet auch in finanziell schwierigen Zeiten Entwicklung und Handlungsmöglichkeiten. Die Zusammenarbeit auf kommunaler Ebene sollte weiter ausgebaut werden. Dabei sollte im Blick behalten werden, Bildungsbenachteiligungen möglichst früh entgegen zu wirken. Zudem sehe ich Chancen in der Digitalisierung im Bildungsbereich.

**[diepholz.de/bildungsbuero](http://diepholz.de/bildungsbuero)**

Das Beispiel des Landkreises Diepholz unterstreicht die Relevanz von Vernetzung für den erfolgreichen Aufbau eines DKBM. Als Transferagentur fördern wir sowohl den Austausch der Kommunen untereinander als auch innerhalb der Verwaltung: Das DKBM-Netzwerk Niedersachsen bietet Fachkräften eine landesweite Plattform zum Wissens- und Erfahrungsaustausch. Die Zusammenarbeit vor Ort wird im Rahmen der modular aufgebauten Beratung gestärkt. Dabei hat der Landkreis Diepholz insbesondere das Format der Werkstätten genutzt, um sich fachdienstübergreifend Herausforderungen wie Fachkräfte sicherung und Chancengerechtigkeit zu widmen, innovative Lösungen zu entwickeln und so auch in Zukunft handlungsfähig zu sein.

# Bündnis für Bildung stärkt die Bildungslandschaft

## Hanse- und Universitätsstadt Rostock

Rostock versteht sich als Wissenschafts- und Bildungsstandort. In den Leitlinien der Stadtentwicklung bekennt sich die Stadt dazu, Bildung ganzheitlich zu betrachten und lebensbegleitendes Lernen mit Hilfe eines Bildungsmanagements zu organisieren. Durch die Teilnahme am Förderprogramm „Bildung integriert“ zwischen 2016 und 2021 konnten feste Strukturen geschaffen werden, um diese Ziele zu verfolgen. Eine für die Gestaltung der Rostocker Bildungslandschaft zentrale Institution ist das „Rostocker Bündnis für Bildung“.

Rostock verfügt über ein vielfältiges Bildungsangebot für alle Altersgruppen. Um eine Möglichkeit zum Diskurs zwischen den unterschiedlichen verwaltungsexternen und verwaltungsinternen Bildungsakteuren zu schaffen, wurde in Rostock die Form eines Bündnisses gewählt, an dem auch Bürgerinnen und

Bürger partizipieren können. So sind auch bildungsinteressierte Einzelpersonen Mitglied im Bündnis und können aktiv mitwirken. Zudem sind die Bildungskonferenzen öffentliche Veranstaltungen, an denen sich alle beteiligen können. Die Idee des Bündnisses sowie die Vorgehensweise der Gründung wurden mit einer verwaltungsinternen Arbeitsgruppe, der Querschnittsgruppe Bildung, beraten. Da der Wunsch bestand, das Bündnis breit aufzustellen, wurde die Bildungslandschaft vor der Gründung analysiert. In persönlichen Gesprächen mit potentiellen Partnerinnen und Partnern wurden Fragen besprochen sowie Hinweise und Ideen aufgegriffen.

Das „Rostocker Bündnis für Bildung“ ermöglicht eine auf Dauer angelegte Kooperation zwischen Akteuren der Rostocker Bildungslandschaft. Die Arbeit des Bündnisses fußt auf dem Bildungsleitbild der Hanse-



und Universitätsstadt Rostock, das im Rahmen der Projektförderung durch eine Arbeitsgruppe entworfen wurde. Nach einer fachlichen Begutachtung durch den Volkshochschulbeirat wurde es auch der Rostocker Bürgerschaft zur Kenntnis gegeben. Es beinhaltet neben einer Bildungsdefinition eine Selbstverpflichtung der Stadtverwaltung sowie Grundlagen und Ziele der Zusammenarbeit in der Rostocker Bildungslandschaft. Gegründet wurde das „Rostocker Bündnis für Bildung“ im Oktober 2019 im Rahmen einer öffentlichen Veranstaltung unter dem Motto „Wir wollen mehr werden“ in der Volkshochschule Rostock. Viele Bündnispartner aber auch andere Teilnehmende haben an dem Tag gezeigt, wie vielfältig Bildung in Rostock ist.

Im Rahmen des Bündnisses wurden unterschiedliche Arbeitsgruppen gebildet, um sich mit aktuellen Herausforderungen im Bildungsbereich zu beschäftigen. So diskutierten Akteure der politischen Bildung eine Studie zur lokalen Demokratieförderung und vereinbarten gemeinsame Aktionen zu den Themen

der politischen Bildung. Akteure der Umweltbildung initiierten gemeinsam mit dem Bildungsbüro die Zusammenarbeit mit dem vom BMBF geförderten „Kompetenzzentrum Bildung – Nachhaltigkeit – Kommune“ und setzten somit das Thema Bildung für nachhaltige Entwicklung auf die Agenda. Eine Arbeitsgruppe Bildungsmarketing hat die Arbeit aufgenommen und durch Beiträge im Städtischen Anzeiger und auf den Social-Media-Kanälen der Stadt Bündnispartner vorgestellt. Des Weiteren gibt es einen internen Newsletter „Rostocker Bündnis für Bildung“ zu Aktivitäten der Arbeitsgruppen und der Bündnispartner. Die verschiedenen Arbeitsgruppen haben sich eigene Ziele gesetzt, die Stück für Stück abgearbeitet werden. Nach dem Erreichen der Ziele können sich die Arbeitsgruppen auch wieder auflösen. Gleichzeitig ist zu erwarten, dass sich zukünftig neue Arbeitsgruppen- und Formen bilden, um sich zum Beispiel mit Themen wie ganztägiges Lernen oder Lernen durch Engagement zu befassen.

[rostock.de/buendnis-fuer-bildung](http://rostock.de/buendnis-fuer-bildung)

Seit 2019 begleitet die Transferagentur Brandenburg Rostock bei Aufbau und Weiterentwicklung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements mit dem Angebot von Reflexions- und Beratungsgesprächen sowie verschiedenen Veranstaltungsformaten. Dem Bildungsbüro ist es mit dem Rostocker Bündnis für Bildung gelungen, eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure entlang der Bildungskette zusammenzubringen. Es ermöglicht so eine Kooperation zwischen Bürgerinnen und Bürgern, Institutionen und Verwaltung mit gemeinsamer Zielsetzung: die Entwicklung der Rostocker Bildungslandschaft. Gleichzeitig wird die Bearbeitung vielfältiger Themen und Projekte durch die Bildung von Arbeitsgruppen ermöglicht und vom Bildungsbüro gerahmt, koordiniert und begleitet.

**Transferagentur Brandenburg**

# Bildungsportal für mehr Transparenz im Bildungsdschungel – Ein Interview mit Katharina Baarhs

Stadt Leverkusen



## Was bietet das Bildungsportal Leverkusen den Bürgerinnen und Bürgern sowie den Fachkräften der Stadt?

Aktuell, intuitiv, übersichtlich – das sind die Leitlinien des Bildungsportals Leverkusen. Bürgerinnen und Bürger jeden Alters können hier schnell und unkompliziert für sie passende Bildungsangebote finden. Vom Bildungsportal werden die Angebote direkt auf die passenden Seiten der Bildungseinrichtungen verlinkt, damit Suchende so schnell wie möglich ans Ziel kommen.

Jeder Bereich ist unterteilt in formale Bildung, Bildung in der Freizeit sowie Rat und Hilfe. Dazu kommen besondere Kategorien wie digitale Bildung, Übergang Schule-Beruf und Bildung für Neuzugewanderte sowie ein eigener Fachkräftebereich. Wenn Eltern also auf dem Bildungsportal unterwegs sind, um sich über die Schullandschaft zu informieren, fallen ihnen auch die verschiedenen Freizeitangebote aus Kultur, Sport und Wissenschaft ins Auge oder sie finden direkt noch einen Weiterbildungskurs für sich selbst. Die Bildungsberichte sind zur aktiven Nutzung prominent auf der Startseite verlinkt.

Auch ist das Bildungsportal ein wichtiger Baustein der Bildungsberatung. Wenn Ratsuchende die benötigte Information nicht finden, werden ihnen unter der Rubrik „Rat und Hilfe“ alle Ansprechpersonen für eine weiterführende Beratung angezeigt.

## Welche Herausforderungen gab es im Entstehungsprozess?

Am schwierigsten war der Start. Auch wenn wir Unterstützung in Verwaltung und Politik hatten, war er von viel Skepsis geprägt. Wir haben einen Workshop genutzt, um Wünsche und Ziele abzustecken. Vor allem die Verankerung des Bildungsportals in der städtischen Webseite und seine technische Umsetzung waren große Diskussionspunkte. Der Abstimmungs- und Vorbereitungsaufwand haben sich gelohnt. Mit einigen wenigen Zusatzmodulen konnte die städtische Webseite moderner und übersichtlicher gestaltet werden. Auch inhaltlich gab es viele Fragestellungen, die in einer Arbeitsgruppe mit allen relevanten Bildungsakteuren diskutiert worden sind: Was ist eigentlich Bildung? Wie soll das Portal strukturiert werden: nach Alter oder nach Thema, nach Anbieter oder nach Angebot? Vorbereitung und Moderation waren Schlüssel zur Lösungsfindung.

## Welche Rolle haben Sie als Bildungsmanagerin gespielt?

Ohne „Bildung integriert“ gäbe es heute kein Bildungsportal in Leverkusen. Als Bildungsmanagerin habe ich gemeinsam mit der Bildungskoordinatorin für Neuzugewanderte den Prozess koordiniert und moderiert. Wir haben unsere Netzwerke genutzt und waren federführend in der Konzepterstellung. Auch den Aufbau haben wir unterstützt und begleitet.



Screenshot Bildungsportal Leverkusen

### Wie geht es weiter mit dem Bildungsportal Leverkusen?

Das Bildungsportal wird von einer Kollegin im Bildungsbüro gepflegt und weiterentwickelt. Dazu gehört die regelmäßige Überprüfung, ob alles aktuell ist, ebenso wie Gespräche mit Anbietern zur Neugestaltung einiger Bereiche. Durch die zentrale Koordination kann zudem schnell und bedarfsgerecht

auf aktuelle Entwicklungen reagiert werden. Zum Beispiel wurde der gesamte Bereich „Bildung in der Freizeit“ während des Lockdowns in der Corona-Pandemie im ersten Halbjahr 2021 durch eine Seite ersetzt, auf der separat aufgeführt die digitalen Angebote zu finden waren.

**bildung.leverkusen.de**

„Bildung integriert“ war ein wichtiger Motor für die Umsetzung eines transparenten und bürgerorientierten datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements in Leverkusen. Gelingensbedingung war insbesondere, dass „Bildung integriert“ stets als Teil einer kommunalen Gesamtstrategie angesehen wurde. Frühzeitig konnte die langfristige personelle Kontinuität über die Verfestigung der Projektstelle umgesetzt werden – dies auch mit dem Ziel, eine hohe Akzeptanz der Maßnahmen bei der Fachöffentlichkeit zu schaffen. So konnte „Bildung integriert“ gezielt zur Weiterentwicklung von Strukturen in der Kommunalverwaltung und des Bildungsnetzwerks genutzt werden und erreichte im Zusammenspiel mit den hier tätigen fachlichen Akteuren einen hohen Wirkungsgrad. Das Bildungsportal bietet dabei mit seinem breiten Informationsangebot einen erlebbaren Mehrwert für die Bürgerinnen und Bürger.

# Mit „Bildung integriert“ zu mehr Bildungsteilhabe und Chancengerechtigkeit

Landkreis Saarlouis

Das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement (DKBM) im Landkreis Saarlouis arbeitet seit 2016 unter dem Motto „We never work alone“ mit dem Ziel, Chancengerechtigkeit und Bildungsteilhabe zu verbessern. Mit der dauerhaften Einrichtung der Stabsstelle Bildung wurden Rahmenbedingungen geschaffen, um interne und externe Kompetenzen und Ressourcen zusammen und zum nachhaltigen Erfolg zu führen.

In den drei Versorgungsbereichen Gesundheit, Jugendhilfe und Schule steigen die Fallzahlen von Schülerinnen und Schülern mit immer komplexer werdendem Hilfebedarf stark an. Diese Kinder und Jugendlichen können trotz der Inanspruchnahme von bestehenden Hilfs- und Therapieangeboten in keine Schule mehr integriert werden. Aus diesem Befund heraus wurde als erstes DKBM-Projekt 2016 das „schulische Rehabilitationszentrum“ umgesetzt. Voraussetzung war dabei eine Koordination der Versorgungsbereiche und ihrer Hilfsangebote sowie des Schulunterrichts. Ziel ist es, die Kinder und Jugendlichen zu stärken, um sie wieder in eine Regelschule und außerschulische Aktivitäten zu integrieren.

„Das System an den Jugendlichen anpassen, nicht andersherum“, das ist das Verständnis der koordinierenden Bildungsmanagerin und Schulentwicklerin. Die durchschnittliche Verweildauer bis zur Reintegration in eine Regelschule liegt bei etwa eineinhalb Jahren.

80 % der Teilnehmenden konnten wieder eine Regelschule besuchen und eine Berufsausbildung bzw. berufsvorbereitende Maßnahme aufnehmen. Das Schul-Reha-Zentrum, das zunächst als Pilotprojekt auf drei Jahre angelegt war, ist inzwischen dauerhaft verstetigt. Eine stetige Anpassung der Abläufe und Inhalte ist durch die Reha-Konzeptgruppe und die begleitende Koordinatorin im Rahmen einer integrativen Bildungsplanung gewährleistet.

Ein weiteres Bildungsprojekt wurde im Kontext der Schulschließungen während der Corona-Pandemie entwickelt. Um den vom Wegfall des Essensgeldzuschusses betroffenen Familien einen kleinen Ausgleich zu verschaffen, entstand in Kooperation mit dem Gesundheitsmanagement die Idee der „Bärenhunger-Familienkochbox“. „Wenn das Essen schon nicht in die Schule kommt, dann bringen wir es zu den Familien.“ Das war im Frühjahr 2020 der Grundgedanke mit dem Ziel, gesundheitsförderliches Verhalten niedrigschwellig in die Familien zu bringen und damit einen Beitrag zur Gesundheitsbildung und Chancengerechtigkeit zu leisten.

Die etablierten DKBM-Strukturen ermöglichen einen schnellen und erfolgreichen Start des Projektes. 1.200 Familien wurden über das Jobcenter und das Jugendamt angeschrieben, davon meldeten sich 265 zurück. Durch die entstandenen Netzwerke in die Zivilgesellschaft konnten zahlreiche Sponsoren für das Projekt begeistert werden. Die Familien bekamen



Chancengerechtigkeit und Bildungsteilhabe sind die Voraussetzung für ein selbstbestimmtes Leben. Das DKBM ermöglicht uns, dass wir auf Grundlage fundierter Daten unseren Bürgerinnen und Bürgern in allen Lebensphasen passgenaue Bildungsangebote machen können und so die Bildungschancen für alle verbessern. Das DKBM ist mit seiner vernetzenden Arbeitsweise ein wichtiger Baustein in der Landkreisverwaltung, um die Bildungslandschaft im Landkreis Saarlouis fit für die Zukunft zu machen.

**Landrat Patrik Lauer**  
Landkreis Saarlouis



Packen der Familienkochboxen

über einen regionalen Caterer die Boxen ins Haus geliefert. In den Boxen befanden sich die passenden Zutaten zu alltagstauglichen, preiswerten und gesunden Rezepten mit passenden Kochvideos, die über einen QR Code abgerufen werden konnten. So wurde die Umsetzung insbesondere bei eventuell bestehenden sprachlichen Barrieren erleichtert. Neben der Ernährung waren zudem Bewegung und Entspannung als Teil der Gesundheitsbildung Bestandteil der Familienkochbox. Videos, Podcasts, Bastel-Ideen und Wettbewerbe vom besten Kochvideo bis zum schönsten Lebkuchenhaus sollten zum Mitmachen motivieren und somit das informelle Lernen unterstützen.

Die Bärenhunger-Familienkochbox wurde von der DAK und Der Spiegel (online) ausgezeichnet und hat aufgrund des großen Erfolges vom Kreistag für die nächsten drei Jahre ein eigenes Budget genehmigt bekommen. So kann im Sinne der Nachhaltigkeit der positive Kontakt zu den Familien gehalten, vertieft und immer wieder genutzt werden, um die Themen Beteiligung, Integration und informelles Lernen zu besetzen. Für die nächste Runde der Kochboxen werden die Gruppe der Alleinerziehenden und deren alltägliche Herausforderungen in Kooperation mit dem Jobcenter, dem Jugendamt und den Vereinen vor Ort in den Fokus genommen.

[kreis-saarlouis.de/Stabsstelle-Bildung.htm](http://kreis-saarlouis.de/Stabsstelle-Bildung.htm)

Gemeinsam mehr erreichen – das gilt unbedingt für den Aufbau kommunaler Bildungslandschaften. Am Landkreis Saarlouis wird das besonders deutlich. Als erste Kommune nahm der Landkreis die Zusammenarbeit mit der Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland auf. In den letzten sieben Jahren hat die Transferagentur den Landkreis begleitet und mit gezielten Interventionen unterstützt. So auch mit einem Workshop zur Entwicklung strategischer Ziele, bei dem die Idee für ein „Zentrum für schulische Förderung und Rehabilitation“ entstand. Über die Zeit hat der Landkreis tragfähige Strukturen aufgebaut, die auch in Krisensituationen wie der Pandemie ein schnelles, kooperatives Handeln erlauben.

**Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland**

# #DigitalerDonnerstag und #DigitalerDienstag für mehr Medienkompetenz in der Region

## Stadt Flensburg

Der „Digitale Dienstag“ und der „Digitale Donnerstag“ sind lokale Fortbildungsangebote für die Region Flensburg, um den Herausforderungen der Digitalisierung zu begegnen. Der „Digitale Donnerstag“ richtet sich an alle an Bildung interessierten Personen (z.B. Lehrkräfte, Hochschulpersonal, Studierende) der Stadt Flensburg und des Umlandes und greift das Thema „Lernen mit und über digitale Medien im Schulunterricht“ auf. Zu den Themen der Angebote gehören bspw. zeitgemäße digitale Lehr- und Lernsettings. Der „Digitale Dienstag“ ist ein Angebot für pädagogische Fachkräfte aus verschiedenen Bereichen des lebensbegleitenden Lernens zu übergreifenden Themen im Bereich Medienkompetenz.

Durch den Aufbau eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) im Rahmen des Programms „Bildung Integriert“ und die zusätzlichen Ressourcen konnte sich die Stadt Flensburg im besonderen Maße für die Qualifikation von Fachkräften im Bildungsbereich einsetzen und Strukturen etablieren, um dieses Engagement fortzuführen. Im Jahr 2018 zeichnete sich im Rahmen der Vorbereitungen auf den „Digitalpakt Schule“ in einer Steuerungsgruppe mit Vertreterinnen und Vertretern der Stadt Flensburg, den Schulen, den Schulaufsichten und dem Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen Schleswig-Holstein (IQSH) ab, dass der Bedarf an den Schulen hinsichtlich regionaler Fortbildungen zum Thema digitale Medien sehr groß ist. Daraus entstand die Idee eines wöchentlichen, niederschwelligen

Angebotes, das kompetente Referentinnen und Referenten in die Region holt und Lehrkräfte dafür gewinnt, Erfahrungen aus ihrer eigenen Praxis weiterzugeben.

Ende 2019 wurde das erste Programm des „Digitalen Donnerstags“ entwickelt. Die Veranstaltungen finden in der Europa-Universität Flensburg oder – soweit pandemiebedingt notwendig – im digitalen Raum statt. Die Universität bietet dafür die besten Voraussetzungen, denn sie möchte Bildungspraxis vor dem Hintergrund von Digitalität bestmöglich gestalten und begleiten – und dies vor allem in der Lehrerinnen- und Lehrerbildung. Seitdem hat sich der „Digitale Donnerstag“ zu einem etablierten Fortbildungsformat für die gesamte Region entwickelt. Das Besondere daran ist, dass es von aktiven Lehrkräften initiiert wurde und die Veranstaltungsangebote an die Bedürfnisse in der Region angepasst und gemeinsam vor Ort weiterentwickelt werden.

Doch nicht nur im Bereich Schule ist die Nachfrage nach Fortbildungen zu digitalen Medien groß. Aus Gesprächen innerhalb der Stadtverwaltung Flensburg entwickelte sich 2021 das für alle Fachkräfte, beispielsweise aus Schule, Kita, Jugendzentren oder Hochschulen offene Angebot des „Digitalen Dienstags“, das verschiedene Aspekte von Medienkompetenz aufgreift.



„Die Digitalisierung unserer Schulen und das Fördern von Wissen im Umgang mit digitalen Medien liegt uns in Flensburg besonders am Herzen. Der „Digitale Donnerstag“ und „Digitale Dienstag“ sind eines von vielen Beispielen für Themen und Prozesse, die wir mit dem Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring nun aufgreifen können und deren Umsetzung ohne die Etablierung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements nicht möglich gewesen wäre.“

**Oberbürgermeisterin Simone Lange**  
Stadt Flensburg



Beide Formate sind aus einer einzigartigen Kooperation zwischen dem IQSH, hier insbesondere mit Unterstützung aus dem Programm SINUS-SH, der Europa-Universität Flensburg, der Stadt Flensburg und dem Offenen Kanal Flensburg (im Zusammenhang mit dem „Digitalen Dienstag“) hervorgegangen.

Koordiniert und entwickelt werden beide Angebote aus einem multiprofessionellen Kreis. Dazu gehören Lehrkräfte, Kolleginnen und Kollegen der Europa-Universität Flensburg, des Offenen Kanals Flensburg und der Stadt. Das Bildungsmanagement unterstützt die Koordination der Akteure, konzeptionelle Abstimmungen und die Öffentlichkeitsarbeit.

Voraussetzung für die gute Zusammenarbeit der Akteure sind die zur Verfügung stehenden personellen Ressourcen, die institutionalisierte Art des Zusammenarbeitens, ein erkennbarer Mehrwert für alle Beteiligten sowie engagierte, zuverlässige und gut vernetzte Gruppenmitglieder. Herausforderungen in der Zusammenarbeit liegen darin, die unterschiedlichen

Ziele und Zielgruppen der Institutionen miteinander zu vereinen sowie die Zuständigkeiten und -grenzen miteinander auszuloten. Vonseiten des Bildungsmanagements besteht die Herausforderung auch darin, immer wieder für die Notwendigkeit und den Mehrwert einer kooperativen Zusammenarbeit zu werben, die über institutionelle Zuständigkeiten hinausgeht.

Zukünftige Themen werden zum einen das Qualitätsmanagement in Form einer Evaluation der Angebote sowie eine noch engere Zusammenarbeit mit dem IQSH sein. Mit dem Landesprogramm „Zukunft Schule im digitalen Zeitalter“ können regionale Fachberatungen und Medienfachberatungen in multiprofessionellen Teams mit weiteren bedarfsgerechten Formaten nach dem Vorbild des „Digitalen Donnerstags“ das regionale fachliche und überfachliche Fortbildungsangebot erweitern.

[flensburg.de/bildungsplanung](http://flensburg.de/bildungsplanung)

Der „Digitale Donnerstag“ und „Digitale Dienstag“ sind hervorragende Beispiele dafür, wie durch die Kooperation multiprofessioneller Bildungsexpertinnen und -experten ein Qualifizierungsangebot für Fachkräfte entsteht, das über die Stadtgrenze hinaus in die Region strahlt. Die zeitgemäßen Formate erlauben eine Teilnahme auch aus der ländlichen Peripherie heraus. Durch die Beteiligung des Landes und der Hochschule gelingt es der Stadt Flensburg, kommunale Bildungspolitik mit bildungsbezogener Landespolitik zu verknüpfen. In Gesprächen mit anderen Kommunen stößt das Projekt regelmäßig auf großes Interesse, da es einen aktuellen fachlichen Weiterbildungsbedarf mit regionaler Expertise verbindet und dabei stark an der Praxis orientiert ist.

# Demokratie als Bildungsthema

## Stadt Neustadt an der Weinstraße

Demokratiebildung fördert vielfältige bildungsrelevante Kompetenzen, darunter Sozial- und Kommunikationskompetenz, Toleranz und Kritikfähigkeit. Als das Neustadter Bildungsbüro im Jahr 2016 startete, hieß sein erster Arbeitsschwerpunkt „Demokratische Beteiligung in Neustadt stärken“. Demokratieförderung erstreckt sich dabei über die gesamte Bildungsbiografie und wird sowohl in formalen, non-formalen als auch informellen Bildungsbereichen vermittelt.

Zunächst wurde der Schwerpunkt in der internen Lenkungsgruppe priorisiert. Anschließend hat der VHS-Ausschuss dem Bildungsbüro den Auftrag zur Umsetzung erteilt. In einem partizipativen Prozess haben daraufhin Vertreterinnen und Vertreter aus Verwaltung, Politik, Bildungsinstitutionen und Zivilgesellschaft von Jung bis Alt im Rahmen einer „Kooperationswerkstatt“ über konkrete Projekte beraten und übergeordnete Leitlinien festgehalten. Diese zielen auf die Transparenz über Demokratieangebote, -akteure, Politik und Verwaltung, den Strukturaufbau und die Netzwerkarbeit sowie die Verbindung von sozialer Arbeit/Sozialpädagogik und Bildung ab. Sie setzen den Anstoß zu kurzfristig zu realisierenden, „kleineren“ Projekten und zur Etablierung von Demokratie als „Marke“.

Als schneller Einstieg in konkrete Maßnahmen der Demokratiebildung hat sich das „Komm mit!“- Projekt bewährt, das inzwischen jedes Jahr stattfindet. In einem dreimonatigen Politikpraktikum besuchen Jugendliche ab der 9. Klasse mit ihrem Mentor oder

ihrer Mentorin aus der Kommunalpolitik die Stadtrats-, Ausschuss- und Fraktionsitzungen. Sie bereiten die Termine gemeinsam vor und nach. Somit erleben die Jugendlichen hautnah mit, welche Aushandlungsprozesse notwendig sind und wie vielseitig unterschiedliche Interessenlagen sein können. Immer wieder melden Jugendliche im Anschluss zurück, dass sie sich vorstellen können, später (kommunal-) politisch aktiv zu werden oder sich ehrenamtlich zu engagieren.

Mit der Verantwortungsgemeinschaft, die aus der „Kooperationswerkstatt“ entstand, wurde ein außerordentlich verlässliches und schlagkräftiges Netzwerk aufgebaut. In einem jährlichen Netzwerktreffen haben alle Akteure die Gelegenheit, sich zu präsentieren, sich gegenseitig kennenzulernen, auszutauschen und neue Kooperationen einzugehen. Bei den Netzwerktreffen werden regelmäßig neue Schwerpunkte oder konkrete Ideen zur Weiterentwicklung der Demokratielandschaft entwickelt. Diese greift die Kerngruppe Demokratie auf. Sie besteht aus ca. zehn Personen in vielfältiger Zusammensetzung und plant die konkrete Umsetzung von Projekten. Koordiniert wird das Ganze zentral vom kommunalen Bildungsbüro.

Die regelmäßige Bestandsaufnahme und Datenerhebung durch das Bildungsmonitoring bietet belastbare Handlungs- und Entscheidungsgrundlagen. Vierteljährliche Faktenchecks beschäftigen sich u. a. mit der Gruppe der Erstwählerinnen und Erstwähler, dem Vertrauen in die Demokratie oder mit den Wahlergebnissen.



Durch „Bildung integriert“ konnte eine umfassende Bildungsstrategie entwickelt werden. Insbesondere die Demokratiebildung nimmt dabei einen besonderen Stellenwert ein. Dies hat auch unser Stadtrat durch einen Grundsatzbeschluss zur „Profilierung von Neustadt an der Weinstraße als Demokratiestadt“ bestärkt. Und nun, nach Abschluss des Projekts, wurde die neue Abteilung „Demokratie – und Ehrenamtsförderung – kommunales Bildungsbüro“ geschaffen.

**Oberbürgermeister Marc Weigel**  
Neustadt an der Weinstraße



nissen in Neustadt im Vergleich zu denen der Landtags- und Bundestagswahlen. In Schul- und Kita-befragungen wird regelmäßig erhoben, welche Beteiligungsmöglichkeiten und Demokratieangebote an den Einrichtungen bestehen. Viele nutzen die Formate „Kinderparlament“ oder „Klassenrat“. Die Häufigkeit der Besuche außerschulischer Lernorte wie der Gedenkstätte für NS-Opfer in Neustadt oder des Hambacher Schlosses lassen sich hierbei ebenfalls ablesen. Ausgehend von diesen Ergebnissen können gezielte Anreize zur intensiveren Nutzung oder Wahrnehmung von Angeboten gesetzt werden.

Während der Projektlaufzeit von „Bildung integriert“ konnten funktionierende Strukturen aufgebaut werden. Mit der gelungenen Verfestigung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements wurde die neue Abteilung „Demokratie- und Ehrenamtsförderung – kommunales Bildungsbüro“ eingerichtet. Somit ist gewährleistet, dass sowohl die Demokratiebildung als auch die weiteren Themen wie MINT, BNE und Fachkräfte sicherung in der zukünftigen bildungsstrategischen Arbeit nachhaltig verankert sind.

[neustadt.eu/Bürger-Leben/Bildung/Bildungsbüro](http://neustadt.eu/Bürger-Leben/Bildung/Bildungsbüro)

„Aus dem Projekt in die Struktur“ ist der strategische Leitsatz im Aufbau des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) in Neustadt. Die Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland unterstützte dies mit einem Workshop zur Zielentwicklung und empfahl das Projekt „Komm mit!“ als Einstieg. Als das Bildungsbüro mit diesem und weiteren Projekten erste Erfolge verzeichnete, folgte der Aufbau einer Verantwortungsgemeinschaft für die Demokratiebildung. In der Kooperationswerkstatt wurden die Arbeit der Akteure aufgegriffen, Ziele erarbeitet, gemeinsame Projekte formuliert und Vereinbarungen zur Zusammenarbeit getroffen. Hier noch als Pilot durchgeführt, ist die Kooperationswerkstatt heute ein Standardformat der Transferagentur zur Unterstützung des DKBM-Aufbaus.

**Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland**

## Einblicke aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitforschung des Förderprogramms

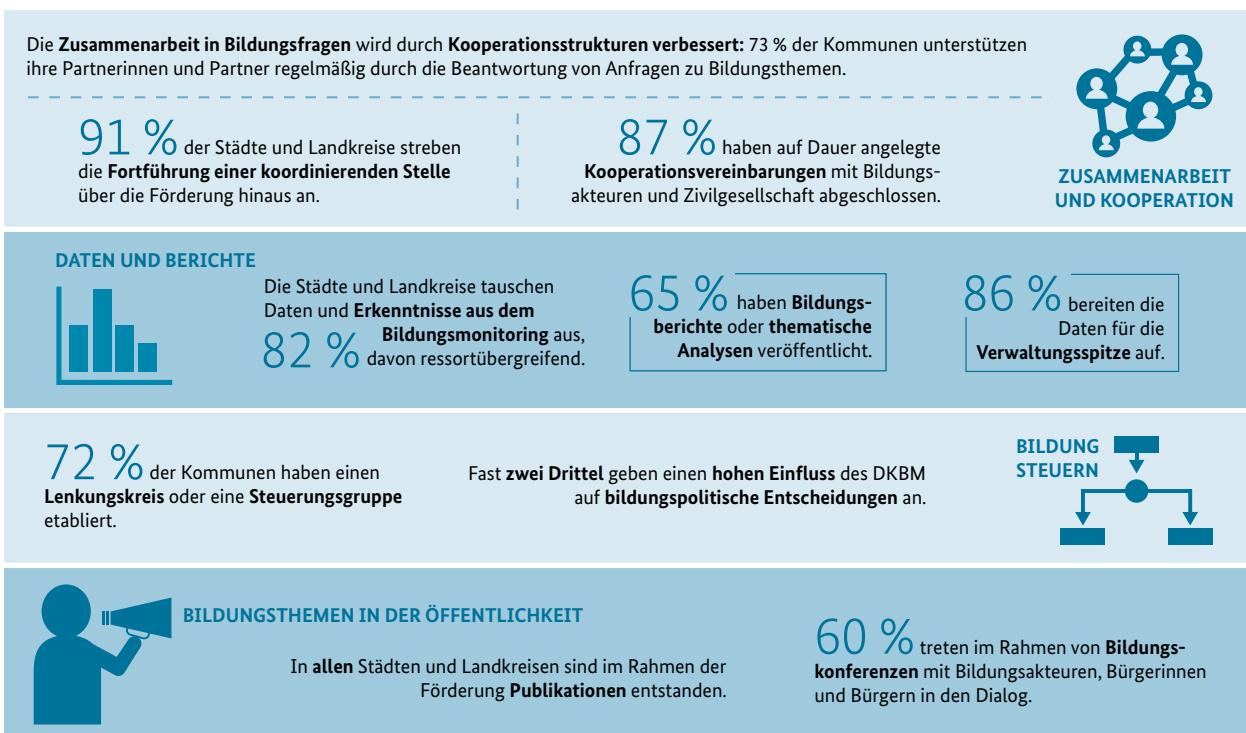
Das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) begleitete das Förderprogramm „Bildung integriert“ zwischen 2017 und 2021 wissenschaftlich. Es hatte den Auftrag, Gelingensbedingungen und Synergieeffekte zu identifizieren und die Erreichung der förderpolitischen Ziele zu bewerten.

Die Analysen zeigen, dass zentrale Ziele erreicht werden konnten. Alle geförderten Kommunen halten durch das Programm nunmehr interne und externe Kooperationsstrukturen und -prozesse vor, um die Zusammenarbeit in Bildungsfragen zu verbessern. Sie nutzen das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement (DKBM) zunehmend zur bildungspolitischen Steuerung. Dies spiegelt sich in vielfältiger Art und Weise wider: Unter anderem werden gewonnene Daten für die Verwaltungsspitze und für politische Akteure aufbereitet sowie in politischen Gremien vorgestellt und genutzt, um bildungspolitische Entscheidungen zu stützen. Das Bildungsmonitoring deckt Daten aus dem gesamten Spektrum des lebens-

langen Lernens ab. Als Schwerpunkte werden von den Kommunen am häufigsten Bildungsübergänge behandelt, Sozialraumanalysen gemacht und Themenfelder wie Migration und Demographie untersucht. Auch Themen wie Fachkräftemangel, Inklusion, Teilhabe oder Digitalisierung werden aufgegriffen.

Wie von der Förderrichtlinie angestrebt, finden die Daten aus dem Bildungsmonitoring in allen Kommunen abteilungsübergreifend Verwendung. Zunehmend werden sie auch von politischen Akteuren und solchen aus der Zivilgesellschaft für Steuerungsprozesse im Bildungsbereich genutzt. Der Wissenstransfer spielt in allen geförderten Projekten eine große Rolle: Alle Kommunen im Programm berichten über Publikationen, die im Rahmen der Förderung entstanden sind. Mehrheitlich handelt es sich dabei um thematische Analysen zu einzelnen Teilbereichen der Bildung, etwa die Hälfte der geförderten Kommunen hat umfassende Bildungsberichte erstellt.

### Abbildung 1: Erfolgreiche Strukturen für die Bildungsgestaltung vor Ort



## Bildungsmanagementstrukturen sind nachhaltig

Ziel eines strukturbildenden Programms wie „Bildung integriert“ ist es, dass die entwickelten Ansätze nach Förderende weitergeführt werden. Im Falle des DKBM lässt sich beobachten, dass in vielen Kommunen koordinierende und steuernde Strukturen wie z. B. ein Bildungsbüro oder ein Lenkungskreis über die Förderung hinaus Bestand haben. 91 % der geförderten kreisfreien Städte und Landkreise geben an, die koordinierende Stelle auch nach Ende der Projektlaufzeit fortzuführen. In ca. der Hälfte der Kommunen findet dies auch im kommunalen Stellenplan ihren Niederschlag. In den übrigen Kommunen ist man hinsichtlich einer Fortführung optimistisch, da die Zufriedenheit mit den Arbeiten des DKBM innerhalb der Verwaltung und seitens der Verwaltungsspitzen hoch ist. Eine Verfestigung der etablierten Lenkungskreise und Steuerungsgruppen geben mit 92 % fast alle Kommunen an.

Eine weitere Etablierung der Programminhalte beschränkt sich nicht nur auf Strukturen innerhalb der Kommunalverwaltung. Auch externe Netzwerke und Austauschformate werden nach Ende der Förderperiode weiter unterhalten. Beispiele dafür sind die auf Dauer angelegten Kooperationsvereinbarungen und die Bildungskonferenzen. In 85 % der Städte und Landkreise, die Bildungskonferenzen veranstaltet haben, sollen diese auch über die Förderung hinaus stattfinden.

Ein Fazit der wissenschaftlichen Begleitung ist: Je besser der Ausbau von Managementstrukturen im Bereich Bildung während der Förderung gelungen ist, desto höher ist auch die Chance auf Verfestigung. Dabei kommen Kooperationsstrukturen – intern als auch extern – die größte Bedeutung zu.

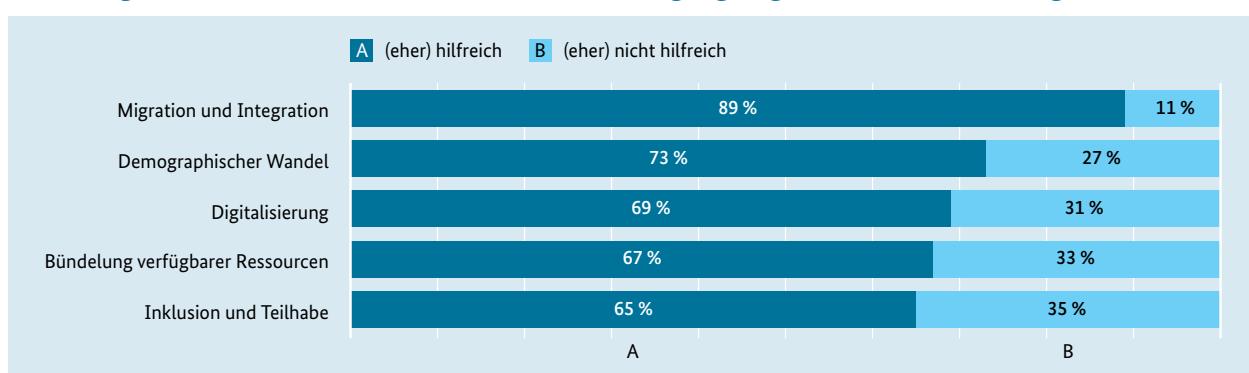
## Bildungsmanagementstrukturen helfen bei der Bewältigung kommunaler Herausforderungen

Die Analysen im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung zeigen, dass die Strukturen und Prozesse, die im Rahmen des DKBM aufgebaut und weiterentwickelt werden, nicht nur für das Thema Bildung relevant sind. Etablierte Kooperationsstrukturen innerhalb und außerhalb der kommunalen Verwaltung bringen die Möglichkeit mit, auch auf andere kommunale Herausforderungen zu reagieren, die Abstimmungsprozesse unterschiedlicher Akteure erfordern. Mit Hilfe einer empirischen Datengrundlage und einer kontinuierlichen Bildungsberichterstattung können dabei frühzeitig Handlungsbedarfe aufgedeckt werden.

Die geförderten Kommunen wurden gebeten anzugeben, vor welchen Herausforderungen sie aktuell stehen. Mit 96 % wird von nahezu allen Kommunen die Digitalisierung genannt, gefolgt von der Corona-Pandemie und Inklusion/Teilhabe mit 90 % sowie den Themen Migration und Integration mit 89 %. Auch die Bündelung verfügbarer Ressourcen spielt für fast alle befragten Kommunen eine wichtige Rolle (86 %). Weitere 84 % führen explizit den demographischen Wandel als kommunale Herausforderung an.

Danach gefragt, wie hilfreich das DKBM bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen ist, wurde es für das Themenfeld Migration und Integration mit 89 % am häufigsten als (eher) hilfreich klassifiziert (vgl. Abbildung 2). Neben der Förderung von „Bildung integriert“ nahmen die meisten kreisfreien Städte und Landkreise auch an der BMBF-Richtlinie „Kommunale

**Abbildung 2: Wie hilfreich ist das DKBM bei der Bewältigung folgender Herausforderungen?**



Koordinierung der Bildungsangebote für „Neuzugewanderte“ teil. Hier zeigt sich, dass Strukturen und Prozesse von beiden Förderungen profitiert haben und Synergieeffekte entstanden sind. 73 % geben an, dass die Prozesse und Strukturen des DKBM im Kontext des demographischen Wandels und weitere 69 % bei der Bewältigung der Herausforderung Digitalisierung (eher) helfen. Ca. zwei Drittel sehen darüber hinaus auch bei der Bündelung verfügbarer Ressourcen und beim Umgang mit Inklusion und Teilhabe eine Hilfe im etablierten DKBM.

### Bildungsmanagementstrukturen unterstützen die Gestaltung der digitalen Transformation

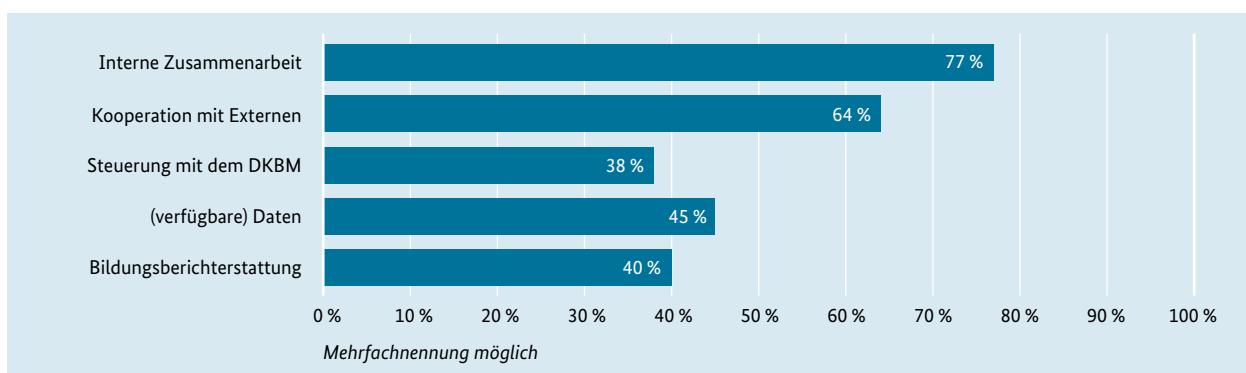
Die digitale Transformation hat im Zuge der Corona-Pandemie nochmal Fahrt aufgenommen. Der rasche Wechsel auf digitales Home-Office und Home-Schooling stellte nicht nur Unternehmen, sondern auch Städte und Landkreise vor große Herausforderungen. Das DKBM hilft bei der Gestaltung der Digitalisierung. Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung wurde erfasst, wie die Strukturen und Prozesse hier wirken (vgl. Abbildung 3). Die Antworten zeigen, dass Kooperationsstrukturen innerhalb und außerhalb der kommunalen Verwaltung als wichtigste Elemente eingeschätzt werden. 45 % der Kommunen geben an, dass eine systematische Datenbasis hilfreich ist, um die Digitalisierung zu gestalten, z.B. Daten zu den Schulen, um Gelder aus dem Digitalpakt zu beantragen. Die Analysen zeigen zudem die Bedeutung von steuernden Strukturen in den Kommunen bei der Umsetzung der digitalen Transformation.

### Fazit und Ausblick aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitforschung

Kommunale Bildungsmanagementstrukturen im Bereich Bildung konnten durch die Förderung durch „Bildung integriert“ erfolgreich aufgebaut und weiterentwickelt werden. Die größten Strahleffekte konnten in Städten und Landkreisen beobachtet werden, die bereits interne und externe Kooperationsstrukturen etabliert hatten und wo es eine gemeinsame Zielausrichtung der Verwaltung und Politik hinsichtlich des datenbasierten Arbeitens gab. In diesen Kommunen wurden verfügbare Ressourcen konzentriert für den Ausbau des Bildungsmonitorings und zielgerichtet zur Behandlung von für die Kommune relevanten Themen verwendet. Dies führte schließlich zur Möglichkeit, datenbasierte bildungspolitische Entscheidungen treffen zu können. An diesen Punkt zu kommen ist allerdings ein langjähriger Prozess. So zeigt sich über alle Ergebnisse hinweg ein positiver Effekt der Förderdauer: Städte und Landkreise, die länger am Programm teilgenommen haben, konnten ihre Strukturen und Prozesse des DKBM nachhaltiger etablieren als andere.

An vielen Stellen gibt es weiterhin Entwicklungs-potential, bspw. im Bereich der kontinuierlichen Bildungsberichterstattungen, Partizipation von Bürgerinnen und Bürgern bei der Gestaltung der Bildungslandschaft oder mit Blick auf drängende gesellschafts- und bildungspolitische Handlungsfelder. Kommunale Bildungsmanagementstrukturen können dazu genutzt werden, diesen Herausforderungen erfolgreich zu begegnen.

**Abbildung 3: Welche Elemente des DKBM sind bei der Bewältigung der Herausforderung Digitalisierung besonders hilfreich?**



# Neue Perspektiven für die Bildungsorganisation der Kommunen

**Dieter Euler/Peter F.E. Sloane**

## Bildungspolitik zwischen Vision und Realisation ...

Folgt man den Schlagzeilen der Medien, dann dominieren in der Bildungspolitik Herausforderungen wie der Abbau von Bildungsbenachteiligungen, eine Bildung für nachhaltige Entwicklung, kulturelle Bildung, digitale Bildung oder die Sicherung des Fachkräftenachwuchses. Sozusagen die großen Geldscheine der Bildungspolitik! Vor Ort in der kommunalen Bildungsarbeit äußern sich die Erwartungen der Bürgerinnen und Bürger jedoch zumeist in pragmatischen Forderungen wie beispielsweise: kein Unterrichtsausfall in den Schulen, wohnortnahe Bildungsangebote, finanzierte Angebote für alle Altersgruppen, kompetente Bildungsberatung. Für die kommunale Bildungsarbeit bedeutet dies, die großen Geldscheine der Bildungspolitik in Kleingeld zu wechseln, mit dem die Erwartungen, Sorgen und Forderungen vor Ort beglichen werden können.

Im schlechtesten Fall bleiben die bildungspolitischen Herausforderungen abstrakte Rhetorik, während in den Kommunen Bildungsfragen unabgestimmt zwischen den Ämtern verwaltet werden. Im besten Fall werden die Herausforderungen in strategische Bildungsprogramme auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene übersetzt und auf dieser Grundlage im Rahmen eines gestaltenden Bildungsmanagements professionell und dynamisch bearbeitet. Damit ist das Spannungsfeld zwischen Vision und Realisation skizziert, zugleich aber auch mit dem Verständnis eines kommunalen Bildungsmanagements eine Zielperspektive formuliert.

## Leitbild einer agilen Bildungsgestaltung ...

Wie lässt sich das Bild eines modernen, kommunalen Bildungsmanagements genauer schärfen? In der Wirtschaft kursiert in diesem Zusammenhang das Schlagwort der „agilen Organisation“. Damit wird ein Organisationstyp gekennzeichnet, der schnell auf unvorhersehbare, sich innovationsrasant vollziehende Entwicklungen reagieren kann. Die Gestaltung von Bildungsaufgaben erfolgt im Verständnis einer agilen Organisation strategie-, daten- und qualitätsbasiert sowie kooperativ im Zusammenwirken der mit Bildung befassten Ämter und zwischen Bildungsverwaltung und Zivilgesellschaft.

Was bedeutet dies konkret? Strategiebasiert bringt zum Ausdruck, dass die Ziele und Prioritäten der kommunalen Bildungsarbeit als Teil einer kommunalen Bildungslandschaft geplant werden. Es besteht eine kohärente Bildungsstrategie für die Kommune. Datenbasierung erfasst den Anspruch, dass wesentliche Informationen zu den relevanten Bildungsthemen systematisch erhoben und ausgewertet werden. Dies legt die Grundlage für eine kontinuierliche Bildungsberichterstattung und die Möglichkeit, bildungspolitische Themen evidenzbasiert zu diskutieren und daraus resultierende Entscheidungen sachlich fundiert zu treffen. Qualitätsbasiert meint nicht nur das Streben nach einer professionellen Umsetzung, sondern im Rahmen eines Qualitätskreislaufes die regelmäßige Überprüfung, ob die strategischen Ziele erreicht wurden. Daraus lassen sich Folgeaktivitäten insbesondere für jene Bereiche ableiten, in denen Verbesserungsmöglichkeiten erkannt werden. Kooperation stellt in diesem Zusammenhang ein tragendes Prinzip der Umsetzung und Gestaltung in der kommunalen Bildungsarbeit dar. So sollten im Innenbereich der kommunalen Bildungsorganisation Gremien und Abläufe bestehen, in denen übergreifende Bildungsthemen koordiniert entschieden und bearbeitet werden. Im Außenverhältnis werden externe Organisationen und die Öffentlichkeit nicht

als Störfaktoren verstanden, sondern regelmäßig in Bildungsfragen informiert und konsultiert. Im Idealfall verstärken sich die Aktivitäten des staatlichen Bildungsmanagements mit dem Engagement und den Ideen zivilgesellschaftlicher Initiativen. Diese Öffnung gegenüber der Zivilgesellschaft korrespondiert mit einer proaktiven Öffentlichkeitsarbeit im Bildungsbereich, d. h. Bildungsinformationen werden nicht nur anlässlich von Nachfragen der Bürgerinnen und Bürger ausgegeben, sondern aktuelle, auch kontroverse Bildungsthemen werden in den öffentlichen Diskurs hineingetragen.

### Realität der Vielfalt ...

Doch wie sieht die Realität in den 400 Kommunen in Deutschland aus? Inwieweit sind die skizzierten Komponenten einer Bildungsorganisation in der Kommune bereits realisiert?

Bezogen auf die skizzierten Ansprüche eines kommunalen Bildungsmanagements zeigten die meisten Kommunen bis vor einigen Jahren einen ausgeprägten Entwicklungsbedarf. So existierte beispielsweise nur in wenigen Kommunen eine strategische Zielausrichtung für die Gestaltung der kommunalen Bildungsaktivitäten. Auch wenn viele Kommunen mit der Erstellung eines Bildungsberichts eine wesentliche Grundlage für eine datenbasierte Entscheidungsbildung im Bildungsbereich geschaffen haben, blieb die systematische Verknüpfung mit der Strategiebildungs- und Handlungsebene zumeist noch in den Anfängen. Formen der Kooperation zwischen den Bildungsakteuren in der Kommune bestanden häufig punktuell, auch die aktive Einbindung der Zivilgesellschaft in die kommunale Bildungsarbeit steckte vielerorts noch in den Anfängen. Jenseits dieser allgemeinen Tendenz zeigte sich in den 400 Kommunen eine große Vielfalt, mit zahlreichen Beispielen einer guten Praxis.

### Transfer organisieren ...

An dieser Stelle setzte die „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“ an. Im Rahmen dieser Initiative konnten innovationsbereite Kommunen in ihren Gestaltungs- und Veränderungsprozessen von Transferagenturen begleitet und beraten werden. Bundesweit übernahmen neun Transferagenturen an dreizehn Standorten diese Aufgabe. Im Förderprogramm „Bildung integriert“ wurden parallel dazu mehr als 130 Kreise und kreisfreie Städte mit dem Ziel gefördert, in der Kommune ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement aufzubauen. In vielen dieser Kommunen entstanden erfolgreich Beispiele, die für einen Transfer in andere Kommunen nutzbar gemacht werden können.

Doch wie kann ein solcher Transfer gelingen? Das Kopieren einer entwickelten Innovation von Kommune A nach Kommune B erweist sich bereits nach kurzem Nachdenken als zu einfach. Ein Beispiel mag dies illustrieren: Pädagogische Drillmethoden mögen in bestimmten Staaten zu erfolgreichen PISA-Ergebnissen führen, auf deutsche Schulen sind diese Erfahrungen jedoch nur bedingt übertragbar. Umgekehrt mag die duale Berufsausbildung unter den spezifischen politischen und kulturellen Bedingungen in Deutschland funktionieren, ein einfacher Transfer in Länder mit anderen Ausgangsbedingungen erweist sich jedoch als schwierig. Transferprozesse sind voraussetzungsreich. Eine Transfernachfrage muss zunächst erkannt, analysiert und als konkreter Bedarf definiert werden, um auf dieser Grundlage zu untersuchen, ob bestehende Transferangebote prinzipiell passen und auf den Bedarf angepasst werden können.

Es geht um den Transfer von guten Beispielen, von entwickelten Problemlösungen, Innovationen und Erfahrungen von ihren Entwicklern zu neuen Nachfragern. Dieser Transfer wird nur gelingen, wenn die Lösungen der einen zu den Problemen der anderen passen. Ein solcher Transfer ist dabei kein Kopiervorgang, sondern er erfordert mehr oder weniger umfangreiche Anpassungen an die Bedarfslage der Nachfrager. Die Transferagenturen haben in den letzten Jahren eine sichtbare Position als Beratungsstelle für die Kommunen entwickelt. Sie wirken als Unterstützer bei der Gestaltung organisatorischer Strukturen und Prozesse.

## Erweiterung der Perspektive ...

In den kommenden Jahren stehen im Bildungsbereich zahlreiche Herausforderungen an, die grob über Chiffren wie analog-digital vernetzte Bildungslandschaften, kulturelle Bildung, politische Bildung, soziale Integration durch Bildung, inklusive Bildung, Bildung für nachhaltige Entwicklung oder Bildung im sozialen und wirtschaftlichen Strukturwandel bezeichnet werden können. Dabei handelt es sich jedoch um zunächst noch abstrakte Herausforderungen, die eine Über- und Umsetzung nicht zuletzt auf der kommunalen Ebene erfordern. Es geht wie einleitend festgestellt darum, die Visionen in konkrete kommunale Arbeitsprozesse, vor dem Hintergrund der aktuellen Bedürfnisse vor Ort umzusetzen. Visionen sollen in reale und für die Akteure vor Ort relevante Gestaltungsarbeiten umgesetzt werden. Kommunalverwaltungen bekommen bereits heute den Handlungsdruck zu spüren, sich zur Bewältigung der oben genannten Herausforderungen adäquat für die Zukunft aufzustellen. Das Besondere der hier angesprochenen Visionen ist, dass sie zum einen zu organisatorischen Veränderungen auffordern, daneben aber auch inhaltliche Anforderungen an Kommunen stellen. Dies kann ihnen durch die fachthematische Weiterentwicklung des Innenbereichs der kommunalen Bildungsorganisation wie auch durch die Einbindung externer Organisationen mit entsprechender Fachexpertise gelingen. Die Förderung organisatorischer Infrastrukturen in den Kommunen muss verstärkt mit einer themenorientierten Bildungsentwicklung verzahnt werden.

Der Weg von der Organisationsentwicklung zur Entwicklung analog-digital vernetzter kommunaler Bildungslandschaften mit entsprechender Expertise zur Bewältigung der Herausforderungen in den Themenschwerpunkten erfordert daher auch in den kommenden Jahren eine Beratungs- und Begleitstruktur, die gemeinsam mit Kommunen Bildungsinnovationen vorantreibt. Insofern bedarf es nicht nur lernende Kommunen, sondern auch lernende Begleiter und Unterstützer.

Bereits heute haben einige Kommunen fachthematische Problemlösungen und Innovationen entwickelt, die anderen Kommunen für die Bewältigung ihrer Aufgaben als gute Beispiele dienen können. An diese Erfahrungen sollte angeknüpft werden. Denn auch in Zukunft werden Transferangebote gefragt sein, die Kommunen Hinweise geben, wie sie die großen Geldscheine der Bildungspolitik vor Ort in Kleingeld wechseln.

Die wissenschaftliche Begleitung der Transferinitiative an den Universitäten Paderborn (Prof. Dr. Peter F.E. Sloane) und St. Gallen (Prof. em. Dr. Dieter Euler) untersucht Transferprozesse, meldet ihre Befunde an die Akteure in den Transferagenturen zurück und gibt Gestaltungsanregungen für die Weiterentwicklung der Konzepte und Strategien in der Transferinitiative.

# Danksagung

Einen herzlichen Dank an alle Mitarbeitenden der „Bildung integriert“-Projekte, Kommunen, Transferagenturen und Begleitvorhaben, die mit ihren Texten, Bildern und Anregungen diese Publikation ermöglicht haben.

## Mit Texten von

- 
- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Thorsten Abeling</b>, Landkreis Diepholz, Fachdienstleitung FD 40 Bildung</li> <li>• <b>Katharina Baarhs</b>, Stadt Leverkusen, Leitung Kommunales Bildungsbüro</li> <li>• <b>Mandy Behrens</b>, Hanse- und Universitätsstadt Rostock, Volkshochschule, Fachbereich Bildungsmanagement</li> <li>• <b>Norbert Blauring-Schaaf</b>, Transferagentur Mitteleuropa, Kommunalberater Sachsen-Anhalt</li> <li>• <b>Nicole Brinkmann</b>, Lahn-Dill-Kreis, Bildungsmanagement</li> <li>• <b>Kirsten Cortez</b>, Landkreis Saarlouis, Bildungsmanagerin</li> <li>• <b>Malte Detlefsen</b>, Transferagentur Brandenburg, Wissenschaftlicher Mitarbeiter/Stellv. Leitung</li> <li>• <b>Stefanie Deutsch</b>, Stadt Neustadt an der Weinstraße, Bildungsmanagement</li> <li>• <b>Prof. em. Dr. Dieter Euler</b>, Universität St. Gallen</li> <li>• <b>Juliane Franz</b>, Transferagentur Brandenburg, Wissenschaftliche Mitarbeiterin</li> <li>• <b>Michael Gerstner</b>, Stadt Halle (Saale), Bildungsmanager</li> <li>• <b>Sarah Günster</b>, Landeshauptstadt Stuttgart, Abteilung Stuttgarter Bildungspartnerschaft</li> <li>• <b>Maja Hornberger</b>, Transferagentur Nord-Ost, Leiterin</li> <li>• <b>Dr. Cornelius Knapp</b>, Landeshauptstadt Stuttgart, Leitung Abteilung Stuttgarter Bildungspartnerschaft</li> <li>• <b>Irina Kreider</b>, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)</li> <li>• <b>Annika Kuchta</b>, Transferagentur Brandenburg, Wissenschaftliche Mitarbeiterin</li> <li>• <b>Martin Kypta</b>, Transferagentur Bayern, Wissenschaftlicher Mitarbeiter</li> <li>• <b>Markus Lindner</b>, Transferagentur für Großstädte, Leitung</li> <li>• <b>Sabrina Lorenz</b>, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)</li> <li>• <b>Eileen Matzdorf</b>, Landkreis Uckermark, Sachgebietsleiterin Bildung und Schulsozialarbeit</li> <li>• <b>Dr. Friederike Meyer zu Schwabedissen</b>, Transferagentur Niedersachsen, Projektleitung</li> <li>• <b>Jutta Mundt</b>, Landkreis Uckermark, Bildungsmanagerin</li> <li>• <b>Florian Neumann</b>, Transferagentur Bayern, Projektleitung Regionalbüro Nord</li> <li>• <b>Annika Peters</b>, Stadt Flensburg, Bildungsplanung</li> <li>• <b>Dr. Iris Pfeiffer</b>, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)</li> <li>• <b>Gabriela Röber</b>, Transferagentur Brandenburg, Wissenschaftliche Mitarbeiterin</li> <li>• <b>Lukas Röber</b>, Transferagentur für Großstädte, Kommunalberater</li> <li>• <b>Dr. Mario Roland</b>, Transferagentur Nordrhein-Westfalen, Projektleiter</li> <li>• <b>Natalie Sadik</b>, Landkreis Saarlouis, Bildungsmanagerin und Schulentwicklungsplanerin</li> <li>• <b>Carolin Seelmann</b>, Transferagentur Hessen, Wissenschaftliche Mitarbeiterin/Kommunale Beraterin</li> <li>• <b>Prof. Dr. Peter F.E. Sloane</b>, Universität Paderborn</li> <li>• <b>Carlotta Weyhenmeyer</b>, Transferagentur Nord-Ost, Kommunalberaterin</li> <li>• <b>Dr. Ramona Wenzel</b>, Stadt Bamberg, Bildungsbüro, Bildungsmonitoring und Jugendhilfeplanung</li> <li>• <b>Charlotte Winkler</b>, Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland, Teamleitung kommunale Beratung</li> </ul> |
|---|

# Impressum

## **Herausgeber**

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)  
Referat Bildung in Regionen;  
Bildung für nachhaltige Entwicklung  
11055 Berlin

## **Bestellungen**

schriftlich an  
Publikationsversand der Bundesregierung  
Postfach 48 10 09  
18132 Rostock  
E-Mail: [publikationen@bundesregierung.de](mailto:publikationen@bundesregierung.de)  
Internet: [bmbf.de](http://bmbf.de)  
oder per  
Tel.: 030 18 272 272 1  
Fax: 030 18 10 272 272 1

## **Stand**

Mai 2022

## **Text**

BMBF,  
Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) -  
DLR Projektträger  
sowie die in der Danksagung genannten Autorinnen und  
Autoren

## **Gestaltung**

BMBF

## **Druck**

BMBF

## **Bildnachweise**

Titel: AdobeStock/velishchuk  
S. 6: AdobeStock/Roman  
S. 8, 9: Stadt Halle (Saale)/Thomas Ziegler  
S. 10: Landkreis Uckermark/Hans-Jürgen Wiedl  
S. 11: AdobeStock/Tilo Grellmann  
S. 12: Thomas Wagner  
S. 14: Lahn-Dill-Kreis  
S. 15: AdobeStock/PixelPower  
S. 16: Stadt Bamberg  
S. 17: Pressestelle Stadt Bamberg, Stadt Bamberg  
S. 18: Landkreis Diepholz  
S. 20: Hanse- und Universitätsstadt Rostock/Angelika Heim S.  
22: Kommunales Bildungsbüro Leverkusen, 2021  
S. 24, 25: Landkreis Saarlouis  
S. 26: Stadt Flensburg  
S. 27: AdobeStock/rudiernst  
S. 28: Karl Jotter  
S. 29: Rolf Schädler

Diese Publikation wird als Fachinformation des Bundesministeriums für Bildung und Forschung kostenlos herausgegeben. Sie ist nicht zum Verkauf bestimmt und darf nicht zur Wahlwerbung politischer Parteien oder Gruppen eingesetzt werden.

Das Programm „Bildung integriert“ wurde vom BMBF und dem Europäischen Sozialfonds gefördert. Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds (ESF) verbessert die Beschäftigungschancen, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei. Mehr zum ESF unter: [esf.de](http://esf.de).

