



Transferagentur Bayern, Regionalbüro Süd

# Was macht datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement erfolgreich?

*Eine Zwischenbilanz aus Südbayern und Baden-Württemberg*



GEFÖRDERT VOM



# Inhalt

<b>Über diese Broschüre</b> .....	<b>4</b>
Einleitung und Ziel .....	4
Datenbasis .....	4
Aufbau .....	5
<b>Wozu DKBM? Ziele und Mehrwerte des Ansatzes</b> .....	<b>6</b>
<b>Empirische Ergebnisse und Praxistipps</b> .....	<b>9</b>
Wie DKBM ins Rollen bringen? .....	9
Kompetenzen für ein erfolgreiches Arbeiten im DKBM .....	11
Wie wirksam ist DKBM in den Kommunen und welche Voraussetzungen braucht es? .....	16
Schwerpunktsetzung bei kommunalen Bildungsthemen und deren Operationalisierung .....	19
Blick in die Zukunft aus kommunaler Perspektive .....	21
<b>Zentrale Ergebnisse auf einen Blick</b> .....	<b>23</b>
<b>Zusammenfassung</b> .....	<b>26</b>
<b>Auf einen Blick: Praxistipps für Kommunen</b> .....	<b>27</b>
<b>Literatur</b> .....	<b>29</b>
<b>Impressum</b> .....	<b>30</b>

# Über diese Broschüre



## Einleitung und Ziel

Kommunen stehen in verschiedenen Bereichen vor vielen Herausforderungen. Der demografische Wandel, die Integration von Geflüchteten, die Inklusion im gesellschaftlichen und beruflichen Leben sowie der Fachkräftemangel sind nur einige Beispiele. Immer mehr Kommunen haben erkannt, dass der Bereich Bildung eine wichtige „Stellschraube“ darstellt, um diesen Herausforderungen zu begegnen.

Um Kommunen hierbei zu unterstützen, wurde seitens des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) das Programm „Lernen vor Ort“ (2009-2014) zur Weiterentwicklung und zum Ausbau des Handlungsfelds „Bildung“ im kommunalen Bereich ins Leben gerufen. Um die daraus entstandenen Erkenntnisse und Strategien bundesweit in die Fläche zu tragen, initiierte das BMBF 2014 die Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement, in deren Rahmen neun Transferagenturen deutschlandweit Kommunen beraten und begleiten sowie Netzwerke schaffen und erfolgreiche Konzepte und Lösungen in die Praxis vor Ort transferieren. Im Mittelpunkt der Beratungstätigkeit der Transferagenturen steht der Aufbau, die Weiterentwicklung und die Verstetigung von Strukturen eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM)<sup>1</sup>.

In den letzten Jahren haben sich in Südbayern und Teilen Baden-Württembergs im Zuge der bundesweiten Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement insgesamt 31 Kommunen auf den Weg gemacht und Strukturen aufgebaut, um wichtige Bildungsthemen und -herausforderungen vor Ort ressortübergreifend zu bearbeiten. Mit Hilfe des DKBM sollen kommunale Bildungsakteur:innen miteinander vernetzt, das lokale Bildungsangebot koordiniert und passgenau gestaltet sowie datenbasiert Strategien und Maßnahmen für den kommunalen Bildungsbereich abgeleitet werden.

Zwar gab es vor der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement bereits vereinzelt kommunale Verwaltungsaktivitäten im Bereich Bildung, aber erst durch das DKBM werden Steuerungsstrukturen für Bildung ausgebaut, systematisiert und verstetigt. Inwiefern diese aufgebauten Strukturen von Kommunen aus Südbayern und Teilen Baden-Württembergs als wirksam eingeschätzt werden, ist das Thema der vorliegenden Broschüre. Außerdem wird dargestellt, welche Faktoren mit diesen Wirksamkeitseinschätzungen zusammenhängen, welche individuellen Kompetenzen auf Seiten der kommunalen DKBM-Mitarbeitenden für ein erfolgreiches Umsetzen des DKBM-Ansatzes gebraucht werden, aber auch an welchen Stellen die Kommunen hier an Grenzen stoßen.



## Datenbasis

Die Transferagentur Bayern (TAB) Süd hat eine Reihe von Erhebungen durchgeführt und Akteur:innen in kommunalen Bildungsbüros vor Ort zu ihrer Arbeit mit dem Strukturansatz des DKBM befragt. Im Fokus der Untersuchung stand dabei die Frage, inwiefern und unter welchen Bedingungen das DKBM als wirksam eingeschätzt wird. Dazu wurde im Februar 2023 eine Online-Befragung geschaltet, an der insgesamt 45 kommunale Bildungsakteur:innen aus Südbayern und Teilen Baden-Württembergs teilgenommen haben.

<sup>1</sup> Vgl. Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. sowie [www.transferinitiative.de](http://www.transferinitiative.de)

Befragt wurden Bildungsmanager:innen/Bildungskoodinator:innen (53%), Bildungsmonitorer:innen (9%), Sachgebiets-/Fachbereichsleitungen (9%) sowie Bildungsbüro-Leitungen (7%). Zusätzlich wurden in einem Expertenhearing mit fünf Teilnehmenden sowie in einem Doppel- und in einem Einzelinterview die Erfahrungen von kommunalen DKBM-Mitarbeitenden eingeholt. Ergänzt wurde die Datengrundlage durch Interviews mit drei Kommunalberater:innen der TAB Süd.



Abbildung 1: Datenbasis der durchgeführten Erhebungen

Insgesamt kann von einer guten Datenbasis für Südbayern und Teile Baden-Württembergs gesprochen werden. Allerdings lassen die vorliegenden Daten keine Aussagen darüber zu, wie sich die Situation in anderen Regionen oder deutschlandweit darstellt. Doch auch jenseits dieses regionalen Fokus ist die Aussagekraft der Daten begrenzt und sollte daher bei der Ergebnisinterpretation kritisch reflektiert werden.

So sind beispielsweise 85% der Befragten aus der Online-Befragung bereits seit über vier Jahren im DKBM „unterwegs“. Kommunen, die sich erst seit kürzerer Zeit auf den Weg gemacht haben, Strukturen im DKBM aufzubauen, sind daher in der Befragung unterrepräsentiert. Außerdem sollte bedacht werden, dass sich die vorliegenden Befunde ausschließlich auf die Perspektive von DKBM-Mitarbeitenden beziehen. Die Ergebnisse könnten also möglicherweise durch soziale Erwünschtheit verzerrt sein.

Denn schließlich repräsentieren die vorliegenden Daten Selbsteinschätzungen: DKBM-Mitarbeitende wurden darum gebeten, die Wirksamkeit ihrer eigenen Arbeit zu beurteilen. Somit wäre es für zukünftige Erhebungen interessant, auch externe Akteur:innen, die sich mit Bildungsfragen im kommunalen Kontext beschäftigen (wie z.B. die Kooperationspartner:innen der Bildungsbüros), einzubeziehen.

Ferner war es in der vorliegenden Untersuchung nicht möglich, alle sieben Kernkomponenten des DKBM (siehe Seiten 6-7) abzubilden und in der Auswertung zu berücksichtigen. Da alle Komponenten wichtige Säulen des DKBM darstellen und diese zudem miteinander verwoben sind bzw. in der konkreten Praxis ineinandergreifen, sollten in zukünftigen Studien alle sieben Kernelemente operationalisiert werden. Bezüglich der Frage nach der Wirksamkeit der DKBM-Strukturen wäre es zudem von Vorteil, Befragungen zu mehreren Zeitpunkten durchzuführen, um sogenannte Längsschnittdaten zu erhalten, mit welchen man nicht nur – wie bislang – die Wirksamkeits-einschätzung der Befragten auswerten, sondern die Wirksamkeit von DKBM evaluieren kann.

## Aufbau

Die inhaltlichen Grundpfeiler des DKBM-Konzepts waren für die Ausgestaltung der oben dargestellten Erhebungen leitend. Daher startet der inhaltliche Teil der Broschüre mit dem Kapitel „Wozu DKBM?“, das einen kurzen Überblick über die Ursprünge und konkreten Inhalte des DKBM gibt. Anschließend werden die empirischen Ergebnisse besprochen. Zudem werden in jedem Kapitel Praxistipps aufgeführt, die jeweils aus den erzielten empirischen Befunden für die Praxis vor Ort abgeleitet werden. Ein weiteres Kapitel fasst die zentralen Ergebnisse auf einen Blick zusammen. Die Broschüre endet mit einer Zusammenfassung sowie mit einer Sammlung der Praxistipps für eine erfolgreiche Implementierung und Umsetzung eines DKBM in einer kommunalen Bildungslandschaft.

# Wozu DKBM?

## Ziele und Mehrwerte des Ansatzes

DKBM steht für datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement und ist ein Ansatz, der darauf abzielt, sämtliche Bildungsakteur:innen vor Ort miteinander zu vernetzen sowie Bildungsangebote in einer Kommune zu koordinieren und passgenau zu gestalten. Ziel ist es, allen Bürger:innen im Sinne des lebenslangen Lernens passende Bildungsangebote anzubieten und damit mehr Bildungsgerechtigkeit herstellen zu können.

Durch die Nutzung von kommunalen Daten für relevante Bildungsthemen können konkrete Handlungsbedarfe für die Bildungssituation vor Ort identifiziert und auf dieser Grundlage fundierte Entscheidungen getroffen werden. So lassen sich die kommunalen Ressourcen gezielt einsetzen und die Kommunen können effizient auf unterschiedlichste Herausforderungen reagieren sowie datenbasiert adäquate Strategien und Maßnahmen für den kommunalen Bildungsbereich ableiten.<sup>2</sup>

### Datenbasierung

#### Welche Daten werden zugrunde gelegt?

Die Planung, Steuerung und Überprüfung von Zielstellungen sowie von bildungsbezogenen Maßnahmen auf Basis von steuerungsrelevanten Daten, um auf dieser Grundlage fundierte Entscheidungen im Bildungsbereich treffen sowie Handlungsbedarfe aufzeigen zu können, beschreibt dieses Kernelement im DKBM. Wie die Verwendung von Daten in den Kommunen erfolgt, kann dabei auch von den Ressourcen vor Ort abhängen. Die kommunalen Prozesse reichen von einer Sammlung und Zusammenstellung bereits vorhandener Daten bis hin zu eigenen Datenerhebungen und -auswertungen.

### Die Kernkomponenten des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements<sup>3</sup>

Grundlage des DKBM bilden die sieben Kernkomponenten, die von der wissenschaftlichen Begleitforschung der Transferinitiative entwickelt wurden: Strategische Zielsetzung, Datenbasierung, Interne Kooperation, Externe Kooperation, Koordination, Qualitätsentwicklung und öffentlicher Bildungsdiskurs. Diese Kernelemente dienen den Kommunen als Orientierung bei der Umsetzung von DKBM-Strukturen. Nachfolgend wird beschrieben, was unter den jeweiligen Kernkomponenten zu verstehen ist und welche Ziele damit verbunden sind.

### Strategische Zielsetzung

#### Wie gestaltet sich der Prozess der Zieldefinierung?

Strategische Bildungsziele festzulegen ist eine wichtige Voraussetzung für das DKBM. Wie detailliert diese ausformuliert werden und wie der Prozess der Zieldefinierung verläuft, ist in den Kommunen dabei sehr unterschiedlich. So werden in manchen Kommunen die Ziele von der politischen Spitze definiert, in anderen ist die Festlegung der Ziele sowie die Strategieentwicklung Teil (langfristiger) Prozesse, in die unterschiedliche Akteur:innen vor Ort eingebunden sind. Idealtypisch geht es darum eine kommunale Gesamtstrategie zu entwickeln, aus der bildungsbezogene Ziele sowie konkrete Maßnahmen abgeleitet werden können.



<sup>2</sup> Vgl. Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. sowie [www.transferinitiative.de](http://www.transferinitiative.de)

<sup>3</sup> Vgl. Euler u.a. 2016, Euler u.a. 2018 sowie Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V.

<sup>4</sup> Die wissenschaftliche Begleitung der Transferinitiative unterstützt die Entwicklung der Transferagenturen und untersucht und begleitet den Prozess der Implementation von DKBM-Strukturen in den Kommunen (vgl. Euler u.a. 2018).

## **Interne Kooperation**

### **Wie ist die Zusammenarbeit der Ämter intern organisiert?**

Unter interner Kooperation versteht man die Zusammenarbeit und Abstimmung innerhalb der verschiedenen Abteilungen, Ämter, Fachbereiche und Ebenen (z.B. Leitungs- und operative Ebene) einer kommunalen Verwaltung.

## **Externe Kooperation**

### **Wie ist die Einbindung von externen Akteur:innen organisiert?**

Die Kooperation mit externen Akteur:innen bezieht sich auf die Vernetzung mit den Bildungsakteur:innen, die außerhalb der Kommunalverwaltung in einer Bildungslandschaft aktiv sind (z.B. Wirtschaftsunternehmen, Zivilgesellschaft oder Stiftungen).

## **Koordination**

### **Wie erfolgt die Steuerung im Rahmen des DKBM?**

Diese Kernkomponente umfasst die Umsetzung der strategisch formulierten Ziele in zielgerichtete Maßnahmen. Die koordinierende Rolle ist dabei eine wichtige Funktion des Bildungsmanagements.

## **Qualitätsentwicklung**

### **Inwiefern erfolgt eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung und Evaluation?**

Mit „Qualitätsentwicklung“ ist die Überprüfung der entwickelten Ziele, Strukturen und Maßnahmen gemeint. Außerdem sollten die Erkenntnisse der Überprüfung für eine Weiterentwicklung und, falls notwendig, für eine Modifikation der im Rahmen des DKBM entwickelten Ziele, Strukturen und Maßnahmen genutzt werden. Idealtypisch findet hier eine wirkungsorientierte Steuerung durch regelmäßige Überprüfung der Qualität und Zielerreichung im DKBM sowie Rückkoppelung mit den beteiligten Akteur:innen statt.

## **Öffentlicher Bildungsdiskurs**

### **Wie wird die Öffentlichkeit über Bildungsthemen informiert und inwiefern werden hier Beteiligungsmöglichkeiten bereitgestellt?**

Diese Kernkomponente beschreibt das Informieren und Beteiligen der Öffentlichkeit an bildungsbezogenen Diskursen im Rahmen des kommunalen Bildungsmanagements. Im Idealfall findet die Kommunikation in die Öffentlichkeit kontinuierlich, gezielt und adressatenorientiert (Bildungsmarketing) unter Nutzung verschiedener (partizipativer) Formate (z.B. Bildungsberichte, Bildungskonferenzen) statt.



Die Umsetzung der jeweiligen Kernkomponenten des DKBM lässt sich auch anhand eines idealtypischen Steuerungskreislaufs darstellen, welcher aufzeigt, wie das DKBM in Kommunen erfolgreich umgesetzt werden kann. Dabei ist es wichtig, die Strukturen des Ansatzes zu verstetigen und in Regelprozesse und Routinen zu überführen.

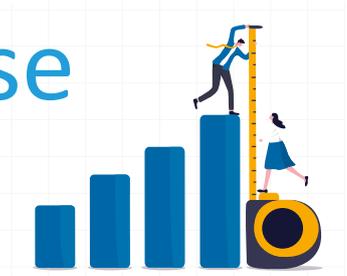


Abbildung 2: „Aus Daten folgen Taten“: Der Kreislauf des kommunalen Bildungsmanagements  
 Quelle: Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V., Seite 50.

Abbildung 2 zeigt die Grundstrukturen auf, die für die Steuerung von Bildungsfragen in den Kommunen benötigt werden: Ausgangspunkt bildet eine kommunale Bildungsstrategie. Auf dieser Basis werden Daten gesammelt und aufbereitet, die in ein strategisches Gremium (wie z.B. einem Bildungsbeirat) durch das Bildungsbüro eingebracht werden. Strategische Gremien haben dabei eine beratende Funktion und formulieren Handlungsempfehlungen für die kommunale Politik. Die Ergebnisse aus dem strategischen Gremium sowie aus evtl. durchgeführten Bildungskonferenzen werden im nächsten Schritt in politischen Gremien vorgestellt, welche die entsprechenden Entscheidungen treffen. Operative Gremien, wie z.B. Arbeitsgruppen, erarbeiten weiterhin die Maßnahmen, die zur Umsetzung der Beschlüsse nötig sind. Umgesetzt werden die Maßnahmen schließlich von den zuständigen Fachbereichen vor Ort.

Doch wie bringt man diesen Kreislauf bzw. die darin enthaltenen DKBM-Strukturen als Kommune ins Rollen? Und was braucht es, um in und mit diesen Strukturen möglichst erfolgreich arbeiten zu können, sodass DKBM vor Ort Früchte trägt? Die nachfolgenden Kapitel geben Antworten auf diese Fragen.

# Empirische Ergebnisse und Praxistipps



## Wie DKBM ins Rollen bringen?

DKBM in einer kommunalen Verwaltung zu implementieren bedeutet aus Sicht der interviewten Mitarbeitenden im DKBM-Bereich, ein „Projekt“ zu starten. Das „Projekt“ DKBM startet allerdings in einem institutionellen Kontext, der sich nicht durch eine Projektlogik auszeichnet. Zudem sehen die Interviewten das DKBM nicht in der Logik einer klassischen Verwaltungssäule, sondern als Element, das quer zu diesen Säulen liegt und versucht, säulenübergreifende Verbindungen aufzubauen und Netzwerke zu installieren. Schon allein das macht deutlich, dass eine erfolgreiche DKBM-Implementierung äußerst komplex ist. Dafür kann es kein allgemeingültiges Rezept geben, da die jeweiligen Kontexte in den Kommunen zu verschieden sind. Allerdings gibt es einige Punkte, die aus Sicht der Interviewten aus Südbayern und Baden-Württemberg für einen erfolgreichen Start im DKBM wichtig sind und die man als DKBM-Mitarbeiter:in beherzigen sollte.

Der Start im DKBM erfordert in der Wahrnehmung der Interviewten stets eine kollektive Reflexion: Was sind die konkreten Bedarfe in einer Kommune? Welches konkrete Ziel soll verfolgt werden und wie kann dieses Ziel erreicht werden?

Und auch im weiteren DKBM-Aufbauprozess sehen es die Interviewten als notwendig an, in regelmäßigen Abständen eine Meta-Perspektive einzunehmen und zu reflektieren: Was wurde bisher erreicht? Und was sind die nächsten Schritte?

Für einen erfolgreichen Aufbau von DKBM-Strukturen ist des Weiteren der Rückhalt kommunaler Entscheidungsträger:innen von entscheidender Bedeutung, vor allem die Unterstützung der politischen Akteur:innen vor Ort. In der Onlinebefragung stufen 84% der Teilnehmenden den politischen Rückhalt als „sehr relevant“ oder „eher relevant“ für eine erfolgreiche DKBM-Implementierung ein (siehe Abbildung 3). Die Ergebnisse aus den Interviews bestätigen diesen Befund. Die Interviewten beschreiben den Rückhalt durch die kommunale Politik als beste Voraussetzung für einen gelingenden DKBM-Start. Die strukturelle Machtposition der politischen Spitze öffnet verschlossene Türen und erweitert generell den Handlungsspielraum des Bildungsbüros. DKBM-Mitarbeitende sollten also frühestmöglich versuchen, die kommunale Politik für das DKBM-Projekt zu gewinnen, sollte diese nicht schon im Vorhinein davon überzeugt sein.

### Einflüsse auf den Aufbauprozess eines DKBM in den Kommunen

**Wenn Sie nun an den Aufbauprozess von DKBM-Strukturen bei Ihnen in der Kommune denken: Wie relevant waren die folgenden Faktoren bei Ihnen vor Ort, um die Strukturen des DKBM aufbauen zu können?**

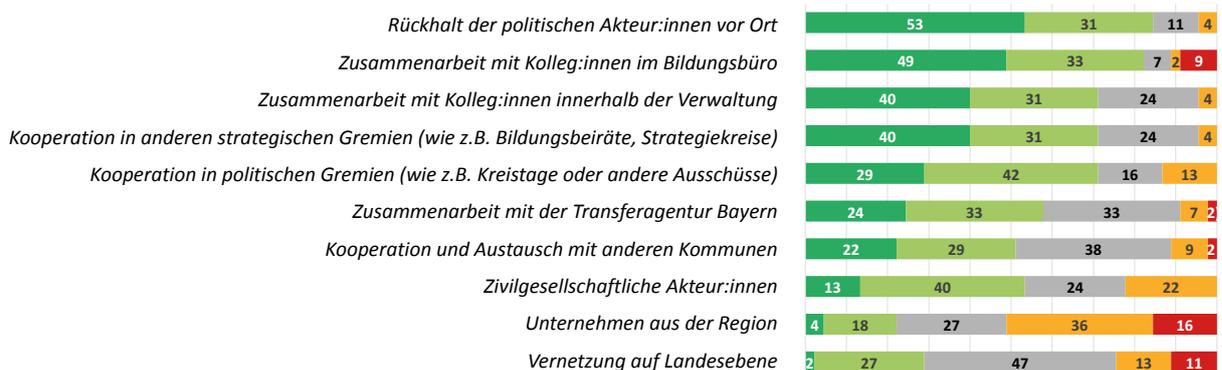


Abbildung 3: Einflüsse auf den Aufbauprozess eines DKBM in den Kommunen (n=45), Angaben in Prozent – absteigend sortiert nach „sehr relevant“

■ sehr relevant ■ eher relevant ■ teils/teils ■ kaum relevant ■ überhaupt nicht relevant

Abbildung 3 zeigt auch, dass es aus Sicht von DKBM-Mitarbeitenden für einen erfolgreichen DKBM-Aufbauprozess unerlässlich ist, sich intern mit den Kolleg:innen im Bildungsbüro und innerhalb der Verwaltung zu vernetzen und zügig strategische Gremien, wie Bildungsbeiräte oder Strategiekreise, ins Leben zu rufen sowie in politischen Gremien vertreten zu sein. Oder in den Worten einer interviewten Person: Soll die Implementierung von DKBM erfolgreich sein, so ist es notwendig, dass man als Bildungsbüro-Mitarbeiter:in möglichst schnell „ins Netzwerke kommt“. Es geht also darum, möglichst rasch Kontakte zu knüpfen und die verschiedenen Akteur:innen einer Bildungslandschaft für das Vorhaben zu gewinnen. Hierbei ist es aus der Perspektive der Interviewten wichtig, ein Verständnis für den Mehrwert von Zusammenarbeit zu schaffen sowie ein Bewusstsein darüber, dass Bildung ein wichtiger Standortfaktor ist, den zu pflegen sich lohnt. Des Weiteren wird die Zusammenarbeit mit der Transferagentur Bayern sowie das Kooperieren und Austauschen sowohl mit zivilgesellschaftlichen Akteur:innen als auch mit anderen Kommunen von circa der Hälfte der Befragten für einen erfolgreichen Start im DKBM als relevant eingestuft. Demgegenüber wird eine Vernetzung auf Landesebene sowie mit Unternehmen aus der Region eher hintenangestellt. Für einen gelingenden Aufbau der ersten DKBM-Strukturen in einer Kommune scheint es also vordergründig darum zu gehen, innerhalb der kommunalen Verwaltung Kontakte zu knüpfen, Arbeitsbeziehungen aufzubauen und zu gestalten, verschiedenste Akteur:innen – und hier vor allem die kommunale Politik – für das DKBM-Projekt zu gewinnen sowie Netzwerke und (strategische) Gremien zu installieren.

In der kommunalen Verwaltung werden also gewissermaßen die Grundsteine für einen erfolgreichen DKBM-Start gelegt.

Eine praktische Möglichkeit, um mit dem Aufbau dieser grundlegenden und für eine erfolgreiche DKBM-Implementierung notwendigen Strukturen zu beginnen, sind öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen, wie beispielsweise eine Bildungskonferenz. Werden solche Veranstaltungen gleich zu Beginn des DKBM organisiert und durchgeführt, so sehen die Interviewten dies in vielerlei Hinsicht als „Türöffner“: Es stellt eine gute Möglichkeit dar, sowohl interne als auch externe Akteur:innen über das Vorhaben zu informieren und „ins Boot“ zu holen. Zugleich wird ein Raum für Vernetzung, Ideen- und Perspektivenaustausch geschaffen. Darüber hinaus können Auftakt-Veranstaltungen ein gewisses Wir-Gefühl erzeugen: Man macht sich gemeinsam auf den Weg, Bildung vor Ort zu gestalten.

Nicht zuletzt beschreiben die Interviewten, dass Förderprogramme, wie beispielsweise „Bildung integriert“<sup>5</sup> oder das neueste BMBF-Förderprogramm „Bildungskommunen“<sup>6</sup>, ein hilfreiches Fundament für einen erfolgreichen Aufbau von DKBM-Strukturen darstellen.

Förderprogramme eröffnen Zugänge zu personellen und finanziellen Ressourcen und können in der Wahrnehmung der Interviewten mit Blick auf DKBM auf die kommunale Politik überzeugend wirken. Zudem sehen die Interviewten in DKBM-Förderprogrammen eine Legitimation für die eigene Arbeit sowie einen Anlass für die zum Start des DKBM als so wichtig erachtete Reflexion: „Was haben wir, was brauchen wir, wo wollen wir hin?“



## Praxistipps für Kommunen



### Wie DKBM ins Rollen bringen?

- Die kommunale **Politik frühestmöglich einbeziehen**: politische Spitze in die Auftaktsitzung der Steuerungsgruppe einladen und im besten Fall als festes Mitglied gewinnen.
- Regelmäßig **in politischen Gremien vertreten sein**: informieren, welche Gremien für das Bildungsbüro relevant sind und proaktiv handeln.
- Zügig **strategische Gremien** (wie z.B. Bildungsbeiräte oder Strategiekreise) **ins Leben rufen**.
- Sich rasch intern mit den Kolleg:innen im Bildungsbüro und **innerhalb der kommunalen Verwaltung vernetzen**, frühzeitig regelmäßige Austauschtreffen festlegen.
- Vertrauensvolle **Kooperationsbeziehungen mit den relevanten internen und externen Akteur:innen** der Bildungslandschaft **pflegen**.
- Möglichst frühzeitig **öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen** (wie z.B. Bildungskonferenzen) planen und **durchführen**.

<sup>5</sup> Weitere Informationen: [www.transferinitiative.de/bildung-integriert.php](http://www.transferinitiative.de/bildung-integriert.php)

<sup>6</sup> Weitere Informationen: [www.bmbf.de/bmbf/de/bildung/bildung-in-regionen/bildungskommunen/Bildungskommunen.html](http://www.bmbf.de/bmbf/de/bildung/bildung-in-regionen/bildungskommunen/Bildungskommunen.html)



## Kompetenzen für ein erfolgreiches Arbeiten im DKBM

Im vorangegangenen Kapitel wurde deutlich, dass die Implementierung von DKBM mit zahlreichen Herausforderungen für die Bildungsbüro-Mitarbeitenden verbunden ist. So müssen beispielsweise Arbeitsbeziehungen aufgebaut und gestaltet, Netzwerke und Gremien initiiert sowie öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen organisiert und durchgeführt werden. Diese und weitere Tätigkeiten im DKBM erfordern spezifische Kompetenzen seitens der DKBM-Mitarbeitenden – und zwar nicht nur im Aufbau erster Strukturen, sondern auch für alle weiteren Prozesse, Planungen und Aktivitäten, nachdem das DKBM „ins Rollen“ gekommen ist.

Doch um welche konkreten Kompetenzen handelt es sich hierbei? Anhand der vorliegenden Interviews mit DKBM-Mitarbeiter:innen aus Südbayern und Baden-Württemberg war es möglich, das Spektrum an Kompetenzen, welche für ein erfolgreiches Arbeiten im DKBM nötig sind, in seinen Grundstrukturen zu erschließen. Allerdings ist weitere Forschung notwendig, um dieses Kompetenzprofil zu schärfen und auszdifferenzieren, zumal die analysierten Daten einen regionalen Zuschnitt auf Südbayern und Teile Baden-Württembergs aufweisen. Folgende Kompetenzen konnten aus dem vorliegenden Interviewmaterial rekonstruiert werden: Networking-Kompetenz, Inhaltlich flexible und agile Arbeitsweise, (Strategische) Reflexionskompetenz, Aktive Selbststeuerung, Dienstleistungsorientierung, Kompetenzen der Öffentlichkeitsarbeit und Sozialwissenschaftliche Methodenkompetenz.

### Kooperationspartner:innen der Bildungsbüros

**Mit welchen der folgenden Akteur:innen und Institutionen kooperieren Sie derzeit?**

(Mehrfachnennungen möglich)

	Absolute Häufigkeit	Relative Häufigkeit (n=45)
Schulamt	41	91 %
Weiterführende Schulen (Mittelschule, Realschule, Gymnasium)	40	89 %
Jugendamt	39	87 %
Agentur für Arbeit/Jobcenter	36	80 %
Berufsschulen	32	71 %
Grundschulen	30	67 %
Hochschulen	29	64 %
Volkshochschulen	29	64 %
Wirtschaftsförderung	28	62 %
Kindertageseinrichtungen	27	60 %
Zivilgesellschaftliche Akteur:innen	27	60 %
Bibliotheken	24	53 %
Träger der Jugend- und Seniorenarbeit	23	51 %
Schulaufsicht/Landesbehörden	22	49 %
Sozialamt	21	47 %
Amt für Kultur/Sport	19	42 %
Gesundheitsamt	16	36 %
Wirtschaft	13	29 %
Kämmerei	11	24 %

### Networking-Kompetenz

Im DKBM ist ein ausgeprägtes Kommunikationsvermögen zentral. Man muss sowohl Kontakte knüpfen als auch (informelle) Gespräche mit unterschiedlichsten Akteur:innen, z.B. auf Fach- und Leitungsebene, führen können. Auch sollt man ein Gespür dafür haben, Kommunikationsprozesse strategisch gut zu planen: Welche Akteur:innen gilt es in welcher Reihenfolge in einen Kommunikationsprozess einzubinden? Darüber hinaus müssen DKBM-Mitarbeitende nicht nur Gremien oder Arbeitskreise auf den Weg bringen und verstetigen können, sie müssen auch ein Feingefühl für diese sozialen Netzwerke aufbringen. Dazu müssen sie abwägen, in welcher Regelmäßigkeit sich beispielsweise ein Arbeitskreis treffen muss oder wann ein bestehendes Gremium an seine Belastungsgrenze stößt.

Das Gleiche gilt natürlich für einzelne Kooperations- bzw. Arbeitsbeziehungen: Was sind relevante Informationen für mein Gegenüber? Welchen Wissensstand hat diese Person? Wie oft benötigt sie einen Austausch und in welcher Form? Damit geht einher, ein Fingerspitzengefühl für die jeweils unterschiedlichen Handlungslogiken, Denkweisen und Interessenslagen der verschiedenen Kooperationspartner:innen eines Bildungsbüros mitzubringen. Dies ist eine anspruchsvolle Anforderung der DKBM-Tätigkeit, da die Mitarbeitenden im Bildungsbüro eine Vielzahl an Kooperationspartner:innen adäquat einbinden und koordinieren müssen. Denn wie die Ergebnisse der Online-Befragung zeigen, nennen die Befragten aus Südbayern und Baden-Württemberg im Durchschnitt rund elf Partner:innen, mit welchen sie im Rahmen des DKBM zusammenarbeiten.

Abbildung 4 zeigt die Vielfalt der Kooperationspartner:innen und mit welchen am häufigsten zusammengearbeitet wird. Am häufigsten werden das Schulamt, weiterführende Schulen, das Jugendamt sowie die Agentur für Arbeit bzw. das Jobcenter genannt. Aber auch weitere kommunale Akteur:innen wie die Wirtschaftsförderung, Kindertageseinrichtungen, zivilgesellschaftliche Akteur:innen oder Bibliotheken werden von über der Hälfte der Befragten als Partnerorganisationen des Bildungsbüros angegeben. Dies verdeutlicht die große Bandbreite an Kooperationspartner:innen und somit auch die Bandbreite an Denkweisen und Interessenslagen, die DKBM-Mitarbeitende bei ihrem Kooperations- und Netzwerkhandeln berücksichtigen müssen.

Abbildung 4: Kooperationspartner:innen der Bildungsbüros nach Häufigkeit

## Inhaltlich flexible und agile Arbeitsweise

Die Mitarbeiter:innen der Bildungsbüros sollten auch die Fähigkeit besitzen, schnell und flexibel auf neu aufkommende Themen einer kommunalen Bildungslandschaft zu reagieren und diese produktiv zu bearbeiten. Im Umkehrschluss heißt das aber auch, Themen, die aktuell bearbeitet werden, bei Bedarf zumindest zeitweise ruhen zu lassen. So hatten die Bildungsbüros in der Corona-Pandemie ad hoc neue, dringende Themen zu bearbeiten, mit der Folge, dass die Projekte und Themen, die für das Bildungsbüro vorgesehen und geplant waren, erst einmal „auf Eis“ gelegt werden mussten. Generell sehen es die Interviewten aus Südbayern und Teilen Baden-Württembergs aber auch als erforderlich an, dass man als DKBM-Mitarbeiter:in eine „Nase für Trends“ hat. Man muss aktuelle Entwicklungen im gesellschaftlichen Bildungsdiskurs erkennen und diese flexibel und kreativ in der eigenen Arbeit aufgreifen können. Folgerichtig sehen die Interviewten das Bildungsbüro u.a. in der Rolle eines kreativen Initiators und Ideengebers:



### Stimme aus der Praxis

„Ein (...) Erfolgsfaktor könnte auch so ein bisschen so was in Richtung Kreativität oder so eine Nase für Trends sein, weil ich finde, wenn man so ein bisschen schaut, (...) wo geht es hin oder wo ... wo kann es auch in zehn Jahren sein (...) das finde ich eigentlich auch wichtig, damit man so einen Mehrwert generiert. Also ich finde das DKBM auch immer so ein bisschen so Initiator, Ideengeber und (...) auch eine Vorreiterrolle.“



## (Strategische) Reflexionskompetenz

Die Arbeit im DKBM erfordert regelmäßige Reflexionsprozesse. Diese sind insbesondere dann zentral, wenn beispielsweise strategische Ziele datenbasiert evaluiert und gegebenenfalls modifiziert werden müssen. Gleichzeitig müssen aber z.B. auch alltägliche Arbeitsweisen und -prozesse in regelmäßigen Abständen kritisch unter die Lupe genommen werden. Es geht also auch darum, durch Reflexion das alltägliche Arbeiten im DKBM zu verbessern:



### Stimme aus der Praxis

„(...) dass man sagt, okay, heute ist Review und da geht es nur um die (...) Verhaltensebene sozusagen, es geht nicht um den Inhalt, es geht nur um den Prozess, den wollen wir uns jetzt anschauen. Und dadurch erkennt man nämlich, finde ich, auch so Hinderungsgründe, haben wir noch mal festgestellt, und kann dann natürlich bewusst mit denen umgehen, als dass man (...) immer denkt, warum gelingt das eigentlich nicht, irgendwie sind wir damit nicht erfolgreich.“

## Aktive Selbststeuerung

Als Mitarbeiter:in in einem Bildungsbüro muss man eigenverantwortlich arbeiten können. Man muss Initiative zeigen und sich seine Aufgaben gewissermaßen selbst stellen. Selbstorganisation darf kein Fremdwort sein. Die Mitarbeiter:innen in den Bildungsbüros sind also sozusagen zugleich Auftraggeber:in und Auftragnehmer:in – das zeigt das folgende Zitat recht eindrücklich:



### Stimme aus der Praxis

„Wenn ich auf Aufträge warte, dann läuft gar nichts. Ich muss mir meine Aufträge selber holen.“

Ein passives Abarbeiten von gestellten Aufgaben ist nicht das alltägliche Geschäft von DKBM-Mitarbeitenden. Vielmehr bedarf es der Fertigkeit, aktiv und eigenverantwortlich die eigene Arbeit mit Inhalten und Aufgaben zu füllen.

## Dienstleistungsorientierung

Des Weiteren wird DKBM seitens der Befragten als Dienstleistung verstanden – sowohl für einzelne Kooperationspartner:innen des Bildungsbüros als auch für die gesamte kommunale Bildungslandschaft. Diese Dienstleistungsorientierung ist zudem mit der gerade beschriebenen aktiven Selbststeuerung der eigenen Arbeit verwoben: Es geht darum, aktiv auf Personen und Institutionen zugehen zu können und diesen den Mehrwert von DKBM(-Dienstleistungen) deutlich zu machen, vor allem dahingehend, wie die jeweiligen Akteur:innen selbst davon profitieren können:



### Stimme aus der Praxis

*„Und seit wir das auch mehr in den Köpfen verankert haben, dass wir diese Schritte gehen wollen und dass das unser Ziel ist, seitdem, denke ich, können wir sehr viel schneller und erfolgreicher auf unsere Partner zugehen und denen klar machen, was wir ihnen leisten können (...) wir sind zwischenzeitlich keine ... keine Abteilung mehr, kein Sachgebiet mehr, das man so, hm, was machen die denn da, anschaut, sondern die Sachgebiete, mit denen wir so regelmäßig zusammenarbeiten, die können schon ganz klaren Nutzen benennen, den sie aus uns ziehen.“*

## Kompetenzen der Öffentlichkeitsarbeit

Die Interviewten aus südbayerischen und baden-württembergischen Kommunen betonen aber auch, dass eine gelingende Öffentlichkeitsarbeit für den Erfolg eines DKBM von großer Bedeutung ist. Man sollte das DKBM und dessen Leistungen öffentlichkeitswirksam darstellen und bewerben. Hierzu gehört beispielsweise ein gelingendes Veranstaltungsmanagement bei kommunalen Bildungskonferenzen. Die interviewten Mitarbeiter:innen im DKBM-Bereich betonen die Wichtigkeit einer gelingenden Öffentlichkeitsarbeit u.a. damit, da dadurch politische Entscheidungsträger:innen das Potenzial eines DKBM vor Augen geführt bekommen. Somit gelangen sie gegebenenfalls zu der für die DKBM-Wirksamkeit so wichtigen Überzeugung, dass ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement einen Gewinn für eine kommunale Bildungslandschaft darstellt (siehe Kapitel „Empirische Ergebnisse und Praxistipps“). Das folgende Zitat veranschaulicht das recht deutlich:



### Stimme aus der Praxis

*„Und dann ein Punkt, der mir noch ganz wichtig ist, (...) also gerade mit Blick auf die politischen Entscheider (...): Sich selber immer wieder bewusstwerden, was man eigentlich leistet und geleistet hat und das auch ganz offensiv darstellen.“*

## Sozialwissenschaftliche Methodenkompetenz

Zu guter Letzt beschreiben es die interviewten DKBM-Mitarbeitenden als großen Vorteil, wenn in einem südbayerischen oder baden-württembergischen Bildungsbüro sozialwissenschaftliche Methodenkompetenzen vorhanden sind. Vor allem im Bereich des Bildungsmonitoring sei das von entscheidender Bedeutung. Können Daten kompetent erhoben, aufbereitet, ausgewertet sowie gelesen und interpretiert werden, so kommt das der Wirksamkeit von DKBM zu Gute. Fehlen entsprechende Methodenkompetenzen im Bildungsbüro, so wird das im Umkehrschluss als eine fehlende Basis im DKBM empfunden:



### Stimme aus der Praxis

*„Was wir etwas bedauern, ist, dass es uns leider nicht gelungen ist, mit einer eigenen Person das Bildungsmonitoring fortzuführen. Und das ist was, was wir schon auf mehreren Ebenen und in verschiedenste Richtungen sehr vermissen (...) da wäre jemand, der speziell in der Richtung geschult ist, schon sehr gut. (...) Und das ist eben letztendlich so (...) eine ganz wichtige Basis und Ausgangspunkt im DKBM-Prozess, wo uns schon abgeht oder (...) wir sehr schade finden, dass wir es nicht professioneller machen können.“*

Die Kompetenzen, die für ein erfolgreiches Arbeiten im DKBM notwendig sind, sind also äußerst vielfältig. Hinzukommen dürften inhaltliche Kompetenzen in Bildungsfragen. Diese wurden jedoch in den geführten Interviews seitens der Befragten nicht thematisiert, weshalb inhaltliches Know-how und Wissen nicht als Baustein des DKBM-Kompetenzprofils rekonstruiert werden konnte. Möglicherweise ist die Notwendigkeit entsprechender Kompetenzen und Wissensbestände zu offenkundig und wurde deshalb in den Interviews nicht zur Sprache gebracht. Doch auch ungeachtet dessen zeigen die vorliegenden Ergebnisse, dass es sich bei DKBM aus der Perspektive von südbayerischen und baden-württembergischen Bildungsbüro-Mitarbeitenden um ein modernes Tätigkeitsfeld mit einem entsprechend anspruchsvollen und breiten Kompetenzprofil handelt. Fort- und Weiterbildungen sind ein geeignetes Mittel, wenn Mitarbeitende eines Bildungsbüros bei einzelnen Komponenten des beschriebenen Kompetenzprofils noch Lernbedarfe aufweisen.

Auf der anderen Seite scheint es aber auch angebracht zu sein, als Führungskraft DKBM-Mitarbeitenden Zeit zu geben, sodass diese mit ihren Aufgaben wachsen und entsprechende Kompetenzen gewissermaßen „On the Job“ erwerben und ausbilden können. Denn schließlich ist beispielsweise das oben beschriebene Fingerspitzengefühl für die verschiedenen Kooperationspartner:innen eines Bildungsbüros nicht durch kognitiven Wissenserwerb erlernbar. Vielmehr muss dieses im konkreten Tun bzw. in der unmittelbaren Praxis angeeignet werden. In jedem Fall sollte jedoch eine grundlegende Disposition für kooperatives Handeln und Netzwerken vorhanden sein, wenn man im DKBM Erfolg haben möchte, denn



### Stimme aus der Praxis

*„(...) was bringt mir der beste Schreibtischtäter, wenn der einfach nicht mit den Netzwerkpartnern kommunizieren will oder kann?“*



## Praxistipps für Kommunen

### Kompetenzen für ein erfolgreiches Arbeiten im DKBM

- **Networking** und „Klinkenputzen“ lohnt sich.
  - Sich als Bildungsbüro immer wieder in Erinnerung rufen und den anderen Akteur:innen einer kommunalen Bildungslandschaft deutlich machen, wie diese von einer Zusammenarbeit mit dem kommunalen Bildungsmanagement profitieren können.
  - Es bietet sich z.B. an, innovative Formate und Methoden für Gremien auszuprobieren, um diese für die Akteur:innen interessant zu machen.
- Inhaltlich **flexibel und agil arbeiten**, um so auch schnell auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können.
- Das eigene Tun und die gesetzten Ziele immer wieder **(strategisch) reflektieren** und gegebenenfalls anpassen.
- **Eigenverantwortlich Themen bearbeiten und Prozesse steuern.**
- **Selbstmarketing** betreiben und durch **Öffentlichkeitsarbeit** Erfolge sichtbar machen, z.B. auf der Internetseite des Bildungsbüros, durch öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen wie Bildungskonferenzen oder durch Publikationen.
- Sozialwissenschaftliche **Methodenkompetenzen** im Bildungsbüro **verankern** und entsprechende **Weiterqualifizierungsangebote wahrnehmen.**



## Wie wirksam ist DKBM in den Kommunen und welche Voraussetzungen braucht es?

Doch inwieweit schätzen Bildungsbüro-Mitarbeitende aus Südbayern und Teilen Baden-Württembergs den Strukturansatz des DKBM überhaupt als wirksam ein? Und an welche Voraussetzungen sind diese Wirksamkeitseinschätzungen geknüpft?

Die Ergebnisse zeigen, dass die Mehrheit der befragten Kommunalvertreter:innen (insgesamt 63%) die bisher aufgebauten Strukturen des DKBM als wirksam einschätzt (siehe Abbildung 5).



Als Gründe für die Wirksamkeit werden vor allem die Kooperationen mit internen und externen Akteur:innen sowie die Koordination und die Datenbasierung gesehen. Die Strukturen des DKBM werden demnach als gute Grundlage erachtet, um verschiedene Akteur:innen vor Ort vernetzen, Entscheidungen auf einer fundierten Datenbasis treffen sowie Strategien datenbasiert erarbeiten zu können. Außerdem wird von den Befragten die koordinierende Rolle des Bildungsbüros als „positiv“ hervorgehoben. Voraussetzung hierfür ist allerdings die Akzeptanz des Bildungsbüros in Koordinationsfragen rund um Bildungsthemen und -anliegen.

Circa ein Drittel der befragten Kommunalvertreter:innen gibt an, die DKBM-Strukturen als „teils/teils“ wirksam zu empfinden. Hierunter verbergen sich hauptsächlich Kommunen, welche sich noch im Aufbauprozess befinden. Womöglich ist dies eine Erklärung für deren Unentschlossenheit im Hinblick auf die Wirksamkeit des DKBM. Zudem zeigt sich: Je weiter die Kommunen die DKBM-Strukturen bereits ausbauen konnten, desto häufiger beurteilen sie die Strukturen auch als wirksam.

Wie wirksam schätzen Sie die bisher aufgebauten Strukturen des DKBM aktuell ein?

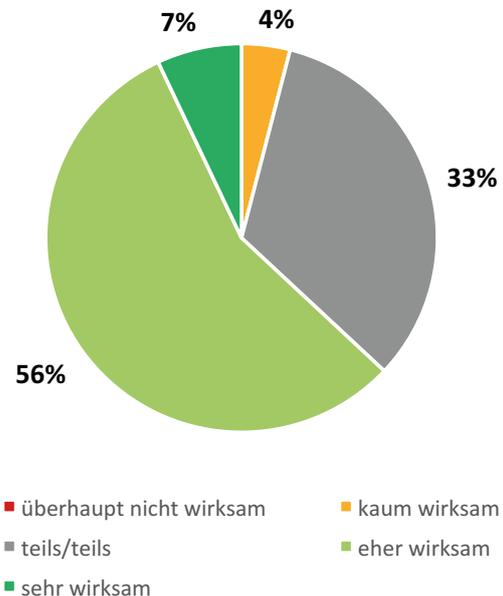


Abbildung 5: Einschätzung der Befragten zur Wirksamkeit der DKBM-Strukturen (n=45)

Doch von welchen Faktoren hängt diese Wirksamkeitseinschätzung aus Südbayern und Teilen Baden-Württembergs ab? In den Ergebnissen heben sich insbesondere zwei Faktoren hervor: Zum einen der **Rückhalt durch die politische Spitze** und zum anderen das Vorhandensein einer **Gesamtstrategie**. Die Befragten schätzen DKBM vor allem dann als wirksam ein, wenn das Bildungsbüro Rückhalt von der politischen Spitze erfährt, und wenn im DKBM mit einer Gesamtstrategie gearbeitet wird.

Wichtig ist somit, dem Handeln im DKBM eine Gesamtstrategie zugrunde zu legen. Ebenso ist es zentral, die politische Spitze von Beginn an einzubeziehen (siehe auch Kapitel „Wie DKBM ins Rollen bringen“) und im laufenden Prozess regelmäßig einzubinden.

Doch wie sieht es bezüglich dieser beiden Faktoren in den befragten Kommunen aktuell aus? Wie ist es also um den politischen Rückhalt in den Kommunen bestellt? Und wie hoch ist der Anteil der Kommunen, die im DKBM mit einer Gesamtstrategie arbeiten?

Die Mehrheit der Befragten gibt an, **Rückhalt durch die politische Spitze** zu erfahren (62%), was eine gute Basis für die erfolgreiche Umsetzung der DKBM-Strukturen darstellt. Circa ein Drittel der Befragten (27%) gibt „teils/teils“ an und 11% sagen, der Rückhalt durch die Politik sei „eher schlecht“.

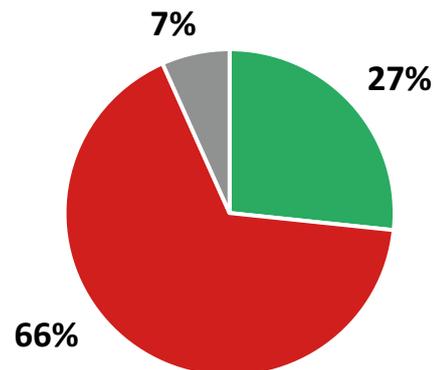
Demgegenüber geben allerdings nur 29% der befragten DKBM-Mitarbeitenden aus Südbayern und Baden-Württemberg an, dass in ihrer Kommune im Bildungsbereich mit einer **Gesamtstrategie** gearbeitet wird. Hinsichtlich dieser Wirksamkeitsvoraussetzung besteht in den Kommunen also noch Nachbesserungsbedarf. Zumal sich auch die Vermutung aufstellen lässt, dass strategisches Arbeiten im DKBM einen erhöhten Rückhalt seitens der kommunalen Politik begünstigt. Denn: Kommunen, die mit einer Gesamtstrategie im Bildungsbereich arbeiten, berichten deutlich häufiger von einem (sehr) guten Rückhalt durch die politische Spitze als Kommunen, die ohne strategische Grundlage im DKBM arbeiten. Doch auch ein umgekehrter Zusammenhang ist vorstellbar: Ein besonders hoher Rückhalt seitens der kommunalen Politik macht es DKBM-Mitarbeitenden leichter, Strukturen zum strategischen Arbeiten im Bildungsbereich aufzubauen und zu verstetigen. Denn wie bereits unter „Wie DKBM ins Rollen bringen“ beschrieben, kann die politische Spitze beispielweise ansonsten verschlossene Türen öffnen und Kontakte herstellen, die für den Aufbau eines strategischen Gremiums entscheidend sind.

Grundsätzlich sprechen die Ergebnisse für gute Grundvoraussetzungen in den meisten befragten Kommunen, wenngleich dem Thema des strategiebasierten Arbeitens im DKBM in Zukunft noch mehr Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte; dies vor allem deshalb, da das Schaffen einer strategischen Grundlage idealtypisch am Anfang des oben erläuterten DKBM-Steuerungskreislaufs steht. Denn schließlich arbeitet nur circa ein Drittel der befragten Kommunen im Bildungsbereich mit einer Gesamtstrategie. Hinzu kommt, dass es sich bei der hier analysierten Datenbasis vor allem um Kommunen handelt, die bereits seit über vier Jahren im DKBM „unterwegs“ sind.

Weitere Voraussetzungen vor Ort sind die **personellen und finanziellen Ressourcen**. Hier wird deutlich, dass die meisten Befragten eine nicht ausreichende personelle Ausstattung für den DKBM-Bereich beklagen (66%) und sich mehr Personal wünschen.

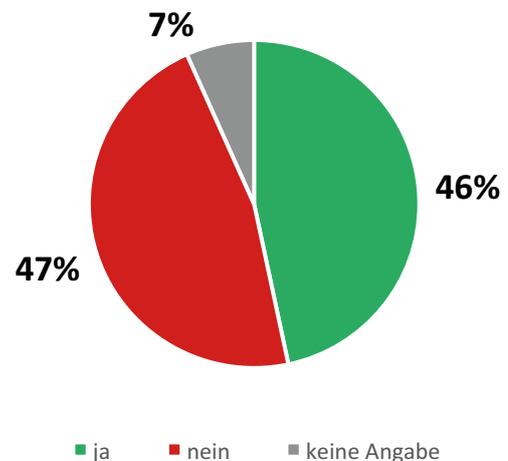
Bezüglich finanzieller Ressourcen ergibt sich ein etwas anderes Bild: Circa die Hälfte befindet die finanziellen Mittel für bildungsbezogene Projekte als ausreichend. Die andere Hälfte bemängelt, dass hier die Gelder nicht ausreichend sind (siehe Abbildung 6).

Wenn Sie an die personelle Ausstattung für den DKBM-Bereich bei Ihnen in der Kommune denken, welche der folgenden Aussagen trifft hier am besten zu?



- Die personelle Ausstattung ist ausreichend.
- Die personelle Ausstattung ist nicht ausreichend, wir bräuchten in diesem Bereich mehr personelle Ressourcen.
- keine Angabe

Stehen Ihnen für die Umsetzung von bildungsbezogenen Projekten ausreichend finanzielle Ressourcen zur Verfügung?



- ja
- nein
- keine Angabe

Abbildung 6: Einschätzung der Befragten zu personellen und finanziellen Ressourcen für DKBM vor Ort (n=45)

Die Ergebnisse zeigen demnach, dass aus Sicht der Studienteilnehmenden vor Ort mehr personelle Ressourcen für den DKBM-Bereich notwendig wären. Im Kapitel „Wie DKBM ins Rollen bringen“ wurde bereits beschrieben, dass Förderprogramme, welche entsprechende Ressourcen mit sich bringen, als „Beschleuniger“ bei der Implementierung von DKBM-Strukturen wirken können. Dass häufig mehr Personal benötigt werden würde, zeigt an dieser Stelle wiederum, dass Förderprogramme auch bei bereits bestehenden DKBM-Strukturen als hilfreicher „Push“ in Betracht gezogen werden sollten, da durch diese entsprechendes Personal für den DKBM-Bereich finanziert werden kann. Gleichwohl ist interessant, dass die personellen und finanziellen Ressourcen nicht mit der Einschätzung von DKBM als wirksam oder unwirksam zusammenhängen.

Das bedeutet, dass es bei der Wirksamkeitseinschätzung von DKBM nicht in erster Linie auf Personal und finanzielle Ausstattung ankommt. In den Interviews werden personelle und finanzielle Ressourcen dementsprechend auch vor allem mit Handlungsfähigkeit in Verbindung gebracht. Für eine wirksame Umsetzung von DKBM-Strukturen braucht es aus Sicht der Befragten jedoch in erster Linie den Rückhalt der politischen Spitze. Zudem ist es aus deren Perspektive für die Wirksamkeit von DKBM entscheidend, ob im Sinne des DKBM-Ansatzes mit einer Gesamtstrategie gearbeitet wird und somit ein strategischer Ausgangspunkt vorhanden ist<sup>8</sup>.



## Praxistipps für Kommunen

### Einbindung der politischen Spitze von Anfang an

- In relevante **bildungsbezogene Gremien einbinden** (oder alternativ: regelmäßig Ergebnisse aus den Gremien berichten).

#### Im Prozess

- Regelmäßig **über Erfolge berichten**.
- Regelmäßige **Updates zum Arbeitsprozess** und den erreichten Meilensteinen **geben**.

#### Dabei nicht vergessen

- **Mehrwerte** der Arbeit des Bildungsbüros **kommunizieren** (z.B. wie das Bildungsbüro dazu beitragen kann, die Standortattraktivität zu erhöhen).
- Informationen **zielgruppengerecht aufbereiten**.
- Politische Spitze **nicht überbeanspruchen**.



## Praxistipps für Kommunen

### Entwicklung einer (Gesamt-)Strategie im Bildungsbereich

#### Vorab:

- **Auftrag** für die Entwicklung einer (Gesamt-)Strategie **von der politischen Spitze einholen**.

#### Von Anfang an:

- Eruiieren, wo es **Anknüpfungspunkte an bestehende kommunale Strategien** gibt (Landkreis- oder Stadtentwicklungskonzepte, Strategien anderer Fachbereiche) und diese, falls möglich, einbeziehen.
- **Qualitätssicherung mitdenken** (z.B.: Wie kann ich die Erreichung der geplanten Ziele überprüfen?).

#### Im Prozess:

- Alle relevanten Akteur:innen einbeziehen und **partizipativ vorgehen**.
- **Politischen Rückhalt** für die Strategieentwicklung **sichern**.
- **Zielsetzungen auf Basis von Daten formulieren** und regelmäßig die **Zielerreichung datenbasiert überprüfen** und gegebenenfalls anpassen.

#### Wenn (Gesamt-)Strategie entwickelt ist:

- Strategie und Ergebnisse nach außen sichtbar machen (**Öffentlichkeitsarbeit**).
- **Entscheidungen** für Themen/Schwerpunkte im Bildungsbereich bestenfalls **im Rahmen der Gesamtstrategie treffen**.



## Schwerpunktsetzung bei kommunalen Bildungsthemen und deren Operationalisierung

Das vorangegangene Kapitel hat gezeigt, dass DKBM seitens der Befragten als wirksam wahrgenommen wird. Mit DKBM lässt sich aus Sicht von Bildungsbüro-Mitarbeitenden also etwas bewegen. Doch kann man im DKBM auch inhaltlich gestalten? Welche Gestaltungsmöglichkeiten haben DKBM-Mitarbeitende aus Südbayern und Teilen Baden-Württembergs in der kommunalen Bildungspolitik in Bezug auf die Schwerpunktsetzung und Operationalisierung bei Bildungsthemen?

Die Ergebnisse aus der Online-Befragung machen deutlich, dass mit 67% deutlich über die Hälfte der Befragten angibt, einen Einfluss auf die thematische Schwerpunktsetzung im Bildungsbereich zu haben (siehe Abbildung 7).

Inwieweit haben Sie Einfluss auf die thematische Schwerpunktsetzung bei Bildungsthemen?

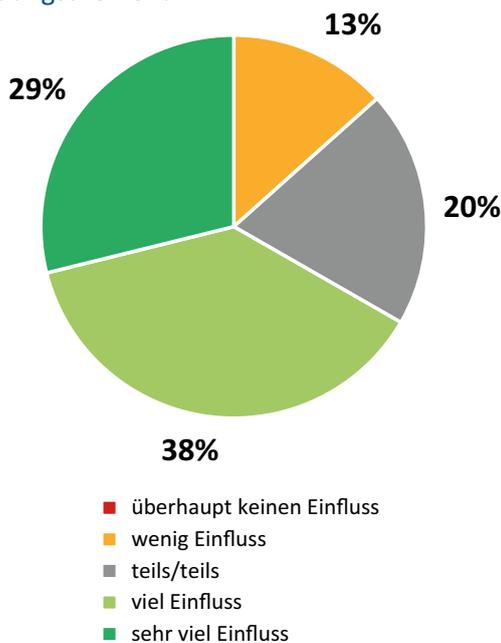


Abbildung 7:  
Einfluss der DKBM-Mitarbeitenden auf die thematische Schwerpunktsetzung bei Bildungsthemen (n=45)

Doch inwiefern wird hier Einfluss genommen? Die Interviews machen deutlich, dass das Bildungsbüro häufig aktiv Themen bewirbt sowie diese strategisch auswählt und vorschlägt. Dabei läuft der Prozess meist so ab, dass das Bildungsbüro vorab ausgewählte Themen in Entscheidungsgremien vorstellt. Falls Daten zu einem Thema vorhanden sind, so werden diese genutzt, um datenbasiert argumentieren zu können. Da die finale Entscheidung für oder gegen ein Thema bei der politischen Spitze und den involvierten Ausschüssen/Gremien liegt, besteht das Ziel des Bildungsbüros letztendlich darin, die Politik in entsprechenden Sitzungen von der Wichtigkeit eines bestimmten Bildungsthemas zu überzeugen, sodass dieses als Schwerpunktthema festgelegt wird und anschließend vom Bildungsbüro bearbeitet werden kann. Dabei berichten die Interviewten, dass Themenvorschläge vor allem dann auf Zustimmung stoßen, wenn diese im Vorfeld gründlich ausgearbeitet und vorbereitet werden. Eine interviewte Person schildert den hier beschriebenen Prozess der thematischen Schwerpunktsetzung in der Bildungspolitik wie folgt:



### Stimme aus der Praxis

„Und so war immer der Prozess. Es ist bei uns eigentlich ein Thema aufgeploppt, wir haben es überlegt, entwickelt, sind dann zum Landrat gegangen, haben es vorgeschlagen, haben es vom Ausschuss absegnen lassen und haben es weiterbearbeitet. Und es war fast überwiegend wirklich der Prozess, wie das bei uns gelaufen ist“



### Praxistipps für Kommunen

#### Schwerpunktsetzung bei kommunalen Bildungsthemen und deren Operationalisierung

- Themen **strategisch vorauswählen** und **aktiv bewerben**.
- Vorab ausgewählte **Themen in Entscheidungsgremien vorstellen** und, falls möglich, **datenbasiert** für Themen **argumentierten**, z.B. anhand eines Bildungsberichts oder eines (thematisch fokussierten) Faktenchecks.

Darüber hinaus zeigen die Interviews, dass thematische Schwerpunktsetzungen im kommunalen Bildungsbereich mitunter auch „auf kurzem Wege“ vorstättgehen: Hier muss das Bildungsbüro keine Themen vorschlagen und in Gremien präsentieren. Es reicht, sich das „Go“ von der politischen Spitze zu holen. Anschließend kann das so abgesegnete Thema bearbeitet werden.

Neben der thematischen Schwerpunktsetzung haben die Bildungsbüros auch in den meisten Fällen (60% der Befragten) Einfluss auf die Operationalisierung und Zielsetzung thematischer Bildungsschwerpunkte. Hier geben die Befragten an, dass sie sich bezüglich der konkreten Ausgestaltung und Umsetzung mit internen und externen Kooperationspartner:innen austauschen, um Expertise zu den jeweiligen Themen aus ihrem Netzwerk zu erhalten (z.B. in Form von Arbeitsgruppen). Das operative Vorgehen wird dann im weiteren Verlauf regelmäßig in Gremien vorgestellt und diskutiert sowie gegebenenfalls angepasst.

Es gibt jedoch auch Bildungsbüros, die bei kommunalen Bildungsthemen wenig Einflussmöglichkeiten haben. In Bezug auf die thematische Schwerpunktsetzung geben beispielsweise 20% der Befragten an, nur teilweise Einfluss zu haben und weitere 13% berichten sogar von wenig Einfluss. Hier werden die Themen hauptsächlich seitens der Politik gesetzt. Und auch bei der Operationalisierung und Zielsetzung gibt mit 29% circa ein Drittel an, nur teilweise Einfluss nehmen zu können. 11% haben bei der Operationalisierung sogar wenig Einfluss. Zudem gibt es in den Kommunen auch immer wieder bestimmte Themen(-felder), die fortwährend bearbeitet werden müssen und die per se nicht beeinflussbar sind. Ferner gibt es Themen, die kurzfristig aufkommen und ad hoc behandelt werden müssen. So zeigt sich in den Ergebnissen aus der Befragung, dass Themen, die beispielsweise in Krisenzeiten wie der Corona-Pandemie aufkommen und durch das Bildungsbüro bearbeitet werden müssen, kaum Raum für andere Themen lassen und diese, zumindest für einen begrenzten Zeitraum, verdrängen.

Zusammenfassend kann man sagen: Die meisten der hier untersuchten Bildungsbüros können bildungspolitische Themenschwerpunktsetzungen beeinflussen und sind damit nicht nur operativ tätig, sondern können damit auch als politisch handelnde Akteur:innen gesehen werden. Das folgende Zitat veranschaulicht das recht deutlich:



### Stimme aus der Praxis

*„Ich finde es aber auch eine (...) interessante Funktion im Vergleich zu Pflichtaufgaben, weil natürlich man auch irgendwo das politische Geschehen beliefert, ... ganz anders als (...) ein Amt für soziale Angelegenheiten oder ich weiß nicht was, die sagen, ja, ich bin eine staatliche Pflichtaufgabe und so mache ich das, und dann ist das eigentlich wurscht, wie das politisch angenommen oder verkauft wird.“*



## Blick in die Zukunft aus kommunaler Perspektive

Aus Sicht von Bildungsbüro-Mitarbeitenden aus Südbayern und Teilen Baden-Württembergs ist DKBM (unter bestimmten Voraussetzungen) vor Ort wirksam und bietet den DKBM-Akteur:innen oftmals auch die Möglichkeit zur bildungspolitischen Mitgestaltung. Klar ist jedoch auch, dass Ansätze wie das DKBM nicht in Stein gemeißelt sein dürfen, sondern sich weiterentwickeln müssen, um zukünftigen Entwicklungen im Bildungsbereich gerecht werden zu können. Wie muss sich also das DKBM aus Sicht der Kommunen weiterentwickeln? Mit welchen inhaltlichen Themen werden sich die Kommunen zukünftig im Bildungsbereich auseinandersetzen? Und welche Bedarfe bestehen auf kommunaler Seite, um diese Zukunftsthemen besser bearbeiten zu können?

Kommunalvertreter:innen aus Südbayern und Baden-Württemberg betonen, dass es aufgrund der Struktur kommunaler Verwaltungen oftmals nicht möglich sei, schnell auf veränderte gesellschaftliche Rahmenbedingungen reagieren zu können, um diesen nicht immer „hinterherlaufen“ zu müssen. Wie bereits im Kapitel „Wie DKBM ins Rollen bringen?“ deutlich wurde, deckt sich die Logik des DKBM nicht mit dem Aufbau einer klassischen Kommunalverwaltung. Somit bedarf es aus Sicht der interviewten DKBM-Mitarbeitenden vor Ort einer größeren Offenheit gegenüber dem DKBM-Konzept und

eines – zumindest teilweisen – „Aufbrechens“ der klassischen Säulenstruktur von kommunalen Verwaltungen, um in Zukunft schneller und agiler auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können. Ein weiterer Entwicklungsbedarf wurde zum Thema „Nachhaltigkeit“ genannt: Um Themen nachhaltig verändern und bearbeiten zu können (und auch neben aktuell drängenden Themen die beschlossenen Schwerpunktthemen gleichzeitig weiter bearbeiten zu können), fehlt es vor Ort häufig an personellen Ressourcen. Eine nachhaltige Bearbeitung von Themen und das Aufgreifen aktueller Bedarfe schließt sich daher häufig noch an. Die Personalausstattung im DKBM-Bereich scheint hier demnach ein sehr wichtiger Faktor zu sein. Weiterhin stellen sich viele Kommunalvertreter:innen die Frage, welche Möglichkeiten es im Rahmen des DKBM-Ansatzes gibt, um den Weg von Daten zu konkreten Maßnahmen systematischer und regelgeleiteter bestreiten zu können. Außerdem wird seitens der Interviewten berichtet, dass man sich vor Ort häufig die Fragen stellt, wie Nachweise zum Wirken der Arbeit des DKBM (besser) erbracht werden können, und wie sich eine Fortentwicklung des Standortfaktors Bildung empirisch messen lässt.

Die am häufigsten genannten Zukunftsthemen der Bildungsbüros aus Südbayern und Teilen Baden-Württembergs sind „Fachkräftesicherung“ (73%), „Integration durch Bildung“ (73%), „Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)“ (64%) sowie „Digitale Bildung“ (64%). Über die Hälfte der Befragten nennen zudem „Demokratiebildung/Politische Bildung“ (60%) und „Inklusive Bildung“ (51%) als Zukunftsthema. Des Weiteren sieht in etwa die Hälfte der befragten Kommunalvertreter:innen (49%) „Ganztagsbildung“ als Zukunftsthema, gefolgt von dem Thema „Kulturelle Bildung“, welches von circa einem Drittel zukünftig bearbeitet werden wird (34%) (siehe Abbildung 8).

Dass „Fachkräftesicherung“, „Integration durch Bildung“, „Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)“ sowie „Digitale Bildung“ recht häufig als Zukunftsthemen genannt werden, ist angesichts aktueller gesellschaftlicher Problemlagen und Diskurse wenig überraschend. Ein unerwartetes Ergebnis ist allerdings, dass sich trotz des nahenden Rechtsanspruchs auf ganztägige Betreuung im Grundschulalter nur die Hälfte der Befragten zukünftig verstärkt mit dem Thema Ganztagsbildung auseinandersetzen werden. Und auch das Abschneiden der Themen „Demokratiebildung/Politische Bildung“ und „Inklusive Bildung“ sowie

insbesondere des Themas „Kulturelle Bildung“ ist angesichts dessen, dass diese Themen im neuen BMBF-Förderprogramm „Bildungskommunen“<sup>9</sup> als zu fördernde Schwerpunktthemen adressiert werden, ein interessantes Ergebnis. Neben den Themen an sich wurde auch die Frage gestellt, was es in den Kommunen braucht, um diese Themen in Zukunft gut umsetzen zu können. Die Teilnehmenden der Studie nennen hier am häufigsten einen Bedarf nach mehr personellen und finanziellen Ressourcen sowie besser funktionierende Kooperationen (sowohl mit externen Akteur:innen als auch intern in der kommunalen Verwaltung). Außerdem wird der Wunsch nach mehr Rückhalt von und besserer Zusammenarbeit mit der kommunalen Politik geäußert. Es wurde bereits deutlich (vgl. Seiten 16-19), dass die empfundene Wirksamkeit des DKBM vor allem mit dem Rückhalt der politischen Spitze zusammenhängt. Der Wunsch nach einem zukünftig besseren politischen Rückhalt ist damit ein richtungsweisendes Ergebnis. Auch wünschen sich die Befragten aus Südbayern und Baden-Württemberg mehr Akzeptanz für das Bildungsbüro sowie flachere Hierarchien in der kommunalen Verwaltung (u.a. damit das Bildungsbüro effizienter arbeiten kann) und die nachhaltige Verankerung von (DKBM-)Strukturen und Personalstellen im Bildungsbereich vor Ort.

## Relevanz zukünftiger Themen in den Bildungsbüros

Was denken Sie, wie sehr werden Sie sich im Bildungsbüro zukünftig mit den folgenden Themen auseinandersetzen?

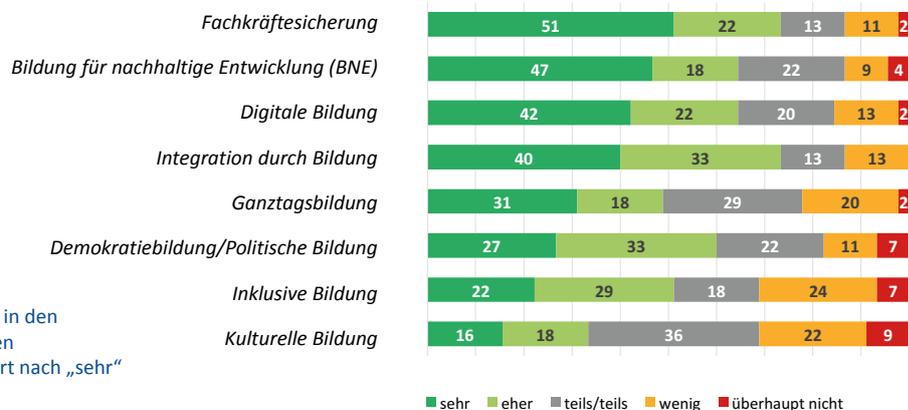


Abbildung 8:  
Relevanz zukünftiger Themen in den Bildungsbüros (n=45), Angaben in Prozent – absteigend sortiert nach „sehr“

## Praxistipps für Kommunen

### Zukunftsperspektive

- In der kommunalen Verwaltung eine „Offenheit“ für das DKBM-Konzept etablieren und versuchen, deren **klassische Säulenstruktur** (zumindest teilweise) **„aufzubrechen“** bzw. Querverbindungen zu schaffen, um in Zukunft schneller und agiler auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren und Themen zusammen bringen zu können, die sonst eher nebeneinanderstehen würden.
- **DKBM-Bereich ausreichend personell ausstatten**, um handlungsfähig zu sein und Themen nachhaltig bearbeiten zu können.
- **Akzeptanz für das Bildungsbüro schaffen**, z.B. indem man darstellt, wie andere Verwaltungseinheiten vom DKBM profitieren können.



# Zentrale Ergebnisse auf einen Blick

Die relevantesten Faktoren für die Kommunen, um vor Ort die Strukturen des DKBM aufbauen zu können sind:



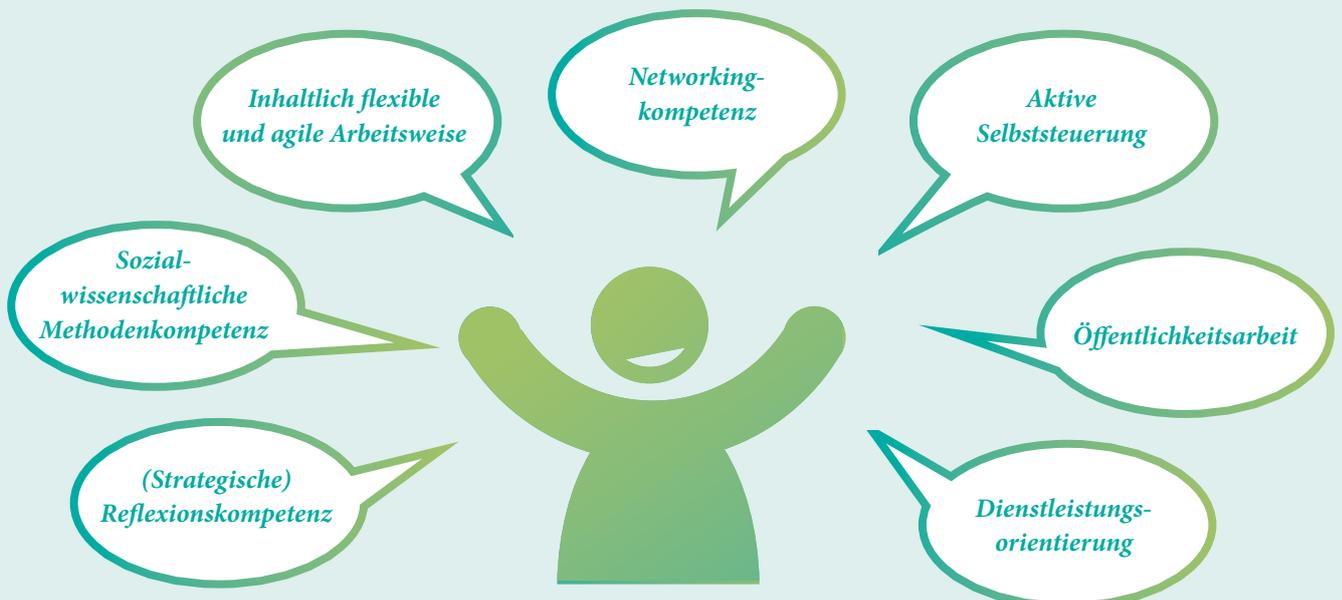
✓ Der Rückhalt der politischen Akteure,



✓ die Zusammenarbeit mit Kolleg:innen im Bildungsbüro und innerhalb der Verwaltung sowie



✓ die Kooperation in strategischen Gremien (wie z.B. Bildungsbeiräte, Strategiekreise) und in politischen Gremien (wie z.B. Kreistage).



Welche **Kompetenzen** braucht man, um erfolgreich im DKBM zu arbeiten?



# 63%

der Befragten schätzen die DKBM-Strukturen als **wirksam** ein.

Die zwei wichtigsten Voraussetzungen für eine positive Wirksamkeits-einschätzung sind:



Der **Rückhalt der politischen Spitze** vor Ort und

ob im DKBM mit einer **Gesamtstrategie** gearbeitet wird.



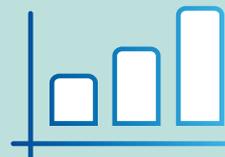
Als Gründe für die Wirksamkeit werden v.a. genannt:



die **Kooperationen** (intern + extern),



die **Koordination** und



die **Datenbasierung**.

# 62%

schätzen den **Rückhalt durch die politische Spitze** für das DKBM vor Ort eher gut oder sehr gut ein.



**29%** beschreiben „Das DKBM ist fest verankert und zeichnet sich durch funktionierende Strukturen sowie eine **Gesamtstrategie im Bildungsbereich** aus.“



# 67%

geben an, (sehr) viel **Einfluss auf die thematische Schwerpunktsetzung** in Bezug auf Bildungsthemen zu haben.

# 60%



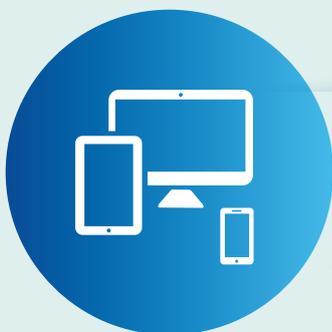
geben an, (sehr) viel **Einfluss auf die Operationalisierung und Zielsetzung** bei diesen bildungspolitischen Themenschwerpunkten zu haben.

Die am häufigsten genannten Zukunftsthemen in den Bildungsbüros sind:



✓ **Fachkräftesicherung**

✓ **Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE)**



✓ **Digitale Bildung und**

✓ **Integration durch Bildung.**



Kommunen wünschen sich für die Zukunft:



... mehr **Rückhalt** von und bessere Zusammenarbeit mit der **kommunalen Politik**



... mehr **Akzeptanz** für das Bildungsbüro



... flachere Hierarchien in der kommunalen Verwaltung

# Zusammenfassung

Die Studienergebnisse machen deutlich, dass nach acht Jahren, in welchen die TAB Süd nun die Kommunen in Südbayern und Teilen Baden-Württembergs im Aufbau von DKBM-Strukturen begleitet, das DKBM aus Sicht der Befragten vor Ort „Früchte trägt“: Ein Großteil der Teilnehmenden schätzt die DKBM-Strukturen aktuell als wirksam ein. Als wichtigste Gründe für die Wirksamkeit werden die Kooperation mit internen und externen Akteur:innen sowie die Koordination und die Datenbasierung genannt. Für die Wirksamkeit scheint dabei zentral zu sein, den Strukturansatz nicht nur punktuell und unsystematisch einzusetzen, sondern eine Gesamtstrategie für den Bildungsbereich zu entwickeln sowie die kommunale Politik für das DKBM-Vorhaben zu gewinnen und kontinuierlich „im Boot“ zu haben. Dabei zeigt sich, dass nur etwa ein Drittel der befragten Kommunen mit einer Gesamtstrategie arbeitet. Hier besteht also Weiterentwicklungsbedarf.

Des Weiteren zeigen die Ergebnisse, dass es seitens der im DKBM Tätigen bestimmte Kompetenzen braucht, um das DKBM erfolgreich umsetzen zu können: So heben die Befragten insbesondere die „Networking-Kompetenz“ hervor, die wichtig ist, um sich mit relevanten Kooperationspartner:innen im Bildungsbereich, aber auch intern in der Kommunalverwaltung, zu vernetzen. Zudem ist es unumgänglich, im DKBM dienstleistungsorientiert und flexibel zu arbeiten. Die eigene Arbeit immer wieder zu reflektieren, Ziele datenbasiert zu evaluieren und gegebenenfalls zu adaptieren, sind weitere wichtige Kompetenzen, genauso wie die Öffentlichkeitsarbeit zu den Arbeitsergebnissen und Erfolgen des DKBM.

Die befragten Bildungsbüros aus Südbayern und Baden-Württemberg beschreiben ihre eigene Tätigkeit somit als ein vielfältiges Aufgabenfeld: sie vernetzen, koordinieren, vermarkten und, das wird insbesondere bei der Themen- und Schwerpunktsetzung im Bildungsbereich deutlich, sie können auch steuern: die meisten Bildungsbüros können bildungspolitische Schwerpunktsetzungen beeinflussen, indem sie Themen aktiv bewerben und in Entscheidungsgremien vorstellen. Die letztendliche Entscheidung hängt allerdings von der politischen Spitze ab. In circa einem Drittel der Fälle ist jedoch keine Einflussnahme möglich, hier werden Bildungsthemen hauptsächlich seitens der Politik gesetzt.



Letzteres ist ein Beispiel dafür, dass die Bildungsbüros aus Südbayern und Teilen Baden-Württembergs im Arbeitsalltag offenbar auch immer wieder an Grenzen stoßen. Wenn der Rückhalt der Politik für den Bildungsbereich und insbesondere für das DKBM nicht (ausreichend) vorhanden ist, gibt es vor Ort oft eine „gläserne Decke“, die den Erfolg und die Wirksamkeit von DKBM in einer Kommune beeinträchtigt.

Eine weitere Herausforderung für die Kommunen zur Umsetzung bildungsbezogener Projekte stellen häufig fehlende personelle Ressourcen dar. Auch beim Blick in die Zukunft wird deutlich, dass Kommunen aus Südbayern und Baden-Württemberg hier einen erhöhten Bedarf sehen. Förderprogramme sind eine Möglichkeit, um diesen erhöhten Bedarf in Zukunft decken zu können.

Zudem besteht seitens der Bildungsbüros der Wunsch, in Zukunft auf (noch) besser funktionierende Kooperationsbeziehungen, sowohl intern als auch extern, zurückgreifen zu können, sowie nach mehr Rückhalt von und besserer Zusammenarbeit mit der kommunalen Politik.

Das offenbart die Abhängigkeit des DKBM von der kommunalen Politik und macht deutlich, dass es für eine erfolgreiche Bearbeitung von wichtigen Zukunftsthemen (z.B. das Thema „Fachkräftesicherung“) entscheidend darauf ankommt, als südbayerisches oder baden-württembergisches Bildungsbüro Rückhalt durch die politische Spitze zu erfahren. Die kommunale Politik sollte sich dessen bewusst sein und dem Bildungsbüro beim Auf- und Ausbau von DKBM-Strukturen unterstützend zur Seite stehen.

# Auf einen Blick: Praxistipps für Kommunen



Aus den Ergebnissen der Broschüre sind Praxistipps entstanden. Diese werden hier noch einmal auf einen Blick zusammengefasst. Sie sollen den Kommunen als Orientierung dienen, wie DKBM in einer kommunalen Bildungslandschaft erfolgreich implementiert und umgesetzt werden kann.



## Strategieentwicklung und Datenbasierung

- Eruiern, wo es Anknüpfungspunkte an bestehende kommunale Strategien gibt (Landkreis- oder Stadtentwicklungskonzepte, Strategien anderer Fachbereiche) und diese, falls möglich, in die Überlegungen einbeziehen.
- Auftrag für die Entwicklung einer (Gesamt-)Strategie von der politischen Spitze einholen.
- Alle relevanten Akteur:innen einbeziehen und partizipativ vorgehen (z.B. gemeinsame Strategieentwicklung in Arbeitsgruppen).
- Zielsetzungen auf Basis von (entweder selbst erhobenen oder bereits vorhandenen) Daten formulieren. Dabei daran denken: Zielsetzungen so formulieren, dass sie überprüfbar sind (siehe auch Abschnitt zu „Qualitätssicherung“).
- Entscheidungen für Themen/Schwerpunkte im Bildungsbereich bestenfalls immer im Rahmen einer erarbeiteten Gesamtstrategie treffen.
- Sozialwissenschaftliche Methodenkompetenzen im Bildungsbüro verankern und entsprechende Weiterqualifizierungsangebote (z.B. im Bereich Bildungsmonitoring) wahrnehmen.
- Vorgehen bei einer neuen Schwerpunkt- und Themensetzung:
  - Themen strategisch vorauswählen und aktiv bewerben.
  - Vorab ausgewählte Themen in Entscheidungsgremien vorstellen und, falls möglich, datenbasiert für Themen argumentieren (z.B. anhand eines Bildungsberichts oder eines (thematisch fokussierten) Faktenchecks).



## Koordination

- Networking und „Klinkenputzen“ lohnt sich:
  - Sich als Bildungsbüro immer wieder in Erinnerung rufen und den anderen Akteur:innen einer kommunalen Bildungslandschaft deutlich machen, wie diese von einer Zusammenarbeit mit dem kommunalen Bildungsmanagement profitieren können.
  - Es bietet sich z.B. an, innovative Formate und Methoden für Gremien auszuprobieren, um diese für die Akteur:innen interessant zu machen.
- Eigenverantwortlich Themen bearbeiten und Prozesse steuern.
- In der kommunalen Verwaltung eine „Offenheit“ für das DKBM-Konzept etablieren und versuchen, deren klassische Säulenstruktur (zumindest teilweise) „aufzubrechen“ bzw. Querverbindungen schaffen, um in Zukunft schneller und agiler auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren und Themen zusammenbringen zu können, die sonst eher nebeneinanderstehen würden.



## Kooperation mit internen und externen Akteur:innen

- Die kommunale Politik frühestmöglich einbeziehen, z.B. politische Spitze in die Auftaktsitzung der Steuerungsgruppe einladen (und im besten Fall als festes Mitglied gewinnen).
- Regelmäßig in politischen Gremien vertreten sein: informieren, welche Gremien für das Bildungsbüro relevant sind und proaktiv handeln.
- Sich intern mit den Kolleg:innen im Bildungsbüro und innerhalb der kommunalen Verwaltung sowie extern (z.B. mit Vereinen, verschiedenen Bildungseinrichtungen und /-trägern oder Stiftungen) vernetzen. Dabei daran denken: alle relevanten Akteur:innen einbeziehen.
- Kooperationen durch die Einrichtung strategischer Gremien (wie z.B. Bildungsbeiräte oder Strategiekreise) und operativer Gremien (wie z.B. Arbeitsgruppen) strukturell verankern und bestenfalls verstetigen.
- Zeit in den Aufbau und die Pflege vertrauensvoller Kooperationsbeziehungen investieren.
- Akzeptanz für das Bildungsbüro schaffen, z.B. indem man darstellt, wie andere Verwaltungseinheiten vom DKBM profitieren können.
- Um insbesondere die politische Spitze erfolgreich einzubinden:
  - In relevante bildungsbezogene Gremien einbeziehen (oder alternativ: regelmäßig Ergebnisse aus den Gremien berichten).
  - Regelmäßig über Erfolge berichten, regelmäßige Updates zum Arbeitsprozess und den erreichten Meilensteinen geben. Dabei daran denken: Informationen zielgruppengerecht aufbereiten.
  - Mehrwerte der Arbeit des Bildungsbüros kommunizieren, (z.B. wie das Bildungsbüro dazu beitragen kann, die Standortattraktivität zu erhöhen).
  - Politische Spitze (zeitlich) nicht überbeanspruchen.



## Qualitätsentwicklung

Die Erreichung der (strategisch festgelegten) Ziele regelmäßig (im besten Fall datenbasiert) überprüfen und, falls notwendig, anpassen. Die Evaluierung von Projekten im Bildungsbereich kann z.B. durch einen Qualitätsdialog, zu welchem man die relevanten Akteur:innen zum jeweiligen Themenbereich einlädt, erfolgen (beispielsweise zum Thema „Qualität im Ganztag“).



## Öffentlichkeitsarbeit und Partizipation

- Möglichst frühzeitig öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen (wie z.B. Bildungskonferenzen) planen und durchführen. Dabei daran denken: Strategie, Ergebnisse und Erfolge nach außen sichtbar machen (Selbstmarketing betreiben!).
- Bei Entwicklung einer (Gesamt-)Strategie möglichst partizipativ vorgehen (z.B. gemeinsame Erarbeitung in thematischen Arbeitsgruppen).

## Literatur

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR) Projektträger (Hrsg.):  
„Bildung gemeinsam gestalten – Ein Leitfaden für ein datenbasiertes  
kommunales Bildungsmanagement. Bielefeld.

Euler, Dieter/Sloane, Peter F.E./Fäckeler, Sina/ Jenert, Tobias/ Losch,  
Simone/ Meier, Christoph/ Meier, Karin/Rüsch, Eva/Schröder, Helmut  
(2016): Kommunales Bildungsmanagement. Kernkomponenten und  
Gelingensbedingungen. Wirtschaftspädagogisches Forum,  
Bd. 50. Detmold.

Euler, Dieter/Sloane, Peter F.E./Collenberg, Michèle/Daniel,  
Desiree/Janssen, Elmar A./Jenert, Tobias/Meier, Karin/Menke,  
Ilka/Schröder, Helmut (2018): Innovationsförderung durch Transfer-  
agenturen. Erfahrungen im Aufbau von Transferagenturen zur  
Förderung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements.  
Wirtschaftspädagogisches Forum, Bd. 62. Detmold.

## Impressum

Deutsches Jugendinstitut e.V.  
Transferagentur Bayern für Kommunales Bildungsmanagement  
Regionalbüro Süd  
Forschungsschwerpunkt „Übergänge im Jugendalter“  
Nockherstraße 2  
81541 München

Telefon: 089/62306-0  
Telefax: 089/62306-162  
E-Mail: [info@dji.de](mailto:info@dji.de)  
[www.dji.de](http://www.dji.de) | [www.transferagentur-bayern.de](http://www.transferagentur-bayern.de)

Autor:innen:  
Alexander Kanamüller, Gina Eifert, Eva Schmiedeberg, Heike Großkurth

Redaktion:  
Carmen Dialer, Dr. Korbinian Hollunder, Anet Holzwig, Theresa Kern,  
Gerlinde Knöpfle, Ronald Langner, Melina Verhoven

Inhaltliche Verantwortung:  
Carmen Dialer (Projektleitung)

Gestaltung:  
Sunstudio Art, Augsburg

Druck:  
K. Schmidle Druck und Medien GmbH, Ebersberg

© 2023 Deutsches Jugendinstitut e. V.

Bildnachweise:  
iStock (S.1, klyaksun; S.5, Fahmi Ruddin Hidayat, Rudzhan Nagiev,  
Supirloko89; S.6/7, IR\_Stone; S.9, Nuthawut Somsuk; S.10, SurfUp-  
Vector; S.12, Rudzhan Nagiev; S.15, Viktoria Kurpas; S.16, SurfUpVec-  
tor; S.18, Muhamad Chabib alwi; S.19, Eakkasit Nimprasert; S.21/22,  
SurfUpVector; S.26, UnitoneVector; S.27, Muhamad Chabib alwi)

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung  
und Forschung gefördert.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement



