



Transferagentur Bayern, Regionalbüro Süd

# Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement nachhaltig verankern



Tipps &  
Gelingensfaktoren  
aus der Praxis

GEFÖRDERT VOM



# Inhalt

<b>Über diese Broschüre</b> .....	<b>4</b>
Ziel und Anliegen .....	4
Aufbau und Gebrauch .....	5
<b>Was hat sich durch das DKBM verändert?</b>	
Ein Blick in die südbayerischen Kommunen .....	<b>6</b>
<b>Tipps &amp; Gelingensfaktoren aus der Praxis</b> .....	<b>8</b>
Kommunizieren, dass kommunales Bildungsmanagement wirkt.....	8
Argumentationen mit Daten aus dem Bildungsmonitoring stützen .....	10
Zielgruppenspezifische Aufbereitung von Produkten.....	12
Darstellung des Mehrwerts mithilfe von Veranstaltungen.....	14
Präsenz zeigen in Gremien und Netzwerken .....	16
Verwaltungsinterne Akzeptanz durch mehr Transparenz.....	18
Gewinnen und Einbinden der politischen Spitze.....	20
Partnerschaften mit relevanten Akteuren in Politik und Verwaltung.....	22
<b>Impressum</b> .....	<b>26</b>

# Über diese Broschüre



## Ziel und Anliegen

Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM) wirkt. Die Bildungslandschaft in Städten und Landkreisen wird auf Basis des DKBM stärker durch die Kommunalverwaltungen gesteuert. Kooperationen der Bildungsakteure werden dadurch intensiviert und weiterentwickelt. Neben zahlreichen Initiativen in unterschiedlichen Bereichen des lebenslangen Lernens sind wirksame und datenbasierte Steuerungsstrukturen entstanden, sodass Bildungsakteure gemeinsam und aufeinander abgestimmt ihre Angebote optimieren und Ressourcen dort ihren Einsatz finden, wo sie gebraucht werden.

Im Zuge der bundesweiten „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unterstützte das Förderprogramm „Bildung integriert“ viele Kommunen beim Aufbau eines DKBM. Ziel der Anschubfinanzierung war es, Managementstrukturen für eine

aktive Gestaltung der kommunalen Bildungslandschaft aufzubauen und zu etablieren. Dabei galt es, Bildungsakteure in den Kommunen stärker zu vernetzen und verteilte Zuständigkeiten zu bündeln. Von insgesamt 39 Kommunen in Südbayern (Schwaben, Oberbayern und Niederbayern) arbeiten mittlerweile 26 erfolgreich nach dem Ansatz des kommunalen Bildungsmanagements, elf davon mit Fördermitteln aus „Bildung integriert“. In der Verwaltungspraxis wird deutlich, dass kommunales Bildungsmanagement Strukturen bereithält, um Bildungsthemen aktiv zu steuern, und einen fokussierten Ressourceneinsatz ermöglicht. Die Kommunen sind sich einig, dass die kommunalen Bildungsmanagementstrukturen wirken und die Verwaltungspraxis unterstützen. Mit Ablauf der Bundesförderung steht aktuell in vielen Kommunen die Entscheidung über eine mögliche kommunale Weiterfinanzierung an. Es geht nun darum, die nachhaltige Verankerung der Strukturen und bestenfalls auch die Verstetigung der Personalstellen langfristig zu denken und zu planen. Dies erfordert die Bereitstellung von personellen Ressourcen und letztlich auch von Geldern aus dem kommunalen Finanzhaushalt. Bei den 15 Kommunen ohne Bundesförderung sind diese Ressourcen entweder bereits gesichert oder es stehen auch hier Debatten zur Nachhaltigkeit eines kommunalen Bildungsmanagements an.

Die Entscheidung über die Verstetigung eines Bildungsbüros wird für viele Kommunen durch die Covid-19-Pandemie nochmals erschwert. Derzeit ist davon auszugehen, dass kurz- und mittelfristig Steuereinnahmen wegfallen und somit weniger finanzielle Mittel zur Verfügung stehen werden. Häufig werden bei kleiner ausfallenden Finanzhaushalten zuerst Ausgaben für freiwillige Leistungen überprüft, wozu auch die Bildungsbüros zählen. Da die meisten Landkreise und kreisfreien Städte aktuell vor genau dieser Herausforderung stehen, ist die Idee entstanden, mit dieser Broschüre bewährte kommunale Praxistipps zu bündeln und Gelingensfaktoren als Anregung für die Kommunaldebatten vor Ort aufzuzeigen.



## Aufbau und Gebrauch

Nach einer kurzen Einführung zu den Veränderungsprozessen in der kommunalen Bildungslandschaft Südbayerns folgen Praxistipps und bewährte Gelingensbedingungen für eine nachhaltige Etablierung des DKBM vor Ort. Es handelt sich dabei um eine systematisch gesammelte Fachexpertise aus den Beratungs- und Qualifizierungsveranstaltungen der Transferagentur Bayern, Regionalbüro Süd. Ergänzend wurden mit elf kommunalen Leitungskräften Experteninterviews zur Verstetigungsperspektive des kommunalen Bildungsmanagements geführt. Auch diese Ergebnisse sind in die Broschüre eingeflossen. Zitate von Kommunalvertreterinnen und -vertretern verdeutlichen, was diese als besonders hilfreich für die Verstetigungsdebatte vor Ort einschätzen. Denn einige Kommunen aus Südbayern haben es bereits geschafft, Prozesse, Ressourcen und/oder auch Personal für Bildung in der Kommunalverwaltung dauerhaft zu sichern.

Somit vermittelt die Publikation einen Praxiseinblick und bündelt wichtige Erfahrungswerte aus der Kooperation der Transferagentur Bayern, Regionalbüro Süd, mit den Kommunalvertreterinnen und -vertretern vor Ort, die auch bundesweit für Landkreise und kreisfreie Städte interessant sein könnten.

Die Publikation ist nicht als „Patentrezept“ zu sehen, das eine gelungene Verstetigung garantiert, wenn alle genannten Schritte und Verfahren umgesetzt werden. Vielmehr werden hier bewährte Vorgehensweisen und zentrale Praxistipps beschrieben. Da die Ausgangssituation in jeder Kommune unterschiedlich ist, ist es nicht für jede Kommune gleichermaßen sinnvoll, alle Tipps umzusetzen und die Gelingensfaktoren in Gänze anzustreben. Die Aufzählung der Praxistipps folgt auch keiner bestimmten Reihenfolge, sondern sie dienen vielmehr einer Selbstreflexion und als Anregung für den Verstetigungsprozess vor Ort.

# Was hat sich durch das DKBM verändert?



## Ein Blick in die südbayerischen Kommunen

Seit einigen Jahren wird deutlich, dass Landkreise und kreisfreie Städte Bildungsthemen aktiver steuern. Dabei wird Bildung in der Kommunalpraxis nicht mehr nur auf Schule reduziert, sondern entlang der gesamten Lebenslinie eines Menschen betrachtet. Bildung meint lebenslanges Lernen, weshalb die frühkindliche Bildung ebenso wichtig ist wie die schulische Bildung, die Aus- und Weiterbildung oder die Seniorenbildung. Auch bayerische Kommunen teilen zunehmend dieses breite Verständnis des Bildungsbegriffs, womit sich das kommunale Handeln im Bildungsbereich elementar verändert. Bildung findet vor Ort statt. Mit der Ausdehnung des Bildungsbegriffs weitet sich hier auch der Blick für politische Verantwortlichkeiten und Bildung wird zu einer kommunalen Aufgabe: Sowohl im Hinblick auf die wirtschaftliche als auch die kulturelle und gesellschaftliche Entwicklung kann die Steuerung von Bildungsthemen zu einem unverzichtbaren Teil der Kommunalentwicklung werden.

Ein breiteres Bildungsverständnis beeinflusst auch die Praxis der Kommunalverwaltung. Herausforderungen im Bildungsbereich können mit dem Ansatz des kom-

munalen Bildungsmanagements systematischer in den Blick genommen werden: Die zentralen Akteure diskutieren und entwickeln gemeinsam Lösungsansätze. Für die Fachdebatten rund um Bildung wird dies von den Beteiligten als Bereicherung erlebt. Die kommunale Verwaltung übernimmt die Funktion einer zentralen Steuerung und Koordination. Dies ermöglicht es, dass die relevanten Akteure im Themenfeld Bildung gemeinsam an einem Strang ziehen. Der Mehrwert davon kommt der Bevölkerung vor Ort zugute, da Bildungsangebote transparenter und die Zugänge dazu vereinfacht werden können.

Praktisch bedeutet dies, dass Herausforderungen im Bildungsbereich aktiv aufgegriffen und relevante Bildungsakteure einbezogen werden, wenn es darum geht, Ziele zu entwickeln, geeignete Maßnahmen zu planen und diese umzusetzen. Kommunen sichern mit diesem Vorgehen einen Fachaustausch auf Augenhöhe zwischen den unterschiedlichen Bildungsakteuren. Die Verwaltung schafft somit Verbindlichkeiten in Form von Zielabsprachen zwischen Akteuren und Institutionen, sichert den Austausch von Fachexpertise, Zahlen und Fakten und versachlicht zugleich Bildungsdebatten.

In prozessbegleitenden Gremien und Netzwerken spielen auch Bildungsdaten eine immer wichtigere Rolle. Ziel der Landkreise und kreisfreien Städte ist es, verstärkt auf der Grundlage von Daten mit den Akteuren vor Ort ins Gespräch zu kommen. Daher wird ein Bildungsmonitoring als großer Mehrwert erlebt. Eine Bildungsberichterstattung schafft Transparenz und zeigt Bedarfe auf, was schließlich einen faktenbasierten Dialog ermöglichen und somit die Entscheidungsfindung maßgeblich unterstützen kann.

Die Kommunen, die ein kommunales Bildungsmanagement aufgebaut haben, sind in einer aktiven und gestaltenden Rolle tätig und müssen somit nicht mehr nur auf Entwicklungen reagieren. Der große Mehrwert vor Ort ist hierbei, dass Herausforderungen und Probleme im Bildungsbereich durch die neuen Koordinationsstrukturen besser bewältigt und aktiv gesteuert werden können.

## Mehrwerte durch datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement



## Tipps & Gelingensfaktoren aus der Praxis

Im Folgenden werden verschiedene Faktoren und Tipps dargestellt, die genutzt werden können, um die eigenen Verstetigungsbemühungen vor Ort zu unterstützen und voranzubringen. Dies lässt sich auch durch die Erfahrungen von Kommunen stützen, die sich aktuell im Verstetigungsprozess befinden oder diesen Weg bereits erfolgreich gegangen sind. Generell empfiehlt es sich, möglichst früh die Verstetigung mit einzuplanen, um wichtige Faktoren und Schritte in die Arbeitsroutinen des DKBM zu integrieren.



## Kommunizieren, dass kommunales Bildungsmanagement wirkt

Eine bedeutende Grundlage zur Verstetigung von Strukturen und Stellen des DKBM ist, dass diese auch Wirkung zeigen und es gelingt, die daraus entstandenen Mehrwerte zu kommunizieren. Voraussetzung dafür ist, sich zunächst selbst die Erfolge und den Nutzen vor Augen zu führen und zu prüfen, welche eingeleiteten Maßnahmen zielführend waren. Sofern vorhanden, kann ein Bildungsmonitoring mit regelmäßig erhobenen Daten eine geeignete Basis dafür bieten.

Die Darstellung der bisherigen Erfolge und Mehrwerte des DKBM kann über verschiedenste Kanäle und auf verschiedenste Arten geschehen. Wichtig ist es, die Erfolge im Bereich der Bildungsarbeit gegenüber den Gremien, internen und externen Akteuren und auch in der Öffentlichkeitsarbeit sichtbar zu machen. Um Mehrwerte zielgerichtet herauszuarbeiten und zu kommunizieren, ist es hilfreich, sich folgende Fragen zu stellen:

- Welche Zielgruppe wird / welche Akteure werden angesprochen?
- Was ist für diese Zielgruppe / diese Akteure besonders relevant?
- Welche Interessen hat diese Zielgruppe / haben diese Akteure?
- Welche Mehrwerte sind für diese Zielgruppe / diese Akteursgruppe relevant?





## Stimmen aus der Praxis

„Und dann gehen wir auch ganz gezielt in Gremien, mal in eine Bürgermeisterdienstbesprechung, [...] aber immer dorthin, wo man sagt, gut, wer muss jetzt da genau Bescheid wissen, wen gewinnen wir für was [...]. Unser Bildungskordinator war beispielsweise in allen Gemeinden mit seinem Bildungs- und Beratungspass. Und dann kennt man ihn dort. [...] also diese Präsenz ist schon wichtig.“

„Wir haben rausgestellt, was der Vorteil ist, wir haben das auch mit Zahlen belegt, der Kreistag mag natürlich auch immer gern Zahlen, ja, was für einen Mehrwert [...] generieren wir denn dadurch.“



## Tipps

- Bilanzierung des Erreichten: Um einen Überblick darüber zu erhalten, was bisher erreicht wurde, ist es hilfreich, eine Liste mit Netzwerken, Produkten und Konzepten zu erstellen, die es vor der Einführung des DKBM nicht gab. Hierzu zählen auch Anfragen, die bearbeitet und beantwortet wurden. Transparenz schafft zudem eine Liste der Leistungen, die wegfallen würden, wenn es die Arbeit des Bildungsbüros nicht mehr gäbe. Hierüber wird auch deutlich, weshalb diese Leistungen für die Bildungslandschaft vor Ort so wichtig sind.
- Mehrwerte auf den Punkt bringen: In Gesprächskontexten, in denen nicht viel Zeit für lange Erläuterungen bleibt, ist es oftmals hilfreich, sich bereits im Vorfeld in wenigen Sätzen zu überlegen, was den einzigartigen Nutzen und die Erfolge des Bildungsbüros bedeuten (Stichwort „Elevator Pitch“).
- Transfer auf andere Zielgruppen: Mehrwerte können auch dargestellt werden, indem z.B. bisherige Produkte auf andere Zielgruppen/Arbeitsfelder übertragen werden und dabei aufgezeigt wird, wie auch diese Zielgruppe/ dieses Arbeitsfeld von der Arbeit des DKBM profitieren könnte.
- Überblick über zentrale Stakeholder: Das Erstellen einer Liste von Stakeholdern/zentralen Personen, die noch unbedingt über das Erreichte informiert werden sollten, kann unterstützend wirken. Insbesondere sind dabei auch Kritiker in den Blick zu nehmen.
- Kommunikation in Zeiten der Corona-Pandemie: In Zeiten der Corona-Pandemie eignen sich digitale Formate für Netzwerke und den Informationsaustausch. Wichtig ist, kontinuierlich im Kontakt zu bleiben und auch auf alternative Kommunikationskanäle zu setzen, sodass weiterhin die Mehrwerte des Bildungsmanagements kommuniziert werden können.

Platz für Ihre Ideen

# Argumentationen mit Daten aus dem Bildungsmonitoring stützen

Die Erfolge des Bildungsmanagements werden anhand regelmäßig erhobener Daten sichtbar. Eine zielgruppen-gerechte Aufbereitung von Zahlen, Daten und Fakten sowie messbare Indikatoren unterstützen diesen Prozess. Auch für eine Argumentation in Gremien können Daten eine überzeugende Wirkung haben und es lassen sich Diskussionen versachlichen. Anhand von Daten kann aufgezeigt werden, warum welche Entscheidungsprozesse oder Schwerpunktthemen gewählt wurden. Dies trägt letztendlich zur Transparenz der Arbeitsprozesse des Bildungsbüros bei. Vor allem kann auch das Interesse von politischen Spitzen und Gremien mit Daten, Fakten und einer aufschlussreichen Berichterstattung gewonnen werden.



## Stimmen aus der Praxis

„[...] der Dreh- und Angelpunkt ist die Neugier und das Interesse der Politik an den Daten. Damit kommt dann auch das Personal im Idealfall.“

„Aber was dafür notwendig ist, ist mit einem Bildungsmonitorer zusammen die Themen anzugehen. Und da kann ich natürlich auch die Schwerpunkte, das hängt ja miteinander zusammen, ganz anders setzen und letztendlich auch die politische Spitze unterstützen, wenn es um eine Argumentation geht, vielleicht das Für und Wider aufzeigen.“

„Also ich glaube schon, dass wir hausintern, also innerhalb der Verwaltung und auch der Kreispolitik, darauf achten müssen, dass wir weiterhin und wahrscheinlich sogar noch mehr präsent sind. Präsent sind wir durch [...] Aktivität, die auch andere einbezieht, durch Schnittstellenarbeit und Berichterstattung, durch Aufzeigen von Effekten und auch eine Offenheit gegenüber anderen Bereichen. Also das ist sicher zuträglich für eine Verstetigung.“

Platz für Ihre Ideen



## Tipps

- Auswahl einzelner aussagekräftiger Daten: Es ist nicht immer nötig, einen allumfänglichen Bericht zu erstellen. Vielmehr geht es um die Aufbereitung einzelner aussagekräftiger Daten zu ausgewählten aktuellen Themen.
- Zielgruppenspezifische Aufbereitung: Vor allem bei der Darstellung von Daten sollte eine zielgruppenspezifische Aufbereitung im Vordergrund stehen. Die Vorstellung von Ergebnissen des Bildungsmonitorings vor politischen Spitzen erfordert beispielsweise eine andere Kommunikation und Darstellung der Daten als etwa die Präsentation auf einer Bildungskonferenz vor der Fachöffentlichkeit. Je nach Publikum ist eine einfachere oder auch komplexere Darstellung der Daten nötig; und je nach Ziel ist eine Aufbereitung von Daten über den Zeitverlauf oder auch nur die Dokumentation des aktuellen Standes erforderlich.
- Darstellung des eigenen Erfolgs: Anhand von Daten kann man auf die Bedeutung der eigenen Arbeit hinweisen. Hierbei empfiehlt es sich beispielsweise Maßnahmen zu evaluieren, um auf die erreichten Erfolge aufmerksam zu machen oder ausgewählte Indikatoren auf eine Veränderung über die Zeit hin zu prüfen.
- Unterstützung bzw. Dienstleistung anbieten: Mit fundiertem Wissen im Bereich des Bildungsmonitorings kann man auch anderen Fachbereichen weiterhelfen und Unterstützung anbieten, wodurch die eigene Expertise noch weiter bekannt wird.
- Andere Fachbereiche bei Interpretation einbeziehen: Bei der Analyse von Daten kann es für den Prozess hilfreich sein, Kolleginnen und Kollegen anderer Fachbereiche in Teilen einzubeziehen.
- Durch eigene Erhebung(sinstrumente) sichtbar werden: Neu aufkommende Themenfelder bieten die Chance, eigene Erhebungen zu initiieren und ein eigenes Monitoring zu etablieren. Hierdurch wird der Mehrwert der Datenbasierung verstärkt und ein aktueller Bezug hergestellt.
- Bedeutung von Daten, Zahlen und Fakten zu Zeiten der Corona-Pandemie: Gerade in diesen Zeiten werden Bildungslandschaften besonders herausgefordert, z.B. bei Themen wie der digitalen Bildung oder des Übergangsmangements. Wichtig ist, das Bildungsmonitoring so einzusetzen, dass die erhobenen Zahlen, Daten und Fakten auch die Bedeutung des kommunalen Handelns in den Bildungsthemen verdeutlichen oder Lücken aufdecken.

### Lesetipp

Lesen Sie dazu auch den Leitfaden „Bildungsberichterstattung für Landkreise“  
Download unter: [www.transferagentur-bayern.de/materialien/publikationen](http://www.transferagentur-bayern.de/materialien/publikationen)



# Zielgruppenspezifische Aufbereitung von Produkten

Über konkret greifbare Produkte gelingt es, die eigene Arbeit und deren Mehrwert sichtbar zu machen. Die Erfolge können über Newsletter, Broschüren, Präsentationen oder Flyer kommuniziert werden. Wichtig bei der Aufbereitung und Gestaltung ist es, sich konkret Gedanken darüber zu machen, welche Zielgruppe (z.B. Stakeholder, interne oder externe Akteure) in welcher Weise von den Erfolgen profitiert. So kann ein Newsletter die Bildungsakteure vor Ort regelmäßig über Aktivitäten oder relevante Kennzahlen zu bestimmten Bildungsthemen informieren. Mit einem Flyer beispielsweise kann man Aufgaben, Projekte und Personen des Bildungsbüros der Öffentlichkeit gegenüber vorstellen.



## Stimme aus der Praxis

„Wir haben jetzt zum Beispiel [...] einen Bildungs- und Beratungspass eingeführt, das ist jetzt wieder was Handfestes. Nicht nur auf der strukturellen Ebene, (denn) auf der strukturellen Ebene, das kann man immer nicht so gut begreifen. Aber (ein Bildungs- und Beratungspass) ist so was Handfestes. Und so etwas [...] (unter dem) sich die Leute wirklich was drunter vorstellen können, ist meines Erachtens schon wichtig.“





## Tipps

- Zielgruppe und Ziele definieren: Personen- bzw. Akteursgruppen können besser erreicht werden, wenn bereits vor der Erstellung von Produkten der Öffentlichkeitsarbeit die Ziele und Zielgruppen definiert werden. Damit lassen sich auch zielgruppenspezifische Mehrwerte leichter kommunizieren.
- Redebeiträge gekonnt einsetzen: Bei einem kurzen Redebeitrag in Netzwerken und Gremien kann man gut auch auf den letzten veröffentlichten Bildungsbericht oder den kürzlich erschienenen Newsletter hinweisen.
- Einbinden der lokalen Presse: In Zusammenarbeit mit den Lokalmedien kann eine breite Öffentlichkeit über Broschüren, Flyer oder auch Faktenchecks informiert werden. Oftmals übernimmt dies die hausinterne Presseabteilung.
- Feedback im Vorfeld einholen: Durch das Feedback einer ausgewählten Person der Zielgruppe, die im Vorfeld das Produkt begutachtet hat, lässt sich gut feststellen, ob das Produkt die Zielgruppe an der richtigen Stelle „abholt“.

Platz für Ihre Ideen

# Darstellung des Mehrwerts mithilfe von Veranstaltungen

Auch mithilfe von Veranstaltungen wie beispielsweise Fachtagen, Ausbildungsmessen oder Bildungskonferenzen kann der Mehrwert des DKBM nach außen kommuniziert werden. Dabei sollte der Erfolg einer Veranstaltung nicht nur an der Teilnehmerzahl und den positiven Rückmeldungen gemessen werden. Vielmehr gilt es auch, darauf aufbauende Folgeprozesse und Aktivitäten in den Blick zu nehmen. Ist es beispielsweise geplant, konkrete Maßnahmen aus der Diskussion einer Bildungskonferenz abzuleiten? Oder führt die Veranstaltung eines Fachtags zur zielgerichteten Vernetzung von Fachkräften? Diese Erfolge können durch das Bildungsbüro nach außen sichtbar gemacht werden.



Platz für Ihre Ideen



### Stimme aus der Praxis

„Man muss auch immer mal von seinen Ergebnissen berichten. [...] Wenn wir den digitalen Fachtag haben, dann ist das ja nicht etwas, was wir jetzt durchgeführt haben, aber wir waren dabei und wir haben es mit angestoßen und haben die Leute an den Tisch geholt. Und am Ende des Tages wird uns das natürlich zugeschrieben. [...] Wir waren ein Partner. [...] Also ich denke, das ist schon wichtig, es immer wieder zu tun.“



### Tipps

- Definition von Zielen: Bereits bei der Planung von Veranstaltungen ist es sinnvoll, Ziele zu definieren und die für die Teilnehmenden relevanten Ziele in der Einladung, Bewerbung und Dokumentation der Veranstaltung zu kommunizieren.
- Veranstaltungen als Plattform nutzen: Auf Veranstaltungen können Broschüren, Flyer oder ähnliche Produkte verteilt und vor einem breiten Publikum präsentiert werden.
- Auch (kleine) Wortmeldungen können Sichtbarkeit schaffen: Auch mit kleinen Redebeiträgen in Netzwerken und Gremien kann auf die nächste Bildungskonferenz oder einen bereits stattgefundenen Fachtag und die daraus resultierenden Erfolge hingewiesen werden.
- Einbinden der lokalen Presse: In Zusammenarbeit mit den Lokalmedien kann eine breite Öffentlichkeit über geplante oder bereits stattgefundene Veranstaltungen und die daraus entstandenen Diskussionen sowie Maßnahmen o.ä. informiert werden. Oftmals übernimmt dies die hausinterne Presseabteilung.
- Bestehende Informationskanäle der Verwaltung nutzen: Auch hausinterne Informationskanäle wie schwarze Bretter, Infotafeln oder interne Newsletter können hilfreich bei der Vermarktung von Veranstaltungsergebnissen sein. Informationsblätter für Bürgerinnen und Bürger bieten ebenfalls die Möglichkeit, über Ergebnisse von Veranstaltungen zu berichten und Mehrwerte zu kommunizieren. Innovative Kommunikationskanäle, wie digitale Newsletter oder virtuelle Plattformen, schaffen zudem mögliche Räume für Austausch und Begegnung.

# Präsenz zeigen in Gremien und Netzwerken

Eine Präsenz des Bildungsbüros in Gremien und Netzwerkgruppen ist ein grundlegender Bestandteil des DKBM. Diese Präsenz lässt sich auch nutzen, um den Rückhalt für eine Verstärkung durch die teilnehmenden Akteure zu stärken. So kann man beispielsweise die Rolle der zentralen Koordination des Bildungsbüros unterstreichen, indem eine Vertreterin bzw. ein Vertreter des Bildungsbüros die Moderation von Netzwerken oder Bildungskonferenzen übernimmt. Gremien und Referate bieten sich zudem an, anwesende Akteure auf die Erfolge des DKBM hinzuweisen. Auch dies verstärkt letztendlich die Transparenz über die Arbeitsprozesse des Bildungsbüros. Gegenüber Anfragen aus anderen Bereichen offen zu bleiben, fördert die eigene Position als ansprechbarer Akteur.



## Stimmen aus der Praxis

„Also ich glaube schon, dass wir hausintern, innerhalb der Verwaltung und auch der Kreispolitik, darauf achten müssen, dass wir weiterhin und wahrscheinlich sogar noch mehr präsent sind. Präsent sind wir durch [...] Aktivität, die auch andere einbezieht, durch Schnittstellenarbeit und Berichterstattung, durch Aufzeigen von Effekten und auch einer Offenheit gegenüber anderen Bereichen.“

„Also die Gremienstrukturen, die wir jetzt haben [...], glaube ich, sind etabliert, und wenn die weiter lebendig bleiben, ist das glaube ich, eine Garantie, dass die Arbeit wirklich auch weitergeht und das Personal [...] da ist.“





## Tipps

- Bildungsbüro sichtbar machen: Die Organisation und Ausrichtung von Gremien, Netzwerken oder anderen Veranstaltungen bietet die Chance, eine aktive Rolle des Bildungsbüros mit einzuplanen. Dadurch kann das Bildungsbüro verstärkt in Erscheinung treten und seine geleistete Arbeit zeigen (z.B. durch die Moderation).
- Recherche relevanter Netzwerke: Die Erstellung einer Liste mit Arbeitsgruppen, Netzwerken und Veranstaltungen, in denen das Bildungsbüro präsent sein sollte, verschafft einen Überblick und deckt mögliche Lücken auf.
- Mehrwerte auf den Punkt bringen: Auch hier kann es hilfreich sein, den Nutzen und die Erfolge des Bildungsbüros mittels prägnanter Worte zu verdeutlichen (Stichwort „Elevator Pitch“).
- Netzwerkarbeit in Zeiten der Corona-Pandemie: Wichtig ist es, den kontinuierlichen Austausch zu sichern und hierfür auch alternative Arbeitsweisen in virtuellen Räumen zu nutzen. Konzepte für Präsenzveranstaltungen können in geeignete Online-Formate übersetzt werden, wobei hier nicht an eine 1:1 Umsetzung gedacht ist, sondern geeignete Settings für die jeweilige Zielgruppe überlegt werden sollten. Mitunter zeigt auch die Erfahrung, dass mit Austauschformaten in digitalen Räumen spezielle Zielgruppen sogar leichter erreicht werden können.

Platz für Ihre Ideen



## Verwaltungsinterne Akzeptanz durch mehr Transparenz

Neben der Darstellung von Erfolgen und Mehrwerten des Bildungsbüros ist es vor allem auch verwaltungsintern erfolgversprechend, umfassend über die eigene Arbeit zu informieren. Mit Hilfe von Daten und Fakten des Bildungsmonitorings kann man Zielsetzungen und Arbeitsweisen des Bildungsbüros verständlich und transparent darstellen (vgl. „Argumentationen mit Daten aus dem Bildungsmonitoring stützen“, S. 10). Die Kommunikation über erfolgreiche Prozesse und wirksame Strukturen des DKBM mit anderen Ämtern und gegenüber internen Akteuren kann für mehr Rückhalt sorgen, wenn es innerhalb der Verwaltung darum geht, über eine Verstetigung zu entscheiden. So kann die Akzeptanz der Verwaltung und Politik gegenüber komplexen Begriffen und Abläufen des DKBM gewonnen und gleichzeitig der Infragestellung des Projekts entgegengewirkt werden. Eine mit den verschiedenen Ämtern und Akteuren gemeinsam entwickelte Gesamtstrategie kann den internen Rückhalt nochmals verstärken und für mehr Transparenz der gemeinsamen Ziele sorgen.



### Stimmen aus der Praxis

„Gute Arbeit ist auch immer [...] Beziehungsarbeit mit den Schlüsselpersonen, also die gut Bescheid wissen, was wir machen, warum wir es machen, was das für Wirkungen hat, was es auch für Wirkungen für sie hat. Genau, dass es einfach nicht mehr so wegzudenken ist.“

„Was sind unsere Netzwerkpartner? Auch das darzustellen, dass wir wirklich gut vernetzt sind im Landkreis, [...], dass man uns auch wahrnimmt. Also ich denke, das ist ganz, ganz wichtig, das auch immer zusammen zu machen. [...] Die Entscheider, das ist halt auch so eine Community, und wenn man dort gekannt ist und geschätzt ist [...].“



## Tipps

- Gemeinsam langfristige Planungen abstimmen: Mehr Transparenz kann man beispielsweise durch ein Strategiepapier erreichen, das festhält, was langfristige Ziele, bisherige Erfolge und Arbeitsweisen sind.
- Einbeziehen relevanter Stakeholder: Die Erstellung einer Liste mit den wichtigsten Akteuren und Ämtern für eine Kooperation hilft dabei, niemanden bei der Einbindung in die Prozesse zu vergessen.
- Sinn und Zweck des Bildungsbüros vermitteln: Die Vorstellung der Aufgaben, Erfolge, Projekte und Personen des Bildungsbüros auf der Website oder in Form eines Flyers macht den einzigartigen Nutzen des Bildungsbüros nach außen nachvollziehbar.
- Führen von persönlichen Gesprächen: Persönliche Gespräche mit der Leitungsebene schaffen mehr Transparenz und die Arbeit des Bildungsbüros bekommt ein „Gesicht“.
- Zusammenschluss verschiedener Projektakteure: In der Verwaltung gibt es oftmals Projekte, die in ähnlichen Themenfeldern und Förderkontexten arbeiten. Hier kann es hilfreich sein, ähnliche Interessen und Anliegen zu bündeln und hiermit gemeinsam auf weitere Kolleginnen und Kollegen zuzugehen. Auch virtuelle Räume zum Austausch und im Sinne einer intensiveren Vernetzung können hierbei unterstützend wirken.

Platz für Ihre Ideen

# Gewinnen und Einbinden der politischen Spitze

Der Rückhalt der politischen Spitze für die Arbeit der Bildungsbüros ist nicht in allen Kommunen selbstverständlich. Die Verstetigung eines kommunalen Bildungsmanagements ist jedoch zu einem großen Teil davon abhängig. Hilfreiche Tipps dazu wurden bereits in den vorangegangenen Punkten „Verwaltungsinterne Akzeptanz durch mehr Transparenz“ (S. 18) und „Kommunizieren, dass kommunales Bildungsmanagement wirkt“ (S. 8) gegeben. Die Aufmerksamkeit der politischen Spitze lässt sich auch dadurch gewinnen, indem man sich deren aktuelle Themen und Ziele vor Augen führt und zu seinen eigenen Themen macht. Mit einem Blick auf die Datenbasis zu den politischen Themen der kommunalen Spitze lassen sich auch Handlungsbedarfe und Maßnahmen für das Bildungsbüro ableiten.



## Stimmen aus der Praxis

„Also man muss sich rechtzeitig Gedanken machen: Wann brauche ich was und wie gehe ich vor? Und da hole ich mir am besten meine Abteilungsleitung und eben auch den Landrat [...]. Also unser Landrat sieht schon auch in diesen Themen eine Bedeutung, das ist schon auch wichtig. Wenn Sie von oben keinen Support haben, dann ist es aber verdammt schwierig.“

„Also wenn ich [...] unseren Kreistagsauftritt anschau [...], ist es auch gut, dass sich das Bildungsmanagement des wichtigen Themas Digitalisierung angenommen hat und da seinen Beitrag dazu leistet, weil das natürlich auch was damit zu tun hat, die Sinnhaftigkeit und die Wichtigkeit darzustellen.“



## Tipps

- Fokussierung aktueller politischer Themen: Es ist sehr unterstützend, ausgewählte Themen der politischen Spitze in der eigenen Arbeit aufzugreifen. Dadurch kann verdeutlicht werden, welchen wichtigen Beitrag für die Bearbeitung aktueller politischer Themen das Bildungsbüro leisten kann.
- Einbindung der politischen Spitze: Die frühe Einbindung der politischen Spitze in relevante Gremien wie den Bildungsbeirat oder das Steuerungsgremium ermöglicht es, die Entscheidungsträgerinnen und -träger stetig über die Aktivitäten des Bildungsbüros zu informieren und den politischen Rückhalt zu sichern. Vielleicht ist auch ein regelmäßig stattfindender Jour fixe mit der politischen Spitze möglich, um sie über aktuelle Aktivitäten zu informieren und einzubeziehen.
- Blick auf Wahlprogramme: Bereits vor Wahlen empfiehlt es sich, die Wahlprogramme der unterschiedlichen Kandidatinnen und Kandidaten in den Blick zu nehmen, sie einzubinden und sich mögliche thematische Schwerpunktsetzungen für die Zeit nach der Wahl zu überlegen.

Platz für Ihre Ideen



## Partnerschaften mit relevanten Akteuren in Politik und Verwaltung

Für die Verstetigung ist es hilfreich, bestimmte Stakeholder aus einschlägigen politischen Gremien möglichst frühzeitig in Prozesse einzubinden, sodass sie dann als Fürsprecherinnen und Fürsprecher für das Bildungsbüro und für die Belange des DKBM fungieren können. Diese sollten regelmäßig über die Arbeit und die erzielten Ergebnisse des Bildungsbüros informiert werden. So kann man den Blick auf thematische Überschneidungen und Interessen richten und so Partnerinnen und Partner für gemeinsame Vorhaben finden.

Schlüsselpersonen in den einzelnen politischen Gremien zu kennen und von der eigenen Arbeit zu überzeugen kann unter Umständen zu einem entscheidenden Vorteil für die Verstetigungsabsichten werden. Dabei ist es jedoch nicht nur wichtig, an verwaltungsinterne Personen zu denken. Auch zentrale externe Akteure können einen wichtigen Beitrag leisten, um über die erfolgreiche Arbeit der Bildungsbüros zu berichten. Lohnend kann es zudem sein, sich die Perspektive der Akteure bewusst zu machen, die den Verstetigungsabsichten eher skeptisch gegenüberstehen, und deren Argumente zu kennen und ggf. zu entkräften.



### Stimmen aus der Praxis

„Wichtig für die Verstetigung war es neben fachlich guter Arbeit, auch Schlüsselpersonen zu identifizieren, die laufend über unser Tun und deren Wirkung – auch für deren eigene Arbeit – informiert sind.“

„Also man muss einen Beschluss herbeiführen: Ein gutes Konzept machen und den politischen Entscheidungsträgern vermitteln, dass es für die Zukunft ganz entscheidend ist für den Wirtschaftsstandort aber auch für die Bildung. Bildung ist auch wichtig, ist ganz entscheidend für Demokratie. Das ist immer wieder mit eingeflossen in meinen Vorträgen. [...] Also man muss das an oberster Stelle beschließen lassen. [...] Das ist die Empfehlung. Ohne Beschluss wäre das für uns ganz schwierig.“



## Tipps

- Identifizieren von Schlüsselpersonen: Eine Auflistung von internen und externen Schlüsselpersonen, die sich für die Verstetigung des Bildungsbüros und für das DKBM stark machen können, schafft Klarheit.
- Regelmäßige Information an relevante Akteure: Bedeutend ist auch die konzeptionelle Überlegung, wie relevante Akteure fortlaufend über die Arbeit des Bildungsbüros informiert werden können (persönliche Kontakte, Arbeitsgruppen etc.). Hierfür lassen sich auch digitale Medien und alternative Kommunikationsstränge nutzen, z.B. in Form von Online-Bildungskonferenzen o.ä.
- Auseinandersetzung mit Widerständen: Eine Reflexion von Argumenten, die gegen eine Verstetigung stehen könnten, kann unterstützend sein. Damit einher können auch Überlegungen gehen, wie sich diese Argumente entkräften lassen.
- Partnerinnen und Partner finden: Wo und mit wem gibt es thematische Überschneidungen und Interessen? Die Synergien können eine gute Basis für ein gemeinsames Handeln bilden.
- Mehrwerte, Zwischenerfolge und Ergebnisse präsentieren: Informationen über die Erfolge des Bildungsbüros und den Mehrwert des DKBM im Landkreistag / im Stadtrat können maßgeblich den Verstetigungsprozess unterstützen. Das Votum der politischen Gremien ist vielerorts entscheidend für die Weiterentwicklung eines DKBM.

Platz für Ihre Ideen



# Notizen





## Impressum

Herausgeber:  
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)

Redaktion:  
Heike Großkurth, Theresa Kern, Carmen Dialer, Anet Holzwig,  
Gerlinde Knöpfle, Melina Verhoven, Sonja Peyk

Inhaltliche Verantwortung:  
Carmen Dialer (Projektleitung)

Gestaltung:  
FunkE Design, München

Druck:  
K. Schmidle Druck & Medien GmbH, Ebersberg

© 2021 Deutsches Jugendinstitut e. V.

Bildnachweise:  
Shutterstock / Viktoria Kurpas

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

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement



