



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement
Agentur Mitteldeutschland



Regionale Entwicklungsagentur
für kommunales Bildungsmanagement
Mitteldeutschland



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement
Agentur Bayern



REAB Bayern
Beraten. Vernetzen.
Qualifizieren.

Kommunale Bildungslandschaften
in Südbayern und Mitteldeutschland:

Unterschiede erkennen – Potenziale nutzen.

Ein Einblick
in Ergebnisse einer
Online-Befragung



Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement



Deutsches
Jugendinstitut



metropolregion nürnberg

Landkreise und kreisfreie Städte sind gefordert, bildungspolitische Ziele umzusetzen. Viele Kommunen vernetzen Akteure, steuern Prozesse und nutzen das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement (DKBM), um ihre Bildungslandschaft zu gestalten. Wie kommunale Bildungssteuerung umgesetzt wird – darauf haben die Rahmenbedingungen vor Ort einen erheblichen Einfluss.

Um konkrete Rahmenbedingungen und damit verbundene Handlungsspielräume südbayerischer und mitteldeutscher Kommunen zu erfassen, führten die Regionalen Entwicklungsagenturen Bayern Süd (REAB Bayern Süd) und Mitteldeutschland (REAB Mitteldeutschland) im Sommer 2024 eine Online-Befragung unter kommunalen Verwaltungsmitarbeitenden durch.¹ Die Ergebnisse machen deutlich, wie vielfältig kommunale Bildungssteuerung in den Kommunen ausgestaltet ist. Für eine mögliche Weiterentwicklung der Steuerungsstrukturen vor Ort ergeben sich daraus unterschiedliche Gestaltungsansätze.

Nachfolgend sind zentrale Ergebnisse zusammengefasst und Ansatzpunkte für eine gezielte Weiterentwicklung aufgeführt. Dabei berücksichtigen die Empfehlungen auch bisherige Erfahrungswerte beim Aufbau eines DKBM im Rahmen der Förderprogramme „Lernen vor Ort“ sowie der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“ mit „Bildung integriert“ und „Bildungskommunen“. Hier wurden Gelingensbedingungen bereits vielfältig beschrieben und für die anwendungsbezogene Nutzung auf der Plattform „Lotta“ zur Verfügung gestellt (siehe <https://lotta-bildung.de>).

Daten



Zur Onlinebefragung wurden Personen aus Kommunen eingeladen, die sich in operativer oder leitender Funktion mit Aufgaben der Bildungssteuerung beschäftigen. Dabei wurden sowohl Kommunen angeschrieben, die durch Förderprogramme des Bundes² ein DKBM aufgebaut haben, als auch Kommunen, die bisher nicht an Förderprogrammen zur Etablierung eines DKBM teilnahmen. Aus 54 der insgesamt 98 angeschriebenen Kommunen kamen ausgefüllte Fragebögen zurück. Das entspricht einem Rücklauf von 55 Prozent.

¹ In Südbayern fand die Umfrage in den Regierungsbezirken Niederbayern, Oberbayern und Schwaben statt. In Mitteldeutschland wurden alle Landkreise und kreisfreien Städte aus den Bundesländern Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen befragt.

² Zum Beispiel „Lernen vor Ort“ (2009-2014), „Bildung integriert“ (2015-2022) oder „Bildungskommunen“ (2022-2027).

Zentrale Ergebnisse



Fachkräftesicherung als zentrales Thema in Landkreisen

Fachkräftesicherung wurde in drei Viertel der befragten Landkreise als aktuelles Schwerpunktthema im Bildungsbereich genannt. Es ist mit Abstand das bedeutendste Thema der kommunalen Bildungssteuerung in ländlichen Regionen. In kreisfreien Städten dominiert hingegen Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) als zentrales Bildungsthema.



Städte schätzen Ressourcenausstattung besser ein als Landkreise

Beim Blick auf die zur Verfügung stehenden Ressourcen für die Weiterentwicklung einer kommunalen Bildungssteuerung zeigte sich, dass der Rückhalt durch direkte Vorgesetzte und seitens der politischen Spitze überwiegend positiv bewertet wird. Deutlich kritischer sehen die befragten Kommunen die finanzielle und personelle Ausstattung. Dabei bewerteten die kreisfreien Städte die entsprechende Ausstattung besser als die Landkreise.



Wahrgenommene Wirksamkeit des DKBM nimmt mit politischem Rückhalt zu

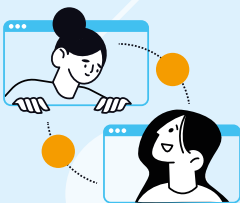
Ein Drittel der befragten Kommunen setzt den Gestaltungsansatz des DKBM bereits aktiv um. Die Wirksamkeit der DKBM-Strukturen schätzen diese Kommunen insbesondere dann als hoch ein, wenn sie gleichzeitig starken Rückhalt von der politischen Spitze erfahren.



Koordinierende Stelle hat große Strahlkraft in die Kommunalverwaltung

Fast drei Viertel der befragten Kommunen verfügen über eine koordinierende Stelle für die kommunale Bildungssteuerung, meist auf Fach- oder Sachgebietsebene. In kreisfreien Städten sind sie innerhalb der Verwaltungshierarchie in der Regel höher angesiedelt³ und personell besser ausgestattet als in Landkreisen. Weiterhin fällt auf, dass in Kommunen mit koordinierender Stelle bedeutend häufiger ein Bildungsgremium (wie z.B. ein Bildungsbeirat) daran beteiligt ist, bildungsbezogene Schwerpunktthemen festzulegen.

Mit Blick auf das Agenda Setting fiel grundsätzlich auf, dass meist die verantwortlichen Bildungskordinator:innen selbst die thematische Ausrichtung festlegen – gefolgt von Beschlüssen seitens politischer Gremien oder Vorgaben der Verwaltungsleitung.



Netzwerkaufbau ist herausfordernder für Landkreise

Die Analysen zeigen, dass der Netzwerkaufbau insbesondere in Landkreisen herausfordernd ist, etwa aufgrund größerer Distanzen, knapperer personeller und finanzieller Ressourcen und weniger Bildungsakteuren vor Ort. Kreisfreie Städte sind hingegen vielfältiger vernetzt, was ihnen bessere Voraussetzungen für die Gestaltung kommunaler Bildungslandschaften bietet.

³ In der Befragung wurde zwischen drei Hierarchieebenen unterschieden, bei welchen eine koordinierende Stelle angesiedelt sein kann: Direkt bei der Verwaltungsleitung (Landrat/Landrätin, Oberbürgermeister:in), auf der ersten Verwaltungsebene (z.B. bei der Dezernats-, Abteilungs-, Referatsleitung) sowie auf der zweiten Verwaltungsebene (z.B. in einem Fach- oder Sachgebiet).

Die Ergebnisse der Befragung verdeutlichen die große Heterogenität der für kommunale Bildungssteuerung relevanten Rahmenbedingungen. Damit unterscheiden sich auch die Weiterentwicklungsmöglichkeiten kommunaler Bildungslandschaften: Je nach struktureller Ausgangslage und sozialräumlicher Einbettung stehen Kommunen unterschiedliche Möglichkeiten zur Weiterentwicklung zur Verfügung.

Gestaltungsansätze kommunaler Bildungssteuerung

Auf Grundlage der erhobenen Daten wurden drei Gruppen mit unterschiedlichen Voraussetzungen und Strukturen im Bereich kommunaler Bildungssteuerung identifiziert.⁴ Nachfolgend werden die charakteristischen Merkmale dieser Gruppen dargestellt und spezifische Anregungen zur Weiterentwicklung des kommunalen Bildungsmanagements abgeleitet.

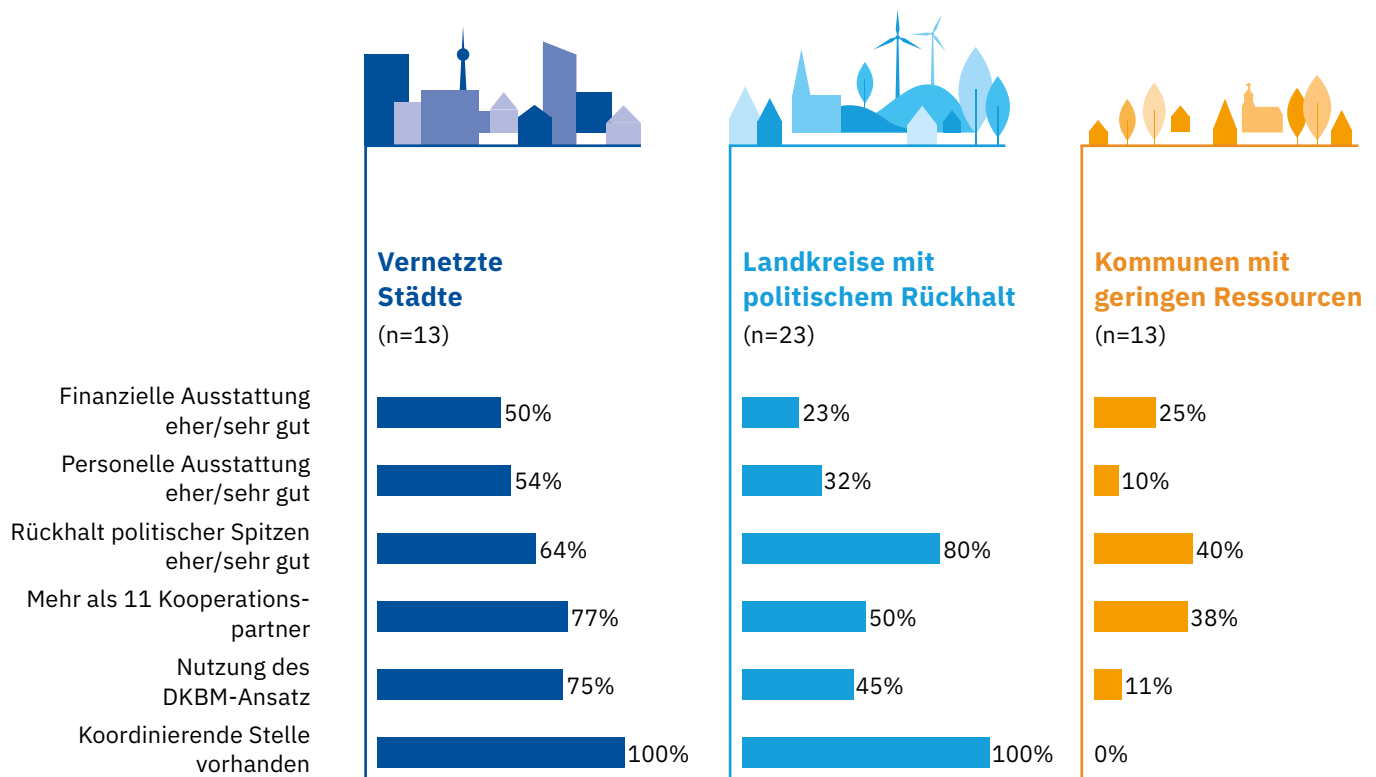


Abbildung: Beschreibung der drei Gruppen kommunaler Bildungssteuerung⁵

⁴ Hinweis: Die drei Gruppen repräsentieren Idealtypen. In der Praxis wird sich nicht jede Kommune nur einer Gruppe zuordnen lassen. In die Typenbildung flossen Kriterien ein, die sich bei den Analysen als bedeutsame Unterscheidungsmerkmale herauskristallisiert hatten: die Region (Mitteldeutschland – Südbayern), der Kreistyp (Landkreis – kreisfreie Stadt) sowie das Vorhandensein einer koordinierenden Stelle (ja – nein).

⁵ Die geringere Fallzahl von n = 49 gegenüber den insgesamt n = 54 befragten Kommunen ist auf fehlende Werte bei einzelnen Merkmalen zurückzuführen, da einzelne Fragen teilweise unbeantwortet blieben.

Gruppe 1: Vernetzte Städte



Die erste Gruppe umfasst kreisfreie Städte mit einer institutionalisierten Bildungssteuerung, einer relativ guten personellen wie auch finanziellen Ausstattung und breiten Kooperationsnetzwerken. Drei Viertel der „Vernetzten Städte“ nutzen den Ansatz des DKBM. Mit 64 Prozent ist bei über der Hälfte der Kommunen dieser Gruppe der Rückhalt durch die politische Spitze eher oder sehr gut.

Die „Vernetzten Städte“ setzen Bildungsmanagement in gut ausgestatteten und vernetzten Strukturen um. Im Vergleich zu den beiden anderen Gruppen ist hier der Aufbau eines DKBM am weitesten vorangeschritten. Alle Kommunen dieser Gruppe haben hierfür eine koordinierende Stelle installiert. Die Vernetzung ist in der überwiegenden Zahl der Kommunen (77 Prozent) gut vorangeschritten. Aufgrund dieser guten Ausgangslage können „Vernetzte Städte“ die bestehenden Strukturen im Sinne eines Qualitätsmanagements sowie einer kontinuierlichen Bedarfserfassung regelmäßig kritisch und datenbasiert reflektieren und weiterentwickeln.

Die nachfolgend beschriebenen Gestaltungsansätze können als Reflexionshilfe, als Inspiration für nächste Schritte oder als Einladung zum kollegialen Austausch dienen:

✓ **Langfristige Planung und strategische Steuerung:**

Die Entwicklung und Fortschreibung einer kommunalen Gesamtstrategie für Bildung und lebenslanges Lernen ist empfehlenswert. Diese kann beispielsweise durch jährliche Konferenzen gemeinsam mit Bildungsakteuren diskutiert und weiterentwickelt werden.

✓ **Qualität und Wirksamkeit überprüfen:**

Als weiterführendes Entwicklungsziel kann ein strukturiertes Qualitätsmanagement etabliert werden. Mithilfe einer datenbasierten Evaluation lässt sich die Wirksamkeit der Bildungssteuerung vor Ort abschätzen. Instrumente und Verfahren der Wirkungsanalyse können zur gemeinsamen Planung und Verbesserung der Bildungssteuerung mit Entscheidungsträger:innen und Stakeholdern eingesetzt werden.

✓ **Netzwerke ausweiten und bestehende Kooperationen festigen:**

Neue Partner (z. B. aus Wirtschaft oder Zivilgesellschaft) können strategisch gezielt in Netzwerke eingebunden werden. Bildungsnetzwerke arbeiten mit transparenten und verbindlichen Strukturen stabiler und effektiver. Klare Rollenverteilungen und regelmäßige Kommunikation, etwa durch eine gemeinsam verabschiedete Geschäftsordnung, sind eine wesentliche Grundlage für eine nachhaltige Netzwerkarbeit. Dabei sollten die Ziele und Bedürfnisse der Netzwerkpartner:innen stets berücksichtigt werden.

✓ **Neue Gremien initiieren und verstetigen:**

Bestehende Netzwerke und Kooperationen können eine gute Basis für neue Gremien sein, die sich mit aktuellen Themen beschäftigen, wie etwa ein Steuerungsgremium zur ganz-tägigen Bildung und Betreuung von Grundschulkindern oder ein Arbeitskreis zum Startchancenprogramm (https://www.bmfr.bund.de/DE/Bildung/Schule/Startchancen-Programm/startchancen-programm_node.html). Solche Gremien machen die jeweiligen Themen nicht nur sichtbar, sondern bringen diese auch vor Ort voran – und „nebenbei“ festigen und vertiefen sie auch bestehende Kooperationen und Netzwerke.

✓ **Erfolge kommunizieren:**

Die aktive Pflege des politischen Rückhalts erfolgt durch kontinuierlichen Dialog mit Vorgesetzten, politischen Gremien und der politischen Spitze (etwa mittels regelmäßiger Berichte und Veranstaltungen, in welche politische Akteure eingebunden werden). Die Förderung neuer, innovativer Projekte sowie die sichtbare Kommunikation von Erfolgen durch Bildungskonferenzen und gezielte Öffentlichkeitsarbeit unterstützen diesen Prozess.

Gruppe 2: Landkreise mit politischem Rückhalt



Die Kommunen der zweiten Gruppe sind allesamt Landkreise. Sie zeichnen sich durch das Vorhandensein einer koordinierenden Stelle und einen sehr guten Rückhalt durch den Landrat bzw. die Landrätin aus. Allerdings sind personelle und finanzielle Ressourcen sowie der Grad der Vernetzung geringer ausgeprägt als bei den „Vernetzten Städten“. Mit 45 Prozent arbeitet nur fast die Hälfte der „Landkreise mit politischem Rückhalt“ mit dem Ansatz des DKBM.

„Landkreise mit politischem Rückhalt“ zeichnen sich im Vergleich zu den anderen Gruppen dadurch aus, dass das Thema Bildung in der Kommune einen besonders hohen Stellenwert hat. Auch wenn die finanziellen und personellen Ressourcen schlechter bewertet werden als bei den „Vernetzten Städten“ und das DKBM weniger häufig als Ansatz zur Bildungssteuerung genutzt wird, haben sich von der Verwaltungsspitze gestützte Strukturen etabliert, die eine belastbare Gestaltung der kommunalen Bildungslandschaft ermöglichen. Die Bildungskoordination und Bildungsgremien sind zentrale Akteure des Agenda-Settings und des Bildungsmanagements: Für Kommunen dieser Gruppe kann es hilfreich sein, sich auf den effizienten Einsatz der vorhandenen Ressourcen zu fokussieren und die politische Unterstützung für den Ausbau bestehender Strukturen strategisch zu nutzen. Hierbei bestätigen sich die Erkenntnisse aus der Zusammenarbeit mit Kommunen insofern, als dass sie eine ausreichende Ausstattung benötigen und bestimmte Strukturen mit strategischem Überbau erforderlich sind.

✓ Effiziente Nutzung der vorhandenen Ressourcen:

Die Priorisierung von Aufgaben und eine Konzentration auf Kernprojekte ist zu empfehlen. Kontakte zu Ehrenamtlichen und Freiwilligen aufzubauen und sie einzubinden, kann das Bildungsmanagement gezielt unterstützen. Synergien zwischen verschiedenen Verwaltungsbereichen lassen sich durch gemeinsame Projekte schaffen. Digitale Lösungen können – ganz im Sinne einer analog-digitalen Bildungslandschaft (siehe auch <https://www.transferinitiative.de/704.php>) – personelle Engpässe kompensieren und räumliche Distanzen überwinden (z. B. Online-Sitzungen anstelle von Präsenzveranstaltungen).

✓ Strategische Nutzung politischer Unterstützung:

Gezielte Lobbyarbeit für die eigene Arbeit kann sich als wirksam erweisen. Die zielgruppengerechte Darstellung des Mehrwerts der eigenen Arbeit dient der langfristigen politischen und administrativen Unterstützung. Politische Entscheidungsträger:innen lassen sich durch Daten, überzeugende Darstellungen, Erfahrungsberichte und Good-Practice-Beispiele gewinnen. Eine überzeugende Kurzpräsentation einer Idee oder eines Vorhabens (sog. „Elevator-Pitch“; siehe S. 32 im Moderationskoffer der REAB Bayern: <https://www.reab-bayern.de/publikationen>), zu konkreten Projekten oder zur Wirksamkeit der eigenen Arbeit kann hierbei hilfreich sein.

✓ Gezielter Aufbau und Erweiterung von Netzwerkstrukturen:

Eine Netzwerkanalyse kann Lücken und Redundanzen in den kommunalen Bildungsnetzwerken identifizieren. Die Entwicklung einer Strategie zum gezielten Ausbau oder zur Neugründung von Netzwerken sowie die Kontaktaufnahme zu (potenziellen) Netzwerkpartner:innen innerhalb und außerhalb der Verwaltung sind mögliche nächste Schritte. Über bestehende Kontakte lassen sich (neue) Partner:innen mobilisieren. Potenzielle Partner:innen können über Austauschformate (z. B. runde Tische, Bildungsforen) ihre Perspektiven kennenlernen sowie über Zielstellung und Ausrichtung des Netzwerks diskutieren.

✓ Ist-Stand-Analyse zu aktuellen DKBM-Strukturen:

Für Kommunen dieser Gruppe erscheint es außerdem sinnvoll, jede der sieben DKBM-Kernkomponenten (siehe Lotta-Bau-Steine: <https://lotta-bildung.de>) in den Blick zu nehmen und darauf aufbauend eine Strategie für deren Weiterentwicklung oder auch für den Aufbau eines DKBM zu konzipieren: Welche Kernkomponenten sind vor Ort weitgehend umgesetzt? Wo besteht Nachbesserungsbedarf? Und welche konkreten Schritte braucht es zur sukzessiven Weiterentwicklung einzelner Kernkomponenten?

Gruppe 3: Kommunen mit geringen Ressourcen



Die dritte Gruppe besteht vorwiegend aus Landkreisen, die keine koordinierende Stelle für bildungsrelevante Themen haben, und nur über sehr eingeschränkte Ressourcen verfügen, vor allem was die personelle Ausstattung betrifft. Die Zusammenarbeit mit Kooperationspartner:innen ist eher gering ausgeprägt und der DKBM-Ansatz wird nur von einem sehr kleinen Teil (11 Prozent) genutzt. Der Rückhalt durch die politische Spitze wird hier von weniger als der Hälfte als eher oder sehr gut bewertet.

Wollen Kommunen mit diesen Voraussetzungen Bildungsthemen gezielt in der Kommune platzieren und voranbringen, wäre es empfehlenswert, eine entsprechende und auf die Bedarfe und Rahmenbedingungen der Kommune abgestimmte Strategie zu entwickeln. Um politische Gremien und Akteure einzubinden, ist es zudem hilfreich, diese innerhalb und außerhalb der Verwaltung zu kommunizieren.

„Kommunen mit geringen Ressourcen“ könnten darüber hinaus ihre Ressourcen durch die Erschließung alternativer Finanzierungsmöglichkeiten versuchen zu erweitern. Die vorhandenen Ressourcen sollten strategisch sinnvoll und effektiv genutzt werden. Zudem braucht es Anstrengungen, um politische Gremien und Akteure „ins Boot“ zu holen:

✓ **Mehrwerte einer koordinierenden Stelle kommunizieren:**

Die Entwicklung von Kommunikationsstrategien kann helfen Entscheidungsträger:innen, und hier insbesondere die kommunalpolitische Spitze, von dem Mehrwert einer koordinierenden Stelle für das kommunale Bildungsmanagement zu überzeugen. Eine solche Kommunikationsstrategie kann entsprechende Beispiele aus anderen Kommunen und dort entstandene Mehrwerte beinhalten.

✓ **Vorgesetzte und politische Entscheider:innen einbinden und überzeugen:**

Auch kleine Projekte im Bildungsbereich können Aufmerksamkeit und Unterstützung generieren. Dabei ist die gezielte Dokumentation und Kommunikation des Mehrwerts und der Wirkung des Projektes von Bedeutung. Mit kurzen, überzeugenden Präsentationen und einer klaren Kommunikationsstrategie kann man Entscheidungsträger:innen frühzeitig einbinden und deren Unterstützung gewinnen. Aussagekräftige

Zahlen, Fakten und Erfahrungsberichte von Projektteilnehmenden ermöglichen eine anschauliche Darstellung der geplanten Wirkung und des Mehrwerts. Geduld ist gefragt: Vertrauen, verlässliche Strukturen und Prozesse entstehen nicht sofort.

✓ **Ressourcenengpässen strategisch begegnen:**

Die Priorisierung von Aufgaben und die Fokussierung auf zentrale Handlungsfelder bietet sich an. Vorhandene Strukturen wie Arbeitsgruppen und Gremien können zur Unterstützung und Abfederung von Engpässen genutzt werden. Auch bei knappen Mitteln lässt sich durch projektbezogene Kooperationen, ressortübergreifende Zusammenarbeit und die Bündelung von Kräften ein wirksames Bildungsmanagement umsetzen.

✓ **Nutzung alternativer Finanzierungsquellen und externer Mittel zur Abfederung finanzieller und personeller Engpässe:**

Empfehlenswert ist die gezielte Bewerbung auf Förderprogramme. KI-gestützte Tools können die zeitintensive und anspruchsvolle Antragstellung erleichtern (z.B. beim Finden von Förderböpfen, zum kreativen Austausch bei der Konkretisierung von Ideen oder der Verschriftlichung des Konzepts). Kooperationen mit Stiftungen, Vereinen oder Unternehmen können eine finanzielle Unterstützung für spezifische Projekte (z.B. über Sponsoring, Patenschaften) ermöglichen.

✓ **Gezielter Auf- und Ausbau von Kooperationsstrukturen:**

Der Aufbau und die Pflege von Kooperationen und Netzwerken ist ressourcenintensiv. Bereits vorhandene Arbeitsgruppen, Gremien oder Netzwerke können genutzt werden, um Expertise einzubinden und Projekte umzusetzen. Eine Netzwerkanalyse kann Lücken und Redundanzen in der kommunalen Netzwerkstruktur aufzeigen. Bei Bedarf lässt sich eine Strategie zum gezielten Ausbau oder zur Neugründung von Netzwerken entwickeln. Dabei können niedrigschwellige, digitale und hybride Kooperationsformate (besonders in ländlichen Regionen) hilfreich sein, um Distanzen zu überwinden und Beteiligung zu erleichtern.

Unabhängig davon, ob sich eine Kommune eher den „Vernetzen Städten“, den „Landkreisen mit politischem Rückhalt“ oder den „Kommunen mit geringen Ressourcen“ zuordnen lässt: Für jede Gruppe gibt es Möglichkeiten zur Weiterentwicklung und nachhaltigen Stärkung der Bildungssteuerung. Die präsentierten gruppenspezifischen Gestaltungsansätze können als Reflexionshilfe, als Inspiration für nächste Schritte oder als Einladung zum kollegialen Austausch genutzt werden. Da die vorgestellten Gruppen Idealtypen darstellen, lassen sich natürlich auch Gestaltungsansätze aus allen drei Gruppen miteinander kombinieren – je nachdem, wie sich die spezifische Situation vor Ort darstellt und was dementsprechend für die kommunale Bildungssteuerung zur Weiterentwicklung der kommunalen Bildungslandschaft praktikabel und hilfreich ist.

Impressum

Deutsches Jugendinstitut e.V.
Forschungsschwerpunkt Übergänge im Jugendalter
Nockherstraße 2
81541 München
Tel. 089 / 62306-0

E-Mail: info@dji.de
www.dji.de

Regionale Entwicklungsagentur für kommunales Bildungsmanagement Bayern (Regionalbüro Süd)

Nockherstraße 2, 81541 München
Tel. 089 / 62306-229

E-Mail: reab-bayern@dji.de
www.reab-bayern.de

Regionale Entwicklungsagentur für kommunales Bildungsmanagement Mitteldeutschland

Standort Leipzig
Witzgallstraße 2, 04317 Leipzig
Tel. 0341 / 993 923-0

Standort Halle
Franckeplatz 1, Haus 12 / 13, 06110 Halle (Saale)
Tel. 0345 / 68 178-0

E-Mail: info@reab-mitteldeutschland.de
www.reab-mitteldeutschland.de

Redaktion: Michael Brock, Gina Eifert,
Alexander Kanamüller, Tina Wiesner

Gestaltung: FunKE Design

© Deutsches Jugendinstitut e.V.

Bildnachweise: AdobeStock: PureSolution;
iStockphoto: venimo / Mariia Reshetniak / lemono



Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

Gefördert vom:

