

Gut vernetzt für Bildung im Wandel

Wie zukunftsfähige kommunale
Bildungslandschaften in Bayern entstehen



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

GEFÖRDERT VOM



Vorwort	2
Gemeinsam für bessere Bildung vor Ort	3
Was macht datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM)?	4
Kooperationsnetzwerk zur Gestaltung kommunaler Bildungslandschaften	6
Blick auf künftige Bildungsherausforderungen und kommunales Bildungsmanagement Statements des BMBF sowie des bayerischen Städte-, Landkreis- und Gemeindetags	8
Beraten – Qualifizieren – Vernetzen Die Kommunalbegleitung der Transferagentur Bayern	11
Kommunale Bildungsarbeit in Zeiten disruptiver Herausforderungen Beitrag von Prof. Dr. Dieter Euler, Florian Neumann und Dr. Max Reinhardt	13
Kommunale Lösungen aus gemeinsamen Netzwerken finden	17
DKBM in Zahlen	18
Effizientes Verwaltungshandeln Hildesheimer Bevölkerungsmodell als Planungsinstrument	20
Wegweiser Bildungsportal Digitale Plattformen machen kommunale Bildungslandschaften transparent	22
Über Bildung sprechen Bildungskonferenzen für einen öffentlichen Bildungsdiskurs	24
Gemeinsam sind wir stark Regionale Netzwerke beschleunigen die Integration von Neuzugewanderten	26
Partizipation ermöglichen Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an der Gestaltung kommunaler Bildungslandschaften	28
Bildungsgerechtigkeit als gesamtkommunale Aufgabe Bildungsbeirat gibt allen eine Stimme	30
Kommunale Bildungslandschaften zukunftsfähig gestalten	32
Erwartungen, Erfahrungen und Lernprozesse – von Kenntnissen aus 15 Jahren Bildungslandschaften lernen Beitrag von Dr. Anika Duveneck	33
Mit Daten und Transparenz zu inklusiver Bildung in der Stadt Augsburg	36
Tragfähige Kooperationsstrukturen für Integration durch Bildung im Landkreis Heilbronn	37
UNESCO Global Geopark Ries als Lernort für Nachhaltigkeit im Landkreis Donau-Ries	38
Strategische Weiterentwicklung der kulturellen Bildung in der Stadt Würzburg	39
Durch Bürgerbeteiligung die Demokratiebildung in der Stadt Bamberg stärken	40
Im Netzwerk dem Fachkräftemangel begegnen im Landkreis Neustadt an der Waldnaab	41
Transferarbeit im Wandel	42
Beilage: Poster Kommunale Bildungslandschaften	43
Impressum	44

Vorwort

Viele wichtige Bildungsfragen werden heute vor Ort in den Landkreisen und Städten beantwortet. Kommunen und Bildungsakteuren fällt immer öfter die Rolle zu, bildungspolitische Programme umzusetzen, Schwerpunkte festzulegen und in wichtigen Zukunftsfeldern jenseits der Klassenzimmer gestaltend tätig zu werden.

Schon lange greift die alte Sichtweise zu kurz, Kommunen wären als Sachaufwandsträger lediglich für die Gebäude angestammter Bildungsinstitutionen zuständig. Aufgaben wie aktuell der Ausbau der Digitalisierung, die Umsetzung des Rechts auf Ganztagsbildung im Grundschulalter oder die Integration vieler in kurzer Zeit Neuzugewanderter werfen stets neben rein organisatorischen auch inhaltliche Fragen auf.

Die Bewältigung dieser und weiterer Bildungs Herausforderungen wurde auch durch eine Weiterentwicklung des Umgangs mit Bildung auf kommunaler Ebene erreicht. Der Schlüssel für viele Kommunen ist hierfür ein „kommunales Bildungsmanagement“, inkl. Bildungsmonitoring und kooperativem Zusammenwirken aller Verantwortlichen in einer professionellen Netzwerkstruktur.

Für die meisten Bildungs Herausforderungen gibt es in der Regel mehrere unterschiedliche Lösungsstrategien. Manche sind alleine umsetzbar, manche nur gemeinschaftlich über Gebietskörperschaftsgrenzen hinweg, etwa zwischen Landkreisen und Städten. Manche erfordern zudem eine Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger vor Ort, damit die Bildungsangebote, digital und in Präsenz, bedarfsorientiert gestaltet werden.

Netzwerke als Entwicklungsbeschleuniger

Von- und miteinander zu lernen ist hierbei eine entscheidende Komponente. Bildungsverantwortliche erfahren durch die Beteiligung an Bildungsnetzwerken schnell Neues, können durch die Erfahrungen anderer passgenau eigene Strategien und Ansätze ohne Zeitverlust implementieren und darüber hinaus auch regionale Ansätze in den Blick nehmen. Der Austausch über Entwicklungen und Innovationen, aber auch Hürden im kommunalen Bildungsmanagement ist ohne Zweifel entwicklungsbeschleunigend.

Mit dieser Broschüre wollen wir das von- und miteinander Lernen näher beleuchten. Wir möchten aufzeigen, wo innerkommunale Netzwerke bereits heute hilfreich sind und wie das regionale, teilweise sogar bayernweite Netzwerk im Zuge der Arbeit der Transferagentur wichtige Impulse liefert, um Bildung vor Ort tatsächlich besser zu machen. Neben einer Würdigung dessen, was in den vergangenen Jahren alles aufgebaut wurde, geht es uns vor allem darum, für die Zukunftsgestaltung von Bildung richtige Schlüsse zu ziehen. Wer wird für was gebraucht? Wie muss Bildungsarbeit vor Ort gestaltet werden, damit sie Mehrwerte liefert? Was unterstützt wichtige übergeordnete Ziele, wie etwa den Abbau von Bildungsungleichheiten? Wie können Förderansätze aktiv zu dieser Entwicklung beitragen?



Prof. Dr. Sabine Walper
Direktorin Deutsches
Jugendinstitut



Johann Kalb
Ratsvorsitzender
Metropolregion Nürnberg,
Landrat Landkreis
Bamberg

Mit datengestütztem Bildungsmanagement Bildungs Herausforderungen meistern

Kommunen fällt dabei eine Schlüsselrolle zu. Sie gestalten Bildung in vielen weiteren thematischen Zukunftsfeldern, sei es in der kulturellen und der politischen Bildung, der Bildung für nachhaltige Entwicklung und der Inklusion. Und sie sind – zusammen mit Partnern wie den Kammern, den Arbeitsagenturen und den Sozialpartnern – wichtiger Akteur beim Werben um Fachkräfte und bei der Gestaltung der Arbeitswelt von morgen. Denn eines ist in den vergangenen Jahren deutlich geworden: Bildung – vor allem die non-formale Bildung jenseits unserer Schulen – benötigt eine höhere Aufmerksamkeit. Sie ist entscheidender Schlüssel sowohl bei der Transformation des Arbeitsmarktes, als auch bei der Integration Neuzugewanderter oder für den Zusammenhalt und die Zukunftsgestaltung unserer Demokratie.

Mit dem kommunalen Bildungsmanagement wurden für diese Aufgaben praktikable, zielführende Elemente implementiert. Das Bildungsmonitoring ermöglicht datenbasierte Analysen, Kooperationsgremien ermöglichen abgestimmte Entscheidungen auf Basis breiter Diskussionen, und Bildungsstrategien machen das Handeln nachvollziehbar und intendiert.

Es gilt nun, diese Strukturen zu festigen und weiterzuentwickeln und auf die Themen vor Ort anzuwenden. Das neue Programm „Bildungskommunen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unterstützt hierbei mit Mitteln aus dem europäischen Sozialfonds. Es teilfinanziert Koordinationsstellen vor Ort sowie Sachmittel für Netzwerkarbeit, Strategie- und Maßnahmenentwicklung. Es stärkt damit insbesondere auch die schon erwähnten thematischen Zukunftsfelder digital-analoger Bildungslandschaften.

Die Transferagentur Bayern wird diese neuen Prozesse mindestens bis zum Ende ihrer jetzigen Laufzeit im Januar 2024 tatkräftig unterstützen. Diese Broschüre ist hierfür ein wichtiger Beitrag. Mit Qualifizieren, Beraten und Vernetzen sind die Kolleginnen und Kollegen in den Regionalbüros des Deutschen Jugendinstituts in München und der Metropolregion Nürnberg weiterhin für Sie, die Kommunen, da.

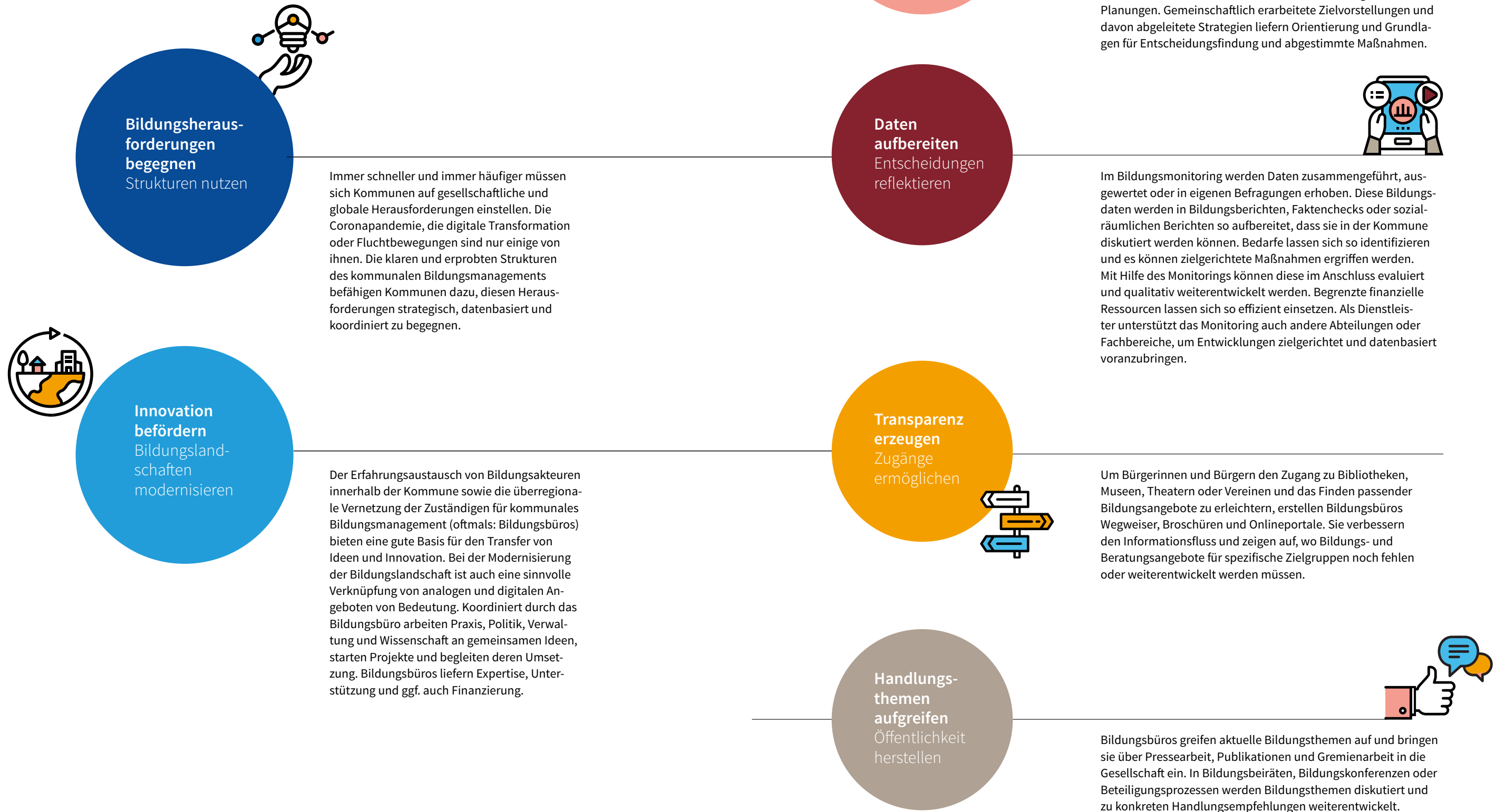
Wir wünschen neue Erkenntnisse beim Lesen und Ihnen allen, die Sie Verantwortung in bayerischen Kommunen tragen, Energie, Innovationsbereitschaft und Gestaltungswillen für immer bessere Bildung vor Ort.

Gemeinsam für bessere Bildung vor Ort

Mit Prozessen und Strukturen des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements können Landkreise und kreisfreie Städte ihre Bildungslandschaft vor Ort gestalten. Zentral ist dabei die Vernetzung, der Austausch und die Zusammenarbeit aller Akteure, die mit dem Thema Bildung betraut sind: sei es die Kooperation innerhalb und außerhalb der Verwaltung, um gemeinschaftlich Strategien zu entwickeln und Maßnahmen auf den Weg zu bringen; oder die Kollaboration über die Stadt- und Landkreisgrenzen hinweg mit anderen Kommunen, der Transferagentur, Land und Bund, um sich über Erfahrungen, Bedarfe und Herausforderungen auszutauschen.



Was macht datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM)?



Bildungsherausforderungen begegnen Strukturen nutzen

Immer schneller und immer häufiger müssen sich Kommunen auf gesellschaftliche und globale Herausforderungen einstellen. Die Coronapandemie, die digitale Transformation oder Fluchtbewegungen sind nur einige von ihnen. Die klaren und erprobten Strukturen des kommunalen Bildungsmanagements befähigen Kommunen dazu, diesen Herausforderungen strategisch, datenbasiert und koordiniert zu begegnen.

Innovation befördern Bildungslandschaften modernisieren

Der Erfahrungsaustausch von Bildungsakteuren innerhalb der Kommune sowie die überregionale Vernetzung der Zuständigen für kommunales Bildungsmanagement (oftmals: Bildungsbüros) bieten eine gute Basis für den Transfer von Ideen und Innovation. Bei der Modernisierung der Bildungslandschaft ist auch eine sinnvolle Verknüpfung von analogen und digitalen Angeboten von Bedeutung. Koordiniert durch das Bildungsbüro arbeiten Praxis, Politik, Verwaltung und Wissenschaft an gemeinsamen Ideen, starten Projekte und begleiten deren Umsetzung. Bildungsbüros liefern Expertise, Unterstützung und ggf. auch Finanzierung.

Kooperationen befördern Handlungen abstimmen

In Gremien wie Bildungsbeiräten oder Arbeitskreisen arbeiten verwaltungsinterne und -externe Bildungszuständige zusammen. Hierfür koordinieren Bildungsbüros die Bildungsakteure und schaffen Raum für fachlichen Austausch und gemeinsame Planungen. Gemeinschaftlich erarbeitete Zielvorstellungen und davon abgeleitete Strategien liefern Orientierung und Grundlagen für Entscheidungsfindung und abgestimmte Maßnahmen.

Daten aufbereiten Entscheidungen reflektieren

Im Bildungsmonitoring werden Daten zusammengeführt, ausgewertet oder in eigenen Befragungen erhoben. Diese Bildungsdaten werden in Bildungsberichten, Faktenchecks oder sozialräumlichen Berichten so aufbereitet, dass sie in der Kommune diskutiert werden können. Bedarfe lassen sich so identifizieren und es können zielgerichtete Maßnahmen ergriffen werden. Mit Hilfe des Monitorings können diese im Anschluss evaluiert und qualitativ weiterentwickelt werden. Begrenzte finanzielle Ressourcen lassen sich so effizient einsetzen. Als Dienstleister unterstützt das Monitoring auch andere Abteilungen oder Fachbereiche, um Entwicklungen zielgerichtet und datenbasiert voranzubringen.

Transparenz erzeugen Zugänge ermöglichen

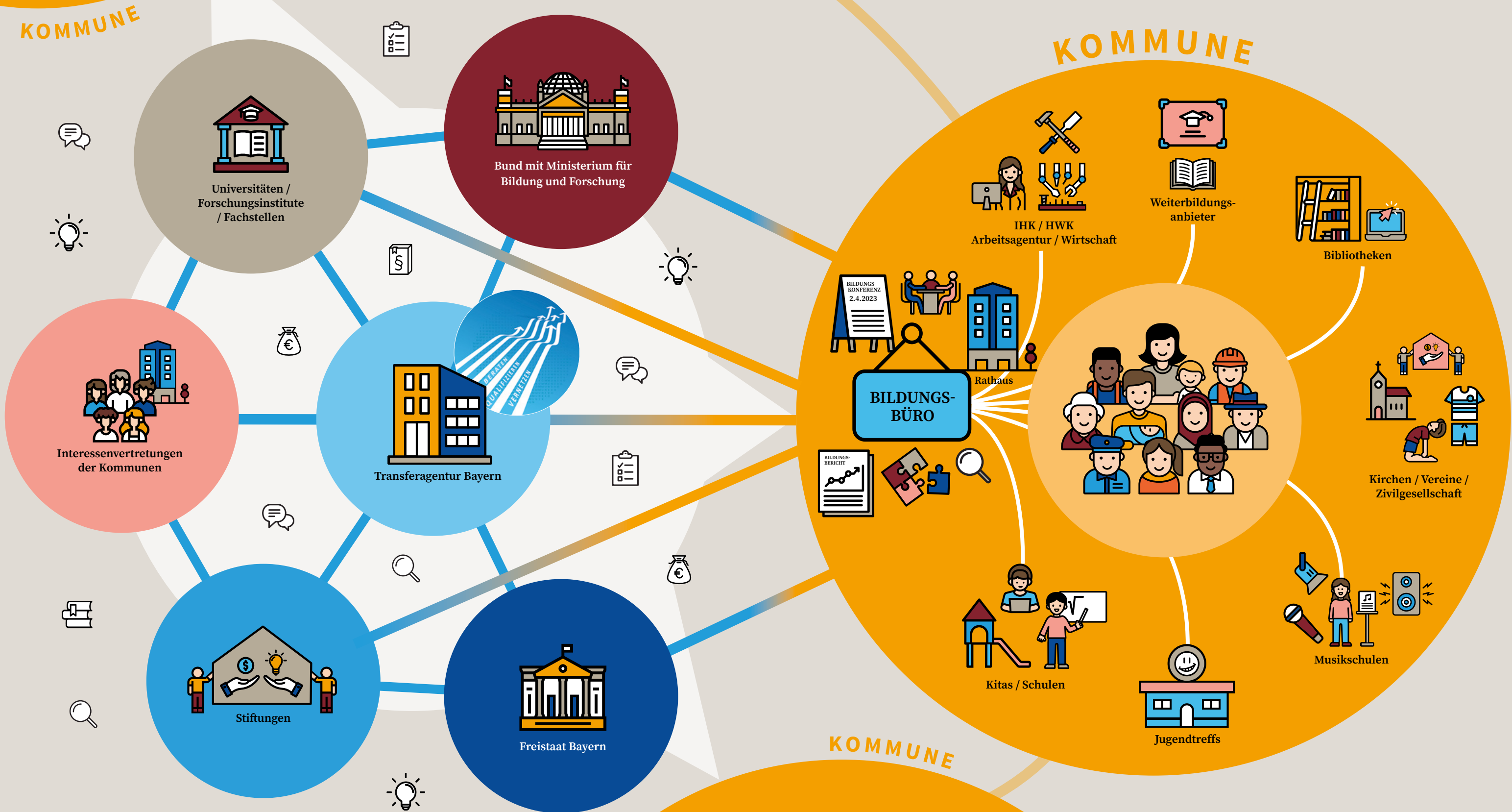
Um Bürgerinnen und Bürgern den Zugang zu Bibliotheken, Museen, Theatern oder Vereinen und das Finden passender Bildungsangebote zu erleichtern, erstellen Bildungsbüros Wegweiser, Broschüren und Onlineportale. Sie verbessern den Informationsfluss und zeigen auf, wo Bildungs- und Beratungsangebote für spezifische Zielgruppen noch fehlen oder weiterentwickelt werden müssen.

Handlungsthemen aufgreifen Öffentlichkeit herstellen

Bildungsbüros greifen aktuelle Bildungsthemen auf und bringen sie über Pressearbeit, Publikationen und Gremienarbeit in die Gesellschaft ein. In Bildungsbeiräten, Bildungskonferenzen oder Beteiligungsprozessen werden Bildungsthemen diskutiert und zu konkreten Handlungsempfehlungen weiterentwickelt.

Kooperationsnetzwerk zur Gestaltung kommunaler Bildungslandschaften

Wenn Bürgerinnen und Bürger ein gutes Bildungsangebot in ihren Kommunen vorfinden, sind daran eine ganze Reihe von Akteuren beteiligt. Kommunale Bildungslandschaften sind ohne die Rechtsrahmen, Programme und Finanzierungen von Bund und Land nicht vorstellbar. Wissenschaftliche Erkenntnisse liefern wichtige Anregungen für kommunale Bildungslandschaften. Bildungsengagierte finden in Stiftungen wichtige Partner und Ressourcen für die Arbeit vor Ort. Auch innerhalb der Kommunen sind viele Akteure an der Gestaltung der Bildungslandschaft beteiligt. Die Grafik kann diese Breite nur andeuten. Damit das Netzwerk optimal genutzt werden kann, sind koordinierende Stellen, an denen Informationen gebündelt, Transparenz über Angebote geschaffen und Aktivitäten abgestimmt werden, enorm wichtig. In diesem Sinne arbeiten die Bildungsbüros bzw. koordinierenden Stellen für Bildung in den Kommunen ebenso wie die Transferagentur Bayern auf regionaler Ebene.



Blick auf künftige Bildungsherausforderungen und kommunales Bildungsmanagement

- Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat in den letzten Jahren verschiedene Förderprogramme im Rahmen der Transferinitiative zum Auf- und Ausbau des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements finanziert. Die Kommunen wiederum haben diese Impulse genutzt, um geeignete Strukturen für Bildung aufzubauen. Wir als Transferagentur Bayern möchten daher gern Herausforderungen erfragen und den Blick auf die Aufbauarbeit richten. Dafür haben wir Verantwortliche aus dem BMBF sowie aus dem Bayerischen Landkreistag, dem Bayerischen Städtetag und dem Bayerischen Gemeindetag befragt.

Interview zur Bildungspolitik und zum kommunalen Bildungsmanagement mit Dr. Andrea Ruyter-Petznek, Leiterin des Referates „Bildung in Regionen; Bildung für nachhaltige Entwicklung“, BMBF



Welche Bildungsherausforderungen sehen Sie in den kommenden Jahren?

Wir erleben eine Zeit großer Herausforderungen. Die aktuellen Fluchtbewegungen aus der Ukraine nach Deutschland stellen insbesondere die Kommunen wieder vor große Aufgaben. Andere Bildungsherausforderungen bestehen schon länger: Zum einen die Digitalisierung der Bildung, neben Fragen der Infrastruktur müssen wir die Vorteile digitaler und analoger Angebote im Sinne bestmöglicher Bildungschancen kombinieren. Zum anderen stellt sich gerade nach der Coronapandemie noch einmal stärker die Frage, wie wir noch mehr jungen Menschen gute Bildungserfolge ermöglichen können. Ein wichtiger Baustein ist hier der Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung, der in den nächsten Jahren qualitativ wie quantitativ auf den Weg gebracht werden muss. Bei der Beantwortung all dieser Fragen spielen die Kommunen eine wichtige Rolle.

Wie bewerten Sie das aktuelle Bildungsmanagement?

Die letzten Jahre haben kommunale Bildungslandschaften deutlich vorangebracht: Neben dem Engagement der Kommunen selbst haben auch Maßnahmen der Länder sowie die Programme des Bundes viel erreicht. Alleine über die Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement des BMBF wurden 80 Prozent der Kreise und kreisfreien Städte in Deutschland eingebunden. Zahlreiche Kommunen haben sich auf den Weg gemacht, integrierte, datenbasierte Steuerungsmechanismen für ihre Bildungseinrichtungen zu etablieren und Bildungslandschaften vor Ort gemeinsam mit Stakeholdern zu gestalten. Die Transferagenturen sind dabei wichtige Multiplikatoren und versierte Sparringspartner der Städte und Landkreise. Trotz dieser Erfolge bleibt noch viel zu tun: Unter anderem gilt es, Fragen der Digitalisierung deutlicher mit dem Bildungsmanagement zu verknüpfen, Bildungslandschaften stärker um externe Akteure, etwa aus der Zivilgesellschaft, zu erweitern und gezielt thematische Akzente in bildungspolitischen Zukunftsthemen zu setzen.

Was können die Kommunen zu den Bildungsherausforderungen beitragen?

Die Kommunen kennen die Lage vor Ort am besten. Sie wissen, in welchen Stadtgebieten oder Gemeinden die sozialen Bedarfe für Bildungsangebote am größten sind. Das Bildungsmanagement gibt ihnen einen wichtigen Werkzeugkoffer an die Hand, um hier effektiv handeln zu können. Zentral für ein erfolgreiches Bildungsmanagement sind ein koordiniertes Zusammenwirken aller Bildungsakteure entlang der gesamten

Bildungskette, die Verfügbarkeit von verlässlichen Daten und deren strategische Einbindung in die Bildungspolitik vor Ort. Wir als BMBF unterstützen die Kommunen beim Auf- und Ausbau solcher Strukturen mit unserem neuen ESF Plus-Programm „Bildungskommunen“. Wir freuen uns über alle Kommunen, die sich hier engagieren wollen und laden sie ein, sich gemeinsam mit den Transferagenturen auf den Weg zu machen.

Interview zur Lage und zur Zukunft der kommunalen Bildung mit:

- Dr. Klaus Metzger, Bayerischer Landkreistag und Landrat des Landkreises Aichach-Friedberg
- Dr. Manfred Riederle, Bayerischer Städtetag
- Hannörgörg Zimmermann, Bayerischer Gemeindetag und 1. Bürgermeister Markt Gößweinstein



Welche Bildungsherausforderungen sehen Sie in den kommenden Jahren?

Neben den unmittelbaren Bildungsaufgaben im eigenen Wirkungskreis sind die bayerischen Kommunen, gemeint sind Landkreise in Zusammenarbeit mit den kreisangehörigen Gemeinden sowie kreisfreie Städte, mit großen Herausforderungen konfrontiert, die eines langen Atems bedürfen. Dies betrifft etwa die weitere Digitalisierung der Bildungseinrichtungen (vom Kindergarten über die Schulen bis zur Volkshochschule), die überdies mit einem entsprechenden Angebot zur Medienbildung in einer digitalisierten Welt verbunden werden muss. Weiterhin steht ganz oben auf der Agenda die „Bildung für nachhaltige Entwicklung“, um einen Beitrag zur Zukunftsfähigkeit unserer Welt auf lokaler Ebene zu leisten – ein Thema, mit dem sich alle intensiv beschäftigen. Ebenfalls von zentraler Bedeutung ist unser Engagement für die Demokratiebildung; es hat sich gerade in den vergangenen zwei Jahren gezeigt, dass auch bei uns eine funktionierende Demokratie kein Selbstläufer ist. Es sind also entsprechende Bildungsangebote vorzuhalten, damit die für uns so selbstverständlichen Freiheiten und Grundrechte dauerhaft erhalten bleiben.

Bei all diesen Herausforderungen gilt es, die gesamte Bildungskette von der frühkindlichen Bildung bis zur Erwachsenenbildung in den Blick zu nehmen. Dies macht die Aufgabe umso anspruchsvoller.

In der aktuellen Situation gerät natürlich auch die Frage nach der Integration der geflüchteten Kinder, Jugendlichen und Erwachsenen in das Bildungssystem in den Fokus. Hier ist noch nicht abzusehen, wie sich die Lage gestaltet. Wir gehen aber davon aus, dass auch dies ein langfristiges Engagement erfordert.

Wie bewerten Sie das aktuelle Bildungsmanagement?

In 56 bayerischen Gebietskörperschaften ist mittlerweile ein kommunales Bildungsmanagement installiert. Man sieht hier deutlich, wie sich in den Kommunen das Bewusstsein durchsetzt, dass sie eine gestaltende Rolle im Bildungsbereich wahrnehmen, die deutlich über den reinen Sachaufwand hinausgeht.

Unter den Beteiligten finden sich 18 kreisfreie Städte jeder Größenordnung, von den bayerischen Metropolen wie München, Nürnberg oder Augsburg, über Regionalzentren wie Würzburg bis zu den Oberzentren wie Aschaffenburg, Kaufbeuren, Straubing oder Weiden¹. Jeweils auf ihre Art führen dort Bildungsplanung und Bildungssteuerung zu konkreten Mehrwerten für Bürgerinnen und Bürger.

Auch 38 bayerische Landkreise betreiben ein kommunales Bildungsmanagement. Beispielhaft sei der Landkreis Aichach-Friedberg erwähnt, Landkreis des Landrats Dr. Metzger. Seit 2016 verfügt der Landkreis über ein kommunales Bildungsmanagement im Sachgebiet 25 „Ehrenamt, Bildung und Integration“. Aktuell arbeiten drei Fachkräfte des Landratsamts gemeinsam mit den regionalen Akteuren daran, die Bildungslandschaft bedarfsorientiert weiterzuentwickeln. Zu den jeweiligen Schwerpunkten gehören „Demokratiebildung“, „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ und „Integration durch Bildung“. Ergänzt wird das Bildungsmanagement von der kommunalen Bildungsberatung, die allen Bürgerinnen und Bürgern den Zugang zu den individuell passenden Bildungsangeboten erleichtert. Die Zusammenarbeit mit der Stadt Augsburg und dem Landkreis Augsburg, z.B. beim Bildungsportal A³, zeigt weitere Möglichkeiten des Bildungsmanagements und einer bedarfsorientierten Vernetzung auf, die den Bürgerinnen und Bürgern zugutekommt und ihnen den Zugang zu Angeboten der interkommunalen Bildungslandschaft ermöglicht.

Weitere Städte und Landkreise machen sich ebenfalls gerade auf den Weg mit Hilfe einer Projektförderung durch das Förderprogramm „Bildungskommunen“ des BMBF. Dafür ist aus unserer Sicht auch die begleitende Arbeit der Transferagentur Bayern und der Austausch im Beirat² der Transferagentur ein zentraler Baustein. Man kann davon ausgehen, dass aufgrund der positiven Erfahrungen und der anstehenden Bildungsherausforderungen zukünftig noch mehr Kommunen auf das Bildungsmanagement setzen werden.

Was können die Kommunen zu den Bildungsherausforderungen beitragen?

Bildung findet vor Ort statt. In den Kommunen wird ein breites Bildungsspektrum vorgehalten – von der frühkindlichen Bildung in den Kindertagesstätten über die schulische Bildung in den verschiedenen Schularten bis zur Erwachsenenbildung in den Volkshochschulen. Hinzu kommen noch die Angebote der außerschulischen Jugendbildung in den Vereinen vor Ort, in den Jugendzentren oder durch die Kreisjugendringe. Zahlreiche Kommunen haben auch Orte der Familienbildung ins Leben gerufen. Das breite Spektrum der genannten Bildungsangebote zeigt, wie stark sich die Kommunen hier engagieren und welche wichtige Aufgabe sie wahrnehmen. Nur in enger Verzahnung aller Bildungsakteure kann es gelingen, die anstehenden Herausforderungen im Bildungsbereich zu bewältigen. Hierzu bedarf es neben dem Austausch und der Abstimmung in Gremien – Beispiel: Regionaler Bildungsbeirat – auch einer guten Ausstattung mit personellen und finanziellen Ressourcen.

Wie können Bund, Länder und Kommunen gemeinsam die Bildungsherausforderungen bewältigen?

Bund und Länder müssen die Rahmenbedingungen so gestalten, dass die Bildung vor Ort in den Kommunen optimal gelingen kann. Hier braucht es in Bayern konkrete finanzielle Unterstützung und zwar nicht nur durch befristete Projektförderung, sondern durch eine langfristige finanzielle Perspektive. Zentrale Herausforderungen wie „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ und „Demokratiebildung“ müssen permanent bearbeitet werden, um eine andauernde Wirkung zu erzielen. Dies gilt insbesondere auch bei der „Integration durch Bildung“, die nur über lange Zeiträume erfolgreich sein kann. Insofern müssen Bund und Länder den Kommunen die erforderlichen Ressourcen langfristig bereitstellen, damit die Bildungsherausforderungen von heute und von morgen gemeistert werden.

Beraten – Qualifizieren – Vernetzen

Die Kommunalbegleitung der Transferagentur Bayern

- Die Transferagentur Bayern begleitet Kommunen in Bayern und in Teilen Baden-Württembergs auf ihrem Weg zu einem datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement (DKBM) und bei der aktiven Gestaltung und Steuerung der kommunalen Bildungslandschaften. Die Unterstützung umfasst im Wesentlichen drei Leistungsfelder: Beraten – Qualifizieren – Vernetzen. Parallel zur Entwicklung des DKBM in den Kommunen passt die Transferagentur ihre Angebote stetig an und greift aktuelle Themen und Herausforderungen der kommunalen Bildungslandschaften auf. Dabei orientiert sich die Transferagentur in ihren Angeboten an den individuellen Bedarfen und Voraussetzungen in den Kommunen sowie an gesellschaftlichen und bildungspolitischen Entwicklungen.



In der Kommunalberatung unterstützt die Transferagentur die Bildungsverantwortlichen in den Kommunen dabei, ein DKBM bei sich zu initiieren, zu gestalten und auf aktuelle Entwicklungen anzupassen. Im regelmäßigen Kontakt mit der Arbeitsebene und in Workshops mit der Leitungsebene werden Ideen entwickelt und Wege erarbeitet, um den Herausforderungen vor Ort zu begegnen.

Die Transferagentur hilft den Kommunen bei der Bestandsaufnahme über bereits bestehende Prozesse und Strukturen in der kommunalen Bildungslandschaft: In Beratungsgesprächen werden gemeinsam Anknüpfungspunkte für die Arbeit des kommunalen Bildungsmanagements und -monitorings eruiert und Schritte für Aufbau oder Anpassung eines DKBM vor Ort geplant. Im Sinne des Transfers gibt die Transferagentur dabei erfolgreiche Vorgehensweisen und erprobte Modelle aus anderen Kommunen weiter und bespricht gemeinsam mit den kommunalen Akteuren, ob und wie diese Ansätze Impulse für die eigene Arbeit geben können. Sie reflektiert gemeinsam mit den Beteiligten vor Ort die gesetzten Ziele und das bisher Erreichte.

Die Kommunen stellen sich vermehrt themenspezifischen Fragen und sie erschließen sich neue Handlungsfelder (z.B. Wie kann das Bildungsbüro im Bereich Bildung für nachhaltige Entwicklung tätig werden? Wie kann die Partizipation von Bürgerinnen und Bürgern gestärkt werden?). In Beratungsgesprächen unterstützt die Transferagentur Kommunen bei der Entwicklung von Lösungs- und Umsetzungsstrategien.



Die Transferagentur Bayern bietet für die kommunalen Ansprechpersonen auf operativer wie leitender Ebene Qualifizierungsveranstaltungen an. Mit den Veranstaltungen soll für die Arbeit mit dem DKBM erforderliches Wissen vermittelt und wichtige Kompetenzen zur Handlungsfähigkeit der Akteure in den Kommunen aufgebaut werden, um die Bildungslandschaften in Zeiten des Wandels zu gestalten.

Zu Beginn der Transferarbeit stand das Grundlagenwissen zum DKBM und die Weitergabe von Erfahrungen aus dem Förderprogramm „Lernen vor Ort“ im Mittelpunkt. Im Laufe der Jahre erweiterte die Transferagentur Bayern ihr Qualifizierungsangebot, indem sie vermehrt drängende Bildungsthemen, wie zum Beispiel die frühkindliche oder die digitale Bildung, als Handlungsfelder aufgriff. Dabei zieht die Transferagentur teilweise ergänzend zur eigenen Expertise auch Referentinnen und Referenten aus Wissenschaft und Praxis hinzu. In Form von Beispielen stellen Kommunen vielversprechende Ansätze bei der Bewältigung von Bildungsherausforderungen und der Ausgestaltung des DKBM vor und tauschen wertvolles Praxiswissen aus. Zudem arbeiten die Teilnehmenden im Rahmen von Veranstaltungen an konkreten Themenfeldern, um schnell auf aktuelle Entwicklungen, wie die Coronapandemie oder die Integration von Flüchtlingen, reagieren zu können. Ziel ist es daher, Strukturen nachhaltig aufzubauen, die Handlungsfähigkeit auch in besonders herausfordernden Situationen ermöglichen.

¹ Bezeichnungen gemäß Verordnung über das Landesentwicklungsprogramm Bayern (vgl. https://www.stmwi.bayern.de/fileadmin/user_upload/stmwi/Landesentwicklung/Dokumente/Instrumente/Landesentwicklungsprogramm/Landesentwicklungsprogramm_Bayern_-_Nichtamtliche_Lesefassung_-_Stand_2020/LEP_Stand_2020_Lesefassung_x.pdf)

² Der Beirat tagt halbjährlich und ist beratend tätig. Mitglieder sind: Bayerisches Staatsministerium für Familie, Arbeit und Soziales, Bayerisches Staatsministerium für Unterricht und Kultus, Bayerischer Landkreistag, Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung, Bayerischer Städtetag, Bayerischer Gemeindetag, Koordinierungsstelle Netzwerk Stiftungen und Bildung

Fachpublikationen sowie ein jährlich erscheinendes Themenmagazin („Transfer aktuell“) ergänzen das Qualifizierungsangebot der Transferagentur Bayern. Ebenso finden Kommunen auf der Website der Transferagentur weiterführende Hinweise zu Themen rund um Bildung und DKBM sowie Beispiele aus der kommunalen Praxis.



Die Vernetzung der Kommunen aus Bayern und Baden-Württemberg, die sich für ein DKBM entschieden haben, ist ein wesentliches Ziel der Transferagentur. Durch einen regelmäßigen Erfahrungsaustausch können die Kommunen voneinander lernen. Hierzu initiierte die Transferagentur unter anderem zwei regionale strategische Netzwerke. Dafür stehen zentrale Veranstaltungsreihen, wie die regionale Bildungskonferenz in Nordbayern und das RegionalForum in Südbayern. Diese Netzwerke stellen für die Kommunen eine Plattform für den fachlichen Austausch, die Diskussion von Bildungsherausforderungen und die Entwicklung innovativer Ideen dar.

Darüber hinaus unterstützt die Transferagentur Bayern den Dialog zwischen Kommunen, Freistaat und Bund. In den letzten acht Jahren konnte die Transferagentur ein tragfähiges Netzwerk mit unterschiedlichen bundes- und landesweiten sowie regionalen Stakeholdern zum Beispiel aus der Politik, der Verwaltung und der Wissenschaft aufbauen, um Bildungsthemen zu diskutieren und das DKBM in die Fläche zu tragen. So steht die Transferagentur mit zentralen bildungspolitischen Akteuren auf Landesebene (Kultusministerium, Sozialministerium, Landkreistag, Städtetag, Gemeindetag) und benachbarten Projekten auf Bundesebene (z.B. das unter anderem am Deutschen Jugendinstitut angesiedelte BNE-Kompetenzzentrum Bildung - Nachhaltigkeit - Kommune oder Kultur macht stark) im Austausch. Für Nordbayern stellt zusätzlich die Metropolregion Nürnberg ein zentrales Netzwerk dar. Durch die Zusammenarbeit der Politik im Rat der Metropolregion oder zum Beispiel in fachlichen Foren, etwa für Kultur oder Wirtschaft, werden Bildungsthemen konzeptionell und strukturell mit breiter Legitimität vorangebracht und die Vernetzung der Kommunen in Bildungsfragen gestärkt.

Mit neuen Bildungsherausforderungen, die auf kommunale Bildungslandschaften zukommen, wird das Netzwerk der Transferagentur stetig um relevante Stakeholder und Fachexpertinnen und -experten erweitert.

Kurzinfos zur Transferagentur



Seit
2014
AKTIV



23
PUBLIKATIONEN
+ NEWSLETTER



2
REGIONALBÜROS
Deutsches Jugendinstitut e.V.,
Europäische Metropolregion
Nürnberg



163
QUALIFIZIERUNGS-
WORKSHOPS



21
MITARBEITENDE



23
FACHVERANSTALTUNGEN



59
KOMMUNEN
mit einer
Zielvereinbarung



450
BERATUNGSGESPRÄCHE
auf operativer und
strategischer Ebene

Prof. Dr. Dieter Euler / Florian Neumann / Dr. Max Reinhardt

Kommunale Bildungsarbeit in Zeiten disruptiver Herausforderungen

Veränderte Zeiten für die kommunale Bildungsarbeit

Es ist nicht lange her, da schien die Bildungsarbeit in den Kommunen geordnet und gut planbar. Die Bildungsinstitutionen von der Kita bis zur Volkshochschule (VHS) führen ihr Angebot, die allgemein- und berufsbildenden Schulen organisierten lehrplangemäß ihren Unterricht, und hin und wieder stellte die kommunale Spitze ein Innovationsprojekt vor und sendete darüber neue Impulse in die Bildungslandschaft.

Spätestens seit dem starken Zustrom von Schutz- und Asylsuchenden 2015/16 wird auch auf der kommunalen Ebene die Bildungsarbeit durch immer neue Disruptionen bestimmt. Die Coronapandemie und aktuell der Zustrom von Schutzsuchenden aus der Ukraine begründen enorme Herausforderungen für die kommunale Bildungsarbeit. Über den Alltagsdruck hinaus resultiert aus den Erfahrungen der letzten Jahre die grundsätzliche Frage, wie die kommunale Bildungsarbeit strukturell und inhaltlich auf disruptive Herausforderungen vorbereitet werden kann.

Strukturelle Entwicklung: Kommunales Bildungsmanagement als Rahmen einer agilen Bildungsgestaltung

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

Was bedeutet dies konkret? Strategiebasiert bringt zum Ausdruck, dass die Ziele und Prioritäten der kommunalen Bildungsarbeit als Teil einer kommunalen Bildungslandschaft geplant werden. Es besteht eine kohärente Bildungsstrategie für die Kommune. Datenbasierung erfasst den Anspruch, dass wesentliche Informationen zu den relevanten Bildungsthemen systematisch erhoben und ausgewertet werden. Dies legt die Grundlage für eine kontinuierliche Bildungsberichterstattung und die Möglichkeit, bildungspolitische Themen evidenzbasiert zu diskutieren und daraus resultierende Entscheidungen sachlich fundiert zu treffen. Qualitätsbasiert meint nicht nur das Streben nach einer professionellen Umsetzung, sondern im

Rahmen eines Qualitätskreislaufes die regelmäßige Überprüfung, ob die strategischen Ziele erreicht wurden. Daraus lassen sich Folgeaktivitäten insbesondere für jene Bereiche ableiten, in denen Verbesserungsmöglichkeiten erkannt werden. Kooperation stellt in diesem Zusammenhang ein tragendes Prinzip der Umsetzung und Gestaltung in der kommunalen Bildungsarbeit dar. So sollten im Innenbereich der kommunalen Bildungsorganisation Gremien und Abläufe bestehen, in denen übergreifende Bildungsthemen koordiniert entschieden und bearbeitet werden. Im Außenverhältnis werden externe Organisationen und die Öffentlichkeit nicht als Störfaktoren verstanden, sondern regelmäßig in Bildungsfragen informiert und konsultiert.

Im Idealfall verstärken sich die Aktivitäten des staatlichen Bildungsmanagements mit dem Engagement und den Ideen zivilgesellschaftlicher Initiativen.

Diese Öffnung gegenüber der Zivilgesellschaft korrespondiert mit einer proaktiven Öffentlichkeitsarbeit im Bildungsbereich, d.h. Bildungsinformationen werden nicht nur anlässlich von Nachfragen der Bürgerinnen und Bürger ausgegeben, sondern aktuelle, auch kontroverse Bildungsthemen werden in den öffentlichen Diskurs hineingetragen.



Transferagenturen als Promotoren kommunaler Entwicklungsprozesse

Die skizzierte Struktur einer „agilen Bildungskommune“ stellt zunächst ein Leitbild dar. Hinsichtlich der Realisierung zeigt sich in den ca. 400 Kommunen in Deutschland eine breite Vielfalt. Während einige noch einer eher bürokratischen Logik der regelhaften Bearbeitung von Verwaltungsvorgängen folgen, sehen die meisten die Notwendigkeit einer Veränderung von der reaktiven Verwaltung zur proaktiven Gestaltung der kommunalen Bildungsaufgaben. Viele äußern dabei einen Unterstützungsbedarf in der Umsetzung der Veränderungsprozesse.

Im Rahmen der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement konnten innovationsbereite Kommunen in ihren Gestaltungs- und Veränderungsprozessen von Transferagenturen begleitet und beraten werden. Bundesweit übernahmen neun Transferagenturen an zwölf Standorten diese Aufgabe. In vielen Kommunen entstanden erfolgreiche Beispiele, die für einen Transfer in andere Kommunen nutzbar gemacht werden können.

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



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

Inhaltliche Entwicklung: Agile Organisationsstrukturen für die Weiterentwicklung von Bildungsthemen nutzen

Die beste Bildungsorganisation bleibt ein „Vollgas im Leerlauf“, wenn sie nicht die zentralen Bildungsherausforderungen aufnimmt und bearbeitet.

Letztlich muss die Struktur den Zielen dienen – und an drängenden Herausforderungen mangelt es weder auf kommunaler noch auf Landes- oder Bundesebene. Dies betrifft zum einen die Aufnahme von bereits bekannten Schwerpunkten wie beispielsweise der digitalen Bildung, der inklusiven Bildung, der kulturellen Bildung, der Demokratiebildung, der Fachkräftesicherung oder der Reduzierung des Zusammenhangs zwischen Bildungserfolg und sozialer Herkunft. Es betrifft zum anderen die Fähigkeit der kommunalen Bildung, schnell und professionell auf kurzfristig eintreffende Herausforderungen wie beispielsweise die Pandemie oder den verstärkten Zustrom von Kriegsflüchtlingen und Schutzsuchenden reagieren zu können.

Die Transferagentur Bayern hat neben der Unterstützung der Kommunen im Aufbau und der Weiterentwicklung eines kommunalen Bildungsmanagements einige Erfahrungen in der Bearbeitung thematischer Schwerpunkte gewinnen können. Zwei Beispiele sollen dies illustrieren:



Das Regionalbüro Nord der Transferagentur Bayern hat mit Blick auf neue bildungsbezogene Herausforderungen seine Begleitstruktur weiterentwickelt, die bislang stark auf den DKBM-Strukturaufbau ausgerichtet war.

Ziel ist ein systematischer Einbezug externer Wissensträgerinnen und -träger sowie wichtiger Netzwerk-Stakeholder und Institutionen aus relevanten Bildungsfeldern, wie etwa der kulturellen Bildung. Er soll dazu beitragen, die fachlich-inhaltliche Expertise von Kommunen zu erweitern, und helfen, qualitativ hochwertige Bildungsmaßnahmen umzusetzen.

Für den Bereich der kulturellen Bildung hat das Regionalbüro Nord ein solches Vorgehen bereits im Jahr 2021 erprobt. So wurden mit dem Landesverband kulturelle Bildung (LKB), gleichzeitig Servicestelle für das BMBF-Programm „Kultur macht stark“, vereinbart, über gegenseitige Fachvorträge auf Veranstaltungen der Transferagentur Bayern und des Landesverbandes die jeweiligen Zielgruppen zu informieren und Synergien auszuloten. Der Landesverband informierte in diesem Zusammenhang Bildungsmanagerinnen und -manager über moderne, strategische Ansätze kultureller Bildung, u.a. wie in Zeiten von Corona analog-digitale Angebote Mehrwerte liefern können. Das Regionalbüro Nord wiederum warb vor kommunalen Vertreterinnen und Vertretern sowie Akteuren der Zivilgesellschaft aus dem Kulturbereich für die Potenziale des kommunalen Bildungsmanagements. Jeweils schlossen sich hier interessante Diskussionen an, die weiterführende Potenziale eines gemeinsamen Vorgehens ausloteten.

Neben dem LKB intensivierte das Regionalbüro Nord zusätzlich die Kooperationsbeziehungen zum Forum Kultur der Metropolregion Nürnberg. Dieses analysiert aktuell den Status Quo und Weiterentwicklungspotenziale der kulturellen Bildung in der Region; u.a. sollen die Chancen und Potenziale einer kommunenübergreifenden Zusammenarbeit stärker genutzt werden. Hierbei kann das kommunale Bildungsmanagement mit seinen Netzwerkkompetenzen ein wesentlicher Baustein sein.

Im Rahmen der 2. Regionalen Bildungskonferenz des Regionalbüros Nord im Juni 2021 wurden all diese Akteure zusammengebracht, um in Fachdiskussionen und Workshops wegweisende Ansätze für eine qualitativ hochwertige Weiterentwicklung der kulturellen Bildung in Bayern zu erarbeiten.

Das Regionalbüro Süd der Transferagentur Bayern hat sich in seinem 1. Spitzengespräch am 23.10.2020 dem Thema „agile Verwaltung“ gewidmet, weil Kommunen auf bildungspolitische Herausforderungen schnell und adäquat reagieren müssen. Zielgruppe waren die kommunalen Spitzen, denn ihr Rückhalt ist für eine Veränderung von Verwaltungsabläufen ein wesentlicher Erfolgsbaustein. Den krisenfesten Strukturaufbau veranschaulicht auch ein Grußwort des Landrates vom Landkreis Aichach-Friedberg:

„Unsere Verwaltungen müssen zunehmend agil sein, um schnell auf neue Herausforderungen zu reagieren – dies hat nicht zuletzt die Coronapandemie gezeigt. Wir als politische Spitzen können vor Ort eine agile Kommunalverwaltung maßgeblich fördern.“¹

Das Regionalbüro Süd unterstützt die Kommunen bei ihrer Vernetzung durch Spitzengespräche und weitere Austauschformate. Der Auf- und Ausbau des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) ist vor allem dann nachhaltig, wenn er den Rückhalt der politischen Spitze und der Verwaltung hat. Die fachbereichsübergreifende Kooperation, die Teilhabe der Zivilgesellschaft und die zielgenaue Steuerung und Anpassung sind für das DKBM und die agile Verwaltung wesentliche Merkmale.² Ein Beispiel soll zeigen, wie dieser nachhaltige Aufbau eines DKBM in der kommunalen Praxis aussehen kann. So hat die Stadt Heilbronn unter Führung der Kommunalen Koordination bereits im Schuljahr 2015/16 auf die Herausforderung der Integration Neuzugewanderter reagiert und seine Schulplatzvergabe für Jugendliche im Alter von zehn bis 15 Jahren mit Hilfe einer Einführung von Lernniveauprüfungen organisiert. In den Beratungsgesprächen mit den Eltern werden mögliche Bildungswege im deutschen Schulsystem aufgezeigt. Seit dem Schuljahr 2018/19 nutzen Stadt und Landkreis Heilbronn diese Prüfungen, auch aktuell für die Integration der Neuzugewanderten aus der Ukraine.³

¹ vgl. Einladung zum 1. Spitzengespräch unter: https://www.transferagentur-bayern.de/fileadmin/user_upload/Veranstaltungen/TAB_Sued_1_Spitzengespraech.pdf

² Zur agilen Verwaltung siehe z.B. Daniel Rölle 2020: In: Tanja Klenk et al. (Hrsg.), Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung, Springer Verlag, S. 145 f.

³ Zur Schulplatzvergabe in Heilbronn vgl. z.B. https://www.transferagentur-bayern.de/fileadmin/user_upload/Materialien/BMBF-Bildung_vernetzt_Integration_gestaerkt.pdf

Abschluss

Die Bildungsherausforderungen sind in den vergangenen Jahren gewachsen. Alte Herausforderungen wie etwa die Fachkräftesicherung, die soziale Integration von Menschen mit Startnachteilen und die Rekrutierung von qualifiziertem Bildungspersonal werden ergänzt durch neue, wie zum Beispiel die Fluchtzuwanderung, die Energiewende oder die demografische Entwicklung mit einer Verlagerung der Altersstrukturen. Die Bewältigung dieser Herausforderungen erfordert die Mobilisierung aller Ressourcen von Bund, Ländern und Kommunen sowie zivilgesellschaftlicher Akteure.

Wie die Entwicklungen der Fluchtzuwanderung und der Coronapandemie verdeutlichen, sind viele der Herausforderungen schwierig vorhersehbar und nur kurzfristig planbar. Für die kommunale Bildungsarbeit bedeutet dies, dass die regelbasierten, gleichförmigen Routinen der Verwaltung erweitert werden müssen um Bereiche, die flexibel und einzelfallangemessen auf Veränderungen reagieren können.

Auf dem Weg in eine neue Balance von Verwaltung und Gestaltung benötigen die Kommunen auch in den kommenden Jahren eine Beratungs- und Begleitstruktur. Diese sollte ebenso agil organisiert sein wie die Zielorganisation einer agil agierenden Bildungskommune. Die Transferinitiative hat hierzu eine gute Grundlage geschaffen, die aufgenommen und weiterentwickelt werden kann.



Prof. Dr. Dieter Euler

Wirtschaftspädagoge an der Universität St. Gallen, bildet gemeinsam mit Prof. Dr. Peter Sloane von der Universität Paderborn die Wissenschaftliche Begleitforschung der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement. Mit seinem Team unterstützt und berät Prof. Dr. Euler u.a. die Transferagentur Bayern bei konzeptionellen Fragestellungen und Entwicklungsprozessen.



Florian Neumann

Projektleiter des Regionalbüros Nord der Transferagentur Bayern bei der Metropolregion Nürnberg.



Dr. Max Reinhardt

Projektleiter des Regionalbüros Süd der Transferagentur Bayern beim Deutschen Jugendinstitut.

Kommunale Lösungen aus gemeinsamen Netzwerken finden

Seit dem Start der Transferinitiative 2014 haben viele Kommunen Werkzeuge etabliert, die bei der Steuerung ihrer Bildungslandschaft nicht mehr wegzudenken sind. Ob Bildungsbeiräte, Bildungskonferenzen, Bildungsportale oder der Einsatz von Bildungsmonitoringinstrumenten: Befördert durch den Transfer im Netzwerk zwischen Transferagentur und Kommunen ist in wenigen Jahren viel entstanden und optimiert worden. Für alle Akteure war und ist stets handlungsleitend, dass die Werkzeuge einen Zweck haben: das Bildungsangebot für alle Bürgerinnen und Bürger zu verbessern und für ein Mehr an Bildungsgerechtigkeit zu sorgen.

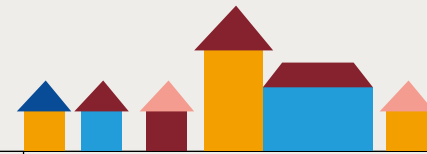
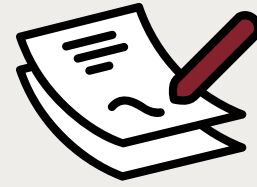


DKBM in Zahlen

Die folgenden Zahlen zeigen, was im Rahmen des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) in Bayern und Teilen Baden-Württembergs entstanden ist (Stand der Informationen: März 2022). Kommunen, die dabei auf Basis einer bestehenden Zielvereinbarung mit der Transferagentur Bayern (TAB) zusammenarbeiten, sind sogenannte Zielvereinbarungskommunen (abgekürzt: ZV-Kommunen).

59

KOMMUNEN in Bayern und Baden-Württemberg haben eine **ZIELVEREINBARUNG** mit der Transferagentur Bayern (TAB) unterzeichnet (ZV-Kommunen)



Die Anzahl der am Förderprogramm **Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte** beteiligten bayerischen Kommunen beträgt **75**; **34** baden-württembergische Kommunen haben teilgenommen



33

KOMMUNEN IN BAYERN und

2

KOMMUNEN IN BADEN-WÜRTTEMBERG

haben an dem Förderprogramm **BILDUNG INTEGRIERT** teilgenommen

In Bayern und Baden-Württemberg gibt es **75 Bildungsregionen mit Gütesiegel**

Es gibt in Bayern **21 ausgezeichnete digitale Bildungsregionen**

6,7 Mio. €

betrug das **GESAMTVOLUMEN** des Förderprogramms **BILDUNG INTEGRIERT** in Bayern



18,26 Mio. €

investierte der **BUND** allein in Bayern für das Förderprogramm **KOMMUNALE KOORDINIERUNG DER BILDUNGSANGEBOTE FÜR NEUZUGEWANDERTE**



52

BILDUNGS-MANAGERINNEN UND BILDUNGS-MANAGER arbeiten aktuell in den ZV-Kommunen der TAB¹



Es gibt

25

KOORDINIERENDE STELLEN IM BEREICH INTEGRATION und verstetigte **KOMMUNALE KOORDINATORINNEN UND KOORDINATOREN**



30

BILDUNGS-MONITORINGSTELLEN wurden verstetigt

Jede **10. ZV-Kommune** hat eine **trägerunabhängige Bildungsberatung** etabliert



Ergebnisse der ZV-Kommunen 2014-2022

52

FAKTENCHECKS und **BEFRAGUNGEN** wurden in den ZV-Kommunen entwickelt und durchgeführt



95

BILDUNGSBERICHTE sind in den ZV-Kommunen entstanden



Jede **3. ZV-Kommune** hat mittlerweile ein **Bildungsportal** eingerichtet



120

BILDUNGS-KONFERENZEN fanden in den bayerischen und baden-württembergischen ZV-Kommunen statt



¹ Bei den Personalangaben wurden keine Stellenäquivalente angegeben. Es handelt sich um die aktuell verstetigten Stellen in den ZV-Kommunen der TAB. Diese sind zeitlich nicht deckungsgleich mit der Teilnahme an den Programmen.

Effizientes Verwaltungshandeln

Hildesheimer Bevölkerungsmodell als Planungsinstrument

- Mehrere Kommunen in Bayern arbeiten mit dem Hildesheimer Bevölkerungsmodell und helfen sich bei der Anwendung und Weiterentwicklung gegenseitig. Wir haben exemplarisch Bildungsmonitorerinnen und -monitorer aus den Landkreisen Bamberg, Forchheim und Mühldorf a. Inn gefragt, welchen Nutzen das digitale Werkzeug hat und wie das Netzwerk der Kommunen funktioniert.

Ausgestaltung und Funktion des Bevölkerungsmodells

Das Bevölkerungsmodell der Hildesheimer Planungsgruppe ermöglicht es Kommunen, demografische Entwicklungen vorauszurechnen. Sie können mit dem Arbeitsinstrument selbstständig Prognosen auf kleinräumiger Ebene erstellen. In den Bereichen Kindertagesstätten/Jugendhilfe, Schulentwicklung oder Altenhilfe können Bevölkerungszahlen zum Beispiel nach Alter und Gemeinden bzw. Stadtteilen für die nächsten Jahre prognostiziert werden.

Geld sparen

Das Bevölkerungsmodell ist in seiner Grundidee auf effizientes Verwaltungshandeln ausgerichtet. „Der Einsatz des Bevölkerungsmodells spart uns langfristig Geld, weil wir keine Bevölkerungsprognosen mehr von externen Instituten einkaufen müssen“, erklärt Christiane Deinlein, die das Modell im Landkreis Mühldorf a. Inn betreut.

Schnell reagieren

Da das Landratsamt die Daten selbst von den Gemeinden einsammelt, in das Modell einpflegt und auswertet, stehen sie den teilnehmenden Kommunen jederzeit für eine bessere Planung zur Verfügung. Vor kurzem habe eine Gemeinde im Bildungsbüro Bevölkerungsdaten in verschiedenen Altersschritten angefragt, berichtet Julia Schilling aus dem Landkreis Forchheim. Die Zahlen standen schon fertig auf dem intern zugänglichen Server. Und als der Katastrophenschutz anfragte, um die Impffolgen festzulegen, konnte die Seniorenplanerin des Landkreises innerhalb kurzer Zeit Daten nach Altersschritten und Gemeinden liefern. In Mühldorf a. Inn erhält jede Gemeinde regelmäßig einen Steckbrief mit aktuellen Prognosen.

Gemeinden einbinden

Die Zusammenarbeit von Landkreisen und ihren Gemeinden wird schriftlich vereinbart. Dabei werden große Effizienzsteigerungen erzielt: „Mit dem Bevölkerungsmodell können wir eine Schablone über alle 29 Gemeinden legen, das spart natürlich Ressourcen an Arbeitskraft und Geld“, erklärt Julia Schilling. Die Schablone könne auch individuell an Besonderheiten einer einzelnen Gemeinde angepasst werden, wenn zum Beispiel größere Bautätigkeiten geplant sind. Das Landratsamt übernehme die Dienstleistung kostenfrei. Die Gemeinden seien sehr froh über die Hilfe und bedarfsorientierte fachliche Expertise, berichten alle Anwenderinnen und Anwender des Bevölkerungsmodells unisono.

Effizient planen

Das Modell hilft den Gemeinden dabei, vorausschauend zu planen, etwa wenn es um Entscheidungen für oder gegen einen Neubau geht. „Viele teure Container-Lösungen der Vergangenheit hätten mit den Prognosen vermieden werden können“, meint Christiane Deinlein. Jetzt sei bekannt, wie sich die Zahlen der Kindergartenkinder in den nächsten Jahren entwickeln werden. Kurzfristige Entscheidungen gebe es kaum mehr.

Zuschüsse und Fördergelder einwerben

Die Gemeinden nutzen die Prognosen auch, um leichter an Zuschüsse und Fördergelder zu kommen. „Wir übermitteln unsere gemeindescharfen Daten regelmäßig der Kita-Aufsicht, die sich mit der Bezirksregierung abstimmt, welche wiederum über Zuschüsse zu Neubauten und Umbauten von Kindertageseinrichtungen entscheidet“, berichtet Ingrid Stöhr vom Landkreis Bamberg.

Zusammenarbeit und Transfer beim Bevölkerungsmodell in Bayern

Der Anreiz für die Einführung des Modells ist in den meisten Fällen ein interner. „Unsere neue Jugendhilfeplanerin wollte die Bedarfsplanung in den Gemeinden reformieren“, erzählt Ingrid Stöhr, Bildungsmonitorerin des Landkreises Bamberg. „Deshalb haben wir uns gemeinsam auf die Suche nach einem geeigneten standardisierten Verfahren gemacht.“

Auf Ideen kommen

Zu dieser Zeit fand ein informelles Treffen von oberfränkischen Bildungsmonitorerinnen und -monitoren statt. „Julia Schilling aus Forchheim berichtete uns, dass sie über die Einführung des Hildesheimer Bevölkerungsmodells nachdenken“, erinnert sich Stöhr. „Das ist bei mir sofort auf einen fruchtbaren Boden gefallen, sodass wir uns weiter mit Forchheim darüber ausgetauscht haben.“

Informationskanäle anzapfen

Anreiz und Herausforderung entstehen oft in einer einzelnen Kommune. Die Idee zur Lösung kommt von außen. Informationen über das Hildesheimer Bevölkerungsmodell als sinnvolles Werkzeug für den Einsatz im kommunalen Bildungsmanagement gibt es über verschiedene Kanäle. Neben direkten Kontakten zwischen den Kommunen spielen auch Veranstaltungen und Publikationen eine Rolle. So stellen Christiane Deinlein und Carmen Legni aus Mühldorf a. Inn das Modell als einen elementaren Baustein der Bildungssteuerung in der frühkindlichen Bildung im Heft der Transferagentur Bayern „Gewusst wie! Datenbasierte Bildungssteuerung in bayerischen Kommunen“ vor. Gleichzeitig referiert Deinlein über die Arbeit mit dem Modell bei bundesweiten Veranstaltungen, zum Beispiel bei der Online-Fachkonferenz 2021 der Koordinierungsstelle Bildungsmonitoring KOSMO.

„Mit dem Bevölkerungsmodell können wir eine Schablone über alle 29 Gemeinden legen, das spart natürlich Ressourcen an Arbeitskraft und Geld.“

Julia Schilling, stellv. Bildungsbüroleiterin Landkreis Forchheim

Erfahrungen Anderer nutzen

Bevor sich eine Kommune für die Einführung des Modells entscheidet, stimmt sie sich in der Regel mit anderen Kommunen ab. Mühldorf a. Inn hatte den Tipp zum Bevölkerungsmodell aus Ebersberg erhalten. Auf Einladung des damaligen Bildungsmonitors fuhr das Team aus Mühldorf a. Inn in den oberbayerischen Landkreis, um sich die Verwendung des Modells vor Ort zeigen zu lassen. Den ganzen Prozess der Einführung begleitete der Kollege aus Ebersberg mit zahlreichen Tipps.



Alte Fehler vermeiden

In der Phase der Einführung sind Informationen und Tipps aus anderen Kommunen besonders hilfreich. Für Julia Schilling kam ein wichtiger Tipp zur Kooperation mit den Gemeinden aus dem Landkreis Günzburg. Der Kontakt kam nach einem Workshop der Transferagentur zustande. „Auf Grundlage der Günzburger Erfahrungen haben wir uns entschieden, mit jeder Gemeinde eine verbindliche Kooperationsvereinbarung zu schließen“, erinnert sich Schilling an ein lehrreiches Telefongespräch.

Gemeinsam weiterentwickeln

Wenn das Modell etabliert ist, erhöht sich der Austausch mit den Akteuren in der eigenen Kommune. Doch wenn fachliche Fragen auftauchen, nutzen die Monitorerinnen und Monitorer ihre guten Kontakte untereinander. Regelmäßigen Austausch gibt es bis heute zwischen Forchheim und dem Landkreis Bamberg. Anfangs hatten sich Ingrid Stöhr und die damalige Jugendhilfeplanerin das Programm im Nachbarlandkreis zeigen lassen. Mittlerweile spielen sich die Bildungsmonitorerinnen die Bälle zu, wenn es um eine Weiterentwicklung des Modells geht.

Die Anwendung des Hildesheimer Bevölkerungsmodells ankert in jeder Kommune in einem Netz aus Kooperationen und gegenseitigen Hilfen. Bei Einführung, Konzeption und Weiterentwicklung ist der Austausch verschiedener Kommunen unerlässlich, wie man in Bayern beobachten kann.



Weitere Informationen zum Bevölkerungsmodell finden Sie unter [hildesheimer-planungsgruppe.de](https://www.hildesheimer-planungsgruppe.de)

Wegweiser Bildungsportal

Digitale Plattformen machen kommunale Bildungslandschaften transparent

Vielfältige Bildungsangebote mit unterschiedlichen Themensetzungen, Zielgruppen und Zugangsvoraussetzungen prägen die kommunalen Bildungslandschaften ebenso wie eine Vielzahl an Bildungsanbietern und -einrichtungen. Auf der Nachfrageseite stehen Bürgerinnen und Bürger, die für sich passende Angebote zu ihren individuellen Bedarfen suchen, seien es Kitaplätze, einen VHS-Kurs oder eine berufliche Weiterbildung. Zentrales Medium zur Suche und Information ist dabei für die Mehrheit inzwischen das Internet.

Um den Bürgerinnen und Bürgern die Orientierung in der breiten Angebotslandschaft zu erleichtern, haben einige Kommunen in Bayern und in Baden-Württemberg Bildungsportale eingerichtet und nutzen diese digitalen Plattformen als Wegweiser für verschiedene Zielgruppen wie Bürgerinnen und Bürger, aber auch Multiplikatorinnen und Multiplikatoren im Bildungsbereich.

Die implementierten Lösungen sind vielfältig, angefangen bei einer reinen Auflistung von Bildungsanbietern der Region bis hin zu umfangreichen Websites mit Informationsseiten zu verschiedenen Bildungsthemen sowie Such- und Anmeldefunktionen für Bildungsangebote.

Um ein Bildungsportal langfristig als Anlaufstelle für Informationen rund um das Thema Bildung in einer Kommune oder Region zu etablieren, bedarf es einer konsequenten Marketingstrategie und dauerhaften Öffentlichkeitsarbeit. So können die Funktionen und Mehrwerte gegenüber Nutzerinnen und Nutzern kommuniziert und das Bildungsportal selbst immer wieder in deren Bewusstsein gerückt werden. Ebenso wie die Pflege des Portals ist daher auch die Öffentlichkeitsarbeit bei der Entwicklung eines Bildungsportals von Beginn an mitzudenken und finanzielle wie auch personelle Ressourcen sind hierfür einzuplanen.

„Als die Idee aufkam, ein eigenes Bildungsportal aufzubauen, haben wir natürlich auf den Portalen anderer Kommunen Inspirationen und Ideen gesucht. Diese Anregungen mussten wir dabei immer mit den eigenen Anforderungen und Ressourcen abgleichen, zum Beispiel im Hinblick auf die Vorgaben unserer Corporate Identity. Ganz konkret haben wir uns bei der Gestaltung der Kategorien im Bereich Bildungsberatung am Bildungsportal der Stadt Fürth orientiert und diese an unsere individuelle Situation vor Ort angepasst.“

Doreen Rottmann, Bildungsbüro Landkreis Coburg



Ideen- und Erfahrungsaustausch unterstützt die Entwicklung von erfolgreichen Bildungsportalen

Die Transferagentur Bayern bot im Rahmen ihrer Qualifizierungs- und Vernetzungsangebote interessierten Kommunen die Möglichkeit, sich über verschiedene Ausgestaltungen von Bildungsportalen zu informieren und sich mit den Verantwortlichen auszutauschen und zu vernetzen. So konnten Kommunen mit Interesse am Aufbau eines Bildungsportals von Beispielen guter Praxis und den Erfahrungen anderer profitieren und Ideen und Herangehensweisen für ihre eigene Arbeit vor Ort mitnehmen.

Zwei Beispiele zeigen, wie der Austausch und der Transfer guter Ideen Kommunen bei der Planung und Weiterentwicklung zu einem Bildungsportal unterstützen kann.

Mit dem Bildungsportal A³ setzt der **Verbund aus Stadt und Landkreis Augsburg sowie dem Landkreis Aichach-Friedberg** seit Anfang 2017 auf einen interkommunalen Ansatz. Durch stetige Pflege und Ausbau des Portals, aber auch durch kontinuierliche Öffentlichkeitsarbeit über verschiedene Kanäle, wie etwa auf Messen, über Anzeigenwerbung oder Soziale Medien, konnte ein Bildungsportal geschaffen werden, welches bei den Bürgerinnen und Bürgern und Multiplikatorinnen und Multiplikatoren vor Ort ankommt.

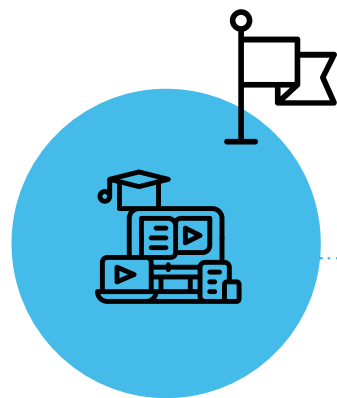
Der A³-Verbund gibt sein Praxiswissen und seine Erfahrungen regelmäßig im Rahmen von Veranstaltungen der Transferinitiative bayern- und bundesweit an andere Kommunen weiter.

In der **Bildungsregion Coburg** ist der Austausch mit anderen Kommunen und das Lernen voneinander ein wichtiger Bestandteil der Arbeit des Bildungsbüros. Die Mitarbeitenden des Bildungsbüros nehmen regelmäßig an den Veranstaltungen der Transferagentur teil und finden dort Anregungen für die eigene Arbeit sowie Einblicke in andere Kommunen. Über bilaterale Gespräche im Anschluss mit der ein oder anderen Kommune werden erste Ideen weiterentwickelt und Erfahrungen detaillierter ausgetauscht. Auch bei der Entwicklung des Bildungsportals der Bildungsregion Coburg war das Lernen von anderen Kommunen zentral.



Dr. Martina Schliesleder, Leitung der Fachstelle Schulentwicklung und Bildung, Stadt Augsburg:

„Wir teilen unser Wissen und unsere Erfahrungen gerne mit anderen Kommunen. Durch den Austausch nehmen wir selbst bei diesen Gelegenheiten auch immer wieder Anregungen für die Weiterentwicklung unseres Bildungsportals mit. Zudem wissen wir, wie wichtig Transfer sein kann. Nicht nur, um Ideen aufzunehmen und aus der Erfahrung anderer zu lernen, sondern auch um Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträger zu überzeugen. Bei der Entwicklung des Bildungsportals A³ haben wir uns damals Unterstützung aus dem Allgäu geholt. Die Kolleginnen und Kollegen stellten ihr Allgäuer Bildungsportal in entsprechenden Gremien vor und berichteten von ihren Erfahrungen und den Möglichkeiten, die das Bildungsportal ihren Kommunen eröffnet hat. Das half uns dabei, die Idee eines interkommunalen Bildungsportals auch bei uns erfolgreich zu platzieren.“



Je nach Zielsetzung der Kommune sind die Bildungsportale – inhaltlich und technisch – unterschiedlich ausgestaltet und erfüllen verschiedene Funktionen:

- als niederschwellige Anlaufstelle für interessierte Bürgerinnen und Bürger, um sich **über regionale Bildungsangebote und deren Anbieter zu informieren**,
- als **ergänzendes Angebot zu einer trägerneutralen Bildungsberatung** vor Ort, indem Bürgerinnen und Bürger über das Portal Kontakt zu einer Bildungsberatung aufnehmen und im Anschluss an eine Beratung zielgerichtet nach passenden Angeboten suchen können,
- als Plattform für den **institutions- und anbieterübergreifenden Austausch** sowie den **Netzwerkaufbau zwischen den Bildungsakteuren** (z.B. über Kontakthinweise, Chats, Nachrichten),
- als Unterstützung des kommunalen Bildungsmanagements bei der **Weiterentwicklung und Steuerung der Bildungslandschaft**, indem es einen Überblick über bestehende Angebote gibt und somit dabei hilft, **Lücken und Doppelstrukturen aufzudecken**, und eine direkte **Kommunikation mit den Zielgruppen** erlaubt (z.B. durch das Einholen von Rückmeldungen zu Zufriedenheit, Qualität und Bedarfe).

Über Bildung sprechen

Bildungskonferenzen für einen öffentlichen Bildungsdiskurs

- Bildungskonferenzen dienen der Initiierung eines öffentlichen Bildungsdiskurses. Sie schaffen einen Raum, um fachpolitische Impulse zu setzen, ein ausgewähltes Thema auf der Agenda der kommunalen Bildungslandschaft zu platzieren und somit den öffentlichen Diskurs über Bildung zu beeinflussen.

Jedem eine Stimme geben

Bildungskonferenzen haben, je nach Entwicklungsstand eines Themas in der Kommune, unterschiedliche Funktionen: So markieren sie etwa den Auftakt einer Initiative und ermöglichen eine erste Sondierung der entsprechenden Akteure und Handlungsfelder. Die Bildungsregion Forchheim nutzte beispielsweise ihre 4. Bildungskonferenz, um, wie der Titel besagt, „Den Ganztag zusammen weiter [zu] denken“. Bildungskonferenzen können dazu dienen, die Öffentlichkeit für ein Thema zu sensibilisieren oder Teilnehmende weiterzubilden. Meist geht es darum, die (Fach-)Öffentlichkeit über einen bildungspolitischen Sachverhalt zu informieren und ein Problembewusstsein für anstehende Herausforderungen zu schaffen. Dabei wird vielfach partizipativ vorgegangen, beispielsweise werden Haltungen der Teilnehmenden abgefragt, ihre Perspektiven, Erfahrungen und Bedarfe eingebunden und gemeinsam Lösungsideen erarbeitet. Dies war auch im Landkreis Ravensburg der Fall, wo im Praxisforum Schule-Beruf 2022 regionale Bildungsakteure diskutiert haben, wie sie gemeinsam dem zukünftigen Fachkräftemangel begegnen können. Auf Bildungskonferenzen haben Bildungsakteure die Gelegenheit, sich – durch entsprechende Settings – miteinander zu vernetzen.

Bildungskonferenzen eignen sich dazu, unter Beteiligung der relevanten Akteure eine Entscheidungsgrundlage zu generieren und damit die Legitimation sowie Tragfähigkeit bildungspolitischer Entscheidungen und Maßnahmen zu steigern.

Ein Beispiel hierfür sind die interkommunalen Bildungskonferenzen der Stadt Weiden i.d.OPf. und des Landkreises Neustadt a. d. Waldnaab, wo aus der Bildungskonferenz zum Thema MINT ein MINT-Monat entstand und in vier nachfolgenden Foren vertieft dazu konferiert wurde.

Plattform für Vernetzung und Austausch

Um den öffentlichen Bildungsdiskurs anzuregen, widmen sich Bildungskonferenzen in der Regel einem konkreten Thema. Die Themen sind dabei ebenso vielfältig wie die kommunalen Bildungslandschaften: Sie reichen von Qualitätsfragen der frühkindlichen Bildung, den bildungsbiografischen Übergängen, der Integration, Fachkräftesicherung bis hin zur Erwachsenenbildung. Seit 2017 gewann das Thema Digitalisierung und aktuell die Folgen der Coronapandemie an Bedeutung. Die Zielgruppe der Bildungskonferenzen orientiert sich an einem breiten Bildungsverständnis, sodass möglichst alle bildungsrelevanten Akteure der kommunalen Bildungslandschaft angesprochen werden. Bildungskonferenzen können sich allerdings auch an eine spezifische Zielgruppe richten, wie beispielsweise an Vertreterinnen und Vertreter des schulischen Bereichs. So adressierte die Stadt Straubing in ihrer Bildungskonferenz 2022 „Lernen durch Vielfalt“ insbesondere pädagogisches Fachpersonal. Die große Mehrheit der Bildungskonferenzen folgt allerdings dem Motto „je breiter desto besser“, was dem Vernetzungsgedanken des DKBM Rechnung trägt.

Einbinden der Verwaltungsspitze und der Bildungsakteure für mehr Rückhalt

Um die Relevanz des gewählten Themas zu unterstreichen, lädt im **Landkreis Miltenberg** Landrat Marco Scherf zur Bildungskonferenz ein – im Jahr 2020 bereits zum dritten Mal und in Form einer persönlichen Videoansprache auf der Homepage des Landratsamts. Die kommunalen Erfahrungen haben gezeigt, dass ein Grußwort von der politischen Spitze den Teilnehmenden signalisiert, dass das Thema sowohl politisch als auch in der Verwaltungsspitze Rückhalt hat. Ferner vermittelt es den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Wertschätzung für ihr Interesse und Mitwirken. Der **Landkreis Oberallgäu** veranstaltete im Februar 2022 seine inzwischen fünfte Bildungskonferenz. Bei der Themenwahl orientiert sich die Kommune an der Bildungs-



Die Themen der Bildungskonferenzen sind so vielfältig wie die kommunalen Bildungslandschaften: So organisierten in der Metropolregion Nürnberg zum Beispiel die Stadt Weiden i.d.OPf. gemeinsam mit dem Landkreis Neustadt an der Waldnaab eine interkommunale Bildungskonferenz zum Thema „MINT-Bildung“, der Landkreis Landsberg a. Lech widmete sich in einem Bildungsforum dem Thema „Bildung + Integration“.

ette. Nachdem das Bildungsbüro in der Vergangenheit bereits den Übertritt von der Kita in die Schule und den Übertritt in die weiterführende Schule aufgegriffen hat, folgte nun das Thema „Fertig mit der Schule – was dann?“. Der Landkreis Oberallgäu nutzt Bildungskonferenzen dazu, Akteure fortzubilden und deren Teilhabe zu ermöglichen. Darüber hinaus ist die langfristige Vernetzung der Bildungsakteure ein wesentliches Ziel.

Weiterentwicklung durch interkommunalen Austausch und Wissenstransfer

Die Bildungsmanagerinnen und -manager besuchen oftmals gegenseitig die Bildungskonferenzen anderer Kommunen und helfen sich untereinander. So geben auch die Mitarbeitenden des Oberallgäuer und des Miltenbergischen Bildungsbüros ihr Know-how und ihre Erfahrungen bei der Organisation und Umsetzung von Bildungskonferenzen anhand eines regelmäßigen Austauschs mit anderen Kommunen weiter.

Auch die Transferagentur Bayern befördert den Wissenstransfer. So wurde das Thema Bildungskonferenzen in Qualifizierungsveranstaltungen aufgegriffen (z.B. 2020 im Online-Workshop „Bildungsmanagement – Verstetigung, Mehrwerte und die Bedeutung des öffentlichen Bildungsdiskurses“). Kommunen erhielten dort Impulse für die Konzeption, inhaltliche Ausgestaltung und organisationale Durchführung von Bildungskonferenzen:

Gibt es aktuelle Geschehnisse, politische Ziele oder durch das Monitoring dargelegte Bedarfe, die das Thema der Konferenz festlegen? Welcher Zweck soll verfolgt werden? Welche Aufgaben umfasst die Durchführung von Bildungskonferenzen?

Im Zuge der Coronapandemie standen viele Kommunen vor der Herausforderung, neue Herangehensweisen und Formate für ihre geplanten Bildungskonferenzen zu finden. Die Transferagentur unterstützte die Kommunen dabei. In einem Online-Workshop berichtete beispielsweise der Landkreis Dachau von seiner ersten digitalen Bildungskonferenz. Die Vertreterinnen und Vertreter des Landkreises teilten ihre Erfahrungen zum Zeit- und Ressourcenplan und gaben Einblicke in die technische Umsetzung. Die teilnehmenden Kommunen konnten so konkrete Tipps für die Konzeption und Durchführung ihrer eigenen digitalen Bildungskonferenz mitnehmen. Im Hinblick auf Veranstaltungsformate gibt es zwischen den Kommunen bereits einen regen Austausch und interkommunale Ansätze, wie beispielsweise die erste digitale Ausbildungsmesse „Match your future!“, welche der Landkreis Freising gemeinsam mit dem Landkreis Erding 2021 durchführte. Kommunen können perspektivisch ihre Erfahrungen aus solchen Formaten nutzen und sie auf Bildungskonferenzen vor Ort übertragen, denn Bildung endet nicht an der Landkreis- oder Stadtgrenze.

Gemeinsam sind wir stark

Regionale Netzwerke beschleunigen die Integration von Neuzugewanderten

Der Zuzug von rund 900.000 Asylsuchenden im Jahr 2015 stellte die Verwaltungsbehörden des Bundes, der Länder und Kommunen vor große Herausforderungen. Viele Menschen kamen in kurzer Zeit in den Städten und Landkreisen an und mussten dort zunächst erstversorgt werden, wobei existentielle Fragen der gesundheitlichen Versorgung, passenden Wohnraums, finanzieller Absicherung und die Ausstattung mit Kleidung im Vordergrund standen. Schon bald dominierten aber Fragen der schulischen oder beruflichen Integration, denn 31,1 Prozent (137.479) der Asylbewerberinnen und Asylbewerber waren jünger als 18 Jahre und 71,1 Prozent (314.409) jünger als 30 Jahre.¹ Im Hinblick auf die quantitative Dimension sowie die bestehende Unklarheit hinsichtlich der mitgebrachten schulischen und beruflichen Kompetenzen der Asylbewerberinnen und Asylbewerber war das eine große Herausforderung, für deren Bewältigung es seinerzeit in den Kommunen wenig erprobte Handlungsstrategien gab.

Übergreifende Begleitstrukturen und Netzwerke ermöglichen ein schnelleres Handeln

Um hier schnell Abhilfe zu schaffen, legte das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2016 das Förderprogramm „Kommunale Koordination der Bildungsangebote für Neuzugewanderte“ auf. Dieses ermöglichte es 75 Kommunen in ganz Bayern, dringend benötigte „Kommunale Koordinationsstellen“ (KoKos) einzurichten. Sie sollten helfen, die vorherrschenden Herausforderungen zu bearbeiten, Sicherheit und Orientierung liefern und das kommunale Vorgehen strukturieren.

Allerdings mussten auch die KoKos selbst zunächst ihre Rollen finden. Vielerorts als neue Stellen in der Verwaltung eingerichtet, suchten sie nach Struktur. Der große Gestaltungsspielraum des Förderprogramms sowie das breite und unübersichtliche Aufgabenfeld war für viele KoKos zu Beginn sehr herausfordernd.

In dieser Situation boten die Transferagenturen mit der Bildung regionaler Netzwerke wichtige Hilfestellungen. Einerseits schufen sie so schnell

Austauschmöglichkeiten und somit wichtige Peer-Learning-Settings für die häufig als Einzelkämpfer agierenden KoKos. Der Kontakt untereinander ermöglichte zudem das explorative Suchen nach guten Lösungen, die wiederum in den jeweiligen Kommunen eingebracht werden konnten. Andererseits machten die Transferagenturen über Publikationen, Best-Practice-Darstellungen und eigene Beiträge transparent, was vielerorts getan wurde bzw. getan werden konnte.

Die Notwendigkeit bereichsübergreifender Zusammenarbeit

Um in der unübersichtlichen Lage Handlungsstrategien entwickeln zu können, musste in Verwaltungen eine Intensivierung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit und ein Aufweichen des Liniendenkens gefördert werden. So mussten zum Beispiel Ausländerbehörden, Sozial-, Schul- oder auch Jugendämter gemeinsame Strategien entwickeln und Vereinbarungen treffen. Zu diesem Zweck bauten die KoKos Kooperationsstrukturen auf und gründeten Gremien und Arbeitskreise. Eine Aufgabe, die nicht ohne Anspruch war. Denn viele von ihnen waren Berufs- oder Quereinsteigerinnen und -einsteiger in der Verwaltung, die nun unter dem Druck standen, nach kurzer Zeit ihre neuen Kolleginnen und Kollegen in Gremien und Arbeitskreisen zusammenzubringen.

„Die Veranstaltungen der Transferagentur waren für mich immer sehr hilfreich und inspirierend. Ich kam eigentlich immer mit neuen Ideen und Ansätzen für meine Arbeit nach Hause. Wir standen ja alle vor denselben Aufgaben und Herausforderungen und konnten uns so auch gegenseitig unterstützen oder gemeinsam Lösungen entwickeln. Eine kollegiale Fallberatung in so einem Kreis ist einfach viel hilfreicher als ein Gespräch mit Kolleginnen und Kollegen aus der eigenen Kommune. Manchmal braucht es schlicht den Blick von außen und die Erfahrungen von Personen, die genau dieselbe Aufgabe haben wie man selbst.“

Clara Leibfried, ehemalige KoKo der Stadt Aschaffenburg



75
KOMMUNALE
KOORDINATORINNEN
UND KOORDINATOREN
in ganz Bayern



23
THEMATISCHE
VERANSTALTUNGEN
der Transferagentur Bayern

Glücklicherweise gab es zu diesem Zeitpunkt in Bayern bereits 29 Kommunen, die am Aufbau eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements arbeiteten und schon Erfahrung in der Gremienarbeit sammeln konnten. Sie fungierten auf den Veranstaltungen der Transferagentur als Expertinnen und Experten. Erfahrene Kommunen zu dieser Zeit waren unter anderem die Stadt Nürnberg und der Landkreis Augsburg. Vertreterinnen und Vertreter der Bildungsbüros berichteten in Veranstaltungen über ihre Gremienstruktur und gaben Tipps zur erfolgreichen Arbeit in Arbeitsgruppen oder Gremien.

Transparenz über Bildungs- und Beratungsangebote

Aufgrund des hohen Bedarfs gab es immer mehr Vereine, Institutionen und Ehrenamtsinitiativen, die Bildungs- und Beratungsangebote entwickelten. Allein ihre Anzahl machte es schwierig, alle Angebote zu kennen oder gar ihre Entwicklung zu steuern. Die Herstellung von Transparenz war daher eine weitere große Aufgabe der KoKos und ein wichtiger Schritt für die Weiterentwicklung der kommunalen Bildungslandschaft. Viele innovative Ideen zur Transparenzherstellung wurden entwickelt – die bekannteste davon ist die App Integreat aus Augsburg. Angestoßen durch die Augsburger Stadtverwaltung entstand die App in Zusammenarbeit mit der „Tür an Tür – Digitalfabrik gGmbH“, an der später auch die dortige KoKo-Stelle mitarbeitete.

„Die Idee, Informationen schnell und zeitnah über eine App an Geflüchtete weiterzugeben, lag eigentlich nahe – Handys hat man immer und überall dabei. Zu dieser Zeit, 2015/2016, hatten Kommunalverwaltungen jedoch kaum Erfahrung in der Arbeit mit Apps. Man hatte keine Vorstellung davon, was so etwas kostet oder wie viel Zeit sowas in Anspruch nimmt. Viele meiner KoKo-Kolleginnen und -Kollegen haben bei mir angerufen und auch auf Veranstaltungen habe ich von der Arbeit mit der App berichtet und viele Fragen beantwortet. Das war für mich selbstverständlich. Wir kannten uns gut über das Netzwerk der Transferagentur und der Zusammenhalt unter den KoKos war stark.“

Alina Dajnowicz, seit 2017 Bildungskordinatorin für Zugewanderte in der Stadt Augsburg

Innovationen fördern ist eine wichtige Aufgabe der Transferagentur und so wurde die App im KoKo-Netzwerk vorgestellt. Über die überregionale Vernetzung der KoKos, die sich gegenseitig vom Nutzen der App und Erfahrungen in der Umsetzung berichteten, wurde die App inzwischen von insgesamt 30 Kommunen in ganz Bayern adaptiert.

Auch 2022 sind die App Integreat und vor allem auch die Handlungsstrategien, die durch das Förderprogramm KoKo aufgebaut worden sind, hoch aktuell. Und ebenso die überregionalen Netzwerke, in denen sich das zuständige Personal nach wie vor regelmäßig trifft und austauscht.

Menschen, die vor dem Krieg aus der Ukraine flüchten, stehen vor ähnlichen Herausforderungen wie die Geflüchteten aus den Jahren 2015 und 2016. Und auch Kommunalverwaltungen stehen wieder vor ähnlichen Aufgaben. Das Rad muss nicht immer neu erfunden werden und so helfen die Ansätze, Strukturen und Erfahrungen aus dem KoKo-Programm sowie der Austausch in überregionalen Netzwerken auch bei der Bearbeitung dieser Herausforderung.



Gemeinsam stark – Kommunale Koordinatorinnen und Koordinatoren konnten im Rahmen der Qualifizierungs- und Vernetzungsveranstaltungen der Transferagentur Bayern miteinander und voneinander lernen.

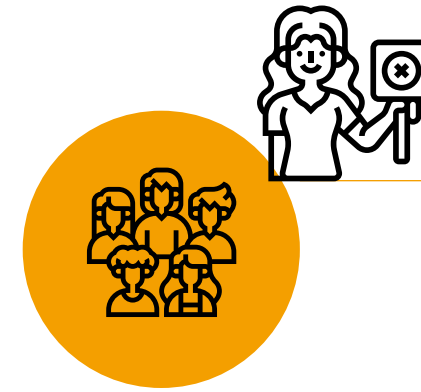
Partizipation ermöglichen

Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern an der Gestaltung kommunaler Bildungslandschaften

Die Partizipation von Bürgerinnen und Bürgern wird zunehmend als zentraler Bestandteil der Gestaltung einer Kommune angesehen. Beteiligungsmöglichkeiten sind in Bereichen wie der Stadtplanung oder Quartiersentwicklung schon länger etabliert. Kommunen haben hierbei verschiedene Beteiligungsformate entwickelt und konnten wichtige Erfahrungen sammeln. Dieses Praxiswissen aus anderen Verwaltungseinheiten kann nun auch auf den Bildungsbereich angewendet werden, denn auch hier gewinnt Partizipation zunehmend an Bedeutung.

Die Landesinitiative „Bildungsregionen in Bayern“ und das Förderprogramm „Bildungskommunen“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) unterstützen diese Entwicklung, indem sie die Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern und der Zivilgesellschaft als wesentliches Instrument zur Gestaltung von Bildungslandschaften in den Fokus rücken. Viele Kommunen machen sich im Rahmen solcher Programme auf den Weg, innovative Partizipationsansätze zu entwickeln, die anschließend in die Fläche getragen und weiterentwickelt werden können.

Bürgerinnen und Bürger zu beteiligen ist dabei für alle Seiten gewinnbringend. Für Kommunen bildet die Perspektive von Bürgerinnen und Bürgern eine wichtige Ressource bei der Konzeption, Planung und Umsetzung von Vorhaben, weil sie ihre Kommune meist seit langem und sehr genau kennen. Beteiligungsprozesse lassen darüber hinaus Stimmungen und Trends in der Kommune frühzeitig erkennen und liefern so eine Datenbasis, um zielgerichtet und effizient als Verwaltung zu handeln. Mit Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung gelingt es außerdem, die Akzeptanz von politischen Entscheidungen zu erhöhen, da die Betroffenen in den Entscheidungsprozess einbezogen sind und diesen so besser nachvollziehen können. Insgesamt stärkt Partizipation somit den gesellschaftlichen Zusammenhalt in der Kommune und schafft eine langfristige Verbundenheit und Identifikation mit dem eigenen Lebensort.¹



Immer mehr Kommunen organisieren bei der Gestaltung ihrer Bildungslandschaft auch eine Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern, die einen Kernbestandteil des DKBM bildet. Die Herausforderung dabei ist, dass möglichst alle Bevölkerungsgruppen in der Beteiligung repräsentiert sind, um die Interessen aller Bürgerinnen und Bürger in Partizipationsprozessen zu erfassen.

Aufgrund dieser Mehrwerte organisieren immer mehr Kommunen bei der Gestaltung ihrer Bildungslandschaft auch eine Beteiligung von Bürgerinnen und Bürgern, die einen Kernbestandteil des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) bildet. Die Herausforderung dabei ist, dass möglichst alle Bevölkerungsgruppen in der Beteiligung repräsentiert sind, um die Interessen aller Bürgerinnen und Bürger in Partizipationsprozessen zu erfassen. Niedrigschwellige Beteiligungsformate fördern die Beteiligung vielfältiger Bevölkerungsgruppen.

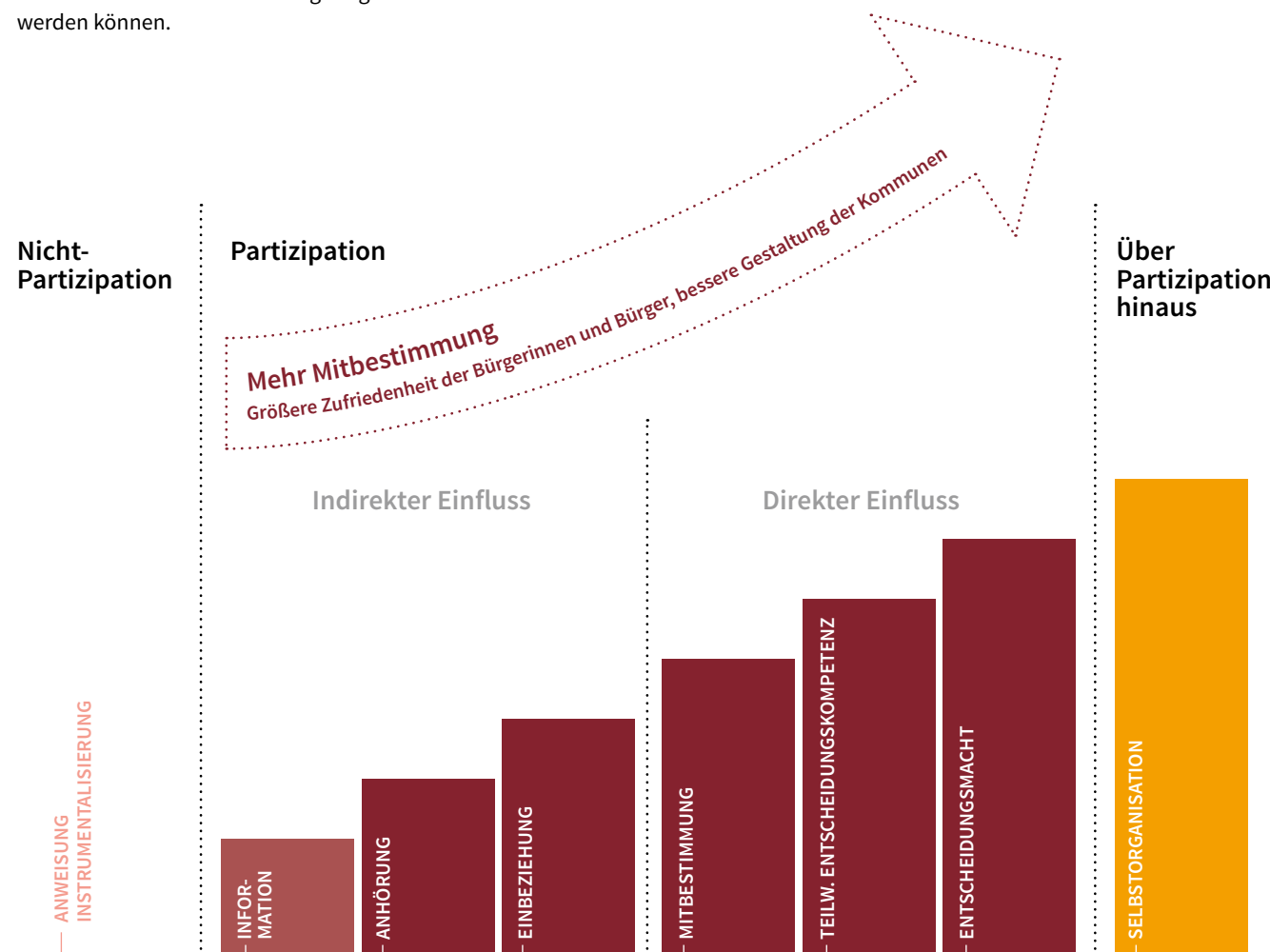
les Handeln zu nutzen. Die Ergebnisse der Umfrage dienen dem Landkreis und kommunalen Akteuren in der Arbeit mit Kindern, Eltern und Familien nun als sichere Informationsgrundlage über deren besondere Bedürfnisse und Belastungen. Die Umfrage bildet damit ein hilfreiches Instrument dafür, dass sich alle Akteure „eingehender mit den aufgetretenen Problemen befassen können und ggf. Maßnahmen für zukünftige ähnliche Situationen ergreifen können“.²

Die Möglichkeiten einer Beteiligung fallen dabei je nach Thema und Format unterschiedlich stark aus. Innerhalb des Beteiligungsspektrums, das ein Kontinuum von wenig bis viel Mitbestimmung bildet, können vor allem Partizipationsformen mit **indirektem** und **direktem Einfluss** voneinander unterschieden werden, wie die Grafik zu Partizipation zeigt.

Eine indirekte Einflussnahme von Bürgerinnen und Bürgern ermöglichte auch die **Stadt Bamberg** bei der Gestaltung des Ganztagsangebots. Hier war es dem Bildungsbüro wichtig, die Bürgerinnen und Bürger früh und dauerhaft miteinzubeziehen, um Bedarfe zu ermitteln, Impulse zu erhalten und Akzeptanz für das später etablierte Ganztagsangebot zu schaffen. Eingeleitet wurde der Beteiligungsprozess durch ein Bürgerlabor im Oktober 2021, in dem über Rahmenbedingungen und Formate der Ganztagsbildung informiert wurde. Gleichzeitig konnten die Bürgerinnen und Bürger im Bürgerlabor und nachträglich online an einer Umfrage teilnehmen, um ihre Bedarfe und Ideen zum Ganztagsangebot zu äußern. Im März 2022 fand dann mit allen relevanten Beteiligten des Ganztags eine Werkstatt statt, in der das Ergebnis der Befragungen aufgenommen und über den weiteren Planungsprozess diskutiert wurde. Die Bürgerinnen und Bürger wurden so systematisch in die Entwicklung des Ganztagsangebots der Stadt miteinbezogen. Mit dem Amt für Bürgerbeteiligung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gibt es in der Stadt Bamberg darüber hinaus eine eigene Stelle, die Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung organisiert und Mitbestimmung fördert.

Einen indirekten Einfluss von Bürgerinnen und Bürgern auf die Gestaltung der Bildungslandschaft ermöglichte z.B. der **Landkreis Dachau** durch eine umfangreiche Umfrage bei Eltern zu den Auswirkungen der Pandemie auf Kinder und Familien. In einer Online-Umfrage mit einer repräsentativen Stichprobe von 1088 Teilnehmenden wurden im September 2021 Eltern zum Alltag ihrer Kinder und Familien während der Coronapandemie befragt. Mit der Durchführung der Umfrage wurde Eltern die Möglichkeit gegeben, sich zur aktuellen Situation zu äußern und besondere Veränderungen und Bedarfe mitzuteilen. Durch die Auswertung der Umfrageergebnisse wurde eine fundierte Grundlage geschaffen, die Stimme der Eltern systematisch in Entscheidungen einzubeziehen und als Grundlage für kommunales Handeln zu nutzen.

Der Schritt von der indirekten zur direkten Einflussnahme und Mitbestimmung von Bürgerinnen und Bürgern bei der Gestaltung der kommunalen Bildungslandschaft ist für viele Kommunen eine Herausforderung und kann nicht ohne die Prüfung aller Pros und Kontras eingeschlagen werden. Die Mehrwerte für Bürgerinnen und Bürger und Kommunen sowie die erfolgreichen Beispiele in der kommunalen Praxis sind jedoch ein großer Anreiz für alle, mutig neue Wege der Partizipation zu gehen.



Die vorgestellte Unterscheidung von Partizipationsformen ist angelehnt an Wright, T. Wright u.a. 2010: Partizipation der Zielgruppe in der Gesundheitsförderung und Prävention, in: Wright, T. Wright 2010: Partizipative Qualitätsentwicklung in der Gesundheitsförderung und Prävention.

¹ Zu den Mehrwerten von Partizipation vgl. auch Bertelsmann Stiftung/ Allianz Vielfältige Demokratie 2018: Wegweiser breite Bürgerbeteiligung, S.8-9.

² Landratsamt Dachau Stabsstelle EBI 2022: Vertiefte Analyse der Elternbefragung bezüglich der Corona-Maßnahmen in Kindergärten und Grundschulen, S.38.

Bildungsgerechtigkeit als gesamtkommunale Aufgabe

Bildungsbeirat gibt allen eine Stimme

In vielen Kommunen haben sich Bildungsbeiräte als ein fester Bestandteil des datengestützten kommunalen Bildungsmanagements etabliert.

Das Ziel der Arbeit der Bildungsbeiräte ist ein Mehr an Bildungsgerechtigkeit. Darunter fächern sich die je nach Kommune individuellen Ziele von Bildungsbeiräten auf. „Gemeinsam ist ihnen, dass sie über strategische Fragen zur Weiterentwicklung der lokalen Bildungslandschaft beraten“¹ und in den meisten Fällen Handlungsempfehlungen erarbeiten.

Im Vergleich zu anderen kommunalen Gremien mit Bildungsbefugung kommen in den Beiräten Mitglieder aus allen oder möglichst vielen Bildungsbereichen zusammen und kooperieren miteinander. Das Gremium Bildungsbeirat steht qua Zusammensetzung dafür, dass Bildung als eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe verstanden wird und kommunale Beschlüsse eine höhere Legitimität erzielen.

Konzeptentwicklung in der Förderumgebung der Transferinitiative

Die Rolle der Bildungsbeiräte als zentrales Gremium einer verwaltungsexternen Kooperation hat sich im Zuge der Förderprogramme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung herausgebildet. Von 2009 bis 2014 haben im Rahmen von „Lernen vor Ort“ (LVO) die bundesweit 40 Pilotkommunen solche Gremien gegründet, etabliert und ihre Wirkweise getestet.

Aufbau, Zusammensetzung und Wirkweise einzelner Bildungsbeiräte wurden zum Programmende dokumentiert und den Transferagenturen zugänglich gemacht. Im Zusammenspiel mit den LVO-Kommunen haben die Agenturen das „Transferprodukt“ Bildungsbeirat operationalisiert, indem die grundlegenden Elemente definiert, Vorteile präsentiert und die Umsetzung vor Ort skizziert wurden. So wurde es anderen Kommunen zugänglich gemacht und mit der Transferinitiative und vor allem dem Programm „Bildung integriert“ (2015-2022) in die Fläche getragen. Die meisten Kommunen hatten sich die Gründung eines solchen Gremiums in ihren Anträgen vorgenommen und in den Jahren der Projektförderung auch umgesetzt. Zu diesen Kommunen gehört die Stadt Fürth, die sich bei der Umsetzung ihres Vorhabens an der LVO-erfahrenen Nachbarstadt Nürnberg orientierte.

Von erfahrenen Kommunen lernen

„Die LVO-Kommune Nürnberg war unser Vorbild für die Initiierung des Bildungsbeirats der Stadt Fürth“, berichtet Bildungsmanagerin Kora Maresch-Kern. „In der Planungsphase waren wir bei einer Sitzung in Nürnberg vor Ort, um zu sehen, ob uns die Arbeitsweise des Gremiums überzeugt“, erinnert sich Maresch-Kern.

Nach dem Besuch und dem Blick in die Liste der Mitglieder des Nürnberger Bildungsbeirats entschied Fürth, seinen Beirat ebenfalls breit aufzustellen. „Alle Bildungsbereiche sollten vertreten sein“, sagt Maresch-Kern. Personen aus der Zivilgesellschaft, wie vom Stadtjugendring oder aus dem Bereich Kultur, sollten mit Vertreterinnen und Vertretern formaler Bildungseinrichtungen ins Gespräch kommen und die Möglichkeit haben, eine Beratungsfunktion für die Stadt zu übernehmen.

Der Bildungsbeirat der Stadt Fürth (Bild oben) diskutierte das Konzept des Bildungsportals in kommunikativer Arbeitsatmosphäre in der Volkshochschule. Der Bildungsrat im Landkreis Bad Kissingen (Bild unten) startet seine Sitzungen oft mit einem Rundgang bei einem Bildungsträger: Im Bild führt Einrichtungsleiter Rainer Waldvogel (im Bild vorn) das Gremium um Landrat Thomas Bold (dritter von rechts) durch den Bienengarten des Dominikus-Ringelisen-Werks in Maria Bildhausen.



„Der Bildungsbeirat liefert mit dem strategischen Blick von außen Impulse für bildungspolitische Investitionen, die letztlich zu mehr Bildungsgerechtigkeit führen“, erläutert Maresch-Kern. Bei der Reaktion auf die negativen Folgen der Coronapandemie lieferte der Bildungsbeirat zunächst zahlreiche Einschätzungen zur Situation in den verschiedenen Bildungsbereichen. Unter anderem auf dieser Grundlage konnte eine Kommission einen detaillierten Arbeitsplan und Beschlüsse formulieren, die in den politischen Gremien der Stadt Fürth absegnen wurden. Auf diesem Weg stellte die Kommune bestimmten Bereichen zielgerichtet notwendige Gelder zur Verfügung, wie der allgemeinen Jugendarbeit, der Jugendsozialarbeit an Schulen oder der digitalen Bildung.

Transferagentur orchestriert Austausch im Netzwerk

Lag die Transferarbeit zwischen den Nachbarstädten Nürnberg und Fürth nahe, spielte oft die Transferagentur Bayern eine besondere Rolle bei der Weitergabe der Ansätze aus „Pilotkommunen“ an andere Kommunen.

Zwei Beispiele illustrieren, wie aus der Kooperation verwaltungsinterner und -externer Akteure im Bildungsbeirat Anregungen und konkrete Verbesserungsvorschläge für die Bildungslandschaft entstanden sind, die im Anschluss umgesetzt wurden. Darunter fallen zum Beispiel Datenauswertungen und Handlungsempfehlungen zur Frage der Teilhabe und Partizipation an Bildungsangeboten, aber auch gezielte Analysen zur Stärkung bisher Benachteiligter im Bildungssystem.



In einem Entwicklungsworkshop im Dezember 2016 stellten beispielsweise neben den Städten Erlangen und Nürnberg auch der Landkreis Weißenburg-Gunzenhausen sowie die Bildungsregion Coburg ihre Bildungsbeiräte vor. „Wir haben die Inputs damals als sehr zielführend empfunden“, berichtet Bad Kissingers Bildungsmanagerin Anke Barthel.

Weil der Landkreis Bad Kissingen gerade am Aufbau einer eigenen Gremienstruktur stand, konzipierte die Transferagentur im Rahmen des Workshops eine Arbeitsphase mit kollegialer Fallberatung: Bad Kissingen stellte die Situation vor Ort, Ziele und Ideen des Bildungsbüros vor. Die anwesenden Kommunen gaben Tipps und diskutierten offene Punkte, zum Beispiel wie Bildungsgremien am besten politische Entscheidungen vorbereiten.

Auch in Beratungsgesprächen zwischen der Transferagentur und den Kommunen werden Erfahrungen ausgetauscht und Tipps zur Entwicklung der Bildungsbeiräte gegeben. Bei der Erarbeitung von Geschäftsordnungen kann die Transferagentur mittlerweile auf einen Fundus an Exemplaren zurückgreifen, deren Entstehung und Implementation sie zum Teil selbst begleitet hat. Sie werden bei Bedarf vertraulich weitergegeben, wie zum Beispiel an den Landkreis Ostallgäu.



Landkreis Ostallgäu

Informelle Lernorte in der Fläche sind ein zentrales Thema im Landkreis Ostallgäu. „Die Grundidee für unser Engagement haben wir dem Bildungsbeirat zu verdanken“, sagt Maximilian Bogner, Leiter des zuständigen Sachgebiets „Soziale Entwicklung“. Aus dem Beirat sei der Vorschlag gekommen, mit einem Lernort anzufangen: den Büchereien. Sie waren prädestiniert, weil es sie in fast jeder Gemeinde gibt und sie mit ihrem breiten Angebot an Veranstaltungen ein Begegnungsort für Bürgerinnen und Bürger sind.

Das Bildungsmanagement unterstützt eine bessere Vernetzung der Bibliotheken in den 45 Ostallgäuer Gemeinden. Dadurch können die Bibliotheken ihre Zusammenarbeit verstärken. So gibt es zum Beispiel einen gemeinsamen Auftritt auf der digitalen Landkreis-Karte und digitale Angebote wurden ausgebaut.

Landkreis Bad Kissingen



In Bad Kissingen sind die Stellen für die Jugendsozialarbeit an Schulen deutlich aufgestockt worden. Die Verbesserung der Betreuung von Schülerinnen und Schülern in sozial benachteiligten Problemlagen geht auf Gespräche im Bildungsrat zurück.

„Die Anregung, dass hier etwas getan werden muss, kam aus einer Diskussion in unserem Bildungsrat“, erinnert sich Regionalmanagerin Anke Barthel. In dem Gremium bringen die Mitglieder aus allen Bildungsbereichen aktuelle Herausforderungen zur Sprache. Bedarfe werden sichtbar. Gemeinsam können die Mitglieder mit der Verwaltung an Lösungen arbeiten.

Kommunale Bildungslandschaften zukunftsfähig gestalten

Mit dem datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement haben die Kommunen tragfähige Strukturen geschaffen, um Bildung vor Ort ganzheitlich zu betrachten und zielgerichtet zu steuern. Auf dieser Grundlage können Kommunen drängenden Themen kommunaler Bildungslandschaften der Zukunft – von der Bildung für nachhaltige Entwicklung bis hin zur Fachkräftesicherung – aktiv begegnen. Um ihre Bildungslandschaften zukunftsfähig zu machen, setzen Kommunen thematische Schwerpunkte und entwickeln innovative Ideen und Herangehensweisen.



Dr. Anika Duveneck

Erwartungen, Erfahrungen und Lernprozesse – von Kenntnissen aus 15 Jahren Bildungslandschaften lernen

Wer sich heute auf den Weg macht, um Bildung vor Ort systematisch und umfassend zu gestalten, kann auf Erfahrungen aus vielen Jahren kommunaler Bildungslandschaften zurückgreifen. Das ist ein großer Vorteil gegenüber der ersten Generation, die sich mit Annahmen begnügen musste. Viele davon erwiesen sich als wenig tragfähig: Die Umsetzung lief meist anders als erwartet.

Dieser Text wurde im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Projektes „Lernende Stadt Gelsenkirchen“ im BMBF-Wettbewerb „Zukunftsstadt 2030+“ verfasst, um das Wissen über Bildungslandschaften aus über 30 Studien und unzähligen Artikeln aus dem Themenfeld als Grundlage für das Vorgehen im Projekt zu nutzen bzw. nutzbar zu machen.¹ Im Folgenden geht es um die Gründe für die Diskrepanz zwischen Erwartungen und Entwicklungen von Bildungslandschaften, um unerwartete Entwicklungen und die Bedeutung von Lernprozessen, um die Entwicklungen einordnen und das Verhältnis zu Erwartungen bewusst navigieren zu können.

Erwartungen vs. Entwicklung

Am Anfang von Bildungslandschaften stehen **große Erwartungen**. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass die beteiligten Akteure mit diesem Konzept eine Vielzahl und Vielfalt an Zielsetzungen verbinden: Vorstellungen reichen von einer effektiveren, bedarfsorientierteren Gestaltung von Bildung über die Verbesserungen von Lernleistungen und Wohlbefinden bis hin zum Abbau sozialer Benachteiligung, der mit der Steigerung der Attraktivität von Standorten und deren Wirtschaftsleistung einhergeht. Die Aussicht darauf, einen Unterschied für junge Menschen machen zu können, ist dabei die treibende Kraft kommunaler Bildungslandschaften: Sie motiviert die Beteiligten, sich mit Leidenschaft zu engagieren und mit anderen zu vernetzen. Die Aussicht, Strukturen für Zusammenarbeit aufzubauen, würde hingegen kaum jemanden dafür begeistern.

So sehr die Studien über Erwartungen an Bildungslandschaften übereinstimmen, so einig sind sie sich jedoch auch darin, dass diese **Ziele nicht erreicht** werden. Es lassen sich kaum Hinweise darauf finden, dass Bildungslandschaften zu besseren Lernleistungen oder weniger Benachteiligung beitragen – im Gegenteil: Wenn, dann gibt es eher Hinweise auf die Verstärkung sozialer Benachteiligung. Bildungslandschaften können zwar durchaus Beiträge zum Abbau leisten, aber die sind begrenzt und stehen in keinem Verhältnis zu übergeordneten Einflussfaktoren wie Ver-

teilungsfragen. Die Lücke zwischen Zielen und Umsetzung gibt es nicht nur in Deutschland: Bei unseren europäischen Nachbarländern sind ganz ähnliche Entwicklungen zu verzeichnen. Nicht einmal ein Zusammenhang zwischen Bildungsvernetzung und der Entstehung innovativer pädagogischer Ansätze lässt sich finden. Entsprechend hoch sind Enttäuschung und Frust in der Praxis: Häufig entsteht der Eindruck, zwar viel zu tun und zu reden, aber ohne, dass viel passiert.



Um zu verstehen, wie es zu dieser Lücke zwischen Erwartungen und Entwicklung kommt, hilft das Konzept der **Rationalitätsmythen**. Es bezeichnet Vorstellungen, die so überzeugend sind, dass sie nicht hinterfragt werden: Es reicht, dass sich alle einig sind, gemeinsame Ziele erreichen zu wollen. Die Frage, wie das geschehen soll, gerät zur Nebensache. Rationalitätsmythen werden nicht einmal dann hinterfragt, wenn sie sich als falsch erweisen. Wer sich etwa auf die Annahmen stützt, Bildung sei ein Schlüssel zum Abbau sozialer Benachteiligung und aus Bildungsvernetzung gehen innovative Bildungsangebote hervor, kann in der Regel mit Rückhalt rechnen – selbst, wenn sie nachweislich falsch sind. Wer hingegen ins Feld führt, dass Vernetzung nicht automatisch zu besseren Bildungsangeboten führt und Bildung(slandschaften) Benachteiligung auch verstärken können, kann mit Widerstand rechnen – trotz bester Beweislage.

Auf dem Feld der Bildungslandschaften haben sich viele Annahmen als Rationalitätsmythen herausgestellt: Etwa die in einer Studie² prägnant angeführte „weit verbreitete Vorstellung, aus lokalen Vernetzungen entstehe recht umstandslos ein kohärentes System der Erziehung, Betreuung und Bildung, aus dem dann wiederum recht umstandslos mehr Teilhabe für junge Menschen erwachse“, oder dass „aus personaler Zusammenarbeit recht schnell auf organisationale Kooperationen geschlossen [wird] (oder umgekehrt), und daraus recht schnell auf Erfolge der Quartiersentwicklung“. Solche Vorstellungen gehen in der Praxis nicht auf, da zwischen konkreten Maßnahmen vor Ort und dem Erreichen von Zielen, wie dem Abbau sozialer Benachteiligung, lange und komplexe Wirkungsketten liegen, auf die zahlreiche Faktoren Einfluss nehmen – viele davon außerhalb der Reichweite kommunaler Bildungslandschaften. Bildungslandschaften sind also geprägt von überzeugenden, aber **unterkomplexen Annahmen**, die der Realität nicht entsprechen.

Ein überaus bedeutsamer Rationalitätsmythos lautet: „Zusammenarbeit ist eine Frage der Haltung“. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass **Zusammenarbeit** nicht nur eine Voraussetzung für das Erreichen gemeinsamer Ziele, sondern selbst **voraussetzungsreich** ist. Neben der Bereitschaft, sich auf Kooperationen einzulassen, braucht es etwa ein grundlegendes Wissen über die Beteiligten und darüber, warum sie wie arbeiten. Nur dann können gemeinsame Ansätze entwickelt werden, die mit ihren verschiedenen Arbeitsweisen und Rahmenbedingungen vereinbar sind. Dieses Wissen ist bisher kaum vorhanden. Woher auch, in einem Bildungssystem, in dem über Jahrzehnte in getrennten Zuständigkeiten gearbeitet wurde und es kaum Anlässe für Austausch gab? Ohne dieses Wissen kommt es häufig schon ganz am Anfang der Wirkkette zu Problemen.

Unerwartete Entwicklungen

Die Entwicklung zeigt auch, dass bei Bildungslandschaften am Anfang der Wirkketten ihre größten Wirkungen zu verzeichnen sind: Sie bieten oft erste Anlässe, um einander und die Arbeitskontexte der Beteiligten kennenzulernen. In dem Zuge zeigen sich Schnittmengen und Kooperationspotenziale – oft an anderen Stellen als zunächst vermutet. Die Arbeit an gemeinsamen Themen wie der Gestaltung von Übergängen führte dazu, dass die Beteiligten gemeinsam ein Verständnis davon entwickeln konnten, das vorher kaum vorhanden war. Kurzum: Bildungslandschaften erwiesen sich als Motoren von **Lernprozessen**, die Voraussetzungen für gelingende Zusammenarbeit sind. Da deren Bedeutung und der Bedarf nach gezielter Förderung von Zusammenarbeit zunächst kaum im Blick waren, handelt es sich dabei um sogenannte „Sekundäreffekte“. Sie prägen das Feld ebenso wie die Rationalitätsmythen: Während letztere Erwartungen an Bildungslandschaften abbilden, stehen Sekundäreffekte für die tatsächlichen Entwicklungen. Nach heutigem Kenntnisstand, demzufolge der größte Bedarf zum Erreichen der Ziele von Bildungslandschaften in der Schaffung der grundlegenden Voraussetzungen besteht, sind die Wirkungen im Bereich der Zusammenarbeit ein bemerkenswerter, großer Erfolg.

Der größte unerwartete Sekundäreffekt kommunaler Bildungslandschaften ist allerdings ein anderer: Es hat sich gezeigt, dass die beschriebenen Lernprozesse nicht nur Voraussetzungen für die Zusammenarbeit im Bildungsbereich sind, sondern darüber hinaus zu einer **zielungebundenen Erhöhung der Handlungsfähigkeit**³ führen können. Krisen wie die Coronapandemie haben zutage gefördert, dass dort, wo multiperspektivische Zusammenarbeit bereits etabliert war, unerwartete Probleme schneller und besser bewältigt werden konnten als dort, wo das nicht der Fall war. Die Kenntnis voneinander, Vertrauen, kürzere Wege, unkompliziertere Absprachen etc. schaffen auch dafür die erforderlichen Voraussetzungen. Die Vernetzungsstrukturen kommunaler Bildungslandschaften bewährten sich an zahlreichen Stellen, für die sie nie vorgesehen waren. Diese Entwicklung ist mit Blick auf gegenwärtige und zukünftige Herausforderungen besonders wertvoll für Kommunen, stoßen die vorhandenen, in Zuständigkeiten getrennten Strukturen doch an ihre Grenzen. Und nicht zuletzt kann zielungebundene Handlungsfähigkeit wieder positiv auf den Bildungsbereich zurückwirken: Häufig stieg in diesem Zuge der kommunale Stellenwert von Bildung, was wiederum die Bedingungen für gemeinsame Lern- und Verständnisprozesse in der Bildungszusammenarbeit verbessert.⁴

Vom Umsetzungs- zum Lern- und Verständnisprozess

Die Erkenntnisse aus inzwischen vielen Jahren Bildungslandschaften stellen deren Bild auf den Kopf: Dass sie ihre Wirkungen nicht auf Ebene der jungen Menschen, sondern vor allem auf der Ebene von Zusammenarbeit entfalten, wurde lange als Scheitern gedeutet. Heute lässt sich erkennen, dass die Lernprozesse die Voraussetzungen für das Erreichen der gemeinsamen Ziele wie auch von Zukunfts- und Handlungsfähigkeit insgesamt sind.

Bildungslandschaften sind ein Erfolgsmodell! Der Erfolg liegt nur woanders als erwartet, ist für Städte und Kommunen perspektivisch aber noch weitreichender.

Die Bereitschaft, sich auf Lernprozesse einzulassen, ist nicht zuletzt auch der Schlüssel, um den Wert von Bildungslandschaften jenseits von Rationalitätsmythen zu erkennen. In der „Lernenden Stadt Gelsenkirchen“ hat die Auseinandersetzung mit den Erfahrungen vorheriger Projekte dazu geführt, dass ein **Wandel vom Umsetzungs- zum Lern- und Verständnisprozess** eingeleitet wurde, von dem alle Beteiligten profitierten. Im Wissen darum, dass zunächst grundlegende Voraussetzungen geschaffen werden müssen, wurde der Erfolg nicht länger am Erreichen der ursprünglichen Ziele, sondern an den Lerneffekten gemessen. So wurden die Beteiligten von unrealistischen Erwartungen entlastet und die Sicht auf die Grundlagenarbeit frei, die im Rahmen des Projektes geleistet wurde.

Gleichwohl wäre es ein Fehler, hohe Ziele direkt als unrealistisch und unterkomplex abzutun: Sie sind nicht weniger als die Triebkräfte der Entwicklung.

Wäre der Erwartungshorizont auf Lerneffekte auf Ebene der Zusammenarbeit begrenzt, würde es gar nicht erst zu Lerneffekten kommen. Zudem müssen sich kommunale Bildungsansätze an bildungspolitischen Zielen messen lassen. Und nicht zuletzt besteht die Herausforderung im Umgang mit Rationalitätsmythen gerade in ihrer fast unerschütterlichen Überzeugungskraft. Wer selbst nicht Teil der Entwicklung war, wird sich nur schwer vorstellen können, wie voraussetzungsreich allein grundlegende Voraussetzungen für Bildungslandschaften wie Zusammenarbeit sind. Die inzwischen vorhandenen Erfahrungen und das daraus hervorgegangene Wissen erlauben jedoch eine Einordnung, die unerwartete Entwicklungen erklärt und unerwartete Erfolge sichtbar macht. Dazu soll der Text einen Beitrag leisten.



Dr. Anika Duveck

ist Wissenschaftlerin an der Freien Universität Berlin. Ihre Themenschwerpunkte sind Bildungslandschaften sowie Zusammenarbeit Wissenschaft-Praxis. Derzeit leitet sie u.a. die Projekte „Transfer“ im BMBF-Metavorhaben zum „Abbau von Bildungsbarrieren“ und „Lernende Stadt“.

Weitere Literaturhinweise:

Duveck, Anika (2016): Bildungslandschaften verstehen. Zum Einfluss von Wettbewerbsbedingungen auf die Praxis. 1. Aufl. Weinheim, Bergstr: Beltz Juventa (Edition Soziale Arbeit).

Duveck, Anika; Schmachtel, Stefanie; Schlingensiepen-Trint, Karina (2021): Perspektivwechsel. Methode für multiperspektivische Zusammenarbeit im Bildungsbereich. Online erreichbar unter https://www.ljr-nrw.de/wp-content/uploads/2021/11/Perspektivwechsel_Methode-multiperspektivische-Zusammenarbeit-2021.pdf.

Arbeitsgruppe „Lernen vor Ort“ (Hg.) (2016): Kommunales Bildungsmanagement als sozialer Prozess. Studien zu „Lernen vor Ort“. Arbeitsgruppe „Lernen vor Ort“. Wiesbaden: Springer VS (Educational Governance, 33).

Olk, Thomas; Schmachtel, Stefanie (Hg.) (2017): Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften. 1. Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Juventa.

Sendzik, Norbert (2020): Zwischen Wandel und Stabilität. Die Rolle von Regionalen Bildungsbüros beim Abbau von Bildungsungleichheit. Kiel, Hamburg: ZBW – Leibniz Information.



¹ Der 2020 für den Verbund der „Lernenden Stadt Gelsenkirchen“ erstellte, ausführlichere Text mit umfangreichem Literaturverzeichnis findet sich unter <http://www.neuordnungen.he-hosting.de/forschungsstand-zu-erwartungen-erfahrungen-und-wissensarbeit-in-kommunalen-bildungslandschaften>. (09.09.2022)

² Million, Angela; Coelen, Thomas; Heinrich, Anna Juliane; Loth, Christine; Somborski, Ivanka (2017): Gebaute Bildungslandschaften. Verflechtungen zwischen Pädagogik und Stadtplanung. Berlin: jovis.

³ Niedlich, Sebastian (2020): Neue Ordnungen der Bildung. Wiesbaden: Springer. S. 410.

⁴ Ebd. S. 411.

Mit Daten und Transparenz zu inklusiver Bildung in der Stadt Augsburg



Bereits seit der Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention im Jahr 2009 arbeitet die Stadt Augsburg daran, Strukturen im Inklusionsbereich zu schaffen und Maßnahmen auf den Weg zu bringen. Im Jahr 2018 wurde ein Aktionsplan Inklusion erstellt. Dort schrieb die Stadt Augsburg Maßnahmen fest, die zum Beispiel Angebote und Zugänge transparenter machen oder Fortbildungen für den frühkindlichen Bereich ermöglichen. Aufgrund des hohen Engagements wurde der Stadtteil Augsburg-Oberhausen 2019 zur inklusiven Modellregion ernannt. Besonders im schulischen Bereich möchte die Stadt Augsburg das Thema Inklusion auch künftig verstärkt angehen.

Welche Ziele gibt es in der Stadt Augsburg im Themenfeld Inklusion?

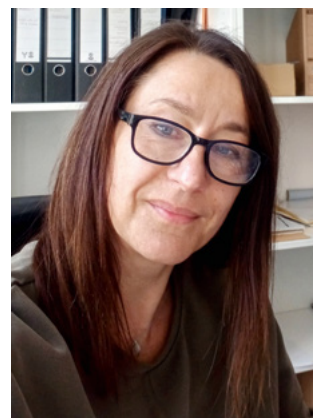
Es sollen inklusive Maßnahmen der Schulentwicklung erarbeitet werden, um Übergänge von der Kita in die Schule, von der Elementarstufe in die weiterführenden Schulen und von der Schule in das Berufsleben individueller und passgenauer gestalten zu können. In den Bereichen Prävention und Transparenz von inklusiven Angeboten soll die Vernetzung aller relevanten Bildungsakteure sowohl Familien mit Kindern als auch Fachkräfte unterstützen.

Welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung des Themas Inklusion gibt es in der Stadt Augsburg? Wie kann das DKBM dabei unterstützen?

Das Bildungsmonitoring stellt sozialraumbezogene Daten zur Verfügung, um im Bildungsmanagement auf regionale Bedarfe mit maßgeschneiderten Angeboten zu reagieren. Insbesondere der Gestaltung von auf Zielgruppen abgestimmte Ganztagsangebote soll damit in Zukunft Rechnung getragen werden. Die Darstellung inklusiver Unterstützungsmöglichkeiten über ein digitales Bildungsportal führt zu Transparenz und verbesserten Bildungszugängen. Durch eine integrierte Sozialplanung können präventive Maßnahmen Kosten (z.B. im SGB VIII-Bereich) reduzieren.

Welche Chancen bringt die Digitalisierung für die Bearbeitung des Zukunftsthemas Inklusion mit sich?

Die Digitalisierung leistet im Bereich Barrierefreiheit und Transparenz über Bildungsangebote und -zugänge wertvolle Dienste. So soll das Bildungsportal A³ neben einem interaktiven Stadtplan zu barrierefreier Infrastruktur auch um die Darstellung inklusiver Angebote und Unterstützungsmöglichkeiten erweitert werden. Zudem bietet die Digitalisierung die Möglichkeit, Lernorte sowie Beratungs- und Unterstützungsangebote zu flexibilisieren.



Ursula Thoms, Bildungsmanagerin, Fachstelle für Schulentwicklung der Stadt Augsburg, setzt sich für das Thema inklusive Bildung ein.

Tragfähige Kooperationsstrukturen für Integration durch Bildung im Landkreis Heilbronn



Die Erstellung eines Integrationskonzepts im Jahr 2015 stellte den Ausgangspunkt für den Landkreis Heilbronn dar, das Handlungsfeld Integration durch Bildung systematisch zu bearbeiten. Seitdem konnten unter anderem tragfähige Kooperationsstrukturen aufgebaut und wichtige Maßnahmen zur Integration Neuzugewanderter in Bildung und Arbeit entwickelt werden. Im Jahr 2016 wurde das Thema Integration mit der Gründung eines Amtes für Migration und Integration, mit einem eigenen Sachgebiet für Integrationsplanung institutionell dauerhaft verankert.

Weshalb ist das Thema Integration besonders relevant für die zukünftige Bildungslandschaft im Landkreis Heilbronn?

Unsere wirtschaftsstarke Region mit großem Fachkräftebedarf veranlasst viele Menschen zum Wechsel ihres Wohnorts und Lebensmittelpunkts hierher – zunehmend auch aus dem Ausland. Wegen des Integrationsbedarfs der jüngeren Familienmitglieder ins Bildungssystem sind Kindertagesstätten und Schulen gefordert, ihre Integrationsmaßnahmen und Strukturen qualitativ weiterzuentwickeln. Dadurch profitieren auch andere Gruppen und nicht zuletzt das Bildungswesen selbst.

Welche Ziele gibt es im Landkreis Heilbronn im Themenfeld Integration?

Unsere Ziele sind zweifach ausgerichtet: Einerseits sollen qualifizierte Fachkräfte angeworben werden. Um hierbei zu unterstützen, wollen wir die Kooperation und den Austausch der beteiligten Akteure immer weiter intensivieren, um etwa bei der Anerkennung von Berufsqualifikationen aus dem Ausland oder beim beschleunigten Fachkräfteverfahren ein optimales Zusammenspiel der Institutionen zu erreichen. Andererseits soll den Neuzugewanderten ermöglicht werden, bei uns im Landkreis ihre Qualifizierungs- und Teilhabechancen zu ergreifen, um sich ein gutes Leben aufbauen zu können. Alle sollen zu Beginn als Grundlage die Schlüsselqualifikation Deutsch erwerben können, auch in entlegeneren Regionen unseres Landkreises.

Generell möchten wir das Themenfeld Integration mit innovativen Ansätzen kontinuierlich weiterentwickeln. Zu nennen wäre hier etwa unser Modellprojekt „Sprachcoachings in der Pflege“, welches vom Sozialministerium Baden-Württemberg mitfinanziert wurde, oder eine konstant wachsende Zahl dezentraler Sprachkurse mit Kinderbetreuung.

Weiter fördert der Landkreis den Start der Initiative „Jobcoaches Bad Rappenau“, bei der Zugewanderte eine kompetente, individuelle und sehr niederschwellige Hilfestellung durch bürgerschaftlich Engagierte bei Jobsuche und Bewerbung erhalten. Dank der größeren Zeitressourcen und dem direkten Kontakt zu örtlichen Arbeitgeberinnen und Arbeitgebern werden hier professionelle Strukturen sinnvoll und erfolgreich ergänzt. Unlängst wurden diese Tätigkeiten in Vereinsstrukturen überführt, was den Spielraum natürlich noch erweitert.

Welche Chancen bringt die Digitalisierung für die Bearbeitung des Zukunftsthemas Integration mit sich?

Gerade in ländlichen Regionen bietet Digitalisierung ein riesiges Potenzial. Noch vor der Coronapandemie hat die Bildungsordination des Landkreises begonnen, Online-Deutschkurse, unterstützt durch Landes- und Landkreisförderung, zu organisieren. Jetzt strebt bereits die dritte Gruppe von Personen, die aus unterschiedlichen Gründen nicht an Präsenzkursen teilnehmen können, das B2-Niveau an. Damit Digitalisierung unmittelbar für mehr Bildungsteilnahme sorgen kann, muss die entsprechende technische Infrastruktur bereitgestellt werden.

Online-Deutschkurse erleichtern vor allem Personen, die nicht an einem Präsenzkurs teilnehmen können, den Zugang zu Sprachangeboten.



UNESCO Global Geopark Ries als Lernort für Nachhaltigkeit im Landkreis Donau-Ries



Bereits im Bildungsforum 2019 des Landkreises Donau-Ries wurde das Thema Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE) von den teilnehmenden Akteuren als wichtiges Handlungsfeld diskutiert. Im Jahr 2022 wurde der Geopark Ries e. V. als UNESCO Global Geopark zertifiziert. Als Modellregion widmet sich der Landkreis daher auch zukünftig intensiv der Umsetzung der Ziele für nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals - SDGs) der Agenda 2030 der Vereinten Nationen. Ein zentrales Leitziel ist es dabei, das Zukunftsthema BNE in der kommunalen Bildungslandschaft zu fördern.

Welche Ziele gibt es im Landkreis Donau-Ries im Themenfeld BNE?

Im Jahr 2021 hat der Landkreis Donau-Ries eine Nachhaltigkeitsstrategie unter dem Titel „Donau-Ries 2030 global nachhaltig. Unsere Verantwortung für die Welt.“ erstellt, die gleichzeitig das dritte Entwicklungsleitbild des Landkreises darstellt. Ziel ist es, in der Bevölkerung das Bewusstsein für die globale Verantwortung zu stärken, sodass alle Menschen dieser Erde eine gute Zukunft haben. Um dies zu erreichen, bezieht sich der Landkreis bei der Bearbeitung des Themenfelds BNE auf die 17 SDGs und richtet das kommunale Handeln danach aus.

Was konnte der Landkreis Donau-Ries im Thema BNE bereits erreichen und welche nächsten Schritte stehen an?

Eine zentrale Aufgabe des Geoparks Ries e. V. ist es, als außerschulischer und außeruniversitärer Lernort im Bereich BNE tätig zu sein. Dementsprechend hat der Geopark Ries seit seiner Gründung im Jahr 2004 eine umfangreiche Angebotspalette entwickelt – auch zusammen mit unterschiedlichen Kooperations- und Projektpartnern. Er stellt in der Region die zentrale Entwicklungs- und Netzwerkinstitution für BNE dar. Das große Potenzial des Geoparks liegt darin, außerschulische Angebote im Außenbereich zu schaffen, gemeinsam mit Kooperationspartnern in und außerhalb der Region Unterrichtsmaterialien zu erstellen und den Bildungsträgern kostenfrei zugänglich zu machen sowie spezifische Angebote für Führungen mit Lehrplanbezug zu fördern.

Welche Chancen bringt die Digitalisierung für die Bearbeitung des Zukunftsthemas BNE mit sich?

Nicht nur beim Thema BNE stellt die Digitalisierung die Grundlage für eine bessere Kommunikation nach außen dar. Durch die Website können beispielsweise die Angebote für Schulen des UNESCO Global Geoparks Ries ständig aktualisiert werden. Durch die Online-Präsenz können fortwährend neue gute Beispiele zum Thema gelebte Nachhaltigkeit ergänzt werden – eine Broschüre ist hingegen schnell veraltet. Informationen, wie beispielsweise die Nachhaltigkeitsstrategie oder aktuelle Projekte, können so schneller eine größere Anzahl an Menschen erreichen.



© Geopark Ries e. V.,
Fotograf: Dietmar Denger

Strategische Weiterentwicklung der kulturellen Bildung in der Stadt Würzburg



Im Zuge ihrer Teilnahme am Förderprogramm „Bildung integriert“ und aufbauend auf ihrem kommunalen Schulentwicklungsprozess, entwickelt die Stadt Würzburg seit 2019 den Bereich der kulturellen Bildung strategisch weiter. Die kulturelle Bildung ist für die Stadt in zweierlei Hinsicht von Bedeutung: Sie unterstützt zum einen die Persönlichkeitsentwicklung und ermöglicht den Erwerb wichtiger Zukunftskompetenzen wie Selbstverantwortung und Kommunikationsstärke der Einwohnerinnen und Einwohner. Zum anderen ist sie ein wichtiger Standortfaktor für die Kommune, der den Bürgerinnen und Bürgern eine Teilhabe an der Stadtgesellschaft ermöglicht.

Welche Ziele hat sich die Stadt Würzburg im Themenfeld „Kulturelle Bildung“ gesetzt?

Grundsätzlich will die Stadt Würzburg ihre kulturelle Bildungslandschaft gezielt stärken und fördern. Dazu soll ein Kultur- und Bildungsservice zur Vernetzung und Beratung von Akteuren eingerichtet werden. Dafür wurde 2022 eine volle Stelle im Stellenplan beantragt. Zudem sollen durch einen Förderfonds gezielt Angebote der kulturellen Bildung gefördert werden, die die vorhandenen Strukturen stärken und neue Strukturen aufbauen, sodass allen Alters- und Zielgruppen Zugang zu kulturellen Angeboten möglich ist.

Wie unterstützt das DKBM bei der Weiterentwicklung der kulturellen Bildung in der Stadt Würzburg?

Das DKBM ermöglicht eine strategische und referatsübergreifende Entwicklung der kulturellen Bildung in Würzburg. Das Bildungsbüro führte verschiedene kulturbezogene Befragungen durch, von Kulturschaffenden bis hin zu Schulleitungen. Die Ergebnisse wurden durch das Bildungsbüro aufbereitet und in referatsübergreifenden Gremien in 20 Handlungsempfehlungen übersetzt. Diese wurden Ende 2021 vom Stadtrat beschlossen und werden jetzt nach und nach umgesetzt.

Welche Chancen bietet die Digitalisierung für die Bearbeitung des Zukunftsthemas „Kulturelle Bildung“?

Die beschlossenen Handlungsempfehlungen zur kulturellen Bildung umfassen u.a. eine digitale Datenbank für kulturelle Bildungsangebote. Durch verschiedene Such- und Filterfunktionen sowie die direkte Einbindung von Links ist es dann möglich, schnell und unkompliziert passende Angebote zu finden und Angebotslücken für Anbietende sichtbar zu machen. Weiterhin ist angedacht, die Datenbank mit anderen Plattformen in der Stadt Würzburg zu verknüpfen, wie beispielsweise einer bestehenden „Kulturraumbörse“.



In Würzburg ist kulturelle Bildung ein wichtiger Standortfaktor, der den Bürgerinnen und Bürgern eine Teilhabe an der Stadtgesellschaft ermöglicht.

Durch Bürgerbeteiligung die Demokratiebildung in der Stadt Bamberg stärken



Demokratie will gelernt sein: Passiv durch das Verständnis für politische Strukturen und Prozesse und aktiv durch Beteiligung und Mitgestaltung. Die Stadt Bamberg beschäftigt sich seit etwa drei Jahren intensiver mit dem Thema Demokratiebildung und Partizipation. Zum 1. Juni 2019 hat sie ein Amt für Bürgerbeteiligung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit gebildet. Damit soll in Bamberg eine stärkere Bürgerbeteiligungskultur etabliert werden. Bürgerinnen und Bürger werden so in Planungsprozesse, wie z.B. Verkehrsentwicklungsplan, Smart City, Ganztagsausbau, mit einbezogen. Seit 2019 gehört die Stadt Bamberg zu den vom Bundesprogramm „Demokratie leben!“ geförderten Partnerschaften für Demokratie (Pfd).

Welche Ziele gibt es in der Stadt Bamberg im Themenfeld Demokratiebildung und Partizipation?

Die Stadt Bamberg verfolgt mit dem Amt für Bürgerbeteiligung, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit das Ziel, die Bürgerinnen und Bürger in politische Entscheidungs- und Planungsprozesse besser und rechtzeitig einzubinden. Nach diesem Grundsatz arbeitet auch das Bildungsbüro und legt seine Konzepterstellung zum Ganztagsausbau an Grundschulen von Beginn an partizipativ an.

Welche Chancen bietet die Bearbeitung des Themas Demokratiebildung und Partizipation für die kommunale Bildungslandschaft vor Ort?

Die Bürgerinnen und Bürger können ihre Stadt mitgestalten, können Ideen einbringen und sind aktiv an der Lösung von Herausforderungen im Bildungsbereich beteiligt. In Planungsprozessen, wie dem Ausbau der ganztägigen Bildung und Betreuung, wird damit die Sicht der Familien berücksichtigt. Das kann zu einer größeren Zufriedenheit der Bürgerinnen und Bürger mit den erarbeiteten Lösungen führen.

Wie wird das Thema Digitalisierung in Zusammenhang mit dem Zukunftsthema Demokratiebildung und Partizipation in der Stadt Bamberg aufgegriffen?

Bei der Bürgerbeteiligung zum Ausbau der Ganztagsangebote konnten die Bürgerinnen und Bürger ihre Meinung bereits über eine Online-Befragung einbringen. In der Stadt Bamberg stehen außerdem weitere Werkzeuge zur digitalen Bürgerinnen- und Bürgerbeteiligung zur Verfügung, wie die Beteiligungsplattform bamberg-gestalten.de oder IntraKommuna¹ im Rahmen von Smart City Bamberg.

Bürgerbeteiligung wird in der Stadt Bamberg groß geschrieben.



¹ Nähere Informationen unter: <https://bamberg-gestalten.de/> und <https://bamberg-buerger.intrakommuna.net/>

Im Netzwerk dem Fachkräftemangel begegnen im Landkreis Neustadt an der Waldnaab



Seit 2016 beschäftigt sich der Landkreis über die Wirtschaftsförderung gemeinsam mit wichtigen Partnerinnen und Partnern intensiver mit der Herausforderung Fachkräftesicherung. Schnell wurde klar, dass der Bereich Bildung verstärkt mit angegangen werden muss, um langfristige Erfolge erzielen zu können. 2018 wurde ein Bildungsteam mit den Stellen Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring eingerichtet und im Sachgebiet Kreisentwicklung und Wirtschaftsförderung angesiedelt. Strategische Ziele für die Fachkräftesicherung werden so im Landratsamt aus einer Hand entwickelt. Seit einer Bildungskonferenz im November 2020 arbeitet das Bildungsteam vertieft an dem Thema. In Kooperation mit interessierten Akteuren vor Ort wurde die MINT-Förderung als strategisches Ziel gesetzt und ausgebaut.

Weshalb ist das Thema Fachkräftesicherung besonders relevant für die zukünftige Bildungslandschaft im Landkreis Neustadt an der Waldnaab?

Der Fachkräftemangel vor Ort ist dramatisch und das seit mehreren Jahren: Im Ausbildungsjahr 2021/22 gab es im Landkreis 880 Berufsausbildungsstellen, 479 davon blieben unbesetzt. Besonders stark betroffen ist das verarbeitende Gewerbe aber auch die Sozial- und Gesundheitsbranche. Die Entwicklung eines interkommunalen Berufsschulzentrums mit der Stadt Weiden kann hier neue, starke Impulse setzen.

In einem Auftaktworkshop formulierten die zukünftigen Mitglieder ihre Erwartungen und diskutierten gemeinsam Ziele und Eckpunkte für das neu zu gründende MINT-Netzwerk in Neustadt an der Waldnaab.

Welche Möglichkeiten der Weiterentwicklung des Themas Fachkräftesicherung gibt es im Landkreis Neustadt an der Waldnaab? Wie kann das DKBM dabei unterstützen?

Im Rahmen des DKBM plant der Landkreis den Aufbau und die Institutionalisierung eines regionalen MINT-Netzwerks mit Akteuren aus Bildung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung. Auf dieser Grundlage sollen Synergien und neue Angebote entstehen, zum Beispiel ein Maker Space-Netz. Denn bisher können im Landkreis noch nicht flächendeckend anwendungsbezogene MINT-Angebote bereitgestellt werden. Erste Ideen, wie dieser Mangel behoben werden kann, wurden im Netzwerk bereits entwickelt. Gleichzeitig soll die Transparenz über das, was es bereits gibt, erhöht werden.

Welche Chancen bringt die Digitalisierung für die Bearbeitung des Zukunftsthemas Fachkräftesicherung mit sich?

Die Fachkräftelücke allein über die Gewinnung von mehr Fachkräften auszugleichen, wird nicht ausreichen. Die Digitalisierung und Automatisierung von Arbeitsprozessen muss genutzt werden, um das Arbeitsvolumen für den Menschen zu reduzieren. Das MINT-Netzwerk im Landkreis Neustadt an der Waldnaab will daher das Interesse junger Menschen an digitalen Werkzeugen steigern. Beim Austausch entsprechender didaktischer Ideen soll das Netzwerk in Zukunft eine digitale Plattform nutzen, so- dass auch zwischen den Präsenztreffen weitergearbeitet werden kann.



Transferarbeit im Wandel

Bildung über ein kommunales Bildungsmanagement strukturell zu verbessern – dieses Ziel ist in mehr als der Hälfte aller Kommunen in Bayern mittlerweile realisiert. Datenbasierte Steuerung von Bildungsthemen und bereichsübergreifende Koordinierungsstrukturen innerhalb und außerhalb der Kommune werden als unverzichtbar angesehen. Die Aufbauprozesse hierzu wurden durch zahlreiche Unterstützungsleistungen der Transferagentur Bayern begleitet und durch Förderprogramme wie „Bildung integriert“ oder die bayerische Landesinitiative „Bildungsregionen“ flankiert, die beide ebenfalls konkrete Vorgaben für den Aufbau von Vernetzungs- und Managementstrukturen gegeben haben.

Der Anstoß durch Finanzierung und Unterstützung hat vielerorts den Zahn der Zeit getroffen. Wichtige Strukturen sind nun etabliert. Auch wenn hier und da noch Anpassungen an der Strukturentwicklung nötig sind – die die Transferagentur weiterhin begleitet und unterstützt – so wird doch deutlich, dass sich damit die Aufgaben der Kommunen und damit auch die der begleitenden Transferagentur verändern.

Es gilt nun verstärkt, die entstandenen kommunalen Strukturen zu nutzen, um gegenwärtigen Bildungsherausforderungen zu begegnen. Hierzu zählen etwa die Integration von Flüchtlingen, die ökologische und technologische Transformation des Arbeitsmarktes, das Vorbeugen von Polarisierungstendenzen in der Gesellschaft, die Digitalisierung oder neue gesetzliche Grundlagen wie das Recht auf Ganztagsbildung im Grundschulalter.

Für die Arbeit der Transferagentur ergeben sich daraus ebenfalls veränderte Anforderungen, will man mit den eigenen Angeboten weiterhin Kommunen bedarfsgerecht unterstützen. Zwei Aspekte werden dabei handlungsleitend sein:

1. Die Angebote der Transferagentur sollen Kommunen in ihren Herausforderungen möglichst zielgenau unterstützen. Dies kann heißen, die bestehenden oder ggf. auch neuen thematisch ausgerichteten Netzwerke nicht nur für Austausch zu nutzen, sondern sie zu echten Lern- und Entwicklungsorten weiterzuentwickeln. Dies kann z.B. dadurch geschehen, dass man Fachexpertise von außen für bestimmte Fragestellungen organisiert, eine explorative Kreativarbeit mit den Kommunen moderiert oder dort, wo regionale Ansätze Vorteile versprechen, entsprechende Prozesse zwischen den Kommunen begleitet.
2. Die Transferagentur unterstützt die Kommunen bei der strukturellen Weiterentwicklung des DKBM. Nicht überall ist das bisherige Setting an Kernelementen ausreichend, um echte Mehrwerte für die kommunalen Bildungslandschaften zu generieren. Schon heute stellen sich z.B. Fragen nach einer stringenter Umsetzung kommunalpolitischer Beschlüsse genauso, wie die nach einer effektiven Einbindung aller Bildungsakteure (auch aus der Zivilgesellschaft) bei der operativen Umsetzung. In beiden Fällen wird die Koordinationsarbeit, etwa durch Bildungsbüros, noch wichtiger.

Für die Weiterentwicklung der Transferarbeit bildet das BMBF-Programm „Bildungskommunen“ einen geeigneten Rahmen. Auch dieses Programm will das kommunale Bildungsmanagement konzeptionell weiterentwickeln und neue Aspekte wie strategische Leitbilder, Bildungsportale oder verbesserte Moderationsprozesse etablieren. Es ermöglicht zudem eine intensivierte themenorientierte Bildungsarbeit, die von der strategischen Diskussion bis zu operativen Maßnahmen alle Planungs- und Umsetzungsschritte inkludiert. Transferarbeit und flankierende Förderprogramme werden somit auch weiterhin synergetisch zum Nutzen der Kommunen miteinander verschränkt agieren.

Für Nordbayern werden zudem Synergiepotenziale, die sich durch die Trägerschaft der Metropolregion Nürnberg ergeben, zukünftig noch stärker genutzt, etwa durch themenspezifisch orientierten Einbezug von Fachforen oder anderer Innovationsprojekte in der Geschäftsstelle, etwa im Bereich Strukturwandel und Fachkräftesicherung. Über das Regionalbüro Süd finden die Expertise und aktuellen Ergebnisse aus der Vielzahl an Forschungsprojekten des Deutschen Jugendinstituts, wie etwa zu Übergänge in Ausbildung, Kommunale Strukturen oder Ganztagsbildung, Berücksichtigung in der Transferarbeit.

Carmen Dialer, Florian Neuman



Kommunale Bildungslandschaften

Kommunale Bildungslandschaften sind vielfältig – je nach Ausgangslage, Herausforderungen und Bedarfen werden unterschiedliche Wege für deren Gestaltung beschritten. Viele Landkreise und kreisfreie Städte nehmen dafür die Unterstützung durch den Bund oder das Land in Anspruch. Bis 2014 bestanden in vielen Kommunen bereits lokale Kooperationsprojekte mit Bildungsbezug und nur in vier bayerischen Kommunen ein kommunales strategisches Bildungsmanagement über das „Lernen vor Ort“-Programm des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).

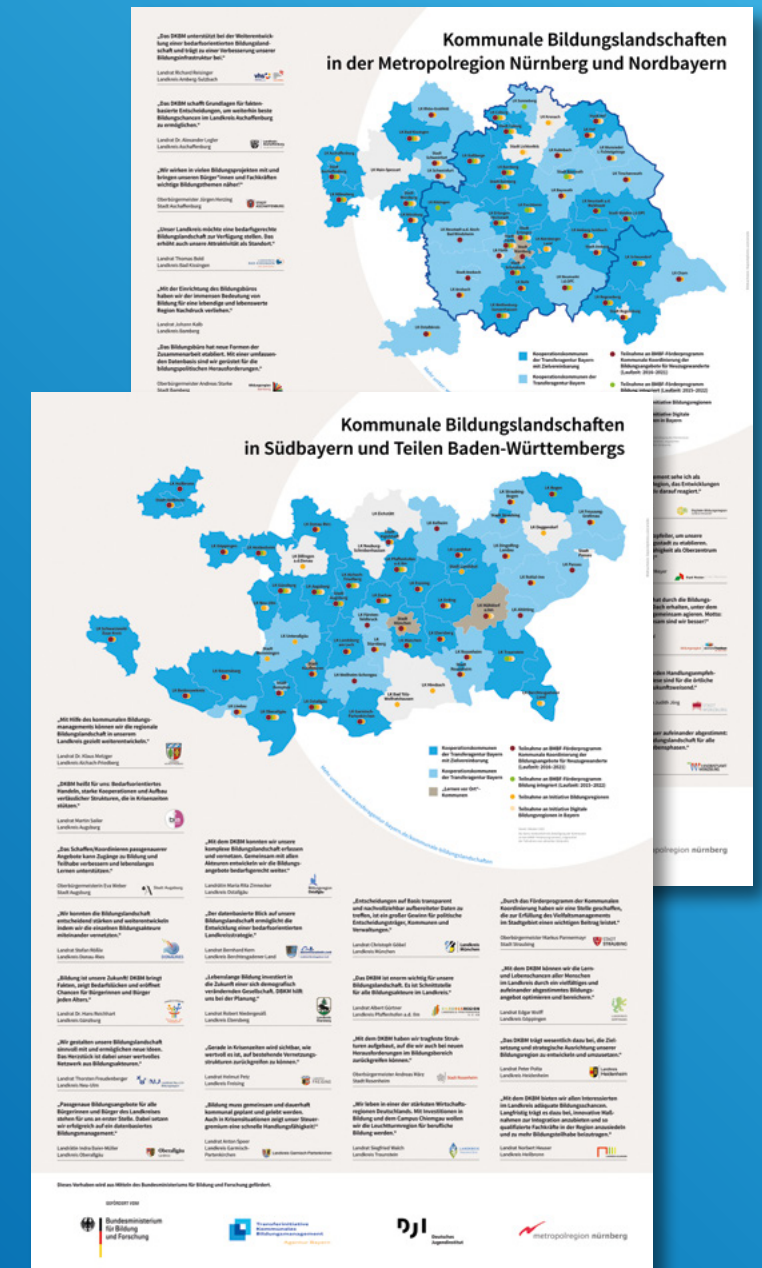
Angestoßen durch die Fördergelder des BMBF und des Europäischen Sozialfonds über die Transferinitiative entwickelten seit 2014 zahlreiche Kommunen ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM) – vielerorts flankiert von der Teilnahme an den Landesinitiativen zu den Bildungsregionen bzw. in Bayern an der zusätzlichen Weiterentwicklung zur „Digitalen Bildungsregion“. Aktuell gibt es 59 Kommunen in Bayern und Baden-Württemberg, die auf Basis einer bestehenden Zielvereinbarung mit der Transferagentur Bayern intensiv zusammenarbeiten. In dieser Zielvereinbarung ist vereinbart, wie die Transferagentur die jeweilige Kooperationskommune auf ihrem Weg zu einem DKBM unterstützt und welche Schwerpunkte dabei im Mittelpunkt stehen.

Einen Überblick über die Bildungslandschaft für alle Landkreise und kreisfreien Städte haben wir in je einer Karte für Nord- und Südbayern mit Teilen Baden-Württembergs dargestellt, die dieser Publikation als Poster beiliegt. Kommunales Bildungsmanagement konnte in wenigen Jahren große Relevanz erreichen. Die Mehrwerte werden von vielen Seiten anerkannt. Auf den Postern verdeutlichen dies auch die vielfältigen Statements der Landrätinnen bzw. Landräte und Oberbürgermeisterinnen bzw. Oberbürgermeister.

All diese Informationen finden Sie auch online – ergänzt um thematische Schwerpunkte der Kommunen und der Verweis auf die jeweilige Kommunen-Website.



Mehr unter:
www.transferagentur-bayern.de/kommunale-bildungslandschaften



Impressum

Herausgeber

Transferagentur Bayern für Kommunales Bildungsmanagement

Regionalbüro Süd: Deutsches Jugendinstitut e. V., Nockherstr. 2, 81541 München
Telefon: 089/62306-229, Fax: 089/62306-162

Regionalbüro Nord: Europäische Metropolregion Nürnberg, Theresienstr. 9, 90403 Nürnberg
Telefon: 0911/231-78480, Fax: 0911/231-7972

E-Mail: bayern@transferagenturen.de, Web: www.transferagentur-bayern.de

Redaktion

Julia Becker, Carmen Dialer, Gina Eifert, Heike Großkurth, Korbinian Hollunder, Anet Holzwig, Agata Kamińska, Anja Klier, Dr. Andrea Knecht, Gerlinde Knöpfle, Martin Kypta, Sophie Münch, Florian Neumann, Dr. Max Reinhardt, Eva Schmiedeberg, Ana Schönberger, Eva Schweigard-Kahn, Melanie Seidel, Franziska Thomas, Melina Verhoven

Inhaltliche Verantwortung

Florian Neumann (Regionalbüro Nord), Dr. Max Reinhardt (Regionalbüro Süd)

Gestaltung

Sandra Ruderer

Druck

Distler Druck & Medien GmbH, Zirndorf

Bildnachweise

Titel: Baby: nanihta/photocase.de, Schüler: unsplash+, Workshop: Mego-studio/photocase.de; Seite 2: DJI/Stefan Obermeier, Landratsamt Bamberg; Seite 3: Jud Mackrill/unsplash.com; Seite 8: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Seite 9: Landkreis Aichach-Friedberg, Bayerischer Städtetag, Markt Gößweinstein; Seite 12: Steffen Zug; Seite 13: David-W-/photocase.de; Seite 14: przemekklos/photocase.de; Seite 16: Dieter Euler, Rudi Ott, Ulrike Nitsche; Seite 17: unsplash+; Seite 21: PolaRocket/photocase.de; Seite 23: Landratsamt Coburg, Stadt Augsburg; Seite 25: Landratsamt Neustadt an der Waldnaab, Stadt Weiden i.d.OPf., Landratsamt Landsberg a. Lech; Seite 27: Rudi Ott; Seite 30: Bildungsbüro der Stadt Fürth, Landratsamt Bad Kissingen; Seite 31: Landratsamt Bad Kissingen, Bildungsregion Ostallgäu; Seite 32: Foto Mädchen: Ben Mullins/unsplash.com, Foto Pflanze: David-W-/photocase.de, Foto Laborant: Addictive Stock/photocase.de; Seite 33: Jcomp/Freepik.com; Seite 35: Golden Eyes Fotografie, BMBF, Zukunftsstadt 2030+; Seite 36: Stadt Augsburg; Seite 37: Landkreis Heilbronn; Seite 38: Geopark Ries e. V./Dietmar Denger; Seite 39: Stadt Würzburg; Seite 40: Stadt Bamberg; Seite 41: Landratsamt Neustadt an der Waldnaab; Seite 42: Steffen Zug.

© 2022 Transferagentur Bayern für Kommunales Bildungsmanagement

(Regionalbüro Süd: Deutsches Jugendinstitut e. V.; Regionalbüro Nord: Europäische Metropolregion Nürnberg)

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



Transferagentur Bayern

Über die Transferagentur Bayern

Die Transferagentur Bayern für Kommunales Bildungsmanagement unterstützt Landkreise und kreisfreie Städte bei der (Weiter-)Entwicklung sowie Verstetigung von Managementstrukturen für eine aktive Gestaltung der kommunalen Bildungslandschaft. Zu ihren Leistungen zählen die Vermittlung von Know-how durch Qualifizierungsveranstaltungen, individuelle Beratung und Begleitung sowie die Vernetzung der Bildungsverantwortlichen im interkommunalen Erfahrungsaustausch. Die Transferagentur Bayern ist ein Verbund aus dem Deutschen Jugendinstitut in München und der Europäischen Metropolregion Nürnberg. Zusammen mit acht weiteren Transferagenturen ist sie Teil der bundesweiten Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement und wird gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung.

Regionalbüro Süd

Deutsches Jugendinstitut e. V.
Nockherstr. 2
81541 München
Telefon: 089/62306-229
Fax: 089/62306-162

Regionalbüro Nord

Europäische Metropolregion Nürnberg
Theresienstraße 9
90403 Nürnberg
Telefon: 0911/231-78480
Fax: 0911/231-7972

E-Mail

bayern@transferagenturen.de

Web

www.transferagentur-bayern.de