



Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement

Agentur Bayern



# BILDUNG IM BLICK

Aktionsfelder und Beispiele für  
Kommunales Bildungsmanagement



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

DJI

Deutsches  
Jugendinstitut



metropolregion nürnberg

Die Transferagentur Bayern für Kommunales Bildungsmanagement ist Teil der bundesweiten Transferinitiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und eine von derzeit neun Transferagenturen in Deutschland.

Sie unterstützt und begleitet Landkreise und kreisfreie Städte bei der (Weiter-)Entwicklung eines Kommunalen Bildungsmanagements. Damit trägt sie die Erfahrungen aus dem BMBF-Programm „Lernen vor Ort“ in die Fläche.

Die Transferagentur Bayern ist ein Verbund aus dem Deutschen Jugendinstitut e.V. in München und der Europäischen Metropolregion Nürnberg e. V. Sie wird aus Mitteln des BMBF gefördert und vom Freistaat Bayern sowie den kommunalen Spitzenverbänden (Bayerischer Gemeindetag, Bayerischer Städte- und Bayerischer Landkreistag) und Stiftungen unterstützt.

Das Regionalbüro Nord der Transferagentur Bayern ist bei der Europäischen Metropolregion in Nürnberg verortet: Die Metropolregion Nürnberg, das sind 23 Landkreise und 11 kreisfreie Städte – vom thüringischen Landkreis Sonneberg im Norden bis zum Landkreis Weißenburg-Gunzenhausen im Süden, vom Landkreis Kitzingen im Westen bis zum Landkreis Tirschenreuth im Osten. Die Organisationsstruktur der Metropolregion Nürnberg hat Vorbildcharakter für kommunale Zusammenarbeit, denn alle Akteure arbeiten freiwillig und vor allem auf gleicher Augenhöhe zusammen.

## Zur vorliegenden Broschüre

Gelingende Bildungsbiographien zu ermöglichen ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Verschiedenste Akteure und Verantwortungsebenen müssen dafür gemeinsam an einem Strang ziehen. Landkreise und Städte sind der Bezugsrahmen, in dem die regionalen Bedarfe und Angebote bestmöglich berücksichtigt und aufeinander abgestimmt werden können. Die Entwicklung eines Kommunalen Bildungsmanagements wird daher von immer mehr Kommunen als zentrale Zukunftsaufgabe wahrgenommen.

Die vorliegende Broschüre gibt einen Überblick über die Grundzüge eines Kommunalen Bildungsmanagements und zeigt die Unterstützungsangebote der Transferagentur Bayern auf. Sie richtet sich an alle, die am Aufbau einer kommunalen Bildungssteuerung interessiert sind, vor allem an Bildungsverantwortliche in Politik, Verwaltung und bei Bildungsanbietern.

Jedes der vier Aktionsfelder Bildungsmanagement, Bildungsmonitoring, Bildungsberatung sowie Bildungsübergänge wird kurz umrissen. Es werden Chancen und Entwicklungspotenziale aufgezeigt, die sich aus der Bearbeitung dieser Felder für Kommunen ergeben. Beispiele aus der Praxis des Bundesprogramms „Lernen vor Ort“ illustrieren konkrete Umsetzungsmöglichkeiten jeweils für einen Landkreis und eine kreisfreie Stadt.

Ein prototypischer Unterstützungsprozess zeigt beispielhaft, wie die Zusammenarbeit zwischen Kommune und der Transferagentur Bayern aussehen kann.

## Inhalt

1.  **Was ist Kommunales Bildungsmanagement?** .....3
  - a) Beispiel: Steuerungsmodell des Landkreises Mühldorf a. Inn
  - b) Beispiel: Bildungsleitbild der Stadt Erfurt
  
2.  **Was ist Kommunale Bildungsberichterstattung?** .....8
  - a) Beispiel: Münchner Förderformel
  - b) Beispiel: Bildungsberichterstattung zur beruflichen Bildung im Kreis Lippe
  
3.  **Das Aktionsfeld Bildungsberatung** .....11
  - a) Beispiel: Vier-Stufen-Modell der Bildungsberatung Kaufbeuren
  - b) Beispiel: Aufsuchende Bildungsberatung im Rems-Murr-Kreis
  
4.  **Das Aktionsfeld Bildungsübergänge** .....15
  - a) Beispiel: Regionales Übergangsmanagement Nürnberg
  - b) Beispiel: Katalog Basiskompetenzen für den Übergang von der Kindertagesstätte in die Schule im Landkreis Barnim
  
5. **Die Transferagentur für Kommunales Bildungsmanagement Bayern** .....19  
Prototypischer Unterstützungsprozess

# 1. Was ist Kommunales Bildungsmanagement?

## Definition



Kommunales Bildungsmanagement übernimmt die Aufgabe, Bildungsangebote so aufeinander abzustimmen und transparent zu machen, dass Bildungsbedürfnisse in jeder Lebenslage bestmöglich bedient werden können.

Das Ziel des Kommunalen Bildungsmanagements besteht in der Herstellung von Bildungsgerechtigkeit für die Bürgerinnen und Bürger. Dank einer besseren Koordination der Bildungsangebote und einer nachhaltigen Kooperation der beteiligten Akteure in den Kommunen wird die Bildungsarbeit transparenter und effizienter.

Die Voraussetzungen für gute Bildung werden vor Ort geschaffen, im regionalen Rahmen der Landkreise und Städte. Denn für die Bildungsbiographien der Bürgerinnen und Bürger ist entscheidend, welche Bildungsangebote für sie vor Ort zur Verfügung stehen.

## Kernaufgaben

Zu den Kernaufgaben des Bildungsmanagements zählen:

- die Bestandsaufnahme der Bildungsaktivitäten auf kommunaler Ebene
- die Bündelung und Zusammenführung von Bildungszuständigkeiten und -aktivitäten in einem gemeinsam verantworteten Bildungsmanagement
- die Bereitstellung von Informationen für die Bürgerinnen und Bürger, Bildungsträger, Bildungsinstitutionen und die Wirtschaft
- die Einbindung von Schlüsselakteuren in der Kommune
- die Entwicklung eines Gesamtkonzepts einer kommunalen Strategie für ein vor Ort gelingendes Lernen im Lebenslauf.

Damit die kommunale Bildungslandschaft optimal auf die Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger zugeschnitten werden kann, müssen Institutionen bedarfsgerecht zusammenarbeiten und gemeinsam Verantwortung für gute und gerechte Bildung in der Kommune übernehmen.

Was zunächst banal klingen mag, ist bei näherem Hinsehen durchaus voraussetzungsreich. Denn die zahlreichen unterschiedlichen Zuständigkeiten im Bildungsbereich führen zu einer teils problematischen Unübersichtlichkeit der Angebote sowie der Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner. Gerade an den wichtigen Schnittstellen des Übergangs zwischen verschiedenen Abschnitten

einer Bildungsbiographie herrschen häufig Verantwortungslücken.

Kommunales Bildungsmanagement setzt auf gelingende Kooperationsbeziehungen mit gemeinsamen Zielsetzungen. Es ist ein Beispiel für neue Steuerungsformen auf der regionalen Ebene: „local governance“ überschreitet institutionelle Grenzen zugunsten offener Abstimmungsprozesse.

## Chancen

Kommunales Bildungsmanagement orientiert sich am Leitbild des lebenslangen Lernens und geht von einem ganzheitlichen Bildungsverständnis aus, das sowohl formale, non-formale wie informelle Bildungsprozesse der Bürgerinnen und Bürger umfasst.

Es nimmt dabei insbesondere die Übergänge zwischen den Abschnitten einer Bildungsbiographie in den Blick - beispielsweise den Übergang von der Schule in das Berufsleben. Durch sinnvolle Abstimmungen können Doppelstrukturen von Bildungsangeboten vermieden und Bildungsbedarfe in Zusammenarbeit abgedeckt werden. Gemeinsam verantwortetes Kommunales Bildungsmanagement kann z.B. auch ehrenamtliches Engagement in nachhaltige Strukturen überführen und wertvolles Potential aktivieren.

Mithilfe des Kommunalen Bildungsmanagements kann es gelingen, dass Bildung als wichtiges Querschnittsthema in der Kommunalpolitik wahrgenommen wird. Im Austausch über aktuelle, regionalspezifische und objektive Informationen aus unterschiedlichen Bildungsbereichen (z.B. aus den Bereichen kulturelle oder sprachliche Bildung) werden bildungspolitische Debatten eröffnet, aus denen gemeinsam zukunftsfähige Strategien entwickelt werden können.

Landkreise und Städte, die das Thema Bildung als Standortfaktor ernst nehmen, sind im Vorteil: Aus Sicht der Bürgerinnen und Bürger trägt ein vielfältiges und qualitativ hochwertiges Bildungsangebot wesentlich zur Attraktivität der Region als Lebensraum bei. Zielgerichtete Maßnahmen des Bildungsmanagements können die Bildungsbeteiligung der Bevölkerung erhöhen und das Fachkräfteangebot in der Region für die Zukunft sichern. Institutionen- und ressortübergreifende Kooperationen helfen, systematische Bildungsungleichheiten zu verringern.

Die Entwicklung kommunaler Bildungslandschaften ist immer auch Bestandteil einer zukunftsorientierten Regionalentwicklung.



## Beispiel: Steuerungsmodell des Landkreises Mühldorf a. Inn

Der oberbayerische **Landkreis Mühldorf a. Inn** hat das Bildungsmanagement als Stabsstelle des Landrats eingerichtet und damit Bildung zur Chefsache gemacht. Die Teilbereiche des Kommunalen Bildungsmanagements wurden mit Hilfe eines Patensystems in die interne Verwaltungsstruktur eingebunden, wodurch das Thema Bildung ressortübergreifend als zentrale Querschnittsaufgabe wahrgenommen wird.

Als verwaltungsexternes Gremium wurde ein Lenkungskreis ins Leben gerufen, dem neben politisch Verantwortlichen auch wichtige Vertreterinnen und Vertreter der kommunalen Bildungsanbieter sowie der Wirtschaft angehören. In diesem Lenkungskreis wird auf Grundlage der Erkenntnisse der Bildungsberichterstattung die strategische Weiterentwicklung der Mühldorfer Bildungslandschaft diskutiert. Das Gremium erteilt dementsprechende Arbeitsaufträge an die Verantwortlichen für das Kommunale Bildungsmanagement und vertritt die gemeinsamen Standpunkte gegenüber der Öffentlichkeit. Darüber hinaus ist der Lenkungskreis eine wichtige Plattform für kollegialen Austausch und für das Kommunale Bildungsmanagement zentrale Quelle für Expertenwissen.

Regelmäßig stattfindende Bildungskonferenzen ermöglichen außerdem einen offenen Austausch zwischen Politik, Wirtschaft, Bildungsakteuren sowie einer breiten Öffentlichkeit. Sie dienen als Plattform, um aktuell oder zukünftig relevante Themenfelder (z.B. Inklusion) in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu rücken, Netzwerke zu knüpfen und Anregungen von Profis und Laien in den politischen Prozess einzuspeisen.



## Beispiel: Bildungsleitbild der Stadt Erfurt

In der thüringischen **Landeshauptstadt Erfurt** wurde ein Bildungsleitbild als ein handlungsweisender Teil des Kommunalen Bildungsmanagements erarbeitet. Es benennt die Ziele und setzt den Rahmen für die Weiterentwicklung des Bildungsbereichs in der gesamten Kommune und dient damit als Arbeitsgrundlage für die Bildungsakteure. Das gesamte Spektrum an Entwicklungsaufgaben mit Bildungsbezug ist enthalten.

Genauso wichtig wie das entstandene Leitbild war der Weg dorthin. Im Entstehungsprozess wurde breit diskutiert, um die Inhalte zu formulieren. Viele Akteure, darunter die politisch Verantwortlichen, Fachpersonen, Stiftungen des lokalen Stiftungsverbundes und die Öffentlichkeit wurden zusammengebracht und einbezogen, um über zukünftige Ziele zu diskutieren. Als Auftakt für den Prozess der öffentlichen Diskussion wurde eine Netzwerkonferenz mit vertiefenden Workshops veranstaltet. Anschließend wurden Fokusgruppen mit Expertinnen und Experten in Bildungsfragen gebildet, die zu den Inhalten des Leitbilds beitragen. Flankiert wurde der Diskussionsprozess von einem zeitlich begrenzten Internet-Forum für die öffentliche Beteiligung. Dank der breiten Einbindung genießt das Bildungsleitbild hohe Legitimität und ist auf der Webseite der Stadt Erfurt<sup>1</sup> für die Öffentlichkeit zugänglich.





Die Kommune übernimmt Verantwortung für die Entwicklung und Umsetzung ganzheitlicher Konzepte zum Lernen im Lebenslauf. Dabei werden alle Lernphasen der Bildungsbiografie eines Menschen berücksichtigt. Das kommunal koordinierte Bildungsmanagement bindet alle bildungsrelevanten Akteure der Stadt ein, fördert Netzwerke und bündelt Ressourcen.

*Aus der Präambel des Erfurter Bildungsleitbilds*

## 2. Was ist Kommunale Bildungsberichterstattung?

### Definition



Um die Vielzahl an Bildungsangeboten vor Ort auf die Bedarfslagen in der Bevölkerung abzustimmen, ist ein umfassendes Bild der Angebots- und Nachfrageseite notwendig. Zu diesem Zweck liefert die Bildungsberichterstattung verlässliche Daten über alle Phasen des lebenslangen Lernens und bietet so eine solide Grundlage für bildungspolitische Entscheidungen.

Bildungsberichterstattung nimmt eine Perspektive über das gesamte Bildungsgeschehen ein. Sie informiert systematisch über die Beschaffenheit und die Leistungsfähigkeit des Bildungssystems und schafft einen objektiven Ausgangspunkt für eine öffentliche Diskussion zu Bildungsfragen.

Bildungsmonitoring ist der datenbasierte, fortlaufende Beobachtungs- und Analyseprozess des gesamten Bildungswesens oder von Teilbereichen mittels empirisch-wissenschaftlicher Methoden. Als zentrales Instrument des datenbasierten Bildungsmanagements schafft es die Datengrundlage für die Gestaltung des Bildungswesens vor Ort auf der Basis von amtlichen Statistiken und anderen Informationsquellen.<sup>2</sup>

### Chancen

Mittels quantitativer und qualitativer Vorgehensweisen können Problemlagen identifiziert und künftige Herausforderungen frühzeitig erkannt werden. Ein Anstieg der Zuwanderungszahlen führt beispielsweise für die Anbieter von Sprach- und Integrationskursen absehbar zu einem Anstieg der Nachfrage, dem mit entsprechenden Raum- und Personalressourcen begegnet werden kann. Qualitative Elemente der Bildungsberichterstattung können Aufschluss über rechtliche Veränderungen im Bildungsbereich geben oder beleuchten Problemlagen im Alltag von Lehrenden und Lernenden. Die Wirksamkeit von Maßnahmen des Bildungsmanagements kann durch fortlaufende Evaluationen analysiert und bewertet werden.

Übersichten zu Bildungsangeboten und ihren inhaltlichen Ausrichtungen können eine wichtige Information für interessierte Bürgerinnen und Bürger sein und als Grundlage für die individuelle Bildungsberatung dienen.

Kommunale Bildungsberichterstattung ist in der Lage, datenbasierte Entscheidungsgrundlagen zu liefern, die passgenau auf die Entwicklungen und Fragen einer Kommune zugeschnitten sind. Wenn verfügbare statistische Daten nicht mehr weiter-

helfen, können aktuelle Fragen durch eigene Datenerhebungen beantwortet werden. Voraussetzung ist die Einbindung der relevanten Bildungsakteure vor Ort, sowohl in die Entwicklung entsprechender Fragestellungen als auch in die Interpretation der gewonnenen Daten und die Ab-

leitung entsprechender Maßnahmen. So trägt kommunale Bildungsberichterstattung dazu bei, Bildungsdebatten zu versachlichen und transparente Entscheidungsprozesse zu etablieren, deren Ergebnisse von den Akteuren der regionalen Bildungslandschaft mitgetragen werden.



### Beispiel: Münchner Förderformel

Die **Landeshauptstadt München** fördert den Bereich der Kindertagesstätten über den gesetzlich verpflichtenden Rahmen hinaus mit finanziellen Mitteln. Entscheidungsgrundlage für die Höhe der Zuschüsse an die einzelnen Kindertageseinrichtungen ist die Münchner Förderformel, ein hoch differenziertes aber ebenso transparentes Instrument zur Modernisierung des örtlichen Zuschusswesens. Herzstück der Formel ist der sogenannte Faktor „estandort 25“, eine Rangliste der Kindertagesstätten, die sich auf Belastungsfaktoren aus dem Bildungs- und Sozialbereich im jeweiligen Stadtbezirksviertel bezieht. Die Daten für die Berechnung des Faktors stammen aus dem Münchner Bildungsbericht und dem Monitoring des Jugendamts.

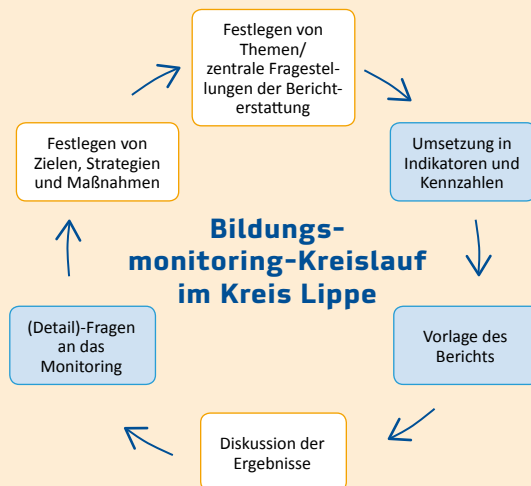
Mit dem Ziel einer höheren Bildungsgerechtigkeit von Anfang an werden Kindertageseinrichtungen in benachteiligten Vierteln über diesen Faktor besonders gefördert. Darüber hinaus berücksichtigt die Förderformel auch andere Ziele, so gibt es z.B. eine Pauschale für innovative Weiterentwicklung in den Einrichtungen.



## Beispiel: Bildungsberichterstattung zur beruflichen Bildung im Kreis Lippe

Die berufliche Bildung bildet den Schwerpunkt der kommunalen Bildungsberichterstattung im **Kreis Lippe**. In einem gemeinsamen Prozess, der von allen Bildungsakteuren mitgetragen wurde, wurde die Grundlage für eine nachhaltige Bildungssteuerung geschaffen. Dafür waren mehrere Schritte notwendig (vgl. Grafik „Bildungsmonitoring-Kreislauf im Kreis Lippe“). Von Anfang an wurden zahlreiche zivilgesellschaftliche und staatlich-kommunale Akteure, die im Bereich der beruflichen Bildung beteiligt sind (wie z.B. Kammern, Bundesagentur für Arbeit, Jobcenter, Schulträger, Bildungsgenossenschaft), in den Prozess der Etablierung des Bildungsmonitorings einbezogen. In einer Arbeitsgruppe „Monitoring“ des Fachausschusses Schule – Beruf wurde ein gemeinsam abgestimmtes Indikatorenset entwickelt, Fragen der Datenauswahl, Dateninterpretation und Datenpräsentation gemeinsam diskutiert und damit das Ziel einer breit akzeptierten Bildungsberichterstattung wesentlich begründet.

Die regelmäßige Vorstellung der Ergebnisse im Fachausschuss Schule-Beruf diente dann dazu, Handlungsbedarfe zu erkennen, Maßnahmen zu entwickeln und das Bildungsmonitoring des Bildungsbüros mit Detailanalysen zu besonderen Fragestellungen wie Ausbildungsabbrüchen, Ausbildungspendlern oder Ähnlichem zu betrauen.



### 3. Das Aktionsfeld Bildungsberatung



Wer nach einem speziellen Bildungsangebot in der Nähe sucht oder sich noch nicht ganz sicher ist, was der nächste Schritt innerhalb der persönlichen oder beruflichen Bildung sein soll, sieht sich schnell mit einer Vielzahl von Fragen konfrontiert: Welches Bildungsangebot bringt mich wirklich weiter? Welche Voraussetzungen brauche ich dafür? Welche Anbieter kommen infrage? Was kostet mich das? Stehen mir Fördermöglichkeiten zur Verfügung? Angesichts der Komplexität und der institutionellen Vielfalt des Bildungssystems fühlen sich Menschen, die vor wichtigen Weichenstellungen in ihrer Bildungsbiographie stehen, häufig nicht ausreichend informiert. In der Folge treffen sie möglicherweise Entscheidungen, die sie später bereuen. Aufgabe der Bildungsberatung ist es, durch die individualisierte Beratung und Weitergabe der richtigen Informationen zur richtigen Zeit dafür zu sorgen, dass der weitere Bildungsweg kein Irrweg wird. Eine kompetente Bildungsberatung orientiert sich ganz an den individuellen Zielen des ratsuchenden Bürgers.

#### Definition

Bildungsberatung ist laut OECD-Definition „ein Dienstleistungsangebot, das darauf ausgerichtet ist, Individuen jeden Alters zu jedem Zeitpunkt ihres Lebens dabei zu unterstützen, Bildungs-, Ausbildungs- und Berufsentscheidungen auf einer gut vorbereiteten und informierten Basis eigenständig zu treffen und ihr Berufsleben selbst in die Hand zu nehmen.“<sup>3</sup>

#### Chancen

Folgendes Beispiel zeigt idealtypisch die Anforderungen an kommunale Bildungsberatung: Familie Müller zieht in die Gemeinde X. Herr Müller möchte im Zuge seiner neuen Anstellung eine berufliche Weiterbildung im Bereich Mitarbeiterführung be-

suchen. Für ihre Tochter suchen die Müllers noch die passende weiterführende Schule mit Nachmittagsbetreuung. Dem jüngeren Sohn sind vor der Einschulung Verhaltensauffälligkeiten attestiert worden und seine Eltern hadern mit dem Gedanken, ihn in ein Förderzentrum einzuschulen. Nach mehrjähriger Erziehungszeit sucht Frau Müller nach einem Wiedereinstieg ins Berufsleben und würde gern an einem entsprechenden Programm teilnehmen. Auch der Vater von Frau Müller ist mit umgezogen und möchte sich ehrenamtlich engagieren, um so in der neuen Heimat noch besser Fuß zu fassen.

Kommunale Bildungsberatung sorgt dafür, dass die Müllers ohne Umwege einen zentralen und objektiven Ansprechpartner finden können, der sie

zu ihren unterschiedlichen Bildungsbedarfen berät. Er kennt sowohl die passenden Angebote in der Region als auch die Ansprechpartner für weiterführende Informationen (etwa zu Wiedereinstiegsprogrammen, Fördermöglichkeiten im Regelschulbereich,

Ehrenamtsbörsen oder berufsbezogener Weiterbildung) und hat einen Überblick über die Möglichkeiten einer finanziellen Förderung oder sonstigen Unterstützung.



### Beispiel: Vier-Stufen-Modell der Bildungsberatung Kaufbeuren

Im Rahmen des Programms „Lernen vor Ort“ wurde in **Kaufbeuren** ein vierstufiges Modell einer kommunalen Bildungsberatung aufgebaut. Dadurch gibt es erstmals eine trägerneutrale Beratungsstelle, die Bürgerinnen und Bürger zu Bildungsangeboten der Stadt berät und zu diesem Zweck ein breites Netzwerk von Bildungsakteuren in der Stadt aufbaut und pflegt. Das vielfältige Bildungsangebot vor Ort wird dadurch transparenter, besser verständlich und leichter zugänglich – insbesondere auch für Menschen, die z.B. aufgrund von Herkunftsbenachteiligungen einen erschwerten Zugang zu Bildungsangeboten haben.

In einer ersten Stufe werden Bürgerinnen und Bürger an sogenannten Informationspunkten mittels Faltblättern, Plakaten und Broschüren auf das Angebot der Bildungsberatung aufmerksam gemacht. Besonders eignen sich Orte als Informationspunkte, an denen Bürgerinnen und Bürger regelmäßig und im Normalfall mit einer gewissen Wartezeit verweilen wie z.B. Arztpraxen oder Bürgerbüros.

Der Einsatz von Bildungslotsinnen und Bildungslotsen prägt die zweite Stufe des Modells. Personen, die aufgrund ihres Berufs oder ihrer gesellschaftlichen Stellung einen besonderen Zugang zu sozial benachteiligten Bevölkerungsgruppen haben, werden als Multiplikatoren ausgebildet. Durch ihr Wissen über die verschiedenen Facetten des Bildungssystems und die konkreten Angebote in der Stadt sind die Lotsinnen und Lotsen in der Lage, Menschen gezielt anzusprechen und entlang ihrer individuellen Bildungsbedarfe zu beraten.

Das kommunale Bildungsbüro sowie die trägerneutrale Bildungsberatung fördern in einer dritten Stufe die Zusammenarbeit und den Informationsaustausch aller lokalen Bildungsberatenden aus Schulen, anderen kommunalen Institutionen, der Wirtschaft sowie von Bildungsträgern und sorgen für einen stets aktuellen Überblick über die vorhandenen Bildungs- und Beratungsangebote in einer Online-Datenbank.

Die Einrichtung einer festen, trägerneutralen Bildungsberatungsstelle für die ganze Kommune stellt die vierte Stufe des Konzepts dar. Angesiedelt an der Volkshochschule Kaufbeuren e.V. werden hier Bürgerinnen und Bürger aller Altersstufen individuell für eine optimale Gestaltung ihres weiteren Bildungsweges beraten.





## Beispiel: Aufsuchende Bildungsberatung im Rems-Murr-Kreis

Der baden-württembergische Landkreis Rems-Murr-Kreis hat es sich zum Ziel gesetzt, ein trägerneutrales und niedrigschwelliges Bildungsberatungsangebot aufzubauen. Um bestehende Hürden und Berührungängste soweit wie möglich ausschalten zu können, wurde ein Konzept der aufsuchenden Bildungsberatung entwickelt, welches einen unkomplizierten Kontakt zu bildungsinteressierten Bürgerinnen und Bürger an öffentlichen Orten in ihrer Lebenswelt ermöglicht: in Stadtbüchereien und Tafelläden. (In Tafelläden können sich Menschen mit geringem Einkommen umsonst oder für geringes Entgelt mit Lebensmitteln versorgen.)

Ausgerüstet mit flächendeckenden Überblicksinformationen zu Bildungs- und Fördermöglichkeiten im Landkreis standen dort die Bildungsberaterinnen und -berater Interessierten in Sachen Bildung als Ansprechpartner zur Verfügung. Vor allem die Wartezeiten in den Tafelläden und die Literaturrecherche in den Büchereien wurden genutzt, um spontan mit den Bürgerinnen und Bürgern in



Kontakt zu treten. Bei Interesse ergaben sich daraus längere Folgegespräche mit der trägerunabhängigen Bildungsberatungsstelle oder ein Verweis auf relevante Anlaufstellen.

Zu diesem Zweck wurden Bildungsberaterinnen und

-berater der Volkshochschule Unteres Remstal zu den Möglichkeiten der Bildungslandschaft im Landkreis geschult und mit entsprechenden Informationsmaterialien ausgestattet. Durch die Stadtbüchereien wurden als Hilfe für den Beratungsprozess PC-Arbeitsplätze mit Internetzugang zur Verfügung gestellt. Außerdem wurde das Angebot mit Literatur zu den Themen „Weiterbildung“ und „Bewerbung“ ergänzt.



## 4. Das Aktionsfeld Bildungsübergänge



Unser komplexes Bildungssystem fordert von den Menschen hohe Kompetenz bei der Bewältigung zahlreicher Übergangsschritte: Gerade noch „großes“ Kindergartenkind muss sich der „kleine“ Erstklässler in der Schule völlig neu orientieren, mitten in der Pubertät steht für Jugendliche oft der entscheidende Schritt in die Berufsausbildung an, aber auch im beruflichen Leben erfordern neue Rollen und Aufgaben immer wieder persönliche Entwicklungsschritte z.B. bei der beruflichen Weiterbildung, bei Unterbrechungen für Familienphasen oder bei der Beendigung der aktiven Berufstätigkeit. Bildungsübergänge können für die Persönlichkeits- und häufig auch für die Familienentwicklung zur kritischen Phase werden.

Für das Kommunale Bildungsmanagement ist deshalb eine wichtige Zielsetzung, dass „Übergänge zu Brücken werden und keine Brüche verursachen“.<sup>4</sup> Bildungsübergänge werden dabei lebensphasenübergreifend verstanden: Sie finden von der frühen Kindheit über die Schule bis ins Erwachsenenalter statt.

### Definition

Im kommunalen Übergangsmanagement steht die Gestaltung der Schnittstellen zwischen den verschiedenen Lebensphasen, Bildungsphasen und Bildungsinstitutionen im Mittelpunkt. Ein gelingendes Übergangsmanagement schließt ein, dass Kompetenzen, die in der einen Institution oder während der einen Phase entwickelt wurden, in der nächsten Institution bzw. in der nächsten Phase aufgenommen und weiterentwickelt werden. Es muss sich sowohl an den individuellen Biographien orientieren, als auch die regionalen Bedarfslagen im Blick haben.

### Chancen

Das Aktionsfeld Bildungsübergänge bietet der Kommune die Chance, auf der Grundlage relevanter Informationen aus dem Bildungsmonitoring, schwierige Schnittstellen beim Übergang zu verbessern und nachhaltig zu gestalten.

Ein wichtiger Erfolgsfaktor für gelingende Übergänge der Bürgerinnen und Bürger ist dabei die Vernetzung der Akteure im jeweiligen Feld: Zielsetzungen, pädagogische Konzepte und Umsetzungsweisen müssen transparent gemacht und abgestimmt werden. Die Vernetzung und Kooperation ist hier besonders herausfordernd, da allein über die strukturellen gesetzlichen Zuständigkeiten zahlreiche bildungspolitische Felder

(wie z.B. Jugendhilfe, Schule, Berufsbildung) betroffen und miteinander verflochten sind.

Zudem müssen die oft bruchstückhafte Informationslage bei den Betroffenen über mögliche Bildungswege und –angebote verbessert und der Zugang zu passgenauen Unterstüt-

zungsmaßnahmen geebnet werden (vgl. 3. Das Aktionsfeld Bildungsberatung). Es bedarf einer kommunalen Infrastruktur mit funktionierenden Netzwerken, um allen Bürgerinnen und Bürgern die Möglichkeit zur aktiven Gestaltung der eigenen Bildungsbiographie zu eröffnen.



### Beispiel: Regionales Übergangsmanagement (RÜM) der Stadt Nürnberg

Das Regionale Übergangsmanagement in **Nürnberg** ist im städtischen Bildungsbüro angesiedelt. Seit 2008 wird hier durch die Verbesserung regionaler Kooperationen und Stärkung vorhandener Netzwerkstrukturen daran gearbeitet, Jugendlichen mit Unterstützungsbedarf einen gelingenden Übergang von der Schule in die Ausbildung zu ermöglichen. Zentrales Ziel ist, langfristig die Zahl Jugendlicher ohne Berufsabschluss deutlich zu senken.

Mit einer aktuell gehaltenen Datenbank<sup>5</sup> mit Förderangeboten und Projekten in der Stadt und der Herausgabe von Informationsmaterial für Eltern und Multiplikatoren wird Transparenz im Übergangsgeschehen geschaffen und ein bedarfsorientierter Zugang zu den Fördermaßnahmen am Übergang Schule – Beruf ermöglicht. Das Übergangsmanagement im Bildungsbüro koordiniert darüber hinaus die Gesamtheit der städtischen Angebote der Berufsorientierung und übernimmt die Dokumentations-, Abstimmungs- und Evaluationsaufgaben in den politischen Gremien der Stadt.

Der im Turnus von zwei Jahren erscheinende Berufsbildungsbericht bildet dabei die Datengrundlage für bildungspolitische Entscheidungen.

Um das Nürnberger Modell Übergang Schule – Beruf an neue Herausforderungen anzupassen, ggf. bestehende Angebotslücken zu identifizieren und zu schließen wurde im Jahr 2014 ein gesamtstädtischer Strategieprozess unter Federführung des Bildungsbüros begonnen, in den auch externe Partner einbezogen sind. Auf Ebene der Fachbasis wird zum einen in eigens

gebildeten Fokusgruppen die Lebens- und Bildungssituation ausgewählter Gruppen junger Menschen vor und nach dem Übergang in Ausbildung analysiert und gleichzeitig mit den in Nürnberg bestehenden Ressourcen abgeglichen: Welche Angebote der Beratung, Berufsorientierung und Begleitung existieren und werden benötigt? Zum anderen wird im Nürnberger Bildungsbeirat auf Basis einer strategischen Analyse des Ausbildungs- und Wirtschaftsstandorts Region Nürnberg der mittel- und langfristige Fachkräftebedarf in spezifischen Branchen erörtert. Die beiden Diskussionsprozesse stellen die Grundlage für den Beschluss über eine Anpassung der Maßnahmen des Nürnberger Übergangsmagements im gemeinsamen Schul- und Jugendhilfeausschuss der Stadt im Jahr 2015 dar.





## Beispiel: Katalog Basiskompetenzen für den Übergang von der Kindertagesstätte in die Schule im Landkreis Barnim

Im brandenburgischen **Landkreis Barnim** wurde ein auffällig hoher Anteil verspäteter Einschulungen und insbesondere eine Zunahme an Sprachauffälligkeiten der einzuschulenden Kinder durch das Bildungsmonitoring festgestellt.

Um dem entgegenzusteuern, entwickelte der Landkreis einen Katalog „Basiskompetenzen für den Übergang von der Kindertagesstätte in die Schule“, welcher als Handreichung für Fachkräfte in Kindertagesstätten und Schulen dient. Damit können Defizite frühzeitig erkannt und ausgeglichen werden. Die fünf Kompetenzbereiche (Motorische Kompetenz, Sachkompetenzen, Personale Kompetenzen, Soziale Kompetenzen und Wahrnehmungskompetenzen) orientieren sich zu großen Teilen am gesetzlichen Auftrag für Kindertagesstätten des Landes Brandenburg. In Zusammenarbeit mit Fachkräften aus Kindertagesstätten und Grundschulen wurden diese Kompetenzen konkret ausgedeutet und es wurden Methoden entwickelt, wie diese Kompetenzen im pädagogischen Alltag ohne große Einarbeitungszeit überprüft und gefördert werden können. Es handelt sich dabei um einfach anzuwendende und konkrete Kriterien sowie um pädagogische Maßnahmen, die speziell auf die Entwicklungsschritte der ersten Lebensjahre abgestimmt sind.

In verbindlichen Kooperationsvereinbarungen wurde die kostenfreie Bereitstellung des dafür notwendigen Materials durch den Landkreis ebenso geregelt wie die Verpflichtung der Kindertagesstätten zur Anwendung und Evaluation. Die Einbindung der Praktikerinnen und Praktiker in den Entstehungsprozess der Handreichungen ermöglichte eine hohe Akzeptanz der Methode und eine permanente Weiterentwicklung der Materialien. Durch die fortlaufende Überprüfung und Förderung der Basiskompetenzen konnten sprachliche Auffälligkeiten und Rückstellungen flächendeckend reduziert und die Schulreife gefördert werden. Derzeit arbeitet der Landkreis Barnim an der Ausweitung des Konzeptes auf weitere Altersgruppen bzw. für andere Bildungsübergänge.

## 5. Die Transferagentur für Kommunales Bildungsmanagement Bayern

### Was ist eigentlich „Transfer“?

Landkreise und Städte, die das lebenslange Lernen mittels moderner Formen politischer Steuerung aktiv gestalten möchten, müssen nicht bei Null anfangen. Sie können auf den Erfahrungen zahlreicher Kommunen aufbauen, die einen solchen Weg bereits gegangen sind (sogenannte „Transfergeber“). Transfer („Übertragung“) ist jedoch nicht gleichzusetzen mit einem Überstülpen bereits bestehender Konzepte, denn dies würde den unterschiedlichen Bedingungen der bayerischen Kommunen nicht gerecht werden. Es geht vielmehr darum, bereits bewährte Ideen aufzugreifen, an die konkreten Gegebenheiten und Bedarfe der transfernachfragenden Kommune anzupassen und weiter zu entwickeln.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Transferagentur Bayern verstehen sich dabei als Begleiterinnen und Begleiter. Die Bildungsakteure vor Ort werden mit fachlicher Expertise, Prozess- und Vernetzungswissen nach deren jeweiligen Bedarfen unterstützt. Art und Umfang der Unterstützung werden in einer Zielvereinbarung gemeinsam ausgehandelt und dann prozessbegleitend angepasst.

### Der prototypische Unterstützungsprozess

Jede Kommune bringt andere Voraussetzungen und jeweils spezifische Bedarfslagen für den Aufbau eines kommunalen Bildungsmanagements mit. Ein starres Raster für den Ablauf der Begleitung durch die Transferagentur kann und soll es daher nicht geben. Jedoch stehen verschiedene Methoden der Begleitung sowie Formate für Veranstaltungen und Publikationen zur Verfügung, anhand derer sich ein prototypischer Unterstützungsprozess mit vier Phasen skizzieren lässt. (siehe Grafik S. 23)

### Erstinformation und Sondierung

Leistungen der Transferagentur werden über Print- und Onlinemedien sowie im Rahmen von größeren Veranstaltungen wie den **Themenkonferenzen** öffentlich bekannt gemacht. Diese richten sich an Vertreterinnen und Vertreter von Kommunalpolitik und -verwaltung ebenso wie an Verantwortliche von Bildungsanbietern. Am Beispiel der zentralen Aktionsfelder (z.B. Bildungsmonitoring oder Bildungsberatung) werden der Nutzen und die Möglichkeiten eines kommunalen Bildungsmanagements aufgezeigt.

Auf der Homepage der Transferagentur [www.transferagentur-bayern.de](http://www.transferagentur-bayern.de) können sich interessierte Kommunen laufend über die Arbeit der Transferagentur informieren.

Der persönliche Kontakt zu den Bildungsverantwortlichen in der Kommune wird in einem unverbindlichen **Erstgespräch** vertieft, in dem Interessens- und Ausgangslagen geklärt und erste Bedarfe eruiert werden. Außerdem wird festgelegt, welche Gesprächspartnerinnen und -partner für die weitere Zusammenarbeit erforderlich sind und wie politische Gremien einbezogen werden können.

## Analyse und Zielklärung

Die Transferagentur unterstützt Landkreise und kreisfreie Städte dabei, ihre Ziele im Bildungsmanagement zu priorisieren und inhaltliche **Schwerpunkte** zu setzen. Die Ergebnisse dieses Schrittes bilden die Grundlage für die weitere Zusammenarbeit, welche durch eine **Zielvereinbarung** geregelt

wird. Diese wird im weiteren Verlauf der Begleitung fortgeschrieben und mündet in die konkrete Planung der Unterstützungsmaßnahmen.

Eine umfassende **Bestandsaufnahme**, die durch **Experteninterviews** mit Bildungsverantwortlichen vor Ort ergänzt werden kann, stellt meist den Einstieg in die Analysephase dar. Bestehende Kooperationsstrukturen und weitere Vorarbeiten im Bildungsbereich werden zusammengetragen und systematisiert. Mittels einer **Bedarfsanalyse** werden dann Ausgangslage und Entwicklungsziele des Kommunalen Bildungsmanagements erfasst, um einen individuell zugeschnittenen Transferprozess entwickeln zu können. Regionale Besonderheiten, beispielweise hinsichtlich der demographischen Entwicklung oder hinsichtlich der Art und des Umfangs des vorhandenen Bildungsangebots werden dabei umfassend berücksichtigt.

## Beispiel: Region Bayreuth - MINTphilmal

Landkreis und Stadt Bayreuth haben gemeinsam eine MINT-Region aufgebaut. Zahlreiche Angebote von verschiedenen Bildungsträgern wurden miteinander vernetzt und in ein kohärentes Gesamtkonzept integriert, welches naturwissenschaftliche, künstlerische und philosophische Themen verknüpft. Derzeit wird an der Überführung der bestehenden Kooperationen in nachhaltige Strukturen gearbeitet. Diese themenbezogenen Strukturen können in einem weiteren Schritt wertvolle Ansatzpunkte für die Entwicklung eines umfassenden Kommunalen Bildungsmanagements sein.

Der Auf- oder Ausbau einer kommunalen Bildungssteuerung kann grundsätzlich über zwei verschiedene Wege angegangen werden: zum einen kann zunächst am Gesamtkonzept des Bildungsmanagements gearbeitet werden, zum anderen kann aber auch direkt an einzelnen, konkreten Fragestellungen angesetzt werden, die für die jeweilige Kommune aktuell besonders relevant oder dringlich sind. Bereits zu diesem Zeitpunkt kann die Transferagentur bedarfsgerechte Hilfestellungen bieten, z.B. in Form von themenspezifischen Handreichungen.

## Transfer und Umsetzungsbegleitung

Auf Basis der **Bedarfsanalyse** wählt die Transferagentur erprobte Modelle unter anderem aus dem Programm „Lernen vor Ort“ aus und bereitet sie mit Blick auf die charakteristischen Besonderheiten der Transferkommune auf.

Neben der individuellen Unterstützung bietet die Transferagentur Veranstaltungsformate wie **Werkstätten** und **Entwicklungsworkshops** an.

**Werkstätten** bieten eine Plattform für den Austausch zwischen mehreren Kommunen, die an vergleichbaren Themen arbeiten. Landkreise und kreisfreie Städte mit unterschiedlichem Entwicklungsstand können hier voneinander lernen und ihre bis-

## Beispiel: Bildungsmonitoring-Netzwerk Oberfranken

In mehreren Kommunen – insbesondere in den oberfränkischen Bildungsregionen - wurde Bedarf nach einer validen Datenbasis zu Entwicklungen im Bildungsbereich deutlich. Im Mittelpunkt des Interesses der vernetzten oberfränkischen Landkreise und Städte steht der schnelle und unkomplizierte Aufbau eines möglichst einheitlichen Monitoringsystems. Die Transferagentur bietet daher eine Werkstatt an, in der zunächst in Zusammenarbeit mit externen Sachverständigen ein gemeinsamer Kernpool an Indikatoren entwickelt werden soll, der dann von jeder Kommune individuell weiterentwickelt werden kann.

herige Arbeit praxisnah reflektieren. Die Transferagentur sorgt zudem für externe Expertise, beispielsweise aus der Wissenschaft oder aus einer „Lernen vor Ort“-Kommune mit umfangreichen Erfahrungen im jeweiligen Themenbereich.

**Entwicklungsworkshops** sind inhaltlich enger gesteckt als die Werkstätten und finden in kleinerem Kreis mit zwei oder drei Kommunen statt. Die Transferagentur bietet hiermit den Bildungsverantwortlichen Unter-

stützung und Qualifizierung in Bezug auf die Umsetzung einzelner Maßnahmen im Zuge des Aufbaus eines Kommunalen Bildungsmanagements.

Zu häufig nachgefragten Themen veröffentlicht die Transferagentur außerdem **Leitfäden**, die aus den Erfahrungen anderer Landkreise und Städte entscheidende Hinweise und Ideen für die Ausgestaltung des Kommunalen Bildungsmanagements liefern können.

## Reflexion und Weiterentwicklung

Ist der Transfer zum vereinbarten Aktionsfeld abgeschlossen, reflektieren Transferkommune und Transferagentur gemeinsam die durchlaufene Entwicklung und überprüfen damit die Zielvereinbarung: Inwieweit konnten die gesteckten Ziele erreicht oder sogar übertroffen werden? Wo sind noch Handlungsbedarfe ungedeckt oder zwischenzeitlich neu entstanden? Zentral ist dabei die Frage,

ob die bearbeiteten Themenfelder strukturell nachhaltig verankert sind, sodass sie also auch über den Transferprozess hinaus aus eigener Kraft fortbestehen und weiterentwickelt werden können.

Anhand der – gegebenenfalls auch mehrfachen – **Fortschreibung der Zielvereinbarung** wird der dynamische Prozess der Begleitung durch die Transferagentur deutlich: Auf Basis des Entwicklungsstandes und der aktuellen Herausforderungen können jeweils neue Schwerpunktthemen für den Transfer relevant werden.

Die Erfahrungen der Kommunen werden in Publikationen sowie im Newsletter und auf der Homepage der Transferagentur präsentiert, sodass weitere Landkreise und kreisfreie Städte vom Transferprozess profitieren können.

## Beispiel: Entwicklungsworkshop „Bildungsberichterstattung: Frühkindliche Bildung“ Fürth, Erlangen, Nürnberg

Die Pilotkommunen Erlangen und Fürth haben sich jeweils die Erstellung eines Bildungsberichts vorgenommen. Am konkreten Beispiel des Themenfelds „Frühkindliche Bildung“ fand ein intensiver Austausch mit der benachbarten LvO-Kommune Nürnberg statt. Hier wurden z.B. anschaulich die Konzipierung dieses Kapitels sowie die Datenauswahl und -auswertung dargestellt und Erfolgsfaktoren ebenso wie Stolpersteine diskutiert.



# Prototypischer Unterstützungsprozess durch die Transferagentur Bayern

Unterstützungsschritte

Veranstaltungen

Publikationen

## Erstinformation & Sondierung

Erstgespräch

Themenkonferenzen

[www.transferagentur-bayern.de](http://www.transferagentur-bayern.de)

## Analyse & Zielklärung

Themenfestlegung  
Schwerpunktsetzung

Bestands- und  
Bedarfsanalyse  
Experteninterviews

**Zielvereinbarung**

Handreichungen

Dossiers

## Transfer & Umsetzungsbegleitung

Adaption,  
Weiterentwicklung,  
Weitergabe bewährter  
Praxismodelle

Kommunaler Austausch

Werkstätten

Entwicklungs-  
workshops

Leitfäden

## Reflexion & Weiterentwicklung

Überprüfung der  
Zielvereinbarung

Nachhaltige  
Implementierung

Newsletterbeiträge

Dokumentation

## Literatur

- <sup>1</sup> [www.erfurt.de/ef/de/leben/bildung/bildungsstadt/ergebnisse/index.html](http://www.erfurt.de/ef/de/leben/bildung/bildungsstadt/ergebnisse/index.html);  
Stand: 17.5.15
- <sup>2</sup> Definition nach: Bundesministeriums für Bildung und Forschung,  
[www.transferagenturen.de/159.php](http://www.transferagenturen.de/159.php) ; Stand: 12.5.15
- <sup>3</sup> Quelle: OECD 2004 (Hg.) Career Guidance and Public Policy –  
Bridging the Gap. Paris
- <sup>4</sup> Quelle: BMBF, 2009, „Lernen vor Ort“-Programmbroschüre
- <sup>5</sup> [www.uebergangsmangement.nuernberg.de/](http://www.uebergangsmangement.nuernberg.de/) Stand: 12.5.15
- Minderop, Dorothea: Kommunen auf dem Weg zur Bildungslandschaft –  
ein Handbuch für kommunale Akteure, Bertelsmann Verlag, Gütersloh, 2014
- Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt PT-DLR (Hrsg.):  
Werkstattbericht „Kommunales Bildungsmanagement“, Bonn, 2011  
(Download unter: [www.lernen-vor-ort.info](http://www.lernen-vor-ort.info))
- Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt PT-DLR (Hrsg.):  
Werkstattbericht „Bildungsübergänge koordinieren“, Bonn, 2011  
(Download unter: [www.lernen-vor-ort.info](http://www.lernen-vor-ort.info))
- Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt PT-DLR (Hrsg.):  
Werkstattbericht „Bildungsberatung“, Bonn, 2011 (Download unter:  
[www.lernen-vor-ort.info](http://www.lernen-vor-ort.info))
- Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt PT-DLR (Hrsg.):  
Werkstattbericht „Einbettung des Bildungsmonitorings in das kommunale  
Bildungsmanagement“, Bonn, 2011 (Download unter: [www.lernen-vor-ort.info](http://www.lernen-vor-ort.info))
- Rombey, Wolfgang: Erfolgsfaktoren einer kommunalen Bildungslandschaft, 2014,  
[www.wegweiser-kommune.de/bildung](http://www.wegweiser-kommune.de/bildung)
- Stadt Kaufbeuren, Jugend- und Familienreferat – Bildung aktiv  
(Hrsg.): Stufenmodell Bildungsberatung in Kaufbeuren, 2014  
(Download unter: [http://www.kaufbeuren-aktiv.de/cms/upload/Lernen\\_vor\\_Ort/  
Stufenmodell\\_Bildungsberatung/Kaufbeuren-Stufenmodell\\_Bildungsberatung\\_  
Handreichung.pdf](http://www.kaufbeuren-aktiv.de/cms/upload/Lernen_vor_Ort/Stufenmodell_Bildungsberatung/Kaufbeuren-Stufenmodell_Bildungsberatung_Handreichung.pdf))

## Impressum

Herausgegeben von:

Europäische Metropolregion Nürnberg e.V.  
Transferagentur Bayern – Nord

Verantwortlich: Dr. Christa Standecker

Redaktion: Serpil Dursun, Thomas Kießlich,  
Dr. Andrea Knecht, Martin Kypta, Claudia Lehnerer,  
Martina Schuster

Druck: Nova Druck Goppert GmbH, Nürnberg

Gestaltung: Maja Fischer, Nürnberg

Bildnachweise: Stadt Erfurt, Landkreis Kaufbeuren,  
Rems-Murr-Kreis, Stadt Nürnberg

Stand Juni 2015

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

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Deutsches  
Jugendinstitut



metropolregion nürnberg

