

## 4.2 Bildungslandschaften strategisch steuern

### Neue Wege kommunaler Bildungsverantwortung

#### Die Autoren



Daniel März



Markus Lindner (Foto: DKJS/Stefanie Loos)

Dr. Daniel März ist als Referent in der Fachstelle für Bildung | Entwicklung | Raum | Integration | Demokratie der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung tätig. Er befasst sich schwerpunktmäßig mit kommunalem Bildungsmanagement und kommunaler Armutsprävention.

Markus Lindner leitet das Handlungsfeld „Kommune“ bei der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung sowie die dort angesiedelte Fachstelle FaBERID (Fachstelle für Bildung | Entwicklung | Raum | Integration | Demokratie).

Weitere Informationen über die Autoren finden Sie am Ende des Beitrags.

#### Überblick

Die Gestaltung zukunftsfähiger Bildungsstrukturen auf kommunaler Ebene gehört zu den wichtigsten gesellschaftlichen Aufgaben unserer Zeit. Ein zentrales Instrument für diese Gestaltungsaufgabe ist das „datenbasierte kommunale Bildungsmanagement“ (DKBM). Es kann die Grundlage für den Aufbau von kommunalen Bildungslandschaften darstellen, in denen die Kommune vor Ort die Zusammenarbeit aller Bildungsakteure koordiniert, strukturiert und die Angebotsentwicklung datenbasiert, sozialraumorientiert und bedarfsgerecht steuert – mit dem Ziel, qualitativ hochwertige Bildungs- und Betreuungsangebote vorhalten zu können, Bildungsgerechtigkeit zu erhöhen, Fachkräfte zu sichern und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Unsere Erfahrungen der vergangenen Jahre zeigen: Es gibt keine universelle Lösung für den Aufbau erfolgreicher kommunaler Bildungslandschaften. Jede Kommune muss ihren eigenen Weg finden, der ihre spezifischen Rahmenbedingungen, Ressourcen und Herausforderungen berücksichtigt. Dennoch lassen sich aus der Praxis wichtige Erkenntnisse und erfolgskritische Faktoren ableiten, die als Inspiration und Orientierung für Entwicklungsprozesse dienen können.

#### Warum Sie diesen Beitrag lesen sollten

Kommunale Bildungssteuerung ist komplex – aber machbar! In diesem Beitrag betrachten wir die Konzeption, Umsetzung und Potenziale kommunaler Bildungssteuerung. Wir beleuchten, warum Kommunen sich für diesen Ansatz entscheiden (sollten), welche Erwartungen damit verbunden sind und wie die Realität aussieht. Unser Ziel ist es, Entscheidungsträgern und Bildungsverantwortlichen in Kommunen praktische Erkenntnisse und Handlungsempfehlungen für die Gestaltung ihrer eigenen Bildungslandschaften an die Hand zu geben.

## Gliederung

## Seite

■ Die Autoren	1
■ Überblick	1
■ Wie eine kommunale Bildungslandschaft aussehen kann – eine Geschichte des Gelingens	3
■ Warum Kommunen bei der Bildung das Ruder selbst in die Hand nehmen müssen	5
■ Von der Vision zur Realität: Was macht eine erfolgreiche Bildungslandschaft aus?	7
■ Wie Sie mit einem datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement Ihre Bildungslandschaft weiterentwickeln können	8
■ Der Kommunen-Check: Wo steht Ihr Bildungsmanagement? Ein Kompass gibt Orientierung!	10
■ Zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Das können Sie mit einer kommunalen Bildungslandschaft erreichen	18
■ Der Weg zum Erfolg: Diese fünf Stellschrauben sollten Sie im Blick behalten	19
■ Fazit	21
■ Quellen	21
■ Weitere Informationen zu den Autoren	22

## Wie eine kommunale Bildungslandschaft aussehen kann – eine Geschichte des Gelingens

Stellen Sie sich einmal vor, Sie begleiten die zehnjährige Emma und ihren Freund Yusuf, der vor zwei Jahren mit seiner Familie nach Deutschland gekommen ist, durch ihren Alltag in ihrer Kommune, die eine lebendige kommunale Bildungslandschaft geschaffen hat.

Bildung findet überall statt – nicht nur in der Schule

Der Tag beginnt für beide auf ihrem Bildungscampus im Herzen des Wohnviertels. Hier lernen sie nicht nur Lesen, Schreiben und Rechnen, sondern auch den Umgang mit digitalen Medien. Yusuf erhält zusätzliche Sprachförderung. In den Pausen toben sie auf dem neu gestalteten Schulhof, der nachmittags als öffentlicher Spielplatz dient. Nach der Schule gehen beide zum Musikunterricht in der nahe gelegenen Musikschule, und anschließend nehmen sie an einem interkulturellen Kochkurs im Nachbarschaftszentrum teil. Hier lernen sie neue Rezepte und Yusuf verbessert spielerisch seine Deutschkenntnisse. Das Zentrum ist ein Treffpunkt für Jung und Alt, wo Emmas Großmutter einen Computerkurs besucht und Yusufs Eltern an einem Sprachcafé teilnehmen. Am Wochenende treffen sich Emma und Yusuf im Jugendhaus zu einem Robotik-Workshop, der von einem lokalen Technologieunternehmen organisiert wird. In den Ferien nehmen beide an einem Naturcamp teil, das von der Kommune, dem örtlichen Umweltverein und einer ansässigen Hochschule gemeinsam angeboten wird.

Diese Szenen illustrieren das Bild einer ganzheitlichen kommunalen Bildungslandschaft, in der Lernen und die individuelle Entwicklung nicht an den Schultoren enden, sondern den gesamten Sozialraum und die Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen einbeziehen. Bildung findet hier überall statt (formal, informell und nonformal); nicht nur in der Schule, sondern in Vereinen, Unternehmen, öffentlichen Einrichtungen und im Stadtviertel selbst – mal angeleitet und gesteuert, mal frei und zufällig. Sie verbindet Menschen unterschiedlicher Herkunft und Generationen und schafft so ein inklusives Lernumfeld und einen lebenswerten Ort für Begegnung und Zukunft.

Dass all diese Angebote so perfekt ineinandergreifen, ist kein Zufall: Ein kommunales Bildungsmanagement koordiniert und steuert vonseiten der kommunalen Bildungsverwaltung die verschiedenen Akteure und stimmt deren Angebote aufeinander ab. Regelmäßige Bedarfsanalysen und der Austausch mit den Bildungsakteuren aus der Kommune helfen dabei, Lücken zu erkennen und neue Angebote zu entwickeln. So wurde beispielsweise der Robotik-Workshop eingeführt, nachdem eine Befragung das große Interesse der Kinder an Technologie zeigte. Zugleich erhofft sich das Technologieunternehmen, den Nachwuchs für MINT-Fächer (MINT: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) zu begeistern

und vielleicht den einen oder anderen Auszubildenden zu gewinnen, um dem einsetzenden Fachkräftemangel zu begegnen. Das Sprachcafé wurde erweitert, als der steigende Bedarf an niedrigschwelligen Sprachangeboten deutlich wurde. Durch dieses systematische Management können die einzelnen Bildungsangebote Wirkung entfalten und ergeben eine stimmige Bildungslandschaft.

Vielfältige kommunale Herausforderungen verlangen nach Aufbau von Bildungslandschaften

Doch warum ist der Aufbau solcher Bildungslandschaften für Kommunen so wichtig? Eine Antwort liegt in den vielfältigen Herausforderungen, denen sich Kommunen bundesweit gegenübersehen. Der demografische Wandel verändert die Altersstruktur vielerorts und erfordert flexible Anpassungen der Bildungsinfrastruktur und somit auch der Bildungssteuerung. Gleichzeitig verlangt die voranschreitende Digitalisierung nach zeitgemäßer technischer Ausstattung in Bildungseinrichtungen und der Vermittlung digitaler Kompetenzen.

Die Förderung von Bildungsgerechtigkeit, der Abbau sozialer Disparitäten und die Entkopplung von sozialer Herkunft und Bildungserfolg stehen ebenfalls ganz oben auf der Agenda vieler Kommunen. Die Integration und Teilhabe von Menschen mit Migrationshintergrund, wie Yusuf und seine Familie, in das Bildungssystem und den Arbeitsmarkt stellt eine weitere zentrale Aufgabe dar. Der vielerorts spürbare Fachkräftemangel erfordert kreative Lösungsansätze.

Hinzu kommen aktuelle bildungspolitische Anforderungen wie die Umsetzung des Rechtsanspruchs auf Ganztagsbetreuung für Grundschulkindern ab 2026, der die Kommunen vor erhebliche planerische und organisatorische Aufgaben stellt. Auch die Implementierung des Startchancen-Programms, das Schulen in sozial schwierigen Lagen gezielt unterstützen soll, erfordert ein durchdachtes kommunales Konzept und neue Formen der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren.

Eine der größten Herausforderungen für die kommunale Bildungsverwaltung besteht dabei in der Koordination, Vernetzung und Steuerung der verschiedenen Bildungsakteure. Die Schaffung kohärenter Bildungsstrukturen erfordert ein effektives Management, das Schulen, Kitas, Vereine, Unternehmen usw., aber auch die zahlreichen mit Bildungsfragen betrauten Fachbereiche wie Schule, Soziales, Gesundheit, Integration, Stadtentwicklung usw. zusammenbringt und gemeinsam die Aktivitäten aufeinander abstimmt.

## Warum Kommunen bei der Bildung das Ruder selbst in die Hand nehmen müssen

Das Bildungswesen in Deutschland hat in den vergangenen zwei Jahrzehnten einen fundamentalen Wandel erfahren. Während Bildung traditionell primär als Aufgabe der Länder verstanden wurde (weil mit Bildung vor allem Schule gemeint war), zeigt sich zunehmend eine Verlagerung von Verantwortlichkeiten und Gestaltungsmöglichkeiten auf die kommunale Ebene (Regionalisierung von Bildung) mit der Entwicklung eines ganzheitlichen Bildungsverständnisses. Dieser Wandel ist keineswegs zufällig, sondern Resultat verschiedener gesellschaftlicher und bildungspolitischer Entwicklungen, die eine stärkere Regionalisierung von Bildungsprozessen notwendig machen (Niedlich, 2020).

Bildung wird zunehmend regionalisiert

Einen wesentlichen Anstoß für diesen Paradigmenwechsel gaben u.a. die PISA-Studien der frühen 2000er-Jahre. Sie machten deutlich, dass der Bildungserfolg in Deutschland stark von regionalen und sozialräumlichen Faktoren abhängt. Die empirische Bildungsforschung bestätigte in der Folge immer wieder: Bildungsungleichheiten manifestieren sich vor allem im lokalen Kontext und erfordern daher auch lokale Lösungsstrategien. Dies führte zu der Erkenntnis, dass eine nachhaltige Verbesserung von Bildungschancen nur gelingen kann, wenn die kommunale Ebene stärker in die Bildungssteuerung einbezogen wird.

Verbesserung von Bildungschancen nur durch Einbeziehen der Kommunen in die Bildungssteuerung

Parallel dazu stellt der demografische Wandel die Kommunen vor unterschiedliche Herausforderungen. Während einige Regionen mit rückläufigen Schülerzahlen und der Ausdünnung der Bildungsinfrastruktur konfrontiert sind, müssen andere Kommunen ihre Kapazitäten aufgrund von Zuzug und steigenden Geburtenzahlen erweitern. Diese heterogenen Entwicklungen erfordern differenzierte, an lokale Bedingungen angepasste Strategien, die nur auf kommunaler Ebene entwickelt werden können.

Die Rolle der Kommunen hat sich dabei grundlegend gewandelt. War ihre Aufgabe früher weitgehend auf die äußere Schulträgerschaft beschränkt, sind sie heute zunehmend als aktive Gestalterinnen ihrer Bildungslandschaft gefordert. Die Situation ist damit auch komplexer geworden, da verschiedene Institutionen und Akteure an unterschiedlichen Positionen und auf verschiedenen Ebenen im bundesdeutschen Mehrebenensystem in das Bildungssystem einwirken: Bund, Land, Kommune, Sozialraum, Schulstandort, Schulklasse. Sie alle sind mit jeweils unterschiedlichen Handlungslogiken und -spielräumen an einem gelingenden Lernprozess beteiligt.

Kommunen sind als aktive Gestalterinnen der Bildungslandschaft gefordert

Diese erweiterte Rolle von Kommune als Taktgeberin kindlicher Bildungsverläufe erfordert neue Steuerungsinstrumente. Kommunales Bildungsmonitoring und -management, regelmäßige Bildungsberichterstattung

und die Etablierung von Bildungskonferenzen sind heute vielerorts selbstverständliche Elemente kommunaler Bildungssteuerung. Sie ermöglichen eine daten- und wissensbasierte Bildungsplanung und die kontinuierliche Anpassung an sich verändernde Bedarfe der kommunalen Bildungslandschaft.

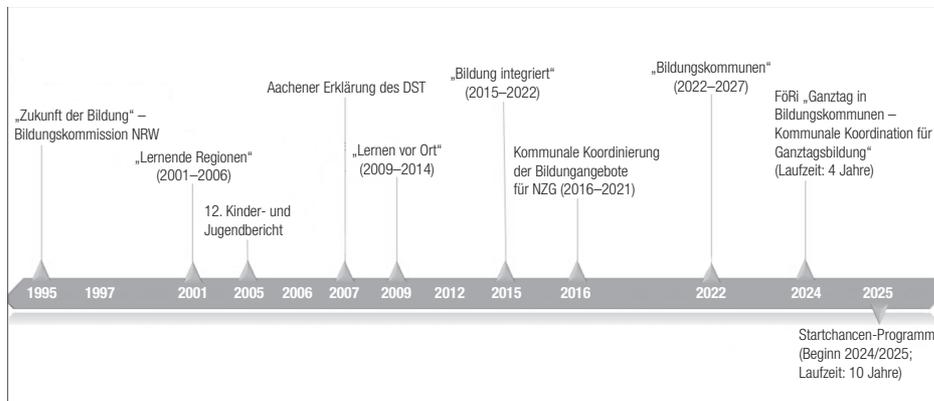
Die Vorteile dieser Entwicklung liegen auf der Hand: Kommunen verfügen über die notwendige Nähe zu lokalen Bedarfen und Akteuren, um Bildungsprozesse effektiv zu gestalten. Sie können auf Veränderungen reagieren und passgenaue Lösungen entwickeln. Die kommunale Ebene ermöglicht zudem eine bessere Vernetzung verschiedener Bildungsanbieter und die Integration unterschiedlicher Politikfelder wie z.B. Jugend, Gesundheit, Soziales, Integration und Bildung.

Nur auf kommunaler Ebene besteht die Nähe zu lokalen Bedarfen

Die Realisierung dieser Potenziale steht jedoch in einem Spannungsverhältnis zu den wachsenden finanziellen Herausforderungen vieler Kommunen. Insbesondere die kontinuierliche Ausweitung von Pflichtaufgaben – wie etwa der Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung oder erhöhte Qualitätsanforderungen in der frühkindlichen Bildung – bei gleichzeitig begrenzter Finanzausstattung stellt viele Städte und Gemeinden vor erhebliche Umsetzungshürden.

Begrenzte finanzielle und personelle Ressourcen, die notwendige Koordination verschiedener Verwaltungsebenen und Akteure sowie die Entwicklung effektiver Steuerungsinstrumente bedeuten somit hohe Anforderungen an die kommunale Verwaltung. Zudem gilt es, eine Balance zwischen kommunaler Gestaltung und Länderhoheit im Bildungsbereich zu finden.

Trotz dieser Herausforderungen ist die zunehmende Regionalisierung von Bildung unerlässlich, da nur auf kommunaler Ebene die notwendige Nähe zu lokalen Bedarfen besteht und die vielfältigen Bildungsakteure effektiv vernetzt werden können, um den komplexen Bildungsherausforderungen vor Ort zu begegnen. Die Komplexität zukunftsgerichteter Bildungsprozesse und die Heterogenität lokaler Bildungsherausforderungen erfordern daher auch einen Steuerungsansatz, der Bildung als gesamtkommunale Aufgabe begreift und lokale Ressourcen und Potenziale optimal nutzt. Kommunen sind dabei gefordert, ihre neue Rolle aktiv anzunehmen und die damit verbundenen Gestaltungsmöglichkeiten kreativ zu nutzen.



**Abb. 1:** Regionalisierung von Bildung: ausgewählte Wegmarken und Förderprogramme des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), die sich an Kommunen richten (DST: Deutscher Städtetag; NZG: Neuzugewanderte; FöRi: Förderrichtlinien) (Grafik: eigene Darstellung in Anlehnung an Brüggemann et al., 2023)

## Von der Vision zur Realität: Was macht eine erfolgreiche Bildungslandschaft aus?

Die zunehmende Bedeutung kommunaler Bildungssteuerung hat den Begriff der Bildungslandschaft in den Fokus gerückt. Dieser erweist sich jedoch als vielschichtig und interpretationsoffen: Er fungiert als konzeptioneller Container, der je nach Akteursperspektive und lokalem Kontext unterschiedlich gefüllt wird (BKJ – Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung, 2019). Dies zeigt sich bereits in der begrifflichen Vielfalt – von kommunalen über regionale bis hin zu lokalen Bildungslandschaften. Hinter diesen Bezeichnungen stehen nicht nur semantische Unterschiede, sondern verschiedene Steuerungslogiken und Gestaltungsansprüche. Folgende Kriterien müssen sie dennoch erfüllen (Bleckmann/Durdel, 2009):

- Sie sind langfristig angelegt und professionell gestaltet.
- Sie zielen auf gemeinsames und planvolles Handeln ab.
- Sie sind kommunalpolitisch gewollt.
- Sie beziehen sich auf einen definierten lokalen Raum.

Ein zentraler Aspekt für das praktische Steuerungshandeln ist die Differenzierung der Managementebenen. Das kommunale Bildungsmanagement fokussiert den unmittelbaren Verantwortungsbereich der Verwaltung mit seinen etablierten Strukturen und Prozessen. Gleichzeitig erweitert das Bildungsmanagement auf kommunaler Ebene den Blick auf sämtliche Bildungsakteure im räumlichen Einzugsgebiet. Diese konzeptionelle Unterscheidung hat weitreichende Implikationen: Sie erfordert die Integration verschiedener Handlungslogiken und die Koordination auto-

Bildungslandschaften konstituieren sich durch die aktive Gestaltung von Kooperationsbeziehungen

nomer Akteure jenseits hierarchischer Steuerung. Bildungslandschaften konstituieren sich damit erst durch die aktive Gestaltung von Kooperationsbeziehungen und die Entwicklung gemeinsamer Strategien bei gleichzeitiger Anerkennung der Eigenständigkeit der beteiligten Partner.

Aus einer praktischen Perspektive der Bildungssteuerung geht es also beim Aufbau von kommunalen Bildungslandschaften auch darum, die gewachsenen institutionellen Trennungen zwischen kommunaler Bildungsverwaltung, Schulen sowie der Kinder- und Jugendhilfe und der Zivilgesellschaft durch Kooperationen auf kommunaler Ebene zu überwinden, um Bildung gemeinsam zu gestalten (Stichwort: integrierte Bildungsplanung).

Stakeholder der formalen, non-formalen und informellen Bildung zusammenbringen

Bei allen Zugängen zum Konzept „Bildungslandschaften“ fällt auf, dass der Kooperationsgedanke einen großen Stellenwert einnimmt: Ziel ist es, möglichst viele Stakeholder der formalen, nonformalen und informellen Bildung zusammenzubringen. Mit anderen Worten: Es geht um die bereichs- und zuständigkeitsübergreifende Kooperation (ausgerichtet an den Bedarfen der Zielgruppen). Trotz des hohen Stellenwerts von Kooperation versäumen es Bildungsnetzwerke jedoch nicht selten, alle Bildungsakteure vor Ort gleichermaßen zu beteiligen. Beispielsweise bleibt die Expertise der nonformalen Bildung häufig unerkannt und ungehört. Oft mangelt es Personen aus dem formalen Bildungsbereich an Wissen und Kenntnis über die vielfältigen Strukturen in der Kinder- und Jugendhilfe. Darüber hinaus sind Vorstellungen über die Tätigkeiten anderer Akteure oft festgefahren oder bruchstückhaft – dabei wäre es wünschenswert, die jeweiligen Fachkenntnisse offen anzuerkennen und die jeweils andere Perspektive einzubeziehen (Duveneck et al., 2021). Aufgabe der Koordination und Steuerung auf kommunaler Ebene ist es, all diese Stolpersteine aus dem Weg zu räumen.

### **Wie Sie mit einem datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement Ihre Bildungslandschaft weiterentwickeln können**

Bildungsmonitoring lässt Trends und Herausforderungen sichtbar werden

Ein weiterer zentraler Baustein der Bildungssteuerung ist der datenbasierte Ansatz. Dieser ermöglicht eine systematische Erfassung, Analyse und Nutzung von Bildungsdaten auf lokaler Ebene. Dies umfasst die kontinuierliche Erhebung relevanter Daten entlang der gesamten Bildungskette – von der frühkindlichen Bildung bis zur Erwachsenenbildung. Dazu gehören beispielsweise Daten zur Bildungsteilnahme, zu Übergängen zwischen Bildungsinstitutionen, Bildungsabschlüssen, aber auch zu sozio-ökonomischen Faktoren, die den Bildungserfolg beeinflussen können.

Diese Daten werden in einem kommunalen Bildungsmonitoring kontinuierlich zusammengeführt und analysiert. Das erlaubt es, Trends und Herausforderungen zu erkennen, Einflussfaktoren zu verstehen und den Erfolg von Bildungsmaßnahmen zu evaluieren. Auf Basis dieser Erkenntnisse können Kommunen wissensbasierte Entscheidungen treffen, gezielte Interventionen planen und ihre Ressourcen effektiv in den jeweiligen Themenfeldern einsetzen.

Wie Kommunen das Bildungsmonitoring in der Praxis nutzen, kann sehr unterschiedlich sein. Die Erfassung von Daten ist allerdings nur eine Seite der Medaille, die andere ist der Diskurs und die gemeinsame Bewertung der Daten zwischen dem Monitoring und den jeweiligen Fachexperten. Darüber hinaus entwickeln einige Kommunen auch innovative Ansätze zur direkten Einbindung von Zielgruppen, wie folgende Beispiele zeigen:

#### **Qualitätsanalyse an Ganztagschulen bezieht Perspektiven von Kindern ein**

Im Rahmen einer Qualitätsanalyse an Ganztagschulen wurden in Stuttgart systematisch die Perspektiven von Kindern einbezogen. Die Befragung lieferte wichtige Erkenntnisse, etwa den Wunsch nach mehr Mitbestimmung bei Spielmaterial, Raumgestaltung und Mittagessen. Die Stadt reagierte: Sie richtete im bestehenden Qualitätsentwicklungsfonds ein gesondertes Budget für Partizipationsvorhaben ein. Schulen können nun Unterstützung für Schulentwicklungsprozesse beantragen und werden dabei in einer eigens eingerichteten Steuerungsgruppe begleitet. Die ämterübergreifende Zusammenarbeit verschiedener Verwaltungsbereiche ermöglicht dabei eine integrierte Planung und Umsetzung.

#### **Stuttgart**

#### **Breit angelegte Studie zur Qualität im offenen Ganztagsangebot**

Einen ähnlichen Weg geht Düsseldorf. Die Stadt führte 2023 eine breit angelegte Studie zur Qualität im offenen Ganztagsangebot durch. Dabei erfolgten nicht nur quantitative Befragungen von Drittklässlern an einem Drittel aller Schulen, sondern auch qualitative Erhebungen mit 187 Kindern an sechs Schulen. Besonders innovativ: Mit der „Nadelmethode“ konnten Kinder wichtige Orte auf Stadtplänen markieren. Eine Arbeitsgruppe „Zukunft Ganztage“ mit Vertretern aller relevanten Akteure begleitet den Prozess von Anfang an (Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, 2023).

#### **Düsseldorf**

Diese beiden Beispiele stehen stellvertretend für viele aktive Kommunen und zeigen exemplarisch: Erfolgreiches kommunales Bildungsmanagement zeichnet sich durch systematische Bedarfserhebung, ressortübergreifende Zusammenarbeit und konkrete Umsetzungsstrategien aus. Der Schlüssel liegt dabei in der Kombination von datenbasierter Planung und partizipativen Ansätzen. Eine solche Herangehensweise ermöglicht es, Bildungsangebote gezielt weiterzuentwickeln und verschiedene Perspektiven zu berücksichtigen. Außerdem kann solch ein Vorgehen auch die Transparenz und den Dialog zwischen verschiedenen Bildungsakteuren fördern. So können regelmäßige Bildungsberichte als Grundlage für einen faktenbasierten Diskurs über lokale Bildungsziele und -strategien dienen. Dies unterstützt eine kohärente und nachhaltige Bildungsplanung, die flexibel auf sich ändernde Bedingungen reagieren kann.

### **Der Kommunen-Check: Wo steht Ihr Bildungsmanagement? Ein Kompass gibt Orientierung!**

An der Praxis orientiertes Instrument

Kommunalverwaltungen übernehmen immer mehr Verantwortung bei der Gestaltung von Bildungslandschaften vor Ort. Gemeinsam mit Partnern aus der Zivilgesellschaft und über Zuständigkeitsgrenzen hinweg werden Kooperationen vertieft und Bildungslandschaften aufgebaut. Auf Grundlage von Daten können Ressourcen effizient genutzt und Angebote möglichst bedarfsorientiert gestaltet werden. Dies hat weitreichende Folgen für Verwaltungsabläufe. Im Idealfall vertieft dieser Prozess auf allen Ebenen integrierte Planungs- und Verwaltungsansätze, quer zu Ämtern und Dezernaten. Ein solches Vorhaben verläuft weder geradlinig noch widerspruchsfrei.

Um Ihnen in dieser Entwicklung eine Orientierung zu bieten, zeigt der vorliegende Kompass einen idealtypischen Entwicklungsprozess auf dem Weg zu einem kommunalen Bildungsmanagement. Um diesen erfolgreich zu gestalten, ist es hilfreich, zunächst den aktuellen Entwicklungsstand zu betrachten. Der Kompass bietet dafür ein praktisches Instrument. Der besondere Mehrwert des Kompasses liegt in seiner Praxisorientierung. Er wurde aus den Erfahrungen erfolgreicher Kommunen entwickelt und berücksichtigt die verschiedenen Dimensionen, die für ein funktionierendes Bildungsmanagement zusammenspielen müssen. Der Kompass kann sowohl für die interne Reflexion als auch für die Kommunikation mit Partnern genutzt werden.

**Tab. 1:** Kompass für Kommunen zur Selbsteinschätzung, wo sie mit ihrem kommunalen Bildungsmanagement stehen (Quelle: siehe Hinweis unten)

Dimension	Strategische Zielsetzung	Datenbasierung	Interne Kooperation (Verwaltung)	Externe Kooperation	Steuerung	Qualität	Öffentlichkeit
Leitfragen	Wie gestaltet sich der Prozess der Zieldefinition?	Welche Daten werden zugrunde gelegt?	Wie ist die Zusammenarbeit der Ämter organisiert?	Wie ist die Einbindung von externen Akteuren organisiert?	Wie erfolgt die Steuerung im Rahmen des DKBM?	Inwiefern erfolgt eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung und Evaluation?	Inwiefern wird die Öffentlichkeit über bildungsbezogene Fragen informiert?
<b>Typ I</b> Regelaufgaben werden weitgehend in Linienstrukturen bearbeitet.	Bildungsbezogene Themen werden situativ und themenbezogen formuliert (eher reaktiv).	Bildungsbezogene Handlungsfelder werden nicht übergreifend systematisch datenbasiert definiert. Anlassbezogen werden (Planungs-)Daten von den Ämtern getrennt voneinander benutzt.	Ämter arbeiten in den normalen Verwaltungsroutinen zusammen. Es gibt keine systematische Zusammenarbeit zu bildungsrelevanten Fragen.	Externe Akteure werden vereinzelt durch das zuständige Amt/den zuständigen Fachbereich eingebunden und/oder beauftragt.	Die Arbeit der mit Bildungsfragen befassten Ämter wird über Linienstruktur und formale Zuständigkeit gesteuert.	Qualität (und Wirkung) wird durch einzelne Ämter im Rahmen ihrer Zuständigkeit definiert und punktuell evaluiert.	Öffentliche Anfragen zu Bildungsthemen werden in bestehenden Routinen beantwortet (im Regelbetrieb).

## 4.2

## Bildungslandschaften strategisch steuern

Dimension	Strategische Zielsetzung	Datenbasierung	Interne Kooperation (Verwaltung)	Externe Kooperation	Steuerung	Qualität	Öffentlichkeit
Leitfragen	Wie gestaltet sich der Prozess der Zieldefinierung?	Welche Daten werden zugrunde gelegt?	Wie ist die Zusammenarbeit der Ämter organisiert?	Wie ist die Einbindung von externen Akteuren organisiert?	Wie erfolgt die Steuerung im Rahmen des DKBM?	Inwiefern erfolgt eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung und Evaluation?	Inwiefern wird die Öffentlichkeit über bildungsbezogene Fragen informiert?
<b>Typ II</b> Wichtige Themen der Kommune werden integriert entwickelt.	Bildungsbezogene Ziele werden aus den jeweiligen Ämtern/Fachbereichen heraus über einen längeren Zeitraum geplant. Es besteht kaum Verzahnung mit den Zielen der anderen Ämter/Fachbereiche.	Für einzelne Bildungsthemen werden Daten aus einem Amt zugrunde gelegt und aufbereitet. Fallweise werden auch Daten weiterer Ämter einbezogen. Partiiell dienen diese Daten der Planung.	Zwischen einzelnen Ämtern/Fachbereichen gibt es anlassbezogene Abstimmungen zu bildungsbezogenen Fragen.	Externe Akteure werden punktuell und themenbezogen in Bildungsfragen konsultiert.	Ad-hoc-Federführung durch ein Amt. Es bestehen punktuelle und temporäre Abstimmungen zu Bildungsfragen zwischen Ämtern/Fachbereichen (teilweise datenbasiert).	Einzelne ämterübergreifende Projekte werden hinsichtlich ihrer Wirksamkeit/Zielerreichung überprüft.	Themenbezogene Kommunikation: Öffentliche Anfragen werden zum Ausgangspunkt für einen Dialog mit den jeweiligen Akteuren.

**Bildungslandschaften strategisch steuern**

**4.2**

WEKA Media GmbH & Co. KG

Dimension	Strategische Zielsetzung	Daten-basierung	Interne Kooperation (Verwaltung)	Externe Kooperation	Steuerung	Qualität	Öffentlichkeit
Leitfragen	Wie gestaltet sich der Prozess der Zieldefinierung?	Welche Daten werden zugrunde gelegt?	Wie ist die Zusammenarbeit der Ämter organisiert?	Wie ist die Einbindung von externen Akteuren organisiert?	Wie erfolgt die Steuerung im Rahmen des DKBM?	Inwiefern erfolgt eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung und Evaluation?	Inwiefern wird die Öffentlichkeit über bildungsbezogene Fragen informiert?
<b>Typ III</b> Themenbezogen werden kommunale Gesamtansätze entwickelt.	Bildungsbezogene Ziele werden mit allen relevanten Ämtern definiert. Daraus entstehen explizite Strategien für einzelne Bildungsbeiräte in der Kommune (z.B. Ganztag).	Kommunal verfügbare Daten zu bildungsbezogenen Themen werden von beteiligten Ämtern systematisch aufbereitet und zur Verfügung gestellt. Parteil dienen diese Daten der Planung und Steuerung.	Für Bildung relevante Ämter/Fachbereiche arbeiten systematisch in geregelten Strukturen und definierten Prozessen zusammen.	Kooperation ist durch Gremien abgesichert. Externe Akteure werden in diesen Gremien systematisch in die Planungen des kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) einbezogen.	Rollen und Schnittstellen sind klar geregelt und Koordination ist institutionalisiert. Gremien zur datenbasierten Steuerung der Zusammenarbeit sind etabliert, in denen alle relevanten Akteure (intern/extern) vertreten sind.	Qualitätskriterien und Verfahren der Evaluation für alle relevanten Bildungsbeiräte sind in Kooperation zwischen Ämtern und externen Akteuren entwickelt.	Bildung und DKBM werden als kommunale Gesamtaufgabe kommuniziert. Bildungsbezogene Themen werden punktuell proaktiv in die Öffentlichkeit getragen.

## 4.2

## Bildungslandschaften strategisch steuern

Dimension	Strategische Zielsetzung	Datenbasierung	Interne Kooperation (Verwaltung)	Externe Kooperation	Steuerung	Qualität	Öffentlichkeit
Leitfragen	Wie gestaltet sich der Prozess der Zieldefinition?	Welche Daten werden zugrunde gelegt?	Wie ist die Zusammenarbeit der Ämter organisiert?	Wie ist die Einbindung von externen Akteuren organisiert?	Wie erfolgt die Steuerung im Rahmen des DKBM?	Inwiefern erfolgt eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung und Evaluation?	Inwiefern wird die Öffentlichkeit über bildungsbezogene Fragen informiert?
<b>Typ IV</b> Bildungsstrukturen der Kommune werden in einem integrierten Prozess datenbasiert und ämterübergreifend entwickelt.	Bildungsbezogene Ziele werden im Rahmen einer kommunalen Gesamtstrategie abgeleitet.	In einem kommunalen Bildungsmonitoring werden Daten zu den relevanten Bildungsthemen systematisch erhoben und ausgewertet. Die Daten aus dem Bildungsmonitoring haben eine hohe Steuerungsrelevanz. Es werden quantitative und qualitative Daten kombiniert, um die Komplexität des Bildungsgeschehens angemessen zu erfassen.	Die bildungsbezogene Zusammenarbeit ist als Teil eines kohärenten, datenbasierten Bildungsmanagements institutionalisiert und mandatiert.	Die Zusammenarbeit zwischen der Verwaltung und externen Akteuren in Bildungsfragen ist institutionalisiert und nachhaltig. Sie erfolgt systematisch auf Augenhöhe und wird regelhaft in das DKBM eingebracht.	DKBM ist institutionell abgesichert (Ressourcen, Mandat) und die proaktive Rolle in bildungsbezogenen Fragen ist von allen Ämtern und externen Akteuren akzeptiert. Steuerung erfolgt datenbasiert.	Wirkungsorientierte Steuerung des DKBM: Qualität und Zielerreichung (strategisch und operativ) werden regelmäßig überprüft und mit Beteiligten rückgekoppelt.	Professionelles Bildungsmarketing: kontinuierliche, gezielte und adressatenorientierte Kommunikation in die Öffentlichkeit unter Nutzung spezifischer Formate

Der Kompass für Kommunen wurde von der Transferagentur für Großstädte auf der Grundlage des Transferleitfadens erstellt, den die wissenschaftliche Begleitung der Transferinitiative (Prof. Dieter Euler/Prof. Peter F.E. Sloane) gemeinsam mit der Transferagentur erarbeitet hat (Euler/Sloane, 2016).

## Hinweis

Der Kompass betrachtet sieben zentrale Kernkomponenten des kommunalen Bildungsmanagements, die wir unten genauer betrachten:

- Strategische Ziele: Wie werden Bildungsziele definiert?
- Datenbasierung: Welche Daten liegen der Bildungsarbeit zugrunde?
- Interne Kooperation: Wie arbeiten die Verwaltungsressorts zusammen?
- Externe Kooperation: Wie werden externe Partner eingebunden?
- Koordination: Wie erfolgt die Steuerung?
- Qualitätsmanagement: Wie werden Ziele überprüft und Verbesserungen initiiert?
- Öffentlicher Bildungsdiskurs: Wie werden Bildungsthemen kommuniziert?

Für jede dieser Komponenten beschreibt der Kompass vier Entwicklungsstufen – von der traditionellen Verwaltungspraxis (Typ I) bis zum differenziert entwickelten Bildungsmanagement (Typ IV). Die Einordnung ermöglicht es Ihnen, Ihre Stärken und Entwicklungsbedarfe systematisch zu erfassen. Dies hilft dabei, realistische Ziele zu setzen und konkrete nächste Schritte zu planen.

### Strategische Ziele:

beschreibt, wie Bildungsziele entwickelt und abgestimmt werden. Im Idealfall existiert eine kohärente Bildungsstrategie als Teil der Gesamtentwicklung.

**Beispiel:** Eine Kommune entwickelt mit allen Bildungsakteuren eine Strategie „Bildung 2030“, die von der frühkindlichen Bildung bis zur Erwachsenenbildung reicht.

### Datenbasierung:

erfasst den Umgang mit Bildungsdaten – von der anlassbezogenen Nutzung bis zum systematischen Bildungsmonitoring

**Beispiel:** Die Kommune erhebt regelmäßig Daten zu Ganztagsangeboten, analysiert Bedarfe und die Qualität und nutzt diese für Planungsentscheidungen.

**Interne Kooperation:**

zeigt, wie intensiv Ämter und Fachbereiche zusammenarbeiten – von Routineabstimmungen bis zur systematischen Zusammenarbeit in definierten Strukturen

**Beispiel:** Schulverwaltung, Jugendamt und Stadtentwicklung planen gemeinsam in einer ressortübergreifenden AG den Ausbau von Ganztagsangeboten.

**Externe Kooperation:**

beschreibt die Einbindung externer Partner – von punktueller Konsultation bis zur institutionalisierten Zusammenarbeit

**Beispiel:** Ein kommunaler Bildungsbeirat mit Vertretern aus Schulen, Kitas, Vereinen und Wirtschaft trifft sich regelmäßig zur strategischen Abstimmung.

**Koordination:**

erfasst, wie die Steuerung des Bildungsmanagements organisiert ist – von hierarchischer Linienstruktur bis zur wirksamen Querschnittskoordination

**Beispiel:** Ein kommunales Bildungsbüro koordiniert als zentrale Stelle alle bildungsrelevanten Aktivitäten und vermittelt zwischen den Akteuren.

**Qualitätsmanagement:**

zeigt, wie systematisch Ziele überprüft und Verbesserungen umgesetzt werden

**Beispiel:** Die Kommune evaluiert regelmäßig ihre Bildungsangebote, leitet Verbesserungsmaßnahmen ab und überprüft deren Wirkung.

**Öffentlicher Bildungsdiskurs:**

beschreibt, wie Bildungsthemen kommuniziert werden – von reaktiver Information bis zur systematischen Gestaltung des öffentlichen Diskurses

**Beispiel:** Regelmäßige Bildungskonferenzen und ein Online-Portal informieren über Entwicklungen und laden zur aktiven Beteiligung ein.

Inzwischen wurde das Instrument zu einer Online-Plattform (Lotta, [www.lotta-bildung.de](http://www.lotta-bildung.de)) weiterentwickelt. Dort findet sich neben dem bereits erwähnten Orientierungswissen auch ein Selbsteinschätzungstool.

**Wie können Sie den Kompass für eine Selbsteinschätzung nutzen?****Know-how**

Der Kompass ist ein Instrument, das Kommunen die Analyse und Weiterentwicklung ihres kommunalen Bildungsmanagements erleichtert. Mithilfe des Kompasses kann der Entwicklungsstand der Kommune in spezifischen Themenfeldern beschrieben und reflektiert werden und es lassen sich zugleich die nächsten Schritte in den Blick nehmen. Dafür bildet das Modell vier Typen ab, worin Typ I ein traditionelles Verwaltungshandeln über die Linienstruktur beschreibt. Typ IV skizziert hingegen einen Idealtyp eines differenziert entwickelten datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements.

Dabei ist zu beachten, dass es sich hierbei weder um einen vorgeschriebenen Entwicklungspfad oder eine Anleitung noch um eine vollständige Prozessaufschlüsselung handelt. Zwischen jeder Stufe liegen viele Zwischenschritte, die eine große Bedeutung für den gesamten Prozess haben können und in der Umsetzung den Gegebenheiten der jeweiligen Kommune angepasst werden müssen. Da es sich hier um ein Modell handelt, werden mögliche Entwicklungsschritte reduziert bzw. zugespitzt dargestellt.

Die Arbeit mit diesem Kompass ermöglicht es, eine Übersicht über die Entwicklungsstände der einzelnen Komponenten zu erhalten. In erster Linie soll es um eine Beschreibung einzelner Entwicklungsstände gehen. Die Entwicklungen in den sieben Dimensionen laufen in der Regel nicht alle gleichzeitig. So können beispielsweise bei der Umsetzung des Monitorings Fortschritte gemacht werden, während bei der Kooperation mit externen Partnern Rückschritte zu beobachten sind.

So gehen Sie vor:

**1. Bestandsaufnahme**

- Betrachten Sie jede Kernkomponente einzeln.
- Lesen Sie die Beschreibungen der vier Entwicklungstypen.
- Markieren Sie für jede Komponente, welcher Typ am ehesten Ihrer aktuellen Situation entspricht.
- Nutzen Sie die Leitfragen als Orientierung.

**2. Analyse des Entwicklungsstands**

- Erstellen Sie ein Gesamtbild: Wo stehen Sie bei den verschiedenen Komponenten?
- Identifizieren Sie Stärken (höhere Entwicklungstypen) und Entwicklungsbedarfe (niedrigere Typen).
- Beachten Sie: Unterschiedliche Entwicklungsstände sind normal und nicht problematisch.

### 3. Planung nächster Schritte

- Priorisieren Sie, welche Komponenten Sie weiterentwickeln möchten.
- Orientieren Sie sich an der Beschreibung des nächsthöheren Typs für realistische Zwischenziele.
- Planen Sie konkrete Maßnahmen für die Weiterentwicklung.

#### Wichtige Hinweise:

- Es gibt keinen „idealen“ Entwicklungspfad.
- Nicht alle Komponenten müssen Typ IV erreichen.
- Die Einschätzung sollte im Team erfolgen.
- Regelmäßige Wiederholung (z.B. jährlich) zeigt Entwicklungsschritte.

## Zwischen Wunsch und Wirklichkeit: Das können Sie mit einer kommunalen Bildungslandschaft erreichen

Trotz Hemmnissen  
viele positive  
Entwicklungen

Die letzten 15 Jahre kommunaler Bildungslandschaften zeigen ein ambivalentes Bild. Die Gründe, warum notwendige Veränderungen in kommunalen Bildungsverwaltungen nicht oder nur zögerlich angegangen werden, sind dabei vielfältig: Der zunehmende finanzielle Druck begrenzt die Handlungsspielräume vieler Kommunen erheblich. Politische Mehrheiten für tiefgreifende Reformen sind oft schwer zu erreichen. Die stetige Zunahme von Herausforderungen – von Digitalisierung über Fachkräftemangel bis hin zu wachsender sozialer Segregation – kann in Summe zu einem schleichenden Überforderungsprozess führen. Die Position der Kommunen im Mehrebenensystem führt oft dazu, dass sie als ausführende Ebene mit den Konsequenzen übergeordneter Entscheidungen konfrontiert werden, ohne ausreichend Gestaltungsspielraum zu haben. Dies zeigt sich exemplarisch am Startchancen-Programm: Obwohl viele Kommunen über jahrelange Erfahrung in der Entwicklung von Unterstützungssystemen für Schulen in schwieriger Lage verfügen, wurden sie erst spät in die Programmkonzeption einbezogen. Wichtige kommunale Expertise zur lokalen Schulentwicklung und zu bestehenden Förderstrukturen konnte dadurch nicht von Beginn an in die Programmgestaltung einfließen.

Doch es gibt auch viele positive Entwicklungen. Zahlreiche Kommunen haben den Ernst der Lage erkannt. Sie entwickeln neue, flexiblere Arbeitsweisen und gestalten ihre Verwaltungsstrukturen aktiv um – ein notwendiger Schritt, um den vielfältigen Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft gewachsen zu sein (Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, 2023).

Während die ursprünglichen Erwartungen an kommunale Bildungslandschaften – z.B. bessere Lernleistungen, Abbau von Bildungsbenachteiligung und mehr Chancengerechtigkeit – zwar weitgehend nicht erfüllt wurden, haben sich an anderer Stelle unerwartete positive Entwicklungen ergeben.

Erfolg durch verbesserte Zusammenarbeit verschiedener Bildungsakteure

Besonders deutlich wurde dies unserer Wahrnehmung nach während der Coronapandemie: Kommunen mit etablierten Bildungslandschaften konnten die Krise besser bewältigen. Die aufgebauten Kooperationsstrukturen und das gegenseitige Verständnis der Akteure ermöglichten schnellere und flexiblere Reaktionen auf neue Herausforderungen. Allerdings zeigte sich auch, dass bestehende Bildungsungerechtigkeiten sich in der Krise noch verschärften.

Ein zentraler Erfolg liegt also in der verbesserten Zusammenarbeit verschiedener Bildungsakteure. Die Entwicklung gemeinsamer Ziele, das Verständnis für die Arbeit anderer und der Aufbau von Vertrauensbeziehungen haben zu einer höheren Handlungsfähigkeit der Kommunen beigetragen. Dies war zwar nicht das ursprünglich angestrebte Ziel, erweist sich aber als wichtige Grundlage für zukünftige Entwicklungen.

Unsere Erfahrungen zeigen: Der Aufbau von Bildungslandschaften ist ein langfristiger Lernprozess. Anstelle schneller Erfolge geht es um die schrittweise Entwicklung von Kooperationsstrukturen und gemeinsamen Arbeitsweisen. Dabei müssen die hohen normativen Erwartungen nicht aufgegeben, aber realistischer eingeordnet werden.

Ein langfristiger Lernprozess

Für die Zukunft bedeutet dies: Bildungslandschaften bleiben wichtig für die kommunale Bildungssteuerung, brauchen aber Zeit für Veränderung und Weiterentwicklung.

### **Der Weg zum Erfolg: Diese fünf Stellschrauben sollten Sie im Blick behalten**

Unsere fünf Stellschrauben speisen sich aus zehn Jahren Praxiserfahrung in der kommunalen Begleitung. Dennoch erheben wir weder den Anspruch auf Vollständigkeit, noch sind sie als kausale Anleitung für den Aufbau kommunaler Bildungslandschaften zu verstehen. Die fünf Stellschrauben sind aus unserer Sicht zentral, wenn es darum geht, Verwaltungshandeln im Allgemeinen und kommunale Bildungslandschaften im Speziellen weiterzuentwickeln; sie beschreiben wichtige Anknüpfungspunkte.

### **1. Komplexität als Chance begreifen**

Die Entwicklung kommunaler Bildungslandschaften ist ein vielschichtiger Prozess, der von zahlreichen Interaktionen und Abstimmungen geprägt ist. Diese Komplexität sollte nicht als Hindernis, sondern als natürlicher Bestandteil der Entwicklung verstanden werden. Dabei ist es wesentlich, den Fokus nicht nur auf schnelle Resultate zu legen, sondern auch langfristige Entwicklungsziele im Blick zu behalten.

### **2. Klare Zielsetzung definieren**

Ein tragfähiges Fundament für Veränderungsprozesse entsteht durch die präzise Definition der Beweggründe. Aktuelle Herausforderungen wie demografischer Wandel oder bildungspolitische Initiativen können dabei als Katalysatoren dienen. Die Verknüpfung mit übergeordneten bildungspolitischen Zielen, etwa der Förderung von Chancengleichheit, verleiht dem Vorhaben zusätzliche Bedeutung und Legitimation.

### **3. Balance zwischen kurz- und langfristigen Erfolgen**

Eine besondere Herausforderung liegt in der Vereinbarkeit von strategischen Langzeitzielen und unmittelbaren Handlungsbedarfen. Die Wege zu nachhaltigen Veränderungen sind oft lang und komplex. Umso wichtiger ist es, beide Dimensionen zu berücksichtigen: einerseits die übergeordneten strategischen Ziele nicht aus den Augen zu verlieren, andererseits auch kleinere Fortschritte als Meilensteine anzuerkennen und zu würdigen. Die Entwicklung konkreter Wirkungsketten kann dabei helfen, den Beitrag einzelner Schritte zum Gesamterfolg sichtbar zu machen.

### **4. Kollaborative Lernkultur etablieren**

Der Aufbau einer konstruktiven Zusammenarbeits- und Lernkultur ist fundamental. Dies erfordert eine Neuausrichtung traditioneller Verwaltungsstrukturen hin zu mehr Kooperation. Wesentlich ist die Schaffung von Gelegenheiten und Räumen für gemeinsames Lernen und Arbeiten. Führungskräften kommt dabei eine Schlüsselrolle zu: Sie müssen die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen und eine positive Lernkultur aktiv fördern.

### **5. Vorhandene Expertise nutzen**

Die Entwicklung kommunaler Bildungslandschaften muss nicht bei null beginnen. Es existiert bereits ein reicher Erfahrungsschatz aus verschiedenen Kommunen. Dieser kann als wertvolle Orientierung dienen – nicht als starre Vorlage, sondern als Inspirationsquelle. Besonders wertvoll sind dabei Einblicke in konkrete Umsetzungsprozesse: Nicht nur das „Was“ ist

relevant, sondern vor allem das „Wie“. Dies ermöglicht es Kommunen, voneinander zu lernen und dabei ihre individuellen, passgenauen Lösungen zu entwickeln.

Zur weiteren Vertiefung siehe: Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.) (2023): It's the education, folks! Zehn Jahre Transferarbeit mit Großstädten. Abschlusspublikation der Transferagentur für Großstädte, Berlin

### Hinweis

### Fazit

Bildungslandschaften stellen ein wichtiges Instrument für die kommunale Bildungssteuerung dar und bieten eine Grundlage für zukünftige positive Entwicklungen. Ihr Aufbau ist ein langfristiger Lernprozess, der Zeit, Ressourcen und realistische Erwartungen erfordert.

Ziel: nachhaltige Verbesserung von Bildungschancen

Einerseits gibt es zahlreiche Herausforderungen, die die Umsetzung notwendiger Veränderungen in kommunalen Bildungsverwaltungen erschweren. Dazu zählen finanzieller Druck, politische Hürden und die zunehmende Komplexität der Aufgaben. Andererseits haben viele Kommunen den Ernst der Lage erkannt und beginnen, ihre Arbeitsweisen und Verwaltungsstrukturen flexibel anzupassen.

Ein zentraler Erfolg von Bildungslandschaften liegt in der verbesserten Zusammenarbeit verschiedener Bildungsakteure. Solche Kooperationen haben schon in letzten 15 Jahren kommunaler Bildungslandschaften zu einer Verbesserung von Bildungschancen beigetragen.

### Quellen

- [1] BKJ – Bundesvereinigung Kulturelle Kinder- und Jugendbildung (2019): Bildungslandschaften: Perspektive Kinder- und Jugendarbeit. Berlin/Reimscheid
- [2] Bleckmann, Peter; Durdel, Anja (2009): Einführung: Lokale Bildungslandschaften – die zweifache Öffnung. In: Dies. (Hrsg.): Lokale Bildungslandschaften. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, S. 11–16

- [3] Brüggemann, Christian; Hermstein, Björn; Nikolai, Rita (2023): Bildungskommunen – Eine einleitende Systematisierung zur Reform kommunaler Bildungspolitik und -verwaltung. In: Dies (Hrsg.): Bildungskommunen. Bedeutung und Wandel kommunaler Politik und Verwaltung im Bildungswesen. Verlag Beltz Juventa, Weinheim und Basel, S. 16
- [4] Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.) (2023): It's the education, folks! Zehn Jahre Transferarbeit mit Großstädten. Abschlusspublikation der Transferagentur für Großstädte, Berlin, S. 30–33
- [5] Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (Hrsg.) (2023): It's the education, folks! Zehn Jahre Transferarbeit mit Großstädten. Abschlusspublikation der Transferagentur für Großstädte, Berlin, S. 40–44
- [6] Duveneck, Anika; Schlingensiepen-Trint, Karina; Schmachtel, Stefanie (2021): Perspektivwechsel: Methode für multiperspektivische Zusammenarbeit im Bildungsbereich. Landesjugendring Nordrhein-Westfalen, Düsseldorf
- [7] Euler, Dieter; Sloane, Peter F.E. (2016): Kommunales Bildungsmanagement. Kernkomponenten und Gelingensbedingungen. Reihe Wirtschaftspädagogisches Forum, Band 50
- [8] Niedlich, Sebastian (2020): Neue Ordnung der Bildung. Zur Steuerungslogik der Regionalisierung im deutschen Bildungssystem. Springer VS, Wiesbaden (Educational Governance, Band 49)

### Weitere Informationen zu den Autoren

**Dr. Daniel März** befasst sich schwerpunktmäßig mit kommunalem Bildungsmanagement und kommunaler Armutsprävention. Nach seiner Promotion zum Thema „Kinderarmut in Deutschland“ (2017) begleitete er als Kommunalberater bei der Transferagentur für Großstädte bundesweit Kommunen bei der strategischen Weiterentwicklung ihres Bildungsmanagements. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen in der Förderung von Transfer und multiperspektivischer Zusammenarbeit in kommunalen Bildungsverwaltungen. Seit 2024 ist er als Referent in der Fachstelle für Bildung | Entwicklung | Raum | Integration | Demokratie der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung tätig.

**Markus Lindner** leitet das Handlungsfeld „Kommune“ bei der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung sowie die dort angesiedelte Fachstelle FaBERID (Fachstelle für Bildung | Entwicklung | Raum | Integration | Demokratie). Zuvor war er an der wissenschaftlichen Begleitung von „Lernen vor Ort“ (2009–2014) beteiligt und hat die Transferagentur für Großstädte geleitet. In all diesen Tätigkeiten geht es im Kern um Fragen der kommunalen Bildungssteuerung sowie der Zukunftsfähigkeit der Kommunalverwaltung.

**Kontakt:**

Dr. Daniel März

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS)

Hamburg

E-Mail: *daniel.maerz@dkjs.de*

Markus Lindner

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS)

Hamburg

E-Mail: *markus.lindner@dkjs.de*

