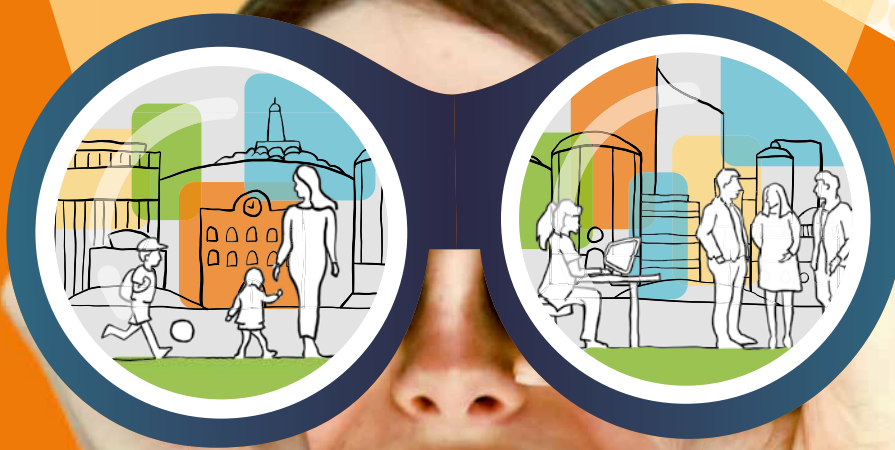


# HAUPTSACHE BILDUNG!



Kommunale Bildungslandschaften  
in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen

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



GEFÖRDERT VOM  
Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement  
Agentur TransMit



Deutsches  
Jugendinstitut



## Inhalt

- 3 Vorwort
- 4 Neun Jahre TransMit – unsere Arbeit in Zahlen
- 6 Schritt für Schritt zur Bildungslandschaft
- 11 Beratung auf Augenhöhe
- 16 Von Verantwortlichkeiten zur gemeinsamen Verantwortung
- 20 Interview | TransMit wird REAB!

## Liebe Leserinnen, liebe Leser,

vor Ihnen liegt das elfte und letzte TransMit Magazin als Sonderausgabe. In »Hauptsache Bildung!« lassen wir die letzten neun Jahre unserer Arbeit Revue passieren, freuen uns über das Erreichte und blicken in die Zukunft. Ein besonderes Heft, veröffentlicht zu einem besonderen Zeitpunkt. Ab Februar 2024 wird die Transferagentur Mitteldeutschland zur REAB Mitteldeutschland – eine von bundesweit acht Regionalen Entwicklungsagenturen für kommunales Bildungsmanagement. Wir bleiben also beim Thema!

Seit dem Start der Transferagentur im Mai 2014 hat ein Großteil der mitteldeutschen Städte und Landkreise ihre Bildungslandschaft im Sinne des Lebenslangen Lernens weiterentwickelt: Steuerungskreise wurden eingerichtet, Netzwerke aufgebaut, Strategien und Leitbilder partizipativ verabschiedet. Viele der Kommunen arbeiten heute datenbasiert mit stabilen Steuerungsstrukturen und einem Bildungsmanagement, das an den Gegebenheiten und Bedarfslagen vor Ort ausgerichtet ist.

Seit nunmehr neun Jahren begleitet unsere Agentur insgesamt 32 der mitteldeutschen Kommunen auf ihrem Weg zu einer kooperativen und zeitgemäßen Bildungslandschaft. Bis heute beraten wir die Akteure vor Ort und veranstalten für sie regelmäßige Fortbildungen und Vernetzungstreffen. Auf unseren Konferenzen und Fachtagen bringen wir Kommunen und Landesebene zusammen und fördern den Austausch zwischen Politik, Praxis und Wissenschaft. Diesen Kurs werden wir auch als REAB beibehalten, unser Angebot aber gleichzeitig noch gezielter auf die Veränderungsprozesse und die damit verbundenen thematischen Bedarfe vor Ort ausrichten, um diese aktiv mitzugestalten.

Wie die TransMit, wird auch die REAB am Deutschen Jugendinstitut angesiedelt sein. Kommunen, die mit uns zusammenarbeiten, werden also weiterhin von der wissenschaftlichen Expertise des DJI profitieren. Denn die langjährige Forschung am Institut nimmt ein breites Spektrum der Bildungsbiografie in den Blick, das über Kita, Schule, Aus- und Weiterbildung hinausgehende Aspekte von Bildung analysiert. Durch die Zusammenarbeit ergeben sich wertvolle Schnittstellen zu anderen Bildungsprojekten, die sich mit aktuellen kommunalen Fragestellungen wie Bildung für nachhaltige Entwicklung (BNE), Inklusion am Übergang in die Berufsausbildung, non-formale und informelle Bildungsprozesse oder den Auswirkungen des Strukturwandels auf die Bildung in Mitteldeutschland beschäftigen.

Die Herausforderungen, vor denen die Kommunen stehen, sind zahlreich und vielschichtig: Digitalisierung, Fachkräftesicherung, Integration oder der Rechtsanspruch auf Ganztagsbildung. Aus diesen und weiteren Themen ergeben sich Fragen, auf die wir zusammen mit Ihnen kluge Antworten finden möchten. Unser Angebot richtet sich an alle mitteldeutschen Kommunen, die mit uns gemeinsam eine attraktive und für alle zugängliche Bildungslandschaft gestalten wollen – für die Menschen vor Ort und den Standort Mitteldeutschland.

Viel Spaß beim Lesen und Inspiration für die eigene Arbeit wünscht Ihnen

Prof. Dr. Birgit Reißig

- Prof. Dr. Birgit Reißig, Leiterin der DJI-Außenstelle in Halle, begrüßt die Teilnehmenden zur Mitteldeutschen Bildungskonferenz 2022 in Köthen.

# Neun Jahre TransMit – unsere Arbeit in Zahlen

# 32

## Transferkommunen

»Am Anfang standen die Kommunen, mit denen wir zusammenarbeiten, vor ähnlichen Aufgaben. Das lag an Begleitprogrammen wie ›Bildung integriert‹ aber auch an der Aufbauarbeit, die viele zu leisten hatten. Mittlerweile sind die Themen spezifischer und die Herausforderungen komplexer. Es gibt unterschiedliche Wissensstände und Erfahrungen. Wir beraten deshalb heute individueller und sind noch näher dran am Prozess.«

► Jenny Richter  
Projektleitung



► Ulrike Richter  
Veranstaltungsmanagement



# 99

## Veranstaltungen

»Unsere Veranstaltungen sind dann gut, wenn die Leute etwas mitnehmen, was ihre Arbeit verbessert. Das gilt für kleinere Formate wie für Konferenzen vor großem Publikum. Es braucht eine gute Balance zwischen Wissensvermittlung, Impulsen aus der Praxis sowie Vernetzungs- und Austauschformaten für Menschen, die vor ähnlichen Aufgaben stehen – je vielfältiger ihre Blickwinkel, desto besser.«

► Michael Brock  
Kommunalberatung  
Sachsen

# 616

## Vor-Ort-Termine

»Die regelmäßigen Arbeitstreffen vor Ort schaffen Nähe und Vertrauen. Ich bekomme einen Eindruck von meinem Gegenüber, von den Gegebenheiten vor Ort, den Herausforderungen und Themen, die die Kommune beschäftigen. So weiß ich, an welcher Stelle wir im Beratungsprozess stehen – wo es läuft, wo es hakt, wo wir anpassen müssen.«



# 30

## Newsletter

»Unser Newsletter informiert etwas mehr als 1200 Interessierte aus ganz Deutschland zu aktuellen Entwicklungen in der mitteldeutschen Bildungslandschaft. Gern werden Artikel geklickt, die die brennenden Themen der Kommunen wie Ganztag ansprechen. Sobald der Newsletter verschickt ist, wird es spannend: Lagen wir richtig mit unserer Auswahl? Groß ist die Freude, wenn es wieder mal gepasst hat!«

► **Katharina Sydow**  
Marketing und  
Öffentlichkeitsarbeit



► **Denis Thürer**  
Marketing und  
Öffentlichkeitsarbeit

# 36

## Video- und Audioproduktionen

»Es ist spannend, die Bildungslandschaft mit Kamera und Mikrofon zu erkunden – kleine und große Projekte zu entdecken, den Geschichten und Themen dahinter eine Bühne zu geben. So lassen sich die Ideen hinter dem DKBM auf eine leichte und zeitgemäße Art zugänglich machen. Für mich die ideale Ergänzung zu unseren Texten!«

# 31

## Publikationen

»Die Entwicklungen im Bildungsbereich sind rasant und herausfordernd. Uns ist es wichtig, die aktuellen Themen der Kommunen in einem passenden Format aufzubereiten. Das kann das Interview im TransMit Magazin sein, die Checkliste in der Handreichung oder der wissenschaftliche Artikel. Mich reizt es, Themen inhaltlich neu zu verknüpfen und in andere Kontexte zu setzen – so entsteht neues Wissen.«



► **Franciska Mahl**  
Wissenstransfer

# Schritt für Schritt zur Bildungslandschaft

Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM) heißt, Bildungsakteure und ihre Angebote als aufeinander abgestimmte Landschaft zu denken und zentral zu koordinieren. Das Bildungsverständnis geht dabei weit über den formalen Bereich hinaus. Es umfasst non-formale wie informelle Lernwelten gleichermaßen. Doch wo anfangen, wenn am Ende das große Ganze stehen soll? Wir wollten wissen, mit welchen Themen und Handlungsfeldern unsere Transferkommunen ins DKBM eingestiegen sind und wie sie die damit zusammenhängenden Aufgaben gelöst haben. Ein Blick in die Gesprächsnotizen aus neun Jahren Beratungspraxis.



## Themen und Handlungsfelder

Alles muss klein beginnen und wird dann groß. Auch unsere Transferkommunen haben sich der Idee der kommunalen Bildungslandschaft schrittweise genähert. Ihre Steuerungsbemühungen konzentrierten sich zunächst auf ausgewählte Bildungsbereiche und Handlungsfelder. Über die Jahre erweiterten sie ihren Gestaltungsspielraum.

Ein Schwerpunkt, der vom Großteil der Kommunen bearbeitet wurde, ist die Bildung in der frühen Kindheit. Ein wichtiges Ziel in diesem Handlungsfeld war es, die Datenlage auf Kreisebene zu verbessern. So wurden z. B. in mehreren Transferkommunen Kita-Belastungsanalysen durchgeführt, um Unterstützungsbedarfe für einzelne Einrichtungen zu identifizieren. Gegenstand solcher Erhebungen waren zudem die Bildungszugänge und die Bildungsbeteiligung von geflüchteten Kindern und Kindern mit nicht-deutscher Muttersprache.

Ein weiteres zentrales Handlungsfeld konzentrierte sich auf die Bildungsübergänge von der Kita über die Schule bis in den Beruf. Ein Großteil der Kommunen setzte dabei auf den Übergang ins Berufsleben. Eine Schwerpunktsetzung, die sich u. a. durch den Fachkräftemangel erklärt, der auch die mitteldeutschen Kommunen vor wachsende Herausforderungen stellt. Gerade strukturschwache Regionen versuchen, am Übergang in die berufliche Bildung der Abwanderung junger Menschen entgegenzusteuern.

Ein großer Teil der Kommunen konzentrierte sich darauf, die Bildungschancen für Jugendliche mit und ohne Migrationshintergrund zu erhöhen, um möglichst viele zu einem Schulabschluss und letztlich in Ausbildung und Arbeit zu führen. Zentrale Themen in diesem Zusammenhang waren die Schulentwicklung sowie die Verknüpfung von Schule und Jugendhilfe. Ein wesentlicher Erfolg des kommunalen Bildungsmanagements bestand darin, die Vielzahl am Übergang beteiligter Personen und Institutionen zusammenzubringen, sich auf ein gemeinsames Vorgehen zu einigen und geeignete Maßnahmen aus dem DKBM-Werkzeugkasten auszuwählen. Viele Kommunen verschafften sich z. B. mithilfe des Monitorings einen Überblick über zentrale Ursachen von Schulvermeidung und Schulabbrüchen.

Der Blick zurück macht deutlich, dass sich die von uns begleiteten Kommunen vorrangig der formalen Bildung angenommen haben. Das Erwachsenenalter und die nachberufliche Lebensphase wurden von den meisten Städten und Landkreisen zumindest vorerst ausgeklammert. Doch es gab auch Ausnahmen. Etwa im Landkreis Zwickau, der alle non-formalen und informellen Bildungsangebote für ältere Menschen in einer Publikation bündelte. Oder die Stadt Jena mit ihrem Bildungsbericht zu non-formaler Bildung im Jugendalter. Zudem nutzen viele Kommunen andere Förderprogramme, um sich parallel zur Transferinitiative und ihren Begleitstrukturen weiteren Handlungs-



- **Fachkräftesicherung:** Im Strukturwandel wird Lebenslanges Lernen zur Schlüsselkompetenz und die erfolgreiche Gestaltung von Bildungsübergängen zum Standortfaktor.



- Bildung ist mehr als Schule, Ausbildung und Studium. Gelernt wird permanent – überall und in jedem Alter. Besonders die Nacherwerbsphase bietet Raum, sich in non-formalen Lernwelten neu zu entdecken.



feldern zu widmen. Das Landesprogramm »Solidarisches Zusammenleben der Generationen« in Thüringen mit dem Fokus auf außerschulische und informelle Bildungsangebote ist ein Beispiel unter vielen.

## Strategische Basis schaffen

Mit dem DKBM steht den Transferkommunen bis heute ein Werkzeug zur Verfügung, mit dem sie in den ausgewählten Handlungsfeldern gestalten können. Es geht um eine ressortübergreifende Zusammenarbeit auf Basis gemeinsamer Ziele und Strategien, abgeleitet aus den Erkenntnissen des Bildungsmonitorings, koordiniert von einer Kommune, die das große Ganze im Blick behält. Was sich in der Programmatik logisch und richtig anhört, stellte das Personal in unseren Transferkommunen nicht selten vor Herausforderungen. Als eine zentrale Hürde auf dem Weg zu mehr Kooperation und Vernetzung hat sich das Denken und Handeln in Zuständigkeiten gezeigt. Ein Großteil der Kommunen konnte diese Strukturen aufbrechen, indem sie ein von allen geteiltes Bildungsverständnis erarbeiteten, auf dem die Zusammenarbeit basierte: Was wollen wir in unserer Kommune bildungspolitisch erreichen (Ziele)? Auf welchem Weg und mit welchen Maßnahmen können wir das schaffen (Strategie)?

Richtungsweisende Fragen dieser Art können nur gemeinsam mit allen relevanten Bildungsakteuren diskutiert und beantwortet werden. Hilfreich für einen solchen Strategieprozess ist eine übergreifende Arbeitsgruppe. Einige Transferkommunen gründeten zentrale Steuerungsgremien, in denen neben dem Programmpersonal auch die kommunale Verwaltungsspitze eingebunden war. In diesen Gremien wurden strategische Ziele und Maßnahmen ausgehandelt. Andere nutzten die Ausschüsse der kommunalen Gebietskör-

perschaften, um in gemeinsamen Beratungen verbindliche Maßnahmen zu beschließen. Manche Städte und Landkreise entwickelten bildungspolitische Leitlinien bzw. Leitbilder.

Wie ein partizipativer Leitbildprozess praktisch aussehen kann, zeigt der Landkreis Harz. Dort erarbeitete das Programmpersonal in enger Abstimmung mit der Verwaltungsspitze einen Entwurf, der in einem regionalen Arbeitskreis diskutiert wurde. Anwesend waren u. a. der Landrat, Vertreterinnen und Vertreter des Bildungsministeriums, des Landesschulamts, der Kitas, der Grund- und weiterführenden Schulen, des Kreiselterrats, des Jugendamts und der Volkshochschule. Der überarbeitete Entwurf wurde dann im Rahmen einer Bildungskonferenz mit weiteren Personen aus der regionalen Bildungslandschaft verhandelt. Nach diesem breiten Diskussionsprozess kam es zur Beschlussvorlage, die dann vom Kreistag verabschiedet wurde.

## Bildungsmonitoring

Der Aufbau des Bildungsmonitorings war in vielen Kommunen herausfordernd. Nicht selten erschwerten unterschiedliche Sichtweisen und mangelnde Unterstützung, gepaart mit unzureichender Datenverfügbarkeit, die Arbeit des Personals. Hinzu kamen Softwareausstattungen, die nicht immer auf eine bereichsübergreifende Datennutzung ausgelegt waren.

Vor diesem Hintergrund ist es bemerkenswert, wie sich das Bildungsmonitoring in unseren Transferkommunen erfolgreich an den regionalen Kontext angepasst hat. Akzeptanz und Unterstützung wurden beispielsweise durch themenzentrierte Analysen gestärkt, die sich stark am Bedarf der Verwaltung orientierten. So konnte z. B. das Bildungsmonitoring im Landkreis Sömmerda gemeinsam mit dem



Jugendamt eine Kita-Belastungsanalyse durchführen und aufzeigen, dass sich der notwendige Unterstützungsbedarf zwischen den Einrichtungen teils erheblich unterscheidet.

Der Mehrwehrt des datenbasierten Arbeitens zeigte sich auch im Handlungsfeld Übergänge. In einigen Kommunen wurde zur Verbesserung des Übergangs zwischen Kita und Grundschule eine eigenständige Befragung von Fachpersonal und Eltern realisiert. Ein Beispiel ist besonders interessant: Im Landkreis Börde wurde eine Befragung zum Übergangsmanagement Kita – Grundschule durchgeführt. Nachdem die Ergebnisse präsentiert wurden, entschieden sich die beteiligten Akteure, eine Arbeitsgruppe zum Thema zu gründen. Diese AG entwickelte einen umfangreichen Handlungsleitfaden, um den Wechsel zur Grundschule so gut wie möglich zu gestalten. Dafür wurde ein genauer Zeitplan zur Übergangsgestaltung aufgestellt und festgelegt, wer aus Kita, Grundschule und Hort die einzelnen Maßnahmen umsetzt.

## Koordinierte Zusammenarbeit

Das Beispiel zeigt, wie in den Kommunen verschiedene Elemente des kommunalen Bildungsmanagements ineinandergreifen. In diesem Fall wurde die Kooperation zwischen internen und externen Akteuren erst durch den Bericht des Bildungsmonitorings angestoßen. Ähnlich verhält es sich im Landkreis Altenburger Land. Hier haben die Ergebnisse einer Erhebung maßgeblich dazu beigetragen, einen »eingeschlafenen« Arbeitskreis Schule-Wirtschaft zu reaktivieren.

Ob durch das Monitoring sichtbar gemacht (Bottom-Up) oder von »oben« in einer Bildungsstrategie festgeschrieben (Top-Down), in den meisten Kommunen sind aus konkreten Problemstellungen Handlungsfelder und mit ihnen Kooperationsbeziehungen erwachsen. Entstanden sind verbindliche Formen der Zusammenarbeit, in denen Menschen aus unterschiedlichen Bereichen an Bildungsthemen arbeiten – im Großen wie im Kleinen. In vielen Kommunen gründeten sich z. B. breit besetzte Regionale Arbeitskreise für Bildung (RAKS) aber auch kleinere AGs zu spezifischen Themen, wie Schulabstinentz, Berufsorientierung oder Fachkräfteentwicklung.

Eine spezielle Form der Zusammenarbeit ist die Idee des Bildungsbüros als operative Geschäftsstelle des DKBM innerhalb der Verwaltung. Hier werden z. B. Daten erhoben und ausgewertet, Netzwerke koordiniert, zur Gremiensitzung geladen oder die nächste Bildungskonferenz organisiert. Die anfallenden Aufgaben sind so vielfältig wie die Ausgestaltung dieser Organisationseinheiten. In unseren Transferkommunen reichen sie von Zwei-Personen-Teams aus Bildungsmanagement und -monitoring bis hin zu Großraumbüros, in denen das Projektpersonal sämtlicher Bildungsprojekte unter einem Dach zusammenarbeitet.

Das operative Geschäft kann auf unterschiedliche Art mit der strategischen Ebene verknüpft sein. Ein Beispiel hierfür findet sich in Jena. Hier greifen unter dem Dach der integrierten Sozialplanung verschiedene Planungsbereiche mit dem Schwerpunkt Bildung ineinander, etwa die Schulnetz-, Kitabedarfs- oder Jugendhilfeplanung. Die Mitarbeitenden



- Früh übt sich, wer die Bildungschancen von Kindern verbessern möchte. Am Übergang Kita – Grundschule ist das Miteinander der beteiligten Akteure ein zentrales Erfolgskriterium.



- ▶ Mit dem Rechtsanspruch ab 2026 wird die Ganztagsbetreuung zum kommunalen Handlungsfeld. Welche Rolle kann das DKBM übernehmen?



- ▶ Die digitale Transformation verändert alle Bereiche des Lebens und Arbeitens. In der schulischen Grundbildung kommt sie noch zu kurz. Ein Handlungsfeld der Zukunft!

im DKBM spielen dabei eine zentrale Rolle. Im Rahmen bereichsübergreifender Steuerungsgremien bilden sie das Scharnier zwischen integrierter Planung und den strategischen Zielen und Schwerpunktsetzungen der Stadt.

## Zukunftsthemen

Der Blick in die nahe Zukunft zeigt, dass die hier beschriebenen Handlungsfelder und Herangehensweisen durch neue drängende Bildungsthemen ergänzt werden. So ergeben sich z. B. aus dem Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung Fragen, die Kommunen mithilfe des DKBM beantworten könnten: Wo braucht es eine koordinierende und steuernde Instanz? Wie steht es um die Qualität des Ganztags? Wer schafft Übersicht in der Angebotslandschaft?

Auch die Möglichkeiten und Risiken der Digitalisierung sind in den Kommunen nur ausschnitthaft erkundet. Der Umbau

zu analog-digital vernetzten Bildungslandschaften erfordert grundlegende strategische Überlegungen und agile Arbeitsweisen, um zügig und bereichsübergreifend ins Tun zu kommen. Denn es gilt, sich nicht zu verzetteln oder im Stillstand zu verharren.

Das Spektrum kommunaler Bildungsthemen wird sich weiter vergrößern. Wo immer die Rede ist von aktuellen Herausforderungen wie Strukturwandel, Integration oder Klimawandel lohnt der Blick auf den Zuschnitt der Bildungslandschaft vor Ort und in den Werkzeugkasten des DKBM. Kommunen werden auch in Zukunft nicht umhinkommen, ihre Handlungsfelder zu priorisieren und dennoch das große Ganze im Sinne des lebenslangen Lernens im Auge zu behalten. Der Anfang ist gemacht! Stück für Stück – vom Kleinen ins Große. ◀

Text: Jakob Eichner (TransMit)



# Beratung auf Augenhöhe

Bis heute begleiten wir 32 mitteldeutsche Kommunen bei der Ausgestaltung ihrer Bildungslandschaft. In unseren Veranstaltungen treffen Neulinge auf alte Hasen, Praxis auf Wissenschaft, Stadt auf Land. Eine über die Jahre gewachsene Community geprägt von Vertrauen, Offenheit und der Bereitschaft, sich mit Rat und Tat zur Seite zu stehen. Vieles haben wir gemeinsam auf die Beine gestellt: Leitbilder, Steuerungsgremien, Bildungsberichte – die Liste ließe sich fortsetzen. Wir wollten wissen, wie die Akteure vor Ort die gemeinsame Arbeit erleben.

- ▶ **Anett Fritzsche** Sozialplanerin
- Michael Gerstner** Bildungsmanager
- Fabian Hippe-Maurer** Bildungsmonitorer

## Stadt Halle

»Das Thema Bildung ist in Halle (Saale) deutlich stärker in den Fokus gerückt. Während ›Bildung integriert‹ entstanden ein Leitbild, das Bildungskonzept mit Zielen und Maßnahmen sowie Monitoring-Instrumente wie unser ›FaktenCheck Bildung‹. Die entstandenen Strukturen und Produkte wurden im Anschluss an die Projektförderung verstetigt. TransMit war und ist uns dabei mit Fortbildungen, Recherchen, Beratungs- und Vernetzungsangeboten eine wichtige und zuverlässige Begleitung und Unterstützung.«



▶ **Cornelia Rohrbeck**  
Abteilungsleiterin  
Bildung und Planung

## Landkreis Wittenberg

»TransMit hat uns seit der Unterzeichnung der Zielvereinbarung engmaschig begleitet. Das gab uns die Gelegenheit, Koordinationsstrukturen für den Bildungsbereich zu erproben, eine Steuerungsgruppe in der Verwaltung zu integrieren und einen intensiven Verständigungsprozess mit den Akteuren zu führen. Den Bildungsbericht und das vom Kreistag bestätigte Bildungsleitbild zählen wir zu unseren größten Erfolgen. Unser Bildungsmonitoring ist aus der Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung nicht mehr wegzudenken. Es ermöglicht bedarfsgerechte Entscheidungen für unsere Bildungspolitik. Die fachliche Beratung auf Augenhöhe hat uns bei der Umsetzung all dieser Vorhaben weitergeholfen – das schätzen wir sehr.«



▶ **Tobias Habermann**  
Leiter des Amtes  
für Planung, Schule,  
Bildung

## Landkreis Zwickau

»Mithilfe der Bedarfserfassung von TransMit haben wir eruiert, wie wir die integrierte Planung im Landkreis um den Aspekt Bildung erweitern können. Die fachliche Beratung sowie die Veranstaltungen von TransMit lieferten uns dazu wertvolle Impulse. So konnten wir wichtige Grundlagen schaffen, auf deren Basis wir das Thema Bildung nachhaltig weiterdenken und schließlich auch im Landkreis verstetigen können. Die in der Projektlaufzeit entwickelten Bildungsberichte sind ein wichtiger Bestandteil der integrierten Sozialplanung und sollen auch zukünftig fortgeschrieben werden.«

## Stadt Jena

»Für uns in Jena war das Thema Bildungsmanagement nicht neu. Seit 1990 konzentriert sich die Stadt auf eine hochwertige Schul-landschaft mit dafür notwendigen Kooperationsstrukturen. 2010 veröffentlichten wir unser erstes Bildungsleitbild, das bis heute fortgeschrieben wird. Auf diese und andere Erfahrungen konnten wir im Zuge der Transferinitiative aufbauen. 2017 veranstalteten wir unsere erste Bildungskonferenz. Ein Jahr später folgte der erste Jenaer Bildungsbericht. Durch TransMit-Veranstaltungen hatten wir immer einen guten Draht zu anderen mitteldeutschen Kommunen, die sich mit ähnlichen Aufgaben beschäftigten. Das war sehr hilfreich.«



► **Stefanie Teichmann**  
Bildungsmanagerin

## Landkreis Mittelsachsen

»Als ich im Jahr 2019 als Bildungsmanagerin im Landkreis Mittelsachsen anfang, habe ich mich gefreut, das Thema Bildung nicht nur auf die Institution Schule zu reduzieren, sondern über alle Lebensphasen betrachten zu können. Die Beratung von TransMit hat mir dafür wichtige und lösungsorientierte Impulse gegeben. Außerdem habe ich von den Fortbildungen und dem Austausch mit anderen Kommunen profitiert. Im Bildungsmonitoring, das meine Kollegin Betty Fischer betreut, sind mittlerweile eine breite Datenbasis und mehrere Bildungsreporte entstanden. Zwischen dem Referat Bildung, der integrierten Sozialplanung und anderen Bereichen der Kreisverwaltung hat sich eine enge Zusammenarbeit etabliert.«

► **Stephanie Herfter**  
Sachbearbeiterin  
Bildungsplanung/  
Schulpflicht



► **Dr. Katharina Kratky**  
Bildungsmanagerin  
und -monitorerin



## Landkreis Sömmerda

»2019 startete ich im Landkreis Sömmerda im Programm »Bildung integriert«. Gemeinsam mit den Kolleginnen aus der integrierten Sozialplanung und mit Unterstützung von TransMit bauten wir ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement auf. Gerade zu Beginn des Projekts waren die Fortbildungen und Workshops von TransMit sehr hilfreich. In den drei Jahren Förderlaufzeit konnten wir das Thema Bildung in vielen Netzwerken und Gremien platzieren, eine breite Datenbasis aufbauen und zahlreiche Befragungen durchführen. Den Abschluss fand das Projekt in der Formulierung eines Bildungsleitbildes, welches von einem breiten Beteiligungsprozess getragen wurde und 2024 in einer Bildungsstrategie münden soll.«

# »Man braucht die Beratung und die Reflexion, sonst wird es schwer.«

TransMit-Kommunalberater  
Norbert Blauig-Schaaf im Gespräch  
mit Juliana Alferi, Kita-Fachberaterin,  
Bildungsstadt und Jugend,  
Stadt Braunsbedra



## Start

**Blauig-Schaaf:** Wir hatten schon im Rahmen der Zielvereinbarung Ende 2015 überlegt, wie wir als TransMit den Saalekreis unterstützen können. Im Zentrum stand die Idee, die kreisangehörige Gemeinde Braunsbedra auf ihrem Weg zur Bildungsstadt zu begleiten.

**Alferi:** Unser erstes gemeinsames Beratungsgespräch hatten wir dann bei Ihnen in Leipzig. Ich hatte gerade meine Stelle als Bildungsmanagerin und -monitorerin im Rahmen von »Bildung integriert« angetreten. Wir haben zusammen überlegt, welche Schritte nötig sind – eine richtige Arbeitsstruktur gab es ja für mich noch nicht.

**Blauig-Schaaf:** Sie mussten ja in kurzer Zeit in zwei Verwaltungen ankommen – Landkreis und Gemeinde. Ich finde es heute noch sehr beeindruckend, wie schnell Sie von Ihrer strategisch-strukturellen Ebene aus zu praktischen Ergebnissen gekommen sind.

**Alferi:** Das ist wichtig! Wenn man in einer AG arbeitet, muss für die Beteiligten auch etwas herauskommen. Die regelmäßigen Jahresgespräche mit Ihnen haben geholfen, diese Ziele nicht aus den Augen zu verlieren.

## Erfolge

**Alferi:** Dass das Projekt »Bildungsstadt Braunsbedra« überhaupt entstehen konnte, ist ein riesiger Erfolg. Ich denke hier an den Stadtratsbeschluss zur Bildungsstadt, unser Bildungsleitbild oder die AG Kita – Grundschule, die bereits Anfang 2017 gegründet wurde. Damit haben wir die Voraussetzungen für eine kontinuierliche Arbeitsweise geschaffen.

**Blauig-Schaaf:** Für mich war z. B. der Bildungsreport, den Sie auf Gemeindeebene erarbeitet haben, eine Besonderheit und für uns zugleich Anlass, die gesammelten Erfahrungen an andere Kommunen heranzutragen. Ich erinnere mich an Ihre praxisnahen Vorträge in unseren Veranstaltungen. So haben andere Kommunen gesehen, was eine Gemeinde im Bildungsbereich leisten kann.

## Zusammenarbeit

**Alferi:** Für uns war es hilfreich, dass eine externe Agentur diesen Entwicklungsprozess begleitet. Aus sich heraus kann sich das System kaum ändern. Man braucht die Beratung und die Reflexion, sonst wird es schwer. Sie haben den Überblick über verschiedene Kommunen und deren Ergebnisse. Sie können uns vorschlagen, was funktionieren kann und was nicht.

**Blauig-Schaaf:** Ich schätze unseren kurzen Draht. Einfach mal zum Telefon greifen zu können, ist wichtig für die gemeinsame Zusammenarbeit. So wissen wir, wo Sie gerade dran sind und können überlegen, wie wir Sie durch die Beratung unterstützen können. Für uns heißt das natürlich: Spontan bleiben und sich immer wieder auf neue Situationen und Themen einstellen!

## Pläne

**Alferi:** Nachdem wir den Übergang Kita – Grundschule intensiv bearbeitet haben und die Strukturen verstetigen konnten, steht jetzt der Übergang in die weiterführende Schule an. Wir wollen die Steuerungsgruppe um dieses Thema erweitern und enger mit den Schulen zusammenarbeiten. Im Zuge dessen werden wir ein Konzept für den Übergang erarbeiten. Hier freuen wir uns natürlich über Ihre Unterstützung.

**Blauig-Schaaf:** Sehr gern. Es gibt viele gute Erfahrungen aus anderen Kommunen am Übergang von der Grundschule in die weiterführende Schule. Ich sehe Sie auch hier in einer begleitenden und koordinierenden Funktion. Lassen Sie uns darüber sprechen! ◀

## »Wir hatten sofort einen guten Draht.«

TransMit-Kommunalberater Alexander Lorenz im Gespräch mit Ingo Wachtmeister, Dezernent und hauptamtlicher Beigeordneter für Bürgerservice, Bildung, Jugend, Stadtentwicklung und Kultur der Stadt Eisenach



### Start

**Lorenz:** Bei unserer Auftaktveranstaltung im Dezember 2014 kam Herr Dr. Reinhold Brunner, der Leiter des Bildungsamts Eisenach, auf uns zu und wollte mit uns zusammenarbeiten. Die Stadt sollte Bildungsleuchtturm der Region werden. Ich bin dann oft nach Eisenach gefahren und habe zum Antrag »Bildung integriert« beraten. Sie haben dann die Schirmherrschaft für das Vorhaben übernommen. So kamen wir in Kontakt. Wir hatten sofort einen Draht!

**Wachtmeister:** Unsere erste Begegnung war aber schon früher: auf einer Tagung zum »Thüringer Bildungsmodell – Neue Lernkultur in Kommunen« (nelecom). Dort haben Sie einen Vortrag über die Arbeit der TransMit gehalten. Ich war damals noch am ThILLM, dem Thüringer Institut für Lehrerfortbildung, Lehrplanentwicklung und Medien.

### Erfolge

**Wachtmeister:** 2016 haben wir die Stabsstelle Soziale Stadt gegründet, die verschiedene sozial- und bildungspolitische Projekte zusammenführt. Dort versuchen wir das große Ganze im Blick zu behalten, um die Probleme in der Stadt aus mehreren Blickwinkeln anzugehen. In unserem ersten

Bildungsbericht zum Übergang Kita – Schule sind erstmals Daten aus Bildungsmonitoring, Sozial- und Jugendhilfeplanung eingeflossen.

**Lorenz:** Sie, die damalige Stabsstellenleiterin Astrid Weimer und ihre Kolleginnen haben viel in der Verwaltung bewirkt. Ein großer Schritt war die Gründung der Lenkungsgruppe Bildung, die den Gesamtprozess kontinuierlich begleitet hat. Außerdem hat die Stadt einen beachtlichen Prozess zur Entwicklung des Bildungsleitbildes durchlaufen. Es wurde auf zwei Bildungskonferenzen partizipativ erarbeitet – sämtliche Bereiche der Bildungslandschaft waren involviert.

### Zusammenarbeit

**Wachtmeister:** Mir war klar, dass wir für solche Prozesse eine externe Beratung brauchen. Sie waren uns durchgängig ein verlässlicher Partner. Ich denke hier an die regelmäßige Moderation unserer Lenkungsgruppe oder an die Bildungskonferenzen, bei denen sie uns tatkräftig unterstützt haben. Wenn wir irgendwo nicht weiterkommen, konnten wir Sie fragen und haben immer eine fundierte Antwort bekommen.

**Lorenz:** Das freut mich! Während der Projektklaufzeit war ich um die dreißig-

mal in Eisenach. Ich habe mich hier schon etwas zuhause gefühlt. Besonders habe ich Ihren Mut bewundert, auch unangenehme politische Fragen offen und ehrlich anzugehen, etwa das Thema Schulabbruch, das unsere Zusammenarbeit in den letzten Jahren prägte. Ich fand toll, wie Sie sich wissenschaftlich mit dem Thema auseinandergesetzt und gleichzeitig konkrete Maßnahmen an den Schulen vorgebracht haben. Ich denke hier an die »Lerncoaches«, die Schülerinnen und Schüler mit Schwierigkeiten beim Lernen unterstützen.

### Pläne

**Wachtmeister:** Mit der Rückkreisung der Stadt Eisenach in den Wartburgkreis 2021 hat sich viel verändert. Zahlreiche unserer Aufgaben im Bildungsbereich liegen jetzt beim Wartburgkreis. Somit wurden viele etablierte Kommunikationswege verändert. Wir können unsere Lenkungsgruppe Bildung bei Bedarf jederzeit reaktivieren. Es wäre toll, wenn Sie uns dabei unterstützen könnten. Die Themen Ganztage und Digitalisierung stehen für uns aktuell ganz oben.

**Lorenz:** Das würde mich freuen! Zu beiden Themen entwickeln wir gerade neue Beratungs- und Veranstaltungsformate. Das passt also gut. ◀

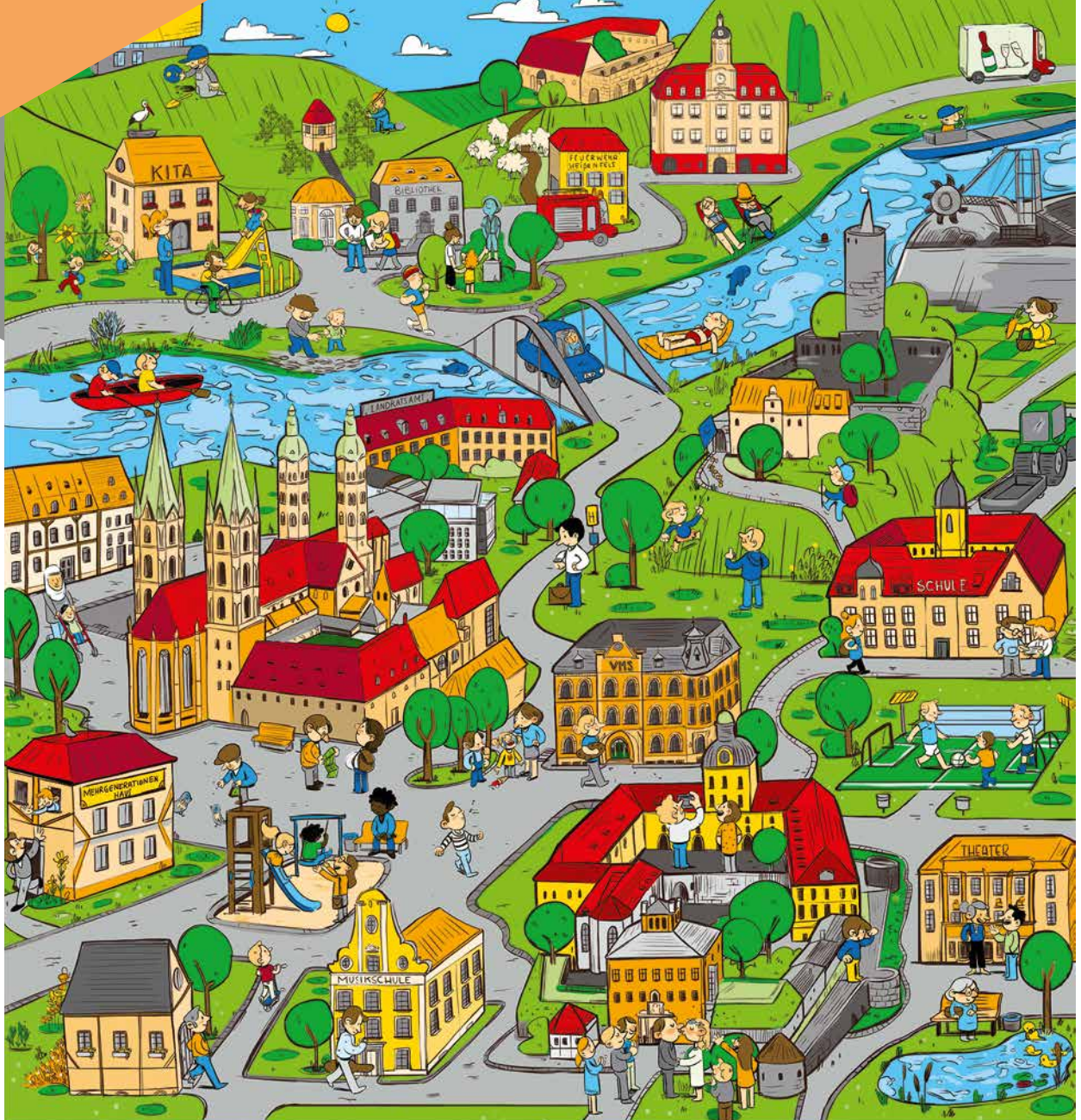


Illustration: Manuela Buske

## Von Verantwortlichkeiten zur gemeinsamen Verantwortung

Der Burgendlandkreis war 2014 die erste mitteldeutsche Kommune, die mit uns eine Zielvereinbarung unterschrieben hat. Heute ist der Landkreis bundesweit einer der Vorreiter in der kommunalen Bildungsarbeit. Das ist der Verdienst von Personen, die die Idee des kommunalen Bildungsmanagements auf unterschiedlichen Verwaltungsebenen mittragen und vorantreiben. Zwei von ihnen haben wir beim Jahresgespräch in Naumburg getroffen.



Die Sonne scheint schon kräftig an diesem Dienstagmorgen im Juli 2023, als Norbert Blauig-Schaaf mit seinem Auto nach Naumburg aufbricht. Der TransMit-Kommunalberater ist mit Sozialdezernent Robert Aßmann und der Leiterin des Bildungsbüros Damaris Berger zum mittlerweile siebten Jahresgespräch verabredet. Im Burgenlandkreis startete vor kurzem das neue Förderprogramm »Bildungskommunen« – ein idealer Zeitpunkt, um innezuhalten, zurückzublicken und neue Pläne zu schmieden, findet der gebürtige Sachsen-Anhalter.

Links zieht die Mondlandschaft des Tagebaus Profen mit dem gewaltigen Schaufelradbagger vorbei. Sie liegt zu zwei Dritteln im Burgenlandkreis. Seit 1944 wird hier Kohle abgebaut, doch spätestens 2035 soll damit Schluss sein. Der Kohlebergbau hat über mehrere Generationen das Leben und die Arbeit der Menschen in der Region geprägt. Doch was kommt danach? Es braucht kluge Ansätze, um dem Strukturwandel in der Region zu begegnen. Die Investition in Bildung ist einer davon.

### Anruf mit Folgen

Die Landschaft wird hügeliger. Es geht bergab – die Kreisstadt erstreckt sich im Tal. Für Blauig-Schaaf ist der Naumburger Dom, seit 2018 UNESCO-Welterbestätte, ein vertrauter Anblick. »Wir hatten in Leipzig noch nicht mal richtig unsere Büros eingeräumt, da klingelte das Telefon und Götz Ulrich, damals 2014 frisch gewählter Landrat im Burgenlandkreis, wollte wissen, wie wir zusammenarbeiten können«, erinnert sich Blauig-Schaaf an den Start der Transferinitiative. »Kurz darauf saßen wir in Naumburg und unterzeichneten gemeinsam die erste Zielvereinbarung.«

Bis heute ist das Thema Bildung für Ulrich Herzensangelegenheit und politisches Kernthema: »Verbesserung der Bildungsmöglichkeiten für Jung und Alt«, so steht es ganz oben auf der Website des 53-Jährigen, Juristen und dreifachen Familienvaters. Der Landrat wird nicht müde, dafür zu werben, dass Kommunen mehr Verantwortung für ihre Bildungslandschaft übernehmen: »Weil die anderen sonst an ihnen vorbeiziehen, keiner mehr bei ihnen leben will und sich bilden lassen will« – so seine deutlichen Worte auf der Bundeskonferenz Bildungsmanagement 2015 in Berlin. Es sei nicht die Frage ob, sondern wie die Kommunen diese Aufgaben wahrnehmen. Niemand könne sich herausreden, Kommunen hätten im Themenfeld Bildung zahlreiche Optionen und Steuerungsmöglichkeiten, erklärte er drei Jahre später auf einer Bildungskonferenz im Landkreis Harz.

Damals wie heute setzt der Landrat auf einen kooperativen Ansatz: Die vielfältigen Tätigkeiten im Bildungsbereich sollen besser aufeinander abgestimmt und auf kommunaler Ebene koordiniert werden. Thematisch geht es u. a. um



- Nah dran! Landrat Götz Ulrich auf der Ausstellung »Postcards from Ukraine« in Zeitz. Das Projekt thematisiert die Zerstörung historischer Bauwerke durch den russischen Angriffskrieg.

frühkindliche Bildung, Fachkräftesicherung, Bildung für Zugewanderte und Digitalisierung.

Im Jahr 2015 startet der Burgenlandkreis als erste mitteldeutsche Kommune das BMBF-Förderprogramm »Bildung integriert«. Ulrich veranlasst zunächst die Umstrukturierung des Sozialdezernats. Von nun an ist dort das Amt für Bildung, Kultur und Sport angesiedelt, das sich parallel zu den klassischen Verwaltungsvorgängen seitdem stärker auf die inhaltlich-konzeptionelle Arbeit im Bildungsbereich konzentriert. Blauig-Schaaf begleitet diesen Prozess der Neuordnung mit Beratungsgesprächen und Fortbildungen. Schnell war die Idee einer zentralen Koordinierungsstelle geboren. »Im Dachgeschoss des Amtes für Bildung haben sie dann das Bildungsbüro eingerichtet und nach und nach erweitert. Die verschiedenen bildungsbezogenen Förderprojekte an einem Ort zu bündeln, hat im Burgenlandkreis von Anfang an Sinn gemacht«, erinnert sich der Kommunalberater.

Das Auto biegt in die Straße vor dem Landratsamt ein. Hier stockt der Verkehr. Blauig-Schaaf parkt etwas abseits und läuft das letzte Stück. Das Dezernat für Bildung und Soziales ist in einem modernen Neubau mit großen Fenstern und langen Gängen untergebracht. In der zweiten Etage gleich links hinter dem Fahrstuhl befindet sich seit September 2022 das Büro von Sozialdezernent Robert Aßmann. Als Blauig-Schaaf den Raum betritt, sitzt Damaris Berger, Leiterin des Bildungsbüros, bereits am Beratungstisch. In der Mitte steht ein großes Glas mit bunten Bonbons – Nervenahrung.

## Bildung unter einem Dach

Damaris Berger hat 2017 die Leitung des Bildungsbüros von Robert Aßmann übernommen. Davor koordinierte sie im Bildungsbüro die Bildungsangebote für Neuzugewanderte im Burgenlandkreis. Seit sechs Jahren hält die 35-Jährige nun die Fäden der zahlreichen Projekte im Bildungsbüro zusammen. »Mir liegt die Potenzialentfaltung junger Menschen am Herzen«, sagt die zweifache Mutter. Der Landkreis trage eine Mitverantwortung, dafür die passenden Rahmenbedingungen zu schaffen.

»Aktuell arbeiten neun Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in fünf verschiedenen Förderprogrammen im Bildungsbüro«, berichtet Berger, während Blauig-Schaaf seine Unterlagen vor sich ausbreitet. Manche Projekte sind direkt auf bestimmte Zielgruppen zugeschnitten, etwa die drei Jugendberatungsstellen für Naumburg, Zeitz und Weißenfels. Andere haben eher koordinierende Funktion. Aktuell arbeite man z. B. an einem Online-Bildungsportal, das Angebote für Kinder und Jugendliche bündelt und sie digital zugänglich macht. Außerdem wolle man die Bildungsangebote im Kulturbereich inklusiver gestalten und stärker auf ein jüngeres Publikum ausrichten. Dann wäre da noch die politische Bildung, sagt Berger. »Wir wollen ihr den Raum im Schulalltag geben, der ihr zusteht.«

Eine solche Vielzahl an Themen und Projekten benötigt beweglichere Strukturen als in der klassischen Verwaltungslogik vorgesehen. Das Bildungsbüro bietet den Mitarbeitenden Raum für Austausch und Abstimmungen



- Damaris Berger hat als Bildungskordinatorin für Neuzugewanderte wichtige Akzente gesetzt. Seit sieben Jahren leitet die Bildungsmanagerin das operative Geschäft im Bildungsbüro.

auf kurzem Weg. »Agile Arbeitsweisen und flache Hierarchien helfen uns, schneller zu Lösungen zu kommen und diese auszuprobieren.« Da könne es auch schon mal vorkommen, dass der Landrat beim Projektteam durchklingelt, weil er ganz konkrete Fragen oder Ideen hat, sagt Berger, deren Stelle aus Eigenmitteln des Landkreises finanziert wird. »Es braucht eine Person, die die übergreifenden Ziele im Blick behält, die mit überlegt, was der beste Weg dorthin ist, und im Notfall auch mal Rückendeckung gibt.« So versteht Berger ihre Aufgabe als Bildungsmanagerin und Führungskraft.

## Mitdenken auf allen Ebenen

»Und welche Rolle spielt das Bildungsmanagement im Amt des Sozialdezernenten?« Blauig-Schaafs Frage richtet sich an Aßmann. Das Thema begleitet den 41-Jährigen schon seit Beginn seiner beruflichen Laufbahn. Bereits während seines Soziologiestudiums in Leipzig arbeitete er im Landkreis Elbe-Elster als Bildungsmonitorer im Projekt »Lernen vor Ort«. 2015 wurde er der erste Bildungsmanager im Burgenlandkreis. Kurze Zeit später leitete er das Bildungsbüro, danach für fünf Jahre das Amt für Bildung.

Die Arbeit im Dezernat sei anders. Es gehe mehr um politische Entscheidungen und um Schnittstellen zur Landesebene, sagt der Familienvater. Sein großes Anliegen sei die Entwicklung einer integrierten Bildungs- und Sozialplanung: Jugendhilfeplanung, Schulentwicklungsplanung, Bildungsplanung – sie alle sollen zusammengeführt und künftig zentral in der Stabsstelle Sozialplanung im Sozialdezernat verortet werden.

Er sehe sich nun in der richtigen Position, um mit den beteiligten Ämtern eine Vision zu entwickeln, wie dieses Vorhaben gelingen kann. »Bildungsmanagement wird dabei auf allen Ebenen mitgedacht und fügt sich in ein integriertes Vorgehen ein«, so Aßmann. Denn Bildungsmanagement finde nicht nur im Bildungsbüro, sondern z. B. auch im Jugendamt und der dort angesiedelten Kita-Fachberatung statt. Oder in der Migrationsagentur, wo die klassische Ausländerbehörde um ein Integrations-team ergänzt wurde, das Zugewanderte auch zu Bildungsthemen berät, wie Berger ergänzt.

Berger und Aßmann kennen sich seit 2016 und haben einen guten Draht. »Das Schöne ist, dass wir hier über alle Ebenen hinweg an einem Strang ziehen«, sagt Berger, »von den Mitarbeitenden in den Projekten bis zum Landrat.« Es gehe nicht mehr um einzelne Verantwortlichkeiten, sondern um eine gemeinsame Verantwortung für Bildung.

Blauig-Schaaf nickt zustimmend: »Wie baut man eigentlich ein Steuerungsgremium auf?«, sei damals eine der ersten

Fragen an die TransMit gewesen. Der Kommunalberater hat die Gründung des »Regionalen Arbeitskreises Bildung« im Burgenlandkreis begleitet und in den ersten Sitzungen mitgewirkt. Akteure aus Bereichen wie Schule, Kita, Politik und Verwaltung kommen bis heute hier zusammen und diskutieren Bildungsfragen.

Dieses strategische Bündnis sei eine wichtige Basis – ebenso wie das Bildungsmonitoring oder die Entwicklung eines Bildungsleitbildes. Doch um Kooperationsstrukturen zu verfestigen, müsse man konkrete Ergebnisse vorlegen, sagt Aßmann und berichtet u. a. vom Kita-Qualitäts-handbuch des Burgenlandkreises oder der medienpädagogischen Beratungsstelle für Schulen, die 2019 ihre Arbeit aufnahm. Besonders im ländlichen Raum entstehe Akzeptanz häufig erst, wenn der konkrete Mehrwert im Kleinen ersichtlich werde, etwa durch Projekttag an Schulen oder Fortbildungen für Fachkräfte, berichtet Berger.

### Baustelle Bildung

Seit dem Start der Transferinitiative ist viel passiert, was so nicht vorhersehbar war: die verstärkte Zuwanderung im Sommer 2015, die Corona-Pandemie, der große Digitalisierungsschub. All das habe man gut bewältigt, sagt Aßmann. Seit fast zwei Jahren kommen nun zahlreiche Geflüchtete aus der Ukraine nach Deutschland, deren Unterbringung und Integration den Burgenlandkreis an die Belastungsgrenze bringen. Die Integration der ukrainischen Kinder und Jugendlichen an den Schulen gelinge zwar überwiegend gut. Wie überall gebe es jedoch auch hier zu wenig Lehrkräfte.

»Der Lehrkräftemangel ist ein Problem, das alles überschattet«, so Aßmann. An Sekundarschulen sei es besonders gravierend. Der Burgenlandkreis versucht, den akuten Mangel mit einem stärkeren Einbezug von externen Honorarkräften und Ehrenamtlichen abzufangen. Diese bringen Themen in Schulen, die dort oft zu kurz kommen, u. a. Medienbildung, Bildung für nachhaltige Entwicklung oder die Förderung von sozialen Kompetenzen. »Ich bin überzeugt, dass es Menschen gibt, die für ihr Thema brennen und es gut vermitteln können, ohne selbst Lehrkraft zu sein«, sagt Berger. Die Idee sei, dass Schulen aus einer Palette solcher Angebote wählen können. Berger zieht einen Katalog aus ihren Unterlagen und legt ihn schwungvoll auf den Tisch. »Hier haben wir die Angebote zusammengetragen. Die Schulen müssen nur noch einen Termin vereinbaren.«

Mit den gezielten Kooperationen an Schulen will der Burgenlandkreis außerdem zur Fachkräftesicherung und damit zu einem erfolgreichen Strukturwandel beitragen. Das ist auch die Idee hinter dem geplanten Bau des Bildungscampus' Naumburg. Eine Sekundarschule, eine Förder-



- Vom Bildungsmonitorer zum Sozialdezernenten – Robert Aßmanns beruflicher Werdegang ist eng mit dem kommunalen Bildungsmanagement verknüpft.

schule und der Naumburger Teil der berufsbildenden Schulen sollen an einem Standort zusammengeführt werden. Die räumliche Nähe der Schulen soll die Chance auf einen Schulabschluss erhöhen und die Berufsorientierung verbessern.

Das Gespräch mit Aßmann und Berger neigt sich dem Ende zu. Die Bildungslandschaft im Burgenlandkreis hat viele Aspekte und ist einzigartig. Es lässt sich kein einheitliches Rezept ableiten, das sich ohne weiteres auf andere Kommunen übertragen ließe. Doch beim genauen Hinsehen zeigen sich Erfolgsfaktoren: Im Burgenlandkreis hat sich die Verwaltungsstruktur den Bedarfen der Bildungslandschaft angepasst. Bewährte Projektstellen wurden verstetigt und bieten Beständigkeit. Die Arbeit an konkreten Projekten erfolgt im Einklang mit den strategischen Zielsetzungen des Landkreises. Und es gibt eine grundlegende Überzeugung bei den Schlüsselpersonen, dass Kommunen viel Gestaltungsspielraum im Bildungsbereich haben und manchmal einfach loslegen sollten.

Blaug-Schaaf reiht sich wieder in den zähfließenden Verkehr ein. Neben der Straße eine große Freifläche. Hier wird 2027 der Bildungscampus Naumburg seine Türen öffnen. In der Mitte der Baustelle steht etwas verloren ein einzelner Bagger. Er wirkt wie ein Spielzeug im Vergleich zum Schaufelradbagger des Tagebaus Profen. Bis dieser endgültig aufhört zu arbeiten, gibt es auf der Baustelle Bildung noch viel zu tun – für den Burgenlandkreis und das Team der Agentur. ◀

Text: Sabine Lucks (TransMit)

Interview

## TransMit wird REAB!

Neun Jahre Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement, neun Jahre TransMit! Im Interview spricht Agenturleiterin Jenny Richter über die Zusammenarbeit mit den mitteldeutschen Kommunen und unsere Zukunft als Regionale Entwicklungsagentur für kommunales Bildungsmanagement.



► **Seit 2014 begleitet die TransMit Kommunen im DKBM – Wie hat alles begonnen?**

**Richter:** Ich kenne keine Förderinitiative des Bundes, die über so einen langen Zeitraum Kommunen bei der strategischen Steuerung ihrer Bildungslandschaft unterstützt. Und wir waren nicht die Ersten! Einige mitteldeutsche Kommunen koordinieren seit 15 Jahren ihre Bildungsangebote im Sinne des DKBM. Unterstützt wurden sie u. a. vom Bundesprogramm »Lernen vor Ort«, das von 2009 bis 2014 durchgeführt wurde.

2014 ist die TransMit dann angetreten, diese Erfahrungen anderen Kommunen zugänglich zu machen und die Idee des DKBM in die Fläche zu tragen. Bis heute haben wir 32 von insgesamt 50 mitteldeutschen Kommunen bei der Weiterentwicklung ihrer Bildungslandschaft begleitet und mit ihnen eine Zielvereinbarung abgeschlossen. Ein Großteil arbeitet heute datenbasiert mit effektiven Management- und Steuerungsstrukturen. Darauf sind wir stolz!

»Ich kenne keine Förderinitiative des Bundes, die über so einen langen Zeitraum Kommunen bei der strategischen Steuerung ihrer Bildungslandschaft unterstützt.«

Flankierend zur Transferinitiative konnten die Kommunen finanzielle Unterstützung durch die Bundesprogramme »Bildung integriert« und »Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte« beantragen. Die Mehrheit der zielvereinbarten Kommunen nutzte dieses Angebot, um Mitarbeitende im Bildungsmanagement und -monitoring einzustellen. Andere arbeiten ohne zusätzliches Programmpersonal mit uns zusammen. Über die Jahre entstand ein sehr vertrauensvolles Arbeitsverhältnis – eine stabile Basis, um gemeinsam etwas zu bewegen.

► **Inwieweit hat sich die Zusammenarbeit über die Jahre verändert?**

**Richter:** Zu Beginn standen die Mitarbeitenden im Bildungsmanagement und -monitoring vor

ähnlichen Herausforderungen: Wie motiviere ich kommunale Bildungsakteure zusammenzuarbeiten? Wie komme ich zu einer Bildungsstrategie, die von allen mitgetragen wird? Was braucht es für ein funktionierendes Bildungsmonitoring? Diese und ähnliche Fragen haben uns beschäftigt.

»Über die Jahre entstand ein sehr vertrauensvolles Arbeitsverhältnis – eine stabile Basis, um gemeinsam etwas zu bewegen.«

Mittlerweile sind die Aufgaben und Herangehensweisen spezifischer. Spätestens mit dem Projektende von »Bildung integriert« 2021/2022 hat sich das DKBM in den Kommunen differenziert. Viele nutzen es heute gezielt, um aktuelle Handlungsfelder, z. B. die Fachkräftesicherung, zu bearbeiten, andere wiederum leisten gerade erst Aufbauarbeit. Parallel stehen Verwaltungen vor der Aufgabe, angesichts aktueller Krisen handlungsfähig zu bleiben. Hinzu kommt ein angespannter Haushalt und steigende Eigenanteile für die Akquise von Fördermitteln, die den Handlungsspielraum im Bildungsbereich wiederum einschränken. Wir sehen in den Kommunen also ein breites Spektrum an Erfahrungen und Wissensständen im DKBM, aber auch eine unterschiedliche Personal- und Finanzausstattung.

Auf diese Vielfalt haben wir mit angepassten Formaten und Methoden reagiert. Wir konzentrieren uns noch stärker auf die individuellen Bedarfe und Aufgaben in den Kommunen. Ich denke hier an unsere Fortbildungen für kleinere Personengruppen, die an ähnlichen Handlungsfeldern arbeiten, oder an unsere Strategie-Workshops für einzelne Kommunen. In der Beratung orientieren wir uns zunehmend auf eine Prozessbegleitung. Viele unserer Transferkommunen stehen z. B. vor der Aufgabe, ihre Bildungsplanung mit anderen kommunalen Planungsprozessen im Sinne einer integrierten Sozialplanung zu verschneiden. Das heißt, wir begleiten die Städte und Landkreise über einen längeren Zeitraum sehr engmaschig. Wir freuen uns deshalb sehr darüber, dass wir ab Februar 2024 als »Regionale Entwicklungsagentur für kommunales Bildungsmanagement« (REAB) weiterarbeiten können.

## ► Wie wird das zukünftige Netzwerk der REAB aussehen?

Als REAB werden wir unsere langjährige Zusammenarbeit mit Landesministerien, Verbänden und Koordinierungsstellen von Landesprogrammen fortsetzen und intensivieren. Ich erinnere hier gern an unsere Länderforen, die wir zusammen mit den Ministerien in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen auf die Beine gestellt haben. Hier kamen die Kommunen auf Landesebene zusammen. Es gab Austausch, gute Beispiele und die Möglichkeit, kommunale Bedarfe zu artikulieren.

Durch die dauerhafte Anbindung an das Deutsche Jugendinstitut (DJI) ergeben sich auch in der neuen Förderperiode wichtige Schnittstellen zu anderen Projekten mit Bildungsbezug wie zum »BNE-Kompetenzzentrum Bildung – Nachhaltigkeit – Kommune« (BiNaKom) oder zu »Bildung im Strukturwandel in Mitteldeutschland« (BiSMit). Gleichzeitig profitieren wir von der wissenschaftlichen Expertise des DJI, das sich seit vielen Jahren mit Themen wie Bildungsübergänge, Inklusion, non-formale Bildung oder Ganztags beschäftigt. Das ist ein riesiger Mehrwert für unsere Beratung.

»Als REAB werden wir noch näher dran sein und Veränderungsprozesse aktiv mitgestalten.«

Die Zusammenarbeit innerhalb der Transferinitiative wird zukünftig über ein »Fachnetzwerk kommunales Bildungsmanagement« organisiert. Es besteht aus den acht Regionalen Entwicklungsagenturen und fünf bundesweit tätigen Fachstellen. Diese sind spezialisiert auf bestimmte Schwerpunktthemen, z. B. Bildungsmonitoring, Fachkräftesicherung oder kulturelle Bildung. Grundlegendes Wissen zum DKBM wird von den Agenturen in Form bundesweiter Qualifizierungen oder Publikationen angeboten. Die Fachstellen begleiten diesen Diskurs in den jeweiligen Schwerpunktthemen und bereiten ihr Wissen für die Kommunen auf. Für unsere mitteldeutschen Kommunen ist die REAB das »Scharnier« zum Fachnetzwerk und weiterhin der zentrale Ansprechpartner mit regionalem Fokus.

## ► Wie sieht das zukünftige Angebot der REAB aus? An wen wird es sich richten?

Unser zukünftiges Portfolio ist ein guter Mix aus altbewährten und neuen Ansätzen. Bewährt hat sich z. B. die Arbeit in den drei Länderteams Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. So tragen wir den unterschiedlichen Rahmenbedingungen auf Landesebene Rechnung und sind in der Beratung nah an den Bedarfen unserer Kommunen. Parallel zur Begleitung durch die drei Länderteams setzen wir weiterhin auf passgenaue Veranstaltungsformate und redaktionell gut aufgearbeitete Informationen für die Bildungsakteure vor Ort. Das alles wird es auch weiterhin kostenfrei geben.

Wir richten uns an alle mitteldeutschen Kommunen, die ihre Bildungslandschaft weiterentwickeln wollen. Da wären unsere bisherigen Transferkommunen, mit denen wir nahtlos weiterarbeiten. Dann gibt es die durch das Bundesprogramm »Bildungskommunen« geförderten Städte und Landkreise, aber auch die Kommunen, die zukünftig ohne eine Projektförderung mit uns zusammenarbeiten wollen. Auf all diese Zielgruppen werden wir kontinuierlich zugehen. Wir wollen mehr über ihre Bedarfe erfahren und Schwerpunkte der Zusammenarbeit ausloten, die wir dann in einer Kooperationsvereinbarung festschreiben. So können die Kommunen verbindlich unsere Leistungen in Anspruch nehmen.

Als REAB werden wir noch näher dran sein und Veränderungsprozesse aktiv mitgestalten. Themen wie Partizipation, Changemanagement und agiles Arbeiten sind eminent. Denn nur so lassen sich die aktuellen Herausforderungen, vor denen die Kommunen stehen, erfolgreich bearbeiten. Ich denke hier an den Aufbau analog-digital vernetzter Bildungslandschaften oder an die Herausforderungen in den Bereichen Integration, Fachkräftesicherung oder auch Demokratiebildung. Ganz zentral sehe ich den Rechtsanspruch auf Ganztagsbetreuung, bei dessen Umsetzung das DKBM eine wichtige Rolle spielen kann. All das sind Bildungsthemen, bei denen wir die mitteldeutschen Landkreise und Städte gerne unterstützen wollen – in unseren Fortbildungen, der individuellen Beratung vor Ort und durch die aktive Vernetzung der Bildungsakteure untereinander. Ich freue mich auf die nächsten Jahre! ◀

Interview: Denis Thüerer (TransMit)



## Impressum

Hauptsache Bildung – Kommunale Bildungslandschaften für Sachsen,  
Sachsen-Anhalt und Thüringen Halle/Leipzig 2023

Copyright © 2023

Deutsches Jugendinstitut e. V.,  
Witzgallstraße 2, 04317 Leipzig  
Telefon: +49 (0) 341-993923-0  
info@reab-mitteldeutschland.de  
www.reab-mitteldeutschland.de

**Redaktion:** Denis Thüner **Redaktionelle Mitarbeit:** Norbert Blauig-Schaaf,  
Alexander Lorenz, Anke März, Ulrike Richter **Autorinnen und Autoren:** Jakob Eichner,  
Sabine Lucks, Denis Thüner, Prof. Dr. Birgit Reißig **Inhaltliche Verantwortung:**  
Jenny Richter **Fotos:** Ronny Götter (ronnygoetter.com), Alexander Lorenz, Sabine Lucks,  
Swen Reichhold (swenreichhold.de), Markus Scholz (marsfoto.de, Halle), Pressestelle  
Burgenlandkreis, Stadt Halle (Saale), Denis Thüner, iStock.com/Halfpoint, iStock.com/  
HRAUN, iStock.com/jacoblund, iStock.com/lewkmiller, iStock.com/Smederevac,  
iStock.com/PepeLaguarda **Grafisches Konzept und Layout:** Kathleen Rothe, Leipzig  
**Gesamtherstellung:** Thomas Verlag und Druckerei GmbH, Leipzig  
**Auflage:** 500 Exemplare **Stand:** Dezember 2023

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

GEFÖRDERT VOM

Ausgelesen?  
Besuchen Sie unsere Website!

Erfahren Sie mehr über unsere Angebote und die Möglichkeiten, mit uns zusammenzuarbeiten. Auf unserer Website finden Sie weiterführende Informationen rund um das kommunale Bildungsmanagement in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen.



[www.reab-mitteldeutschland.de](http://www.reab-mitteldeutschland.de)