



 THEMENDOSSIER

# Kommunale Bildungsbüros zwischen Dienstleister und Innovationslabor

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

deutsche kinder-  
und jugendstiftung



Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement

Agentur Großstädte

# Impressum

## Herausgeberin

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung GmbH  
Tempelhofer Ufer 11  
10963 Berlin  
Tel.: (030) 25 76 76 - 0  
www.dkjs.de  
info@dkjs.de

Diese Publikation wurde von der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung im Rahmen des Programms Transferagentur für Großstädte angefertigt. Die Transferagentur für Großstädte unterstützt Städte im Aufbau eines datengestützten Bildungsmanagements. Sie wird als Vorhaben der „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“ aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung gefördert. Partner sind die Alfred Toepfer Stiftung F.V.S., die Bürgerstiftung Bremen, die Berliner Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie, die Behörde für Schule und Berufsbildung Hamburg und die Bremer Senatorin für Kinder und Bildung.

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

## Redaktion

Sabrina Dietrich, Senem Kaya

## Bildnachweis

Stadt Gelsenkirchen (Titelblatt), Andreas Schmidt-Wiethoff (S. 02 (Porträt Lindner)), DKJS (S. 02 (Porträt März, Porträt Röber)), Chiussi/Agentur StandArt (S. 04, 11), Jann Wilken (S. 05), Frank Scheffka (S. 07, 16) Privat (S. 13) LHS Stuttgart, Stephanie Kreber /stephaniekreberdesign (S. 14)

## Gestaltung

Studio GOOD, Berlin

## Druck

LASERLINE GmbH

Die Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS) setzt sich für Bildungserfolg und gesellschaftliche Teilhabe junger Menschen ein. Für dieses Ziel bringt die DKJS Akteure aus Staat, Wirtschaft, Praxis und Zivilgesellschaft zusammen und entwickelt mit ihnen praktische Antworten auf aktuelle Herausforderungen im Bildungssystem.

© DKJS 2021

Die Inhalte dieser Publikation wurden mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt. Es wird jedoch keinerlei Gewähr für die Aktualität, Richtigkeit und Vollständigkeit der bereitgestellten Informationen übernommen.

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

## Themendossier



von Dr. Daniel März, Lukas Röber, Markus Lindner,  
Transferagentur für Großstädte

Stand: November 2021

Alle Themendossiers der Transferagentur für Großstädte finden Sie unter [www.transferagentur-grossstaedte.de/publikationen](http://www.transferagentur-grossstaedte.de/publikationen)

# Inhalt

- 05 **Warum wir ein Innovationsverständnis im kommunalen Bildungsmanagement brauchen**
- 06 **Kapitel 1: Bildungsbüros als Innovationslabore der Kommunen denken**  
Überblick kommunaler Bildungsbüros
- 10 **Kapitel 2: Blick in die Theorie**  
Bildungsbüros aus dem Blick der Bildungsforschung
- 12 **Kapitel 3: Blick in die Praxis**  
Die Abteilung Stuttgarter Bildungspartnerschaft als Innovationslabor?
- 16 **Zusammenführung**  
Bildungsbüros zwischen Dienstleister und Innovationslabor
- 18 Endnoten





# Warum wir ein Innovationsverständnis im kommunalen Bildungsmanagement brauchen

Buchdruck, Telefon, Computer, eine umweltschonende Mobilität und die Energiewende – wer an Innovationen denkt, stellt sich meist technische Neuerungen vor. Wir sind in der Regel von einem auf Technologie ausgerichteten Innovationsverständnis geprägt – was das Lösungsspektrum bei der Suche nach neuen Wegen und Möglichkeiten erheblich eingrenzt.<sup>1</sup> Allerdings haben komplexe technische Neuerungen auch immer soziale und gesellschaftliche Anpassungen zur Folge, wie das Beispiel der Digitalisierung zeigt:

Digitalisierung ist der Transformationsprozess unserer Zeit, der sich über sämtliche Lebensbereiche erstreckt und damit auch das Handlungsfeld Bildung beeinflusst und verändert. Ob er zu mehr Bildungsgerechtigkeit führt, wird auch davon abhängen, wie die Rahmenbedingungen in den Kommunen vor Ort gestaltet werden. Insbesondere dann, wenn wir beim Beispiel Digitalisierung bleibend dieses nicht nur als Infrastrukturprojekt verstehen, sondern auch Fragen von Bildungsgerechtigkeit, Chancengleichheit und Teilhabe in den Vordergrund rücken. Um diesen technischen und sozialen Herausforderungen begegnen und zukunftsfähige Lösungen finden zu können, ist eine Zusammenarbeit über Professions- und Institutionsgrenzen hinweg unabdingbar. Dafür braucht es „Veränderungen in der Steuerung von Prozessen und den Verfahren zur Beteiligung zivilgesellschaftlicher Akteur:innen, insbesondere auf der lokalen bzw. kommunalen Ebene. Damit rücken offene Institutionen der kollaborativen Bearbeitung von Schlüsselproblemen kommunaler Entwicklung (...) ins Zentrum des Interesses.“<sup>2</sup> Denn die moderne Kommunalverwaltung benötigt Strukturen und Prozesse sowie ein Selbstverständnis, mit dem sie in der Lage ist, Herausforderungen innovativ zu bearbeiten.

Was das mit der Innovationskraft des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) zu tun hat, beschrieb Lutz Liffers bereits 2018 in einem Beitrag, als er das Kommunale Bildungsmanagement als Innovationslabor der Kommune beschrieb. „Kommunale Bildungslandschaften können (...) „think tanks“ der Kommunen werden, nicht nur, weil sie Bildung vor Ort gut organisieren, sondern weil ihre Fragestellung die wertvollste Ressource für die Lösung zukünftiger Aufgaben darstellt: Wie können wir die Kompetenzen der gesamten lokalen Bevölkerung für die Entwicklung der Kommunen mobilisieren?“<sup>3</sup>



Ein Kommunales Bildungsmanagement kann als Handlungs- und Strukturansatz genau diese Innovationskraft befördern, weil Zuständigkeiten überwunden werden, multiprofessionelle Zusammenarbeit ermöglicht wird (und zu besseren Ergebnissen führt) und die Bedeutung von daten- und wirkungsorientiertem Arbeiten steigt. „Das kommunale Bildungsmanagement der Zukunft ist deshalb mehr „Kommunales Innovationslabor“ als eine Unterabteilung des Schulamtes. Es etabliert neue Denkräume, Arbeitsformate, flexible Strukturen der Kollaboration und bringt Fachleute hervor, die eruptive, sprunghafte, bisher unbekannte, widersprüchliche Entwicklungen aufgreifen und bearbeiten können. Kommunales Bildungsmanagement ist in der Zukunft deshalb kein anzustrebender Endzustand, sondern eine hochflexible, sich ständig verändernde, lernende Struktur.“<sup>4</sup>



## 01

## Bildungsbüros als Innovationslabore der Kommunen denken

**Bildungsbüros sind junge Akteur:innen kommunaler Bildungslandschaften. Sie konnten entstehen, weil sich das Verständnis von Zusammenarbeit kommunaler Bildungsakteur:innen innerhalb und außerhalb der Verwaltung, aber auch zwischen Land und Kommune gewandelt hat.<sup>5</sup> Gerade im Bildungsbereich gewinnt die kommunale Ebene seit dem schlechten Abschneiden Deutschlands bei den Vergleichsstudien der 2000er Jahre an Relevanz. Diese Entwicklung führt(e) zu einer Regionalisierung des Bildungsbereichs<sup>6</sup> und zeigt sich u. a. durch eine Pluralisierung der kommunalen Akteur:innenlandschaft sowie in einer steigenden Zahl an Bildungsakteur:innen die in Arbeitskreisen, Bildungsnetzwerken und Fachausschüssen zusammenarbeiten.**

Im Zuge dieses Regionalisierungstrends entstehen in vielen Kommunen neue Kooperations- und Koordinierungsstrukturen, die über Zuständigkeits- und Professionsgrenzen hinausgehen. Dies zeigt sich nicht zuletzt in der Etablierung von kommunalen Bildungsbüros, die in den letzten 15 Jahren flächendeckend stark an Bedeutung gewonnen haben<sup>7</sup> und inzwischen in den meisten deutschen Großstädten eingerichtet wurden. Sie gelten als zentrales Strukturelement für die Koordinierung und Steuerung von bildungsrelevanten Vernetzungsaktivitäten vor Ort. Zudem sind zahlreiche bildungspolitisch-konzeptionelle Erwartungen mit ihnen verknüpft, denn letztlich sollen sie dabei helfen, ungleich verteilte Bildungs- und Teilhabechancen von Kindern und Jugendlichen abzubauen.<sup>8</sup> Bildungsbüros beziehen sich dabei insbesondere auf Koordinierungsleistungen und das Management von Vernetzungsprozessen in Bildungslandschaften. So sollen sie einen Prozess politischer und thematischer Konzentration anstoßen, der bestimmte Bereiche der kommunalen Bildungslandschaft fest im Blick behält und gezielt Strukturen der Verwaltung verändert. Bildungsbüros tragen damit auch dazu bei, dass das Politikfeld Bildung gegenüber anderen genuin wahrnehmungstärkeren kommunalen Politikfeldern aufholt (bspw. Wirtschaft, Gesundheit, Sozialpolitik).<sup>9</sup>

Trotz ihrer zentralen Rolle bei der (Weiter-)Entwicklung von kommunalen Bildungslandschaften gibt es noch nicht viele Forschungen oder fachliche Publikationen, die sich mit kommunalen Bildungsbüros beschäftigen.

In den wenigen Veröffentlichungen, die in den letzten Jahren entstanden sind, werden vor allem Aspekte der Ansiedelung, Handlungsfelder und die Zugehörigkeit von Bildungsbüros in kommunalen Netzwerken und ihrer Unterstützungsleistungen betrachtet.<sup>10</sup> Allesamt wichtige Aspekte!

Uns jedoch geht es in diesem Dossier darum, den Blick zu weiten und Bildungsbüros in einem weiteren Zusammenhang gesamtstädtischer Governance zu betrachten. Ausgangspunkt unserer Überlegungen ist: Bildungsbüros und deren (Weiter-)Entwicklung sind in erster Linie Ausdruck einer spezifischen Haltung bzw. einer größeren Idee von kommunaler Bildungslandschaft, aus der sich eine innovative Kraft entfalten kann. Als Organisationseinheit sind Bildungsbüros zwar vordergründig für die Erfüllung der ihr zugetragenen Aufgaben zuständig, bspw. der Koordination kommunaler bildungspolitischer Maßnahmen, der Betreuung von Netzwerken und Rückkopplung zwischen gesamtstädtischer und Quartiersebene. Neben diesen klassischen Dienstleistungen erfüllen Bildungsbüros aber noch eine entscheidende weitere innovative Funktion: Sie dienen als Labore, als Prototypen und „think tanks“ neuer Arbeitsweisen, der Entwicklung neuer Konzepte, organisationalem Lernen und vielem mehr.

Als Einfallstor für externe Impulse ist ein Bildungsbüro prädestinierter Ausgangspunkt für Veränderung innerhalb der Verwaltung. Die Notwendigkeit der Öffnung gegenüber externen Partner:innen und das Arbeiten in Netzwerken bringt zwangsläufig eine veränderte Umgangsweise (auch intern) mit sich. Unterstützt wird diese Laborfunktion für neue Arbeits- und Umgangsweisen auch durch die Konzentration von Förderprogrammen – seien es Bundesprogramme, wie ehemals „Lernen vor Ort“, „Bildung integriert“, „Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte“ sowie des neu geplanten Förderprogramms „Bildungskommunen“ oder Programme auf Landesebene. Maßnahmen wie diese bringen neue Menschen und Professionen in die Verwaltung und unterstützen somit einen Veränderungsprozess hin zu einer modernen Verwaltung. Darüber hinaus erarbeiten Bildungsbüros neue Kompetenzprofile, welche die zu bewältigenden Anforderungen und eine multiprofessionelle Arbeitsweise benötigen; Profile, die stetig Veränderung im Denken, Handeln und in Strukturen der (Zusammen-)Arbeit mit sich bringen.



Auch inhaltlich kann Bildungsbüros ein Laborcharakter zugeschrieben werden. Durch eine Fokussierung auf übergeordnete Themen liegen auch die Erschließung und Bearbeitung von Aufgaben, im wahrsten Sinne des Wortes, quer zur bewährten, risikoaversen und gleichzeitig strukturkonservativen Verwaltungslogik. Bildungsbüros fungieren so als eine Art Seismograf für das Geschehen in den Quartieren, da sie sich über die Themen in die Stadtgesellschaft vernetzen, und nicht über die Zuständigkeit. Damit können Bildungsbüros maßgeblich am Aufbau neuer Arbeits- und Organisationskulturen innerhalb der Kommunalverwaltungen beitragen sowie innovative Arbeitsweisen und Denkräume etablieren. Dieser ganzheitliche Ansatz kann Verwaltungen helfen, Bildung vor Ort besser zu gestalten und zu steuern.

Wir sehen Bildungsbüros daher als Innovationslabor. Dementsprechend ist auch die Etablierung eines Bildungsbüros nie abgeschlossen, sondern ein hochfle-

xibler, sich ständig verändernder Innovationsprozess. Für uns sind Innovationslabore Orte, an denen neue Praktiken, Handlungs- und Arbeitsweisen zur Gestaltung sozialer Veränderungen entwickelt und ausprobiert werden können. Dabei sind unterschiedliche Akteur:innen aus verschiedenen (Fach-)Bereichen beteiligt. Sie bringen neue Handlungs- und Arbeitsweisen mit dem Ziel zusammen, bildungsspezifische Herausforderungen vor Ort gemeinsam anzugehen und besser zu lösen.<sup>11</sup>

Es ist daher auch weniger entscheidend, wo das Bildungsbüro angesiedelt ist und welche organisatorische Bezeichnung es erhält. Wichtig ist vielmehr die Idee der Kommune, was sie mit einem Bildungsbüro erreichen und gestalten kann. Arbeitsweise, Responsivität und Anpassungsfähigkeit an ein sich immer wieder änderndes Umfeld sind entscheidende Faktoren für eine erfolgreiche Arbeit von Bildungsbüros.

# Überblick kommunaler Bildungsbüros

Eine für dieses Dossier vorgenommene kleine Recherche aller Großstädte ab ca. 250.000 Einwohner:innen zeigt: In vielen Großstädten und einigen Berliner Bezirken werden Bildungsbüros aufgebaut beziehungsweise weiterentwickelt (Vergleich Abbildung). Ihre Bezeichnungen variieren, es bestehen viele unterschiedliche Begriffe.<sup>12</sup> Sie alle eint, dass sie stellvertretend für Koordinierungseinheiten im kommunalen Bildungsbereich stehen. Eine umfassendere Recherche des Bildungsforschers Norbert Sendzik zeigt einen Blick über die bundesdeutschen Großstädte hinaus. 2017 analysierte er die Internetauftritte aller kommunalen Gebietskörperschaften zur

Verbreitung kommunaler Koordinierungsstellen von Bildungsregionen.<sup>13</sup> Nach diesen Untersuchungen haben 198 von 401 kreisfreien Städten und Landkreisen (49 Prozent) in ihrer Verwaltung eine koordinierende Organisationseinheit für Bildungsregionsprojekte eingerichtet. Inzwischen kann davon ausgegangen werden, dass viele weitere Kommunen den Aufbau einer entsprechenden Organisationseinheit umgesetzt haben bzw. planen.<sup>14</sup> „Auffällig ist, dass viele Kommunen tatsächlich mehrere Koordinierungsstellen für verschiedene Projekte und Programme zu Bildungslandschaften und Bildungsregionen auf ihren Internetauftritten führen.“<sup>15</sup>

Stabstelle Bildungsmanagement

Stabstelle Pädagogische Grundsatzplanung

## Bildungsbüro

Sachgebiet Bildungsmanagement

Stabsstelle Kommunales Bildungsmanagement

Lokales Bildungsbüro **Regionales Bildungsbüro**

Büro für Kommunale Bildungsprojekte

**Kommunales Bildungsbüro** Büro Bildungsregion

Referat Bildungsmanagement

Freiburger Bildungsmanagement - Lernen erleben in Freiburg

Abteilung Stuttgarter Bildungspartnerschaft

Abteilung integrierte Sozialraumplanung



# Standorte



## Blick in die Theorie

### Bildungsbüros aus dem Blick der Bildungsforschung

Bildungsbüros fungieren vielerorts als zentrale „Knotenpunkte“<sup>16</sup> der kommunalen Bildungslandschaft. Und doch wurden sie in der Bildungsforschung bisher noch wenig untersucht. Dies liegt unter anderem daran, dass sie relativ junge Akteurinnen kommunaler Bildungslandschaften sind. Daneben hat es sich als schwierig erwiesen, Bildungsbüros analytisch zu erfassen, da ihr Umfeld aus einem komplexen Kräftefeld besteht. Dieses Kräftefeld zeigt sich in einer vielfältigen Akteur:innenlandschaft mit divergierenden Interessen und unterschiedlichen Problemwahrnehmungen auf unterschiedlichen Ebenen (Kommune, Land, Bund), das forschungstheoretisch nur schwer abzubilden ist.<sup>17</sup> Daher beschäftigen sich die meisten Veröffentlichungen vor allem mit Aspekten der Verortung und Zugehörigkeit von Bildungsbüros in kommunalen Netzwerken und ihren Unterstützungsleistungen.<sup>18</sup> Es geht also mehrheitlich um Fragen des Aufbaus, der Ansiedelung, einer strukturellen Ausgestaltung und um Handlungsfelder dieser Koordinierungsstelle.<sup>19</sup>

Daneben hat die Bildungsforschung auch Studien realisiert, die Bildungsbüros aus verschiedenen wissenschaftlichen Zugängen betrachten. Einige wollen wir exemplarisch vorstellen.

Der netzwerktheoretische Forschungszugang hat mit seinem Konzept des „Boundary-Spanner“ zu einem vertiefenden Verständnis von Bildungsbüros als neue Akteurinnen in kommunalen Bildungslandschaften beigetragen. Allerdings bestehen hier nur wenige empirische und voneinander getrennte Studien. Boundary-Spanner sind Personen oder Akteur:innen, „die an Schnittstellen von Organisationen sitzen und sozusagen ‚Brückenfunktionen‘ übernehmen, d. h. Informationen über Grenzen (boundaries) hinweg (...) weiterreichen.“<sup>20</sup> Die Mitarbeitenden der Bildungsbüros können als eine solche Koordinationsinstanz angesehen werden. Sie tragen mit dieser Rolle dazu bei, „dass sich unter den Netzwerkpartnern freiwillige, stabile und vertrauensvolle Beziehungen entwickeln.“<sup>21</sup> Diese Netzwerkarbeit dient laut Brüsemeister und Franz als „Weichspülerzusatz“ der Hierarchie.<sup>22</sup> Das heißt, Bildungsbüros wirken durch ihre Netzwerkarbeit daraufhin, hierarchisierte Verwaltungsstrukturen in eine integrative Arbeitskultur zu wandeln. „Bestehende Über- /Unterordnungsverhältnisse in Verwaltung und Politik bleiben zwar bestehen, werden jedoch um neue projektbasierte Beziehungsstrukturen

und einem Ethos der Kooperation zu Fragen der kommunalen Bildungspolitik und -planung ergänzt.“<sup>23</sup>

Neben der netzwerktheoretischen Perspektive fragen andere Forschungszugänge nach der Rolle und Kraft von Bildungsbüros für einen institutionellen Wandel (in der Wissenschaft „agents of change“ genannt).<sup>24</sup> Dieser Forschungszweig blickt vor allem auf die Positionierung von Bildungsbüros innerhalb hierarchisch organisierter und konfliktbelasteter Strukturen und Prozesse. Diese sind vor allem durch komplexe Interaktions- und Ungleichheitsbeziehungen zwischen den Akteur:innen im Bildungsbereich geprägt (also innerhalb der Verwaltung, der Politik sowie der Schul- und Bildungslandschaft).<sup>25</sup>

Erkenntnisgewinnend ist hier die Arbeit von Norbert Sendzik. Er konnte herausarbeiten, dass Bildungsbüros zahlreichen institutionellen Zwängen unterworfen und somit „mit ihren wenigen konfrontativen Entscheidungsdirektiven (...) eine zu fragile Organisationsform“<sup>26</sup> seien, um sich in den zum Teil neuen Strukturen und Prozessen zu behaupten. Demnach konnte in den untersuchten Fällen „nur eine Strategie der kleinen Schritte anstatt eines abrupten Richtungswechsels erfolgen.“<sup>27</sup> Die Studie deutet vor allem darauf hin, „dass die multiple Einbindung in institutionelle und organisationale Settings zu einem vorsichtigen Taktieren von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Regionaler Bildungsbüros führt.“<sup>28</sup> Auch wenn es Bildungsbüros schaffen, „Verantwortungsgemeinschaften“ unterschiedlicher Bildungsakteur:innen für eine wissenschaftsbasierte Steuerung zu etablieren, „ist ihre Abhängigkeit von einer Koalition von Reform- und Verhandlungswilligen in Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft sowie im Schul- und Bildungswesen in struktureller, inhaltlicher und relationaler Hinsicht“<sup>29</sup> sehr groß. Das bedeutet allerdings nicht, dass sie keine Wirkmacht hinsichtlich institutioneller Veränderungen besitzen, auch wenn die bisherigen Befunde wie oben beschrieben eher auf einen inkrementalistischen Stil und ein iteratives (vorantastendes) Vorgehen hindeuten – also einen Wandel in kleinen und überschaubaren Schritten.<sup>30</sup> Auch die wissenschaftliche Begleitung von Modellprojekten wie „Lernen vor Ort“ deutet darauf hin, dass inkrementelle Prozesse erfolgsversprechend sein können.<sup>31</sup> Insbesondere die multiprofessionellen Teamsettings der Bildungsbüros und das Fachwissen der Mitarbeitenden konnten dazu beitragen, strukturkonservative Verwaltungsprozesse aufzubrechen, indem sie



neues Wissen sowie innovative Arbeitsweisen und Ideen in die Verwaltung einspeisten.<sup>32</sup>

Dabei konnte die Forschungsperspektive der Wirkungsorientierung die stärksten Effekte für die (positive) Wirkung und Entwicklung von Bildungsbüros und eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements im Bereich von Wissensarbeit und gemeinsamen Lernprozessen herauslesen. Weg von monopolisiertem Wissen über die Bildungslandschaft und ihre Akteur:innen, das sich im Ringen um Einflussmöglichkeiten vorteilhaft zeigen könnte, hin zu einer neuen Form des Wissensaustausches.<sup>33</sup> Dieses eher am gemeinsamen Lernen orientierte kommunale Bildungsmanagement beschreibt der Bildungsforscher Sebastian Niedlich in seiner Studie „Neue Ordnung der Bildung“ als reflexives Bildungsmanagement<sup>34</sup>. „Kennzeichnend ist eine intensive Beziehungsarbeit und Kommunikation – auch und gerade auf informellem Wege – unter den Beteiligten, wobei die Verantwortlichen und Mitarbeiter/innen des DKBM einen wichtigen Knotenpunkt bilden.“<sup>35</sup> Aus dieser gemeinsamen Zusammenarbeit heraus, lernen

... sich die Bildungsakteur:innen untereinander und ihre Arbeitskontexte kennen, wodurch gemeinsame Schnittmengen erst sichtbar werden.

... Insgesamt zeigt sich bei den hier dargestellten Forschungszugängen, dass bisher eher punktuelle Befunde zu Bildungsbüros vorliegen und es in Zukunft weiterer Intensivfallstudien vor Ort bedarf. Auch im Bereich der bildungsbezogenen Vertrauensforschung zeigen sich noch deutlich blinde Flecken: Inwieweit schaffen es Bildungsbüros, institutionelles Vertrauen zu generieren und so als „Kümmerer vor Ort“<sup>36</sup> anerkannt zu werden? Im Bereich „Transfer“ werden derzeit wissenschaftliche Ansätze erarbeitet, um Forschungsbefunde zur Bedeutung von Wissens- und Beziehungsarbeit für Praxisakteur:innen nutzbar zu machen. So soll beispielsweise in Nordrhein-Westfalen der „Kompass Bildungslandschaften NRW“ vom Landesjugendring NRW entwickelt werden – eine Navigationshilfe, mit der herausgefunden werden kann, wo Kommunen auf dem Weg in Richtung Bildungslandschaft stehen.<sup>37</sup>

## Blick in die Praxis

### Die Abteilung Stuttgarter Bildungspartnerschaft als Innovationslabor?

Als ein gut funktionierendes Beispiel aus der Praxis wollen wir das kommunale Bildungsbüro aus Stuttgart vorstellen. Die Landeshauptstadt verfügt mit der Abteilung Stuttgarter Bildungspartnerschaft (im folgenden BiP oder Bildungsbüro) seit zwölf Jahren über eine Abteilung, die sich als Motor des kommunalen Bildungsmanagements in der Stadt versteht und die zu einem Ort der guten und neuen Ideen geworden ist. Sei es das Bildungsmonitoring, den Umgang mit den Förderprogrammen „Bildung integriert“ und „Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte“ des BMBF oder die Arbeitsweise des Teams – in den vergangenen sechs Jahren unserer Zusammenarbeit mit der BiP, konnten wir bereits viele Beispiele guter Praxis aufarbeiten.<sup>38</sup> In einem Gespräch mit dem Abteilungsleiter Dr. Kornelius Knapp blicken wir zurück auf die Entwicklungen der letzten Jahre und widmen uns der Frage, inwiefern das Bildungsbüro dem in diesem Dossier gezeichneten Bild des „Bildungsbüros als Innovationslabor“ entspricht.

#### Entstehung und Entwicklung

Die Landeshauptstadt Stuttgart hat sich 2009 auf den Weg gemacht, ihre Verantwortung und ihren Gestaltungswillen für kommunale Bildung mit Verwaltungsstrukturen zu unterfüttern. Der damalige Oberbürgermeister Dr. Wolfgang Schuster begründete in diesem Zuge die „Stuttgarter Bildungspartnerschaft“, um „ganzheitliche, miteinander vernetzte und aufeinander aufbauende Bildungsangebote“<sup>39</sup> zu entwickeln. Programmatisch wurde die „Bildungspartnerschaft“ mit zehn Zielen und strukturell mit einer eigenen Stabsstelle beim Oberbürgermeister mit drei Mitarbeitenden hinterlegt. Damit stand das Büro vor der Herausforderung, die interne Kooperation voranzubringen, bspw. Schnittstellen zu den Regelaufgaben des Schul-, Jugend- und Sozialamtes zu definieren und die Zusammenarbeit der Dezernate zu strukturieren. Auf Arbeitsebene entwickelte sich diese Zusammenarbeit gut. Zurückblickend lässt sich allerdings feststellen, dass dem Bildungsbüro zu dieser Zeit auf verschiedenen Ebenen die nötige Unterstützung fehlte, um es als schlagkräftige Steuerungs- und Koordinierungsstelle für Bildung in Stuttgart zu platzieren.

Nichtsdestotrotz wurden in dieser Zeit wichtige Netzwerke für die Arbeit des kommunalen Bildungsmanage-

ments aufgebaut, die noch heute eine wichtige Säule der Arbeit bilden. Erfolgreiche Projekte und ein langer Atem verhalfen der Abteilung über die Zeit zu einem besseren Ansehen und weiteren Aufgabenbereichen. 2010 wurden die Bestrebungen in Stuttgart durch das „Impulsprogramm Bildungsregionen“ der Landesregierung Baden-Württemberg unterstützt. Im Zuge dessen wurden regionale (d. h. stadtteilbezogene) Bildungnetzwerke aufgebaut, in denen Schulen mit außerschulischen Partner:innen eng zusammenarbeiten. Auch elf Jahre nach Gründung sind diese stadtteilbezogenen Bildungsnetzwerke ein wichtiger Verantwortungsbereich der Abteilung BiP.

Wahlen und politische Veränderungen können insbesondere mit Blick auf freiwillige kommunale Aufgaben immer Chance und Risiko zugleich sein. Für das Bildungsbüro als Stabsstelle waren so auch Oberbürgermeister:innenwahlen immer wieder Momente der Unsicherheit: Inwieweit wird der oder die jeweilige Nachfolgende die Arbeit der Abteilung unterstützen? Doch der Wechsel 2013 lief gut. Auch unter dem neuen Oberbürgermeister konnte die Abteilung weitere Themen wie den Ganztag und „neue Zuwanderung“ in ihr Portfolio aufnehmen, 2015 folgte mit dem Bundesprogramm „Bildung integriert“ schließlich die Bildungsberichterstattung. Nach einigen Jahren als Stabsstelle und vielen personellen Veränderungen zog die Abteilung 2016 in das neugegründete Referat Jugend & Bildung. Bei den Bestrebungen, die zentralen Ämter mit Bildungsbezug, Schule und Jugend, zusammenzulegen, wurde sie also mitgedacht. Diese organisatorische und räumliche Nähe zu den relevanten Fachabteilungen brachte BiP in eine stark veränderte Ausgangslage.

**Dies war eine schwierige Phase für die Abteilung, da sie permanent in ihrer Existenz bedroht schien und entscheidende Fürsprecher fehlten.**

Dr. Kornelius Knapp



Mit dieser organisatorischen Veränderung kam mit Dr. Kornelius Knapp auch eine neue Leitung in die Abteilung. In den folgenden Jahren wuchs das Bildungsbüro personell und thematisch stark an. So wurden nicht nur Koordinierungskräfte für die Bereiche „Bildungsangebote für Neuzugewanderte“ und „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ eingestellt, auch das Bildungsmonitoring der Abteilung wurde weiter gestärkt. Heute arbeiten elf Mitarbeiter:innen in der Abteilung. Auch dies ist Teil einer stark veränderten Ausgangslage, welche für die vorliegende Betrachtung relevant ist. In neuer struktureller Einbettung und stärkerer personeller Ausstattung konnte die Abteilung schnell ihren Mehrwert für bestehende Verwaltungseinheiten und das Referat als Ganzes unter Beweis stellen. Es konnte Projekte angehen, für die zuvor keine Ressourcen bestanden und sukzessive weitere Ämter mit Bildungsbezug entlasten. So konnten etwaige gegenseitige Vorbehalte kontinuierlich abgebaut werden.

### **Gemeinsame Idee und Haltung**

Mit Blick auf das Grundverständnis als Bildungsbüro wird deutlich, dass sich BiP stark über die Idee der Bildungsgerechtigkeit definiert. Der gemeinsame Fokus auf ein übergeordnetes Ziel bildet den Identifikationspunkt, eine spezifische Perspektive sowie Entscheidungshilfe für neue Projekte und Handlungsbereiche. Gleichzeitig beobachten wir in der Arbeit der Abteilung ein Selbstverständnis als ermöglichende, lösungsorientierte und kooperative Einheit. Der Anspruch, in Verantwortlichkeiten anstatt Zuständigkeiten zu denken, zeigt sich vor allem beim Umgang mit anderen Akteur:innen in der kommunalen Bildungslandschaft. So ist eine Prämisse der Abteilung, gerade in denjenigen Handlungsfeldern bzw. an den Schnittstellen aktiv zu werden, in denen Lücken aufgrund unklarer oder überlappender Zuständigkeiten entstehen können. Dabei ist insbesondere die Möglichkeit, (bis zu einem gewissen Punkt) quer zu Strukturen und stark themenbezogen agieren zu können ein Vorteil. Über die Zeit hat sich so ein Profil der Abteilung entwickelt, dass eine eigene, ergänzende Rolle neben Schulverwaltungs- und Jugendamt einnimmt und als solches akzeptiert wird. Sei es durch die Arbeit in expliziten Zuständigkeitslücken oder in Handlungsfeldern, die dezidiert im Querschnitt zu behandeln sind, bspw. Ganztage. Dieses Selbstverständnis der ergänzenden, lückenfüllenden Tätigkeit zeigt, wie Bildungsbüros



**Wir sind getragen von der Idee, Bildungsgerechtigkeit in der Stadt umzusetzen bzw. zu verbessern. Diesen Anspruch bearbeiten wir in unterschiedlichen Themenfeldern innerhalb der Abteilung und es bildet die Klammer für all unsere Bemühungen.**

Dr. Kornelius Knapp



als Querschnitteinheiten im kooperativen Zusammenspiel mit den Regelstrukturen ihre Stärke entfalten können.

### **Agile Arbeitsweise**

Die beschriebene Haltung, kommunale Bildung „anders“, d. h. ergänzend zu Bestehendem zu denken, findet sich auch in der Arbeitsweise der Abteilung BiP wieder. Intern besteht eine hohe Agilität in den Abläufen und Zuständigkeiten. Als vergleichsweise kleine Organisationseinheit mit direktem Anschluss zur Bürgermeisterin für Schule und Jugend kann das Bildungsbüro sehr flexibel arbeiten, experimentierfreudig sein, einen Blick für Querverbindungen zwischen Handlungsfeldern haben und kollektiv lernen. So wird ein großes Augenmerk auf den internen Austausch und gemeinsame Lernprozesse gelegt, um gemeinsam und aus verschiedenen Perspektiven Probleme identifizieren und Lösungen erarbeiten zu können. Dies verschafft der Abteilung eine hohe



**Der Fokus auf Bildungsgerechtigkeit führt uns dahin, manche Themen auch nochmal anders zu betrachten oder anders anzugehen. Aus dieser anderen Perspektive werden die Lücken sichtbar, in denen wir ansetzen können.**

Dr. Cornelius Knapp



Responsivität für interne und externe Impulse. Es sind also weniger die großen Aufträge, die an die Abteilung herangetragen werden, sondern sich entwickelnde Handlungsfelder. Es werden Fragestellungen, die in unterschiedlichen Kontexten aufkommen, angenommen und mit bleibender Anpassungsfähigkeit im Prozess durchdrungen. Die normative Klammer und Zielsetzung „Bildungsgerechtigkeit“ ermöglicht dann eine ganzheitliche Bearbeitung des Handlungsfelds. Somit werden Zuständigkeiten der unterschiedlichen Verwaltungseinheiten nicht in Frage gestellt, sondern der Aktionsradius expandiert durch eine responsive und ergänzende, in Teilen ergebnisoffene Herangehensweise, in der durch eine spezifische Perspektive weitere Handlungsbedarfe identifiziert und bearbeitet werden. Durch diese Arbeitsweise hat die Abteilung über die Jahre hinweg auch eigene „originäre“ Handlungsfelder herausgearbeitet und ist zu einer zentralen Akteurin im Bildungsdiskurs der Stadt geworden.

Die laufende Erschließung eines Handlungsfeldes im Prozess erfordert eine gewisse Experimentierfreudigkeit

und eine Haltung des „wir machen mal“, auch ohne alle Aspekte vorher schlussendlich geklärt zu haben. Dazu braucht es zum einen „Bewegungsfreiheit“, aber zum anderen auch eine (interne) Fehlerkultur, die bisher in Kommunalverwaltungen weniger verbreitet ist. Ein positives Teamgefühl, mit einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre sowie der Wertschätzung für Multiprofessionalität und unterschiedliche Perspektiven sind Grundpfeiler dieser Arbeitsweise. Die Abteilung besteht aus einer Mischung von unterschiedlichen Professionen und Vorerfahrungen – zum Teil aus der Verwaltung und zum Teil aus anderen Bereichen kommend. Um diese unterschiedlichen Perspektiven und Fachkompetenzen sowie die entsprechenden Handlungsfelder gut zu vernetzen, arbeiten die Teammitglieder in unterschiedlichen Konstellationen zusammen. Unterstützt wird dieses Gefüge durch die Nutzung von Methoden des (agilen) Projektmanagements. Dies ist zentral, um die Komplexität der Themenfelder und Teamstruktur handhabbar zu halten und gleichzeitig das gewünschte Denken und Handeln „im Querschnitt“ auch im Team zu leben. Insbesondere hier zeigt sich ein Innovationscharakter, der

es ermöglicht, „neue“ Methoden, Handlungsweisen und Kompetenzprofile innerhalb der Verwaltung zu testen.

### **Umfassende Kooperationen**

Diese offene und transparente Arbeitsweise kann ein Bildungsbüro auch in der Rolle als Schnittstelle stärken. Es öffnet die Verwaltung gegenüber Akteur:innen der Bildungslandschaft. Auch die Abteilung BiP setzt stark auf die Einbindung externer Akteur:innen und ist über verschiedene Netzwerke und lokale Programme in der Bildungslandschaft eingebunden. Erkenntnisse aus formellen Beteiligungsprozessen und informellen Begegnungen bereichern somit die (quantitativen) Analysen der Abteilung und ermöglichen das frühzeitige Erkennen von Entwicklungen auf städtischer und lokaler Ebene – die Funktion eines Seismografen.

Gleichzeitig lässt der Erfolg der Abteilung vermuten, dass Arbeitsweisen in andere Bereiche der Stadtverwaltung diffundieren. Inwiefern jedoch ein Innovationscharakter der Abteilung auch darin besteht, den Weg und Arbeitsweisen für andere Verwaltungseinheiten zu beeinflussen, kann nicht abschließend festgestellt werden.

### **Unser Fazit**

Beim Blick auf die Abteilung Stuttgarter Bildungspartnerschaft wird deutlich, dass sich über die Jahre ein hocheffektives Bildungsbüro etabliert hat, das aus Sicht der TAG auf verschiedenen Ebenen als Innovationslabor der Verwaltung bezeichnet werden kann. Insbesondere die agile Arbeitsweise, Multiprofessionalität und Fähigkeit schnell auf Veränderungen zu reagieren, bereitet in unseren Augen den Boden eines innovativen Experimentierfelds der Verwaltung. Hier kann in kleinem Rahmen ausprobiert werden, was auch über die Abteilung hinaus Nachahmer:innen finden kann.

Die Abteilung Stuttgarter Bildungspartnerschaft zeigt exemplarisch, dass es zum einen eine Frage der Haltung bzw. Idee und zum anderen eine Frage der Ansiedelung ist, damit Bildungsbüros als Innovationslabore der Verwaltung wirken können. Zwar ist deutlich zu sehen, dass die Abteilung von einem klaren Selbstverständnis getragen wird und sich hinter einer spezifischen Arbeitsweise versammelt. Doch wird mit Blick auf die Entwicklung der BiP auch klar, dass dies erst mit dem Wechsel in ein

**Für diese Art der Arbeit braucht es ein Team voller Spezialisten und Überzeugungstäter. Menschen, die Lust und Mut haben sich auf offene Prozesse einzulassen. Und genau diese Personen haben wir in der Abteilung versammelt.**

Dr. Kornelius Knapp



neues Referat, dem entsprechenden Rückhalt der Bürgermeisterin und einer kontinuierlichen Leitungsposition tatsächlich Früchte tragen konnte. Eine agile Arbeitsweise, eine gemeinsame Haltung und themenbezogene Perspektive ermöglichen also eine erfolgreiche Arbeit im Querschnitt. Doch bedarf es ebenso des beschriebenen Freiraums, die nötige Rückendeckung „von oben“ und eine entsprechende Ansiedelung.

Es ist darüber hinaus auch wichtig festzustellen, dass dieser Weg weder von Beginn an geplant noch stringent verfolgt wurde. Es ist wie so oft das Ergebnis aus günstigen Gelegenheiten, ergriffenen Chancen und wegweisenden Personalentscheidungen, die dieses Ergebnis hervorgebracht haben. Die Abteilung befindet sich, wahrscheinlich seit ihrer Gründung, in einem sich ständig verändernden Innovationsprozess. Dieser zeichnet sich durch die stete Anpassung an die sich verändernden Rahmenbedingungen aus, die immer neue Antworten verlangen. Die Abteilung ist seit Jahren im Wachstum begriffen und muss entsprechend laufend ihre Strukturen anpassen, um ihre Arbeitsweise, Flexibilität und Responsivität zu erhalten.

In unseren Augen stellt die Abteilung Stuttgarter Bildungspartnerschaft also ein gutes Beispiel für die Innovationskraft eines kommunalen Bildungsbüros dar, für uns eine Art „Prototyp“, jedoch nicht die „bessere Verwaltung“. Es ist dennoch eindeutig, dass diese Arbeitsweise und Haltung große Chancen mit sich bringen, Veränderungsprozesse anzustoßen und die Weiterentwicklung kommunalen Verwaltungshandelns positiv zu beeinflussen.

**Die Ansiedelung ist ein entscheidender Faktor, weil sie den Rahmen schafft, innerhalb dessen man überhaupt aktiv werden kann.**

Dr. Kornelius Knapp





## Zusammenführung Bildungsbüros zwischen Dienstleister und Innovationslabor



Bildungsbüros können eine wichtige Antwort auf die vielfältigen gesellschaftlichen und bildungspolitischen Herausforderungen sein, die qualitativ und quantitativ zunehmend auf die Kommunen zukommen. Viele dieser Herausforderungen sind bereits langjährige Begleiter der Kommunen, andere kommen neu hinzu. Klar ist: Die Aufgaben für Bildungsbüros werden komplexer und bedürfen dementsprechend andere bzw. zusätzliche Kompetenzen. Gleichzeitig lässt sich in deutschen Großstädten und darüber hinaus ein gewachsenes Selbstverständnis von Kommunen als aktive Gestalterinnen des Bildungsgeschehens vor Ort beobachten.

In dieser Gemengelage haben sich im vergangenen Jahrzehnt Bildungsbüros einen sicheren Platz auf der Landkarte kommunaler Bildungslandschaften gesichert. Als Dreh- und Angelpunkt kommunaler Bildungssteuerung, als Netzwerkartistinnen und Kooperationstreiberinnen, als Spezialistinnen oder als Allroundtalente gehören Bildungsbüros in deutschen Großstädten zur Grundausstattung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements. Über Jahre hinweg haben unterschiedlichste Landes- und Bundesprogramme die Entstehung und Entwicklung von Organisationseinheiten unterstützt, in denen Bildung ganzheitlich gedacht und dementsprechend „anders“ bearbeitet werden soll. Dabei unterscheiden sich die Ausgestaltungen nicht nur von Bundesland zu Bundesland, auch von Kommune zu Kommune lassen sich sehr unterschiedliche Ausprägungen dieser Organisationseinheiten finden. Aufgabenprofile, Mandate und Wirkungsbereiche werden an die örtlichen Gegebenheiten angepasst, sodass eine allgemeingültige Kategorisierung von Bildungsbüros schwerfällt. Auch die Bildungsforschung tut sich noch schwer, Bildungsbüros als Organisationseinheit analytisch gut operationalisierbar zu machen, daher liegen bisher eher punktuelle Befunde zu Bildungsbüros vor. In Zukunft bedarf es also noch weiterer Betrachtungen und Analysen vor Ort.

Gleichzeitig sind Bildungsbüros als Konzept und Idee keine leere Hülle. Vielmehr zeigen sie neben den vielen Unterschieden auch starke Gemeinsamkeiten. Sie alle verbindet eine gemeinsame Haltung, eine Idee, wie Bildung kommunal gedacht und gestaltet werden kann und soll. Bildungsbüros können somit neben ihrer Dienstleisterrolle auch als Innovationslabore fungieren, als Keimzelle neuer Ideen und Arbeitsweisen, als positive Störfaktoren in den Verwaltungsstrukturen.

Ein Werkzeug/Ausdruck dieser Handlungsfähigkeit ist das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement. Nicht als Bausatz fertiger Lösungen, sondern als Handlungs- und Strukturansatz, welcher helfen kann, abgestimmt, bedarfsorientiert und faktenbasiert auf die Komplexität vor Ort zu reagieren. Es öffnet die Verwaltung noch stärker gegenüber den Akteur:innen vor Ort, weil es diese Expertise braucht und stark auf Beteiligung und neue Formen des Wissensaustauschs setzt. Die abgestimmte und wirkungsorientierte Vorgehensweise des DKBM erhöht außerdem die Chance auf nachhaltig erfolgreiche Strukturen der Zusammenarbeit und Bildungsprojekte vor Ort.

In der Summe fördern diese Faktoren erheblich das Innovationspotential von Bildungsbüros und damit die Fähigkeit, zeitgemäß auf stadtesellschaftliche Problemlagen zu reagieren. Als innovativ agierende Einheit erhöht sich unter Umständen auch die Chance, Ausgangspunkt für Entwicklungen in die Organisation hinein zu werden. Daneben werden auch zukünftige Bundesprogramme die Bemühungen vor Ort flankieren und Kommunen unterstützen, bisher entstandene und sich etablierte Strukturen eines Bildungsmanagements weiterzuentwickeln. Der Blick in die Zukunft stimmt daher optimistisch und die „goldenen Zeiten“ kommunaler Bildungsbüros stehen noch bevor.<sup>40</sup>

## Endnoten

- 1 Wascher, Eva et al. (2019). Drehbuch zum Aufbau kommunaler Labore sozialer Innovation. Projektbericht KoSI-Lab., S. 8.
- 2 Wascher, Eva et al. (2019): a. a. O.
- 3 Liffers, Lutz (2018): Kommunales Bildungsmanagement als Innovationslabor der Kommune. In: Transfer Journal der Transferagentur Nordrhein-Westfalen zum Thema „Zukunft wagen“, 1/2018, S. 16.
- 4 Liffers, Lutz (2018): a. a. O., S. 17.
- 5 Sendzik, Norbert et al. (2012): Das Regionale Bildungsbüro als Boundary Spanner? Eine Betrachtung des kommunalen Managements interschulischer Netzwerke. In: Hornberg, Sabine; Parreira da Amaral, Marcelo (Hrsg.): Deregulierung im Bildungswesen. Münster: Waxmann, S. 333.
- 6 Niedlich, Sebastian (2020): Neue Ordnung der Bildung. Zur Steuerungslogik der Regionalisierung im deutschen Bildungssystem. Wiesbaden: Springer VS.
- 7 Sendzik, Norbert et al. (2012): a. a. O., S. 332.
- 8 Sendzik, Norbert (2020): Politik der kleinen Schritte. Kommunale Schulverwaltung und ihr Kampf gegen Bildungsungleichheit. In: WZB Mitteilungen, Heft 167, S. 48-50.
- 9 Niedlich, Sebastian, Brüsemeister, Thomas (2016): Bildungsmonitoring zwischen Berichterstattung und Steuerungsanspruch. Entwicklungslinien und akteurtheoretische Implikationen. In: Arbeitsgruppe „Lernen vor Ort“ (Hrsg.): Kommunales Bildungsmanagement als sozialer Prozess. Studien zu „Lernen vor Ort“. Wiesbaden: Springer VS, S. 93.
- 10 Exemplarisch: Suthues, Bettina (2018): Netzwerkkoordination in der Kommune: Wechselspiele in der Bildungslandschaft. In: Der pädagogische Blick, 26. Jg., Heft 2, S. 86-98.
- 11 Wascher, Eva et al. (2019). Drehbuch zum Aufbau kommunaler Labore sozialer Innovation. Projektbericht KoSI-Lab.
- 12 Die Recherche hat kein Anspruch auf Vollständigkeit. Teilweise sind hier Organisationseinheiten beschrieben, die sich nicht Bildungsbüro nennen, die sich jedoch Themen des Bildungsmanagements und Bildungsmonitorings widmen.
- 13 Sendzik hat auch „Organisationen einbezogen, welche die Koordination für ein projektbasiertes Schnittstellenmanagement für die Kommunalpolitik sowie -verwaltung und der Bildungs- und insbesondere der Schullandschaft übernehmen. Erwartungsgemäß fielen vor allem kommunale Organisationseinheiten, aber auch teilweise zivilgesellschaftliche Initiativen darunter (bspw. das Bildungsbüro des Landkreises Steinburg). Einbezogen wurden ebenfalls (kommunale) Organisationseinheiten, die „nur“ die Koordination der Projekte Regionales Übergangsmanagement sowie Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzuwanderte übernehmen.“ (Sendzik, Norbert (2020a): Zwischen Wandel und Stabilität. Die Rolle von Regionalen Bildungsbüros beim Abbau von Bildungsungleichheit, ZBW – Leibniz Information Centre for Economics, Kiel, Hamburg, S. 9 Fußnote).
- 14 Sendzik, Norbert (2020a): a. a. O., S. 9f.
- 15 Sendzik, Norbert (2020a): a. a. O., S. 10.
- 16 Sendzik, Norbert et al. (2012): a. a. O., S. 334.
- 17 Manitzius, Veronika et al. (2013): Regionale Bildungsbüros als Boundary Spanner – Ergebnisse aus einer Bestandsaufnahme zu den Regionalen Bildungsbüros in NRW. In: Die Deutsche Schule, 105 (3), S. 277.
- 18 Exemplarisch: Suthues, Bettina (2018): Netzwerkkoordination in der Kommune: Wechselspiele in der Bildungslandschaft. In: Der pädagogische Blick, 26. Jg., Heft 2, S. 86-98.
- 19 Eine lohnende Lektüre ist die Veröffentlichung der Transferagentur Nordrhein-Westfalen. Suthues, Bettina; Bieneck, Magdalena; Roland, Mario (Hrsg.) (2017): Einblicke ins Bildungsmanagement: Verortungen in Bildungslandschaften und kommunaler Verwaltung. (hier besonders Kapitel 3) [https://www.transferagentur-nordrhein-westfalen.de/fileadmin/website\\_isa/Dokumente/Materialien/Broschueren/ISA-Broschuere-Einblicke-ins-Bildungsmanagement.pdf](https://www.transferagentur-nordrhein-westfalen.de/fileadmin/website_isa/Dokumente/Materialien/Broschueren/ISA-Broschuere-Einblicke-ins-Bildungsmanagement.pdf)
- 20 Sendzik, Norbert et al. (2012): a. a. O., S. 336.
- 21 Sendzik, Norbert (2020a) (a.a.O.). S. 103.
- 22 Brüsemeister, Thomas; Franz, Kathleen (2016): Netzwerkartige Formen als „Weichspülerzusatz“ der Hierarchie? Zur Organisation von lokalen Bildungsnetzwerken. In: Kolleck, Nina et al. (Hrsg.): Traditionen, Zukünfte und Wandel in Bildungsnetzwerken. Münster: Waxmann, S. 145-161.
- 23 Sendzik, Norbert (2020a): a. a. O., S. 34.
- 24 Sendzik, Norbert (2020a): a. a. O., S. 39.
- 25 Sendzik, Norbert (2020a): a. a. O., S. 33.
- 26 Sendzik, Norbert (2020a): a. a. O., S. 39.
- 27 Sendzik, Norbert (2020a): a. a. O., S. 48-50.
- 28 Sendzik, Norbert (2020a): a. a. O., S. 33.
- 29 Sendzik, Norbert (2020a): a. a. O., S. 39.
- 30 Sendzik, Norbert (2020a): a. a. O., S.30.
- 31 Brüsemeister, Thomas (2017): Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften – Zur Literalität von Kommunen im Programm „Lernen vor Ort“. In: Oik, Thomas; Schmachtel, Stefanie (Hrsg.): Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften. Weinheim und Basel: Beltz Juventa, S. 52-77.
- 32 Siehe dazu die Kurzstudie der Hertie School of Governance, Hammerschmid, Gerhard; Hustedt, Thuid (2020): Querwechsler als Impulsgeber für die Verwaltung von morgen. Sendzik, Norbert (2020): a. a. O., S. 35.
- 33 Niedlich, Sebastian; Brüsemeister, Thomas (2012): Bildungsmonitoring zwischen Berichterstattung und Steuerungsanspruch – Entwicklungslinien und akteurtheoretische Implikationen. In: Wacker, Albrecht; Maier, Uwe; Wissinger, Jochen (Hrsg.): Schul- und Unterrichtsreform durch ergebnisorientierte Steuerung – Empirische Befunde und forschungsmethodische Implikationen. Wiesbaden: Springer VS, S. 149.  
Siehe auch Sendzik, Norbert (2020a): a. a. O., S. 77.  
Siehe auch Duvencek, Anika et al. (2021): Futures of area-based initiatives in German education: results from a quantitative Delphi survey. In: European Journal of Futures Research 9, 4 (2021). <https://doi.org/10.1186/s40309-021-00172-5>
- 34 Niedlich, Sebastian (2020): a. a. O., S. 401ff.
- 35 Niedlich, Sebastian (2020): a. a. O., S. 402.
- 36 Weiß, Wolfgang W. (2011): „Kümmerer vor Ort“. In: Erziehung und Wissenschaft. Zeitschrift der Bildungsgewerkschaft GEW, 62 (1), S. 14; zit. n. Sendzik, Norbert et al. (2012): a. a. O., S. 334.
- 37 Weiterführende Informationen finden Sie auf <https://www.ljr-nrw.de/themen/bildung/kompass-bildungslandschaften/>
- 38 Damit ist Stuttgart aber bei weitem nicht die einzige Großstadt, die mit guten Beispielen im kommunalen Bildungsmanagement voranschreitet.
- 39 <https://www.stuttgart.de/leben/bildung/bildungsgerechtigkeit/>
- 40 Podcast Bildungs-Ultras der Stadt Fürth, Folge 7 „Was macht eigentlich ein Bildungsbüro“ mit Florian Neumann von der Transferagentur Bayern <https://bildung-fuerth.de/podcast/>





