

Abschlussbericht

Stand: 22. November 2017

I. Einleitung: Arbeitskontext und Vorgehensweise

1. Vom Programm ‚Lernen vor Ort‘ zur Transferinitiative
2. Ziel und methodischer Ansatz der Begleituntersuchung
3. Weiterer Aufbau der Untersuchung

II. Dokumentation zentraler Ergebnisse

1. Der Entwicklungsprozess der Transferagenturen
 - 1.1 Trägeranbindung und Entwicklungsphasen der Transferagenturen
 - 1.2 Politisches Umfeld der Transferagenturen
2. Die Organisationsstruktur der Transferagenturen
 - 2.1 Allgemeine strategische Ziele
 - 2.2 Aufgabenspektrum
 - 2.3 Aufbauorganisation und Teamstruktur
 - 2.4 Steuerungsgruppe und Beirat
 - 2.5 Selbstverständnis und Rollenmodell
 - 2.6 Einbezug externer Erfahrungen
3. Die Zusammenarbeit der Transferagenturen mit den Kommunen
 - 3.1 Grundlagen der Kooperation
 - 3.2 Initiierung und Zugang
 - 3.3 Methoden der Zusammenarbeit
 - 3.4 Bedarfs- und Problemanalysen
 - 3.5 Strategische Zielbildung in den Kommunen
4. Anforderungen der Kommunen an die Transferagenturen
5. Umgang mit Transferangeboten (Fallstudien)
6. Monitoring der Entwicklungsprozesse
 - 6.1 Modellentwicklung
 - 6.2 Anwendung des Modells
 - 6.3 Auswertungen

III. Empfehlungen

Quellen

Anlagen

I. Einleitung: Arbeitskontext und Vorgehensweise

1. Vom Programm ‚Lernen vor Ort‘ zur Transferinitiative
2. Ziel und methodischer Ansatz der Begleituntersuchung
3. Weiterer Aufbau der Untersuchung

Die Transferinitiative ist aufgrund der Erfahrungen, die im Programm ‚Lernen vor Ort‘ gewonnen wurden, gestartet worden, um den Transfer der in ‚Lernen vor Ort‘ entwickelten Konzepte in die Breite zu übertragen. Grundlage hierfür war ein Transferverständnis, welches nicht von einem einfachen Kopieren von Konzepten für interessierte Kommunen ausging, sondern Transfer als Anpassung von solchen Konzepten auf die Bedürfnisse von Nachfragern¹ nach solchen Konzepten ansah.

Unser ursprünglicher Untersuchungsansatz sah vor, über regelmäßig durchzuführende Interviews und deren Auswertung den Implementationsprozess der Transferagenturen zu rekonstruieren. Bereits zu Beginn des Programms war uns dabei bewusst, dass es sich um ein komplexes Geschehen handeln würde, welches auf der Gesamtebene der Transferinitiative (Netzwerk der Transferagenturen), der Ebene der Transferagentur und der Ebene der Interaktion zwischen Transferagenturen und Kommunen betrachtet werden musste. Im Verlauf wurde zudem deutlich, dass die Wechselwirkung zwischen diesen Ebenen genauer einzubeziehen ist. Dabei kam der selbstorganisierten und -reflexiven Arbeit der Transferagenturen bzw. deren Leitungen eine besondere Funktion zu. Dies führte dazu, dass wir die Interviewstudie um einen designorientierten Arbeitsstrang erweiterten, der in Form von Workshops durchgeführt wurde und einerseits zur Aufarbeitung von Praxiserfahrungen diente und andererseits dazu beitrug, ein Monitoringinstrument zu entwickeln und zu erproben.

Schließlich liegt eine Besonderheit des Programms in der Steuerung der Initiative über Netzwerktreffen, die dazu führten, dass sich das Programm sehr flexibel an Anforderungen anpasste, die sich zum einen aus dem Interaktionsgefüge von Transferagenturen und Kommunen ergaben und die zum anderen bildungspolitischen Herausforderungen geschuldet waren, die unmittelbar auch auf kommunale Bildungslandschaften einwirken.

¹ Im Folgenden soll abwechselnd die weibliche und die männliche Form verwendet werden. Damit versuchen wir zum einen, die sprachliche Schwerfälligkeit von Doppelbezeichnungen wie beispielsweise „Mitarbeiter/-in“ oder „Nachfrager/-in“ zu vermeiden. Zum anderen soll dadurch umgangen werden, dass die in pädagogischen Handlungsfeldern recht zahlreich tätigen Frauen nicht ständig mit der sonst in Büchern üblichen männlichen Form angesprochen bzw. bezeichnet werden.

1. Vom Programm ‚Lernen vor Ort‘ zur Transferinitiative

Zwischen 2008 und 2014 wurden vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) insgesamt 40 Kommunen bzw. Kreise und kreisfreie Städte beim Aufbau eines kommunalen Bildungsmanagements gefördert. In einer vom BMBF geförderten Studie (Euler, Sloane u. a. 2013) haben wir diese regionalen Projekte im Hinblick auf den möglichen Transfer der Ergebnisse untersucht und sind dabei u. a. zu folgenden Ergebnissen gekommen:

Transfer geschieht nicht durch das bloße Anbieten von Ergebnissen, Materialien u. Ä. Dies ist Ausdruck eines ‚naiven‘ Transferverständnisses, bei dem davon ausgegangen wird, dass es ausreichend ist, wenn man nach einem erfolgreichen Entwicklungsprozess Materialien interessierten Nachfragern in Printform oder digital im Netz zur Verfügung stellt.

Bei diesem Verständnis wird zum einen der Entwicklungskontext vernachlässigt, der zu dem erfolgreichen Produkt führte. Zum anderen wird ggf. der Handlungskontext ausgeblendet, in dem dieses Produkt wirksam war. Wenn man ein Programm wie ‚Lernen vor Ort‘ nachhaltig gestalten will – mit anderen Worten sicherstellen möchte, dass die Ergebnisse auf andere Kommunen übertragen werden –, muss man daher ein ‚elaboriertes‘ Transferkonzept entwickeln.

In der erwähnten Studie (Euler, Sloane u. a. 2013) wurde daher ein Transferkonzept entwickelt, bei dem es darum geht, eine Abstimmung zwischen den Anbietern von Produkten (Transferanbieter) und den Nachfragern solcher Produkte (Transfernehmer) herzustellen. Letztlich geht es darum, Erfahrungen, die in einer Kommune zum kommunalen Bildungsmanagement gewonnen wurden, auf die Bedingungen und Ziele von nachfragenden Kommunen anzupassen. In diesem Transferverständnis stellt sich dann die Frage, wie ein Abstimmungsprozess zwischen diesen Akteuren initiiert und unterstützt werden kann.

Dies verweist auf die Idee von Transferagenturen, die eine mediative Funktion übernehmen sollen. Ihre Aufgabe wäre es also, den Transfer von Erfahrungen innerhalb und zwischen Kommunen zu organisieren. Diese Mediation bezieht sich auf einen komplexen Entwicklungs- und Rezeptionsprozess von beteiligten Kommunen:

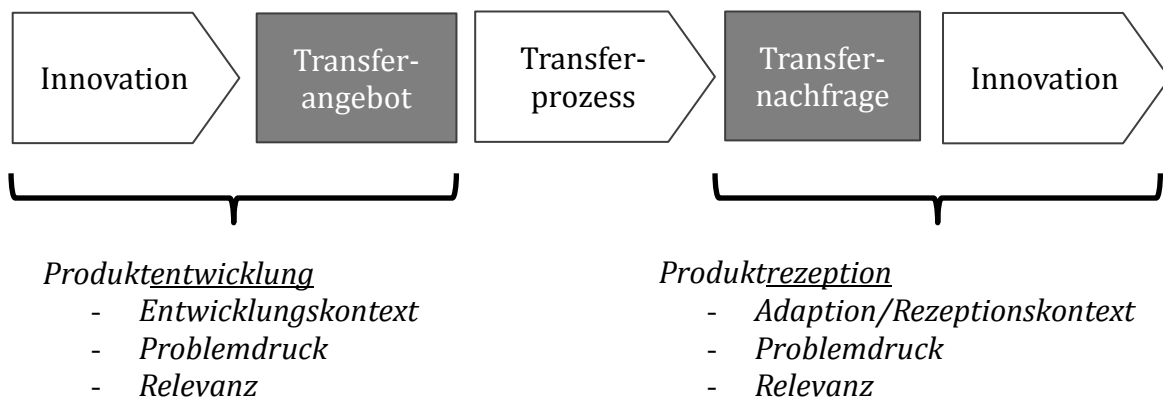


Abbildung 1: Transferprozess

Vereinfacht ausgedrückt gibt es einen Produkt- bzw. Entwicklungskontext und einen Rezeptionskontext. Ein Transfer von einem Entwicklungs- in einen Rezeptionskontext gelingt insbesondere, wenn Problemstellungen bei Entwicklern und Rezipienten ‚passend‘ sind, das heißt wenn der jeweilige Problemdruck, der zu einer Innovation auffordert, vergleichbar ist usw. Genauer betrachtet unterscheiden sich Entwicklungs- und Rezeptionskontexte mehr oder weniger voneinander. Daher muss Transfer als ein aktiv gestaltender Prozess aufgefasst werden:

Transfer ist nicht als Kopieren fertiger Ergebnisse aus einer Ursprungskommune, sondern als Auswahl- und Anpassungsprozess vorhandener Erfahrungen, Produkte usw. auf der Grundlage der Ziele, Erwartungen und Bedingungen der Zielkommune zu verstehen.

Ein nachhaltiger Transfer erfordert daher Mediation!

Betrachtet man in einem ersten Zugriff die Entwicklungskontexte der am Programm ‚Lernen vor Ort‘ beteiligten Kommunen, so lassen sich zusammenfassend folgende strukturelle Merkmale bestimmen:

- (1) Im Programm kristallisierte sich aus der Vielzahl möglicher kommunaler Handlungsfelder vorrangig ein Konzept des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements heraus.
- (2) Bildungsmanagement ist dabei ein diskursiver Abstimmungsprozess zwischen Politik, Verwaltung und anderen Akteuren der Zivilgesellschaft.
- (3) Datenbasiertes Kommunales Bildungsmanagement entfaltet sich nicht einheitlich, vielmehr sind verschiedene Ausprägungen im Sinne von Stufungen erkennbar.

Ad 1) – Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement

Datenbasiertes Kommunales Bildungsmanagement (DKBM) ist insofern datenbasiert, als es zwingend notwendig ist, für Bildungsentscheidungen eine rationale Basis zu finden. Datenbasierung bedeutet zum einen, dass eine sachliche Beschreibung stattfindet, z. B. wenn anhand von Statistiken zur Bevölkerungsentwicklung in einem Stadtteil die notwendigen Infrastrukturmaßnahmen für Kindergärten u. ä. begründet werden. Datenbasierung heißt aber auch, dass die Wirkung von Maßnahmen überprüft wird. Dies zielt einerseits auf eine Versachlichung von politischen Diskursen in der Kommune über Bildungsmaßnahmen ab und stellt andererseits eine Grundlage zur Erfolgsprüfung dar. Datenbasierung ist daher nicht Selbstzweck und ersetzt auch nicht die politische Entscheidung. Sie versachlicht ggf. die Entscheidungsfindung und -begründung.

Es wird sichtbar, dass Datenbasierung eine Grundlage für ein operatives DKBM ist, wenn es darum geht, die Wirksamkeit von Bildungsmaßnahmen zu überprüfen bzw. um den Erfolg der Bildungsbemühungen zu dokumentieren. Strategisches DKBM bindet Daten

immer in einen politischen Diskurs ein und erweitert das operative DKBM um die Komponente der strategischen Zielsetzung.

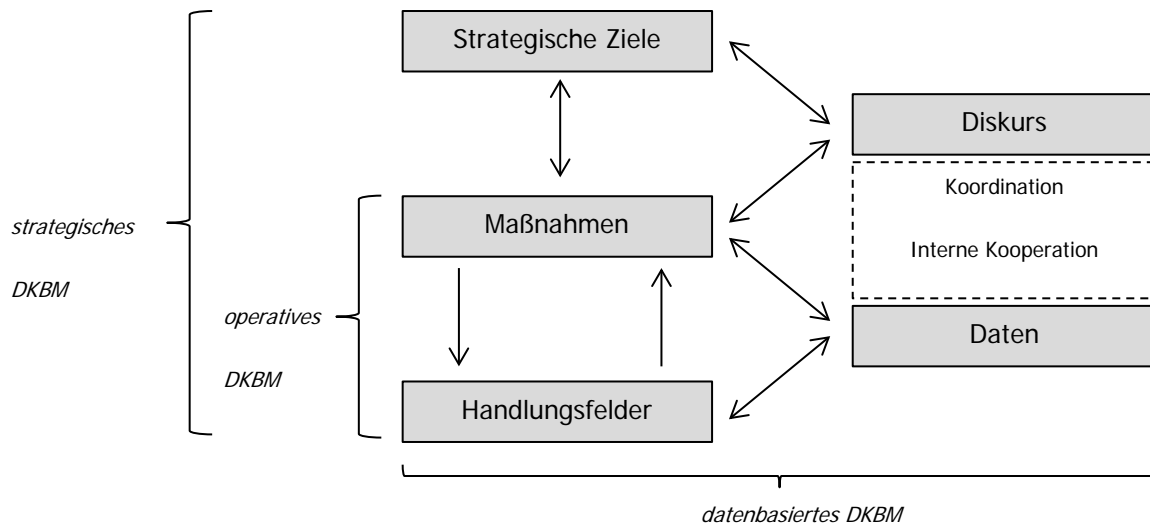


Abbildung 2: Grundstruktur eines Kommunalen Bildungsmanagement

In unserer Studie haben wir diese Überlegung aufgegriffen und auf der Basis der Erfahrungen der Kommunen im Programm ‚Lernen vor Ort‘ in einer ersten konzeptionellen Ausdifferenzierung sechs Komponenten manifestiert: strategische Zielsetzung, Koordination, interne Kooperation, externe Kooperation, Partizipation und Datenbasierung:²

<p><i>Strategische Zielsetzung</i></p>	<p>Im Rahmen des DKBM müssen strategische (bildungspolitische) Ziele formuliert werden. Sie stellen den Ausgangspunkt für Aktivitäten und Maßnahmen im Rahmen des DKBM dar.</p> <p>Zwischen Kommunen gibt es hinsichtlich des Explikationsgrads, der Detailliertheit und der Ausprägung solcher Ziele große Unterschiede. Die Unterschiede beziehen sich dabei nicht nur auf die konkret entwickelten, also substantiell definierten Ziele, sondern auch darauf, wie diese Ziele in den Kommunen jeweils entwickelt werden. Dies hat v. a. etwas mit dem internen Diskurs zwischen den Akteuren, insbesondere zwischen Politik und Verwaltung, zu tun.</p> <p>In manchen Kommunen werden bildungspolitische Vorgaben von ‚der Spitze‘ vorgegeben, andere Kommunen verstehen die Formulierung von bildungspolitischen Zielen als Bestandteil der Stadtentwicklung und präferieren langfristige, moderierte Prozesse unter Beteiligung der verschiedenen Akteure.</p>
<p><i>Koordination</i></p>	<p>Die Koordination zielt auf die Übersetzung der strategischen Vorgaben in konkrete Maßnahmen.</p> <p>Die Stakeholder-Struktur macht deutlich, dass in der Umsetzung eine Vielzahl von Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Zuständigkeiten berücksichtigt werden müssen. Nicht selten sind widersprüchliche Positionen auszugleichen.</p> <p>Bei der Umsetzung kommt es immer wieder zur Neuinterpretation bereits festgelegter Maßnahmen durch die beteiligten Akteure. Auch hier zeigt sich eine große Bandbreite verschiedener Umsetzungsstrategien. Sie reichen von einem</p>

² Die nachfolgende Tabelle basiert auf der Publikation Euler, Sloane u. a. 2013 und findet sich in ähnlicher Form in dem Beitrag Euler und Sloane 2015, 2016.

	eng geführten Top-down-Ansatz bis zum Aufbau von Netzwerken, in denen DKBM-Verantwortliche eigenständig agieren sollen.
<i>Interne Kooperation</i>	Koordination setzt eine interne Kooperation zwischen den kommunalen Akteuren voraus. Es geht dabei um die konkrete Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen Organisationseinheiten einer Kommune, genauer um die Abstimmung innerhalb der Verwaltung (Ämter, Dezernate/Fachbereiche).
<i>Externe Kooperation</i>	Die Kooperation muss darüber hinaus auch die anderen – aus Sicht der Kommunalverwaltung – externen Akteure umfassen. Gemeint sind neben Bildungsanbietern und -nachfragern die Akteure der Wirtschaft, andere Organisationen der Zivilgesellschaft, sofern sie in der jeweiligen Kommune von Bedeutung sind, Stiftungen sowie Akteure der Politik auf kommunaler und auf Landesebene.
<i>Partizipation</i>	<p>Partizipation stellt eine besondere Form der Kooperation dar, die sich konkret auf bildungspolitische Entscheidungen und auf die bildungstheoretischen Diskurse bezieht. Letztlich geht es auch um die prinzipielle Zielsetzung der Bildungsarbeit in der Kommune bzw. um die jeweilige Schwerpunktsetzung.</p> <p>Auch hier zeigen sich Unterschiede: So gibt es Kommunen, die das Übergangssystem oder spezielle Zielsetzungen als zu bewältigende Herausforderung begreifen; für andere Kommunen ist die Ansiedlung von Gewerbe oder die Beseitigung von Strukturschwächen ein besonderes Anliegen. Neben den traditionellen ‚Top-down-‘ bzw. ‚Bottom-up-‘ Steuerungen finden sich auch Partizipations- und Entscheidungsstrukturen in Form von Netzwerken.</p> <p>Der Unterschied liegt hier in der jeweiligen Vorstellung von Verantwortlichkeit und Zuständigkeit: Es gibt politisch getriebene Modelle (top-down), von Verwaltungslogiken geprägte Modelle (bottom-up), aber auch Modelle, die von der Leitidee einer kommunalen Verantwortungsgemeinschaft ausgehen und auf den Diskurs setzen.</p> <p>Daher wird in vielen Kommunen das Instrument der ‚Bildungskonferenz‘ benutzt. Auf diese Weise wird eine Partizipation der unterschiedlichen Interessensgruppen hergestellt. Ein anderer beschrittener Weg sind ‚Bildungsgenossenschaften‘, durch die die jeweiligen Akteure in Entscheidungsprozesse eingebunden werden.</p>
<i>Datenbasierung</i>	<p>Datenbasiertes Kommunales Bildungsmanagement muss datenbasiert sein. Dies dient insbesondere der Versachlichung von Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen und wirkt der Gefahr entgegen, dass die jeweiligen Maßnahmen auf Intuition, Spekulation und tradierten Routinen aufbauen. Die Zusammenstellung bildungsbezogener Daten ist daher unerlässlich. Eine neutrale und nachvollziehbare Datenbasierung ermöglicht u. E. eine produktive Zusammenarbeit der verschiedenen Stakeholder.</p> <p>Auch hier bestehen in den Kommunen unterschiedliche Vorgehensweisen. Sie reichen von einer Zusammenstellung bestehender Daten der jeweiligen Ämter und anderen Stellen bis hin zu einer eigenen Generierung von Daten über entsprechende Erhebungsverfahren. Die Ausprägung hängt nicht zuletzt von den vorhandenen Ressourcen in den Kommunen ab.</p> <p>Zentrales Instrument der Datenbasierung ist der ‚kommunale Bildungsbericht‘, der eine wichtige Grundlage für die Setzung strategischer Ziele ist und eine relevante Basis für den innerkommunalen Diskurs über Bildung darstellt.</p>

Tabelle 1: Komponenten des

Ad 2) – Akteure im DKBM

Bildungsmaßnahmen werden in Kommunen von verschiedenen Trägern angeboten. Vor Ort gibt es u. a. Schulen, Kammern, Gewerbeförderungsanstalten, freie Träger, Universitäten, Fachhochschulen, die von ganz unterschiedlichen Instanzen auf Bundes-, Landes-

oder kommunaler Ebene finanziert und curricular gesteuert werden. Sie haben auf kommunaler Ebene eine sehr wichtige Funktion für die Infrastruktur in der Kommune und befinden sich zugleich oft außerhalb von deren finanzieller und curricularer Zuständigkeit. Diesen Anbietern stehen auf der Nachfrageseite Privatpersonen und Unternehmen sowie weitere Organisationen (z. B. Sportvereine, Bürgerinitiativen) gegenüber, die ein spezifisches Interesse an Bildung haben. Hier besteht in Deutschland keine Marktstruktur, allenfalls ein Semi-Markt. So treten z. B. Volkshochschulen einerseits neben freien Bildungsanbietern auf den Markt und bieten ihre Leistungen gegen eine ‚Gebühr‘ an, andererseits sind sie zugleich subventioniert und haben einen gesellschaftlichen Auftrag. Typisch für die korporative Struktur in Deutschland ist es daher, dass auch auf kommunaler Ebene eine Mediatisierung von Angebot und Nachfrage über Stakeholder stattfindet.

Daher können kommunale Akteure nur über die Beteiligung an Netzwerken und mit Hilfe kommunikativer Abstimmungsprozesse Einfluss auf solche Bildungseinrichtungen nehmen.

DKBM ist ein Diskurs verschiedener Akteure; es lassen sich folgende Stakeholder unterscheiden:

- Staatliche Akteure (Arbeitsagentur, Ministerien usw.)
- Akteure der Wirtschaft (Kammern, Unternehmen, Gewerkschaften, Verbände usw.)
- Kommunale Akteure: Politik (Bürgermeister, Stadtrat, Ausschüsse) und Verwaltung (Dezernate, Ämter)
- Akteure der Zivilgesellschaft (Stiftungen, Vereine, Elternvertretungen, Bürgerinitiativen, Parteien usw.)

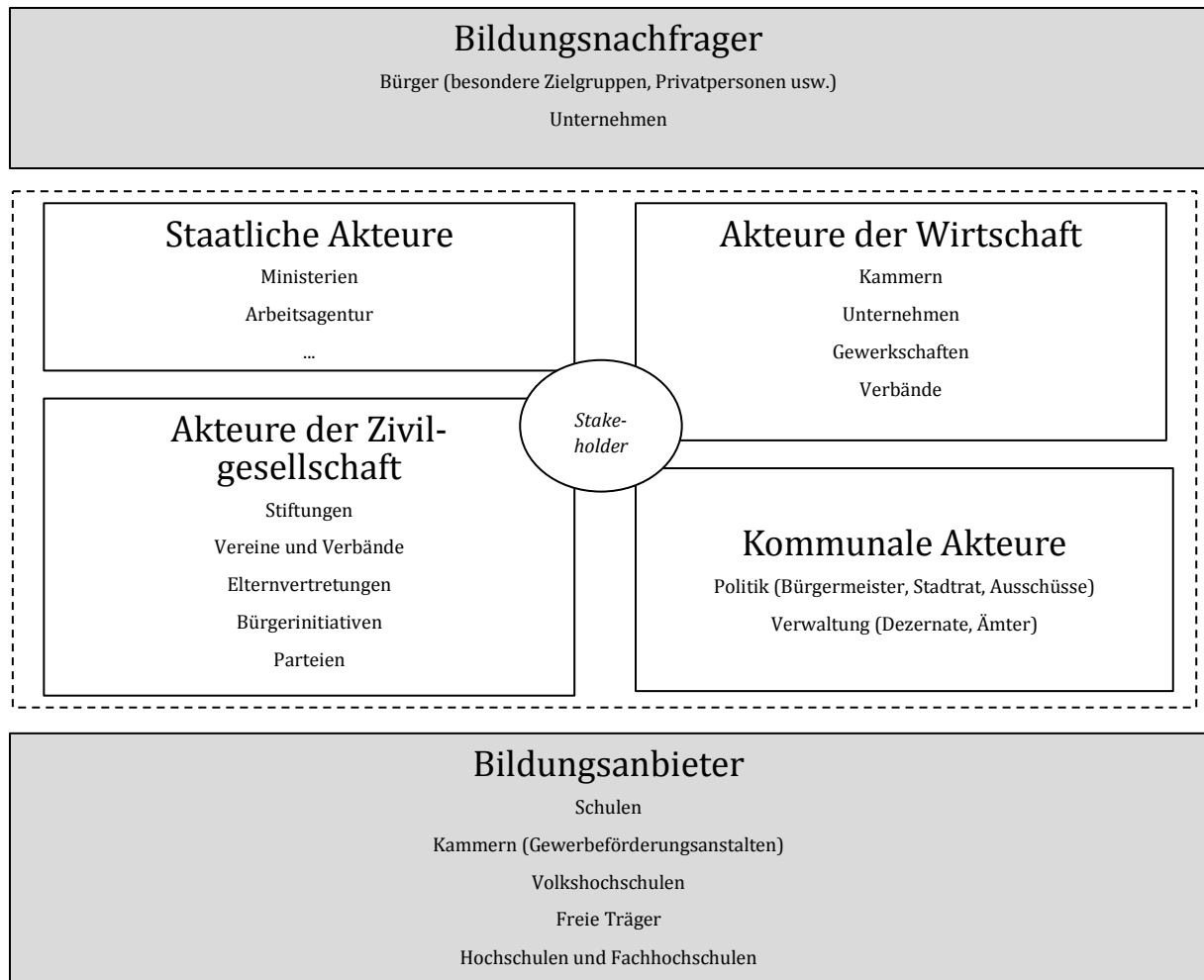


Abbildung 3: Akteure im DKBM

Ad 3) – Ausprägungen des DKBM

Unsere Studie hat gezeigt (Euler, Sloane u. a. 2013), dass das DKBM in Kommunen jeweils unterschiedlich ausgeprägt ist. Dabei lassen sich Entwicklungsunterschiede aufzeigen, die davon abhängig sind, wie die einzelnen Komponenten des DKBM ausgeprägt sind. So gibt es Kommunen, die gerade erst begonnen haben, ein Bildungsmanagement aufzubauen und deren Erfahrungen darin bestehen, erste datenbasierte und eher operative Managementansätze für ihre Kommune zu entwickeln. Andere Kommunen haben solche Ansätze schon umgesetzt und wieder andere nutzen dieses Bildungsmanagement als zentrales Konzept zur Stadtentwicklung.

Unterschiedliche Entwicklungsstände lassen sich dabei über verschiedene Stufen darstellen:

Stufe 0:	In den Kommunen gibt es keine systematische Dokumentation und Analyse von Bildungsmaßnahmen. Entscheidungen im Hinblick auf Bildungsmaßnahmen (z. B. Kindergartenplanung, Unterstützung von Schulen, Maßnahmen zum Übergang von der Schule ins Beschäftigungssystem) werden im politischen Prozess ausgehandelt und basieren vielfach auf der Grundlage von Arbeitsroutinen.
Stufe 1:	In den Kommunen findet eine systematische Dokumentation und darauf aufbauende Analyse von Bildungsbedürfnissen und -maßnahmen statt. Die Ergebnisse dieser Analysen fließen in politische und administrative Prozesse ein.
Stufe 2:	In den Kommunen werden auf der Grundlage eines Bildungsmonitorings politische und administrative Entscheidungen getroffen (Versachlichung des Diskurses) und ein empirisch basiertes Bildungsmanagement implementiert (empirisch-operatives Bildungsmanagement).
Stufe 3:	In den Kommunen werden Bildungsmaßnahmen als politische Aufgabe aktiv gestaltet: Stufe 3.1: In den Kommunen wird ein strategisches Konzept kommunalen Lernens entwickelt und auf der Grundlage des jährlichen Bildungsmonitorings weiterentwickelt (strategisch-responsives Bildungsmanagement). Stufe 3.2: In den Kommunen wird das strategisch-responsive Bildungsmanagement als Teil eines Konzepts der modernen Stadtentwicklung verstanden und dabei beispielsweise eine kommunale bildungstheoretische Position formuliert.

Tabelle 2: Taxonomie kommunaler Entwicklungsstände

Auf der Grundlage dieser Überlegungen wurde vom BMBF das Programm ‚Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement‘ aufgelegt. Im Rahmen dieses Programmes kam es zur Gründung von acht Transferagenturen:

- Transferagentur Bayern
- Transferagentur Großstädte
- Transferagentur Hessen
- Transferagentur Mitteldeutschland
- Transferagentur Niedersachsen
- Transferagentur Nord-Ost
- Transferagentur Nordrhein-Westfalen
- Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland

Diese Transferagenturen sollen u. a. zum Aufbau des DKBM in den Regionen beitragen und erfolgreiche Konzepte des DKBM vor Ort anpassen, den Dialog zwischen den beteiligten Bildungsakteuren unterstützen, ganz allgemein erprobte Konzepte in die Fläche tragen sowie Ansprechpartner und kompetente Berater vor Ort sein (siehe Mitteilung des BMBF 2017):

Die Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement ist ein vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) initiiertes und finanziertes Programm mit dem Ziel, in Kreisen und kreisfreien Städten ein besser abgestimmtes Bildungsmanagement zu unterstützen und voranzubringen.

Die Transferagenturen bereiten im Rahmen ihrer Beratung bundesweit erfolgreiche Modelle und Konzepte für ein datenbasiertes auf und passen diese an die jeweilige Situation vor Ort an. Sie unterstützen Kommunen dabei, ihre Ausgangssituation zu analysieren und ermöglichen einen Dialog in den Kommunen zwischen den beteiligten Bildungsakteuren.

Die Transferagenturen verfügen über spezifisches Wissen für Großstädte und ländliche Regionen. Sie beraten und bieten Bedarfsanalysen und Qualifizierungsangebote für Städte und Landkreise an und geben nützliche Anregungen, um geeignete Instrumente auszuwählen, die bei der Entwicklung eines kommunalen Bildungsmanagements die jeweilige Bildungssituation in der Kommune verbessern.

Die Transferagenturen tragen bereits erprobte Konzepte für ein erfolgreiches Bildungsmanagement in die Fläche. Es stehen allen Kommunen verlässliche Ansprechpartner und kompetente Berater in ihrer Region zur Verfügung, die sie auf dem Weg zur Etablierung eines kommunalen Bildungsmanagements begleiten.

Quelle: Mitteilung des BMBF 2017. Online <http://www.transferinitiative.de>. Aufruf: 01. Juni 2017.

2. Ziel und methodischer Ansatz der Begleituntersuchung

Die Begleituntersuchung ist als Designprojekt angelegt, in dem zum einen die Entwicklung der Transferagenturen unterstützt und zum anderen deren Implementationsprozess analysiert werden soll.

Ziel unserer Forschungsarbeit ist dabei,

- (1) die Gewinnung von Wissen über die konkreten Aktivitäten der Agenturen,
- (2) die Gewinnung von Wissen über die Wirkung der Agenturen in den Nachfragemunnen und
- (3) die Rückkopplung des Wissens in die Prozesse der Agenturen sowie in die Gestaltung der Transferinitiative insgesamt.

Es wurde anfänglich von zwei Handlungsebenen ausgegangen: von einer Steuerungsebene und von der konkreten Forschungsebene.

Die Steuerungsebene bezieht sich auf die Interaktion der Forschergruppe mit dem Ministerium, dem Programmträger, teilweise unter Beteiligung von Vertretern der Länder, der kommunalen Spitzenverbände und des Stifterverbandes.

Die Forschungsebene bezieht sich auf die Interaktion der Forschergruppe mit den Transferagenturen. Als Grundlage sollten regelmäßig Interviews mit den Agenturen durchgeführt und ausgewertet werden. Dabei sollte eine fallbezogene, qualitative Verdichtung der Befunde vorgenommen werden, auf deren Grundlage Empfehlungen für die Steuerungsebene sowie für die Agenturen formuliert werden sollten. Ziel war es dabei, zum einen Strukturwissen über die Agenturen, deren Aufbau- und Ablauforganisation, über kritische Fälle usw. zu generieren, aber auch Hinweise zu der Wirkung in den Kommunen, der konkreten Ausgestaltung des Arbeitsprozesses der Agenturen zu gewinnen.

Zu Beginn des Projekts stellte sich heraus, dass viele Agenturen respektive die Leitung der Agenturen selbst eine sozialwissenschaftliche Kompetenz aufweisen, mithilfe derer das Programm sukzessive weiterentwickelt werden kann. Entsprechend erschien es zielführend, ein Austauschformat zu schaffen, in dem die sozialwissenschaftliche Expertise der Agenturen eingebracht werden kann. Aus diesem Anlass wurden bereits in der Anfangsphase des Programms regelmäßig stattfindende Workshops (unter Teilnahme der wissenschaftlichen Begleitung und der Agenturleitungen) als ein diskursives Element des wissenschaftlichen Austauschs eingeführt. Hierdurch wurde eine Beteiligung der Agenturen an dem Forschungs- und Entwicklungsprozess ermöglicht. Obwohl eine solche Beteiligung ursprünglich nicht dergestalt intendiert war, hat sich das Austauschformat schnell etabliert und als sehr sinnvoll erwiesen (siehe Ausführungen zu Punkt 2 weiter unten). Es ergab sich folgende modifizierte Arbeitsstruktur:

- (1) Steuerungsebene: Übergreifende Gestaltung der Initiative

(2) Diskurs Wissenschaftliche Begleitung – Transferagenturen

(3) Befragung und Auswertung

(4) Teilnehmende Beobachtung

(5) Auswertung und Verschriftlichung

Ad 1) – Steuerungsebene

Die Steuerungsebene bezieht sich auf die Arbeitsbeziehung zwischen der Wissenschaftlichen Begleitung (WB) des Programms, dem Programmträger (DLR-PT) und dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF). Sie ist institutionalisiert in Form

- von regelmäßig stattfindenden Arbeitssitzungen,
- eines Lenkungskreises; dies sind die Arbeitssitzungen von BMBF und Ländervertretern, ergänzt um Vertreter der kommunalen Spitzenverbände, dem DLR-PT und der WB,
- von Netzwerktreffen, womit die Arbeitssitzungen von BMBF, DLR-PT, WB mit den Leitungen der Transferagenturen gemeint sind.

Im Lenkungskreis berichtet die WB i. d. R. über die Arbeit in den Transferagenturen. Diese Arbeitsebene ist insofern wichtig, als hier Abstimmungen zwischen Bund und Ländern möglich sind, was sich auch in der praktischen Arbeit der Transferagenturen als notwendig erweist, da die Initiative zahlreiche Berührungspunkte mit Länderprogrammen hat. Außerdem sind die Länder entscheidende Stakeholder bei der Bildungsarbeit in den Kommunen.

Das Netzwerktreffen ist eine sehr zentrale Arbeitsebene. Hier findet nicht nur ein Austausch zwischen allen Akteuren statt; die Arbeitsbeziehung hat eine wichtige Funktion für die Einbeziehung der Agenturen in den Entwicklungsprozess. Es hat sich im Kontext der Netzwerktreffen dann eine weitere Arbeitsebene zwischen Transferagenturen und WB herausgebildet. Es finden von Beginn der gemeinsamen Arbeit an regelmäßig Workshops statt, die i. d. R. von der jeweils veranstaltenden Transferagentur organisiert und von der WB inhaltlich durchgeführt werden (siehe unten Punkt 2).

Die Steuerungsebene greift wesentliche Grundideen einer Wissenschaft-Praxis-Kommunikation auf. Die Akteure bringen sich hier mit ihren jeweils eigenen Interessen in einen Diskurs ein. Sie folgen ihren je spezifischen Agenden und tragen zugleich gemeinsam zur Weiterentwicklung der Initiative bei.

Es muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass nicht nur die WB einen empirischen Zugang zu den Transferagenturen hat (vgl. unten Punkt 2 und 3): Auch DLR-PT und vor allem das BMBF besuchen regelmäßig Veranstaltungen der Transferagenturen und tauschen sich mit den Vertretern der Agenturen aus, sodass die Steuerungsebene durch unterschiedliche Erfahrungshintergründe gespeist wird.

Ad 2) – Diskurs Wissenschaftliche Begleitung – Transferagenturen

Wie bereits erwähnt, hat sich eine Arbeitsebene zwischen WB und den Transferagenturen in Form von gemeinsamen Workshops etabliert, die zumeist verbunden mit den Netzwerktreffen stattfinden. Diese Workshops beziehen sich auf aktuelle Fragestellungen aus der Arbeit der Transferagenturen. Es zeigte sich sehr schnell, dass diese Workshops eine wichtige Informationsquelle für die WB darstellen und dass vor allem im Sinn der Designforschung (Unterstützung des Entwicklungsprozesses der Transferagenturen) Instrumente und Verfahren entwickelt werden können, die sowohl für die Verbesserung der Arbeit vor Ort als auch für die Wissensgenese der WB von Bedeutung sind. Die Entwicklung dieser Arbeitsebene stellt eine wesentliche Erweiterung des methodischen Ansatzes gegenüber dem Ausgangskonzept der WB dar.

Die gemeinsamen Workshops sind Entwicklungswerkstätten, in denen zum einen Erfahrungen der Agenturen herausgearbeitet werden und in denen zum anderen Problemlösungen für spezielle Fragestellungen der Agenturen in Form von ‚tools‘ entwickelt werden. Es ist eine Variante des Design-Based Research.

Ad 3) – Befragung und Auswertung

Zwei bis dreimal jährlich werden leitfadengestützte Interviews in den Transferagenturen durchgeführt, um den Entwicklungsstand der Agenturen nachzeichnen zu können. Diese Interviews werden transkribiert und ausgewertet. Ein besonderes Problem ist dabei die Anonymisierung von Ergebnissen.³

Im Kontext der Interviews geht es dabei nicht nur um eine Dokumentation der Aktivitäten, es wird vor allem versucht, die anfallenden Probleme und kritischen Fälle (critical incidents) zu erfassen und Hinweise zu erhalten, in welcher Form die Arbeit in den Kommunen organisiert wird, welchen Anforderungen sich die Transferagenturen gegenübergestellt sehen und wie jeweils damit umgegangen wird. Hier werden auch Verbindungen zur Entwicklung der Problemlösungen in den Workshops hergestellt (siehe oben Punkt 2), um den Erfolg dieser Arbeit und die Umsetzbarkeit der Instrumente zu überprüfen.

³ Es wurden fünf Interviewzyklen durchgeführt. Im Ergebnis hat sich eine Sequenz von Interviews ergeben, die sowohl allgemeine – alle Agenturen betreffende – Fragen und Interviewanteile umfasst als auch sehr individuelle Fragestellungen und Diskussionen. Dies führt dazu, dass nicht ein Interviewleitfaden vorliegt, vielmehr ergeben sich eine Reihe individualisierter Leitfäden. Daher ist es auch nicht möglich, alle diese Leitfäden hier vorzustellen, da sich dadurch ein Rückschluss auf Aussagen einzelner Agenturen ergeben würde. Dabei würde das forschungsethische Problem entstehen, dass wir die zugesagte Anonymität der Befragung verletzen. – Um zumindest einen Einblick in die Befragungslogik zu ermöglichen, wird daher im Anhang dargestellt: (1) die zeitliche Folge der Interviewsequenzen und (2) eine exemplarische und anonymisierte Sequenz.

Die Agenturenentwicklung und die Arbeit der Agenturen in den Kommunen werden zum Teil auf der Grundlage von regelmäßig durchgeführten leitfadengestützten Interviews dokumentiert.

Ad 4) – Teilnehmende Beobachtung

Um konkretere Hinweise und ein besseres Verständnis von den Arbeitskontexten der Agenturen zu gewinnen, mit denen diese vor Ort in den Kommunen konfrontiert sind, wurde eine Arbeitsphase initiiert, in der Mitglieder der WB an der Arbeit von Mitarbeitern der Transferagenturen teilnahmen. So nahm die WB beispielsweise an Workshops der Transferagentur teil, um dort die Perspektive einzelner Kommunen detailliert zu erfassen. Im Nachgang zu den Workshops führte die WB dann vertiefende Interviews mit den Akteuren in ausgewählten Kommunen durch.

Ad 5) – Auswertung und Verschriftlichung

Die Ergebnisse der Arbeit mit den Agenturen, konkret die dokumentierten Interviews, die Entwicklungserfahrungen und Erfahrungen der Agenturen aus den Workshops usw. werden regelmäßig in der WB im Rahmen von Arbeitssitzungen ausgewertet. Dies ist ein phänomenologischer Ansatz, bei dem im Sinne einer Differentialdiagnose skizzierte Phänomene aus der Lebenswelt der Agenturen – die in der Auswertung i. d. R. textlich vermittelt vorliegen – auf generelle Muster zurückgeführt werden bzw. mit theoretischen Mustern erklärt werden. In diesem Modus der Interpretation werden Phänomene als Anwendungsbeispiele (modus applicandi) von Theorien respektive Mustern angesehen.

Das so generierte Strukturwissen wird wieder in den anderen Arbeitskontexten, z. B. in die Diskussion auf der Steuerungsebene oder in den Workshops mit den Transferagenturen gespiegelt. Das Evidenzkriterium für diese Muster ist deren Nützlichkeit, um Phänomene (in diesem Fall die Arbeit der Transferagenturen oder das DKBM) zu verstehen bzw. deren Nützlichkeit für die Lösung von Problemen in den Transferagenturen oder im DKBM.

Diese Art der Arbeit führt zu einer Vielzahl von Texten (Interpretationen, Stellungnahmen, Übersichten aus Workshops usw.), die wiederum über Textproduktion (Berichte, Zwischenergebnisse, Impulsvorträge) zusammengefasst und verdichtet werden.

3. Weiterer Aufbau der Untersuchung

Im vorausgehenden Kapitel wurden die Erhebungs- und Auswertungsverfahren dargestellt, die in der Begleitstudie eingesetzt wurden. Es wäre jetzt möglich, sehr dezidiert jedes Vorgehen zu beschreiben, die sich daraus ergebenden Befunde zu dokumentieren und detailliert auszuweisen, wie diese Dokumente interpretiert und ‚weiterverarbeitet‘ wurden. Problematisch daran wäre – neben der Tatsache, dass es sich um einen sehr umfassenden Textkorpus handelt –, dass die Anonymität einzelner Informationsquellen nicht gewahrt werden könnte. Daher nehmen wir nachfolgend eine Dokumentation der Untersuchungsergebnisse in Form einer eine Synopse vor:

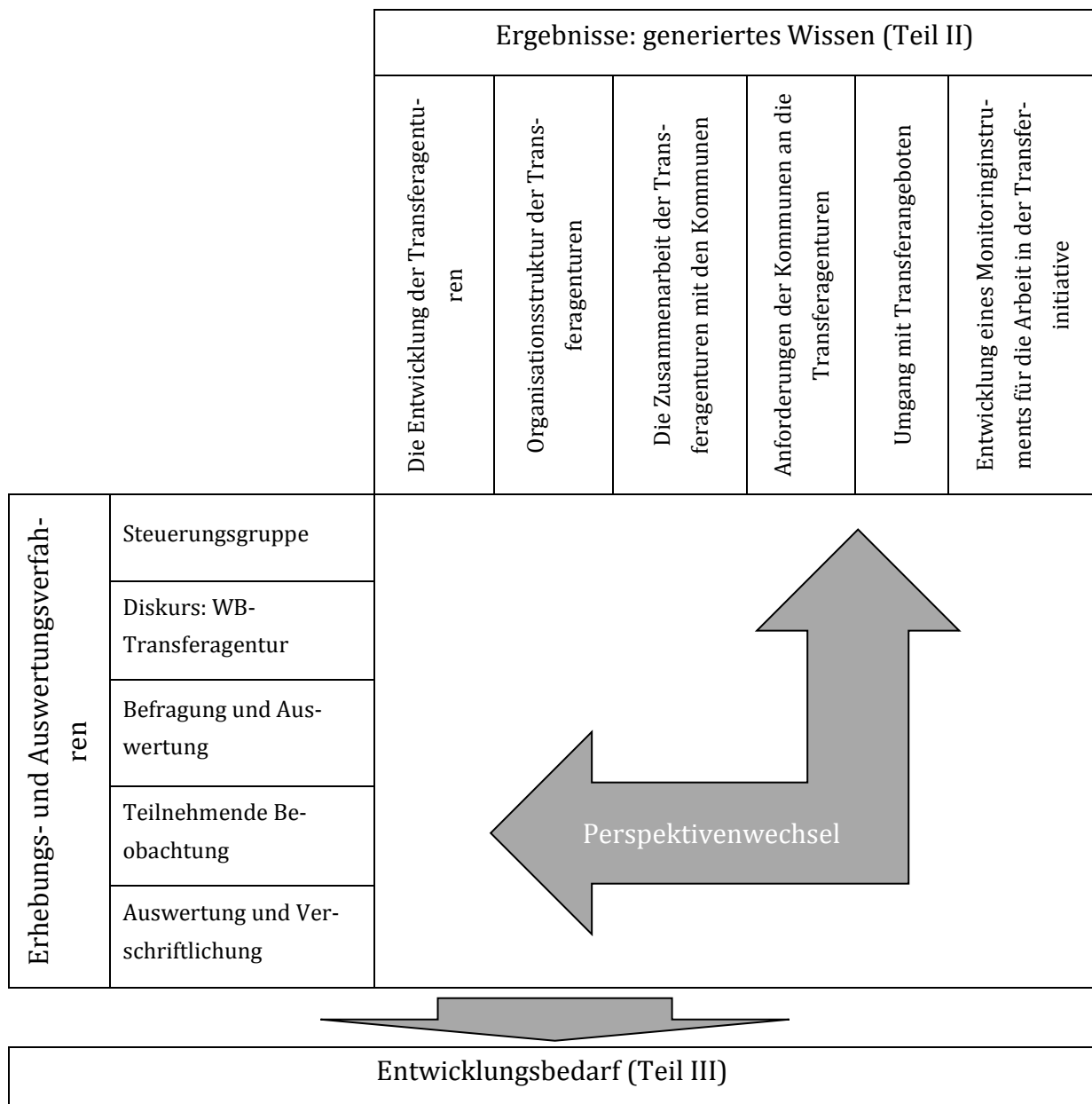


Abbildung 4: Wissenssynopse zu ausgewählten Fragestellungen

In der obigen Abbildung wird der Zusammenhang zwischen den Arbeitsebenen und dem generierten Wissen ausgewiesen. Die Dokumentation soll nach den folgenden Fragestellungen strukturiert werden:

1. Die Entwicklung der Transferagenturen - Hierzu gehören Befunde zu einzelnen Entwicklungsphasen der Transferagenturen, zu der Bedeutung der Trägeranbindung sowie des jeweiligen politischen Umfelds. Es handelt sich um eine Prozessbeschreibung.
2. Die Organisationsstruktur der Transferagenturen – Dies bezieht sich auf den Organisationsaufbau und auf Arbeitsabläufe in den Transferagenturen, die sich entwickelt und stabilisiert haben. Dies ist eine Strukturbeschreibung des aktuellen Zustands.
3. Die Zusammenarbeit der Transferagenturen mit den Kommunen – Dieses Kapitel bezieht sich auf die Kommunikationsbeziehung zwischen Agentur und Kommune, insbesondere auf Fragen der Initiierung von Kontakten und der möglichen Zugänge zu Kommunen sowie darauf aufbauend auf konkrete Formen der Zusammenarbeit mit den Kommunen.
4. Anforderungen der Kommunen an die Transferagenturen – In diesem Kapitel wird dargestellt, welche konkreten Anforderungen die Kommunen an die Transferagenturen stellen.
5. Umgang mit Transferangeboten – Im Laufe der gemeinsamen Arbeit mit den Transferangeboten hat sich gezeigt, dass die Entwicklung passgenauer Angebote für die Kommunen sehr wichtig, zum Teil ausschlaggebend ist. Dies bedeutet u. a., dass die Transferprodukte und ihre Funktion als Transferangebote zunehmend in den Hintergrund treten, gleichzeitig besteht aber ein Bedarf an den in den Produkten inkorporierten Erfahrungen.
6. Entwicklung eines Monitoringinstruments für die Arbeit in der Transferinitiative – Es handelt sich um ein sehr differenziertes Konzept zur Dokumentation von Entwicklungen in den Kommunen, welches von der WB gemeinsam mit den Agenturen entwickelt wurde.

Diese sechs Fragestellungen sind Gegenstand des nachfolgenden zweiten Untersuchungsteils. Dem folgend wird dann im dritten Teil eine Gesamtanalyse vorgenommen, die vor allem darauf zielt, den weiteren Entwicklungsbedarf der Transferinitiative bzw. der Transferagenturen zu bestimmen.

II. Dokumentation der zentralen Ergebnisse

1. Der Entwicklungsprozess der Transferagenturen
2. Die Organisationsstruktur der Transferagenturen
3. Die Zusammenarbeit der Transferagenturen mit den Kommunen
4. Anforderungen der Kommunen an die Transferagenturen
5. Monitoring der Entwicklungsprozesse

Im vorausgehenden Untersuchungsteil wurde eine allgemeine Einordnung der Transferinitiative vorgenommen und die Besonderheit des Forschungsansatzes herausgestellt. Es handelt sich um eine Form der teilnehmenden bzw. responsiven Forschung: Wir sind einerseits in das Geschehen eingebunden, zum anderen dokumentieren wir dieses Geschehen, analysieren es und strukturieren es mit dem Ziel, einzelfallübergreifendes Wissen zu generieren.

Die Teilnahme hat Implikationen: Zum einen müssen wir sicherstellen, dass wir Aussagen treffen, die einen Rückschluss auf den einzelnen Fall nicht ermöglichen, da wir den Partnern in den Transferagenturen Vertraulichkeit zusichern, was eine unbedingte Voraussetzung ist, um authentische und ehrliche Aussagen zu erhalten. Zum anderen müssen wir die Responsivität unseres Tuns einbeziehen, da wir über unsere Einbindung in das Geschehen, z. B. indem wir Ergebnisse in Gremien präsentieren, eine rückkoppelnde Wirkung haben.

Schließlich arbeiten wir aufgrund unseres Forschungsverständnisses daran, Problemlösungen zu entwickeln. Das Wissen, welches wir in solchen komplexen Programmen generieren, bezieht sich auf Problemstellungen der Initiative und soll Wege aufzeigen, solche Probleme zu lösen. Wir dokumentieren unsere im Feld bzw. im Programm gewonnenen Informationen, die wir über Interviews, gemeinsame Workshops, Dokumentenanalysen, teilnehmende Beobachtung usw. gewinnen, sehr umfassend in Protokollen, die wir intern auswerten, um so zu neuen Texten zu kommen. Die Auswertung orientiert sich an Theorien und führt dazu, diese Theorien auf die Problemfälle anzuwenden; dabei werden diese Theorien adaptiert und modifiziert. Am Ende entsteht eine Synopse, die wir entlang zentraler Fragen und Herausforderungen entwickeln und die sich vom Einzelfall gelöst hat.

1. Der Entwicklungsprozess der Transferagenturen

1.1 Trägeranbindung und Entwicklungsphasen der Transferagenturen

Entstehungskontexte der Agenturen

Die Initiative ‚Transferagenturen Kommunales Bildungsmanagement‘ wurde 2013 vom Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) geschaffen, um die Ergebnisse und Erfolge des Programms ‚Lernen vor Ort‘ in die Breite zu tragen. Im Zuge dessen sind deutschlandweit acht Transferagenturen entstanden, die als Projekte vom BMBF gefördert werden. Die Trägerschaft der Transferagenturen wurde in sechs Fällen von bereits bestehenden Organisationen übernommen. Daneben wurden für zwei Agenturen (Niedersachsen und Rheinland-Pfalz – Saarland) sogenannte Trägervereine gegründet, maßgeblich gestützt auf regionalen, in dem vorausgehenden Programm ‚Lernen vor Ort‘ engagierten Akteuren.

Die mit Hilfe von Trägervereinen gegründeten Agenturen sehen wir als ‚*Start-up*‘-Ansatz an, womit zum Ausdruck gebracht werden soll, dass es sich um Gründungen aus dem Handlungsfeld des Vorläuferprogramms handelt. Organisationstheoretisch betrachtet handelt es sich um eine Formierung aus diesem Feld heraus. Vorhandene Kompetenzen über das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement werden in eine *neue* Organisation überführt. Hierfür wurden in den beiden vorliegenden Fällen jeweils Trägervereine in Form von eingetragenen Vereinen gegründet.

Bei den anderen Trägern handelt es sich hingegen eher um einen ‚*Abteilungsansatz*‘, d. h. bestehende, etablierte Organisationen setzen ein neues Projekt auf. Sie gründen eine Projektgruppe respektive eine Abteilung für den neuen Arbeitskontext. Anders als im Fall des ‚*Start-up*‘-Ansatzes besteht bereits eine Organisation, deren Vertreter sich entschieden haben, sich mit einer *neuen Problemstellung* zu beschäftigen und dafür ihre vorhandene und i. d. R. in anderen Kontexten erworbenen Kompetenzen zu nutzen.

	Agentur	Zuständigkeit	Standorte	Träger
Abteilungsansatz	Bayern-Süd Bayern-Nord	Bayern	München Nürnberg	Deutsches Jugendinstitut (DJI) Europäische Metropolregion Nürnberg (EMN)
	Hessen	Hessen	Offenbach	Instituts für berufliche Bil- dung, Arbeitsmarkt- und Sozi- alpolitik GmbH (INBAS)
	Mitteldeutschland	Thüringen Sachsen-Anhalt Sachsen	Leipzig	Deutsches Jugendinstitut (DJI)
			Halle	
	Nord-Ost	Schleswig-Holstein Mecklenburg- Vorpommern Brandenburg	Kiel	Deutsche Kinder- und Jugend- stiftung (DKJS) kobra.net
			Schwerin	
Potsdam				
Nordrhein- Westfalen	Nordrhein- Westfalen	Münster	Institut für Soziale Arbeit (ISA)	
Großstädte	Großstädte > 250.000 Einwoh- ner	Berlin	Deutsche Kinder- und Jugend- stiftung (DKJS)	
		Bremen		
		Hamburg		
Start-up-Ansatz	Niedersachsen	Niedersachsen	Osnabrück	Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Nieder- sachsen e. V.
	Rheinland-Pfalz - Saarland	Rheinland-Pfalz Saarland	Trier	Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Rhein- land-Pfalz-Saarland e. V.

Tabelle 3: Standorte, Träger und betroffenen Länder

Die etablierten Trägerorganisationen weisen unterschiedliche Erfahrungshintergründe auf. Dabei lassen sich drei Schwerpunkte lokalisieren:⁴

- Expertise im Bereich ‚Kinder und Jugendarbeit‘ respektive ‚Kinder- und Jugendhilfe‘ (DKJS, DJI, ISA, kobra.net)
- Expertise im Bereich beruflicher Bildung (INBAS)
- Expertise im Bereich Regionalverbund (EMN)

Diese jeweilige Expertise prägt zum Teil den Zugang der Mitarbeiter zu dem Arbeitsgebiet ‚datenbasiertes Kommunales Bildungsmanagement‘, was sich vorrangig in dem jeweils gewählten Fokus auf die kommunale Bildungsarbeit niederschlägt. Dies erklärt u. a. auch, warum in der Transferinitiative eine Konzentration auf Kinder- und Jugendarbeit erkennbar wird.

Vor- und Nachteile der Trägerkonstellationen

Die beiden lokalisierten Trägerkonstellationen – Start-up-Ansatz und Abteilungsansatz – haben jeweils Stärken (+) und Schwächen (-), die sich tabellarisch zusammenfassen und dabei nach den Kriterien Kompetenz, Professionalisierung, Netzwerkbildung, Bildung von Schwerpunkten strukturieren lassen:

⁴ In Anlage (3) haben wir eine Synopse der Agenturen und deren Träger zusammengestellt, die einen gewissen Überblick über die jeweiligen Erfahrungshintergründe der Agenturen gibt. Eine umfassende Netzwerkanalyse war aus forschungsökonomischen Gründen jedoch nicht möglich.

	Abteilungsansatz			Start-up-Ansatz
Träger	DJI, DKJS, ISA, kobra.net	INBAS	EMN	Trägerverein
Agenturen/ Standorte	München Leipzig, Halle Kiel, Schwerin, Potsdam Münster Berlin, Hamburg (Bremen)	Offenbach	Nürnberg	Osnabrück Trier
Erfahrungshintergrund der Träger	Kinder- und Jugendhilfe	Berufsbildung und Arbeitsmarkt	Metropolregion	Lernen vor Ort
Kompetenz	Erfahrungshintergrund nicht primär aus LvO (-): Erfahrung muss auf neue Domäne adaptiert werden			Erfahrungshintergrund LvO (+)
Netzwerk	Netzwerke aufgrund von Projekterfahrungen (+) in anderen Domänen (-)			Netzwerke aufgrund der LvO-Erfahrungen (+)
Professionalisierung	Professionalisierung im Kontext des Trägers: Adaption auf neue Domäne erforderlich			Professionalisierung im Kontext von LvO
Schwerpunkte	Bildung von Foki aufgrund der Trägeranbindung			Bildung von Foki aus LvO

Tabelle 4: Stärken und Schwächen der Trägerkonstellation als Ausgangspunkt der Entwicklung der Transferagenturen

Ein Blick auf die Tabelle zeigt, dass die Bewertung von Konstellationen als Stärke (+) oder Schwäche (-) sehr vorsichtig gehandhabt wird. Diese sind generell als relative Aussagen zu der Anfangskonstellation zu sehen, womit vor allem zum Ausdruck gebracht werden soll, von welchem Ausgangspunkt aus sich die jeweiligen Transferagenturen entwickeln mussten. So ist es nicht überraschend, dass der relative Vorteil des ‚Start-up-Ansatzes‘ in der Expertise in der Domäne ‚Lernen vor Ort‘ liegt. Für die Entwicklung der beiden Transferagenturen ist damit zwar einerseits ein konkreter Erfahrungshintergrund gegeben, die beteiligten Akteure sahen sich jedoch damit konfrontiert, dass sie für eine durchaus in Bezug auf den Erfahrungshintergrund veränderte Aufgabenstellung eine funktionstüchtige Organisation entwickeln mussten.

Demgegenüber hatten die Abteilungslösungen den Vorteil, auf ein vorhandenes Organisationsmodell zurückgreifen zu können; sie waren aber damit konfrontiert, dass sie sich Domänenwissen aneignen mussten.

Trägerpluralität

Die beiden bayerischen Transferagenturen haben zwei Träger (DJI und EMN), ebenso die Agentur Nord-Ost (DKJS und kobra.net). Dies korrespondiert zugleich mit mehreren Standorten:

In Bayern agieren die beiden Standorte relativ autonom. Organisationstheoretisch handelt es sich allenfalls um *loosely-coupled systems*, d. h. beide Standorte handeln weitgehend unabhängig, sind zudem durch unterschiedliche Kulturen geprägt. Gleichwohl findet auf der Ebene der Leitung eine konstruktive Zusammenarbeit statt. Die Anbindung von Bayern-Nord an einen serviceorientierten Regionalverbund und die Anbindung von Bayern-Süd an einen wissenschaftlich ausgerichteten Träger aus der Jugendarbeit führt zu unterschiedlichen Ausgangs- und Bezugspunkten für die Arbeit in den Standorten.

Bei der Agentur Nord-Ost muss berücksichtigt werden, dass kobra.net sich stärker auf Brandenburg konzentriert, was sich daraus erklärt, dass dieser Träger schon vor der Transferinitiative mit Kommunen in Brandenburg vernetzt war und auch bei ‚Lernen vor Ort‘-Prozessen eingebunden war. Demgegenüber ist die DKJS mit der Transferinitiative erstmals in den Arbeitsbereich datenbasiertes Kommunales Bildungsmanagement respektive kommunale Bildungslandschaften eingestiegen. Die Transferagentur hat drei Regionalbüros; auf der Leitungsebene findet ein regelmäßiger Austausch statt. Anders als in Bayern arbeitet die Agentur in drei verschiedenen Bundesländern. In jedem Bundesland müssen Besonderheiten berücksichtigt werden.

Länderübergreifende Agenturen

Schließlich haben vier Agenturen ein länderübergreifendes Handlungsfeld:

- Transferagentur Mitteldeutschland: Thüringen, Sachsen, Sachsen-Anhalt;
- Transferagentur Nord-Ost: Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg, Schleswig-Holstein;
- Transferagentur Rheinland-Pfalz - Saarland: Rheinland-Pfalz, Saarland;
- Transferagentur Großstädte: Berlin, Großstädte in verschiedenen Bundesländern (insbesondere in Nordrhein-Westfalen).

Genau genommen ist die Transferagentur Großstädte in zweifacher Hinsicht ein Sonderfall: Zum einen konzentriert sie sich in Berlin auf eine Stadt, gleichwohl Berlin mit den verschiedenen Bezirken von der Größe und Struktur her als ein Konglomerat von Städten angesehen werden könnte. Dies wäre aber auch für die Ruhrregion denkbar. Zum

anderen ist sie vom Ansatz her nicht auf ein Bundesland orientiert, sondern auf große Städte, die es aber in größerer Zahl wiederum nur in Nordrhein-Westfalen gibt. Insgesamt ist die Transferagentur Großstädte im Gegensatz zu den anderen Agenturen keine regional-orientierte Agentur. Neben der Fokussierung auf Großstädte mit über 250.000 Einwohner hat diese Agentur von Beginn an drei zentrale thematische Schwerpunkte verfolgt: (a) Diversität, (b) Bildung und Stadtentwicklung sowie (c) die Zusammenarbeit von Kommunen und Zivilgesellschaft (vgl. Abb. unten). Damit wurden solche Themen aufgegriffen, die Großstädte in besonderem Maße beschäftigen. Aufgrund der besonderen Attraktivität von Großstädten für Menschen mit Migrationshintergrund verzeichnen die meisten Großstädte schon seit Jahren ein hohes Wachstum dieser Bevölkerungsgruppe. Es bot sich entsprechend an, dass dieses Thema von der Transferagentur Großstädte aufgegriffen wurde. Mit dem Schwerpunkt Diversität wurde damit schon früh eine Thematik bearbeitet, die aufgrund des stark erhöhten Zustroms von Flüchtlingen und Migrantinnen ab dem Jahr 2015 auch für alle anderen Kommunen und Transferagenturen virulent wurde. Die Transferinitiative konnte in diesem Zuge auf die Expertise der Transferagentur, die diese durch die Zusammenarbeit mit den beteiligten Großstädten in diesem Themenfeld aufgebaut hatte, zurückgreifen und auf die dann aktuell werdende Bedarfslage anwenden bzw. ausweiten. Durch ein Zusammenspiel dieser inhaltlichen Fokussierung mit der ergänzend eingeführten Fördermaßnahme ‚Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte‘ (KoKo) fand die Migrationsthematik im Programm eine besondere Berücksichtigung und konnte bzw. kann damit ihrer gesellschaftlichen Aktualität und Relevanz Rechnung tragen.

	Standorte	Themenschwerpunkte
TA Großstädte	Berlin	Bildung und Stadtentwicklung
	Hamburg	Zusammenarbeit von Kommunen und Zivilgesellschaft
	Bremen	Diversität

Abstimmungsfragen mit und in den Ländern

Bildung befindet sich weitgehend in Länderhoheit. Demgegenüber wird die berufliche Bildung auf Bundesebene geregelt und weitgehend im Rahmen eines korporatistischen Systems zwischen Staat und Wirtschaft (Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände) gestaltet. Es besteht daher die Notwendigkeit, Bildungsfragen mit den jeweiligen Bundesländern abzustimmen. Hinzu kommt, dass einzelne Bundesländer eigene Programme zur Förderung des Lernens auf kommunaler Ebene bzw. zum Aufbau kommunaler Bildungslandschaften verfolgen. Gerade Fragen der Kinder- und Jugendhilfe, die bei einzelnen Trägern einen Schwerpunkt darstellen (siehe oben), zielen auf landesspezifische Programme und auf länderspezifische Regelungen.

Daher stellen sich für alle Agenturen Fragen nach der Abstimmung mit den Bundesländern, was dann im Fall von länderübergreifend agierenden Agenturen eine höhere

Komplexität mit sich bringt als für Agenturen, die nur in einem Bundesland tätig sind. Hierbei werden unterschiedliche Erfahrungen gemacht, auf die hier stichwortartig eingegangen wird (vgl. weiterführend auch II. 1.2):

- Auf der Steuerungsebene (Lenkungskreis, siehe hierzu Teil I) wird unter Leitung des BMBF ein Verfahren der Abstimmung der Transferinitiative mit den Ländern praktiziert. Dieses bestand anfänglich in der Abstimmung über die allgemeine Zielsetzung der Initiative und hat sich mit der Zeit zu einer Abstimmung über konkrete weiterführende Komponenten der Initiative entwickelt. Solche Komponenten waren vor allem das Programm ‚Bildung integriert‘ (BI) und das Programm ‚Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte‘ (KoKo).
- Trotz der guten Abstimmung auf der Steuerungsebene gibt es aber auf der Ebene der konkreten Beratung und Unterstützung von Kommunen durch die Agenturen immer wieder Friktionen. Diese erklären sich u. a. daraus, dass die Abstimmung zwischen Bund und Ländern immer eine Abstimmung i. d. R. eines Ressorts im jeweiligen Bundesland mit dem Bund ist. Tatsächlich greift aber Lernen auf kommunaler Ebene auf unterschiedliche Ressorts in den Bundesländern zurück. So kann beispielsweise eine konkrete Initiative zur Förderung von Kindergärten oder die Unterstützung von Kinder- und Jugendhilfe etwas sein, was im Rahmen von Absprachen mit dem Kultus- oder Schulministerium verankert ist. Demgegenüber wäre bspw. die Förderung von Maßnahmen zum Abbau von Jugendarbeitslosigkeit ggf. mit dem Arbeitsministerium des Landes oder, wenn es sich um Maßnahmen zum Übergangssystem handelt, wiederum mit dem Schulministerium abzusprechen. Innerhalb eines Ministeriums – dies wäre gerade im Vergleich von frühkindlicher Förderung auf der einen und beruflicher Bildung im Übergangssystem auf der anderen Seite zu sehen – sind dann zudem unterschiedliche Abteilungen zuständig, die nicht immer und jederzeit aufeinander abgestimmt agieren.
- Gerade die Überlegungen zu den Erfahrungshintergründen der Träger (siehe oben) verweisen auf einzelne Netzwerke, die sich darin zeigen, dass eine Agentur ggf. nicht zu jedem Ministerium oder zu jeder Abteilung in einem Ministerium gleichsam stabile und belastbare Arbeitsbeziehungen aufbauen kann.
- Schließlich ist zu berücksichtigen, dass zwischen Ministerien bzw. Abteilungen nicht immer homogene Positionen vertreten werden.

Einschätzung der Träger durch die Agenturen

Die meisten Agenturen beurteilen das Verhältnis zu ihren Trägern positiv und bezeichnen es als partnerschaftlich und vertrauensvoll. Seitens der Träger werden vorhandene Netzwerke und Ressourcen (z. B. für die Weiterbildung der Agenturmitarbeiter) für die Agenturen zur Verfügung gestellt.

Für einzelne Agenturen wirkt der Träger auch als Türöffner in den Kommunen, wenn dieser dort bereits bekannt ist. Einige Agenturen nehmen ihren Träger gar nicht als extern war, oder er bildet einen wichtigen Bestandteil der Identität der Transferagentur. Dies lässt sich zum Teil durch die Rekrutierung von Agenturleitungen und Agenturmitarbeitern aus den eigenen Reihen der etablierten Träger erklären und kann als unmittelbare Folge des Abteilungsansatzes verstanden werden. In einigen Agenturen sind auch ambivalente Einflüsse der Träger wahrnehmbar, und es können Spannungsfelder zwischen Agentur und Träger entstehen.

Es gibt Agenturen, die ein ausgeprägt eigenständiges institutionelles Verständnis haben und eine ‚Identität als Transferagentur‘ entwickeln. Einigen Agenturen wird dabei von ihrem Träger eine große Entscheidungsfreiheit eingeräumt, während andere dieses Verständnis gemeinsam mit dem Träger entwickeln. Wieder andere sehen sich eher als Teil des Trägers und verstehen sich als Abteilung oder (zeitlich begrenztes) Projekt, was dazu führen kann, dass die Ziele des Trägers als übergeordnet wahrgenommen werden.

Neben der konzeptionellen und inhaltlichen Unterstützung bzw. Rückendeckung durch die Träger wird von einigen Trägern auch eine Evaluation der Arbeit ihrer Transferagentur angestrebt. So wurde bspw. vom Trägerverein der Agentur Niedersachsen das Beratungsinstitut PHINEO mit der Evaluation der Zielsetzung der Agentur beauftragt.

Auch örtlich lässt sich zuweilen die Nähe der Agentur zum Träger bestimmen. So sind einige der Transferagenturen direkt in den Geschäftsräumen der Träger untergebracht, während andere Agenturen eigene Geschäftsräume besitzen.

Die örtliche Anbindung an etablierte Träger erwies sich zu Beginn als deutlicher Vorteil, da so gerade in der Aufbauphase der Transferagentur von den ersten Mitarbeitern auf eine bestehende, funktionierende und häufig bereits bekannte Büroinfrastruktur zurückgegriffen werden konnte. So konnten die Mitarbeiterinnen relativ schnell mit der eigentlichen Arbeit beginnen. War eine örtliche Anbindung an den Träger hingegen nicht möglich, dann mussten sich die Mitarbeiter zunächst mit organisatorischen Tätigkeiten (Raumsuche, Raumausstattung etc.) auseinandersetzen, um die notwendigen Voraussetzungen für eine inhaltliche Arbeit zu schaffen. Die hierdurch entstandenen zeitlichen Verzögerungen sind aus mittel- bis langfristiger Sicht allerdings als sehr gering einzuschätzen.

Aus einer eher mittel- bis langfristigen Perspektive erscheinen hingegen Aspekte der internen Kommunikation und des Wissensmanagements als Faktoren, die sich als Vorteile einer, gerade auch örtlichen Trägeranbindung herausstellen können. Durch die (örtliche) Integration in eine größere Organisation bestehen mehr Möglichkeiten des informellen und nicht-intentionalen Austauschs, durch die Synergie-Effekte in Erfahrung gebracht und genutzt werden können. Es ist allerdings nicht zwingend, dass solche Austauschprozesse allein aufgrund der örtlichen Trägeranbindung (1) zunächst überhaupt stattfinden und (2) zu positiven Effekten führen. Die größere Bündelung im Rahmen einer übergeordneten Struktur schafft hier lediglich Potenziale.

Gleichzeitig soll nicht ausgedrückt werden, dass (insbesondere informelle) Austausch- und Lernprozesse nicht auch in kleineren Organisationen oder örtlich abgegrenzten Organisationseinheiten stattfinden und befördert werden können. Lediglich das vor Ort anzunehmende verfügbare Wissen (in seiner Vielfalt) sowie die potenziellen lokalen Möglichkeiten sind als geringer einzuschätzen. Kommunikationsanlässe mit Personen außerhalb dieser Einheiten, aus denen sich positive Effekte ergeben können, müssen dann ggf. stärker bewusst initiiert werden.

Insgesamt lassen sich zwei idealtypische Positionen unterscheiden:

- (1) In der Trägerorganisation integrierte Agenturen, die sich vorrangig als Abteilung oder Projekt des Trägers verstehen und
- (2) selbständige Agenturen, die ggf. von Trägern gegründet wurden, die sich aber als eigenständige Organisationen verstehen.

Es ist zurzeit schwer zu sagen, wie sich die Agenturen letztlich positionieren werden. Nach unserer Beobachtung ist jedoch eine Entwicklung in Richtung einer selbständigen Agentur eine durchgängig zu beobachtende Tendenz, die nicht zuletzt mit dem Professionalisierungsgrad der einzelnen Agentur zusammenhängt. Mit dieser Professionalisierung ist letztlich verbunden, dass eine eigenständige Position und Rolle gefunden wurde und, gestützt durch Netzwerktreffen und andere gemeinsame Kooperationen der Agenturen, sich zunehmend eine Identität als Agentur herausbildet. So gesehen bezieht sich die hier vorgenommene Beschreibung auf die unterschiedlichen Ausgangspunkte der Agenturen. Mit in den Blick zu nehmen sind zudem die Entwicklungsprozesse, die unseres Erachtens zu dem höheren Grad an Selbständigkeit geführt haben.

Entwicklungsphasen der Transferagenturen

Die Professionalisierung bzw. der Prozess der Etablierung der Transferagenturen als selbständig agierende Organisationen lässt sich über vier Phasen abbilden:

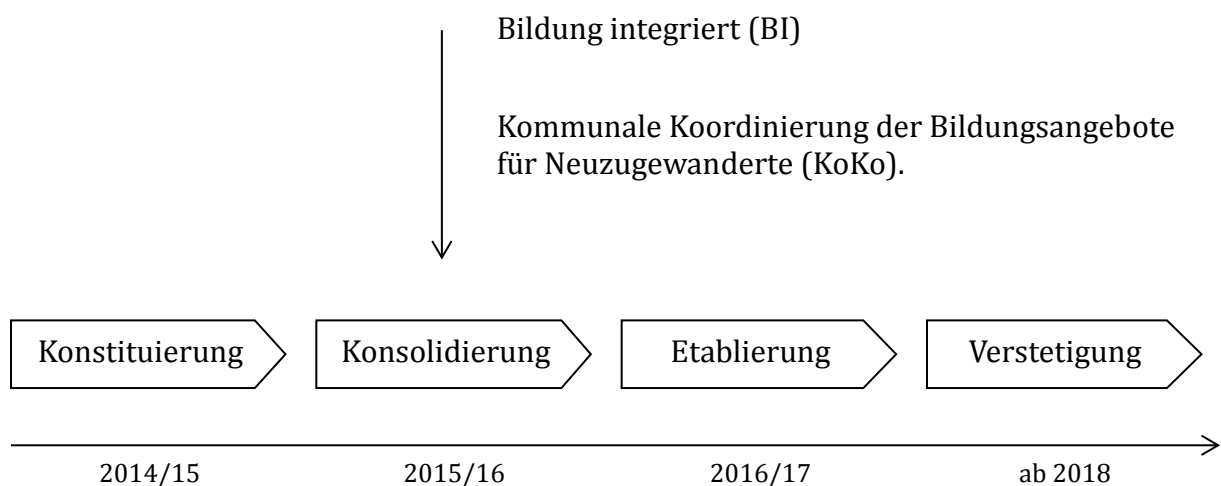


Abbildung 5: Etablierungsprozess der Transferagenturen

Die zeitlichen Angaben stellen lediglich Richtwerte dar; die Transferagenturen starteten ihre Arbeit zu unterschiedlichen Zeiten. Zudem unterschieden sich die einzelnen Phasen zwischen den Agenturen hinsichtlich Dauer und Ausprägung.

Zusammenfassend kann aber festgehalten werden, dass die Konstituierungsphase dadurch gekennzeichnet war, dass die Transferagenturen zunächst arbeitsfähig werden mussten. Hier stellen sich neben der konzeptionellen Frage, wie der Arbeitsauftrag konkret umzusetzen ist, auch organisatorische Fragen sowie operative Anforderungen (z. B. das Schaffen einer Arbeitsumgebung, die Einwerbung von Mitarbeitern). Erst nach der Bewältigung dieser anfänglichen Anforderungen konnte sich die Arbeit der Agenturen konsolidieren. Diese ersten beiden Phasen zeigen unseres Erachtens, wie sich die Interaktion der Agenturen stabilisiert hat, welche organisatorischen Grundlagen in der Agentur geschaffen wurden, wie sich die Interaktion mit den Kommunen entwickelte und wie sich dabei stabile Arbeitsabläufe herausbildeten.

Zu beiden Phasen wurden Interviewreihen durchgeführt (siehe Teil I). Dabei ergaben sich folgende Schwerpunkte:

- Grundlegung der Arbeit als Transferagentur
- Interaktion der Transferagenturen mit ihrer jeweiligen Umwelt
- Interaktion der Transferagenturen mit den Kommunen

	Konstituierungsphase	Konsolidierungsphase	Dokumentation im Bericht
Grundlegung	Strategische Ziele der Transferagentur		Teil II, 2
	Organisationsstruktur der Transferagentur		
	Rolle		
	Bezug zu Lernen vor Ort		
	Aktionsplan		
	Herausforderungen		
Interaktion mit Umfeld	Träger		Teil II, 1.2
	DLR/BMBF		
	Politisches Umfeld		
	Netz der Transferagenturen		
	Wissenschaftliche Begleitung		
Interaktion mit den Kommunen	Klärung der Kooperationsgrundlagen		Teil II, 3.1, 3.2
	Initiierung und Zugang		
	Problemanalyse	Bedarfs- und Problem-analyse	Teil II, 4.1
	Zentrale Herausforderungen der Kommunen		
	Strategische Zielbildung	Strategische Zielbildung/ Zielvereinbarung	Teil II, 4.2
	Einbringung von Transferangeboten		Teil II, 3.2; 5.
	Methoden der Zusammenarbeit		
	Monitoring der Entwicklungsprozesse in den Kommunen		Teil II, 6.
	Regionale Netzwerkbildung		Teil II, 3.2
		Rückzug	Teil III
		Verstetigung	

Tabelle 5: Das Strukturmodell zur Analyse der Entwicklung

Wie in Abbildung 5 visualisiert, wurden während der Konsolidierungsphase zwei Bundesprogramme aufgelegt, die für die Transferagenturen eine große Bedeutung hatten:

(1) Bildung integriert (BI)

(2) Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte (KoKo)

Ad 1) – Bildung integriert

„Bildung integriert“ (BI) zielt auf eine Förderung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements. Kommunen erhielten seitens des BMBF hier die Möglichkeit, auf Mittel des Europäischen Sozialfonds zurückzugreifen und (anteilsfinanziert) zusätzlich Mitarbeiter für den Auf- oder den Ausbau eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (Bildungsmanager, Bildungsmonitorer) einzustellen. Die Verknüpfung der beiden Stränge „Transferagenturen“ und „Bildung integriert“ in der Transferinitiative des Bundes bietet dabei einen Mehrwert für beide Seiten, d. h. sowohl für Kommunen als auch für Transferagenturen. Während die Kommunen bei der Etablierung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements auf den Einsatz oder die aufwendige Qualifizierung eigenen Personals aus den entsprechenden Ressorts wie beispielsweise einem Amt für Schule und Weiterbildung, Wahlen und Statistik o. Ä. weitgehend verzichten können und so durch die Beteiligung am durch das BMBF geförderten Programm „Bildung integriert“ auch finanzielle Ressourcen schonen, indem (zusätzlich) qualifizierte Mitarbeiter (Bildungsmanager, Bildungsmonitorer) eingestellt werden können, können die Transferagenturen auf qualifizierte („BI“)-Mitarbeiter in den Kommunen zurückgreifen, die in der Regel auf der operativen Ebene als Ansprechpartner für das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement gemeinsam erarbeitete Strategien und Handlungsoptionen in die Kommunen zurückspiegeln können.

- Das Programm „Bildung integriert“ (BI) war in vielen Fällen (auch) ein Türöffner für die Transferagenturen,
 - da sich entweder die Kommunen an die Transferagenturen mit der Bitte um Unterstützung (z. B. bei der Antragstellung) gewandt haben oder
 - da die Transferagenturen beim Zugang auf die Kommunen auf diese Fördermöglichkeit hingewiesen haben und somit nicht mit leeren Händen in die Kommunen gekommen sind.
 - In vielen Fällen haben die Transferagenturen dann auch die Zusammenarbeit mit den Kommunen in Richtung eines DKBM (mit Zielvereinbarung) intensivieren können.
- Zum Teil fehlten in den Kommunen die Erfahrungen oder Kompetenzen, einen BI-Antrag zu schreiben und auf den Weg zu bringen.
- In vielen Transferagenturen hat die Unterstützung der Kommunen bei der Antragstellung zum „Bildung integriert“-Programm auch zu einer deutlich höheren

Arbeitsbelastung und Verschiebung anderer geplanter Aufgaben (wie bspw. die Durchführung von Workshops o. ä.) geführt, da sie umfangreiche Beratungs- und Unterstützungsleistungen in ‚ihren‘ Kommunen leisten mussten.

- Zum Teil wurde der Aufwand, den eine Kommune zur Antragstellung und Finanzierung betreiben musste im Vergleich zum erwarteten Ertrag (ein bis maximal zwei anteilsfinanzierte Stellen) als zu hoch eingeschätzt, so dass ein Antrag erst gar nicht gestellt wurde.
- Zum Teil mussten die Kommunen aufgrund finanzieller und personeller Begrenzungen auch abwägen, ob sie sich – falls vorhanden – eher in einem vergleichbaren oder ähnlichen Programm eines Bundeslandes engagieren oder einem Bundesprogramm wie BI anschließen.
- Einige Kommunen haben sich aufgrund mangelnder finanzieller Ressourcen überhaupt nicht für BI oder ähnliche Programme beworben; mit diesen Kommunen gestaltet sich die Zusammenarbeit mit der entsprechenden Transferagentur aufgrund der durch die Finanzlage begrenzten Handlungsspielräume dann häufig ebenfalls als schwierig (z. B. können Reisekosten zu Veranstaltungen der Transferagentur von den Kommunen nicht übernommen werden).
- Zum Teil findet aber auch eine sehr konstruktive Zusammenarbeit der Transferagenturen mit den jeweiligen Bundesländern über die Grenzen unterschiedlicher Bundes- (Transferinitiative, Programm Bildung integriert) und Landesprogramme statt.

Insgesamt kann BI als Impuls gesehen werden, der die Arbeitsmöglichkeiten der Transferagenturen intensiviert. Gleichzeitig verstärkte er eine Entwicklung, auf die noch an anderer Stelle einzugehen sein wird: Die Agenturen werden von den Kommunen als Helfer und Berater für und in kommunalen Entwicklungsprozessen zur Verbesserung der kommunalen Bildungsarbeit angesehen. Dabei neigen die Gesprächspartner in den Kommunen dazu, die Mitarbeiter in den kommunalen Arbeitsprozess hineinzuziehen (*Pull-Effekt*). Hier deuten sich Ressourcenverlagerungen an, auf die noch eingegangen wird (vgl. Teil III).

Ad 2) – Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte

Das Programm ‚Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte‘ (KoKo) ist ein Förderprogramm zur Unterstützung der Kommunen, um diesen zu helfen, Flüchtlinge zu integrieren.

Auch hier soll nicht auf die Besonderheiten des Programms eingegangen werden. Vielmehr wird thematisiert, welche Wirkungen von solchen Programmen auf die Tätigkeit der Transferagenturen ausgehen:

- KoKo ist eine politische Reaktion auf gravierende Veränderungen und Anforderungen, die sich aus der verstärkten Zuwanderung von Flüchtlingen insbesondere aus Bürgerkriegsregionen ergeben. Diese Anforderungen mussten von den Kommunen kurzfristig in Angriff genommen werden.
- Es zeigt sich, dass es einer Koordination bedarf, um die Ressourcen zielführend zu kanalisieren. Dabei ist es nicht allein damit getan, dass Geldmittel vor Ort zur Verfügung stehen, vielmehr geht es auch darum, geeignete Konzepte zu entwickeln, Personal zu rekrutieren usw. Es ist also Expertise vor Ort nötig, um die Geldmittel sinnvoll und zielführend einzusetzen. Hier übernehmen Transferagenturen als Clearingstelle neue Aufgaben (siehe hierzu auch III.).
- Zu fragen ist, ob das Beispiel KoKo zugleich eine Blaupause für einen zu nutzenden Transmissionsriemen sein kann, was wiederum impliziert, dass Transferagenturen sich flexibel auf ‚neue Themen‘ und ‚neue Anforderungen‘ einlassen müssen (vgl. hierzu auch III.).

Beide Programme haben die Entwicklung der Transferagenturen beeinflusst. In Bezug auf beide Programme haben sich Kompetenzen in den Agenturen entwickelt. Dabei muss auch die Entwicklung des Gesamtnetzwerks sowie die Abstimmung zwischen BMBF, DLR-PT und den Transferagenturen gesehen werden. Die Partizipation der Agenturen bei BI musste von Seiten des Netzwerks vorbereitet werden. So gesehen, wurden Ressourcenanforderungen auf allen Ebenen erforderlich.

Zusammenfassend kann festgehalten werden:

Die Transferagenturen befinden sich auf einem Entwicklungspfad und haben sich zunehmend zu eigenständigen Organisationen entwickelt, ausgehend von ganz unterschiedlichen Trägerkonstellationen. Dabei wird sichtbar, dass die Agenturen in einer sich ständig verändernden politischen Umgebung eingebunden sind, indem sie politische Akteure einerseits aktiv in ihre Arbeit einbeziehen müssen und indem sie andererseits auch eine wichtige Funktion wahrnehmen können bei der Umsetzung politischer Programme.

Die Einbindung in einen politischen Kontext ist daher ein zentrales Merkmal der Arbeit der Transferagenturen. Dieses politische Umfeld soll im nächsten Unterkapitel noch einmal konkreter aufgegriffen werden.

1.2 Politisches Umfeld der Transferagenturen

Bildung ist ein universelles Thema, das die Gesellschaft durchdringt. Daher überrascht es nicht, dass der Kreis der bildungspolitischen Akteure auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene ebenso wie in der Zivilgesellschaft groß und vielstimmig ist. All diese Akteure können prinzipiell mit einer Transferagentur in Kontakt treten. Gleichwohl lassen sich die Akteure im politischen Umfeld hinsichtlich ihrer Relevanz/Bedeutsamkeit für das Handeln bzw. die Handlungsmöglichkeiten der Transferagenturen abstufen und

priorisieren. Vor diesem Hintergrund sollen die nachfolgenden Betrachtungen auf zwei zentrale Anspruchsgruppen im politischen Umfeld einer Transferagentur begrenzt werden: (1) die Landesministerien sowie (2) die kommunalen Spitzenverbände.

Ad 1) – Landesministerien als bedeutsame Akteure im politischen Umfeld der Transferagenturen

Die Existenz sowie die Ziele einer Transferagentur werden in der Regel im politischen Umfeld positiv aufgenommen. Allerdings zeigt sich häufig, dass die Zielsetzungen und Aufgaben einer Transferagentur zunächst nur grob verstanden werden. Eine Herausforderung für die Zusammenarbeit mit einzelnen Landesministerien kann insbesondere dann erwachsen, wenn Schnittstellen bzw. vermeintliche Überschneidungen der Transferagentur-Arbeit mit öffentlich finanzierten Landesprogrammen bestehen. So zielen Programme wie beispielsweise „Bildungsregion in Bayern“, „Regionale Bildungnetzwerke NRW“ oder „Rahmenkonzept für Bildungsregionen in Niedersachsen“ teilweise ebenfalls auf eine Stärkung der Bildungsarbeit auf kommunaler Ebene. Neben diesen sehr umfassend ausgerichteten Programmen existieren in einzelnen Bundesländern Landesprogramme zu spezifischen Bildungsthemen (z. B. Integration von Migranten, Übergang Schule – Ausbildung), die seitens der Landesregierung häufig auch als exponierte bildungspolitische Initiativen im Bundesland ausgewiesen werden. Diese Verbindung zu Landesprogrammen bedingt sowohl Chancen als auch Herausforderungen. Die Chancen bestehen prinzipiell darin, dass die Transferagentur in ihrer Arbeit an bestehende Strukturen, Erfahrungen und Entwicklungen anschließen und diese auf einem bereits fortgeschrittenen Niveau verstärken kann. Herausforderungen können insbesondere dann auftreten, wenn die Bereitschaft der Promotoren dieser Programme für eine Kooperation begrenzt ist oder gar eine Abgrenzung erkennbar wird. Dies führt für die Transferagentur zu der Frage, mit wem bei welchen Themen in welcher Intensität kooperiert werden kann bzw. soll.

Die Zahl der *potenziellen Kooperationspartner* in den Landesministerien ist in der Regel groß. Das Spektrum der kommunalen Bildungsarbeit und damit auch die Bezüge der Arbeit der Transferagentur berühren auf der politischen Ebene in den Bundesländern zumeist zahlreiche Ministerien und dort ggf. weitergehend mehrere Referate mit wechselnden Leitungen. Neben Kultus- sind insbesondere Arbeits-, Wirtschafts- und Sozialministerien angesprochen. Zudem können den Ministerien bestimmte Institute zugeordnet sein, über die ebenfalls Kontakte angebahnt werden können (z. B. Staatsinstitut für Schulqualität und Bildungsforschung München als nachgeordnetes Institut des bayerischen Kultusministeriums). Diese Vielfalt an Bezugspunkten kann zu zeitraubenden Kontakt- und Abstimmungsformen führen, sie bietet aber auch die Chance zur Selektion jener Kontakte mit einem hohen Potenzial zur Kooperation. Wenn sich die Kontakte zu einzelnen Ministerien als schwierig oder gar konfliktuell erweisen, dann können ggf. über andere Ministerien tragfähige Kooperationen in einzelnen Arbeitsschwerpunkten aufgebaut werden.

Die Kooperation mit dem politischen Umfeld kann in unterschiedlichen Intensitäten erfolgen:

- **Information:** Eine basale Form der Kooperation besteht in dem Austausch von Informationen. Nahezu alle Transferagenturen haben einen Beirat, in den sie Vertreter aus den Landesministerien berufen. Gelegentlich fällt die Entscheidung schwer, welche Vertreter aus welchen Ministerien eingeladen werden sollen. Der Beirat dient in einem bedeutenden Teil der wechselseitigen Information.
- **Abstimmung:** Eine höhere Intensität der Kooperation besteht, wenn zwischen Transferagentur und den zuständigen Ministerien Aktivitäten so abgestimmt werden, dass sie sich verstärken. Bezugspunkt dieser Abstimmung können bestehende Landesprogramme sein (siehe oben). Die Transferagentur verzichtet dann beispielsweise auf Aktivitäten, die bereits in einem Landesprogramm verfolgt werden. So besteht beispielsweise in Hessen ein Landesprogramm im Bereich „Übergang Schule – Ausbildung“. Die Transferagentur verweist die Kommunen bei entsprechenden Anfragen an die Vertreter dieses Landesprogramms. Ferner kann die Transferagentur den Landesministerien über die eigenen Veranstaltungen eine Plattform bieten, ihre Angebote vorzustellen und damit zu diffundieren.
- **Zusammenwirken:** Die höchste Form der Kooperation liegt vor, wenn Transferagentur und Landesministerien einzelne Projekte bzw. Veranstaltungen gemeinsam planen, organisieren und durchführen. Dies erfordert intensive Abstimmungen, die Identifikation gemeinsamer Ziele sowie eine Organisation geeigneter Maßnahmen. Diese Form der Kooperation ist derzeit vergleichsweise selten anzutreffen.

Die Transferagenturen sehen die Gestaltung der Kooperation mit den Landesministerien in der Regel als eine größere Herausforderung. Insbesondere für Kooperationsintensitäten oberhalb der Information liegen momentan nur wenige Beispiele vor. Es ist daher von Interesse, welche möglichen Kooperationshindernisse eine solche prinzipiell erstrebenswerte Kooperation beeinträchtigen können. Derzeit zeichnet sich (noch) kein einheitliches Muster der wesentlichen Gründe über *mögliche Kooperationshindernisse* ab.

Vereinzelte Hinweise stellen die folgenden Punkte dar:

- In zwei Bundesländern wird mit Hinweis auf das Kooperationsverbot die Finanzierung der Transferinitiative durch ein Bundesprogramm angesprochen. Dies ließe sich als das Bestreben einzelner Landesvertreter interpretieren, die Landeszuständigkeiten im Bildungsbereich zu demonstrieren und nicht in Frage stellen zu lassen. Die Hinweise bringen zudem eine Zurückhaltung einzelner Stellen in den entsprechenden Bundesländern im Hinblick auf eine inhaltliche Zusammenarbeit mit der Transferagentur zum Ausdruck.

- Transferagenturen interpretieren einzelne Äußerungen von Landesvertretern so, dass sie die Aktivitäten der Transferagentur in Konkurrenz zu den eigenen Landesinitiativen verstehen. Damit könnten Befürchtungen ausgelöst werden, nach denen die Landesprogramme in den Hintergrund treten und die mit ihnen beabsichtigte Öffentlichkeitswirkung beeinträchtigt wird.
- Die enge Kooperation der Transferagentur mit den Kommunen könnte bei den Länderministerien die Befürchtung eines Kontrollverlusts nähren. Beispielsweise können aus der Arbeit der Transferagentur mit den Kommunen Forderungen hinsichtlich der Bereitstellung von Daten durch das Land entstehen, deren Zurückweisung neben zusätzlicher Arbeit zu einem (unerwünschten) Legitimationsdruck führen kann.
- Die Entwicklung eines Kommunalen Bildungsmanagements könnte auf der kommunalen Ebene zu Innovationen führen (z. B. Entwicklung eines datenbasierten Bildungsmonitorings; neue Formen der Kooperation und Bürgerpartizipation), die auch für die Praxis der Landesministerien gefordert werden könnten. In der Folge könnte ein Handlungsdruck auf das Land ausgelöst werden.

Aus den unterschiedlichen Erfahrungen der Transferagenturen mit den Landesministerien lassen sich einige *potenzielle Handlungs-/Gestaltungsfelder* für die Transferagenturen begründen:

- Ausloten möglicher Kooperationspartner auf Landesebene (Ministerien, Referate, Personen)
- Kontinuierliche Kontaktpflege und Erfahrungsaustausch, unterschieden nach der Einstufung der Kooperationspartner
- Identifizieren von Überschneidungsfeldern mit Landesprogrammen; Entscheiden über Handhabung (zwischen Rückzug bis zu möglichem Zusammenwirken mit dem Landesministerium)
- Identifizieren von Kooperationsthemen und möglichen Win-Win-Konstellationen; daraus Ableitung entsprechender Kooperationsintensitäten
- Proaktive Ansprache und Einbeziehung von kooperationsoffenen Ministerien
 - mit Themen, in denen eine Unterstützung angestrebt wird;
 - mit Angeboten von Unterstützung für das Land (z. B. Plattform für den Zugang zu Kommunen, die Darstellung von Landesprogrammen bieten)
- Identifizieren von Themen, in denen die Transferagentur als Moderator zwischen Kommune(n) und Land agiert
- Umgang mit Ablehnung, Distanzierung, Widerständen oder Konflikten

Ad 2) – Interaktion der Transferagentur mit den Kommunalen Spitzenverbänden

Auf der Bundesebene sind die Kommunalen Spitzenverbände systematisch in die Gestaltung der Transferinitiative einbezogen. Bereits in der Konzeptionsphase der Transferagenturen wurden Vertreter der Spitzenverbände konsultiert. Auf der Ebene der Transferagenturen vollzieht sich die Kooperation in der Regel bestenfalls mit einer niedrigen Intensität. Die Kommunalen Spitzenverbände sind zwar im Trägerverein bzw. häufig im Beirat der Transferagentur vertreten, aber auf der konkreten Arbeitsebene nur selten eingebunden. Entsprechend berichten die Transferagenturen nur vereinzelt über Erfahrungen aus der Zusammenarbeit mit Kommunalen Spitzenverbänden.

Diese Situation ist insofern nachvollziehbar, als die Transferagenturen unmittelbar mit Kommunen interagieren und daher den Eindruck gewinnen können, die Herausforderungen und Befindlichkeiten der kommunalen Ebene gut zu verstehen. Gleichwohl kann es in vielen Fällen weitergehend sinnvoll und unterstützend sein, Vertreter der Kommunalen Spitzenverbände in unterschiedlichen Kooperationsintensitäten mit in die Arbeit einzubeziehen. So könnte etwa über deren Beteiligung der Kontakt in die Kommunen erleichtert oder intensiviert werden. In diesem Fall gelten die oben skizzierten Handlungs- und Gestaltungsfelder auch für dieses Kooperationsfeld.

Die Zusammenarbeit geht dabei zum Teil weit über die formale Zusammenarbeit in der Steuerungsgruppe oder dem Beirat der Transferagentur hinaus, indem etwa eine Transferagentur in den Gremien der Verbände ihre Agenda vorstellen kann, Einzelgespräche (z. B. über Probleme beim Zugang zu Kommunen innerhalb einer Region) geführt werden oder bei Veranstaltungen (mit kommunalen Vertretern) eine wechselseitige Unterstützung stattfindet. Für die Transferagenturen sind diese Kooperationsbeziehungen zu den regionalen Akteuren der Kommunalen Spitzenverbände zudem wichtige ‚Türöffner‘ zu bislang (noch) nicht erreichten Kommunen.

2. Die Organisationsstruktur der Transferagenturen

- 2.1 Allgemeine strategische Ziele
- 2.2 Aufgabenspektrum
- 2.3 Aufbauorganisation und Teamstruktur
- 2.4 Steuerungsgruppe und Beirat
- 2.5 Selbstverständnis und Rollenmodell
- 2.6 Einbezug externer Erfahrungen

2.1 Allgemeine strategische Ziele

Die strategischen Ziele der Transferagenturen orientieren sich im Wesentlichen an den Vorgaben des BMBF (Bekanntmachung vom 14. März 2013) bzw. an den in den Vorhabenbeschreibungen der Agenturen dargelegten Ausführungen. Alle Transferagenturen sollen u. a. „Kommunen helfen, ihre Ausgangssituation zu analysieren und Bedarfe zu identifizieren, für sie geeignete Modelle auszuwählen und an ihre spezifischen Bedingungen anzupassen. Aufgabe der Agenturen ist es schließlich, den Kommunen die Umsetzung der ausgewählten Modelle zu erleichtern, indem der Austausch mit anderen Kommunen sowie notwendige Beratungs- und Qualifizierungsangebote organisiert werden. [...] Grundlage der Arbeit der Agenturen ist eine enge Kooperation im Agenturnetzwerk sowie die Abstimmung mit Ländern, Kommunalen Spitzenverbänden und Stiftungen“ (<http://www.bmbf.de/foerderungen/21593.php> 19.02.2015).

Diese allgemeinen strategischen Ziele sind in den einzelnen Vorhabenbeschreibungen aller acht Transferagenturen weiter ausgeführt, lassen sich aber im Wesentlichen auf die vom BMBF genannten Vorgaben zurückführen. Diese eher formalen Vorgaben bildeten einen Ausgangspunkt für die Konstituierung und Konsolidierung der Transferagenturen. Nach unserer Beobachtung hat sich die strategische Zielsetzung im Verlauf zumindest implizit verändert, was sich im Einzelnen über die geführten Interviews, aus Kommentaren und Stellungnahmen während der Teilnahme an den Workshops sowie aus der Darstellung gelebter Praxis durch die Mitglieder der Transferagenturen sehr gut belegen lässt.

So wird in den Interviews zwar Bezug genommen auf die Vorgaben des BMBF, bei der Beschreibung konkreter Arbeitsbereiche werden diese Vorgaben jedoch in der Regel konkretisiert und dabei zugleich auch modifiziert. Dies ist kein untypischer Prozess für das Herunterbrechen von Leitlinien und Ähnliches auf konkrete Arbeitsbereiche. In den Interviews wird in diesem Zusammenhang auf gestalterisch-prozessbegleitende Aufgabenstellungen verwiesen und deren Mehrwert für die Kommunen herausgestellt. Tendenziell wird dabei auch sichtbar, dass die Kommunen oft nicht aus konkreten Modellen (Transferangeboten) auswählen wollen, sondern ein viel stärkeres Interesse an der Entwicklung eigener Lösungen haben. Dies hat insofern Konsequenzen für die strategische Ausrichtung, als die Mitarbeiter der Transferagenturen aufgefordert werden, bei dieser Entwicklung aktiv mitzuwirken. So wird der Anspruch eines Beratungs- und Qua-

lizierungsangebots letztlich sukzessive durch die Forderung nach einer Organisationsberatung und -entwicklung seitens der Kommunen überlagert.

In den Workshops zeigt sich dieser *Pull-Effekt* an Beispielen aus der konkreten Arbeit mit den Kommunen (Good Practice-Beispiele). Verstärkt wurde diese Tendenz letztlich durch die von außen herangetragenen Anforderungen (z. B. die Implementierung und Begleitung zusätzlicher Bundesprogramme).

Auch innerorganisatorische Anpassungsmaßnahmen (z. B. die stärkere Gewichtung eines bestimmten Arbeitsbereiches wie Öffentlichkeitsarbeit oder die Zuordnung von Mitarbeitern mit spezifischen Kompetenzen zu einzelnen Kommunen) wirken sich nach unserer Erfahrung auf die allgemeine strategische Ausrichtung aus.

Insgesamt zeigt sich, dass sich die strategische Ausrichtung der Transferagenturen von den formalen Vorgaben in Richtung Nachfrage und Erwartungen der Kommunen verschoben hat. Zu Beginn stand das Ziel im Vordergrund, Modelle aus LvO (und ähnlichen Projekten) zu transferieren. Mit der Zeit wurde der Fokus stärker auf die Bedarfe der Kommunen und ihren Entwicklungsprozess gelegt. Dabei handelt es sich nicht um ein grundsätzlich anderes Vorgehen. Vielmehr hat sich vor allem der Schwerpunkt der Arbeit verlagert. Dieser Prozess wurde auch auf der Steuerungsebene des Netzwerks artikuliert.

Während zu Beginn davon ausgegangen wurde, dass vor allem Best-Practice-Beispiele und Modelle als Transferprodukte sehr zentral für die Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Transferagenturen sein würden, hat sich inzwischen herausgestellt, dass es andere Aspekte gibt, die einen größeren Stellenwert für die Kooperation einnehmen. Als sehr zentral werden die spezifischen Bedingungen und Erwartungen der einzelnen Kommunen sowie das gemeinsame Lernen (verschiedener kommunaler Akteure oder aber auch verschiedener Kommunen) im Prozess angesehen. Aufgrund dessen stehen die Transferprodukte nicht mehr so stark im Vordergrund, was aber nicht heißt, dass sie gar nicht mehr berücksichtigt werden. Gerade bei Veranstaltungen sind sie weiterhin ein relevantes Element.

Eine substantielle Konkretisierung der strategischen Vorgaben wird sichtbar, wenn Vertreter der Transferagenturen in Interviews oder in Workshops artikulieren, was ihrer Meinung nach in den Kommunen und ihrem Umfeld erreicht werden soll. Hier fallen dann Formulierungen wie:

- „Prozesse und kulturelle Veränderungen in den Kommunen anstoßen und begleiten“
- „Vernetzung und Diskurs der Transferkommunen untereinander voranbringen“
- „Impulse in die Landespolitik geben, damit auch von Seiten der Bundesländer die Thematik des DKBM – z. B. durch die Auflegung von Landesprogrammen – stärker unterstützt und vorangetrieben wird“.

Solche Beispiele verweisen auf einen politisch-normativen Aspekt der Arbeit, nämlich der Festlegung von konkreten Vereinbarungen mit einer Kommune. Im Konzept des DKBM ist dies eine Frage des Diskurses in der Kommune und letztlich auch das grundlegende Recht der politischen Vertretungen in den Kommunen zu entscheiden, welche Ziele mit welchen Prioritäten verfolgt werden sollen. Genau genommen findet aber über die Initiative und die expliziten wie auch impliziten politischen Vorgaben eine Art normative Aufladung statt, die sich darin zeigt, dass Akteure mit der Arbeit der Transferagenturen immer auch politische Agenden verfolgen.

Das Ergebnis ist, dass auf der Steuerungsebene und den dort verankerten Arbeitskontexten politische Ziele in das Programm und somit in die Arbeit der Agenturen einfließen. Dies wird besonders sichtbar an den Beispielen der Bundesprogramme ‚Bildung integriert‘ und ‚Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte‘. Dies ist kein kritischer Einwand, weder gegen die Einbeziehung weiterer politischer Programme, noch gegenüber der Arbeit der Transferagenturen. Vielmehr soll deutlich werden, dass eine allgemeine strategische Ausrichtung der Transferagenturen materiell-inhaltlich schwer möglich ist. Es kann hier kaum langfristige Festlegungen geben. Vielmehr ist die strategische Ausrichtung so zu verstehen, dass die Transferagenturen eingebunden sind in politische Diskurse, die dazu führen, dass die strategische Ausrichtung der Initiative innerhalb eines Korridors immer wieder angepasst werden muss.

Die Arbeit der Transferagenturen sollte auf einem prozeduralen Verständnis von Strategieentwicklung basieren, gedacht als Abstimmungsprozess zwischen den Anforderungen der Kommunen, den Vorgaben des Programms und den Agenden der (anderen) Stakeholder.

2.2 Aufgabenspektrum

Das Aufgabenspektrum der Transferagenturen orientiert sich ebenso wie die strategische Ausrichtung grundsätzlich an den in den Vorhabenbeschreibungen aufgeführten Inhalten (Initiierung, Aufbereitung, Analyse und Anpassung sowie Begleitung/Beratung und Qualifizierung), leitet sich aus deren Rollenverständnis ab und ist an den strategischen Zielen ausgerichtet.

Im Einzelnen wurden dabei aber auch Arbeitsbereiche anders als ursprünglich geplant organisiert (z. B. Einsatzschwerpunkte von Mitarbeitern) oder inhaltlich-organisatorische Schwerpunkte (z. B. Öffentlichkeitsarbeit) anders gewichtet. Insbesondere während der Konstituierungsphase der Transferagenturen mussten z. B. hinsichtlich der Betreuung der Kommunen vielfach erst die entsprechenden Modi gefunden werden. So wurde in einigen Transferagenturen beispielsweise von einer zunächst geplanten ‚Ressortlogik‘ umgestellt auf ein Betreuungssystem mit festen Ansprechpartnern (z. T. als Tandemlösung). Auch die anfängliche Einschätzung über den Arbeitsumfang geplanter Arbeiten musste teilweise revidiert werden; so dauerten die einzelnen Arbeitsphasen länger als ursprünglich geplant.

In einzelnen Interviews wurde dargelegt, dass die Agenturen sich als lernende Systeme verstehen, da es erforderlich wurde, das jeweilige Arbeitsprogramm im Laufe der Zeit anzupassen. Dies ergab sich zwangsläufig aus der Zunahme von zu betreuenden Kommunen, aber auch als Folge des Erfahrungsaufbaus bzw. Kompetenzerwerbs in den Agenturen. Letztlich wurden Lerneffekte wirksam, die durch den Aufbau von Arbeitsroutinen entstehen und als typisch für eine Konstituierungsphase verstanden werden können.

Zum Ende der Konstituierungsphase etablierten sich insbesondere folgende Aufgabenschwerpunkte (vgl. auch III.):

- Außenbeziehung der Transferagenturen (Etablieren von Zugängen zu Kommunen, Nutzung verschiedener Netzwerke etc.)
- Individuelle Betreuung von Kommunen (Beratungsprozess, *Pull-Effekt*)
- Kommunenübergreifende zentrale Angebote (Spektrum verschiedener Veranstaltungsformate)
- Management der Transferagentur (Führungsaufgaben, Personalmanagement etc.)

2.3 Aufbauorganisation und Teamstruktur

Der Beginn der Konstituierungsphase war in den Transferagenturen zunächst durch den organisatorischen Aufbau der jeweiligen ‚Geschäftsstellen‘ und die Rekrutierung von geeignetem Personal gekennzeichnet. Parallel zum sukzessiven Aufbau der Mitarbeiterstruktur konnte sich auch die interne Arbeitsstruktur festigen, wobei sowohl die Arbeitsteilung im Team als auch die Schwerpunktsetzung der Arbeitsbereiche oft entgegen der ursprünglich in den Vorhabenbeschreibungen gemachten Setzungen entsprechend der tatsächlichen Bedarfe und Erfordernisse angepasst werden musste. Gegen Ende der Konstituierungs- und zu Beginn der Konsolidierungsphase war mit wenigen Ausnahmen (Stellennachbesetzungen, Umschichtungen von Sach- in Personalmittel) der Aufbau der inneren Organisationsstruktur sowie der Teams weitgehend abgeschlossen.

Zentrale Merkmale bei der Entwicklung allgemein der Organisation und im Besonderen der Teams sind dabei:

- Organisation und Steuerung
- Erfahrungen der Mitarbeiter (Kompetenz)
- Zuständigkeit des Personals (Verantwortung)

Organisation und Steuerung

Hinsichtlich des internen Aufbaus der Organisationsstruktur der Transferagenturen gibt es verschiedene Ausprägungen. So finden sich (unabhängig von der jeweiligen Trägerkonstellation) bei den acht Transferagenturen insgesamt vier grundsätzlich verschiedene Konstellationen, die sich sowohl hinsichtlich der Anzahl der Standorte (einer oder mehrere) als auch der vorwiegenden räumlichen Zuständigkeit (ein oder mehrere Bundesländer) unterscheiden. Von diesen unterschiedlichen Ausprägungen hängt u. a. die interne Arbeitsorganisation der einzelnen Transferagenturen ab.

Der interne Aufbau der Transferagenturen variiert nach der Anzahl ihrer Standorte sowie nach der Anzahl der Bundesländer, die in ihrem Zuständigkeitsbereich liegen. Organisationstheoretisch geht es um die Frage der Steuerung und des mit der Steuerung verbundenen operativen Organisationsaufbaus. Die räumliche Zuständigkeit verweist auf regionale (ein Bundesland) oder überregionale Lösungen (mehrere Bundesländer). Damit wird gerade im Hinblick auf die politische Einbindung (siehe hierzu Kap. I. 1.2) eine wesentliche Setzung in Bezug auf notwendige Abstimmungsprozesse vorgenommen. Die Einrichtung von ‚Geschäftsstellen‘ als operative Einheiten ist in dem Kontext der jeweiligen regionalen Lösung dann mit der Frage verbunden, ob zentrale oder dezentrale Lösungen gesucht werden. Dies führt zu vier Steuerungskonzepten:

- Zentrale Lösungen
 1. *Zentrale Länderlösung*: Eine zentral organisierte Transferagentur ist für ein Bundesland zuständig (regionale Ausrichtung: Länderlösung)
 2. *Zentrale länderübergreifende Lösung*: Eine zentral organisierte Transferagentur ist für mehrere Bundesländer zuständig (überregionale Ausrichtung: länderübergreifende Lösung).
- Dezentrale Lösungen
 3. *Dezentrale Länderlösung*: Eine dezentral organisierte Transferagentur ist für ein Bundesland zuständig und richtet Regionalbüros ein (regionale Ausrichtung: Länderlösung)
 4. *Dezentrale länderübergreifende Lösung*: Eine dezentrale Trägeragentur ist für verschiedene Bundesländer zuständig und richtet in den Bundesländern Regionalbüros ein (überregionale Ausrichtung: länderübergreifende Lösung).

		Regionale Streuung	
		Länderlösung (ein Bundesland)	Länderübergreifende Lösung (mehrere Bundesländer)
Standorte von Geschäftsstellen	Zentralisierung eine Geschäftsstelle	Eine Transferagentur an einem Standort und für ein Bundesland zuständig	Eine Transferagentur an einem Standort und für mehrere Bundesländer zuständig
		Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen, Hessen	Rheinland-Pfalz – Saarland
		<i>Zentrale Länderlösung</i>	<i>Zentrale länderübergreifende Lösung</i>
	Dezentralisierung mehrere Geschäftsstellen (Regionalbüros)	Eine Transferagentur an mehreren Standorten/Zweigstellen und für ein Bundesland zuständig	Eine Transferagentur an mehreren Standorten/Zweigstellen und für mehrere Bundesländer zuständig
		Bayern	Mitteldeutschland, Großstädte, Nord-Ost
		<i>Dezentrale Länderlösung</i>	<i>Dezentrale länderübergreifende Lösung</i>

Tabelle 6: Steuerung und operative Organisation der Transferagentur

Augenfällig ist, dass überwiegend die zentrale Länderlösung und die dezentrale länderübergreifende Lösung gewählt wurden. Demgegenüber sind die zentrale länderübergreifende Lösung, die in Rheinland-Pfalz und dem Saarland gewählt wurde sowie die dezentrale Länderlösung in Bayern Einzelfälle. Aus forschungsethischen Überlegungen heraus sind diese beiden Kategorien schwierig, da die hier vorzunehmenden Ausführungen jeweils auf die konkrete Agentur zurückweisen, was unbedingt ausgeschlossen werden muss, da Vertrauensschutz gilt. Es ist aber unseres Erachtens möglich, die bayerische Lösung (als Beispiel für eine dezentrale Lösung) mit den dezentralen Länderlösungen zusammenzufassen. Die Transferagentur für Rheinland-Pfalz und Saarland (als Beispiel für eine zentrale länderübergreifende Lösung) kann mit den zentralen Länderlösungen zusammengefasst werden (siehe Hervorhebung in Tabelle 6).

Hierzu sollen einige Anmerkungen gemacht werden:

- Wie bereits im Rahmen der Analyse zur Trägerkonstellation herausgearbeitet wurde, handelt es sich in Bayern um zwei Regionalbüros einer Transferagentur, die zugleich in zwei unterschiedlichen Trägerorganisationen eingebunden sind: Bayern-Nord ist letztlich Teil der kommunalen Infrastruktur der Metropolregion, ähnelt dabei also strukturell fast einem Start-up-Ansatz, während Bayern-Süd vom DJI getragen wird, was dem Abteilungsansatz entspricht. Die Interviews zeigen zudem, dass die beiden bayerischen Büros relativ autonom agieren, sich zwar im Netzwerk abstimmen, ansonsten aber eher als eigenständige Organisationseinheit (Steuerung für eine Region) angesehen werden. Die Besonderheit ist da-

rin zu sehen, dass hier Bayern gleichsam zwei dezentrale Büros aufweist, die aber jeweils zentral für eine Region zuständig sind.

Somit ist die Transferagentur Bayern formal zwar als dezentrale Länderlösung etikettiert, faktisch handelt es sich aber um eine zentrale Lösung, die nur deshalb dezentral erscheint, weil gleichsam unterhalb der politischen Einheit ‚Bundesland‘ auf die Teilgebiete ‚Metropolregion Nürnberg‘, was letztlich auf Franken und die Oberpfalz verweist, und Südbayern, womit Nieder- und Oberbayern sowie Schwaben angesprochen wären, verwiesen wird.

- Bei der Transferagentur Rheinland-Pfalz-Saarland handelt es sich um einen ‚Start-up‘-Ansatz, der auf eine im Vergleich zu den anderen Bundesländern kleinere Region verweist. Zwar bestehen politische Besonderheiten in den beteiligten Bundesländern, die aber im Folgenden vernachlässigt werden.

Aus diesen Überlegungen heraus werden in Bezug auf die Steuerungsphilosophie der Transferagenturen lediglich

(1) die zentrale Länderlösung und

(2) die dezentrale länderübergreifende Lösung

näher betrachtet.

Ad 1) – Zentrale Länderlösung

Eine Transferagentur, die an (nur) einem Standort ansässig und (nur) für ein Bundesland bzw. eine Region zuständig ist, hat eine vergleichsweise schlanke Organisation, da sie die Aufgaben in einem Büro konzentrieren kann. Dies ermöglicht eine höhere Kommunikationsdichte, mehr spontane Absprachen usw. Dies kann prinzipiell für die Teambildung günstig sein und lässt mehr informelle Führung zu. Solche besonderen Möglichkeiten sind u. E. die Folge der Zentralisierung der Arbeit und weniger eine Folge der regionalen Zuständigkeiten.

Ein zentraler Vorteil der Länderlösung liegt allenfalls in der Reduzierung externer Kontakte zur Landespolitik, wobei dies sehr vorsichtig zu bewerten ist, da innerhalb eines Bundeslandes durchaus – wie gezeigt wurde (vgl. II. 1.1) – unterschiedliche Ministerien und Fachreferate Ansprechpartner sein können, sodass eine vermutete landeshomogene Politik nicht immer zu erwarten ist.

Ad 2) – Dezentrale länderübergreifende Lösungen

Dezentrale Lösungen haben generell den Vorteil, dass sie lokale Arbeitsstrukturen schaffen, d. h. die Transferagentur ‚rückt‘ näher an die Zielkommunen heran. Dies gilt gleichermaßen für ein Flächenbundesland wie Bayern, welches mit den Regionalbüros Süd und Nord durchaus auf die Nord-Süd-Unterscheidung im Freistaat eingeht, wie auch für Lösungen wie in der Transferagentur Nord-Ost, an der drei Bundesländer partizipie-

ren. Regionalbüros schaffen lokale Arbeitskontexte, die es ermöglichen, regionale Unterschiede sowohl auf der Arbeitsebene als auch auf der Ebene des politischen Umfelds aufzuarbeiten respektive zu berücksichtigen.

Damit wird aber die Abstimmung zwischen den Regionalbüros zu einer wesentlichen organisatorischen Herausforderung. Letztlich gibt es einen Trade-off zwischen den Kosten für die lokale Anbindung auf der einen und für die Globalsteuerung auf der anderen Seite.

Im Netzwerk der Transferinitiative wurden, wie von den jeweiligen Trägern der Transferagenturen beantragt, unterschiedliche Lösungsvarianten für die Organisationsstruktur der Transferagenturen etabliert:

- **Zentrale Einheit mit Regionalbüros:** In diesem Fall gibt es ein zentrales Büro, welches federführend ist. Am Hauptstandort gibt es für die einzelnen Regionen/Bundesländer zuständige Mitarbeiter. Mit den Mitarbeitern in den Regionalbüros werden dann Bundesland-Tandems gebildet. Die Kommunen werden über die Regionalbüros angesprochen, es gibt aber eine Themenführerschaft durch das Hauptbüro.
- **Weitgehend eigenständige Regionalbüros:** In diesem Fall übernehmen die Regionalbüros für ihren Bereich die Zuständigkeit und es gibt eine notwendige Abstimmung zwischen den Büros. Die Kommunen werden von den Regionalbüros angesprochen, die Leitung liegt in den Regionalbüros
- **Regionalbüro als Zulieferer.** In diesem Fall liefert ein Regionalbüro dem zentralen Büro zu, von dem zentralen Büro gehen zentral die Kontakte in die Kommunen.

Es ist schwierig ein Urteil darüber zu fällen, welches die sinnvollste Lösung ist. Diese hängt letztlich von zwei Faktoren ab: der Komplexität der regionalen Anforderungen und den Erfahrungshintergründen der Mitarbeiter:

So sind Bayern und Nordrhein-Westfalen jeweils zwei sehr komplexe Flächenstaaten mit einer großen regionalen Diversität. Während man in Nordrhein-Westfalen eine zentrale Länderlösung präferiert, hat man in Bayern eine dezentrale Lösung mit zwei weitgehend unabhängig agierenden Regionalbüros eingerichtet. In Nordrhein-Westfalen konnten Faktoren wie die regionale Diversität des Landes und Spezifika des politischen Umfeldes (z. B. durch die landesweit und durch verbindliche Kooperationsverträge zwischen Land und der jeweiligen Kommune abgesicherte, fast vollständige „Abdeckung“ mit kommunalen Bildungsbüros sowie einer seit Jahrzehnten stattfindenden intensiven Förderung kommunaler Bildungsprojekte durch das Land) durch eine zentrale Lösung besser aufgefangen werden. Beide Transferagenturen haben aber im Endeffekt einen Zugang in ihre Region gefunden.

Bei der Transferagentur Mitteldeutschland hat das Hauptbüro in Leipzig die Leitungsfunktion inne und pflegt die Kontakte zu den externen Akteuren. Die Kommunen werden von den drei ebenfalls in Leipzig ansässigen Länderteams betreut. Das Regionalbüro in Halle hat in diesem Fall die Aufgabe der ‚Zuarbeit‘ übernommen. Die Umsetzung die-

ser Struktur wird durch die relative Nähe der beiden Standorte erleichtert, obwohl es sich um zwei Bundesländer handelt. Sie begründet sich über die Trägerkonstellation (Abteilungsansatz im DJI), die dazu geführt hat, dass an den Standorten unterschiedliche Expertisen entwickelt wurden.

Demgegenüber findet sich bei der Transferagentur Nord-Ost eine stärkere Verteilung auf die hochgradig autonom agierenden Regionalbüros. Zugleich besitzt diese Transferagentur zwei Trägerorganisationen. Bei dieser Lösung stellt sich die Frage der Abstimmung zwischen den Regionalbüros als ein Abstimmungsprozess zwischen eher unabhängigen Einheiten, die organisationstheoretisch eher als *loosely-coupled system* anzusehen sind. Es bleibt offen, inwieweit in dieser Konstellation Synergieeffekte entstehen und genutzt werden können.

Schließlich gibt es auch divergierende Entwicklungen. So zeigte sich bei der Transferagentur Großstädte, dass sich die drei Regionalbüros zunächst zu zwei relativ unabhängig voneinander agierenden Einheiten entwickelten, was letztlich vor allem auf die Ausgangssituation dieser Transferagentur, die Arbeitsorganisation und die unterschiedlichen Arbeitskontexte zurückgeführt werden kann. So hatten die Standorte zwar einen gemeinsamen Träger, ursprünglich waren jedoch zwei Transferagenturen (Hamburg/Bremen und Berlin) beantragt worden. Die Zusammenführung zu einer Agentur zeigte sich zu Beginn dann überwiegend formal, intern wurde sie hingegen nicht konsequent vollzogen. Themenschwerpunkte und Kommunen wurden untereinander aufgeteilt und eher autonom bearbeitet. Bis zu einer Restrukturierung der Agentur (insbesondere infolge von Leitungswechseln) entwickelten sich die zwei Einheiten unabhängig voneinander. Seit der Restrukturierung, die von innen heraus angestoßen wurde, ist nun eine deutliche Annäherung der Einheiten erkennbar.

Letztlich ist hier ein entgegengesetzter Trend zur Entwicklung der Transferagentur Nord-Ost beobachtbar.

Diese skizzenhaft kommentierende Zusammenfassung verweist darauf, dass u. E. die Agenturen in der Konstituierungsphase eher pragmatisch einen Weg finden mussten, die Organisation aufzubauen. Am Ende der Konsolidierungsphase haben sich teilweise pragmatische Lösungen etabliert, die zum Teil durch die Erfahrungen der Mitarbeiter und der Einbindung in das jeweilige Umfeld geprägt waren.

Wenn sich aufgrund der skizzierten Entwicklungen keine klare Überlegenheit einer der möglichen Organisationsformen begründen lässt, dann kann daraus abgeleitet werden, dass strukturelle hinter personale Überlegungen treten müssen. Die Organisationsentwicklung in der Transferagentur ist eher eine personale als eine strukturelle Herausforderung.

Erfahrungen der Mitarbeiter (Kompetenzen)

Während sich in allen Transferagenturen häufig eine formal ähnliche Aufteilung in Leitung, Beratungsteam (z. T. auch benannt als Kommunalbetreuer, wissenschaftliche Mitarbeiter oder Transfermanager), Öffentlichkeitsarbeit und Sachbearbeitung bzw. Veranstaltungsorganisation findet, ist der Erfahrungshintergrund der Mitarbeiter bzgl. der Kenntnisse über DKBM höchst unterschiedlich. In der Konstituierungsphase zeigte sich, dass in einigen Transferagenturen fast alle Mitarbeiter aus ehemaligen ‚Lernen vor Ort‘-Kommunen stammen, während es in anderen (fast) keine Mitarbeiter mit einem solchen Erfahrungshintergrund gab.

Gerade Transferagenturen mit einem Abteilungsansatz kompensierten diese fehlenden Erfahrungen, indem sie auf Mitarbeiter der Träger oder externe Bewerber zurückgriffen, die ihre Erfahrungen mit vergleichbaren Bildungsprogrammen gemacht hatten. Zudem gab es in einzelnen Transferagenturen auch Mitarbeiter, die über keine Erfahrungen mit der Kommunalverwaltung und -politik verfügten. Soweit die Ausgangssituation.

Die über die Interviews rekonstruierte Entwicklung, aber auch die Erfahrungen aus den Workshops zeigen ein sehr differenziertes Bild, wie die Transferagenturen mit diesen unterschiedlichen Ausgangsbedingungen umgingen. Im Kern musste parallel zu der Transferarbeit eine Einarbeitung in das Feld des DKBM stattfinden und die Erfahrungen aus ‚Lernen vor Ort‘ aufgearbeitet werden.

Auf den ersten Blick haben Erfahrungen aus ‚Lernen vor Ort‘ oder zumindest Erfahrungen aus der Arbeit mit Kommunen den Vorteil, dass durch die breite Fachlichkeit und durch das vorhandene persönliche Netzwerk bei den kommunalen Akteuren Vertrauen geschaffen wird und dadurch der Zugang zu und die Zusammenarbeit mit den Kommunen maßgeblich erleichtert werden kann. Ein Nachteil kann insbesondere zu Beginn der Arbeit in der Transferagentur darin bestehen, dass diese ehemaligen ‚Lernen vor Ort‘-Mitarbeiter ihre ursprüngliche Rolle (Umsetzung eines DKBM) ablegen und ihre neue Rolle als Transfermanager zunächst neu definieren und einnehmen (Beratung und Unterstützung von DKBM) mussten.

Die Erfahrung der letzten Jahre zeigt, dass sowohl Mitarbeiter mit DKBM-Vorerfahrung als auch Mitarbeiter aus anderen Domänen in der Lage waren, die gestellten Anforderungen zu bewältigen. Hier ist ein kurzer Diskurs zur Personalentwicklung hilfreich, um diesen Entwicklungsprozess zu erklären:

Im Kern geht es um die Frage der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter. In den Befragungen zeigt sich, dass die Transferagenturen einerseits ‚Lernen vor Ort‘-Mitarbeiter als wichtige Ressource für die Arbeit ansehen, andererseits wird aber im Hinblick auf die Personalentwicklung auch festgestellt, dass Mitarbeiterinnen – so heißt es zuweilen – für die Bewältigung der Beratungs- und Unterstützungsarbeiten in der Kommune auch spezifische Soft Skills haben müssten. Solche Aussagen verweisen auf die Grundfrage, inwieweit die Arbeitsanforderungen einer Organisation (hier der Transferagentur) durch Kompetenzen bewältigt werden können, die entweder durch eine entsprechende Personalrekrutierung vorausgesetzt oder durch Formen der Personalentwicklung aufgebaut werden.

Diese beiden Zugänge sind in Abbildung 6 dargelegt. Dabei zeigte sich, dass im Laufe der Arbeit in vielen Transferagenturen ein Perspektivenwechsel von der Personalrekrutierung zur Personalentwicklung stattfand. Die Arbeitskontexte der Mitarbeiter stellen Herausforderungen dar, die letztlich zur Entwicklung bzw. Weiterentwicklung von Kompetenzen beitragen. Dies ist Ausdruck eines Lernens am Arbeitsplatz bzw. Lernen im Kontext der Arbeit (*learning by doing*), welches sich im Netzwerk der Transferinitiative unterschiedlich zeigt: So führt die Arbeit mit den Kommunen zu Lerneffekten. Es entstehen Arbeitsroutinen, die in den Interviews und Workshops auch dargelegt werden. Daneben sind aber u. a. die Netzwerktreffen und die Workshops der WB zentrale Foren der Kompetenzentwicklung. Dies ist direkter Ausdruck der Lernfähigkeit und Selbständigkeit der durchweg wissenschaftlich sozialisierten Leitungen der Transferagenturen. Es hat – wie oben unter I. dargelegt – auch dazu geführt, dass sich ein Anspruch zur Beteiligung der Agenturen an der Entwicklung des Netzwerks sowie zur Gestaltung der Arbeitsfelder entwickelte.

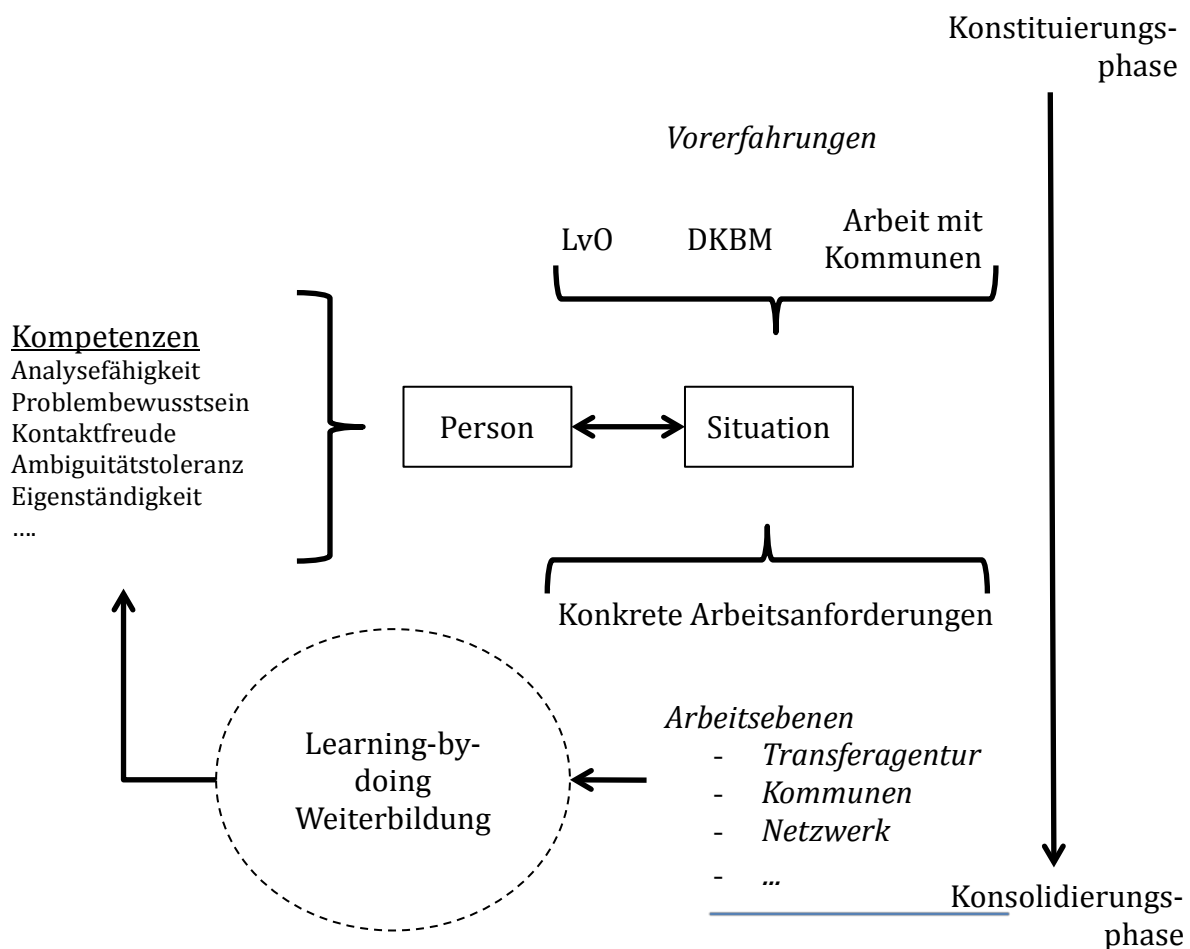


Abbildung 6: Personalentwicklung als Kompetenzentwicklung

Dieser Zusammenhang erklärt auch, warum von Seiten der Transferagenturen immer wieder der Wunsch nach Beteiligung von Mitarbeitern an den Workshops der WB gewünscht wird, da dieses Format als Form der Personalentwicklung angesehen wird.

Insgesamt bestätigt sich, dass es sich bei den Transferagenturen um kompetenzbasierte Organisationen handelt. Die arbeitsprozessbegleitende Entwicklung des Personals in Verbindung mit Workshops im Netzwerk können als ein zentraler Gelingensfaktor für die Arbeit der Transferagentur verstanden werden. Viele der für eine zielgerechte Beratung der Kommunen erforderlichen Kompetenzen entstehen bei den TA-Mitarbeitern erst im Prozess der Beratung. Dies erfordert zum einen, dass in den TA Raum für die Reflexion und den Austausch von Erfahrungen organisiert wird. Zum anderen resultiert daraus die Überlegung, neben den Netzwerktreffen mit den TA-Leitungen auch thematisch relevante Weiterbildungsangebote für die TA-Mitarbeiter zu organisieren.

Zuständigkeit des Personals (Verantwortung)

Neben einer formal ähnlichen Aufteilung des Personals innerhalb der Transferagenturen (siehe oben) zeigen sich hinsichtlich der internen Organisationsstruktur Unterschiede zwischen den acht Transferagenturen insbesondere im Hinblick auf die Zuordnung der Mitarbeiter der Beratungsteams zu Kommunen. Während es in einigen Transferagenturen jeweils feste Ansprechpartner für bestimmte Kommunen gibt, arbeiten andere Transferagenturen nicht mit festen Ansprechpartnern, sondern setzen diese z. B. abhängig von der jeweiligen Thematik vor Ort oder dem vorhandenen Kompetenzprofil ein. So wird als Lösungsansatz bei den Mitarbeitern, die bisher z. B. wenig Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Kommunen oder erst partielle Kenntnisse über die Umsetzung eines DKBM aufweisen können, der Weg gewählt, dass immer zwei Mitarbeiter in eine Kommune geschickt werden, die dann arbeitsteilig die Erwartungen der Kommune aufnehmen. Hinsichtlich der skizzierten Realisierungsvarianten zeigt sich Folgendes:

Die Vorteile eines festen Ansprechpartners bestehen darin, dass er über alle Prozesse in ‚seiner Kommune‘ gut informiert ist und eine Kommune ihre unterschiedlichen Anliegen im Hinblick auf die (Weiter-)Entwicklung eines DKBM immer unmittelbar adressieren kann. Der Nachteil ist, dass ein fester Ansprechpartner i. d. R. von Beratung über Moderation bis hin zu unterschiedlichen thematischen Schwerpunkten eine umfassende Expertise in (zu) vielen Bereichen vorweisen muss und dadurch die Gefahr der Überforderung oder der Vermittlung von Halbwissen wächst.

Arbeitet eine Transferagentur dagegen ohne einen festen Ansprechpartner, kann die Transferagentur ihre Mitarbeiter flexibler nach der jeweils vorhandenen Qualifikation (z. B. Spezialisten für Bildungsmonitoring), dem in der Kommune vordringlich zu behandelnden Thema (z. B. Fachkräftemangel, integrierte Sozialplanung) oder den unterschiedlichen Arbeitsphasen mit der Kommune (z. B. Erhebung von Daten, Durchführung von Interviews, Analyse von Prozessen, Durchführung von Workshops) einsetzen. Der Nachteil ist, dass die Kommune in der Transferagentur ggf. unterschiedliche Ansprechpartner vorfindet und so der Aufbau einer auf persönlichen Kontakten und Vertrauen basierenden Arbeitsbeziehung erschwert wird.

Exkurs: Wahrgenommene Belastungen in den Transferagenturen

Zum Ende der Konstituierungsphase haben sich in den Transferagenturen feste Arbeitsstrukturen und -routinen etabliert. In den Interviews wird artikuliert, dass aufgrund der Intensität und/oder Quantität der zu betreuenden Kommunen und der Vielzahl unterschiedlicher Aufgaben und Anforderungen bei den Mitarbeitern häufig eine Kapazitäts- und Belastungsgrenze erreicht wurde. Ein Grund dafür ist auch, dass Mitarbeiter Aufgaben übernehmen (müssen), für die sie nicht qualifiziert sind. Hier zeigt sich ein Spannungsfeld gegenüber dem skizzierten Anspruch der Weiterbildung im Arbeitsprozess. Allerdings bestätigt sich zugleich die Notwendigkeit und Bedeutung einer strukturierten Weiterbildung.

Die von den Leitungen wahrgenommenen potentiell negativen Folgen konnten intern weitgehend durch Verbesserung der Arbeitsroutinen sowie (i. d. R. trägerfinanzierte) interne Fort- und Weiterbildung aufgefangen werden. Es wird jedoch als notwendig erachtet, Fragen der Personalentwicklung insgesamt stärker zu thematisieren (vgl. hierzu III.).

Belastungen entstehen zum Teil auch aus der sehr intensiven Betreuung der Kommunen. Hier sind zum Teil Entlastungen durch die Bündelung von Kommunen in gemeinsamen Veranstaltungen herbeigeführt worden. Teilweise konnte auch mit Unterstützung des DLR-PT durch eine zeitnahe Einstellung zusätzlicher Mitarbeiter oder eine Umwidmung von Sach- in Personalmittel sowie durch gezielte Qualifizierungen zu spezifischen Themen (z. B. dem IT-Instrumentarium) gegengesteuert werden.

2.4 Steuerungsgruppe und Beirat

Die Transferagenturen gründeten zu Beginn der Konstituierungsphase ihre Steuerungsgruppen/Beiräte, mit deren Mitgliedern sie zum großen Teil schon lange zuvor kooperierten. Diese, in allen Transferagenturen vorhandenen Gremien treffen sich durchschnittlich zwei Mal im Jahr und sind i. d. R. besetzt mit Vertretern der entsprechenden Landesministerien (insb. Kultusministerien), der regionalen kommunalen Spitzenverbände, ehemaligen ‚Lernen vor Ort‘-Kommunen aus dem ‚Einzugsbereich‘ der Transferagentur und zum Teil weiteren relevanten Institutionen wie Gewerkschaften, Stiftungen etc. Die Akteure der Steuerungsgruppen/Beiräte können durch den gemeinsamen Austausch mit den Mitgliedern innerhalb der Steuerungsgruppe auch einen Nutzen für ihre eigene Organisation oder das jeweilige Bundesland ziehen, z. B. durch Informationen oder Best-Practice-Bespiele aus Kommunen im eigenen und ggf. auch in einem angrenzenden Zuständigkeitsgebiet. Letzteres scheint insbesondere für Steuerungsgruppen relevant zu sein, in denen mehrere (benachbarte) Bundesländer vertreten sind.

Die Steuerungsgruppen/Beiräte besitzen das für die Transferagenturen wichtige Potential, auf Landesebene ‚den Weg frei zu machen‘ und im Hinblick auf das Vorgehen im Bundesland zu beraten. Sie können auf Landesebene wichtige Multiplikatoren sein, um die Anliegen der Transferagentur in die kommunale Landschaft zu tragen. Sie können

dabei als Transmissionsriemen zwischen Transferagentur und Landesministerien sowie der kommunalen Spitzenverbände auf Landesebene fungieren, um dort Arbeitsergebnisse vorzustellen, kommunale Bedarfe und Unterstützungspotentiale auszuloten und Aktivitäten der Transferagentur zu unterstützen.

Ein Wechsel von Personen, die für eine bestimmte Institution in einem Beirat oder in einer Steuerungsgruppe mitarbeiten, kann problematisch sein. Insgesamt scheint personale Kontinuität ein wichtiger Faktor zu sein, verweist er doch auf den Aufbau von Vertrauen. Die über einen Beirat wirkende Netzwerkbildung der Transferagenturen wird insbesondere über die agierenden Persönlichkeiten wirksam. Das Problem der personalen Kontinuität ist in ‚größeren Beiräten‘ virulenter als in ‚kleinen‘:

Personelle Wechsel in Steuerungsgruppen/Beiräten bedeuten für die Transferagentur unter Umständen ein (erneutes) langes Ausloten, welche Akteure (und Organisationen), die Arbeit der Transferagentur unterstützen. Darüber hinaus fokussieren große Steuerungsgruppen/Beiräte mit breiter gesellschaftlicher Beteiligung eher auf einzelne Themen und nicht so sehr auf die für die Umsetzung des DKBM zentralen strukturellen Fragen und wirken damit für die Arbeit der Transferagentur tendenziell weniger unterstützend als beispielsweise eher ‚kleine‘ und ‚überschaubare‘ Beiräte mit personeller Kontinuität.

2.5 Selbstverständnis und Rollenmodell

‚Selbstverständnis und Rollenmodell‘ wurde als Zuschreibung gewählt, um deutlich zu machen, dass es hier nicht um eine rollentheoretische Betrachtung von Handlungsmustern der bzw. in den Agenturen geht. Vielmehr soll auf der Grundlage des empirischen Materials herausgearbeitet werden, wie die Akteure in den Transferagenturen ihre Aufgabe interpretieren, welchen Anspruch sie dabei verfolgen und welche Konsequenzen sich dabei intern und extern ergeben. Daher werden zwei Perspektiven unterschieden:

- Selbstverständnis der Transferagentur im Umgang mit anderen Organisationen
- Selbstverständnis der Mitarbeiterinnen im Umgang mit Kommunen

Selbstverständnis der Transferagenturen im Umgang mit anderen Organisationen

Gegenüber den Kommunen sehen sich die Transferagenturen als Dienstleister oder als ‚Lernorte‘ oder ‚Lernumgebung‘ bzw. Lernangebot. Mit *Lernort* ist gemeint, dass die Möglichkeit für einen gemeinsamen Austausch zwischen den Kommunen geschaffen wird, um sich über die Komponenten eines DKBM auszutauschen. Voraussetzung hierfür sind beispielsweise die Schaffung der notwendigen Rahmenbedingungen, eine inhaltliche Unterstützung oder die Moderation von Austauschprozessen.

Während die Transferagentur hier eher im Hintergrund agiert und der Austausch der Kommunen untereinander im Vordergrund steht, wirkt die Transferagentur in ihrer Rolle als *Dienstleisterin* sehr viel offensiver bzw. proaktiver. Als (Ko-)Produzentin übernimmt sie aktiv Aufgaben und unterstützt Kommunen dabei direkt in ihrer Entwicklung hinsichtlich eines ganzheitlichen DKBM. Die Interaktion zwischen Kommune und Transferagentur sowie die Entwicklung einer einzelnen Kommune stehen hier stärker im Vordergrund als der Austausch zwischen Kommunen.

Gegenüber den Landesorganisationen wollen die Transferagenturen oft als Moderatoren agieren, welche eine Plattform für Diskurs und Verständigung anbieten. Insgesamt sind Möglichkeiten hier jedoch zwischen den Transferagenturen sehr unterschiedlich, was letztlich den jeweiligen politischen Umfeldern (vgl. II. 1.2) geschuldet ist.

Gegenüber der Öffentlichkeit handeln die Transferagenturen vor allem als Promotoren, indem sie das Ziel verfolgen, Bewusstseinsbildung für DKBM voranzutreiben.

Selbstverständnis der Mitarbeiterinnen im Umgang mit Kommunen

In der Konstituierungsphase mussten die Mitarbeiterinnen der Transferagenturen ihre Rolle in diesem für sie neuen Arbeitskontext erst einmal für sich klären (siehe auch II. 2.3). Dies stellte für ehemalige Mitarbeiter aus Kommunen bzw. aus dem ‚Lernen vor Ort‘-Kontext insofern eine Herausforderung dar, als dass die gleiche Thematik aus einer anderen Perspektive bearbeitet werden musste. Kernpunkte des Rollenwechsels waren die Entwicklung vom aktiven Gestalter eines DKBM auf operativer oder strategischer Ebene hin zu Transferbegleitern oder -beratern. Für nicht LvO-erfahrene Mitarbeiter dagegen stellte insbesondere in der Anfangsphase die Einarbeitung in die i. d. R. neue und komplexe DKBM-Thematik eine Herausforderung dar.

In der Konsolidierungsphase standen hingegen andere Aspekte der Rollenklärung im Vordergrund. Nun wurde das Rollenspektrum der Mitarbeiter der Transferagenturen in der Zusammenarbeit mit den Kommunen deutlich. Hier war es erforderlich, die einzelnen Arbeitsrollen abzugrenzen und die entsprechenden Anforderungen zu erfüllen. Dies ist nicht – wie schon einleitend erwähnt – grundlegend rollentheoretisch zu verstehen, vielmehr geht es um die Wahrnehmung von Aufgaben und das Selbstverständnis der Mitarbeiterinnen darüber, wie und in welchem Umfang Aufgaben erfüllt werden können und sollen.

Nachfolgend sind exemplarisch einige solcher Vorstellungen aus der Perspektive der Transferagentur dargestellt, die jeweils die Meinung der Mitarbeiter widerspiegeln.

- Sie sind in Bezug auf den aktuellen Wissens- und Forschungsstand zum DKBM informierend tätig. Insbesondere Kommunen, die schon sehr weit in ihrer Entwicklung sind, fragen aktuelle Informationen nach.
- Sie agieren als Prozessbegleiter, indem sie den Gesamtprozess oder Teilprozesse der Kommunen hin zu einem ganzheitlichen DKBM anstoßen, begleiten, evaluieren etc.
- Sie unterstützen Kommunen bei der Konzeption von Aktivitäten und Vorhaben im Kontext eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements, beispielsweise durch Unterstützung bei der Konzeption eines Fördervorhabens innerhalb der Transferinitiative in den Programmen „Bildung integriert“ und „Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte“.
- Sie geben Veränderungsimpulse. Manchmal setzt sich eine Idee des DKBM in den Kommunen erst durch die Anwesenheit und Hinweise der Transferagentur durch.
- Sie sind als Moderatorinnen aktiv. Beispielsweise unterstützen die Mitarbeitenden der Transferagenturen, wenn es in den Kommunen Uneinigheiten bezüglich Zuständigkeiten gibt.
- Sie agieren als Organisationsberater, indem sie die Entwicklung der Kommunen als Organisation im Rahmen der Entwicklungsprozesse hin zu einem DKBM anstoßen und begleiten.

Je nach äußeren Bedingungen und Transferverständnis sehen sich die Transferagenturen damit in unterschiedlichen Rollenverständnisse. Generell sehen sich alle Transferagenturen in einer proaktiven Rolle bei der Gestaltung der Transferprozesse. Ausgehend vom aktuellen Stand und den Bedarfen der Kommunen machen die Transferagenturen Vorschläge über mögliche Ziele und Wege zu ihrer Erreichung. Zudem wird analysiert, an welchen Stellen Handlungsoptionen und -bedarfe bestehen. Das Veranstaltungsangebot z. B. orientiert sich überwiegend an den Bedarfen der Nachfragekommunen; gleichzeitig werden zentrale Elemente und Themenfelder des DKBM auch von Seiten der Transferagenturen eingebracht.

Darüber hinaus sehen sich die Transferagenturen aufgrund äußerer Entwicklungen bisweilen in einer reaktiven Rolle. Als Beispiel hierfür werden die Programme ‚Bildung integriert‘ und ‚Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte‘ genannt. Hier mussten die Transferagenturen relativ kurzfristig viele Aufgaben übernehmen, die ursprünglich so nicht geplant waren. Die Kurzfristigkeit nährte zunächst die Einschätzung eines reaktiven Handelns. Im Verlauf der Arbeit änderte sich diese Einschätzung insoweit, als dass man diese Art der Partizipation an bildungspolitischen Programmen als sehr unterstützend und zukunftssträftig ansieht.

Hier zeigt sich u. E. ein neues Selbstverständnis der Transferagenturen, wonach sie ihre Aufgabe zunehmend auch darin sehen, ein wichtiger Akteur in der Umsetzung von bildungspolitischen Programmen zu sein (vgl. hierzu auch II. 1.1). Sie bringen ihre vorhandene und mit zunehmender Dauer des Programms auch stetig wachsende Fachexpertise nicht nur auf der operativen Ebene in der Zusammenarbeit mit „ihren“ Kommunen ein, sondern sind als zentrale Akteure auf dem Feld des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements auch auf der strukturellen Ebene zunehmend an der weiteren Gestaltung der Transferinitiative (Netzwerktreffen) beteiligt und in dem oder den Bundesländern zum Teil nicht nur über ihre Gremienstruktur (Steuerungsgruppe/Beirat), sondern auch bilateral vernetzt mit zentralen Stakeholdern auf der Landesebene wie Ministerien, regionalen Spitzenverbänden etc. Inhaltlich geht es in diesen regionalen Netzwerken zum Teil auch um Fragen der Nachhaltigkeit, wie bspw. aufgebaute Strukturen eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements in den Kommunen der einzelnen Länder ohne weitere Bundesförderung langfristig abgesichert werden können.

2.6 Einbezug externer Erfahrungen

In diesem Unterkapitel geht es um die Frage, inwiefern es den Transferagenturen gelingt, sich externe Erfahrungen in Form personaler und materialer Expertise nutzbar zu machen. Drei Perspektiven haben sich hier herausgebildet:

- Zusammenarbeit mit ehemaligen ‚Lernen vor Ort‘-Kommunen
- Zusammenarbeit mit Stiftungen
- Zusammenarbeit zwischen den Transferagenturen

Zusammenarbeit mit ehemaligen ‚Lernen vor Ort‘-Kommunen

Obwohl ‚Lernen vor Ort‘ für die Ausrichtung der Transferinitiative sowohl konzeptionell als auch personell eine wertvolle Grundlage geschaffen hat, stellt dieses Programm mittlerweile nicht mehr den einzigen Bezugspunkt für die Transferagenturen dar, wenn es um die Inanspruchnahme bestehender Erfahrungen geht. Zahlreiche Initiativen auf Landes- und kommunaler Ebene konnten den Erfahrungsfundus aus ‚Lernen vor Ort‘ nutzen und zum Teil erweitern. Dieses Kapitel bezieht sich zum Teil auf die Erfahrungen in der Konstituierungsphase und ist durch entsprechendes empirisches Material aus den zurückliegenden Befragungen gespeist. Wir beschränken uns zwar auf die Zusammenarbeit mit ‚Lernen vor Ort‘-Kommunen, sehen diese aber als exemplarisch für die Kooperation mit Kommunen mit Erfahrungen im DKBM.

Zum Teil existiert in den Teams der Transferagenturen kaum ‚Lernen vor Ort‘-Expertise, zum Teil besteht ein Großteil der Beratungsteams aus Personen aus ehemaligen ‚Lernen vor Ort‘-Fachstellen. Als Vorteil wird angesehen, dass über die Mitarbeiter aus ehemaligen ‚Lernen vor Ort‘-Kommunen viel Know-how in die Transferagentur einfließt und dass sich dadurch insbesondere die Kontaktaufnahme und Kooperation mit den Trans-

fer-nachfragenden Kommunen positiv gestaltet (siehe hierzu auch den Erfahrungshintergrund der Mitarbeiter in II. 2.3).

Als problematisch wird angesehen, dass einerseits viele ehemalige Akteure aus den ‚Lernen vor Ort‘-Kommunen nicht mehr greifbar sind und – mit Ausnahmen – die in ‚Lernen vor Ort‘ aufgebaute Expertise größtenteils weggebrochen ist. Dadurch beschränkt sich (zwangsläufig) die Kooperation der Transferagenturen auf wenige Akteure aus einigen ehemaligen ‚Lernen vor Ort‘-Kommunen, was mittelfristig zu deutlichen Kapazitätsproblemen führt. Mit ‚Lernen vor Ort‘-Kommunen jedoch, in denen Strukturen zum Teil noch erhalten oder Mitarbeiter weiterhin ‚greifbar‘ sind, findet i. d. R. eine enge Kooperation und Unterstützung statt. Dies bezieht sich sowohl auf eine konzeptionelle und politische Unterstützung bereits bei der Antragstellung und der Gründung der Transferagenturen als auch auf die Mitarbeit in deren Steuerungsgruppen/Beiräten. Ferner kann sich die Kooperation beispielsweise auf Moderations- oder Referententätigkeiten bei Tagungen und Workshops, auf die Vorstellung und Vermittlung von „DKBM-Best-Practice“ sowie die Bereitstellung von Tagungsräumen beziehen.

Damit bestehen seitens der Transferagenturen zwar Kontakte zu ehemaligen ‚Lernen vor Ort‘-Kommunen, eine systematische Zusammenarbeit mit und umfassende Unterstützung durch ehemalige ‚Lernen vor Ort‘-Kommunen ist aber kaum vorhanden und oder strukturell verankert. Gute, oft eher informelle Kontakte ergeben sich über die Mitarbeiter in den Transferagenturen, die im Rahmen des Programms ‚Lernen vor Ort‘ in ehemaligen ‚Lernen vor Ort‘-Kommunen beschäftigt waren. Darüber hinaus findet eine Zusammenarbeit zwischen Transferagenturen und ehemaligen ‚Lernen vor Ort‘-Kommunen auch dann statt, wenn eine Kommune selbst – und nicht nur in ihrer Funktion als transfergebende Kommune – Interesse an der Weiterentwicklung ihres Bildungsbereichs zeigt.

Weiter kann eine stärkere Zusammenarbeit zwischen Transferagenturen und ehemaligen ‚Lernen vor Ort‘-Kommunen insbesondere durch die Initiierung des Programms ‚Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte‘ (KoKo) durch das BMBF festgestellt werden. Im Gegensatz zu der Transferinitiative, in der ehemalige ‚Lernen vor Ort‘-Kommunen aufgrund ihrer bereits erfolgten fünfjährigen Förderung zum Aufbau eines datenbasierten Kommunalen Bildungsmanagements nicht teilnehmen durften, sondern ‚lediglich‘ als transfergebende Kommune in die Arbeit der Transferagenturen eingebunden werden konnten, können am Programm KoKo deutschlandweit alle Kreise und kreisfreien Städte teilnehmen und mit einer Transferagentur zusammenarbeiten.

Zusammenarbeit mit Stiftungen

Stiftungen werden regional als gute Partner betrachtet und sind in einigen Transferagenturen in der Steuerungsgruppe oder im Beirat vertreten. Sie können als ‚neutrale Akteure‘ eine im Vergleich zur Transferagentur andere Rolle einnehmen und im Gegensatz zur Transferagentur z. B. gezielt einzelne Kommunen intensiver unterstützen oder

einzelne Themen breiter verfolgen. In der konkreten Zusammenarbeit einer Transferagentur mit ‚ihren‘ Kommunen spielen Stiftungen insbesondere in der Anfangsphase der Arbeitsbeziehung (Zugang zur und erste Gespräche in der Kommune) jedoch noch keine Rolle, da die Transferagentur zunächst ihre Ansprechpartner in der kommunalen Verwaltung findet und von den Problemen und Themen der Kommune ausgeht. Erst in einem zweiten Schritt besteht dann grundsätzlich die Möglichkeit, gemeinsam mit der Kommune zu überlegen, inwieweit Stiftungen hier unterstützen könnten. Auch wenn vielerorts die Zusammenarbeit mit Stiftungen zum Ende der Konsolidierungsphase keine oberste Priorität besitzt und sich die konkrete Zusammenarbeit schwieriger zu gestalten scheint als zunächst angenommen, wird auch hier nach Wegen gesucht, sinnvolle Kooperationen aufzubauen.

Im Hinblick auf Stiftungen äußern Transferagenturen während der Konstituierungsphase teilweise die Erwartung, dass Stiftungen thematische Impulse geben und bei Veranstaltungen unterstützen. Zu Beginn der Konsolidierungsphase zeichnet sich ab, dass sich zwar die Kontakte insbesondere zwischen einzelnen Transferagenturen und dem Stiftungsverbund intensiviert haben (z. B. durch gemeinsam veranstaltete Tagungen), die konkrete Zusammenarbeit mit einzelnen Stiftungen bzw. regionalen Stiftungsverbänden aber immer noch eher eine Ausnahme darstellt. Das Thema Stiftung scheint sowohl im Tagesgeschäft der Transferagentur als auch in den Kommunen weiterhin (noch) keine große Rolle zu spielen. Transferagenturen (und Kommunen) behandeln die Fragen der Zusammenarbeit zwischen Stiftung und Kommune (immer noch) eher zurückhaltend. Das sich auf Seiten von Stiftungen anbietende mögliche Potential als externe Unterstützer eines DKBM wird erst ansatzweise erkannt.

Als mögliche Ursache wird gesehen, dass sich das Potenzial einer Zusammenarbeit mit Stiftungen aus Sicht einer Kommune häufig noch nicht als überzeugend genug darstellt bzw. der mögliche Zusatzaufwand sich als zu schwer kalkulierbar erweist. Insgesamt liegen nur wenige Ansätze aus den Kommunen vor, aus denen sich übertragbare Aussagen über die Gelingensfaktoren einer Kooperation mit Stiftungen gewinnen lassen. Bisherige Erfahrungen der Zusammenarbeit zwischen Kommunen und Stiftungen deuten jedoch darauf hin, dass eine Zusammenarbeit kein „Selbstläufer“ ist. Aufgrund der Heterogenität der Stiftungslandschaft lässt es sich für einzelne Kommunen entsprechend nur schwer abschätzen, welche Stiftung jeweils mit dem Gestaltungsschwerpunkt auf der kommunalen Ebene gut verbindbar ist und wie eine entsprechende Kooperation vorbereitet und operativ gestaltet werden könnte.

Kooperation zwischen Transferagenturen

Aktuell wird die Kooperation zwischen den Transferagenturen primär über die zentral durch das BMBF/den DLR-PT organisierten Netzwerktreffen getragen. Zeitlich verbunden mit diesen Treffen finden Treffen mit der Wissenschaftlichen Begleitung (WB) statt. An diesen Treffen nehmen in der Regel die Leitungen der Transferagenturen teil. Während die Netzwerktreffen neben organisatorischen Themen auch den Erfahrungsaus-

tausch zwischen den Transferagenturen behandeln, dienen die Treffen mit der WB primär der Erörterung grundlegender Evaluations- und Entwicklungsaufgaben, die für einen breiten Kreis an Transferagenturen relevant sind. Über diese organisierten Kooperationsformen hinaus bestehen zwischen einzelnen Mitgliedern der Transferagenturen informelle Formen des Austauschs.

Die Netzwerktreffen werden von den Transferagenturen als wertvoll und förderlich für die Gestaltung der eigenen Arbeitsprozesse erlebt, da grundlegende Fragen geklärt und unterschiedliche Erfahrungen untereinander ausgetauscht werden können. Insbesondere mit Blick auf die zweite Förderphase ist es den Transferagenturen ein großes Anliegen, diesen Erfahrungsaustausch zu intensivieren, indem z. B. der gemeinsame, transferagenturübergreifende Austausch auch auf der Ebene der Mitarbeiter ausgebaut und institutionalisiert wird, beispielsweise durch kollegiale Fallberatung, Fachforen, themenspezifische Arbeitsgemeinschaften oder Ähnliches.

Unter dem Aspekt eines ‚Transfers der Transferinitiative‘ wäre vor dem Hintergrund der bestehenden Erfahrungen weitergehend die Frage zu verfolgen, wie die Kooperation zwischen Transferagenturen auch ohne den äußeren Organisationsrahmen eines öffentlich finanzierten und organisierten Programms erfolgen kann. Dieser Frage wird seitens der Wissenschaftlichen Begleitung in Zusammenarbeit mit den Transferagenturen und ihrer diesbezüglichen Aktivitäten insbesondere mit den Stakeholdern auf der Ebene der einzelnen Bundesländer in der zweiten Förderphase nachgegangen.

3. Die Zusammenarbeit der Transferagenturen mit den Kommunen

3.1 Grundlagen der Kooperation

3.2 Initiierung und Zugang

3.3 Methoden der Zusammenarbeit

3.5 Bedarfs- und Problemanalysen

3.5 Strategische Zielbildung in den Kommunen

3.1 Grundlagen der Kooperation

Eine Voraussetzung für die enge Zusammenarbeit zwischen Transferagentur und Kommune stellt eine von der politischen Spitze getragene Zielvereinbarung dar. Dies bedeutet, dass die Teilnahme an Veranstaltungen der Transferagenturen sowie die Inanspruchnahme von Beratungsleistungen prinzipiell nur nach Abschluss einer Zielvereinbarung möglich sein sollte. Auf diese Weise sollte eine verbindliche Zusammenarbeit etabliert werden. Daneben treten Transferagenturen mit einem Portfolio von Angeboten an die Kommunen heran, die im Rahmen der Vorbereitung auf eine Zielvereinbarung ‚passend‘ gemacht werden müssen. So wird der eigentliche Transferprozess im Sinne einer Anpassung des Angebots an die Bedürfnisse der Kommune vorbereitet.

Somit sind zwei zentrale Aufgabenstellungen zu betrachten:

(1) Zielvereinbarungen

(2) Angebotsportfolio der Transferagenturen und dessen Umsetzung

Ad 1) – Zielvereinbarungen

Die Transferagenturen hatten im Rahmen ihrer Arbeitsplanung quantitative Zielvorstellungen hinsichtlich der Arbeitsbeziehungen mit Kommunen formuliert. So wurde jeweils der Abschluss einer bestimmten Anzahl an Zielvereinbarungen mit Kommunen anvisiert. Insbesondere in der Konstituierungsphase herrschte bei den Transferagenturen dann die Befürchtung, dass das quantitative Soll an Zielvereinbarungen in jedem Fall zu erfüllen sei. Eine entsprechende Forcierung ergab sich auch über die Diskussionen auf der Steuerungsebene (insbesondere Netzwerktreffen). Mit der Zeit setzte sich jedoch die Einsicht durch, dass für Zielvereinbarungen eher qualitativ gut ausgehandelte Inhalte zwischen einer Transferagentur und einer Kommune sichergestellt werden sollten. Dies bedeutete für einige Transferagenturen eine Relativierung der im Antrag fixierten quantitativen Vorgaben.

Zu Beginn der Transferinitiative war den Transferagenturen unklar, welcher Stellenwert den Zielvereinbarungen im Fortgang der Arbeit zukommen wird. Einige Transferagenturen haben daher Richtlinien entwickelt: So sollten Zielvereinbarungen z. B. neben einer (längerfristigen) Vision für das DKBM konkretere Implementationsziele mit einem Zeithorizont enthalten. Zudem sollte (nur) die jeweils fokussierte DKBM-Komponente aufgenommen, dabei aber immer die Datenbasierung einbezogen werden.

Inwieweit sich das Instrument ‚Zielvereinbarung‘ für die Arbeit mit den Kommunen bewährt, ist noch nicht abschließend zu beurteilen und wird seitens der Wissenschaftlichen Begleitung weitergehend analysiert. Positiv wird berichtet, dass es die Diskussion mit den Kommunen strukturiert und eine gewisse Verbindlichkeit für die Zusammenarbeit schafft.

Abschluss von Zielvereinbarungen und Commitment

Die durch den Abschluss von Zielvereinbarungen angestrebte Verbindlichkeit besteht zunächst nur formal und sagt nichts über ein tatsächliches Engagement bzw. Commitment in der Kommune aus. Für ein Commitment auf Seiten der Kommunen wird als zentral angesehen, (1) inwieweit die Kommune selbst die Zielvereinbarung als bedeutsam einschätzt und (2) welchen Detaillierungsgrad diese aufweist.

		Bedeutsamkeit für die Kommune	
		niedrig	hoch
Detaillierungsgrad der Zielvereinbarung	Wenig Details, eher allgemein	(1) Niedrige Verbindlichkeit (niedriges Commitment)	
	Viele Details, eher differenziert		(2) Hohe Verbindlichkeit (hohes Commitment)

Tabelle 7: Grad der Verbindlichkeit von Kooperationen (Commitment)

Tabelle 7 spezifiziert zunächst die beiden Formen eines hohen und niedrigen Commitments. Der Wechsel von einem niedrigen zu einem hohen Commitment kann dabei als Bewegung in der Tabelle gedeutet werden, die mit der Formulierung von Zielen für die Kooperation der Transferagentur mit einer Kommune korrespondieren können.

Ein hohes Commitment ist dann wahrscheinlich, wenn die Kooperation mit den Transferagenturen respektive das Thema DKBM von den Kommunen als sehr bedeutsam angesehen wird und wenn es gelingt, eine differenzierte Vereinbarung auszuarbeiten, die gezielt auf die Bedürfnisse der Kommune eingeht.

Die Bedeutsamkeit für die Kommunen kann sich unterschiedlich äußern:

- Ein mögliches Merkmal ist die Intensität des zugrundeliegenden Abstimmungsprozesses innerhalb der Kommune. Wenn die Zielvereinbarung zunächst in verschiedenen Gremien diskutiert und verabschiedet wird, ist ein höheres Commitment zu erwarten, als wenn die Unterzeichnung allein durch die politische Spitze erfolgt, ohne weitere Ämter oder Gremien zu beteiligen.

- Als weiterer Indikator wird die öffentliche Initiierung der Unterzeichnung genannt. Wenn die Unterzeichnung medienwirksam begleitet wird, deutet dies oft darauf hin, dass ein hohes Commitment in der Kommune vorherrscht.
- Dem Abschluss der Zielvereinbarung ist bereits ein intensiver Austauschprozess zwischen Transferagentur und Kommune vorangegangen. Aufgrund dieser engagierten Zusammenarbeit wird vermutet, dass das Commitment auch in Zukunft hoch sein wird.

	Niedriges Commitment der Kommunen	Hohes Commitment der Kommunen
Vorteile	Schnellere Prozesse zu Beginn möglich. Zu Beginn i. d. R. niedriger Ressourcenaufwand für die TA.	Vermutung, dass sich Zusammenarbeit ertragreicher gestaltet und Kommune sich in Bezug auf DKBM nachhaltiger entwickelt.
Nachteile	Nach Abschluss der Zielvereinbarung geht es nicht oder nur schleppend weiter.	Zu Beginn (ggf. auch später) dauert der Prozess länger. Ggf. hoher Ressourcenaufwand.

Tabelle 8: Vor- und Nachteile hoher und niedriger Commitments der Kommunen

Eine detaillierte Zielvereinbarung greift explizit die Bedarfe der Kommunen auf und thematisiert Ziele und Methoden der Zusammenarbeit (vgl. auch II. 3.). In der Konstituierungsphase kam es jedoch bei einigen Transferagenturen aufgrund der anfänglichen Interpretation, dass möglichst viele Zielvereinbarungen in kurzer Zeit abzuschließen sind, häufig zu eher allgemeinen und weniger spezifischen Zielvereinbarungen.

Erst im Laufe der gemeinsamen Arbeit und Diskussion auf Ebene des Netzwerks veränderte sich diese Perspektive. Dabei zeigte sich,

- dass es notwendig ist, auf sehr unterschiedliche Ausgangsbedingungen von Kommunen einzugehen und die Veränderungsprozesse in den Kommunen von dieser Ausgangssituation her zu betrachten (vgl. auch II. 5.),
- dass jede Kommune prinzipiell eigene Prioritäten und Vorstellungen darüber besitzt, was sie im DKBM erreichen will (vgl. III.).

Verhältnis von Zielvereinbarungen und Zugang zu Veranstaltungen der Transferagenturen

Die Transferagenturen bieten ein vielfältiges Veranstaltungsportfolio an. Enthalten sind Formate des Austauschs, der Beratung und der Fortbildung zu aktuellen Themen des DKBM. Für die Kommunen ist die Möglichkeit der Teilnahme an Veranstaltungen in der Regel an den Abschluss einer Zielvereinbarung geknüpft.

Die Mehrzahl der Veranstaltungsformate richtet sich an Kommunen, die bereits eine Zielvereinbarung mit einer Transferagentur abgeschlossen haben. Einige Transferagenturen öffnen ihre Grundlagenveranstaltungen und Tagungen jedoch bewusst auch für die Kommunen, die noch keine Zielvereinbarung mit ihnen abgeschlossen haben. Hierdurch sollen noch unentschiedene für eine mögliche Zusammenarbeit mit der Transferagentur motiviert werden.

Ad 2) – Angebotsportfolio der Transferagenturen und dessen Umsetzung

Die Angebote der Transferagenturen beziehen sich allgemein auf die Entwicklung und den Ausbau eines DKBM. Die Spezifikation der jeweiligen Angebote gestaltet sich je nach Transferagentur unterschiedlich. Neben organisationalen Rahmenbedingungen können externe Faktoren die Ausgestaltung des Angebotsportfolios beeinflussen. Ein möglicher Gestaltungsfaktor stellt die Bedarfslage der jeweiligen Zielgruppe dar.

Hinsichtlich der Orientierung an den Bedarfen der Zielgruppe lässt sich das Vorgehen der Transferagenturen in *Push- und Pull-Strategien* unterteilen. Bei dem Verfolgen einer *Push-Strategie* wird anhand von Vorerfahrungen aus anderen Projekten (z. B. ‚Lernen vor Ort‘), wissenschaftlichen Erkenntnissen zum DKBM etc., ein Angebotsportfolio erstellt. Das Portfolio an Angeboten ist damit vor dem Erstkontakt mit Kommunen festgelegt und wird, zumindest in Bezug auf die erste Arbeitsphase, nur noch geringfügig angepasst. Marketing und insbesondere erste Veranstaltungen werden dazu genutzt, die Angebote zu bewerben und die Kommunen zu einer Zusammenarbeit mit der Transferagentur zu motivieren. Nach Abschluss einer Zielvereinbarung können die Kommunen dann die beworbenen Angebote wahrnehmen.

Die *Pull-Strategie* zeichnet sich hingegen dadurch aus, dass das Angebot sehr stark auf die Bedarfe der Zielgruppe abgestimmt und teilweise sogar erst nach der Identifikation der Bedarfe entwickelt wird. Kontaktaufnahme und erste Veranstaltungen werden vornehmlich dazu genutzt, die Zielkommunen und ihre Bedarfe kennen zu lernen. Auf Basis der identifizierten Bedarfe wird dann ein zielgruppenadäquates Angebotsportfolio erstellt. Anschließend wird eine Zielvereinbarung abgeschlossen.

Pointiert lässt sich zusammenfassen, dass bei der Push-Strategie versucht wird, Abnehmerkommunen für ein entwickeltes Angebot an Veranstaltungsformaten zu finden (das Angebot wird ‚in den Markt gedrückt‘), während die *Pull-Strategie* darauf setzt, eine Nachfrage bei den Kommunen für das Angebot dadurch zu entwickeln, dass schon bei der Angebotserstellung auf ihre Bedarfe eingegangen wird.

	Push-Strategie	Pull-Strategie
Vorteile	Veranstaltungsformate können schnell angeboten werden. Selbstselektion von Kommunen.	Höheres Maß an Commitment auf der Nachfrageseite, da das Angebot explizit auf ihre Bedarfe zugeschnitten wird und die Nachfrager bereits in die Angebots-

		erstellung involviert werden.
Nachteile	Erwartungen auf Seiten der Kommunen und Angebote der Transferagentur passen ggf. nicht zusammen. Dies kann dazu führen, dass das Interesse der Kommunen an einer Zusammenarbeit mit der Transferagentur schnell nachlässt. An dieser Stelle muss von Seiten der Transferagentur erheblicher Aufwand betrieben werden, um die Zusammenarbeit aufrecht zu erhalten, z. B. durch Bedarfserhebungen, Marketing etc. auf der einen Seite und eine entsprechende Anpassung des Angebots auf der anderen Seite.	Es kann länger dauern, bis erste Veranstaltungsformate angeboten werden können (abhängig von der Dauer der Bedarfserhebung), d. h. bis die ‚eigentliche Arbeit‘ der Transferagentur beginnt. Bei einer kurzen Projektdauer besteht die Gefahr, dass die Transferagentur ihre eigentliche Arbeit gar nicht aufnehmen kann.

Tabelle 9: Vor- und Nachteile von Pull- und Push-Strategien

In der Realität finden sich in der Regel Mischformen. Die Tendenz zu einer der beiden dargestellten Strategien kann vor dem Hintergrund von Veranstaltungsformaten, Interaktionszeitpunkten, strukturellen und institutionellen Vorgaben etc. variieren. Eine ausschließliche Fixierung auf eine der beiden Strategien lässt sich hingegen nicht beobachten, wenngleich die meisten Transferagenturen, sofern die entsprechenden Voraussetzungen hierfür gegeben sind, die *Pull-Strategie* präferieren.

Diese Präferenz hängt u. E. damit zusammen, dass die Transferagenturen immer wieder erfahren, dass Kommunen weniger an der Übernahme von vorhandenen Lösungen und Konzepten interessiert sind, sondern stattdessen stärker die Entwicklung dedizierter Ansätze in und mit den Kommunen präferieren. Dabei werden dann die Mitarbeiter der Transferagenturen sehr stark in einer Funktion als Berater und zum Teil als Organisationsentwickler gesehen. Dies geht so weit, dass sehr oft eine Intensivierung und Fortführung der Kooperation gewünscht wird. Die Transferagenturen werden insgesamt und zunehmend als Clearingstelle für Probleme des DKBM wahrgenommen. Dies erweitert deutlich den Auftrag der Transferagenturen (siehe auch III.).

3.2 Initiierung und Zugang

Die Initiierung des Beratungsprozesses mit den Kommunen läuft zwischen den Transferagenturen sehr unterschiedlich ab. Einfluss nehmen hier Gegebenheiten auf Seiten der Transferagentur, der Kommunen und jene im weiteren Umfeld der Transferagentur (insbesondere länderspezifische Besonderheiten) ebenso wie die von der Transferagentur definierten strategischen Ziele.

Im Folgenden sollen drei zentrale Aspekte thematisiert werden:

- (1) die Kontaktaufnahme mit den Kommunen und deren Ansprache,
- (2) die Heterogenität der Kommunen und
- (3) der Einbezug kommunaler Stakeholder.

Ad 1) – Kontaktaufnahme und Ansprache

Idealtypisch kann die Kontaktaufnahme in vier Formen erfolgen:

- Es werden bestehende Kontakte aktiviert, die sich beispielsweise über den Träger oder einzelne Mitarbeitende in der Transferagentur ergeben.
- Die Transferagentur kontaktiert in direkter Ansprache ausgewählte oder alle Kommunen ihres Bereiches und erwartet eine positive Resonanz bei zumindest einem Teil der Kommunen.
- Die Transferagentur bietet zunächst unspezifische Formen der Information (z. B. via digitaler oder Printmedien, Tagungen) über das eigene Leistungsspektrum an und versucht, über das Schaffen von Aufmerksamkeit den interessierten Teil der Kommunen zu aktivieren.
- Kommunen kommen direkt auf die Transferagentur zu, sei es aufgrund von ‚Mund-zu-Mund-Propaganda‘ oder – spezifisch im Rahmen der Transferinitiative – als Folge der Ausschreibung in den Bundesprogrammen ‚Bildung integriert‘ (BI) bzw. ‚Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte‘ (KoKo).

Die Wahl und ggf. die Kombination dieser Formen hängt u. a. von den Rahmenbedingungen ab, unter denen die Transferagentur agiert. Diese ergeben sich beispielsweise durch die Organisationsstruktur und Einbettung der Transferagentur in das politische Umfeld oder durch die Voraussetzungen und Erwartungen in den angesprochenen Kommunen. Auf der Grundlage dieser Rahmenbedingungen plant die Transferagentur die passenden Formen der Kontaktaufnahme und Ansprache der Kommune und setzt diese um. Die erfolgreiche Ansprache von Kommunen kann positive Rückwirkungen auf das Interesse anderer Kommunen haben, sodass die Kontaktaufnahme mit Kommunen für die Transferagentur zu einer kontinuierlichen Aufgabe werden kann.

Die Kontaktaufnahme ist generell von folgenden Faktoren abhängig: die Einbindung der Transferagentur in kommunale Netzwerke, die Bekanntheit der Transferagentur und das Verständnis des Beratungsprozesses.

- Einbindung der Transferagentur in kommunale Netzwerke

Wenn eine Transferagentur über ihren Träger, ihre Mitarbeitenden oder anderweitig über eine starke Einbindung in kommunalen Netzwerken oder in die

Kommunalpolitik verfügt, können diese Kontakte als Türöffner für die Kontaktaufnahme genutzt werden. Liegen solche Kontakte nicht vor, steht die TA vor der Herausforderung, Kommunen ‚kalt‘ akquirieren zu müssen. Zudem müssen die Ansprechpartner seitens der Kommunen in teilweise mühseliger Arbeit erst einmal eruiert werden. Obwohl eine bestehende Anbindung an kommunale Netzwerke die erste Kontaktaufnahme erleichtert, besteht dadurch auch die Gefahr, dass die Transferagentur ihre Bemühungen auf diese Kommunen beschränkt oder dass bei den angesprochenen Kommunen – gerade aufgrund der bestehenden ‚alten‘ Kontakte – zunächst nicht die ‚richtigen‘ Ansprechpartner kontaktiert werden. Darüber hinaus kann die Anbindung an politisch gut vernetzte Träger auch dazu führen, dass Kommunen außerhalb dieser Netzwerke nur sehr schwer zu erreichen sind.

- Bekanntheit und Ansehen der Transferagentur

Insbesondere wenn die Transferagentur noch nicht (hinreichend) auf bestehende Kontakte aufsetzen kann, steht sie vor der Aufgabe, sich erst einmal bei den Kommunen durch umfassende Öffentlichkeitsarbeit bekannt zu machen, wobei direkte und indirekte Kommunikationskanäle gewählt werden können (z. B. Newsletter, Vor-Ort-Termine, Auftaktveranstaltungen). Im Laufe der Zeit kann diese Push-Strategie bei einigen Transferagenturen durch eine Pull-Strategie abgelöst werden, indem interessierte Kommunen von sich aus auf die Transferagentur zukommen. Es handelt sich dabei beispielsweise um Schul- oder Jugendämter oder Bildungsbüros, welche die Transferagentur um Unterstützung anfragen.

- Verständnis des Beratungsprozesses

Die Transferagentur kann sich dazu entschließen, möglichst rasch eine vorab angestrebte Anzahl verbindlicher Kooperationen mit Kommunen zu erreichen und den Prozess der Transferunterstützung mit mehreren Kommunen gleichzeitig zu starten. Dies hat unter anderem den Vorteil, dass sie im Beratungsprozess Synergien nutzen kann, indem beispielsweise mehrere Kommunen mit ähnlichen Problemstellungen zu gemeinsamen Workshops eingeladen werden können.

Dies bedingt für die Ansprache von Kommunen, dass diese möglichst breit und gleichzeitig kontaktiert werden. Die Transferagentur kann jedoch auch darauf bedacht sein, die Kommunen eher zeitversetzt und schrittweise zu rekrutieren, um die Ressourcen innerhalb der Transferagentur nicht zu überfordern und im Sinne eines ‚Learning-by-doing‘ von den Erfahrungen mit den Pilot-Kommunen zu profitieren (siehe auch die Überlegungen zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter in II. 2.3).

Im Rahmen der jeweiligen Ansprache von Kommunen muss die Transferagentur entscheiden, wer die relevanten Ansprechpartner sind. Grundsätzlich hat sie ein Interesse daran, möglichst schnell einen Kontakt zur kommunalen Spitze aufzubauen, da diese die Entscheidungsträger darstellen und für einen erfolgreichen Beratungsprozess in der

Kommune zwingend die Kooperation unterstützen müssen. Häufig erfolgt der Erstkontakt jedoch über die Arbeitsebene, beispielsweise über das Bildungsbüro. In diesem Fall ist es wesentlich, dass sich die Kontakte bottom-up in der Kommune ausdehnen. Teilweise steht die Transferagentur dabei vor der Herausforderung, die zuständigen Personen erst zu identifizieren, um sicherzustellen, dass die von einer Umsetzung betroffenen Personen auch beteiligt sind (vgl. auch unten die Überlegungen zur Einbindung von Stakeholdern).

Für die Ansprache von interessierten Kommunen kann die Transferagentur verschiedene Instrumente und Kanäle nutzen, um sich und ihr Leistungsangebot für die Kommunen vorzustellen, z. B. die Durchführung von Auftaktveranstaltungen, Erstgespräche bzw. Vor-Ort-Termine, direkte Ansprache mittels Telefonanrufen, E-Mails oder Briefen, die Teilnahme an Veranstaltungen der Kommunen oder an Sitzungen der kommunalen Gremien (z. B. Bildungsausschuss, Kinder- und Jugendhilfeausschuss oder Stadtrat und Kreistag) sowie weitere Werbemaßnahmen (z. B. Internetseite, Versand Newsletter, Publikationen in einschlägigen Zeitschriften).

Eine große Bedeutung haben insbesondere die Durchführung von Auftaktveranstaltungen und die Erstgespräche mit Kommunen.

- Durchführung von Auftaktveranstaltungen

In den sogenannten Auftaktveranstaltungen stellt die TA sich und ihr Angebot für die Kommunen vor und bewirbt das DKBM. Häufig wird die TA dabei von hochrangigen Vertretern der ministeriellen Landesebene sowie den für diese Regionen relevanten Akteuren aus LvO-Kommunen unterstützt, welche beispielsweise Good Practice-Beispiele vorstellen. Dabei soll die Breite der Themen aufgezeigt werden, die ein ganzheitliches DKBM umfasst. Es ist jedoch auch möglich, dass die TA für die Auftaktveranstaltung ein aktuelles Schwerpunktthema als Aufhänger nimmt (z. B. Stadtentwicklung, Kooperation, Zivilgesellschaft, Diversität), sodass die TA dabei stärker die Rolle einer Informantin und Berichterstatteerin übernimmt, welche die Kommune mit Neuigkeiten versorgt. Dem liegt die Absicht der Transferagentur zugrunde, über den inhaltlichen Aspekt hinaus die Neugier der Kommunen am DKBM bzw. einer Zusammenarbeit mit der Transferagentur zu wecken.

Die Auftaktveranstaltungen verfolgen zudem die Absicht, dass sich die Repräsentanten aus TA und Kommune persönlich kennenlernen und bereits eine erste Vertrauensbildung stattfinden kann.

- Erstgespräche bzw. Vor-Ort-Termine

Die Erstgespräche mit der Kommune finden entweder mit Einzelpersonen oder bereits in einer größeren Gruppe statt, wobei sich hier die Thematik der vorher ausgeführten relevanten Ansprechpartnerinnen stellt. Als Vorbereitung für die Erstgespräche erstellt die Transferagentur häufig Steckbriefe zu den Kommunen. Diese Steckbriefe beinhalten öffentlich zugängliche Informationen zur Kommune

und dienen als Gesprächsgrundlage. Im Gespräch selbst tritt die Transferagentur nicht wie in der Auftaktveranstaltung hauptsächlich berichtend, sondern teilweise auch beratend auf, indem sie die spezifischen Probleme und Gegebenheiten der Kommune fokussiert. Im Gespräch stehen demzufolge häufig die Exploration der Ausgangslage sowie der Bedarf der Kommune an einem DKBM im Mittelpunkt („Analysephase“). Ziel ist es, ein mögliches Arbeitsfeld/Thema für eine Kooperation zu identifizieren.

Die Kommunen sind in vielerlei Hinsicht heterogen (siehe unten) und weisen unterschiedliche Ausgangs- und Motivationslagen für eine Zusammenarbeit mit der Transferagentur auf. Innerhalb der Transferinitiative bieten zudem die Bundesprogramme ‚Bildung integriert‘ (BI) und ‚Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte‘ (KoKo) für die Transferagenturen eine gute Voraussetzung für die Kontaktaufnahme mit den Kommunen in diesem Bereich. Da viele Kommunen an einer Unterstützung bei der Implementation dieser Programme interessiert sind, eröffnet sich für die Transferagentur die Möglichkeit, mit diesen Kommunen in Kontakt zu treten.

Ad 2) - Heterogenität der Kommunen

Die unterschiedlichen Voraussetzungen in den Kommunen beeinflussen ebenfalls die Strategie der Kontaktaufnahme und Ansprache. Die Heterogenität kann auf zwei Ebenen verortet werden: Wissen und Interesse an DKBM und Organisation und Ressourcenausstattung der Fachstellen zu Bildungsthemen.

- Wissen und Interesse an kommunalem Bildungsmanagement

In einigen Kommunen ist DKBM ein unbekannter Begriff, während sich andere Kommunen bereits seit längerem vertieft mit diesem Thema auseinandersetzen. Insbesondere in Bundesländern, in denen bereits Förderprogramme in diesem Feld aufgelegt wurden wie z. B. in Nordrhein-Westfalen oder Niedersachsen (vgl. hierzu weiter unten auch den Anhang (4) „Übersicht der im Bericht genannten Länderprogramme“), sind Kommunen häufiger mit den Potenzialen und Anforderungen eines DKBM vertraut. Die Motivationslage in den Kommunen ist ebenfalls unterschiedlich, wobei diese sowohl intern als auch extern beeinflusst sein kann. Fühlt sich die Kommune aufgrund laufender Aufgaben und Probleme überlastet, wird sie eher abgeneigt sein, ein neues Projekt ‚Kommunales Bildungsmanagement‘ aufzunehmen. Zudem sind Kommunen in der Regel gut vernetzt, sodass die Motivation zur Teilnahme auch von den positiven Empfehlungen oder auch den warnenden Stimmen anderer Kommunen im Umfeld oder des Landes beeinflusst werden kann. Des Weiteren gelten für Kommunen die Innovationsvoraussetzungen, wie sie für alle komplexen Organisationen gelten: In jeder Organisation gibt es innovationsoffene, zurückhaltende und resistente Haltungen einer Veränderung gegenüber. Wesentlich ist die Antwort auf die Frage, ob der innovationsoffene Teil die Chance bekommt, an dem neuen Thema zu arbeiten und eine kritische Masse von Befürwortern für sich zu gewinnen.

- Organisation und Ressourcen-Ausstattung der Fachstellen zu Bildungsthemen

Die Fachstellen zu Bildungsthemen, welche in vielen Kommunen als sogenannte ‚Bildungsbüros‘ aufgebaut sind, sind als Zentrum der Bildungsaktivitäten einer Kommune unterschiedlich organisiert bzw. mit unterschiedlichen Kompetenzen ausgestattet und werden von der kommunalen Spitze, z. B. vom Bürgermeister, unterschiedlich stark unterstützt. Die generelle Ausstattung der Kommune mit (finanziellen, personellen etc.) Ressourcen schlägt sich ebenfalls in den Möglichkeiten und dem Interesse an einer Zusammenarbeit mit der Transferagentur nieder.

Des Weiteren können Personalwechsel auf zentralen Positionen der Kommune den Anbahnungsprozess mit einer Kommune beeinflussen, da sich das neue Personal erst mit den Gegebenheiten und den Aufgaben vertraut machen muss, bevor die Transferagentur mit der Kommune in eine vertiefte inhaltliche Diskussion zu kommunalem Bildungsmanagement einsteigen kann. Ähnliches gilt für Wechsel auf der Dezernenten- oder Amtsleitererebene, da die politische Unterstützung durch wesentliche Machtpromotoren dadurch plötzlich verschwinden kann. Es ist jedoch ebenfalls möglich, dass eine Zusammenarbeit beispielsweise nach einem Dezernentenwechsel neuen Schub erhält.

Die Kommunen können anhand ihres Interesses an kommunalem Bildungsmanagement aus Sicht der Transferagentur wie folgt typologisiert werden:

- Typ 1 - ‚Konvertierte‘ Kommunen/Pilotkommunen: Dies sind Kommunen, die vom DKBM überzeugt sind.
- Typ 2 - ‚Low-hanging-fruits‘-Kommunen: Diese Kommunen sind sehr interessiert am DKBM und wurden z. B. durch Bundesprogramme wie BI oder KoKo motiviert.
- Typ 3 - ‚Interessierte‘ Kommunen: Diese Kommunen nehmen nicht an Bundesprogrammen teil, jedoch ist ein Interesse am DKBM in Ansätzen erwacht.
- Typ 4 - ‚Indifferente‘ Kommunen: Diese Kommunen haben zwar ein erkennbares Interesse am DKBM, jedoch i. d. R. nur bezogen auf einzelne Themen.

Eine häufige Strategie einer Transferagentur ist die Fokussierung der Ansprache auf die Typen 1 und 2, da hier am einfachsten und schnellsten in einen Beratungsprozess eingestiegen und eine Zielvereinbarung unterzeichnet werden kann.

Ad 3) – Einbezug kommunaler Stakeholder

Alle Transferagenturen messen dem Einbezug verschiedener kommunaler Stakeholder (obere Ebenen von Politik und Verwaltung) im Hinblick auf den Zugang zu den Kommunen eine große Bedeutung zu. Um das DKBM nachhaltig zu implementieren, reicht es

nicht, wenn lediglich die Fachstelle für Bildungsthemen bzw. das Bildungsbüro davon überzeugt ist. Es ist erforderlich, dass ein gemeinsames Verständnis des Themas vorhanden ist und die Ziele von den Entscheidern in der kommunalen Verwaltung und/oder der politischen Spitze getragen werden. Ist dies nicht der Fall, droht bei auftretenden Konflikten und Widerständen schnell ein Abbruch der Zusammenarbeit.

Aus den Erfahrungen der Transferagenturen zeigen sich unter anderem die folgenden Ansätze zur Einbindung der kommunalen Stakeholder in den Beratungsprozess:

- Nutzung von vorhandenen Netzwerken zur Ansprache der kommunalen Stakeholder auf den übergeordneten Ebenen (u. a. über die Repräsentation in den Gremien der kommunalen Spitzenverbände wie z. B. Fachausschüsse oder Arbeitskreise mit bildungsbezogenen Schwerpunkten).
- Einladung der oberen Ebene (z. B. Landrat oder Dezernenten) bereits zum Erstgespräch.
- Sensibilisierung der Fachstelle (z. B. Bildungsbüros), um in ihrem Umfeld von Beginn an transparent über die Zusammenarbeit mit der Transferagentur zu informieren.
- Unterzeichnung der Zielvereinbarung zwingend durch die kommunale Spitze.

3.3 Methoden der Zusammenarbeit

Die Arbeit der Agenturen als Prozessmodell

Die Arbeitsweise der Transferagenturen kann als ein Prozess beschrieben werden, der insofern modellhaft ist, als er in allen Transferagenturen strukturell gleich ist. Die Beschreibung ist als Ergebnis einer Zusammenfassung der Berichte und Beobachtungen aus allen Transferagenturen zu verstehen. Einzelne Schritte bzw. Phasen können realiter je nach Transferagentur länger oder kürzer dauern, sich auch überschneiden oder etwas früher oder später als hier beschrieben stattfinden. Zudem weichen auch die Bezeichnungen für einzelne Prozessschritte und Veranstaltungsarten zwischen den Transferagenturen voneinander ab. An Stellen, an denen es zwischen den Transferagenturen oder auch im zeitlichen Verlauf der Transferinitiative große Unterschiede gibt, wird in der Beschreibung aber explizit darauf hingewiesen.

Entweder besteht seitens der Transferagentur schon ein Kontakt zur Kommune, z. B. durch eine Werbemaßnahme oder den Besuch einer Auftaktveranstaltung (siehe auch oben II. 3.2) oder die Kommune meldet sich bei der Transferagentur. Seitens der Kommune besteht generelles Interesse am Thema DKBM oder es besteht Interesse an einem der Begleitprogramme ‚Bildung integriert‘ (BI) oder ‚Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte‘ (KoKo). Es folgen erste Arbeitsgespräche unterhalb der Dezernatsebene auf der Ebene von Amtsleitungen oder innerhalb von Ämtern. Seitens der Kommunen wird damit zunächst sondiert, was die Transferagentur für die Kommune leisten könnte, und seitens der Transferagentur wird vermittelt, was die

Transferagentur konkret anbietet und dass es im Wesentlichen um die Optimierung der Strukturen innerhalb der Verwaltung geht. Nach mehreren Arbeitsgesprächen folgt dann ein sog. ‚Erstgespräch‘ als offizieller Auftakt der Zusammenarbeit. Im Laufe der Transferinitiative sind die meisten Transferagenturen dazu übergegangen, dass die Anwesenheit des zuständigen Dezernenten oder Amtsleiters bei diesem Erstgespräch obligatorisch ist. Zum offiziellen Auftakt werden dann für beide Seiten konkrete Aufgaben und Ansprechpartner der Transferagentur und der Kommune und die Richtung der Zusammenarbeit festgelegt. In weiteren Arbeitsgesprächen mit diesen Ansprechpartnern wird dann von der Transferagentur die Zielvereinbarung ausgearbeitet. Thematische Präferenzen der Kommune oder der Verwaltungsspitze werden dabei berücksichtigt. Der Entwurf der Zielvereinbarung wird von der Transferagentur erstellt und der Kommune zur internen Abstimmung (z. T. zwischen mehreren Dezernaten) vorgelegt. Es folgt die Unterzeichnung der Zielvereinbarung durch die Verwaltungsspitze, zum Teil als offizieller Akt mit Presse und Öffentlichkeitsarbeit. Danach beginnt erst die ‚eigentliche‘ Zusammenarbeit mit der Kommune. Bereits in dieser Phase vor Unterzeichnung der Zielvereinbarung können und sollen Mitarbeiter der Kommunen Informationsveranstaltungen der Transferagenturen besuchen. Dies ist insbesondere bei Informationsveranstaltungen zu den Begleitprogrammen wünschenswert. Einige Transferagenturen erlauben in dieser Phase auch bereits die Teilnahme an einer ersten Qualifizierungsveranstaltung, um die Kommunen ‚anzufüttern‘.

Die ‚eigentliche‘ Zusammenarbeit beginnt dann zunächst mit der Bedarfsanalyse. Hier arbeiten einige Transferagenturen mit Experteninterviews, die im Nachgang analysiert werden. Andere arbeiten beispielsweise mit Entwicklungs- oder Analyseworkshops. Parallel und nach Abschluss der Bedarfsanalyse nehmen die Mitarbeiterinnen der Kommunen an für sie relevanten Qualifizierungsangeboten der Transferagenturen sowie an Informationsveranstaltungen und Austauschformaten mit anderen Kommunen teil, die an gleichen oder ähnlich gelagerten Themen aus dem DKBM arbeiten. Bei der Suche nach einem passenden Transferangebot führen die Transferagenturen umfassende Recherchen durch, bei denen die vorhandene Transferdatenbank nur eine Quelle unter vielen darstellt. Schließlich wird entweder ein Transferangebot gefunden, das auf die spezielle Situation der Kommune angepasst wird, oder – und das ist häufig der Fall – es wird von Transferagentur und Kommune eine eigene Lösung für die Kommune entwickelt. Die Arbeitsgespräche mit den einzelnen Kommunen laufen auch nach der Unterzeichnung der Zielvereinbarung parallel zu diesen Prozessen weiter. Diese Arbeitsgespräche werden u. a. auch dazu genutzt, um die Kommunen z. B. durch Beispiele aus Nachbarregionen auf ein ganzheitliches DKBM auszurichten. Um die kontinuierliche Zusammenarbeit mit der Kommune effizient zu gestalten, ist es wichtig, dass die Transferagentur gründlich über die laufenden Projekte und aktuellen Ereignisse in den Kommunen informiert ist. So kann die Transferagentur immer an den konkreten Bedarfen und Herausforderungen ansetzen. Im Laufe der Zusammenarbeit mit den Kommunen holen sich die Transferagenturen zu verschiedenen Gelegenheiten von den Kommunen ein Feedback darüber, was gut bzw. schlecht gelaufen ist und was die Kommune weitergebracht hat. Um die Entwicklung des DKBM in den Kommunen zu dokumentieren, hat die Wissenschaftliche Begleitung in Zusammenarbeit mit den Transferagenturen im

Rahmen gemeinsamer Workshops ein entsprechendes Monitoringinstrument entwickelt, welches von den Transferagenturen erprobt wurde (vgl. II. 5.).

Die 1:1-Beziehung zwischen Transferagentur und Kommune

In der Phase der Kooperationsanbahnung und -planung, inklusive Abschluss einer Zielvereinbarung, führen alle Transferagenturen Einzelgespräche mit interessierten Kommunen durch. In dieser anfänglichen Phase werden Einzelgespräche als unverzichtbar angesehen, z. B. um sich gegenseitig kennenzulernen, die Erwartungen der Kommune zu klären und transparent zu machen, was die Transferagenturen leisten und was nicht. Sind im Rahmen solcher Gespräche alle notwendigen Bedingungen für eine Zusammenarbeit zwischen Kommune und Transferagentur geklärt, dann wird eine Zielvereinbarung entworfen und unterschrieben. Kurz vor oder kurz nach Abschluss einer Zielvereinbarung erfolgt in den meisten Transferagenturen noch eine vertiefte Auseinandersetzung mit den in den Zielvereinbarungen festgehaltenen Themen in den Kommunen. Dies geschieht häufig durch Analyseworkshops oder auch Experteninterviews. Danach reduzieren viele Transferagenturen die Einzelgespräche mit Kommunen erheblich und die Zusammenarbeit erfolgt überwiegend im Rahmen von kommunenübergreifenden Veranstaltungen. Dieser Wechsel von 1:1-Gesprächen hin zu Veranstaltungen mit mehreren Kommunen ist im Wesentlichen auf das Interesse nach einem optimalen Ressourceneinsatz zurückzuführen. Davon unbenommen bleibt, dass zwischen vielen Kommunen und ihren Ansprechpartnern in den Transferagenturen ein zum Teil regelmäßiger, zum Teil auch nur bedarfsorientierter Kontakt per Telefon und/oder E-Mail besteht, der im weitesten Sinne auch eine 1:1-Beziehung darstellt.

Über die Transferagenturen hinweg kristallisieren sich die folgenden vier Realisierungsformen von (persönlichen/face-to-face) Einzelgesprächen heraus:

- **Erste Arbeitsgespräche:** Erstgespräche dienen auch dazu, die Transferinitiative und die jeweilige Transferagentur vorzustellen und den spezifischen Nutzen einer Kooperation für die entsprechende Kommune deutlich zu machen. In diesen ersten Gesprächen wird zudem generell geklärt, ob es überhaupt zu einer Zusammenarbeit zwischen Transferagentur und Kommune kommt. Zeigt eine Kommune ernsthaftes Interesse an einer Kooperation mit einer Transferagentur, werden weitere Gespräche geführt, um den Handlungsrahmen und -bedarf festzustellen.
- **Sondierungsgespräche:** Eine grobe Richtung der Zusammenarbeit zwischen Transferagentur und Kommune wird erarbeitet. Zudem werden konkrete Aufgaben und feste Ansprechpartner auf der Arbeitsebene festgelegt. Zielvereinbarungen werden vorbereitet und zwischen Kommune und Transferagentur sowie gegebenenfalls auch innerhalb der Kommune (z. B. zwischen verschiedenen Dezernaten) abgestimmt.

- **Analyseworkshops:** Eine Gruppe von Personen aus einer Kommune findet sich zusammen, um Zuständigkeiten hinsichtlich der Gestaltung eines ganzheitlichen DKBM zu klären. Verantwortliche auf strategischer und operationaler Ebene werden festgelegt. Die Problemstellung der Kommune wird mithilfe der Transferagentur vertieft analysiert, um später ein passendes Transferprodukt zu finden oder ein eigenes Konzept entwickeln zu können. Je nach Transferagentur können diese Workshops vor oder nach Abschluss der Zielvereinbarung stattfinden.
- **Experteninterviews:** Mit ausgewählten Personen aus unterschiedlichen Bereichen und Handlungsebenen einer Kommune werden Interviews geführt mit dem Ziel, den Ist-Stand der Kommune hinsichtlich eines ganzheitlichen DKBM festzustellen. Die Ergebnisse der Interviews werden dann als Bestandsaufnahme in einem Bericht zusammengeführt und den relevanten Personen in der Kommunalverwaltung präsentiert. Auf Basis des Berichts lassen sich zudem erste Handlungsempfehlungen formulieren.

Die Begleitprogramme BI und KoKo haben es in vielen Fällen notwendig gemacht, erneut Einzelgespräche in Kommunen zu führen, zum einen um bei der Konzeption zu unterstützen und zum anderen, um die neu eingestellten Mitarbeiter in diesen Programmen zu informieren. Einige dieser Aufgaben konnten die Transferagenturen auch durch Veranstaltungen mit mehreren Kommunen lösen, für andere musste auch hier mit Einzelgesprächen gearbeitet werden.

Im Rahmen der Antragsstellung haben sich viele Kommunen an die Transferagenturen gewandt, um sich allgemein im Antragsprozess unterstützen zu lassen (z. B. weil die zuständigen kommunalen Mitarbeitenden selbst keine oder wenig Erfahrung bei der Antragsstellung von Projekten hatten) und Fragen diesbezüglich zu besprechen. Zudem wollten die meisten Kommunen gemeinsam mit der jeweiligen Transferagentur klären, wie die Programme im Gesamtprozess der Gestaltung eines DKBM einzuordnen sind und welchen Beitrag sie hierzu leisten (sollen).

Nach Einstellung der BI- oder KoKo-Mitarbeitenden wurden die Transferagenturen ebenfalls häufig (noch einmal) zu Einzelgesprächen in die Kommunen eingeladen. Zum einen war es oft erforderlich, diesen die Transferinitiative, die Transferagentur und zum Teil auch ‚Lernen vor Ort‘ zu erläutern und die Unterstützungsangebote der Transferagentur vorzustellen. Zum anderen trafen einige BI- oder KoKo-Mitarbeitende auf Unverständnis in ihrer Kommune hinsichtlich des Nutzens eines Strukturprogramms im Bildungsbereich oder auch auf Widerstände in Bezug auf ihre Aufgabengebiete. Insbesondere bei BI erscheint dies zunächst widersprüchlich, da das Programm selbst einen strukturellen Ansatz darstellt und die Kommunen, die eine entsprechende Förderung bekommen, sich, vertreten durch die kommunale Spitze, folglich selbst für einen solchen Ansatz entschieden haben und sich auch finanziell an der Umsetzung beteiligen. Dass nichtsdestotrotz auch in einigen BI-Kommunen Unverständnis hinsichtlich des Nutzens eines Strukturprogramms im Bildungsbereich vorherrscht, kann auf unterschiedliche Ursachen zurückgeführt werden, wobei die Lage in den Kommunen hier durchaus un-

terschiedlich ist. Entscheidend ist in vielen Fällen, dass eine zeitliche Differenz zwischen Antragstellung, Bewilligung und Einstellung des Personals besteht und sich innerhalb dieses Zeitraums Veränderungen in den Kommunen ergeben können. So kann es in der Zeit beispielsweise zu Personalwechseln oder einer Verschiebung von Prioritäten kommen. Es kann sein, dass die Befürwortung und Beantragung des Programms BI durch bestimmte Personen in der Kommune vorangetrieben wurde, die vor der Einstellung des BI-Personals bereits die Kommune verlassen haben. In solchen Fällen kommt es vor, dass auch die unterstützende Kraft für das Programm und seine Zielsetzung verloren geht. Eine weitere mögliche Ursache besteht darin, dass das Verständnis für den Nutzen eines Strukturprogramms zwar von einzelnen Personen in der Kommune getragen wird, sich aber bislang nicht auf allen Arbeitsebenen und in allen Bereichen durchgesetzt hat. Eine weitere Ursache kann darin bestehen, dass sich seit der Beantragung des Programms die Prioritäten in der Kommune verschoben haben und der Lösung dringlicher operativer Probleme Vorrang gegeben wird vor der Einrichtung von Strukturen. Hier unterstützten die Transferagenturen die BI-oder KoKo-Mitarbeiterinnen, z. B. in dem sie gemeinsam mit diesen herausarbeiten, wie der Nutzen eines DKBM nachvollziehbar innerhalb der eigenen Kommune aufgezeigt werden kann.

Zusammenfassend stellen die meisten Transferagenturen fest, dass sich der hohe Beratungsaufwand für BI und KoKo gelohnt hat, da sie hierdurch vielfach die Beziehung zu Kommunen vertiefen und einige Kontakte zu neuen Kommunen aufbauen konnten.

Veranstaltungsformate

Die Zusammenarbeit zwischen einer Transferagentur und ,ihren' Kommunen erfolgt im späteren Verlauf der Zusammenarbeit zu einem großen Teil im Rahmen von Veranstaltungen, an denen die Mitarbeitenden mehrerer Kommunen teilnehmen. Die Veranstaltungen lassen sich differenzieren in

- (1) Veranstaltungen für Kommunen mit einer Zielvereinbarung (geschlossene Formate),
- (2) Veranstaltungen für alle am DKBM interessierten Akteure (offene Formate).

Ad 1) - Veranstaltungen für Kommunen mit einer Zielvereinbarung (geschlossene Formate)

Kleinere Veranstaltungen zeichnen sich dadurch aus, dass sie ausschließlich für diejenigen Kommunen konzipiert sind, die eine Zielvereinbarung mit einer Transferagentur abgeschlossen haben. Sie stellen also geschlossene Formate dar. Hierdurch schränkt sich zunächst der potenzielle Teilnehmerkreis ein. Zudem wird für jede Veranstaltung die Teilnehmerzahl je nach Veranstaltungstyp begrenzt. Die Teilnehmerbegrenzung soll einen intensiven Austausch und umfassende Erarbeitungen ermöglichen. Einige Transferagenturen nutzen diese Formate aber auch gezielt, um Kommunen und deren Mitar-

beiter für eine Kooperation zu motivieren, wenn noch keine Zielvereinbarung abgeschlossen wurde.

Die Zuteilung zu den Veranstaltungen erfolgt entweder durch die Kommunen selbst oder durch die Transferagenturen. Im ersten Fall erstellen die Transferagenturen (z. B. auf Basis allgemeiner Interessensabfragen) Angebote und die Mitarbeitenden der Kommunen ordnen sich je nach Interesse den Veranstaltungen zu. Im zweiten Fall nehmen die Transferagenturen zunächst eine Gruppierung der Kommunen nach bestimmten Kriterien vor, z. B. nach der geographischen Lage, nach Interessensschwerpunkten oder nach den jeweiligen Erfahrungshintergründen. Für die jeweiligen Gruppen werden dann jeweils spezifische Veranstaltungsangebote erstellt.

Teilnehmende an Veranstaltungen sind insbesondere solche Mitarbeiterinnen der kommunalen Verwaltung, die mit Querschnittsaufgaben im Bildungsbereich (z. B. aus dem Bildungsbüro) betraut sind. Dazu kommen Fachkräfte aus verschiedenen Fachbereichen und Leitungskräfte (insbesondere in Bezug auf strategische Fragestellungen).

Die Transferagenturen bieten vielfältige Veranstaltungstypen im Rahmen eines geschlossenen Formats an und verwenden hierfür je eigene Bezeichnungen. Übergreifend kann aber zwischen drei Typen unterschieden werden, die sich durch charakteristische Besonderheiten auszeichnen und auf diese Weise voneinander abgrenzen lassen: Workshops, Fortbildungen und Coachings.

- *Workshops* stellen Austauschformate für Mitarbeitende aus mehreren ($n > 2$) Kommunen dar. Der Austausch der Kommunen untereinander steht hier im Vordergrund. Eingeleitet wird dieses Veranstaltungsformat oft durch einen Impulsvortrag, z. B. die Vorstellung eines Arbeitsprojektes, an dem eine der Kommunen gerade arbeitet und mit dem sich die anderen teilnehmenden Kommunen identifizieren können. Der Vortrag steht exemplarisch für eine bestimmte Problem- oder Fragestellung. Anschließend finden Diskussionsrunden statt, entweder direkt im Plenum oder in Kleingruppen, beispielsweise in Form einer kollegialen Fallberatung. In diesen wird die übergeordnete Problem- oder Fragestellung aufgegriffen und vor dem Hintergrund der aktuellen Fragen, Herausforderungen und Arbeitsstände der Teilnehmenden diskutiert. Die konkrete inhaltliche Ausgestaltung der Workshops hängt jeweils von den aktuellen Interessen und Herausforderungen der Teilnehmenden ab und kann sich im Zeitverlauf immer wieder verändern.
- *Fortbildungen* sind ebenfalls Veranstaltungen für Mitarbeitende aus mehreren Kommunen. Statt des interkommunalen Austauschs steht hier jedoch die Qualifizierung der Teilnehmenden im Vordergrund. Die Interaktion zwischen den Teilnehmenden ist zwar auch hier erwünscht, aber weniger konstituierend als dies bei Workshops der Fall ist. Für eine Veranstaltungsreihe dieses Typs wird bereits im Vorfeld ein Curriculum festgelegt; zum Teil werden auch externe Referierende eingeladen.

- *Coachings* stellen schließlich ein begleitendes Format zu den Workshops dar und werden in dieser Form nur von wenigen Transferagenturen angeboten. An Coachings nehmen Personen aus lediglich zwei Kommunen teil. Ziel ist es, dass sich zwei Kommunen, die ein ähnliches Problem oder eine ähnliche Fragestellung haben, in einem bilateralen Austausch intensiv damit auseinandersetzen und fokussiert an einer Lösung bzw. an Lösungswegen arbeiten. Die Entwicklung der Lösungsvorschläge wird durch einen externen Coach begleitet, welcher als neutraler und kritischer Gesprächspartner fungiert.

Ad 2) – Veranstaltungen für alle am DKBM interessierten Akteure (offene Formate)

Diese Veranstaltungen (z. B. Fachtagungen) dienen dazu, einen größeren Personenkreis mit Interesse an DKBM oder DKBM-nahen Themen zusammenzubringen. Sie sollen Vernetzung und Austausch ermöglichen sowie über aktuelle Themen und Entwicklungen informieren. Neben den Kommunen, mit denen die Transferagenturen bereits kooperieren, sind damit auch andere Kommunen und Organisationen aus dem Bildungsbereich angesprochen, die keine Zielvereinbarung mit einer Transferagentur abgeschlossen haben. In diese Kategorie fallen auch erste Informationsveranstaltungen zu den Begleitprogrammen und der damit jeweils verbundenen Antragsstellung.

Insbesondere zu Beginn wurden im Rahmen der Transferinitiative zahlreiche größere Auftaktveranstaltungen der einzelnen Transferagenturen durchgeführt, um die Transferinitiative sowie die einzelnen Transferagenturen bekannt zu machen und Interesse bei Kommunen zu wecken, mit den Transferagenturen zusammenzuarbeiten. Im weiteren Verlauf der Initiative wurden dann von allen Agenturen weitere große Veranstaltungen etwa in Form von Jahrestagungen, Fachtagen, Akademien o. Ä. abgehalten, um über die Fortschritte des Programms zu informieren, Good Practice-Beispiele vorzustellen, eine Vernetzung zu ermöglichen und auch die Öffentlichkeit erneut auf die Arbeit der Transferagenturen und der Initiative aufmerksam zu machen.

Auch vom BMBF werden im Rahmen der Transferinitiative regelmäßig und anlassbezogen verschiedene Veranstaltungsformate angeboten. Diese greifen zentrale Themen der Initiative und die flankierenden Fördermaßnahmen auf. Dies betrifft zunächst übergreifende Großveranstaltungen, wie die jährlich stattfindende Bundeskonferenz, in denen sich am DKBM interessierte und engagierte Bildungsakteure austauschen und vernetzen können. Durch verschiedene Formate wie Vorträge, Workshops und Diskussionsrunden besteht im Rahmen dieser Veranstaltungen die Möglichkeit der Diskussion von Beispielen und Lösungsansätzen des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements. Darüber hinaus werden für spezielle Zielgruppen kleinere Formate angeboten. Diese zielen einerseits auf Mitarbeitende aus den Kommunen ab und dienen andererseits auch der Weiterbildung und des Austauschs der Mitarbeitenden aus den Transferagenturen. Für die Kommunen werden ebenfalls verschiedene Austauschformate angeboten, wie z. B. Fachforen oder -tagungen zu Themen wie Bildungsmonitoring, Diversität etc. Daneben gibt es zahlreiche Angebote, wie Webinare und Informationsveranstaltungen, im Rah-

men derer sich insbesondere interessierte Kommunen über neue Förderrichtlinien o. ä. informieren können.

3.4 Bedarfs- und Problemanalysen

Es zeichnet sich bezüglich der Interessen der Kommunen an DKBM kein einheitliches Bild ab. Einige Kommunen zeigen Interesse an vielen Feldern des DKBM, andere tragen eine eng begrenzte, spezifische Fragestellung an die Transferagentur heran und bringen ihre Themen bereits mit. Teilweise ist dies auch personenabhängig. Die Themen sind dabei häufig nach Stadt oder Landkreis sehr unterschiedlich, spiegeln aber die ganze Bandbreite der schon im Programm ‚Lernen vor Ort‘ behandelten Aktionsfelder wider. Neben den beiden zentralen Feldern DKBM und Bildungsmonitoring sind dies insbesondere die Bereiche Bildungsberatung und Bildungsübergänge (vgl. BMBF 2009, S. 4 f.) sowie fünf weitere Aktionsfelder. Neben den sehr unterschiedlichen thematisch-inhaltlichen Bedarfen geht es den Kommunen zum Teil auch um organisatorisch-strukturelle Fragen wie beispielsweise zum Netzwerkmanagement (z. B. die Umgestaltung von ‚festgefahrenen‘ kommunalen Netzwerken oder stadtteilbezogene Governance-Steuerungsmodelle) oder um die Zusammenarbeit zwischen einem Landkreis und seinen kreisangehörigen Städten und Gemeinden (z. B. in Bezug auf eine gemeinsame Schulentwicklungsplanung). Hinzu kommt, dass bezüglich der Entwicklung einer kommunalen Bildungslandschaft einige Kommunen noch ganz am Anfang stehen, andere schon deutlich weiterentwickelt sind. Tendenziell geht es dabei in Städten eher um eine Weiterentwicklung kohärenter kommunaler Bildungsstrukturen, in Landkreisen dagegen eher um deren Aufbau. Insgesamt besitzen Kommunen zu Beginn der Zusammenarbeit mit einer Transferagentur häufig jedoch nur ein rudimentäres Verständnis eines DKBM.

Transferagenturen wählen für ihre Zusammenarbeit mit Kommunen eine bedarfsorientierte Herangehensweise, die i. d. R. nach einer konkreten Zielvereinbarung ansetzt (vgl. auch II. 3.1). Bedürfnisse oder Problemstellungen der Kommunen werden als Ausgangspunkt gewählt und mit einer thematisch gesteuerten und zum Teil theoretisch fundierten Herangehensweise des DKBM kombiniert. Die fachliche Herausforderung für eine Transferagentur besteht aufgrund der Informationsflut und Materialmenge auch darin, herauszufiltern, wo sie in der Kommune den Hebel für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ansetzen kann (‚Was ist wirklich wichtig und relevant für die Kommune?’). So wird einerseits das Interesse der Kommune aufgegriffen und berücksichtigt, an einer ganz konkreten Problemstellung aus dem Bildungsbereich anzusetzen und hier Verbesserungen oder Lösungsansätze für kommunales Handeln zu entwickeln. Andererseits gelingt es den Transferagenturen auf diese Weise, die mit der Etablierung oder Weiterentwicklung eines DKBM verbundenen strukturellen Herausforderungen anhand ganz konkreter Bedarfslagen in der Kommune zu verdeutlichen. Als hilfreich stellt sich bei der Analyse der kommunalen Problemlage (z. B. sogenannte Ist-Stands-Analysen auf der Basis von Einzelinterviews oder Bestandsanalyseworkshops mit Experten aus der Kommunalverwaltung) auch die Anwendung der von der Wissenschaftlichen Begleitung entwi-

ckelten Matrix zur Erfassung der kommunalen Entwicklungsprozesse anhand der Kernkomponenten des DKBM heraus (vgl. II. 6.1). Dabei können, müssen aber nicht alle Kernkomponenten des DKBM gleichermaßen oder zum selben Zeitpunkt im Fokus der Kommune stehen (siehe hierzu ausführlich II. 6.).

Eine erste Einschätzung der jeweiligen Probleme und Bedarfe in den Kommunen ergibt sich bereits im Vorfeld der vereinbarten Zusammenarbeit zwischen Transferagentur und Kommune. Einerseits erstellen die Transferagenturen bereits in Vorbereitung der ersten Besuche in den Kommunen Steckbriefe, Dossiers, Fact Sheets oder Ähnliches, in denen die groben Rahmendaten im Hinblick auf die bildungsbezogenen Themen der Kommune erfasst sind. Andererseits finden so genannte Erst- oder Sondierungsgespräche statt, die eine grobe Einschätzung der kommunalen Ausgangslage und möglichen Bedarfe im Hinblick auf bildungsrelevante Themen und Strukturen erlauben und in denen auch der mögliche Rahmen einer Zusammenarbeit abgesteckt wird. Nicht selten werden dabei durch die Vorarbeiten der Transferagentur im Hinblick auf vor Ort bereits vorhandene Maßnahmen und Programme (und deren Bündelung) im Bildungsbereich auch ‚alte Schätze gehoben‘, die den kommunalen Akteuren verdeutlichen, was in der Kommune bereits umgesetzt wurde (‚Wir sind ja doch nicht so schlecht. Wir haben ja doch was gemacht‘). Bereits in dieser frühen und in der Regel noch vor dem Abschluss einer ersten Zielvereinbarung stattfindenden Phase der Zusammenarbeit wird gemeinsam nach ersten Anknüpfungspunkten gesucht, um auszuloten, an welche der vor Ort ablaufenden Prozesse oder vorhandenen Strukturen angesetzt werden könnte.

3.5 Strategische Zielbildung in den Kommunen

Strategische Zielbildung als Ausgangs- und Bezugspunkt für die Gestaltung des Kommunalen Bildungsmanagements

Die strategische Planung bildungsbezogener Ziele bildet eine wesentliche Grundlage des DKBM. In einer idealtypischen Konzeption des DKBM würden bildungsbezogene Ziele im Rahmen einer kommunalen Gesamtplanung unter Einbeziehung möglichst aller Akteure (sowohl innerhalb als auch außerhalb der Kommunalverwaltung) entwickelt. Diese Gesamtplanung bildet dann die Grundlage für konkrete, zwischen allen Bildungsakteuren abgestimmte Maßnahmen. Demgegenüber ist in der Praxis oft eine situations- bzw. anlassbezogene Zielsetzung vorzufinden, die einzelne bzw. einige wenige Akteure einbezieht (Beispiel: Für Jugendliche ohne Berufsausbildung werden schulische Übergangsangebote entwickelt, ohne dass das Jugendamt, die regionale Wirtschaft oder Kammern eingebunden werden). Letzteres entspricht eher der Praxis einer ‚traditionell‘ strukturierten Kommunalverwaltung, bei der die Zuständigkeiten für einzelne Bildungsakteure über verschiedene Stellen verteilt sind. Der strukturelle Zuschnitt der für Bildung zuständigen Ämter, Dezernate, Fachstellen und Ähnliches fällt zudem je nach Kommune sehr unterschiedlich aus. Während mancherorts viele bildungsrelevante Zuständigkeiten – u. a. Bildung, Soziales, Jugend- und Sozialhilfe – in einer oder wenigen Stellen zusammengefasst sind, fällt diese Strukturierung andernorts sehr viel fragmentierter aus. Die Gespräche mit den Transferagenturen, aber auch Hinweise aus Gesprächen mit Kommunalvertretern auf verschiedenen Veranstaltungen verweisen insgesamt auf ein sehr differenziertes Bild. So beschreiben einzelne Mitarbeitende der Kommunen eine ‚Versäulung‘ der Verwaltung als Problem. In anderen Beispielen wird wiederum auf ‚gelebte‘ Kommunikation zwischen den verschiedenen Ämtern Bezug genommen. Schließlich wird auch von Segmentierungen zwischen Ämtern, also einem fehlenden Informationsfluss, dem ‚Aufbau von Königswissen‘ und Ähnlichem berichtet. Solche Verhaltensweisen zielen i. d. R. auf Machterhalt und/oder der Verteidigung von Zuständigkeiten. Insgesamt sind solche Phänomene oft von einzelnen Personen getrieben sowie Ausdruck einer speziellen ‚Verwaltungskultur‘. Die Entwicklung von strategischen Zielen sollte daher als Teil eines Prozesses gesehen werden, um solche Probleme zu minimieren.

Die strategische Zielbildung stellt einen wesentlichen Ausgangspunkt für die (Weiter-) Entwicklung eines DKBM dar. Allerdings erleben die Transferagenturen es in vielen Kommunen als große Herausforderung, bildungsbezogene Zielsetzungsprozesse bereits in der Anfangsphase der Zusammenarbeit zu gestalten (vgl. auch II. 3.3). Dies liegt erstens an den oben skizzierten Strukturen und Praktiken ‚traditioneller‘ Kommunalverwaltungen. Zweitens ist das Ausgangsmotiv der Kommune für eine Kontaktaufnahme häufig nicht der Einstieg in die Gestaltung eines umfassenden DKBM, sondern das spezifische Interesse an der Lösung eines fachthematischen Problems (z. B. bildungsbezogene Integration von neu Zugewanderten oder ‚Eingliederung‘ von Jugendlichen ohne Ausbildungsplatz). Inwiefern die Anliegen der Kommune situationsbezogen-operativ oder eher längerfristig-strategisch ausgeprägt sind, hängt dabei stark von der jeweiligen Vor-

Ort-Situation ab. Kommunen, die sich bereits in vorangegangenen Projekten mit (Teil-)Themen des DKBM befasst haben (etwa im Rahmen von Länderprogrammen wie beispielsweise „Bildungsregion Bayern“), liegt eine gesamtkommunale strategische Zielbildung i. d. R. näher als solchen, die noch keinerlei Erfahrung mit DKBM haben. Für die Transferagenturen ergibt sich hieraus ein Spannungsfeld: Einerseits sind sie gerade zu Beginn stark bestrebt, mit möglichst vielen Kommunen Arbeitsbeziehungen aufzubauen, auch wenn die Interessen mancher Kommunen zunächst nur auf einzelne operative Bildungsthemen ausgerichtet sind. Mit dieser Bestrebung ist die Befürchtung verknüpft, dass sich die Kommunen aus der Kooperation zurückziehen würden, wenn für sie kein unmittelbarer Mehrwert der Zusammenarbeit erkennbar würde. Einzelfallstudien mit ausgewählten Kommunen zeigen, dass die DKBM-Konzepte von einzelnen Kommunen als abstrakt und auf den ersten Blick praxisfremd betrachtet werden. Zum anderen finden sich aber auch Fälle, in denen die Kommunen DKBM als sehr praxisnah und relevant ansehen. Die jeweilige Einschätzung hängt damit hochgradig von den Erfahrungshintergründen der beteiligten Personen ab. Andererseits umfasst der Arbeitsauftrag der Transferagenturen eben nicht die Unterstützung fachthematischer Anliegen einzelner Kommunen, sondern zielt dezidiert auf den Aufbau eines übergreifenden DKBM ab.

Transferförderung im Spannungsfeld kommunaler Partikularinteressen und ganzheitlichen Kommunalen Bildungsmanagements

Zum Umgang mit diesem Spannungsfeld haben die Transferagenturen unterschiedliche Strategien entwickelt.

- *Strategische Zielsetzung als zentrales DKBM-Thema etablieren:* Transferagenturen thematisieren die strategische Zielsetzung als Kernelement eines nachhaltigen DKBM im Rahmen von Informations- und Austauschveranstaltungen. Im Sinne von Good Practice werden dabei teilweise Vertreterinnen aus ‚Lernen vor Ort‘-Kommunen als Referentinnen hinzugezogen. Im Rahmen der Konsolidierungsphase wurden solche Beispiele dann zudem ergänzt und ersetzt durch eigene gute Beispiele der Transferagenturen.
- *Einbettung von fachthematischen Herausforderungen in DKBM-Zusammenhänge:* Hierbei werden bewusst aktuelle Bildungsthemen (u. a. Integration von neu Zugewanderten) aufgenommen und Informations- bzw. Unterstützungsangebote für Kommunen entwickelt. Ausgehend davon wird versucht, insgesamt eine strategische Sichtweise auf Bildung zu erarbeiten. Häufig wird dabei die Strategie gewählt, die Bedeutung einer Datenbasierung für die Entwicklung von Zielen und deren Implementierung in Maßnahmen zu illustrieren. Die Erkenntnis der Verantwortlichen in den Kommunen, dass sich Bildungsangebote über die Erfassung bzw. Nutzung bildungsbezogener Daten systematischer und zielgenauer planen lassen, bereitet den Weg für eine umfassende strategische Bildungsplanung.
- *Umfassende Bestandsaufnahme und Analyse der Ist-Situation:* Durch eine umfassende Ist-Analyse in den Kommunen versuchen einige Transferagenturen, Defizi-

te in der strategischen Zielbildung und Planung aufzuzeigen und diese den Kommunen zurück zu spiegeln. Die Transferagenturen führen zum Teil umfassende Dokumentenanalysen und auch Interviews in den Kommunen durch, um den Ausgangszustand bei Beginn der Zusammenarbeit zu erfassen. Einzelne Befunde aus Fallstudien mit ausgewählten Kommunen zeigen, dass diese Ist-Analysen vertieft Selbstreflexionen und Handlungsbereitschaft in den Kommunen auslösen können.

- *Zielvereinbarungen und Meilensteinplanungen:* Mitunter werden Vereinbarungen zwischen den Transferagenturen und den Kommunen getroffen, denen zumeist längere Diskussions- und Abstimmungsprozesse vorausgehen. Innerhalb dieser Prozesse ist es möglich, seitens der Transferagentur Vorschläge und neue Perspektiven einzubringen, die von der Kommune als Anstoß verstanden werden, über den eigenen ‚Tellerrand zu schauen‘ und ggf. neue Aspekte in die strategischen Zielsetzungen und Planungen aufzunehmen. Teilweise werden die Zielvereinbarungen, die zu Beginn der Kooperation zwischen Transferagenturen und Kommunen geschlossen werden, periodisch fortgeschrieben und dabei weiterentwickelt. Teilweise gibt es unabhängig von der ursprünglichen Zielvereinbarung so genannte Meilensteinplanungen, welche die Arbeit in den Kommunen sowie zwischen Kommune und Transferagentur strukturieren.

Im Verlauf der Zusammenarbeit zwischen Transferagenturen und Kommunen erweisen sich diese Strategien zur Etablierung strategischer Zielsetzungsprozesse mehr oder weniger tragfähig. So scheint ein geringer Anteil derjenigen Kommunen, die mit den Transferagenturen zusammenarbeiten, lediglich ein punktuelles Interesse an bestimmten Themen zu haben, das sich auch im Verlauf der Zusammenarbeit kaum erweitert. Die Transferagentur wird hier als Ressource betrachtet, um die Kommunen bei konkreten operativen Herausforderungen zu unterstützen. Daneben gibt es einen größeren Teil von Kommunen, die zwar über spezifische Fachthemen in die Zusammenarbeit einsteigen, aber grundsätzlich an einem ganzheitlichen DKBM interessiert sind. Bei diesen Kommunen ist es aus Sicht der Transferagentur entscheidend, die ‚richtigen‘ Personen von der Wichtigkeit eines strategischen Zielsetzungsprozesses zu überzeugen. Dies ist insofern eine Herausforderung, da die Personen aus dem Erstkontakt (z. B. die Leitung eines Bildungsbüros) nicht zwangsläufig Einfluss auf die relevanten Entscheidungsträger nehmen können, welche den strategischen Zielsetzungsprozess tragen müssen. Es bleibt eine offene Frage, wie weit auch das Anstoßen und Begleiten von solchen internen Veränderungsprozessen in der Kommune, also beispielsweise das Überzeugen wichtiger Türöffner und Entscheider, in den Aufgabenbereich einer Transferagentur fällt.

4. Anforderungen der Kommunen an die Transferagenturen

Nach Aussage einiger Transferagenturen zeigt sich häufig eine thematische Überlastung der Fachkräfte und der politischen Vertretung in den Kommunen. Den Städten und Landkreisen bieten sich aufgrund der Wahrnehmung kommunaler Pflichtaufgaben nur sehr enge Spielräume und dem Personal auf der Ebene der Sachbearbeiter fehlt aufgrund der Komplexität des Feldes oder mangelnder Expertise häufig der Überblick im kommunalen ‚Maßnahmensdschungel‘. Hier muss die Transferagentur insbesondere ihre Unterstützung in thematischer, methodischer und struktureller Hinsicht anbieten und den Kommunen Orientierung geben.

Als vordringlich stellt sich dabei für Großstädte insbesondere das Thema Diversität und für Landkreise das Thema Fachkräftesicherung heraus, während sich sowohl das Übergangsmanagement und (aktuell) die Flüchtlingsthematik als stadt- und landkreisübergreifende Herausforderungen darstellen. In methodischer Hinsicht stellt der Aufbau eines Bildungsmonitorings und damit einhergehend die Auswahl der relevanten Indikatoren sowie die Durchführung einer Bildungsberichterstattung viele Kommunen vor große Probleme. Insbesondere in diesem Bereich bieten die Transferagenturen den Kommunen mit unterschiedlichen Formaten massive Unterstützung an, die auf große Resonanz stoßen.

Die strukturellen Herausforderungen können von Kommune zu Kommune unterschiedlich sein und sind stark von den jeweiligen Rahmenbedingungen abhängig. Die von den Transferagenturen genannten kommunalen Herausforderungen sind beispielsweise anstehende Kreisgebietsreformen oder fehlende Landesprogramme im Bildungsbereich. Letzteres ist dann verbunden mit einem besonders hohen Unterstützungsbedarf bzgl. des Aufbaus eines DKBM, da in diesen Fällen seitens der kommunalen Akteure in der Regel nur wenige oder überhaupt keine Erfahrungen vorliegen.⁵ Eine weitere Herausforderung stellt für einige Kommunen deren Finanzsituation dar. Das kann beispielsweise dazu führen, dass Dienstreisen zu Veranstaltungen der Transferagentur nicht genehmigt werden (können). Letztlich ist die Zusammenarbeit mit der Transferagentur oder das Vorantreiben eines DKBM-Prozesses durch die Kommune auch davon abhängig, welche Priorität dem ‚Projekt DKBM‘ in der Kommune eingeräumt wird und wie viele Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt werden. Auch in bereits laufenden (und durch Zielvereinbarungen abgesicherten) Arbeitsbeziehungen zwischen Transferagentur und Kommunen lässt sich zum Teil feststellen, dass die operative Ebene eine weitergehende Zusammenarbeit wünscht, die strategische Ebene diese dagegen eher als eine zusätzliche Ressourcenbelastung wertet. Darüber hinaus zeichnet sich für eine Vielzahl von Kommunen die große Herausforderung ab, dass sie im Zuge des Aufbaus und der Weiterentwicklung eines DKBM die ‚Versäulung‘ aufbrechen und den Aufbau alternativer Strukturen vorantreiben müssen (‚gestalten statt verwalten‘). Dies wird auch deutlich durch den geäußerten allgemein hohen Unterstützungsbedarf gerade für diesen Bereich

⁵ Ein Überblick über die Länderprogramme findet sich in Anhang (4).

der kommunalen Weiterentwicklung oder daran, dass Transferagenturen in einigen Kommunen auch fehlende Visionen oder vorhandene Vermittlungsprobleme konstatieren („Wozu braucht man ein DKBM überhaupt?“).

Erwartungen an die Transferagenturen

Für die Konstituierungsphase lässt sich zunächst feststellen, dass die Kommunen von den Transferagenturen zum Teil eine deutlichere Dienstleisterhaltung und eine intensivere Beratung erwarten. Darüber hinaus sollen die Transferagenturen den Kommunen den Mehrwert der Zusammenarbeit zum Auf- oder Ausbau eines DKBM verdeutlichen. In der Konsolidierungsphase wird dann von den Kommunen stärker der Wunsch nach ‚passenden‘ Praxisbeispielen, Erfahrungsaustausch und Expertise an die Agenturen herangetragen. Darüber hinaus wird insbesondere nach einer schon etwas länger bestehenden Phase der Kooperation deutlich, dass Kommunen seitens der Transferagenturen auch eine stärkere Begleitung in der Umsetzungsphase wünschen.

Eine Befragung der Transferagenturen unter Federführung von Helena Horner und Katja Wolf⁶ bestätigt diese Aussagen. Weitergehend wird ein Unterstützungsbedarf der Kommunen in den Bereichen Strategie, Struktur, Bildungsmonitoring, Konkretisierung des DKBM und Rahmenbedingungen artikuliert.

⁶ Vgl. Anregungen der Agenturen zur Vorbereitung auf die 2. Förderphase des Programms 2018-2020. Zusammenfassung: Helena Horner und Katja Wolf, Transferagentur Nord-Ost Regionalbüro Brandenburg. Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland. Power-Point-Präsentation. Potsdam, 19. Februar 2017. Unveröffentlichte Präsentation.

Strategie	<p>Welche Zielgruppen werden beim Aufbau des DKBM berücksichtigt? Strategische Verknüpfung Bildungsmanagement und -monitoring Von strategischen Leitzielen zu operativen Handlungszielen Von operativen Handlungszielen zu strategischen Leitzielen Vom thematischen Fokus zum erweiterten Bildungsverständnis unter Berücksichtigung des Ansatzes des lebenslangen Lernens Integration bzw. Verknüpfung des DKBM mit der kommunalen Koordinierung Verstetigung der DKBM- bzw. KoKo-Struktur innerhalb der Kommunen Qualitätssicherung</p>	
Struktur	<p>Funktion und Zusammenwirken der Steuerungs- und Arbeitsgremien Einbindung unterschiedlicher Akteure in das DKBM:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entscheidungsträger und Politik • Kreisangehörige Kommunen • auf Ebene der Bezirke, Stadtteile, Quartiere etc. • zivilgesellschaftliche Akteure • andere Verwaltungseinheiten insb. die Jugendhilfe <p>Sozialraumorientierung Wissensmanagement innerhalb der Verwaltung (z. B. beim Personalwechsel)</p>	
Bildungsmonitoring	<p>Klärung der Chancen und Grenzen des Bildungsmonitorings Konzeption von Indikatoren und Auswahl und Definition von Kennzahlen Analyse von Bildungsverläufen, insbesondere Integrations- und Bildungsverläufen der Neuzugewanderten Sozialraumanalysen Entwicklung und Umsetzung eigener Erhebungen Entwicklung und Umsetzung einer integrierten Bildungsplanung Datenmanagement (z. B. mit Hilfe des IT-Tools)</p>	
Konkretisierung	<p>Erweiterung der Struktur durch Beteiligungsformate (z. B. Bildungskonferenzen) Bestandsaufnahmen der Bildungsangebote Publikationen, z. B. von Angebotsübersichten Entwicklung eines Sozialindex für die Kommune Verstetigung des DKBM in der Kommune Bildungsmarketing Entwicklung von Instrumenten zur Bildungsberatung Umgang mit nicht gelungenen Ansätzen und Nachjustierung</p>	
Rahmenbedingungen	Strategie- und Struktur-entwicklung	<p>Motivation der Entscheidungsträger und Politik Sicherung der Nachhaltigkeit der Programme Koordinierung von Parallelprogrammen Handlungsmöglichkeiten der ‚nicht-BI Kommunen‘ Ressourcen der Kommunen (Personal, Mittel, Drittmittel) Rollen- und Aufgabenklärung der geförderten Fachkräfte</p>
	Aufbau von Bildungsmonitoring	<p>Datenzugänge (datenhaltende Stellen auf Bundes-, Landes- und regionaler Ebene) Handlungsmöglichkeiten der „nicht-BI Kommunen“ Ressourcen der Kommunen (Personal, Mittel) Aufgaben- und Rollenklärung der geförderten Fachkräfte</p>

Tabelle 10: Anforderungen an die Transferagenturen (Befragung der Transferagenturen)

5. Umgang mit Transferangeboten (Fallstudien)

Noch zum Ende der Konstituierungsphase ist den Transferagenturen relativ unklar, wie Transfergegenstände konkret in den Arbeitsprozess mit ‚ihren‘ Kommunen eingebracht werden können. Die Transferagenturen befinden sich zu diesem Zeitpunkt noch weitgehend in der Planungsphase. Insgesamt entsteht aber der Eindruck, dass die Transferagenturen eher selten auf in der ‚Lernen-vor-Ort‘-Datenbank hinterlegte Transfergegenstände zurückgreifen, um sie an die je spezifische Situation einer Kommune anpassen zu können, sondern stattdessen jeweils ‚etwas Eigenes‘ entwickeln. Die Argumentation der Transferagenturen läuft in dieser frühen Phase des Programms darauf hinaus, dass sie im Großen und Ganzen einen Zugang zu den Problemstellungen und Bedarfen in der Kommune über die Nachfrageseite verfolgen und zunächst die Bedürfnisse der Kommunen und die Beratungsmöglichkeiten der Transferagentur aufeinander abstimmen.

In der Konsolidierungsphase ist zu erkennen, dass die Transferagenturen die ‚Lernen-vor-Ort‘-Datenbank vereinzelt etwas stärker nutzten als noch in der Konstituierungsphase, sie in der vorliegenden Form insgesamt aber als wenig hilfreich oder unzulänglich für die Initiierung eines konkreten Transferprozesses mit den Kommunen erachten. Sie setzen deshalb in der Regel auf zusätzliche, vereinzelt auch alternative Maßnahmen wie beispielsweise die regionale und überregionale Recherche nach Modellen außerhalb der ‚Lernen-vor-Ort‘-Datenbank oder direkte Austauschprozesse zwischen transfergebenden und transfernehmenden Kommunen.

Um die Nutzung der Transferangebote zu illustrieren, haben wir die uns vorliegenden Befunde in Form von anonymisierten Fallbeispielen zusammengeführt:

Fallbeispiel A

Die Transferagentur A gibt an, Transfergegenstände als Arbeitsinstrumentarium aufzubereiten, um diese interessierten Kommunen auf Veranstaltungen vorstellen zu können. Entscheidend sei letztlich, inwieweit die verfügbaren Dokumentationen der Transferangebote nützlich und hilfreich für die Beratung der Kommunen seien. Zudem sei zu berücksichtigen, dass aktuelle Themen (z. B. Flüchtlingsthematik) so neu sind, dass sie noch nicht in der Datenbank vorhanden seien.

Im Laufe der Konsolidierungsphase weist die Transferagentur A zunächst darauf hin, dass die Datenbank mit ihren Transferangeboten für viele Themen nicht ergiebig sei. Lediglich zu spezifischen Themen gebe es hilfreiche Zugänge, die von den Mitarbeitern der Transferagentur auch genutzt werden und sich als Arbeits- und Datengrundlage insbesondere bei der Einarbeitung neu eingestellter Mitarbeiter bewährt habe.

Die Transferagentur ist der Meinung, dass die Datenbank entschlackt werden müsse. Sie weist zudem darauf hin, dass die Transferagenturen durch das BMBF bzw. den DLR-PT zwar dazu angehalten seien, selbst neu entwickelte Angebote in die Datenbank zu integrieren, es hierzu aber an Orientierung fehle, wie diese konkret umgesetzt werden könne.

Weiter hätte sich gezeigt, dass – ganz im Sinne des vertretenen Transferverständnisses – die dokumentierten Erfahrungen alleine nicht ausreichen, sondern immer auf die jeweilige neue Anwendungssituation hin ausgelegt und angewendet werden müssen. Die Transferagentur A weist darauf hin, dass ein Handbuch zu DKBM mit Transferangeboten für die Kommunen erarbeitet werden könnte.

Fallbeispiel B

Die Auswahl und das Einbringen von Transferangeboten sollten in der Transferagentur B zunächst aufgrund der Erfahrung und des Expertenwissens der Mitarbeiter der Transferagentur sowie außer durch ‚Lernen-vor-Ort‘ auch durch andere Programme erfolgen. Dabei sollten neben „Best-Practice-Beispielen“ auch Stolpersteine aufgezeigt werden, um aus Fehlern anderer Kommunen zu lernen. Die aufgezeigten Modelle richten sich dabei an den konkreten Bedarfen vor Ort aus, die zusätzlich auch als Eigenprodukte der Transferagentur B weiterentwickelt werden sollen.

Die Nutzung der ‚Lernen-vor-Ort‘-Datenbank wird insgesamt als sehr aufwendig und z. T. nicht zielführend beschrieben. Die in ‚Lernen-vor-Ort‘ entwickelte Datenbank ist für die Transferagentur B aber nur eine Quelle unter vielen. Die Transferagentur B erstellt thematisch aufbereitete Handlungsanleitungen (Handouts über vorhandene Modelle) und übergibt diese an ihre Kommunen. Grundlage für die Handouts sind Informationen aus der ‚Lernen vor-Ort-Datenbank, aber auch das aus ‚Lernen-vor-Ort‘ vorhandene fachliche und regionale Know-how der Mitarbeiter sowie weitere Quellen (externe Veranstaltungen, andere Transferagenturen, Online-Recherchen).

Fallbeispiel C

Die Transferagentur C richtet bereits zu einem frühen Zeitpunkt in der Konstituierungsphase für alle Mitarbeiter der Transferagentur, die eng mit den Kommunen zusammenarbeiten, einen festen Recherchetag pro Woche ein, an dem sich die Mitarbeiter zunächst mit den in der ‚Lernen-vor-Ort‘-Datenbank hinterlegten Produkten (später auch anderen Quellen) vertraut machen und sich so zu einzelnen Themen Expertenwissen aneignen. Zum Ende der Konstituierungsphase sind die Prozesse in den Kommunen allerdings noch nicht so weit fortgeschritten, dass Transferprodukte von transfergebenden Kommunen schon verwendet und modifiziert werden könnten.

Die Suche nach geeigneten Gegenständen erfolgt erst nach der Priorisierung der Handlungsfelder durch die Kommune. In der Konsolidierungsphase wird nicht mehr ganz so intensiv mit der Transferdatenbank gearbeitet. Zugleich wird nach weiteren Transfergegenständen Ausschau gehalten. Dabei werden neben ‚einer Handvoll ehemaliger ‚Lernen-vor-Ort‘-Kommunen‘ auch kommunale Strukturen aus dem ‚Einzugsgebiet‘ der Transferagentur als ‚Best-Practice-Beispiele‘ herangezogen und aufbereitet. Um die Transfergegenstände für ihre Kommunen transferfähig zu gestalten, werden diese seitens der Transferagentur so aufgearbeitet, dass die konkreten in eher abstrakte Be-

schreibungen umgewandelt und in einem separaten Sammelordner abgelegt und der jeweiligen Kommune zur Verfügung gestellt werden. Die Transferagentur baut sich so einen eigenen Pool an geeigneten Transfergegenständen auf.

Fallbeispiel D

Die Transferagentur E ist der Ansicht, dass sich Transferprozesse eher über Strukturen als über Inhalte oder vorhandene Transfergegenstände abbilden und den Kommunen vermitteln lassen. Die Datenbank wird nicht genutzt.

Modelle transfergebender Kommunen ließen sich nicht 1:1 übertragen, da die Ausgangslagen und Bedarfe in der Regel zu unterschiedlich seien. Außerdem sind ‚Modelle‘ aus Sicht der Transferagentur E häufig ‚nur‘ ein sichtbares Ergebnis. Entscheidender seien aber die dahinterliegende Entwicklungsarbeit, die Lernprozesse der beteiligten Akteure, die (konflikthaften) Auseinandersetzungen sowie Aushandlungsprozesse, die zur Entstehung von den jeweiligen ‚Modellen‘ führen. Der Transfer erfolgt daher darüber, dass Möglichkeiten zur Umsetzung trotz zahlreicher Stolpersteine aufgezeigt werden und die transfernehmenden Kommunen Aspekte davon übernehmen können (z. B. Leitbildprozesse oder -themen, Kennzahlen aus dem Bildungsmonitoring, Vorgehensweisen).

Bei der konkreten Einbringung von Transferangeboten z. B. im Rahmen geschlossener Veranstaltungsformate gehe es darum aufzuzeigen, dass sich auch gute Beispiele nicht 1:1 übertragen lassen, sondern dass die dort gewonnenen Anregungen auf die individuelle Ausgangslage angepasst werden müssen. Der Mehrwert liege darin, dass die Akteure aus der Praxis Erfahrungswissen teilen und darüber (neue) Impulse erhalten, die dazu beitragen können, eigene Entwicklungsvorhaben in der Kommune voranzutreiben.

Die Beispiele guter Praxis werden zumeist durch Inputs, Workshop-Sessions oder ‚praktische Erfahrungen‘ vermittelt. In methodisch vorstrukturierten, zugleich aber sehr flexiblen Arbeitsphasen erfolgt der Austausch über ein Beispiel und die eigene Ausgangslage bzw. eigene Fragestellungen. Die angewandten Methoden in den Arbeitsphasen sind z. B. kollegiale Fallberatung, thesengeleitete Diskussionen, SWOT-Analysen, die Aufstellung und Beantwortung von Leitfragen oder die Verortung der kommunalen Entwicklungsstände mit Hilfe von Kernkomponenten des DKBM, die sich anlehnen an das gemeinsam mit der Wissenschaftlichen Begleitung entwickelte Modell über das Monitoring der Entwicklungsprozesse in den Kommunen (vgl. II., 6.).

In Zusammenschau insbesondere mit den Erfahrungen im Aufbau der Transferagenturen (vgl. insbesondere II.2.3) wird deutlich, dass Transferprodukte zunehmend in den Hintergrund geraten. Einerseits bauen die Akteure in den Agenturen weitgehend eigene Erfahrungen auf, wobei sie zum Teil die für ihre Arbeit relevanten Produkte (z. B. aus der Datenbank) in ihr eigenes Portfolio integrieren. Andererseits können sie gerade dann, wenn sie ihre Arbeit konsolidiert haben, zunehmend auf eigene Erfahrungen zurückgreifen.

6. Monitoring der Entwicklungsprozesse

6.1 Modellentwicklung

6.2 Anwendung des Modells

6.3 Auswertungen

6.1 Modellentwicklung

Ausgangspunkte

In den gemeinsamen Treffen zwischen den Leitungen der Transferagenturen und der Wissenschaftlichen Begleitung der Transferinitiative wurde ein Instrument entwickelt, mit dessen Hilfe die Transferagenturen ein Monitoring der Entwicklungsprozesse in den von ihnen unterstützten Kommunen durchführen können. In einer Pilotanwendungsphase sollte jede Transferagentur zunächst drei Kommunen mit Hilfe des Instruments erfassen.

Das Instrument nimmt die Komponenten eines DKBM auf und bildet sie in unterschiedlichen Ausprägungen ab. Im Einzelnen sollen mithilfe des Instruments die folgenden Ziele unterstützt werden.

- Die jeweiligen Entwicklungszustände in den einzelnen Komponenten des DKBM sollen zu einem bestimmten Zeitpunkt für eine Kommune differenziert erfasst und beschrieben werden.
- Die angestrebten Zielzustände im Hinblick auf die einzelnen Komponenten des DKBM sollen (z. B. auf der Grundlage einer Zielvereinbarung mit der Kommune) abgebildet werden.
- Im Hinblick auf die einzelnen Komponenten des DKBM sollen Entwicklungsbewegungen in der Kommune über die Zeit (z. B. Beginn, Mitte, Ende eines Unterstützungsprozesses durch die Transferagentur) erkannt und zum Ausgangspunkt einer vertiefenden Interpretation und Analyse gemacht werden.

Aufbau des Modells

Das nachfolgende Modell bildet den aktuellen Stand der Diskussion ab. Die Beschreibungen der einzelnen Entwicklungstypen (Typ eins bis vier in jeder Kernkomponente des DKBM) sind dabei als generalisierte Beispiele zu verstehen. Diese Beschreibungen sollen von den Transferagenturen für einzelne Kommunen individuell angepasst werden.

Rahmenbedingungen für die (Weiter-) Entwicklung des DKBM

- Ressourcen (z. B. Größe der Verwaltung / Einwohner, ...)
- Strukturelle Aspekte (z. B. Demographie, aktuelle Herausforderungen durch Migration, vorhandene Bildungsinfrastruktur und deren Zugänglichkeit, ...)

Typ	Kernkomponenten des Kommunalen Bildungsmanagements						
	Strategische Ziele <i>Wie werden die Bildungsziele definiert?</i>	Datenbasierung <i>Welche Daten werden der Bildungsarbeit zugrunde gelegt?</i>	Interne Kooperation <i>Wie ist die Zusammenarbeit der Ressorts organisiert?</i>	Externe Kooperation <i>Wie ist die Einbindung von externen Organisationen organisiert?</i>	Koordination <i>Wie erfolgt die Steuerung im Rahmen des DKBM?</i>	Qualität <i>Wie wird eine nachhaltige Qualitätsentwicklung gestaltet?</i>	Öffentlichkeit <i>Wie werden Bildungsthemen in die Öffentlichkeit getragen?</i>
1	Bildungsbezogene Ziele zu Bildungsthemen werden situativ formuliert.	In der Kommune existieren keine ämterübergreifend erhobenen Daten. Einzelne Ressorts nutzen anlassbezogen intern verfügbare Daten.	Ressorts arbeiten in Verwaltungsroutinen zusammen. Es gibt keine systematische Zusammenarbeit zu bildungsbezogenen Themen.	Externe werden als potenzielle Anspruchsberechtigte/ Antragsteller für definierte Bildungsleistungen verstanden und behandelt.	Die Arbeit der mit Bildungsfragen befassten Ressorts wird über eine Linienstruktur mit formalen Zuständigkeiten gesteuert.	Qualitätsfragen werden durch die jeweiligen Ressorts im Rahmen ihrer Zuständigkeit bearbeitet.	Anfragen zu Bildungsthemen werden in definierten Routinen beantwortet.
2	Bildungsbezogene Ziele werden aus den jeweiligen Ressorts heraus für einen längeren Zeitraum geplant. Zwischen den Zielen der einzelnen Ressorts besteht kaum eine Verzahnung.	In einzelnen Ressorts werden Bildungsdaten für einzelne Themen aufbereitet und verfügbar gemacht.	Zwischen einzelnen Ressorts bestehen anlassbezogene Abstimmungen zu bildungsbezogenen Themen.	Externe Organisationen werden punktuell in Bildungsfragen konsultiert.	Für definierte Bildungsfragen gibt es (eher informelle) Abstimmungen zwischen Ressorts bzw. Akteuren, die durch einzelne Personen getragen werden.	Einzelne ressortübergreifende Themen und Projekte werden hinsichtlich ihrer Qualität überprüft.	Öffentliche Anfragen werden aufgenommen und zum Ausgangspunkt für einen Dialog mit den jeweiligen Akteuren.
3	Bildungsbezogene Ziele werden mit allen relevanten Ämtern definiert. Für die einzelnen Bildungsbereiche in der Kommune bestehen explizite Strategien.	Kommunal verfügbare Daten zu bildungsbezogenen Themen werden von den beteiligten Ressorts kontinuierlich aufbereitet und zur Verfügung gestellt.	In gemeinsamen Gremien werden übergreifende Bildungsthemen bearbeitet und entschieden.	Externe Organisationen werden regelmäßig in Bildungsfragen konsultiert.	Es existiert eine funktionierende Stelle bzw. Verantwortlichkeit, die eine Abstimmung einzelner Ressorts wirksam gestaltet.	Qualitätskriterien und Verfahren der Evaluation werden in einigen Ressorts angewendet.	Bildungsthemen werden punktuell proaktiv in die Öffentlichkeit getragen.
4	Bildungsbezogene Ziele werden als Teil einer kommunalen Gesamtentwicklung geplant. Es besteht eine kohärente Bil-	In einem kommunalen Bildungsmonitoring werden Daten zu den relevanten Bildungsthemen systematisch erhoben und ausge-	Für Bildung relevante Ressorts arbeiten systematisch in geregelten Strukturen und definierten Prozessen zusammen.	Kooperation mit externen Organisationen in Bildungsfragen ist durch Gremien institutionalisiert.	Es existiert eine funktionierende Stelle bzw. Verantwortlichkeit, die eine Abstimmung aller für Bildungsfragen	Qualitätsentwicklung wird nach den Prinzipien eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses in allen relevanten Ressorts	Professionelles Bildungsmarketing: Kontinuierliche, gezielte und adressatenorientierte Kommunikation in die

	<p>ungsstrategie für die Kommune.</p>	<p>wertet.</p>			<p>zuständigen Ressorts wirksam gestaltet.</p>	<p>umgesetzt.</p>	<p>Öffentlichkeit unter Nutzung geeigneter Konzepte und Instrumente.</p>
--	---------------------------------------	----------------	--	--	--	-------------------	--

Tabelle 11: Erfassung von kommunalen Zuständen über eine Monitoring-Matrix

6.2 Anwendung des Modells

Eine Kommune kann bezüglich ihrer Entwicklung des DKBM in den jeweiligen Komponenten unterschiedlich ausgeprägt und entwickelt sein. So mag beispielsweise in einer Kommune zwar eine sehr differenzierte strategische Zielsetzung formuliert worden sein, doch erfolgt intern und extern nur eine rudimentäre Kooperation zwischen den Ämtern bzw. mit externen Akteuren der Zivilgesellschaft. Entsprechend lassen sich im Hinblick auf die einzelnen Komponenten verschiedene Ausprägungen konstatieren. Die unterschiedlichen Typen sind so angelegt, dass der erste Typus eine ‚traditionelle‘ Verwaltungspraxis abbildet, während Typus 4 ein modernes, nachhaltiges DKBM skizziert. Es ist möglich und realistisch, dass sich einzelne Kommunen in ihren Entwicklungszielen nicht auf alle Komponenten ausrichten, sondern für einen bestimmten Zeitraum auf Schwerpunkte konzentrieren. Dies ist beispielsweise dann der Fall, wenn sich in einem bestimmten Bereich der Kommunalverwaltung besondere Gelegenheiten ergeben, Einzelaspekte des DKBM einzuführen (z. B. verstärkte Datenbasierung beim Umgang mit Geflüchteten), wohingegen andere Komponenten im Rahmen der aktuellen Verwaltungspraxis nicht unmittelbar umsetzbar sind (z. B. neue Kooperationsformen). Das Instrument impliziert demnach nicht, dass jede Kommune sich in allen Kernkomponenten in Richtung des Typus 4 bewegen soll. Vielmehr unterstützt es die Priorisierung und Beurteilung von Entwicklungspotenzialen und -prozessen. So kann sich eine Kommune beispielsweise auf die Entwicklung in ausgewählten Kernkomponenten konzentrieren oder auch innerhalb eines Typs weitere Entwicklungsprozesse anstreben. Zudem kann das Modell für einzelne Kommunen, die sich bereits als sehr weit fortgeschritten in der Entwicklung eines DKBM verstehen, neue Entwicklungsoptionen aufzeigen und damit die Entwicklungsprozesse lebendig und dynamisch halten.

Für eine Transferagentur soll das Instrument dazu beitragen, die Vielzahl der Informationen und Eindrücke aus dem Kontakt mit einer Kommune zu strukturieren und auf das Kernziel der Entwicklung eines DKBM zu fokussieren. Das Instrument soll zudem den Austausch zwischen Transferagentur und Kommune unterstützen. Es bietet z. B. einen Rahmen, um Einschätzungen über den Zustand des DKBM in der Kommune vorzunehmen und abzugleichen, Meilensteinplanungen mit der Kommune durchzuführen und die Vereinbarung neuer Ziele vorzubereiten. Auch kann es der Transferagentur als Instrument zur Selbstreflexion dienen, indem Annahmen über die Wirksamkeit bestimmter Entwicklungsmaßnahmen dokumentiert und überprüft werden.

Für die Wissenschaftliche Begleitung bietet sich aus der Erprobung des Modells in den Transferagenturen das Potenzial, aus der Vogelperspektive mögliche Ziel- und Entwicklungsschwerpunkte in der Arbeit der Transferagenturen mit ihren Kommunen deskriptiv zu erfassen. Zudem kann über Verdichtungen der Ergebnisse aus den verschiedenen Transferagenturen ein Gesamtbild der Schwerpunkte aus der Arbeit aller Transferagenturen entwickelt werden. Des Weiteren können über spezifische Konstellationen von Ausprägungen typische Fälle identifiziert werden, die vertiefend aufgenommen und ana-

lysiert werden. Eine Verwendung der Ergebnisse im Rahmen einer Bewertung von Kommunen oder gar eines Rankings ist nicht vorgesehen.

6.3 Auswertungen

Die Piloterprobungen zeigen insgesamt, dass das Instrument für die Beschreibung von Entwicklungszuständen des DKBM in den Kommunen gut geeignet ist. Rückmeldungen der Transferagenturen zeigen einen klaren Nutzen, welchen den Aufwand in der Erhebung, Auswertung und Aufbereitung der Daten rechtfertigt. Bei der Generierung der Einschätzungen wählten die Transferagenturen eine der folgenden Vorgehensweisen:

- Fremdeinschätzung durch die Transferagentur ohne Beteiligung der Kommune,
- Fremdeinschätzung durch die Transferagentur mit (anschließender) Validierung durch Kommune und/ oder
- dialogische Erarbeitung der Einschätzungen zwischen Transferagentur und Kommune.

Die folgende Übersicht fasst die jeweils zum Zeitpunkt der Erhebung aktuellen Einschätzungen der ausgewerteten Kommunen aus der Piloterprobung zusammen (Stand: Herbst 2016).

TA - Kommunen	Strategische Ziele	Daten-basierung	Interne Kooperation	Externe Kooperation	Koordinati-on	Qualität	Öffentlich-keit
Großstädte							
- Kommune1	1	2	3	1	2	1	1
- Kommune2	2	1	2	-	-	-	-
- Kommune3	2-3	2-3	3	2	3	1	1
Hessen							
- Kommune1	3	2	3	2	3	(1,2)	(1,2,3)
- Kommune2	1-2	2	2-3	2-3	2	1	3
- Kommune3a	2	3	2	2	2-3	2	2
- Kommune3b	2	2	3	3	2-3	2	2
Nordrhein-Westfalen							
- Kommune1	2	3	2	3	2	2	2
- Kommune2	4	2	3	2-3	3	2	3
Nord-Ost							
- Kommune1	3	2	3	4	3	1	1
- Kommune2	3	1	2	4	3	1	2
Mitteldeutschland							
- Kommune1	2	2	2	3	3	2	2
- Kommune2	3	2	2	2	3	1	2
Bayern-Nord							
- Kommune1	1-2	1	2	1	2	1	1
- Kommune2	1	1	2-3	3	2	1	2
Bayern-Süd							
- Kommune1	3	1	3	3	3	2	2
Rheinland-Pfalz/Saarland							
- Kommune1	3	3	3	3	3	1-2	3
- Kommune2	2	2	3	3	3	2	1
- Kommune3	2	2	3	2	3	1	1
Niedersachsen							
- Kommune1	3	2	4	4	3	-	-
- Kommune2	3	3	4	2	4	-	-
- Kommune3	2	2	2	1	2	-	-

Tabelle 12: Einschätzung von Kommunen durch Transferagenturen⁷

Die Detailauswertung bezieht sich im Folgenden auf zwei Ebenen:

- (1) Auswertung im Hinblick auf die Kernkomponenten des DKBM
- (2) Auswertung im Hinblick auf die Aktivitäten der Transferagenturen

Ad 1) – Auswertung im Hinblick auf die Kernkompetenzen des DKBM

Die nachfolgenden Auswertungen fokussieren die Ausprägungen der einzelnen Komponenten des DKBM in den Kommunen der Piloterprobung zum Zeitpunkt der Erhebung. Ferner geben sie Auskunft über bestehende Schwerpunkte, aber auch offene Fragen in der Entwicklung eines DKBM in diesen Kommunen. Die Darstellung erfolgt skizzenhaft entlang der folgenden sieben Komponenten.

⁷ In dieser Tabelle sind die beiden Regionalbüros Bayern-Süd und Bayern-Nord als zwei gesonderte Transferagenturen aufgeführt. Dies hat sich pragmatisch ergeben, weil beide Agenturen die Anwendung des Modells in ihrem Kontext getrennt durchführten. Dies bestätigt letztlich konkludent, dass – wie in II. 1. auch ausgeführt wurde – es sich formal um eine Agentur handelt, aus der sich jedoch faktisch zwei Einheiten mit einem jeweils eigenen regionalen Bezug formiert haben.

Strategische Ziele

Die Bandbreite der Realisationsvarianten reicht von Typ 1 bis Typ 4.

Es bleibt in den Ausführungen (und bei den Deskriptoren) zumeist offen, was hinsichtlich Umfang und Präzisionsgrad genau zu einer strategischen Bildungszielkonzeption in der Kommune zählt (Leitziele, operative Präzisierung bis zur Formulierung von Qualitätsstandards, Aktionsplanung etc.). Hier besteht ggf. ein weiterer Klärungsbedarf.

Während auf der Ebene einzelner Ämter bzw. Dezernate oder spezifischer Projekte häufig Zielbeschreibungen vorliegen, bleibt die Formulierung einer strategischen Bildungszielkonzeption für die gesamte Kommune noch eine Ausnahme. Teilweise stützt sich die Zielvorgabe auf die Äußerungen einzelner Personen (z. B. die kommunale Spitze) und wurde nicht in Gremien beschlossen. Teilweise begrenzen sich Zielbeschreibungen auch auf spezifische Fachthemen (z. B. Flüchtlingspolitik in der Kommune).

Einige Kommunen berichten von dem Versuch, die Partialziele aus einzelnen Ressorts bzw. Projekten unter Berücksichtigung der sozialräumlichen Bedarfslagen in eine kommunale Gesamtstrategie zu überführen. Dabei sollen u. a. Synergien erkannt und genutzt werden. Es bleibt jedoch zumeist unklar, wie solche Strategiebildungsprozesse in der Kommune geplant und implementiert werden.

Offen sind im Zusammenhang mit der Bildung strategischer Ziele in den Kommunen auch Fragen wie die folgenden:

- Inwieweit werden die Ziele im politischen Raum abgesichert? Welche politischen Akteure unterstützen sie, welche verhalten sich indifferent oder oppositionell? Wie wird mit der üblichen Konstellation von Befürwortern, Gegnern und Opportunisten umgegangen?
- Werden die strategischen Ziele periodisch einer Überprüfung und ggf. einer Aktualisierung unterzogen? Wie verläuft der Prozess der Zielüberprüfung und -revision? Wer initiiert ihn, wer ist beteiligt?
- Inwieweit ist erkennbar, dass die strategischen Ziele (auf Ressort- oder Gesamtebene) das konkrete Handeln in den Ressorts anleiten?

Datenbasierung

Aus der zusammenfassenden Übersicht ist erkennbar, dass viele Kommunen im Bereich des datenbasierten Bildungsmonitorings zwar einige Initiativen gestartet haben (u. a. im Kontext des Programms ‚Bildung integriert‘), aber in der Entwicklung im Vergleich zu anderen Komponenten langsamer voranschreiten. Dem Typ 4 wird keine der dargestellten Kommunen in dieser Komponente zugeordnet. Ein Grund für diese Einschätzung könnte darin liegen, dass es sich bei der Entwicklung eines Bildungsmonitorings um ein vergleichsweise aufwändiges Gestaltungsfeld handelt.

Die Kernidee einer datenbasierten Entscheidungsfindung in Bildungsfragen ist im Grundsatz schnell einleuchtend. Offen bleibt hingegen zunächst, in welcher Breite und in welcher Tiefe die Datenbasierung in der Kommune entwickelt werden soll. Bezüglich der Breite stellt sich insbesondere die Frage: Welche bildungsrelevanten Sachverhalte bzw. darauf bezogene Daten werden einbezogen? Bezüglich der Tiefe ist zu klären: Wie differenziert sollen die Sachverhalte erschlossen bzw. relevante Daten erhoben und über Kernindikatoren und Kennzahlen abgebildet werden?

Daten können auf der Ebene der Ressorts oder ressortübergreifend verfügbar gemacht werden. Teilweise existiert auch eine kommunale Statistikstelle, deren Arbeit aber häufig als ‚abgeschottet‘ und daher für den Aufbau eines Bildungsmonitorings als nicht verfügbar eingeschätzt wird.

Aus vielen Kommunen wird berichtet, dass die Erhebung und Aufbereitung von Daten über bildungsrelevante Sachverhalte vereinzelt systematisch, zumeist aber anlassbezogen und punktuell erfolgen. Eine Kommune wird mit der ‚überraschenden Einsicht‘ zitiert, wie unfertig sich die Datenbasierung trotz vieler Statistiken darstellt.

Datenbasierung ist zunächst ein technischer Terminus, der normativ durch zwei Koordinaten ausgerichtet werden muss. Zum einen bestimmen u. a. die strategischen Ziele, welche Daten von besonderem Interesse sind und erhoben werden sollen. Zum anderen bestimmen die Nutzungsinteressen der Akteure in der kommunalen Verwaltung und Politik die Nachfrage und damit die Relevanz von Daten. Datenbasierung ohne Ziel- und Nutzungsbezüge ist sinnlos, das Gemessene ist nicht zwangsläufig auch das Angemessene!

Um die Datenbasierung von einer reinen Anlassbezogenheit zu lösen, wird ein Bezugsrahmen mit den als relevant definierten Daten, Indikatoren und ggf. Kennzahlen (je nach Detaillierungsgrad) erforderlich, der möglichst breit mit den Bedarfslagen von zentralen Stakeholdern abgestimmt ist.

Im Anschluss an die Auswertung der Daten können weitergehende Fragen wie die folgenden aufgenommen werden.

- Wie kann die Kontinuität in der Datenerfassung und -aufbereitung strukturell (d. h. personell über zuständige Personen, prozessual über die Definition von Erhebungspunkten) nachhaltig abgesichert werden?
- Wie kann die Akzeptanz bzw. das Commitment für ein Bildungsmonitoring in den Ressorts der Verwaltung aufgebaut bzw. gesteigert werden?
- Inwieweit werden bestehende IT-Potentiale für die Erhebung, Aufbereitung und Nutzung der Daten ausgeschöpft?
- Wo sind Kommunen auf die Bereitstellung von Daten angewiesen, die etwa auf Landesebene erhoben und gespeichert werden? Wie kann auf dieser Ebene das Zusammenwirken von Land und Kommunen gesteigert werden? Inwieweit bestehen Hindernisse für die Nutzung verfügbarer Daten?

- Wie kann ggf. die Arbeit der kommunalen Statistikstelle für den Aufbau eines Bildungsmonitorings genutzt werden?
- Wie funktioniert die Schnittstelle der Nutzung erfasster und aufbereiteter Daten in Verwaltung und Politik?

Interne Kooperation

Die Verbesserung der internen Kooperation innerhalb der kommunalen Verwaltung scheint im Rahmen des DKBM eine hohe Priorität zu besitzen. In der Darstellung der Entwicklungszustände in dieser Komponente fällt auf, dass keine Kommune dem Typ 1 zugeordnet wurde. Insgesamt scheint die interne Kooperation zu den vergleichsweise gut entwickelten Komponenten des DKBM zu zählen.

Konkrete Ausprägungen einer internen Kooperation zeigen sich entweder in Gremien (z. B. Arbeitsgruppe, Netzwerke, Jour Fixe) oder in dokumentierten Prozessen (z. B. Handbücher, Geschäftsordnungen).

Unschärf bleibt zumeist, in welcher Breite und in welcher Tiefe bzw. Intensität die (interne) Kooperation erfolgt. Hinsichtlich der Breite wäre zu klären, wer jeweils in die Kooperation einbezogen wird. Bezogen auf die Tiefe stellt sich die Frage nach der Intensität. Vollzieht sich die Kooperation in Form einer wechselseitigen Information, werden gemeinsame Aktivitäten arbeitsteilig abgestimmt bzw. koordiniert oder richtet sich die Kooperation auf das Zusammenwirken in gemeinsamen Projekten? Ferner ließe sich unterscheiden zwischen punktuellen und kontinuierlich-systematischen Formen einer Kooperation zwischen den Ressorts.

		Handlungstiefe		
		informieren	abstimmen/ koordinieren	zusammenwirken
Nachhaltigkeit	punktuell			
	kontinuierlich-systematisch			

Tabelle 13: Breite und Intensität der Kooperation

Externe Kooperation

Bei der externen Kooperation zeigt sich in der Gesamtschau der Einschätzung der Entwicklungszustände in den Kommunen eine im Vergleich zur internen Kooperation höhere Streuung. So finden sich Kommunen mit einer Zuordnung auf Typ 1 neben solchen, die auf Typ 4 verortet werden.

Als Organisationsformen für die externe Kooperation werden beispielweise regionale Bildungs- oder Netzwerkkonferenzen, regionale Arbeitskreise und Arbeitsgruppen, runde Tische oder Bildungsbeiräte mit externen Partnern angeführt.

Die Beschreibungen der Zusammenarbeit mit externen Bildungsakteuren, Stiftungen oder anderen Akteuren der Zivilgesellschaft erscheinen insgesamt zaghaft und zurückhaltend. Offensichtlich ist es für viele Bereiche der kommunalen Verwaltung noch ungewohnt, verstärkt die Erwartungen, aber auch die Unterstützungsangebote externer Akteure in das eigene Handeln zu integrieren.

Externe Kooperation vollzieht sich prinzipiell in einem breiten Spektrum an Optionen, insbesondere im Hinblick auf die möglichen Kooperationspartner. So kann die Kooperation beispielsweise mit dem institutionalisierten Bildungsumfeld der Kommune erfolgen (z. B. mit Kammern, Sozialpartnern, freien Bildungsträgern, der Arbeitsagentur), sie kann sich aber auch auf Akteure der Zivilgesellschaft, Organisationen mit ehrenamtlich Engagierten oder Stiftungen richten.

Analog zu den Differenzierungen bei der internen Kooperation kann sich auch die externe Kooperation in unterschiedlicher Breite und Tiefe bzw. Intensität vollziehen. Die externe Kooperation kann ein engeres oder weiteres Umfeld einbeziehen; sie kann punktuell, anlassbezogen oder systematisch erfolgen. Die Kooperation mit externen Akteuren kann ebenfalls unterschiedliche Intensitäten besitzen. Neben der bereits skizzierten Unterscheidung von informieren, abstimmen/koordinieren und zusammenwirken lässt sich die Intensität der Kooperation auch über die Varianten Information, Konsultation, Partizipation und Entscheidungsbeteiligung erfassen.

Obwohl Stiftungen von Beginn der Transferinitiative an als tragfähige Partner von Transferagenturen bzw. Kommunen erkannt und anerkannt sind, spielen sie in der Arbeit der meisten Transferagenturen bzw. der unterstützten Kommunen bislang noch keine hervorgehobene Rolle (vgl. II. 2.6).

Koordination/Steuerung

Koordination kann eine spezifische Ausprägung von Kooperation darstellen, sie kann aber auch im Sinne einer Steuerungsinstanz die Kooperation aufbauen, mit Impulsen versehen und tragen. Insofern erscheint es plausibel, die Koordination als eine eigenständige Komponente im Rahmen des DKBM auszuweisen.

Als organisatorische Instanz für die Koordination und Steuerung wird häufig das ‚Bildungsbüro‘, die ‚Fachstelle Bildung‘ oder eine ‚Geschäftsstelle für Bildung‘ genannt. In

diesem Fall hat sich die Kommune entschieden, eine solche Stelle zentral zu installieren, beispielsweise als Stabsstelle zur kommunalen Leitung oder eines Amtes (z. B. Schulamt). Diese Lösung ist Ausdruck eines organisationstheoretischen Ansatzes, bei dem die (Bildungs-)Aufgaben arbeitsteilig organisiert werden, zugleich die so entstandenen Einheiten wieder über eine Koordinationsinstanz verbunden werden.

Anstelle einer zentralen Realisationsform kann die Koordination auch dezentral gestaltet werden. Beispielsweise könnte die Koordination anlass- und problembezogen aus einem betroffenen Fachbereich heraus initiiert werden. Sieht ein Fachbereich ein koordinationsbedürftiges Thema, dann kann er mit den betroffenen Ressorts einen Abstimmungsprozess einleiten.

Ferner kann die Koordination nicht einer dedizierten Stelle, sondern einem Steuerungsgremium übertragen werden. Dabei wäre beispielsweise für jedes Ressort bzw. für jedes Handlungsfeld eine Koordinationsverantwortung definiert, die ihre Perspektive in das Gremium einbringt und dessen Ergebnisse wieder in das Ressort re-transferiert. Die Geschäftsführung des Steuerungsgremiums könnte zwischen den Ressorts rotieren.

In allen Fällen bleibt zumeist offen, welches Rollenverständnis, Profil bzw. welche Aufgaben und Entscheidungskompetenzen die jeweilige Koordinationsstelle besitzt. Das Profil kann Schwerpunkte wie beispielsweise Dokumentation und Administration, Exploration von Problemen, Vorbereitung von Entscheidungsprozessen, Diffusion von Informationen und Kompetenzen beinhalten und akzentuieren.

Qualität

Die Komponente „Qualität“ wurde wie die nachfolgende Komponente „Öffentlichkeit“ erst 2016 als relevante Komponente eines DKBM eingeführt. Dies mag der Grund dafür sein, dass die Entwicklung in den eingeschätzten Kommunen noch weitgehend am Anfang steht. Alle Zuordnungen der Kommunen begrenzen sich auf den Typ 1 oder Typ 2.

Korrespondierend dazu bleiben die Hinweise auf die Realisationsvarianten in den Kommunen weitgehend allgemein. So wird etwa punktuell darauf hingewiesen, dass Qualitätsfragen in den Ressorts im Hinblick auf spezifische Aufgaben oder Projekte aufgenommen und geprüft werden (z. B. Heimaufsicht überprüft die Heimunterbringung; Pflegestelle überprüft die Qualifikation von Pflegeeltern). Vereinzelt werden auch abgeschlossene Projekte evaluiert. Eher selten ist demgegenüber die Arbeit mit Qualitätsstandards als Grundlage für ein systematisches Qualitätsmanagement bzw. eine kontinuierliche Qualitätsentwicklung in den Ressorts der Kommunen.

Als Fazit lässt sich festhalten, dass die systematische Arbeit mit Konzepten des Qualitätsmanagements bzw. der Qualitätsentwicklung erst in schwachen Konturen erkennbar ist.

Öffentlichkeit

Die Einschätzungen der Transferagenturen zu den Aktivitäten der Kommune im Hinblick auf den Umgang mit Bildungsthemen in der Öffentlichkeit lassen ebenfalls ein deutliches Entwicklungspotenzial erkennen. Die meisten Einschätzungen sind dem Typ 1 oder 2 zugeordnet. Zwar sind informationsbezogene Grundformen der Öffentlichkeitsarbeit wie Internetauftritt, Pressearbeit, Bereitstellung von Broschüren und Flyern zu spezifischen Themen u. Ä. durchaus verbreitet, doch bilden dialogische, proaktive Formen der Kommunikation mit der Bildungsöffentlichkeit in der Kommune eher eine Ausnahme.

Proaktive Formen wären beispielsweise organisierte öffentliche Diskurse (z. B. über soziale Medien), die Einspeisung von Bildungsthemen in die Sitzungen öffentlicher Gremien, (Online-)Bürgerbefragungen als Grundlage für die öffentliche Erörterung von Bildungsfragen etc. Entsprechende Aktionsformen ließen sich mit Formen der externen Kooperation verbinden.

Im Rahmen der Weiterentwicklung dieser Komponente stellt sich u. a. auch die Frage nach der Zuständigkeit. Wäre dies die Aufgabe einer zentralen Stelle (traditionell die ‚Pressestelle‘), etwa in Zusammenarbeit mit dem ‚Bildungsbüro‘? Oder sollte sich die Aufgabe im Rahmen einer umfassenden Kommunikationsstrategie als Querschnittsaufgabe auf mehrere Ressorts mit einer Zuständigkeit in Bildungsthemen aufgeteilt werden?

Ad 2) – Auswertung im Hinblick auf die Aktivitäten der Transferagenturen

Die Unterstützung und Zusammenarbeit der Transferagenturen mit den Kommunen richtet sich zumeist auf ausgewählte Komponenten des DKBM. Häufig nehmen diese Schwerpunkte bestehende Entwicklungslinien in den Kommunen auf. Zum Teil entsteht in den Kommunen erst durch den Kontakt mit der Transferagentur ein Bewusstsein über die Breite der Handlungsfelder eines DKBM.

In den Erläuterungen der Unterstützungsmaßnahmen führen die Transferagenturen ein Spektrum an unterschiedlichen methodischen Ansätzen an. Diese lassen sich grob unterteilen in solche, die spezifisch auf die Unterstützung einer einzelnen Kommune gerichtet sind und solche, in denen übergreifend mehrere Kommunen gemeinsam unterstützt werden. Für die methodischen Ansätze werden unterschiedliche Begriffe verwendet:

- *Spezifische Unterstützung in einer Kommune:* Auftakt-, Analyse-, Strategie-, Zielfindungsworkshop; beratende Unterstützung bei Antragstellung zu den Programmen BI oder KoKo; Standortgespräch; gezielte Qualifizierung von zentralen Promotoren in der Kommune.
- *Übergreifende Unterstützung für mehrere Kommunen:* Unterschiedliche Bezeichnungen für vermittlungs-, dialog- oder austauschorientierte Formate: Fachtagung; Kommunalsalon; Thementagung; Fachgruppe; Gruppencoaching (z. B. des

BI-Personals); Coaching-Workshops; Bildungswerkstatt; Fortbildungsmodul; Seminar; Austauschtreffen.

Es wäre ggf. zu diskutieren, ob sich bei den vermittlungsorientierten Formaten nicht ähnliche Inhalte bzw. Fortbildungsgegenstände abzeichnen, die zentral aufbereitet werden könnten. An den Angeboten der Transferagenturen nehmen häufig nur wenige Personen aus einer Kommune teil. Hier stellt sich die Frage, wie die erworbenen Erfahrungen und Kompetenzen innerhalb der Kommune diffundiert werden.

Eine Bereitschaft zur Kooperation mit der Transferagentur entsteht häufig, wenn in einer Kommune Veränderungen anstehen oder von bestimmter Seite Entwicklungsprozesse eingeleitet wurden (z. B. Dezernatszusammenlegung, Dezernentenwechsel, Reaktion auf demografisch bedingten Bevölkerungsrückgang). Diese laufenden Entwicklungen sind einerseits eine Chance für Nachfrage nach Transferagentur-Unterstützung, andererseits zeigen die Beispiele, dass sich die Transferagentur immer wieder flexibel und nachfrageorientiert in die laufenden Entwicklungsplanungen integrieren muss.

Die Transferagentur bietet jeweils eine Unterstützung der Prozesse in den Kommunen an, die Verantwortung für die Entwicklung (und damit auch für die Ergebnisse) bleibt jedoch erkennbar bei der jeweiligen Kommune. Die Geschwindigkeit der Prozesse hängt u. a. von den Ausgangszuständen in der Kommune sowie dem Einfluss und der Vernetzung der Promotoren innerhalb der Kommune ab.

III. Empfehlungen

1. Handlungsebenen und Handlungsdruck
2. Zukünftige Ziele, Themen und Konzepte
3. Forschungs- und Entwicklungsziele in der Transferinitiative

In der vorausgehenden Dokumentation zentraler Ergebnisse sind bereits Zusammenhänge und auch Weiterentwicklungsmöglichkeiten und -notwendigkeiten sichtbar geworden. Eine zentrale Botschaft ist dabei, dass die Prozessaspekte und somit die permanente Weiterentwicklung der Transferagenturen im Vordergrund stehen müssen. Zudem: Transferagenturen als lernende Organisationen sind abhängig von der permanenten Förderung der Kompetenzen der Mitarbeitenden.

Transferagenturen müssen dabei in ihren Einbindungen in Netzwerke auf regionaler Ebene und in das Programm der Transferinitiative gesehen werden. Auf der Ebene der Transferinitiative ist daher die Weiterentwicklung von Transferagenturen eine Frage der systematischen Netzwerksteuerung durch BMBF und DLR-PT, ggf. mit Unterstützung der WB.

Nachfolgend sollen einige Empfehlungen skizziert werden, die sich auf das Gesamtprogramm der Transferinitiative beziehen. Diese sind als Diskussionsgrundlage zu sehen und begründen sich aus den Argumentationen der vorangehenden Ausführungen.

1. Handlungsebenen und Handlungsdruck

Die Arbeit der Transferagenturen geschieht auf unterschiedlichen Handlungsebenen mit jeweils spezifischen Kontexten. Hierbei sind vier Ebenen zu unterscheiden:

- Die kommunale Ebene als der Handlungskontext, in dem DKBM sich konkret vollzieht.
- Die Ebene der Beratung und Unterstützung von Kommunen durch Transferagenturen, mit dem Ziel, DKBM zu fördern.
- Die Ebene der Anpassung der Organisation der Transferagenturen an die Erfordernisse und Herausforderungen, die sich durch die Arbeit in den Kommunen sowie die Erwartungen von Träger und Politik ergeben.
- Die Ebene des Netzwerks der Transferagenturen.

Handlungsebene (HE)	Kennzeichnung	Darstellung u. a. über ...
HE 1	Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (konkretes Handeln in den Kommunen)	... ein Modell des DKBM, welches sich über ein Sieben-Komponenten-Monitoring-Modell operationalisieren lässt: <ul style="list-style-type: none"> • Strategische Ziele • Datenbasierung • Interne Kooperation • Externe Kooperation • Koordination • Qualität • Öffentlichkeit
HE 2	Implementation/(Weiter-)Entwicklung des Kommunalen Bildungsmanagements (Unterstützung durch Transferagenturen)	... verschiedene Phasen der Gestaltung der Unterstützungs- und Kooperationsprozesse mit den Kommunen, von der Kontakthanbahnung bis zum Abschluss der Kooperation
HE 3	Organisatorische Voraussetzungen für die Umsetzung der Implementationsaufgabe der Transferagenturen (Potential- und Kompetenzentwicklung)	... die Organisationsstruktur, die Personalrekrutierung und -entwicklung der Transferagenturen, ggf. die Unterstützung durch den Träger, die Stabilisierung eines Rollenverständnisses usw.
HE 4	Diskursive Entwicklung von Handlungsstrategien für die Handlungsebenen 1 bis 3	... die Ergebnisse der Netzwerktreffen sowie der gemeinsamen Workshops mit der Wissenschaftlichen Begleitung

Tabelle 14: Handlungsebenen

Um genauere Vorstellungen über mögliche zukünftige Aufgabenstellungen zu erhalten, haben wir eine Bestandsaufnahme mit den Agenturen vorgenommen, die sich auf diese Handlungsebenen bezieht. Nachfolgend stellen wir diese Ergebnisse pointiert zusammen und formulieren in *kursiv* jeweils zukünftige Handlungsoptionen.

Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement in den Kommunen (Handlungsebene 1)

Es wird dabei deutlich, dass es in den Kommunen keine einheitliche Problemstellung gibt, vielmehr dominiert eine *Problemvielfalt*. Kommunen sind *heterogen*. Sie benötigen beim Aufbau von Personal- und Organisationsstrukturen aber auch bei der Entwicklung von strategischen Zielen, der Formulierung von übergreifenden Strategien ‚passgenaue‘ Hilfen. Dies wird durch politische Implikationen, der Abstimmung zwischen Politik, Administration und zum Teil unter Einbeziehung weiterer Gruppen der Zivilgesellschaft (Ehrenamt usw.) erschwert.

➔ *Insgesamt scheint es daher notwendig, dass die Transferagenturen den Prozess der Ziel- und Strategiebildung in den Kommunen genauer in den Blick zu nehmen.*

Dies korrespondiert mit der Erwartungshaltung in den Kommunen: Kommunen erwarten von den Transferagenturen eine Unterstützung beim Aufbau des DKBM, die sich einerseits sehr konkret auf ausgewählte Bereiche (z. B. interne und externe Kooperation, Datenbasierung) bezieht, sich zugleich aber auch darin ausdrückt, dass die Transferagentur Lobbyarbeit für die Kommunen beim Land vornimmt. Kommunen wollen eine individuelle Beratung, suchen den Austausch mit anderen Kommunen.

➔ *Hier zeigt sich für die Transferagenturen, dass die individuelle Betreuung gewünscht wird und dass eine prozessbezogene Unterstützung stärker betont wird als das bloße Anbieten von Transferprodukten. Für die zukünftige Arbeit resultiert daraus die Aufgabe, sich als kommunale Organisationsberater zu verstehen.*

In den Kommunen findet eine Fokussierung auf Teilbereiche der Bildung statt. Es zeigt sich immer wieder, dass bestimmte Bereiche, etwa die Berufs- und Erwachsenenbildung, nicht intensiver in den Blick genommen werden. Dies hängt damit zusammen, dass Kommunen sich schwer damit tun, vorgegebene Bahnen zu verlassen, was wohl Ausdruck der bereits oben erwähnten Schwäche im strategischen Denken in den Kommunen sein könnte.

➔ *Daher wäre es in Zukunft wichtig, stärker die Breite des DKBM zu betonen, indem die strategische Ausrichtung in den Kommunen in den Blick genommen und die strategische Zielfindung gefördert wird. Zu prüfen wäre dabei, ob ein spezifischer Fokus bei einer Transferagentur (siehe hierzu auch unten) ggf. die Tendenz der Fokussierung in ‚ihren‘ Kommunen verstärkt.*

Unterstützungsprozesse durch die Transferagenturen (Handlungsebene 2)

Zu Beginn des Programms sahen die Transferagenturen ihre Aufgabe vorrangig darin, eher allgemein einen Transfer aus dem LvO-Programm zu gewährleisten, über DKBM zu informieren, Kontakte herzustellen, Netzwerke aufzubauen etc. Als allgemeines Erfolgskriterium wurden – eher quantitativ – die Anzahl der getroffenen Zielvereinbarungen angesehen.

Die tatsächlichen Problemstellungen vor Ort modifizierten diese Position insofern, als deutlich wurde,

- dass Kommunen eher einen Beratungsbedarf haben und individuelle Unterstützung erwarten,
- dass die Zeitbudgets, die ursprünglich auf die Vermittlung von Informationen hin geplant waren, für Beratungsleistungen zu knapp kalkuliert waren,
- dass die Anfangshürden für die Vereinbarung von Zielvereinbarungen viel höher waren als erwartet.

➔ *Diese Anforderungen und ihre Bewältigung prägen die Professionalisierung der Mitarbeiter in den Transferagenturen. Der konstruktive Umgang mit den Erwartungen der Kommunen und darauf bezogen die flexible Anpassung der Arbeit der Transferagenturen an die heterogenen Voraussetzungen in den Kommunen erfordert den Aufbau einer professionellen Beratungskompetenz in den Transferagenturen (siehe unten).*

Die Transferagenturen haben eine Vielzahl von Unterstützungsformaten erprobt. Es werden u. a. angeboten: Hospitationen, kontinuierliche Gespräche, Good-Practice-Beispiele, Analysen, Antragsunterstützung, Coaching, interne Workshops (Inhouse-Seminare o. ä.), Erfahrungsaustausch mit anderen Kommunen usw. Die Transferagenturen betonen in diesem Zusammenhang immer wieder, dass diese Formate individuell eingesetzt und den jeweiligen kommunalen Bedürfnissen angepasst werden müssen.

➔ *Der Erfahrungsaustausch über diese Formate sollte in Zukunft verstärkt werden.*

Potenzial-/Kompetenzentwicklung der Transferagenturen (Handlungsebene 3)

Die Personalentwicklung ist eine zentrale Aufgabenstellung. Zwar gibt es laut Aussagen der Agenturen immer genug Bewerber, jedoch sind Einarbeitungen (z. B. Training-on-the-Job, Einarbeitungstage, Bildung von Tandems) erforderlich. Die Agenturen und zum Teil ihre Träger kümmern sich i.d.R. eigenständig um die Qualifizierung und Weiterbildung ihres Personals. Aufgrund der Bedeutsamkeit von Personalentwicklungsmaßnahmen für die Transferarbeit – und damit auch für die Transferinitiative insgesamt – sollte das Thema jedoch verstärkt auf der Steuerungsebene, im übergreifenden Netzwerk und im Diskurs zwischen der Wissenschaftlichen Begleitung und den Transferagenturen aufgegriffen werden. Hier können agentur- und trägerübergreifende Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen diskutiert und entwickelt werden, die speziell auf die Herausforderungen und Bedarfe von Personal im Kontext der Transferinitiative angelegt sind.

➔ *Die Personalentwicklung sollte ein zentrales zukünftiges Thema sein.*

Die Qualifizierung sowohl bestehender als auch neuer Mitarbeiter ist eine wichtige Entwicklungsaufgabe in den Agenturen. Dabei geht es auch darum, die Mitarbeiter auf ganz unterschiedliche Rollen vorzubereiten, die sie wahrnehmen müssen. Hierzu gehören Beratung, Coaching, aber auch die Wahrnehmung von didaktischen Aufgaben, nämlich die Vorbereitung auf neue Themen und die Umsetzung dieser Themen in verschiedenen kommunikativen Settings in und mit den Kommunen.

Zukünftig müssen sich Agenturen noch verstärkter als Organisation von Experten begreifen. Demgemäß muss die Expertise ständig verbessert und vertieft bzw. den sich ergebenden Aufgaben angepasst werden, zugleich muss die Kommunikation zwischen den Experten gefördert werden.

Entsprechend der hier skizzierten Anforderungen an die Personalentwicklung ist die Kompetenzentwicklung des Personals eine vorrangige Aufgabe. Es wäre daher auch zu prüfen, ob die Agenturen auf Dauer nicht auch ein differenziertes Professionsmodell entwickeln müssen, indem sie die Aufgaben und Funktionen ihrer Mitarbeiter genauer herausarbeiten und entsprechende Rollenprofile entwickeln.

➔ *Die zunehmende Professionalisierung des Personals ist eine relevante zukünftige Aufgabe.*

Netzwerk der Transferagenturen (Handlungsebene 4)

Der Erfahrungsaustausch zwischen den Transferagenturen wird aus Sicht der Agenturen durch die Begleitforschung (Workshops) gut moderiert. Dies sollte ihrer Meinung nach beibehalten und ggf. intensiviert werden. Die Netzwerktreffen als Begegnungsform sollten konzentriert werden, dabei aber als Forum für den Informationsaustausch zwischen DLR-PT, BMBF, WB und Transferagenturen beibehalten werden.

Der Austausch selbst wird als wichtiges Instrument für die Professionalisierung angesehen. Erwünscht wird daneben auch die Möglichkeit des bilateralen Austausches zwischen Transferagenturen und ggf. eine Einbeziehung von ausgewählten Mitarbeitern in den Erfahrungsaustausch.

➔ *In der Summe wird eine Intensivierung des Austausches zwischen den Transferagenturen in Zukunft erforderlich sein, wobei über die zukünftigen Formate im Detail noch diskutiert werden muss (siehe hierzu unten).*

Entsprechend wird von den Agenturen folgender Unterstützungsbedarf formuliert: kollegiale Fallberatung im geschützten Raum, Fortbildung, Impulse durch die WB usw.

➔ *Auch dies spricht für die Intensivierung von Workshops mit der WB, ggf. unter Beteiligung weiterer Akteure (siehe hierzu unten).*

2. Zukünftige Ziele, Themen und Konzepte

Die oben beschriebenen Problemstellungen und die formulierten ersten Hinweise für die zukünftige Arbeit können weiterentwickelt werden. Hieraus ergeben sich u. E. folgende – auch wieder auf die vier Handlungsebenen zu beziehenden – Fragestellungen, die in Zukunft verstärkt in den Blick genommen werden müssen⁸:

⁸ Die Tabelle ist entstanden auf der Grundlage einer SWOT-Analyse, die von der WB mit den Transferagenturen durchgeführt wurde. Dabei wurden die Fragestellungen von der WB u. a. aus den Befragungen entwickelt. Zur Kennzeichnung möglicher zukünftiger Aufgaben haben wir die orientierenden Hinweise (selektiv) aus den Antworten der Transferagenturen herausgearbeitet.

Fragestellungen der Wissenschaftlichen Begleitung	Orientierende Hinweise aus den Transferagenturen
<i>DKBM in den Kommunen</i>	
Wie kann sichergestellt werden, dass alle relevanten kommunalen Bildungsbereiche (berufliche Bildung, Jugendhilfe, Erwachsenenbildung usw.) in der Arbeit mit den Kommunen angesprochen werden?	Thematische Brücken bauen Weitere Akteure in Arbeitskreise einbinden Bildungskonferenzen initiieren
Wie können Stiftungen und andere zivilgesellschaftliche Akteure verstärkt in die Entwicklung eines DKBM eingebunden werden?	Kommunen sensibilisieren Vernetzen, Kontakte herstellen Landesnetzwerke aktivieren
In welchen Abständen soll das Instrument zum Monitoring der Entwicklungsprozesse in den Kommunen eingesetzt werden?	min.: 1 x zu Beginn und 1x zum Ende ideal: 1 x zu Beginn, dann ½ jährlich ∅
Welche Priorität sollen die ‚neuen‘ Komponenten Qualität und Öffentlichkeit in der Förderphase 2 erhalten?	Qualitätsentwicklung → künftig wichtiger (v. a. 2020-2022) → idealerweise von Beginn an einbeziehen → könnte/sollte zentral (auf Programmebene) bearbeitet/angeboten werden Öffentlichkeit → künftig wichtiger (v. a. 2020-2022) → könnte/sollte auch zentral (Programmebene) angeboten werden
Wie können die Aktivitäten zur Entwicklung eines DKBM in den Kommunen verstetigt werden?	Anspruch: DKBM muss selbstverständlich geworden sein (Kulturwandel geschafft) Institutionalisierung nahelegen! (Organisationsplan, Stellenbeschreibungen, ...) Mehrwert und Erträge sichtbar machen und öffentlich darstellen Politische Spitze öffentlich wirksam einbinden und dauerhafte Unterstützung sichern Verbindlichkeit erzeugen (z. B. über Kooperationsvereinbarung)
<i>Unterstützungsprozesse durch die Transferagenturen</i>	
Welche Phasen des Unterstützungsprozesses erfordern vertiefte/intensivere Unterstützungsaktivitäten?	Institutionalisierungsphase: Mehrwert vermitteln, Strukturaufbau Bestimmung Status quo → Qualifizierung Zielentwicklung: Methodische Unterstützung → Krisenintervention Vertiefung themenspezifisch <u>In allen Phasen:</u> Phasen verlaufen in den Agenturen zum Teil unterschiedlich und haben unterschiedliche Bedeutung im Prozess Trennung von Beratungs- und Entwicklungsprozessen

	<p>zessen</p> <p>Methodische Schärfung und thematische Vertiefung sind wichtig</p> <p>Krisenintervention stellt keine eigene Phase dar</p>
<p>Wie können bestehende Erfahrungen („Good-Practices“/Transferangebote) für die Unterstützungsarbeit nutzbar gemacht werden?</p>	<p>kommunaler Austausch/Austausch zwischen den Kommunen bester Weg</p> <p>Qualifizierung</p> <p>Storytelling, um Sinnhaftigkeit/Funktion von Konzepten greifbar zu machen</p>
<p>Inwieweit können die Entwicklungsaktivitäten der Transferagenturen in den Kommunen personell und thematisch verbreitert werden?</p>	<p>Modell der Kernkompetenzen als Orientierungsrahmen des DKBM</p> <p>DKBM = Chefsache</p> <p>→ Formate für a) Ebenen, b) Austausch, c) neue Themenfelder</p> <p>→ Orientierungsrahmen an kommunale Praxis/ Beispiel anbinden/ „einfache“ Sprache</p> <p>→ Informationen über Mehrwert für DKBM muss auf unterschiedlichen Ebenen kommuniziert werden</p> <p>→ Runterbrechen ohne Matrix; auf Alltagssprache runterbrechen</p>
<p>Wie kann die Phase des Rückzugs aus den Kommunen gestaltet werden?</p>	<p>→ Kommunen sind Experten/ TA stellt Rahmen</p> <p>→ Selbstverständnis der Beratung: Selbstverantwortung der Kommune</p> <p>→ Themenfeld „Nachhaltigkeit“ gewinnt an Bedeutung</p> <p>→ Netzwerk soll ewig leben!</p> <p>→ LvO-Kommunen sind auch lernende Organisation</p>
<p>Was wären mögliche Meilensteine in der zukünftigen Arbeit?</p>	<p>Weitere Verbreitung</p> <p>Großveranstaltungen</p> <p>Sicht auf Landesentwicklung</p> <p>Wissen der TA bündeln</p> <p>Meilensteine der TA entkoppelt von Meilensteinen der Kommunen</p>
<p><i>Potenzial-/Kompetenzentwicklung in der Transferagentur</i></p>	
<p>Welche Maßnahmen zur Erhaltung und ggf. Verbesserung der Kompetenz der Transferagentur sind notwendig?</p>	<p>PE-Gespräche (Feedback)</p> <p>Bedarfsorientierte Qualifizierung (Wissensvorsprung der Mitarbeiter erhalten), fachliche Qualifizierung und Perspektive für Personal, Fluktuation entgegenwirken</p> <p>Ein grundlegendes Spektrum muss auch abgedeckt sein für die Kommunen, aber: wie soll Differenzierung/Spezialisierung laufen? Ist v. a. eine Frage/Aufforderung für die Organisationsentwicklung der TA</p>

	<p>Tandembildung in der TA</p> <p>Prozesskompetenz entwickeln in der TA (Zusatzqualifikation; Träger finanzieren?)</p> <p>es geht bei der Vermittlung nicht nur um das WAS, sondern auch um das WIE</p> <p>Flexible Reisekosten</p> <p>Inputs zu neuen Themen (Forschung)</p> <p>Gute Führung der Teams → Team Building</p> <p>Anregung nicht nur von den „üblichen Verdächtigen“ (z. B. ehemalige LvO-Kommunen) holen, sondern darüber hinaus noch von anderen externen Experten</p>
<p>Welche Voraussetzungen müssen in den Transferagenturen geschaffen werden, um ein regelmäßiges Monitoring der Entwicklungsprozesse in den Kommunen durchzuführen?</p>	<p>Erprobungsspielraum muss geschaffen werden</p> <p>Vertiefender Austausch über Instrument</p> <p>Vertiefen des Erfahrungswissens</p> <p>Als Prozessbegleitung nutzen</p> <p>Ist für die Arbeit/Prozesse der TA wichtig</p> <p>Basis für strategische Zielsetzung</p>
<p>Wie kann eine Verstetigung der Transferagenturen während/nach der Förderphase 2 eingeleitet werden?</p>	<p>Beratungsstellen von Bundesländern getragen</p> <p>Bund, Land und Kommunen, Stiftungen, Interessenverbände etc. gründen Fond</p> <p>Bestehende Initiativen nutzen</p> <p>Bund gründet Fond (ähnlich z. B. frühe Hilfen) oder Regelförderung des Bundes</p> <p>Netzwerkbildung zwischen den Kommunen am Leben halten</p>
<p><i>Netzwerk der Transferagenturen</i></p>	
<p>Welche Transferagentur-übergreifenden Workshops (Stichwort: Innovationsarenen) sollten durchgeführt werden? In welchen Abständen sollte dies geschehen? Wer sollte beteiligt werden?</p>	<p>Diskursräume statt Informationsaustausch</p> <p><u>Thematischer Austausch:</u></p> <p>→ inhaltlich zu Bildungsthemen</p> <p>→ Einbezug von Experten/innen</p> <p>→ Nutzung der Expertise der TA und deren Träger</p> <p><u>Kollegialer Austausch zu Wirkung (von Angeboten, Methoden, ...)</u></p> <p>→ Professionalisierung der Arbeit (Moderation/ Struktur/ Dokumentation)</p> <p>→ halbjährliche gemeinsame Planung zu Themenschwerpunkten</p> <p>→ Teilnahme für alle Interessierten möglich</p> <p>→ kleinteiligere Settings für kollegiale Beratung</p>
<p>Wie können die entstehenden ‚Good Practices‘ systematisch innerhalb und zwischen den Transferagenturen dokumentiert und verfügbar ge-</p>	<p>Wissensmanagement in einer niederschweligen Form notwendig:</p>

<p>macht werden (Wissensmanagement)? Inwieweit sollte die bestehende Datenbank für die Dokumentation von Transfererfahrungen weitergeführt werden?</p>	<p>→ Austausch und Diskurs über gute Praxis → TA: Identifikation von Kriterien für die Beschreibung von Transfergegenständen ⇒ eigene Form von „Datenbank“</p>
<p>Gibt es neue Themen (z. B. Digitalisierung), für die in einzelnen Transferagenturen bzw. im Netzwerk Expertise aufgebaut werden muss?</p>	<p>Digitalisierung im Sinne der Arbeitswelt 4.0 Lebenslanges Lernen/ Zukunft der Berufsbildung Inklusion / Integration Demographischer Wandel Mobilität Daten/ Teilhabe/ Demokratie (Sinnbezug) Outsourcing von Bildung Bildung im funktionalen Raum</p>

Tabelle 15: Zukünftige Ziele, Themen und Konzepte der Transferagenturen

Diese Tabelle gibt u. E. einen sehr differenzierten Einblick in Vorstellungen der Transferagenturen über zukünftige Arbeitsfelder. Sie stellt einen inhaltlichen Beitrag dar. Daneben ist es aber für die zukünftige Arbeit der Transferinitiative von großer Bedeutung, wie diese hier aufgezeigten Aufgaben, Themen, Konzepte konkret umgesetzt werden. Dies ist eine Frage der Steuerung der Initiative, auf die nachfolgend eingegangen werden soll.

3. Forschungs- und Entwicklungsziele in der Transferinitiative

Die oben skizzierten *vier* Handlungsebenen bedeuten aus Sicht der Transferagentur, dass es *drei* zentrale Arbeitszusammenhänge gibt: die Interaktion der Transferagenturen mit den Kommunen zur Verbesserung des DKBM, die Potential- und Kompetenzentwicklung der einzelnen Transferagenturen und der Diskurs im Netzwerk der Transferagenturen im Zusammenspiel mit BMBF, DLR-PT und WB.

Die Interaktion der Transferagenturen mit den Kommunen

Im Rahmen der bisherigen Arbeit hat sich ein stabiles Modell zum DKBM ausdifferenziert, welches das DKBM über sieben Komponenten erfasst. Hierauf bezogen wurde ein Monitoringinstrument entwickelt, welches genutzt werden kann, um den Entwicklungsstand der Kommunen zu erfassen und darzustellen.

Dabei hat sich bisher gezeigt, dass es zumindest zwei Möglichkeiten gibt, das Modell zu verwenden:

- **Einfache Dokumentation:** Es kann als ein Instrument benutzt werden, mit dem die Akteure der jeweiligen Transferagentur eine Einschätzung zum Entwicklungsstand einer Kommune vornehmen, um darauf bezogen Entwicklungen zu dokumentieren.
- **Diskursive Nutzung:** Daneben kann das Instrument genutzt werden, damit Vertreter der jeweiligen Kommune und Akteure der Transferagentur eine gemeinsame, diskursiv herbeigeführte Einschätzung des Entwicklungsstandes vornehmen, um dann Vereinbarungen über Entwicklungsmöglichkeiten und -ziele zu treffen.

Beide Verwendungsmöglichkeiten sind von einzelnen Transferagenturen schon pilotmäßig erprobt worden. Gerade die diskursive Verwendung verweist dabei auf eine sehr ‚anspruchsvolle‘ Form der Umsetzung. Die bisherigen Erfahrungen zeigen zudem, dass die Arbeit der Transferagenturen verstärkt durch den Pull-Ansatz gekennzeichnet ist. Dies bedeutet vor allem, dass die kommunenspezifische Bedarfsperspektive stärker berücksichtigt wird, wobei es auch darum gehen muss, hier einen verantwortlichen Ressourceneinsatz sicherzustellen. Nach unserer Beobachtung ist es erforderlich, den Interventionsprozess genauer zu strukturieren. Dies bedeutet, dass dieser Prozess insbesondere in den fortgeschrittenen Kooperationsphasen genauer geplant werden muss. So haben wir Befunde darüber, wie die Zusammenarbeit mit den Kommunen initiiert und organisiert wird (vgl. II. 3., insbesondere II. 3.3). Es ist aber weitgehend offen, wie und wann der Prozess der gemeinsamen Arbeit beendet wird und wie der ‚Ausstieg‘ aus der Kooperation (fading out) systematisch betrieben werden kann. Hier erscheint es geboten, ein entsprechendes Interventionsmodell zu entwickeln, welches eine systematische Planung, Durchführung und Beendigung der Intervention dokumentieren hilft.

In Zukunft muss es darum gehen, dieses Modell in der praktischen Arbeit systematisch einzusetzen. Über die Verwendung des Modells muss u. E. auch Einvernehmen zwischen DLR-PT, BMBF und WB hergestellt werden. So zeigt die hier aufgezeigte einfache resp. diskursive Nutzung dieses Werkzeugs, dass es ganz unterschiedliche methodische Anwendungen für das Modell gibt.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, welche Reichweite Interventionen haben müssen. Es zeigt sich u. E., dass sehr viel genauer festgehalten werden muss, wer hier die Entscheidung trifft. Gerade in der Anfangsphase gab es zuweilen die Vorstellung, alle Kommunen so gut wie möglich zu fördern und – im Sinne der Monitoringmatrix – auf den höchsten Stand zu bringen. Den Anwendern sollte jedoch klar sein, dass es prinzipiell auch ein berechtigtes Anliegen von politischen Mandatsträgern in einer Kommune sein kann, nur bestimmte Komponenten des DKBM entwickeln zu wollen und dies ggf. auch nicht so weit zu entwickeln, wie dies der jeweiligen Transferagentur möglich erscheint. Hier gibt es ein Beratungsdilemma zwischen dem Recht der Kommune auf eigenständige Entscheidung – und zwar auch in der Art, dass man unter seinen Möglichkeiten bleiben will – und dem (normativen) Anspruch von Transferagenturen, ‚gute‘ Bildungslandschaften zu entwickeln.

Die Trägerkonstellation ist zum Teil handlungsleitend für die konkrete Ausgestaltung von Kooperationen und kann die Betonung spezieller Handlungsschwerpunkte nahelegen. Vor diesem Hintergrund wäre verstärkt darauf zu achten, dass auch diejenigen Bildungsbereiche im Rahmen eines lebenslangen Lernens verstärkt betrachtet und bearbeitet werden, die nicht im Fokus des jeweiligen Trägers liegen. Solche Felder können sein: das berufliche Bildungssystem, der Qualifizierungsbedarf von Klein- und Mittelbetrieben usw. Hier wäre auch zu prüfen, ob weitere Stakeholder, z. B. Kammern oder Innungen verstärkt einbezogen werden müssen.

In Abschnitt 2 der Empfehlungen (siehe oben) taucht diese Fragestellung als mögliches Problem in den Kommunen auf. Dort findet sich auch der Hinweis, dass sich die Transferagenturen hier an die Diskussion um die Strategieentwicklung und an die Zielfindung in den Kommunen anbinden müssen. U. E. ist daneben aber auch der Aspekt zu sehen, dass die Transferagenturen selbst einen ‚blinden Fleck‘ haben, der sich aus den biographischen Hintergründen der Mitarbeiter sowie aus dem organisationskulturellen Kontext der Träger ergeben könnte.

Es ist daher u. E. wichtig, dass die Frage der Verbreiterung der Bildungsthemen auch in Workshops der Transferagenturen gemeinsam bearbeitet werden muss.

Die Potential- und Kompetenzentwicklung der einzelnen Transferagenturen

Die gerade im Hinblick auf die Interaktion mit den Kommunen skizzierten Anforderungen haben immer auch eine Rückwirkung auf die Organisation der Transferagenturen. Unsere Analysen haben gezeigt, dass die Transferagenturen eine hohe Adaptionsfähigkeit besitzen und entwicklungsoffen sein müssen. Ihre besondere Fähigkeit liegt darin,

sich auf Kommunen einzulassen und deren Entwicklung im Bereich DKBM zu unterstützen. Ihre Leistungsfähigkeit ist unmittelbar abhängig von den Kompetenzen der Mitarbeiter (vgl. II. 2.3). Diese Kompetenzen müssen gefördert werden, wobei sich zwangsläufig auch Fluktuationen ergeben. Insbesondere das Abwerben von Mitarbeiterinnen durch Kommunen ist dabei eine, wenn auch kostenintensive, Förderung von kommunalen Bildungslandschaften.

Personalrekrutierung und -entwicklung sind daher *Daueraufgaben*. Gerade die *Personalentwicklung* geschieht dabei im Prozess der Arbeit, sodass sich zumindest die Frage stellt, wie und in welchem Umfang in den Transferagenturen Learning-by-doing systematisch gefördert werden kann.

Die Ausführungen in Abschnitt 2 der Empfehlung (siehe oben) zeigen auf, welche Bedeutung die Professionalisierung für die Arbeit der Transferagenturen hat. Dies ist eine Aufgabe, die im Netzwerk der Transferagenturen aufgearbeitet werden muss (siehe unten).

Die erwähnte Erweiterung von pädagogischen Handlungsfeldern muss auf der Ebene der Transferagenturen durch eine entsprechende Erweiterung der Perspektiven vollzogen werden. Schließlich muss die skizzierte Vorstellung eines Interventionsmodells sich in einem Arbeitsprozess in der Transferagentur etablieren, der vom Einstieg bis zum *fading out* verläuft.

Die Erfahrung mit dem Programm ‚Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte‘ (KoKo) wiederum weist darauf hin, dass Transferagenturen offen sein müssen für bildungspolitische Veränderungen und Herausforderungen. Sie können und sollten eine Brückenfunktion zwischen den konkreten Gestaltungserfordernissen auf kommunaler Ebene und den bildungspolitischen Schwerpunkten auf Bundes- und Länderebene einnehmen. Ihre bisher vorgenommene Einbindung in entsprechenden Netzwerken sollte stabilisiert werden. Dies kann und wird u. a. auch dazu führen, dass Transferagenturen sich immer wieder *neue Expertise* erarbeiten müssen.

Schließlich muss an einer Art von *Ambiguitätstoleranz* gearbeitet werden: Professionelle Beratung impliziert auch, dass – auch hierauf wurde oben schon hingewiesen – Kommunen unter ihren Möglichkeiten bleiben und Berater es aushalten, eine Förderung und Unterstützung zu beenden, gleichwohl ‚noch mehr möglich gewesen wäre‘.

Diskurs im Netzwerk der Transferagenturen im Zusammenspiel mit BMBF, WB und-DLR-PT

Ein wesentlicher Treiber im bisherigen Verlauf der Transferinitiative ist die Abstimmung im Netzwerk. Die gemeinsame Arbeit der Transferleitungen mit der WB hat dazu geführt, dass einerseits eine Reflexion der praktischen Arbeit möglich wurde, die sowohl für die Transferagenturen sinnvoll war als auch für die WB eine Möglichkeit darstellte, vertiefte Einsichten in Strukturen und Abläufe zu bekommen. Die Entwicklung des Monitoringinstruments ist zudem ein gutes Beispiel für die Designentwicklung, die in diesem Kontext angestoßen und evaluiert wurde.

U. E. sollte diese Arbeitsebene in Zukunft weiterhin genutzt werden. Dabei sehen wir folgende Möglichkeiten:

- Der *Monitoringprozess* sollte auch in Zukunft weiter reflektiert werden, wobei insbesondere die diskursive Verwendung des entwickelten Monitoringinstruments weiterverfolgt werden sollte.
- Der *Interventionsprozess* sollte modelliert werden, wobei dieser vollständig von der Kontaktabstimmung bis zum *fading out* zu strukturieren und mit Deskriptoren zu unterlegen wäre. In diesem Zusammenhang bietet sich eine Diskussion von Grenzen der Beratung an.
- Die *Workshoparbeit* sollte auch als Möglichkeit der Qualifizierung von Mitarbeitenden genutzt werden. Da es nicht möglich ist, alle Mitarbeitenden an allen Workshops zu beteiligen, sollte parallel ein Kaskadenmodell implementiert werden, welches die Transferagenturen nutzen, um das in solchen Workshops generierte Wissen und die entwickelten Instrumente in der eigenen Organisation zu disseminieren.

Die Workshop-Arbeit sollte zudem genutzt werden, um ein Professionswissen aufzubauen, womit konkret gemeint ist, dass die Personalentwicklung genauer in den Blick genommen wird und dabei u. a. die unterschiedlichen Rollen der Mitarbeiter in dem Prozess der Implementation des DKBM thematisiert werden.

- Auch in Zukunft wäre es sinnvoll, exklusive Workshops nur für die Leitung der Transferagenturen unter Leitung der WB durchzuführen, um die Möglichkeiten eines freien Erfahrungsaustausches zu nutzen. Daneben sollten aber weitere Formate, insbesondere Innovationsarenen mit größerer Öffentlichkeit und unter Mitwirkung des BMBF und DLR-PT eingerichtet werden. Gerade die Beschäftigung mit neuen Themen und die Weiterentwicklung von Transferagenturen als Clearingstelle sollte durch Innovationsarenen unterstützt werden. Innovationsarenen stellen Formate dar, in denen Themen mit hoher gesellschaftlicher Relevanz bearbeitet werden, für die zum jeweiligen Zeitpunkt auch im Rahmen des Datenbasierten Kommunalen Bildungsmanagements ein akuter Handlungs- oder Diskussionsbedarf besteht. Ein Beispiel für ein solches Themenfeld in der Vergangenheit stellt die sogenannte Flüchtlingskrise im Jahr 2015 dar. Im Rahmen der Innovationsarenen kommen Experten verschiedener gesellschaftlicher Teilbereiche (z. B. Politik, Wissenschaft, Wirtschaft) mit Akteuren der Transferinitiative zusammen, um Auswirkungen, Potenziale und Herausforderungen einer gesellschaftlichen Entwicklung zu diskutieren und innovative Handlungsoptionen im Bereich des Datenbasierten Kommunalen Bildungsmanagements zu entwickeln. Innovationsarenen dienen darüber hinaus dem Ziel, die Erfahrungen und Expertise verschiedener Akteure vor dem Hintergrund aktueller gesellschaftlicher Herausforderungen konstruktiv für die Weiterentwicklung der Transferagenturen und ihrer Arbeit zu nutzen.

- Schließlich wären Möglichkeiten zu explorieren, die Arbeit der Transferagenturen über die Phase der Bundesförderung hinaus zu verstetigen.

Quellen:

BMBF: Mitteilung des BMBF zur Transferinitiative 2017. Online:
<http://www.transferinitiative.de>. Aufruf: 01. Juni 2017.

Euler, Dieter; Sloane, Peter F. E. u. a.: Transfer im Programm „Lernen vor Ort“. Forschungsprojekt im Auftrag des BMBF. Paderborn 2015.

Euler, Dieter und Sloane, Peter F. E.: Neue Bildungslandschaften – Kommunales Bildungsmanagement als Zukunftsaufgabe. Editorial. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik (ZBW), H. 1, Band 111, 2015, S. 1 – 10.

Euler, Dieter und Sloane, Peter F. E.: A new kid on the block – Zur Entwicklung des Kommunalen Bildungsmanagements. In: Berufsbildung, Dezember 2016, Heft 162, S. 3 – 6.

Anhänge:

(1) Durchgeführte leitfadengestützte Interviews

Erhebungsjahr	2015	2016	2017
Transferagentur			
Großstädte	Interview Nr. 1 Interview Nr. 2	Interview Nr. 3 Interview Nr. 4	Interview Nr. 5
Nord-Ost	Interview Nr. 1 Interview Nr. 2	Interview Nr. 3 Interview Nr. 4 Interview Nr. 5	
Niedersachsen	Interview Nr. 1 Interview Nr. 2 Interview Nr. 3	Interview Nr. 4 Interview Nr. 5	
Nordrhein-Westfalen	Interview Nr. 1 Interview Nr. 2 Interview Nr. 3	Interview Nr. 4	Interview Nr. 5
Hessen	Interview Nr. 1 Interview Nr. 2	Interview Nr. 3 Interview Nr. 4	Interview Nr. 5
Mitteldeutschland	Interview Nr. 1 Interview Nr. 2 Interview Nr. 3	Interview Nr. 4 Interview Nr. 5	
Rheinland-Pfalz – Saarland	Interview Nr. 1 Interview Nr. 2 Interview Nr. 3	Interview Nr. 4 Interview Nr. 5	
Bayern-Nord	Interview Nr. 1 Interview Nr. 2	Interview Nr. 3 Interview Nr. 4	Interview Nr. 5
Bayern-Süd	Interview Nr. 1 Interview Nr. 2	Interview Nr. 3 Interview Nr. 4	Interview Nr. 5

(2) Exemplarische Interviewsequenz

1. Welle

A) Entstehung der Transferagentur und Bestandsdaten

1. Bitte rekonstruieren Sie – aus Ihrer Sicht – den Entstehungsprozess Ihrer Transferagentur bis zum heutigen Stand.
2. Gibt es aus dieser Gründungsphase vielleicht noch bestimmte Problemkonstellationen oder Herausforderungen?
3. Wie ist Ihre Transferagentur strukturell und personell aufgestellt?
4. Wie wird die Zusammenarbeit zwischen den Länderbüros organisiert?
5. Welche Erwartungen werden von verschiedenen Anspruchsgruppen an Sie als Transferagentur herangetragen?

B) Zieldimensionen und Handlungskontexte

1. Bitte beschreiben Sie aus Ihrer Sicht die wesentlichen Zielsetzungen der Transferagenturen im Allgemeinen und Ihrer Agentur im Speziellen.
2. Welches Transferverständnis legen Sie der Arbeit Ihrer Transferagentur zugrunde?
Wie sprechen Sie bspw. die Kommunen an?

C) Aktionsprogramm

1. Welche Handlungsfelder bzw. konkrete Tätigkeiten planen Sie als Transferagentur anzugehen, um Ihre Ziele zu erreichen?
2. Wie haben Sie die Transfernachfrage ausgelöst?
3. Zielvereinbarungen
4. Wer sind die wichtigsten Anspruchsgruppen der Transferagentur?
5. Welche Rolle spielt die Vernetzung mit anderen Transferagenturen für Ihre Arbeit?

D) Unterstützungserwartungen

1. Wissenschaftliche Begleitung
2. Netzwerk Transferagentur
3. BMBF/ DLR-PT

E) Governance und Positionierung ggü. Akteursgruppen

1. Wenn Sie an die verschiedenen Akteure im Umfeld Ihrer Transferagentur denken – also z. B. den DLR-PT, Ihre eigene Trägerorganisation, die Kommunen, Verbände etc. – erkennen Sie dann auch widersprüchliche Interessenlagen, Einflussnahmen oder Ansprüche an Ihre Transferagentur?
2. Zukunftsplanung

F) Planung bis zum nächsten Austauschtreffen

A) Rückkopplung Interview 1

Politisches Umfeld: Inwieweit besteht in der Transferagentur ein Bewusstsein für das politische Umfeld?

Träger: Wieweit ist die Trägerschaft ausschlaggebend für die Tätigkeit und Priorisierung?

Rolle: Wieweit ist die eigene Rolle definiert? Ergibt sich die Rolle reaktiv über Bedürfnisse/Erwartungen der Stakeholder oder wird sie proaktiv ausgehend von einer Strategie entwickelt?

Strategie: Wie ausgeprägt ist die Zielorientierung (Ausrichtung der Transferagentur über die 3 Jahre)? Bestehen klare Vorstellungen über Zusammenhänge zwischen Zielen, Stakeholder-Umfeld und Aktionsprogramm?

Aktionsplan: Sind die Schritte im Aktionsplan geplant und umgesetzt? Inwieweit ist das Aktionsprogramm auf strategische Ziele sowie die Rollendefinition abgestimmt (ist z. B. klar, welche Erwartungen von Kommunen aufgenommen und welche bewusst zurückgewiesen werden)?

DLR-PT/BMBF: Wie gestaltet sich die Zusammenarbeit mit dem DLR-PT/BMBF?

Erwartungen: Welche Erwartungen der Transferagentur nach Außen sind vorhanden?

➔ Diese Fragen wurden seitens der Wissenschaftlichen Begleitung im Hintergrund zum 1. Interview als Rückkopplungsprozess beantwortet.

B) Rückbezug Meilensteine/Veränderungen seit dem letzten Interview

1. Bitte rekonstruieren Sie anhand der Meilensteinplanung die zentralen Entwicklungsschritte Ihrer Agentur seit unserem letzten Gespräch.
Welche Faktoren/Ursachen haben die Arbeit bzgl. der Erreichung der Meilensteine befördert bzw. behindert?

2. Haben sich weitere wichtige Aspekte für die Transferagentur seit unserem letzten Gespräch ergeben, die Sie aus heutiger Sicht als wichtige Meilensteine bezeichnen würden, die bei unserem ersten Gespräch aber noch nicht absehbar waren?

Wo sind Sie noch nicht so weit wie Sie gerne wären?

Woran liegt das (Ursachen)?

3. Haben sich seit unserem letzten Gespräch Veränderungen in den Zielsetzungen Ihrer Transferagentur ergeben?

Wenn ja, was sind die Ursachen dafür?

4. Haben sich seit dem letzten Interview die Ansprüche Ihres Umfelds verändert? Sehen Sie zusätzliche Anforderungen?

Wo sehen Sie widersprüchliche Anforderungen?

Wie gehen Sie innerhalb der Transferagentur damit um?

Hat sich die eigene strategische Positionierung hierdurch verändert?

- 5.** Hat sich Ihre Kommunikation mit den anderen Transferagenturen geändert?
Nutzen Sie den Austausch mit anderen Transferagenturen auch jenseits der formalen Netzwerkanlässe?

C) Aktuelle Arbeit und Erfahrungen in der TA

- 1.** Welche Erfahrungen haben Sie bis jetzt mit der Ansprache der Kommunen gemacht?
Gestaltet sich der Zugang so einfach/schwierig wie gedacht?
Mit wie vielen Kommunen sind Sie im Gespräch?
Wie viele Zielvereinbarungen wurden schon abgeschlossen? Mit welchen Kommunen?
Können Sie uns ein Beispiel für eine Zielvereinbarung mit einer Kommune zur Verfügung stellen?
- 2.** Wo liegen – nach den ersten Erfahrungen in der Arbeit mit Kommunen – die zentralen Herausforderungen bei der Förderung des Transfers von Bildungsinnovationen im kommunalen Kontext?
- 3.** Sehen Sie die Möglichkeit bei Ihrer Arbeit mit den Kommunen, das Thema KBM als ganzheitliches Konzept zu etablieren?
- 4.** Wie sieht Ihr Konzept zum Monitoring der Wirkungsprozesse in den Kommunen konkret aus?
Gibt es hierzu bereits konkrete Konzepte und erste Erfahrungen?
- 5.** Wenn Sie an die Entwicklung Ihrer TA seit dem letzten Gespräch denken: Welche Erfahrungen haben Sie bei Ihrer Arbeit am meisten beeinflusst?

D) Planung der nächsten Schritte

3. Welle

A) Rückmeldung zum 2. Interview der [...]

.... [Text entfernt]

B) Rückbezug Meilensteine/Veränderungen seit dem letzten Interview

1. Abschluss weiterer Zielvereinbarungen
2. Beratung „Bildung integriert“ (BI)
Wie hat sich die Nachfrage nach BI entwickelt?
Wie groß ist der Bedarf nach Beratung?
Welche Rolle spielt die Beratung für BI für Ihre Arbeit, d. h. wieviel Zeit und andere Ressourcen werden dafür aufgewendet?
3. Start der Arbeitsphase „Veranstaltungen“
Wie sind die bisherigen offenen und geschlossenen Veranstaltungsformate* verlaufen?
Um welche Art von Format handelt es sich hierbei? Zweck?
Wurde ein Konzept entwickelt und wie sieht dieses aus? Wie wird es umgesetzt?
Wie wurden die Kommunen ausgewählt?
Wie waren die Beteiligung und die Resonanz?
Wie wird die Arbeit mit den Kommunen zwischen den Veranstaltungen organisiert?

* Innerhalb dieses Fragenblocks wurden die Fragen jeweils zu allen seitens der Transferagentur angebotenen offenen und geschlossenen Formate wie bspw. Workshops, Qualifizierungsveranstaltungen, Kommunalcoachings, Lerncluster, Fortbildungsreihen etc. gestellt.
4. Rückfragen zum letzten Interview

C) Aktuelle Arbeit und Erfahrungen in der TA

1. **Vernetzung mit Stakeholdern**
Können Sie genauer beschreiben, wie sich aus Ihrer Sicht die Zusammenarbeit zwischen den Bundesländern und der Transferagentur gestaltet?
Können Sie uns das einmal bezogen auf Ihre Gremien und einmal bezogen auf Ihre alltägliche Arbeit nennen?
Mit welchen Ministerien wird z. B. jeweils in welcher Form zusammengearbeitet?

Wie ist Ihrer Meinung nach derzeit die Zusammenarbeit zwischen den Ländern und der Bundesebene und wie beeinflusst das Ihre Arbeit sowohl innerhalb der Transferagentur (und seiner Gremien) als auch zwischen Ihnen und Ihren Kommunen?

Besteht in Ihrer Transferagentur der Wunsch nach mehr Unterstützung durch die so genannten Stakeholder, also den Ländern, Stiftungen und den kommunalen Spitzenverbänden (Landesebene)?

Und wenn ja, wie könnte oder sollte diese Unterstützung aussehen?

2. Arbeitsprozess

Können Sie uns einmal einen typischen Arbeitsprozess mit einer Kommune von Beginn an bis zum derzeitigen Stand in all seinen unterschiedlichen Phasen beschreiben?

Bitte nennen Sie dabei auch zentrale Probleme oder Herausforderungen, die es zu bewältigen galt, aber auch solche Bedingungen, die den Arbeitsprozess positiv unterstützt haben und zum Gelingen der Zusammenarbeit beigetragen haben.

Wenn Sie jetzt an mehrere „Ihrer“ Kommunen denken, was sind dann nach Ihren Erfahrungen für Sie die wesentlichen Unterschiede und was die wesentlichen Gemeinsamkeiten zwischen den Kommunen?

Können Sie uns einmal beschreiben, wie Sie versuchen, „Ihre“ Kommunen auf ein ganzheitliches KBM auszurichten?

Wie gelingt es Ihnen, einzelne Arbeitsphasen zu straffen und effizient zu gestalten und eine mögliche 1:1-Betreuung zurückzufahren, ohne die Qualität der Beratungsarbeit zu gefährden oder die zu betreuende Kommune zu enttäuschen?

Wie erfolgt die Auswahl und Anpassung der Transferangebote? Wie läuft dies tatsächlich in der Praxis ab?

Wie wird die Zusammenarbeit beeinflusst, wenn betreute Kommunen auch in den übergreifenden Workshops sitzen? (Verhältnis von Arbeitsprozessen in den Kommunen und der Arbeit mit den Kommunen in Workshops)

3. Kommunen/Themen

Mit welchen Themen treten die Kommunen an Sie heran?

Welche Themen sind für Sie als Mitarbeiter der Transferagentur der Einstieg, um mit den Kommunen über KBM zu sprechen?

Welchen Stellenwert hat derzeit die Flüchtlingsthematik?

4. Umgang mit LvO-Kommunen (Transferanbietern)

Wie ist der Kontakt zwischen der Transferagentur und ehemaligen LvO-Kommunen und sind noch Ansprechpartner in den ehemaligen LvO-Kommunen vorhanden?

Wie ist der Kontakt transfernehmende Kommune – transfergebende Kommune?

Und in welcher Form wird die Transferagentur von transfergebenden Kommunen unterstützt?

Wurden bereits Modelle von transfergebenden Kommunen von Ihren Kommu-

nen übernommen bzw. adaptiert? – Wenn ja, welche?

Findet auch eine Unterstützung Ihrer Arbeit durch andere kommunale Experten (also ohne LvO-Hintergrund) statt? D. h. entweder direkt zwischen TA und Experten oder auch indirekt zwischen Experten und Ihren transfernehmenden Kommunen?

D) Planung der nächsten Schritte

A) Besprechung der Rückmeldung zum Interview III

B) Rückbezug Meilensteine/Veränderungen seit dem letzten Interview

1. Abschluss weiterer Zielvereinbarungen

Können Sie uns einmal (ggf. nach den Bundesländern getrennt) nennen, mit wie vielen und mit welchen Kommunen Sie bereits Zielvereinbarungen abgeschlossen haben und mit welchen Kommunen Sie weitere vorbereiten?

Wenn Sie einmal an Ihren Zugang zu und Ihre Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Kommunen (in Deutschland/in den oder dem betreffenden Bundesland) denken, was würden Sie dann sagen? Spielt hier das jeweilige Bundesland eine besondere Rolle oder sind es einzig und allein die kommunalen Strukturen und Bedingungen, die einen Einfluss auf die Zusammenarbeit besitzen?

2. Veranstaltungen: Offene und geschlossene Veranstaltungsformate (Start und Weiterführung)

Könnten Sie uns einmal Ihr Konzept der Veranstaltung* in den Grundzügen erläutern und beschreiben, wie bislang die bereits begonnenen [...] -Reihen verlaufen sind?

Worin genau bestehen die Unterschiede zwischen Ihren unterschiedlichen offenen und geschlossenen Formaten bzw. Fortbildungs- oder Qualifizierungsreihen?

Wie gestaltet sich in Ihren [...] -Reihen dabei die Zusammenarbeit zwischen den transfernehmenden Kommunen (Kunden) und den so genannten transfergebenden Kommunen (z. B. den Experten aus ehemaligen LvO- Kommunen)? Und: Finden sich immer genug Experten (z.B. aus den ehemaligen LvO-Kommunen), um Ihre [...] -Reihen durchzuführen?

Könnten Sie einmal für jede Ihrer Veranstaltungen kurz umreißen, auf welcher Thematik derzeit jeweils der gemeinsame Fokus liegt und wie bzw. wodurch sich die einzelnen Kommunen innerhalb dieser Veranstaltungen jeweils unterscheiden? D. h., was ist innerhalb einer (spezifischen) Veranstaltung jeweils der gemeinsame Kern und was das Besondere, Einzigartige einer Kommune?

Wie ist der Austausch zwischen den Kommunen innerhalb einer Veranstaltung (geschlossene Formate) organisiert, wie lernen die Teilnehmenden Beispiele guter Praxis kennen und wie wird reflektiert, ob oder in welcher Hinsicht diese zur eigenen Kommune passen?

Wenn Sie einmal an die sehr unterschiedlichen Vorhaben in einer Kommune denken, durch welche Methoden oder Maßnahmen unterstützt die Transferagentur diese dabei, ihre Vorhaben zu konkretisieren. Könnten Sie uns das einmal an zwei oder drei unterschiedlichen Kommunen erläutern?

* siehe hierzu die Anmerkungen weiter oben (3. Welle)

2. Jahrestagung

Ist für das nächste Jahr schon eine neue Jahrestagung geplant?

Wenn ja: inwiefern?

Zusatzfragen zu B, die sich aus dem letzten Interview ergeben

1. Thematische Schwerpunktsetzungen [...]

Könnten Sie uns in der Gesamtschau der bisherigen Zusammenarbeit aller Kommunen einmal die Themen nennen, die dabei bislang von den Kommunen favorisiert worden sind.

2. Finanzierung von Dienstreisen zu Veranstaltungen [...]

Wie stellt sich aus Ihrer Sicht derzeit die Situation der [...] Kommunen im Hinblick auf die Finanzierung von Dienstreisen der Mitarbeiter zu Veranstaltungen der TA [...] dar? Zeichnen sich dabei z. B. regionale Unterschiede ab, wirkt sich diese Problematik unterschiedlich aus auf ihre verschiedenen Angebote, [...]?

Was wären Ihrer Meinung nach geeignete Lösungsansätze, um hier – ggf. in einer zweiten Förderphase – gegenzusteuern?

3. Bezug zu LvO-Kommunen

Findet auch eine Unterstützung Ihrer Arbeit durch andere kommunale Experten (also ohne LvO-Hintergrund) statt? D. h. entweder direkt zwischen Transferagentur und Experten oder auch indirekt zwischen Experten und Ihren transfernehmenden Kommunen?

Wurden bereits Modelle von transfergebenden Kommunen von Ihren Kommunen übernommen bzw. adaptiert? – Wenn ja, welche?

C) Aktuelle Arbeit und Erfahrungen in der TA

1. Bundesprogramm „Bildung integriert“ (BI)

Einige Kommunen haben keine, andere aber einen „BI“-Antrag gestellt. Warum ging das dann bei denen besser als bei den anderen Kommunen?

In welcher Weise hat diese zusätzliche Aufgabe, d. h. die intensive Unterstützung der Kommunen bei der Antragstellung zu „BI“ die konzeptionelle Ausrichtung ihres Arbeitsprogramms beeinflusst?

Können Sie uns [...] einmal nennen, wie viele Kommunen den Antrag gestellt haben und ob – und wenn wie viele – Sie davon bei der Antragsstellung unterstützt haben?

Was würden Sie im Nachhinein sagen, was überwog? Z. B., dass durch die Auflegung des Programms 'Bildung integriert' der Zugang zu und die Zusammenarbeit mit den Kommunen eher verbessert („Türöffner“) wurde oder dass durch diese (zusätzlichen) Tätigkeiten schneller die Kapazitätsgrenzen der Transferagentur erreicht wurden?

2. Bundesprogramm „Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte“ (sprich: „Kommunale Koordinatoren“ (KoKo))

Wissen Sie, wie viele Kommunen [bezogen auf das jeweilige 'Einzugs- bzw. Zuständigkeitsgebiet'] einen Antrag für die Einstellung eines Flüchtlingskoordinators gestellt haben und wie viele von denen im Vorfeld der Antragstellung Ihre Unterstützung anfordern?

Inwieweit beeinflusst die Flüchtlingsthematik generell Ihre Zusammenarbeit mit der Kommune hinsichtlich der Etablierung eines ganzheitlichen Ansatzes des datenbasierten KBM?

Inwieweit wird dadurch die Arbeit der Transferagentur mit den Kommunen beeinflusst, d. h. wie stark ist die Beanspruchung durch dieses Programm? Fehlen dadurch Ressourcen an anderer Stelle?

3. Länderprogramme [...]

[...]

4. Priorisierung der Aufgaben

Wie priorisieren Sie derzeit ihre Aufgaben – gerade im Hinblick auf die zusätzliche Belastung durch KoKo und BI?

D) Sonstiges – Planung der nächsten Schritte

1. Erwartungen und Wünsche an die zweite Förderphase der Transferinitiative

Welche Wünsche und welche Erwartungen haben Sie an die zweite Förderphase? Was sollte sich ändern, was sollte beibehalten werden?

2. Zukünftige Netzwerktreffen des BMBF

Auf welche Weise sollten Ihrer Meinung nach Fragen und Anregungen zur 2. Förderphase auf den kommenden Netzwerktreffen diskutiert werden?

3. Zukünftige Workshops der Wissenschaftlichen Begleitung

In einem der nächsten Workshops werden wir das Thema Monitoring des Wirkungsprozesses voraussichtlich abschließen. Welches Thema wäre für sie momentan für weitere Workshops das dringlichste und wieso?

A) Rückfragen zum letzten Interview / Meilensteine

1. Abschluss weiterer Zielvereinbarungen, Durchführung von Zwischengesprächen

Wie ist hier der aktuelle Stand?

Was besprechen Sie in den Zwischengesprächen? Können Sie das vielleicht einmal an 1-2 Beispielen verdeutlichen?

Wie gestaltet sich der Fortschritt der Kommunen? Läuft dieser Prozess so wie Sie sich das vorstellen bzw. wie sich die Kommunen das vorstellen oder geht die Entwicklung langsamer/schneller?

Werden Zielvereinbarungen fortgeschrieben? Inwiefern?

Kommen die Kommunen mit neuen Themen auf Sie zu?

2. Unterstützung der Kommunen bei der Umsetzung der Programme „Bildung integriert“ und „Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte“

Wie ist hier der aktuelle Stand?

Wie gestalten sich die Analysegespräche? Laufen diese so ähnlich ab wie die Analysegespräche zu Beginn der Transferinitiative?

Inwiefern arbeiten Sie mit den Personen, die über BI oder KoKo eingestellt wurden, zusammen? Mussten Sie für diese Personen Themen noch einmal aufgreifen und Diskussionen erneut führen, die mit den entsprechenden Kommunen bereits geklärt waren?

Sie hatten beim letzten Interview geschildert, dass sich durch KoKo der Kontakt zu [...] verbessert hat („Türöffner“). Wie gestaltet sich der Kontakt konkret? Nehmen z. B. die [...] an Veranstaltungen teil? Gilt das (Türöffner-Funktion) auch für andere ehemalige LvO-Kommunen?

Hat sich durch KoKo/BI etwas an Ihrer Veranstaltungskonzeption oder der Ausrichtung der Transferagentur geändert (z. B. mehr Teilnehmende, Bedarf nach anderen Themen oder Veranstaltungsformaten)?

3. [...]

[...]

4. Umsetzung weiterer [...] / geschlossener Veranstaltungsformate]

Beim letzten Interview waren Sie gerade dabei, [...] konzeptionell weiter zu entwickeln. Was hat sich geändert? Haben sich vor allem inhaltliche Schwerpunkte geändert oder haben Sie auch grundsätzlich etwas an der Organisation und Durchführung geändert?

Wie ist der aktuelle Stand bei [... / geschlossenen Veranstaltungsformaten]? [...] und [...] sollte abgeschlossen, eine neue [...-reihe] begonnen haben. Werden die „abgeschlossenen“ [...-reihen] auf einer höheren Ebene weiter fortgeführt oder für neue Interessenten erneut angeboten?

Hat sich die [...-reihe] aus der Interessensabfrage ergeben, die Sie [...] durchgeführt haben? Gab es hier noch weitere Themen, an denen verstärkt Interesse für [...] bekundet wurde?

(Wie) soll [...] in Zukunft fortgeführt werden?

5. Wiederholung von ausgewählten Modulen der [...-reihe]

Beim letzten Interview waren Sie noch dabei zu überlegen, wie die [...-reihe] weiter gestaltet werden soll: ob Module wiederholt werden und/oder ob die Reihe auf einem fortgeschrittenen Level fortgesetzt wird. Wie haben Sie sich diesbezüglich entschieden? Wie sehen das aktuelle Konzept und die Jahresplanung der [...-reihe] aus?

6. Gemeinsamer Beirat

Hat eine gemeinsame Sitzung stattgefunden? Wer war konkret daran beteiligt? Könnten Sie uns einmal die für Sie wichtigsten Aspekte nennen, die auf dieser Sitzung mit den Mitgliedern des Beirats diskutiert wurden?

War es das erste Mal, dass der Beirat in dieser Form getagt hat? [...] Haben die gleichen Personen teilgenommen (oder wurde die Teilnehmerzahl reduziert oder kamen neue Personen hinzu)?

Können Sie uns noch einmal etwas zur Kontinuität und verbindlichen Zusammenarbeit der Mitglieder im Beirat (bzw. in den Beiräten) sagen? D. h., ist der Beirat in seiner Zusammensetzung der Akteure relativ stabil?

In welcher Rolle sehen Sie den Beirat in Bezug auf die Transferagentur? Welche Funktionen übernimmt er?

Wo ist noch „Entwicklungspotential“ bzgl. konkreter Unterstützungsleistungen der Beiratsmitglieder?

Wo könnte Ihrer Meinung nach beispielsweise – jenseits der formalen Repräsentanz in Beirat oder Steuerungsgruppe – eine engere Zusammenarbeit mit Kommunalen Spitzenverbänden sinnvoll sein? Welche Ansätze und Möglichkeiten sehen Sie, gibt es bereits Erfahrungen, aber auch: welche Hindernisse zeichnen sich ab?

7. Rückblick insgesamt

Gibt es besondere Faktoren/Ursachen, die Ihre Arbeit bzgl. der Erreichung der Meilensteine übergreifend befördert bzw. behindert haben?

Wenn Sie rückblickend auf das letzte halbe Jahr schauen: Was hat Ihre Arbeit und die Transferagentur am meisten geprägt?

Wie hat sich Ihre Arbeit mit den Kommunen zusammenfassend gegenüber 2016 ge-

ändert?

Welche Unterstützungsformate und Themen wurden von den Kommunen am besten angenommen?

B) Zusatzfragen, die sich aus dem letzten Interview ergeben haben

1. Neuorganisation des Teams

Beim letzten Interview [...]

Welche zentralen Veränderungen haben sich ergeben? Gab es Fluktuationen im Team?

Hat sich dadurch, dass Sie nun nicht mehr mit dem Abschluss von Zielvereinbarungen, sondern vor allem mit der Vertiefung der Arbeitsprozesse beschäftigt sind, noch Grundlegendes in ihrer Arbeitsorganisation geändert?

2. Jahrestagung 2017

Wie ist das Format Jahrestagung in Ihre Veranstaltungsformate einzuordnen? Welche Zielgruppen sprechen Sie damit an? Inwiefern sind „Ihre“ Kommunen beteiligt?

Wie ist die Jahrestagung inhaltlich einzuordnen? Wird dort auch ein Überblick über die verschiedenen thematischen Schwerpunkte gegeben, die die Transferagentur verfolgt? Wie gestalten Sie den Blick nach vorne?

[...]

[...]

C) Aktuelle Arbeit und Erfahrungen der TA

1. [...]

Wie werden die Veranstaltungen für KoKos organisiert und gestaltet (Teilnehmerzahl, Programm etc.)? Wie erfolgt die Arbeit in der Konzeptionsgruppe? Wie erfolgt die Zusammenarbeit zwischen der Transferagentur und den anderen Agenturen?

Welche Formate und Inhalte [...] sind geplant? [...]

Wie ist der aktuelle Stand bezüglich der Sammlung von Praxisbeispielen zum Thema [...]? Wird die Transferdatenbank hierfür genutzt?

Welche Online-Formate sind geplant, [...]? Haben bereits Formate wie die Online-Fortbildung stattgefunden? Wie genau können wir uns dieses oder andere Online-Formate im Ablauf vorstellen? Welche konkreten Themen werden dort besprochen?

2. Programmverlängerung

Inhaltliche Schwerpunkte: Welche inhaltlichen Schwerpunkte stellen Sie sich als Transferagentur für die 2. Förderphase vor?

Prozessurale Schwerpunkte: Gibt es etwas, was Sie in Ihrem Arbeitsprozess mit den Kommunen grundsätzlich ändern würden?

Organisatorische Schwerpunkte: Würden Sie in der Organisationsstruktur der Transferagentur grundsätzlich etwas verändern?

Was würden Sie sich grundsätzlich für die 2. Förderphase wünschen?

D) Sonstiges - Planung der nächsten Schritte

[...] = wegen der möglichen Identifizierung der Agentur entfernte Texte.

(3) Synopse der Träger der Transferagenturen

Träger	Transfer-agentur	Mitglieder des Trägers	Personal-struktur	Handlungsfelder	Expertise	Ziele	Erfahrungshintergründe
Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (DKJS)	TA Großstädte	Adapter: Hamburger Behörde für Schule und Berufsbildung, Bremer Senatsverwaltung für Bildung und Wissenschaft, Alfred Toepfer Stiftung F.V.S., Bremer Bürgerstiftung	ca. 300 Mitarbeiter/-innen	<ul style="list-style-type: none"> - Frühe Bildung - Schulerfolg & Ganztagschule - Inklusion - Digitale Bildung - Jugend & Zukunft - Bildungslandschaften - Junge Flüchtlinge 	Expertise im Bereich Kinder- und Jugendarbeit resp. Kinder- und Jugendhilfe	Praktische Antworten auf drängende bildungspolitische Fragen entwickeln und Verbesserungen im Bildungssystem anstoßen	<ul style="list-style-type: none"> - Große Erfahrung im Bereich Wissenstransfer: im Programm „Ganztätig Lernen“ werden die gegründeten Serviceagenturen von der DKJS unterhalten - Betreibt das Portal www.lokale-bildungslandschaften.de (vergleichbar mit LvO) - Zahlreiche Projekterfahrungen im Bereich KBM - Personelle und politische Verflechtungen der DKJS in den bearbeiteten Ländern
	TA Nord-Ost (Schleswig Holstein, Mecklenburg-Vorpommern)						
Deutsches Jugendinstitut (DJI)	TA Mitteldeutschland	Mitgliedern aus Politik, Wissenschaft, Verbänden sowie aus Institutionen der Kinder-, Jugend- und Familienhilfe	ca. 300 Mitarbeiter/-innen	<ul style="list-style-type: none"> - Jugendforschung - Fremdenfeindlichkeit und Rassismus - Übergänge im Jugendalter - Kinder, Jugend und Familie 	Expertise im Bereich Kinder- und Jugendarbeit resp. Kinder- und Jugendhilfe		<ul style="list-style-type: none"> - Bestehendes Netzwerk - Vorhandene Expertise im Bereich der Politikberatung für Bund, Länder und Kommunen - Zahlreiche Projekterfahrungen
	TA Bayern Süd						
Institut für	TA Hessen		Ca. 70 Mitarbeiter/-innen	- Entwicklung von	Expertise im	Ausgestaltung und	- Besondere Exper-

Träger	Transfer-agentur	Mitglieder des Trägers	Personalstruktur	Handlungsfelder	Expertise	Ziele	Erfahrungshintergründe
berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH (INBAS)			ter/innen in Deutschland, plus Pool mit bis zu 500 erfahrenen Fachkräften, deren Expertise für Kurz- und Langzeiteinsätze im nationalen und internationalen Kontext zur Verfügung steht	<ul style="list-style-type: none"> Berufsbildern und Ausbildungswegen - Benachteiligte Zielgruppen - Integration des europäischen Arbeitsmarktes - Förderung des internationalen Austauschs von Fachwissen. 	Bereich beruflicher Bildung	Weiterentwicklung von Berufsbildungssystemen und der Sicherung von Zugangschancen zur beruflichen Bildung in nationalen und internationalen Kontexten	<ul style="list-style-type: none"> tise und langjährige Erfahrung in der wissenschaftlichen Begleitung von Bildungsprogrammen und -institutionen: ➔ von der Beratung der Entscheidungsträger über die Implementierung innovativer Konzepte bis zur Entwicklung von Fortbildungsangeboten
Kobra.net	TA Nord-Ost (Brandenburg)			<ul style="list-style-type: none"> - Kooperations-stelle Schule – Jugendhilfe - Serviceagentur Ganzttag - Servicestelle Schülerfirmen - Initiative Oberschule - Lokale Bildungslandschaften - Kooperations-stelle Inklusion 	Expertise im Bereich Kinder- und Jugendarbeit resp. Kinder- und Jugendhilfe	Verbesserung der Bildungsqualität und der Partizipationschancen junger Menschen	<ul style="list-style-type: none"> - Vor Ort schon seit längerer Zeit mit Kommunen in Brandenburg vernetzt - Wurde bereits in LvO-Arbeitsprozesse eingebunden
Institut für sozial Arbeit (ISA)	TA NRW	Kommunale Spitzenverbände NRW, Landesministerien, Stiftungsverbund „Lernen vor Ort“	Ca. 42 Mitarbeiter/ -innen	<ul style="list-style-type: none"> - Praxisforschung - Beratung - Qualitätsentwicklung - Wissenstransfer 	Expertise im Bereich Kinder- und Jugendarbeit resp. Kinder- und Jugendhilfe	Akquisition und Realisierung praxisorientierter Forschungsvorhaben, arbeitsfeldbezogene Qualifizierung für soziale Fachkräfte, Beratung und Organisations-	<ul style="list-style-type: none"> - Bestehendes Netzwerk/ Kontakte - Umfassende Projekterfahrungen in der Kinder- und Jugendhilfe, insbesondere im Kon-

Träger	Transfer-agentur	Mitglieder des Trägers	Personalstruktur	Handlungsfelder	Expertise	Ziele	Erfahrungshintergründe
						entwicklung für öffentliche und freie Träger, sowie Transfer von Forschungswissen und neuen Praxisansätzen zur Weiterentwicklung von Qualität und Handlungsorientierung in den Feldern der Kinder- und Jugendhilfe	<ul style="list-style-type: none"> - text der kommunalen Bildung - Große Erfahrung im Bereich Wissenstransfer
Europäische Metropolregion Nürnberg (EMN)	TA Bayern Nord			<ul style="list-style-type: none"> - Kommunale Zusammenarbeit unter dem Gesichtspunkt der Attraktivität als Heimatregion - Leben, Karriere; Wohnen, Familie (insbesondere auch Schulen) und Mobilität 	Expertise im Bereich Regionalverbund	Steigern der Attraktivität als Heimatregion für kreative, talentierte Menschen	<ul style="list-style-type: none"> - Bestehendes, großes Netzwerk in der Region
Trägerverein TA KBM Niedersachsen e.V.	TA Niedersachsen	Allianz für die Region GmbH, Friedel & Gisela Bohnenkamp Stiftung, Land NI, LK Emsland, LK Grafschaft Bentheim, LK Heidekreis, LK Osnabrück, Regionalverbund Südniedersachsen e.V., Sparkassenverband NI.			Expertise liegt in der Domäne „Lernen vor Ort“		<ul style="list-style-type: none"> - Erfahrungshintergrund basiert auf LvO - Netzwerke aufgrund der LvO-Erfahrung

(4) Übersicht der im Bericht genannten Länderprogramme

„Bildungsregion in Bayern“

Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Landkreise • kreisfreie Städte
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: Zukunft junger Menschen in einer Region mit einem passgenauen Bildungsangebot sichern und Wahrnehmung von Bildungs- und Teilhabechancen ermöglichen. • Prozess: Gestaltung von ganzheitlichen Bildungsprozessen im Zusammenwirken von Schulen mit relevanten Kooperationspartnern, insbesondere Kommunen, Jugendhilfe, Arbeitsverwaltung, Wirtschaftsorganisationen und Unternehmen in einer Region. • Definition <i>Bildungsregion</i>: In einer Bildungsregion arbeiten die Schulen, die Kommunen, die Jugendhilfe, die Arbeitsverwaltung, die Wirtschaft und weitere außerschulische Organisationen zusammen, um die Bildungsqualität in ihrer Region zu verbessern. Eine Bildungsregion hat grundsätzlich folgende fünf Säulen: <ul style="list-style-type: none"> - Säule 1: Übergänge organisieren und begleiten - Säule 2: Schulische und außerschulische Bildungsangebote und Bildungsträger vernetzen – Schulen in die Region öffnen - Säule 3: Kein Talent darf verloren gehen – Jungen Menschen in besonderen Lebenslagen helfen - Säule 4: Bürgergesellschaft stärken und entwickeln – Beitrag von Jugendhilfe einschließlich Jugendarbeit, Ganztagsangeboten und generationenübergreifendem Dialog - Säule 5: Herausforderungen des demographischen Wandels annehmen
Laufzeit	<ul style="list-style-type: none"> • seit Mai 2012
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • keine Bereitstellung finanzieller Mittel • Verleihung eines Qualitätssiegels „Bildungsregion in Bayern“
Verbindung zur Transferinitiative	<ul style="list-style-type: none"> • Zielkongruenz zur Transferinitiative: Gestaltung eines ganzheitlichen Bildungsprozesses i. S. eines lebenslangen Lernens. • Koordination und interne sowie externe Kooperation sind Kernkomponenten eines KBM. • Ausbau eines KBM unterstützt Entwicklung zur <i>Bildungsregion</i>.

	<ul style="list-style-type: none"> • Initiierung von Projekten und Maßnahmen mit KBM-Schnittmengen sind mögliche Ergebnisse des Prozesses.
Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst (2012): Initiative Bildungsregionen in Bayern –Bekanntmachung des Bayerischen Staatsministeriums für Unterricht und Kultus. Gefunden am 02. Aug. 2017 unter https://www.verkuendung-bayern.de/files/kwmbbl/2012/11/kwmbbl-2012-11.pdf. • Bayerisches Staatsministerium für Bildung und Kultus, Wissenschaft und Kunst (o.J.): Bildungsregionen in Bayern: Schule vor Ort vernetzt gestalten. Gefunden am 02. Aug. 2017 unter https://www.km.bayern.de/ministerium/schule-und-ausbildung/bildungsregionen.html.

„Regionale Bildungsnetzwerke NRW“

Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Kreise • kreisfreie Städte
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele: <ul style="list-style-type: none"> - Vernetzung der bildungsrelevanten Akteure in den Kommunen beziehungsweise Ausbau der bisherigen Kooperationsstrukturen - bestmögliche Förderung von Kindern und Jugendlichen - optimaler Einsatz von Personal- und Sachressourcen - Aufbau eines Beratungs- und Unterstützungssystems für die Schul- und Unterrichtsentwicklung • Prozess: <ul style="list-style-type: none"> - Aufbau einer <i>Bildungskonferenz</i> an der vielfältige Bildungsakteure der Kommune beteiligt sind und in der Verabredungen zu gemeinsamen Handlungsfeldern, Prioritäten und Bildungszielen in der jeweiligen Region getroffen werden. - Schaffung eines <i>Lenkungskreises</i> als strategisches Steuerungsinstrument zur Ausrichtung und Koordinierung der Arbeit zwischen Land und Kommune. - Einrichtung eines <i>Regionalen Bildungsbüros</i> als Organisationsplattform, Service-, Koordinations- und Geschäftsstelle des Regionalen Bildungsnetzwerkes vor Ort. • Ziele und Handlungsfelder sind jeweils Bestandteil einer individuellen Kooperationsvereinbarung zwischen Kommune und Land.

Laufzeit	<ul style="list-style-type: none"> • seit 2008
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • eine Stelle (pädagogisch Mitarbeitende) im Regionalen Bildungsbüro
Verbindung zur Transferinitiative	<ul style="list-style-type: none"> • TA NRW ist Kooperationspartner des Landesprogramms. • Zielkongruenzen zur Transferinitiative, insbesondere im Bereich interner Kooperation als Kernkomponente des KBM.
Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen (2015): Quer gedacht. Gut gemacht. Über den praktischen Mehrwert und die Perspektiven Regionaler Bildungsnetzwerke in NRW. Gefunden am 02. Aug, 2017 unter http://www.regionale.bildungsnetzwerke.nrw.de/Regionale-Bildungsnetzwerke/Materialien/quer_gedacht_gut_gemacht.pdf.

„Rahmenkonzept für Bildungsregionen in Niedersachsen“

Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Landkreise • kreisfreie Städte • Kommunalverbände besonderer Art
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> • Ziel: Durch abgestimmtes kommunales Bildungsangebot der verschiedenen relevanten Institutionen und Akteure größtmögliche Unterstützung in der Entwicklung einer gelingenden Bildungsbiografie bieten. • Prozess: <ul style="list-style-type: none"> - <u>Kommune</u>: Einrichtung einer regionalen Geschäftsstelle (z. B. ein Bildungsbüro) durch die Kommune und Ausstattung mit entsprechenden personellen und sächlichen Ressourcen im Rahmen der finanziellen Möglichkeiten. Einrichtung eines Gremiums zur strategischen Koordination und Kommunikation der Zusammenarbeit zwischen Land und Kommune. Durchführung von Maßnahmen zur Evaluation und Wirkungsüberprüfung der Arbeit der Bildungsregion. - <u>Land</u>: Vertretung im strategische koordinierenden Gremium. I. d. R. Abordnung einer Lehrkraft als Bildungskoordinator/in. Anregung der Beteiligung von Schulen an der Bildungsregion. Bereitstellung von Daten in einer Kommunalen

	<p>Bildungsdatenbank für das Bildungsmonitoring. Beratung und Unterstützung durch die nachgeordneten Bereiche des Kultusministeriums sowie die Transferagentur Niedersachsen. Qualifizierung und Fortbildung des Personals durch das Niedersächsische Landesinstitut für schulische Qualitätsentwicklung.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluation: Vereinbarung der Kooperationspartner (Land und Kommune) nach jeweils drei Jahren auf Basis einer Evaluation und Wirkungsüberprüfung der Arbeit der Bildungsregion über Weiterführung der Zusammenarbeit zu entscheiden.
Laufzeit	<ul style="list-style-type: none"> • seit August 2014
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • I. d. R. Abordnung einer Lehrkraft bis zur Hälfte der jeweils maßgeblichen Regelstundenzahl zur Wahrnehmung der Tätigkeit als Bildungs Koordinatorin bzw. Bildungs Koordinator an die kommunale Ebene.
Verbindung zur Transferinitiative	<ul style="list-style-type: none"> • Etablierung überregionaler Kommunikationsstrukturen erfolgt in Abstimmung mit der TA Niedersachsen. • Bereitstellung von Daten für das Bildungsmonitoring. • Beratung und Unterstützung der Kommunen im Landesprogramm durch die TA Niedersachsen.
Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • Niedersächsisches Kultusministerium (2015): Rahmenkonzept für Bildungsregionen in Niedersachsen. Gefunden am 02. Aug. 2017 unter https://www.mk.niedersachsen.de/download/97425/Rahmenkonzept_fuer_Bildungsregionen_in_Niedersachsen.pdf.

„Optimierung der lokalen Vermittlungsarbeit im Übergang Schule – Beruf (O-loV)“ Hessen

Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none"> • Landkreise • Kreisfreie Städte • Sonderstatusstädte Fulda und Hanau
Inhalt	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele: <ul style="list-style-type: none"> - Strukturen schaffen, stabilisieren und dauerhaft verankern, in denen Jugendliche beim Übergang von der Schule in den Beruf unterstützt werden. - Durch Kooperation und Koordination der Ausbildungsmarkt-Akteure junge Menschen schneller in Ausbildung vermitteln. - Die Transparenz über Angebote und Maßnahmen in diesem Feld erhöhen sowie Parallel- und Dop-

	<p>pelstrukturen vermeiden.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Definition von landesweit gültigen Qualitätsstandards zur Umsetzung der OloV-Strategie und Optimierung der Prozesse in den Kommunen. • Benennung regionaler OloV-Koordinatoren, die regionale Steuerungsgruppen leiten und Bericht über den aktuellen Stand der Umsetzung in der Region erstatten (Koordinationsaufgabe zusätzlich zur regulären Tätigkeit). • Schaffung Regionaler Steuerungsgruppen in denen Ausbildungsmarkt-Akteure zusammenarbeiten den Übergang Schule – Beruf gestalten sowie Zielvereinbarungen hierüber treffen. • Benennung von Schulkoordinatoren zur Umsetzung der Qualitätsstandards an den verschiedenen Schulformen. • Fachberater an den staatlichen Schulämtern unterstützen die Umsetzung von OloV an den Schulen, sind Mitglieder der regionalen Steuerungsgruppen und arbeiten mit den Regionalen Koordinatoren zusammen.
Laufzeit	<ul style="list-style-type: none"> • seit 2005
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none"> • keine Finanzierung – landesweit verbindliche Strategie • Beratung bei der Antragstellung für Finanzierungen aus bereichsspezifischen Programmen wie beispielsweise dem Berufsorientierungsprogramm des Bundes (BOP)
Verbindung zur Transferinitiative	<ul style="list-style-type: none"> • Träger der TA Hessen (INBAS) leitet die hessenweite OloV-Koordination. • Zielkongruenzen zum KBM im Bereich ‚Übergang Schule – Beruf‘.
Informationen	<ul style="list-style-type: none"> • Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik (INBAS) (o.J.): Die hessenweite Strategie OloV – Dachmarke für den Übergang von der Schule in den Beruf. Gefunden am 02. Aug. 2017 unter http://www.olv-hessen.de/olv-strategie/olv.html.