

Bildungsmanagement mit Weitblick

Netzwerke und Gremien aktiv stärken und verankern



Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

Gefördert vom:

Inhalt

Grüßwort	3
Idee und Ziel der Publikation	4

Einordnung und Gestaltung von Gremien im DKBM: Was sagt die Wissenschaft? 5

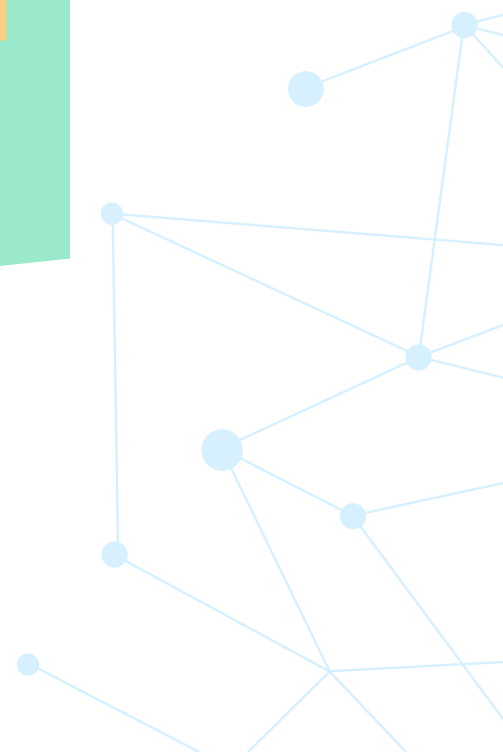
Gremien als Strukturelemente der internen und externen Kooperation	6
Networking-Kompetenz als ein zentraler Schlüssel für eine erfolgreiche Kooperations-, Gremien- und Netzwerkgestaltung	10
Gemeinsame Ziele und regelmäßige Reflexion für langfristig aktive Netzwerke	14

Von der Idee zur Umsetzung: Konkrete Schritte und Impulse 17

Netzwerkaufbau: Patensystem als Türöffner zu internen und externen Akteuren	18
Bildungsbüro als Netzwerk-Hub: Neuer Schwung für die Gremienarbeit	21
Blick auf Stärken und Potenziale des Gremiums: Weiterentwicklung durch Reflexion	23

Empfehlungen für eine erfolgreiche Gremienarbeit 25

Gremienarbeit als kontinuierlicher Prozess in kommunalen Bildungslandschaften	35
Literatur	36
Impressum	37



Liebe Leserinnen und Leser,

an der Gestaltung von kommunalen Bildungslandschaften sind viele Akteure in unterschiedlichen Netzwerken und Gremien beteiligt. Diese finden sich sowohl intern – in verschiedenen Ämtern und Sachgebieten der Verwaltung – als auch außerhalb der Verwaltung, beispielsweise in Vereinen, bei freien Trägern und in Bildungsinstitutionen.

Wie der Aufbau und die nachhaltige Weiterentwicklung dieser Netzwerke und Gremien erfolgreich gelingen kann, ist u.a. das Ergebnis und der Erfolg der seit 2014 laufenden bundesweiten Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement des Bundesbildungsministeriums (bis 2025 als Bundesministerium für Bildung und Forschung und nun als Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend). Die Erfahrungen der Kommunen von nunmehr einer Dekade wurden und werden in diesem Rahmen vielfältig weitergetragen und bieten vielen Bildungsverantwortlichen eine gute Basis für den Aufbau von Netzwerken und Gremien vor Ort.

Wer jedoch schon einmal selbst in einem Netzwerk oder Gremium aktiv war, weiß, dass diese nicht von alleine laufen: Netzwerk oder Gremium müssen fortlaufend gepflegt, reflektiert und den aktuellen Bedarfen und Herausforderungen angepasst werden. Dieser Einsatz ist jedoch lohnend für die gesamte kommunale Bildungslandschaft, denn ein Gremium mit motivierten und engagierten Akteuren bedeutet eine Verantwortungsgemeinschaft, die aktiv an der Entwicklung von Bildungszielen der Kommune mitwirkt und somit hinter diesen steht. Bildung vor Ort wird hierdurch demokratisch gestaltet und erlebt. Das ist gerade aktuell ein bedeutendes Ziel gelingender Netzwerkarbeit und ein wertvoller Beitrag zum gesellschaftlichen Zusammenhalt!



*DR. ANDREA RUYTER-PETZNEK
Leiterin des Referats „Bildung
in Regionen, Bildung für
nachhaltige Entwicklung“
Bundesministerium für Bildung,
Familie, Senioren, Frauen
und Jugend*

Aus diesen Gründen ist es dem neuen Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMBFSFJ) ein besonderes Anliegen, den Aufbau nachhaltiger Gremienstrukturen vor Ort auch weiterhin zu fördern. Im bundesweiten Fachnetzwerk für kommunales Bildungsmanagement mit den Regionalen Entwicklungsagenturen (REAB) und den Fachstellen werden hierzu Erfahrungen über Methoden und Ansätze zur erfolgreichen und nachhaltigen Gestaltung von Gremien und Netzwerken fortlaufend gebündelt und weitergetragen. Kommen Sie bei Fragen gerne auf Ihre REAB zu!

In diesem Sinne wünsche ich Ihnen nun viel Freude bei der Lektüre und gute Inspirationen für den Aufbau und die Weiterentwicklung von Gremien- und Netzwerkstrukturen in Ihrer kommunalen Bildungslandschaft!

Herzliche Grüße

Dr. Andrea Ruyter-Petznek

Idee und Ziel der Publikation

Gremien schaffen als Netzwerke im datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement (DKBM) den notwendigen Rahmen für den Austausch, für Diskussion und die (Weiter-)Entwicklung kommunaler Bildungslandschaften. Denn eine kommunale, analog-digital vernetzte Bildungslandschaft entsteht erst durch ein gemeinsames, koordiniertes Agieren aller Akteure, die die Bildungslandschaft kooperativ gestalten.

Die Arbeit in und mit Gremien ist ein dauerhaftes zentrales Thema in Kommunen. So ist den Verantwortlichen ihre Bedeutsamkeit bewusst, jedoch geht oftmals der anfängliche Schwung verloren. Dies verdeutlichen zahlreiche Anfragen von Kommunen an die Regionalen Entwicklungsagenturen (REAB) zur Reaktivierung von Bildungsbeiräten oder der Beteiligungsbereitschaft an Steuerungsgremien. In Veranstaltungen, interkommunalen Austauschformaten und individuellen Beratungsprozessen mit Kommunen in Südbayern haben wir Erfahrungen und Impulse zu diesen Herausforderungen gesammelt und in der vorliegenden Publikation zusammengeführt.

Ziel der Publikation ist es, Wissen zur (Re-)Aktivierung von Gremien zu vermitteln und deren zentrale Funktion im DKBM einzuordnen. Hierbei wird zudem die Rolle des Bildungsmanagements bei der Gestaltung von Gremien näher beleuchtet. Kommunale Beispiele geben einen Einblick in die Praxis vor Ort und zeigen, wie die Arbeit in Gremien gut gelingen kann. Und – last but not least – geben wir Empfehlungen, wie Gremienarbeit in kommunalen Bildungslandschaften besser gelingen kann.

Gremien als eine bestimmte Form von Netzwerken werden verstanden als enger formaler Zusammenschluss von Akteuren, der klare Ziele und festgelegte Aufgaben verfolgt. Andere Netzwerke hingegen sind ein eher offenerer und flexiblerer Verband von Akteuren. Zwar sind alle Gremien Netzwerke, aber nicht alle Netzwerke sind auch qua Definition Gremien. Dies gilt es bei der Lektüre zu beachten.

Die in dieser Broschüre dargestellten Impulse für eine aktive Gremienlandschaft sind Anregungen, die je nach kommunalem Bedarf und Ausgangssituation angewendet werden können. Zudem sind sie ein Ausschnitt von Erfahrungen aus Kommunen und somit nicht als vollständig zu betrachten.

***Wir wünschen Ihnen
eine inspirierende Lektüre!***

Ihre Regionale Entwicklungsagentur für kommunales
Bildungsmanagement (REAB) Bayern Süd



Einordnung und Gestaltung von Gremien im DKBM: Was sagt die Wissenschaft?



Gremien als Strukturelemente der internen und externen Kooperation

Gremien spielen in der kommunalen Bildungslandschaft eine zentrale Rolle für eine ganzheitliche, datenbasierte und effektive Bildungssteuerung und sind zentrale Elemente eines DKBM.

Kommunale Bildungslandschaften leben von verwaltungsinternen und -externen Kooperationen, die in Gremien einen festen Rahmen und einen Ort bekommen. Die „interne Kooperation“ und die „externe Kooperation“ sind zwei der sieben Kernkomponenten, die nach Euler et.al. (2018) als zentrale Qualitätskriterien für Entwicklungsprozesse in Kommunen gelten können. So gilt eine interne Kooperation als gelingend, wenn in Gremien Bildungsthemen übergreifend diskutiert werden. Liegt dem eine Systematik und oder regelhafte Struktur zugrunde, dann gilt sie im Sinne des DKBM als noch weiterentwickelt.

Ähnliches gilt für die „externe Kooperation“: Werden externe Akteure der kommunalen Bildungslandschaft wie Bildungsanbieter, Vereine oder Museen kontinuierlich bei kommunalen Bildungsfragen mit einbezogen, spricht dies für ein hohes Maß an Kooperation im Sinne des DKBM. Werden externe Akteure in Gremien einbezogen, so spricht dies für ein noch höheres Niveau der Kooperation. Die Typologie von Euler et. al. (2018) verdeutlicht an dieser Stelle nochmals die zentrale Bedeutung von institutionalisierten Kooperationsbezügen zwischen dem Bildungsmanagement und weiteren Akteuren innerhalb und außerhalb von Kommunalverwaltungen für das DKBM.

An der Gestaltung einer kommunalen Bildungslandschaft sind sowohl verwaltungsinterne als auch verwaltungsexterne Akteure beteiligt. Sie alle haben eigene Bedarfe, Expertisen und Erfahrungen. In Gremien kommen die Akteure an einen Tisch und das kooperative Arbeiten kann die verschiedenen Perspektiven und Zuständigkeiten hierarchie- und ressortübergreifend zusammenführen

und den Informationsfluss in der Bildungslandschaft stärken. Es fließen Kompetenzen, Perspektiven und Wissen verschiedener Fachbereiche und Professionen in die gemeinschaftliche Diskussion und Entscheidungsfindung in Gremien ein. Dies schafft auch mehr Akzeptanz für Entscheidungen.

Gremien können zudem der Ort sein, an dem relevante Bildungsthemen und Bedarfe der Bürger:innen aufgegriffen und weiterentwickelt werden. Durch etablierte Gremienstrukturen können Bildungsverantwortliche auch schneller auf aktuelle Herausforderungen reagieren, da Kommunikations- und Abstimmungswege bereits bekannt sind und Entscheidungen bestenfalls schneller getroffen werden können. Diese Routinen können die politische Lenkung und Steuerung der kommunalen Bildungslandschaften vereinfachen.

Das alles führt in Summe zu mehr Transparenz in den Strukturen kommunaler Bildungslandschaften und folglich können – je nach Funktion des Gremiums – aufeinander abgestimmte Aktivitäten und Angebote geschaffen, gemeinsame Entscheidungen getroffen sowie strategische Schwerpunkte gesetzt werden. Bestenfalls identifizieren sich die Mitwirkenden in Gremien als Verantwortungsgemeinschaft.

Auch für das kommunale Bildungsmonitoring ist die Vernetzung in Gremien zwischen verschiedenen Arbeitsbereichen essenziell. Diese können u.a. als Plattformen zum Zugang, zur Erhebung sowie zur partizipativen Analyse von Bildungsdaten dienen. Auf Basis von Daten können Entscheidungen für die kommunale Bildungslandschaft getroffen und durch deren Analyse die Qualität der Bildungsangebote maßgeblich gesichert und verbessert werden.

Zu den Gremien im DKBM zählen strategische Gremien, politische Gremien und operative Gremien, die sich unterschiedlich zusammensetzen und verschiedene Funktionen innehaben.

Strategische Gremien

Das Steuerungsgremium zählt zu den strategischen Gremien der kommunalen Bildungslandschaft. Es setzt sich aus verwaltungsinternen und -externen Entscheidungsträger:innen der Bildungslandschaften zusammen und hier werden strategische und nachhaltige Planungen der kommunalen Bildungslandschaft vorgenommen. Das Bildungsmanagement organisiert die Sitzungen, die in der Regel ein- bis zweimal jährlich stattfinden.

Neben dem Steuerungsgremium zählt auch der Bildungsbeirat zu den strategischen Gremien. Er setzt sich aus verwaltungsinternen und -externen Akteuren der kommunalen Bildungslandschaft zusammen und wird ebenso durch das Bildungsmanagement organisiert. Hier werden oftmals aktuelle Bildungsthemen diskutiert und bei der strategischen Bildungsplanung mitgestaltet und beraten. Das Gremium tagt meist ein- bis zweimal jährlich.

Politische Gremien

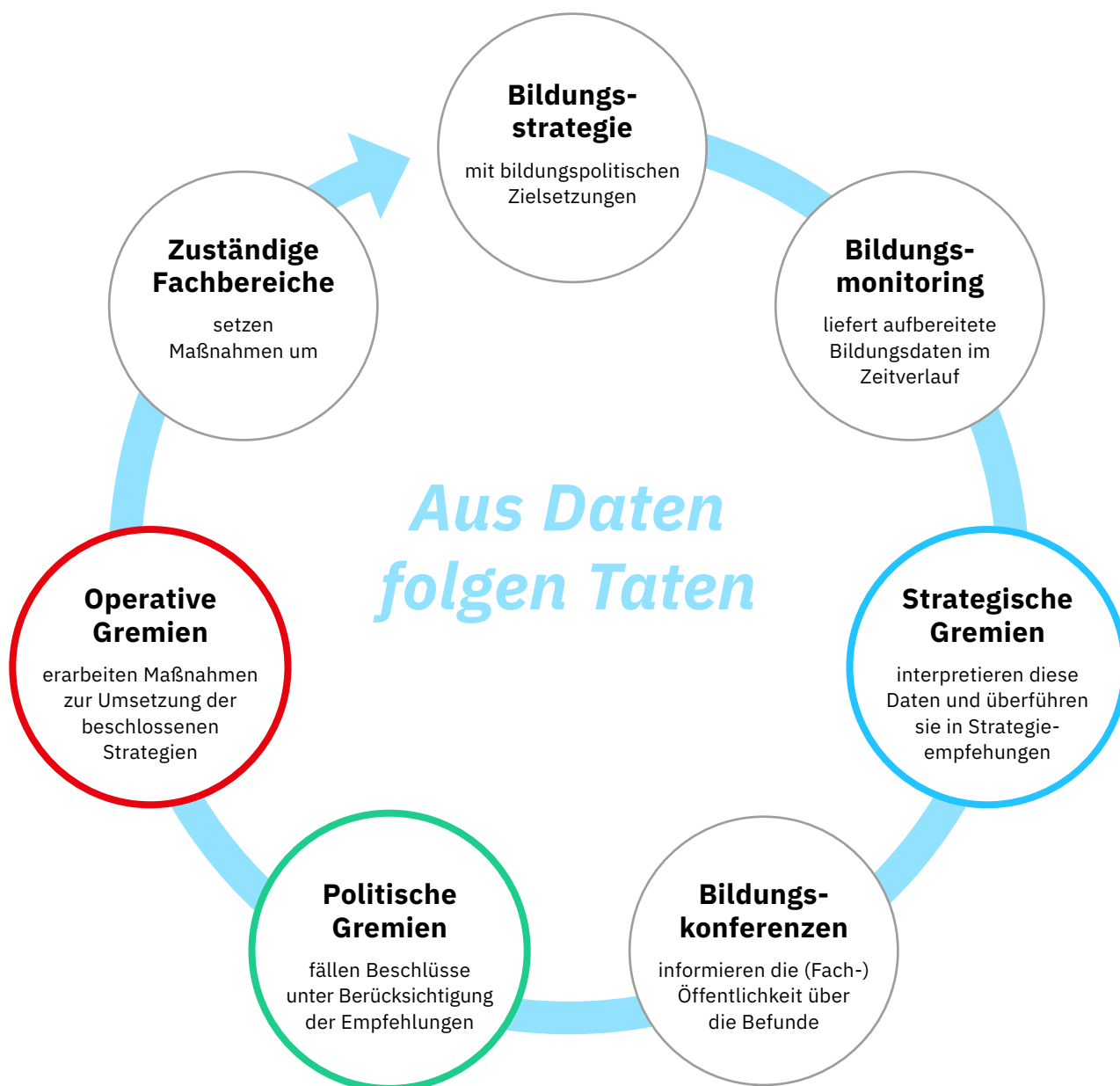
An politischen Gremien beteiligen sich die politische Spitze (Landrätin/Landrat oder (Ober-)Bürgermeister:in) sowie Mitglieder des Kreistages oder des Stadtrats. Hier können u.a. die Beschlüsse der strategischen Gremien in Ausschüssen als Berichte oder Entscheidungsvorlagen präsentiert und diskutiert werden.

Operative Gremien

Zu den operativen Gremien zählen beispielsweise thematische Arbeitskreise. Hier wirken in der Regel die Leitungsebene und Fachkräfte aus verschiedenen Verwaltungsbereichen mit, die je nach thematischem Zuschnitt relevant sind. Sie arbeiten ergebnis- und produktorientiert und formulieren u.a. Handlungsempfehlungen, arbeiten Konzepte aus und planen Projekte. Operative Gremien sind in der Regel zeitlich befristet.

In **internen Arbeitstreffen wie zum Beispiel internen Jour-fixes** treffen sich Mitarbeitende des Bildungsbüros mit der Abteilungsleitung wöchentlich bis 14-tägig zur Abstimmung und Koordinierung der Zusammenarbeit.

Wie Gremien in die Logik des DKBM eingeflochten sind, zeigt folgende Abbildung:



Generell folgt das DKBM der Logik eines Steuerungskreislaufes, in dem Gremien eine zentrale Funktion haben. So können in **strategischen Gremien** u.a. Daten des Bildungsmonitorings vorgestellt und mit den dort Anwesenden gemeinsam interpretiert werden. Die Ergebnisse können dann in Strategieempfehlungen übersetzt, die wiederum in **politischen Gremien** legitimiert und beschlossen werden. Diese vom politischen Gremium beschlossenen Strategien können daraufhin in **operativen Gremien** durch konkrete Maßnahmen ergänzt und beispielsweise in Projekten umgesetzt werden.

Abbildung 1: Die Rolle von Gremien und Netzwerken im Steuerungskreislauf des DKBM (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an: DLR – Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. Projektträger [Hrsg.] (2015))

Zentral für die Gestaltung von Gremien ist die Rolle der Bildungsmanager:innen bei der Organisation, Durchführung und Dokumentation der Gremiensitzungen. Ein aktives Netzwerkmanagement und eine systematische Zusammenarbeit mit anderen Verwaltungsmitarbeitenden in der Kommune und mit verwaltungs-externen Akteuren ist hierfür unerlässlich. Welche konkreten Aufgaben dazu zählen, zeigt die folgende Auflistung:

- (potenzielle) Mitglieder für das Gremium auswählen, ansprechen und einladen,
- Sitzungen organisieren, durchführen, moderieren und Ergebnisse sichern,
- Transparente Strukturen aufbauen und Aufgaben im Gremium verteilen,
- Zielsetzung und Mehrwerte des Gremiums kommunizieren,
- Motivation der Gremiumsmitglieder aufrechterhalten,
- Entscheidungsfähigkeit des Gremiums sichern,
- Gremium dauerhaft den aktuellen Themen der Bildungslandschaft oder den Bedarfen der Mitglieder entsprechend koordinieren und modifizieren sowie
- Verwaltung und externe Akteure über Ergebnisse informieren.



Auf den Punkt

Gremien sind wichtige Grundpfeiler im DKBM. Relevante Bildungsthemen einer Kommune können dort von einer Verantwortungsgemeinschaft für Bildung diskutiert und bedarfsgerecht gesteuert werden. Je nach Funktion ergeben sich in den Gremien unterschiedliche Zusammensetzungen und Aufgaben. Eine zentrale Rolle bei der Gestaltung nehmen dabei die Bildungsmanager:innen ein.

Networking-Kompetenz als ein zentraler Schlüssel für eine erfolgreiche Kooperations-, Gremien- und Netzwerkgestaltung

Netzwerk- und Gremienarbeit im DKBM sind keine Selbstläufer. Im Gegenteil: Diese Aufgabe ist voraussetzungsreich. Um sie erfolgreich meistern zu können, bedarf es einer spezifischen Kompetenz: die sogenannte *Networking-Kompetenz*. Darauf verweisen insgesamt acht Interviews, die das Regionalbüro Süd der Transferagentur Bayern für Kommunales Bildungsmanagement, das Vorgängerprojekt der REAB Bayern, im Frühjahr 2023 mit Bildungsbüro-Mitarbeitenden aus Südbayern und Baden-Württemberg geführt und ausgewertet hat. Auf die Frage, was zentrale Voraussetzungen für ein gelingendes kommunales Bildungsmanagement sind, hoben die Interviewten diverse Kompetenzen hervor, die Bildungsmanager:innen besitzen müssen und betonten in diesem Zusammenhang ganz besonders eine spezifische Kompetenz, die sie selbst *Networking-Kompetenz* nannten.

Diese *Networking-Kompetenz* ist komplex und lässt sich nicht auf eine einzige Fähigkeit reduzieren. Vielmehr umfasst sie mehrere Komponenten, die die vielfältigen Aufgaben, die Bildungsmanager:innen im Bereich der Netzwerk-, Kooperations- und Gremiengestaltung bewerkstelligen müssen, abdecken. Konkret umfasst die *Networking-Kompetenz* im DKBM die folgenden sechs Komponenten:



1

Erstens sollten Bildungsmanager:innen dazu in der Lage sein, **Kontakte zu kommunalen Bildungsakteuren zu knüpfen**. Dies klingt zunächst trivial, ist es aber keineswegs. Denn aus (informellen) Gesprächen entstehen nicht automatisch Kooperationsbeziehungen. Die jeweilige Gesprächsperson muss von den eigenen Anliegen, Ideen, Projekten usw. überzeugt und für eine Zusammenarbeit gewonnen werden. Das erfordert interaktives Fingerspitzengefühl und ein Feingespür für die Interessen und Anliegen des Gegenübers.

2

Zweitens sollten Bildungsmanager:innen im Stande sein, geknüpfte **Kontakte zu pflegen und eingegangene Kooperationsbeziehungen aufrechtzuerhalten**. Hierfür wird in erster Linie ein ausgeprägtes Kommunikationsvermögen benötigt. Denn, so eine befragte Person aus der oben genannten Interview-Studie, „*was bringt mir der beste Schreibtischtäter, wenn der einfach nicht mit den Netzwerkpartnern kommunizieren will oder kann?*“

3

Drittens ist es für ein erfolgreiches DKBM essenziell, dass Bildungsmanager:innen **Kommunikationsprozesse effizient und strategisch klug planen und umsetzen können**. Als Bildungsmanager:in sollte man das eigene Netzwerk im Blick behalten und gut abwägen können, welche Beteiligten in welcher Reihenfolge in einen Kommunikationsprozess einzubinden sind und welche Informationen die jeweiligen Personen und/oder Institutionen benötigen.

4

Damit einher geht viertens die Fähigkeit, **Gremienstrukturen initiieren und verstetigen zu können**. Gremien, Arbeitskreise o.ä. entstehen nicht von alleine und müssen gekonnt gegründet, „ins Rollen“ gebracht und „am Laufen“ gehalten werden.

Folgende Fragen sollten Bildungsmanager:innen gremienspezifisch beantworten und die gefundenen Antworten praktisch in die Tat umsetzen können:

- Wer sollte Teil eines Gremiums sein?
- Wie gewinne ich unterschiedliche Akteursgruppen für eine Gremienmitgliedschaft?
- Was ist das konkrete Ziel eines Gremiums und wie kommuniziere ich dieses Ziel an die Gremienmitglieder?
- Wie mache ich die Gremienmitglieder miteinander bekannt?
- Was sind geeignete Arbeits- und Austauschformate?
- Welche Taktung eignet sich?
- Wie kann es gelingen, dass alle Mitglieder regelmäßig an den Gremiensitzungen teilnehmen und sich an den Diskussionen beteiligen?
- Wie kann für Abwechslung und neue Impulse gesorgt werden?
- Wie binde ich neue Gremienmitglieder erfolgreich in ein bereits bestehendes Gremium ein?
- Wie schaffe ich es, dass ein Gremium auch einen persönlichen Mehrwert für die Gremienmitglieder bietet?

5

Fünftens, und das betrifft sowohl bildungsbezogene Gremien und Arbeitskreise im Speziellen als auch kommunale Bildungsnetzwerke im Allgemeinen, sollten Bildungsmanager:innen ein **Fingerspitzengefühl für soziale Netzwerke besitzen** und dazu in der Lage sein, ihre Netzwerkarbeit entsprechend auszugestalten: Wann braucht ein Netzwerk mehr Impulse? Wann ist es überlastet? Und wie genau muss ich vorgehen, damit mein Netzwerk bestehen bleibt und die darin eingelagerten Kontakte nicht zerbrechen oder „einschlafen“? Bildlich gesprochen ist man als Bildungsmanager:in

gewissermaßen ein Netzwerk-Seismograph und registriert achtsam etwaige Signale aus dem Netzwerk, die auf mehr Impulse oder auch auf Entlastung hindeuten und lässt diese wahrgenommenen Bedürfnisse eines Netzwerks in die eigene Netzwerkarbeit einfließen. Dann gilt es zum Beispiel, dass man keinen weiteren Arbeitskreis gründet, auch wenn man einen solchen Arbeitskreis aus inhaltlichen oder strategischen Gründen gerne hätte. Denn manchmal, so eine befragte Person aus der oben genannten Interview-Studie, kann man schlichtweg *„nicht noch eine Arbeitsgruppe gründen. Es geht einfach nicht, weil das Netzwerk ist irgendwann überlastet [...] Vielleicht entwickelt sich das irgendwann mal so in die Richtung. Aber da habe ich auch gemerkt: Das geht nicht mehr“*.

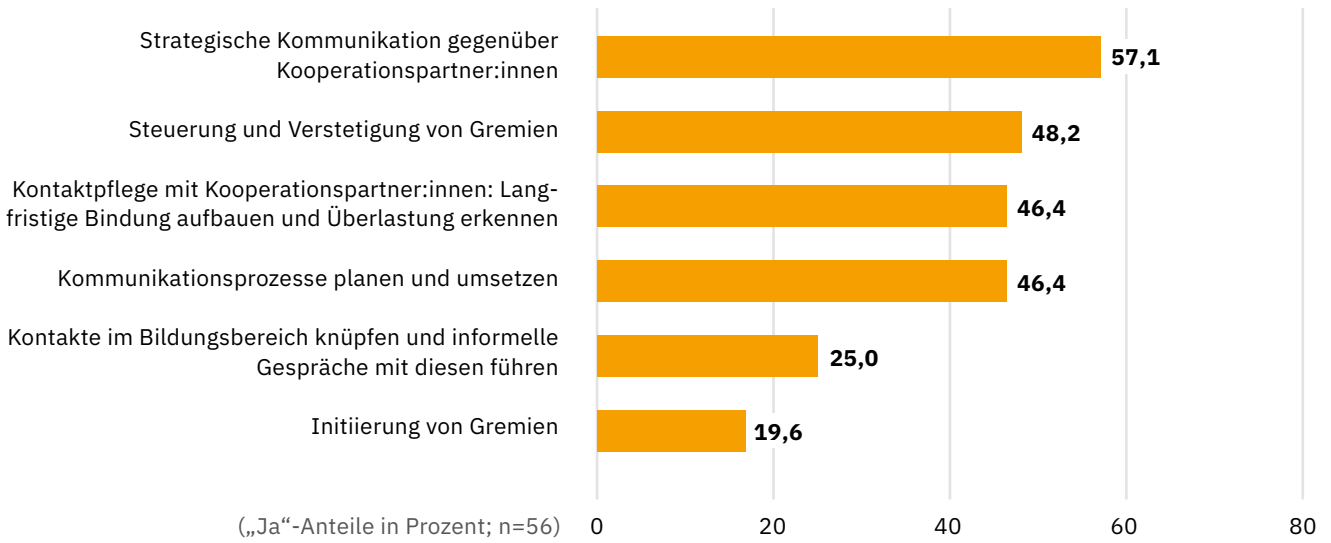
6

Und schließlich umfasst die *Networking-Kompetenz* im kommunalen Bildungsmanagement sechstens, mit **sozialem Kapital sensibel umgehen und soziale Beziehungen passgenau gestalten zu können**. Dazu gehört zum einen, die Zusammenarbeit mit Kooperationspartner:innen nach deren jeweiligen Wissensstand ausrichten und ausgestalten zu können. Zum anderen bedeutet das, in Kooperationen die passende Taktung für einen Austausch zu finden und einzuhalten und mit Blick auf die jeweiligen Kooperationspartner:innen zwischen relevanten und irrelevanten Informationen unterscheiden zu können. Stellt man sich eine Kooperation als ein Seil vor, das zwischen zwei Punkten aufgespannt ist, dann muss man die Spannkraft dieses Seils nach den Bedürfnissen des jeweiligen Gegenübers ausrichten. Das Seil darf weder über- noch unterstrapaziert werden, da es dann entweder reißt oder zu stark durchhängt. Oder wie es eine interviewte Person ausdrückt: *„Ja, gut, dass man so diese Balance trifft, dass man regelmäßig an [...] allen Akteuren dran ist, aber die nicht zu sehr nervt oder beziehungsweise nicht zu sehr mit Irrelevantem irgendwie auf die zukommt“*.

Zusammengefasst ist die *Networking-Kompetenz* im kommunalen Bildungsmanagement anspruchsvoll, da sie verschiedene Teilaspekte der Netzwerkarbeit und damit auch verschiedene Fertigkeiten umfasst, die Bildungsmanager:innen beherrschen sollten, um kommunale Bildungsnetzwerke erfolgreich aufbauen und aufrechterhalten zu können. Wie eine Umfrage der REAB Bayern (Büro Süd) und der REAB Mitteldeutschland aus dem Jahr 2024 zeigt, scheint dabei vor allem das strategische Planen und effiziente Umsetzen von Kommunikationsprozessen, das Pflegen von aufgebauten Kooperationsbeziehungen und das Steuern und Verstetigen von Gremien herausfordernd zu sein:



Abbildung 2: Fortbildungswünsche im Bereich *Networking-Kompetenz*



Kurzum: Das nachhaltige Gestalten von Netzwerken, Gremien und Kooperationen ist im kommunalen Bildungsbereich anspruchsvoller und herausfordernder als deren Initiierung. Die nachfolgenden Kapitel legen den Fokus auf die Steuerung und Verstetigung von bereits bestehenden Gremien und geben Hinweise und praktische Tipps, wie kommunale Bildungsgremien, wie etwa Lenkungskreise oder Bildungsbeiräte, nachhaltig gestaltet und erfolgreich verstetigt werden können.



Autor:

ALEXANDER KANAMÜLLER ist in der kommunalen Beratung der REAB Bayern (Regionalbüro Süd) tätig. Als Forscher befasst er sich mit DKBM, kommunalen Bildungslandschaften, Zivilgesellschaft und Emotionssoziologie.

Auf den Punkt

Die *Networking-Kompetenz* ist eine zentrale Kompetenz kommunaler Bildungsmanager:innen. Sie umfasst verschiedene Komponenten. Eine besondere Herausforderung im Bereich der *Networking-Kompetenz* ist u.a. ein gelingendes Verstetigen von Gremien und Arbeitsgruppen.

Gemeinsame Ziele und regelmäßige Reflexion für langfristig aktive Netzwerke



Zur Person:

DR. MARCO GALLE ist Netzwerkforscher und PostDoc an der PH Luzern. Im Rahmen seiner Forschungstätigkeiten befasst er sich mit Lernen in sozialen Netzwerken und hat Tools zur Visualisierung sozialer Netzwerke u.a. für Personen ohne Vorwissen in der sozialen Netzwerkforschung entwickelt.

Im Gespräch erläutert Dr. Marco Galle, was Netzwerke ausmacht, welche Herausforderungen es beim Aufbau von Netzwerken gibt, und was es braucht, um sie langfristig erfolgreich am Leben zu halten.

REAB Bayern: Als Netzwerkforscher beschäftigen Sie sich bereits seit geraumer Zeit mit der Gestaltung von Netzwerken. Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigen Punkte, damit Netzwerke langfristig erfolgreich laufen?

Dr. Marco Galle: Zunächst ist es wichtig, sich bewusst zu machen, was unter einem Netzwerk überhaupt verstanden wird. Der Begriff „Netzwerk“ steht als Metapher für ein Geflecht von Beziehungen – mit der Annahme, dass sowohl direkte als auch indirekte Verbindungen zwischen den Beteiligten einen Einfluss auf individuelles Handeln haben. Das bedeutet: Netzwerkstrukturen sind wirkmächtig und sie lassen sich aktiv gestalten.

Allerdings sind einige Beziehungen für die Beteiligten nicht sichtbar, sie wirken also im „Verborgenen“. Um diese Beziehungen sichtbar zu machen, lohnt es sich, in Gruppen über die eigenen Netzwerkstrukturen ins Gespräch zu kommen und diese zu reflektieren. Es kann beispielsweise besprochen werden, wer mit wem und wie im Netzwerk aktiv ist.

Neben der regelmäßigen Reflektion brauchen langfristig erfolgreiche Netzwerke klar definierte Ziele. Es sollte transparent sein, was gemeinsam erreicht werden soll und welchen Nutzen die beteiligten Personen daraus ziehen können. Ebenso wichtig sind Gelegenheiten zur Zusammenarbeit – also Formate (z. B. Themen-Tische, Barcamp, Buddy System), in denen die Beteiligten gemeinsam tätig werden, ihre Expertise einbringen und voneinander lernen können.

REAB Bayern: Welche Herausforderungen gilt es beim Netzwerkaufbau zu meistern?

Dr. Marco Galle: Netzwerke sind hochdynamisch. Sie verändern sich laufend. Das ist einerseits eine Stärke, da Möglichkeiten bestehen, dass immer wieder neue Personen mit neuem Wissen und neuen Ideen hinzukommen können. Herausfordernd ist der kontinuierliche Ressourceneinsatz, damit Netzwerke am Laufen gehalten werden: Zeit, Raum und Möglichkeiten für gemeinsames Tätigsein.

Zudem sind, wie bereits erwähnt, Netzwerkstrukturen für Einzelpersonen oft nur teilweise sichtbar. Während man einige Verbindungen kennt und pflegt, bleiben andere – potenziell wichtige – Beziehungen im Verborgenen. Das kann die Koordination und Weiterentwicklung erschweren.

REAB Bayern: Und was hilft, diesen Herausforderungen zu begegnen? Welche Instrumente oder auch Methoden kann man dafür nutzen?

Dr. Marco Galle: Ein zentrales Instrument ist die Visualisierung von Netzwerken durch sogenannte Netzwerkkarten. Es gibt zwei Kartentypen: persönliche Netzwerkkarte und Gesamtnetzwerkkarte.

Bei der persönlichen Netzwerkkarte zeichnet jede Person für sich selbst eine Karte: Mit wem bin ich wie häufig im Austausch? Wer unterstützt mich bei der Erreichung der Ziele? Das Erstellen der Karte dient zur Reflexion und bietet einen guten Gesprächsanlass, um in Kleingruppen über die Bedeutsamkeit sozialer Beziehungen zu diskutieren.

Darüber hinaus bieten Visualisierungen von Gesamtnetzwerken – also der Beziehungen aller Beteiligten einer Gruppe – eine gute Grundlage, um das Geflecht sozialer Beziehungen besser zu verstehen. Hierbei beantworten alle Beteiligten dieselbe Frage: zum Beispiel „Mit wem hast du dich in den letzten sechs Monaten bezüglich eines spezifischen Projektziels ausgetauscht?“ Anschließend notiert jede Person die Namen, diese werden in einer Excel-Datei zusammengeführt und die Nennungen werden mit [einer Webapplikation in eine Netzwerkkarte](#) umgewandelt. Die Karte macht sichtbar, wer zentrale Personen sind und wo Verbindungen fehlen, die eigentlich vorhanden sein sollten.

REAB Bayern: Oft laufen Netzwerke eine ganze Zeit gut – gerade zu Beginn eines Netzwerks. Dann ebbt die Teilnahmebereitschaft ab und das Netzwerk verliert an Schwung. Welche Möglichkeiten gibt es dann, ein Netzwerk weiterzuentwickeln und nachhaltig zu gestalten?

Dr. Marco Galle: Hier hilft ein Blick in die „Activity Theory“ von Yrjö Engeström: Netzwerke brauchen nicht nur gemeinsame Ziele, sondern auch gemeinsame Tätigkeiten. Gerade informelle Netzwerke im Bildungsbereich formieren sich häufig um

innovative, für den beruflichen Alltag hochrelevante Ideen – etwa personalisiertes Lernen. Ein Beispiel dafür ist der Verband der Mosaik-Sekundarschulen in der Schweiz.

Damit Netzwerke wirksam bleiben, müssen Möglichkeiten für gemeinsame Tätigkeiten geschaffen werden. Wenn dafür weder Raum noch Zeit vorhanden ist, drohen wirkungslose Netzwerke. Genauso wichtig ist der individuelle Mehrwert: Die Teilnahme sollte den Beteiligten etwas bringen – sei es durch neue Unterrichtsmaterialien, kollegialen Austausch oder die eigene Professionalisierung.

REAB Bayern: Was sind die drei wichtigsten Tipps, die Sie Bildungsmanager:innen mit auf den Weg geben möchten für die nachhaltige Gestaltung von Netzwerken?

Dr. Marco Galle: Erstens: gemeinsame Ziele klären. Nur mit einem geteilten Verständnis davon, worauf alle Beteiligten hinarbeiten, kann ein Netzwerk wirksam und dauerhaft bestehen. Diese Ziele sollten hochrelevant für die beruflichen Tätigkeiten der Mitglieder sein.

Zweitens: Rahmenbedingungen für gemeinsames Tätigsein schaffen. In Netzwerken braucht es Gelegenheiten, damit die Beteiligten im Sinne des Ziels aktiv werden.

Drittens: evidenzorientierte Reflexion. Reflexion kann etwa mit Netzwerkkarten angeregt werden. Visualisierungen helfen, über die Komplexität des eigenen sozialen Netzwerks ins Gespräch zu kommen, das Geflecht sozialer Beziehungen zu verstehen und Ideen für die Weiterentwicklung zu erarbeiten.

Weitere Informationen:

www.marcogalle.com/netzwerkkarten

Das Interview führte Heike Großkurth.

Auf den Punkt

Netzwerke bestehen aus sichtbaren und verborgenen Beziehungen. Mit Hilfe von Netzwerkkarten können alle Beziehungen zu unterschiedlichen Themen visualisiert werden. Sind alle Beziehungen reflektiert worden, ist es wichtig, Ziele zu definieren, die Möglichkeit für gemeinsame Tätigkeit zu schaffen und einen Mehrwert für alle zu generieren.

Von der Idee zur Umsetzung: Konkrete Schritte und Impulse



Netzwerkaufbau: Patensystem als Türöffner zu internen und externen Akteuren

Zu den Personen:

DR. CAROLIN JÜRGENS (links) ist die Leitung der Stabsstelle „Lernen vor Ort“ im Landkreis Mühldorf a. Inn. Durch ihre langjährige Mitarbeit und Leitung der Stabsstelle ist sie in zahlreiche Gremien eingebunden, leitet diese an und baut Netzwerke in der Bildungslandschaft aktiv auf.

ELISABETH BOGER (rechts) ist Geschäftsstellenleiterin des Zweckverbands Hochschulcampus Mühldorf a. Inn - Waldkraiburg und ist stellvertretende Stabsstellenleitung von „Lernen vor Ort“ im Landkreis Mühldorf a. Inn. Elisabeth Boger war maßgeblich an der Etablierung des Patensystems im Landkreis beteiligt und begleitet dieses von Beginn an.



Der Landkreis Mühldorf a. Inn startete bereits vor rund 15 Jahren mit dem Aufbau von Netzwerken im Bildungsbereich – ein Novum zur damaligen Zeit. Damit dieser Aufbau auch gut gelingt, wurde auf Initiative des damaligen Landrats ein „Patensystem“ etabliert. Wie das Patensystem genau funktionierte und wie sich die Netzwerke seitdem entwickelt haben, erläutern Dr. Carolin Jürgens und Elisabeth Boger von der Stabsstelle „Lernen vor Ort“ des Landkreises Mühldorf a. Inn.

REAB Bayern: Frau Boger, Sie sind damals im Rahmen von „Lernen vor Ort“ mit einer ganz spannenden Idee gestartet: Sie haben sich verwaltungsintern über ein Patensystem vernetzt. Was genau haben Sie dort angestoßen und was war Ihr Ziel?

Elisabeth Boger: Wir sind im Rahmen des damaligen BMBF-Förderprogramms „Lernen vor Ort“ (LVO) im Jahr 2009/2010 mit dieser Idee gestartet. In dieser Zeit waren Gremien und Netzwerke im Bildungsbereich noch relativ neu und gestalteten sich anders als die typischen Verwaltungsaufgaben. Der Anstoß kam von der Amtsspitze, unserem damaligen Landrat, und der Projektleitung unserer Stabsstelle LVO. Neu an der Idee war, die Führungskräfte aus der Verwaltung mit den Themenbereichen von LVO zu verknüpfen. Die Pat:innen waren somit die Türöffner:innen unserer Stabsstelle in die Verwaltung hinein, aber auch außerhalb der Verwaltung zu externen Netzwerkpartner:innen.

REAB Bayern: Welche Rolle hatten Sie als Mitarbeitende der Stabsstelle „Lernen vor Ort“ in diesem Prozess?

Dr. Carolin Jürgens: Wir haben uns um die Koordination, Moderation, Durchführung und Nachbereitung unserer Treffen wie zum Beispiel dem einmal wöchentlich stattfindenden bilateralen Treffen der Pat:innen und der Kolleg:innen gekümmert. In monatlichen Treffen, dem „Paten-Referent:innen-Jour-fixe“, wurden darüber hinaus Ideen in größerer Runde miteinander geteilt. Denn schließlich war ja alles noch sehr im Entstehen und Werden.

REAB Bayern: Das klingt nach einer sehr intensiven Zusammenarbeit. Wie ist es Ihnen gelungen, die Bereitschaft der Leitungskräfte für die gemeinsame Arbeit im Tandem zu bekommen?

Dr. Carolin Jürgens: Die Pat:innen bekamen von unserem damaligen Landrat den Auftrag, dort mitzuwirken. Die Motivation und Neugierde war natürlich groß, als wir mit dem Aufbau unserer Bildungslandschaft starteten. Mit diesem Anfangsschwung konnte man das Patensystem gut aufbauen. Aber auch später ist es uns bei Personalwechseln geglückt, den Sinn gut zu verdeutlichen, was Motivation bei den Pat:innen schaffte. Später, als das Patensystem bereits etabliert war, waren die gut funktionierenden Strukturen ein Argument, sich zu engagieren. Es schaffte auch Verbindlichkeit, dass die Pat:innen mit ihrem Namen für Qualität ihrer Themen stehen und diesem Ruf auch weiterhin gerecht werden wollen.

REAB Bayern: Können Sie uns vielleicht anhand eines konkreten Beispiels erläutern, was Ergebnisse der „Tandemarbeit“ sind? Und wie hat das die Bildung vor Ort bei Ihnen im Landkreis verbessert?

Elisabeth Boger: Da fallen mir spontan zwei Beispiele ein: die Bereiche Familienbildung und Jobbegleitung. Bei der Familienbildung war die damalige Leitung des Jugendamtes unsere Patin, bei der Jobbegleitung war es der Geschäftsbereichsleiter, zu dessen Geschäftsbereich die Wirtschaftsförderung zählte. Beide verfügten über jahrelanges Wissen und kannten die aktuellen Bedarfe und Schlüsselfiguren in den Themenbereichen. Zudem brachten beide ihr „eigenes“ Netzwerk mit und wir mussten nicht bei null anfangen. All das ermöglichte uns einen schnellen Einstieg innerhalb und außerhalb der Verwaltung. Für die Pat:innen war es sicherlich zunächst ein Mehraufwand, aber auch sie haben durch die Kolleg:innen der Stabsstelle Ressourcen für Themen bekommen, für deren Bearbeitung ihnen die Zeit fehlte. So organisierten wir gemeinsame Firmenbesuche, Veranstaltungen und Netzwerktreffen. Es entstand eine Win-win-Situation. Die Pat:innen sind auch Teil unseres strategischen Gremiums, unseres Lenkungskreises.

REAB Bayern: Warum hat Ihrer Meinung nach die Arbeit der Tandems so gut funktioniert?

Elisabeth Boger: Beide Seiten – Stabsstelle LvO und die Pat:innen – waren hoch motiviert, etwas Positives und Erfolgreiches zu erreichen. Die Pat:innen waren intrinsisch motiviert, weil ihnen das Themenfeld am Herzen lag. Durch das Credo „Bildung ist Chefsache“ war natürlich auch ein gewisser Erwartungsdruck da, dass auch etwas vorangeht.

Dr. Carolin Jürgens: Man sieht auch Unterschiede zwischen den Pat:innen. Manche waren von Beginn an dabei, da gibt es eine Kontinuität. Bei anderen hingegen kam es zu personellen Wechseln, aber auch hier ist es uns gelungen, die Patenschaft wieder gut aufzubauen. Man darf hierbei definitiv die persönliche Ebene und die Frage der zwischenmenschlichen Harmonie nicht unterschätzen.

REAB Bayern: Vor welchen Herausforderungen stehen Sie momentan und wie begegnen Sie diesen?

Dr. Carolin Jürgens: Es empfiehlt sich, flexibel zu bleiben und aktuelle Herausforderungen im Blick zu behalten. Das Patensystem war gerade am Anfang durch die direkte Verbindung in die Verwaltung ein Gamechanger. Man konnte aber auch an die externen Netzwerke der Pat:innen anknüpfen. Mit der Weiterentwicklung und Etablierung des Bildungsmanagements haben wir unsere eigenen Netzwerke gepflegt und das Patensystem war nicht mehr in seiner Ursprungsfunktion notwendig. Wir hatten nun selbst „den Fuß in der Tür“. Im Zuge dessen haben wir den Turnus der Treffen angepasst. Es hat sich hier bestätigt, dass es manchmal Veränderung braucht und etablierte Strukturen den Bedarfen angepasst werden müssen, damit Netzwerke erfolgreich weiterlaufen!

REAB Bayern: Was sind Ihre weiteren Tipps an Kolleg:innen aus anderen Kommunen, die in der Gremienarbeit in kommunalen Bildungslandschaften vor ähnlichen Fragestellungen stehen?

Dr. Carolin Jürgens: Wir raten von Beginn an, den Anschluss in die Kommunalverwaltung möglichst breit gefächert herzustellen und somit die Perspektiven aus unterschiedlichen Themengebieten einzuholen. Wir haben beispiels-

weise eine Patenschaft in das Jugendamt und eine in die Wirtschaftsförderung. Darüber hinaus ist es wichtig, die Kontakte zu institutionalisieren, also regelmäßige Treffen zu etablieren und bei Bedarf zu modifizieren. Wichtig ist auch die konkrete Auswahl der Pat:innen, die neben dem großen Wissen zum jeweiligen Thema auch ein aktives Netzwerk mitbringen und damit als Türöffner für dieses fungieren können.

Das Interview führte Heike Großkurth.

Das Interview in voller Länge gibt es im Podcast



„Transfer für die Ohren“, Folge #6: Netzwerke(n)! Gremien nachhaltig in der kommunalen Bildungslandschaft verankern

Auf den Punkt

Zentral beim Netzwerkaufbau war die Etablierung des Patensystems, das durch den Auftrag der politischen Spitze deutliche Relevanz hatte. Auch war die Auswahl der Gremienmitglieder, die selbst wiederum als Türöffner in deren Netzwerke fungierten, bedeutend. Es hat sich ebenso als wichtig erwiesen, lockere Strukturen in Regelmäßigkeiten zu überführen und somit zu institutionalisieren und sich dennoch die Flexibilität für bedarfsgerechte Veränderungen zu bewahren.

Bildungsbüro als Netzwerk-Hub: Neuer Schwung für die Gremienarbeit

Im Landkreis Roth gibt es zwei Gremien für den Bildungsbereich: das Steuergremium Bildung und den Bildungsbeirat. Die Koordination und Abstimmung beider Gremien übernimmt explizit das Bildungsbüro des Landkreises. Es versteht sich dabei als „Netzwerk-Hub“ und kümmert sich intensiv um die Abstimmung und Kommunikation der Mehrwerte.

Gremien mit klarem Zuschnitt

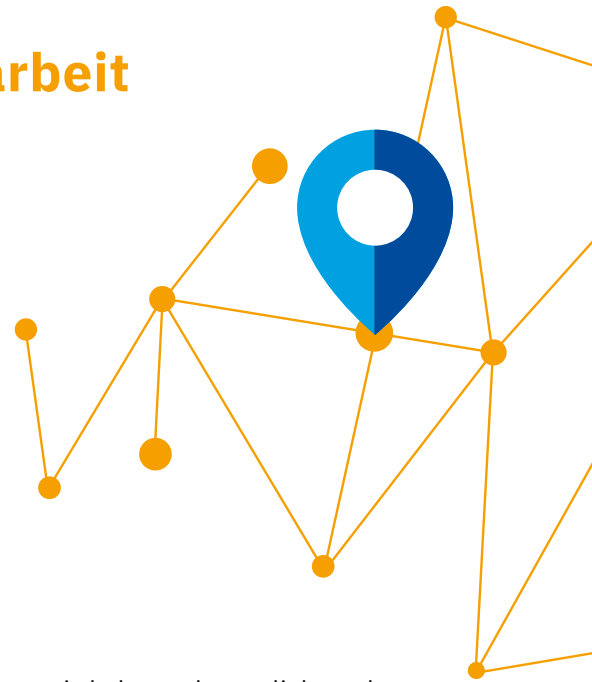
Im Landkreis Roth hat sich die Bildungssteuerung mit dem DKBM bewährt. Für die Weiterentwicklung seiner Bildungslandschaft nimmt der Landkreis seit dem Jahr 2023 an dem vormals BMBF jetzt BMBFSFJ-Förderprogramm „Bildungskommunen“ teil und hat sich im Zuge dessen auch das Ziel gesetzt, die Steuerungsstruktur neu aufzusetzen. So gibt es in der Bildungsregion Roth zwei Gremien, die das Bildungsbüro bei seiner Arbeit unterstützen und beraten: das Steuergremium Bildung und den Bildungsbeirat.

Das Steuergremium Bildung besteht aus rund 20 verwaltungsinternen Akteuren. Mit dabei sind unter anderem das Schul-, Sozial-, Gesundheits- und Jugendamt, der Kreisjugendring, die Kreisentwicklung und Wirtschaftsförderung sowie die Verantwortlichen für Naturschutz und Gleichstellung. Das Gremium tagt dreimal im Jahr mit dem Ziel, das Bildungsbüro zu beraten und Impulse zu geben. Zudem liefert es Daten, Kontakte und dient der internen Koordination.

Den Vorsitz des Bildungsbeirats hat der Landrat inne und es nehmen Vertreter:innen der Gemeinden sowie aus den Bereichen frühkindliche Bildung, Schulen, Senioren, Wohlfahrts- und kirchliche Träger, Gleichstellung, Integration, Inklusion und kulturelle Bildung sowie Ehrenamtliche teil (rund 90 verwaltungsinterne und -externe Akteure). Der Beirat trifft sich zweimal im Jahr. Die Moderation erfolgt grundsätzlich durch

das Bildungsbüro, wird aber gelegentlich auch an Expert:innen oder Kooperationspartner:innen abgegeben. Die Ergebnisse der Sitzungen werden auf der Website des Bildungsbüros veröffentlicht. Durch die breite Besetzung des Bildungsbeirats fließen sowohl Fachexpertise als auch Praxiswissen in die Gestaltung der Bildungslandschaft mit ein. Außerdem ist der Bildungsbeirat aufgrund der breiten zivilgesellschaftlichen Beteiligung öffentlichkeitswirksam und trägt hiermit sowohl zur Vernetzung als auch zum Informationsfluss bei.

Bevor der Landkreis Roth mit dem Förderprogramm „Bildungskommunen“ startete, stand er in der Gremienarbeit vor mehreren Herausforderungen. Nicht erst seit der Corona-Pandemie waren zahlreiche Arbeitskreise aufgrund abgeschlossener Arbeit oder langsamen Mitgliederschwundes ausgelaufen. Die Motivation der Akteure nahm ab, sich in der Bildungsregion einzubringen. Es fehlten klare Ziele, die zuvor vor allem durch Arbeitskreise definiert wurden, sowie Zuständigkeiten für die Bildungsregion. Der Fokus verschob sich weg von einem Strukturaufbau hin zu Einzelprojekten. Zum anderen gab es viele Überschneidungen von Inhalten und Angeboten aus anderen Fachgebieten und keine klare Kommunikationsstruktur. Diesen Herausforderungen begegnete die Bildungsregion Roth mit einer Neuorganisation der Steuerung, dem Ausbau von Netzwerken und der Etablierung eines Bildungsbüros.



Mehr Austausch und einfachere Kooperationen

Das Bildungsbüro versteht sich als Netzwerk-Hub, das die Gremien koordiniert und die Netzwerke aufeinander abstimmt. Als Erfolgsfaktor für das gute Funktionieren der Gremien erwies sich die Kommunikation von Erwartungen und Mehrwerten des Gremiums für die Akteure. So bietet das Bildungsbüro dem Steuergremium und dem Bildungsbeirat an, als Monitoring- und Koordinationsstelle zu fungieren, um Daten für die Akteure aufzubereiten und Projekte oder Aufgaben zu übernehmen beziehungsweise dabei Unterstützung zu leisten. Die beiden Gremien haben einen hohen Informationswert, da der Austausch gefördert wird und Kooperationen einfacher gebildet werden können. Außerdem erleichtern sie die Abstimmung von Aufgaben, Aktionen sowie die Kommunikation. Ganz konkret vermittelt das Bildungsbüro mit Produkten die Mehrwerte für die Akteure, um ihnen aufzuzeigen, dass eine Teilnahme am Steuergremium oder dem Bildungsbeirat gewinnbringend für die eigene Arbeit ist. So organisierte beispielsweise das Bildungsbüro einen Fachtag zum Thema Schulabsentismus, führte eine Bedarfsermittlung zum Ganzttag durch und schaffte eine Angebotsübersicht über alle Bildungsangebote in der Bildungsregion Roth.

Um die Akteure im Bildungsbeirat zur Partizipation und zum Kennenzulernen zu ermutigen, setzte das Bildungsbüro des Landkreises Roth Bildungsbeirat-Visitenkarten ein (vgl. Abbildung 3). Hierdurch konnten die Teilnehmenden des Bildungsbeirats schnell einen guten Überblick über das Gremium und die anderen Akteure erlangen. Dies verbesserte nicht nur den Informationsfluss und die Kommunikation im Gremium, sondern die Teilnehmenden selbst konnten sich mit ihren Anliegen schnell und zielgerichtet an die entsprechende Person wenden.

Autorin: Eva Schmiedeberg

Auf den Punkt

Ein zentrales Erfolgskriterium für die aktive Gremienarbeit ist die Kommunikation von Mehrwerten des Gremiums in der Öffentlichkeit (u.a. über die Website), aber auch gegenüber den Mitgliedern (durch die Entwicklung gezielter Produkte). Darüber hinaus ist ein Erwartungsmanagement für die gemeinsame Arbeit im Gremium zentral.

Abbildung 3: Die Bildungsbeirat-Visitenkarte des Landkreises Roth

BILDUNG IM FOKUS

BILDUNGSBEIRAT-VISITENKARTe

NAME: _____

IM BILDUNGSBEIRAT FÜR/ ALS: (INSTITUTION/VERTRETUNG)


MEINE THEMENSCHWERPUNKTE IM BEREICH BILDUNG:

IN MEINER FREIZEIT ENGAGIERE ICH MICH FÜR/ BEI:

ICH SUCHE:

<input type="checkbox"/> AUSTAUSCH	<input type="checkbox"/> UNTERSTÜTZER
<input type="checkbox"/> KOOPERATIONSPARTNER	<input type="checkbox"/> SPONSOREN
<input type="checkbox"/> MITARBEITER	<input type="checkbox"/> NEUE AUSRICHTUNG
<input type="checkbox"/> NEUE IDEEN	

BILDUNGSBÜRO
Landratsamt Roth | Weinbergweg 1 | 91154 Roth
Tel. 091154-1111



Blick auf Stärken und Potenziale des Gremiums: Weiterentwicklung durch Reflexion

Der Landkreis Ostallgäu hat bereits im Jahr 2015 begonnen, ein DKBM aufzubauen. Im Zuge dessen wurde 2016 der Bildungsbeirat gegründet. Der Bildungsbeirat trifft sich zweimal im Jahr und ist ein breit besetztes Gremium mit unter anderem Vertreter:innen aus Wirtschaft, Schulen und Verbänden. Politischen Rückhalt hat das Gremium durch die Landrätin, die zu den Sitzungen einlädt und diese auch eröffnet. Besprochen werden in den Sitzungen aktuelle Bildungsthemen. Außerdem informiert das Bildungsmanagement über seine Arbeit. Nach zehnjährigem Bestehen des Gremiums kam von Seiten des Bildungsmanagements der Wunsch auf, einen Blick darauf zu werfen, wie man das Gremium auch in Zukunft für alle Beteiligten attraktiv hält.

Zur Person:

BARBARA OTT leitet als Bildungsmanagerin des Landkreises Ostallgäu den Bildungsbeirat vor Ort. Ihre Aufgaben umfassen dabei die Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung der Sitzungen.

REAB Bayern: Frau Ott, Sie sind Anfang 2024 auf uns zugekommen mit dem Wunsch, den Bildungsbeirat weiterzuentwickeln. Was war der Anlass für Ihre Anfrage?

Barbara Ott: Seit der allerersten Sitzung des Bildungsbeirats sind nicht nur einige Jahre vergangen, es sind in dieser Zeit auch immer wieder neue Mitglieder beigetreten. Daher war es an der Zeit, sich dem Gremium einmal selbst zu widmen und zu reflektieren, inwiefern es Weiterentwicklungspotenziale gibt. Dabei wollten wir auch die übergeordnete Zielsetzung beleuchten und hinsichtlich gegebenenfalls notwendiger Ergänzungen oder Änderungen reflektieren.

REAB Bayern: Gemeinsam haben wir die Sitzung und die Reflexion des Bildungsbeirats geplant. Was war Ihnen besonders wichtig?

Barbara Ott: Wir wollten die Stärken und ungenutzten Potenziale des Bildungsbeirats sowie Möglichkeiten und Stolpersteine für eine Weiterentwicklung gemeinsam mit den Mitgliedern des Bildungsbeirats in den Blick nehmen. Dafür haben wir mit Unterstützung der REAB Bayern verschiedene Fragen entworfen, die sich am Modell einer SWOT-Analyse orientieren. Damit auch alle Teilnehmenden zu Wort kommen können, haben wir die Reflexion in Kleingruppen geplant. Die Moderation hat das Team der REAB Bayern übernommen.

REAB Bayern: Wie haben Sie die Reflexions-Sitzung erlebt?

Barbara Ott: Es war eine sehr konstruktive Sitzung mit viel Offenheit seitens der Teilnehmenden. Ich habe den Eindruck, dass der offene Austausch über die Stärken und Weiterbildungsmöglichkeiten des Gremiums, aber auch über seine Grenzen, den Bildungsbeirat gestärkt haben.

REAB Bayern: Welche Veränderungen haben Sie sich nach der Reflexion vorgenommen?

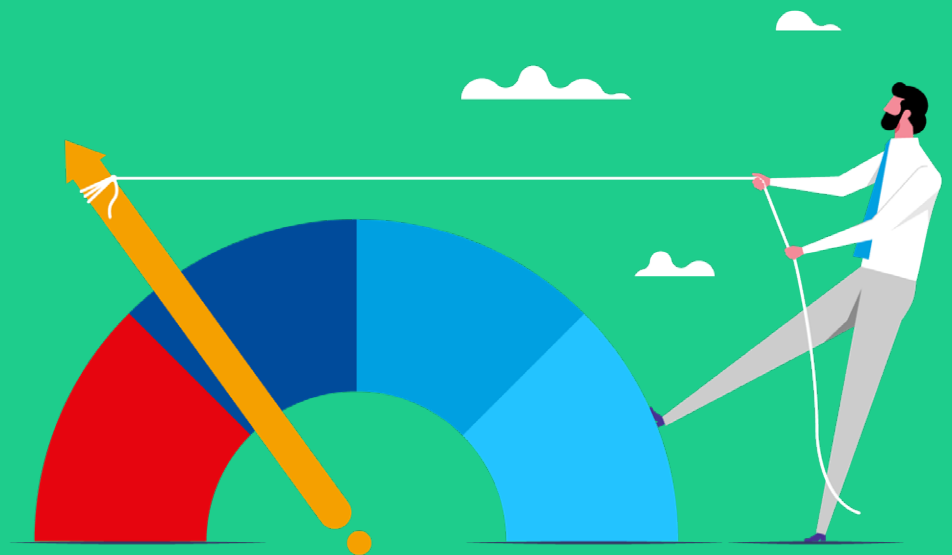
Barbara Ott: Insbesondere für die methodischen Gestaltung haben wir ein paar Änderungen geplant. So haben wir zum Beispiel gemeinsam mit dem Bildungsbeirat entschieden, dass wir die Sitzungen etwas offener gestalten möchten. Anstelle von reinen Plenumsitzungen wollen wir vermehrt auch kleinere Austauschrunden ermöglichen, damit sich die Mitglieder besser austauschen und auch kennenlernen können. Auch wollen wir die Mitglieder mehr partizipieren lassen, indem sie selbst Impulsvorträge einbringen können.

Das Interview führte Theresa Kern.

Auf den Punkt

Eine Reflexion innerhalb eines Gremiums bietet die Möglichkeit, Mitglieder direkt bei der Weiterentwicklung eines Gremiums mitzunehmen. Mögliche Reflexionspunkte können Stärken, Potenziale und Stolpersteine des Gremiums sein. Eine externe Moderation kann hier unterstützen und dem Bildungsmanagement die Chance geben, in eine teilnehmende Rolle zu schlüpfen.

Empfehlungen für eine erfolgreiche Gremienarbeit



Die folgenden Ergebnisse stammen aus Analysen der Begleitung von Kommunalprozessen und von Veranstaltungen der REAB Bayern Süd zu dem Thema „Gremienarbeit im DKBM.“. Zudem wurden Quellen aus der Literatur der Transferinitiative hinzugezogen (s. Literatur).

Jede:r, die/der an einem Gremium mitwirkt oder mitgewirkt hat, ob als Mitglied oder Organisator:in oder Moderator:in, weiß: Gremien sind keine Selbstläufer. Mit der Zeit – mal schneller und mal weniger schnell – ergeben sich Herausforderungen. Dazu zählen eine schwindende Teilnahmebereitschaft, ineffektive und ineffiziente Sitzungen ohne Ergebnisse oder eine allgemein schlechte Stimmung. Im Zweifel wird sogar das Gremium selbst in Frage gestellt. Deshalb ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden des kommunalen Bildungsmanagements den Gremienaufbau und die „Gremienpflege“ aktiv und strategisch im Sinne des DKBM steuern. In den drei vorher beschriebenen Praxisbeispielen und auch im Rahmen der Begleitung südbayerischer Kommunen durch die REAB Bayern lassen sich verschiedene Ansatzpunkte finden, wie eine strategische und aktive Steuerung der Gremien gelingen kann.

Nachhaltige Gestaltung von Gremien als Qualitätsmanagement im DKBM

Damit Gremien erfolgreich arbeiten können, empfiehlt sich eine regelmäßige Überprüfung der Ziele, Strukturen und Abläufe. So lassen sich Gremien reflektieren und ein frühzeitiges Gegensteuern ist möglich – nicht erst dann, wenn Probleme, negative Rückmeldungen oder auch geringe Teilnehmendenzahlen offensichtlich werden. Diese regelmäßige Evaluierung ist zugleich Bestandteil des Qualitätsmanagements im Rahmen des DKBM. Die Flexibilität und die Anpassung der Gremienstrukturen an neue Herausforderungen in der kommunalen Bildungslandschaft betont auch Dr. Carolin Jürgens im Interview (vgl. S. 18). Sie spricht davon „Kontakte zu institutionalisieren, also regelmäßige Treffen zu etablieren und bei Bedarf zu modifizieren“ (vgl. S. 20).



Um ein Gremium am Laufen zu halten oder zu reaktivieren, gibt es viele verschiedene Stellschrauben, die Gremienverantwortliche nutzen können. Manchmal reichen schon kleine Aktivitäten oder Veränderungen, um wieder Schwung in ein Gremium zu bringen, manchmal bedarf es jedoch größerer Veränderungen. Die SWOT-Analyse kann hierbei eine probate Methode sein, um vorhandene Strukturen zu reflektieren und Weiterentwicklungspotenziale aufzuzeigen, wie das Praxisbeispiel des Landkreises Ostallgäu zeigt. (vgl. S. 23).

Funktion des Gremiums klar bestimmen

Ein erster Schritt bei der Weiterentwicklung oder auch Reaktivierung eines Gremiums kann die Überlegung sein, wie sich das Gremium in den DKBM-Kreislauf (vgl. S. 8, Abbildung 1) einfügt. So lässt sich herausfinden, ob das Gremium beratend, operativ oder strategisch ausgerichtet werden soll, und welche Entscheidungsbefugnisse es braucht. Damit verbunden ist auch die Frage: Wie unterstützt das Gremium an sich die Arbeit des Bildungsbüros? Sind Funktion und Rolle des Gremiums allen klar – dem Bildungsmanagement und auch den Mitgliedern des Gremiums selbst? Hat das Gremium beispielsweise eine beratende Funktion, kann der/die Bildungsmanager:in darstellen, wie sich die Diskussionen des Gremiums in Entscheidungen und Umsetzungen der kommunalen Bildungslandschaft widerspiegeln.

Wichtig ist auch, dass Rollen und Verantwortlichkeiten der Beteiligten geklärt und bestenfalls in einer Geschäftsordnung festgehalten werden. So ist eine verbindliche Beteiligung aller sowie eine Aufgabenteilung gewährleistet. Die Geschäftsordnung sollte jedoch regelmäßig überprüft und bei Bedarf angepasst werden. Eine konsequente Umsetzung der Geschäftsordnung kann den Mitgliedern die Wirksamkeit und Legitimation des Gremiums verdeutlichen.

Das Praxisbeispiel des Landkreises Roth zeigt, dass die klare Rolle, die dem Bildungsbüro in der Gremienkoordination zukommt, nämlich u.a. als Monitoring- und Koordinationsstelle zu fungieren, maßgeblich zum Erfolg der Gremien beiträgt.



Checkliste:

- ✓ Welche Funktion nimmt das Gremium für die Arbeit des Bildungsbüros (z.B. beratend, zur Legitimation der Arbeit, für das Treffen von Entscheidungen) ein?
- ✓ Wissen alle Mitglieder um die Funktion des Gremiums?
- ✓ Wird diese Funktion auch in den Sitzungen umgesetzt?
- ✓ Kennt jedes Mitglied die eigene Rolle?
- ✓ Gibt es eine Geschäftsordnung und wird diese regelmäßig überprüft?

Mehrwert des Gremiums kommunizieren

Wichtig ist auch, dass aus dem Engagement der Akteure im Gremium ein Mehrwert resultiert und dieser auch nach innen und außen kommuniziert wird. Dieser Mehrwert sollte jedem Mitglied bewusst sein, bei der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung mitgedacht werden sowie Impulse für die weitere Arbeit liefern. Im Landkreis Roth denkt das Bildungsbüro aktiv den Mehrwert für jede:n Einzelne:n mit. Dies bedeutet, dass konkrete Produkte entwickelt werden, die alle nutzen können, wie beispielsweise die Bildungsbeirat-Visitenkarten (vgl. S. 22, Abbildung 3).

Das Generieren kurzfristiger Ergebnisse, sogenannten Quick-Wins, kann zudem eine Methode sein, durch die Erfolge und Fortschritt sichtbar, verschiedene Themen beispielbar und viele Akteursgruppen einbezogen werden können.



Checkliste:

- ✓ Welche Erwartungen und Bedarfe haben die Mitglieder des Gremiums?
- ✓ Welche Mehrwerte bieten die Sitzungen den unterschiedlichen Mitgliedern?
- ✓ Sind diese Mehrwerte jeweils klar?
- ✓ Welche Informationen könnten für die Mitglieder wichtig sein?
- ✓ Welche neuen Kontakte können für die Mitglieder relevant sein?
- ✓ Wie kann man den Mitgliedern eine Plattform geben, ihre eigene Arbeit und ihre eigenen Erfolge vorzustellen?





Checkliste:

- ✓ Welche partizipativen Elemente gibt es im Gremium?
- ✓ Wie werden die Mitglieder an wichtigen Entscheidungen beteiligt?

Partizipation der Mitglieder ermöglichen

Inwieweit können Mitglieder partizipativ in die Gestaltung des Gremiums miteinbezogen werden? Hier liefern verschiedene Reflexionsmethoden Antworten. So bietet zum Beispiel die SWOT-Analyse (vgl. Praxisbeispiel Landkreis Ostallgäu S. 23) die Möglichkeit, Themen und Bedarfe in der kommunalen Bildungslandschaft aufzudecken und diese im Gremium partizipativ weiterzuentwickeln. Eine weitere Option, um die Beteiligung zu erhöhen, kann die Nutzung von Task-Cards sein. Hier können auf DSGVO-konformen Online-Pinnwänden aktuelle Arbeitsübersichten oder Fragestellungen vermerkt werden, die dann in die Diskussionen im Gremium einfließen. Darüber hinaus kann ein Onboarding-System für neue Mitglieder hilfreich sein, um einen schnellen Einstieg zu ermöglichen. Die Bildungsbeirat-Visitenkarten des Landkreises Roth sind ein gutes Beispiel für eine gelingende Partizipation der Beiratsmitglieder und ein schnelles Kennenlernen im Gremium (vgl. S. 22, Abbildung 3).

Ziele definieren

Elementar für ein Gremium ist auch eine klare Zieldefinition. Hierbei sollte eine angemessene Balance bei der Formulierung zwischen langfristigen und kurzfristigen Zielen gefunden werden, die sich am SMART-Prinzip (**s**pezifisch – **m**essbar – **a**usführbar – **r**ealistisch – **t**erminiert) orientieren. Daraus folgt, dass beispielsweise thematische Arbeitsgruppen innerhalb eines Gremiums nicht unbegrenzt (weiter-)laufen, sondern mit einem klaren Zeitraum und Ziel gestartet und beendet werden. Durch die kurze Laufzeit der thematischen Arbeitsgruppen können Ergebnisse zeitnah sichtbar gemacht und – im Sinne einer Evaluation – die Zielerreichung reflektiert werden. Dies erhöht die Teilnahmemotivation nachhaltig, da die Mitwirkenden die Erfolge unmittelbar wahrnehmen. Das Praxisbeispiel des Landkreises Ostallgäu zeigt, dass nach einer längeren Laufzeit des Gremiums, eine Reflexion der Ziele und deren Anpassung frischen Wind in die Gremienarbeit bringt.



Checkliste:

- ✓ Welche Ziele gibt es im Gremium aktuell?
- ✓ Was sind die strategischen, langfristigen und was sind die kurzfristigen Ziele des Gremiums?
- ✓ Sind diese Ziele SMART (spezifisch – messbar – ausführbar – realistisch – terminiert)?
- ✓ Werden die Ziele des Gremiums regelmäßig evaluiert?
- ✓ Werden Fragen zur Qualitätssicherung des Gremiums diskutiert (beispielsweise „Wurde das Ziel erreicht?“ „Wie zufrieden sind die Mitglieder?“)

Für gute Rahmenbedingungen sorgen

Um wieder frischen Elan in ein Gremium zu bekommen, kann auch der Wechsel in besser geeignete Räumlichkeiten unterstützen. Diese sind bestenfalls mit guten Lichtverhältnissen und (Konferenz-)Technik ausgestattet und bieten die Möglichkeit, Sitzordnungen flexibel zu gestalten und bei Bedarf auf Räume für Kleingruppenarbeit auszuweichen. Neben den Räumlichkeiten kann auch eine gute Verpflegung die Atmosphäre verbessern.

Zu den organisatorischen Rahmenbedingungen gehören ebenfalls die Wahl der Termine und der klare zeitliche Ablauf inklusive ausreichender Pausenzeiten zum informellen Austausch.

Damit die Teilnehmenden den Arbeitsaufwand des Gremiums abschätzen und sich entsprechend vorbereiten können, ist es sinnvoll, im Vorfeld die organisatorischen Rahmenbedingungen zu kommunizieren. Dies kann in Form einer ansprechenden Einladung zur Sitzung erfolgen, in der das Ziel, die Tagesordnung, die Gästeliste, der Ort und das Format des Treffens aufgeführt werden.



Checkliste:

- ✓ *Eignen sich die Räume und die Sitzordnung für das Gremium?*
- ✓ *Gibt es eine ansprechende Verpflegung während der Sitzung?*
- ✓ *Sind Rhythmus, Zeitpunkt und Ablauf der Sitzungen passend für die Mitglieder?*
- ✓ *Wird an ausreichend Pausen gedacht?*
- ✓ *Liegen den Mitgliedern Einladung und Tagesordnung vor?*

Moderation und methodische Gestaltung von Sitzungen

Eine Sitzungsmoderation, die zwischen den Gremiumsmitgliedern rolliert, kann die Beteiligung und die Verantwortungsübernahme im Gremium erhöhen. Hierbei können mit der Moderation auch die Gastgeberrolle und der Ort wechseln. Eine externe Moderation kann eine Gremiumssitzung produktiver gestalten, in dem sie zielgerichtet und objektiv durch die Sitzung führt. Besonders bei Problemen mit Hierarchien und Animositäten innerhalb eines Gremiums können externe Moderator:innen Unterstützung bieten und deeskalierend wirken. Gibt es keine Möglichkeit einer externen Moderation, helfen den Organisator:innen und gegebenenfalls auch dem gesamten Gremium passende Weiterbildungen, etwa zur gewaltfreien Kommunikation.

Um eine fachliche Diskussion durch externe Expertise zu vertiefen, können wissenschaftliche Einrichtungen wie Hochschulen, Universitäten oder Beratungsstellen für Impulse oder zur fachlichen Begleitung hinzugezogen werden. Fällt die Wahl auf ein digitales Meeting bietet sich ein technischer Support durch eine externe Person an, die bei technischen Herausforderungen einspringt und somit der Ablauf der Sitzung bestenfalls nicht gestört wird.

Um eine konstruktive Atmosphäre herzustellen, können auch interaktive Methoden wie beispielsweise World Café, Open Space oder Speed-Dating sowie partizipative Formate wie Zukunftswerkstätten eingesetzt werden.



Checkliste:

- ✓ *Gibt es die Möglichkeit einer externen Moderation?*
- ✓ *Gibt es die Möglichkeit, die Sitzung an wechselnden Arbeitsstätten der Mitglieder durchzuführen?*
- ✓ *Werden interaktive Methoden eingesetzt, um die Gremiensitzung attraktiver zu gestalten? (siehe auch: [Der Moderationskoffer](#))*

Zusammensetzung und Größe des Gremiums regelmäßig prüfen

Die personelle Zusammensetzung eines Gremiums wie auch dessen Größe können wichtige Faktoren sein, um ein Gremium auf lange Sicht erfolgreich zu gestalten. Dabei ist es notwendig, Größe und Zusammensetzung des Gremiums den aktuellen Bedarfen und Herausforderungen einer Kommunen entsprechend von Zeit zu Zeit anzupassen.

Denn Inaktivität in einem Gremium kann auch darauf zurückzuführen sein, dass das Zusammenspiel der Gremiumsmitglieder nicht (mehr) adäquat ist. In erster Linie sollten Personen in ein Netzwerk aufgenommen werden, die sich mit den Zielen identifizieren können, motiviert sind und denen es leichtfällt, interdisziplinär zusammenzuarbeiten. Mit der Analyse potenzieller Netzwerkpartner:innen durch eine Netzwerkkarte (vgl. Interview mit Dr. Marco Galle auf S. 14), können mögliche Partner:innen identifiziert und in das Gremium eingebunden werden. Bestenfalls sind es Personen, die auch Türöffner:innen in andere Netzwerke sind. Dies wird auch am Praxisbeispiel des Landkreises Mühldorf a. Inn (vgl. S. 18) deutlich, in dem die Pat:innen als „Türöffner der Stabsstelle in die Verwaltung hinein, aber auch außerhalb der Verwaltung zu externen Netzwerkpartner:innen“ fungieren. Um unterschiedliche Expertisen und Bedarfe einer Kommune in die Diskussion eines Gremiums miteinbeziehen zu können, ist eine **vielfältige Zusammensetzung** des Gremiums mit Akteuren aus der Politik, der Verwaltung, der Zivilgesellschaft, der Wirtschaft und der Bildungsträger empfehlenswert. Je nach Funktion des Gremiums lohnt es sich bei der Besetzung des Gremiums auch die unterschiedlichen Hierarchieebenen mitzudenken.

Neben der Zusammensetzung gilt es auch die Größe des Gremiums nach den Bedarfen auszuwählen. Ein kleineres Gremium hat den Vorteil, durch wenige Mitglieder ein Verantwortungs- und Verbundenheitsgefühl für das Thema Bildung in der Kommune aufbauen zu können und kann bei Bedarf durch zusätzliches Fachwissen eines:r Expert:in erweitert werden. Ein größeres Gremium bietet wiederum die Chance, direkt viele verschiedene Expert:innen mit an Bord zu haben.

Signalkraft der politischen Spitze nutzen

Maßgeblich für die Wirkungskraft von Gremien ist der Rückhalt der politischen Spitze, der Signalwirkung hat und die Bedeutsamkeit des Gremiums verstärkt. Die politische Spitze kann strategisch in Entscheidungs- und Diskussionsprozesse des Gremiums eingebunden werden und den Vorsitz des Gremiums innehaben. Das Patensystem im Landkreis Mühldorf a. Inn wurde beispielsweise u.a. auf Initiative des damaligen Landrats etabliert. „Durch das Credo ‘Bildung ist Chefsache’ war natürlich auch ein gewisser Erwartungsdruck da, dass auch etwas vorangeht“ beschreibt Elisabeth Boger im Interview (vgl. S. 19). Auch in den anderen Praxisbeispielen im Landkreis Roth und Landkreis Ostallgäu liegt der Vorsitz bei der politischen Spitze, die einlädt und die Sitzung eröffnet. Durch den Rückhalt der politischen Spitze wird die Bedeutsamkeit des Gremiums und der dort bearbeiteten Themen nach außen deutlich. Hierdurch kann auch die Motivation zur Mitwirkung und Unterstützung des Gremiums erhöht werden.



Checkliste:

- ✓ Sind alle relevanten Akteure der Bildungslandschaft eingebunden (Netzwerkanalyse)?
- ✓ Passt die Ausrichtung der Akteure (strategisch, operativ, politisch) zur Funktion des Gremiums?
- ✓ Sollten externe Fachleute punktuell in Sitzungen miteingeladen werden?
- ✓ Ist die Größe des Gremiums passend gewählt oder möglicherweise hinderlich?
- ✓ Hat das Gremium den Rückhalt der politischen Spitze?
- ✓ Hat die politische Spitze den Vorsitz des Gremiums?

Ergebnisse und Relevanz des Gremiums nach außen kommunizieren

Eine strategische Öffentlichkeitsarbeit zur Gremienarbeit ist ein weiteres wirksames Instrument für eine nachhaltige Gremiengestaltung. Indem über verschiedene Kanäle wie Newsletter, Pressemitteilungen, Homepages und Social Media die Erfolge des Gremiums, die Ergebnisse der Sitzungen sowie Best-Practice-Beispiele sichtbar gemacht werden, erfahren neben der Öffentlichkeit auch Entscheidungsträger:innen von den Arbeitsergebnissen. Eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit verdeutlicht die Wirksamkeit und die Bedeutung des Gremiums für eine kommunale Bildungslandschaft und kann dadurch die Motivation aller erhöhen, sich weiterhin aktiv am Gremium zu beteiligen.



Checkliste:

- ✓ *Wird die Öffentlichkeit über Ergebnisse des Gremiums informiert?*
- ✓ *Welche Ergebnisse sind für die Öffentlichkeit interessant?*
- ✓ *Über welche Kanäle können die Ergebnisse kommuniziert werden?*
- ✓ *Welche Zielgruppen sollen erreicht werden?*
- ✓ *Wie können die Ergebnisse auch gezielt an Entscheidungsträger:innen kommuniziert werden?*

Die Basis für eine Verantwortungsgemeinschaft schaffen

All die zuvor genannten Kriterien für eine aktivierende Gremienarbeit können dazu beitragen, dass aus dem Gremium eine Verantwortungsgemeinschaft wird. Die Mitglieder fühlen sich demnach nicht nur für ihre eigene Arbeit verantwortlich, sondern auch für den Erfolg des Gremiums und die Zielgruppen der kommunalen Bildungslandschaft. Unterstützend für ein solches Zusammengehörigkeitsgefühl sind eine Rahmung durch beispielsweise eine Geschäftsordnung, ein griffiger Name und ein ansprechendes Logo oder eine Bildmarke für das Gremium.

Lesetipps

Checkliste Lenkungsreise der Fachstelle FaBERID



Die Fachstelle Bildung, Entwicklung, Raum, Integration, Demokratie (FaBERID) hat eine [Checkliste Lenkungsreise](#) entwickelt, die zur Reflexion eines Gremiums dienen kann. Mittels eines Ampelsystems können damit die strategische und inhaltliche Ausrichtung, die Arbeitsweise und die organisatorische Umsetzung eines Gremiums bewertet werden.

Der Moderationskoffer. Praxisnahe Methoden für das kommunale Bildungsmanagement



[Der Moderationskoffer](#) der REAB Bayern bietet eine praxisorientierte Sammlung von Methoden, die gezielt auf die Anforderungen des kommunalen Bildungsmanagements abgestimmt sind. Er enthält wertvolle Instrumente, die Mitarbeitende in Kommunalverwaltungen dabei unterstützen, ihre Prozesse im kommunalen Bildungsmanagement effizient, interaktiv und nachhaltig zu gestalten.



Gremienarbeit als kontinuierlicher Prozess in kommunalen Bildungslandschaften

Bei der genauen Beobachtung von Gremien zeigt sich: Ein Engagement in Gremien verläuft meist in Wellen. Ist die Anfangsphase noch geprägt von einer hohen Motivation so gelangen die meisten Gremien nach einer bestimmten Zeit an einen Punkt, an dem es notwendig wird, die bestehenden Routinen und bisherigen Strukturen zu überdenken und zu modifizieren. Wichtig ist dabei, das Ziel des Gremiums für das kommunale Bildungsmanagement als auch für die Mitglieder in den Blick zu nehmen, um Gremien am Laufen zu halten und somit gemeinsam kommunale Bildungsthemen voranzubringen.

Es gibt dabei eine Vielzahl von Möglichkeiten, wie Veränderungen in einem Bildungsgremium und damit eine nachhaltige Gestaltung angestoßen werden können. Letztendlich ist es die Abwägung und die Entscheidung jeder Kommune, welche Methode und welcher Ansatzpunkt der Richtige für die Weiterentwicklung sein kann. Denn jede Kommune bringt ihre individuellen Voraussetzungen mit und jedes Gremium besteht aus einer Vielzahl unterschiedlicher Personen mit unterschiedlichen Expertisen und Bedarfen.

Die Koordination von Gremien ist ein wichtiger Grundpfeiler des DKBM und damit eine der bedeutendsten Aufgaben von Bildungsmanager:innen, die zu einer erfolgreichen Gestaltung der kommunalen Bildungslandschaft beitragen. Die Koordination von Gremien benötigt wiederkehrend die Bereitschaft zur Reflexion des Gremiums und die Auseinandersetzung mit neuen Methoden zur Weiterentwicklung. Dies erfordert ein hohes Maß an Ressourcen, die es gilt, dafür bereitzustellen. Der Einsatz lohnt sich: Denn eine Verantwortungsgemeinschaft für Bildung in einer Kommune kann mehr bewirken als eine einzelne Person.



Nutzen Sie gerne auch die Unterstützungsmöglichkeiten Ihrer REAB vor Ort.

Kommen Sie auf uns zu, wenn Sie Unterstützung bei dem Aufbau oder der Reaktivierung eines Gremiums benötigen, eine Reflexion Ihrer Gremienarbeit durchführen möchten oder sich Hilfe bei der Moderation oder methodischen Gestaltung Ihres Gremiums wünschen.



Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Lotta - Die Lotsin für kommunales Bildungsmanagement der Transferinitiative: Lotta-Bausteine. Berlin. https://lotta-bildung.de/DE/lotta-bausteine/lotta-bausteine_node.html (04.11.2025).

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR) Projektträger (2015): [Bildung gemeinsam gestalten. Ein Leitfaden für ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement](#). Bonn.

Euler, Dieter/Sloane, Peter F.E./Collenberg, Michèle/Daniel, Desiree/Janssen, Elmar A./Jenert, Tobias/Meier, Karin/Menke, Ilka/Schröder, Helmut (2018): Innovationsförderung durch Transferagenturen. Erfahrungen im Aufbau von Transferagenturen zur Förderung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements. Wirtschaftspädagogisches Forum, Bd. 62. Detmold.

Heidig, Jörg: Kommunales Bildungsmanagement: Wie lassen sich Kooperation und Prozesse über Behördengrenzen hinweg organisieren? Quitzdorf am See. <https://www.prozesspsychologen.de/news/kommunales-bildungsmanagement-wie-lassen-sich-kooperation-und-prozesse-ueber-behoerdengrenzen-hinweg-organisieren/> (04.11.2025).

Bettina Suthues (2016): [Kommunales Bildungsmanagement und Netzwerkgestaltung: Potenziale und Herausforderungen vernetzter Bildung in der Kommune](#). Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW. Institut für soziale Arbeit e.V. Münster.

Transferagentur Bayern für Kommunales Bildungsmanagement, Regionalbüro Süd (2023): [Was macht datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement erfolgreich? Eine Zwischenbilanz aus Südbayern und Baden-Württemberg](#). Deutsches Jugendinstitut e.V. München.

Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales Bildungsmanagement - TransMit (2017): [Handreichung Netzwerke für Bildung aufbauen und koordinieren](#). Deutsches Jugendinstitut e.V. Halle/Leipzig.

Transferagentur Niedersachsen für kommunales Bildungsmanagement (2022): Wie praktisch – Ihr Arbeitsmaterial zum Thema....Netzwerkmanagement. Osnabrück .

Transferagentur RLP-SL (2023): [Praxistipp. Aufbau und Neuausrichtung von Bildungsnetzwerken. Die Rolle von Netzwerken in kommunalen Bildungslandschaften](#). Kommunales Bildungsmanagement Rheinland-Pfalz – Saarland e.V. Trier.

Impressum

Deutsches Jugendinstitut e. V.
Regionale Entwicklungsagentur für
kommunales Bildungsmanagement (REAB) Bayern
Regionalbüro Süd
Forschungsschwerpunkt Übergänge im Jugendalter
Nockherstraße 2
81541 München
Tel. 089 / 62306-0

E-Mail: info@dji.de | reab-bayern@dji.de
Web: www.dji.de | www.reab-bayern.de

Autor:innen:
Heike Großkurth, Theresa Kern, Eva Schmiedeberg, Alexander Kanamüller

Redaktion:
Carmen Dialer, Gina Eifert, Alexandra Grimm, Dr. Korbinian Hollunder,
Gerlinde Knöpfle, Ronald Langner, Melina Verhoven

Inhaltliche Verantwortung:
Carmen Dialer (Projektleitung)

Gestaltung: FunKE Design. München

© 2026 Deutsches Jugendinstitut e.V.

Bildnachweise:
Bundesministerium für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend (S. 3);
DJI/Inge Kraus (S. 13); Dr. Marco Galle (S. 14); Landkreis Mühldorf a. Inn (S. 18),
Landkreis Roth (S. 22)
Cover & Collagen von FunKE Design mit Bildmaterial von iStock:
DrAfter123, Nadzeya_Dzivadkova (2), SurfUpVector (2) (Cover); Serhii Bolshakov (S. 4);
Yellow Man (S. 5); SurfUpVector (S. 9); Yellow Man (S. 10); Feodora Chiosea (S. 12);
Yellow Man (2) (S. 17); treety (S. 25); BestForBest (S. 26); Yellow Man (2) (S. 28);

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung, Familie, Senioren, Frauen und Jugend gefördert.

Gefördert vom:



Bundesministerium
für Bildung, Familie, Senioren,
Frauen und Jugend



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement