

Vom Programm zur Praxis

Zur Entwicklung und Verstetigung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements

PETER F. E. SLOANE / DIETER EULER

From Programme to Practice

On the Development and Institutionalisation of Data-Based Municipal Education Management

Kurzfassung: Der Beitrag analysiert die Entwicklung, theoretische Fundierung und praktische Umsetzung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) in Deutschland. Im Zentrum steht die Frage, wie bundespolitische Programme, wissenschaftliche Begleitforschung und kommunale Praxis miteinander verschränkt sind und wie Transferprozesse im Sinne einer rezeptiven Transfertheorie gestaltet werden können. Anhand der Programme *Lernen vor Ort* und *Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement* werden Zielsetzungen, Steuerungslogiken und Gelingensbedingungen aufgezeigt. Besondere Aufmerksamkeit gilt der Rolle von Transferagenturen als intermediäre Akteure, die zwischen Förderinstanzen und Kommunen vermitteln und zur nachhaltigen Verankerung datenbasierter Bildungssteuerung beitragen. Der Beitrag verdeutlicht, dass Transfer kein linearer Prozess der Verbreitung ist, sondern ein kommunikativer Aushandlungs- und Lernprozess, der Governance-Strukturen in Bund, Ländern und Kommunen neu konfiguriert.

Schlagwörter: datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement; Transferagenturen; rezeptive Transfertheorie; Educational Governance

Abstract: This article examines the development, theoretical foundations, and practical implementation of data-based municipal education management in Germany. It focuses on how national programmes, accompanying research, and local practice interact, and how transfer processes can be understood through the lens of receptive transfer theory. Using the programmes *Lernen vor Ort* and the *Transfer Initiative Municipal Education Management* as examples, the paper highlights objectives, governance logics, and success factors. Particular attention is paid to the role of transfer agencies as intermediary actors that mediate between funding bodies and municipalities and contribute to the sustainable establishment of data-based education governance. The article demonstrates that transfer is not a linear process of dissemination, but rather a communicative process of negotiation and learning that reshapes governance structures at federal, state, and municipal levels.

Keywords: data-based municipal education management; transfer agencies; receptive transfer theory; education governance

Vorbemerkung

Der vorliegende Beitrag widmet sich der Entwicklung, theoretischen Fundierung und praktischen Umsetzung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) in Deutschland. Ziel ist es, die Wechselwirkung von bundespolitischen Programmen, wissenschaftlicher Begleitforschung und kommunaler Praxis aufzuzeigen sowie die theoretischen Grundlagen des Transfers – insbesondere in der Perspektive einer rezeptiven Transfertheorie – zu reflektieren. Damit soll ein Beitrag zur Klärung darüber geleistet werden, wie kommunale Bildungssteuerung nachhaltig verankert und weiterentwickelt werden kann.

Das erste Kapitel beleuchtet die bundespolitischen Programme *Lernen vor Ort* und *Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement*, die als Impulsgeber und Rahmenbedingungen für die Entwicklung von DKBM fungierten. Kapitel zwei stellt die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung dar, von den frühen akteurstheoretischen Analysen über die Rolle der Transferagenturen bis hin zu aktuellen Reflexionen zum Transfer als ko-kreativem Prozess. Daran anschließend weitet Kapitel drei den Blick auf das DKBM als neues Handlungsfeld, indem es zentrale Einzelstudien einbezieht und insbesondere die Einbindung der beruflichen Bildung in kommunale Bildungslandschaften thematisiert.

Kapitel vier richtet den Fokus auf die Programmsteuerung und Governance-Perspektiven: Transfer wird hier nicht als lineare Verbreitung, sondern als re-kontextualisierender Prozess verstanden, in dem Transferagenturen eine mediative Rolle zwischen Bund, Ländern und Kommunen übernehmen. Damit wird eine veränderte Sicht auf die Governance von Bildung eingenommen, die verstärkt den Transfer von Erkenntnissen und Erfahrungen betont und die Rolle von Transferagenturen als Mittler zwischen Förderinstanzen und Kommunen in den Mittelpunkt rückt.

Der Beitrag verdeutlicht insgesamt, dass DKBM nicht nur als technisches Steuerungsinstrument, sondern als ein kommunikativ und reflexiv angelegter Entwicklungsprozess zu verstehen ist. Seine Nachhaltigkeit hängt davon ab, wie es gelingt, lokale Bedarfe und politische Impulse miteinander zu verschränken und dabei Transfer als Aushandlungs- und Lernprozess zu gestalten.

1. Bundespolitische Programme zum datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement

Die Entwicklung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements (DKBM) in Deutschland ist maßgeblich durch zwei bundespolitische Programme geprägt worden: das Programm *Lernen vor Ort* (2009–2014) und die anschließende *Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement* (seit 2014). Beide Programme zielten darauf, die

Steuerungsfähigkeit von Kommunen im Bildungsbereich zu stärken und durch datenbasierte Verfahren eine rationale Bildungspolitik zu ermöglichen.

Das Programm Lernen vor Ort (LvO) legte den Grundstein für den Aufbau von DKBM-Strukturen in den Kommunen. Ausgangspunkt war die Beobachtung, dass vielerorts keine systematische Steuerung von Bildungsprozessen vorhanden war und die Kooperation zwischen Bildungseinrichtungen fragmentiert verlief. Zudem fehlte eine empirische Grundlage für bildungspolitische Entscheidungen. Ziel des Programms war es daher, durch datenbasierte Verfahren die Bildungslandschaften zu verbessern und kommunale Bildungsprozesse effizienter zu gestalten. Im Zentrum standen der Aufbau von Bildungsberichterstattung, die Förderung von Vernetzung und Kooperation sowie die Entwicklung kommunaler Bildungsstrategien. Besonders bedeutsam war, dass Bildung nicht mehr isoliert als Aufgabe eines zuständigen Amtes betrachtet, sondern als Querschnittsaufgabe über alle Bildungsbereiche hinweg verstanden wurde. Viele Kommunen konnten durch das Programm dauerhaft Strukturen aufbauen, wenngleich die Verstetigung nach Ende der Förderphase eine zentrale Herausforderung blieb.

Die nachfolgende Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement setzte ab 2014 auf die systematische Verbreitung und dauerhafte Verankerung der in LvO entwickelten Konzepte (vgl. EULER, SLOANE ET AL. 2016, 91 ff.). Sie war in zwei Phasen angelegt, die unterschiedliche Schwerpunkte setzten. In der ersten Phase (2014–2017) stand der Aufbau und die Verbreitung von DKBM-Strukturen im Vordergrund. Mit Unterstützung von Transferagenturen wurden Kommunen beraten, beim Aufbau von Bildungsberichterstattung begleitet und in Netzwerken zum gegenseitigen Austausch verknüpft. Transfer wurde dabei nicht als einfache Replikation von Modellen verstanden, sondern als ein Prozess der Rekontextualisierung, bei dem Konzepte an lokale Gegebenheiten angepasst werden mussten (EULER, SLOANE ET AL 2018).

In der zweiten Phase (2018–2022) verschob sich der Fokus auf die Vertiefung und Verstetigung der entwickelten Strukturen. Ziel war es, das datenbasierte Bildungsmanagement dauerhaft in die Verwaltungsprozesse der Kommunen einzubinden. Neben der Weiterentwicklung des Monitorings standen thematische Schwerpunkte wie Digitalisierung, Integration von Geflüchteten und Fachkräftesicherung im Zentrum. Zudem wurde die Notwendigkeit politischer Unterstützung durch Landespolitik und kommunale Spitzenverbände stärker hervorgehoben. Kommunen forderten klare politische Rückendeckung, um ihre Bildungsstrategien langfristig erfolgreich umsetzen zu können (vgl. SLOANE, EULER ET AL. 2025).

Insgesamt hat die Transferinitiative wesentlich zur institutionellen Konsolidierung des DKBM beigetragen. Sie zeigte, dass nachhaltiger Transfer nicht durch standardisierte Lösungen, sondern durch maßgeschneiderte, prozessorientierte Beratung gelingt. Transferagenturen erwiesen sich dabei als Schlüsselakteure: Sie vermittelten nicht nur Wissen, sondern moderierten auch Lernprozesse, unterstützten Anpassungen an den lokalen Kontext und förderten die Netzwerkbildung. Trotz offener Fra-

gen, insbesondere zur Finanzierung nach Programmende, haben beide Programme das datenbasierte Bildungsmanagement in Deutschland nachhaltig gestärkt. Während Lernen vor Ort als Initialzündung für den Aufbau von DKBM-Strukturen diente, trug die Transferinitiative dazu bei, diese zu verbreiten, zu konsolidieren und dauerhaft in kommunalen Steuerungsprozessen zu verankern.

2. Forschungsarbeiten zum datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement

2.1 Entwicklungslinien und Befunde des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements

Das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement (DKBM) hat sich in den vergangenen eineinhalb Jahrzehnten als ein zentrales Handlungsfeld der bildungspolitischen Steuerung etabliert. Seine Entwicklung ist eng mit unseren Forschungs- und Begleitarbeiten verbunden, die wir u. a. in drei Forschungsberichten zur Konzeption, Ausgestaltung und Verstetigung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements vorgelegt haben. Die drei Studien (EULER, SLOANE ET AL. 2016, EULER, SLOANE ET AL. 2018 und SLOANE, EULER ET AL. 2025) markieren dabei unterschiedliche Arbeitsphasen: von der empirischen Bestimmung der Kernkomponenten, über die Rolle von Transferagenturen als intermediäre Akteure, bis hin zur Reflexion von Innovation und Transferprozessen im Rahmen einer zehnjährigen Begleitforschung.

Die erste Studie (EULER, SLOANE ET AL. 2016) nimmt eine akteurstheoretische Perspektive ein und rekonstruiert DKBM als ein komplexes Steuerungsgefüge. Auf Basis qualitativer Fallstudien in vier Kommunen zeigt sich, dass Akteurskonstellationen den entscheidenden Faktor für die Entwicklung eines strategisch ausgerichteten Bildungsmanagements bilden. Wo Politik, Verwaltung, Bildungsanbieter und zivilgesellschaftliche Akteure in verbindlichen Steuerungsformaten wie Bildungskonferenzen kooperieren, erreichen Kommunen einen höheren Entwicklungsgrad. Daneben wird deutlich, dass Datenbasierung erhebliche Ressourcen erfordert und nur dann wirksam wird, wenn Vertrauen und Kompetenzen zur Gewinnung, Auswertung und Interpretation relevanter Daten vorhanden sind. Partizipationsstrukturen wie thematische Arbeitskreise erweisen sich als Motor gemeinsamer Zielorientierung, während historische Pfadabhängigkeiten und Verwaltungstraditionen den Entwicklungsverlauf maßgeblich prägen. Die Studie betont insgesamt die Notwendigkeit einer kommunalen Steuerungskultur, die ressortübergreifende Kooperation fördert und DKBM in Gesamtstrategien der Kommune einbettet.

Die zweite Untersuchung (EULER, SLOANE ET AL. 2018) erweitert diese Befunde um die Rolle von Transferagenturen, die im Rahmen der BMBF-Transferinitiative eingerichtet wurden. Diese Agenturen übernehmen die Funktion intermediärer Akteure

zwischen Bund, Ländern und Kommunen. Ihr Handeln ist nicht durch standardisierte Lösungen geprägt, sondern durch kontextsensible Beratung, Moderation von Lernprozessen und reflexive Begleitung. Die Autoren identifizieren drei grundlegende Transferstrategien – Diffusion, Adaption und Ko-Konstruktion – deren Zusammenspiel sich als besonders wirksam erweist. Dabei zeigt sich, dass die Wirksamkeit des Transfers weniger von technischen Instrumenten, sondern vielmehr von einer lernförderlichen Beziehungskultur abhängt. Zugleich professionalisieren sich die Transferagenturen selbst weiter: Ihr Aufgabenprofil verschiebt sich von reiner Beratung hin zu Prozessmoderation, Netzwerkarbeit und Impulsgebung. Nachhaltiger Innovationstransfer gelingt vor allem dann, wenn Transferagenturen systemische Bedingungen wie Landespolitik oder Förderlogiken berücksichtigen und diese in den kommunalen Entwicklungsprozessen reflexiv moderieren.

Die jüngste Studie (SLOANE, EULER ET AL. 2025) reflektiert schließlich die Erfahrungen aus zehn Jahren wissenschaftlicher Begleitung der Transferinitiative. Im Mittelpunkt steht ein Perspektivwechsel: Transfer wird nicht länger als einseitige Weitergabe von Good Practices verstanden, sondern als ko-kreativer Prozess, in dem kommunale Akteure gemeinsam Strategien entwickeln. Die Untersuchung zeigt, dass erfolgreiche Transferprozesse auf Vertrauen, Verbindlichkeit und dialogischer Mitgestaltung beruhen. Dabei erweist sich die Integration von Transferimpulsen in bestehende kommunale Steuerungsstrukturen als zentral für Nachhaltigkeit. Transferagenturen werden in diesem Zusammenhang nicht nur als Beratungsinstanzen, sondern als Brückenbauer, Moderatoren und Impulsgeber profiliert. Besonders wirksam sind reflexive Formate wie Reallabore, kollegiale Fallberatungen oder kommunale Dialogveranstaltungen, da sie den Austausch fördern und eine kontextbezogene Anpassung ermöglichen. Aus den Befunden wird ein praxisnahes Orientierungsmodell abgeleitet, das den Prozess von Kontextverstehen über Wissensaneignung und Handlungsanpassung bis hin zur Verfestigung beschreibt.

Insgesamt zeigen die drei Forschungsberichte eine deutliche Entwicklungslinie: Während die frühen Arbeiten das DKBM vor allem als Steuerungsarrangement empirisch rekonstruieren, richtet sich der Fokus zunehmend auf die Rolle intermediärer Akteure und auf die Dynamik von Transferprozessen als strategische Organisationsentwicklung. Damit verbunden ist eine inhaltliche Verschiebung: von der Betonung technischer Steuerungsinstrumente und Indikatoren hin zu prozessorientierten Ansätzen, die Transfer als gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess zwischen Anbietern und Nachfragern nach Innovationen verstehen. Für die Weiterentwicklung des DKBM ergibt sich daraus die Notwendigkeit, Governance-Strukturen so zu gestalten, dass sie sowohl datenbasiertes Handeln ermöglichen als auch partizipative Lern- und Reflexionsprozesse institutionalisieren.

Als zentrale Ergebnisse wird festgehalten:

1. Transferagenturen sind intermediäre Innovationsakteure.
2. Es existiert eine Vielfalt an transferstrategischen Zugängen.

3. Transferprozesse tragen zu Professionalisierungsprozessen bei.
4. Die reflexive Steuerung des Transfers ist ein zentraler Erfolgsfaktor.
5. Erfolgreicher Transfer ist nicht nur das Ergebnis einer technischen Funktionalität, sondern basiert wesentlich auf einer förderlichen Transferkultur.

Ad (1) – **Transferagenturen als intermediäre Innovationsakteure:** Die Agenturen fördern Innovation nicht durch standardisierte Lösungen, sondern durch kontextbezogene Beratung, Moderation von Lernprozessen und systematische Reflexion. Sie agieren als Brückeninstanzen zwischen Bund, Ländern und Kommunen.

Ad (2) – **Vielfalt transferstrategischer Zugänge:** Die Studie identifiziert drei grundlegende Transferstrategien:

- *Diffusion* (Verbreitung von Good Practice),
- *Adaption* (kontextsensible Anpassung von Lösungen) und
- *Ko-Konstruktion* (gemeinsame Entwicklung neuer Lösungen im Dialog).

Besonders wirksam ist ein Wechselspiel dieser Strategien, abgestimmt auf kommunale Voraussetzungen.

Ad (3) – **Professionalisierung durch Transfer:** Der Transferprozess wirkt nicht nur auf kommunale Strukturen, sondern auch auf die Weiterentwicklung der Agenturen selbst. Ihr Aufgabenprofil wandelt sich von Beratung zu Prozessbegleitung und Netzwerkarbeit.

Ad (4) – **Reflexive Steuerung als Erfolgsfaktor:** Nachhaltiger Innovationstransfer erfordert, dass die Agenturen sowohl kommunale Bedarfe als auch systemische Bedingungen (z. B. Landespolitik, Förderlogiken) einbeziehen und diese reflektierend moderieren.

Ad (5) – **Transferkultur bedeutender als Transfertechnik:** Die Wirksamkeit des Transfers hängt weniger von technischen Tools oder Materialien ab, sondern von der Etablierung einer lernförderlichen Beziehungskultur.

2.2 Kommunales Bildungsmanagement als neues Handlungsfeld

Die wissenschaftliche Diskussion um das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement (DKBM) wurde in den letzten Jahren nicht nur durch die oben skizzierten Forschungsvorhaben geprägt. Daneben finden sich in Einzelbeiträgen spezifische Analysen, die v. a. verdeutlichen, dass sich DKBM als eigenständiges Politik- und Forschungsfeld etabliert hat, das die klassischen Foki der Berufs- und Wirtschaftspädagogik auf Schule und Betrieb in Richtung einer kommunalen Perspektive erweitert.

Euler und Sloane (2015) markieren mit ihrem Beitrag „Neue Bildungslandschaften – Kommunales Bildungsmanagement als Zukunftsaufgabe“ einen ersten programmatischen Impuls. Sie zeigen, dass Bildungslandschaften zunehmend als komplexe

Systeme verstanden werden müssen, die nur durch strategische Koordination, Partizipation und Datenbasierung steuerbar sind. Auf der Grundlage der Studie von 2016 (Euler, Sloane et al. 2016) stellen sie Grundkomponenten eines strategischen KBM vor: Zielorientierung, Koordination, Kooperation, Partizipation und Datenbasierung. Sie argumentieren, dass Kommunen je nach Entwicklungsstand unterschiedliche Typen des DKBM aufweisen, die von ersten Ansätzen bis hin zu konsolidierten Steuerungsstrukturen reichen. Besondere Bedeutung messen sie der Etablierung von Transferagenturen bei, die den Auf- und Ausbau kommunaler Steuerungsstrukturen systematisch unterstützen können. Der Beitrag schließt mit der Forderung, die Berufsbildungsforschung in Richtung einer kommunalen Bildungsforschung zu erweitern, um Bildung ganzheitlich im Zusammenspiel von Gesellschaft, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zu betrachten.

Diesen Impuls vertiefen Euler und Sloane (2016) in ihrem Beitrag „A new kid on the block – Zur Entwicklung des Kommunalen Bildungsmanagements“. Hier wird das KBM als neu entstehendes Handlungsfeld charakterisiert, das mit dem Programm Lernen vor Ort bundesweit erprobt wurde. Angesichts der Vielfalt von Bildungsangeboten und Trägern auf kommunaler Ebene betonen die Autoren die Notwendigkeit übergreifender Koordination. Mit Rückgriff auf die Grundkomponenten eines KBM (siehe oben) stellen sie kommunales Bildungsmanagement als einen diskursiven und datenbasierten Ansatz vor, der zugleich politisch eingebettet ist. Für die berufliche Bildung ergeben sich daraus neue Anschlussmöglichkeiten: Sie kann systematisch in regionale Bildungsstrategien integriert werden, wodurch ihre Rolle im Zusammenspiel mit anderen Bildungsbereichen gestärkt wird.

Einen weiteren Akzent setzt der Beitrag von Sloane, Euler und Jenert (2020) „Transfer und Kooperation im regionalen Kontext“. Die Autoren reflektieren die Erfahrungen aus den Studien zur Umsetzung von Lernen vor Ort sowie aus der anschließenden Transferinitiative DKBM. Sie machen deutlich, dass Transferprozesse keine lineare Verbreitung von Konzepten darstellen, sondern kontextsensitive Anpassungen erfordern. Transferagenturen übernehmen dabei zunehmend eine beratende und moderierende Funktion. DKBM wird in diesem Zusammenhang als eine strategische Arena verstanden, in der Kommunen auf Grundlage von Daten, Kooperation und strategischer Zielorientierung Bildungsangebote koordinieren und weiterentwickeln. Für die berufliche Bildung eröffnen sich neue Chancen, da sie im regionalen Bildungsverbund stärker sichtbar wird und neue Rollen im Zusammenspiel mit schulischen, frühkindlichen und außerschulischen Bildungsakteuren übernimmt.

Besonders kritisch beleuchten Hagemeier und Sloane (2025) in ihrem Beitrag „Weiße Flecken in den beruflichen Bildungslandschaften“ die Rolle der beruflichen Bildung im Kontext regionaler Bildungslandschaften. Durch eine umfassende Analyse von Programmdokumenten, Interviews und Fallstudien wird aufgezeigt, dass die Berufsbildung in der programmatischen und strukturellen Gestaltung von DKBM bislang nur unzureichend berücksichtigt wurde. Während sie in konkreten Projekten

zur Fachkräftesicherung oder Integration durchaus eine Rolle spielt, bleibt sie in der Rahmung der Transferagenturen und Förderprogramme eher randständig. Die Autoren fordern daher eine stärkere Verzahnung von beruflicher Bildung und kommunaler Steuerung, um zentrale gesellschaftliche Herausforderungen wie Digitalisierung, Fachkräftemangel und Nachhaltigkeit wirksam zu adressieren. Sie plädieren zudem für eine proaktivere Rolle der Transferagenturen, die Berufsbildungsakteure systematisch in die Gestaltung regionaler Bildungslandschaften einbeziehen sollten.

Zusammengenommen verdeutlichen diese Beiträge, dass DKBM nicht nur als neues Steuerungsinstrument auf kommunaler Ebene etabliert wurde, sondern auch neue Forschungsfragen für die Berufs- und Wirtschaftspädagogik eröffnet. Insbesondere die Integration der beruflichen Bildung in kommunale Bildungsstrategien bleibt ein Desiderat, das in zukünftigen Forschungs- und Entwicklungsarbeiten stärker in den Blick genommen werden muss. Während die frühen Arbeiten DKBM vor allem als innovatives Steuerungsmodell skizzieren, machen die jüngeren Beiträge die Notwendigkeit einer inklusiven, sektorübergreifenden Ausgestaltung deutlich. Damit wird DKBM zugleich als Laboratorium für Transfer- und Kooperationsforschung sichtbar, welches Impulse für die Weiterentwicklung der gesamten Bildungsforschung liefert.

3. Transfer, Programmsteuerung und Umsetzung des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements

Das Bundesprogramm Lernen vor Ort (LvO) bildete nicht nur den Ausgangspunkt für den Aufbau kommunaler Bildungsmanagementstrukturen. Aufbauend auf den dort entwickelten Erfahrungen wurde die Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement etabliert, in deren Rahmen Transferagenturen als Vermittlungsinstanzen zwischen der Entwicklung und Rezeption von Innovationen in Kommunen fungierten (EULER/SLOANE ET AL. 2016). Dabei wurde Transfer nicht als einfache Replikation von Good Practices verstanden, sondern als Rekontextualisierung: Erfolgreiche Modelle mussten an lokale Bedarfe angepasst und in bestehende Strukturen eingebettet werden (EULER/SLOANE ET AL. 2015; SLOANE/EULER/JENERT 2020). In dieser Perspektive gewannen Transferagenturen an Bedeutung, da sie nicht nur beratend tätig waren, sondern auch Innovationsentwicklung und strukturelle Weiterentwicklung auf kommunaler Ebene förderten (EULER/SLOANE ET AL. 2018).

Die Rolle der Transferagenturen wandelte sich damit grundlegend. Sie werden in der Forschung als mediative Instanzen beschrieben, die zwischen politischen Zielsetzungen auf Bundesebene und konkreten Bedarfen der Kommunen vermitteln (EULER/SLOANE ET AL. 2016). Ihr Handeln umfasst Netzwerkbildung, Bedarfsanalysen, Prozessberatung und die Qualifizierung kommunaler Akteure. Im Zuge der Begleitforschung zu Bundesprogrammen (EULER/SLOANE ET AL. 2016; 2018; SLOANE/EULER ET AL. 2025) wird deutlich, dass sich das Selbstverständnis der Agenturen von reinen

Produktvermittlern zu strategischen Entwicklungspartnern verschoben hat. Sie übernehmen damit eine aktive Steuerungsfunktion, die über klassische Beratungsansätze hinausgeht.

In der programmatischen Rahmung des DKBM wird Bildung als eine lokale Erfahrungsdimension verstanden: Viele bildungspolitische Entscheidungen und Entwicklungsprozesse finden auf der kommunalen Ebene statt (EULER/SLOANE 2015; 2016). Kommunales Bildungsmanagement ist daher als Querschnittsaufgabe angelegt, die verschiedene Ressorts – etwa Jugend, Schule, Soziales und Wirtschaft – ebenso wie zivilgesellschaftliche Akteure integriert (HAGEMEIER/SLOANE 2025). Erfolgsbedingungen für ein wirksames DKBM sind nachweislich eine klare strategische Zielsetzung, eine effektive interne Koordination sowie externe Kooperation mit den relevanten Akteuren vor Ort (EULER/SLOANE ET AL. 2016; SLOANE/EULER/JENERT 2020; SLOANE ET AL. 2025).

Einen besonderen Beitrag zur Systematisierung der Entwicklung leistete die in der Begleitforschung erarbeitete Entwicklungsmatrix (EULER/SLOANE ET AL. 2016, 112 ff.). Sie unterscheidet verschiedene Entwicklungsstufen kommunaler Bildungsmagementsysteme, die von ad-hoc-artigen Einzellösungen bis hin zu strategisch eingebetteten, datenbasierten Managementmodellen reichen (EULER/SLOANE ET AL. 2016, 113 ff.). Diese Typologie ermöglicht es, Kommunen differenziert einzuordnen und gezielte Transferstrategien zu entwickeln, die dem jeweiligen Stand Rechnung tragen.

Auch aktuelle Herausforderungen wie der Fachkräftemangel werden in diesem Kontext diskutiert. Insbesondere die berufliche Bildung wird als zentraler Faktor für die Fachkräftesicherung hervorgehoben (HAGEMEIER/SLOANE 2025). Regionale Bildungslandschaften eröffnen dabei neue Möglichkeiten, berufliche Bildung enger mit kommunaler Entwicklungsplanung zu verzahnen. Weiße Flecken in regionalen Bildungsangeboten gelten als Indikatoren unzureichender Anschlussmöglichkeiten, die durch ein strategisch verankertes DKBM bearbeitet werden können (SLOANE/EULER/JENERT 2020).

Von besonderer Bedeutung ist schließlich das Bildungsmonitoring als zentrales Steuerungsinstrument eines datenbasierten DKBM. Bildungsentscheidungen sollen auf empirisch gesicherten Grundlagen beruhen und auf Basis von Indikatoren gesteuert werden (EULER/SLOANE 2016). Strategisches Bildungsmonitoring unterstützt die Planung zielgerichteter Maßnahmen, erhöht die Transparenz und trägt zur politischen Entscheidungsfindung bei (SLOANE/EULER ET AL. 2015, S. 44 ff.). Die Implementation von Monitoring wird selbst als Teil der Entwicklungsmatrix betrachtet und dient als wichtiger Marker für den Fortschritt einer Kommune in Richtung eines konsolidierten DKBM (EULER/SLOANE ET AL. 2016, 13, Tab. 2).

Insgesamt zeigt sich, dass das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement auf einer doppelten Logik beruht: Es ist einerseits auf empirische Fundierung und datenbasierte Steuerung ausgerichtet, andererseits auf partizipative Prozesse und kontext-

bezogene Anpassung. Die Transferinitiative und die Arbeit der Transferagenturen haben entscheidend dazu beigetragen, diese Logik in den Kommunen zu etablieren und zu verstetigen. Damit wird DKBM nicht nur als Verwaltungsinstrument, sondern als strategischer Ansatz zur Gestaltung kommunaler Bildungslandschaften sichtbar.

4. **Schlussbemerkung: Rezeptive Transfertheorie und outcome-orientierte Governance**

Die Diskussion um das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement (DKBM) ist eng mit theoretischen Überlegungen zum Transfer verbunden. Transfer wird dabei nicht nur als technische Weitergabe von Konzepten verstanden, sondern als komplexer Prozess, in dem Wissen, Modelle und Verfahren zwischen Akteuren, Organisationen und Systemen zirkulieren und transformiert werden. In diesem Zusammenhang haben sich in der Bildungsforschung unterschiedliche theoretische Perspektiven herausgebildet, die von klassischen Diffusionsmodellen bis hin zu partizipativen und rezeptiven Ansätzen reichen.

Klassische Transferansätze gehen vielfach von einem linearen Modell aus: Innovationen oder Modelle werden an einem Ausgangspunkt entwickelt und anschließend in andere Kontexte verbreitet. Dies findet sich in Konzepten der Dissemination, die Wissen oder Good Practices verbreiten, oder in Ansätzen der Implementation, die eine möglichst originalgetreue Übertragung betonen. Solche Modelle erweisen sich allerdings im Kontext des kommunalen Bildungsmanagements als begrenzt, da sie die Spezifik kommunaler Konstellationen und die aktive Rolle der aufnehmenden Akteure nicht ausreichend berücksichtigen.

Demgegenüber hebt die rezeptive Transfertheorie (vgl. hierzu auch JENERT 2025 in diesem Sammelband) hervor, dass Transferprozesse primär aus der Perspektive der Rezipienten verstanden werden müssen. Nicht die Intentionen und Produkte der anbietenden Seite sind ausschlaggebend, sondern die Interpretationen, Bedarfe und Handlungsmuster der aufnehmenden Akteure. Transfer ist damit kein Vorgang der Reproduktion, sondern der Rekontextualisierung: Wissen wird in bestehende Deutungs- und Handlungslogiken integriert, an lokale Problemlagen angepasst und teilweise auch transformiert. Eine solche Sichtweise macht deutlich, dass erfolgreiche Transferprozesse nicht nur von der Qualität des Angebots, sondern vor allem von der Passung zum Rezeptionshorizont abhängen. Dies erklärt, weshalb identische Programme oder Instrumente in verschiedenen Kommunen unterschiedliche Wirkungen entfalten können.

Für das DKBM bedeutet dies, dass Transfer nicht als einseitiger Top-down-Prozess gestaltet werden kann. Vielmehr erfordert er Kommunikation, Moderation und die Einbettung in kooperative Strukturen. Transferagenturen übernehmen in diesem Zusammenhang eine Schlüsselrolle, indem sie zwischen Angebots- und Nachfrageseite

vermitteln, Reflexion anregen und Lernprozesse unterstützen. In dieser Perspektive ist Transfer untrennbar mit Organisationsentwicklung verbunden: Kommunen adaptieren externe Impulse nicht mechanisch, sondern nutzen sie als Ausgangspunkt für eigene Entwicklungsprozesse.

Entsprechend dieser Überlegungen wird Transfer nicht mehr als lineare Übertragung, sondern als dynamischer, kontextsensitiver und kommunikativer Prozess verstanden, der dem Grunde nach als *rezeptiver Transfer* bezeichnet werden soll. Mit JERNERT (2025) ist Transfer ein Prozess der Sinnzuschiebung, der auf den Perspektiven und Handlungsmustern der Beteiligten beruht und von diesen eben aus ihrer jeweiligen Rezeptionsperspektive betrachtet wird. Wissen wird im Transfer nicht übernommen, sondern ausgehandelt. Zusammenfassend wird deutlich, dass die theoretische Fundierung des Transferbegriffs für das Verständnis des DKBM unverzichtbar ist. Während klassische Modelle wichtige Impulse für die Strukturierung geben, erweisen sich rezeptive und kommunikative Ansätze als anschlussfähiger, um die Dynamik zwischen Angebot und Rezeption, zwischen externen Impulsen und lokaler Praxis, angemessen zu erfassen. Damit liefern sie auch einen Orientierungsrahmen für die Gestaltung künftiger Programme und die wissenschaftliche Begleitung von Transferprozessen.

Eine rezeptive Transfertheorie hat zudem weitreichende Implikationen für die Governance von Bildung, da sie die Logik der Steuerung von Innovation und Finanzierung in einem Mehrebenensystem grundlegend verändert. Während klassische Steuerungsansätze in der Bildungspolitik oftmals von einer Gießkannenlogik ausgehen, bei der Mittel flächendeckend verteilt werden, setzt die rezeptive Perspektive auf ein Antrags- und Nachfrageprinzip. Kommunen müssen dabei bei der Beantragung von Finanzmitteln begründen, wie sie den Transferprozess gestalten und bestehende Angebote in ihre Strukturen integrieren wollen. Kommunen werden damit nicht länger nur als passive Empfänger von Programmmitteln adressiert, sondern als aktive Nachfrager, die ihren spezifischen Bedarf artikulieren und diesen in Form von Förderanträgen legitimieren müssen.

Dieser Wechsel von einer angebotsorientierten hin zu einer nachfrageorientierten Förderlogik führt dazu, dass Programme nicht bloß externe Innovationen in die Kommunen hineinragen, sondern dass die Rezeptionshorizonte der Kommunen maßgeblich den Charakter der geförderten Projekte bestimmen. Damit wird Governance in der Bildung stärker dynamisch, kontextsensibel und responsiv.

Eine Schlüsselrolle übernehmen in diesem Modell die Transferagenturen. Sie wirken als intermediäre Akteure, die zwischen Bund oder Land als Förderinstanz und den Kommunen als Nachfragern vermitteln. Ihre Aufgaben lassen sich in drei Dimensionen beschreiben:

- Beratung und Unterstützung der Kommunen: Transferagenturen helfen bei der Analyse lokaler Bedarfe, beraten bei der Antragstellung und unterstützen bei der kontextsensiblen Anpassung von Förderangeboten.