

**Wirtschaftspädagogisches Forum**  
Dieter Euler, Peter F. E. Sloane,  
Bernadette Dilger und Tobias Jenert (Hg.)

# **Innovation und Transfer in der kommunalen Bildungsarbeit**

Erfahrungen aus zehn Jahren wissen-  
schaftlicher Begleitung der Transferinitiative  
Kommunales Bildungsmanagement

**Peter F. E. Sloane, Dieter Euler, Tobias Jenert,  
Desiree Daniel-Söltenfuß, Daniel Hagemeyer,  
Fabian Ludolph, Joelle Fuhrmann**

**Band 75**

**Wirtschaftspädagogisches Forum**  
Dieter Euler, Peter F. E. Sloane,  
Bernadette Dilger und Tobias Jenert (Hg.)

# **Innovation und Transfer in der kommunalen Bildungsarbeit**

Erfahrungen aus zehn Jahren wissen-  
schaftlicher Begleitung der Transferinitiative  
Kommunales Bildungsmanagement

**Peter F. E. Sloane, Dieter Euler, Tobias Jenert,  
Desiree Daniel-Söltenfuß, Daniel Hagemeyer,  
Fabian Ludolph, Joelle Fuhrmann**

**Band 75**

Ein Eusl-Titel bei wbv Publikation

© 2025 wbv Publikation  
ein Geschäftsbereich der  
wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld

Gesamtherstellung:  
wbv Media GmbH & Co. KG  
Auf dem Esch 4, 33619 Bielefeld,  
service@wbv.de  
**wbv.de**

Umschlaggestaltung: wbv media GmbH,  
Tatjana Mönninghoff

Bestell-Nr.: I78649  
ISBN (Print): 978-3-7639-7864-9  
ISBN (E-Book): 978-3-7639-7865-6  
ISSN: 0943-8602  
DOI: 10.3278/9783763978656

Printed in Germany

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für alle in diesem Werk verwendeten Warennamen sowie Firmen- und Markenbezeichnungen können Schutzrechte bestehen, auch wenn diese nicht als solche gekennzeichnet sind. Deren Verwendung in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien.

Der Verlag behält sich das Text- und Data-Mining nach § 44b UrhG vor, was hiermit Dritten ohne Zustimmung des Verlages untersagt ist.

---

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

---

## Vorwort

Bildung ist in der Bundesrepublik ein sehr fragmentiertes Geschäft, das durch historisch gewachsene Zuständigkeiten und Regelmechanismen geprägt ist. Die föderale Struktur – Bildung ist mit Ausnahme der betrieblichen Bildung Ländersache – ist hier nur als ein Merkmal zu nennen.

Betrachtet man Bildung allerdings aus der Perspektive des einzelnen Menschen, so geschieht Bildung „vor Ort“. Individuelle Bildungsentscheidungen gründen sich nicht in landes- oder bundespolitischen Perspektiven, sondern sind eingebunden in die Biografie der/des Einzelnen mit Abhängigkeit von ökonomischen, sozialen und kulturellen Anforderungen.

Diesen Perspektivwechsel von der Bundes- und Länderebene auf die kommunale Ebene prägte bereits das 2009 initiierte Programm „Lernen vor Ort“ (LvO) des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Im Anschluss daran wurde die „Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement“ etabliert, um die Erkenntnisse und Konzepte von LvO in die Breite zu tragen. Im Rahmen der Transferinitiative wurden zunächst acht, später neun Transferagenturen gegründet.

Mit dem hier vorliegenden Abschlussbericht dokumentieren die Autorinnen und Autoren mit Peter F. E. Sloane und Dieter Euler ihre Erfahrungen aus insgesamt zehn Jahren wissenschaftlicher Begleitung der Transferinitiative. Der Bericht folgt dem 2018 veröffentlichten ersten Bericht, der die Etablierungsphase der Transferagenturen dokumentierte, und zieht nun eine umfassende Bilanz.

Im Verlauf der zweiten Förderphase (2018–2024) hat sich das Profil der Transferagenturen deutlich weiterentwickelt. Wie der vorliegende Bericht zeigt, verstehen sich die Agenturen heute nicht mehr primär als Anbieter von erprobten Konzepten und Modellen des DKBM, sondern eher als Prozessbegleiter, Berater und Unterstützer der Kommunen. Sie fungieren zunehmend als vermittelnder „Transmissionsriemen“ zwischen bildungspolitischen Programmen des Bundes und der Länder auf der einen Seite und den konkreten Herausforderungen der kommunalen Bildungsarbeit auf der anderen Seite.

Die Autoren konnten in den verschiedenen Entwicklungsphasen der Transferinitiative beobachten, dass lokale Problemlagen und spezifische Situationen für die kommunalen Entscheidungsträger tendenziell Vorrang gegenüber der Übernahme vorhandener Problemlösungen und Produkte haben. Dies hat im Laufe der Arbeit auch dazu geführt, dass der Beratungsanspruch an die Agenturen von Seiten der Kommunen als wichtiger eingeschätzt wird als das Angebot an vorhandenen Produkten. Transferagenturen sind nicht nur gefordert, bestehende Angebote zu „vermarkten“, sondern auch Prozesse der Übersetzung, Interpretation und Adaption bestehender Konzepte in lokale Gegebenheiten zu begleiten.

Die transfertheoretische Grundposition der Autorinnen und Autoren hat sich damit bestätigt: Der Transfer komplexer Konzepte ist kein einfacher Kopiervorgang, sondern ein mediativ zu begleitender Prozess, der nachhaltig von der Problemwahrnehmung der nachfragenden Kommunen abhängig ist. Zugleich hat sich gezeigt, dass die Förderung des DKBM als zentrale

Aufgabe der Transferagenturen oft an inhaltliche Problemstellungen gebunden ist, wie etwa die Herausforderungen der Migration, der Digitalisierung oder der Corona-Pandemie.

Der vorliegende Abschlussbericht ist damit nicht nur ein Beitrag zu transfertheoretischen Überlegungen. Er zeigt vor allem auf, wie Transferprozesse über mediativ tätige Agenturen gefördert werden können und wie Transferagenturen eine wichtige Mittlerfunktion bei der Umsetzung politischer Programme in die Praxis wahrnehmen können. Dies liefert wichtige Hinweise, wie politische Ideen in die Bildungsarbeit systematisch umgesetzt werden können, mit dem Ziel der organisatorischen Entwicklung von Bildungsträgern.

Die Publikation wendet sich daher an alle, die sich mit Fragen des Transfers von Bildungsprogrammen beschäftigen und die sich mit der Problemstellung konfrontiert sehen, wie man Bildungsmaßnahmen in die Breite transferieren kann. Außerdem werden den interessierten Leserinnen und Lesern Hinweise zur zukünftigen Ausrichtung der Transferagenturen und weiterer Forschungsdesiderate angeboten.

Paderborn und St. Gallen,  
im März 2025

Tobias Jenert  
Bernadette Dilger

# Inhaltsverzeichnis

<b>TEIL 1: ÜBERBLICK UND ZUSAMMENSCHAU</b>	<b>4</b>
<b>Hintergründe und Ausgangspunkte der zweiten Förderphase</b>	<b>6</b>
Datenbasiertes Kommunales Bildungsmanagement (DKBM)	
Das Transferkonzept	
Mediation von Transfer durch Transferagenturen	
Etablierung von Transferagenturen	
Professionalisierung der Transferagenturen	
<b>Empfehlungen der wissenschaftlichen Begleitung für die zweite Phase der Transferinitiative</b>	<b>13</b>
Handlungsebenen und Handlungsdruck	
Zukünftige Entwicklungsziele in der Transferinitiative	
<b>Forschungs- und Entwicklungsansatz der Wissenschaftlichen Begleitung</b>	<b>21</b>
Wissensgenese und Designforschung	
Arbeitsstränge der wissenschaftlichen Begleitung	
<b>Die Transferinitiative als Netzwerk</b>	<b>25</b>
<b>TEIL 2: AUSGEWÄHLTE ERGEBNISSE</b>	<b>27</b>
<b>Organisationsstruktur</b>	<b>28</b>
Trägeranbindung	
Allgemeine strategische Ziele und Aufgabenspektrum	
Steuerung und Organisation	
Teamstruktur und Personalentwicklung	
<b>Rahmenbedingungen</b>	<b>38</b>
Politisches Umfeld	
Stakeholder und ihre Erwartungen	
<b>Monitoring</b>	<b>44</b>
Die Entwicklung eines Modells zum datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement	
Aufbau eines Reflexionsinstruments	
Einsatzmöglichkeiten und Erfahrungen – eine Pilotstudie	
<b>Transferagenturen als Entwicklungskatalysatoren</b>	<b>58</b>
Ansatzpunkte für Verstetigung und Nachhaltigkeit	
Nachhaltigkeit der DKBM-Strukturen in Kommunen	
Verstetigung der Transferagenturen	
Fazit – Verstetigung und Nachhaltigkeit der Transferinitiative	
<b>Wissensmanagement</b>	<b>66</b>
Die Bedeutung von Wissensmanagement für Transferagenturen	
Kernprozesse des organisationalen internen Wissensmanagements	
Wissensmanagement als Lern- und Entwicklungsprozess	
Externes Wissensmanagement: Die Entwicklung der Plattform „Lotta“	
<b>State of the Art</b>	<b>87</b>
Die Transferinitiative nach zwei Förderphasen	
Herausforderungen an die Transferinitiative	

<b>TEIL 3: EMPFEHLUNGEN</b>	<b>93</b>
<b>Empfehlungen für die Weiterentwicklung des Programms</b>	<b>94</b>
Nachhaltigkeit und Verstetigung	
Verstetigung des DKBM nach 2022	
Verstetigung der Transferinitiative nach 2022	
Zukunftsbezogene Herausforderungen für die kommunale Bildungsarbeit	
Aktuelle Entwicklungen	
Mögliche thematische Fokussierungen	
Mögliche Zuschnitte in der Verstetigung der Transferagenturen	
<b>Forschungsdesiderate</b>	<b>104</b>
Forschungsfelder	
Forschungsprogramm	
<b>LITERATURVERZEICHNIS</b>	<b>111</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Transferprozess .....	8
Abbildung 2: Beratungsangebote der Transferagenturen.....	32
Abbildung 3: Kommunales Bildungsmanagement als Strukturmodell (Euler & Sloane 2016 et al., 5) .....	44
Abbildung 4: Vorgehen einer anonymisierten Agentur .....	51
Abbildung 5: Wissensmanagement in der Transferinitiative .....	66
Abbildung 6: Teilprozesse des organisationalen Wissensmanagements.....	69
Abbildung 7: Phasen der Transferinitiative.....	73
Abbildung 8: Veränderung des Wissensmanagements über die Phasen der Transferinitiative.....	75
Abbildung 9: Systematisches internes Wissensmanagement .....	79
Abbildung 10: Verankerung des internen Wissensmanagements .....	82
Abbildung 11: Perspektiven auf das Programm der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement .....	89
Abbildung 12: Organisatorische Trennung von Fachexpertise und Beratungskompetenz.....	105

## Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Komponenten des DKBM (erste Phase) .....	7
Tabelle 2: Empfehlungen zu Handlungsfeldern .....	17
Tabelle 3: Standorte, Träger und betroffene Länder .....	29
Tabelle 4: Spektrum der Beratung .....	33
Tabelle 5: Ausgliederung der Transferagentur Brandenburg aus der Transferagentur Nord-Ost .....	34
Tabelle 6: Steuerungsmodelle .....	35
Tabelle 7: Strukturen und Entwicklungsstufen eines DKBM (Euler & Sloane et al. 2016, 21).....	45
Tabelle 8: Erfassung von kommunalen Zuständen über eine Monitoring-Matrix (Euler & Sloane et al. 2018, 113) .....	48
Tabelle 9: Anwendung der Matrix bei ausgewählten Kommunen durch die Agenturen .....	50
Tabelle 10: Zentrale Entwicklungsbereiche eines internen Wissensmanagements .....	83
Tabelle 11: Handlungsfelder .....	99
Tabelle 12: Forschungsfelder .....	107



## **Teil 1: Überblick und Zusammenschau**

Hintergründe und Ausgangspunkte der zweiten Förderphase

Empfehlungen der wissenschaftlichen Begleitung für die zweite Phase der Transferinitiative

Forschungs- und Entwicklungsansatz der wissenschaftlichen Begleitung

Die Transferinitiative als Netzwerk

## Hintergründe und Ausgangspunkte der zweiten Förderphase

Datenbasiertes Kommunales Bildungsmanagement (DKBM)

Das Transferkonzept

Mediation von Transfer durch Transferagenturen

Etablierung von Transferagenturen

Professionalisierung der Transferagenturen

### Datenbasiertes Kommunales Bildungsmanagement (DKBM)

Im Rahmen des Programms „Lernen vor Ort“ wurden zwischen 2008 und 2014 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 40 Kreise und kreisfreie Städte unterstützt, ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM) aufzubauen. Dabei geht es um die systematische Förderung von Bildungsmaßnahmen auf kommunaler Ebene, deren Entwicklung und Koordination. In diesem Programm wurden von den beteiligten Kommunen entsprechende Konzepte und Modelle entwickelt.

Eine Untersuchung des sich in den geförderten Kommunen entwickelnden DKBM zeigte, dass dieses sich über fünf Komponenten manifestiert: strategische Zielsetzung, Datenbasierung, Koordination sowie interne und externe Kooperation/Partizipation. Die Komponenten lassen sich wie folgt zusammenfassen:<sup>1</sup>

<i>Strategische Zielsetzung</i>	Im Rahmen des DKBM müssen strategische (bildungspolitische) Ziele formuliert werden. Sie stellen den Ausgangspunkt für Aktivitäten und Maßnahmen im Rahmen des DKBM dar. Leitfrage: Wie werden die Bildungsziele definiert?
<i>Datenbasierung</i>	DKBM sollte datenbasiert sein. Dies dient insbesondere der Versachlichung von Abstimmungs- und Entscheidungsprozessen und wirkt der Gefahr entgegen, dass die jeweiligen Maßnahmen auf Intuition, Spekulation und tradierten Routinen aufbauen. Die Zusammenstellung bildungsbezogener Daten ist daher unerlässlich. Leitfrage: Welche Daten werden der Bildungsarbeit zugrunde gelegt?
<i>Koordination</i>	Die Koordination zielt auf die Übersetzung der strategischen Vorgaben in konkrete Maßnahmen. Die Stakeholder-Struktur macht deutlich, dass in der Umsetzung eine Vielzahl von Anspruchsgruppen mit unterschiedlichen Zuständigkeiten berücksichtigt werden muss. Nicht selten sind widersprüchliche Positionen auszugleichen. Leitfrage: Wie erfolgt die Steuerung im Rahmen des DKBM?
<i>Interne Kooperation</i>	Koordination setzt eine interne Kooperation zwischen den kommunalen Akteuren voraus. Es geht dabei um die konkrete Zusammenarbeit zwischen den jeweiligen Organisationseinheiten einer Kommune, konkret: um die Abstimmung innerhalb der

---

<sup>1</sup> Vgl. auch Euler, Sloane u. a. 2018. Dort finden sich auch vertiefende Erläuterungen zu den skizzierten Komponenten des DKBM.

	Verwaltung (Ämter, Dezernate/Fachbereiche). Leitfrage: Wie ist die Zusammenarbeit der Ressorts organisiert?
<i>Externe Kooperation bzw. Partizipation</i>	Die Kooperation muss darüber hinaus auch die – aus Sicht der Kommunalverwaltung – externen Akteure umfassen. Gemeint sind neben Bildungsanbietern und -nachfragern die Akteure der Wirtschaft, andere Organisationen der Zivilgesellschaft, sofern sie in der jeweiligen Kommune von Bedeutung sind. Dazu kommen Akteure der Politik auf kommunaler und auf Landesebene, aus Stiftungen usw. Partizipation stellt eine besondere Form der Kooperation dar, die sich konkret auf bildungspolitische Entscheidungen und auf die bildungstheoretischen Diskurse bezieht. Leitfrage: Wie ist die Einbindung von externen Bildungsakteuren organisiert?

**Table 1: Komponenten des DKBM (erste Phase)**

Im Verlauf der Transferinitiative wurden die fünf Komponenten um zwei weitere ergänzt:

- „Qualität“ mit der Leitfrage: Wie wird eine nachhaltige Qualitätsentwicklung gestaltet?
- „Öffentlichkeit“ mit der Leitfrage: Wie werden Bildungsthemen in die Öffentlichkeit getragen?

Kommunales Bildungsmanagement ist datenbasiert. Daten bieten eine wichtige Grundlage für den politischen Diskurs und für die Entscheidungsfindung in der Kommune. Auf diese Weise ist eine konkrete Kontrolle durchgeführter Maßnahmen möglich. Eine Datenbasierung ersetzt aber nicht die politische Zielsetzung. Vielmehr besteht ein Primat der politischen Zielsetzung – die idealerweise diskursiv erfolgt – vor der Empirie.

Ein einfaches datenbasiertes KBM entfaltet sich allenfalls als ein *operatives Management*. Die Empirie dient der Wirkungsüberprüfung von Maßnahmen. Erst wenn man die Datenbasierung um einen Diskurs erweitert bzw. in diesem Diskurs eine Interpretation der Empirie, d. h. der Daten, vorgenommen wird, kann von einem *strategischen kommunalen Bildungsmanagement* gesprochen werden.

## Das Transferkonzept

Ein Beispiel:

*Stellen Sie sich vor, Sie gehen zu einem/einer Optiker\*in und möchten eine passende Brille gegen Ihre nachlassende Sehkraft kaufen. Der/Die Optiker\*in lächelt Sie an und hat eine vermeintlich geniale Lösung für Sie: „Nehmen Sie meine Brille, mit der kann ich wunderbar sehen!“ – Ihre Euphorie wird sich in Grenzen halten, denn die angebotene Lösung wird vermutlich nicht zu Ihrem Problem passen.*

Was an einer Stelle blendend funktioniert, passt an einer anderen vielleicht überhaupt nicht. Auch in der Bildungsarbeit von Kommunen mangelt es nicht an kreativen Menschen und Institutionen, die gute Lösungen für ihre Probleme entwickelt und mit ihnen gute Erfahrungen gesammelt haben. Die Politik hat mit immer wieder neuen Förderprogrammen wie „Lernen vor Ort“ dazu beigetragen, dass unzählige Ideen, Impulse und Anregungen zur Bewältigung praktischer Probleme im Bildungsbereich entstehen konnten. Mit dem Ende des jeweiligen Förderprogramms versiegte in der Vergangenheit zumeist jedoch der Zugriff auf die in diesem Programm entwickelten Ergebnisse. Erfahrungen blieben in den Köpfen der Entwickler\*innen oder in schlecht zugänglichen Dokumentationen.

Es geht also um einen Transfer von entwickelten Problemlösungen, Innovationen und Erfahrungen von ihren Entwickler\*innen zu neuen Nachfragern. Dieser Transfer wird nur dann gelingen, wenn die Lösungen der einen zu den Problemen der anderen passen. Ein solcher Transfer ist dabei kein Kopiervorgang, sondern er erfordert mehr oder weniger umfangreiche Anpassungen an die Bedarfslage der Nachfrager\*innen. Eine Transfernachfrage muss zunächst erkannt, analysiert und als konkreter Bedarf definiert werden, um auf dieser Grundlage zu untersuchen, ob bestehende Problemlösungen in Form von Transferangeboten prinzipiell passen und auf den Bedarf angepasst werden können.

In einem elaborierten Transferkonzept unterscheidet man daher zwischen Transferanbieter (Produzent) und Transfernachfrager (Rezipient). Die jeweiligen Kontexte von Anbietern und Nachfragern müssen unterschieden werden. In der nachfolgenden Abbildung wird dies verdeutlicht:

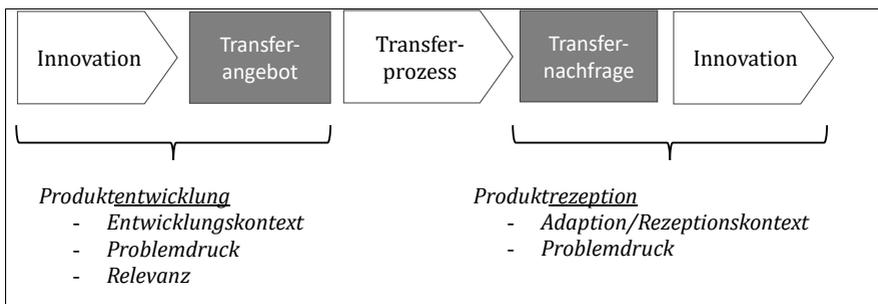


Abbildung 1: Transferprozess

Es gibt einen Produktions- bzw. Entwicklungskontext auf der einen und einen Rezeptionskontext auf der anderen Seite. Ein Transfer von einem Entwicklungs- in einen Rezeptionskontext kann nach unserer Erfahrung nur dann gelingen, wenn die Problemstellungen von Entwickler\*in und Rezipient\*in *passend* sind. Eine solche ‚Passung‘ ist aber nicht immer, vielleicht sogar nur sehr selten gegeben, und der Transfer ‚ergibt sich nicht einfach‘, wenn gute Theorien, erfolgreiche Konzepte etc. vorliegen. Er muss aktiv gestaltet werden. Er erfordert eine *Mediation!*

So kann beispielsweise in einer Kommune ein umfangreicher Fundus an Daten aufgebaut und kontinuierlich gepflegt werden, die u. a. zur Entwicklung eines regelmäßig erscheinenden Bildungsberichts und zur Fundierung kommunalpolitischer Entscheidungen im Bildungsbereich verwendet werden. Dieses Vorgehen kann zu einer erfolgreichen Säule kommunaler Bildungsarbeit in einer Kommune werden, weil die politischen Entscheidungsträger\*innen dieses Vorgehen unterstützen oder sogar einfordern. In einer anderen Kommune besteht weder ein Bewusstsein für eine datenbasierte politische Entscheidungsbildung, noch sieht sich die Bildungsverwaltung verantwortlich für die proaktive Information der Bevölkerung über die kommunalen Bildungsstrukturen. Bevor die „Erfolgsrezepte“ der Kommune A einer anderen Kommune angeboten werden, muss dort ein Bewusstsein für den Sinn und den Nutzen der Konzepte geschaffen werden. Dabei reicht es in der Regel nicht, die Konzepte in Form von Berichten o. ä. anzubieten und auf eine entsprechende Rezeption zu hoffen.

## **Mediation von Transfer durch Transferagenturen**

Als Ergebnis der Evaluation des Programms ‚Lernen vor Ort‘ haben wir vorgeschlagen, dass sogenannte Transferagenturen als mediative Stellen zur Förderung des Transfers eingerichtet werden (vgl. Euler & Sloane et al. 2018). Dieser Anregung folgend wurde vom BMBF das Programm ‚Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement‘ aufgelegt und neun Transferagenturen gefördert. Der Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt (DLR) Projektträger wurde als Programmträger beauftragt.

Auf den Seiten des BMBF heißt es dazu:

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

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

*Die Transferagenturen verfügen über spezifisches Wissen für Großstädte und ländliche Regionen. Sie beraten und bieten Bedarfsanalysen und Qualifizierungsangebote für Städte und Landkreise an und geben nützliche Anregungen, um geeignete Instrumente*

*auszuwählen, die bei der Entwicklung eines kommunalen Bildungsmanagements die jeweilige Bildungssituation in der Kommune verbessern.*

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

Quelle: BMBF (o. J.) Online <https://www.transferinitiative.de/Transferagenturen.php> (Abruf 15. März 2024).

### **Etablierung von Transferagenturen**

Betrachtet man die Entwicklung der Agenturen summarisch, so können folgende Feststellungen getroffen werden:

- (1) Die überwiegende Mehrheit der Agenturen wurde von etablierten Instituten gegründet. Es handelt sich dabei dann nicht um eigenständige Organisationen, sondern um *Projekte* bei vorhandenen Trägern. Auf diese Weise kommt gleichsam als weitere Gestaltungsgröße das Eigeninteresse der beteiligten Institute hinzu.
- (2) Die Agenturen mussten zunächst selbst Expertise zu Fragen des DKBM und zum Transfer aufbauen. Dabei wurde auch das Modell des DKBM weiterentwickelt und ausdifferenziert.
- (3) Die Agenturen etablierten sich in Kooperation mit dem BMBF, dem Programmträger und der wissenschaftlichen Begleitung als ein Netzwerk. In regelmäßigen Workshops der wissenschaftlichen Begleitung mit den Agenturen und sogenannten Netzwerktreffen aller beteiligten Akteure wurden Umsetzungsstrategien entwickelt.
- (4) Insgesamt zeigte sich, dass die Frage der Übertragung vorhandener Produkte aus vorgängigen Programmen bei den Kommunen sehr schnell in den Hintergrund rückte und sich das Interesse der Kommunen verstärkt auf Formen der Organisations- und Change-Beratung fokussierte.
- (5) In der Profilierung der Transferagenturen geht es um die Abstimmung ganz unterschiedlicher Ziele und Agenden, die von Seiten der Agenturen durch deren organisatorische und regionale Einbindung, von Seiten des BMBF und DLR durch bildungspolitische Ansprüche und von Seiten der Wissenschaft durch Forschungs- und Erkenntnisinteressen geprägt sind.

In der Folge aktueller politischer Entwicklungen wurden die Agenturen in weitere Programme eingebunden. So entwickelte das BMBF verschiedene Initiativen im Rahmen der starken Zuwanderung 2015/16. In den Kommunen wurde u. a. der Einsatz von kommunalen Koordinatorinnen und Koordinatoren für die Bildungsangebote für Neuzugewanderte finanziert. Die Transferagenturen waren in diesen Prozess aktiv eingebunden. Letztlich zeigte sich, dass eine aktive Unterstützung durch den Bund vor Ort bzw. auf kommunaler Ebene insbesondere dann

eine Wirkung zeigt, wenn sie in ein entsprechendes DKBM eingebunden wird; und zwar personell wie konzeptionell.

## Professionalisierung der Transferagenturen

Das Programm war zugleich als offener Entwicklungsansatz angelegt, was letztlich zu sehr wesentlichen Präzisierungen und Modifikationen führte, die nachfolgend holzschnittartig zusammengefasst werden:

- (1) Die Transferagenturen erwiesen sich als sehr entwicklungsstarke Organisationen, jeweils ausgestattet mit hoher sozialwissenschaftlicher Kompetenz. Dies zeigte sich zum einen in einer aktiven Gestaltung des Arbeitsfeldes, dem von den Agenturen formulierten Bedürfnis nach einem aktiven und umsetzungsorientierten Erfahrungsaustausch mit der wissenschaftlichen Begleitung und einer proaktiven Formulierung von Fragestellungen im Rahmen gemeinsamer Veranstaltungen (Netzwerktreffen).
- (2) Es bestätigte sich die transfertheoretische Position, dass die Übertragung von Produkten aus Entwicklungskommunen zugleich mit neuen Entwicklungsprozessen in den nachfragenden Kommunen verbunden ist. Zugleich wurde aber deutlich, dass die Kommunen, die sich für datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement interessieren, viel stärker an der Entwicklung eigener originärer Ansätze interessiert sind als an der Adaption bestehender Erfahrungen. Dies führte u. a. dazu, dass die bestehenden Transferprodukte stärker in den Hintergrund traten und stattdessen seitens der beteiligten Kommunen ein großes Interesse an den eigenen kommunalen Entwicklungsprozessen vorlag und von ihnen daher entsprechende Unterstützung und Beratung durch die Transferagenturen erwartet wurden.
- (3) Diese Haltung der Kommunen führte zu einem von uns als *Pull*-Effekt bezeichneten Anspruch. Es besteht das Bedürfnis der Kommunen, die Agenturen in ihre jeweilige Entwicklungsarbeit ‚hineinzuziehen‘.
- (4) Mit zunehmender Arbeit entwickelten die Transferagenturen die notwendigen Kompetenzen für die Arbeit in den Kommunen. Dabei waren durchaus unterschiedliche Ausgangsbedingungen lokalisierbar, die sich aus der jeweiligen organisatorischen Verankerung der Agenturen ergaben. Hierbei handelte es sich zum einen um Agenturen, die aus dem ‚Lernen vor Ort‘-Programm heraus entstanden waren (*Start-up-Ansatz*), zum anderen um Agenturen, die von etablierten Organisationen initiiert wurden (*Abteilungsansatz*).
- (5) Das Entwicklungsinteresse in den Agenturen und der tatsächlich vorhandene Arbeitskontext in den Kommunen führten u. a. dazu, dass die Entwicklung von gemeinsamen Konzepten und Instrumenten für die Arbeit der Agenturen eine große Bedeutung hatte. Dies zeigte sich z. B. in der Weiterentwicklung eines Monitoring-Instruments, welches von der wissenschaftlichen Begleitung in einer Vorstudie (vgl. Euler & Sloane et al. 2016) entwickelt wurde, um den Entwicklungsstand der Kommunen abzubilden. Dieses Raster wurde konzeptionell weiter ausdifferenziert, über

Deskriptoren handhabbar gemacht und in verschiedenen Arbeitskontexten der Agenturen erprobt.