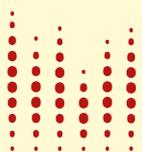




# Blick in die Bildungsregionen in Baden-Württemberg 2020

Strukturen der Bildungsregionen – Zusammenfassung und Auswertung  
zum Erfahrungs- und Sachstandsbericht 2020  
Stuttgart 2021



**IBBW**

Institut für Bildungsanalysen  
Baden-Württemberg



Baden-Württemberg

## Redaktionelle Bearbeitung

Redaktion: Eveline Fleischer, IBBW Stuttgart  
Maike Kleine-Katthöfer, IBBW Stuttgart  
Frank Pfänder, IBBW Stuttgart  
Dr. Susanne Zeller, IBBW Stuttgart

Autorinnen und  
Autoren: Eveline Fleischer, IBBW Stuttgart  
Maike Kleine-Katthöfer, IBBW Stuttgart  
Frank Pfänder, IBBW Stuttgart  
Dr. Susanne Zeller, IBBW Stuttgart

Erscheinungsjahr: 2021

## Impressum

Herausgeber: Land Baden-Württemberg  
vertreten durch das Institut für Bildungsanalysen (IBBW)  
Heilbronner Straße 172, 70191 Stuttgart  
Telefon: 0711 6642-0  
[www.ibbw.kultus-bw.de](http://www.ibbw.kultus-bw.de)  
[poststelle@ibbw.kv.bwl.de](mailto:poststelle@ibbw.kv.bwl.de)

Urheberrecht: Inhalte dieses Heftes dürfen für unterrichtliche Zwecke in den Schulen und Hochschulen des Landes Baden-Württemberg vervielfältigt werden. Jede darüber hinausgehende fotomechanische oder anderweitig technisch mögliche Reproduktion ist nur mit Genehmigung des Herausgebers möglich.  
Soweit die vorliegende Publikation Nachdrucke enthält, wurden dafür nach bestem Wissen und Gewissen Lizenzen eingeholt. Die Urheberrechte der Copyrightinhaber werden ausdrücklich anerkannt. Sollten dennoch in einzelnen Fällen Urheberrechte nicht berücksichtigt worden sein, wenden Sie sich bitte an den Herausgeber. Bei weiteren Vervielfältigungen müssen die Rechte der Urheber beachtet bzw. deren Genehmigung eingeholt werden.

Titelfoto 2015 Rawpixel.com/Shutterstock



## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Die Regionale Steuergruppe .....</b>	<b>3</b>
2.1	Rolle und Aufgaben der Steuergruppe.....	3
2.2	Personelle Besetzung .....	3
2.3	Sitzungshäufigkeit .....	5
<b>3</b>	<b>Das Regionale Bildungsbüro .....</b>	<b>6</b>
3.1	Rolle und Aufgaben des Bildungsbüros .....	6
3.2	Personelle Ausstattung .....	7
3.3	Administrative Verortung und Anbindung in der Verwaltung .....	11
3.4	Wahl der Landesförderung (Abordnung oder Finanzausschuss) .....	13
<b>4</b>	<b>Beteiligungsmöglichkeiten und -settings.....</b>	<b>14</b>



# 1 Einleitung

In den Bildungsregionen greifen strategische zielbasierte Steuerung und Planung, themenbezogene Koordinierung und Kooperation sowie operative Umsetzung zur Gestaltung einer regionalen Bildungslandschaft ineinander. Kernstücke der staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft für Bildung in der Region sind dabei die Regionale Steuergruppe und das Regionale Bildungsbüro. Diese beiden Strukturelemente sind daher in jeder Bildungsregion verbindlich einzurichten.

Im **Bildungsbüro** wird die Zusammenarbeit der verschiedenen Akteurinnen und Akteure initiiert, koordiniert und begleitet. Das Bildungsbüro wird von Stadt- bzw. Landkreis und dem Land Baden-Württemberg gemeinsam getragen und ist in der Regel in der Kommunalverwaltung angesiedelt.

Die grundlegende Zielsetzung und Gesamtstrategie sowie die inhaltlichen Schwerpunkte der Bildungsregion werden in der **Steuergruppe** beraten, im Konsens beschlossen und verantwortet. Die Steuergruppe ist aus hochrangigen Entscheidungsträgerinnen und Entscheidungsträgern von Land und Kommune zusammengesetzt. Je nach inhaltlicher Schwerpunktsetzung gehört der Steuergruppe eine Vielzahl regionaler Schlüsselpersonen an.

Darüber hinaus können die Bildungsregionen zusätzlich verschiedene **Beteiligungs-, Austausch- und Kooperationsformate** (z. B. einen Bildungsbeirat oder eine Bildungskonferenz, thematische Arbeitsgruppen und Netzwerke etc.) einrichten, um eine breite Beteiligung der Akteurinnen und Akteure vor Ort zu ermöglichen.

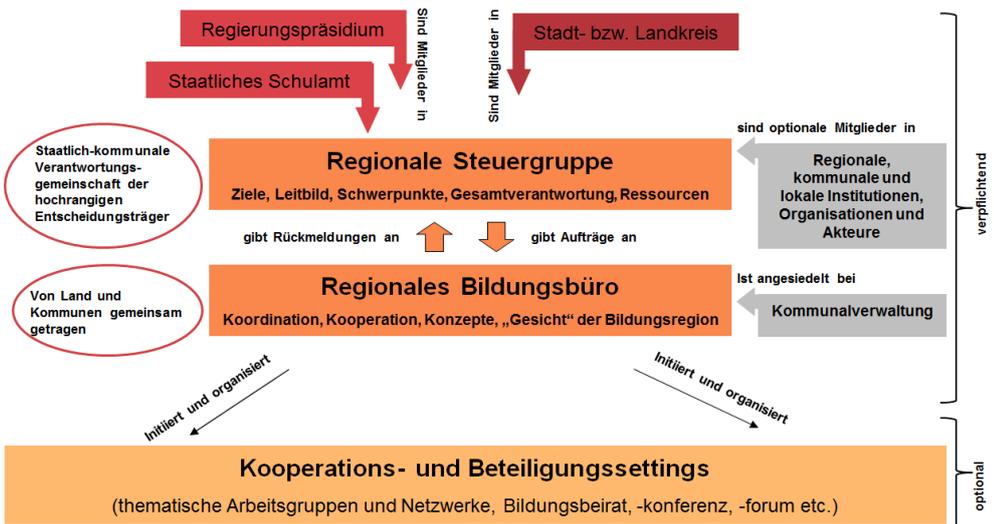


Abbildung 1: Zentrale Strukturelemente der Bildungsregionen.

Im Verlauf der letzten Jahre zeigte sich eine große Kontinuität hinsichtlich der Ausgestaltung von Bildungsbüro und Steuergruppe. Dennoch gab es auch 2020 in vielen Bildungsregionen verschiedene strukturelle Veränderungen. Dies betrifft vor allem personelle Wechsel im Bildungsbüro, Veränderungen in der Verortung des Bildungsbüros in der Kreis- bzw. Stadtverwaltung, Veränderungen in der Besetzung der Steuergruppe sowie eine veränderte Sitzungshäufigkeit (insbesondere diese hat sich 2020 Pandemie bedingt deutlich verringert). Diese Veränderungen entfalten dann in der betreffenden Bildungsregion vor Ort Wirkung, nehmen jedoch nur in relativ geringem Maße einen wahrnehmbaren Einfluss auf die durchschnittliche zahlenmäßige Entwicklung im Landesprogramm insgesamt.

Gleichzeitig erweisen sich im Programmverlauf die Strukturen aber auch als dynamisch und flexibel genug, um mit sich verändernden Bedarfen und Schwerpunkten vor Ort angemessen umgehen zu können.

So lassen sich beispielsweise im Vergleich zum Programmbeginn 2009 über die Jahre durchaus gewisse Trends erkennen. Diese gilt es jeweils dialogisch mit den Programmteilnehmenden auf den verschiedenen Ebenen zu erörtern, um sie in ihrer Bedeutung interpretieren und mögliche Rückschlüsse auf Entwicklungen im Programm ziehen zu können. Diese Trends könnten z. B. mit der fortgeschrittenen Etablierung des Konstruktes Bildungsregion und seinen Elementen Steuergruppe und Bildungsbüro zu tun haben. Waren diese in der Anfangsphase noch relativ neu und teils auch ungewohnt, so haben sich im Laufe der Zeit Routinen entwickelt, Strukturen bewährt und Abstimmungen vereinfacht. Steuergruppenmitglieder kennen sich untereinander, sind zu einer festen Gruppe zusammengewachsen, haben für sich geeignete Verfahren und Vorgehensweisen entwickelt und sind gewohnt, als Steuergruppe der Bildungsregion im Konsens zu handeln.

Im Falle der Bildungsbüros zeigt sich über die Jahre ein ähnlicher Effekt: Immer häufiger werden sie innerhalb der Kommunalverwaltung als Stabsstelle der Verwaltungsspitze bzw. der Dezernatsleitung oder als eigenes Sachgebiet eingerichtet bzw. weiterentwickelt. Häufig erleben die Bildungsbüros dies als Signal der Aufwertung und Wertschätzung ihrer Tätigkeit und des tatsächlichen Angekommenseins des Konstruktes Bildungsbüro in der Kommunalverwaltung. Zum Teil lassen sich regional jedoch auch gegenteilige Effekte erkennen, z. B. wenn Ämter neu zugeschnitten werden und Unklarheit darüber aufkommt, wo das Bildungsbüro nun am besten angesiedelt sein sollte. Oder wenn die administrative Verortung des Bildungsbüros häufig wechselt, weil sich regionale Zielsetzungen verändern oder Unklarheit über Zielsetzungen besteht.

Hinsichtlich der personellen Besetzung wird in vielen Bildungsbüros die Stärke der schlanken Programmstruktur sichtbar, die eine passgenaue Verortung und Ausgestaltung ermöglicht. So werden zum Teil neu etablierte Stellen wie z. B. die kommunalen Koordinatorinnen und Koordinatoren von Bildungsangeboten für Neuzugewanderte (vom Bundesministerium für Bildung und Forschung finanziert) oder weiterer Programme (AVdual, Regionales Übergangsmanagement etc.) in das bestehende Bildungsbüro integriert und zum Fachteam des Bildungsbüros hinzugefügt. Die Bildungsbüros als anfänglich neue und teils ungewohnte Struktur haben sich mit den Jahren zu fest etablierten konzeptionellen und auch strategischen Planungsteams der Kommunalverwaltung in Sachen Bildung entwickelt und werden in viele Themenbereiche einbezogen bzw. als hilfreiche Struktur genutzt.

Wurde in den Anfangsjahren die Landesförderung mehrheitlich noch in Form der Abordnung in Anspruch genommen, hat sich der Anteil der in Bildungsbüros tätigen abgeordneten Lehrkräfte über die Jahre deutlich verringert. Drei Viertel aller Bildungsregionen wählen inzwischen die Landesförderung in Form des Zuschussmodells und nutzen die bereitgestellten Mittel, um Personen mit den vielfältigsten beruflichen Hintergründen im Bildungsbüro zu beschäftigen. Hierbei sind vor allem sozialwissenschaftliche Abschlüsse und Erfahrungen zu nennen.

Auf Grundlage dieser übergreifenden Entwicklungstendenzen nimmt die nachfolgende Darstellung die Steuergruppen und Bildungsbüros ausführlicher in den Blick und richtet den Blick dabei auf die aktuellen Zahlen und Daten aus 2020. In knapper Form werden aber auch die verschiedenen Beteiligungs- und Kooperationsstrukturen der Bildungsregionen<sup>1</sup> angesprochen.

---

<sup>1</sup> Die vorliegende Zusammenfassung basiert auf den Berichten der Bildungsregionen im Erfahrungs- und Sachstandsbericht „Blick in die Bildungsregionen 2020“, der unter [www.bildungsregionen-bw.de](http://www.bildungsregionen-bw.de) abgerufen werden kann.



## 2 Die Regionale Steuergruppe

### 2.1 Rolle und Aufgaben der Steuergruppe

In der Regionalen Steuergruppe legen Schlüsselpersonen des Stadt- bzw. Landkreises und des Landes gemeinsam handlungsleitende Ziele und Schwerpunkte der Bildungsregion fest. Als strategisches Steuergremium tragen sie die Gesamtverantwortung für die Bildungsregion. In diesem Sinne verleiht die Steuergruppe der in den Bildungsregionen angestrebten staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft sichtbaren Ausdruck.

### 2.2 Personelle Besetzung

Die personelle Besetzung der Steuergruppe über die grundlegenden Minimalvorgaben des Landesprogramms (staatliche Schulaufsicht und Schulträger) hinaus erfolgt in den einzelnen Bildungsregionen bedarfsgerecht und regional angepasst. Je nach inhaltlicher Schwerpunktsetzung und örtlichen Gegebenheiten sind in den Steuergruppen eine Vielzahl an Schlüsselpersonen vertreten, so beispielsweise neben dem schulischen Kontext auch aus den Bereichen der frühkindlichen Bildung, der beruflichen Bildung, der außerschulischen Jugendbildung und der Weiterbildung. Wichtige Partnerinnen und Partner sind häufig auch die geschäftsführenden Schulleitungen, Vertreterinnen und Vertreter von Hochschulen, Kreistagsfraktionen, sozialen Einrichtungen, Kammern und Verbände, Agentur für Arbeit, Stiftungen sowie eine Vielzahl von weiteren Institutionen und Organisationen.

Die personelle Besetzung der Steuergruppen variiert stark zwischen den Bildungsregionen.

In dieser breiteren Besetzung der Steuergruppe wird das sich seit Jahren zunehmend erweiternde Themenspektrum der Bildungsregionen sichtbar. Für viele Bildungsregionen ist die Veränderung ihres inhaltlichen Profils auch Anlass, um über die geeignete Besetzung der Steuergruppe nachzudenken und diese ggf. sich verändernden Schwerpunktsetzungen anzupassen. Eine zunehmende Bedeutung kommt hierbei seit Jahren der Jugendhilfe/-arbeit zu. Ihre Beteiligung an Regionalen Steuergruppen wird mit Blick auf die Zusammenarbeit der Systeme Jugendhilfe und Schule und eine entsprechende ressort- und ämterübergreifende Kooperation als besonders zentral erachtet. In rund 80 Prozent der Bildungsregionen ist inzwischen die Verwaltungseinheit für Jugend, Familie und Soziales des Stadt- bzw. Landkreises als festes Mitglied in der Steuergruppe verankert, häufig in Form der jeweiligen Dezernats-, Fachbereichs- oder Amtsleitungen. Je nach regionalem Verwaltungszuschnitt sind die Bereiche Jugend und Soziales sowie Schule und Bildung im selben Dezernat verortet und werden somit von derselben Person vertreten. Teilweise werden darüber hinaus auch weitere Vertreterinnen und Vertreter der Jugendhilfe und Jugendarbeit und der Jugendhilfeplanung in die Steuergruppe einbezogen. Fragestellungen und Perspektiven der Jugendhilfe und Jugendarbeit finden nicht zuletzt auch dadurch Eingang in die Steuergruppe, dass zwischenzeitlich etliche Regionale Bildungsbüros in den entsprechenden Verwaltungseinheiten angesiedelt sind.

Die zunehmende Breite des Themenspektrums der Bildungsregionen führt häufig auch zu einer breiteren Besetzung der Steuergruppe. Besonders hervorzuheben ist der im Vergleich zu den Anfangsjahren deutlich gestiegene Einbezug der Verwaltungseinheit für Jugend, Familie und Soziales sowie weiterer Personen aus der außerschulischen Bildung.

Im Jahr 2020 gab es in rund der Hälfte der Bildungsregionen Veränderungen in den Regionalen Steuergruppen. Im Wesentlichen handelte es sich hierbei um personelle Wechsel, häufig aufgrund von Stellenwechsel oder Übertritt in den Ruhestand. In einigen Bildungsregionen wurden auch weitere Personen zusätzlich einbezogen, wie

Veränderungen und Entwicklungen 2020

z. B. weitere Vertreterinnen und Vertreter kreisangehöriger Kommunen aus dem Landkreis oder die Regionalstelle des Zentrums für Schulqualität und Lehrerbildung.

Die durchschnittliche Mitgliederzahl blieb im Vergleich zum Vorjahr insgesamt jedoch weitgehend konstant. Im Durchschnitt waren 2020 die Steuergruppen mit ca. 13,6 Mitgliedern besetzt, das Minimum lag bei fünf, das Maximum bei 31 Personen. Insgesamt lag jedoch die deutliche Mehrheit der Bildungsregionen unterhalb der durchschnittlichen Mitgliederzahl. In einigen wenigen Fällen lag die Mitgliederzahl mit 18 bis 31 Personen allerdings deutlich über dem Durchschnitt.

Die folgende Grafik zeigt die Mitgliederzahlen in den einzelnen Bildungsregionen auf. Die Zahlen beziehen sich auf die festen Mitglieder. Die in vielen Bildungsregionen themen- und bedarfsspezifisch einbezogenen beratenden Mitglieder sind hierbei nicht berücksichtigt.

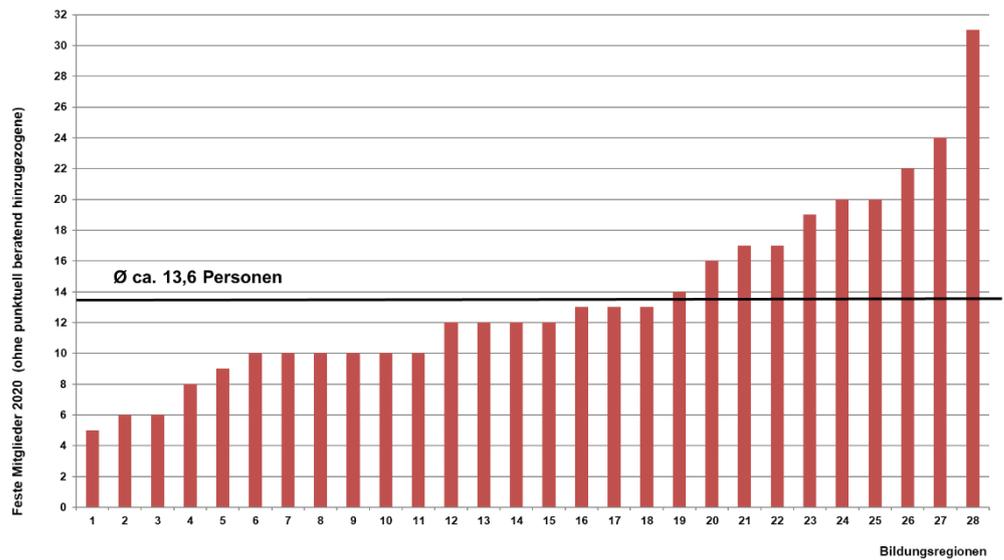


Diagramm 1: Mitgliederzahlen in den Steuergruppen 2020.

Die angesprochene hohe Beteiligung der Verwaltungseinheit für Jugend, Familie und Soziales in der Steuergruppe wird in der folgenden Grafik noch einmal sichtbar:

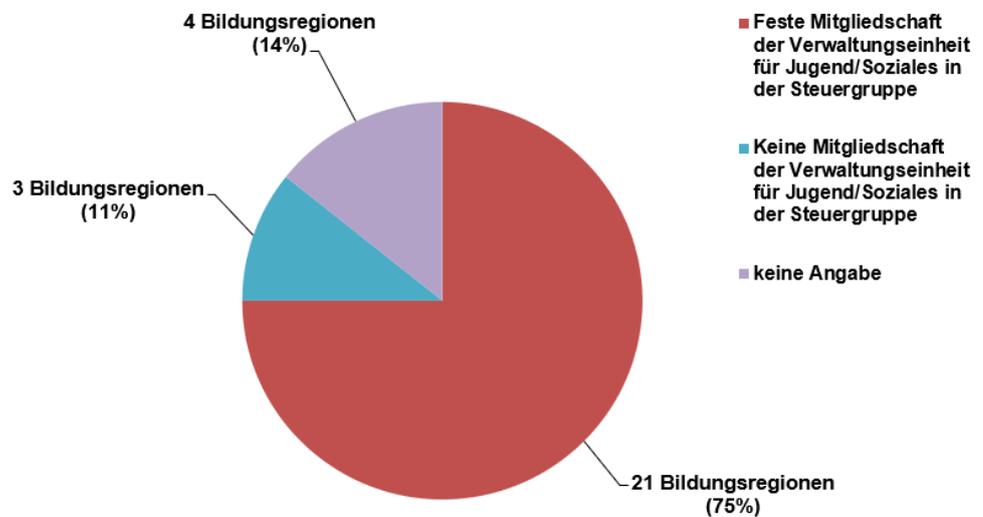


Diagramm 2: Mitgliedschaft der Verwaltungseinheit für Jugend, Familie und Soziales in den Steuergruppen.



### 2.3 Sitzungshäufigkeit

Als wichtiger Faktor neben der passenden personellen Zusammensetzung der Steuergruppe erweist sich auch die Häufigkeit, in der die Steuergruppe zusammentritt. Insgesamt lässt sich quer durch die Bildungsregionen über die letzten Jahre ein Trend zur Reduzierung der Sitzungshäufigkeit erkennen. Die besonders deutlich zu Tage tretende rückläufige Häufigkeit in 2020 lässt sich hauptsächlich durch die aktuelle Pandemiesituation erklären. Zum Teil mussten geplante Sitzungen ausfallen bzw. konnten nur in geringem Maße digital stattfinden. In einem Teil der Bildungsregionen konnten Pandemie bedingt 2020 überhaupt keine Steuergruppensitzungen stattfinden, da zum Teil die Möglichkeiten für digitale Sitzungen nicht gegeben waren. Ersatzweise wurden die Mitglieder der Steuergruppen vom Bildungsbüro schriftlich über aktuelle Projekte informiert und im Rückmeldung und Impulse gebeten. Auf diese Weise waren dennoch ein Einbezug aller Mitglieder und die inhaltliche Rückkopplung zwischen Bildungsbüro und Steuergruppe sichergestellt.

Die dargestellte Häufigkeitsverteilung bezieht sich nur auf die regelmäßig stattfindenden Sitzungen und bezieht die in einigen wenigen Bildungsregionen stattfindenden zusätzlichen Klausurtagungen der Steuergruppe nicht mit ein.

Die folgende Grafik zeigt die Sitzungshäufigkeit der Steuergruppen in den einzelnen Bildungsregionen auf.

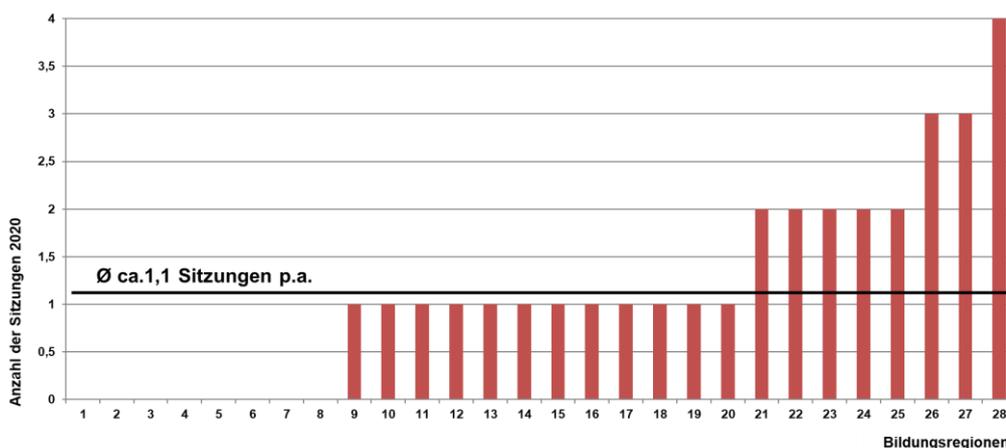


Diagramm 3: Sitzungshäufigkeit der Steuergruppen 2020.

Insgesamt liegt die Mehrzahl der Bildungsregionen im Durchschnitt. Die Bildungsregionen, in denen die Steuergruppe standardmäßig und unabhängig von der aktuellen Pandemiesituation sehr selten tagt, haben für sich eigene Wege gefunden, um eine funktionsfähige und kontinuierliche strategische Steuerstruktur sicherzustellen. So wurden z. B. in einigen Bildungsregionen unterhalb der Steuergruppe und in deren Auftrag ein zusätzliches Gremium eingerichtet, das sich personell aus einem kleinen Kern der Steuergruppe (z. B. Regierungspräsidium, staatliches Schulamt, zuständiges Amt der Kreis- bzw. Stadtverwaltung, Bildungsbüro, Jugendhilfeplanung etc.) zusammensetzt und sich in ca. vier- bis achtwöchigem Rhythmus trifft. Diese Gruppe dient der Bedarfsklärung und Vorabstimmung der geplanten Vorhaben mit dem Ziel, Entscheidungen der Steuergruppe vorzubereiten. Diese Funktion wird teilweise auch von thematischen Arbeits- oder Projektgruppen wahrgenommen, die zu den einzelnen Handlungsschwerpunkten der Bildungsregion eingerichtet wurden. Als Impuls- und Ideengeber beraten diese mit Fachexpertinnen und -experten und Schlüsselpersonen besetzten Gruppen die Steuergruppe und bereiten entsprechende Entscheidungsvorlagen vor.

Die Sitzungshäufigkeit der Steuergruppen variiert deutlich zwischen den Bildungsregionen, hat sich in 2020 aber insgesamt erneut reduziert. Dies ist vor allem auf die Pandemiesituation zurückzuführen. Zum Teil fielen Sitzungen komplett aus bzw. konnten nur in wenigen Fällen digital durchgeführt werden.

Das bedeutet, dass eine geringe Sitzungshäufigkeit der Steuergruppe nicht zwangsläufig ein Indikator für eine gering ausgeprägte Steuerstruktur in einer Bildungsregion sein muss. An dieser Stelle gilt es individuell in jeder Bildungsregion zu analysieren, was die Gründe für eine geringe Sitzungshäufigkeit sind und welche alternativen und ergänzenden Formen der vertieften inhaltlichen Auseinandersetzung die Bildungsregion für sich gefunden hat, um eine lebendige staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft sicherzustellen.

### 3 Das Regionale Bildungsbüro

#### 3.1 Rolle und Aufgaben des Bildungsbüros

Die Regionalen Bildungsbüros setzen als geschäftsführende Einheit die in der Steuergruppe vereinbarten Schwerpunkte um, fungieren als Koordinations- und Gelenkstelle, nehmen Schnittstellen von Themenbereichen in den Blick und ermöglichen Kooperationsgelegenheiten. In dieser Funktion sind sie auch für datenbasierte Planungsprozesse, Konzeptentwicklung, Informationsweitergabe sowie die operative Umsetzung von Programmen, Projekten und Veranstaltungen verantwortlich. An die Bildungsbüros werden vor Ort vielfältige, anspruchsvolle und hin und wieder auch konträre oder unklare Erwartungen gestellt.



Abbildung 2: Rollen und Aufgaben des Regionalen Bildungsbüros.

In dieser Aufgaben- und Rollenzuschreibung sowie in Bezug auf administrative Verortung und personelle Besetzung des Bildungsbüros zeigt sich eine hohe Variabilität in den einzelnen Bildungsregionen.

Veränderungen und Entwicklungen 2020

Im Jahr 2020 gab es in rund zwei Dritteln der Bildungsregionen Veränderungen im Regionalen Bildungsbüro. Diese äußerten sich vor allem in personellen Veränderungen aufgrund von Personalfuktuation bzw. Wechsel von Stellenanteilen. Teilweise kamen aber auch strukturelle Veränderungen in der administrativen Zuordnung in-



nerhalb der Stadt- bzw. Kreisverwaltung hinzu, z. B. durch einen veränderten Ämterzuschnitt oder einen Wechsel in ein anderes Amt im Zuge von Umstrukturierungen in der Verwaltung insgesamt.

### 3.2 Personelle Ausstattung

Die durchschnittliche Personalausstattung der Bildungsbüros blieb jedoch trotz dieser regionalen Veränderungen weitgehend konstant. Auffallend ist, dass es in etlichen Bildungsregionen zu einer Reduzierung der Stellenkapazitäten kam, die im direkten Zusammenhang mit dem Auslaufen der Förderung der Bildungs Koordinatorinnen und Bildungs koordinatoren für Neuzugewanderte steht. Nur teilweise konnten die Stellen aus kommunalen Eigenmitteln weiterfinanziert werden. In einigen Bildungsregionen kam es dagegen zu einer Erhöhung der Stellenkapazitäten, die sich vor allem darauf zurückführen lassen, dass die Stellen im Kontext des Regionalen Übergangsmanagements und des Bildungsgangs AVdual dem Bildungsbüro zugeteilt wurden. dadurch ergaben sich zum Teil auch erhebliche Veränderungen in der jeweiligen Teamstruktur.

Die einzelnen Bildungsbüros sind personell sehr unterschiedlich ausgestattet: Die für das Bildungsbüro zur Verfügung stehenden Personalstellen variierten in 2020 von 0,5 bis 20,45 Stellen, der Durchschnitt liegt bei ca. 4,8 Personalstellen. Dieser Wert ist jedoch insofern nur eingeschränkt aussagekräftig, als inzwischen in vielen Bildungsregionen auch solche Personen dem Bildungsbüro zugerechnet werden, die aus Drittmittelprojekten oder aus zusätzlichen kommunalen Geldern finanziert werden. Die Angaben der einzelnen Bildungsregionen dazu sind unterschiedlich detailliert aufgeschlüsselt, sodass ein Vergleich teilweise erschwert ist. In etlichen Bildungsbüros sind in den angegebenen Zahlen auch Stellenanteile für Verwaltungs- bzw. Sekretariatskräfte eingerechnet. Zum Teil ist der Durchschnittswert auch deshalb nur bedingt aussagekräftig, weil sich unterjährige Veränderungen ergeben, die sich nur schlecht in einen Gesamtwert für das ganze Jahr einrechnen lassen.

Deutlich mehr als die Hälfte der Bildungsbüros lagen 2020 unterhalb des Durchschnitts, teilweise sogar sehr deutlich. Dies ist insofern nicht verwunderlich, als der Durchschnitt auch die hohen Werte einzelner weniger Bildungsregionen berücksichtigt. Ohne diese einzelnen hohen Werte läge der Durchschnitt insgesamt tiefer. Der durchschnittliche Zuwachs lässt sich vor allem durch die Eingliederung weiterer Personen ins Bildungsbüro erklären, die aus anderen Programmen finanziert werden. Hierbei sind vor allem die kommunalen Koordinatorinnen und Koordinatoren von Bildungsangeboten für Neuzugewanderte zu nennen, aber auch Personen im Kontext des Regionalen Übergangsmanagements Schule – Beruf. Insofern kann in einem Vergleich mit früheren Jahren aus der Anfangszeit des Programms nicht von einer generellen Erhöhung der Personalkapazitäten in den Bildungsbüros ausgegangen werden. Vielmehr gibt es Verschiebungen, die jeweils regionalspezifisch betrachtet werden müssen und die eine überregionale Heterogenität mit sich bringen. In einigen Fällen wurde auch das Bildungsbüro passgenau so in bereits bestehende ähnlich gelagerte Verwaltungsstrukturen vor Ort eingebunden, dass es eine größere Verwaltungseinheit bildet, die weit über das Landesprogramm Bildungsregionen hinausreicht und Bildung in der Stadt- bzw. Kreisverwaltung in einen größeren Zusammenhang stellt.

In den Ausnahmefällen, in denen das Bildungsbüro aus weniger als einer vollen Personalstelle besteht, werden mit den restlichen zur Verfügung stehenden Mitteln teil-

Die personelle Ausstattung der Bildungsbüros variiert stark zwischen den Bildungsregionen. Dies bezieht sich sowohl auf die zur Verfügung stehenden Personalstellen als auch auf die Anzahl der beschäftigten Personen.

weise ehrenamtlich tätige Personen und Honorarkräfte für die Umsetzung bestimmter Projekte (z. B. Patenschaftsprojekte an Bildungsübergängen) finanziert bzw. Lehrkräfte mit entsprechenden Deputatsstunden für Projektaufgaben in einzelnen Handlungsschwerpunkten ausgestattet.

Die folgende Abbildung zeigt die Personalstellen in den Bildungsbüros im Detail.

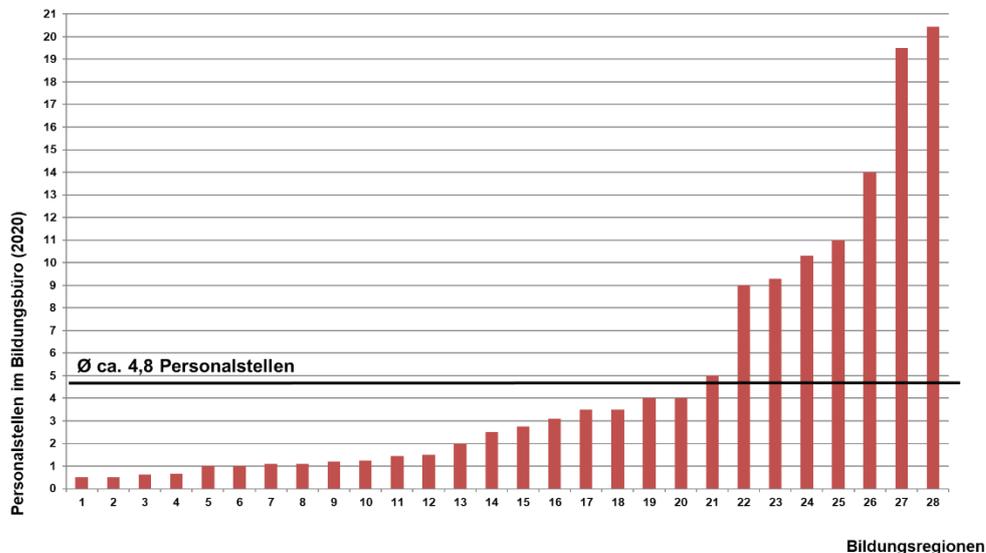


Diagramm 4: Stellenanteile in den Bildungsbüros in 2020.

Erhebliche Unterschiede zwischen den einzelnen Bildungsregionen zeigen sich jedoch nicht nur bezüglich der zur Verfügung stehenden Personalstellen, sondern auch hinsichtlich der Anzahl der Personen, auf die sich die Stellenanteile verteilen. Hier liegt das Minimum bei einer Person, das Maximum bei 28 Personen. Durchschnittlich ergibt sich eine Anzahl von ca. 6,8 im Bildungsbüro beschäftigten Personen. Aktuell liegt knapp die Hälfte der Bildungsregionen unter dem Durchschnitt, zum Teil sogar sehr deutlich. Der Durchschnittswert ist jedoch ebenso wie im Falle der Personalstellen auch hier nur eingeschränkt aussagekräftig. In einigen Fällen sind zwar relativ viele Personen im Bildungsbüro beschäftigt, jedoch jeweils nur mit sehr geringen Stellenanteilen. Diese Entwicklung gilt es gut im Blick zu behalten. Der andere Grund besteht darin, dass zum Teil eine große Zahl von beispielsweise AVdualbegleiterinnen bzw. Bildungsbegleiterinnen organisatorisch dem Bildungsbüro zugeordnet sind und von diesem koordiniert und betreut werden.

Die Anzahl der in Bildungsbüros beschäftigten Personen sind in der folgenden Abbildung im Überblick dargestellt.

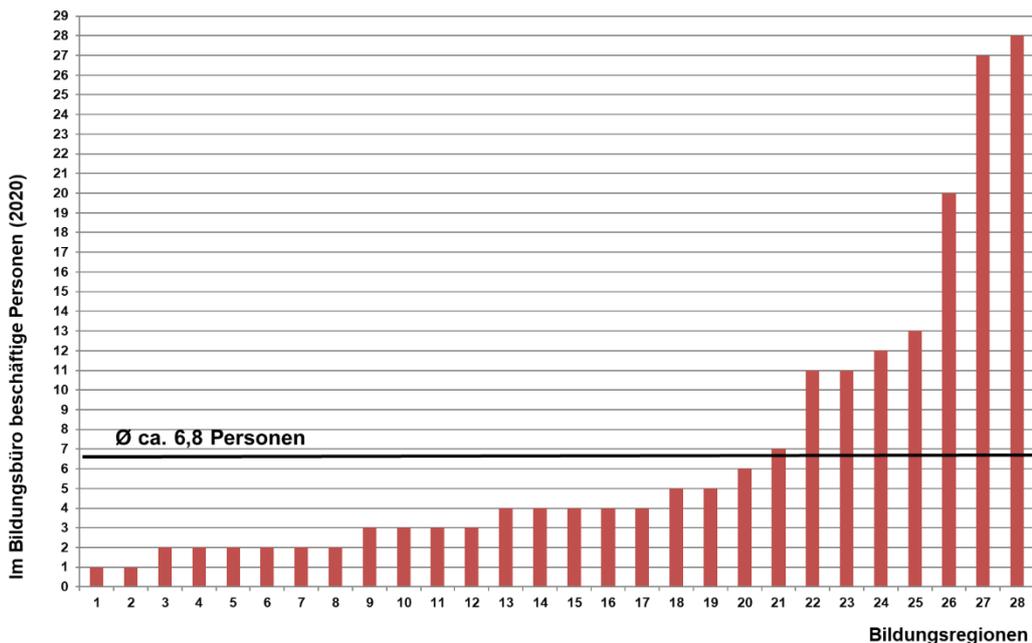


Diagramm 5: Anzahl der in Bildungsbüros beschäftigten Personen in 2020.

In einigen Bildungsregionen sind klar bezifferbare Aussagen zur personellen Besetzung des Bildungsbüros nicht ganz einfach zu treffen, da dort zusätzlich zum „Stammpersonal“ des Bildungsbüros bei Bedarf punktuell und themenbezogen auf weitere in der Verwaltungseinheit vorhandene Personalkapazitäten zugegriffen wird. Zum Teil werden auch Leitungspersonen miteinbezogen, die eine zentrale Rolle für das Bildungsbüro einnehmen, aber nicht mit einem eigenen Stellenanteil ausgewiesen werden. Dies betrifft zum Beispiel Amtsleitungen, die in Personalunion auch die Bildungsbüro-Leitung innehaben. Die Mittel aus dem Landesprogramm werden dann für deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Bildungsbüro eingesetzt.

Als Gelingensfaktor für die Bildungsregionen hat sich in den letzten Jahren erwiesen, das Bildungsbüro entsprechend der regionalen Zielsetzung und Aufgabenstellung angemessen personell auszustatten. Dazu gehört auch ein ausgewogenes Verhältnis von vorhandenen Personalstellen und dafür eingesetzten Personen.

Dieses Verhältnis wird in der nachfolgenden Abbildung nochmals anschaulich.

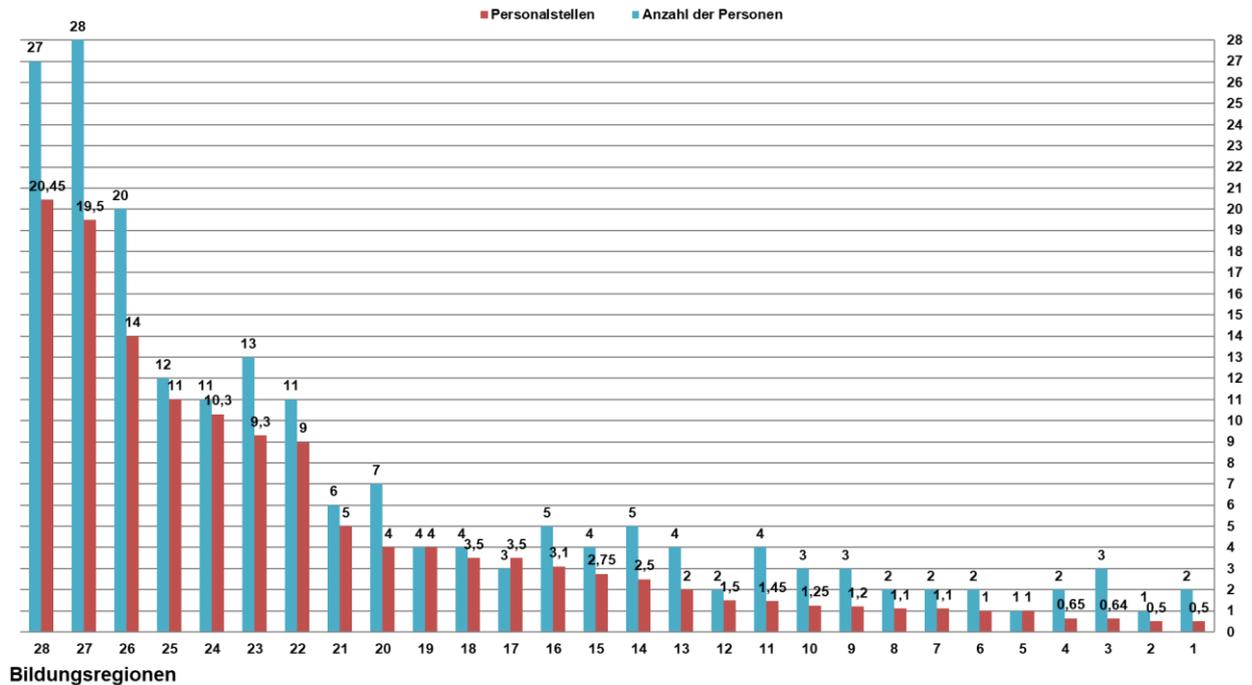


Diagramm 6: Stellenanteile und Anzahl der in Bildungsbüros beschäftigten Personen in 2020.

Die zahlenmäßigen Unterschiede in der personellen Besetzung der Bildungsbüros können nicht eindeutig auf einen bestimmten Faktor (z. B. Stadt- oder Landkreis, städtischer und ländlicher Raum etc.) zurückgeführt werden, sondern sind als multifaktorielles Phänomen zu sehen. Es lässt sich vermuten, dass möglicherweise unter anderem die auf Bildung bezogenen Handlungsnotwendigkeiten, Leitziele und Regionalentwicklungsstrategien vor Ort, die Höhe der Bildungsausgaben im Stadt- oder Landkreis pro Kopf oder die Haushaltssituation des Stadt- bzw. Landkreises insgesamt eine Rolle bei der personellen Ausstattung der Bildungsbüros spielen. Ein eindeutiger Trend lässt sich dabei nicht erkennen, es handelt sich eher um Einzelfälle mit jeweils besonderen regionalspezifischen Begründungszusammenhängen.

Die in den Bildungsbüros beschäftigten Personen verfügen über sehr unterschiedliche berufliche Hintergründe.

Die in den Bildungsbüros beschäftigten Personen bringen eine große Bandbreite an beruflichen Hintergründen in ihre Arbeit ein. So sind in den Bildungsbüros unter anderem Lehrkräfte unterschiedlicher Schularten, Personen mit geistes- und sozialwissenschaftlichem Hintergrund sowie Verwaltungs- und betriebswirtschaftliche Fachkräfte beschäftigt. Häufig können sie auf frühere Erfahrungen im Verwaltungskontext, in Hochschulen, Wirtschaftsunternehmen, Bildungsträgern, Trägern der Jugendarbeit und vielen weiteren Feldern zurückgreifen. Diese Vielfalt stellt angesichts der komplexen systemübergreifenden Aufgabenbündelung eine nicht zu unterschätzende Ressource dar.



### 3.3 Administrative Verortung und Anbindung in der Verwaltung

Eine für die jeweilige Ziel- und Schwerpunktsetzung geeignete administrative Verortung und Anbindung an die inhaltlich maßgeblichen Verwaltungseinheiten und deren Kommunikationswege haben sich in den letzten Jahren als zentraler Gelingensfaktor erwiesen.

Viele Bildungsbüros sind innerhalb der Stadt- bzw. Kreisverwaltung je nach Zuschnitt der Verwaltungseinheiten im Bereich Schule und Bildung bzw. im Bereich Jugend, Familie und Soziales angesiedelt, wobei der Anteil im Bereich Schule und Bildung verorteten Bildungsbüros deutlich überwiegt. Immer häufiger wurden die Bildungsbüros in den letzten Jahren auch direkt als Stabsstelle bei der Verwaltungsspitze oder der Dezernatsleitung angesiedelt oder als eigenes Sachgebiet eingerichtet. Eine Ausnahme stellt die Organisationsform der Bildungsregion als gemeinnütziger Verein dar, was eine Verortung des Bildungsbüros außerhalb der Stadt- bzw. Kreisverwaltung mit sich bringt.

Veränderungen im Ämterzuschnitt und großräumige Umstrukturierungen innerhalb der Stadt- bzw. Kreisverwaltung sowie eine strategische und inhaltliche Neuorientierung haben in einzelnen Bildungsregionen auch zu Veränderungen der administrativen Verortung des Bildungsbüros geführt.

In der folgenden Übersicht ist die Verortung des Bildungsbüros ausführlich dargestellt. Die angedeuteten Trennlinien in der Abbildung unternehmen den Versuch einer groben Einteilung in die oben genannten Verortungsvarianten.

Ein wichtiger Gelingensfaktor ist eine zu Zielsetzung und Schwerpunkten passende Verortung des Bildungsbüros in der Stadt- bzw. Kreisverwaltung.

### Stabsstelle/Sachgebiet

- Stabsstelle im Dezernat für Jugend, Soziales und Gesundheit
- Dezernat Jugend & Soziales, Stabsstelle Bildungsbüro
- Stabsstelle beim Amt für Schule und Bildung
- Sachgebiet Bildungsbüro im Dezernat Finanzen, Schulen und Verkehrsinfrastruktur
- Stabsstelle Dezernat Recht, Migration und Verbraucherschutz
- Stabsstelle im Amt für Schule, Hochbau und Gebäudemanagement
- Stabsstelle im Referat Jugend und Bildung
- Stabsstelle bei der Abteilung Bildung und Sport im Fachbereich Bildung und Soziales

### Dezernat Personal und Finanzen, Fachdienst Finanzen, Schulen, Liegenschaften

- Dezernat Personal und Finanzen, Fachdienst Finanzen, Schulen, Liegenschaften
- Fachbereich Bildung und Soziales
- Amt für Bildung und Schulentwicklung
- Fachbereich Planung, Qualitätsentwicklung und Bildung
- Amt für Schulen und Bildung
- Amt für Schule und Bildung, Abteilung Schulentwicklung / Regionales Bildungsbüro
- Dezernat Finanzen und Infrastruktur, hier: Geschäftsbereich Schulen und Bildung
- Abteilung Schulen beim Schul-, Kultur- und Sportamt
- Amt für Kreisschulen und Bildung, Fachdienst Regionale Bildung, Dezernat für Familie, Bildung und Gesundheit
- Schul- und Sportamt
- Finanzdezernat, Fachbereich „Schulen und Kultur“
- Fachbereich Bildung, Abteilung Bildungsplanung/Schulentwicklung
- Schulabteilung
- Fachbereich Frühkindliche Bildung, Abteilung Schulen und Sport
- Fachbereich Bildung und Schule / Dezernat Finanzen
- Referat Bildung und Familie

### Bereich Jugend und Soziales

- Landratsamt – Jugendamt
- Dezernat Soziales & Jugend, Stabsstelle Planung, Steuerung und Koordination

### Andere Trägerschaft

- Stadt und eingetragener Trägerverein gemeinsam
- Die Bildungsregion ist ein eingetragener Verein, das Bildungsbüro ist dessen Geschäftsstelle.

Abbildung 3: Administrative Verortung des Bildungsbüros in 2020.



### 3.4 Wahl der Landesförderung (Abordnung oder Finanzausschuss)

Im Rahmen des Landesprogramms unterstützt das Land Baden-Württemberg jede Bildungsregion durch einen jährlichen Finanzausschuss in Höhe von 45.000 Euro oder alternativ eine abgeordnete Lehrkraft (maximal A 13). Die Landesförderung ist für die Einrichtung und den Betrieb des Regionalen Bildungsbüros einzusetzen.

In den letzten Jahren hat sich die deutliche Mehrheit der Bildungsregionen für die Förderung durch den finanziellen Zuschuss entschieden und behält dieses Modell seither konstant bei. In einigen Bildungsregionen, die zunächst die Abordnung einer Lehrkraft gewählt hatten, wurde die Förderung im Laufe der Zeit auf deren Wunsch hin auf das Zuschussmodell umgestellt. In zwei Fällen gibt es mit Blick auf besondere regionale Erfordernisse eine Mischform in der Finanzierung. Insgesamt nehmen mittlerweile 75 Prozent der Bildungsregionen das Zuschussmodell in Anspruch. Die nachfolgende Abbildung gibt einen Überblick über die gewählten Formen der Landesförderung.

Bei der Landesförderung wählen drei Viertel aller Bildungsregionen das Zuschussmodell.

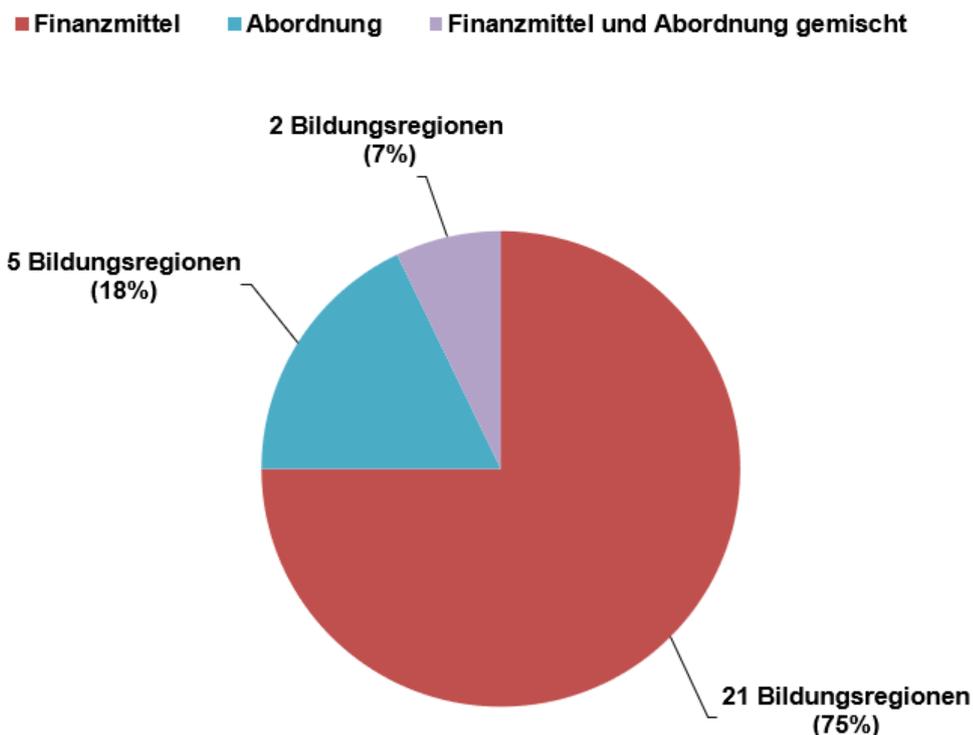


Diagramm 7: Gewählte Form der Landesförderung in den Bildungsregionen in 2020.

## 4 Beteiligungsmöglichkeiten und -settings

Die Bildungsregionen haben in den letzten Jahren verschiedene Beteiligungsmöglichkeiten für die vielfältigen Akteurinnen und Akteure vor Ort geschaffen, mit denen sie gemeinsam an der Entwicklung der regionalen Bildungslandschaft arbeiten. Die Beteiligung wird in unterschiedlichen Settings und Formaten ermöglicht.

Beteiligungsformate für ein möglichst breites Publikum

In vielen Bildungsregionen wurden Gremien und/oder andere Formate geschaffen, um ein möglichst breites Spektrum von Personen aus Politik, Verwaltung und Praxis in einen regen Austausch über regionale Bildungsthemen zu bringen und deren Anliegen aufnehmen zu können. Häufig werden diese Formate als Bildungsbeiräte oder Bildungskonferenzen bezeichnet oder mit weiteren ähnlichen Namen versehen. Sie ermöglichen es, ein breites Publikum anzusprechen, Informations- und Diskussionsangebote miteinander zu verbinden sowie die Knüpfung themenbezogener Kontakte zu ermöglichen. Die Veranstaltungen finden in der Regel ein- bis zweimal jährlich statt.

Thematische Arbeitsgruppen und Netzwerke

Neben diesen breit angelegten Beteiligungsformaten wurden in nahezu allen Bildungsregionen thematische Arbeitsgruppen, Runde Tische, Netzwerke etc. ins Leben gerufen, in denen Expertinnen und Experten und zentrale Schlüsselpersonen gemeinsam die Schwerpunktthemen der Bildungsregionen bearbeiten. Darüber hinaus sind die Bildungsbüros häufig in regional bereits bestehenden Netzwerken und Arbeitskreisen vertreten, wie beispielsweise die Arbeitskreise SCHULEWIRTSCHAFT, Prävention oder Jugendarbeit – Schule.

Weitere Formate der Beteiligung stellen z. B. Onlineplattformen, interprofessionelle Fortbildungen oder Befragungen einzelner Zielgruppen dar.

Als weitere Beteiligungsmöglichkeiten wurden in einigen Bildungsregionen unter anderem Onlineplattformen etabliert, gezielte multiprofessionelle Fortbildungen (z. B. für pädagogische Fachkräfte im frühkindlichen Bereich zusammen mit Grundschullehrkräften oder für Lehrkräfte zusammen mit Personen aus der Jugendarbeit oder der kulturellen Bildung) konzipiert, erweiterte Steuergruppensitzungen zu bestimmten Themenfeldern sowie Befragungen etwa von Eltern, Fach- und Lehrkräften zu deren Bedarfen und zu konkreten Vorhaben der Bildungsregion durchgeführt.