

# Das Bildungsbüro als hybrider Vermittler zwischen Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft

Lektionen aus der Praxis

Julia Schilling

## 1. Einleitung – Bildungsbüros als hybride Vermittler

In vielen Landkreisen und kreisfreien Städten sind in den letzten Jahren Bildungsbüros eingerichtet worden, befördert durch die „Aachener Erklärung“ des Deutschen Städtetages von 2007<sup>1</sup>, die „Münchener Erklärung“ von 2012, das Förderprogramm „Lernen vor Ort“ (2009 bis 2014) und schließlich durch die Initiative „Bildungsregionen in Bayern“ des Bayerischen Ministeriums für Unterricht und Kultus (seit 2012). Insbesondere das Bundesförderprogramm „Bildung integriert“ hat seit 2015 dazu beigetragen, dass sich immer mehr Kommunen zur Einrichtung einer solchen zentralen koordinierenden Stelle in der Bildungslandschaft entschlossen haben. Dabei sollen Bildungsbüros eine eigentlich „unmögliche“ Aufgabe verfolgen: Sie sollen die Akteurinnen und Akteure im regionalen Bildungswesen vernetzen und fördern, und zwar sowohl die institutionalisierten Einrichtungen wie Kindertagesstätten und Schulen als auch zivilgesellschaftliche Formen des Engagements im Bildungsbereich, wie z. B. Vereine und Stiftungen, ohne dass den genannten Akteurinnen und Akteuren – jenseits programmatischer Erklärung – klar ist, warum und weshalb. Kommunale Bildungsbüros sind zwar institutionell in der Kommunalverwaltung verankert, verfügen aber im Vergleich etwa zu Schul- und Jugendämtern nicht über einen gesetzlichen Auftrag. Außerdem liegt ihr Aufgabenfeld in der Regel „quer“ zu den nach Zuständigkeiten und Rechtskreisen sortierten Organisationsstrukturen von Verwaltungen. Zusätzlich kommen die Mitarbeitenden im „Bildungsmanagement“ und „Bildungsmonitoring“ häufig nicht aus der Verwaltung und gelten damit in den Ämtern als „Exotinnen“ bzw. „Exoten“. Viele mussten dort also erst ihre Rolle finden und den Nutzen ihrer „freiwilligen Aufgabe“ beweisen, die durch ihre bereichsübergreifende Denkweise den klassischen behördlichen Handlungslogiken widersprach oder zumindest kritisch beäugt wurde.

---

1 Aachener Erklärung des Deutschen Städtetages anlässlich des Kongresses „Bildung in der Stadt“ am 22./23. November 2007: <https://www.staedtetag.de/files/dst/docs/Dezernat-3/Archiv/aachener-erklaerung-2007.pdf> (14.12.2023).

Diese Besonderheiten machen Bildungsbüros zu „hybriden Vermittlern“ im kommunalen Bildungsmanagement. Denn einerseits sind sie der kommunalen Verwaltung angegliedert, andererseits arbeiten sie mit verwaltungsexternen Partnerinnen und Partnern in Projekten zusammen und müssen oder können häufig gerade nicht wie klassische Verwaltungseinheiten agieren.

Diese hybride Rolle der Bildungsbüros will dieser Beitrag am Beispiel des Landkreises Forchheim näher erläutern und dabei herausstellen, welche Herausforderungen aus der „hybriden“ Rolle entstehen und welche Vermittlungsleistungen damit verbunden sind. Die Bildungsbüros müssen hier den Spagat schaffen, ihre Rolle und ihren Nutzen im kommunalen Umfeld sowohl nach innen in die Verwaltungen als auch nach außen in die Zivilgesellschaft zu vermitteln.

Besonders spannend am Beispiel des Landkreises Forchheim ist, dass dort der Impuls zur Einrichtung dieser Koordinierungsstelle aus der Zivilgesellschaft kam. Der Beitrag wird zunächst die Entstehungsgeschichte des Bildungsbüros nachzeichnen und daran anschließend die Anforderungen und Gelingensbedingungen für kommunale Bildungsbüros als hybride Vermittler anhand von Praxisprojekten verdeutlichen. Abschließend sollen die Erfahrungen und Lernprozesse aus der Arbeit des Bildungsbüros zusammengefasst werden.

## **2. Das Bildungsbüro im Landkreis Forchheim – Entstehung und Partnerschaft mit FORsprung e.V.**

Mit etwa 643km<sup>2</sup> gehört der Landkreis Forchheim zu den kleineren bayerischen Landkreisen und ist landläufig insbesondere als Teil der Tourismusregion „Fränkische Schweiz“ bekannt. Er liegt zwischen den nordbayerischen Städten Bamberg, Bayreuth und Erlangen/Fürth/Nürnberg. Der Verwaltungssitz des Landkreises Forchheim liegt in der gleichnamigen Großen Kreisstadt Forchheim, die mit etwa 32.000 Einwohnerinnen und Einwohnern die mit Abstand größte Gemeinde darstellt. Die übrige Bevölkerung verteilt sich auf weitere 28 Städte, Märkte und Gemeinden mit jeweils zwischen 1.000 und 8.000 Einwohnerinnen und Einwohnern.

Diese kleinräumige Struktur mit der Stadt Forchheim als Zentrum trug wesentlich zur Entstehung eines lebendigen und innovativen Netzwerks von Bildungsexpertinnen und -experten bei, das den Ausgangspunkt für eine jahrelange Tradition der Bildungsk Kooperationen und der Zusammenarbeit in sozialen Handlungsfeldern darstellt: Mehrere Funktionärinnen und Funktionäre aus Bildung, Verwaltung und Wirtschaft riefen im Jahr 2007 über 150 Vordenkerinnen und Vordenker aus verschiedenen Bildungsbereichen in einer Zukunftswerkstatt zusammen. Gemeinsam zeichneten sie ihr Bild eines bildungsgerechten Landkreises. Ergebnis der Zukunftswerkstatt war die Gründung des Vereins

FORsprung e. V., der die Vision einer „Bildungsregion“ im Landkreis weiter vorantrieb. Der Vereinsname geht dabei auf das Autokennzeichen „FO“ für den Landkreis Forchheim in Kombination mit dem Wort „Vorsprung“ zurück. Auch wenn der Antrieb zur Zukunftswerkstatt und zur Vereinsgründung von Personen aus kommunalen Schlüsselpositionen kam, so ist deren Initiative zur Entwicklung des Bildungsbereiches dennoch als zivilgesellschaftliches Engagement zu werten. Denn der Wille zur Vernetzung und die konkrete Umsetzung von bereichsübergreifenden Kooperationen entstand aus der persönlichen Überzeugung der Gründerinnen und Gründer, dass abgestimmtes Handeln und regelmäßiger Austausch zur Verbesserung der Bildungschancen in der Region beitragen können.

Der gemeinnützige Verein bewirbt seitdem die Förderung der Bildungschancen in der Region sowie die Vernetzung aller Beteiligten mit dem Slogan „Neues Denken und Handeln in Bildung und Erziehung“. In der Folge rief der Verein im Jahr 2008 zum Beispiel den Bayerischen Ganztagsschulkongress<sup>2</sup> ins Leben, der bis 2018 im zweijährigen Turnus jeweils rund 350 Teilnehmerinnen und Teilnehmer verzeichnen konnte, oder im Jahr 2009 das Projekt „Jedem Kind ein Instrument (JeKi)“, durch das mit Hilfe von Fördergeldern der Sparkasse Forchheim und der Oberfrankenstiftung inzwischen über 10.000 Grundschülerinnen und Grundschüler ein Instrument erlernt haben.

Bald wurde jedoch deutlich, dass den ehrenamtlich Engagierten für die Umsetzung ihrer Ziele die personellen Ressourcen fehlten. Durch persönliche Gespräche mit der Verwaltungsspitze wurde daher im Jahr 2012 ein Bildungsbüro als Stabsstelle im Landratsamt Forchheim eingerichtet. Dort sollten – wie in der Vision der FORsprung-Gründerinnen und -Gründer vorgesehen – die Fäden aus den verschiedenen Bildungsbereichen zusammenlaufen. Auf zivilgesellschaftliche Initiative hin wurde die Netzwerk- und Gremienarbeit im Bildungsbereich somit durch hauptamtliche Ressourcen in der Kommunalverwaltung unterstützt und „professionell“ vorangetrieben.

Personell wurde das Bildungsbüro zunächst mit einem langjährigen Verwaltungsmitarbeiter besetzt, der Expertise unter anderem aus dem Amt für Jugend, Familie und Senioren mitbrachte. Als erstes Projekt koordinierte das Bildungsbüro den Prozess zur „Bildungsregion in Bayern“, der den Landkreis Forchheim 2013 zu einem der ersten zertifizierten Landkreise in Bayern machte. Im Folgenden etablierte sich eine enge Kooperation zwischen dem Bildungsbüro und FORsprung e. V., in der jede Seite jeweils ihre Expertise und Ressourcen mit einbrachte. Mehrere Projekte entstanden und entwickelten sich in der Zusammenarbeit, allerdings verfolgen beide Parteien auch zum Teil eigene Aktivitäten. Die inhaltlichen Arbeitsfelder und Ziele von FORsprung e. V. und dem Bildungsbüro zur Ent-

---

2 Weitere Informationen unter: [www.tagung-ganztagsschule.de](http://www.tagung-ganztagsschule.de) (14.12.2023).

wicklung der Bildungslandschaft sind somit zu einem großen Teil überlappend, auch wenn die einzelnen Beiträge und Projekte aus der jeweiligen Interessenslage nicht in allen Fällen komplementär sind.

Von 2016 bis 2021 beteiligte sich der Landkreis Forchheim am Bundesprojekt „Bildung integriert“, erweiterte bestehende Strukturen und baute eine systematische Bildungsberichterstattung auf. Für dieses Bildungsmonitoring wurde das bis dato ausschließlich mit Verwaltungsfachleuten besetzte Bildungsbüro durch eine externe Mitarbeiterin erweitert, die wissenschaftliche Expertise aus der Sozial- und Bildungsforschung mitbrachte. Durch die auf einer Zielvereinbarung basierende Kooperation mit der Transferagentur Bayern für Kommunales Bildungsmanagement wurde die Vernetzung mit weiteren nordbayerischen Bildungsbüros vorangetrieben. Bei deutschlandweiten Veranstaltungen zum Kommunalen Bildungsmanagement unter Federführung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) bestand nicht nur die Möglichkeit zum Austausch mit Bildungsbüros aus anderen Bundesländern, sondern auch die Gelegenheit, Best Practice Beispiele aus dem Landkreis Forchheim überregional vorzustellen. Dazu gehörte unter anderem die einzigartige Entstehungsgeschichte und Kooperationsweise von FOrsprung e. V. und dem Bildungsbüro.

Die Zusammenarbeit zwischen dem Landkreis und dem Verein, der mittlerweile über 300 Mitglieder hat, intensivierte sich seit der personellen Aufstockung des Bildungsbüros weiter. Nach der Einrichtung des Bildungsbüros, das viele ursprüngliche Anliegen des Vereins umgesetzt hat, hat der Verein seine Rolle neu definiert. Während er zu seiner Gründungszeit Projekte häufig nicht nur konzipiert, sondern auch operativ umgesetzt hat, konnte er sich durch die Unterstützung des Bildungsbüros wieder mehr auf seine Rolle als Impulsgeber und Vordenker unkonventioneller Ideen konzentrieren. In dieser Funktion ist er weiterhin fester und kreativer Partner bei der strategischen Ausrichtung des Bildungsmanagements in der Kommune und unterstützt diverse Fachgremien durch personelle Expertise.

Die Arbeit des Bildungsbüros war in der Laufzeit des Bundesprogrammes „Bildung integriert“ so überzeugend, dass die geförderte personelle Ausstattung auch nach dem Ende der Förderung beibehalten wurde. Denn das im Programm geförderte datenbasierte kommunale Bildungsmanagement (DKBM) hatte dem Landkreis nachweislich Vorteile im Hinblick auf Transparenz im Bildungsbereich und damit auch Grundlagen zur politischen Entscheidungsfindung gebracht. Mit seinen nun drei Mitarbeitenden ist das Bildungsbüro im Landratsamt Forchheim heute der Knotenpunkt der Bildungslandschaft und dient als Anlauf- und Vermittlungsstelle insbesondere für Kitas, Schulen und Bildungsträger sowie für Gemeinden, zivilgesellschaftliche Organisationen, Verbände und Unternehmen.

Dabei arbeitet das Bildungsbüro eng mit dem „Fachbeirat Bildung“ zusammen, der aus der „Steuergruppe“ des Zertifizierungsprozesses zur „Bildungsregion in Bayern“ entstand. Mittlerweile ist der Fachbeirat Bildung als Beratungsgre-

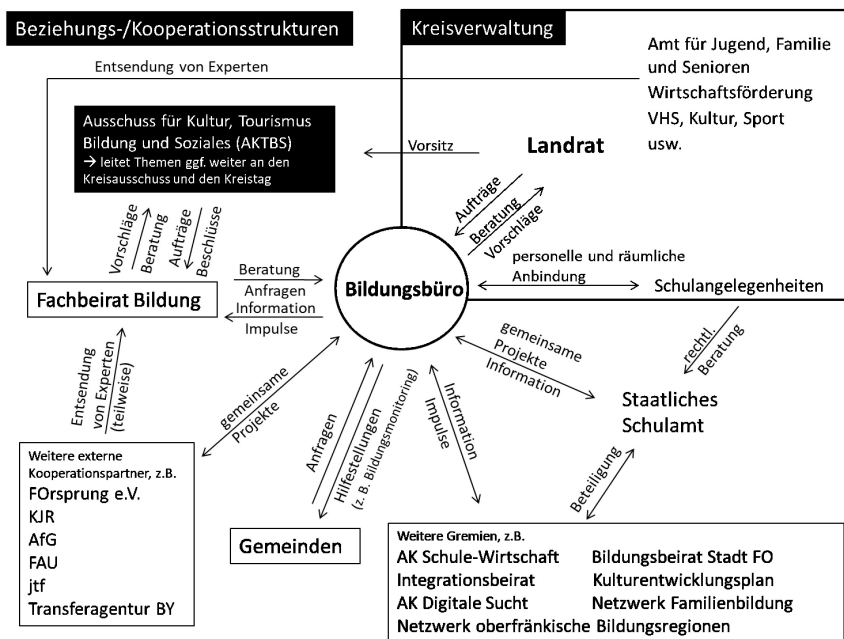
mium des Ausschusses für Kultur, Tourismus, Bildung und Soziales (AKTBS) des Kreistags installiert und kommunalverfassungsrechtlich fixiert. Die Mitglieder des Fachbeirates werden zu den Sitzungen des Fachausschusses geladen, haben ein eigenes Antragsrecht und können ihre Sichtweise darstellen. Das Bildungsbüro und der Fachbeirat geben Themen und Impulse an den AKTBS, treiben Diskussionen voran und bringen dazu jeweils ihre Expertise sowie Netzwerke ein. Auch FORsprung e. V. als „Geburtshelfer“ des Bildungsbüros entsendet mehrere Mitglieder aus seinem Vorstand in den Fachbeirat. Die übrigen Mitglieder des Fachbeirats stammen inzwischen aus allen relevanten Bildungsbereichen: Kita-Aufsicht, Jugendhilfeplanung, Seniorenplanung, Kreisjugendring, Volkshochschule, staatliches Schulamt, Schulleitungen und Wirtschaftsförderung.

Abbildung 1 illustriert die hybride Mittlerrolle des Bildungsbüros im Geflecht aus Verwaltung, Politik und Zivilgesellschaft. Von allen Seiten erreichen das Bildungsbüro Aufträge und Anfragen, die wiederum jeweils in Zusammenarbeit mit dem Fachbeirat Bildung oder mit verschiedenen Kooperationspartnern umgesetzt werden. Andererseits verteilt das Bildungsbüro auch in diverse Richtungen Informationen, macht Vorschläge und gibt Hilfestellungen. Besonders hervorzuheben ist dabei die personelle, räumliche und inhaltliche Nähe zum Amt für Schulangelegenheiten im Landratsamt sowie zum staatlichen Schulamt.

Der Erfolg der „Forchheimer Konstruktion“ – d. h. die enge und langjährige Kooperation des Bildungsbüros im Landratsamt mit FORsprung e. V. als zivilgesellschaftlichem Akteur – fußt dabei auf mehreren Faktoren. Neben der gemeinsamen Zielsetzung und dem hohen Stellenwert von Bildung im Landkreis stellt die Kombination von Verwaltungs- und Vereinsstruktur und damit von Haupt- und Ehrenamtlichkeit den Kern dieses besonderen Verhältnisses von Bildungsbüro und FORsprung e. V. dar. Die rechtlich und organisatorisch unterschiedlichen Stellungen und Strukturen von Bildungsbüro und FORsprung e. V. ergänzen sich dabei insbesondere im Hinblick auf die Möglichkeiten von Netzwerkarbeit sowie Einwerbung und Verwaltung von finanziellen Mitteln (z. B. aus öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Stiftungen).

Nicht zu vernachlässigen sind dabei die Kontinuität, die Mitgestaltungsmöglichkeiten und auch die gegenseitige Wertschätzung der involvierten Personen, die ihre Kompetenzen und Netzwerke aus verschiedenen Bildungsbereichen einbringen. Schließlich ist auch die Unterstützung des Landrats als politische Spitze und Verwaltungsleitung unabdingbar, ebenso wie die Pflege von Kontakten zu den Medien.

Abb. 1: Beziehungs- und Kooperationsstrukturen des Bildungsbüros



Erläuterungen der Abkürzungen: KJR = Kreisjugendring; AfG = Akademie für Ganztagspädagogik e. V.; FAU = Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg; jtf = Junges Theater Forchheim; BY = Bayern; AK = Arbeitskreis; VHS = Volkshochschule; FO = Forchheim.

Quelle: eigene Darstellung des Bildungsbüros Landkreis Forchheim

### 3. „Das Beste aus beiden Welten“ – Anforderungen an hybride Mittler und Gelingensbedingungen

Im Unterschied zu beispielsweise der Jugendhilfeplanung sind Bildungsbüros in bayerischen Kommunalverwaltungen eine „freiwillige“ Aufgabe und werden dies wohl in absehbarer Zeit auch bleiben. Es gibt keine gesetzliche Grundlage, auf die sich die Mitarbeitenden berufen und an denen sie sich inhaltlich orientieren können. So bleibt den Kommunen selbst überlassen, welche Aufgaben, Befugnisse und personelle Ausstattung sie ihren Bildungsbüros geben. Demzufolge sind Bildungsbüros in ihren Kommunen strukturell sehr unterschiedlich angebunden und bearbeiten vielfältige und regional spezifische Themenschwerpunkte. Diese Eigenschaft zeigt einerseits die Sonderstellung der Bildungsbüros innerhalb der Verwaltung und spiegelt gleichzeitig den „Wesenskern“ bei der Umsetzung freiwilliger Aufgaben im Rahmen der kommunalen Selbstverwaltung und der politischen Entscheidungsprozesse wider. Dabei „konkurrieren“ die Bildungsbüros bezüglich der Ressourcenausstattung mit weiteren freiwilligen Aufgaben wie Erwachsenenbildung, Wirtschaftsförderung, Klimaschutz oder Förderung der Ge-

sundheits- und Pflegeinfrastruktur, mit denen sich wiederum vielfältige inhaltliche Überschneidungs- und Anknüpfungspunkte ergeben. Häufig – wie im Landkreis Forchheim – sind es auch die Mitarbeitenden aus der Verwaltung, die die Themenschwerpunkte mitbestimmen, diese mit den anderen Fachbereichen in Fach- und Kreisgremien diskutieren und bearbeiten und somit auch wesentlich zur Vernetzung sowie zum Agenda-Setting von Bildungsthemen beitragen.

Sowohl die benötigten Qualifikationen als auch das Tätigkeitsfeld der Mitarbeitenden im Bildungsbüro Forchheim sind daher breit und unspezifisch. Grundlagenkenntnisse im Verwaltungswesen sind unabdingbar, jedoch auch Fähigkeiten im Projektmanagement und interdisziplinäre Kommunikation sowie umfassende Kenntnisse zur Erstellung und Einordnung von Bildungsstatistiken – die Grundlage für datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM). Das Bildungsbüro muss sich einerseits ins kommunale Verwaltungsgefüge einordnen und die entsprechenden Arbeitsregeln berücksichtigen, aber andererseits die durch rechtliche Zuständigkeiten gesetzten Grenzen im Bildungsbereich überschreiten. Es muss Inhalte und Personen zusammenbringen, die sich in Ausbildung, Arbeitsweise und Interessenlage unterscheiden, dabei jedoch möglichst neutral bleiben und an einigen Stellen auch Grenzen und Befindlichkeiten respektieren. Denn zum Teil handelt es sich auch nur um „gefühlte“ Grenzen oder gar um die Angst, Konkurrenz ins „eigene Feld“ zu lassen, ohne das Bewusstsein um die Vorteile von Kooperationen und den daraus resultierenden Synergieeffekten. Spannungsfelder können dort entstehen, wo Kooperationen nicht gewünscht sind, sei es aus thematischen Gründen oder wegen persönlicher Befindlichkeiten einzelner Personen. Um dies zu vermeiden, ist Hintergrundwissen über die verschiedenen beteiligten Personengruppen, ihre Ziele und Bedarfe sowie Vertrauen nötig, das in aller Regel erst durch persönliche Gespräche aufgebaut werden kann. Dabei geht es sowohl um Wissen über die Fachbereiche und ihre Mitarbeitenden in der Kommunalverwaltung wie z. B. Jugend-, Schul- oder Gesundheitsamt als auch um externe Akteurinnen und Akteure im Bildungsbereich wie z. B. Bildungsträger, Vereine oder Stiftungen.

Eine besondere Rolle kommt dabei den Kindertagesstätten und Schulen als zentralen Vermittlungsstellen von Bildungsinhalten zu. In einem Landkreis stellen außerdem die Gemeindeverwaltungen organisatorische Schnittstellen zu den lokalen Bildungseinrichtungen dar. Um Kinder und Jugendliche zu erreichen, müssen daher sowohl mit Kita- und Schulleitungen als auch mit den jeweils Bildungsverantwortlichen in den Gemeindeverwaltungen (sowohl auf der politischen als auch der administrativen Ebene) vertrauensvolle Kontakte aufgebaut und gepflegt werden. Dafür ist ebenfalls Strukturwissen über rechtliche und praktische Rahmenbedingungen in den Arbeitsfeldern der jeweiligen Personen und Einrichtungen notwendig.

Dieser Wissenserwerb kostet Zeit, ist schwierig zu messen und widerspricht vielerorts der klassischen Verwaltungskultur. Er ist aber die Grundlage für stabile

Netzwerke und für daraus resultierende dauerhafte und vertrauensvolle Kooperationen. Deswegen sind Bildungsbüros bzw. ihre Mitarbeitenden als „hybride Mittler“ (siehe hierzu auch den Beitrag zu Netzwerkhandeln von Schlimbach in diesem Band) zu sehen. Im Folgenden wird an einigen Beispielen erläutert, wie das Bildungsbüro im Landkreis Forchheim zwischen den verschiedenen Handlungslogiken der Bildungsakteurinnen und -akteure vermittelt und durch das Verknüpfen von Kompetenzen und Ressourcen gemeinsame Ziele und Projekte vorantreibt. Dabei wird auch auf allgemeine Gelingensbedingungen eingegangen.

### **Sichtbar werden durch Praxisprojekte**

Um die Funktion als vermittelnde Stelle erfüllen zu können, sind ein gewisser Bekanntheitsgrad und ein Vertrauensvorschuss nötig, sowohl innerhalb der Verwaltung und den politischen Gremien als auch in der Bevölkerung. Auf die Schwierigkeiten, sich mit dem Querschnittsthema „Bildungsmanagement“ innerhalb einer klassisch organisierten Verwaltungsbehörde Anerkennung zu verschaffen, wurde bereits eingegangen.

Bekanntheit bei der breiten Bevölkerung erreicht man durch niederschwellige Projekte und Veranstaltungen, die verständliche Titel tragen sowie kostenlos und öffentlich zugänglich sind. Für den Landkreis Forchheim ist dafür die im Jahr 2018 ins Leben gerufene „Forchheimer Kinder-Uni“ beispielhaft. Angestoßen durch den Bildungsbeirat der Stadt Forchheim und konzeptionell unterstützt durch FORsprung e. V. und das Bildungsbüro fanden seitdem mehrere „Vorlesungen“ für Kinder im Alter von 9 bis 12 Jahren statt. Die Kinder-Uni ist über die Jahre zu einem Aushängeschild des Bildungsbüros geworden und ermöglicht am Rande der Veranstaltungen insbesondere den Dialog mit Eltern – einer Gruppe, die wesentlich an der Ausgestaltung von Bildungsverläufen beteiligt ist.

Ein weiteres von FORsprung e. V. und dem Bildungsbüro durchgeführtes Praxisprojekt ist der zweijährig stattfindende *Jungforschertag*. Eine Besonderheit dieses Formats ist die schulartübergreifende Zusammensetzung der Workshops, in denen interessierte Schülerinnen und Schüler Experimente der Chemie, Biologie oder Physik durchführen können, für die im Schulalltag keine Zeit ist. Diese Veranstaltung dient – neben der MINT<sup>3</sup>-Förderung – dazu, die Beziehungen mit und unter den weiterführenden Schulen zu stärken.

Das Projekt *Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring auf Gemeindeebene*, an dem bereits vier Gemeinden des Landkreises Forchheim teilgenommen haben, beinhaltet die Koordination und Erstellung eines Bildungsberichts auf Gemeindeebene und die Veranstaltung einer lokalen Bildungskonferenz. Ziel ist es, einen partizipativen Beteiligungsprozess zur gemeinsamen Gestaltung der lokalen Bil-

---

3 Die Abkürzung MINT steht für die Fachrichtungen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik.



ungslandschaft zu etablieren.<sup>4</sup> Der Austausch mit den häufig ehrenamtlich Tätigen im Bildungsbereich (z. B. in Büchereien, Volkshochschulen, Vereinen oder Kirchen) trägt wesentlich zur „Bodenhaftung“ des Bildungsbüros bei und befähigt es, seine Aktivitäten am tatsächlichen Bedarf in der Region auszurichten.

Schließlich beinhaltete auch das langjährige Großprojekt *FORlesen!* mit dem Ziel der Leseförderung und Medienbildung mehrere praxisorientierte und öffentlichkeitswirksame Elemente wie z. B. Workshops für Interessierte und Online-Fortbildungen für pädagogisches Personal in Kitas und Schulen (darunter auch ehrenamtliche Lesepatinnen und -paten). Neben den Familienstützpunkten, dem Amt für Jugend, Familie und Senioren und dem Staatlichen Schulamt ist bei *FORlesen!* auch das Institut für Buchwissenschaft an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg ein wesentlicher Kooperationspartner. Durch dessen wissenschaftliche Begleitung konnten bereits wertvolle Erkenntnisse gewonnen werden (z. B. Titel 2021).

Die dargestellten Praxisprojekte beschreiben etablierte sowie niederschwellige (Bildungs-)Angebote im Landkreis Forchheim, mit denen einerseits übergreifende kommunale Bildungsziele verfolgt werden und andererseits die Bekanntheit des Bildungsbüros in der Bevölkerung erhöht wird, was der eigenen Erfahrung nach eine wesentliche Voraussetzung für einen zwischen Verwaltung und (Zivil-)Bevölkerung agierenden hybriden Mittler darstellt. Wie oben beschrieben, sind Bildungseinrichtungen und Gemeinden dabei wichtige Türöffner zu den jeweiligen Zielgruppen, profitieren aber wiederum selbst von den Aktivitäten des Bildungsbüros.

### **Synergien durch Kooperationen – Investitionen in das lokale Sozialkapital**

Kooperationsbeziehungen sind das Kernstück der Arbeit im Kommunalen Bildungsmanagement im Landkreis Forchheim. Das Bildungsbüro sieht eine seiner Hauptaufgaben darin, Akteurinnen und Akteure aus dem Bildungsbereich zusammenzubringen und bei ihren Ideen und Projekten zu unterstützen. Dies geschieht durch Bündelung von Ressourcen und Bereitstellung von Infrastruktur. Im Folgenden soll dies an einigen konkreten Beispielen von Kooperationen ausgeführt werden:

Das *Junge Theater Forchheim (jtf)* ist als Verein organisiert, der nur zum Teil von der Stadt Forchheim finanziert und in erster Linie vom Engagement seiner Mitglieder getragen wird, die sich regelmäßig aktiv für ein reiches Kulturleben ihrer Stadt einsetzen. Das Bildungsbüro steht im regelmäßigen Austausch mit dem jtf und unterstützt öffentlichkeitswirksam bei der Veranstaltungsankündigung. Das jtf profitiert auf diese Weise von den Ressourcen und Informationskanälen des

---

4 Das Pilotprojekt „Leben und Lernen in Gößweinstein“ wurde im Jahresgutachten 2019 des Aktionsrats Bildung zum Thema Region und Bildung: Mythos Stadt – Land als Modellprojekt für kleinräumiges Bildungsmonitoring erwähnt (vbw 2019, S. 85 f.).

Bildungsbüros und stellt im Gegenzug vielfältige Angebote im Bereich Kulturelle Bildung zur Verfügung.

Die Veranstaltungsreihe „*Forchheimer Ethikforum*“ wurde ursprünglich als Anfrage zur finanziellen Unterstützung an das Bildungsbüro herangetragen. Inzwischen unterstützt das Bildungsbüro auch bei der Organisation des Rahmenprogramms und bei der Öffentlichkeitsarbeit. Aus dieser Kooperation entstand auch eine Vorlesung zu einem philosophischen Thema im Rahmen der „*Kinder-Uni*“. Die Unterstützung der in der Zivilgesellschaft geborenen „Idee“ führte somit auch hier zur Umsetzung von mehreren Angeboten im Bereich der kulturellen und politischen Bildung.

Die *Synagoge Ermreuth* ist eine überregional einzigartige Bildungsstätte im Landkreis Forchheim, die eine Dauerausstellung zum jüdischen Leben in der Region beherbergt und als kultureller Veranstaltungsort genutzt wird. Den Unterhalt und die Bewirtschaftung der Synagoge übernehmen ein Zweckverband aus Landkreis und Gemeinde sowie der Verein *Freundes- und Förderkreis Synagoge Ermreuth e. V.* – eine kooperative Konstruktion zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft, die der Verbindung von FOrsprung e. V. und Bildungsbüro auf Landkreisebene ähnelt. Zwischen Bildungsbüro und Synagoge besteht eine langjährige Kooperation, die in Zusammenarbeit mit dem staatlichen Schulamt in der Erstellung der Broschüre *Forschen und Entdecken im Landkreis Forchheim – Ein Besuch in der Synagoge Ermreuth* (2019) gipfelte.

Diese Beispiele gelungener Kooperationen illustrieren den wechselseitigen Nutzen, den das Bildungsbüro und seine Kooperationspartnerinnen und -partner – häufig zivilgesellschaftliche, aber auch hybride Akteure – haben. Durch die gezielte Kontaktaufnahme, regelmäßige Kontaktpflege und die Bereitstellung eigener Ressourcen für die Arbeit der Netzwerkpartner können Synergieeffekte erzeugt werden, die sich u. a. in der Bereitstellung von Bildungsangeboten oder aber auch in der kooperativen (Mit-)Gestaltung der Bildungslandschaft zeigen.

### **Finanzielle Mittel und Bürgschaften**

In den bisherigen Ausführungen wurde bereits deutlich, dass finanzielle Zuschüsse des Bildungsbüros einen wesentlichen Bestandteil der erfolgreichen Kooperationen ausmachen. Die Gelder stammen dabei aus dem Haushalt des Landkreises und müssen jedes Jahr neu beantragt werden. Neben der Unterstützung der oben genannten Partnerinnen und Partner existiert jedoch auch ein Fördertopf, den alle Kitas, Schulen, Vereine und Bildungsträger im Landkreis nutzen können, bei Erfüllung einiger Kriterien. Zentrale Voraussetzung der Förderung aus diesem „Innovationsfonds“ ist dabei eine Kooperationsbeziehung, d. h. die Beteiligung von mindestens zwei Institutionen im Bildungsbereich. Durch die einfache Antragstellung wird eine niederschwellige Möglichkeit der finanziellen Unterstützung für innovative und kooperative Bildungsprojekte geboten, die seit mehreren Jahren breit genutzt wird und sich immer größerer

Beliebtheit erfreut. Denn häufig kann hier mit wenig Geld eine große Wirkung erzielt werden.

Besonders erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang die „Bürgerschaftsfunktion“ des Bildungsbüros. Immer häufiger kommt es vor, dass Akteurinnen und Akteure vor Projektbeginn unsicher sind, ob sie eine Kostendeckung erreichen. In diesen Fällen kann die Zusicherung einer finanziellen (Teil-)Kostenübernahme durch das Bildungsbüro die Durchführung des betreffenden Projekts sicherstellen. Gleichzeitig werden dadurch die häufig ehrenamtlichen Projektträgerinnen und -träger von finanziellen Unsicherheiten entlastet.

Erfolgreiche Bildungskooperationen benötigen somit nicht nur wechselseitigen Nutzen aus der Zusammenarbeit, sondern auch gegenseitiges Vertrauen. Doch dieses Vertrauen muss man sich durch regelmäßige Kontaktpflege und Verlässlichkeit erarbeiten. In einigen Fällen scheitern Kooperationen daher auch, zum Beispiel wenn der Kontakt abbricht, Missverständnisse auftreten oder Zielvorstellungen abweichen. Ab und zu kommt es vor, dass personelle Änderungen entweder zu einem Abbruch der Beziehung oder aber erst zur Aufnahme geführt haben.

#### **4. Fazit – Das Bildungsbüro im Landkreis Forchheim – eine feste Institution in der kommunalen Bildungslandschaft**

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Bildungsbüro im Landkreis Forchheim durch seine langjährige und kontinuierliche Arbeit eine wichtige Mittlerfunktion zwischen Kommunalverwaltung, Kommunalpolitik und Zivilgesellschaft eingenommen hat. Es hat dadurch bei den Akteurinnen und Akteuren in der Bildungslandschaft – Kitas, Schulen, Bildungsträger, Vereine, Gemeinden – einen gewissen Stellenwert erreicht. Auf der Homepage wird stets aktuell über Veranstaltungen und Projekte der Bildungspartner in der Region berichtet und auch der alle zwei Monate verschickte Newsletter mit seinen etwa 300 Empfängeradressen stellt ein wirksames Medium für Öffentlichkeitsarbeit dar, das Bildungsakteurinnen und -akteuren im Landkreis Forchheim unentgeltlich zur Verfügung gestellt und von diesen auch rege genutzt wird. Dank der finanziellen Zuschüsse können Projekte abgesichert oder überhaupt erst ermöglicht werden. Durch die Kooperation mit dem Bildungsbüro können sich die Akteurinnen und Akteure somit auf ihr „Kerngeschäft“ konzentrieren.

Der Erfolg dieses Arbeitsmodells ist jedoch mehreren Gelingensfaktoren zu verdanken, die zum Ende dieses Artikels noch einmal hervorgehoben und zusammengefasst werden sollen: Zum einen ist dies die personelle und finanzielle Kontinuität. Anders als in anderen Bildungsbüros besteht im Bildungsbüro des Landkreises Forchheim seit mehreren Jahren personelle Stabilität. Die zusätz-

liche Ressourcenausstattung, die über die Projektförderung in *Bildung integriert* eingeworben wurde, wurde nach Projektende aner kennend durch die Kreispolitik in eine unbefristete Planstelle umgewandelt. Erst durch diese nachhaltige Grundstruktur des Bildungsbüros und darüber hinaus durch die Fortführung der jährlichen Budgetzuweisung war es möglich, langfristig zu planen und die während der Förderperiode aufgebauten Netzwerke, Gremien und Projekte beizubehalten. Die Kommunalpolitik hat somit die Weiterentwicklung der Bildungslandschaft als wichtige kommunale Aufgabe erkannt und das Bildungsbüro damit weiter beauftragt.

Zum anderen wurde im Bildungsbüro von Anfang an nicht in Zuständigkeiten, sondern in Verantwortungen gedacht. Dies bezieht sich nicht nur auf die eingangs erwähnte Fähigkeit, verschiedene Interessensgruppen auf einen Nenner zu bringen, sondern auch darauf, an das Bildungsbüro herangetragene Fragestellungen weiter zu vermitteln und sich um die Weiterbearbeitung zu kümmern. Nicht immer handelt es sich dabei um „angenehme“ Anliegen, aufgrund der häufig vertrauensvollen Beziehung zwischen Bildungsbüro und Bildungseinrichtungen erreichen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch konfliktbeladene Anfragen aus der Bildungslandschaft. Dies ist zum Beispiel der Fall, wenn Schulen sich mit der Bearbeitung ihrer Anliegen oder mit Problemen an Schnittstellen zur Bauverwaltung, ÖPNV, IT und ähnlichem ans Bildungsbüro wenden. Das Bildungsbüro ist für die meisten dieser Fragen nicht zuständig, trat aber schon mehrfach als Vermittler auf.

Wenn es dann – wie bereits mehrfach geschehen – gelingt, im Dialog mit den verschiedenen Beteiligten auch kritische Prozesse zu begleiten und Lösungen zu befördern, stärkt dies sowohl das Vertrauen in das Bildungsbüro als auch dessen Position im Netzwerk der Bildungslandschaft.

Mit Hilfe des Bildungsbüros als „hybridem Mittler“ zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft leistet der Landkreis Forchheim somit einen zentralen Beitrag zur Gestaltung eines attraktiven Lern- und Lebensraumes für seine Bevölkerung. Denn in einer deutschlandweiten Bildungsgesellschaft kommt der Ausgestaltung von kommunalen Bildungslandschaften und den entsprechenden Teilhabe- und Beteiligungsmöglichkeiten der Bevölkerung eine wesentliche Bedeutung als Standortfaktor zu. Bereits im ersten kommunalen Bildungsbericht *Leben und Lernen im Landkreis Forchheim* (2018) wurde eine hohe Wohn- und Lebensqualität festgestellt (Landkreis Forchheim 2018). Aber auch in unabhängigen bundesweiten Studien wie dem Prognos Zukunftsatlas erreicht der Landkreis Forchheim Platz 63 unter den 400 deutschen Städten und Landkreisen und genießt somit deutlich überdurchschnittliche Zukunftschancen (Prognos 2022).

## Literatur

- Deutscher Städtetag (2007): Erklärung des Deutschen Städtetages zum Kongress „Bildung in der Stadt“. <https://www.staedtetag.de/themen/aachener-erklaerung-2007> (14.12.2023).
- Landkreis Forchheim (2018): Leben und Lernen im Landkreis Forchheim. Forchheim
- Landkreis Forchheim (2019): Forschen und Entdecken im Landkreis Forchheim – Ein Besuch in der Synagoge Ermreuth. Forchheim
- Prognos (2022): Zukunftsatlas 2022. Berlin
- Titel, Volker (2021): Medienbildung und Literacy in Kindergarten und Schule. Lehr- und Praxisbuch. Hiltoldtstein
- Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V. (vbw) (Hrsg.) (2019): Aktionsrat Bildung. Jahresgutachten 2019. Region und Bildung. Mythos Stadt – Land. Münster