



Veränderungen gestalten: Aspekte kommunaler Bildung im Wandel

Fachkräftesicherung im kommunalen Bildungsmanagement

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement**

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln
des Bundesministeriums für
Bildung und Forschung gefördert.

Impressum

Die vorliegende Handreichung wurde von der „Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Hessen“ erarbeitet.

Die Autoren und Autorinnen tragen Verantwortung für den Inhalt.

Die Transferagentur wird gefördert mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (Förderkennzeichen des BMBF: 01NQ1405).

Die Transferagentur Hessen ist angesiedelt bei
INBAS
Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH
Herrnstraße 53
63065 Offenbach am Main

Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Hessen
www.transferagentur-hessen.de

Herausgegeben von: Dr. Elisabeth Aram, Julia Klausing
Redaktionsleitung: Eva Schäfer, Hanne Holm
Autorinnen und Autoren: Dr. Duncan Cooper, Daniel Hagemeier, Dr. Carolin Jürgens,
Matthias Riesterer, Eva Schäfer

Auflage: 1. Auflage 2022, 250 Exemplare
Druck: FLYERALARM GmbH, Würzburg
Gestaltung und Titel: W4 Büro für Gestaltung, Frankfurt am Main

Bibliographische Information der Deutschen Nationalbibliothek:
Detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über www.dnb.de abrufbar.

ISBN 978-3-932428-88-3

© 2022 Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH
Offenbach am Main, www.inbas.com
Reihe Berichte und Materialien, Band 25

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln
des Bundesministeriums für
Bildung und Forschung gefördert.

Inhalt

Einleitung	5
1 Fachkräftesicherung Die Situation in Hessen	6
2 Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement und die kommunale Perspektive auf Fachkräftesicherung Hintergründe, Herausforderungen, Handlungsfelder	12
3 Blick in die Praxis	20
3.1 Bildungsmanagement als Koordination und Moderation Kommunale Fachkräftegewinnung im Erziehungs- und Betreuungskontext im Kreis Offenbach	20
3.2 Bedarfe in der kommunalen Berufsbildung erkennen Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement für die Fachkräftesicherung im Landkreis Harburg	24
3.3 Fachkräftesicherung durch gelungene Kooperation Der Übergang Schule - Beruf - Studium im kommunalen Bildungsmanagement des Landkreises Mühldorf a. Inn	27
Essenzen und Ausblick	30



Einleitung

Fachkräftesicherung und zugehörige Analysen sind zentrale Aspekte im Zusammenhang mit den demografischen und strukturellen Veränderungen der Gesellschaft. Dabei sind Fachkräftebedarfe von regional unterschiedlich geprägten Arbeitsmärkten, Sozial- und (Bildungs-)Infrastrukturen wie auch Berufaspirationen abhängig. Entsprechende Programme und Maßnahmen existieren in einer breiten thematischen Palette und auf verschiedenen Ebenen, auch international.

Allgemeine und überregionale Analysen und Handlungsempfehlungen sind nur beschränkt aussagekräftig für die jeweilige Situation vor Ort. Kreise und kreisfreie Städte¹ sind als zentrale Akteure in der Verantwortung, Lebensverhältnisse in Stadt und Land zu gestalten, Fachkräfteengpässen entgegenzuwirken, regionale Arbeitsmärkte zu bedienen und Menschen vor Ort attraktive Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten zu bieten. Fachkräftesicherung ist damit eine komplexe, wenngleich nicht neue Querschnittsaufgabe mit vielfältigen Überschneidungen, v. a. zwischen kommunalen Handlungsbereichen.

Ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM) kann für die Fachkräftesicherung einen wesentlichen Beitrag leisten. Folgende Fragestellungen sind dafür relevant:

- ▶ **Welche kommunalen Handlungsspielräume gibt es im Rahmen der Fachkräftesicherung? Was gelingt bereits gut? Welche Rolle nimmt Bildung, welche ein kommunales Bildungsmanagement hierbei ein?**
- ▶ **Welche weiteren Handlungsansätze sind möglich? Welche Potenziale kann DKBM bei der Beantwortung von aktuellen und künftigen Fragen in der Fachkräftethematik entfalten?**

Die vorliegende Handreichung will Impulse zu diesen Fragen geben. Dazu wirft das erste Kapitel zunächst einen Blick auf die **Situation in Hessen**, auf datenbasierte Perspektiven und Prognosen, welche die regional- und branchenspezifischen Unterschiede verdeutlichen und wichtige kommunale Handlungslinien nachzeichnen. Das zweite Kapitel eröffnet einen **Einblick in die wissenschaftliche Begleitforschung** der Transferagenturen. Es werden bestehende (kommunale) Ansätze und politische Interpretationen besprochen, um dann die Perspektive zu erweitern und zu fragen, welche Rolle DKBM für eine aktive und abgestimmte kommunale Berufsbildungsplanung einnehmen kann. Eine **exemplarische Beleuchtung** konkreter Handlungsansätze liefern anschließend drei kommunale Praxisbeispiele aus unterschiedlichen Bundesländern, die Fachkräftesicherung und DKBM aktiv und gewinnbringend miteinander verbinden.

1 In der vorliegenden Handreichung sind Kreise und kreisfreie Städte auch als „Kommunen“ bezeichnet.

1

Fachkräftesicherung

Die Situation in Hessen

Eva Schäfer, Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Hessen

Fachkräftesicherung ist ein zentraler Treiber für die regionale Entwicklung von Wirtschaft und Arbeitsmärkten und damit auch für die kommunale Bildungsplanung. Globalisierung, Landflucht, zunehmende Mobilität, Digitalisierung und demografischer und struktureller Wandel haben auch in Hessen Auswirkungen auf den Bedarf an Fachkräften sowie auf deren Angebot. So beschäftigen sich im Bundesland zahlreiche Akteure mit dem Thema, und es bestehen verschiedene Förderprogramme, die zu einer Fachkräftesicherung und -förderung beitragen (sollen).¹ Dabei sind Bedarfe und Engpässe sowohl regional als auch branchenspezifisch unterschiedlich gestaltet. Wie also wird das Thema aktuell in Hessen und seinen Kommunen bearbeitet, und welche Indikatoren und Datenquellen können zur Betrachtung herangezogen werden? Wie werden sich solche Entwicklungen künftig gestalten – auch unter dem Eindruck pandemiebedingter Effekte? Und welche Handlungsfelder ergeben sich daraus für Kommunen und für deren datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM)?

Kein Wandel ohne Folgen: Einflussfaktoren auf kommunale Fachkräfteentwicklungen

Die Entwicklungen des demografischen und strukturellen Wandels sind für alle Regionen in Hessen herausfordernd, jedoch auf unterschiedliche Art und Weise. Insbesondere die Bevölkerungsdichte und -struktur, aber auch örtliche Wirtschafts- und Bildungsstrukturen haben hierauf Einfluss. Der allgemeine **Bevölkerungsrückgang**, vor allem des Erwerbspersonenpotenzials durch das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Erwerbsleben bis 2035, führt zu „Lücken“ im Fachkräfteangebot, die durch die weniger starken Nachfolgenerationen gedeckt werden müssen (vgl. Weishaupt 2017, 43). Dies ist an einen dynamischen **strukturellen**

Wandel in der Arbeitswelt wie im Bildungssystem gekoppelt, der in der Tendenz einen steigenden Bedarf an Hochqualifizierten und einen sinkenden Bedarf an Niedrig- bzw. Unqualifizierten nach sich zieht (vgl. ebd., 45; Demireva et al. 2021, 3). Zudem ist auf der anderen Seite ein steigender **Trend zur Höherqualifizierung** beobachtbar, der mitunter Engpässe in einigen Ausbildungsberufen zu verstärken scheint (vgl. BIBB 2021, 18).

Wie Bevölkerungs- und Fachkräfteentwicklung regional in welcher Stärke und Ausprägung stattfinden, ist **von diversen Faktoren** abhängig, die mit Angeboten für Bildung und Arbeit vor Ort zusammenhängen, jedoch auch durch weitere Strukturen mitbestimmt werden und sich mit der Attraktivität der **Region als Bildungs-, Arbeits- und Lebensort** überschreiben lassen. Dazu können das Bildungs- und Ausbildungsangebot, das Arbeitsplatzangebot, Infrastrukturen des Gesundheitswesens und des (frühen) Bildungs- und Betreuungswesens zählen. Auch die Wünsche und **Bildungsaspirationen** junger Menschen sind wesentlich.²

Auf kommunaler Ebene ist es darum entscheidend, für eine regional ausgerichtete, nachhaltige Bildungs- und Arbeitsmarktpolitik die verschiedenen Konstellationen und Zusammenhänge zwischen Bildungswesen (frühe Bildung, Schulbildung, Berufs-, Hochschul- und Weiterbildung), regionalem Arbeitsmarkt und Bildungsaspirationen der nachwachsenden Generationen zu betrachten, um rechtzeitig das Verhältnis von Angebot und Nachfrage verschiedener Qualifikations- und Fachprofile sowie damit zusammenhängender Mobilität zu erkennen und Ursachen für bestimmte Entwicklungen zu eruieren (vgl. Weishaupt 2017, 42). Kreise und kreisfreie Städte können hierbei eine entscheidende Rolle in der Koordination und Steuerung einnehmen.

1 Eine erste Übersicht über zentrale hessische Programme und Initiativen zur Förderung von Fachkräftesicherung auf verschiedenen Ebenen, wie beruflicher Orientierung und Berufsbildung, Integration, Nachqualifizierung und Weiterbildung, finden sich u. a. bei den folgenden Landesministerien: <https://soziales.hessen.de/Arbeit/Fachkraeftesicherung>; <https://kultusministerium.hessen.de/Unterricht/Berufliche-Orientierung>; <https://wirtschaft.hessen.de/Wirtschaft/Berufliche-Bildung>; <https://kultusministerium.hessen.de/Schulsystem/Erwachsenenbildung/Weiterbildung-und-Lebensbegleitendes-Lernen> (Zugriffe 13.01.2022).

2 Zur Prägung jugendlicher Berufswünsche durch regionale Arbeitsmärkte siehe Flohr et al. (2020).

Räumliche Verteilung von Fachkräfteangebot, Mobilität und Qualifikationsniveau

Betrachtet man den sich regional unterschiedlich abzeichnenden **Bevölkerungsrückgang** entlang vorliegender Zensusdaten³, zeigt sich ein recht typisch differenziertes Bild für Hessen: Großstädte wachsen tendenziell, viele Kreise sind von Abwanderung geprägt, jedoch unterschiedlich stark; im Umkreis von großen Städten ist weniger Bevölkerungsrückgang zu beobachten, wohingegen periphere Landkreise stärker davon betroffen sind (vgl. ebd., 44f.). Mit Analysen von **Pendlerbewegungen** können weitere Schlussfolgerungen getroffen werden. Denn Pendlerbewegungen sind ein Indiz für unzureichende örtliche Angebote auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. In Hessen zeigen sie, dass v. a. in hessische Großstädte eingependelt wird. In Landkreisen, ausgenommen Fulda und Hersfeld-Rotenburg, ist ansonsten eher eine Auspendlerbewegung zu verzeichnen. In manchen Kommunen (wie dem Lahn-Dill-Kreis oder dem Vogelsbergkreis) liegt der Bevölkerungsrückgang über dem Pendlersaldo. Dies lässt darauf schließen, dass in diesen Regionen entstehende Fachkräftebedarfe künftig vermutlich nicht aus der eigenen nachkommenden Bevölkerung gedeckt werden können (vgl. ebd.).⁴

Auch **Qualifikationsprofile** der Bevölkerung sind kommunal unterschiedlich verteilt. Beispielsweise zeigt sich in hessischen Großstädten ein größerer Anteil von **Unqualifizierten** an den dort wohnenden Erwerbstätigen. Gleichsam ist der Anteil der Erwerbstätigen mit **Hochschulabschluss** dort weit höher als in Landkreisen – wobei sich hier wiederum Landkreise im direkten Umfeld großer Städte von peripheren Kreisen unterscheiden. Ähnliches zeigt sich im Bereich der dualen Ausbildung: Schulabgänger*innen in ländlichen Kreisen entscheiden sich häufiger für eine duale Ausbildung, obwohl das Angebot an Ausbildungsplätzen hier geringer ist. Der Vergleich mit den Auszubildendenzahlen am Wohnort in den größten Städten (Darmstadt, Frankfurt, Wiesbaden,

Kassel) weist hier eine starke Pendlerbewegung in die Städte auf. Die Daten des Zensus beispielsweise lassen hierfür entsprechende Vergleiche zu (vgl. ebd., 57) und zeigen die Unterschiede der Ausprägungen zwischen hessischen Kommunen auf⁵ – und damit das Potenzial, das eine Analyse auf kommunaler Ebene in sich trägt.

Allgemeine Prognosen und Effekte der Pandemie

Prognosen zur Fachkräftesituation in den hessischen Regionen bis 2026 bestätigen dieses grundlegende Bild, auch unter Berücksichtigung möglicher Einflüsse der Pandemie (vgl. Demireva et al. 2021).⁶ Die Analysen liefern Erkenntnisse zu Wirtschaft und Arbeitsmärkten in hessischen Regionen und Auswirkungen von Pandemie, Digitalisierung, Strukturwandel und demografischer Entwicklung unter der zentralen Frage, ob und in welchem Maß die Pandemie die demografischen Effekte abschwächt. Für das **Land Hessen** lassen die vorgelegten Daten im Vergleich zu vorangegangenen Prognosen auf eine leichte **Entspannung der Fachkräftelage** bis 2026 durch Auswirkungen der Pandemie schließen (vgl. ebd., 3).

In dem **prognostizierten Zeitraum 2019 bis 2026** werden in Hessen mehr als 131.000 Arbeitskräfte fehlen, damit liegt das erwartete Defizit um zwei Prozentpunkte niedriger als in der 2019 veröffentlichten Prognose, die sich auf die Jahre 2017–2024 erstreckte. Die vorübergehende Entspannung wird Effekten der Pandemie zugeschrieben. Dabei bleibt der demografische Wandel hauptsächlichlicher Treiber für die Fachkräfteentwicklung, wenngleich die Entwicklung von Fachkräfteangebot und -nachfrage durch die Pandemie in Teilen verlangsamt voranschreitet (vgl. ebd.).

Einzelne **Branchen** und entsprechende Berufsgruppen sind unterschiedlich von demografischen, strukturellen und pandemiebedingten Effekten berührt. Zwar ist der

3 Die Daten aus dem letzten Zensus (2011) weisen keine hohe Aktualität auf. Die 2022 zu erhebenden Zensusdaten werden voraussichtlich ab Ende 2023 hierfür einen aktualisierten Fundus bieten (vgl. www.zensus2022.de).

4 Im Zusammenhang mit Pendlerbewegungen werden die Auswirkungen struktureller Änderungen interessant sein, die sich in Pandemiezeiten verstärkten – so z. B. die teilweise Flexibilisierung von Weiterbildung oder Arbeit durch vermehrte Möglichkeiten zum digitalen Lernen und mobilen Arbeiten (vgl. Demireva et al. 2021, 37f.). Wie sich diese Strukturen und Effekte weiter entwickeln werden, bleibt abzuwarten (vgl. Corona Datenplattform 2021).

5 Zu regionaler Mobilität und Pendlerbewegungen existieren weitere Datenquellen, u. a. der Bundesagentur für Arbeit: <https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Themen-im-Fokus/Regionale-Mobilitaet/Regionale-Mobilitaet-Nav.html>

6 Das Frühinformationssystem „regio pro“ liefert Informationen über die künftigen Entwicklungen auf den hessischen Arbeitsmärkten. Angesiedelt ist das Projekt beim Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK) an der Goethe-Universität Frankfurt.

i Es wird nach direkten und indirekten Effekten der Pandemie unterschieden:

Zu direkten Effekten zählen sich auf bestimmte Wirtschaftszweige fördernd (Lebensmittelhandel) oder beschränkend (Gastronomie, Kreativwirtschaft, Luftverkehr) auswirkende Faktoren.

Zu indirekten Effekten zählen längerfristig wirkende Entwicklungen, wie Digitalisierung und Strukturwandel, die pandemiebedingt ggf. beschleunigt ablaufen (vgl. Demireva et al. 2021, 3).

demografische Effekt insgesamt etwas abgeschwächt, hat sich aber in bestimmten Branchen weiterhin verstärkt; durch die Pandemie zeigt sich eine stärkere Polarisierung von Überhängen und Mängeln (vgl. ebd., 6). In 14 der 15 größten Berufsgruppen in Hessen zeichnen sich **Fachkräftelücken** ab, am stärksten in Gesundheits- und Sozialberufen (zusammen -24 %), Fahrzeugführung im Straßenverkehr (-8 %) und Berufen in Recht und Verwaltung (-5 %). Außer in den Gesundheits- und Sozialberufen scheinen sich direkte, insbesondere aber indirekte Effekte der Pandemie entspannend auf die Fachkräftesituation auszuwirken. Beispielsweise zeichnet sich eine Entspannung der Fachkräftenachfrage in Hotel- und Gaststättenberufen ab, ebenso in Berufsfeldern, die stark durch Digitalisierung oder Strukturwandel geprägt sind (bspw. Büro- und Sekretariatsberufe; Automobilindustrie, Vertriebs- und Handelsberufe). Demografische Entwicklungen machen sich jedoch nach wie vor stark in Sozialberufen bemerkbar, sodass hier von erheblichen Fachkräftedefiziten im Prognosezeitraum bis 2026 ausgegangen werden muss (vgl. ebd., 17 ff.).⁷ Dieses Defizit kann sich in Kreisen und kreisfreien Städten sehr verschieden ausprägen, insbesondere unter dem Einfluss gezielter kommunaler Maßnahmen zur Fachkräftesicherung (vgl. ebd., 37 f.).

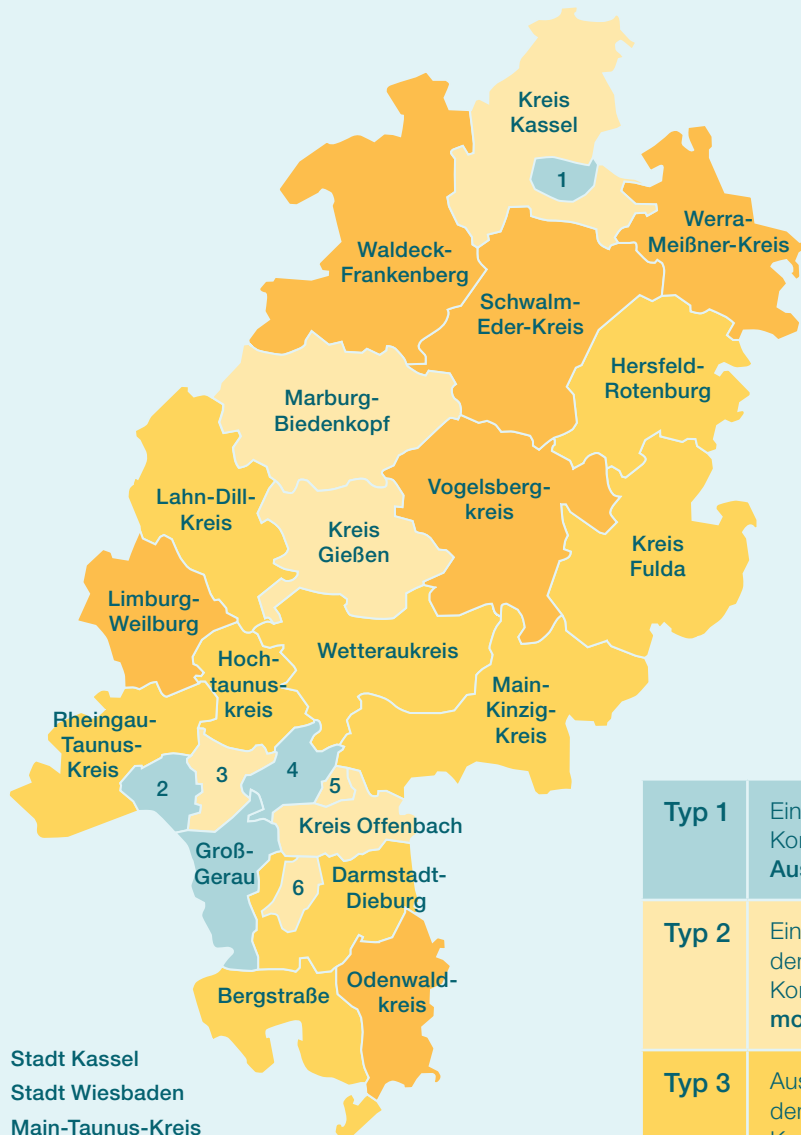
Hinsichtlich nachgefragter **Qualifikationsniveaus** unter Einfluss der Pandemie weisen die Prognosen eine Verstärkung des oben beschriebenen Trends zur steigenden Nachfrage an höheren Qualifikationen aus: Tendenziell wächst der Überhang von Personen ohne Berufsausbildung, wohingegen weiterhin ein zu geringes Angebot an Fachkräften mit Ausbildungs- und Hochschulabschluss abzusehen ist (vgl. ebd., 14 ff.).

Bei konkreter, individueller Betrachtung **hessischer Kreise und kreisfreier Städte** zeigt der Trend ebenso eine insgesamt weniger angespannte Fachkräftesituation. Allerdings lässt sich hier unterscheiden zwischen Kreisen und kreisfreien Städten mit nur leichter Entspannung, bei denen lediglich von einer Unterbrechung des sich zuspitzenden Fachkräftedefizits auszugehen ist, und solchen, in denen von einem sehr deutlichen und darum längerfristigen positiven Trend ausgegangen werden kann. Die starken regionalen Unterschiede lassen sich teilweise durch Effekte der Pandemie erklären: durch die Wirkung einer veränderten Nachfrage an Produkten und Dienstleistungen (direkte Effekte der Pandemie) oder der Beschleunigung von Strukturwandel und Digitalisierung (indirekte Effekte der Pandemie) auf die jeweils regional dominanten Branchen. Dabei können die Effekte sowohl positiv als auch negativ auf die Fachkräftenachfrage wirken. So wird in Kreisen, in denen hauptsächlich stark betroffene Branchen angesiedelt sind (wie Automobilindustrie und -zulieferer, Flugverkehrsdienstleistungen) eine weniger starke Fachkräftenachfrage angenommen (bspw. Kreis Groß-Gerau oder Lahn-Dill-Kreis). In anderen Kreisen überwiegen ein Branchenmix oder wachsende Sektoren wie die Logistikbranche (Werra-Meißner-Kreis, Schwalm-Eder- oder Main-Kinzig-Kreis), weshalb von einem wachsenden Fachkräftebedarf ausgegangen wird (vgl. ebd., 24 f.).

Die Grundmuster der regional verteilten demografischen Entwicklungsbewegungen bleiben dennoch bestehen: In Großstädten, v.a. jenen des Rhein-Main-Gebiets, bleibt die Fachkräftesituation weit weniger angespannt als in peripheren Landkreisen. Die folgende Abbildung verdeutlicht dies, indem sie die hessischen Kommunen Entwicklungstypen zuordnet. Die Typen verbildlichen die Stärke des demografischen Wandels in der jeweiligen Kommune und weisen, durch Vergleiche zu früheren Prognosen, mögliche Kompensationseffekte durch die Pandemie aus (vgl. Demireva et al. 2021, 25 ff.).

⁷ Einen aus verschiedenen Datenquellen zusammengeführten Überblick zu Angebot und Nachfrage von Berufsgruppen und Qualifikationen in hessischen Kreisen ist online verfügbar unter: <http://www.regio-pro.eu/regio-pro-berufsprognosen-2021/angeb.html> (Zugriff 12.01.2022).

Abbildung: Verteilung der kommunalen Entwicklungstypen in der Prognose 2019 bis 2026



- 1 Stadt Kassel
- 2 Stadt Wiesbaden
- 3 Main-Taunus-Kreis
- 4 Stadt Frankfurt
- 5 Stadt Offenbach
- 6 Stadt Darmstadt

Typ 1	Einsetzender demografischer Wandel mit Kompensation durch Pandemieeffekte Ausgleich (-1 % bis 1 %)
Typ 2	Einsetzender bis ausgeprägter demografischer Wandel mit teilweiser Kompensation durch Pandemieeffekte moderater Engpass (-2 % bis -5 %)
Typ 3	Ausgeprägter bis stark ausgeprägter demografischer Wandel mit teilweiser Kompensation durch Pandemieeffekte starker Engpass (-6 % bis -9 %)
Typ 4	Stark bis sehr stark ausgeprägter demografischer Wandel mit teilweiser Kompensation durch Pandemieeffekte moderates Defizit (-10 % bis -14 %)

Quelle: Demireva et al. 2021, 26ff. (eigene Darstellung)

Es zeichnet sich ab, dass Effekte der Pandemie in den meisten Kommunen zu einer zumindest vorübergehenden Entspannung der Fachkräftelage beitragen, was grundsätzliche, vor allem demografisch bedingte Entwicklungstrends jedoch nicht durchbricht und sich regional sehr unterschiedlich gestaltet. Entsprechend ist

es für die politische Steuerung vor Ort sinnvoll, wichtige Akteure zusammenzubringen und verschiedene Bedarfe und künftige Entwicklungstendenzen im kommunalen Bildungsmonitoring sichtbar zu machen, um Stellschrauben frühzeitig zu erkennen und zu nutzen.

Die Rolle der Daten

Die oben beschriebenen Analysen zeigen grundsätzliche Trends in Bezug auf die regional bzw. kommunal unterschiedlich geprägte Fachkräftesituation in Hessen. Deren verwendete Kennzahlen und Indikatoren können gut für einen detaillierteren Überblick zur Lage vor Ort herangezogen werden. Für genauere Analysen können zudem weitere Daten und Vergleiche sinnvoll sein, die auf Förderpotenziale hindeuten – z.B. Arbeitslosenstatistik, Schulabschlüsse und regionale Verteilung fachlicher Schwerpunkte der Schulen, Qualifikationswege, Segregationstendenzen in Kindertagesstätten, Schulen, Stadtteilen etc. (vgl. Weishaupt 2017, 43 ff.). Darüber hinausgehende, eigene Analysen benötigen vorab formulierte Fragen und ein Erkenntnisinteresse, um die Beobachtung entsprechend auszurichten.

Ein umfassendes Verständnis der Situation vor Ort kann auch die Kontextualisierung der eigenen Befunde durch übergreifende, nicht kommunalspezifisch auswertbare Daten bieten. Sie ermöglichen eine differenzierte Einschätzung von Entwicklungen auf unterschiedlichen Ebenen (Bund, Länder, Kreise) und eine entsprechende Einordnung der eigenen kommunalen Entwicklung in übergreifende Zusammenhänge sowie ggf. die Ableitung von Handlungsansätzen aus vergleichbaren Kommunen (vgl. Maier 2021).

Betrachtet man die insgesamt verringerte Verfügbarkeit passender Fachkräfte, wird deutlich, wie entscheidend gute Bildungs-, Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote sowie Transparenz in Form von Informations- und Beratungsangeboten sind.

Mit Erkenntnissen zu kommunalen Handlungsansätzen

Die aufgezeigten Entwicklungstendenzen zeigen für Hessen einen zunehmenden Mangel an Fachkräften mit Berufsausbildung und Hochschulabschluss, wohingegen die Nachfrage nach an- und ungelernten Arbeitskräften stark zurückgeht. Die insgesamt verringerte Verfügbarkeit verdeutlicht, wie entscheidend gute Bildungs-, Ausbildungs- und Weiterbildungsangebote sowie Transparenz in Form von Informations- und Beratungsangeboten sind. Die Förderung auch von Benachteiligten oder Angelernten spielt dafür ebenso eine Rolle wie die kontinuierliche Weiterbildung und Höherqualifizierung von Beschäftigten zur Anpassung an sich ändernde gesellschaftliche und arbeitsmarktbezogene Anforderungen. Auch die Steigerung der Erwerbsbeteiligung (u.a. von Frauen), beispielsweise durch Bildungs- und Betreuungsangebote in der frühkindlichen Bildung, sind hierfür bedeutsam (vgl. Demireva et al. 2021, 41; Weishaupt 2017, 44 ff.).

Eine (bildungspolitische) Steuerung vor Ort sollte immer relevante Akteure einbeziehen, um z.B. Bedarfe der lokalen Wirtschaft, Interessen und Aspirationen Jugendlicher, mögliche Passungsprobleme (beruflicher, regionaler, betrieblicher oder persönlicher Natur) sowie Ausmaß und Gründe für räumliche Mobilität zu eruieren (vgl. Maier 2021). Nicht alle Faktoren sind direkt über eine kommunale Bildungsplanung beeinflussbar. Zumindest aber kann dies zu einem differenzierteren Verständnis beitragen und Kooperations- und Handlungsansätze aufzeigen, um verschiedene Zuständigkeitsebenen und Professionen zusammenzuführen.



Literatur

Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (2021): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2021.

Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn.

<https://www.bibb.de/dokumente/pdf/bibb-datenreport-2021.pdf> (Zugriff 08.12.2021).

Corona Datenplattform (2021): Themenreport 02, Homeoffice im Verlauf der Corona-Pandemie, Ausgabe Juli 2021,

Bonn. [https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/I/infas-corona-datenplattform-homeoffice.pdf?__blob=](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/I/infas-corona-datenplattform-homeoffice.pdf?__blob=publicationFile&v=4)

[publicationFile&v=4](https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Downloads/I/infas-corona-datenplattform-homeoffice.pdf?__blob=publicationFile&v=4) (Zugriff 15.11.2021).

Demireva, Lora/Schmehl, Dennis/Larsen, Christa (2021): Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt in Hessen und seinen Regionen von 2019 bis 2026. Prognoseergebnisse und Strategieansätze. Abschlussbericht von regio pro.

Institut für Wirtschaft, Arbeit und Kultur (IWAK), Zentrum an der Goethe-Universität Frankfurt.

https://www.iwak-frankfurt.de/wp-content/uploads/2021/09/Endbericht_regio-pro_2021_End.pdf (Zugriff 08.12.2021).

Flohr, Matthias/Menze, Laura/Protsch, Paula (2020): Berufliche Aspirationen im Kontext regionaler

Berufsstrukturen. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie, Jg. 72, 79–104. [https://www.econstor.eu/](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/218848/1/Full-text-article-Flohr-et-al-Berufliche-Aspirationen.pdf)

[bitstream/10419/218848/1/Full-text-article-Flohr-et-al-Berufliche-Aspirationen.pdf](https://www.econstor.eu/bitstream/10419/218848/1/Full-text-article-Flohr-et-al-Berufliche-Aspirationen.pdf) (Zugriff 08.12.2021).

Maier, Tobias (2021): Fachvortrag: „Bildungsmonitoring für die Fachkräftesicherung. Die Struktur des lokalen Fachkräfte-

mangels datenbasiert erfassen und Handlungsstrategien ableiten“, Dr. Tobias Maier, Bundesinstitut für Berufsbildung

(BIBB). [https://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de/materialien/videothek/details/bildungsmonitoring-fuer-](https://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de/materialien/videothek/details/bildungsmonitoring-fuer-die-fachkraeftesicherung)

[die-fachkraeftesicherung](https://www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de/materialien/videothek/details/bildungsmonitoring-fuer-die-fachkraeftesicherung) (Zugriff 08.12.2021).

Weishaupt, Horst (2017): Bildungsmonitoring konkret am Beispiel des Fachkräftemangels in Hessen. In: Datenbasiertes

Arbeiten in kommunalen Bildungslandschaften. Materialien und Beiträge für die Praxis. INBAS Institut für berufliche

Bildung, Arbeitsmarkt und Sozialpolitik GmbH (Hg.), Reihe Berichte und Materialien, Band 22. Offenbach am Main.

[https://www.transferagentur-hessen.de/fileadmin/user_upload/01_Aktuelles/Nachrichten/Bilder_und_PDF_s/2018/BiMo-](https://www.transferagentur-hessen.de/fileadmin/user_upload/01_Aktuelles/Nachrichten/Bilder_und_PDF_s/2018/BiMo-Broschuere/180417_web_doppelseitig_broschuere_bimo_final.pdf)

[Broschuere/180417_web_doppelseitig_broschuere_bimo_final.pdf](https://www.transferagentur-hessen.de/fileadmin/user_upload/01_Aktuelles/Nachrichten/Bilder_und_PDF_s/2018/BiMo-Broschuere/180417_web_doppelseitig_broschuere_bimo_final.pdf) (Zugriff 08.12.2021).

2

Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement und die kommunale Perspektive auf Fachkräftesicherung

Hintergründe, Herausforderungen, Handlungsfelder

Daniel Hagemeyer, Universität Paderborn

Die angemessene Beschreibung der Fachkräftesituation wird in der Arbeitsmarktforschung kontrovers diskutiert. Da sich Fachkräftengpässe zudem regional sehr unterschiedlich darstellen, kann eine produktive Gestaltung einer Fachkräftesicherung nur unter Beteiligung regionaler bzw. kommunaler Akteure gelingen. Diese Akteure lassen sich vor allem im Bereich der beruflichen Bildung verorten. Die Kooperation zwischen datenbasiertem kommunalem Bildungsmanagement (DKBM) und Akteuren beruflicher Bildung – darauf deuten Ergebnisse einer Befragung der Transferagenturen hin – bietet jedoch noch Potenziale. **In diesem Beitrag wird daher DKBM als Handlungsfeld im Zusammenhang mit beruflicher Bildung betrachtet, um den Blick für weitere Handlungsansätze zu öffnen.** Anhand des Übergangs Schule-Beruf und dem Bereich der Weiterbildung werden diese beispielhaft aufgezeigt.

Ausgangslage – kein flächendeckender Mangel, jedoch regionale Unterschiede

Bezieht man die Vielzahl an vorliegenden Studien, Analysen und Statistiken zum deutschen Arbeitsmarkt ein, so lässt sich gegenwärtig festhalten, dass kein flächendeckender gesamtwirtschaftlicher Fachkräftemangel¹ zu verzeichnen ist. Es finden sich aber **Engpässe in bestimmten Bereichen**, etwa in Berufen des Handwerks, in Bauberufen, in Pflegeberufen sowie in medizinischen und nichtmedizinischen Gesundheits-

berufen, ebenfalls in Verkaufsberufen (insb. Lebensmittel) sowie bei Berufskraftfahrer*innen im Güterverkehr und bei Lokomotivführer*innen und nicht zuletzt bei Erzieher*innen (vgl. u.a. BA 2021, 14f.; Maier et al. 2020, 10f.). Zudem bestehen **erhebliche regionale Unterschiede** (vgl. u.a. BA 2021, 5). Die Bundesagentur für Arbeit erlaubt auf Grundlage ihrer Engpassanalyse auf ihrer Website regional differenzierte Darstellungen des Fachkräftebedarfs bis auf die Ebene von Kreisen und kreisfreien Städten.

Ursachen ergründen – Interpretation der Datenbasis als regionale Aufgabe

Diskrepanzen zwischen Fachkräfteangebot und -nachfrage sind von verschiedenen Faktoren abhängig. Kettner (2012) bspw. beschreibt sowohl Einflüsse durch temporäre konjunkturelle Schwankungen und verzögerte Anpassungsprozesse als auch durch langfristige Trends wie struktureller oder demografischer Wandel (vgl. ebd., 25ff.).

Dies verweist auf einen für kommunale Entscheider*innen zentralen Aspekt: Die Beschreibung von Fachkräftengpässen in bestimmten Berufen lässt zunächst keinerlei qualitative Aussage darüber zu, ob die Engpässe als problematisch angesehen werden können. Es gibt kaum belastbare Aussagen zu Grenzwerten, ab denen Engpässe tatsächlich zu volkswirtschaftlichen Schäden

¹ Kettner (2012) unterscheidet in ihrer (zu diesem Thema sehr empfehlenswerten) Dissertation zwischen „Arbeitskräftemangel“, „Fachkräftemangel“ und „Fachkräftengpässen“. Die beiden erstgenannten Konstrukte kennzeichnen Situationen auf regional abgrenzbaren Arbeitsmärkten, in denen die Nachfrage nach Arbeits- resp. Fachkräften das Angebot übersteigt (vgl. ebd., 15ff.). Permanente Mängel seien jedoch nicht empirisch beobachtbar, da in den beschriebenen Situationen Anpassungsprozesse (Mehrarbeit in Unternehmen, Rationalisierungsinvestitionen, Verringerung der Produktion) einsetzen. Demgegenüber beschreiben „Fachkräftengpässe“ vorübergehende Diskrepanzen zwischen Fachkräfteangebot und -nachfrage, die durch Investitionen von Unternehmen in Aus- und Weiterbildung, d. h. die Qualifizierung von Mitarbeiter*innen kompensiert werden könnten. Es handelt sich demnach weniger um quantitative als vielmehr qualitative Diskrepanzen.

führen. Das soll nicht heißen, dass Engpässe generell unproblematisch seien. **Vielmehr sind die quantitative Beschreibung von Engpässen einerseits und deren qualitative Interpretation andererseits zwei voneinander zu trennende, aber fraglos aufeinander bezogene Seiten derselben Problembeschreibung.** Ob es sich nun lediglich um konjunkturelle Anpassungsprozesse oder strukturelle bzw. systemische Entwicklungen handelt, ist entscheidend dafür, ob und welche Maßnahmen zur Kompensation von Engpässen nötig sind. Teil der Interpretation sollte dabei die Bestimmung der Gründe sein, die dazu führen, dass Engpässe in einzelnen Berufen bzw. Regionen bestehen. Arbeitsbedingungen wie Entgelte sind hier ebenso denkbar wie Defizite in der Personalplanung von Unternehmen, Berufswahlentscheidungen junger Menschen, Zu- und Abwanderung in Regionen, die lokale Wirtschaftsstruktur etc.

Ohne eine weiterführende Analyse und Interpretation bleibt daher die Datenbasis wenig aussagekräftig. **Mit Blick auf die beschriebenen regionalen Unterschiede** (vgl. BA 2021, 5) **erscheint die Durchführung solcher Analysen zwingend als eine auf regionaler Ebene zu lösende Herausforderung.** Eine solche Analyse kann durch den Diskurs der regional beteiligten Akteure erreicht werden, was wiederum Fragen nach zusätzlich verfügbaren Daten, Zuständigkeiten, Einflussmöglichkeiten, dem organisatorischen Rahmen und der Verbindlichkeit der notwendigen Kooperationsstrukturen und der Verantwortung für die Koordinierung solcher Aktivitäten aufwirft.

Ob es sich nun lediglich um konjunkturelle Anpassungsprozesse oder strukturelle bzw. systemische Entwicklungen handelt, ist entscheidend dafür, ob und welche Maßnahmen zur Kompensation von Engpässen nötig sind.

Fachkräftesicherung als kommunales Handlungsfeld – Rolle der Verwaltung und Potenziale von Kooperationsbeziehungen

Eine Befragung der Transferagenturen² lässt darauf schließen, dass Kommunalverwaltungen das Handlungsfeld Fachkräftesicherung für sich in der Regel im Zuge der Gewerbe- und Wirtschaftsförderung und damit im Rahmen der Kommunalentwicklung als relevant begreifen (vgl. Hagemeyer 2021). Sei es aufgrund von wahrgenommenen Herausforderungen in der Kommune durch entsprechende Hinweise bspw. von Unternehmen oder Verbänden oder aufgrund kommunalpolitischer Initiativen aus den Kommunalvertretungen. **Es stellt sich dann die Frage, welche Rolle die Verwaltung bislang in diesem Handlungsfeld eingenommen hat und welche ggf. künftig gewünscht wird.** Bei einer Ausweitung von Aktivitäten erscheint es sinnvoll, vor dem Hintergrund der oben skizzierten Ausgangslage auszuschließen, dass konkurrierende Strukturen zu bereits bestehenden Netzwerken und Initiativen gegründet werden. Um Doppelstrukturen zu vermeiden, sollten diese Netzwerke kooperativ einbezogen werden.

Aktivitäten von Kommunen bzw. dem DKBM im Handlungsfeld Fachkräftesicherung beziehen sich den Einschätzungen der Transferagenturen zufolge meist auf den **Übergang Schule - Beruf** und auf die **Integration Neuzugewanderter** in Ausbildung und Arbeitsmarkt. Gleichzeitig lassen die Befragungsergebnisse darauf schließen, dass **Kooperationen zwischen Akteuren der beruflichen Bildung** (bspw. Kammern, Ausbildungsbetriebe, berufliche Schulen, überbetriebliche Ausbildungsstätten) **und dem DKBM in Kommunen kaum etabliert sind.** Fachkräftesicherung kann mit den Worten des Präsidenten des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) als „originäre Aufgabe der Berufsbildung“ (Esser 2011, 3) verstanden werden. Berufliche Bildung wiederum ist ein wesentlicher Baustein in der Bildungskette des lebenslangen Lernens und berührt damit folglich die Aktivitäten eines DKBM. Ein Ausbau der Kooperationsbeziehungen zwischen Akteuren beruflicher Bildung und einem DKBM könnte daher Potenzial zur Umsetzung einer Fachkräftesicherung auf kommunaler Ebene bieten.

² Es handelt sich um eine Befragung der wissenschaftlichen Begleitung der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement. Die neun Transferagenturen und die Koordinierungsstelle Bildungsmonitoring (KOSMO) sind u. a. dazu befragt worden, ob und inwiefern Fachkräftesicherung in Kommunen bzw. im DKBM bereits bearbeitet wird.

Berufliche Bildung und DKBM – Erklärungsansätze für noch ungenutzte Kooperationspotenziale

Die Gründe für wenig ausgeprägte Kooperationsbeziehungen zwischen Akteuren der beruflichen Bildung und DKBM könnten sich anhand von drei Aspekten näher bestimmen lassen:

Zunächst ist die Berufsbildung ein **in hohem Maße reguliertes System**; von der Ebene des Bundes bis in die Regionen bzw. Kammerbezirke hinein. Die Aufgaben und Handlungsfelder sind auf Grundlage gesetzlicher Bestimmungen festgelegt (wie bei den Kammern) bzw. ergeben sich aus ökonomischen Erwägungen (bei den Ausbildungsbetrieben), weshalb eine Übernahme weiterer freiwilliger Aufgaben nur bei klar erkennbaren Mehrwerten wahrgenommen werden kann. Zudem orientieren sich Akteure wie die genannten Kammern eher weniger an kommunalen Grenzen, sondern an **Räumen regionaler Ausprägung**, die in der Regel mehrere Kommunen umfassen. Deshalb liegt die Zusammenarbeit mit einzelnen kommunalen Verwaltungen weniger nahe als sich an den regionalen Gebietskörperschaften zu orientieren. Gleichzeitig nehmen die Akteure unterschiedliche Perspektiven auf das Handlungsfeld ein: Während Fachkräftesicherung von Akteuren beruflicher Bildung eher (keinesfalls ausschließlich) als **beschäftigungs- bzw. arbeitsmarktpolitische Aufgabe interpretiert** wird, nehmen DKBM-Akteure diese eher (auch hier keinesfalls ausschließlich) als **Aufgabe der Sozial- und Jugendhilfe bzw. Integration** wahr. Es handelt sich zwar um unterschiedliche, aber sich ergänzende Sichtweisen.

Möglichkeiten einer produktiven Zusammenarbeit von DKBM und Akteuren beruflicher Bildung zur Fachkräftesicherung werden sichtbar, wenn DKBM als Methode und die etablierten DKBM-Strukturen in Beziehung zu den Handlungsfeldern beruflicher Bildung gesetzt werden. Im Folgenden soll daher zunächst DKBM als eine Methode beschrieben werden.

DKBM als Methode

Euler et al. (2016)³ beschreiben sechs **Kernkomponenten** eines DKBM: Datenbasierung, strategische Zielsetzung, Koordination, interne Kooperation, externe Kooperation und Partizipation. Hier zeigt sich **DKBM als eine Methode**. Zwei Ausgangspunkte der Betrachtung erscheinen denkbar: (1) Auf Grundlage von Daten – die entweder vorliegen oder erhoben werden –, bspw. verschiedenen Indikatoren zu Fachkräfteengpässen in einer Kommune, wird ein Diskurs zur Analyse und Interpretation der Daten unter Einbezug aller relevanten Akteure gestaltet. Dies ist zentral, um Entscheidungen nicht (nur) auf Grundlage von Intuition, politischen Überzeugungen oder Partikularinteressen zu treffen, sondern auf eine rationale Basis zu stellen. (2) Ein Diskurs geht der Datengewinnung voraus – bspw. wird Fachkräftesicherung von Akteuren in der Kommune als Problem an die Verwaltung bzw. das DKBM adressiert, woraufhin ein Prozess einer Datengewinnung erfolgt. **In beiden Fällen werden die Daten auf ihre Relevanz und Aussagekraft hin analysiert und Erklärungen für beobachtbare Zusammenhänge und Beziehungen diskutiert**. So können bspw. Gründe für eine hohe Quote an Ausbildungsabbrüchen in bestimmten Branchen unter Einbezug der Ausbildungsbetriebe, der beruflichen Schulen, der Kammern und Auszubildendenvertretungen eruiert werden.

Ein solcher **Diskurs** muss initiiert werden und findet in einem regelbasierten Rahmen statt; d.h., die Aktivitäten müssen **koordiniert** werden. Akteure müssen für die Mitarbeit gewonnen, Problemstellungen und Zielsetzungen abgeleitet, Beschlüsse vorbereitet, Maßnahmen gestaltet und evaluiert werden etc.. Dies erfolgt durch eine **Kooperation** mit **verwaltungsinternen** Akteuren (verschiedene Ämter und Fachbereiche, etwa Gewerbe- und Wirtschaftsförderung, Schulamt, Jugendhilfe) und **verwaltungsexternen** Kooperationspartnern (bspw. Kammern, Ausbildungsbetrieben, beruflichen Schulen, überbetrieblichen Trägern der Aus- und Weiterbildung, Verbänden, Stiftungen).

³ Euler et al. (2016) untersuchten im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) die in „Lernen vor Ort“ geförderten Kommunen mit dem Ziel, Möglichkeiten des Transfers guter Praxis auf andere Kommunen aufzuzeigen. Dabei systematisieren sie die in den Kommunen aufgebauten DKBM-Strukturen über sechs Komponenten, die sie miteinander in ein Wirkungs- und Prozessverhältnis setzen. Inzwischen ist das Modell in Zusammenarbeit mit den Transferagenturen um die Komponenten „Qualität“ und „Öffentlichkeit“ erweitert worden (vgl. Euler et al. 2018, 124f.). In diesem Beitrag soll lediglich die Grundstruktur veranschaulicht werden, weshalb auf das ursprüngliche Modell rekuriert wird.

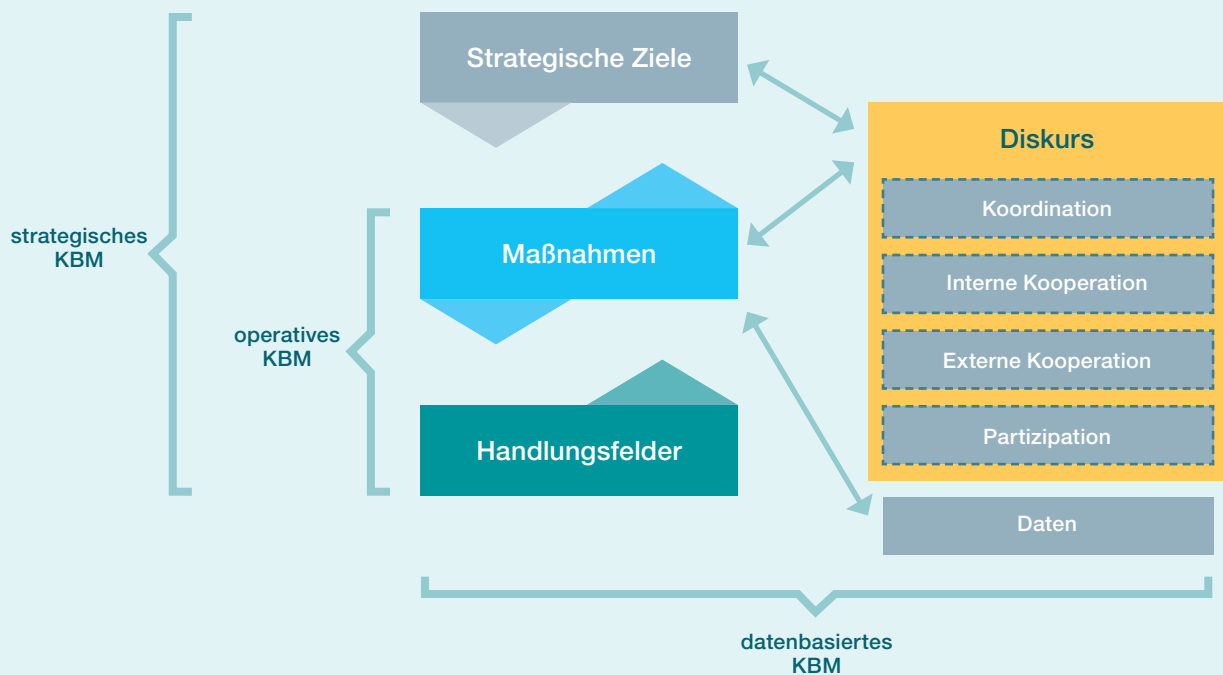
Inwieweit diese Akteure an Entscheidungen beteiligt sind und welche Verbindlichkeit in den so geschaffenen Diskursräumen entsteht sowie in welcher Form (etwa in Form von Konferenzen, Workshops, Arbeitskreisen) dies organisiert wird, kann mit dem Begriff der **Partizipation** gefasst werden. Hierbei lässt sich danach unterscheiden, ob bildungspolitische Ziele und Schwerpunktsetzungen in der Kommune von der Politik vorgegeben (top-down), aus den Fachabteilungen der Verwaltung heraus initiiert werden (bottom-up) oder partizipativ in Netzwerken i.S. einer kommunalen Verantwortungsgemeinschaft getroffen werden.

Schließlich müssen die im Diskurs analysierten und interpretierten Daten und die daraus abgeleiteten Problemstellungen in **strategische (berufs-)bildungspolitische**

Zielsetzungen übersetzt und ggf. durch entsprechende Beschlüsse der Kommunalvertretungen legitimiert werden, bspw. die Formulierung des Ziels, die Quote der Ausbildungsabbrüche in den Gesundheitsberufen in der Kommune zu senken.

Für die Erreichung der Ziele müssen wiederum entsprechende **Maßnahmen** gestaltet werden – hierbei können die bereits gewonnenen Akteure abermals einbezogen werden. Maßnahmen wirken (mit beabsichtigten und unbeabsichtigten Effekten) auf Handlungsfelder, verändern diese, was wiederum auf die Gestaltung der Maßnahmen zurückwirkt. Es besteht ein responsives Verhältnis. Abbildung 1 veranschaulicht die beschriebenen Zusammenhänge; die Kernkomponenten sind grau eingefärbt.

Abbildung 1: Kernkomponenten eines Kommunalen Bildungsmanagements



Unter gestalterischen Anpassungen übernommen aus Euler/Sloane (2015, 6) sowie Euler et al. (2016, 14).

Es lässt sich festhalten: **(1)** Kommunales Bildungsmanagement arbeitet datenbasiert, **(2)** Daten werden im Diskurs mit relevanten internen und externen Kooperationspartnern analysiert und interpretiert und in Problemstellungen in unterschiedlichen Handlungs-

feldern übersetzt, **(3)** Problemstellungen führen zu strategischen Zielen, zu deren Erreichung Maßnahmen gestaltet und anhand von Daten evaluiert werden müssen. **Letztlich ist DKBM also ein methodisches Vorgehen der Steuerung.**

Handlungsfelder beruflicher Bildung – Zusammenhang zum DKBM

DKBM als methodischer Ansatz kann in einen Zusammenhang mit unterschiedlichen Handlungsfeldern beruflicher Bildung gesetzt werden, um auf diese Weise Perspektiven für die Fachkräftesicherung durch DKBM zu eröffnen.

Die wissenschaftlichen Sachverständigen der Enquete-Kommission „Berufliche Bildung in der digitalen Arbeitswelt“ weisen darauf hin, dass die Corona-Krise Herausforderungen in der beruflichen Bildung verschärft und Entwicklungsfelder damit deutlich hervorgehoben hat (vgl. Buschfeld et al. 2020, 684). **Zur Einordnung der Entwicklungsbedarfe schlagen sie ein berufsbiografisches Phasenmodell vor, über das sich Handlungsfelder bestimmen lassen** (vgl. ebd., 685). Zugrunde liegen die Phasen der Berufsvorbereitung, die duale Berufsausbildung, die Fachschulausbildung, Übergänge in Erwerbstätigkeit und Hochschulen sowie der Bereich der Weiterbildung. Über funktionale, phasen- und lernort-übergreifende Handlungsfelder⁴ können diese Phasen

näher beschrieben werden. Eine solche Betrachtungsweise ermöglicht eine **Matrix, über die Entwicklungsbedarfe beruflicher Bildung systematisiert werden können** (vgl. ebd., 686). Beispielsweise offenbarte sich mit dem Wegfall von Lernzeiten durch Lockdowns in Bildungsgängen der Berufsvorbereitung die Notwendigkeit zur Entwicklung digitaler Lernangebote. Das verweist u. a. auf die Qualifizierung von Bildungspersonal, dessen Kompetenzen zur Gestaltung solcher Angebote erweitert werden muss.⁵

Um Handlungsmöglichkeiten im Feld der Fachkräftesicherung durch DKBM in einen Zusammenhang mit beruflicher Bildung zu setzen, **wird kommunales Bildungsmanagement als Handlungsfeld betrachtet und in Beziehung zum berufsbiografischen Phasenmodell**, d.h. zu Phasen beruflicher Bildung gesetzt. Eine weitere Untergliederung ergibt sich durch die Ausdifferenzierung des Handlungsfeldes „kommunales Bildungsmanagement“ anhand der DKBM-Kernkomponenten. Dies führt zur folgenden Matrix:

Abbildung 2: DKBM als Handlungsfeld beruflicher Bildung

		Handlungsfeld Datenbasiertes Kommunales Bildungsmanagement					
		Daten-basierung	Strategische Zielsetzung	Koordination	Interne Kooperation	Externe Kooperation	Partizipation
Berufsbiografische Phasen	Berufsvorbereitung und -orientierung, Einstieg in Berufsausbildung, Übergangssystem						
	Duale Berufsausbildung						
	Fachschulausbildung (z. B. Erzieher*innen, Pflegeberufe)						
	Übergänge in die Erwerbstätigkeit und in (Fach-)Hochschule						
	Weiterbildung, Fortbildung und Umschulung						

Verändert übernommen aus Buschfeld et al. (2020, 686).

- 4 Bspw.: Teilnehmende und deren Vorkenntnisse, das Bildungspersonal und dessen Kompetenzen, verschiedene Berufsfelder (etwa kaufmännisch, gewerblich-technisch, sozialpflegerisch), Bildungsgangmanagement i. S. der Organisation von Bildungsgängen sowie Prüfungsmodalitäten.
- 5 Buschfeld et al. (2020) weisen für die Handlungsfelder die vorliegenden Entwicklungsbedarfe beruflicher Bildung in Form von Problemstellungen aus, skizzieren mögliche Lösungen und verweisen auf ggf. fehlende Datengrundlagen. Für die Fachkräftesicherung auf kommunaler bzw. regionaler Ebene sind diese von hoher Relevanz, weshalb die Lektüre des Beitrags empfohlen sei.

In dieser Betrachtungsweise ergeben sich nun **Perspektiven für eine Bearbeitung von Fachkräfteengpässen i.S. einer Fachkräftesicherung durch DKBM** anhand der biografischen Phasen beruflicher Bildung. Eine **Systematisierung und Operationalisierung möglicher Aktivitäten** kann über die DKBM-Kernkomponenten erfolgen.

Potenziale einer Fachkräftesicherung im DKBM am Beispiel Berufsvorbereitung und Weiterbildung

Möglichkeiten der Systematisierung und Operationalisierung entlang der vorgeschlagenen Matrix sollen nachfolgend skizzenhaft entlang zwei der berufsbiografischen Phasen dargestellt werden: (1) für die Phase der Berufsvorbereitung, des Einstiegs in die Berufsausbildung bzw. das Übergangssystem sowie (2) die Phase der Weiterbildung, Fortbildung und Umschulung.

(1) Übergang Schule - Beruf

Der **Übergang Schule - Beruf**, so deuten bereits die Ergebnisse der Befragung der Transferagenturen zur Fachkräftesicherung an, ist ein Feld, in dem sich Aktivitäten des DKBM finden lassen.

Daten zu Übergängen bzw. dem Übergangssystem können vom **Bildungsmonitoring** erhoben bzw. aufbereitet werden. Leitende Fragestellungen könnten u.a. sein: Wie vielen Schüler*innen gelingt der Übergang in Ausbildung/Studium, bzw. wie hoch ist die Zahl unversorgter Bewerber*innen, wie hoch deren Quote im Vergleich zu den Schulabgänger*innen? Wie viele und welche Bildungsangebote finden sich in der Kommune im Übergang Schule - Beruf? Welche Orientierungs- und Beratungsangebote gibt es? Denkbar sind ebenso thematische Analysen zu wahrgenommenen Herausforderungen; etwa zur Verteilung unversorgter Bewerber*innen nach Abschlüssen. Ein Beispiel bietet der Beitrag des Kreises Harburg in dieser Handreichung, der infolge einer Bedarfsanalyse die Implementierung eines zusätzlichen Bildungsganges am örtlichen Berufsbildungszentrum initiiert hat (siehe Kapitel 3.2).

Strategische Ziele beschreiben in diesem Handlungsfeld zumeist eine Verbesserung der Übergangsquoten vom Sekundarschulbereich in die berufliche Ausbildung bzw. Fachschulausbildung. Denkbar wäre hier jedoch auch die Formulierung einer (rechtlich unver-

bindlichen) regionalen Ausbildungsplatzgarantie, wie sie auf Bundesebene im jüngst geschlossenen Koalitionsvertrag aufgenommen wurde, oder ein verstärkter Fokus auf Praktikumsangebote. Ein Beispiel von strategischer Verankerung und der wechselwirkenden Verbindung mit Maßnahmen zeigen die Entwicklungen im Kreis Mühldorf (siehe Kapitel 3.3).

Externe **Kooperationspartner** können hier neben den bereits genannten die Ausbildungsberater*innen der Kammern sein, ebenso (in Hessen) die OloV-Koordinator*innen an den allgemeinbildenden Schulen. Verwaltungsintern sind sowohl die Netzwerke der Gewerbe- und Wirtschaftsförderung relevant als auch die mit den spezifischen Herausforderungen von Jugendlichen befassten Sozial- und Jugendämter.

Eine **Koordinationsfunktion** kommt dem DKBM mit Blick auf die Arbeitskreise und Netzwerke zu. Vorhandene Arbeitskreise, Schule - Wirtschaft als häufig vorzufindendes Beispiel, können genutzt werden, indem DKBM-Personal eine Teilnahme anstrebt bzw. dort, wo entsprechende Netzwerke noch nicht vorhanden sind, diese initiativ aufbaut. Hier erscheint insbesondere die Vermeidung von Doppelstrukturen herausfordernd. Eine moderierende und koordinierende Rolle verschiedener Akteure füllt das Bildungsmanagement im Kreis Offenbach besonders gut aus (siehe Kapitel 3.1).

Externe Akteure wie Kammern oder Ausbildungsbetriebe **partizipieren** in der Regel als Netzwerkpartner. Durch Beteiligung an Entscheidungsprozessen und Formalisierung in Kooperationsvereinbarungen wäre eine verbindlichere Einbindung möglich. Auch die Einbeziehung von Jugendlichen und jungen Erwachsenen selbst kommt in Betracht – um nicht nur über, sondern mit ihnen als Zielgruppe der Maßnahmen zu sprechen.

(Digitale) Angebote in Form von Praktikums- und Ausbildungsstellenportalen können bei der Zielgruppe Transparenz über das Ausbildungsangebot einer Region schaffen und das Matching erleichtern.

(2) Weiterbildung

Die **Weiterbildung** gilt als der am wenigsten regulierte Bereich der beruflichen Bildung in Deutschland. Gleichzeitig erhöht die digitale Transformation der Lebens- und Arbeitswelt in der Breite die Qualifikationsanforderungen, weshalb der Weiterbildung eine Schlüsselrolle bei der Deckung der künftigen Nachfrage nach Fachkräften

zukommt. In Befragungen werden jedoch regelmäßig Informations- und Transparenzdefizite angesichts des vielfältigen Angebots, insbesondere bei Geringqualifizierten festgestellt, die als besondere Hemmnisse bzw. Barrieren einer Weiterbildungsteilnahme gelten (vgl. Hefler 2013; Schiersmann 2006).

Entsprechend ist die **Herstellung von Transparenz das vorrangige (berufs-)bildungspolitische Ziel** in diesem Bereich, was dazu dienen soll, Weiterbildungsbeteiligung und -quoten zu erhöhen und damit verfügbare Qualifikationsprofile zu verbessern.

Das **Bildungsmonitoring** kann hierbei zunächst einen Überblick über die in der Kommune und Region verfügbaren Weiterbildungsangebote und Träger dieser Angebote herstellen. Zudem können die Weiterbildungsbeteiligung und -bereitschaft sowie Hemmnisse einer Beteiligung kommunalspezifisch erhoben werden.

Gleichzeitig stellen sich Fragen nach der Qualität und Akzeptanz von Angeboten der Weiterbildung. Um Informations- und Transparenzdefizite von Beschäftigten auszugleichen, bietet sich die Gestaltung eines Weiterbildungsportals bzw. dessen Ausbau in Zusammenarbeit mit **Kooperationspartnern** wie bspw. den Kammern an, die selbst als Weiterbildungsanbieter auftreten, sowie mit ausgewählten Weiterbildungsträgern. Zugleich können Angebote der Weiterbildungsberatung, die innerhalb der Kommune örtlich gebündelt werden könnten, ebenfalls zur Transparenz beitragen.

Diese Prozesse können von den DKBM-Fachstellen wie den Bildungsbüros **koordiniert** werden. In Bildungskonferenzen mit Trägern der Weiterbildung, Vertreter*innen der Sozialpartner und den zuständigen Verwaltungsstellen können **Partizipationsstrukturen** aufgebaut werden.

Fazit

Zusammenfassend verweist das so skizzierte Handlungsfeld auf zwei wesentliche Entwicklungsbedarfe der Kooperation von DKBM und beruflicher Bildung: **(1) Die Schaffung einer entsprechenden Datengrundlage i.S. eines Berufsbildungsmonitorings als Teil eines umfassenden Bildungsmonitorings. (2) Die Gestaltung von Kooperations- und Netzwerkstrukturen bzw. die Nutzung bestehender Strukturen zwischen DKBM und Akteuren beruflicher Bildung.**

Dabei ist die spezifische regionale Ausgangslage entscheidend, die letztlich nur auf Grundlage einer entsprechenden Datengrundlage mithilfe der relevanten Akteure analysiert und interpretiert werden kann. Vorliegende Daten und Studien verweisen auf Fachkräftengpässe in bestimmten Branchen und Regionen – zu deren Bewältigung müssen regionalspezifische Lösungen entwickelt werden. Ein DKBM kann hierzu nicht nur die notwendige Datenbasis und Interpretationshilfe liefern, sondern jene Diskursräume in Netzwerk- und Kooperationsstrukturen ermöglichen, in denen diese analysiert und interpretiert werden können. Denn die **quantitative Beschreibung von Engpässen** einerseits und deren **qualitative Interpretation** andererseits sind zwei voneinander zu trennende, aber aufeinander bezogene Seiten derselben Problembeschreibung. Beides muss geleistet werden, um (berufs-)bildungspolitische Zielsetzungen ableiten und adäquate Maßnahmen gestalten zu können. Hierin bestehen Mehrwerte und teilweise ungenutzte Potenziale der Kooperation von DKBM und beruflicher Bildung.

Auch auf Bundesebene werden diese Potenziale erkannt. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat mit Fachkräftesicherung ein mögliches Schwerpunktthema im Förderprogramm „Bildungskommunen“⁶ gesetzt. Nicht zuletzt diese Festlegung unterstreicht die Relevanz entsprechender Aktivitäten: Ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement bietet viele Potenziale für eine kooperative und abgestimmte Bearbeitung drängender Themen vor Ort. Es liegt in der Hand der dortigen Akteure, diese zu nutzen.

6 Weitere Informationen online unter: https://www.bmbf.de/bmbf/de/bildung/bildung-in-regionen/bildungskommunen/bildungskommunen_node.html.



Literatur

- Bundesagentur für Arbeit (BA)** (2021): Fachkräfteengpassanalyse 2020. Blickpunkt Arbeitsmarkt. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Burstedde, Alexander/Flake, Regina/Jansen, Anika/Malin, Lydia/Risius, Paula/Seyda, Susanne/Schirner, Sebastian/Werner, Dirk** (2020): Die Messung des Fachkräftemangels. Methodik und Ergebnisse aus der IW-Fachkräfte-datenbank zur Bestimmung von Engpassberufen und zur Berechnung von Fachkräftelücken und anderen Indikatoren. IW-Report 59/2020. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- Buschfeld, Dieter/Bylinski, Ursula/Giezek, Bernd/Klös, Hans-Peter/Kohlrausch, Bettina/Sloane, Peter F.E. (korrespondierender Autor)/Solga, Heike** (2020): Auswirkung der Corona-Pandemie auf die berufliche Bildung. Herausforderungen und Gestaltungsfelder. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 116. Band, Heft 4. Stuttgart: Franz Steiner, 682–695.
- Euler, Dieter/Sloane, Peter F.E.** (2015): Neue Bildungslandschaften – Kommunales Bildungsmanagement als Zukunftsaufgabe. Editorial. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, 111. Band, Heft 1. Stuttgart: Franz Steiner, 1–10.
- Euler, Dieter/Sloane, Peter F.E./Fäckeler, Sina/Jenert, Tobias/Losch, Simone/Meier, Christoph/Meier, Karin/Rüschen, Eva/Schröder, Helmut** (2016): Kommunales Bildungsmanagement. Kernkomponenten und Gelingensbedingungen. Detmold: Eusl.
- Euler, Dieter/Sloane, Peter F.E./Collenberg, Michèle/Daniel, Desiree/Janssen, Elmar A./Jenert, Tobias/Meier, Karin/Menke, Ilka/Schröder, Helmut** (2018): Innovationsförderung durch Transferagenturen: Erfahrungen im Aufbau von Transferagenturen zur Förderung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements. Detmold: Eusl.
- Esser, Friedrich Hubert** (2011): Fachkräftesicherung ist originäre Aufgabe der Berufsbildung. BWP 3/2011. Bonn: BIBB.
- Hagemeyer, Daniel** (2021): Fachkräftesicherung als Herausforderung für kommunales Bildungsmanagement. Ergebnisbericht der Befragung der Transferagenturen im Rahmen der Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement. Universität Paderborn: Unveröffentlichter Projektbericht.
- Hefler, Günter** (2013): Eine Frage des Geldes? – Theoretische Perspektiven zur Wirksamkeit von nachfrageorientierter Weiterbildungsfinanzierung. In: v. Käpplinger, Bernd/Klein, Rosemarie/Haberzeth, Erik (Hg.): Weiterbildungsgutscheine: Wirkungen eines Finanzierungsmodells in vier europäischen Ländern. Bielefeld: Bertelsmann, 79–103.
- Kettner, Anja** (2012): Fachkräftemangel – Fakt oder Fiktion? Empirische Analysen zum betrieblichen Fachkräftebedarf in Deutschland. Bielefeld: wbv.
- Maier, Tobias/Zika, Gerd/Kalinowski, Michael/Steeg, Stefanie/Mönnig, Anke/Wolter, Marc Ingo/Hummel, Markus/Schneemann, Christian** (2020): COVID-19-Krise: Die Arbeit geht weiter, der Wohlstand macht Pause. Ergebnisse der sechsten Welle der BIBB-IAB-Qualifikations- und Berufsprojektionen bis zum Jahr 2040. BIBB Report 4. Bonn: BIBB.
- Schiersmann, Christiane** (2006): Profile lebenslangen Lernens. Weiterbildungserfahrungen und Lernbereitschaft der Erwerbsbevölkerung. https://www.wbv.de/download/shop/download/0/_/0/0/listview/file/-direct%4085---0004w/area/openaccess.html?cHash=539c5ea9041ab5d02fecf0e06ce259e2 (Zugriff 22.11.2021).

3

Blick in die Praxis

3.1 Bildungsmanagement als Koordination und Moderation

Kommunale Fachkräftegewinnung im Erziehungs- und Betreuungskontext im Kreis Offenbach

Matthias Riesterer, Bildungsmanagement im Projekt „Bildung integriert“, Kreis Offenbach

i Der Kreis Offenbach ist Teil der Metropolregion FrankfurtRheinMain und damit im geographischen Zentrum von Deutschland. In zehn Städten und drei Gemeinden leben rund 356.000 Menschen. Der wirtschaftlich prosperierende Kreis punktet mit attraktiven Standortfaktoren, wie einer vielfältigen Bildungslandschaft und einer guten Infrastruktur. Große Teile des Kreisgebietes bestehen aus Grünflächen und Wäldern, und dies in unmittelbarer Nähe zum Frankfurter Flughafen. Die Internationalität und eine große Innovationsfähigkeit stehen für eine hohe Lebensqualität.

Die Fachkräftegewinnung im Erziehungs- und Betreuungskontext hat im Kreis Offenbach wie auch bundesweit an Bedeutung gewonnen. Eine kreiseigene Erhebung hatte 2018 einen Bedarf von 465 Fachkräften für das folgende Jahr festgestellt. Damit war der Handlungsdruck konkret. Für eine umfassende Entwicklung von Lösungsansätzen auf Ebene von Kreis und Kommunen mussten verschiedene Zuständigkeiten sowie Verantwortungs- und Handlungsebenen innerhalb und außerhalb der Verwaltung bei der Lösungssuche eingebunden und für Veränderungsprozesse gewonnen werden. Die dafür notwendigen Ressourcen stehen Mitarbeitenden einer Verwaltungslinie neben ihrem Alltagsgeschäft oft kaum zur Verfügung. Das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement mit seinem ressortübergreifenden Ansatz schien hierfür genau richtig zu sein.

Identifizierung und Bearbeitung eines drängenden Handlungsfeldes

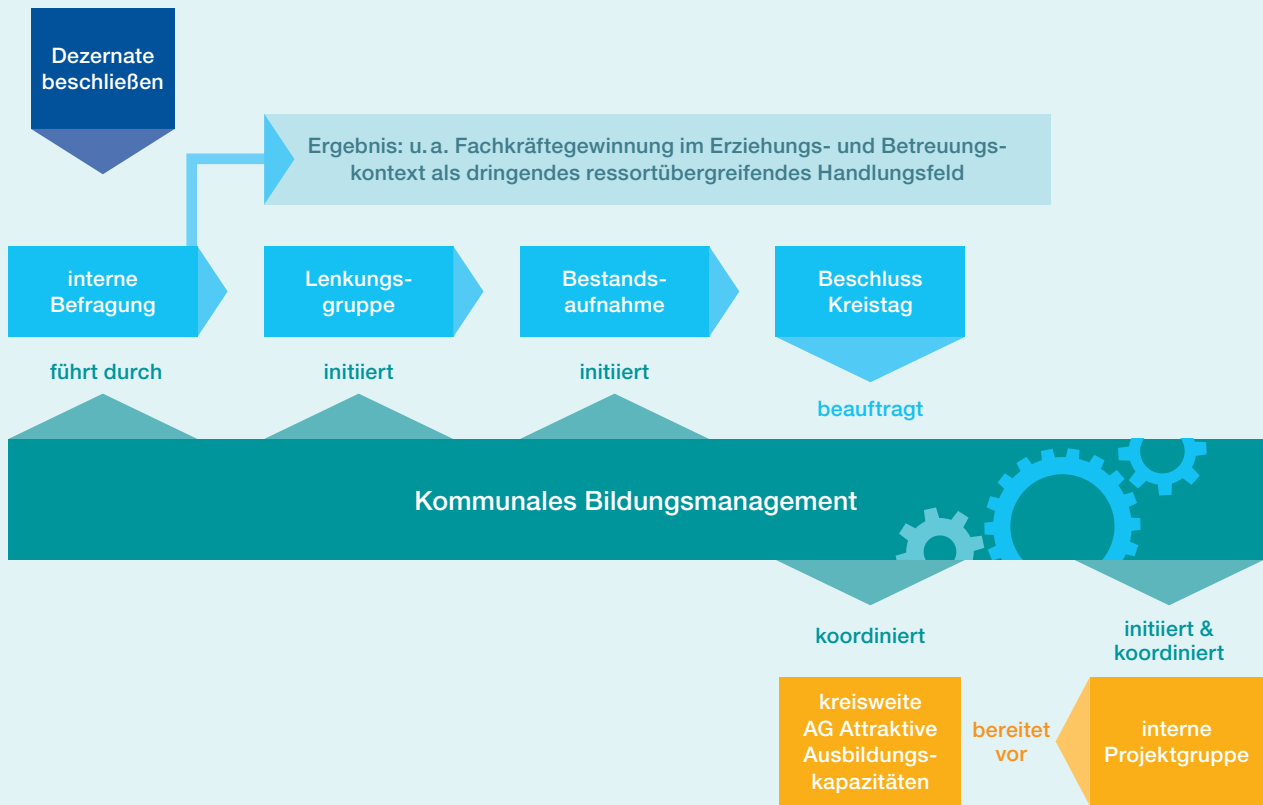
Zu Projektbeginn führte das Bildungsmanagement, beauftragt durch die hauptamtlichen Kreisausschussmitglieder, eine verwaltungsinterne **Befragung** durch, um dringende Handlungsfelder mit ressortübergreifendem Abstimmungsbedarf zu identifizieren. Die Fachkräftegewinnung im Erziehungs- und Betreuungskontext war eines davon. Darauf aufbauend stellte das Bildungsmanagement eine verwaltungsinterne, ressortübergreifende **Lenkungsgruppe**¹ zusammen. In deren Auftrag koordinierte das Bildungsmanagement eine interne **Bestandsaufnahme** zu den Bildungsaktivitäten der Kreisverwaltung, bei der nochmals der Bedarf an Fachkräftegewinnung deutlich wurde.

Mit einem anschließenden Kreistagsbeschluss wurde das Bildungsmanagement mit der Einrichtung und der Koordination einer **kreisweiten AG Attraktive Ausbildungskapazitäten** (AG AAK) beauftragt, um unter Beteiligung der Kommunen, des Staatlichen Schulamtes, der Fachschule für Sozialwesen und der Kreisverwaltung gemeinsame Handlungsdimensionen sowie Lösungsansätze zur Fachkräftegewinnung im Betreuungskontext auszuloten und abzustimmen. Das Bildungsmanagement richtete ergänzend eine **verwaltungsinterne Projektgruppe**² ein, die die Fachexpertise verschiedener Ressorts bündelt, die AG AAK vorbereitet sowie weitere Planungen abstimmt.

1 Zusammensetzung: Landrat, Erste Kreisbeigeordnete, Kreisbeigeordneter sowie die Leitungen der Fachdienste Integrationsbüro, Volkshochschule/ Weiterbildung, Schule, Jugend und Familie, Arbeit und Option sowie des kommunalen Jobcenters ProArbeit Kreis Offenbach.

2 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bereiche Sozial- und Jugendhilfeplanung, Kindertagesstätten, pädagogische Schulentwicklung sowie des Integrationsbüros, Kreisvolkshochschule und des Maßnahmenmanagements (KJC).

Abbildung 1: Der Prozess zur Identifizierung und Bearbeitung des Handlungsfeldes Fachkräftesicherung im Erziehungs- und Betreuungskontext im Kreis Offenbach



(eigene Darstellung)

Ein zentraler Baustein des Prozesses war die frühzeitige **Beteiligung der kreisangehörigen Kommunen**. Das Bildungsmanagement führte mit allen Kommunen Gespräche auf politischer und fachlicher Entscheidungsebene zu Bedarfen und Ideen im Thema. Dadurch wurde klar, welche **Maßnahmen** zur Attraktivitätssteigerung und Fachkräftegewinnung im Betreuungskontext gemeinsam durchgeführt bzw. empfohlen werden könnten. Die Ergebnisse wurden in die interne Projektgruppe zur Vorbereitung der AG AAK zurückgespiegelt.

Auf Basis dieser Informationen erfolgte in der **Projektgruppe** die Erarbeitung von **Lösungsansätzen** zu zentralen Handlungsfeldern. Dazu wurden auch die verantwortlichen Ebenen (Bund, Land, Kommune) und Zuständigkeiten (Kreisverwaltung, Staatliches Schulamt, kommunale Träger etc.) geklärt. Dies erleichterte die weitere Bearbeitung deutlich. Mit Unterstützung von Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring wurde Transparenz zu bestehenden Aktivitäten und Maßnahmen hergestellt. Eine datenbasierte Kurzanalyse führte zu

einer weiteren Fokussierung der Lösungsvorschläge. So wurde z. B. nach einer Kurzanalyse der komplexen Anerkennungsverfahren ausländischer Abschlüsse und der jährlichen Fallzahlen im Kreis Offenbach von einem möglichen Vorschlag zur Optimierung der Beratungsarbeit und der Netzwerke abgesehen.

Auf dieser Basis wurden in der **AG Attraktive Ausbildungskapazitäten Maßnahmen** empfohlen: Mehr attraktive, vergütete Ausbildungskapazitäten sowie Informations- und Beratungsmaßnahmen für Multiplikatoren und junge Menschen zur Gewinnung von Ausbildungsinteressierten, eine stärkere Berücksichtigung des Themas Arbeitsmarktintegration bei der Ausbildung von Integrationslotsen, die Förderung multiprofessioneller Teams in Kitas sowie gemeinsame Aktivitäten zur Stärkung der gesellschaftlichen Anerkennung der Erziehtätigkeit. Zudem wurde gemeinsam bestimmt, welche Maßnahmen und Empfehlungen in welchen Arbeitskreisen und Netzwerken eingespeist und von welchem Fachdienst federführend begleitet werden.

Abbildung 2: Empfohlene Maßnahmen und federführende Zuständigkeitsbereiche

Schwerpunkte	Bearbeitung
Ausbau von ausreichend und mehr attraktiven Ausbildungskapazitäten (PIVA).	▶ FD Schule
Ausbau von Beratungs- und Informationsmaßnahmen für a) Ausbildungsinteressierte und für b) Bildungsakteure und Multiplikatoren	▶ Einspeisung in das OloV-Netzwerk/ Bildungsmanagement
Förderung multiprofessioneller Teams	▶ AK Kommunale Träger/Bereich Kindertagesstätten
Stärkere Berücksichtigung des Themas Arbeitsmarktintegration bei der Lotsenausbildung	▶ FD Integrationsbüro
Gemeinsame Aktivitäten zur Stärkung der gesellschaftlichen Anerkennung der Erziehertätigkeit	▶ AK Kommunale Träger/Bildungsmanagement

(Stand: November 2021)

Umsetzung von Maßnahmen

Die Erhöhung attraktiver, vergüteter Ausbildungskapazitäten

- durch den Ausbau der praxisintegrierten vergüteten Ausbildung (PIVA)³ in allen Kommunen sowie der attraktiven PIVA-Ausbildungsklassen der verantwortlichen Fachschule für Sozialwesen.
- Eine Ersatzschule in freier Trägerschaft sichert ab dem Schuljahr 2021/22 weitere PIVA-Ausbildungskapazitäten.

Der Ausbau von Informations- und Beratungsmaßnahmen zur Gewinnung von Auszubildenden:

- die weitere Gewinnung wichtiger Multiplikatoren und Netzwerke für den Ausbau von Berufsinformations- und Beratungsmaßnahmen;
- ein verstärkter Fokus auf die Erzieher*innenausbildung in Berufsinformationsveranstaltungen und Informationsveranstaltungen zur Tätigkeit in der Kindertagespflege und dem Erzieher*innenberuf für Interessierte mit Migrationshintergrund.

- eine umfassende Übersicht zum Erzieher*innenberuf⁴ für Multiplikatoren und Praktiker*innen unter Beteiligung der Kommunen und der Fachschulen für Sozialwesen.

Finanzielle Unterstützung der kommunalen Träger bei der Schulung von Ausbildungsbotschafter*innen im Erzieher*innenberuf durch den Kreis Offenbach.⁵

Matching-Verfahren für Träger zur Gewinnung von ausbildungsinteressierten Personen aus dem SGB II. Förderung von qualifizierenden Brückenmaßnahmen der Pro Arbeit.

Entwicklung von gemeinsamen Aktivitäten zur sozialen Anerkennung des Erzieher*innenberufs durch die kommunalen Träger von Kindertagesstätten, koordiniert durch das Bildungsmanagement.

3 PIVA ist eine komprimierte Ausbildung. Das Berufspraktikum ist in die zweite Hälfte der Ausbildung integriert. An bis zu drei Schultagen pro Woche findet Fachunterricht statt. Die restliche Zeit sind die Auszubildenden in der Kita. Dazu müssen sie beim Träger als Fachkraft in Ausbildung angestellt und vergütet werden.

4 Enthält u. a.: Wege in den Beruf Erzieherin oder Erzieher, Ausbildungsangebot der Fachschulen für Sozialwesen in den umliegenden Landkreisen, Angebote der kommunalen Träger mit Ansprechpartner*innen (FSJ, verschiedene Praktikaformen, verschiedene Ausbildungsformen), Maßnahmen zur Fachkräftegewinnung, wichtige Fristen, Entgelttabellen.

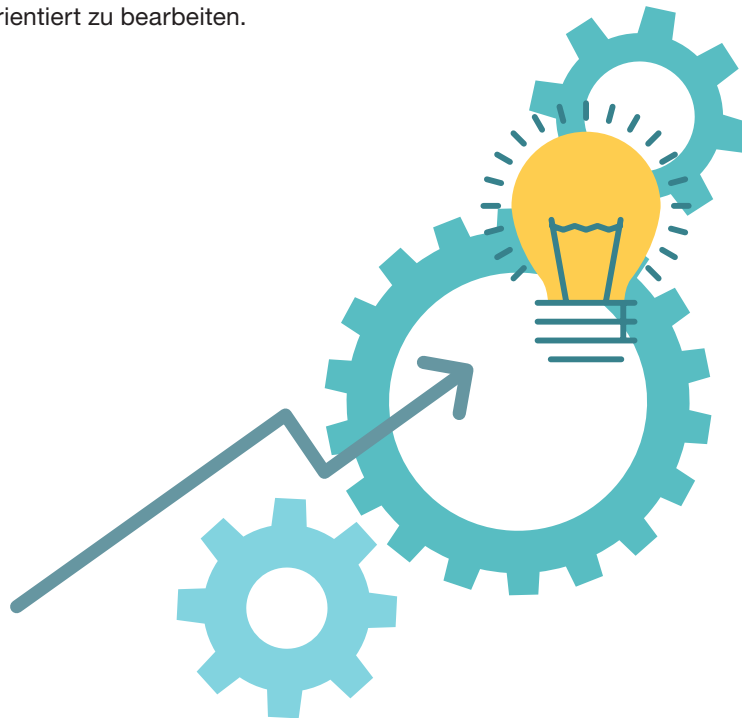
5 Der Kreis Offenbach finanziert u. a. aus Landesmitteln 2021 die Schulung von zwölf Ausbildungsbotschafter*innen. Eine Aufstockung der Mittel bei entsprechender Angebotsnutzung ist möglich. Weitere Informationen: <https://www.offenbach.ihk.de/ausbildung-weiterbildung/ausbildung/ihk-ausbildungsbotschafter>.

Die Rolle von Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring

In dem ganzen Prozess bildete das DKBM eine koordinierende und datenliefernde Klammer zwischen den verschiedenen Akteuren und Gremien. Durch das Bildungsmanagement konnten wichtige fachdienstübergreifende Arbeitsstrukturen zur Lenkung und Abstimmung komplexer Themen- und Handlungsfelder entwickelt werden. Dadurch konnte erstens der hohe Handlungsdruck des Themas identifiziert und einer Bearbeitung zugeführt werden; zweitens war mit beiden Gremien auf Kreisebene eine abgestimmte und multi-professionelle Ausarbeitung in einem vielschichtigen Feld möglich, die auch vertrauensbildend und damit auf die Kooperationskultur innerhalb der Verwaltung und mit den kreisangehörigen Kommunen wirkte.

Bildungsmanagement und -monitoring sind eine Ressource, die Informationen bündeln, (Vernetzungs-) Prozesse und Akteure koordinieren, wichtiges Überblickswissen sowie datenbasierte Informationen aufbereiten und konzeptionelle Vorarbeit leisten kann. Damit können Ermöglichungsräume geschaffen werden, um drängende Querschnittsaufgaben in den Kommunen abgestimmt und auch praxis- und maßnahmenorientiert zu bearbeiten.

„In dem ganzen Prozess bildete das DKBM eine koordinierende und datenliefernde Klammer zwischen den verschiedenen Akteuren und Gremien.“



3.2 Bedarfe in der kommunalen Berufsbildung erkennen

Datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement für die Fachkräftesicherung im Landkreis Harburg

Dr. Duncan Cooper, Bildungsmonitoring im Projekt „Bildung integriert“, Landkreis Harburg

i Der Landkreis Harburg liegt direkt südlich der Stadt Hamburg und gehört zur dortigen Metropolregion. Mit ca. 256.000 Einwohner*innen stellt er die siebtbevölkerungsreichste Gebietskörperschaft Niedersachsens dar. Der Landkreis ist durch einen im niedersächsischen Vergleich sehr hohen Anteil an Beschäftigten im Handel, Gastgewerbe und Verkehr mit abgeschlossener Berufsausbildung gekennzeichnet. Er weist zudem eine sehr hohe Anzahl an Auspendler*innen aus, vor allem nach Hamburg. Für die zukünftige Entwicklung des Wirtschaftsstandorts ist bedeutsam, dass die Arbeitnehmerschaft tendenziell immer älter wird.¹

Ein datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM) wird seit Sommer 2019 im Rahmen des aus Bundes-, ESF- und Kreismitteln geförderten Projekts „Bildung integriert“ im Landkreis Harburg betrieben. Im Oktober 2021 sprach sich der Kreistag für eine Fortführung des datenbasierten Bildungsmanagements im Landkreis über das Projektende hinaus aus.

Schwerpunkte und Fragestellungen

Der Landkreis Harburg hat sich bereits zum Beginn des Projekts entschieden, den Schwerpunkt auf Fachkräftesicherung sowie auf den Übergang zwischen Schule und Beruf zu legen. Hierzu wurden die Projektmitarbeitenden

in einer Sitzung der Anfang 2019 auf Anregung der berufsbildenden Schulen ins Leben gerufenen „Ausbildungsrunde“² im September 2019 mit der Klärung folgender drei Leitfragen betraut:

- ▶ Wie ist der Landkreis Harburg als Ausbildungsstandort aufgestellt?
- ▶ Verliert der Landkreis Schüler*innen und Auszubildende an benachbarte Ausbildungsstandorte? In welchem Umfang und in welchen Bereichen?
- ▶ Welche Ausbildungsangebote sollten aufgebaut werden?

Ein erster Überblick

Zur Erfassung der allgemeinen Situation am (Aus-)Bildungsstandort Landkreis Harburg wurde zunächst die Entwicklung der Berufsschülerzahlen sowie der Auszubildendenzahlen am Wohn- und Arbeitsort im Laufe der letzten Jahre ermittelt. Dazu ließen sich die **Auszubildendenzahlen** der Bundesagentur für Arbeit sowie die vom Landesamt für Statistik Niedersachsen veröffentlichten **Berufsschülerzahlen** heranziehen. Dabei waren zwei Tendenzen zu erkennen: Einerseits war ein leichter Zuwachs an Auszubildenden an Wohn- und vor allem Arbeitsort seit Mitte der 2010er-Jahre zu verzeichnen. Andererseits sind die Berufsschülerzahlen trotz einiger Schwankungen weitgehend stabil.³

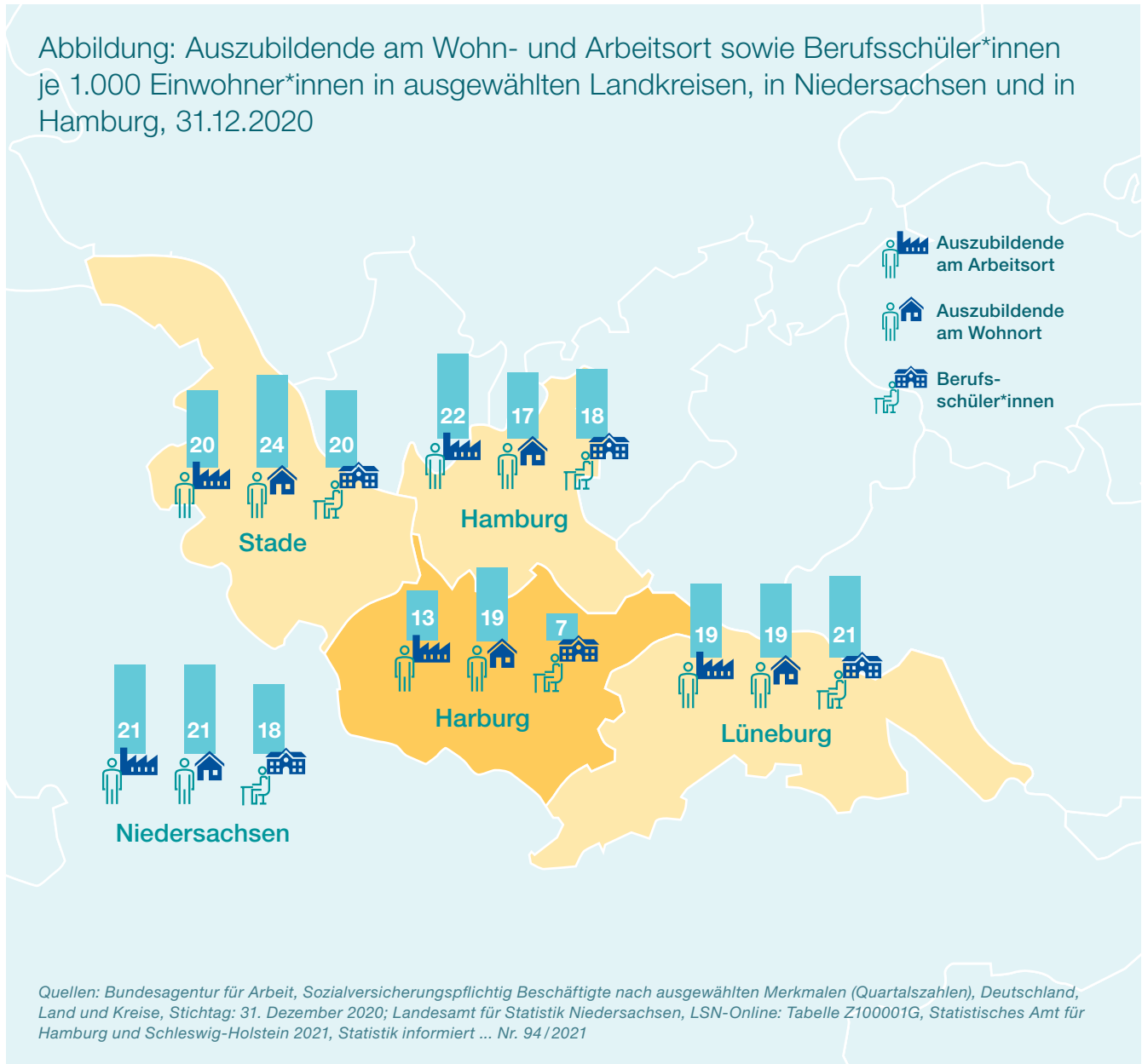
¹ 2020 waren laut Angaben der Bundesagentur für Arbeit mehr als ein Drittel aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten über 50-jährig. Ferner wenden sich seit spätestens Anfang der 2010er-Jahre immer weniger junge Menschen an die Bundesagentur für Arbeit zur persönlichen Vermittlung in eine Ausbildungsstelle. Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte nach ausgewählten Merkmalen (Quartalszahlen), Deutschland, Länder und Kreise, Stichtag 31.03.2020.

² Hierbei handelt es sich um ein Netzwerktreffen, das die berufsbildenden Schulen im Landkreis Harburg unter anderem mit Vertreter*innen der Industrie- und Handelskammer, der Kreishandwerkerschaft, der Handwerkskammer, der Bundesagentur für Arbeit und der Jugendberufshilfe zusammenbringt.

³ Im Jahr 2020 ist ein Rückgang an Berufsschüler*innen sowie ein leichter Rückgang an Auszubildenden im Landkreis zu verzeichnen. Diese Entwicklung hängt mit hoher Wahrscheinlichkeit mit den Auswirkungen der Corona-Pandemie auf den Ausbildungsmarkt zusammen.

Die **Ausbildungs- und Berufsschulsituation** im Landkreis lässt sich am besten durch einen Vergleich mit den umliegenden Landkreisen sowie der benachbarten Stadt Hamburg und dem Land Niedersachsen insgesamt feststellen. Hierzu wurden die Ausbildungs-

und Berufsschülerzahlen mit den entsprechenden Zahlen der genannten Gebietskörperschaften verglichen. Die Zahlen sind – bezogen auf je 1.000 Einwohner*innen – in der folgenden Abbildung dargestellt.



Die in der Abbildung dargestellten Zahlen lassen folgende **Rückschlüsse** auf die derzeitige Aufstellung des Ausbildungsstandorts Landkreis Harburg zu:

1 Im regionalen Vergleich absolvieren deutlich weniger Personen eine Ausbildung bei Ausbildungsbetrieben im Landkreis Harburg.

2 Die Zahl der Auszubildenden mit Wohnsitz im Landkreis liegt – gemessen an der jeweiligen Bevölkerungszahl – nur geringfügig unter dem entsprechenden Landesdurchschnittswert.

3 Nur sehr wenige Berufsschüler*innen in dualer Ausbildung werden an den hiesigen Berufsschulen beschult.

Vertiefung

Aufgrund der geografischen Nähe des Landkreises zur Millionenstadt Hamburg lag die Vermutung nahe, dass die vergleichsweise **niedrigen Auszubildenden- und Berufsschülerzahlen mit Auspendlerströmen zusammenhängen** könnten. Diese Annahme ließ sich durch eine Analyse der von der Bundesagentur für Arbeit ausgewiesenen Pendlerverflechtungen sowie angefragter Zahlen des Hamburger Instituts für Berufliche Bildung (HIBB) bestätigen: Demzufolge wies der Landkreis im Schul- und Ausbildungsjahr 2019/20 negative Pendler-salden von rund 1.450 Auszubildenden⁴ und knapp 2.000 Berufsschüler*innen⁵ gegenüber der Stadt Hamburg aus. Eine weiter gehende Auswertung der vorliegenden Daten zeigte darüber hinaus, dass sich Schulabsolvent*innen mit höheren Schulabschlüssen sowie insgesamt weibliche Absolventinnen häufiger an Hamburger Berufsschulen beschulen lassen.

Um die genauen **Auszubildendenzahlen in den unterschiedlichen Ausbildungsberufen** zu ermitteln, konnten die Mitarbeitenden des Projekts „Bildung integriert“ auf Daten der Industrie- und Handelskammer Lüneburg-Wolfsburg (IHK) sowie der Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade (HWK) zurückgreifen. Die entsprechenden Zahlen waren dem Bildungsmonitoring auf Anfrage übermittelt worden. Durch einen Vergleich mit den von den berufsbildenden Schulen zur Verfügung gestellten Berufsschülerzahlen ließ sich zeigen, dass **zahlreichen Auszubildenden in nachgefragten Ausbildungsberufen kein Berufsschulangebot** im Landkreis unterbreitet werden kann: So mussten beispielsweise im Schuljahr 2019/20 insgesamt 46 angehende Industriekaufleute sowie 35 Köch*innen den schulischen Teil ihrer Berufsausbildung an einer Berufsschule außerhalb des Landkreises absolvieren.⁶

Erkenntnisse umsetzen

Die für den Ausbildungsstandort Landkreis Harburg maßgeblichen Befunde des kommunalen Bildungsmonitorings werden den wichtigsten im Bildungsbereich tätigen Akteuren in Sitzungen unterschiedlicher Arbeitsgruppen regelmäßig vorgestellt. Hierzu gehören neben der „Ausbildungsrunde“ vor allem die für die Projektsteuerung zuständige „Arbeitsgruppe Bildung“⁷ sowie andere kreisinterne und kreisexterne Gremien. Die wichtigsten Befunde werden vor allem in grafischer und kartografischer Form transparent dargestellt und die Kernaussagen hervorgehoben. Die Gremienmitglieder erhalten anschließend die Folien zur weiteren Betrachtung und Analyse.

Die Landkreisverwaltung hat die Bedeutung einer wohnortnahen Beschulung für (potenzielle) Auszubildende sowie für (mögliche) Ausbildungsbetriebe erkannt. Anschließend haben unter anderem die Mitglieder des Kreisausschusses für Schule und Sport einem von der Berufsbildenden Schule in Buchholz i. d. N. eingebrachten **Antrag auf die Einrichtung eines zusätzlichen Berufsschulangebotes** zum Industriekaufmann bzw. zur Industriekauffrau im Februar 2021 einstimmig zugestimmt. Eine Beteiligung des Regionalen Landesamtes für Schule und Bildung Lüneburg ist noch erforderlich. Im nächsten Schritt werden die weiteren Ideen zur Stärkung des Ausbildungsstandortes in der Ausbildungsrunde und der AG Bildung erörtert, um weitere signifikante Stellschrauben zur Standortsicherung für Fachkräfte zu identifizieren und anzugehen.

Die maßgeblichen Befunde des kommunalen Bildungsmonitorings werden den wichtigsten im Bildungsbereich tätigen Akteuren in Sitzungen unterschiedlicher Arbeitsgruppen regelmäßig vorgestellt.

4 Vgl. Bundesagentur für Arbeit, Pendlerverflechtungen der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten nach Kreisen, Niedersachsen, Stichtag 30. Juni 2020.

5 Zahlen der Berufsbildenden Schulen Winsen (Luhe) und Buchholz i. d. N. sowie des Hamburger Instituts für Berufliche Bildung (HIBB), Schuljahr 2019/20.

6 Angaben der HWK Braunschweig-Lüneburg-Stade, der IHK Lüneburg-Wolfsburg sowie der Berufsbildenden Schulen Winsen (Luhe) und Buchholz i. d. N.

7 An dieser internen Runde nehmen neben der Bildungsmanagerin und dem Bildungsmonitorer leitende Mitarbeitende aus verschiedenen mit Bildungsfragen befassten Fachabteilungen und Fachbereichen des Landkreises Harburg teil. Dazu gehört auch die Leitung der Kreisvolkshochschule.

3.3 Fachkräftesicherung durch gelungene Kooperation

Der Übergang Schule - Beruf - Studium im kommunalen Bildungsmanagement des Landkreises Mühldorf a. Inn

Dr. Carolin Jürgens, Stabsstelle „Lernen vor Ort“, Landkreis Mühldorf a. Inn

i In den letzten Jahren hat sich der Landkreis Mühldorf a. Inn zu einem Zuzugslandkreis entwickelt, sodass die Bevölkerungszahl seit dem Zensus-Knick 2011 kontinuierlich ansteigt. Gleichzeitig wird langfristig ein Anstieg des Durchschnittsalters der Bevölkerung im Landkreis prognostiziert (vgl. Bildungsbericht 2020, 4ff.). Dies betrifft auch den lokalen Arbeitsmarkt und den Bedarf an Fachkräften, denn es wird auch im Landkreis Mühldorf a. Inn in Zukunft weniger Einwohner*innen im erwerbsfähigen Alter geben. Mit 70,5 Prozent (Stand 30.06.2019) hat derzeit der Großteil der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten einen anerkannten Berufsabschluss und keinen akademischen Bildungsabschluss. Der größte Wirtschaftszweig im Landkreis ist das verarbeitende Gewerbe (vgl. ebd., 120f.). Gerade solche regionalen Gegebenheiten und Entwicklungen und ihr Einfluss auf den Bedarf an Fachkräften gehen im Landkreis Mühldorf a. Inn in eine Regionalentwicklungsstrategie ein, die interdisziplinär bearbeitet wird.

Bildung als Regionalentwicklungsfeld

Vor ca. zehn Jahren wurden im Landkreis verschiedene **Regionalentwicklungsfelder** eruiert, die nicht nur in der Kreis- und Regionalentwicklung bearbeitet, sondern auch in weiteren Fachbereichen bzw. fachbereichsübergreifend und vor allem auch mit den Netzwerken außerhalb der Verwaltung weiterentwickelt werden sollen. **Bildung wurde in diesem Konzept als ein Regionalentwicklungsfeld neben anderen**, z. B. Infrastruktur/Verkehr, wirtschaftliche Entwicklung oder Kultur und Tourismus, etabliert. In einem 2020 neu aufgelegten Strategieprozess wurde das Konzept der Regionalentwicklung überarbeitet und um weitere Handlungsfelder ergänzt.

Für den Bildungsbereich besteht die große Herausforderung in einem ländlichen Flächenlandkreis wie Mühldorf a. Inn darin, ein sowohl wohnortnahes als auch wettbewerbs- und zukunftsfähiges Bildungsangebot zu schaffen und aufrechtzuerhalten. Dieses Vorhaben wird in Mühldorf a. Inn durch das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement unterstützt. Der Grundstein dafür wurde durch die Teilnahme am **Förderprogramm „Lernen vor Ort“** vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gelegt. Das kommunale Bildungsmanagement wurde 2009 als Stabsstelle am Landratsamt integriert, die direkt dem Landrat unter dem Motto „Bildung ist Chefsache“ unterstellt ist, und 2014 nach der Beendigung des Förderprogramms fortgeführt. Dabei wurden über ein **Patenmodell** Verbindungen zwischen der Verwaltung und dem kommunalen Bildungsmanagement geschaffen, die unter anderem dazu führen, dass die Zusammenarbeit zwischen dem Bildungsmanagement und der Kreis- und Regionalentwicklung strukturell verankert ist. In diesem Modell ist jedes Handlungsfeld der Stabsstelle durch einen Paten mit den Führungskräften der Kernverwaltung verbunden. Für die Themenbereiche Übergang Schule-Beruf-Studium und Integration von Personen mit Flucht- und Migrationshintergrund in den deutschen Arbeitsmarkt steht als Pate der Geschäftsbereichsleiter Kreisentwicklung und -einrichtungen zur Verfügung. **Diese strukturelle Verbindung schafft Netzwerke in alle Richtungen**, denn das Wissen und die Kontakte aus den verschiedenen Abteilungen im Landratsamt gehen in die Arbeit des kommunalen Bildungsmanagements ein. Gleichzeitig kann Bildungsarbeit in Kooperation mit anderen Fachabteilungen durch die Stabsstelle „Lernen vor Ort“ initiiert werden, und es können auf kurzen Wegen Entscheidungen über gemeinsame Arbeitsfelder herbeigeführt werden.

Das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement geht Themen der Kreis- und Regionalentwicklung im engeren Sinne aus einer spezifischen Perspektive an und bearbeitet sie auf Basis seines Steuerungskreislaufs: Dieses Vorgehen beinhaltet vor allem die **datenbasierte Bearbeitung eines Auftrags und die anschließende Konzepterstellung, um den erkannten Bedarf schließlich mit einer Maßnahme abzudecken.**



Diese strukturelle Verbindung schafft Netzwerke in alle Richtungen, denn das Wissen und die Kontakte aus den verschiedenen Abteilungen im Landratsamt gehen in die Arbeit des kommunalen Bildungsmanagements ein.

Regionale Ausbildungsförderung

Ein Beispiel aus dem Landkreis Mühldorf a. Inn für diese Prozesse im Bereich der Fachkräftesicherung ist die Etablierung einer **regionalen Bildungsmesse** durch die Wirtschaftsförderung und deren Weiterentwicklung in Zusammenarbeit mit dem kommunalen Bildungsmanagement. Die Ausgangslage im Landkreis sowie in den umliegenden Landkreisen war 2006 von einer hohen Jugendarbeitslosigkeit geprägt. Unternehmen sollten deswegen auch in konjunkturell schwierigen Zeiten zur Bereitstellung von Ausbildungsplätzen ermutigt werden. Eine Bildungsmesse wurde initiiert, um Firmen und Jugendlichen persönliche Kennenlern- und Begegnungsmöglichkeiten zu bieten. Ab 2013 kam es in Zusammenarbeit der Wirtschaftsförderung mit dem kommunalen Bildungsmanagement zu einer **Überarbeitung des Messekonzepts** für die „Bildungsmesse Inn-Salzach“. Anders als 2006 gab es jetzt mehr Ausbildungsplätze als Jugendliche, die einen Ausbildungsplatz suchten. Das Bildungsmanagement richtete einen **Lenkungsreis** ein, der an der Konzepterstellung beteiligt wurde und die wichtigsten Kooperationspartner wie (als Vertretung der Unternehmen) die Kammern und die Kreishandwerkerschaft, die weiterführenden Schulen sowie Institutionen der Erwachsenenbildung zusammenführte. Das neue Konzept beinhaltet vor allem einen stärkeren Fokus auf die Schüler*innen und eine Umwandlung der Messe in lebendige Informations- und Aktionstage, die Berufe direkt erlebbar machen und den regionalen Ausbildungsmarkt transparenter darstellen. Außerdem wurden anders

als zu Beginn **alle Anschlussmöglichkeiten nach dem Schulabschluss im Konzept berücksichtigt**, also auch die regionalen Berufsfachschulen oder Studienmöglichkeiten. Nachdem die Messe 2021 aufgrund der Kontaktbeschränkungen der Corona-Pandemie das erste Mal komplett digital stattgefunden hat, steht momentan wieder eine Konzeptüberarbeitung der Bildungsmesse an. Für die kommenden Jahre soll zu einer Präsenzmesse zurückgekehrt werden, die aber durch ein digitales Begleitprogramm ergänzt wird.

Ein Studienangebot im Landkreis

Als zweites Beispiel im Bereich der Fachkräftesicherung kann die **Schaffung eines akademischen Angebots vor Ort** genannt werden. Ohne eigenes akademisches Angebot bestand im Landkreis bis 2014 eine Versorgungslücke. Dem stand zum einen eine steigende Anzahl an Schüler*innen gegenüber, die ihre Hochschulzugangsberechtigung im Landkreis erwarben und deren Abwanderung entgegengewirkt werden sollte. Zum anderen gab es in Mühldorf a. Inn auch kein Weiterbildungsangebot für bereits Berufstätige auf akademischem Niveau. Die Schaffung eines akademischen Angebots sollte diese Fachkräfte binden sowie das Ausbildungsniveau der Arbeitnehmer*innen erhöhen, aber auch die Attraktivität des Standorts für neue Fachkräfte fördern.

Als erster Schritt wurde 2010 das **Entwicklungsfeld „Hochschulkooperation“** im kommunalen Bildungsmanagement verankert. Um den **Bedarf aufseiten der jungen Menschen** zu eruieren, wurde 2013 im Auftrag des Bildungsmanagements gemeinsam mit einem Nachbarlandkreis eine **Befragung** durchgeführt. Sie richtete sich an die Abgänger*innen des Schuljahres 2007/2008 der allgemeinbildenden, weiterführenden und beruflichen Schulen. Diese wurden sowohl retrospektiv zu ihren bisherigen beruflichen Entscheidungen als auch zu ihren aktuellen Bedarfen befragt. So bestätigten 39 Prozent der Befragten, dass sie sich ein (duales) Studium in der Heimatregion vorstellen können. Als bevorzugte Fächer wurden Betriebswirtschaftslehre und Maschinenwesen genannt. Auch die Einschätzung des **Bedarfs durch die Wirtschaft** wurde in den Blick genommen. Nachdem der Aufbau eines **Firmennetzwerks** begonnen wurde, fanden themenspezifische Informationsveranstaltungen für Vertreter*innen der Wirtschaft sowie für potenzielle Kooperationspartner aus dem Bildungsbereich statt. Wie auch bei den Wünschen der Absolvent*innen kris-

tallisierte sich als technisches Studienfach der Bereich Maschinenbau heraus sowie der Bedarf nach einem betriebswirtschaftlichen Studiengang, insbesondere der für Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen. Anschließend erfolgte die Konkretisierung in Planungsgesprächen mit verschiedenen Hochschulen, durch die schließlich mit der Technischen Hochschule Rosenheim eine **Kooperationsvereinbarung** getroffen wurde. Zum Wintersemester 2014/15 startete der **Bachelorstudiengang Maschinenbau ausbildungs- und berufsbegleitend** im Landkreis Mühldorf a. Inn, ein Jahr später folgte ebenfalls ausbildungs- und berufsbegleitend der Bachelorstudiengang Betriebswirtschaft. 2014 wurde im Rahmen der wissenschaftsgestützten Struktur- und Regionalisierungsstrategie für bayerische Hochschulen für angewandte Wissenschaften und für Technische Hochschulen die Durchführung von grundständigen Studiengängen an Außenstandorten möglich. Dadurch erfolgte in den kommenden Jahren die **Implementierung von drei weiteren Bachelorstudiengängen**: Pädagogik der Kindheit, Soziale Arbeit und Angewandte Psychologie. Bis zum Wintersemester 2021/2022 ist der Campus Mühldorf a. Inn zu einem „Sozialcampus“ mit rund 670 Studierenden gewachsen.

Einen datenbasierten Überblick schaffen

Neben den beiden geschilderten Projekten sind im Landkreis Mühldorf a. Inn **zahlreiche weitere Projekte und Maßnahmen** insbesondere am Übergang von der Schule in die Arbeitswelt durch die Stabsstelle „Lernen vor Ort“ koordiniert worden, um Themen der Fachkräftesicherung im Rahmen des kommunalen Bildungsmanagements zu bearbeiten und zu begleiten (s. Infobox). Um einen **datenbasierten Überblick** über diese Projekte zu erhalten sowie das Monitoring der Situation für Jugendliche und Betriebe am Übergang Schule-Beruf-Studium fortzu-

i Weitere Projekte und Maßnahmen am Übergang Schule - Arbeitswelt

Neben einem **Online-Ausbildungsverzeichnis**, das die ausbildenden Betriebe im Landkreis darstellt, dient bspw. auch der **IHK-Bildungs-express** (in einem Sonderzug präsentieren sich Unternehmen aus der Region den Schüler*innen für die Dauer einer Zugfahrt von Mühldorf a. Inn nach Salzburg) der Berufsorientierung und der Ausbildungsplatzsuche der Jugendlichen.

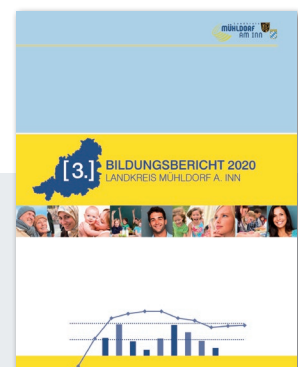
Die lokale **Jugendberufsagentur** bietet Unterstützung für Jugendliche an, und auch die **Elternarbeit** wird gefördert, bspw. durch Elternabende zur Berufsorientierung für Eltern mit Sprachbarrieren in der jeweiligen Erstsprache der Eltern an den Mittelschulen.

Darüber hinaus wurden Förderprogramme (Bay. StMi des Innern) wie die **Jobbegleiter** und die **Ausbildungsakquisiteure** für Flüchtlinge in Anspruch genommen, die Menschen mit Flucht- und Migrationshintergrund unterstützen, einen Ausbildungs- bzw. Arbeitsplatz zu finden und Unternehmen entsprechend beraten.

setzen, wurde 2020 in den **3. Allgemeinen Bildungsbericht** des Landkreises Mühldorf a. Inn erstmals das **Schwerpunktkapitel „Berufliche Bildung & Studium inkl. Übergang Schule-Beruf-Studium“** integriert. Damit kann sowohl die bisherige Arbeit aller Akteure in diesem Bildungsfeld bilanziert als auch der Grundstein für weitere Maßnahmen im Bereich der Fachkräftesicherung gelegt werden. Denn die Prognosen zeigen, dass das Thema auch in den kommenden Jahren wichtig sein wird.

Literatur

Landratsamt Mühldorf a. Inn (Hg.) (2020): 3. Bildungsbericht 2020. Landkreis Mühldorf a. Inn. <https://www.lra-mue.de/asset/2BB2EB2C%2DC2FC%2D4A80%2DAF1CE3049D697085> (Zugriff 13.01.2020).



Essenzen und Ausblick

Die vorliegende Handreichung wirft einen ausschnitt-haften Blick auf empirische, theoretische und kommunal-praktische Perspektiven im Handlungsfeld Fachkräfte-sicherung. Die Betrachtung hessischer Analysen zur Fachkräftesituation und entsprechenden Prognosen zeigt beispielhaft die **regionen- und branchenspezifische Differenzierung der Fachkräftesituation** in Kommunen und mögliche Kompensations- oder Verstärkungseffekte durch die Pandemie. Dabei wird u.a. deutlich, dass die vergangenen zwei Jahre sowohl ausgleichende als auch verstärkende Auswirkungen auf die grundlegenden Entwicklungen der Fachkräftesituation hatten – je nach regionalen Bevölkerungs- und Wirtschaftsstrukturen. Entscheidende Größen bleiben aber demografischer und struktureller Wandel und Digitalisierung, Unterschiede zwischen städtischen und ländlichen Strukturen und entsprechender räumlicher Mobilität sowie eine weitere Polarisierung in der Nachfrage und räumlichen Verteilung von Qualifikationsniveaus. Die grundlegenden Trends und regionalen Muster in der Fachkräftenachfrage scheinen in der Tendenz fortzuwirken, die Konsistenz und Ausprägung von Effekten der Pandemie müssen dabei allerdings genau beobachtet werden – damit bleibt ein Handlungsdruck, dem vor Ort differenziert begegnet werden muss.

Ein theoriefundierter Blick auf das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement und die berufliche Bildung fragt, weshalb eine **kommunale Steuerung beruflicher Bildung als ganzheitliche Aufgabe des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements** noch recht selten passiert – und schlägt gleichzeitig einen methodischen Zugang vor, der die beiden „Systeme“ miteinander verschränken und Betrachtungsräume eröffnen kann. Entlang berufsbiografischer Phasen und der Kernkomponenten eines DKBM kann betrachtet werden, welche Bereiche im jeweiligen Handlungsfeld bearbeitet werden können – um damit einen möglichen Strategieansatz zu finden, der wichtige Aufgaben und Akteure der kommunalen Bildungsplanung und der beruflichen Bildung zusammenbringt.

Der Blick in die Praxis veranschaulicht schließlich die **konkreten Verknüpfungen von DKBM mit Aktivitäten in der Fachkräftesicherung** und die dadurch entstehenden Potenziale. Die vorgestellten Beispiele zeigen, wie eine abgestimmte Strategie, die datenbasierte Betrachtung der Lage vor Ort und eine gemeinsame Diskussion der Befunde zu wertvollen Maßnahmen für die Fachkräftesicherung führen können.

Wie genau sich die Fachkräftesituation und künftige Bedarfe ausgestalten, lässt sich nur vor Ort abschätzen und ist beeinflussbar durch sozial- und arbeitsmarktpolitische Interventionen in den jeweiligen Regionen. Damit wird die Bedeutung einer kommunalen und regionalen, datenbasierten und kooperativen Betrachtung des Handlungsfeldes Fachkräftesicherung deutlich. Dies gilt umso mehr, als diese Betrachtungen die Basis für eine regionspezifische Handlungsstrategie bilden, die auch und insbesondere die kommunale Bildungsplanung betreffen: von Angeboten der frühen Bildung (als arbeitsmarktpolitisches Instrument) über eine gute Versorgung mit Schulen (u.a. als Standortfaktor) bis zu einer vernetzten Infrastruktur der beruflichen Ausbildung wie auch der Weiter- und Nachqualifizierung (als bildungspolitische Aufgabe). Instrumente und Handlungsansätze des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements können für diese gewichtigen Zukunftsaufgaben bindende Klammer sein, datengestützte Impulse setzen und durch die Koordinationsrolle unterstützen.



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



**Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement**

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln
des Bundesministeriums für
Bildung und Forschung gefördert.