



Zukunft Berufsbildung: Schulträger als Gestalter von Digitalisierung

Dr. Petra Notz und Anna Paulsen

involas Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt und Sozialpolitik, Offenbach
Forum Bildung Digitalisierung Konferenz „Power up. Souverän für die digitale Transformation“
Urania, Berlin 24. - 25. September 2025
Session am 25.09.2025, 11:30 - 12:30, Raum Darwin

Agenda

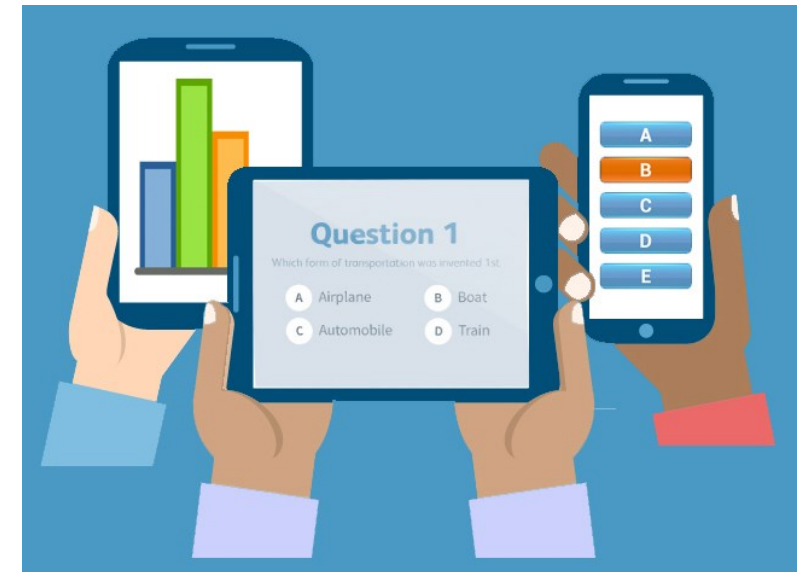
- Projekt DiMaBBS - Digitalisierungsmanagement für berufsbildende Schulen
- Präsentation empirischer Ergebnisse
- Gemeinsame Reflexion zu Herausforderungen und Gestaltungspotentialen des Digitalisierungsmanagements von Schulträgern



Zusammensetzung unseres Workshops

Mentimeter Abfrage: In welchem Bereich sind Sie tätig und woher aus Deutschland kommen Sie?

mentimeter.com + Code **1473 0305** eingeben oder QR-Code unten scannen



"Dieses Foto" von Unbekannter Autor ist lizenziert gemäß [CC BY-NC](#)

Hinweis: Bitte 2x Mal verorten → auf Karte und per Bundeslandnennung



Projekt DiMaBBS

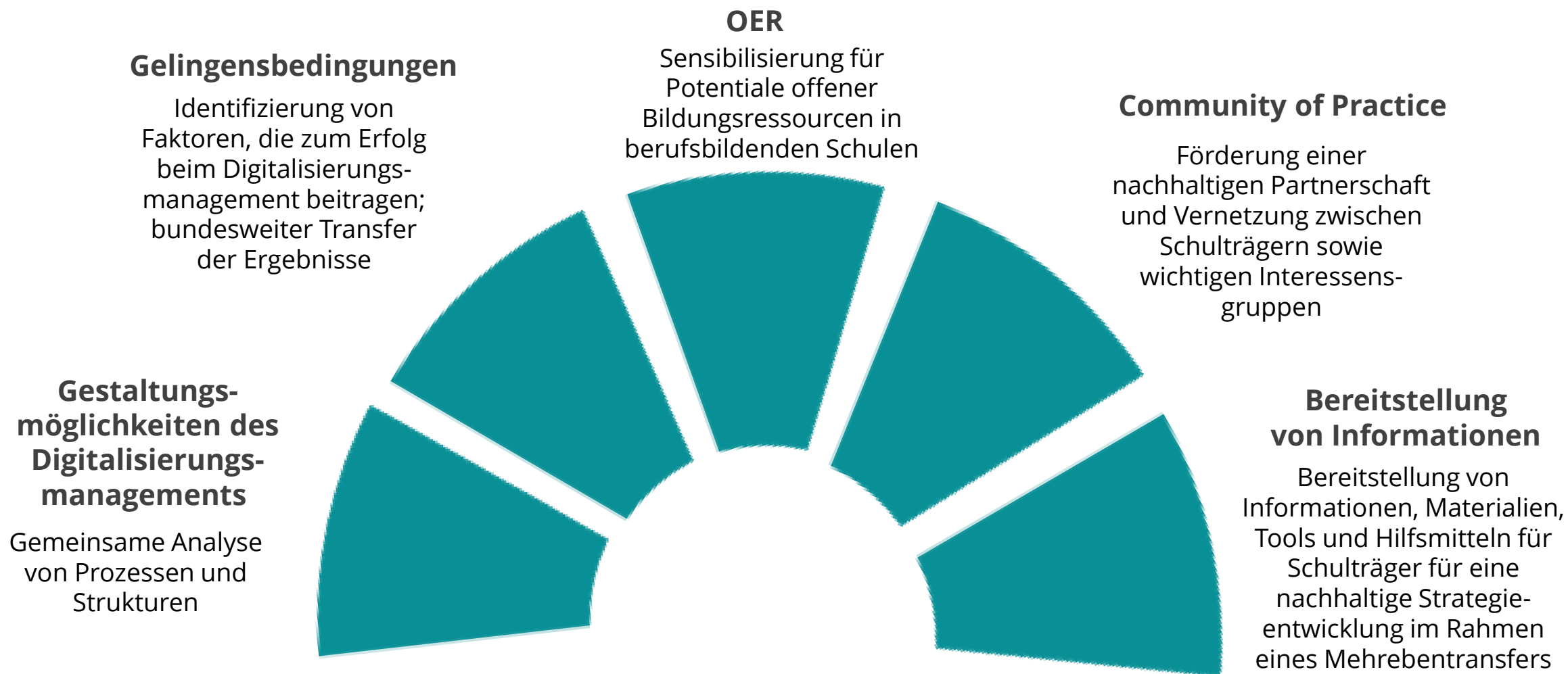
Digitalisierungsmanagement für berufsbildende Schulen

Eckdaten zum Projekt „Digitalisierungsmanagement für Berufsbildende Schulen“ - DiMaBBS

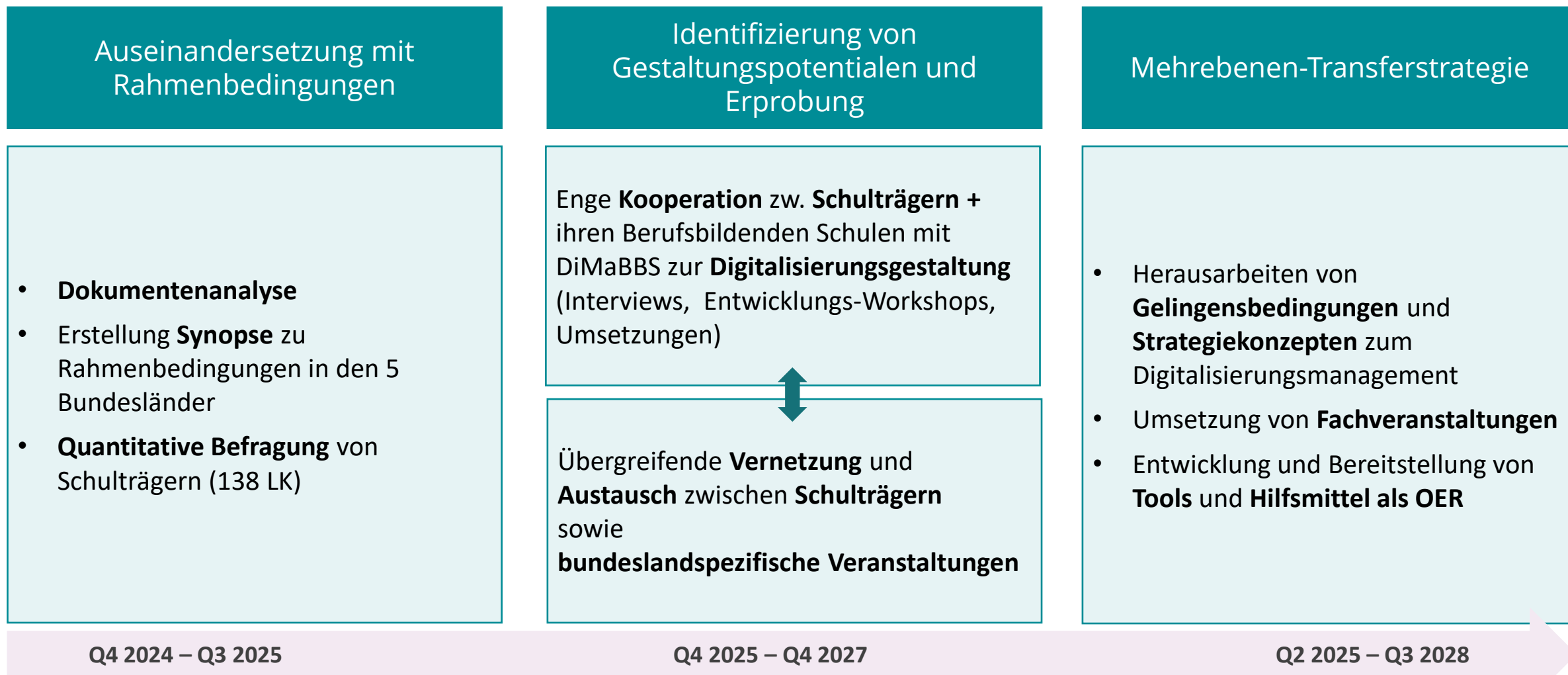
- Förderung:** **BMBFSFJ-Förderlinie** zur Begleitung von Schulträgern bei Organisationsentwicklungs-Prozessen zum digitalen Wandel in der Bildung (OE-Struktur)
- Zentrales Ziel:** **Stärkung der Rolle der Schulträger** bei der Weiterentwicklung des Digitalisierungsmanagements (DiMa) für **berufsbildende Schulen (BBS)**
- Laufzeit:** **01.11.2024 – 31.10.2028**
- Projektpartner:** **involas**, Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik
Verbundkoordination
IAQ, Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen
- Zielgruppe:** Schulträger in **Landkreisen in** den Bundesländern **Baden-Württemberg, Brandenburg, Hessen, Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen** und ihre **BBS**



Zielsetzungen – Forschung und Beratung

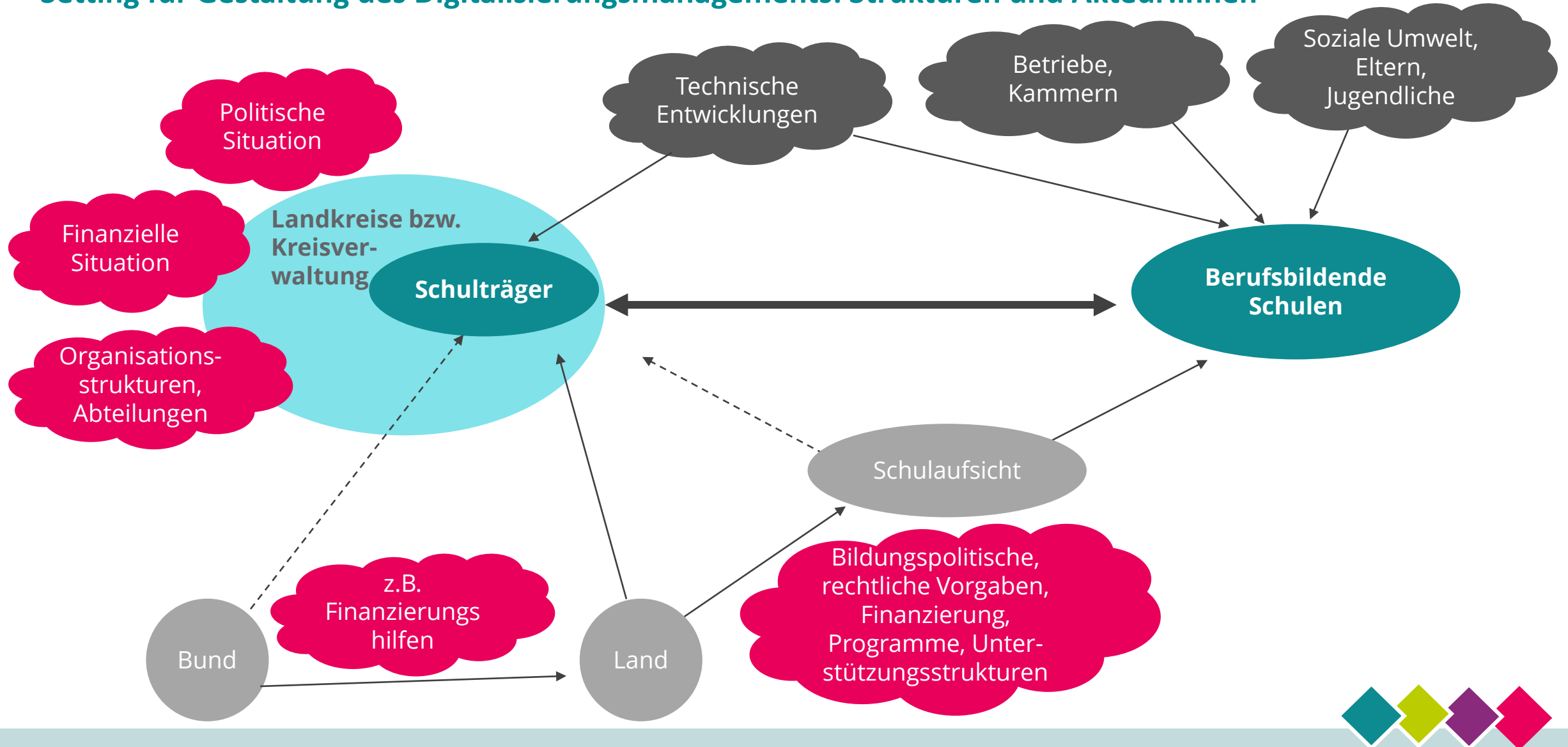


Aufbau des Projekts



Digitalisierungsmanagement im Kontext des Mehrebenensystems berufsbildende Schulen

Setting für Gestaltung des Digitalisierungsmanagements: Strukturen und Akteur:innen



Ergebnisdarstellung

Ausgewählte empirische Ergebnisse

Quantitative Befragung und Interviews

Teil II: Quantitative Befragung und Durchführung von Interviews

Informationen zur Befragung

Erhebungszeitraum	22.05.2025 – 04.07.2025	
Anzahl angeschriebener LK aus 5 Bundesländern	138 (BB = 14; BW = 35; HE = 21; NI = 37; NRW = 31)	
Angeschriebene Vertreter:innen aus Schulträgern (der 138 Landkreise)	390	88 Baden-Württemberg 45 Brandenburg 62 Hessen 108 Niedersachsen 87 Nordrhein-Westfalen
Auswertbare Fragebögen	135	

Ziele

- Unterschiedliche regionale Bedingungen erfassen
- Einschätzungen der Schulträger erfassen

Durchführung von bislang 10 **Interviews** mit Schulträgern und Berufsbildenden Schulen

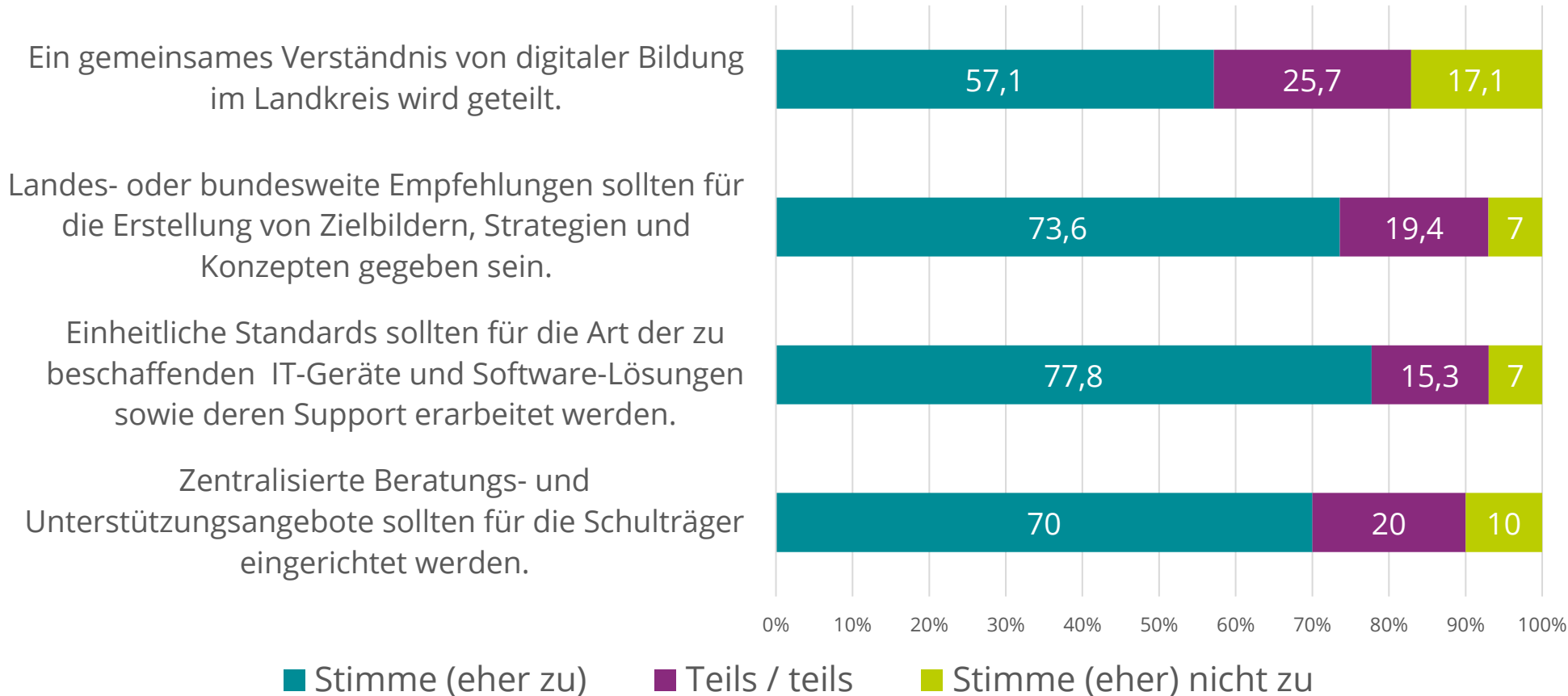


Einschätzungen der Schulträger zu folgenden Themenbereichen

1. Vision und Strategien für die Gestaltung von Digitalisierung
2. Digitale Bildungsinfrastruktur
3. Organisationale Strukturen
4. Zusammenarbeit Land und Kommunen



1. Visionen und Strategien für die Gestaltung der Digitalisierung: Bildungsverständnis und Unterstützungsleistungen



Gemeinsames Verständnis von Bildung mehrheitlich im LK vorhanden

Wunsch nach zentralisierten Standards, Empfehlungen und Beratungs- und Unterstützungsangeboten



1. Vision und Strategien für die Gestaltung der Digitalisierung

PASSAGEN AUS INTERVIEWS SCHULTRÄGER

Ja so **Hidden Champions** ... die fordern schon auch von ... den Berufsschulen bestimmte Dinge. .. Die **Wirtschaft** ist so, dass man eher versucht, die jungen Menschen hier zu behalten und auch entsprechend gut auszubilden, dass **sie eben im Landkreis** bleiben und nicht abwandern. ... Das ist so auch ein **bisschen vom Landkreis her die Politik**. Genau. (..) vom **Landrat**...

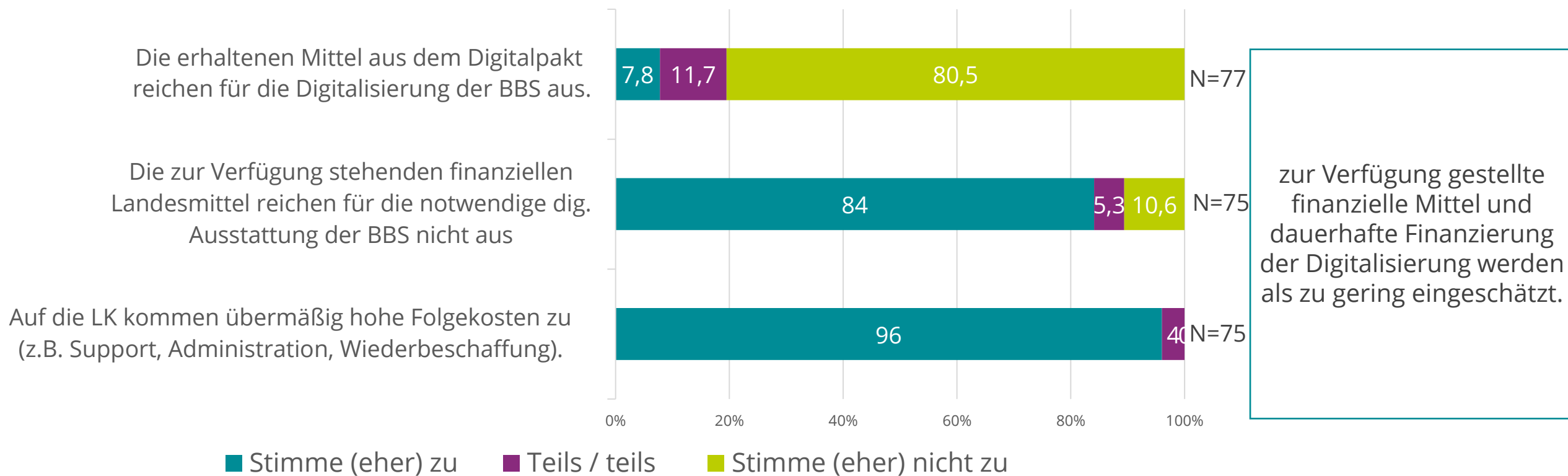
Landkreisentwicklung in
Orientierung an den
Bedarfen der Wirtschaft

Auf was Sie abzielen, dass wir als Schulträger eine Idee kriegen, wie die **Pädagogik in Zukunft** aussehen soll: Das **gibt es nicht**. ... Das **pädagogische Fachwissen liegt nicht bei uns**, das muss ich ganz klar sagen.

Digitale Ausstattung
zusammen mit
pädagogischen Ansätzen
denken - (noch) kein Thema
für Schulträger



2. Digitale Bildungsinfrastruktur: Finanzierung der Digitalisierung



2. Digitale Bildungsinfrastruktur: Einschätzungen zur Finanzierung

PASSAGE AUS INTERVIEW SCHULTRÄGER

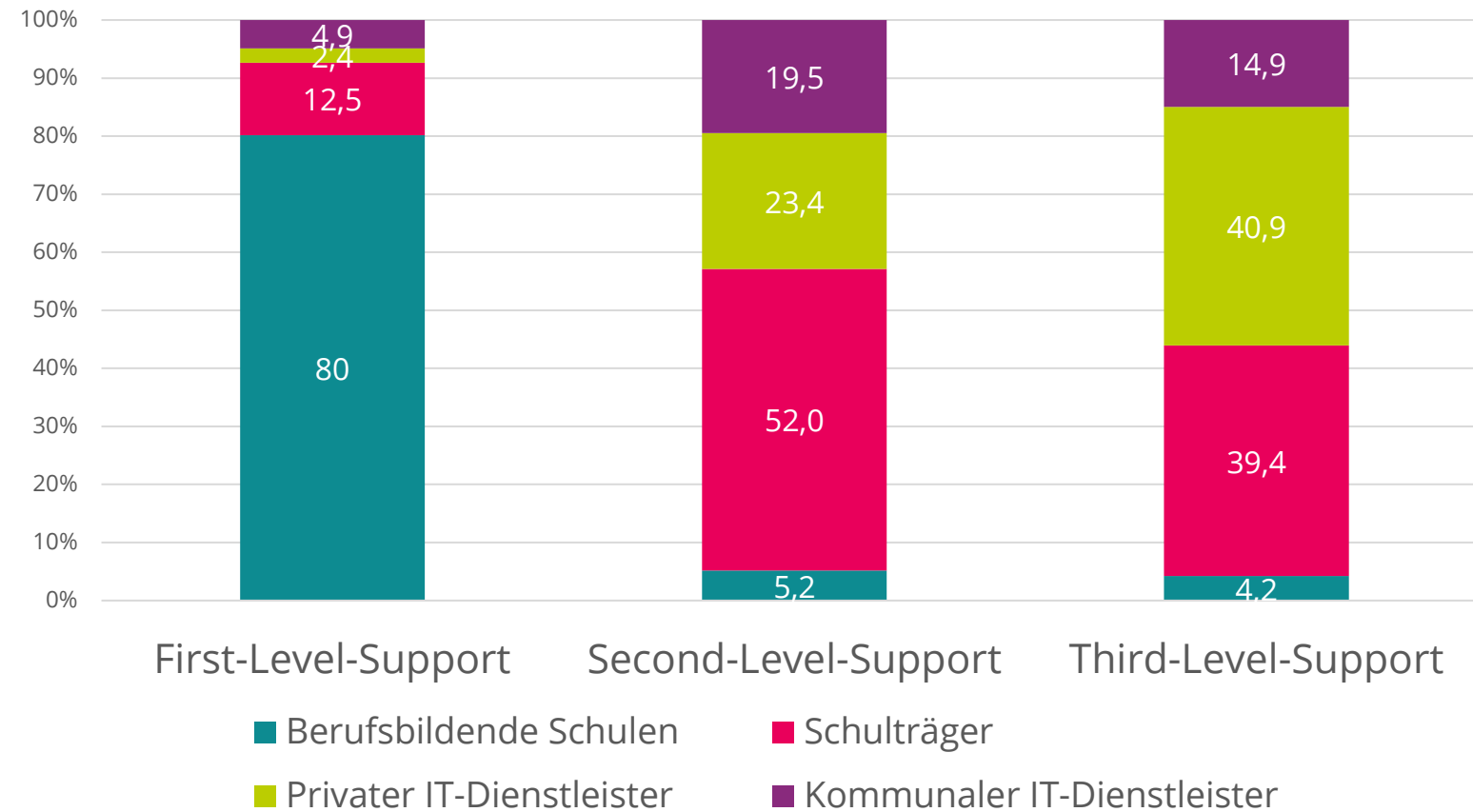
Also ich sehe als Herausforderung tatsächlich, [...] die ganzen **Lizenzkosten**. (..) Früher gab es ja diese Edu-Lizenzen. Wir hatten zum Beispiel den Virenschutz, **da hat man eine 1.000er-Lizenz für 800 Euro für drei Jahre. Jetzt zahlen wir pro Lizenz 15 Euro nach gefühlten drei Monaten Verhandlungen....** Der **Virenschutz** geht hoch... Nächstes Jahr läuft uns von Firma X zum Beispiel, die machen ein **End-of-Life**. Da gibt es keine Lizenz mehr! **Dann können wir die WLAN-Access-Points nicht mehr betreiben**. Die sagen dann: „Das ist halt so“. Dann haben wir die Hardware gekauft, aber die können wir nicht mehr betreiben, die können wir rausschmeißen. (..) [...] Und das sehe ich als Herausforderung. Wo geht das hin?

Erwartung
unkalkulierbarer Kosten
aufgrund
Marktbedingungen bei
Anschaffung von Software
und Technik



2. Digitale Bildungsinfrastruktur: Aufteilung der Zuständigkeiten bei Support

Wer ist zuständig für den **Support** der digitalen Medien und Geräte der **Schüler*innen** in den berufsbildenden Schulen?



2. Digitale Bildungsinfrastruktur: Aufteilung der Zuständigkeiten bei Support

OFFENE FRAGEN QUANTITATIVE BEFRAGUNG

Es wurde kürzlich ein **Leistungskatalog** mit den BBSen und der Schul-IT zur **Klärung der Aufgaben** (Schulträger, Schule, Schul-IT) finalisiert.

Der **interne IT-Fachdienst** entscheidet, **ob** ein externer **Dienstleister beauftragt** wird. Die **Schulen** dürfen **keine Aufträge** erteilen.

Entscheidungshoheit zur Inanspruchnahme des Dienstleisters liegt nur beim Schulträger

Abstimmungsprozess für Supportverantwortlichkeiten für mehr Transparenz bei der Aufgabenteilung

Aktuell gibt es vom Land noch **Deputatsstunden** für Lehrkräfte, wenn sie bei IT-Problemen helfen. Es ist geplant diese Stunden zu reduzieren. Diese Lehrkräfte helfen mit viel **Herzblut**, der **Veränderungsprozess** hin zum **Dienstleister** wird **schwierig** werden.

Erwartungen, dass Veränderungen bei Zuständigkeiten für Support schwierigen Übergangsprozess bilden



2. Digitale Bildungsinfrastruktur: Aufteilung der Zuständigkeiten bei Support

Schulträger

Berufsbildende Schule

Wir haben uns bewusst darauf zurückgezogen zu sagen, wir lassen es den **Dienstleister** machen. ... Und **ich muss für jedes Förderprogramm, was ich aktuell habe, auch unterschreiben**, dass wir als **Schulträger** den **Support** machen. Also ein klassisches Beispiel ist der Digitalpakt. ... Und dann muss man es auch tun. Also wir tun es mit dem **Supportvertrag**. (...)

Schulträger entscheidet Support durch Dienstleister als zukunftsste Lösung

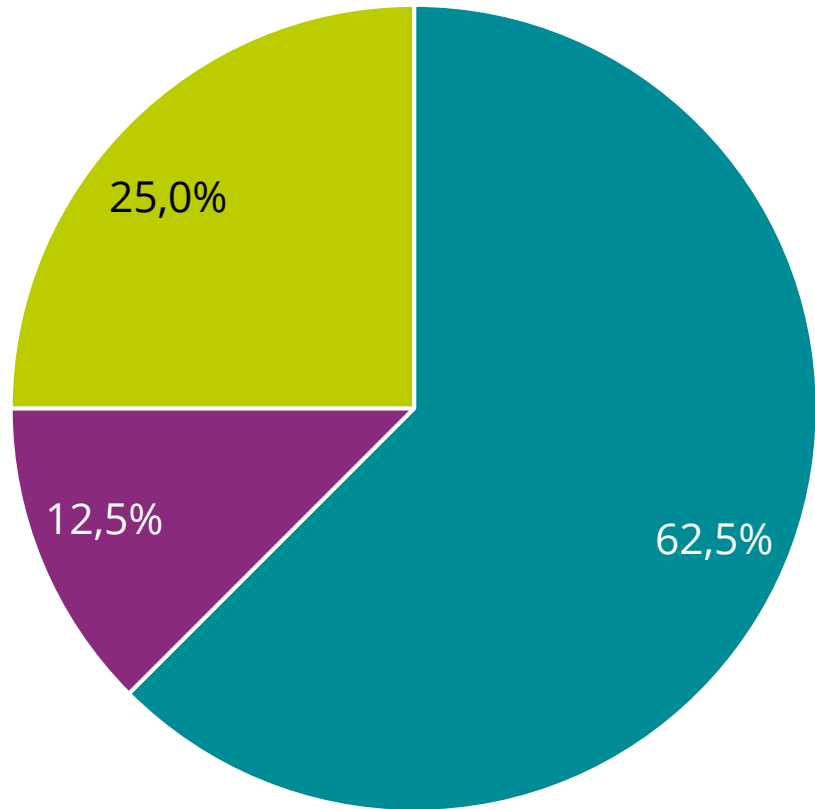
Was wir uns gewünscht hätten, ... wo wir so **viele Schüler** haben, so viele digitale Geräte, **für das Geld, was man da reinsteckt**, stellt man einen oder zwei ein, die bei uns vor Ort sind. Weil der **externe Dienstleister ist nicht hier**. Da gibt es ein **Ticketsystem**, das funktioniert weniger gut, die Lehrer können das gar nicht benutzen, weil sie damit **überfordert** sind. (...) Weil der Kollege steht im Unterricht und sagt, mein Beamer geht nicht. ... Beim Dienstleister ... bis der irgendwo ist und ich ein Ticket ausfülle, **dann ist der Unterricht gelaufen**. Nicht nur die Stunde, der ganze Tag.

Dienstleister-Lösung wird von der BBS nicht als adäquate Antwort auf die Herausforderungen im Schulalltag gesehen



3. Organisationale Strukturen: Teamstrukturen für Digitalisierungsmanagement

Gibt es bei Ihnen in der Kreisverwaltung feste Teams, die sich regelmäßig mit der Digitalisierung berufsbildender Schulen befassen?



- Ja, es gibt ein Team, welches regelmäßig zu Digitalisierungsthemen zusammenarbeitet.
- Ja, es gibt mehrere Teams, welche regelmäßig zu Digitalisierungsthemen zusammenarbeiten.
- Nein, es gibt kein Team, welches regelmäßig zu Digitalisierungsthemen zusammenarbeitet.



3. Organisationale Strukturen: Sachgebietsübergreifende Zusammenarbeit

PASSAGE AUS INTERVIEW SCHULTRÄGER

Aber gerade bei den **Bauprojekten, die** haben uns tatsächlich **nicht auf den Schirm**. ... Und das würden wir vielleicht gar nicht mitbekommen, (..) wenn das nicht dann über die, über unsere internen Strukturen dann funktionieren wird. [...] Wir machen dann halt **natürlich mehr Arbeit und produzieren Kosten**... Aber das ist tatsächlich Teil dieses Jobs, **dass man permanent (.) nervt**...

Strukturen und Absprachen optimieren:
Innerhalb der Kreisverwaltung
sachgebietsübergreifende
Zusammenarbeit etablieren im Sinne
von
Effizienz und Wirtschaftlichkeit



3. Organisationale Strukturen: Aufbau von Regelstrukturen für Digitalisierungsmanagement

PASSAGE AUS INTERVIEW SCHULTRÄGER

Dann kam der **Digitalpakt** und unser Schuldezernent hatte die Aufgabe, jemanden zu finden, der eine **Projektgruppe** leitet ..., die die Digitalisierung auf den Weg bringt für unsere Schulen. (...) Diese Projektgruppe ist **2019 an den Start gegangen** [...] Also mit dem Digitalpakt endet dann auch das **Projekt**. Nur haben wir (...) sehr viel aufgebaut in den sechs Jahren und das kann man (...) nicht plötzlich stehen lassen. (...) man muss jetzt schauen, dass das Ganze in **Regelstrukturen überführt** wird (...) Und jetzt sind wir ein größeres **Sachgebiet** und haben **unheimliche Synergieeffekte** dadurch.

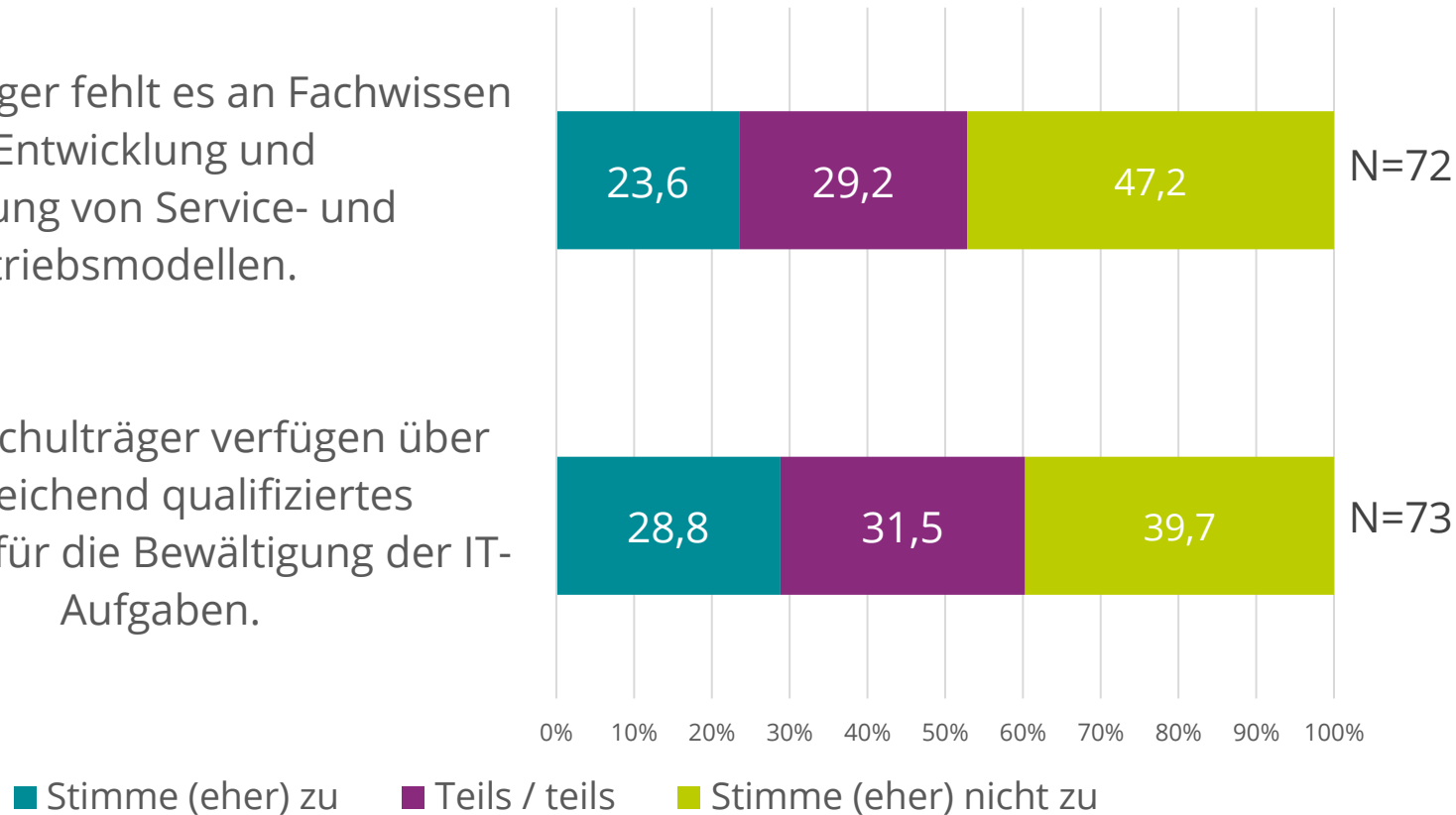
Aufbau organisationaler Strukturen
über eine Projektgruppe und
Überführung in Regelstrukturen der
Kreisverwaltung



3. Organisationale Strukturen: Fachwissen und Fachpersonal für das Digitalisierungsmanagement

Beim Schulträger fehlt es an Fachwissen zur Entwicklung und Umsetzung von Service- und Betriebsmodellen.

Wir als Schulträger verfügen über ausreichend qualifiziertes Personal für die Bewältigung der IT-Aufgaben.



Nur ein knappes Viertel ist der Ansicht, dass es an Fachwissen fehle.

Knapp 40% sind der Ansicht, dass es an ausreichend qualifiziertem Personal im Haus fehlt.

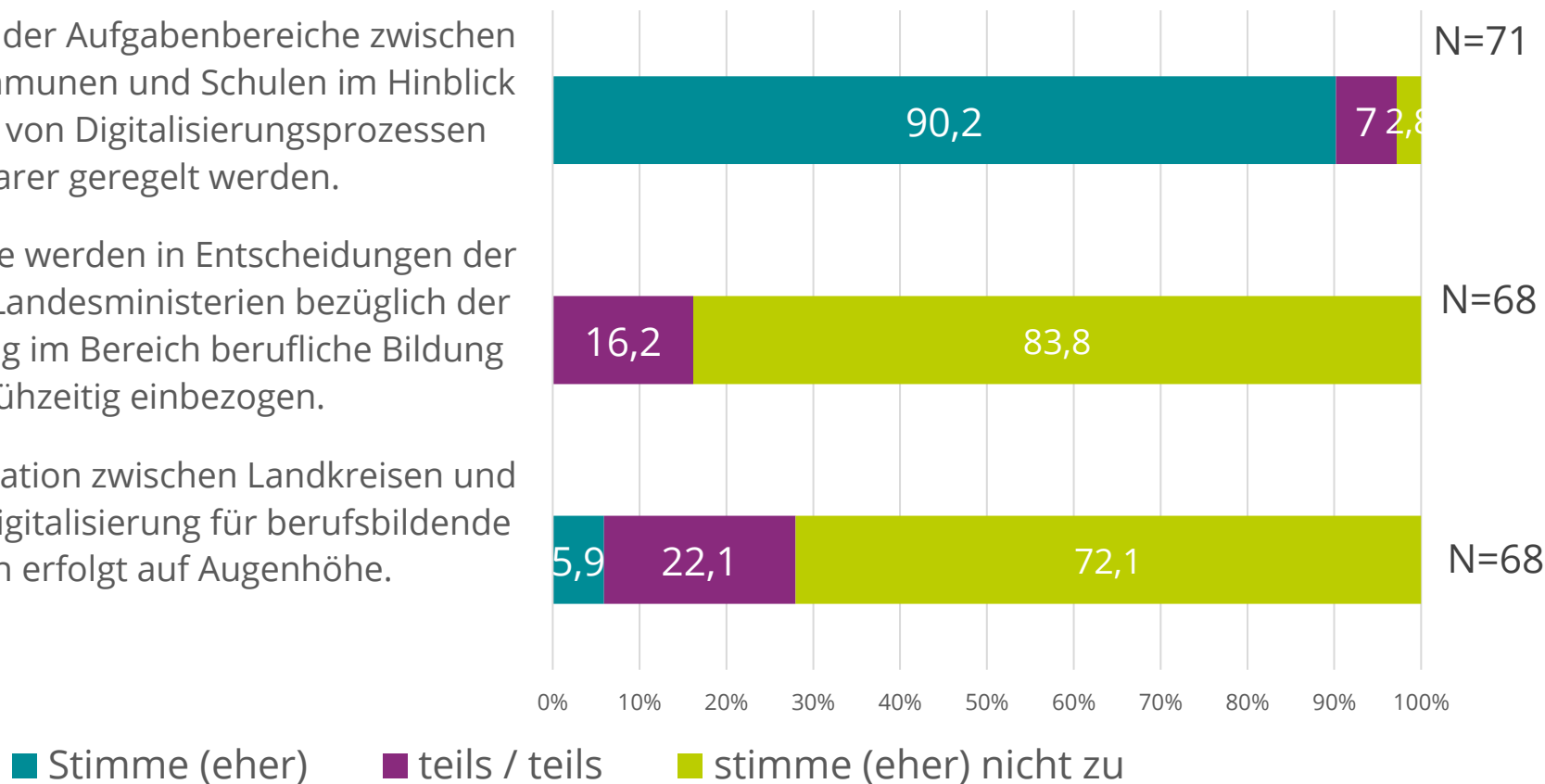


4. Zusammenarbeit zwischen Land und Kommunen: Zuständigkeiten und Kommunikation

Die Zuständigkeiten der Aufgabenbereiche zwischen Bund, Ländern, Kommunen und Schulen im Hinblick auf die Gestaltung von Digitalisierungsprozessen sollten klarer geregelt werden.

Die Landkreise werden in Entscheidungen der zuständigen Landesministerien bezüglich der Digitalisierung im Bereich berufliche Bildung frühzeitig einbezogen.

Die Kommunikation zwischen Landkreisen und Ländern zur Digitalisierung für berufsbildende Schulen erfolgt auf Augenhöhe.



Wunsch der ST nach Klärung der Zuständigkeiten

Unzufriedenheit mit der Zusammenarbeit mit dem Land



4. Zusammenarbeit zwischen Land und Kommunen: Unterstützungswunsch

PASSAGE AUS INTERVIEW SCHULTRÄGER

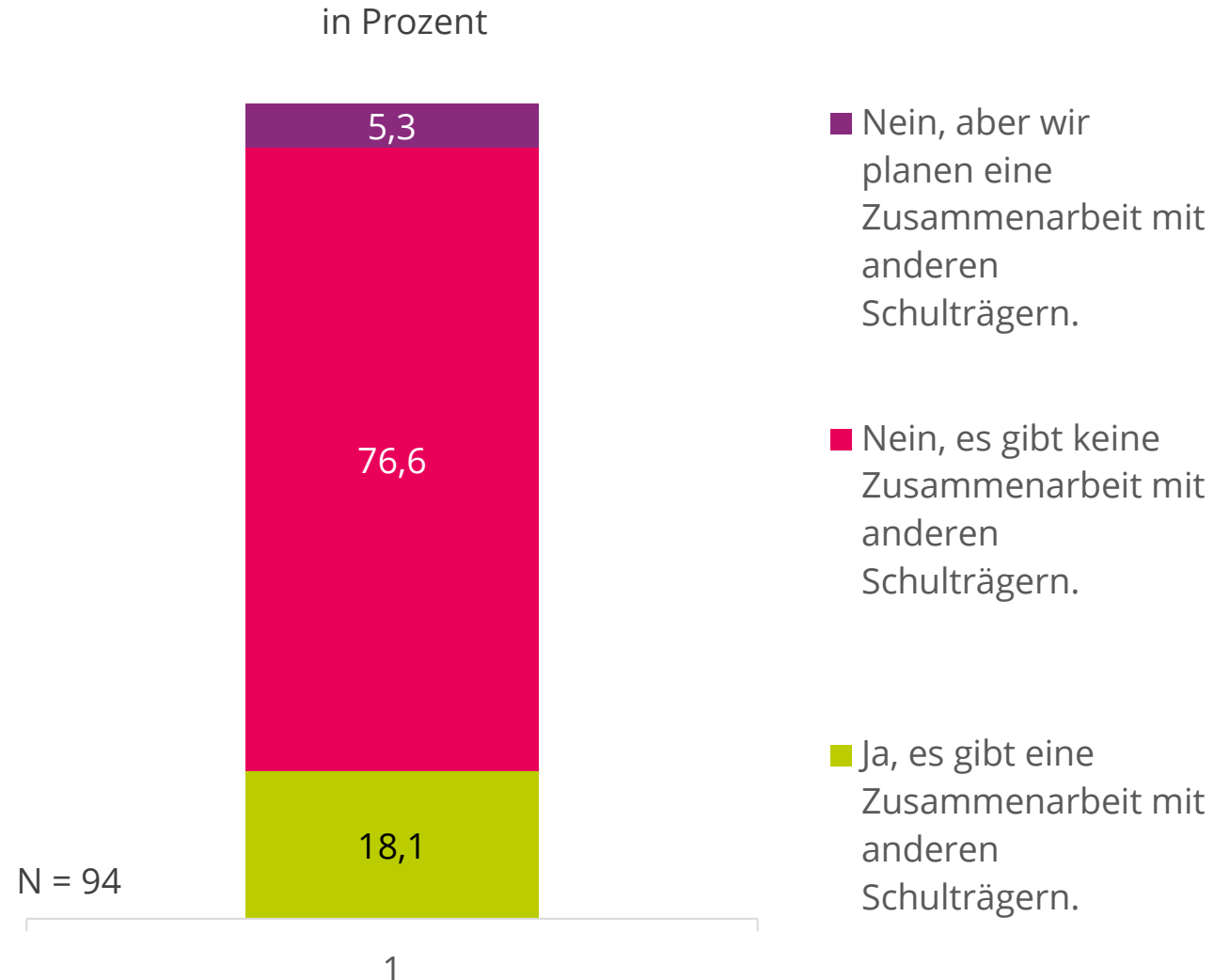
Also man kann die Schulen nicht so ausstatten und dann irgendwann sagen, tut mir leid, jetzt haben wir kein Geld mehr. (...) Und da stehen **viele Kommunen (...) mit dem Rücken an der Wand**. [...] Man würde sich **mehr Unterstützung wünschen**, also eigentlich passiert das alles auf kommunaler, also auf Schulträger-Ebene, und die ganze Verantwortungskonzeption, wie diese Probleme, wie löst man die, **da fühlt man sich manchmal sehr allein, vom Land aus gesehen, ...**

Forderung der nachhaltigen
Finanzierung durch Bund und Länder
sowie nach mehr
Unterstützungsangeboten bei
konkreten Problemstellungen



Zusammenarbeit zwischen Schulträgern

Arbeiten Sie bei der Planung und Umsetzung von Digitalisierungsprozessen an berufsbildenden Schulen mit **anderen Schulträgern** zusammen?



Vorläufiges Fazit

Vorläufiges Fazit

- **Vielfältige Herausforderungen** im Hinblick auf die Gestaltung des Digitalisierungsmanagements
- **Strukturelle Rahmenbedingungen** von Bund, Ländern und Kommunen bestimmen die Arbeit der Schulträger
- **Ausgestaltungen** ergeben sich durch die **Handlungen der Akteur:innen** vor Ort im Kontext dieser strukturellen Rahmenbedingungen
- **Gestaltungspotentiale der Akteur:innen** in den Landkreisen zeigen sich in den **Feldern**
 - Strategie (Erarbeitung einer gemeinsamen Vorstellung von Zielen für eine digitalgestützte Bildung)
 - Aufbau + Pflege IT-Infrastruktur (Beschaffung, Wartung und Support, Gerätemanagement und Netzwerkbetreuung etc.)
 - Zusammenarbeit und Kommunikation (innerhalb der Kreisverwaltung, mit den BBS, mit weiteren Akteuren)



Herausforderungen und Gestaltungspotentiale

Gemeinsame Reflexion zu Gestaltungspotentialen

- Ihre Einschätzungen?
- Ihre Erfahrungen?
- Ihre Ideen zu Gelingensfaktoren?





Offen im Denken



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme

Bei Interesse unverbindlich an das Team von DiMaBBS wenden

involas

Dr. Petra Notz
Herrnstraße 53
63065 Offenbach
petra.notz@involas.com
+49 69 27224 811

IAQ Universität Duisburg-Essen

Dr. Monique Ratermann-Busse
Forsthausweg 2
47048 Duisburg
monique.ratermann@uni-due.de
+49 203 379 2397

<https://www.oer-strategie.de/projects/dimabbs-projektsteckbrief>

