



Digitale Transformation: Schulträger als Gestalter des Digitalisierungsmanagements

Dr. Petra Notz

involas Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik, Offenbach

Fachtagung der Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschungsnetz (AG BFN):
Zukunftsweisende Berufsbildung: Chancen der Transformation für Innovationen nutzen
Stuttgart, Fraunhofer IAO, (12.03.2026 – 13.03.2026);

13.03.26 Session 3.2. (10:00-11:30)

Agenda

1. Eckpunkte Projekt DiMaBBS „Digitalisierungsmanagement für berufsbildende Schulen“
2. Aufgaben der Schulträger im Kontext der Digitalisierung
3. Handlungsfelder des Digitalisierungsmanagements: Ausgewählte empirische Befunde
4. Erste Hinweise auf erfolgskritische Dimensionen für das Digitalisierungsmanagement



1. Eckpunkte Projekt DiMaBBS

Digitalisierungsmanagement für berufsbildende Schulen

Eckpunkte Projekt DiMaBBS – Digitalisierungsmanagement für berufsbildende Schulen

Inhaltliche Schwerpunkte

[DiMaBBS](#) zielt darauf ab,

- die **Rolle der Schulträger** bei der **Weiterentwicklung** des **Digitalisierungsmanagements** für Berufsbildende Schulen zu stärken und schrittweise **Gelingsbedingungen** herauszuarbeiten.
- in diesem Prozess die **Bedingungen für die Nutzung und die Weiterentwicklung** von **OER** in berufsbildenden Schulen zu verbessern.

Laufzeit und Förderung

01.11.2024 – 31.10.2028

BMBFSFJ Förderlinie zur Begleitung von Schulträgern bei Organisationsentwicklungs-Prozessen zum digitalen Wandel in der Bildung ([OE-Struktur](#))

Zielgruppe

Schulträger in **Landkreisen** und ihre **berufsbildenden Schulen**
aus den **5 Bundesländern**
Baden-Württemberg, Brandenburg,
Hessen, Niedersachsen, Nordrhein-
Westfalen

Verbundpartner

involas – Institut für berufliche Bildung,
Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik

IAQ – Institut Arbeit und Qualifikation,
Universität Duisburg-Essen



Vorgehen im Projekt

Auseinandersetzung mit Rahmenbedingungen

- **Dokumentenanalyse**
- Erstellung **Synopse** zu Rahmenbedingungen in den 5 Bundesländer
- **Quantitative Befragung** von Schulträgern (138 LK)
- **Experteninterviews** mit Schulträgern und beruflichen Schulen

Kerngruppe von 16 Schulträgern

Identifizierung von Gestaltungspotentialen, Weiterentwicklung von Strategien

(Weiter-)Entwicklungen **in den einzelnen Landkreisen** und **Verbesserungen** bei der Einbindung von OER

- **Erfassung Ausgangslage (Interviews)**
- Entwicklungs-Workshops
- Bedarfsorientierte Unterstützung



Übergreifende **Vernetzung** und **Austausch** zwischen **Schulträgern** und **weiteren Akteur*innen**

Mehrebenen-Transferstrategie

- Herausarbeiten von **Gelingsbedingungen** und **Strategiekonzepten** zum Digitalisierungsmanagement
- Umsetzung von **Fachveranstaltungen**
- Entwicklung und Bereitstellung von **Tools** und **Hilfsmittel als OER**

Q4 2024 – Q3 2025

Q4 2025 – Q4 2027

Q2 2025 – Q4 2028



2. Aufgaben der Schulträger im Kontext der Digitalisierung

Innere und äußere Schulangelegenheiten im deutschen Bildungswesen

Art. 7 Grundgesetz: Schulwesen steht unter Aufsicht des Staates

Die äußeren Schulangelegenheiten: Kommunen / Schulträger

- ❖ Sächliche Ausstattung der Schule, darunter Bau und Erhalt Schulgebäude, Technische und sächliche Ausstattung
- ❖ Einstellung und Finanzierung des nicht lehrenden Personals (z. B. Schulsekretariat, Hausmeister)
- ❖ Kommunale Schulentwicklungsplanung

Innere Schulangelegenheiten: Länder / Schulaufsicht

- ❖ Strukturelle Ausgestaltung des Schulwesens
- ❖ Ziele und Inhalte des Unterrichts
- ❖ Ausbildung und Stellenbesetzungen Lehrkräfte und von sonstigem pädagogischem Personal;
Rechts-, Fach- und Dienstaufsicht über die Lehrkräfte

Überschneidungen
durch
Digitalisierung

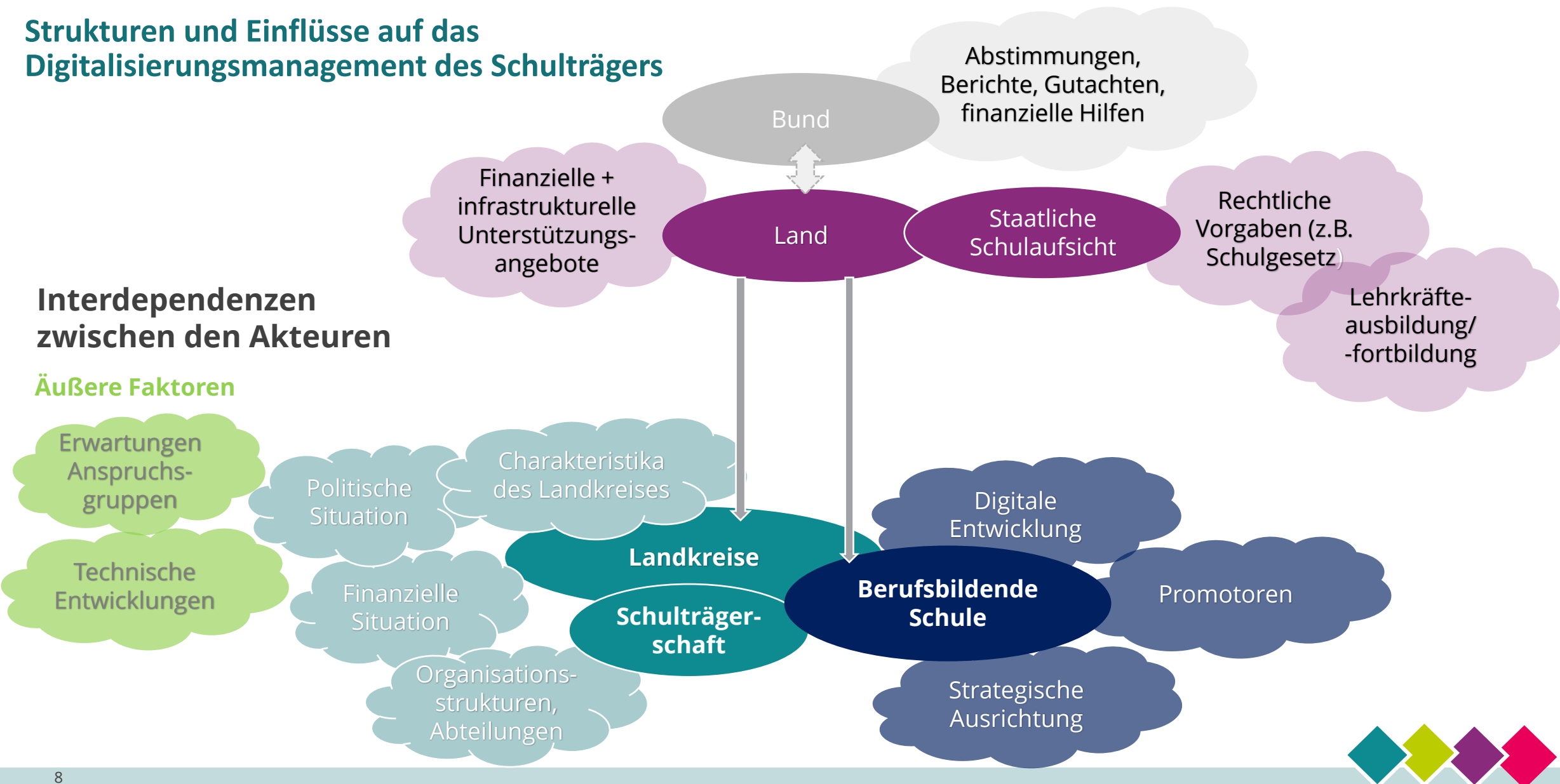
Neue
Herausforderungen
für **Schulträger**



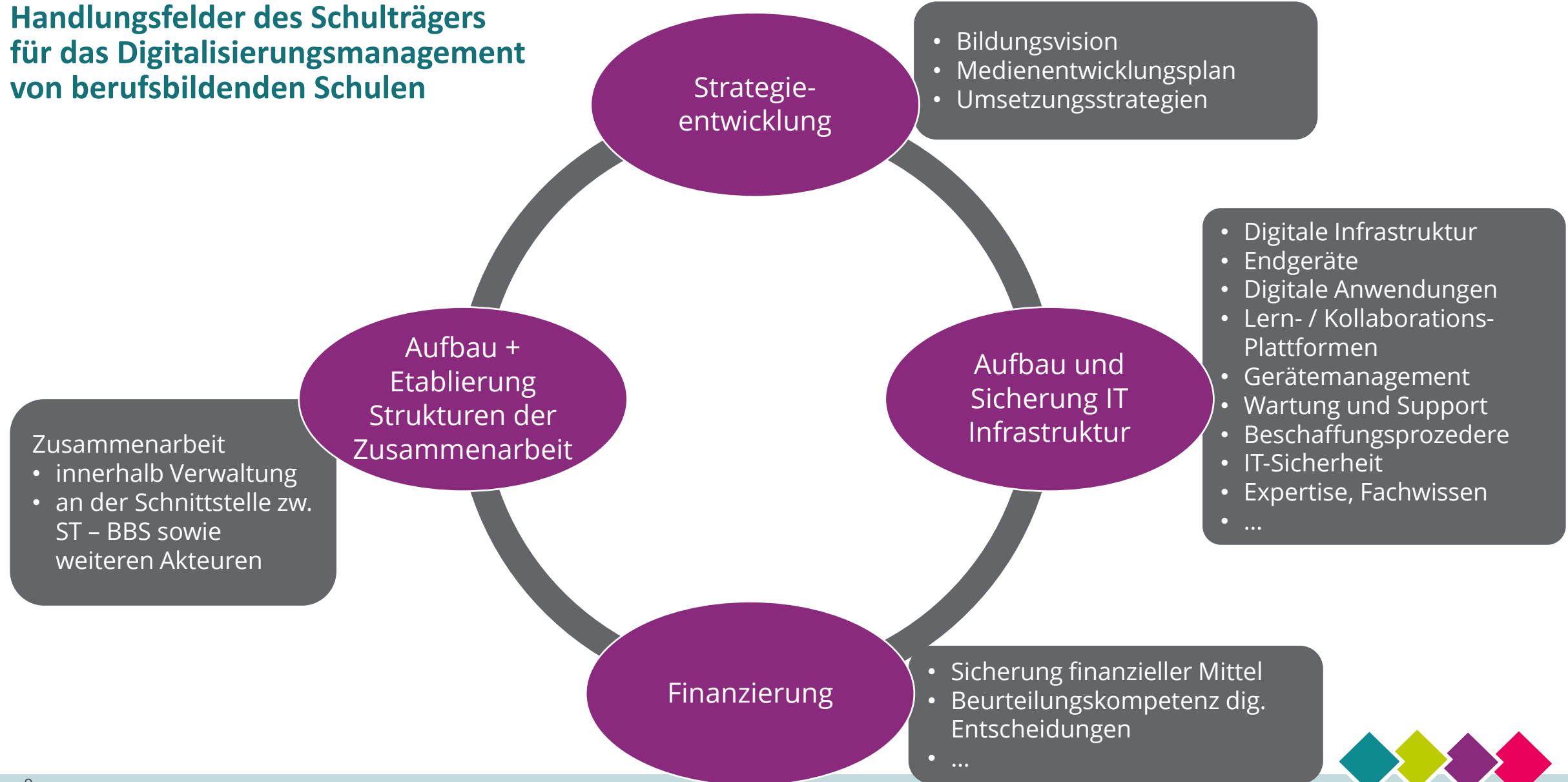
Strukturen und Einflüsse auf das Digitalisierungsmanagement des Schulträgers

Interdependenzen zwischen den Akteuren

Äußere Faktoren



Handlungsfelder des Schulträgers für das Digitalisierungsmanagement von berufsbildenden Schulen



3. Handlungsfelder des Digitalisierungsmanagements: Ausgewählte empirische Befunde

Empirische Grundlagen

❖ Quantitative Befragung LK-Schulträger

5 Bundesländer: 138 LK; 390 Personen angeschrieben
135 auswertbare Fragebögen Vertreter*innen Schulträger

- ### ❖ Leitfadengestützte Interviews mit **Schulträgern (Landkreisvertreter*innen)** sowie mit **Schulleitungen** und **Funktionsträgern aus den Kollegien** landkreiseigener Beruflicher Schulen aus **Baden-Württemberg**
- (6 ST + 14 BBS zwischen 17.06.2025 und 09.02.2026; jeweils 2 Stunden vor Ort, mit einzelnen sowie mehreren Personen)

Besonderheiten Baden-Württemberg

- Zuständigkeit der LK-Schulträger nur für Berufliche Schulen und Sonderpädagogische Bildungs- und Beratungszentren ermöglicht eine **Spezialisierung**
- **Deputatsstunden** für Lehrkräfte mit der Rolle der Netzwerkbetreuenden an beruflichen Schulen

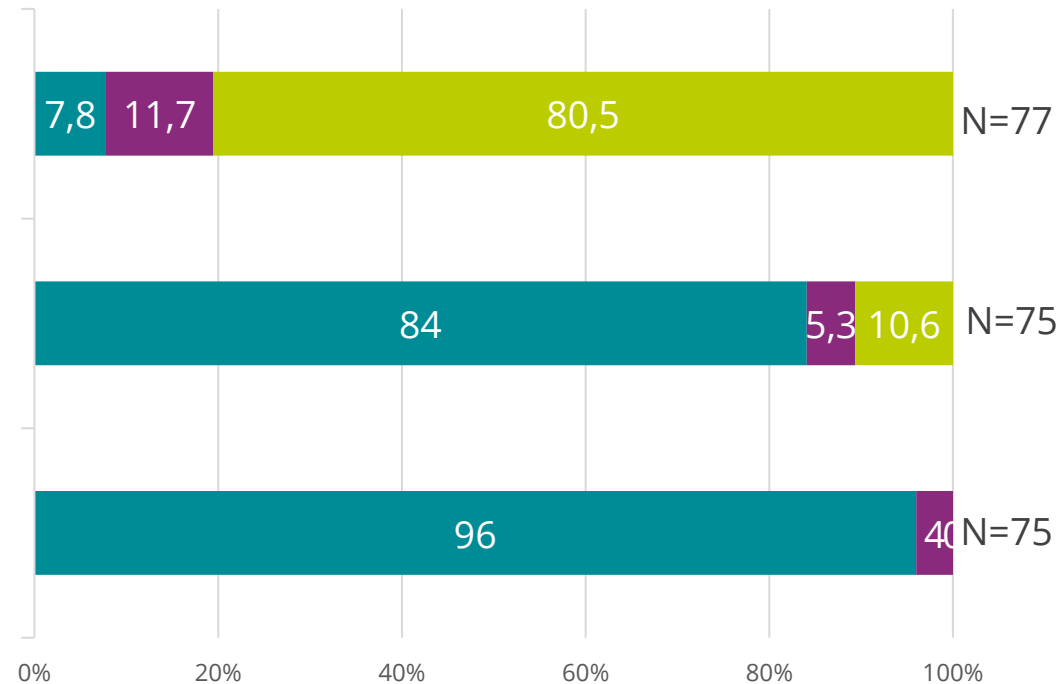


Meinungsbild Schulträger zu Finanziellen Mitteln

Die erhaltenen Mittel aus dem Digitalpakt reichen für die Digitalisierung der BBS aus.

Die zur Verfügung stehenden finanziellen Landesmittel reichen für die notwendige dig. Ausstattung der BBS nicht aus

Auf die LK kommen übermäßig hohe Folgekosten zu (z.B. Support, Administration, Wiederbeschaffung).



Finanziell zur Verfügung gestellte Mittel und dauerhafte Finanzierung der Digitalisierung werden als zu gering eingeschätzt.

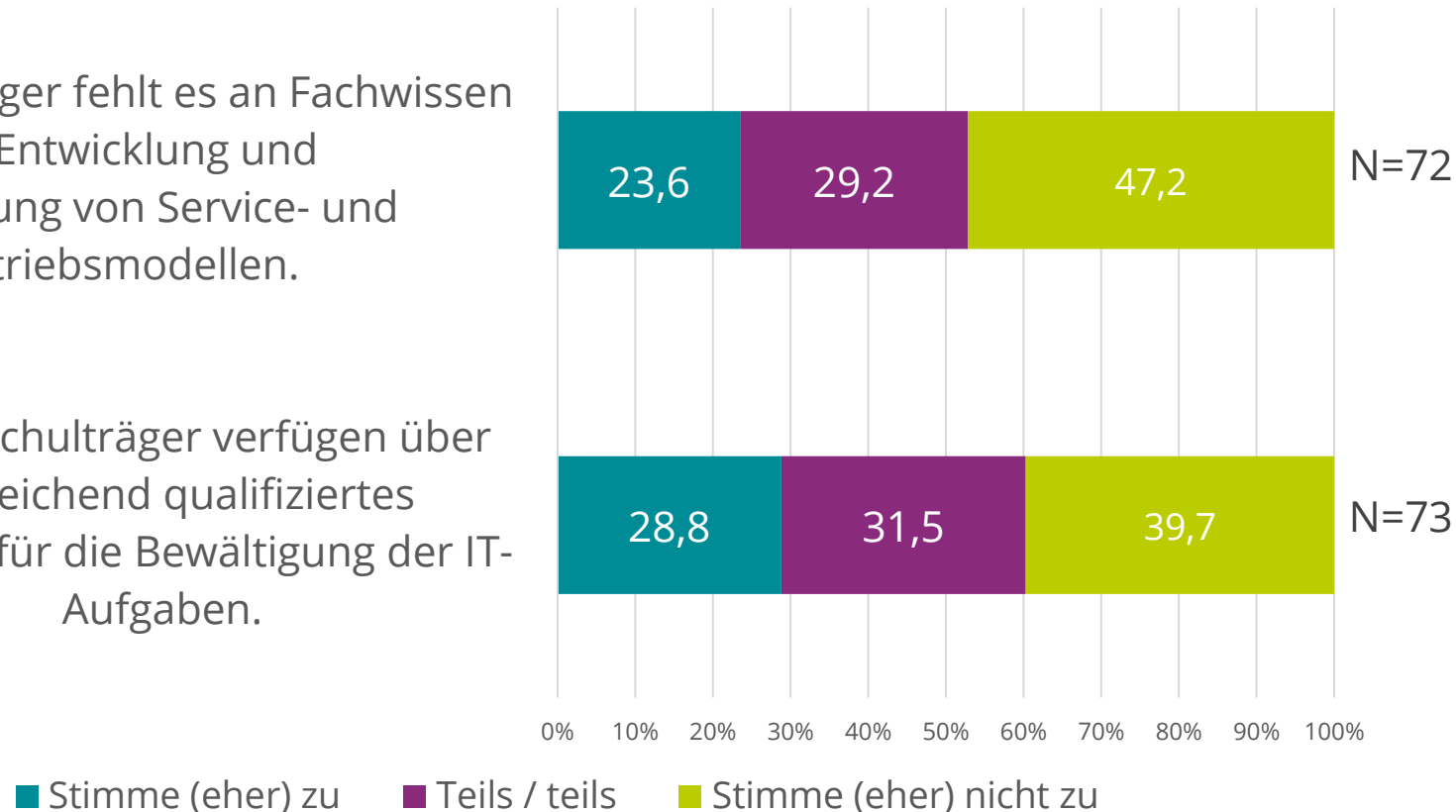
■ Stimme (eher) zu ■ Teils / teils ■ Stimme (eher) nicht zu



Meinungsbild Schulträger zu eigenem 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.

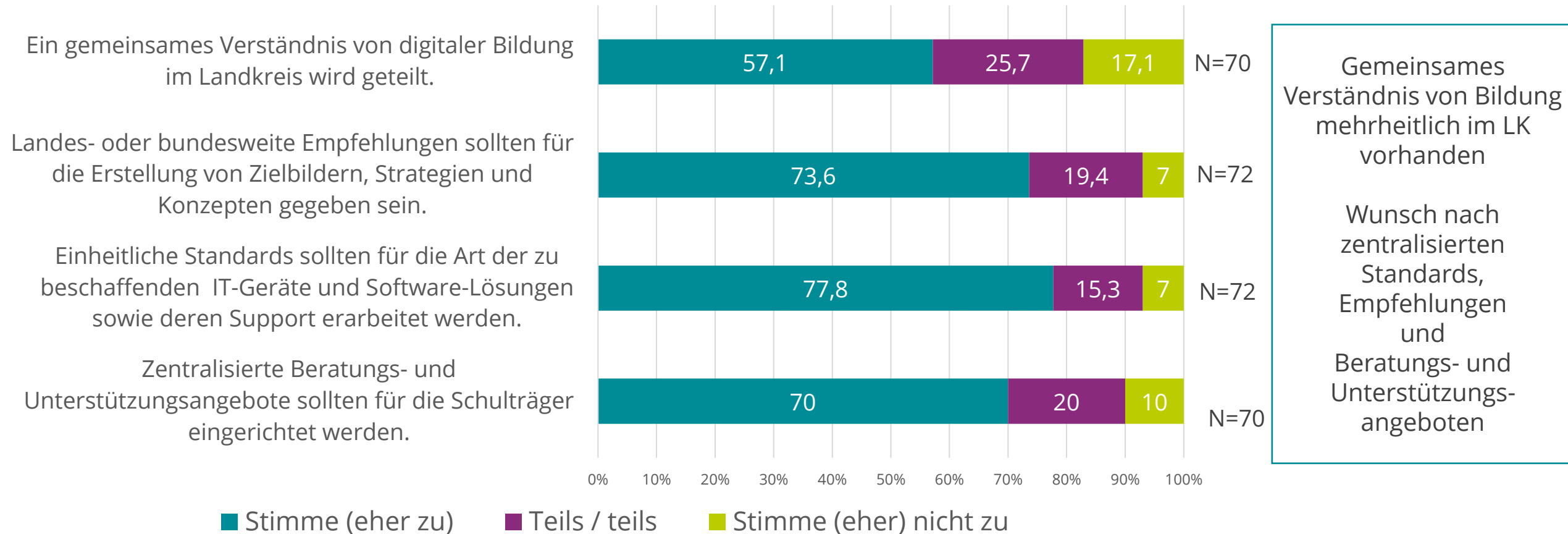


Nur ein knappes Viertel ist der Ansicht, dass es an Fachwissen fehle.

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



Meinungsbild Schulträger zu gemeinsamem Bildungsverständnis und Unterstützungsleistungen



Erkenntnisse aus Interviews mit Schulträgern und berufsbildenden Schulen zu Handlungsfeldern der Digitalisierung

FINANZIERUNG + AUFBAU UND SICHERUNG IT-INFRASTRUKTUR

Perspektiven Schulträger

- ❖ Verankerung Digitalisierungsmanagement in der Verwaltung; Schaffung von Organisationseinheiten
- ❖ Schulübergreifende Entscheidungen bei Ausstattung (Harmonisierung, Standardisierung) und Prozessoptimierungen
- ❖ Wirtschaftliche Entscheidungen für Gelder der öffentlichen Hand (Vergaberechtliche Vorgaben)

Perspektiven Berufsbildende Schule

- ❖ Notwendigkeit der (Neu-)Justierung bei Digitalisierungsstrategien
- ❖ Abgeben von Verantwortung bei potenziellen Systemausfällen (Server, Netzwerk)
- ❖ Wunsch nach Berücksichtigung besonderer Bedarfe bei Anschaffungen und Nutzungspräferenzen sowie von Erfahrungen der Schule bei IT- Infrastruktur und Geräte-Anschaffungen
- ❖ Umgang finden mit Neuanschaffungen und Veränderungen bei Geräten



Erkenntnisse aus Interviews mit Schulträgern und berufsbildenden Schulen zu Handlungsfeldern der Digitalisierung

SUPPORT + ZUSAMMENARBEIT DIENSTLEISTER

Perspektiven Schulträger

- ❖ Bereitstellung von Lösungen für second- und third-level-Support
- ❖ Finanzierbare Lösungen für Support (z.B. kommunale Fachkräfte, externe Dienstleister)
- ❖ Formalisierte Auswahl eines Dienstleisters
- ❖ Abklärung der Zusammenarbeit zwischen ST, Dienstleister und BBS

Perspektiven berufsbildende Schule

- ❖ Geschwindigkeit und Zuverlässigkeit bei Support;
Wunsch: Digitaler Hausmeister und niedrigschwellige Zusammenarbeit
- ❖ Wunsch der Zusammenarbeit mit vertrautem IT – Personal (Dienstleister, Schul-IT)
- ❖ Notwendigkeit über Kenntnisse des besonderen IT-Ökosystems zu verfügen



4. Erste Hinweise auf erfolgskritische Dimensionen für das Digitalisierungsmanagement

Erste Hinweise auf erfolgskritische Dimensionen

Rahmenbedingungen

- ❖ Rahmenbedingungen prägen Umsetzungsmöglichkeiten des Digitalisierungsmanagements
- ❖ Dazu zählen beispielsweise Charakteristika des Landkreises, politische, Situation, Konstellationen innerhalb der Verwaltung, verfügbare Ressourcen, rechtliche Vorgaben.
- ❖ Ausgestaltungen innerhalb der Rahmenbedingungen durch Handlungen der Akteure:innen

Vorgeschichte

- ❖ Digitalisierungshistorie wirkt auf die Kollaboration von berufsbildender Schule und Schulträger ein
- ❖ Konstruktive Bearbeitung von Erfahrungen



Erste Hinweise auf erfolgskritische Dimensionen

Promotoren in berufsbildenden Schulen und beim Schulträger

- ❖ Häufig befördern Einzelpersonen (Promotoren) den Digitalisierungsprozess durch ihr besonderes Engagement.
- ❖ Promotoren können sein: (stellv.) Schulleitung, Abteilungsleitung, Lehrkräfte; Leitungskräfte und Mitarbeitende des Schulträgers
- ❖ Zusammenwirken von Machtpromotoren, Fachpromotoren, Prozesspromotoren, Beziehungspromotoren

Hauschildt, J. (1998): Promotoren – Antriebskräfte der Innovation. Reihe BWL aktuell der Universität Klagenfurt (1), 1-17.



Erste Hinweise auf erfolgskritische Dimensionen

Gesteuerte Kollaboration

- ❖ Kollaboration als wesentlicher Faktor für ein gelingendes Digitalisierungsmanagement
- ❖ Wesentliches Element von Kollaboration ist Kommunikation (insbes. Face-to-face)
- ❖ Kommunikation zielt darauf ab
 - Verständnis für unterschiedliche Perspektiven herzustellen
 - zu einer gemeinsamen Problemdefinition zu kommen
 - Vertrauen aufzubauen
 - ein Commitment der Beteiligten bei Entscheidungen zu erwirken
- ❖ Steuerung der Kollaboration durch den Schulträger sinnvoll

In Anlehnung an: Chris Ansell / Alison Gash (2008):
Collaborative Governance in Theory and Practice.
Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 18, 543-571





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Informationen und Kontakt: <https://dimabbs.de>