

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Bildung, Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend



IAQ

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*



# Mit einer gemeinsamen Vision voranschreiten? Digitalisierungsprozesse an berufsbildenden Schulen zukunftsorientiert gestalten

Workshop auf der „OER im Blick 2026“ am 28.04.2026

Susanne Enssen, Chantal Mose & Dr. Monique Ratermann-Busse

## Agenda

Zeitslot	Inhalt
16:00 – 16:05	Begrüßung
16:05 – 16:15	Vorstellung der Teilnehmenden und Erwartungen an den Workshop
16:15 – 16:35	Input: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktueller Forschungsstand zu Rahmenbedingungen für das Digitalisierungsmanagement als Ausgangslage für die Visionsbildung</li> <li>• Klärung von Verständnisfragen</li> </ul>
16:35 – 16:40	Vorstellung der Arbeitsphase „Gallery Walk“ und Aufteilung in Kleingruppen
16:40 – 17:25	Gruppenarbeitsphase „Visionsbildung“ 3 Gruppen á 45 Minuten
17:25 – 17:45	Zusammenführung und Diskussion der Ergebnisse
17:45 – 17:55	Input <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ergebnisse der Visionsbildung in den Landkreisen</li> </ul>
17:55 – 18:00	Abschluss des Workshops



## Vorstellung der Teilnehmenden



**Hallo ich bin...**

- Institution
- Name
- Funktion / Digitalisierungsbezug

**Meine Erwartung an den Workshop ist ...**



# Eckdaten zum Projekt „Digitalisierungsmanagement für berufsbildende Schulen“ (DiMaBBS)

Kontext:	<b>BMBFSFJ-Förderlinie</b> zur Begleitung von Schulträgern bei Organisationsentwicklungs-Prozessen zum digitalen Wandel in der Bildung (OE_Struktur)
Zentrales Ziel im Projekt:	<b>Stärkung der Rolle der Schulträger</b> bei der Weiterentwicklung des Digitalisierungsmanagements für berufsbildende Schulen
Laufzeit:	<b>01.11.2024 – 31.10.2028</b>
Projektpartner:	<b>involas</b> , Institut für berufliche Bildung, Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik GmbH Verbundkoordination, Teilprojekt 1: Beratung, Qualifizierung und Öffentlichkeitsarbeit  <b>Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ)</b> , Universität Duisburg-Essen, Verbundpartner, Teilprojekt 2: Design-Based Research zu Gestaltungspotenzialen, Strategiekonzepten und Gelingensbedingungen
Zielgruppe:	<b>Schulträger in Landkreisen (insgesamt: 16)</b> in den Bundesländern <b>Baden-Württemberg</b> (n = 7), <b>Brandenburg</b> (n = 2), <b>Hessen</b> (n = 2), <b>Nordrhein-Westfalen</b> (n = 2), <b>Niedersachsen</b> (n = 3)



# Erhebung und Analyse: Ein multiperspektivischer Blick auf das Digitalisierungsmanagement von Schulträgern

## Quantitative Datenerhebung



### **Ziel:**

Institutionelle, finanzielle, regional-spezifische und organisationale Rahmenbedingungen für das Digitalisierungsmanagement von Schulträgern in Landkreisen für berufsbildende Schulen erfassen



### **Erhebungszeitraum:**

22.05.-04.07.2025



### **Zielgruppe:**

Alle Schulträger in Landkreisen in den fünf beteiligten Bundesländern  
Konkret wurden 390 Personen aus allen 138 Landkreisen der fünf beteiligten Bundesländer angeschrieben



### **Rücklaufquote:**

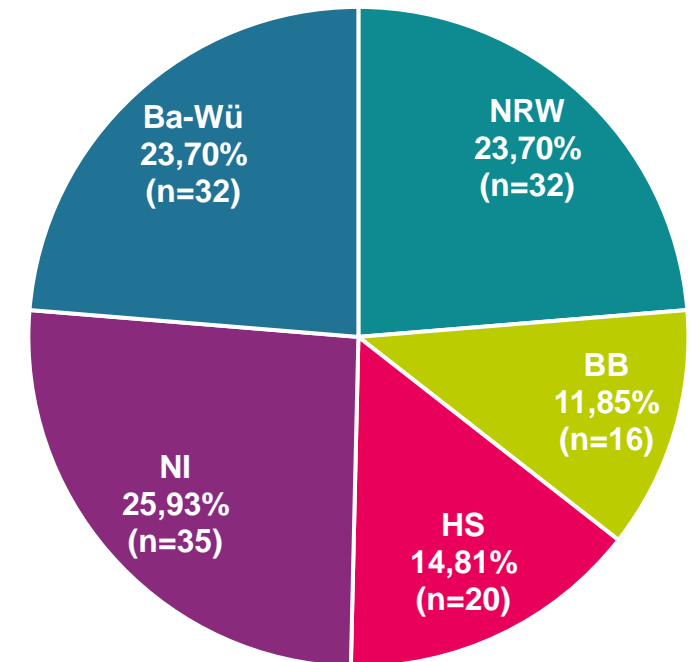
In Abhängigkeit der angeschriebenen Vertreter\*innen der fünf Bundesländer zwischen 32,4-36,8%



### **Gültige Fälle:**

n=161, davon 135 verwertbare Fälle

Verteilung nach Bundesländern\*



# Erhebung und Analyse: Ein multiperspektivischer Blick auf das Digitalisierungsmanagement von Schulträgern

## Qualitative Datenerhebung:

- Dokumentenanalyse: Bundeslandspezifische Synopse zu den Rahmenbedingungen des Digitalisierungsmanagements für berufsbildende Schulen (BBS) (Federführung involas)
  - Auftaktinterviews mit Vertreter\*innen der Schulträger (01/2025 – 08/2025)
  - Leitfadengestützte Interviews mit weiteren Akteuren in den Landkreisen (12/2025-03/2026)
  - Leitfadengestützte (Gruppen)Interviews mit Akteuren in den BBS\* (01/2026 – 05/2026)
  - Auswertung mittels qualitativer Inhaltsanalyse (Kuckartz & Rädiker, 2022; Mayring 2015)
- Inhaltliche Schwerpunkte:
- Rolle & Aufgaben in Bezug auf Digitalisierungsprozesse an BBS
  - Rahmenbedingungen & Organisationsstrukturen für Digitalisierungsprozesse
  - Digitale Bildungsinfrastruktur an den BBS
  - Zusammenarbeit zwischen BBS und Schulträger und weiteren Akteuren im Kontext der Digitalisierung

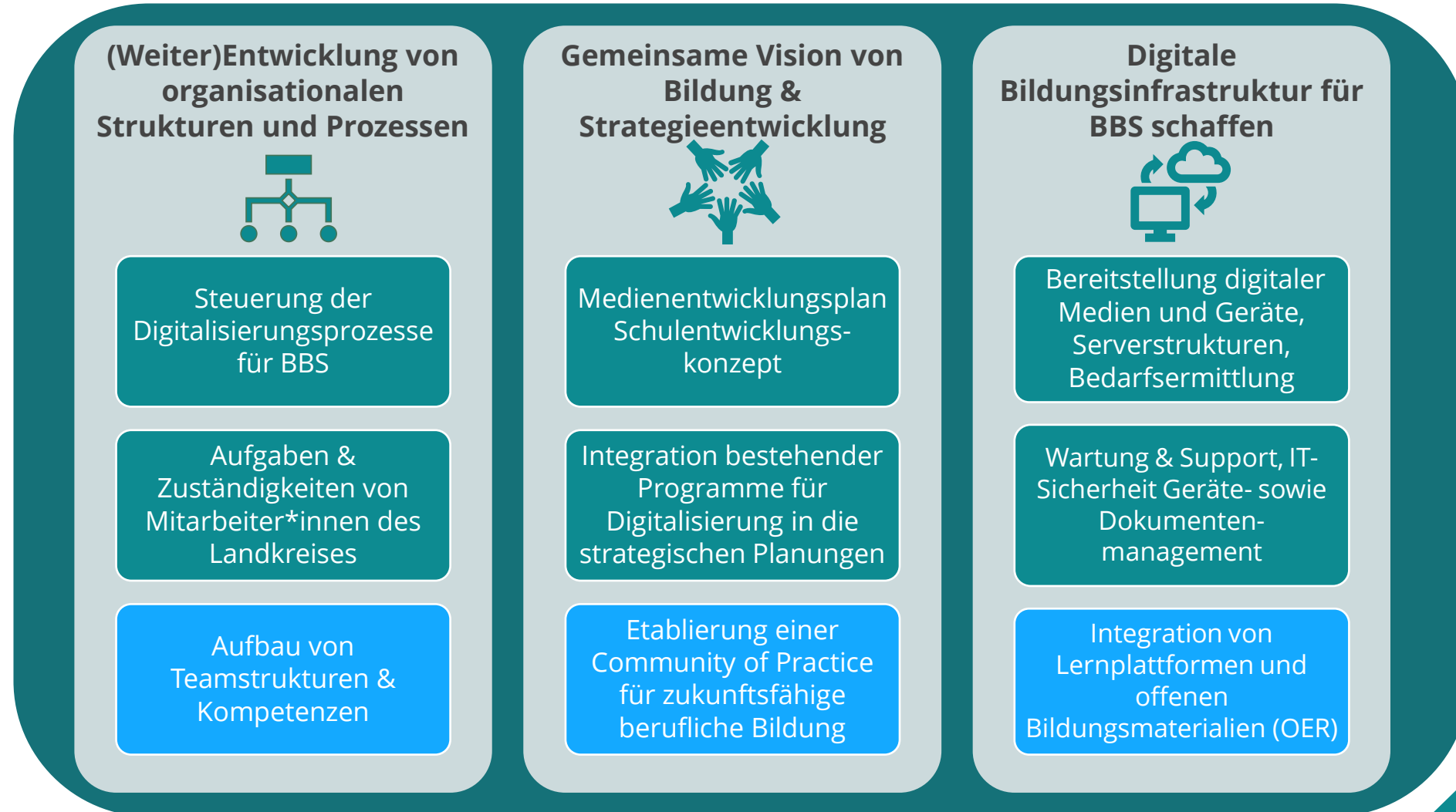
Leitfadengestützte Auftaktinterviews	BL 1	BL 2	BL 3
	n	n	n
Vertreter*innen der Schulträger	5 (11 Personen)	4 (10 Personen)	4 (10 Personen)
Vertreter*innen der BBS	16 (25 Personen)	6 (12 Personen)	13 (40 Personen)
Weitere relevante Akteure	2 (7 Personen)	1 (1 Person)	1 (1 Person)



Bisher insgesamt 52 Interviews in 6 Landkreisen



# Zentrale Handlungsfelder der Schulträger beim Digitalisierungsmanagement und zur Einbindung von OER



# **Erkenntnisse zu den Rahmenbedingungen für das Digitalisierungsmanagement (Onlinebefragung, Interviews)**

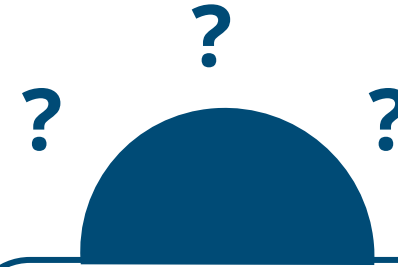
# Teamstrukturen & Kompetenzen



62,5% der Befragten gaben an, dass es ein Team gibt, welches regelmäßig zu Digitalisierungsthemen zusammenarbeitet.



Bei weiteren 12,5% gibt es sogar mehrere Teams.



Ein Viertel der Befragten gab jedoch auch an, dass in ihrem Landkreis bislang kein Team zum Digitalisierungsmanagement etabliert wurde.

- Die Teamstrukturen variieren sehr stark zwischen den beteiligten Landkreisen.
  - Die Teams sind sehr heterogen und setzen sich aus Personen mit sehr unterschiedlichen Funktionen zusammen (z.B. IT/Technik; Schulverwaltung/Bildung; Gebäudemanagement/Infrastruktur; Strategie/Koordination/Digitalisierung; Schulische Akteure)
- Möglicherweise zeichnet sich im Verlauf von DiMaBBS ein Bedarf an Unterstützung bei der Gestaltung multiprofessioneller Kooperationsstrukturen und -prozesse ab

„Auf jeden Fall **Fachbereich Gebäudemanagement.** [...] Die sind natürlich **für Bauvorhaben an den Schulen zuständig.** Neubauten, Umbauten, Renovierungsarbeiten. Und da ist natürlich immer auch zu **berücksichtigen, dass entsprechende Infrastruktur im Bereich der Technik, Strom, LAN** und solche Dinge auch mitgedacht werden. **Da sind enge Abstimmungsbedarfe.**“  
(Schulträgervertreter\*in)



## Teamstrukturen & Kompetenzen

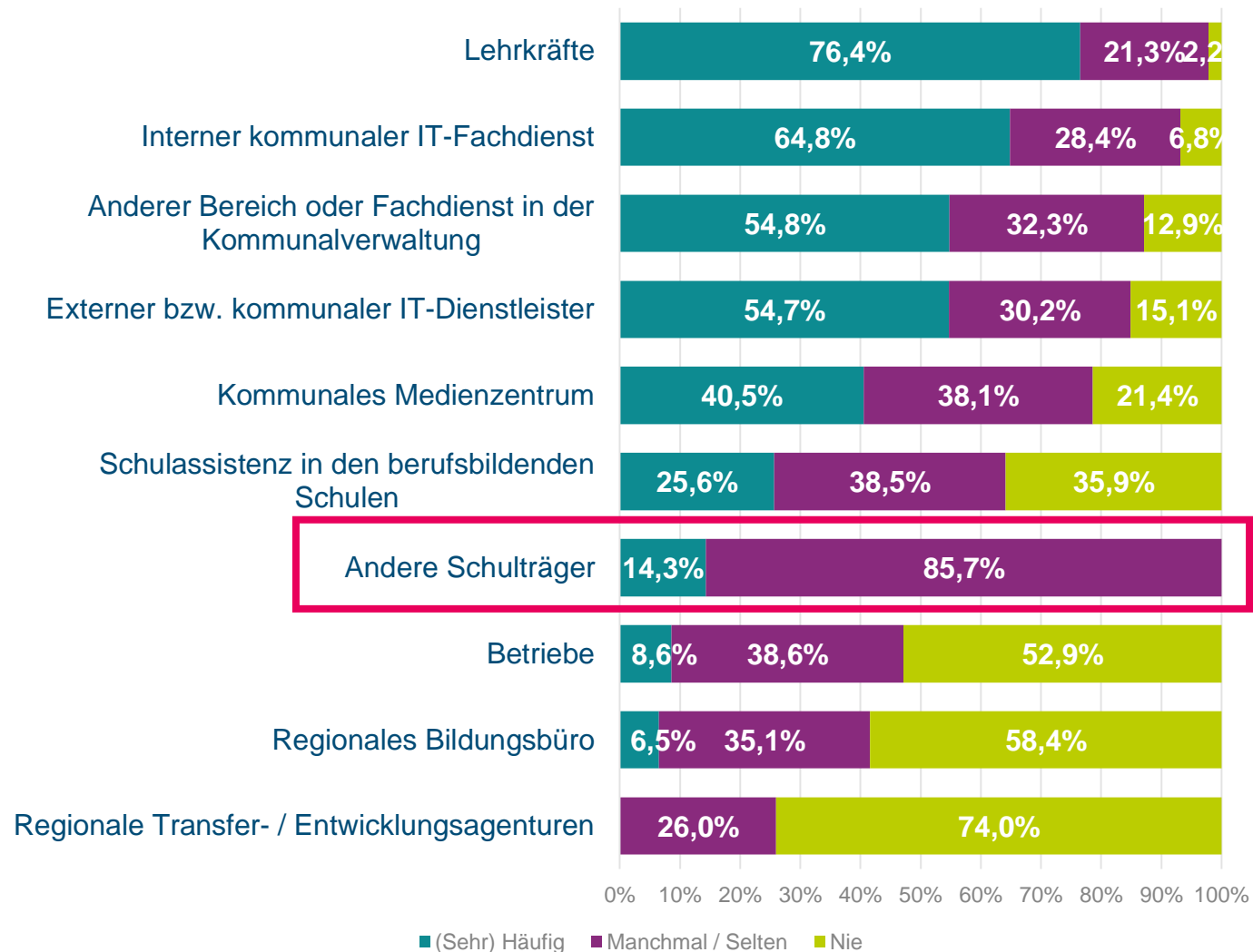
Es zeichnet sich ein Bedarf an Personal mit entsprechender Qualifikation im Bereich Digitalisierung & IT ab.

- Nur knapp 29% der Befragten stimmten (eher) zu\*, dass sie als Schulträger über ausreichend qualifiziertes Personal für die Bewältigung der IT-Aufgaben verfügen. Fast 40% stimmten (eher) nicht zu, dass sie als Schulträger über ausreichend qualifiziertes Personal verfügen.
- Hinsichtlich des Fachwissens beim Schulträger zeigt sich ein differenziertes Bild: Knapp 24% stimmten (eher) zu, dass es beim Schulträger an Fachwissen zur Entwicklung und Umsetzung von Service- und Betriebsmodellen fehlt, fast die Hälfte der Befragten (47,2%) stimmte (eher) nicht zu.

„Deswegen ist ja unser Ansatz, wir brauchen hier auch Know how Fachverstand, der uns gut beraten kann, damit wir auch die Mittel effizient steuern können. Und das ist, glaube ich, ganz Gut erreicht. Und wir sind da auf einem sehr guten Prozess uns da gut aufzustellen.“ (Schulträgervertreter\*in)



## Zusammenarbeit mit kommunalen Akteuren



- Deutlich wird, dass **über 3/4 der Teilnehmer\*innen innerhalb ihrer Funktion eher nicht mit anderen Schulträgern** im Hinblick auf die Planung und Umsetzung von Digitalisierungsprozessen an berufsbildenden Schulen **zusammenarbeiten**.
  - Lediglich 16 Befragte gaben an, dass dahingehend Kooperationsstrukturen vorhanden sind, in 5 Fällen scheinen diese in Planung zu sein.
- Genau hier setzt DiMaBBS an:
  - **Aufbau einer Community of Practice**
  - Voneinander lernen ermöglichen und Best Practice-Beispiele in die Breite zu tragen
  - Plattform für Schulträger bieten, um die Zusammenarbeit zu fördern

Frage: Wie häufig arbeiten Sie für die Digitalisierung berufsbildender Schulen mit folgenden kommunalen Akteuren / Partnern zusammen?  
n = 14-89



# Welche der folgenden digitalen Plattformen zu Offenen Bildungsmaterialien (OER) kennen Sie?

OER-Plattform	Angaben
Edutags	1
Elixier	1
Hubbs	7
Lehrer-Online	10
Medien in die Schule	2
Medienportal der Siemens Stiftung	1
OERhörnchen	0
OpenLearnWare	0
rpi-virtuell	0
Schulbuch-O-Mat	0
Segu Geschichte	0
Serlo	0
ZUM-Unterrichten	1
Sonstiges, und zwar: ilias	1
Sonstiges, und zwar: gpaed.de	1
	27



## Einschätzung der Befragten zu Kenntnissen von Lehrkräften und BBS:

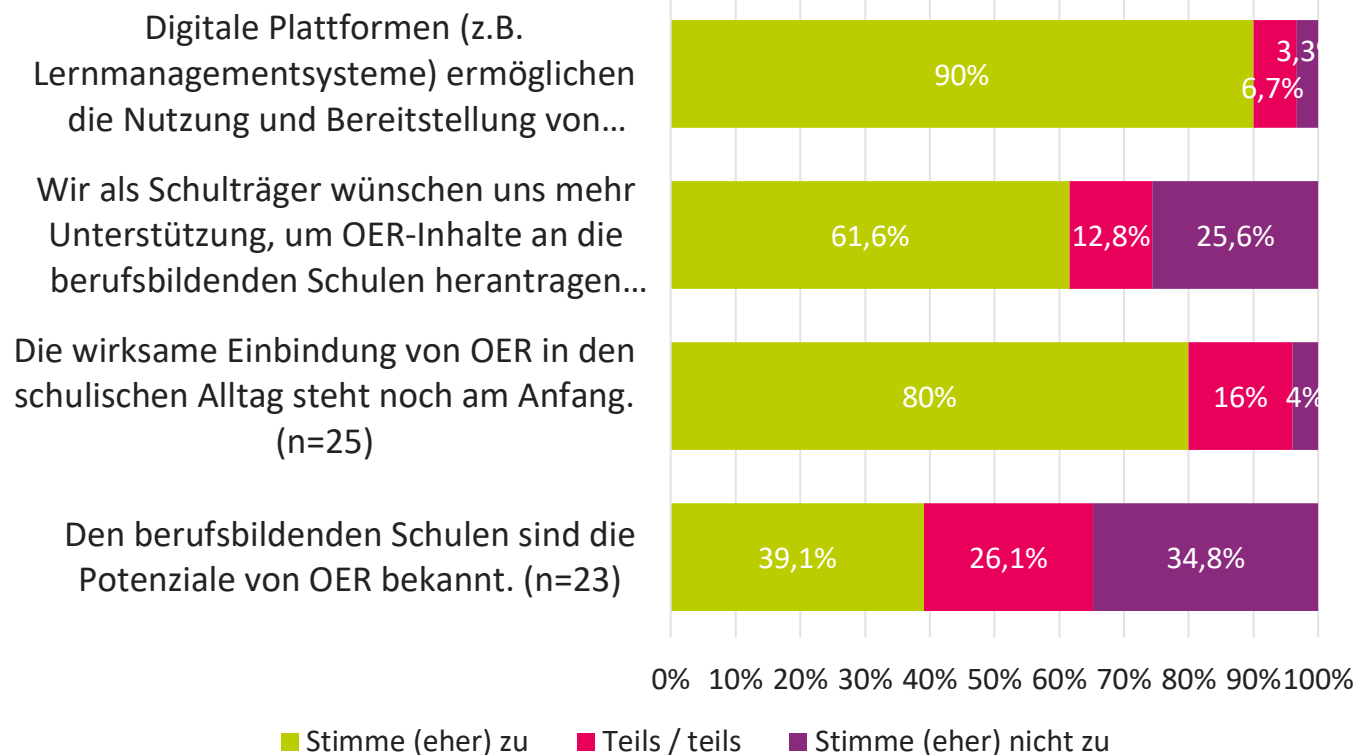
- hoch/sehr hoch = 4 Personen
- Eher hoch = 3 Personen
- Eher gering = 13 Personen
- Gering / sehr gering = 14 Personen



DiMaBBS ermöglicht Sensibilisierung für OER



## Etablierung und Förderung von Lernmanagementsystemen & OER in den Landkreisen



- Mangelnde Bekanntheit von offenen Bildungsmaterialien und -medien
- Zwischenzeitlicher Verlust der Befragten innerhalb dieses Themenbereichs

Ich habe müsste so 2020 rum gewesen sein am Anfang der Zeit. (...) Habe ich mal zum Beispiel unter anderem **ein Forum eingerichtet, wo ich alles, was ich an OER-Plattformen finden konnte, zusammengetragen habe.** (...) Die Idee war ich mache einen Kickoff und **es wächst und lebt von alleine. Aber es lebt gar nicht.** (...) Also ich glaube, es gibt mittlerweile **es gibt zu viele Orte, wo man viele Informationen finden kann.** Es ist zu schwer einzuordnen, **welche Informationen sind relevant, welche nicht?** Ja, das ist so einer dieser Punkte, wo ich sagen würde, **da müsste das Land wahrscheinlich stärker, stärker aktiv werden und den Schulen aktiv sagen das ist jetzt eure Plattform, hier geht ihr drauf, da findet ihr alles.** Wir verlinken weiter zu von uns geprüften Seiten, wo wirklich gute Informationen sind. (...), weil das Land hat noch andere Möglichkeiten, Schulleitungen direkt anzusprechen, als als ich vielleicht ne. (Schulträgervertreter\*in)



## Weitere Ergebnisse:

# IAQ-Report 04/2026: Schulträger im Wandel – Digitalisierungsprozesse mit berufsbildenden Schulen gestalten



2026 | 04

**IAQ**  
REPORT

### Schulträger im Wandel – Digitalisierungsprozesse mit berufsbildenden Schulen gestalten

Chantal Mose, Monique Ratermann-Busse und Susanne Enssen

- Schulträger nehmen eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung von Digitalisierungsprozessen an berufsbildenden Schulen ein. Diese auszufüllen unterliegt allerdings diversen strukturellen Restriktionen.
- Hierzu zählen u. a. institutionelle Hürden und unklare Zuständigkeiten zwischen Bund, Ländern, Kommunen und berufsbildenden Schulen, die eine nachhaltige Strategieentwicklung erschweren.
- Hinzu kommen bildungspolitische Vorgaben, knappe finanzielle Mittel sowie divergierende Strukturen und fachliche Ausrichtungen berufsbildender Schulen.
- Einheitliche Empfehlungen für Strategien und Konzepte, Standards für die IT-Infrastruktur und digitale Ausstattung sowie Unterstützungsangebote für ein gelingendes Digitalisierungsmanagement für berufsbildende Schulen fehlen aus Sicht der Schulträger.
- All dies erfordert transparente Aufgaben-, Funktions- und Zuständigkeitsbereiche sowie eine übergreifende Koordination der Beteiligten im Rahmen multiprofessioneller Zusammenarbeit.

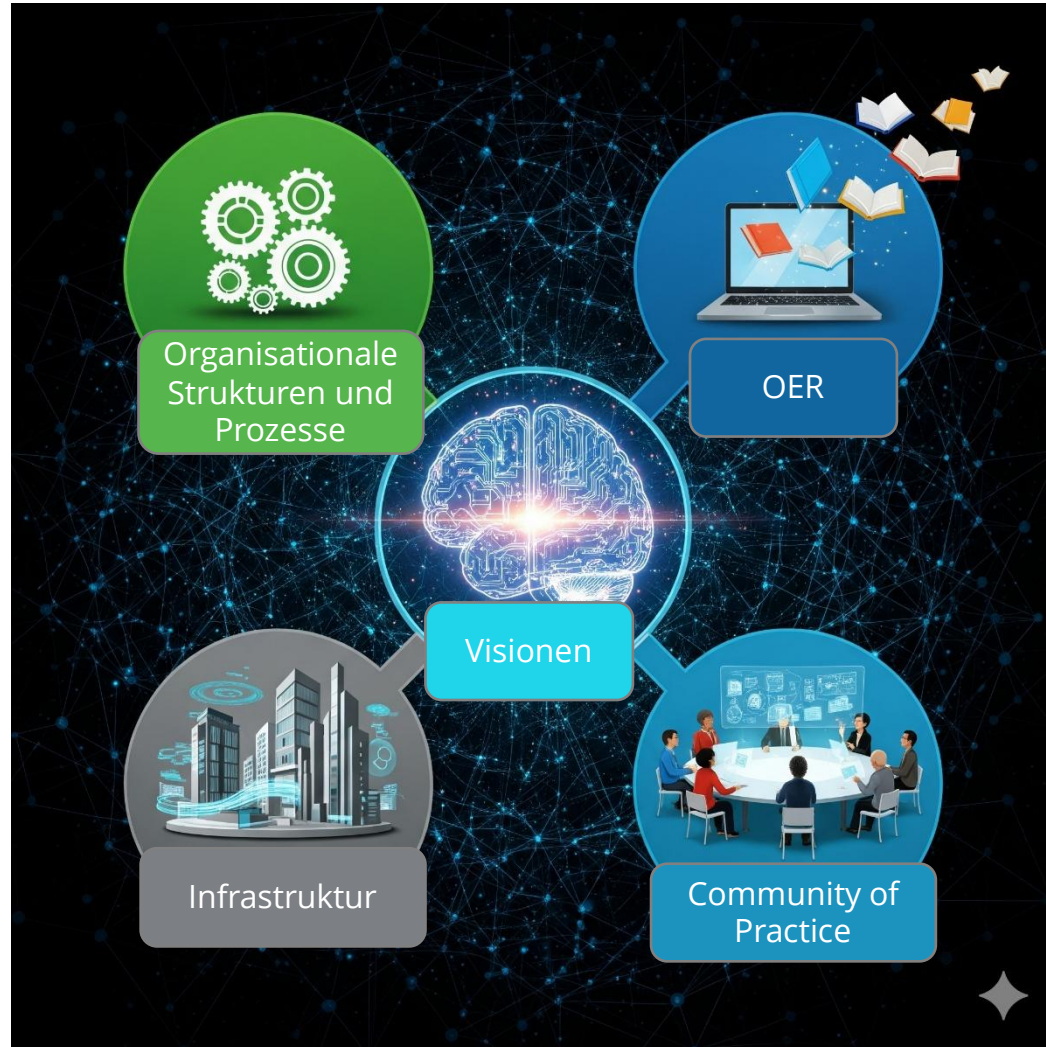
Aktuelle Forschungsergebnisse aus dem Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ), Universität Duisburg-Essen

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN  
Offen im Denken



# Entwicklungsziele der Schulträger in DiMaBBS

# Entwicklungsziele der Schulträger



- Entwicklung einer **gemeinsamen Vision von digitaler Bildung** im Landkreis
- **Optimierung organisationaler Strukturen und Prozesse** für die Zusammenarbeit mit BBS und weiteren Akteuren
- **Sensibilisierung für OER** im Landkreis
- **Unterstützung und Begleitung** der ST bei der **Weiterentwicklung der digitalen Bildungsinfrastruktur** für BBS
- **Etablierung einer Community of Practice**



## Mit Visionen Brücken bauen

- Visionen können Akteure unterschiedlicher Professionen und Organisationen in ihrem Handeln verbinden.
- Visionen erzeugen Motivation, geben Kraft und verstärken Kohärenz in der Vielfalt von Handlungen unterschiedlicher Akteure.  
→ Dadurch können sie die Grundlage für eine gemeinsame Strategieentwicklung bilden.
- Ein visionsgeprägter Führungsstil kann zu einem Katalysator für erfolgreichen organisatorischen Wandel werden. Denn die Orientierung an einer klaren Zukunft, kann inspirierend auf die Organisationsmitglieder wirken, so dass diese gemeinsam an einem Strang ziehen.<sup>(1)</sup>
- Um eine Vision von „digital geprägter Bildung“ in Landkreisen zu entwickeln, müssen die verschiedenen Perspektiven von Schulträgern, berufsbildenden Schulen (Schulleitungen, IT-Verantwortlichen) und weiteren Akteuren (z.B. Medienzentrum, Bezirksregierung / Regierungspräsidium...) gebündelt werden.  
→ In Aushandlungsprozessen werden Perspektiven offen gelegt, Motivationen geteilt und Gemeinsamkeiten identifiziert.  
→ Die gemeinsam entwickelte Vision kann eine die Organisationen (Kreisverwaltung; BBS) übergreifende Antriebskraft entwickeln.

*Wie kann eine gemeinsame Vision entwickelt werden, welche Entwicklungsziele sind damit verbunden und welche schulträgerübergreifenden Handlungspotenziale lassen sich mit Blick auf das Digitalisierungsmanagement für BBS ableiten?*



## Motivation der Schulträger für eine gemeinsame Vision

- Die **Schulträger** verstehen sich **nicht mehr ausschließlich** als **Ausstatter** der berufsbildenden Schulen.
- Es wird sich zunehmend mit der sich **verändernden Rolle** auseinandergesetzt.
  - Wohin der Veränderungsprozess die Schulträger führt und wie ihre Rolle zukünftig sein wird, ist noch nicht definiert und wird sich je nach Landkreis unterscheiden.
  - Mit der Visionsbildung gehen Arbeitsaufträge einher, die sich je nach Entwicklungsstand in den Landkreisen unterscheiden und bei denen sie ggf. externe Unterstützung benötigen
- Eine gemeinsame Vision gibt **Planungssicherheit** für die Ausrichtung der gemeinsamen Arbeit **über mehrere Jahre**.
  - Arbeitsprozesse können sinnvoller aufeinander abgestimmt werden.

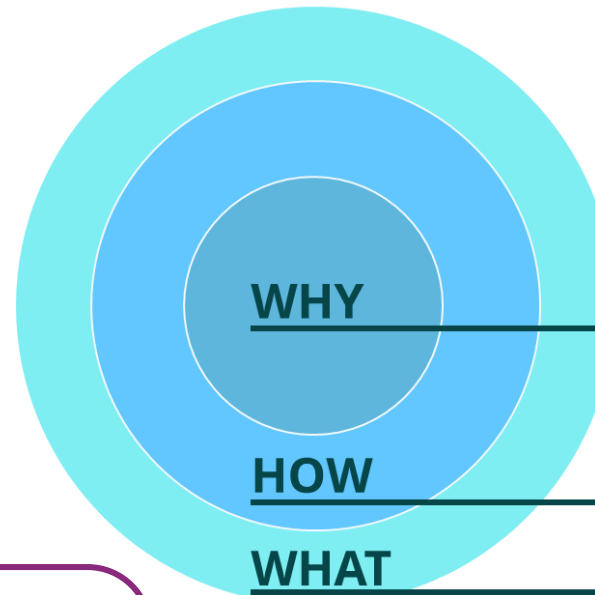
„Das heißt Digitalisierung ja. Und wir sorgen auch dafür, dass digitale Geräte hinkommen. Okay, aber **das kann ja irgendwie nicht alles gewesen sein.** (Schmunzelt)“  
(Schulträgervertreter\*in)

„Aber es gibt halt einen **Schulträger der zunehmend in die Rolle hineinwächst**, wo er auf jeden Fall mitspricht und das mehr und intensiver als in der Vergangenheit. (.) Und das sind **Aushandlungsprozesse**, die noch stattfinden müssen und das sind das sind **Rollenklärungen, die auch noch stattfinden müssen**, wo es wirklich klarer werden muss.“  
(Schulträgervertreter\*in)

„Wenn wir wie gesagt, schon **gemeinsame Visionen entwickeln, dass wir** auch irgendwie **besser planen können**. Wo muss ich das alles mal hinentwickeln? Was ist die grobe Richtung? **Wir sollten schon alle in die gleiche Richtung laufen, dass wäre gut.**“  
(Schulträgervertreter\*in)

# Perspektiven von Schulträgern, BBS und weiteren Akteuren bündeln: Gemeinsame Visionsbildung in Kick-offs

Landkreis	Kick-off
Fall A	✓
Fall B	✓
Fall C	(steht noch aus)
Fall D	✓
Fall E	✓
Fall F	✓



**WHY?**  
Warum und wofür brauchen wir eine gemeinsame Vision?

**HOW?**  
Wie kann eine gemeinsame Vision aussehen?

**WHAT?**  
Was müssen wir für eine gemeinsame Vision tun?

- Teilnehmende:**
- Schulträgervertreter\*innen,
  - schulische Akteure ((stellv.) Schulleitungen, Digitalisierungsteam),
  - externe Dienstleister,
  - Medienzentrum,
  - ...

Arbeit mit der Methode „Golden Circle“<sup>(1)</sup>



# Gruppenarbeitsphase „Visionsbildung“

## Fallbeispiel: Entwicklung einer gemeinsamen Vision von digitaler Bildung im Landkreis Nordtal

Der Landkreis Nordtal steht vor der Herausforderung, die digitale Transformation seiner fünf berufsbildenden Schulen (BBS) strategisch zu gestalten und zu begleiten.

**Ausgangspunkt** ist die Erkenntnis, dass **digitale Kompetenzen** von Schülerinnen und Schülern (SuS) **zunehmend entscheidend für berufliche Handlungsfähigkeit sowie berufliche Integration und gesellschaftliche Teilhabe sind**. Zudem weisen die SuS an den BBS heterogene Bedarfe bei der Kompetenzentwicklung auf.

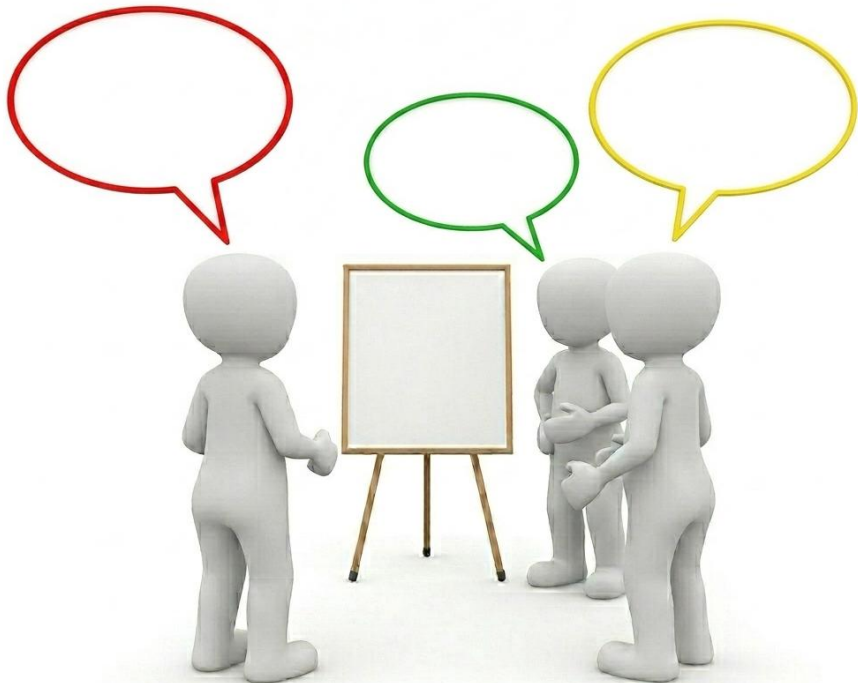
Gleichzeitig zeigen sich **heterogene Entwicklungsstände** zwischen den BBS **in Bezug auf die Handlungsfelder**

**Wartung, Support und pädagogischer Begleitung**. Bedarfe wurden bisher eher auf Zuruf gedeckt und einheitlichen Vorgehensweise gibt es nicht.

**Der Kreistag beauftragt die Kreisverwaltung mit der Entwicklung einer landkreisweiten Vision digitaler Bildung** und fordert, dass auf dieser Basis Strategien, Vorgehensweisen und Maßnahmen von den beteiligten Akteuren abgeleitet werden.



## Gallery Walk



**Auftrag:** Finden Sie sich in zweier Tandems oder Kleingruppen zusammen.

Diskutieren Sie in 3 Runden á 15 Minuten in Ihrer Gruppe zu folgenden Fragen:

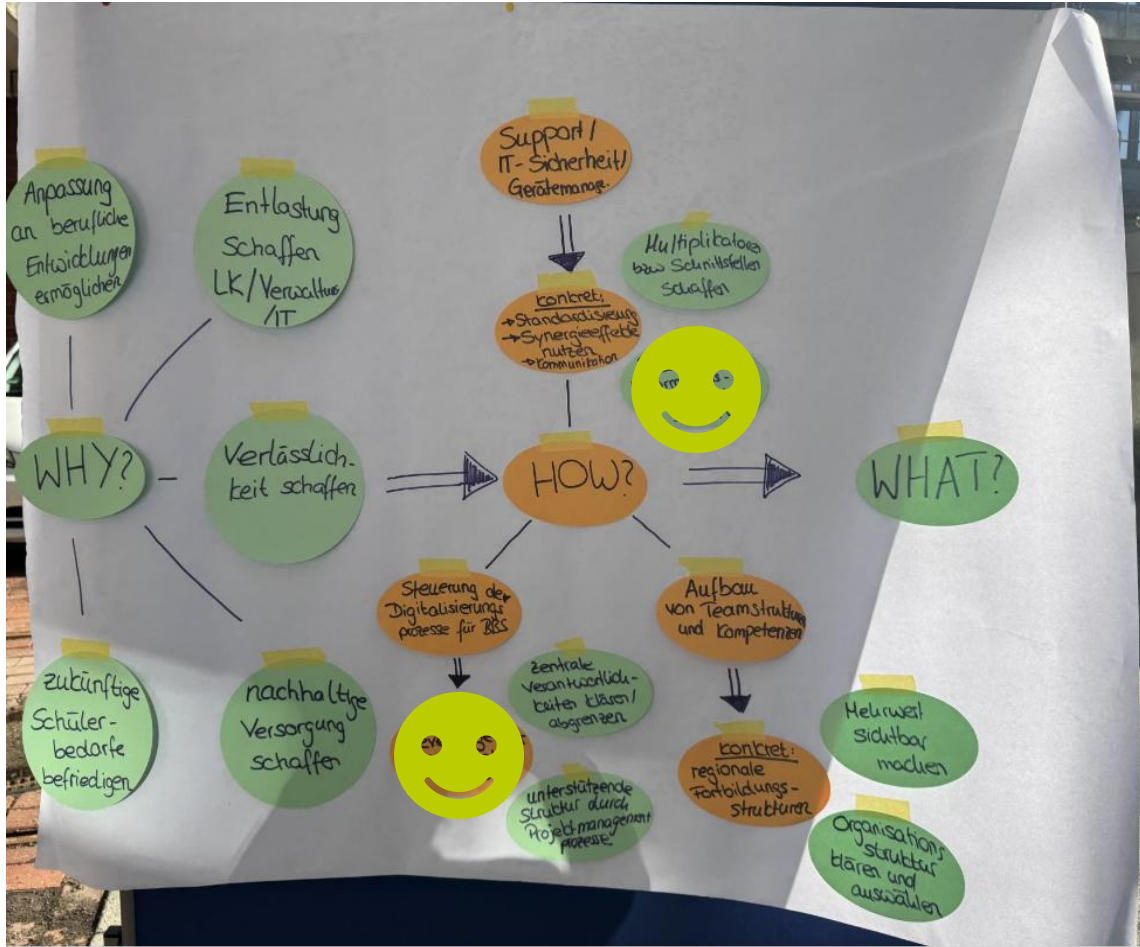
- *Was sind Gelingensbedingungen, um eine gemeinsame Vision von digital geprägter Bildung zu entwickeln?*
- *Welche Engpassfaktoren müssen bei der Entwicklung einer gemeinsamen Vision von Schulträgern und BBS berücksichtigt werden?*
- *Welche Strategien und welche Maßnahmen lassen sich daraus für die Gestaltung digitaler Bildungsprozesse im Landkreis ableiten?*

Bestimmen Sie in Runde 3 eine Person, die Ihre Ergebnisse in einem Mini-Pitch vorstellt.



# Ergebnisse der Visionsbildung in den Landkreisen

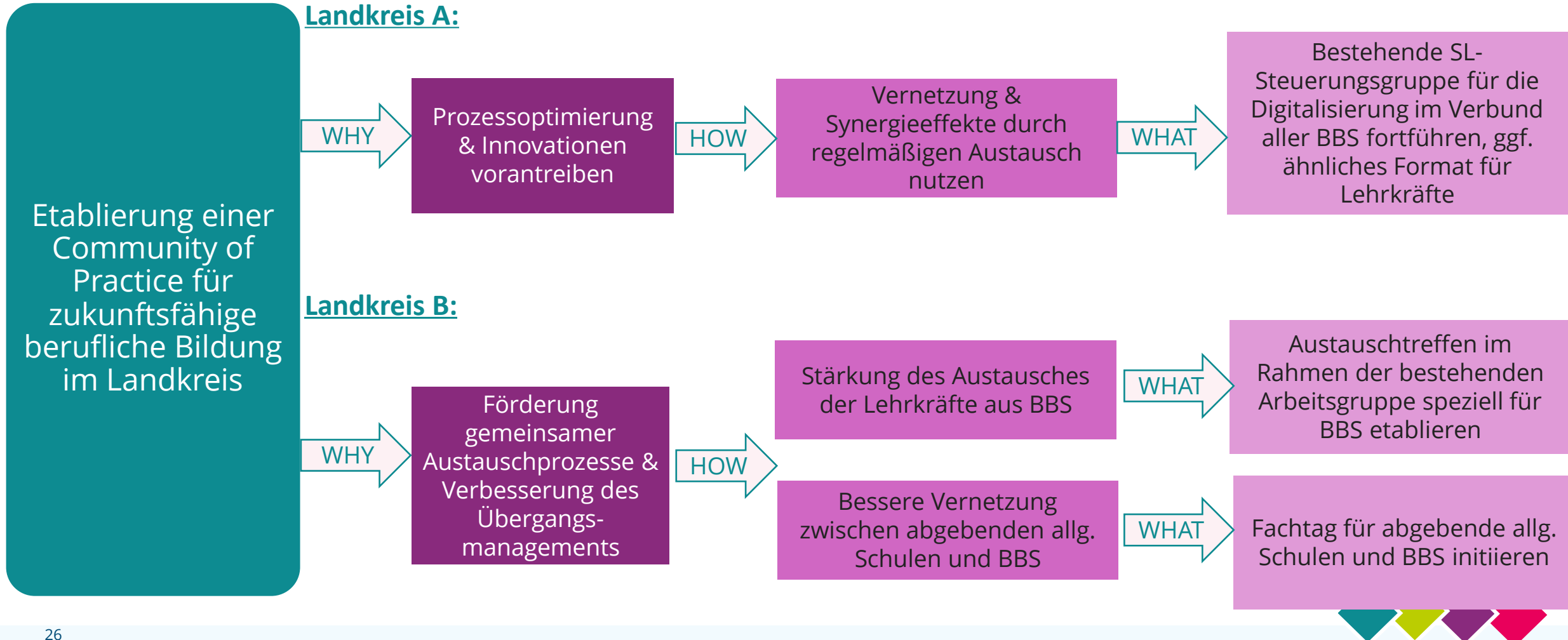
# Beispiele für die Arbeitsphase zur gemeinsamen Visionsbildung



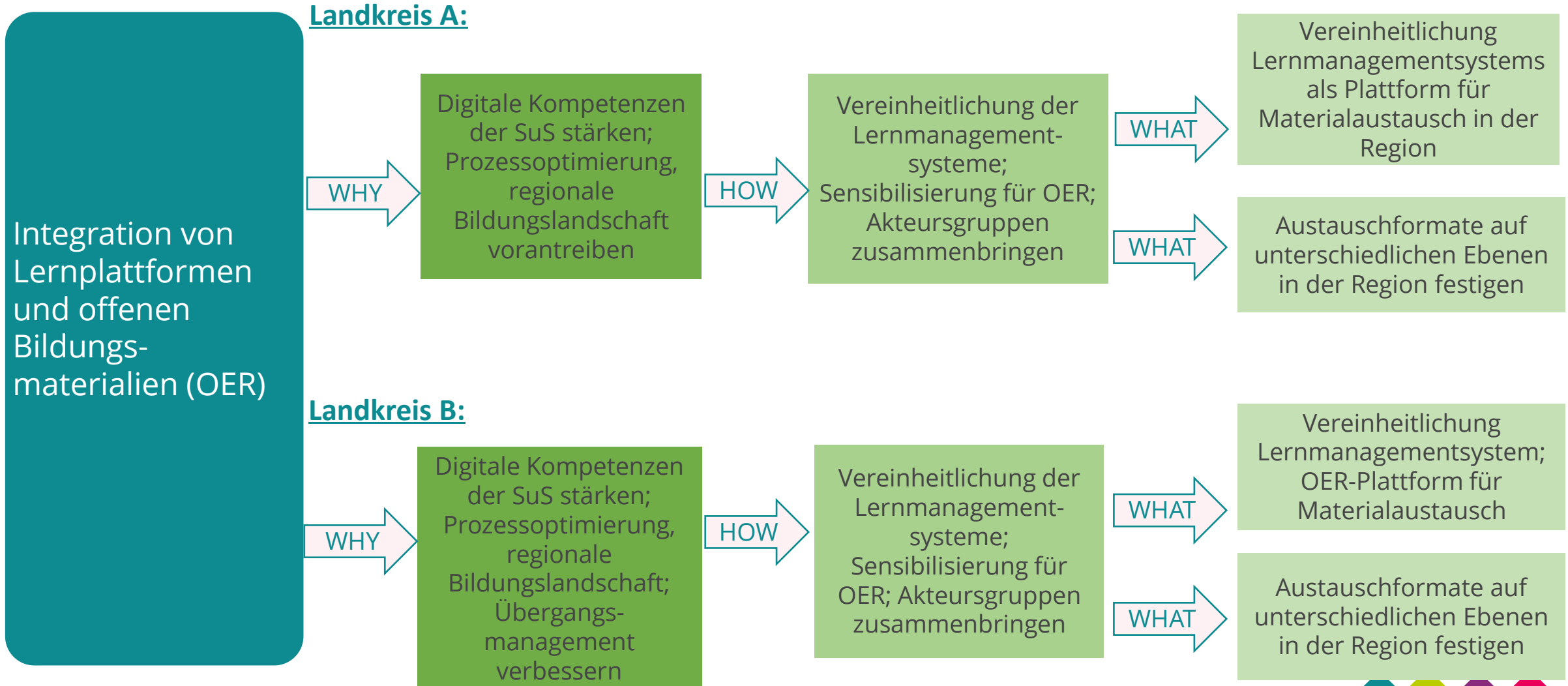
# Weiterentwicklung von organisationalen Strukturen & Prozessen



# Gemeinsame Vision von Bildung und Strategieentwicklung



# Digitale Bildungsinfrastruktur für BBS schaffen



Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Bildung, Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend



IAQ

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

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

**Vielen Dank für Ihre aktive Beteiligung!**

Gefördert vom:



Bundesministerium  
für Bildung, Familie, Senioren,  
Frauen und Jugend



**IAQ**

UNIVERSITÄT  
DUISBURG  
ESSEN

*Offen im Denken*

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

### Ansprechpartnerinnen:

**Susanne Enssen (IAQ, Universität Duisburg-Essen)**

[susanne.enssen@uni-due.de](mailto:susanne.enssen@uni-due.de)

Tel: +49 203 37.94560

**Chantal Mose (IAQ, Universität Duisburg-Essen)**

[chantal.mose@uni-due.de](mailto:chantal.mose@uni-due.de)

Tel.: +49 203 37.91837

**Dr. Monique Ratermann-Busse (IAQ, Universität Duisburg-Essen)**

[monique.ratermann@uni-due.de](mailto:monique.ratermann@uni-due.de)

Tel.: +49 203 37.92397

## Literatur

- iit – Institut für Innovation und Technik. (o. D.). *Anleitung: Der Golden Circle nach Simon Sinek*. Zuletzt abgerufen am 23. April 2026 von <https://www.iit-berlin.de/wp-content/uploads/2021/12/Anleitung-Golden-Circle.pdf>
- Kuckartz, U. & Rädiker, S. (2022). *Qualitative Inhaltsanalyse: Methoden, Praxis, Computerunterstützung : Grundlagentexte Methoden (5. Auflage)*. Grundlagentexte Methoden. Beltz Juventa. <https://www.beltz.de/fileadmin/beltz/leseproben/978-3-7799-6231-1.pdf>
- Mayring, P. (2015): *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 12. überarbeitete Auflage*. Weinheim/Basel: Beltz.
- Sashkin, M. (1988). The visionary leader. In J. A. Conger & R. N. Kanungo, *Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 122–160). Jossey-Bass.

