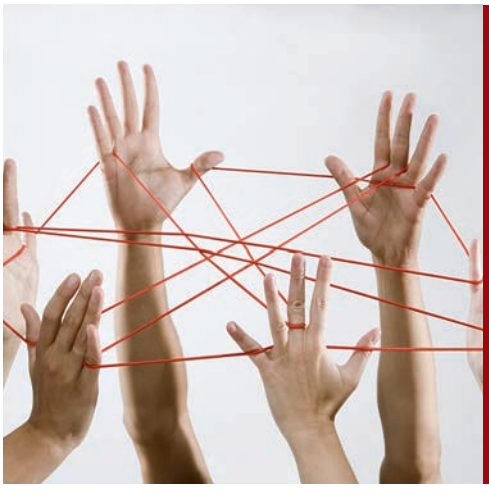


KOOPERATION

Gemeinsam kommunale Bildungslandschaften gestalten.

TRANSFER*kompass*
NIEDERSACHSEN

FEBRUAR 2016

GELINGENSFAKTOREN

KOOPERATIONSPRODUKTE

PARTNER STIFTUNGEN

KOMMUNE IM GESPRÄCH

AUS DER PRAXIS

ARBEITSBEREICH

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

INHALTSVERZEICHNIS

Kooperation als Bestimmungsmerkmal kommunalen Bildungsmanagements 04
Eine uralte Frage weiter gedacht.
Prof. Dr. Herbert Asselmeyer, Universität Hildesheim

Bildung ist Gemeinschaftsaufgabe 07
Gelingende Kooperationen mit Stiftungen für ein kommunales Bildungsmanagement.
Sabine Süß, Netzwerk Stiftungen und Bildung im Bundesverband Deutscher Stiftungen

Datenbasiert steuern auf Gemeindeebene 10
Das Beispiel des Kooperationsproduktes „Regionalreport Bildung“ des Landkreises Osnabrück.
Andrea Stockmann, Landkreis Osnabrück

Gelebte Kooperation: Zukunft können wir nur gemeinsam gestalten 12
Im Gespräch mit: Christa Frenzel, Kreisfreie Stadt Salzgitter.
Christa Frenzel, Kreisfreie Stadt Salzgitter

Dauerhafte Einrichtung einer Koordinierungsstelle am Übergang Bildung-Beruf 14
Aus der Praxis I: Landkreis Osterode am Harz.
Julia Koblitz, Koordinierungsstelle Bildung-Beruf

Kooperation im Bildungsbereich – Erstellen und Umsetzen eines „Masterplans Bildung“ 16
Aus der Praxis II: Landkreis Heidekreis.
Jürgen Haarstick, Stabsstelle Schulverwaltung und Bildung, ÖPNV

Gelungene Kooperation von Kommune mit freien Trägern in einer Bildungsregion 18
Aus der Praxis III: Landkreis Emsland.
Jörg Vollbrecht, Bildungsbüro

Arbeitsbereich: Vorlagen, Checklisten und Leitfäden für Ihre praktische Arbeit 20
Checkliste: Was Stiftungen und Kommunen bei Kooperationen wissen und beachten sollten.

Kontakt 23
Ansprechpartner/-innen.

Impressum 24

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

die aktuelle Ausgabe unseres Magazins TRANSFER-*kompass* widmet sich dem Thema der Kooperationen in kommunalen Bildungslandschaften und geht damit auf ein weiteres wesentliches Element des Bildungsmanagements ein. Man kann feststellen, dass wir in der Lage sind, Tausende von Kilometern mit modernen Medien zu überwinden, nicht aber den Flur zu unseren Kollegen, Mitarbeitern und Vorgesetzten. Für jemanden, der Einblicke in verschiedene Organisationen hat und die Zusammenarbeit von Menschen erlebt, ist das ein vertrautes Bild: Ein Gegenüber (auf-)zusuchen, sich ihm zuzuwenden und in den persönlichen Dialog zu treten, scheint manchmal so schwer und kann aber so vieles möglich machen. Das gilt für die interne Zusammenarbeit genauso wie für die externe. Zugleich stößt uns dieser Gedanke darauf, doch das Naheliegende zu suchen und den Blick für alternative Herangehensweisen zu öffnen. Die Informationen und Beispiele dieser Ausgabe des Magazins zeigen Ansätze, Empfehlungen und Ergebnisse für kooperatives Handeln und gemeinsames Wirken im Kontext des kommunalen Bildungsmanagements auf.

Es besteht Einigkeit darüber, dass für eine höhere Qualität im Bildungswesen die Zusammenarbeit unterschiedlicher Institutionen und Organisationen der Bildungsarbeit befördert werden muss. Einen entsprechenden organisationstheoretisch-fundierten Einstieg und die Ableitung von ersten Handlungsansätzen bietet der Text von Prof. Dr. Herbert Asselmeyer, der Kooperationen als Bestimmungsmerkmal des Bildungsmanagements positioniert. In dem Beitrag vom Netzwerk Stiftungen und Bildung im Bundesverband Deutscher Stiftungen begründet Sabine Süß, wie sich Stiftungen in die Bildungsarbeit einer Region einbinden lassen, indem sie die Rolle der Stiftungen und die Bedeutung der Stiftungsarbeit beschreibt. Nicht zu vernachlässigen sind auch die Beziehungen und Arbeitsweisen zwischen Landkreisen und Städten und deren angehörigen Gemeinden, Stadtteilen oder Bezirken, da diese die eigentlichen Orte sind, an denen Bildung ihre Wirkung entfaltet. Dazu haben wir im Landkreis Osnabrück das Beispiel des Regionalreports Bildung gefunden, dessen Entwicklung mit Neuerungen in den Abläufen und in der Kommunikation einherging. Unter anderem zu diesen Aspekten gibt ebenfalls das Interview mit der Ersten Stadträtin der kreisfreien Stadt Salzgitter, Christa Frenzel, Einblicke in die Kooperation mit Ehrenamtlichen.

Die Beispiele aus der Praxis des Landkreises Osterholz, des Heidekreis und des Landkreises Emsland beschreiben nicht nur die Verläufe der drei interessanten Modelle, sondern blicken im Sinne des Transfergedankens auch auf das Erreichte und die Stolpersteine.

Wir wünschen Ihnen eine aufschlussreiche Lektüre und viel Freude beim Lesen dieser Ausgabe des TRANSFER*kompass*. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen zu diesem Thema ins Gespräch zu kommen, genauso wie zu weiteren Bereichen des kommunalen Bildungsmanagements. Ihre Fragen und Anregungen, Hinweise und Ideen nehmen wir gerne auf.

Ihr Dr. Marco Schmidt,
Projektleitung der Transferagentur Niedersachsen

KOOPERATION ALS BESTIMMUNGSMERKMAL KOMMUNALEN BILDUNGSMANAGEMENTS

EINE URALTE FRAGE WEITER GEDACHT.

Die evolutionäre Ausbildung von Kooperationsmustern kann als Grundlage unserer Zivilisation betrachtet werden: Das Prinzip „Beidernutz" (Kooperation nutzt den Beteiligten) ist sozusagen der Gegenspieler zum Prinzip „Eigennutz", um bewusst zu machen, dass Akteure dazu neigen, in erster Linie für sich und eigene Interessen zu sorgen. Kooperation sei verstanden als zielgerichtetes Zusammenwirken von Akteuren (Personen, Organisationen); dieses Zusammenwirken bedarf der Organisation, unter anderem der Klärung der Ziele/Werte, der Art Führung/Steuerung, der Ausbildung von Strukturen und Ressourcen; die an Kooperation Beteiligten gestalten mit der Kooperation ein soziales System, in dem es um die Kommunikation von Entscheidungen, Erwartungen, Rechten und Pflichten geht.

WARUM IST KOOPERATION AUF DER EBENE DER KOMMUNE UND ZWISCHEN KOMMUNEN SINNVOLL?

Die Sinnhaftigkeit zur Zusammenarbeit liegt eigentlich auf der Hand, macht man sich bewusst, dass

1. gesellschaftliche Entwicklungen zu Formen von Arbeitsteilung und so zur Etablierung von spezialisierten Rollen/Positionen/Organisationen geführt haben,
2. permanente Veränderungen zur Erhöhung der Komplexität und Verdichtung von Problemen beitragen,
3. aufgrund von Ressourcenbegrenzung Organisationsprozesse verschlankt werden müssen und dass damit häufig Belastungssteigerungen einhergehen,
4. Konkurrenz und Konflikte Kommunikation belasten.

Achte ich ein Gegenüber demnach als Ressource, dürfte es kein Hemmnis sein, nach dem Prinzip „miteinander zu arbeiten und voneinander zu lernen" zu denken und zu handeln. Aber: Zusammen zu arbeiten, sich zu vernetzen oder auch Verbünde zu schaffen, mögen Kritiker einwenden, das mag ja einem uralten Kooperationsgebot entsprechen und auch faktisch sinnvoll sein, es widerspricht aber der westlichen (Unternehmens-)Kultur, in der die Präferenz zugunsten einer Individualisierung stark ausgeprägt ist.

ZUKUNFT IM KOPF FÖRDERT KOOPERATIONSBEREITSCHAFT: EIN VERBLÜFFENDES EXPERIMENT

Gehen wir von der Annahme aus, dass sich Kooperation entwickeln lässt und dass es sinnvoll ist, Bedingungen und Maßnahmen zu kennen, die Kooperation fördern oder für Kooperation notwendig sind. Spieltheoretisch gibt es verschiedene Anregungen, um die Sinnhaftigkeit von Kooperation deutlich zu machen: Im sogenannten Börsen-Spiel, bei dem zwei Akteure, die sich nicht sehen, sondern das Spielverhalten des anderen nur antizipieren können bzw. auf das Verhalten des anderen reagieren müssen, gibt es im Spielverlauf von zehn Runden nur drei Handlungsoptionen: Entgegenkommen, Mauern oder Tricksen. Ohne auf Details einzugehen, zeigt sich in der „Spiel"-Praxis immer wieder ein faszinierendes Ergebnis: Die beteiligten Gruppen reagieren auf das vorhergehende Verhalten des anderen und vermögen nicht zu antizipieren, welches Gesamt-Ergebnis spielerisch möglich gewesen wäre. Noch deutlicher: Hätten die Beteiligten von Anfang an auf Kooperation gesetzt, hätten am Ende beide Seiten jeweils richtig viel Gewinn gemacht – jedenfalls viel mehr, als sie – gegeneinander spielend – tatsächlich erhalten haben.

Die Einsicht verleitet zu folgender These: Wenn wir die Bedingungen für Nullsummenspiele in unseren Kommunen mittragen und reproduzieren, vernichten wir auf Dauer die Basis unserer eigenen Wohlfahrt! Andersherum als wichtige Einsicht formuliert: Die Kooperationsbereitschaft wächst, wenn Akteure in Betracht ziehen müssen, in der Zukunft immer wieder und auf unbestimmte Dauer mit anderen aufeinander zu treffen. Die Evolution von Kooperation unterliegt demnach einer gewissen Logik:

1. „Zukunft" kann ein Licht auf die Gegenwart werfen und dadurch unsere aktuellen strategischen Kooperationsoptionen positiv beeinflussen.
2. Das Erleben von Kooperation erzeugt auf Dauer eine eigene Dynamik, denn wer Hilfe erfahren hat, befindet sich im Ungleichgewicht und entwickelt eine Tendenz, dass er etwas zurückgeben will. Natürlich ist die Zurückgabe nicht „eins zu eins" (das heißt nicht sofort, nicht äquivalent, nicht gegenüber demselben Akteur), sondern nur eingeschränkt möglich.
3. Grundsätzlich ist aber die Perspektive, dass sich dem Kooperationsimpuls auf Dauer niemanden entziehen kann.

In der Organisationstheorie werden drei evolutionäre Stufen diskutiert, die Kooperation befördern helfen:

1. Abbau der Wirkungen von Bedingungen, die ausschließlich individuelle Optimierung fördern.
2. Entwicklung von Anreizen mit der Folge, dass es kein Widerspruch sein muss, gleichsam individuellen und gemeinsamen Profit anzustreben.
3. Entfaltung der Dynamik von Wechselseitigkeit (Reziprozität) und damit Einsicht in eine höhere Moralität (Selbstverantwortung und Einsicht-geleitete Kooperation).

ZWISCHENFAZIT

Wenn wir auf der Ebene der Kommune eine „Nicht-Nullsummen-Realität" verfolgen, geht es um die Ausbildung von Gemeinsamkeiten (Ziele, Erfolge). Das Zusammenwirken verschiedener Akteure verläuft dann nach der Logik, dass der Erfolg des anderen Akteurs praktisch die Voraussetzung dafür ist, dass ich selbst gut abschneide. Mein Gegenüber kann sogar so gut wie ich oder ein wenig besser sein – solange ich selbst gut abschneide, hat es keinen Zweck, auf den Erfolg anderer Akteure neidisch zu sein (Freimuth/Elfers 1992, S. 40).

EMPFEHLUNGEN ZUR AUSBILDUNG UND STABILISIERUNG VON KOOPERATION AUF KOMMUNALER EBENE: HANDLUNGSFELD BILDUNGSMANAGEMENT

Förderung des antizipatorischen Blickes: Die Kommune als bedeutsame Quelle für Bildung

In welcher Situation werden wir in zehn Jahren sein? Und was wäre dafür eine bildungspolitisch sinnvolle und originelle Innovation? Diese und ähnliche Fragen werden stimuliert durch eine meines Erachtens viel zu wenig beachtete Studie des Club of Rome (Peccei 1979), um Innovation und Partizipation auf der Ebene der Kommune zu begründen. Im Blick auf den demografischen Wandel, der einen radikalen Umbau unserer Versorgungssysteme und eine strukturelle Veränderung der Ressourcen zur Sicherung unserer öffentlichen Güter (Bildung, Gesundheit, Soziales) notwendig macht, bedarf es keiner großen Fantasie, dass wir uns nicht nur Doppelentwicklungen und -organisation nicht (mehr länger) leisten können, sondern dass wir den Entfaltungsrechten von Menschen noch besser Rechnung tragen sollten.

Vieles spricht dafür, dass Bildungsprozesse in einzelnen Organisationen zur Fragmentierung von Bildung führen und dass die Bewältigung von zukünftigen Schlüsselproblemen (Krieg/Frieden, Kulturalität/Nationalität, Umweltprobleme, Ressourcengerechtigkeit etc.) ein problembasiertes Lernen notwendig macht, welches in Einzelorganisationen nicht realisiert werden kann. Der Kommune kommt in Zukunft eine viel größere Bedeutung zu als gemeinhin gedacht: Mit dem Stichwort „Kommunale Intelligenz" wird ausgedrückt, dass nur auf der kommunalen Handlungsebene „echte Probleme des Lebens" im Zusammenhang erörtert und gelöst werden und dass auf dieser Ebene eine zukunftsweisende „Potenzialentfaltung" (Begabungen und Talente entdecken und entfalten) gelingen kann (vgl. Hüther 2013).

Förderung der organisations-didaktischen Professionalität

Wenn die Kommune zum „wahren Lernort" (Hüther 2013) werden soll, müssen wir mehr Augenmerk auf die Gestaltung der Lern- und Veränderungsprozesse legen. An die Ausführung von Nicola Klebba (TRANSFER*kompass* Okt. 2015, S. 8 f.) wird ausdrücklich angeknüpft:

Kommunales Bildungsmanagement erfordert ...

... die Entwicklung und Pflege einer zukunftsweisenden Ziel-Logik, wozu eine die Begeisterung stimulierende Vision gehört, die über einzelne Organisations- und Akteurs-Interessen hinweg trägt. Nicht zuletzt entspricht die Korrespondenz von Entfaltungsrechten von Kindern/Jugendlichen und erwachsenen Lernern (interpretativer Zusammenhang der GG-Artikel I, II und XII) mit der Wahrnehmung pädagogischer Handlungsspielräume oder auch der Wissenschaftsfreiheit (GG V, 3) dem „Geist" des Grundgesetzes, der in diesem Zusammenhang selten artikuliert wird: Die Freiheit des einen Akteurs macht Sinn, wenn sie in Korrespondenz zu den Rechten anderer gesehen wird. Kommunale Vernetzung im Bildungsbereich wäre demnach eine unabweisbare Aufgabe.

Text: Prof. Dr. Herbert Asselmeyer, Direktor organization studies,
Universität Hildesheim ▶ Kontakt

… die gemeinsame Erarbeitung einer Ziel-kompatiblen Strategie, aus der die Vorgehensweise auf der kommunalen Ebene auch als didaktische Herausforderung betrachtet wird, und die auf die Frage zielt, wie wir im Netzwerk Kommune Lernen und Veränderung gestalten. Kommunales Bildungsmanagement bedarf einer anregenden und irritierenden (neugierig machenden) „didaktischen Vielfalt". Es geht eben nicht um die Vermittlung von Information oder Wissen (Frontal-Modus), sondern um einen intellektuell inspirierenden und andauernden Interpretationsprozess, um mit neuen Lösungen, überraschenden Einsichten und gegebenenfalls auch sprunghaften Perspektivenwechseln umzugehen. Didaktische Modelle des kommunalen Bildungsmanagements akzentuieren neben der Rezeption von Informationen das gemeinsame Problemlösen in Projekten, gegebenenfalls auch Formen des Spiels und der Improvisation.

… den Umgang mit dem Thema Bildungsqualität und dem Abgleich von wünschenswerten/faktisch vorhandenen Qualifikationen: Eine gezielte gemeinsame Qualifizierung ist in vielen Regionen der Hauptanlass für Vernetzung (gewesen). Empfundene Defizite und Ängste sind aber auch ein Hinderungsgrund, auf andere zuzugehen. Hier sollten niedrigschwellige Begegnungen im Rahmen der Qualifizierungen helfen, das „Sympathisch-Werden" (mit Kollegen/-innen, Aufgaben, Herausforderungen) zu fördern.

… den offensiven Umgang mit materiellen und immateriellen Anreizen: Immer mehr Menschen zweifeln das Motto „Geld regiert die Welt!" an und wollen stattdessen mehr: Interessante Perspektiven, Pflege wertvoller Beziehungen, Streben nach Anerkennung, Beachtung der Menschenwürde, Sinnentfaltung und Weiterentwicklung. Diese Ansprüche lassen sich als „Management wertvoller Beziehungen" (Geißler/Sattelberger 2003) deuten, woraus man lernen kann, dass Menschen Wissen, Kompetenz und Leidenschaft zur Verfügung stellen, dass sie auch Vertrauen und Loyalität dann einbringen, wenn ihre Bedürfnisse nach Entfaltung und Teilhabe Beachtung finden. Das kommunale Bildungsmanagement sollte darauf ausgerichtet sein, beiderseitige, freiwillige Gewinnbeziehungen in den Mittelpunkt zu stellen. Insbesondere im Bildungsbereich, in dem die Akteure einen hohen Grad von Autonomie beanspruchen, wären Strategien, die Machtausübung, Betonung von Hierarchie oder einen so wahrgenommenen Regelungsfetischismus akzentuieren, kontraproduktive Faktoren.

… dass ohne Ressourcen ein kommunales Bildungsmanagement nicht realisiert werden kann:

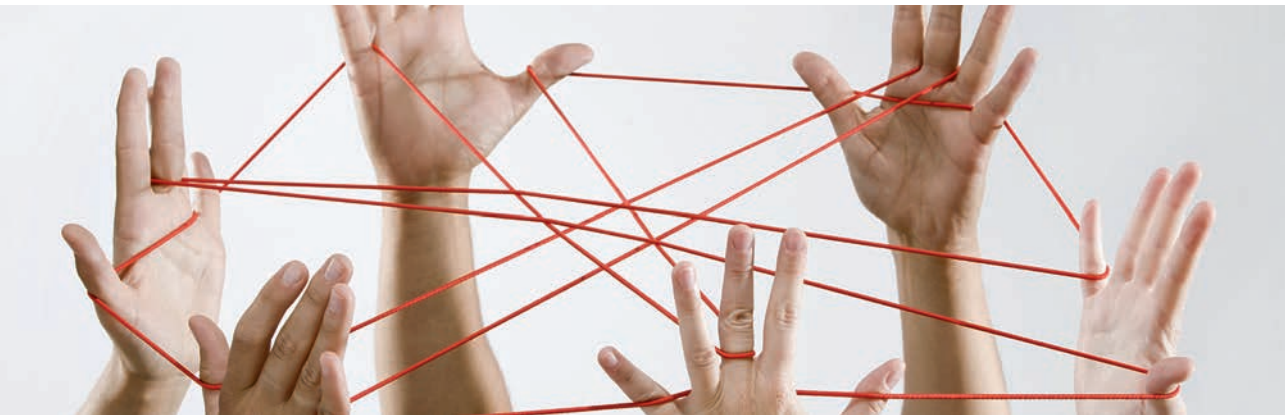
- Vermeidung langer Grundsatz-Debatten: Mit der Entwicklung vernetzter Arbeitsweise anfangen, etwas riskieren, Entwicklungen fördern.
- Eigene Zeitdimension beachten: Erfolgreiche Vernetzungen brauchen in der Regel eine Anlaufzeit von drei bis fünf Jahren. Allerdings sollten nach drei Monaten immer wieder spürbare Wirkungen wahrgenommen/kommuniziert werden können.
- Das Zentrum von Vernetzung muss klar sein: Bei aller Veränderungsarbeit muss es immer um die Potenzialentfaltung und Verbesserung von Bildungschancen und anderem gehen!
- Vernetzung schafft Un-Ruhe: Akteure auf der Ebene der Kommune müssen lernen, mit Beobachtung, Rückmeldung, Kritik und Irritationen umzugehen.
- Vernetzung auf der Ebene der Kommune sollte als Chance für Anders-Arbeit und der Anders-Zusammenarbeit gedeutet werden, die sich langfristig auszahlt.
- Kommunales Bildungsmanagement lehrt: Man muss es lernen! Die Organisation, Koordination und Unterstützung von Vernetzungsprojekten und die Pflege der entsprechenden internen/externen Kommunikation ist eine der Erfolgsbedingungen.

Literatur:

- Freimuth, Joachim und Claudia Elfers (1992): Zur Logik und Ethik von Kooperation. In: OrganisationsEntwicklung, 2/1992.
- Geißler, Harald und Thomas Sattelberger (2003): Management wertvoller Beziehungen: Wie Unternehmen und ihre Businesspartner gewinnen. Wiesbaden.
- Hüther, Gerald (2013): Kommunale Intelligenz: Potenzialentfaltung in Städten und Gemeinden. Hamburg.
- Kieser, Alfred (1999): Die Entstehung der Organisation – und die allmähliche Vertreibung des ethischen Handelns aus ihnen. In: Kumar, Brij [Hrsg.] (1999): Unternehmensethik und die Transformation des Wettbewerbs. Stuttgart. S. 605–636.
- Klebba, Nicola (2015): Mehr als Bildung managen. Bildungsregionen: Der niedersächsische Weg staatlich-kommunaler Verantwortungsgemeinschaften. In: TRANSFER*kompass*, Oktober 2015, S. 7–9.
- March, James G., Sproull, Lee S. und Michal Tamuz (1999): Learning from Samples of One or Fewer. In: March, James G. [Hrsg.] (1999): The Pursuit of Organizational Intelligence. London. S. 137–155.
- Mezias, John M. und William H. Starbuck (2003): Mut zur Lücke. In: Harvard Business Manager, August 2003, S. 8–10.
- Peccei, Aurelio u.a. [Hrsg.] (1979): Das menschliche Dilemma. Zukunft und Lernen. Wien.
- Sutcliffe, Kathleen M. und Klaus Weber (2003): Wenn Wissen schadet. In: Harvard Business Manager, August 2003, S. 66–79.
- Sydow, Jörg und Arnold Windeler [Hrsg.] (2000): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Wiesbaden.
- Weick, Karl E. und Kathleen M. Sutcliffe (2003): Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart.

BILDUNG IST GEMEINSCHAFTSAUFGABE

GELINGENDE KOOPERATIONEN MIT STIFTUNGEN FÜR EIN KOMMUNALES BILDUNGSMANAGEMENT.



In den vergangenen Jahren hat sich die Bedeutung von Kooperationen im Gemeinwesen vor Ort grundlegend verändert, weg von bloßen Zuständigkeiten, hin zu einer Stärkung der lokalen Verantwortungsgemeinschaften. Dies gilt auch für den Bereich der Bildung, für den kluge Partnerschaften auf der lokalen Ebene einen wesentlichen Beitrag zu einem Paradigmenwechsel geleistet haben. Die verstärkte Verantwortungsübernahme für Bildung und Steuerung von Bildungsangelegenheiten in einer wachsenden Anzahl von Kommunen zeigt, dass sie Bildung als Schlüsselfaktor für die stabile Entwicklung ihrer kommunalen Gemeinschaft betrachten. Bildung ist für die individuelle, persönliche Entwicklung genauso entscheidend, wie sie es für die räumliche, kommunale Entwicklung ist. Stiftungen sind bereits vielfältig in diese Entwicklung eingebunden. Sie setzen mit ihrem Engagement Impulse, unterstützen Kinder, Jugendliche, Eltern und Familien, aber auch hochmotiviertes pädagogisches Personal, um Bildung im Lebenslauf mitzugestalten.

WELCHE ROLLEN NEHMEN DIE STIFTUNGEN EIN?

Stiftungen sind dem Gemeinwohl verpflichtet. Sie sind unabhängig, aber gut vernetzt. Sie können oftmals Türen öffnen, die Kommunen verschlossen sind. Sie können zwischen Positionen vermitteln. Sie bieten fachliche Expertise, setzen Impulse und sind Teil der Zivilgesellschaft, deren Stärkung von den Bürger/-innen immer mehr gefordert wird.

Für Stiftungen ist die Kommune der Ort, an dem sich die Zukunft entscheidet: Sie bietet Stiftungen eine lebendige Nähe zu aktuellen Problemen. Sie ist der Lebensraum, in dem Verbindlichkeit und Vertrauen zwischen Partnern wachsen kann. Die Kommune ist so überschaubar, dass Stiftungen ihre Wirkung leichter überprüfen und nachhaltig entfalten können. Sie ist der geeignete Partner, mit dem sich neue Ziele entwickeln und in gemeinsamer Anstrengung umsetzen lassen, und sie ist das Umfeld, in dem Daseinsvorsorge Pflicht und gemeinsame Verantwortung nötig ist. Aus dieser

Quelle: Bundesverband Deutscher Stiftungen

Netzwerk Stiftungen und Bildung
im Bundesverband Deutscher Stiftungen

Das Netzwerk Stiftungen und Bildung im Bundesverband Deutscher Stiftungen ist aus dem Stiftungsverbund „Lernen vor Ort“ entstanden. Das Netzwerk Stiftungen und Bildung folgt der Zielsetzung, bundesweit Wegweiser für zivilgesellschaftliches Engagement zu sein, Bildungsallianzen zu fördern und Stiftungen in ihrer Bildungsarbeit zu unterstützen. Das Netzwerk setzt dabei auf Kooperation von Bildungsakteuren und Wirkung auf lokaler Ebene.

Weitere Informationen unter:
www.netzwerk-stiftungen-bildung.de

wechselseitigen Perspektive scheint es nicht nur ratsam, sondern naheliegend, belastbare und ausbaufähige Kooperationen zwischen Kommune und Stiftungen zu entwickeln, um gerade die lokale Bildungslandschaft gemeinsam zu gestalten. Dabei sind die individuellen Stärken zu erkennen und in den Gesamtzusammenhang eines lokalen Bildungsmanagements zu setzen.

WIE LÄSST SICH EINE NACHHALTIGE KOOPERATION MIT STIFTUNGEN LOKAL GESTALTEN?

Der Aufbau verbindlicher Kooperationsstrukturen basiert auf vereinbarten Kommunikationsabläufen, Transparenz in der Sache geprägt durch einvernehmliches Rollenverständnis und eine gemeinsame Zielsetzung. In der Kooperation von zwei derart unterschiedlichen Partnern gilt es, zum Teil konträre Kulturen so zusammenzubringen, dass das Verständnis füreinander wachsen und auf dieser Grundlage das gemeinsame Arbeiten gedeihen kann.

Eine der besonderen Herausforderungen ist es, die im Kern wesensfremden Naturen in Harmonie zueinanderzubringen: die hierarchisch orientierte Verwaltung mit ihren strengen Regeln, Abläufen, Zuständigkeiten und Verpflichtungen einerseits und die ihrer eigenen Ordnung unterliegenden Stiftungen mit Gremien wie Stiftungsräten, Kuratorien, Beiräten, Vorständen und der Bindung an Satzungen und Stiftungszwecke andererseits.

Zum Aufbau und für die Entwicklung solch einer stabilen Struktur ist es zielführend, Instrumente für die und Abläufe der Zusammenarbeit zu etablieren, wie zum Beispiel verwaltungsnahe Steuerungsrunden, in denen die Stiftungen gleichberechtigte Gesprächspartner sind. Um nicht nur einzelne Stiftungen hervorzuheben, ist für die Stiftungen die Entwicklung lokaler Stiftungsverbünde sinnvoll, deren Gestaltung von regelmäßigen Treffen an runden Tischen über gemeinsame Projektentwicklung und Finanzierung bis hin zu Stiftungsverbünden, die sich einen verbindlichen Rahmen mit Selbstverpflichtungen geben, reichen kann. Die Stiftungsverbünde helfen der kommunalen Verwaltung ebenso wie der Politik und der Gesamtheit der Zivilgesellschaft, leichter identifizierbar, ansprechbar und erreichbar zu sein. Die Stiftungen lernen sich dadurch untereinander besser kennen, können ihre Arbeit schlüssiger aufeinander abstimmen und gegebenenfalls Projekte und Projektfinanzierungen bedarfsgerecht gemeinsam entwickeln und umsetzen. So entsteht für die kommunale Bildungslandschaft ein konsistenter und wirkungsvollerer Stiftungsbeitrag, der mehr als die Summe einzelner Stiftungsprojekte ist.

Stiftungen sind durch ihre Unabhängigkeit ideale Vermittler in komplexen Strukturen, da ihnen ein hoher Grad an Verbindlichkeit eigen ist und sie nach eigenem Ermessen offen sprechen können. Gleichzeitig ist es ihnen möglich, eigene Netzwerke zu öffnen und Pfade zu ebnen, über die kommunale Partner durch formale Abhängigkeiten oder Zwänge nur in regulierter Weise agieren können oder nicht verfügen. Hier sind die Stiftungen als unabhängige Partner und freisprechende Denker von großem Wert für die Kommunen. Dabei spielt es keine Rolle, ob sie fördernd oder operativ tätig sind.

WAS BEWIRKEN ERFOLGREICHE KOOPERATIONEN?

Kooperationen sind kein Ziel an sich, man muss wissen, was man mit einer Kooperation erreichen will, und welches das gemeinsame Ziel sein soll.

Kommunikation und Aushandeln von Zielen bedeutet aber auch, Geduld und die Einsicht mitzubringen, dass diese Prozesse Zeit benötigen, bevor sie Wirkung zeigen. Die Ergebnisse sind erfahrungsgemäß jedoch wirkungsvoller und langlebiger als solistisches Vorgehen.

Kooperationen sind mehr als eine sporadische Zusammenarbeit zur Lösung eines aktuellen Problems, wobei diese Zusammenarbeit ein Baustein in einer strukturimmanenten Kooperation sein kann. Eine solche Kooperation ist ein Prozess, der sich entlang des kommunalen Bedarfs verändern kann und entwickelt. Umso wichtiger ist es, sich aufeinander verlassen zu können, unterschiedliche Blickwinkel als Bereicherung zu betrachten und Hierarchien und Zuständigkeiten zwar zu kennen, aber für die gemeinsame Gestaltung eines kommunalen Bildungsmanagements für die kommunale Bildungslandschaft ein Miteinander auf Augenhöhe als Kooperationsgrundlage zu vereinbaren.

> **„Das Postulat von der Bildung als gemeinsamer Aufgabe lässt sich vor Ort konkret umsetzen. In den gemeinsamen Bemühungen von Städten und Gemeinden und regionalen Bildungsakteuren spielen Stiftungen als Ideengeber, Berater und Förderer eine bedeutende Rolle bei der Verbesserung der Bildungssituation in den Städten und Gemeinden. Die Zusammenarbeit bedarf der gegenseitigen Offenheit für die jeweiligen Bedingungen und Voraussetzungen. Dies ist ein mitunter anstrengender Prozess, aber aller Mühen wert.“**
>
> Klaus Hebborn, Beigeordneter für Bildung, Kultur, Sport und Gleichstellung, Deutscher Städtetag

▶ Eine Checkliste, was Stiftungen und andere zivilgesellschaftliche Partner sowie kommunale Mitarbeiter/-innen für eine erfolgreiche Kooperation wissen und beachten sollten, finden Sie ab Seite 20.

LITERATURTIPP

Marcus Luttmer, Transfermanager der Transferagentur Niedersachsen:

„Über 180 Stiftungen haben im Rahmen des Projektes ‚Lernen vor Ort‘ auf verschiedene Weise daran mitgearbeitet, die Bedingungen für ein lebenslanges Lernen durch Unterstützung eines kommunalen Bildungsmanagements zu verbessern. Die Publikation ‚Bildung als Gemeinschaftsaufgabe – Stiftungen und ihr Beitrag zu einem kommunalen Bildungsmanagement. Lernen vor Ort: Erfahrungsberichte und Erfolgsgeschichten‘, herausgegeben vom ‚Stiftungsverbund Lernen vor Ort‘, dokumentiert dieses Engagement. Die Beiträge der Beteiligten geben aus unterschiedlichen Perspektiven Einblicke in den Prozess.“

Das Buch kann kostenlos als PDF heruntergeladen oder als Printausgabe bestellt werden:
https://shop.stiftungen.org/bildung-ist-gemeinschaftsaufgabe

Text: Sabine Süß, Leiterin der Koordinierungsstelle des Netzwerkes Stiftungen und Bildung ▶ Kontakt

DATENBASIERT STEUERN AUF GEMEINDEEBENE

DAS BEISPIEL DES KOOPERATIONSPRODUKTES „REGIONALREPORT BILDUNG“ DES LANDKREISES OSNABRÜCK.

Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring sind vergleichsweise neue Methoden und Ansätze, um die Qualität im Bildungswesen mittel- bis langfristig mittels zielgerichteter Steuerung zu verbessern. Viele Bundes- und Landesprogramme, wie „Lernen vor Ort“, die „Niedersächsischen Bildungsregionen“ oder aber auch die Transferinitiative, boten und bieten den Kommunen hierfür Unterstützung. Kommunen heißt in all diesen Fällen Landkreise und kreisfreie Städte – die Ebene der kreisangehörigen Städte und Gemeinden steht zumeist nicht im Fokus, da die Bündelungs-, Steuerungs- und Kooperationsfunktionen im Wesentlichen auf der übergeordneten administrativen Ebene verortet sind. Doch die Bürger/-innen nutzen vor allem Bildung und Bildungsangebote der Gemeinden bzw. in den Gemeinden. Diese sowie die lokalen Akteure sind des Weiteren vielfach Träger von Infrastruktur (Grundschulen, Kindertagesstätten und vieles mehr) sowie der Ort von informellen Lernanlässen.

Wenn man also die Aussage ernst nimmt, dass Bildung vor allem vor Ort stattfindet, so muss auch für den Aufbau von effektiven Strukturen des Bildungsmanagements mittelfristig die Ebene der kreisangehörigen Gemeinden einbezogen werden. Dies betrifft vor allem die Landkreise; dennoch sind auch in größeren Städten die Ebene der Stadtteile, Bezirke oder Vergleichbares (zumindest) mit ihren lokalen Bildungsnetzwerken intensiv in das System der Bildungssteuerung und Koordination einzubeziehen. Ein idealer Ansatz des datenbasierten Bildungsmanagements nimmt daher sowohl die strategische Perspektive mit den übergeordneten Zielen und der Gesamtsicht auf Kreis- oder Stadtebene ein, als auch die kleinräumige Ebene, auf der schlussendlich die Maßnahmen bedarfsgerecht mit verschiedenen Akteuren umgesetzt werden. Beispielsweise kann aus der datenbasierten Gesamtstrategie das Ziel einer Verbesserung der Bildungschancen abgeleitet werden. Die daraus resultierenden Maßnahmen werden dann nicht für jedes Themenfeld flächendeckend realisiert, sondern auf Basis von objektiven Indikatoren ziel- und bedarfsgerecht in einzelnen Gemeinden (zum Beispiel im Bereich der Frühen Hilfen) oder auch an einzelnen Standorten (zum Beispiel unterstützende Sozialpädagogen/-innen an Grundschulen) umgesetzt. Als Beispiel einer Kooperation von kreisangehörigen Gemeinden und dem Landkreis Osnabrück in Fragen des Bildungsmonitorings wird der „Regionalreport Bildung“ im Folgenden vorgestellt.

AUSGANGSIDEE UND ZIELE

Der Landkreis Osnabrück hat im Rahmen der Programmförderung durch „Lernen vor Ort“ (2009–2014) und der damit verbundenen Einrichtung eines kommunalen Bildungsmonitorings erstmalig einen Bildungsbericht erstellt. Die kontinuierliche Einbindung und ein durch intensive Partizipation geprägtes Vorgehen vermittelten innerhalb der Kreisverwaltung den Mehrwert des Berichtes. Seine Ergebnisse wurden im Nachgang der Veröffentlichung intensiv diskutiert (unter anderem Zukunftskonferenz Bildung) und mündeten in einen Kreistagsbeschluss, der konkrete Themenfelder adressierte.

Bei der Erarbeitung der Empfehlungen wurde deutlich, dass von Seiten der kreisangehörigen Gemeinden der Bildungsbericht und das Verfahren geschätzt wurden. Jedoch wurde auch der klare Wunsch formuliert, dass die Ergebnisse stärker die Entwicklungen auf Ebene der einzelnen kreisangehörigen Gemeinden einbeziehen sollten.

Diese Anforderung berücksichtigend wurde durch das Bildungsmonitoring in Abstimmung mit der Bildungskoordination ein Konzept für eine gemeindebezogene Bildungsberichterstattung im „Regionalreport Bildung“ erarbeitet.

ORGANISATORISCHE STRUKTUREN UND PROZESS

Durch die intensive Einbindung einer kreisangehörigen Stadt wurden die Wünsche, Bedarfe und Möglichkeiten konkretisiert und geschärft. Die Umsetzung erfolgte durch eine daten- und kartenbasierte Darstellung abgestimmter Indikatoren. Es wurde bewusst auf ein Gemeinderanking verzichtet, allerdings – das war auch der einhellige Wunsch der kreisangehörigen Gemeinden – ist ein eigenständiger Vergleich möglich. Die Entwurfsfassung wurde in einer Abstimmungs- und Korrekturschleife mit allen kreisangehörigen Gemeinden final ausgefertigt. 2012 wurde der erste „Regionalreport Bildung“ als Print- und Onlineversion veröffentlicht. Federführende und organisierende strategische Stelle war und ist die Bildungskoordination im Referat für

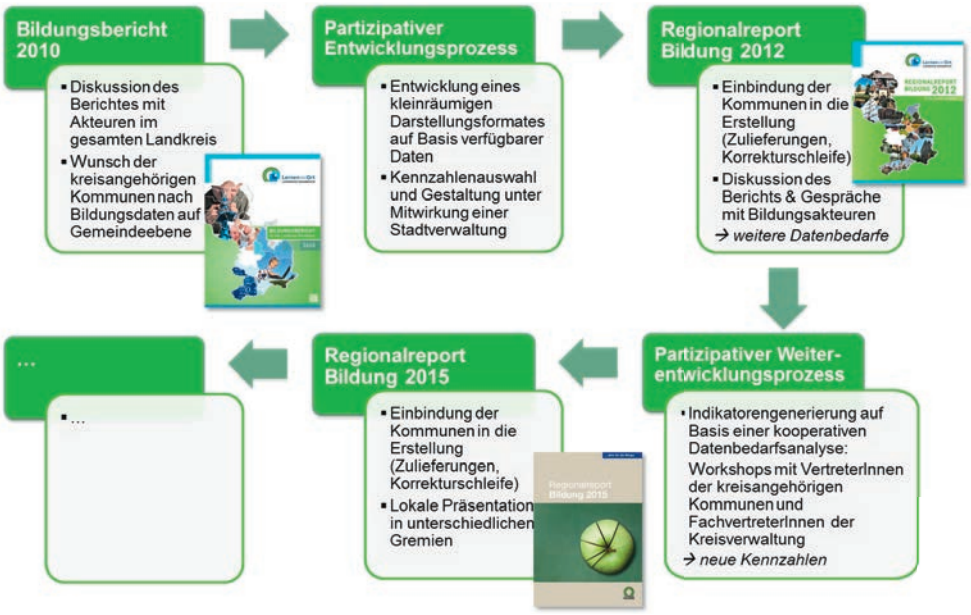


Abbildung 1: Regionalreport Bildung (Weiter-)Entwicklungsprozess (Quelle: Landkreis Osnabrück, Referat für Strategische Planung (2015))

Strategische Planung des Landkreises Osnabrück; die Berichtslegung und die Datenhaltung sowie die operative Umsetzung erfolgen durch die Stelle des Bildungsmonitorings. In den kreisangehörigen Gemeinden sind unterschiedliche Akteure beteiligt, zum Beispiel die Schul- und Bildungsämter oder aber auch die Bürgermeister/-innen.

BISHERIGE ERGEBNISSE UND ZUKÜNFTIGE PERSPEKTIVE

Der „Regionalreport Bildung" hat eine große Akzeptanz im Landkreis Osnabrück und dient vor allem den kreisangehörigen Gemeinden und den lokalen Akteuren zur Unterstützung ihrer strategischen und operativen Tätigkeiten. Nicht nur deshalb wurde im Jahr 2015 die Neuauflage publiziert. Um dieses Instrument weiter zu schärfen und an den Bedarfen der Kommunen auszurichten, wurden in einem Workshop mit Bürgermeister/-innen, Fachvertreter/-innen der Kommunal- und Kreisverwaltung sowie regionalen Bildungsmanager/-innen bestehende Datenbedarfe zusammengetragen und die Möglichkeiten der Weiterentwicklung sowie der Erschließung neuer (valider) Datenquellen besprochen. Neben den herausgearbeiteten Möglichkeiten erwies sich insbesondere die Darstellung bestehender Limitierungen (Datenschutz, Datenverfügbarkeit, Aussagekraft) als großer Mehrwert (indirekter Effekt: Erwartungsmanagement). Dies erhöht ganz wesentlich die Akzeptanz des Produktes „Regionalreport Bildung".

Die derzeitige Nutzung des Produktes erfolgt durch:

- Vorstellung der Kennzahlen in Fachausschüssen, Lenkungsgruppen oder Ähnlichem,
- Ergänzung der Daten gemäß lokaler Bedarfe und bestehender Möglichkeiten im Hinblick auf Datenverfügbarkeit und Datenschutz,
- Ermittlung und Benennung von Herausforderungen in Vorbereitung von Projekten und Anträgen (Bildungseinrichtungen, freie Träger und lokale Initiativen sowie die Kommunen).

Zudem bietet der Landkreis den Kommunen und zentralen Akteuren der kommunalen Bildungslandschaften Unterstützung bei der Analyse und Interpretation der Daten in Workshop-Form an.

Auch der „Regionalreport Bildung 2015" wird stetig weiterentwickelt, um auf veränderte Anforderungen der Kommunen reagieren zu können. Das begleitende Dienstleistungsangebot soll ebenfalls weiterentwickelt werden.

ÜBERTRAGBARKEIT

Für die Professionalisierung des Bildungsmanagements ist der Einbezug der lokalen Ebene von großer Wichtigkeit, da hier Bedarfe und Interessen ebenso vorzufinden sind wie Potenziale. Der „Regionalreport Bildung" ist ein Produkt mit Mehrwert für die Kommunen, aber auch im Verhältnis von Kreisverwaltung und Kommunen. Den Blick zu richten auf die Bedarfe weiterer Akteure hat hier die Wirksamkeit einer neuen Herangehensweise verstärkt. Das gemeinsame Verständnis und die Bündelung von Anforderungen und Kompetenzen sorgen dafür, dass sich neue Arbeitsweisen für alle als wertvoll erweisen und somit langfristig etabliert werden können.

Text: Andrea Stockmann, Referat für Strategische Planung, Landkreis Osnabrück ▶ Kontakt

GELEBTE KOOPERATION: ZUKUNFT KÖNNEN WIR NUR GEMEINSAM GESTALTEN

IM GESPRÄCH MIT: CHRISTA FRENZEL, KREISFREIE STADT SALZGITTER.

Die Stadt Salzgitter steht für gelebte Kooperation in der Zusammenarbeit mit den verschiedensten (freien) Bildungsakteuren. Auch was den Umgang mit Flüchtlingen betrifft, hat die Stadt Salzgitter frühzeitig Wege eingeschlagen, um präventiv handeln zu können. Angeboten werden Willkommenskurse, wie zum Beispiel Sprachkurse direkt nach Ankunft in Salzgitter – zu einem Zeitpunkt, zu dem noch kein offizieller Anspruch besteht. Viele dieser Angebote sind nur durch Kooperationen der Stadt mit Vereinen und Ehrenamtlichen möglich. Welche Schritte nötig sind und wie die Erfolgsformel für gelebte Kooperationen lautet – wir haben Christa Frenzel gefragt. Sie ist seit 2012 Erste Stadträtin der kreisfreien Stadt Salzgitter und leitet das Dezernat IV „Bildung, Soziales, Arbeitsmarkt und Integration".

TRANSFERAGENTUR NIEDERSACHSEN (TA): Frau Frenzel, in Ihrer Stadt wird Kooperation mit vielen Akteuren gelebt. Was braucht es, um diese Art der Zusammenarbeit zu ermöglichen?

CHRISTA FRENZEL (CF): Bei dieser Frage müssen wir auch das Grundverständnis kommunalen Handelns betrachten. Unsere Verantwortung liegt vor allem bei der Dienstleistung für die Menschen, beim Betrieb von Schulen und Kindergärten, bei Sozialleistungen und Jugendpflege und vielem anderen mehr. Die kommunale Ebene ist den Sorgen und Nöten der Menschen am nächsten. Das heißt für mich: Auch wenn die Kommune keine originäre Zuständigkeit hat, kann sie Initiativen zur Zusammenarbeit und Abstimmung auf den Weg bringen. Es kommt darauf an, dass die Bürger/-innen effizient gestaltete Angebotsstrukturen vorfinden. Die Herausforderungen der nächsten Jahre können wir nur partnerschaftlich bewältigen.

TA: Mit welchen zivilgesellschaftlichen Akteuren arbeiten Sie in Salzgitter zusammen und welchen Mehrwert hat das für Ihre Bildungslandschaft?

CF: Entscheidend ist eine zielorientierte vertrauensvolle Zusammenarbeit aller in einem Bereich arbeitenden Akteure und zwar unabhängig von der Organisationsform. Die Stadt Salzgitter ist bestrebt, insbesondere im Rahmen der im Aufbau befindlichen kommunalen Bildungslandschaft mit den wesentlichen Bildungsakteuren auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten. Hierzu gehören zum Beispiel Vertreter/-innen von Kindertageseinrichtungen, Schulen, Volkshochschulen, freien Bildungsträgern, Elternvertretungen, der Bundesagentur für Arbeit, des Jobcenters, der Kammern, von Unternehmen, Stiftungen, Hochschulen sowie Ehrenamtliche und Treffpunkte, die Bildungsangebote vorhalten, und weitere relevante Bildungsakteure. Der Mehrwert liegt zum einen in der Transparenz, die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit ist, zum anderen in einem abgestimmten, übersichtlichen und qualitativ guten Bildungsangebot.

TA: Kooperation auf Augenhöhe in einem Netzwerk, in dem jede mitwirkende Institution für ihre Kompetenzen geschätzt wird – ist das die Erfolgsformel?

CF: Zukunft können wir nur gemeinsam gestalten. Hierbei ist bürgerschaftliches Engagement ebenso gefragt, wie auch Hauptberuflichkeit. Entscheidend ist die Klärung der Rollen und der Schnittstellen, damit die „Systeme" ineinandergreifen können. Der demografische Wandel erfordert es zwingend, auch die Ressourcen der Zivilgesellschaft einzubinden und non-formale Bildungsorte auszubauen. Formale, non-formale und informelle Bildung ergänzen einander und verstärken wechselseitig den lebenslangen Lernprozess. Diesen komplexen Prozess zu organisieren ist eine Aufgabe, die in der Tat nur funktioniert, wenn die Beteiligten auf Augenhöhe miteinander kooperieren.

TA: Wie alle Kommunen steht auch die Stadt Salzgitter vor der großen Herausforderung Flüchtlinge aufzunehmen. Sie haben die Präventionskette „Start in SZ" ins Leben gerufen. Welche sind die Eckpfeiler dieser Kette?

CF: Ausgangspunkt ist der im Herbst 2013 gegründete „Runde Tisch Flüchtlinge". Die Arbeit orientiert sich an den von der Stadt entwickelten Leitlinien der Willkommenskultur:

- *Wir begleiten die Zugezogenen vom ersten Tag an, damit sie das „Regelsystem" der Hilfsangebote schnell erreichen.*
- *Sprache ist Basis für die Integration: Die Stadt Salzgitter ist bestrebt, Sprachanbahnung und Sprachvermittlung vom ersten Tag an zu unterstützen.*
- *Die Unterbringung von Flüchtlingen erfolgt in einer Kombination aus zentraler und dezentraler Unterbringung. Ziel ist eine möglichst rasche Unterbringung in Wohnungen.*

- Wir wollen Transparenz über die staatlichen Angebote (Bund, Land, Kommune) und die Angebote weiterer Träger schaffen und diese sinnvoll durch zusätzliche Maßnahmen ergänzen. Eine enge Verknüpfung von Haupt- und Ehrenamt ist unser Ziel.
- Wir begleiten die Ehrenamtlichen bei ihrem Einsatz, bieten ihnen Fortbildung und Beratung.
- Die Präventionskette „Start in SZ“ identifiziert individuelle Bedürfnisse und baut Brücken in den Alltag.
- In Salzgitter gibt es gute Strukturen für Familien (Familienservice, Frühe Hilfen, Kinderbetreuung und Schulen). Die Flüchtlinge sollen diese kennenlernen. Gute Rahmenbedingungen in der Verwaltung helfen dabei: Wir arbeiten auf der Basis der integrierten Sozialstrukturplanung und die Fachdienste Soziales, Gesundheit, Bildung, Integration, Kinder, Jugend und Familie arbeiten vernetzt und in enger Abstimmung mit dem Fachdienst Bürgerservice und Ordnung (Ausländerstelle). Die Bedarfslage wird zum einen lebenslaufbezogen analysiert (was brauchen die Flüchtlinge in welchem Alter?), zum anderen wird geschaut, in welcher Phase nach der Ankunft welche Bedarfe vorhanden sind. Das Arbeitspaket ist zu finden unter www.start-sz.de.

TA: Innerhalb dieser Präventionskette spielt die Kooperation zwischen Ehrenamtlichen und Hauptamtlichen also eine große Rolle. Welche sind die wichtigsten Angebote für das Gelingen der guten Zusammenarbeit?

CF: Auch hier geht es um eine Kooperation auf Augenhöhe. Zur Deckung der Bedarfe klären wir stets, welche Aufgaben Ehrenamtliche übernehmen können. Immer dort, wo formale Aufgaben zu erfüllen sind, ist das Hauptamt gefragt (zum Beispiel Anmeldung bei der Meldebehörde), überall dort, wo es um Hilfe und Unterstützung bei der Bewältigung des Alltags geht, unterstützt das Ehrenamt. Auch hier gilt, die Kooperationen in enger Abstimmung und partnerschaftlich zu gestalten. Ein aktuelles Beispiel sind Umzugsteams zur Unterstützung beim Umzug in eine eigene Wohnung, die sich aus einer hauptamtlichen Kraft der Stadt Salzgitter und Ehrenamtlichen zusammensetzen. Wichtig ist eine Begleitung der Ehrenamtlichen durch die Stadt. Es gilt, Informationen weiterzugeben, die Ehrenamtlichen im Hinblick auf ihren Einsatz zu beraten und ihnen auch die Grenzen zum eigenen Schutz aufzuzeigen und ihnen Fortbildungen zu Themen wie interkulturelle Kompetenz, Traumata, Rechtsfragen etc. anzubieten. Im Jahr 2016 wird es regelmäßig runde Tische zum fachlichen Austausch innerhalb der verschiedenen Einsatzgebiete (zum Beispiel Sprachförderung an Schulen, Willkommenspaten, Alltagshelfer/-innen) geben. Und selbstverständlich bringen wir unseren Ehrenamtlichen Wertschätzung durch ein regelmäßiges Dankeschön entgegen.

TA: Wir danken Ihnen für das interessante Gespräch!

Christa Frenzel mit Absolventen des AWiSTA-Sprachkurses, der unter anderem durch die Kooperation mit Kirche und Ehrenamtlichen ermöglicht wurde. (Quelle: Stadt Salzgitter)

START IN SALZGITTER – Arbeitspakete

Bezeichnung	Inhalt	Beteiligte
Checkliste/Ordner: Start in Salzgitter Übersichts- u. Dokumentenmappe für Kinder und Erwachsene	Sammlung von Informationen und Adressen zur bedarfsorientierten Fallsteuerung	Beratende und betreuende Institutionen, Stadt SZ
Bildungsbegleitung	Begleitung von Kindern, Elterngespräche, Einschätzung des Bildungsstandes/Schulstatus von Kindern	Ehrenamt, Stadt SZ
Sprache	Ergänzung der Angebotsliste aus dem Integrationskonzept, Konzipierung neuer Angebote	Familienbildungsstätten, Verbände, Ehrenamt, Stadt SZ, VHS
Gesundheit	Zahnstatus, Impfstatus, Schwangerenbegleitung	Ehrenamt, Familienbildungsstätten, Gesundheitsamt
Arbeitsmarktberatung und Arbeitsmarktintegration	Profiling, Anerkennung beruflicher Abschlüsse	Federführung 48, JC, AA, Stadt SZ
Freizeit/Hobby	Fahrradwerkstatt, Nähwerkstatt, Holzwerkstatt	Ehrenamt, Stadtteiltreffs, Stadt SZ
Niederschwellige Kinderbeschäftigung	Spiele und Basteln	Ehrenamt, Stadtteiltreffs, Stadt SZ
Sport	Akquise von Sportangeboten, Aufbau eigener Angebote, Matching	SFS, verschiedene Sportvereine, Ehrenamt, KSB

www.start-sz.de

DAUERHAFTE EINRICHTUNG EINER KOORDINIERUNGSSTELLE AM ÜBERGANG BILDUNG-BERUF

AUS DER PRAXIS I: LANDKREIS OSTERODE AM HARZ.

Rund um die Weiterentwicklung und Optimierung des Bildungs- und Übergangssystems gibt es im Landkreis Osterode am Harz seit vielen Jahren zahlreiche Aktivitäten. Die Notwendigkeit einer landkreisweiten Strategie zur Gestaltung dieses Systems wurde als ein Aspekt für die Zukunftsfähigkeit der Region erkannt und mit der Vereinbarung eines kommunalen Rahmenkonzeptes aktiv begegnet. In diesem Kontext wurde die Koordinierungsstelle Bildung-Beruf eingerichtet, die in Form eines Hauptsachgebietes beim Ersten Kreisrat angesiedelt ist. Sie ist zuständig für den gesamten Bereich des Überganges Bildung zu Beruf und versteht sich als Interessensvertretung für alle beteiligten Akteure, die den Übergangsbereich von der Schule in das Erwerbsleben im Landkreis gestalten. So bringt die Koordinierungsstelle Akteure am Übergang Bildung-Beruf zusammen und erarbeitet mit ihnen gemeinsam Mindeststandards. Dies führt zur Verbesserung des Übergangsprozesses von Schulabgängern sowie zur Vermeidung von Angebotsredundanzen, wodurch wiederum die Region gestärkt wird.

> **„Damit Kooperation gelingt, empfehlen wir, immer wieder aufs Neue Erwartungen, Arbeitsweisen und Eigeninteressen der Partner abzugleichen. Alle Netzwerkpartner sollten regelmäßig miteinbezogen werden, um die Akzeptanz und den Realisierungsgrad der geplanten Maßnahmen zu erhöhen. Förderlich ist außerdem ein langfristiger Beziehungsaufbau durch personelle Kontinuität.“**
>
> Julia Koblitz, Leiterin der Koordinierungsstelle Bildung-Beruf im Landkreis Osterode am Harz

1. Die Ergebnisse im Überblick: Was konnte mit dem Engagement erreicht werden?

Durch eine beim Landkreis angesiedelte Organisationseinheit kann die Vernetzung von relevanten Akteuren am Übergang Bildung-Beruf koordiniert und damit eine strukturierte, nachhaltige und transparente Übergangslandschaft geschaffen werden. Diese hat die Aufgabe, die Vernetzung und systematische Kooperation aller Akteure am Übergang Bildung-Beruf im Interesse besserer Lern-, Lebens- und Arbeitschancen aller Jugendlichen zu unterstützen.

2. Der Ausgangspunkt: Was hat maßgeblich dazu beigetragen, dass das Vorhaben aufgegriffen und gefördert wurde?

Im Rahmen einer Programmförderung wurde 2008 eine Stelle eingerichtet und durch die Teilnahme an einem weiteren Förderprogramm ausgebaut. An der Implementierung waren die politische Spitze und die Koordinierungsstelle selbst beteiligt. Durch die Identifikation des Landrates mit dem Thema und eine entsprechende Verortung innerhalb des Organigramms kommunaler Entscheidungsstrukturen, die die Koordinierungsstelle handlungsfähig machen, konnte über den hohen Einsatz der Mitarbeiter/-innen eine Nachhaltigkeit um die hohe Bedeutsamkeit des Themas erzielt werden. Ressourcen konnten durch die Förderprogramme bereitgestellt werden, sodass zunächst vier Mitarbeiter/-innen finanziert wurden. Die Planung fand vorerst auf Basis der Programmlaufzeit statt, von 2011 bis 2013 wurde die Koordinierungsstelle als Abteilung in die Stabsstelle Bildung, Wirtschaft und Regionalplanung implementiert, 2013 erfolgte der Kreistagsbeschluss zur Verstetigung.

3. Der aktuelle Status: Wie sind die Beteiligten heute eingebunden und mit welchen Ressourcen sind sie ausgestattet?

Die Koordinierungsstelle wurde erfolgreich in Form eines Hauptsachgebietes verstetigt, das beim Ersten Kreisrat angesiedelt ist. Sie ist mit einer Steuerungsgruppe und einem Beirat verbunden. Diese partizipative Gremienstruktur hat strategische Entscheidungskompetenz. Steuerkreis und Beirat mit ca. 20 Leitungsper-

Landkreis Osterode am Harz

- ✓ Fläche: 635,99 km²
- ✓ Einwohner: 74.367
- ✓ Bevölkerungsdichte: 116,9 Einwohner je km²

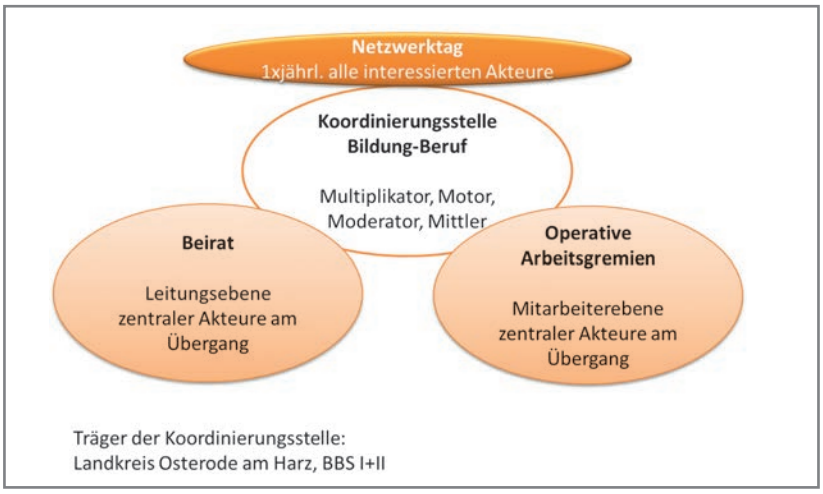
sonen treffen sich ca. zweimal jährlich. Arbeitsgruppen mit Vertreter/-innen der operativen Ebene erarbeiten thematische Schwerpunkte. Beteiligte Akteure sind Vertreter/-innen aus allgemeinbildenden und berufsbildenden Schulen, Politik, kommunaler Verwaltung und Wirtschaft sowie Gewerkschaften und Verbänden, Kammern, freien Trägern, Agentur für Arbeit, Jobcenter, Städten und Gemeinden sowie der Niedersächsischen Landesschulbehörde. Aktuell ist die Stabsstelle mit zwei Stellen besetzt. Intern und extern ist die Koordinierungsstelle be- und anerkannt.

4. Die Sichtbarkeit: Wie konnte der Erfolg gemessen und publik gemacht werden?

Die Grundlage für den Erfolg bildeten zunächst die Annahme der Verantwortung für eine pro-aktive Gestaltung des regionalen Übergangsmanagements aus Sicht der Kommune und die Gewinnung von Akteuren im Übergangssystem für ein gemeinsames Handeln. In der Vergangenheit ist es gelungen, ein arbeitsfähiges Netzwerk aufzubauen. Die Koordinierungsstelle Bildung-Beruf konnte sich als zentrale Anlaufstelle für alle Akteure im Übergangsbereich regional und überregional positionieren. Unter ihrer Federführung konnte schließlich eine lokale Verantwortungsgemeinschaft geschaffen werden, die gemeinsam Schnittstellen definiert sowie abgestimmte Handlungsstandards entwickelt, deren Umsetzung fördert und auf ihre Wirksamkeit achtet. So existiert ein Handlungsstandard und Praxisleitfaden für den Übergang Bildung-Beruf im Landkreis Osterode am Harz, der als Grundlage dient, um innerhalb der lokalen Verantwortungsgemeinschaft die notwendigen Optimierungsprozesse im gesamten Übergangssystem voranzutreiben.

5. Die Gelingensfaktoren und Hemmnisse: Was war besonders förderlich für die Umsetzung? Welche Hemmnisse waren zu bewältigen?

Die Unterstützung durch die politische Spitze erhöhte die Akzeptanz, gerade in der Aufbauphase. Zur Überzeugung der Verwaltung trugen ebenfalls Zahlen, Daten, Fakten bei. Gremien müssen mit Handlungskompetenz ausgestattet sein. Von zentraler Bedeutung ist insbesondere die Kontinuität der personellen Besetzung, die den notwendigen Beziehungsaufbau sicherstellt. Eine räumliche Nähe zu wirtschaftsnahen Organisationen erhöht die Kooperationsmöglichkeiten. Weiterhin förderlich waren der verbindliche Zusammenschluss aller Akteure am Übergang Bildung-Beruf auf Grundlage einer Kooperationsvereinbarung mit klaren Zielformulierungen sowie das regelmäßige Abgleichen der Erwartungen, Arbeitsweisen und Eigeninteressen aller Partner. Gehemmt wurde die Zusammenarbeit durch unterschiedliche Arbeits- und Unternehmenskulturen bei den Beteiligten, ebenso wie durch gewisse Vorgaben, zum Beispiel im Rahmen der Förderprogrammatiken. Grundsätzlich ist die Darstellung einer erfolgreichen Gestaltung des regionalen Übergangsmanagements eine schwierige Aufgabe. Kontinuität, Komplexität sowie Kleinstufigkeit der Prozessgestaltung im Allgemeinen sind nur drei Aspekte einer Vielzahl von Gelingensfaktoren.



Einbezug der Partner in partizipativer Gremienstruktur (Quelle: Landkreis Osterode am Harz)

Text: Julia Koblitz, Leiterin der Koordinierungsstelle Bildung-Beruf Landkreis Osterode am Harz ▶ Kontakt

KOOPERATION IM BILDUNGSBEREICH – ERSTELLEN UND UMSETZEN EINES „MASTERPLANS BILDUNG“

AUS DER PRAXIS II: LANDKREIS HEIDEKREIS.

Bereits vor seiner Beteiligung am Programm „Lernen vor Ort“ gab es im Heidekreis Planungsinstrumente für Bildungsbereiche wie Kita-Bedarfsplanung und Schulentwicklungsplanung. Mit dem dann neu eingeführten „Masterplan Bildung“ verfolgte der Heidekreis jedoch einen integrierten Gesamtansatz zur Gestaltung der Bildungslandschaft. Hierfür treffen die Bildungsverantwortlichen bereichsübergreifend und über Zuständigkeitsgrenzen hinweg auf fundierter Datengrundlage Absprachen und entwickeln gemeinsam Maßnahmen. In mehreren Schritten wurde der Masterplan umgesetzt, um ein breites Verständnis für Qualitätsentwicklung in regionalen Bildungsinstitution zu erreichen.

> **„Eine ideele Unterstützung durch politische und verwaltungsseitige Einigkeit sowie klare Beschlussvorlagen sind äußerst förderlich für einen wirksamen Prozess zur abgestimmten Bildungsplanung.“**
>
> Jürgen Haarstick, Leiter der Stabsstelle Schulverwaltung und Bildung, ÖPNV im Landkreis Heidekreis

1. Die Ergebnisse im Überblick: Was konnte mit dem Engagement erreicht werden?

Durch das planvolle, strukturierte Vorgehen konnten zahlreiche Bildungsakteure bereits in der ersten Phase der Strategieentwicklung an einen Tisch gebracht werden. Über 100 Personen nahmen an Fachforen teil, in denen regionale Akteure Handlungsempfehlungen entwickelten. Darauf aufbauend wurde mit Politik, Verwaltung und gesellschaftlichen Akteuren in einem zweiten Schritt ein Leitbild für die Bildungslandschaft Heidekreis entwickelt. Eine „Strategiegruppe Bildung“ mit 17 Mitgliedern wurde als Beirat des Kreistages unter Vorsitz des Landrates etabliert. Beteiligt waren außerdem Städte und Gemeinden, die Niedersächsische Landesschulbehörde, Kindertagesstätten, Schulen, Kreiselternrat, Volkshochschule Heidekreis gGmbh, Agentur für Arbeit, Industrie- und Handelskammer, Kreishandwerkerschaft und Stiftungen. Das entwickelte Leitbild wurde von Städten und Gemeinden sowie zahlreichen Schulen unterzeichnet. Der „Masterplan Bildung“ wurde auf der Bildungskonferenz der Fachöffentlichkeit vorgestellt. So konnte ihr gegenüber eine größtmögliche Transparenz erreicht werden. Nach dem Beschluss des Kreistages für den „Masterplan Bildung“ mit neuen strategischen Maßnahmen begann die Umsetzung. Beispielsweise wurde eine Schulleiterklausurtagung etabliert. Erstes Ergebnis waren örtliche Abstimmungsrunden zur Zusammensetzung von Klassen und der Verwendung einheitlicher „Übergangsbögen“. Das Bildungsbüro steuerte die dazu notwendigen Kommunikationsprozesse, wertete steuerungsrelevante Daten aus und ihm oblag ein professionelles Sitzungsmanagement.

2. Der Ausgangspunkt: Was hat maßgeblich dazu beigetragen, dass das Vorhaben aufgegriffen und gefördert wurde?

Vorteilhaft war die Mitnahme der landkreisinternen Fachbereiche bei der inhaltlichen Vorbereitung der strategischen Maßnahmen in einer „Steuerungsgruppe Bildung“ sowie der gesellschaftlichen Akteure innerhalb der „Strategiegruppe Bildung“, die den Weg begleiten und die Entscheidungen treffen. Da die Strategiegruppe als Beirat des Kreistages installiert wurde, hat sie eine klare Verortung in den kommunalen Entscheidungsabläufen. Zur Etablierung des Prozesses „Masterplan Bildung“ waren mindestens 1,5 Stellen (Bildungsmonitoring, Bildungsmanagement) zu veranschlagen. Von der Leitbildentwicklung im Mai 2011 bis zum Beschluss der ersten Version des „Masterplans Bildung“ im Kreistag vergingen zweieinhalb Jahre.

3. Der aktuelle Status: Wie sind die Beteiligten heute eingebunden und mit welchen Ressourcen sind sie ausgestattet?

Nach Ende der Projektlaufzeit von „Lernen vor Ort“ ging das Bildungsbüro mit den weiterhin bestehenden Funktionen Bildungsmanagement und Bildungsmonitoring in der Stabsstelle Schulverwaltung und Bildung,

Landkreis Heidekreis

- ✓ Fläche: 1.873,5 km²
- ✓ Einwohner: 136.200
- ✓ Bevölkerungsdichte: 73 Einwohner je km²

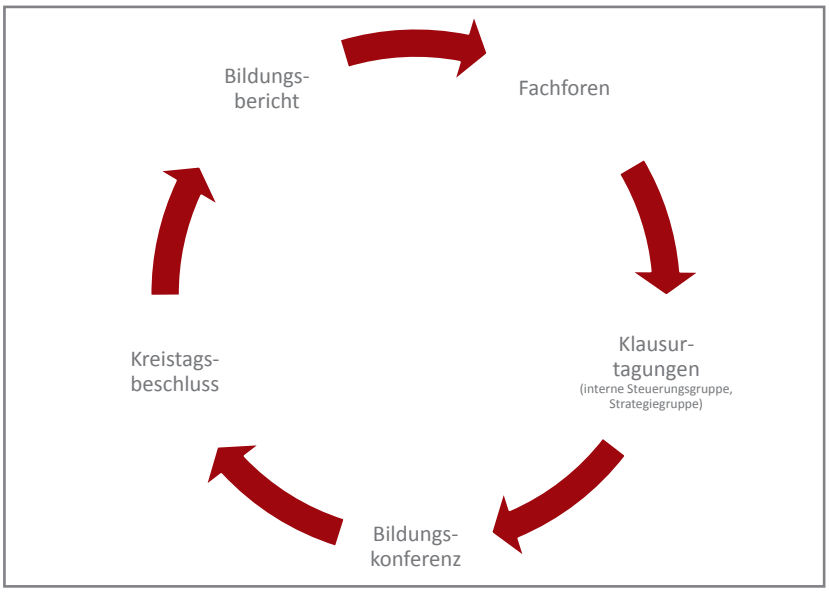
ÖPNV auf. Die Aufgaben des Bildungsmonitorings und des Bildungsmanagements werden weiterhin mit 1,5 Mitarbeiterstellen wahrgenommen. Zusätzlich ist im Rahmen der Bildungsregionen des Landes Niedersachsen eine Bildungskoordinatorin tätig. Die Strategiegruppe tagt weiterhin regelmäßig. Ziel und Herausforderung ihrer Arbeit ist es nun, die strategischen Maßnahmen der ersten Version des „Masterplans Bildung" auf ihre Wirksamkeit zu untersuchen und daraufhin weitere Schritte für die Fortschreibung des Masterplans abzuleiten.

4. Die Sichtbarkeit: Wie konnte der Erfolg gemessen und publik gemacht werden?

Als zentrale Meilensteine bilden die seit 2007 stattfindenden Bildungskonferenzen Fixpunkte zur breiten Diskussion von Planungen und Ergebnissen. Im Rahmen dieser wird Transparenz geschaffen und der direkte Austausch mit Bildungsakteuren gesucht, um Reflexionen zu erhalten und Prozesse zielgruppengerecht zu optimieren. Der Gesamtprozess des Weges zu einer Bildungslandschaft im Heidekreis wurde Ende 2015 in der Broschüre „Der Weg zur Bildungslandschaft Heidekreis" detailliert dargestellt, die Interessierte bei der Stabsstelle Schulverwaltung und Bildung, ÖPNV anfordern können. Diese bildet neben „Lernen vor Ort" auch weitere Förderprogrammatiken ab, die zum Aufbau der Kooperationsbeziehungen im Heidekreis beigetragen haben.

5. Die Gelingensfaktoren und Hemmnisse: Was war besonders förderlich für die Umsetzung? Welche Hemmnisse waren zu bewältigen?

Eine enge Zusammenarbeit von Beginn an, schon mit der ersten Planung einer möglichen Bildungslandschaft, ist sehr förderlich. Nur so können alle Akteure frühzeitig eingebunden werden und ihre Wünsche, Kompetenzen und Ressourcen miteinbringen. Darüber hinaus braucht es eine gute personelle und finanzielle Ausstattung, zum Beispiel durch Förderprogramme auf Landes- oder Bundesseite. Ohne die fachliche Begleitung durch „Lernen vor Ort" wäre ein solches Unterfangen nicht so erfolgreich umsetzbar gewesen. Schließlich sind eine ideelle Unterstützung durch politische und verwaltungsseitige Einigkeit sowie klare Beschlusslagen äußerst förderlich für den Außenauftritt und die innere Motivation für alle Beteiligten, bei der Entwicklung am Ball zu bleiben. Es braucht einen langen Atem, um die Aufgabe zielführend umsetzen zu können. Schwierig für das öffentliche Bild ist es, dass ein solcher Prozess langfristig zu verstehen ist und keine kurzfristigen Erfolge oder Veränderungen hervorbringen kann. Dies bedeutet auch, den Prozess ständig erklären zu müssen und mit allen Akteuren abzustimmen.



Stationen bei der Entwicklung und Umsetzung des „Masterplans Bildung" (Quelle: Landkreis Heidekreis)

Text: Jürgen Haarstick, Leiter der Stabsstelle Schulverwaltung und Bildung, ÖPNV, Landkreis Heidekreis ▶ Kontakt

GELUNGENE KOOPERATION VON KOMMUNE MIT FREIEN TRÄGERN IN EINER BILDUNGSREGION

AUS DER PRAXIS III: LANDKREIS EMSLAND.

Hinter dem Landkreis Emsland liegt ein tiefgreifender Strukturwandel – einst landwirtschaftlich geprägt, gibt es heute einen Branchenmix aus Industrie, Dienstleistung, Handwerk, Handel und Fremdenverkehr. Die Arbeitslosenquote beträgt aktuell drei Prozent, die Unterbeschäftigungsquote fünf Prozent (Stand 12/2015). Diese gute Entwicklung fußt auch auf einer zukunftsweisenden Bildungspolitik. Der Landkreis Emsland ist einer der Vorreiter bei der Vernetzung von Bildungsträgern und dem Ausbau kommunaler Bildungslandschaften. Die Bildungsregion Emsland – 2005 gegründet – ist eine der ältesten Bildungsregionen Deutschlands. Gemeinsam mit dem Land Niedersachsen wurden im Lauf der Jahre die für Bildung relevanten Akteure immer besser vernetzt – von den Kindertagesstätten über die Schulen bis zu den Stätten der Erwachsenenbildung und der Wirtschaft.

> **„Der Landkreis Emsland und die Partner sind dazu bereit, den eingeschlagenen Weg in der Bildungsregion Emsland weiterzugehen und so dem demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel aktiv zu begegnen. Denn wir sind davon überzeugt: Investitionen in die Bildung zahlen sich aus. Für jeden persönlich, aber auch für den Erfolg und die Zukunftsfähigkeit der ganzen Region.“**
>
> Reinhard Winter, Landrat des Landkreises Emsland

1. Die Ergebnisse im Überblick: Was konnte mit dem Engagement erreicht werden?

Der Erfolg dieses Ansatzes ist messbar: 68 Prozent der 107 Schulen, die von 2005 bis 2009 im Rahmen der Bildungsregion an dem Pilotprojekt „Eigenverantwortliche Schule“ teilgenommen haben, wurde eine im Vergleich zum Landesdurchschnitt signifikant höhere Schul- und Unterrichtsqualität attestiert. 36,6 Prozent der niedersächsischen Schulen, die bei der ersten Schulinspektion überragende Ergebnisse im Niveaubereich von 85 Prozent erzielt haben und überdurchschnittliche gute Schulabschlussquoten vorweisen können, befinden sich in der Bildungsregion Emsland. Auch erste Ergebnisse einzelner Schulen in der aktuell neuen zweiten Schulinspektionen bestätigen diesen Trend. Der Landkreis Emsland versteht diesen Erfolg als Ansporn, die Bildungsregion Emsland mit Unterstützung des Landes Niedersachsen weiter auszubauen. So sind mittlerweile 162 von 173 Schulen und 123 von 139 Kindertagesstätten im Emsland auch Mitglied in der Bildungsregion. Sie alle vernetzen sich, tauschen sich aus und arbeiten immer enger zusammen. Bisher sind vierzehn Schulverbünde entstanden, die sich immer mehr zu regionalen Bildungsverbünden entwickeln. Ein Beispiel ist die „Bildungslandschaft Obenende“ in Papenburg. Hier gibt es eine enge Kooperation zwischen Kitas, Grund- und weiterführenden Schulen, der Erwachsenenbildung und Einrichtungen der stationären, teilstationären und ambulanten Jugendhilfe.

2. Der Ausgangspunkt: Was hat maßgeblich dazu beigetragen, dass das Vorhaben aufgegriffen und gefördert wurde?

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der Migration und der Anforderungen aufgrund der zunehmenden Technisierung und Digitalisierung ist die Umsetzung des Konzeptes vom Lernen im Lebenslauf ein grundsätzliches Ziel des Netzwerkes Bildungsregion Emsland. Der Bildungsbegriff ist dabei also nicht allein auf Schule und Ausbildung beschränkt. Damit die Integration in das Bildungssystem, in die Gesellschaft und den Arbeitsmarkt gelingt, bedarf es einer möglichst intensiven und nachhaltigen Förderung. Das gilt für Einheimische wie – gerade im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen – auch für Zugewanderte.

3. Der aktuelle Status: Wie sind die Beteiligten heute eingebunden und mit welchen Ressourcen sind sie ausgestattet?

Der Landkreis Emsland fördert die Weiterentwicklung der Bildungsregion Emsland – ideell und finanziell. Auch die freien Träger – im Emsland insbesondere die katholische Kirche – und die Kommunen engagieren sich. Für die Mitgliedseinrichtungen zahlen sie alle in einen Bildungsfonds ein: Das ist ein Euro für jedes Kind, jede

Landkreis Emsland

- ✓ Fläche: 2.881,4 km²
- ✓ Einwohner: 315.757
- ✓ Bevölkerungsdichte: 110 Einwohner je km²

Schülerin, jeden Schüler. Dieser Regionale Bildungsfonds fördert einrichtungsübergreifende Fortbildungen und viele Veranstaltungen der Bildungsregion Emsland. Dabei versteht sich der Landkreis als Multiplikator guter Ideen im Sinne eines breiten Fortbildungsangebotes für das Fachpersonal in den Bildungseinrichtungen. Das stärkt die trägerübergreifende Kooperation in den Schulverbünden und kommunalen Bildungslandschaften – und so gelingen im Emsland fließende Übergänge beispielsweise von den Kitas in die Schulen: Abschlüsse werden so zu Anschlüssen.

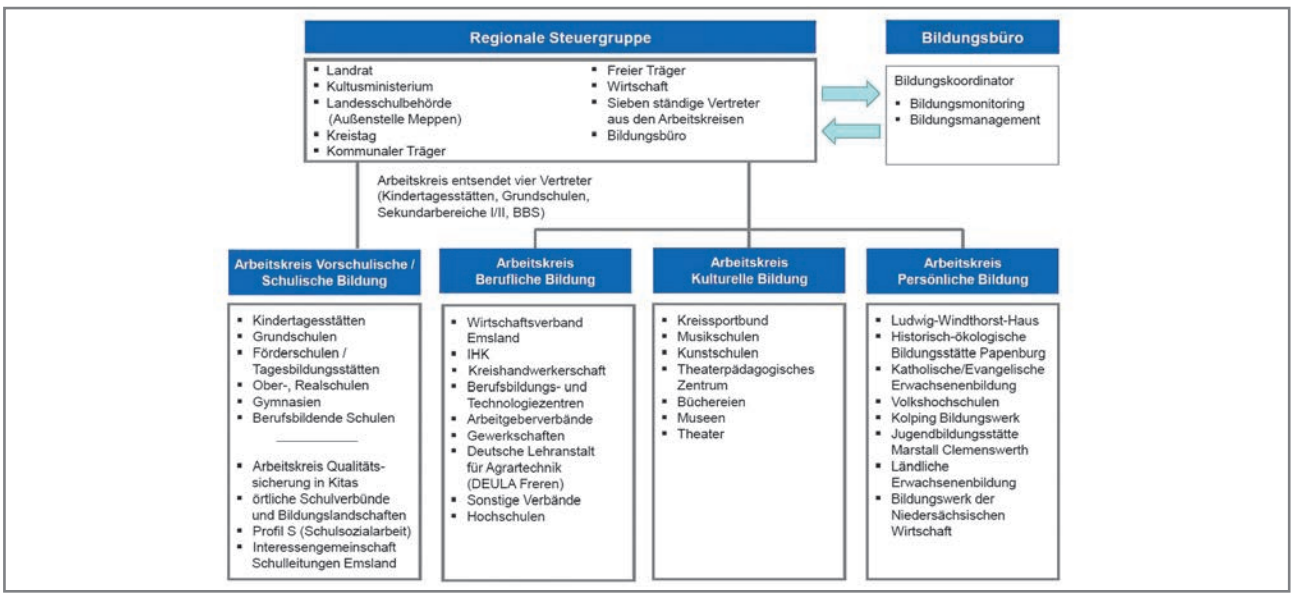
4. Die Sichtbarkeit: Wie konnte der Erfolg gemessen und publik gemacht werden?

Wie erfolgreich die Aktivität der Bildungsregion Emsland ist, zeigt etwa das Beispiel des trägerübergreifenden Arbeitskreises „Qualitätsentwicklung in Kitas“. Dem Gremium gehören neben kommunalen auch Vertreter der freien Träger und des Niedersächsischen Institutes für frühkindliche Bildung und Entwicklung (Nifbe) an. Gemeinsam wurde ein trägerübergreifendes Konzept für Qualitätsstandards in Kitas in der Bildungsregion entwickelt. Dadurch gilt für alle Kitas der Bildungsregion ein einheitlicher Mindeststandard – egal, ob der Träger kommunal, kirchlich, ein Wohlfahrtsverband oder ein privatwirtschaftlicher ist. Ein solches Konzept in der frühkindlichen Bildung ist landesweit nahezu einzigartig. Eltern und Kinder profitieren davon – auch durch einheitliche Beiträge.

5. Die Gelingensfaktoren und Hemmnisse: Was war besonders förderlich für die Umsetzung? Welche Hemmnisse waren zu bewältigen?

Die Arbeit der Bildungsregion bedarf der Koordination. Zuständig dafür ist die Geschäftsstelle der Bildungsregion Emsland mit dem Bildungsbüro, das seinen Sitz im Meppener Kreishaus hat. Die unmittelbare Anbindung an den Fachbereich Bildung macht die Kommunikation mit der Verwaltung einfach. Seit 2005 unterstützt das Land Niedersachsen diese Arbeit, indem es eine Lehrkraft als Bildungskoordinator an den Landkreis abordnet, die das Bildungsbüro leitet. Hier wird die Vernetzung innerhalb der Bildungsregion vorangetrieben, programmatisch gearbeitet bzw. die Arbeit der Arbeitskreise federführend begleitet. Die Arbeitskreise agieren selbstständig und berichten an die Regionale Steuergruppe.

Ein Schwerpunkt der vergangenen Jahre war und ist die schulische und vorschulische Bildung. Als Nächstes stehen die persönliche und kulturelle Bildung auf der Agenda: Viele weitere Institutionen dieser Bildungsbereiche wollen Mitglied in der Bildungsregion werden. Damit erweitert sich das Netzwerk der Bildungsregion maßgeblich unter dem Gesichtspunkt des lebenslangen Lernens. Reibungslos läuft der Vernetzungsprozess nicht immer. Gegen etwaige Befindlichkeiten zwischen den Akteuren helfen Sachlichkeit und die Einigung auf ein gemeinsames Bildungsverständnis in dem Bewusstsein, nur gemeinsam wirklich erfolgreich zu sein. Denn, so Landrat Reinhard Winter: „Unser Kapital ist Bildung.“



Schematische Darstellung: Organisation und Aufbau der Bildungsregion Emsland (Quelle: Landkreis Emsland)

Text: Jörg Vollbrecht, Bildungsbüro,
Landkreis Emsland ▶ Kontakt

ARBEITSBEREICH

VORLAGEN, CHECKLISTEN UND LEITFÄDEN FÜR IHRE PRAKTISCHE ARBEIT.

KOMMUNALES BILDUNGSMANAGEMENT GEMEINSAM GESTALTEN: WAS STIFTUNGEN UND KOMMUNEN WISSEN UND BEACHTEN SOLLTEN, WENN SIE EINE BILDUNGSLANDSCHAFT IN KOOPERATION ENTWICKELN WOLLEN

Kooperation unterschiedlicher Partner ist die Basis bei der Entwicklung und Gestaltung eines kommunalen Bildungsmanagements mit der Zielsetzung einer kohärenten Bildungslandschaft. Der Grundgedanke für eine Kooperation im Bildungsbereich besteht im Kern darin, Bildung als Gemeinschaftsaufgabe zu begreifen und dadurch die Qualität und die Wirkung von Bildungsangeboten nachhaltig zu steigern. Anhand einer **wechselseitigen Checkliste können Stiftungen und Kommunen**, aber auch andere lokalen Akteure prüfen, ob sie auf dem Weg zu einem kooperativen Ansatz an die wichtigsten Schritte und Bausteine gedacht haben.

Checkliste	Fragen, die sich Stiftungen/zivilgesellschaftliche Aktive stellen können, um ihren Status Quo zu überprüfen	Fragen, die sich kommunale Vertreter/-innen stellen können, um ihren Status Quo zu überprüfen
Anbahnung von Kooperation		
Kooperationsbereitschaft prüfen Zusammenarbeit lohnt sich, denn gemeinsam lässt sich mehr erreichen und das Qualitätsniveau steigern.	Was will ich erreichen? Verfügt meine Stiftung über die relevanten Kompetenzen? Erlauben meine Satzung und Geschäftsordnung das geplante Engagement? Wie transparent bin ich für andere, um den Aktionsradius und die Schwerpunktarbeit meiner Stiftung einschätzen zu können?	Pflegt meine Kommune bereits systematische Zusammenarbeit mit der Zivilgesellschaft im Bildungsbereich? Ist sie strukturell verankert? Wenn ja, ist dies auf bestimmte Bildungsbereiche beschränkt, wenn ja, auf welche? Lässt sich diese Zusammenarbeit auf andere Bereiche ausweiten und übertragen?
Akteurslandschaft sondieren Hierbei gilt es, nicht nur auf die formal zuständigen Institutionen zu schauen, sondern die gesamte Bildungslandschaft in den Blick zu nehmen.	Wen kenne ich in der kommunalen Verwaltung? Wer kann mir den Weg zu Entscheidungsträgern für einen Austausch ermöglichen?	Welche Stiftungen sind in meiner Kommune aktiv? Hinweis: Die Regierungspräsidien haben als Stiftungsaufsicht den direkten Draht zu Stiftungen in den Kommunen. Bürgerstiftungen und Sparkassenstiftungen sind in den meisten Kommunen zu finden.
Angebotslandschaft sondieren Lebensbegleitendes Lernen erfordert Wissen über die Angebote des formalen, non-formalen und informellen Bildungsbereiches. Hier gilt es, die vorhandenen Lernorte und ihre Angebote zu kennen.	Wer ist in den Bereichen, in denen sich meine Stiftung engagiert, aktiv? Wie sind die Kontakte? Wie lassen sich Kontakte zu dem Machern herstellen?	Wo fallen Vorhaben und unterstützende Maßnahmen ins Auge? Wer sind die Träger? Bestehen bereits Arbeitskontakte zu den Akteuren? Wie können Kontakte geknüpft werden? Hinweis: Stiftungen und andere Akteure in der Bildungslandschaft können zu einem ersten Informationsgespräch und Kennenlernen eingeladen werden, um eine mögliche Kooperationsbereitschaft auszuloten.
Ressourceneinsatz Projekte und Vorhaben können wirkungsvoller sein und eingesetzte Ressourcen potenziert werden, wenn sie mit denen Dritter abstimmt werden. Dazu wird Wissen über die Bedarfslage vor Ort benötigt, das zumeist in der kommunalen Verwaltung datengestützt ermittelt wird. Lokale Akteure sind jedoch manchmal unmittelbarer mit der Bedarfslage gerade in kleinräumiger Verortung befasst und informierter als die kommunale Verwaltung.	Soll der Beitrag meiner Stiftung punktuell intervenieren oder eher prozessbegleitend gedacht sein? Wie stark bin ich mit den Aktivitäten anderer Stiftungen vertraut? Besteht bereits eine lokale Stiftungsrunde, ein lokaler Stiftungsverbund, oder kann er gegründet werden, mit dem Ziel, die Aktivitäten der Stiftungen für den bildungsnahen Bereich besser zu kennen und gezielter entwickeln zu können?	Ist meine Kommune wirklich daran interessiert und offen genug, über die Zuständigkeitsgrenzen hinweg mit anderen potenziellen Partnern in einem dauerhaften Prozess zusammenzuarbeiten?

Checkliste	Fragen, die sich Stiftungen/zivilgesellschaftliche Aktive stellen können, um ihren Status Quo zu überprüfen	Fragen, die sich kommunale Vertreter/-innen stellen können, um ihren Status Quo zu überprüfen
Gemeinsame Umsetzungsebene		
Interne Vorbereitung und Absicherung In einem Entwicklungsprozess, der langfristig wirken soll, ist eine gründliche Vorbereitung unerlässlich. Die Abfolge der Handlungsschritte muss vergegenwärtigt und festgelegt werden.	Ist die Mitwirkung bei der Entwicklung und Etablierung einer lokalen Bildungslandschaft in meiner Stiftungsstrategie oder meinem Vorhabenplan bereits integriert oder müssen dazu noch Weichen gestellt werden?	Gibt es politischen Rückhalt, um eine Bildungslandschaft gemeinsam und unter Beteiligung der Zivilgesellschaft zu entwickeln, wie zum Beispiel Gremienbeschlüsse in Stadtverordnetenversammlung, im Kreistag etc.?
Steuerungsebene etablieren Instrumente für die Kommunikationsstrukturen nach innen wie außen und entsprechende Arbeitsabläufe müssen entwickelt werden. Transparenz ist wesentlich dabei.	Wer kann die Stiftung in den unterschiedlichen Gremien des kommunalen Bildungsmanagements vertreten, wichtig dabei sind Entscheidungs- und Sachkompetenz? Ist in den gemeinsamen Gremien die Rolle der Stiftung vereinbart und geklärt, wie Moderation, Unterstützung durch Maßnahmen oder Vorhaben etc.? Wie lassen sich diese Abläufe in die sonstige Stiftungsarbeit einpassen?	Wie muss die Gremien- und Arbeitsstruktur aufgestellt sein, um in der Verwaltung Bildungsmanagement integriert umsetzen zu können? Wie ist das Bildungsmanagement in die Regelstruktur der Verwaltung zu integrieren, was muss dabei verändert werden? Wen müssen wir zur Vertretung der wichtigsten Bildungsbereiche aus der Verwaltung (lebensbegleitendes Lernen) in die steuernden Gremien entsenden? Ist in den Gremien die Rolle der Stiftungen vereinbart und geklärt? Wie müssen interne Abläufe gegebenenfalls angepasst werden?
Gemeinsam Handlungsbedarf definieren	Über welche Informationen verfüge ich als Grundlage zur Identifizierung von Handlungsbedarf, die ich in den gemeinsamen Prozess einbringen kann?	Verfüge ich über die notwendige Datenlage, um Handlungsbedarf definieren zu können? Sind dabei auch die Informationen aus anderen Dezernaten und lokalen Akteursebenen, die den Bildungsbereich berühren, integriert?
Handlungsprioritäten festlegen	Sind meine stiftungsinternen Entscheidungsprozesse für Stiftungsengagement mit denen des kommunalen Bildungsmanagements synchronisiert?	Ist eine Leitidee formuliert, sind die gemeinsamen Ziele festgelegt, an denen sich die Handlungsschwerpunkte orientieren und ausrichten sollen?
Formale, non-formale und informelle Angebote und Angebotsträger in der lokalen Bildungslandschaft unterscheiden	In welche Bereiche hinein ist das Engagement meiner Stiftung wirksam?	Sind die unterschiedlichen Wirkungsebenen von Bildungsaktivitäten bei der Entscheidung von Maßnahmen und Vorhaben bewusst? Was müssen wir tun, um unseren Maßnahmenkatalog in allen Bereichen wirksam werden zu lassen?
Doppelstrukturen identifizieren und wenn möglich auflösen Die Wirkung und der Ressourceneinsatz von Vorhaben lassen sich steigern, wenn nur dort gehandelt und investiert wird, wo es nötig ist und Vorhandenes eingepasst wird.	In welchen anderen Gremien ist meine Stiftung aktiv, die für das lokale Bildungsmanagement relevant sind?	Welche Gremien sind bei anderen Bildungsakteuren angesiedelt, die für die gemeinsame Entwicklung einer kommunalen Bildungslandschaft relevant sind? Wie können diese effektiv eingebunden und berücksichtigt werden?

Checkliste	Fragen, die sich Stiftungen/zivilgesellschaftliche Aktive stellen können, um ihren Status Quo zu überprüfen	Fragen, die sich kommunale Vertreter/-innen stellen können, um ihren Status Quo zu überprüfen
Wirkung und Nachhaltigkeit		
Nachhaltigkeit sicherstellen Der Wirkungszeitrahmen von Maßnahmen und Vorhaben, die geplant sind und umgesetzt werden, muss bei der Entwicklung bereits berücksichtigt werden.	Ist bereits bei der Entwicklung von Vorhaben an eine längerfristige Verankerung derselben gedacht worden? Handelt es sich um eine zeitlich befristete Maßnahme, um etwas in Gang zu bringen, oder ist es etwas, was dauerhaft benötigt wird? Wie sind nachhaltige Wirkung oder ein nachhaltiges Engagement sicherzustellen?	Ist bereits bei der Entwicklung von Vorhaben an eine längerfristige Verankerung derselben gedacht worden? Brauchen wir eine zeitlich befristete Maßnahme, um etwas in Gang zu bringen, oder benötigen wir es längerfristig?
Wirkungsüberprüfung Bei der Gestaltung von Unterstützungsvorhaben sollte die Überprüfung der Wirksamkeit anhand von Zieldefinition und Indikatoren von Beginn an als ein wesentliches Element der Maßnahme betrachtet werden.	Ist bei der Entwicklung und Gestaltung von Vorhaben im Rahmen der Entwicklung einer lokalen Bildungslandschaft an die Überprüfung der Wirkung gedacht worden? Hat sich meine Rolle in der Zusammenarbeit bei der Entwicklung einer gemeinsamen Bildungslandschaft verändert?	Ist bei der Entwicklung und Gestaltung von Vorhaben im Rahmen der Entwicklung einer lokalen Bildungslandschaft an die Überprüfung der Wirkung gedacht worden?
Neue Angebote bei Erfolg für den Regelbetrieb sichern und integrieren Bei der Entwicklung eines lokalen Bildungsmanagements geht es auch darum, interne Strukturen auf Wirksamkeit zu überprüfen, gegebenenfalls zu schärfen und zu verbessern.	Ist frühzeitig darüber nachgedacht worden, wie auch Stiftungen ihre Projektvorhaben längerfristig ermöglichen können? (Abstimmung in Stiftungsrunden über gemeinsame Finanzierung und Fortführung von Maßnahmen)	Sind gemeinsame Möglichkeiten frühzeitig genug für die dauerhafte Implementierung von Maßnahmen umfassend besprochen und geprüft worden?
Innerkommunaler Transfer Gute Ergebnisse sollten Anlass geben, über eine Übertragung bzw. Erweiterung in andere Bereiche oder Übertragung in andere Gemeinden (zum Beispiel in Landkreisen) nachzudenken.	Welcher Beitrag der Stiftung lässt sich weitergeben oder übertragen?	Ist das Vorgehen, das zum Erfolg geführt hat, dokumentiert?

WEITERE EMPFEHLUNGEN

- **Geduld**, um die Wirkung eines gemeinsamen längerfristigen Entwicklungsprozesses erkennen und erleben zu können.
- **Kennenlernen**, um Vertrauen (in eine stabile Zusammenarbeit) zu entwickeln.
- **Kontinuität**, Kooperationsvorhaben können auch zeitlich befristet oder an einem bestimmten Bedarf orientiert sein. Kooperation zur Entwicklung einer Bildungslandschaft erfordert aber in der Sache eine verbindliche und belastbare Vereinbarung über die Zusammenarbeit.
- **Entwicklung der Haltung**, durch veränderte Haltung verändert sich das Verhalten.

Bei Fragen zur Kooperation von und mit Stiftungen in kommunalen Bildungslandschaften antwortet Ihnen die Koordinierungsstelle des Netzwerkes Stiftungen und Bildung gerne: www.netzwerk-stiftungen-bildung.de

Text und Checkliste: Netzwerk Stiftungen und Bildung im Bundesverband Deutscher Stiftungen

KONTAKT

Kreisfreie Stadt Salzgitter
Thema: Gelebte Kooperation: Zukunft können wir nur gemeinsam gestalten
Ansprechpartnerin: Christa Frenzel, Erste Stadträtin
Telefon: 05341/839-3633 **I E-Mail:** christa.frenzel@stadt.salzgitter.de
www.stadt.salzgitter.de

Landkreis Emsland
Thema: Gelungene Kooperation von Kommune mit freien Trägern in einer Bildungsregion
Ansprechpartner: Jörg Vollbrecht, Bildungsbüro
Telefon: 05931/442380 **I E-Mail:** joerg.vollbrecht@emsland.de
www.bildungsregion-emsland.de

Landkreis Heidekreis
Thema: Kooperation im Bildungsbereich – Erstellen und Umsetzen eines „Masterplans Bildung"
Ansprechpartner: Jürgen Haarstick, Leiter der Stabsstelle Schulverwaltung und Bildung, ÖPNV
Telefon: 05191/970627 **I E-Mail:** j.haarstick@heidekreis.de
www.bildungsbuero-heidekreis.de

Landkreis Osnabrück
Thema: Datenbasiert steuern auf Gemeindeebene – Das Beispiel des „Regionalreports Bildung"
Ansprechpartnerin: Andrea Stockmann, Referat für Strategische Planung
Telefon: 0541/501-3463 **I E-Mail:** andrea.stockmann@lkos.de
www.landkreis-osnabrück.de

Landkreis Osterode am Harz
Thema: Dauerhafte Einrichtung einer Koordinierungsstelle am Übergang Bildung-Beruf
Ansprechpartnerin: Julia Koblitz, Leiterin der Koordinierungsstelle Bildung-Beruf
Telefon: 05522/960-420 **I E-Mail:** julia.koblitz@landkreis-osterode.de
www.bildung-beruf-oha.de

Netzwerk Stiftungen und Bildung im Bundesverband Deutscher Stiftungen
Thema: Bildung ist Gemeinschaftsaufgabe – Gelingende Kooperation mit Stiftungen
Ansprechpartnerin: Sabine Süß, Leiterin der Koordinierungsstelle des Netzwerkes Stiftungen und Bildung
Telefon: 030/897947-80 **I E-Mail:** sabine.suess@stiftungen.org
www.netzwerk-stiftungen-bildung.de

Transferagentur Niedersachsen
Ansprechpartner: Dr. Marco Schmidt, Projektleitung
Telefon: 0541/999726-00 **I E-Mail:** marco.schmidt@transferagentur-niedersachsen.de
www.transferagentur-niedersachsen.de

Universität Hildesheim
Thema: Kooperation als Bestimmungsmerkmal kommunalen Bildungsmanagements
Ansprechpartner: Prof. Dr. Herbert Asselmeyer, Direktor organization studies
Telefon: 05121/883-92402 **I E-Mail:** asselmeyer@organization-studies.de
www.organization-studies.de

IMPRESSUM

TRANSFER*kompass* NIEDERSACHSEN
Magazin der Transferagentur
Ausgabe: Februar 2016
Thema: Kooperation

Herausgeber:
Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen

Redaktion:
Dr. Marco Schmidt
Veronika Horn
Stefanie Meier-Pohlmann

Die Verantwortung für den Inhalt tragen die zu den einzelnen Beiträgen genannten Autorinnen und Autoren. Vervielfältigungen und Nachdrucke, auch von Auszügen und von einzelnen Artikeln, sind nur mit vorheriger Genehmigung durch die Transferagentur Niedersachsen gestattet.

Fotos/Bildnachweise:
Fotolia: Westend61 (S. 1, 7), Sergey Nivens (S. 1);
Stadt Salzgitter (S.13)

Druck:
Köster und Gloger, Osnabrück

Erscheinungsweise:
TRANSFER*kompass* NIEDERSACHSEN erscheint zwei- bis dreimal jährlich. Auflage: 1.500 Exemplare

Abonnement/Zusendung:
Für Fragen zur Zusendung, Registrierung, Bestellung weiterer Exemplare oder Abbestellung senden Sie eine Nachricht an newsletter@transferagentur-niedersachsen.de, kontaktieren Sie die Transferagentur telefonisch unter 0541/999726-00 oder informieren Sie sich auf der Website:
www.transferagentur-niedersachsen.de

Ansprechpartner für kommunales Bildungsmanagement:
Die Transferagentur Niedersachsen ist Teil der bundesweiten Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Sie begleitet alle interessierten Landkreise und kreisfreien Städte kostenlos beim Auf- oder Ausbau ihres Bildungsmanagements.

Durchgeführt wird die Transferagentur als rechtlich unselbstständiges Projekt des Trägervereins Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen e. V. Durch die Zusammensetzung der Mitglieder und des Beirates, in denen Kommunen, Bildungsregionen, Stiftungen und die kommunalen Spitzenverbände mitarbeiten, kann die Transferagentur auf ein breites Bündnis aktiver Unterstützer aus dem kommunalen Umfeld zurückgreifen.

Trägerverein Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen e.V.

Vertreten durch:
1. Vorsitzender: Dr. Michael Lübbersmann
2. Vorsitzender: Heiner Hoffmeister
Geschäftsführung: Michael Fedler

Registereintrag:
Eingetragen im Vereinsregister beim Amtsgericht Osnabrück unter VR 201181

VERANSTALTUNGEN

Alle Veranstaltungen der Transferagentur im Überblick – jetzt einfach online anmelden:
www.transferagentur-niedersachsen.de/veranstaltungen

Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen
Neulandstraße 2–4 | 49084 Osnabrück
0541/999726-00 | info@transferagentur-niedersachsen.de
www.transferagentur-niedersachsen.de

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement
Agentur Niedersachsen

GEFÖRDERT VOM
Bundesministerium für Bildung und Forschung

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement

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

Trägerverein Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement Niedersachsen e.V.
Am Schölerberg 1 | 49082 Osnabrück