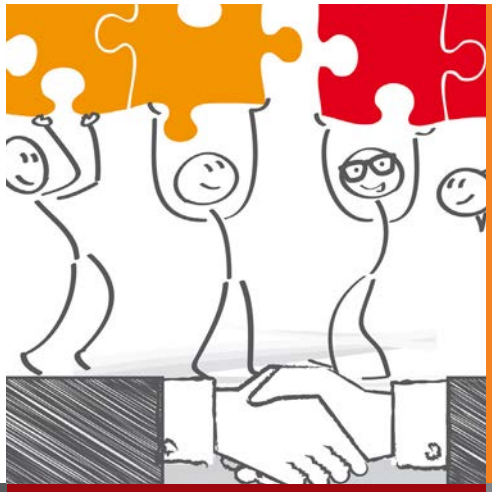
VERNETZUNGS-STRUKTUREN

Aufgabe und Mehrwert für das kommunale Bildungsmanagement.

TRANSFER*kompass*
NIEDERSACHSEN

OKTOBER 2017



STEUERUNGSGREMIEN

ROLLE BILDUNGSBÜRO

NETZWERKANALYSEN

EFFEKTIVE SITZUNGEN

AUS DER PRAXIS

ARBEITSBEREICH

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

Transferinitiative Kommunales Bildungsmanagement

INHALTSVERZEICHNIS

Vernetzte Strukturen 04
Wie lassen sie sich für kommunale Bildungslandschaften erreichen?
Prof. Dr. Horst Weishaupt, ehem. Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)

Interview: Fallstricke der Vernetzung in der Praxis 06
Holger Grebe, Unternehmensberatung, Schwerpunkt Kommunen und Soziales

Darf man Bildung steuern? 07
Zur Rechtfertigung von Entscheidungen in Steuergremien aus sozialwissenschaftlicher und juristischer Perspektive.
Prof. Dr. Stephan Maykus und Dr. Barbara Bartels-Leipold, Hochschule Osnabrück

Netzwerkanalysen 11
Worüber sie Aufschluss geben können.
Dr. Anika Duveneck, Institut Futur, Freie Universität Berlin

Wo wollen wir hin? 15
Kultur der Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Kommune.
Dr. Holger Martens, Bildungsgenossenschaft Südniedersachsen eG (BIGS)

Gut bedacht – schon halb gemacht 17
Sitzungen zielgerichtet nutzen, um Prozesse für das Bildungsmanagement anzuschieben.
Adrian Bente, Stefanie Meier-Pohlmann, Transferagentur Niedersachsen

Bildungsverbund Schule-Beruf und Fachkräfteoffensive: Gemeinsam Übergänge gestalten 18
Aus der Praxis I: Landkreis Verden.
Ute Schwetje-Arndt, Landkreis Verden

Verzahnung von Integrations- und Bildungsmanagement 20
Aus der Praxis II: Landkreis Diepholz.
Christina Runge, Landkreis Diepholz

Arbeitsbereich 22
Checkliste: Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen.

Kontakt 23
Ansprechpartner/-innen.

Impressum 24

ZUSATZ-MATERIAL ONLINE

Leitfaden für erfolgversprechende Kooperationen und Netzwerke.
▶ www.transferagentur-niedersachsen.de

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

mit dem Aufbau oder der Weiterentwicklung eines datenbasierten Bildungsmanagements in den Kommunen ist vieles in Bewegung geraten. Die Arbeit für die Idee kommunaler Bildungslandschaften lebt vom aktiven Austausch mit den relevanten Akteuren, mit externen Partnern und denen, die innerhalb der Verwaltung an fachdienstübergreifenden Aufgaben beteiligt sind. Es werden neue Strukturen geschaffen, die diese Vernetzung grundsätzlich ermöglichen, sie praxistauglich gestalten und steuern sollen. Die Herausforderung liegt aber auch darin, Netzwerke und Beteiligung lebendig zu halten. Diese Themen fasst die vorliegende Ausgabe des TRANSFER*kompass* zu Vernetzungsstrukturen zusammen. Auf die Hintergründe der beschriebenen Entwicklung geht Prof. Dr. Horst Weishaupt ein, wenn er fragt „Welche Gremien braucht es für eine produktive Gestaltung von Abstimmungsprozessen?“. Für den Quercheck in die Praxis haben wir Organisationsberater Holger Grebe gebeten, aus seiner Arbeit in den Kommunen zu berichten und Dr. Holger Martens informiert über die Einbindung der BIGS in die Gremien.

Die sozialwissenschaftliche und die juristische Perspektive auf die Vernetzung werden beschrieben von Prof. Dr. Stephan Maykus und Dr. Barbara Bartels-Leipold. Aus ihrer Gegenüberstellung ergeben sich Hinweise auf das Für und Wider, auf Unwegsamkeiten und Erfolgschancen der Vernetzung, wie sie sich in der Praxis der Kommunen ausnehmen. Für alle, die wissen wollen, wie es um die Vernetzung in ihrer kommunalen Bildungslandschaft steht oder wann sich eine Netzwerkanalyse lohnt, bietet der Beitrag von Dr. Anika Duveneck eine erste Orientierung und Anleitung.

Austausch und Zusammenarbeit sind ohne das persönliche Aufeinandertreffen sicherlich schwierig. Was aber macht eine erfolgreiche Besprechung eigentlich aus? Wir haben Methoden für eine effektive Sitzungsvorbereitung und -durchführung zusammengestellt, inklusive einer kompakten Übersicht im Arbeitsbereich des Magazins. Der Blick in die Praxis soll nicht zuletzt herausstellen, wie die Umsetzung tatsächlich gelingt. Einblicke geben hierzu die Aufbereitungen aus dem Landkreis Diepholz, der die Steuerung und Koordinierung von Bildungs- und Integrationsangeboten in einem Fachdienst zusammenführt, und dem Landkreis Verden, der mit dem Bildungsverbund Schule-Beruf und der Fachkräfteoffensive funktionierende Strukturen für die gemeinsame Gestaltung von Übergängen geschaffen hat.

Auch für eine unserer anstehenden Aufgaben möchten wir mit Ihnen in den Austausch treten: Das Magazin TRANSFER*kompass* soll überarbeitet werden. Die Idee zum Magazin entwickelte sich in einer frühen Phase der Transferagentur Niedersachsen. Mittlerweile füllt eine wachsende Gemeinschaft von Bildungsverantwortlichen und -akteuren „DKBM“ mit Leben. So stellt sich uns die Frage, ob die Zielsetzung des Magazins, einen kompakten Einstieg in Themen des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements zu geben, noch dem Stand der Entwicklungen entspricht. Für die anstehende Neukonzeption möchten wir gerne auch Ihre Informations- und Wissensbedarfe berücksichtigen. Daher stellen wir ab sofort unter www.transferagentur-niedersachsen.de/befragung2017 eine Online-Befragung zur Verfügung und freuen uns über eine rege und konstruktive Beteiligung. Wünsche und Anregungen, die uns auf anderen Wegen erreichen, greifen wir selbstverständlich wie gehabt jederzeit gerne auf.

Ihr Dr. Marco Schmidt,
Projektleiter der Transferagentur Niedersachsen

VERNETZTE STRUKTUREN

WIE LASSEN SIE SICH FÜR KOMMUNALE BILDUNGSLANDSCHAFTEN ERREICHEN?

Gute Lebensbedingungen für die Bürgerinnen und Bürger einer Stadt, Gemeinde oder eines Landkreises sind das zentrale Anliegen kommunaler Politik. Damit sie das erreichen kann, ist die kommunale Selbstverwaltung in Art. 28, Abs. 2 des Grundgesetzes verankert. Neben einer ausreichenden finanziellen Grundlage benötigen die Kommunen eine leistungsfähige Verwaltung und Verwaltungsstrukturen, die dem Ziel einer möglichst optimalen Daseinsvorsorge entsprechen. Im Bildungsbereich haben die Kommunen über den gesamten Bildungsprozess der Bürgerinnen und Bürger hinweg eine Mitverantwortung und können so maßgeblich auf ihn Einfluss nehmen. In keinem Bereich haben sie jedoch eine alleinige Gestaltungskompetenz.

Im Bereich der Vorschulerziehung sind sie in Abstimmung mit freien Trägern für den Ausbau verantwortlich. Durch die rechtliche Ausgestaltung nach dem Subsidiaritätsprinzip sind die Kommunen zu einer engen Kooperation mit kirchlichen, freigemeinnützigen, privaten Trägern und Elterninitiativen verpflichtet. Im Schulbereich sind sie als Schulträger für die „äußeren" Schulangelegenheiten zuständig. Sie müssen maßgeblich für ein nachfragegerechtes Schulangebot und eine angemessene Sachausstattung der Schulen sorgen, während die Kultusministerien für das unterrichtende Personal und die Ziele und Inhalte des Unterrichtes – die „inneren" Schulangelegenheiten – verantwortlich sind. In Grenzbereichen, wie der Computerausstattung von Schulen und dem Ganztagsschulangebot, gibt es zwischen den Ländern variierende Regelungen und teilweise ungeregelte Konflikte zwischen Land und Kommunen. Im Bereich der beruflichen Bildung haben sie als Träger beruflicher Schulen Kompetenzen, zu denen – neben den Teilzeit-Berufsschulen als schulischem Teil der dualen Berufsausbildung – die beruflichen Vollzeitschulen gehören. In Abstimmung mit der regionalen Wirtschaft können die Kommunen vollzeitschulische Berufsbildungsgänge (Berufsfachschulen und Fachschulen) und die Fachoberschulen und beruflichen Gymnasien für eine den regionalen Arbeitsmarkterfordernissen angepasste Qualifizierung der Jugendlichen stärken. In den Bereichen der Weiterbildung und des informellen Lernens gibt es ebenfalls ein Nebeneinander von kommunalen, freien und privaten Angeboten. In diesen Bereichen sind viele Vereine und private Träger, über den Bereich der Jugendhilfe hinaus, aktiv.

STRUKTUREN VERSTETIGEN UND VERBINDLICHKEIT ERHÖHEN

Das Ziel umfassender Bildungsmöglichkeiten über alle Lebensphasen hinweg lässt sich unter diesen Bedingungen nur erreichen, wenn die kommunale Verwaltung über die verschiedenen Ressorts hinweg und mit den anderen Trägern im Bildungsbereich vernetzt ist. Traditionell gibt es schon immer eine anlassbezogene Zusammenarbeit, wenn ein neuer Kindergarten errichtet werden muss oder ein privater Schulträger Veränderungen plant. Im Zusammenhang eines zielbezogenen umfassenden Prozesses des Bildungsmanagements ist

es aber notwendig, diese Strukturen zu verstetigen und deren Verbindlichkeit zu erhöhen. Sie müssen auch, um eine Abstimmung zwischen den Bildungsphasen zu erreichen, maßgeblich unter der Regie der öffentlichen Verwaltung eingerichtet werden. Nur so können langfristige und nachhaltige Entwicklungsprozesse im Einvernehmen zwischen den Beteiligten erreicht und potenzielle Konflikte möglichst vermieden werden. Bestehen Interessenskonflikte, dann existieren Beratungsgelegenheiten, um sie zu lösen oder für eine politische Entscheidung aufzubereiten.

WELCHE GREMIEN BRAUCHT ES FÜR EINE PRODUKTIVE GESTALTUNG VON ABSTIMMUNGSPROZESSEN?

Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass mehrere Gremien notwendig sind, um die vielfältigen Abstimmungsprozesse zu gestalten und die notwendige Vernetzung zu erreichen:

- Für die Abstimmung zwischen den kommunalen Ämtern ist ein Gremium erforderlich, denn die Zuständigkeiten für frühkindliche Bildung, Schule, Volkshochschule und Angebote informellen Lernens sind meist nicht in einem Dezernat oder Amt angesiedelt. Außerdem sollte eine Abstimmung mit übergreifenden kommunalen Entwicklungszielen (geplanten Neubauvierteln oder multifunktionalen Einrichtungen etc., aber auch den Gesamtzielen der Kommunalentwicklung) erreicht werden. Teilweise sind innerhalb der kommunalen Ebene Zuständigkeiten zwischen Gemeinden und Kreisen aufgeteilt und daher neben horizontalen auch vertikale Abstimmungen notwendig. Ob dafür ein weiteres Koordinierungsgremium oder ein entsprechend erweitertes verwaltungsinternes Gremium angemessen ist, muss je nach kommunaler Situation entschieden werden. Für Einzelfragen kann es sinnvoll sein Teilgremien zu bilden, damit Beratungsgremien nicht ausufern.
- Die wechselseitige Abstimmung zwischen Schulaufsicht als nachgeordneter Behörde des Kultusministeriums und den kommunalen Strategien der Bildungsentwicklung der kommunalen Schulbehörden ist eine weitere dauerhafte Koordinationsaufgabe, in die gegebenenfalls private Schulträger einzubeziehen sind.
- Im Bereich der Jugendhilfe ist über den Jugendhilfeausschuss (§ 71 SGB VIII) die Kooperation zwischen öffentlichen, freigemeinnützigen, privaten Trägern und privaten Initiativen rechtlich vorgeschrieben. Anliegen der Kommunen sollte es sein, ähnliche Abstimmungen auch in den anderen Bildungsbereichen zwischen öffentlichen und privaten Trägern zu ermöglichen. Denkbar sind Gremien, die zum Beispiel speziell das Verhältnis von Schule und regionalem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt zum Thema haben oder die Abstimmung zwischen den Einrichtungen der Weiterbildung und informellen Bildungsangeboten (Bibliotheken, Museen, Theatern etc.).
- Die bisher angesprochenen Vernetzungsaktivitäten beziehen sich auf Teilbereiche der kommunalen Gestaltungsaufgaben. Daneben ist auf der Ebene der kommunalen Entscheidungsträger und Interessengruppen ein Gesprächsforum für übergreifende Fragen der regionalen Bildungsentwicklung sinnvoll. Dafür hat sich ein Lenkungskreis/Bildungsbeirat bewährt, der die Aufgabe hat, strategische Zielentscheidungen und Prioritäten zu beraten. Ihm sollten politisch Verantwortliche, Vertreter der Staatlichen Schulbehörden, der Kammern, Wohlfahrtsverbände und von privaten Trägern und schließlich Vertreter der Öffentlichkeit angehören. Er sollte vom Bürgermeister/Landrat berufen und geleitet werden, um ihm das notwendige politische Gewicht zu verleihen. Es sollte bei aller Pluralität der Zusammensetzung aber auch darauf geachtet werden, dass er als Gremium arbeitsfähig bleibt und unter 20 Mitglieder hat.
- Als weiteres Forum zur Aussprache über Bildungsfragen haben Kommunen eine Bildungskonferenz mit der Aufgabe eingerichtet, Anregungen aus der Bildungspraxis aufzunehmen und Unterstützung für geplante Maßnahmen einzuholen. Geleitet von Vertretern der kommunalen Bildungsverwaltung sollen in ihr Vertreter der Akteure in den einzelnen Bildungsbereichen zusammenkommen und sich über aktuelle Herausforderungen und notwendige Verbesserungen austauschen. Es kann sinnvoll sein, diese Konferenzen nur für Praxisvertreter einzelner Bildungsbereiche oder Teilregionen (nur einen Teil eines Kreises oder eine Teilgruppe von Stadtteilen einer Stadt) vorzusehen oder mit wechselnden Besetzungen durchzuführen.

Text: Prof. Dr. Horst Weishaupt, ehem. Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF) ▶ Kontakt

BILDUNGSBÜRO ALS ZENTRALE VERNETZUNGSSTELLE

Die vielfältigen Aufgaben, um eine Vernetzung zwischen den Akteuren im Bildungsbereich zu ermöglichen, lassen sich nur bewältigen, wenn dafür eine spezielle Stelle in der Kommunalverwaltung vorhanden ist. Ein solches Bildungsbüro sollte als Stabsstelle geführt werden und an zentraler Stelle in die Verwaltungsstrukturen eingebunden sein. Bewährt hat sich, wenn das Bildungsbüro direkt dem Landrat/Bürgermeister oder Bildungsdezernenten zugeordnet ist. Damit hat es die erforderliche Autorität innerhalb der Verwaltung, um Vernetzungen durchzusetzen. Zugleich besteht aber auch der Kontakt zur Kommunalpolitik, damit politische Entwicklungen aufgenommen werden können. Zusätzlich hat es sich bewährt, wenn ein kommunales Bildungsmonitoring bzw. die Jugendhilfe- und Schulentwicklungsplanung eng mit dem Bildungsbüro verzahnt sind und dadurch ein datengestützter strategischer Entwicklungsprozess ermöglicht wird.

Neben der Verstetigung von Vernetzungen ist es wichtig, für die Beratungen zwischen den Beteiligten zukunftsweisende und allgemein interessierende Themen und Entscheidungen vorzusehen, damit der Mehrwert der Zusammenkünfte stets einsichtig ist. Auch dies fällt leichter, wenn das Bildungsbüro an zentraler Stelle unterschiedlichste Entwicklungen und Herausforderungen erfährt. Die Abstände zwischen den Treffen sollten im Blick auf das mit ihnen verfolgte Ziel klug geplant werden.

Die hier angesprochenen Vernetzungen innerhalb der Verwaltung(sebenen), privaten Trägern und über alle Bildungsbereiche sind ein wichtiger Bestandteil des kommunalen Bildungsmanagements. Man kann sogar so weit gehen: Ohne eine funktionierende Vernetzung mit allen Beteiligten ist eine optimale Gestaltung der kommunalen Bildungslandschaft im Interesse der Bildungswünsche der Bevölkerung nicht zu erreichen.

FALLSTRICKE DER VERNETZUNG IN DER PRAXIS

Im Gespräch mit Holger Grebe, Unternehmensberater für Kommunen und Institutionen des Sozialwesens

Herr Grebe, Sie sind viel in Kommunen unterwegs. In den Projekten geht es um Prozessoptimierungen, aber auch darum, die Menschen mitzunehmen bei anstehenden Veränderungen. Für eine optimale Gestaltung der Bildungslandschaft seien interne und externe Vernetzung der Kommune notwendig. Kommunen suchen neue Formen der Zusammenarbeit.

Spüren Sie diesen „anderen Wind"?
Holger Grebe (HG): Ich bemerke, dass Dinge in Bewegung geraten. Viel mehr als dass sich einzelne Stellen oder Fachbereiche aus ihrer originären Zuständigkeit heraus öffnen und nach Kooperationen suchen, gehen diese Bewegungen auf externe Impulse zurück. Geförderte Projekte zum Beispiel, die Rahmenbedingungen für die Förderungen vorgeben, aber auch inhaltlich Schwerpunkte setzen. Das ist für die Kommune ein Antrieb und leistet Starthilfe – wie durch die Transferagenturen.

Womit tun sich Kommunen schwer?
HG: Auf die Initialzündung „Ja, da wollen wir etwas tun!" folgt die Frage, welche Personen und wie viele in das Projekt miteinbezogen werden sollten. Die zersplitterten Zuständigkeiten erweisen sich oftmals als Sollbruchstellen. In größeren Teams bietet es sich an, die Aufgabenpakete arbeitsteilig anzugehen, aber auch die Abnahmekriterien werksvertragsähnlich festzulegen. Arbeitsgremien sind mit fünf bis sieben Personen optimal besetzt. Im Übrigen ist das die Arbeitsform, wie sie in den politischen Ausschüssen und Unterausschüssen organisiert ist.

Was muss gelingen für eine nachhaltige Vernetzung?
HG: Es geht viel um die Motivation, die sich daraus speist, dass von außen betrachtet Ergebnisse und Mehrwerte spürbar werden. Ein Projekt geht von einem Problem aus und wird mit operationalisierten Zielen hinterlegt. Es liegt nahe, auch über den Projekthorizont hinaus Kennzahlen zu etablieren, die Ergebnisse und Wirkungen belegen sowie die gemeinsame Arbeit nachhalten. Das Projekt als Anschub hat einen klar abzugrenzenden, definierten Schnittpunkt, an dem es in Daueraufgaben überführt wird. Die neu organisierten Zuständigkeiten, zum Beispiel die Beteiligung oder Koordination eines Netzwerkes, sind dafür eindeutig in den Stellenbeschreibungen der dauerhaften Linienstruktur zu definieren.

Wofür lohnt sich dieser Weg?
HG: Die Linienstruktur in Verwaltungen kann mit Mengenvariationen umgehen und braucht für das notwendige ressortübergreifende Arbeiten keine permanenten Parallelstrukturen. Projekte als Anschub verstehen. Über Kennzahlen Nachhaltigkeit sichern. Auch für veränderte Arbeitsmodi die Linienstruktur „sauber" in Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten organisieren. Darüber werden vorhandene Kompetenzen optimal genutzt und gesichert!

DARF MAN BILDUNG STEUERN?

ZUR RECHTFERTIGUNG VON ENTSCHEIDUNGEN IN STEUERGREMIEN AUS SOZIALWISSENSCHAFTLICHER UND JURISTISCHER PERSPEKTIVE.

Die Gestaltung von neuen Organisationsformen stellt für Kommunen, die sich dem Aufbau von Bildungslandschaften widmen, eine Notwendigkeit dar, um dem Anspruch gerecht zu werden, Bildung als Querschnittsthema zu betrachten. Obwohl es keine ureigene Aufgabe der Kommunalverwaltung ist, lassen sich Argumente finden, warum gerade diese sich der Aufgabe widmen sollten, Bildungsakteure zu vernetzen und eine Verantwortung für die Gestaltung von Bildungsbiografien zu übernehmen. Die Einrichtung von Steuer- und Lenkungsgremien im Bildungsbereich ergibt sich entweder aus politischem Auftrag, aufgrund des Engagements einzelner Personen oder Akteure oder als Notwendigkeit, um Fördermittel zu erhalten. In der öffentlichen Diskussion, aber auch im internen Gefüge muss allerdings mit der Frage umgegangen werden, welche Relevanz den Entscheidungen dieser Gremien einzuräumen ist.

Argumente für eine kommunale Bildungssteuerung sind aus zwei Sichtweisen heranzuziehen: Während aus sozialwissenschaftlicher Sicht mit Blick auf die Individuen und das gesellschaftliche Zusammenleben innerhalb einer Kommune argumentiert wird, nutzen Juristen die für Kommunen anwendbaren Gesetzestexte und Verordnungen. Auch deren Auslegung ist interpretativ und bedarf Erläuterungen und praktischer Anwendungsfälle. Die „kommunale Sprache“ fügt sich oftmals aus beiden Perspektiven zusammen. Im vorliegenden Artikel lassen wir zwei Experten der jeweiligen Fachgebiete zu Wort kommen. Prof. Dr. Stephan Maykus von der Hochschule Osnabrück beschäftigt sich seit Jahren mit dem Aufbau kommunaler Bildungslandschaften. Den juristischen Blickwinkel eröffnet Dr. Barbara Bartels-Leipold von der Hochschule Osnabrück. Sie befasst sich im Bereich des öffentlichen Rechtes insbesondere mit dem Schwerpunkt Verwaltungsrecht und war zuvor Stadträtin einer niedersächsischen Kommune.

SOZIALWISSENSCHAFTLICHE PERSPEKTIVE

WARUM LENKUNGSGRUPPEN UND IN WELCHEM UMFANG KÖNNEN SIE STEUERN?

Mit Bildungslandschaften wird das Ziel verfolgt, neue Möglichkeiten und eine neue Reichweite der Kooperation beispielsweise zwischen Schulen und ihren außerschulischen Partnern, allen voran der Kinder- und Jugendhilfe, zu etablieren. Neben der klassischen Betrachtung von Zusammenarbeit zwischen den Professionen auf der Ebene der pädagogischen Arbeit in der Einzelschule und im Sozialraum sollen mit diesem Vorhaben explizit die Ebenen der Steuerung und Koordination von Bildungsangeboten angesprochen werden. Es geht demnach um die Planung, Nutzung, Partizipation und gezielte (Um-)Gestaltung von personellen und sächlichen Ressourcen – hier verstanden als fachliche Steuerung –, die ein bedarfsorientiertes multiprofessionelles Zusammenwirken in den Schulen und im Sozialraum fördern soll. Dieser angestrebte neue Weg ist in den Kommunen immer auch verbunden mit der Schaffung von Voraussetzungen dafür, die noch nicht überall vollends gegeben sind. Sprich der Entwicklungsstand der

JURISTISCHE PERSPEKTIVE

WELCHE RECHTLICHEN RAHMENBEDINGUNGEN MÜSSEN LENKUNGSGRUPPEN BEACHTEN UND WIE VERBINDLICH KÖNNEN SIE SEIN?

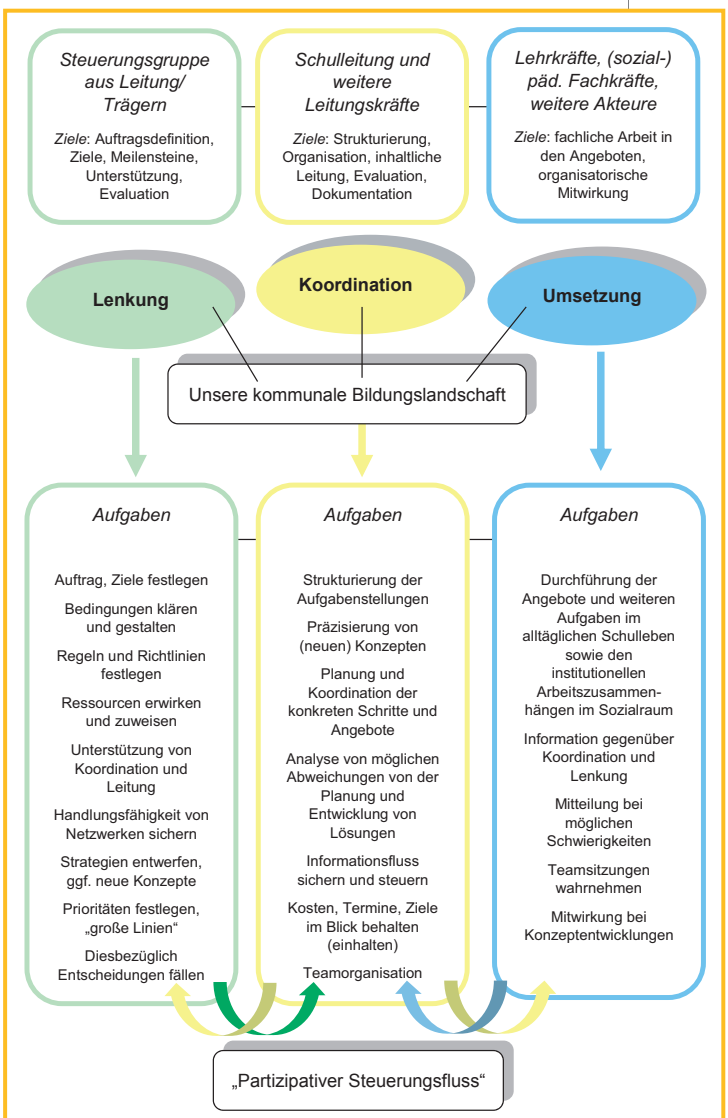
Die Kommunen sind sowohl öffentlicher Träger der Kinder- und Jugendhilfe (§ 1 Abs. 1, 2 Nds. AG SGB VIII) als auch Träger der öffentlichen Schulen (§ 102 Abs. 1, 2 NSchG) und damit natürlicher Kristallisationspunkt einer kommunalen Bildungslandschaft. Kommunale Bildungslandschaften entstehen aber nicht im rechtsfreien Raum. Sie können nur im Rahmen bestehender Regelungen geschaffen werden und müssen spezialgesetzliche Zuständigkeiten beachten. Den rechtlichen Rahmenbedingungen liegt dabei ein klassisches Verständnis zugrunde, das zwischen der Kinder- und Jugendhilfe nach dem SGB VIII einerseits und dem Schulrecht nach den jeweiligen Landesschulgesetzen andererseits unterscheidet und diese nur partiell miteinander verzahnt. Beide Rechtsgrundlagen enthalten Vorgaben für die intrakommunale Organisation, die bereits unterschiedlich starke Ansätze für eine Vernetzung der relevanten Akteure zeigen. Für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe

SOZIALWISSENSCHAFTLICHE PERSPEKTIVE

Schulen und Bildungsakteure, ihre Erfahrungen mit Anforderungen wie dem Ganztag, der Inklusion und gesellschaftlichen Vielfalt sowie mit einem Netzwerk bzw. der Kooperation mit der Kinder- und Jugendhilfe. Eine Steuergruppe dient vor diesem Hintergrund dazu, die bestehenden oder zu entwickelnden Strukturen fachlicher Steuerung vor Ort zu vergegenwärtigen, zu bewerten und in ihrer Umsetzung zu begleiten. Am Anfang steht eine zentrale Anforderung: Gerade angesichts der komplexen Entwicklungsaufgabe „Bildungslandschaft werden" ist es unerlässlich, sehr genau zu unterscheiden, wer für die Steuerung (Lenkung), Koordination sowie Umsetzung steht. Die nachstehende Abbildung kann hierzu als Orientierung dienen. Die Steuergruppe muss einen klaren Auftrag erhalten, genauso wie die Koordination und Umsetzung, damit das Zusammenspiel dieser drei Arbeitsgremien funktionieren kann, also Doppelungen und Missverständnisse vermieden werden und eine Klarheit der Kompetenzen besteht. In der Regel umfasst es die Beschäftigung mit den folgenden Aspekten: Übergreifende Ziele der Bildungsangebote festlegen (damit auch Bewertungskriterien für die weitere Arbeit), Bedingungen klären und gestalten, Regeln und Richtlinien festlegen, Ressourcen erwirken und zuweisen, Unterstützung von Koordination und Leitung, Handlungsfähigkeit des kommunalen Bildungsnetzwerkes sichern, Strategien entwerfen, gegebenenfalls neue Konzepte, Prioritäten festlegen, „große Linien" der kommunalen Bildungsförderung und in diesem Rahmen Entscheidungen fällen (konsequent im Wechselspiel mit den anderen Arbeitsgremien als „partizipativer Steuerungsfluss").

Eine derart verstandene und eingebundene Steuergruppe sollte kommunalpolitisch legitimiert und Teil einer Gesamtorganisation von Beteiligungs- und Planungsstrukturen vor Ort sein (siehe Abbildung): Der steuernde Einfluss hängt von der gestaltenden Teilhabemöglichkeit aller relevanten Akteure ab – in Foren, Arbeits- und Planungsgruppen, Verwaltungsgremien.

Letztlich, und das bleibt vor diesem Hintergrund festzuhalten, zeigen die Erfahrungen in der Umsetzung von Bildungslandschaften in den Kommunen eine wichtige Herausforderung auf, die Steuergruppen in ihrer Arbeit kritisch bedenken sollten: Die Organisation der Bildungsnetzwerke und von Strukturen des Bildungsmanagements, die Gewinnung von Kooperationspartnern, die Klärung der Bedarfskonstellationen und der Umgang mit den Erlassen und Vorgaben des Bildungssektors nimmt den Alltag von Steuerung im Schwerpunkt ein. Eine fachliche Gestaltung im Sinne der Reflexion pädagogischer Ziele, der Entwicklung entsprechender Konzepte und der Förderung partizipativer Strukturen einer an den jungen Menschen orientierten Pädagogik als kommunale Kinder- und Jugendbildung kommt deutlich zu kurz. Steuerung ist aber Mittel zum Zweck: Der Zweck ist Bildung und nicht das Managen von Ressourcen allein – letztere sollen (eben fachlich sensibel bewertet) Bildung, Betreuung



Bildungsnetzwerke organisieren und steuern: wer, warum, wie, wozu ...? (Quelle: Prof. Dr. Stephan Maykus)

JURISTISCHE PERSPEKTIVE

haben die Kommunen verpflichtend einen Jugendhilfeausschuss nach § 71 SGB VIII einzurichten. Dem Jugendhilfeausschuss gehören als stimmberechtigte Mitglieder neben Mitgliedern der Vertretung der Kommune auch Frauen und Männer an, die auf Vorschlag der anerkannten Träger der freien Jugendhilfe von der Vertretung der Kommune gewählt werden. Die mindestens hinzuzuziehenden beratenden Mitglieder legt § 4 Abs. 1 Nds. AG SGB VIII fest:

- der Leiter des Jugendamts,
- der Stadt- oder Kreisjugendpfleger,
- je ein Vertreter sowohl der evangelischen als auch der katholischen Kirche, sowie ein Vertreter einer im Zuständigkeitsbereich des örtlichen Trägers bestehenden jüdischen Kultusgemeinde,
- eine Lehrkraft, die von der unteren Schulbehörde benannt wird,
- ein Elternvertreter oder ein Erzieher aus einer Kindertagesstätte,
- eine kommunale Frauenbeauftragte oder eine in der Mädchenarbeit erfahrene Frau und
- ein Vertreter der Interessen ausländischer Kinder und Jugendlicher.

Weitere beratende Mitglieder werden gemäß § 4 Abs. 1 Nds. AG SGB VIII durch Satzung bestimmt, zum Beispiel ein Jugendrichter und/oder ein Vertreter des örtlichen Sportbundes. Beim Jugendhilfeausschuss besteht die Besonderheit, dass er ein sogenannter beschließender Ausschuss ist. Er hat Beschlussrecht gemäß § 71 Abs. 3 SBG VIII in Angelegenheiten der Jugendhilfe im Rahmen der von der Vertretung der Kommune bereitgestellten Mittel, der von ihr erlassenen Satzung und der von ihr gefassten Beschlüsse.

Für ihre Schulen haben die Schulträger nach § 110 Abs. 1 NSchG ebenfalls verpflichtend mindestens einen kommunalen Schulausschuss zu bilden. Dieser setzt sich aus Abgeordneten der Vertretung und weiteren stimmberechtigten Vertretern der in seiner Trägerschaft stehenden Schulen zusammen. Jedem Schulausschuss muss mindestens ein Vertreter der Lehrkräfte, der Erziehungsberechtigten sowie der Schüler angehören. In der Praxis nimmt auch ein Vertreter der Landesschulbehörde beratend an den Sitzungen teil. Der Schulausschuss ist zwar ein sogenannter Ausschuss nach besonderen Rechtsvorschriften, er besitzt aber gegenüber den fakultativen Ausschüssen nach § 71 Abs. 1 NKomVG keine besonderen Rechte, sondern hat wie diese nur vorbereitende Funktion.

Auch verwaltungsseitig werden die Kinder- und Jugendhilfe und Schulträgerschaft in unterschiedlichen Ämtern oder Fachdiensten abgebildet, teilweise sogar in unterschiedlichen Fachbereichen und Dezernaten. Für den Bereich der Kinder- und Jugendhilfe schreibt § 80 SGB VIII ausdrücklich die Aufstellung einer Jugendhilfeplanung vor. Die Schulträger stellen im Rahmen ihrer Aufgaben nach § 106 NSchG eine Schulentwicklungsplanung auf. Das Kinder- und Jugendhilferecht und das Schulrecht stehen aber nicht gänzlich ohne Verzahnung nebeneinander. Es gibt wechselseitig Vorschriften über verbindliche Kooperationen:

- § 3 Abs. 5 KiTaG schreibt vor, dass die Tageseinrichtung mit solchen Einrichtungen ihres Einzugsbereiches, insbesondere mit den Grundschulen, zusammenarbeiten soll, deren Tätigkeit im Zusammenhang mit dem Bildungs- und Erziehungsauftrag der Tageseinrichtung steht.
- Nach § 6 Abs. 1 S. 4 NSchG arbeitet die Grundschule mit den Erziehungsberechtigten, dem Kindergarten und den weiterführenden Schulen zusammen.
- § 25 Abs. 3 NSchG schreibt vor, dass die Schulen mit den Trägern der öffentlichen und freien Jugendhilfe sowie anderen Stellen und öffentlichen Einrichtungen, deren Tätigkeit sich wesentlich auf die Lebenssituation junger Menschen auswirkt, im Rahmen ihrer Aufgaben zusammenwirken.

Diese Kooperationen sollen eine abgestimmte Gestaltung von anschlussfähigen Bildungsprozessen im Übergang vom Elementar- in den Primar- und schließlich auch in den Sekundarbereich ermöglichen. Die gesetzlichen Ansätze der Kooperation beschränken sich aber auf die Arbeit der Schulen miteinander und mit den Kindertageseinrichtungen. Eine kommunale Bildungslandschaft verstanden als strategische Steuerung eines ganzheitlichen Bildungsprozesses ist aber mehr. Sie schließt im Sinne eines lebenslangen Lernens weitere Aspekte wie zum Beispiel die Erwachsenenbildung mit ein, aber auch die musikalisch-künstlerische Bildung oder

SOZIALWISSENSCHAFTLICHE PERSPEKTIVE

und Erziehung in der Praxis unterstützen, sie aber nicht selbst steuern. Dann würden Steuergruppen einer verwalteten und an den Prinzipien der Effizienz orientierten Pädagogik Vorschub leisten, deren Erfolg bereits am nachweisbaren Management der Ressourcen gemessen wird. Steuergruppen stehen aber im Idealfall für das Gegenteil: für das Zusammenführen von fachlichen Perspektiven, die Übersetzung von Erfahrungen der Praxis in Entwicklungslinien und -vorhaben der Gestaltung von Bildungsinfrastrukturen sowie die Vorbereitung von (politischen und administrativen) Entscheidungen der Ressourcensteuerung auf kommunaler Ebene. Sie stehen für den „partizipativen Steuerungsfluss“ und sind ihr Motor. Denn Steuergruppen sind kommunikative Orte der Beratung, Bewertung, Planung und Entscheidungsvorbereitung – im gegebenen gesetzlichen Rahmen, ihn ausführend, interdisziplinär erweiternd und auch überschreitend. Manchmal sind sie aber auch Orte der Bestimmung von Grenzen dessen, aufgrund fehlender Gesetzes- und Systemreformen in den beteiligten Feldern unterschiedlicher Bildungsakteure, vor allem in Schule und Jugendhilfe. Dann tragen Steuergruppen Sorge dafür, dass Innovationen nicht nur als Ergebnis eines netzwerkenden Engagements angesehen werden, sondern auch auf entsprechende fachpolitische Rahmenbedingungen angewiesen sind. Bis dato steuern sie nur das soziale Geschehen von Versuchen der Vermittlung, durchaus auch kommunale Profile und Schwerpunktsetzungen einzelner Praxisvorhaben, nicht aber deren Bedingungen.

Text: Prof. Dr. Stephan Maykus,
Hochschule Osnabrück

JURISTISCHE PERSPEKTIVE

den Sport. An einer gesetzlichen Verortung einer derart umfassend verstandenen kommunalen Bildungsplanung fehlt es allerdings. Das heißt aber nicht, dass diese auf freiwilliger Basis unzulässig wäre. Es muss den Kommunen möglich sein, ihre Aufgaben im eigenen Wirkungskreis als Schulträger, Jugendhilfeträger, Träger der Erwachsenenbildung und anderer Bildungseinrichtungen im Rahmen ihrer Zuständigkeit ganzheitlich zu planen und mit freien Trägern oder anderen Behörden im Rahmen von deren Aufgaben und Zuständigkeiten zu koordinieren. Schulausschuss und Jugendhilfeausschuss bieten zwar bereits durch ihre Zusammensetzung eine gewisse Vernetzungsfunktion mit anderen Trägern und Behörden. Für eine Bildungslandschaft ist aber aufgrund der bestehenden begrenzten Zuständigkeiten und Befugnisse die Etablierung einer Lenkungsgruppe durch eine Kooperationsvereinbarung auf einer übergeordneten Trägerebene unter Einbeziehung aller Beteiligten unerlässlich. Die Kooperationsvereinbarung kann festlegen, inwieweit Beschlüsse nur empfehlenden oder verbindlichen Charakter haben sollen. Die Beschlüsse der Lenkungsgruppe können zwar die bestehenden gesetzlichen Zuständigkeiten nicht aufheben und die notwendige Befassung des Jugendhilfeausschusses und des Schulausschusses sowie eine Entscheidung durch Ratsbeschluss nicht ersetzen. Dazu fehlt es an einer gesetzlichen Befugnis zur Übertragung von Zuständigkeiten. Die Kooperationsvereinbarung kann aber regeln, dass Beschlüsse der Lenkungsgruppe für die Beteiligten insoweit verbindlich seien sollen, als diese sich verpflichten, Beschlüsse der Lenkungsgruppe im Rahmen ihrer Zuständigkeit umzusetzen, in der Kommune also durch Befassung des Jugendhilfeausschusses und Schulausschusses und gegebenenfalls durch einen abschließenden Ratsbeschluss. Der Abschluss dieser selbstverpflichtenden Kooperationsvereinbarung bedarf natürlich der Zustimmung aller von den Entscheidungen der Lenkungsgruppe künftig betroffenen Entscheidungsträger und Gremien.

Text: Dr. Barbara Bartels-Leipold,
Hochschule Osnabrück, Stadträtin a. D.

NETZWERKANALYSEN

WORÜBER SIE AUFSCHLUSS GEBEN KÖNNEN.

Netzwerke sind als Instrumente für Beteiligung und bildungsbereichsübergreifende Zusammenarbeit nicht aus dem kommunalen Bildungsmanagement wegzudenken. Seltener sind sie selbst Gegenstand der Betrachtung. Genau das ist der Fall bei der sozialwissenschaftlichen Netzwerkanalyse.

WAS IST NETZWERKANALYSE?

Die Analyse sozialer Netzwerke ist eine Methode zur Erforschung von Beziehungsgeflechten zwischen verschiedenen Akteuren. Je nach Einsatzgebiet und Forschungsinteresse hat sich ein ausdifferenziertes Instrumentarium entwickelt, um Informationen über die Strukturen zu gewinnen und Wechselwirkungen mit dem Verhalten einzelner Akteure zu verstehen. Im Kontext des Kommunalen Bildungsmanagements spielen quantitative Netzwerkanalysen die prominenteste Rolle. Sie beruhen auf Erhebungen statistischer Zahlenwerte, die für eine „spezifischere, systematische und quantifizierende Beschreibung“ (Jansen 2014, S. 12) der Strukturen berechnet werden. Zudem gibt es die qualitative Netzwerkanalyse. Dabei werden keine Zahlen erhoben, sondern Gespräche geführt, in denen die Befragten ihr Netzwerk meist selbst aufzeichnen und erläutern. Oft werden sie quantitativen Erhebungen vorgeschaltet, um das Forschungsinteresse zu spezifizieren.

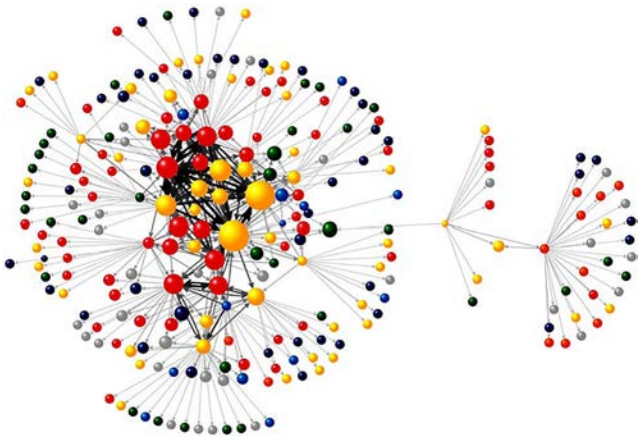
WAS KANN NETZWERKANALYSE?

Quantitative Netzwerkanalysen geben einen Überblick über die Strukturen des Netzwerkes. Grundlage ist die Erfassung sogenannter „relationaler Daten“, die verschiedene Aspekte von Beziehungen beschreiben:

- **Qualität der Beziehungen:** Wie intensiv sind die Beziehungen zwischen verschiedenen Akteuren (im Sinne von Häufigkeit, Wichtigkeit, Vertrauen …)? Sind die Beziehungen ein- oder wechselseitig? Bestehen sie in einer oder in mehrerlei Hinsicht?
- **Inhalte der Beziehungen:** Worin besteht die Beziehung? Geht es um den Austausch von Ressourcen, um den Austausch von Informationen oder um andere Kommunikationsbeziehungen? Auch die Teilnahme an bestimmten Treffen oder Mitgliedschaften in bestimmten Zusammenhänge können den Inhalt der Beziehung ausmachen.

Aus den Beziehungsdaten lassen sich verschiedene Strukturmerkmale des Netzwerkes berechnen und so darstellen, dass sie schnell und intuitiv erfasst werden können. Die Maßzahl der Dichte gibt an, wie viele von allen möglichen Beziehungen in einem Netzwerk realisiert werden, die Zentralität, welche Akteure an wie vielen Beziehungen beteiligt sind. Damit wird sichtbar, wer über besonders gute Zugänge zu Ressourcen, Informationen oder Kontrollmöglichkeiten verfügt. Auch Untergruppen des Netzwerkes und Broker, die sie miteinander verbinden, lassen sich schnell erkennen. Die Erreichbarkeit ist ein Maß über die Stabilität des Netzwerkes, das angibt, wie sehr Netzwerke von einzelnen Akteuren abhängen oder wie viele alternative Wege ihnen offen stehen, sollten einzelne Akteure im Krankheits- oder Konfliktfall ausfallen. Je nachdem, welche Daten erhoben werden, lassen sich zudem Zusammenhänge zwischen den Eigenschaften der einzelnen Akteure und den Strukturen erkennen, etwa wie stark bestimmte Akteursgruppen im Netzwerk vertreten sind oder welche Eigenschaften zentrale Akteure auszeichnen.

Ein Beispiel ist die folgende Netzwerkkarte aus dem Projekt „Quasi-BNE“ am Institut Futur, das bereits zahlreiche Netzwerkanalysen im Kontext Kommunaler Bildung durchführte.



Netzwerk Frankfurt/Main nach Tätigkeitsbereich (rot: Politik/Verwaltung, gelb: Vereine/NGOs, dunkelblau: außerschulische Bildung, grün: Wirtschaft, hellblau: schulische Bildung, orange: Kirche, grau: sonstige), Illustration in Zusammenarbeit mit fas.research (Quelle: Kolleck 2014, S. 168)

WIE LÄUFT EINE NETZWERKANALYSE?

Um profunde Ergebnissen liefern zu können, braucht es ein klar definiertes Forschungsinteresse und eine entsprechende Fragestellung. Nur auf der Grundlage kann ein sinnvolles Vorgehen entwickelt und bestimmt werden, welche Beziehungen wie erhoben werden müssen. Aufgrund der hohen Komplexität von Netzwerken ist dabei „große Sorgfalt und Hartnäckigkeit vonnöten" (Jansen 2014, S. 74). Fehler bei der Datenerhebung lassen sich später nicht mehr ausgleichen.

#1 ABGRENZUNG:
Als erstes ist zu definieren, welche Akteure befragt werden müssen. Dabei gibt es verschiedene Möglichkeiten, die zu je unterschiedlichen Ergebnissen führen. Entweder werden vorab bestimmte Merkmale definiert (zum Beispiel institutionelle Positionen) oder es wird vom Empfinden oder Verhalten der Akteure (zum Beispiel die Teilnahme an Treffen) abhängig gemacht, wer dazugehört. Da die Erhebung von Gesamtnetzwerken schnell sehr aufwändig werden kann, ist die gezielte Untersuchung von Teilnetzwerken häufig adäquater. Besonders gut erheb- und vielfältig einsetzbar sind egozentrierte Netzwerke, die die Beziehungen einzelner Akteure erfassen. Die Abgrenzung erfolgt dabei im Sinne des Schneeballsystems.

#2 BESTIMMUNG DER RELATIONEN:
Nach der Abgrenzung des Netzwerkes muss festgelegt werden, welche Daten für die Beantwortung der Frage erfasst werden müssen. Je nach analytischem Interesse gehören dazu Angaben über die Akteure (zum Beispiel Organisation, Tätigkeitsbereich, gegebenenfalls auch Alter, Geschlecht) sowie zu Inhalt, Qualität oder Form der Beziehungen (siehe oben). Außerdem muss definiert werden, wie genau die Beziehungen erfasst werden sollen: Geht es nur um ja oder nein, um abgestufte Werte auf Skalen (zum Beispiel von 1–6) oder genaue Zahlen (etwa Zeitaufwand in Stunden)? Davon hängt ab, welche Analysen durchgeführt werden können.

#3 DATENERHEBUNG:
Netzwerkdaten können je nach Umfang über Interviews oder standardisierte Fragebögen erhoben werden. Die relationalen Daten werden meist abgefragt, indem den Befragten entweder eine Liste mit allen Netzwerkakteuren vorgelegt wird, oder sie gebeten werden, sie selbst zu nennen. Dann ist wiederum festzulegen, ob eine bestimmte Zahl oder beliebig viele.

#4 AUSWERTUNG:
Die erhobenen Daten werden in mathematische „Matrizen" überführt, um Maßzahlen zu den Akteuren, Beziehungen und den Strukturen des Gesamtnetzwerkes zu berechnen. In ihrer einfachsten Form geben sie eine Übersicht, ob jeweils Beziehungen zwischen den Akteuren bestehen oder nicht, je nach Daten und Analyseverfahren werden sie zunehmend komplex. Die Analyse und Visualisierung erfolgt über spezielle Software (siehe Infokasten). So lassen sich Abbildungen erstellen, die über die Anordnung, Größe und Farbgebung der einzelnen Akteure einen Überblick über wesentliche Strukturen und Zusammenhänge geben. Angaben über Beziehungen sind sehr sensibel und müssen daher besonders vertraulich behandelt sowie anonymisiert werden.

#5 PRAXISTRANSFER:
Anwendungsbezogene Netzwerkanalysen wie für das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement dienen als empirische Grundlage, um die Ergebnisse gemeinsam mit den Beteiligten zu interpretieren und daraus Konsequenzen für die Praxis abzuleiten. Dafür müssen Veranstaltungen durchgeführt werden, in denen die Befragten angemessen in die Grundlagen der Netzwerkanalyse und die konkreten Ergebnisse eingeführt werden, um dann gemeinsam auf spezifische Fragen einzugehen und Problemlösungsstrategien entwickeln zu können.

Netzwerkkarten sind gute Grundlagen, um Stärken und Schwächen zu identifizieren, Probleme zu analysieren und Lösungswege zu eruieren. Oft bieten sie neue Zugänge zum Verständnis von Schwierigkeiten im Miteinander und Ansatzpunkte zur gezielten Weiterentwicklung. In der Wissenschaft lassen sich grundlegende Zusammenhänge zwischen Strukturen und dem Verhalten Einzelner identifizieren, etwa welchen Einfluss Muster der Informationsbeziehungen in kommunalen Bildungsnetzwerken auf die Zufriedenheit von Akteuren oder die Netzwerkstabilität haben (Kolleck 2014).

Qualitative Netzwerkanalysen erlauben ein tiefgreifendes Verständnis von Zusammenhängen, die sich nicht aus den Zahlenwerten selbst ablesen lassen. Für die Interpretation der Daten ist die Kenntnis über den genauen Kontext oft unverzichtbar. Außerdem haben sie einen großen Wert, um Probleme zu spezifizieren und adäquate quantitative Vorgehen zu entwickeln.

ERFAHRUNGEN AUS DER PRAXIS

Ein gutes Beispiel für den Einsatz von Netzwerkanalysen in der Praxis ist Gelsenkirchen. Die Stadt wurde mehrfach für ihr herausragendes Engagement in der Bildung für nachhaltige Entwicklung ausgezeichnet und hat ein umfangreiches Netzwerk aus Akteuren aus verschiedenen Bildungsbereichen, Vereinen, Zivilgesellschaft, Politik, Verwaltung etc. aufgebaut, das 2011 im Rahmen des Projektes „Quasi-BNE“ vom Institut Futur der FU Berlin netzwerkanalytisch untersucht wurde. Zur Datenerhebung und Netzwerkabgrenzung wurden Verfahren der egozentrierten Netzwerkanalyse angewandt, anschließend wurden die Daten zu einem Gesamtnetzwerk aggregiert, um Informationsflüsse, die Verbreitung von Ideen und verschiedene Ausprägungen von Vertrauen zu identifizieren (Kolleck 2014).

Die Analyse zeigte, wie umfangreich das Gelsenkirchener Netzwerk war und führte den Beteiligten damit eindrucksvoll Erfolge und Potenziale vor Augen. Außerdem wurde deutlich, dass die beeindruckende Größe auf ein effektives System von Brokern zurückgeht, das ein zentraler Akteur über viele Jahre gesponnen hat. In einem von einem professionellen Netzwerk-Berater durchgeführten Workshop haben die Befragten das Netzwerk gemeinsam analysiert, diskutiert und schließlich eine Strategie entwickelt, wie es personenunabhängiger gemacht und im gleichen Zuge genutzt werden kann, um noch weniger stark vertretene Gruppen gezielt anzusprechen und einzubinden. Die Teilnehmer/-innen beschrieben den Workshop als anregend, da sie viel über Netzwerke lernen, einen Überblick über ihr eigenes erhalten und auf der Basis gemeinsam Ansätze für die strategische Weiterentwicklung erarbeiten konnten. Enttäuschend waren allerdings der niedrige Informationsgewinn und Anwendungsnutzen für die eigene Arbeit der Befragten, da den Abbildungen durch die Anonymisierung nicht zu entnehmen ist, wo sie selbst stehen.

WANN UND WIE IST NETZWERKANALYSE SINNVOLL?

Die Stärke von Netzwerkanalysen besteht darin, komplexe Verflechtungen zwischen einer Vielzahl von Akteuren übersichtlich darzustellen, eine präzise Bestandsaufnahme zu liefern und zentrale Zusammenhänge sichtbar zu machen. Sie eignen sich hervorragend als Grundlage für die Auseinandersetzung mit strukturellen Fragen, etwa zum Status quo, der strategischen Weiterentwicklung oder wenn die Zusammenarbeit ins Stocken gerät. Sorgt etwa ein Eindruck für die Missstimmung, Informationen würden ungleich verteilt und erreichen nicht alle, können Netzwerkanalysen für Klarheit sorgen, einen Ausgangspunkt für konstruktive Kommunikation bilden und fruchtbare Impulse für die Frage liefern, wie ein ausgeglichener Informationsfluss gewährleistet werden kann.

Für die Ebene einzelner Akteure sind nicht-relationale Verfahren angemessener, allein da Netzwerkanalysen aufgrund der Anonymisierung keine Aussagen darüber treffen. Zudem handelt es sich durch die Komplexität von Netzwerken um ein überaus voraussetzungsreiches Verfahren. Die Durchführung von Netzwerkanalysen ist im Vergleich zu anderen Ansätzen des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements sehr aufwändig. Um valide Ergebnisse zu erzielen, sind fundierte Kenntnisse von Methoden, Analyse- und Visualisierungssoftware etc. erforderlich. Wenn das Verfahren nur punktuell eingesetzt wird, steht der Zeitaufwand für die Einarbeitung genauso wenig in einem Verhältnis zum Nutzen, wie wenn es nicht um eine spezifische Fragestellung, sondern nur um einen Überblick geht. Für

Text: Dr. Anika Duveneck, Wissenschaftliche Mitarbeiterin,
Freie Universität Berlin, Institut Futur ▶ Kontakt

diesen Zweck ist die Erstellung von Listen, Katalogen, einfachen Abbildungen oder ähnlich meist völlig ausreichend. Bei komplexen Analysen ist die Gefahr von Problemen trotz intensiver Einarbeitung und damit von Frustration groß, weswegen die Zusammenarbeit mit erfahrenen wissenschaftlichen Partner/-innen in vielen Fällen die beste Lösung darstellt.

Das heißt jedoch nicht, dass kommunale Akteure eine passive Rolle einnehmen! Im Gegenteil: Die Qualität der Analyse hängt von ihren Fachkenntnissen ab, die Auseinandersetzungen für die Entwicklung eines angemessenen Erhebungsdesigns sind ausschlaggebend für gelingende Vernetzungsprozesse, und zwar auf jeder Etappe. Bereits die Frage nach Bedarfen und Zielsetzungen berührt fundamentale Fragen kommunaler Bildungsvernetzung. Sie verlangt, dass sich Akteure aus verschiedenen Bereichen austauschen, einander ihre Sichtweisen nahebringen und ein gemeinsames Problem- und Zielverständnis entwickeln. Selbst wenn sie sich gegen eine Netzwerkanalyse entscheiden, haben sie damit substanzielle Voraussetzungen geschaffen, ohne die kein Bildungsnetzwerk auskommt. Wird eine Netzwerkanalyse als sinnvoll erachtet, müssen sie gemeinsam mit den wissenschaftlichen Partner/-innen eruieren, wer wie einbezogen und welche Daten erhoben werden müssen. Alleine die Auseinandersetzung mit diesen Fragen führt zu einem tiefgreifenden Verständnis der Situation vor Ort. Im Zuge der Durchführung kann eine Vielzahl an Befragten an zentrale Aspekte der Zusammenarbeit herangeführt werden; zudem bietet sie eine gute Möglichkeit, um lose Kontakte zu intensivieren. Nicht zuletzt können Veranstaltungen zur gemeinsamen Diskussion und Interpretation der Ergebnisse attraktive Anlässe sein, um öffentliche Aufmerksamkeit für die zentralen Themen schaffen, eine hohe Beteiligung und damit einen hohen Informationsgewinn erreichen zu können.

Ergo: Die Auseinandersetzung mit der Netzwerkanalyse lohnt sich in jedem Fall!

Literatur:

- Jansen, Dorothea (2014): Einführung in die Netzwerkanalyse: Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele. 4. überarb. Aufl. Wiesbaden.
- Kolleck, Nina (2014): Qualität, Netzwerke und Vertrauen – Der Einsatz von Sozialen Netzwerkanalysen in Qualitätsentwicklungsprozessen. Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 17, S. 159 – 177.

HINWEISE FÜR LITERATUR UND SOFTWARE

Software-Tipps:

- UCI-Net: Software für die Soziale Netzwerkanalyse, umfasst mit NetDraw zudem eine Visualisierungssoftware. https://sites.google.com/site/ucinetsoftware/
- Gephi: Frei zugängliches Programm zur Visualisierung von Netzwerken. https://gephi.org/
- VennMaker: Programm für die Darstellung und Analyse qualitativer, egozentrierter Netzwerke. http://www.vennmaker.com/
- FAS Research: Sozialwissenschaftliche Gesellschaft für Programme und Lösungen zur Analyse und Visualisierung von Netzwerken. http://www.fas-research.com/

Weiterführende Literatur:

- Duveneck, Anika (2016): Bildungslandschaften verstehen: Zum Einfluss von Wettbewerbsbedingungen auf die Praxis. Edition Soziale Arbeit. Weinheim Basel.
- Fischbach, Robert, Nina Kolleck und Gerhard de Haan [Hrsg.] (2015): Auf dem Weg zu nachhaltigen Bildungslandschaften: Lokale Netzwerke erforschen und gestalten. Wiesbaden.
- Kulin, Sabrina und Knut Schwippert [Hrsg.] (2012): Soziale Netzwerkanalyse: Theorie, Methoden, Praxis. Netzwerke im Bildungsbereich 5. Münster.
- Rürup, Matthias, Heinke Röbken, Marcus Emmerich und Imke Dunkake [Hrsg.] (2015): Netzwerke im Bildungswesen: Eine Einführung in ihre Analyse und Gestaltung. Lehrbuch. Wiesbaden.

WO WOLLEN WIR HIN?

KULTUR DER ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN ZIVILGESELLSCHAFT UND KOMMUNE.

Bildung ist unter anderem ein Thema, das in einer Gemeinschaft altersübergreifend von Bedeutung ist, vom Vorschul- bis zum Seniorenalter. Das Management von Bildung, insbesondere in den Übergängen und Schnittstellen, hat in den zunehmend ausdifferenzierten Bildungsstrukturen eine wichtige Bedeutung angenommen. Es bezieht sich noch oftmals primär auf verwaltungsinterne Strukturen, Schnittstellen nach „außen" – zum Beispiel in Form von vernetzenden Gremien wie Bildungskonferenzen, Arbeits- oder Steuergruppen – werden aber zunehmend wichtiger, da Bildung nicht nur von öffentlichen, sondern auch von zivilgesellschaftlichen Strukturen und Einrichtungen thematisiert und bearbeitet wird. Im Rahmen des lebenslangen Lernens betrifft dieses besonders den überwiegenden Lebensabschnitt nach dem Ende der Schulpflicht bzw. Ausbildung. Aber schon im Vorschulbereich gibt es neben kommunalen und verbandsangehörenden Einrichtungen auch andere zivilgesellschaftliche freie Träger wie verfasste Elterninitiativen. Unsere Bildungsgenossenschaft Südniedersachsen (BIGS) ist als Akteur der Zivilgesellschaft Teil verschiedener Gremien und Projektinitiativen von oder mit Kommunen. Über diese Arbeit und den unterschiedlichen Grad der Einbindung vor Ort spüren wir die Bedeutung, die einer Öffnung kommunaler Gremien für externe Akteure bei der Bildungssteuerung im Sinne des lebenslangen Lernens beizumessen ist.

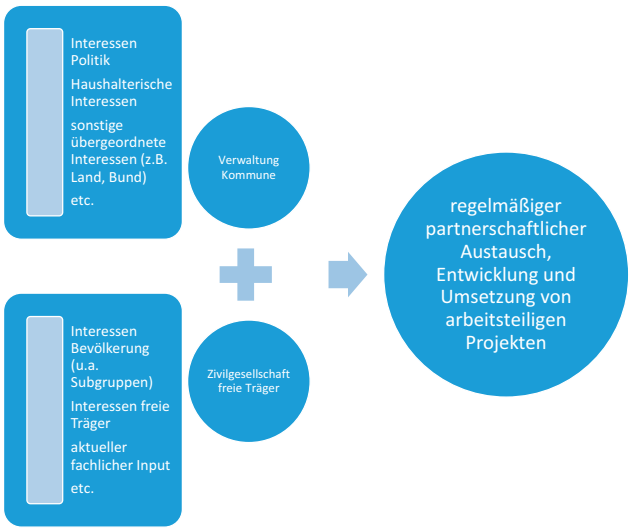
Für eine gute Versorgung von Bildung in allen Altersgruppen bzw. eine erfolgreiche Umsetzung des Bildungsthemas in einer Gemeinschaft/Kommune ist eine gute Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Einrichtungen, ein synergetisches Zusammenwirken, maßgeblich. In der Jugendarbeit beispielsweise werden öffentliche und freie Jugendhilfe vielerorts in einer „AG 78" zusammengebracht, die allerdings nur dann steuernd wirken kann, wenn es sich um mehr als eine „Alibizusammenarbeit" handelt. Dies bestätigt die kürzlich veröffentlichte Bertelsmann-Studie „Verwaltung und Zivilgesellschaft zwischen Kooperation und Koexistenz": Sie zeigt auf, dass die Ausgestaltung einer Zusammenarbeit in Richtung Partnerschaft entscheidend ist für eine Partizipation aller Bürger an Bildung in einer Gemeinschaft, natürlich in Abhängigkeit von jeweiligen regionalen oder kommunalen Besonderheiten.

Wie gestaltet sich diese Kooperation?
Die Bertelsmann-Studie unterscheidet drei Ebenen der Zusammenarbeit, die für sich genommen ausreichend entwickelt und funktional aufeinander abgestimmt sein müssen, damit eine partnerschaftliche, zweckgebundene, kollegiale oder koexistente Kooperation gelingen kann:

- die normative Ebene (beiderseitiges Verständnis von Steuerung/Zusammenarbeit)
- die fachliche Ebene (beiderseitiges Verständnis von Fachlichkeit)
- die ökonomische Ebene (beiderseitiges Verständnis über die Vergabepraxis von Aufträgen/Geldern)

KLÄRUNG VON ZUSTÄNDIGKEITEN UND VERANTWORTLICHKEITEN

Aus zivilgesellschaftlicher Sicht betrachtet, ist eine partnerschaftliche Umsetzung der drei Ebenen in der Praxis in der Regel idealtypisch nicht gegeben. Unterschiedliche Interessen (zum Beispiel wichtig für Verwaltung sind aktuelle haushalterische und politische Aspekte, wichtig für Zivilgesellschaft aktuelle Bedarfe in der Bevölkerung/Kommune) und ein Machtgefälle aufgrund ökonomischer und struktureller Kriterien spielen hier eine wesentliche Rolle. Am ehesten kann eine Einigung im normativen (zum Beispiel die Versorgung muss für alle gesichert sein) und fachlichen (eine praktische Umsetzung sollte nach bestimmten fachlichen Kriterien erfolgen) Bereich erzielt werden. Dies gelingt umso besser, wenn von der Verwaltung gesetzte Strukturen der Vernetzung wie Ausschüsse oder Arbeitskreise für einen offenen, vertrauensvollen Dialog zwischen den Akteuren und damit für Transparenz und Synergieeffekte sorgen. Erfolgreiche



Modell einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Kommune und Zivilgesellschaft (Quelle: Dr. Holger Martens)

Text: Dr. Holger Martens, Geschäftsstellenleitung
Bildungsgenossenschaft Südniedersachsen eG / BIGS ▶ Kontakt

Kooperationen zeigen sich außerdem dort, wo innerhalb von Vernetzungsverbünden ein gemeinsames Verständnis von Arbeitsteilung, Zielen und Instrumenten besteht. Oftmals wird allerdings das Problem der Zuständigkeit und Umsetzung (wer macht es?) nicht hinreichend geklärt. Hier hat die dritte Ebene (Geld) einen wesentlichen Einfluss: Wenn es eine für die Kommune notwendige, aber freiwillige Leistung ist und keine oder nur wenige Finanzen in der Kommunalkasse vorhanden sind, wird die Aufgabe nach außen verwiesen und findet auch sonst kommunal wenig Unterstützung. Andererseits werden aktuell vermehrt von kommunaler Seite solche Aufgaben übernommen – auch hinsichtlich der finanziellen Ausstattung –, die schon in ähnlicher Weise vorweg über Jahre von zivilgesellschaftlichen Trägern umgesetzt worden waren. Beispiele sind die kommunale Koordinierung der Bildungsangebote vor Ort zur Verbesserung der Bildungszugänge für Neuzugewanderte oder die Koordinierung von Bildungs- und Informationsarbeit zu entwicklungspolitischen Themen und Bildung zur nachhaltigen Entwicklung, die sinnvollerweise partnerschaftlich zwischen öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Trägerschaft aufgeteilt sein sollten, auch ökonomisch. Dabei sollte auf schon bestehende Erfahrungen aufgebaut werden, Doppelstrukturen vermieden werden und letztlich auch das Subsidiaritätsprinzip eingehalten bleiben. Nach diesem Prinzip ist einer Aufgabenübernahme durch die Zivilgesellschaft eigentlich Vorrang vor einer unmittelbaren oder gänzlichen Aufgabenübernahme durch die öffentliche Seite zu geben („Die Verantwortung für eine Aufgabe ist der jeweils kleinsten dafür geeigneten Einheit zu übertragen“).

PARTNERSCHAFTEN FÜR DEMOKRATIE

Ein gelungenes Beispiel für eine partnerschaftliche Arbeitsstruktur zeigt sich in den kommunalen Partnerschaften für Demokratie im Bundesprogramm „Demokratie leben! Aktiv gegen Rechtsextremismus, Gewalt und Menschenfeindlichkeit“, wie sie auch in 18 niedersächsischen Landkreisen und Städten umgesetzt wird. Zum Erfolg der Förderung trägt unter anderem die Etablierung neuer Vernetzungsstrukturen bei: Zum einen wird ein Begleitausschuss – neben Vertreterinnen und Vertretern aus möglichst allen relevanten Ressorts der kommunalen Verwaltung und anderer staatlicher Institutionen – mehrheitlich mit lokalen bzw. regionalen Handlungsträgern aus der Zivilgesellschaft besetzt. Zum anderen wird zur fachlich-inhaltlichen Koordinierung der Einzelmaßnahmen von der geförderten Kommune eine Koordinierungs- und Fachstelle eingerichtet, die in der Regel bei einem freien Träger angesiedelt ist. Die Entscheidung über eine zukünftige Weiterführung der kommunalen Koordinierungsaufgaben Bildung und Entwicklungspolitik könnte zum Beispiel partnerschaftlich zwischen Kommune und in dieser Arbeit tätigen freien Trägern getroffen werden.

www.demokratie-leben.de

ÖFFNUNG VORHANDENER STRUKTUREN HIN ZUR PARTNERSCHAFTLICHEN GREMIENARBEIT

Es sollte mithin des Öfteren überprüft werden, ob in der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft von Verwaltungsseite aus das Subsidiaritätsprinzip eingehalten und umgesetzt wird. Subsidiarität soll hier nicht missverstanden werden im Rahmen der ehrenamtlichen Arbeit Einzelner oder kleiner Gruppen, sondern dass die Kommune gezielt gemeinnützigen Einrichtungen Aufgaben abgibt, insofern fachliche und strukturelle Umsetzungsmöglichkeiten realisierbar sind. Dieses betrifft wie in der Kinder- und Jugendarbeit nicht nur kommunale Pflichtaufgaben, sondern auch Aufgaben, die nicht gesetzlich verpflichtend formuliert sind, die sogenannten freiwilligen Leistungen, die gleichwohl für das Leben und die Entwicklung im kommunalen Kontext existentiell sind, wie Bildungs- und Beratungsangebote für Erwachsene. Die Entscheidung über den Einsatz sogenannter freiwilliger Leistungen sollte nicht allein der Verwaltung und Politik überlassen sein, sondern in ämter- bzw. trägerübergreifenden Fachgremien partnerschaftlich besprochen und entschieden werden, da hier zeitnah auf Entwicklungen plausibel reagiert werden kann.

Insofern ginge es um die Öffnung vorhandener Strukturen – ob als gesetzlich verpflichtende Regelstruktur oder freiwillig eingerichtet – für die Perspektive der bestmöglichen Durchsetzung von Bildungsgerechtigkeit, die die zuverlässige und regelmäßige Einbindung interner, aber auch externer Partner zulässt.

Literatur:

- Bertelsmann Stiftung [Hrsg.] (2017): Verwaltung und Zivilgesellschaft zwischen Kooperation und Koexistenz. Berlin.

GUT BEDACHT – SCHON HALB GEMACHT

SITZUNGEN ZIELGERICHTET NUTZEN, UM PROZESSE FÜR DAS BILDUNGSMANAGEMENT ANZUSCHIEBEN.

Eine Sitzung steht an. Es mangelt an Zeit zur Vorbereitung. Mit etwas Routine und der vorhandenen Fachlichkeit wird es wie immer gehen. Das könnte eine vergebene Chance sein!

In den Prozessen des Bildungsmanagements können Sitzungen Schlüsselmomente sein für das gemeinsame Weiterkommen. Ergebnislose Konferenzen, die Beteiligte ratlos und unzufrieden zurücklassen, setzen hingegen viel aufs Spiel. Soll die Chance einer jeden Besprechung für den Projekterfolg genutzt werden, kommt man um die gezielte inhaltliche Vorbereitung genauso wenig herum wie darum, sich mit der individuellen Motivation sowie den Interessens- und Informationslagen der Teilnehmenden auseinanderzusetzen. Die Kenntnis und Anwendung von Handlungsstrategien zur Sitzungsvorbereitung kann nicht nur dazu beitragen, die Sicherheit seitens der Moderierenden zu erhöhen. Es wirken sich diese Strategien gleichermaßen positiv auf die zu erwartenden Ergebnisse von Sitzungen (Steigerung der Effektivität) sowie auf die hierfür aufzuwendende Zeit (Steigerung der Effizienz) aus.

Bereits aus den Zielsetzungen für ein Bildungsmanagement auf kommunaler Ebene lässt sich ableiten, dass es ohne den Austausch, ohne die intensive Abstimmung mit anderen nicht gehen wird: „[…] unter effektivem und effizienten Einsatz der vorhandenen Ressourcen und umfassender Partizipation aller gesellschaftlichen Kräfte“ koordiniert und steuert das Bildungsmanagement „abgestimmte Bildungsangebote“ (DLR 2011, S. 4). Der Kontext des lebenslangen Lernens sowie auch das Ziel, die Angebotsstrukturen für die Bürger/-innen zu verbessern, geben dabei Hinweise auf die Dimension, in der vorhandene Ressourcen gedacht werden können und Partizipation zu gewährleisten wäre. Mannigfaltige Akteure der Bildungslandschaften müssen mitgenommen werden, um die Prozesse des Bildungsmanagements im Sinne dieser Ziele voranzubringen. Arbeitsgruppen, zentrale Veranstaltungen und regelmäßige Termine für (Unter-)Gruppen sind die Routine dieser Vernetzung, um sich zu aktuellen Entwicklungen und Arbeitsständen auszutauschen und gemeinsam nächste Schritte zu planen, unterschiedliche Standpunkte zu diskutieren und – nicht zuletzt – sich persönlich kennenzulernen. Oft vollziehen sich in diesen Zusammentreffen von internen und externen Akteuren für den Prozess wesentliche Entwicklungen. Nutzt man diese Gelegenheiten bewusst als Meilensteine im Umsetzungsprozess, dann sollten diese Termine vorausschauend, strategisch-planvoll und analytisch vorbereitet sein.

BEDEUTUNG VON KOMMUNIKATIONSKOMPETENZEN IM BILDUNGSMANAGEMENT

Die kommunale Koordinierung, die Abstimmung und die Partizipation verschiedenster Vertreter/-innen aus dem Bildungsbereich setzen über die inhaltlichen, bildungsspezifischen Kenntnisse hinweg kommunikative Fähigkeiten voraus: den Informationsaustausch konstruktiv gestalten, Netzwerke knüpfen und pflegen sowie zwischen konträren Standpunkten vermitteln zu können. Dies ist besonders gefragt, wenn Konflikte, Meinungsverschiedenheiten oder persönliche Einstellungen dem über Themen und Zuständigkeiten hinweg ausgerichteten Bildungsmanagement mit dem Ziel der Kooperation aller kommunalen Bildungsanbieter gegenüberstehen. Eine Planung, die mögliche Probleme bzw. Unwägbarkeiten antizipiert, sowie eine kompetente und zielorientierte Moderation ermöglicht, derlei Hindernisse zu überwinden und diese gerade durch ein vorausschauendes Vorgehen unter Umständen auch zum Vorteil für den weiteren Verlauf zu entwickeln.

ARBEITSBLATT AUF SEITE 22 ▶

Effektive Strategien für die Vorbereitung und Durchführung von Sitzungen

Die Planung und die Durchführung von Meetings sind erlernbar. Erste Anhaltspunkte finden Sie im Arbeitsbereich am Ende des Magazins.

Text: Adrian Bente, Stefanie Meier-Pohlmann,
Transferagentur Niedersachsen ▶ Kontakt

BILDUNGSVERBUND SCHULE-BERUF UND FACHKRÄFTEOFFENSIVE: ÜBERGÄNGE GESTALTEN

AUS DER PRAXIS I: LANDKREIS VERDEN.

Der Landkreis Verden will seine Bürgerinnen und Bürger in allen Lebensphasen ihrer Bildungsbiografie begleiten und unterstützen. Durch die systematische Vernetzung aller relevanten Bildungs- und Ausbildungsakteure im Bildungsverbund Schule-Beruf werden bildungspolitische Herausforderungen gemeinsam angegangen. Ziel ist es, die Übergänge zwischen Schule und Beruf durch eine fundierte, vernetzte Berufsorientierung zu verbessern sowie die Anschlussorientierung zu optimieren. Flankierend dazu setzt sich die Fachkräfteoffensive dafür ein, die Fachkräftesituation im Landkreis nachhaltig zu verbessern. Sie macht Jugendlichen konkrete Angebote zum Ausbildungsstart, lädt zum Ausbilderstammtisch und unterstützt Unternehmen dabei, ihre Arbeitgeberattraktivität zu optimieren. Mit diesem Gesamtpaket soll dem drohenden Fachkräftemangel begegnet werden. Aktuell wird ein Bildungsmonitoring und -management zur Entwicklung von Strategien und Handlungsempfehlungen aufgebaut. Ziel ist eine kreisweite, integrierte Bildungsplanung.

> **„Alle Jugendlichen unserer Region erleben einen geglückten Bildungsweg, erreichen einen Schulabschluss, erhalten einen Ausbildungsplatz, beenden die Berufsausbildung erfolgreich und können ihren Lebensweg eigenverantwortlich gestalten.“**
>
> Leitziel des Bildungsverbundes Schule-Beruf

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

Gemeinsam mit den beteiligten Akteuren konnten effektive Instrumente für die Gestaltung der Übergänge zwischen Schule und Beruf etabliert werden. Neben dem Aufbau eines Internetportals für offene Praktikums- und Ausbildungsplätze (www.ausbildung-verden.de), einer regionalen Ausbildungsplatzbörse und kreisweit in den Schulen eingesetzten Materialien zur Berufsorientierung (Berufsbildungsplaner; Berufsbildungsscout) stehen (fach-)praktische, außerschulische Formate (Bau auf MINT; Azubi-Speed-Dating und Azubi-Knigge) zur Verfügung. Alle zwei Jahre wird das „Regionale Fachkräftemonitoring“ durchgeführt. Hierunter verbirgt sich eine branchenübergreifende Unternehmensbefragung sowie die Befragung aller Abschlussklassen im Landkreis Verden. Die Ergebnisse beider Erhebungen werden abgeglichen, den strategischen Gremien vorgestellt, diskutiert und daraus Handlungsempfehlungen abgeleitet.

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

Der Landkreis Verden hat sich bei der Aufstellung des regionalen Entwicklungskonzeptes (REK) im Jahr 2007 das Ziel gesetzt, die Region als wissensbasierten Wirtschafts- und Arbeitsmarktstandort zu etablieren. Bildung, Ausbildung und Weiterbildung begleiten den Menschen ein Leben lang. Gute Bildung sichert die wirtschaftliche Existenz und Teilhabe des Einzelnen und in der Summe die soziale Stabilität und den wirtschaftlichen Erfolg einer Region. Ausgehend vom REK werden die vielfältigen Einzelprojekte und Maßnahmen seit Gründung der Fachkräfteoffensive (in 2010) und der Gründung des Bildungsverbundes Schule-Beruf (in 2011) – unter Einbezug von Kommunen, Schulen, Landesschulbehörde, Arbeitsmarktakteuren, Kammern, Verbänden, Unternehmen und Weiterbildungsträgern – strategisch gebündelt, verstetigt und zu einer regionalen Bildungslandschaft im Sinne eines vernetzten Gesamtsystems weiterentwickelt.

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

Die Mitglieder des Bildungsverbund Schule-Beruf (BV) und der Lenkungsgruppe der Fachkräfteoffensive (FO) treffen sich jeweils zweimal pro Jahr zu Sitzungen. Die Arbeit des BV wird vom Bildungsbüro, welches die

Landkreis Verden

- ✓ Fläche: 787,97 km²
- ✓ Einwohner/-innen: 134.645
- ✓ Bevölkerungsdichte: 171 Einwohner je km²

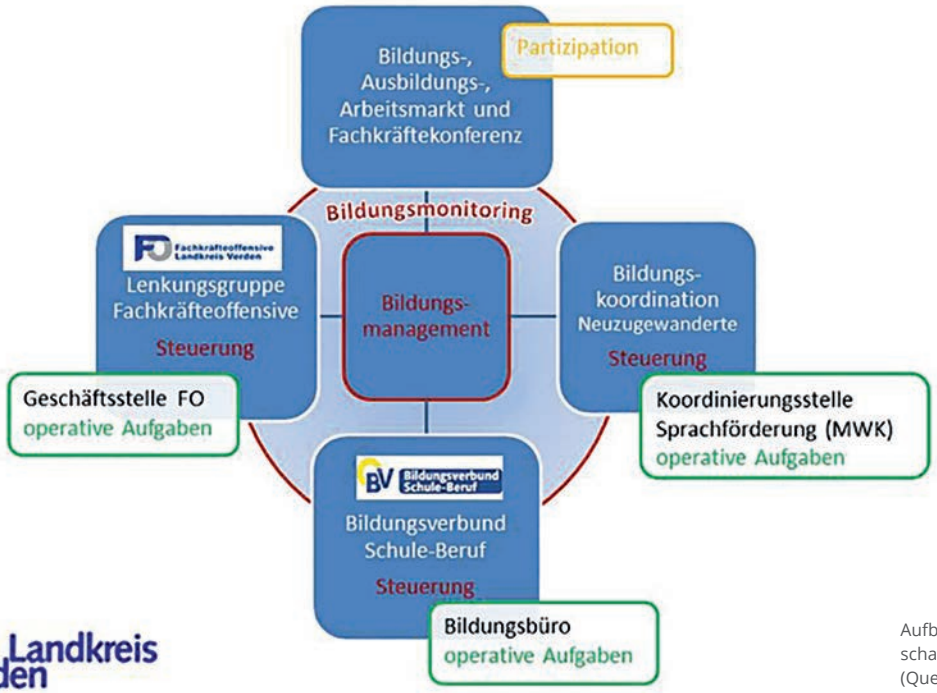
Schnittstelle zwischen Fachdiensten, Schulen, Kommunen, Wirtschaft und weiteren Institutionen bildet, koordiniert. Ebenso die verschiedenen Arbeitsgruppen, in denen die kooperierenden Akteure ihre Mitarbeit, Interessen und Expertise einbringen. Angesiedelt sind das Bildungsbüro und die Fachkräfteoffensive im Fachdienst Wirtschaftsförderung. Zusammen ist dieser Bereich mit 2,5 Stellen (VZÄ) ausgestattet.

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

Die Ergebnisse und Erfahrungen der Mitglieder werden innerhalb des Verbundes und der Arbeitsgruppen regelmäßig vorgestellt, diskutiert und gemeinsame Handlungsempfehlungen und Maßnahmen entwickelt. Das „Regionale Fachkräftemonitoring" dient unter anderem auch der Erfolgskontrolle. Zudem werden die vielfältigen, schulischen und außerschulischen Bildungs- und Beratungsangebote im Landkreis Verden zur Erhöhung der Transparenz und zur koordinierten Vernetzung der regionalen Akteure fortlaufend dokumentiert und im Newsletter der Wirtschaftsförderung sowie Internet veröffentlicht. Einmal im Jahr findet eine Bildungs-, Ausbildungs-, Arbeitsmarkt- und Fachkräftekonferenz – als partizipatives Element – zu wechselnden Themenschwerpunkten statt.

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

Kooperationsvereinbarungen bilden die Grundlage für die Vernetzung der einzelnen Akteure und das Gelingen der gemeinsamen Bemühungen. Ausgehend von bereits etablierten, allerdings unterschiedlichen Konzepten der Berufsorientierung an den Schulen und den Angeboten des Landkreises wurden schrittweise weitere vereinheitlichende, gemeinsam vereinbarte und verantwortete Strukturen aufgebaut. Als besonders förderlich erweist sich auch ein fachdienstübergreifender kollegialer Austausch zum Thema Fachkräftesicherung, um Synergieeffekte innerhalb der Kreisverwaltung zu nutzen. An diesem Austausch sind die Fachdienste Wirtschaftsförderung, Jugend und Familie, KVHS und das kommunale Jobcenter (ALV) beteiligt. Durch eine transparente Kommunikation wird unnötiger Arbeitsaufwand vermieden und durch eine multiperspektivische Herangehensweise wird versucht, den Bedürfnissen und der Zielerreichung aller gerecht zu werden.



Aufbau einer regionalen Bildungslandschaft als vernetztes Gesamtsystem (Quelle: Landkreis Verden)

Text: Ute Schwetje-Arndt, Fachdienst Wirtschaftsförderung, Abteilung EU-Förderung und Beschäftigung, Landkreis Verden ▶ Kontakt

VERZAHNUNG VON INTEGRATIONS- UND BILDUNGSMANAGEMENT

AUS DER PRAXIS II: LANDKREIS DIEPHOLZ.

Die Leitziele für die Politik und die Verwaltung des Landkreises Diepholz stehen unter der Überschrift „... gut miteinander leben“ und legen unter anderem einen Schwerpunkt in dem Bereich „Bildung, Ausbildung, Beruf“. So engagiert sich der Landkreis in diesen Bereichen deutlich über seinen gesetzlich verankerten Auftrag hinaus. In einem flächenmäßig so großen Landkreis kann dieses nur gelingen, wenn der Landkreis eine Steuerungs- und Koordinierungsfunktion übernimmt, um unter anderem die Bildungsangebote aller haupt- und zivilgesellschaftlichen Akteure und Akteurinnen besser aufeinander abzustimmen, effizienter und zielgruppenspezifischer zu gestalten und so die Integrationsprozesse im Landkreis nachhaltig zu verbessern.

> **„Bildung ist ein wichtiger Standortfaktor und Indikator für die Zukunftsfähigkeit von Kommunen. Im Hinblick auf die Flüchtlingssituation ist der schnelle und gute Spracherwerb die wichtigste Voraussetzung für eine gelingende Bildungsbiografie und trägt maßgeblich zum Integrationsprozess bei.“**
>
> Cord Bockhop, Landrat des Landkreises Diepholz

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

Der Landkreis hat die Wichtigkeit eines frühzeitigen Spracherwerbs erkannt und bietet Flüchtlingen bereits seit Anfang 2015 ein eigenfinanziertes, niedrigschwelliges und dezentrales Sprachkursangebot. Noch bevor das Land Niedersachsen Mittel für eine Sprachförderkoordinierung zur Verfügung gestellt hat, ist beim Landkreis eine Personalstelle geschaffen worden, welche die diversen Sprachkursangebote unterschiedlicher Träger koordiniert. Ein abgestimmtes Spracherwerbskonzept für nicht mehr schulpflichtige Asylsuchende und Flüchtlinge wurde entwickelt und etabliert, mit monatlichen Abstimmungsgesprächen aller Beteiligten, um möglichst zeitnahe und passgenaue Übergänge zwischen den Spracherwerbsangeboten sicherzustellen. Im Rahmen des vom Landkreis implementierten und regelmäßig tagenden Aktionsbündnisses Integration werden aktuelle Integrationsthemen mit allen zum Thema beitragenden haupt- und ehrenamtlich Tätigen erörtert, Handlungsabläufe und Verantwortlichkeiten definiert. Verwaltungsintern gibt es die monatlich tagende fachdienst- und fachbereichsübergreifende Abstimmungsrunde „Aktionsplan Integration“. Diese sichert den Informationsfluss zwischen den Fachdiensten (unter anderem Jugend, Soziales, Gesundheit, Ordnung, Schule, Wirtschaft), aktuelle Entwicklungen auf Bundes- und Landesebene können so schnell beurteilt und gegebenenfalls auf Landkreisebene umgesetzt werden.

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

Der Landkreis hat dem Thema Bildung schon mit Beginn der strategischen Zielplanung im Jahre 2003 einen hohen Stellenwert eingeräumt und dabei auch besondere Bevölkerungsgruppen wie Menschen mit Migrationshintergrund in den Blick genommen. Mit dem Thema Bildung befassen sich verschiedene Fachdienste, die verschiedenen Fachbereichen zugeordnet sind und das Thema aus den unterschiedlichsten Blickrichtungen bearbeiten und unterschiedliche Zielgruppen im Fokus haben, aber auch unterschiedliche methodische Ansätze verfolgen. Der FD (19) Gleichstellung, Inklusion und Prävention hat vielfältige Berührungspunkte und Kooperationen mit allen anderen im Bildungsbereich tätigen Fachdiensten, sodass die Übertragung der gewünschten Steuerung, Konzeptionierung und Koordinierung von Bildungs- und Integrationsangeboten in diesem Fachdienst vollzogen wurde.

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

Der Landkreis behandelt das Thema Integration/Migration als Querschnittsthema und hat dem FD (19) Gleichstellung,

Landkreis Diepholz

- ✓ Fläche: 1.988,14 km²
- ✓ Einwohner/-innen: 213.976
- ✓ Bevölkerungsdichte: 108 Einwohner je km²

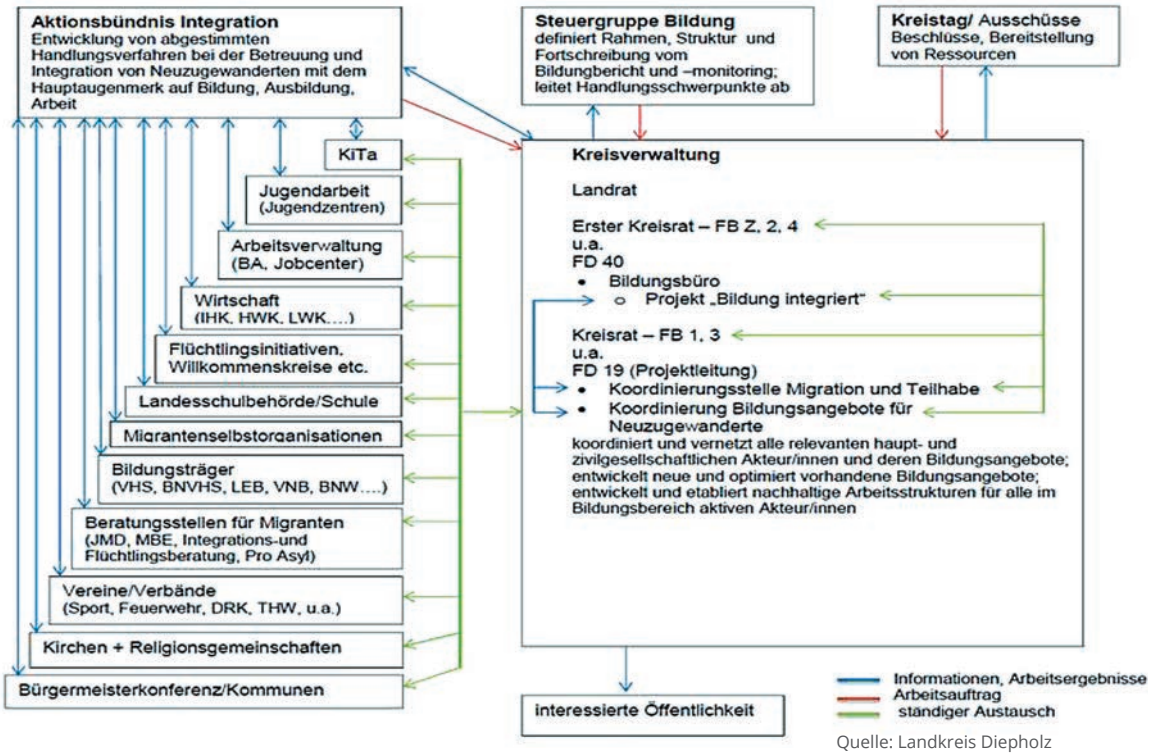
Inklusion und Prävention dafür eine koordinierende und vernetzende Funktion übertragen und ganz bewusst die Koordinierungsstelle Migration und Teilhabe sowie die Bildungskoordinatorin für Neuzugewanderte hier angesiedelt. Mithilfe des Bundesprogrammes „Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte“ wird eine noch engere Verzahnung und Zusammenarbeit der Akteurinnen und Akteure verwaltungsintern wie extern umgesetzt. Neben einer Zusammenarbeit mit dem Bildungsbüro hat sich auch eine enge Kooperation mit der Volkshochschule und der dort ansässigen Koordinatorin der bildungsträgerübergreifenden Kooperation im Bereich der Flüchtlingskurse bewährt. Als nächsten Schritt und in Abstimmung mit dem Bildungsbüro sollen Kinder und Jugendliche mit Fluchtgeschichte in den Fokus genommen, Schnittstellen benannt und Übergänge (Kita/Schule, Schule/Schule, Schule/Beruf) eventuell neu gestaltet werden.

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

Die politischen Gremien des Landkreises befassen sich in regelmäßigen Abständen mit den Themen Bildung und Integration, begleitet durch eine entsprechende Presseberichtserstattung. Durch die regelmäßigen Veranstaltungen, wie dem Aktionsbündnis Integration, gibt es einen regen thematischen Austausch mit und in die Kommunen hinein, mit haupt- wie ehrenamtlich Tätigen. Entscheidungswege und Zuständigkeiten im komplexen Integrationsthema sind inzwischen bekannter geworden und Kooperationen etabliert.

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

Bildung und Integration sind Themen, die nur im vertrauensvollen Zusammenwirken vieler Beteiligter gelingend gestaltet werden können. Eine solche vertrauensvolle Zusammenarbeit war nicht immer überall gegeben. Mit den monatlichen trägerübergreifenden Abstimmungsgesprächen im Rahmen des abgestimmten Spracherwerbskonzept konnte jedoch ein Vertrauensverhältnis aufgebaut werden, welches ein effizientes Übergabemanagement ermöglicht. Neben dem gesetzlichen Rahmen braucht es den Willen aller Beteiligter den eigenen Wirkungsrahmen in den Gesamtprozess einzubringen, gestützt durch eine verlässliche, übergeordnete und gegebenenfalls vermittelnde Koordination. Diese Rolle wird vom Landkreis im Sinne seines Leitmotivs „… gut miteinander leben“ wahrgenommen.



Quelle: Landkreis Diepholz

Text: Christina Runge, Leitung Fachdienst für Gleichstellung, Inklusion und Prävention, Landkreis Diepholz ▶ Kontakt

ARBEITSBEREICH

VORLAGEN, CHECKLISTEN UND LEITFÄDEN FÜR IHRE PRAKTISCHE ARBEIT.

INTERESSANTE QUELLEN

- Workshop-Moderation mit dem SixSteps Moderationszyklus nach Josef W. Seifert (Video, 4:50)
- Seifert, Josef W. (2014). Moderation & Kommunikation (9. Aufl.). Offenbach: GABAL.
- http://komfortzonen.de/blog-fuer-gute-moderation/
- http://wissensdialoge.de/effizientere-meetings-mit-dem-grow-modell/

EFFEKTIVE STRATEGIEN FÜR DIE SITZUNGSVORBEREITUNG

Grundlage für alle Planungsschritte der Sitzungsvorbereitung sollten Checklisten sein, die für jeden der folgenden Aspekte festlegen, bis wann dieser durch wen mit wessen Unterstützung zu erledigen ist (und wann dies erledigt wurde). So geraten die wichtigen anstehenden Dinge nicht aus dem Blick; in Planungsteams wird außerdem sehr schnell deutlich, wo Aufgaben noch nicht bearbeitet wurden und wer die Verantwortung für noch offene Punkte trägt.

ORGANISATORISCHE VORBEREITUNG:

- ☐ Identifizieren relevanter Akteure
- ☐ (wenn möglich) Termine der wichtigsten Teilnehmer/-innen sichten
- ☐ Terminsetzung (Datum, Uhrzeit: Beginn und Dauer)
- ☐ Rechtzeitig Einladungen nebst geplanter Agenda verschicken (gegebenenfalls mit Rückmeldungsoption durch Teilnehmende)
- ☐ Raum reservieren und Bewirtung organisieren
- ☐ Technik einplanen und gegebenenfalls im Vorfeld testen
- ☐ Tisch- und Stuhlanordnung
- ☐ Pre-Meeting Checkliste erstellen (siehe unten)

INHALTLICHE VORBEREITUNG (thematisch und Moderation):

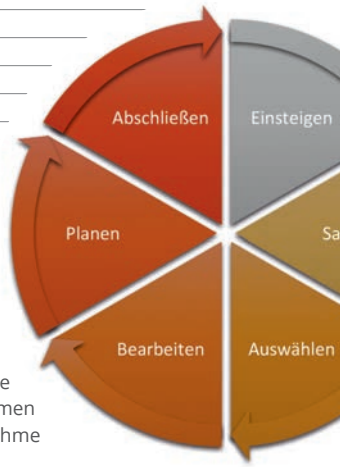
- ☐ Analyse von individuellen Motivlagen und Zielen der Teilnehmenden (insbesondere aus der Entscheidungsebene)
- ☐ (soweit möglich) Einschätzung der Teilnehmenden bzgl. deren Kommunikationsgewohnheiten und Eigenarten zur Vermeidung von bzw. Einstellung auf problematische Kommunikation in der Sitzung
- ☐ Finale Agenda
- ☐ Klärung konkreter Ziele und gewünschter Ergebnisse des Treffens (wobei weniger mehr ist: Fokussierung statt Aktionismus, hohe Sichtbarkeit, schnelle Umsetzung)
- ☐ Beschaffung von relevanten Hintergrundinformationen/Material/Unterlagen
- ☐ Klärung der zur Verfügung stehenden internen wie externen Ressourcen
- ☐ Vorbereitung von Präsentationen etc.

TEILNEHMENDEN VORBEREITUNG:

- ☐ Liste mit allen relevanten Angaben zu den Teilnehmenden
- ☐ Vorabinformation an Teilnehmende, sofern diese bestimmte Aufgaben (z. B. Protokollführung), Funktionen (z. B. Prozessverantwortlichkeit) oder Erwartungen (z. B. kreative Inputs) zu erfüllen haben

PRE-MEETING CHECKLISTE

- ☐ Teilnehmenden zugesagt?
- ☐ Raum, Technik, Atmosphäre ok?
- ☐ Catering gesichert?



EFFEKTIVE STRATEGIEN FÜR DIE SITZUNGSDURCHFÜHRUNG

Dass der tatsächliche Sitzungsverlauf nicht doch unvorhergesehen von der ursprünglichen Planung abweicht, kann zweifelsohne auch die beste Vorbereitung nicht verhindern. Persönliche Konflikte und Disharmonien können die sachliche Bearbeitung der Agenda erschweren. Wenn sich Teilnehmende bei wichtigen Entscheidungen und Weichenstellungen übergangen fühlen oder abgeleitete Maßnahmen die vorhandene Expertise nicht ausreichend berücksichtigen, ist die Moderation gefordert, sachkompetent, kommunikativ-strategisch und ausgleichend zu agieren.

Kommunikationsstrategien für Moderator/-innen:

- An vorherigen Absprachen und Konzepten orientieren, gleichzeitig offen gegenüber unvorhergesehenen Entwicklungen (flexible Gesprächsführung).
- Positive Gesprächsatmosphäre schaffen.
- Teilnehmende kommen gleichberechtigt zu Wort und Gesprächsregeln werden eingehalten.
- Neulinge bzw. zurückhaltende Teilnehmende ermutigen.
- (Nach-)Fragen stellen.
- Moderation der Diskussion statt Dominierung.
- Unterschiedliche Meinungen zulassen.
- Die Gruppe aktivieren statt Monolog und Langeweile.
- Lob von Mitarbeiter/-innen für deren Engagement (als Vorgesetzte/-r).
- Beachtung nonverbaler Signale.

Moderationszyklus nach Seifert

Schrittweises Vorgehen zur Orientierung für die Moderation:

1. Schritt – Einsteigen: Zeiten, Ziele, Arbeitsweise der Moderation etc. werden vereinbart, der Rahmen abgestimmt und eine vertrauensvolle, angenehme Arbeitsatmosphäre geschaffen.
2. Schritt – Sammeln: Gemäß der Agenda relevante Themen zusammengetragen (und visualisieren), die im Rahmen der Sitzung bearbeitet werden sollen.
3. Schritt – Auswählen: Im nächsten Schritt der Moderation werden die zur Bearbeitung anstehenden Themen priorisiert und gegebenenfalls eine Bearbeitungsreihenfolge festgelegt.
4. Schritt – Bearbeiten: Es folgt die Bearbeitung der gesammelten Themen gemäß der Priorisierung, wobei die gewählte Methode stark von den Zielen und der Gruppe (Größe, Struktur, Hierarchie) abhängig ist; die Moderation ist gefordert, Aussagen zu konkretisieren und zu hinterfragen.
5. Schritt – Planen: Der anschließende Schritt dient der Planung, was nun ganz konkret von wem, bis wann usw. getan wird; die Moderation stellt den Maßnahmenplan („Was?“) auf, die Gruppe ergänzt „Wer?“, „Wann?“ und „Bereits erfolgt?“.
6. Schritt – Abschließen: Im letzten Schritt der Moderation geht es darum, den gemeinsamen Arbeitsprozess zu reflektieren (Ergebnisdokumentation, Zusammenfassung, Zufriedenheit der Teilnehmenden mit Ergebnissen und Zusammenarbeit).

Literatur:

- Abb.: Der Moderationszyklus© nach Josef W. Seifert (www.moderation.com, eigene Darstellung)
- Checklisten überarbeitet nach Management Akademie NRW (abrufbar unter https://management-akademie-nrw.de/kommunikationstraining-uebungen/checkliste-besprechungsvorbereitung/).
- Vgl. http://karrierebibel.de/meeting-tipps/

KONTAKT

Bildungsgenossenschaft Südniedersachsen eG (BIGS)
Thema: Wo wollen wir hin? – Kultur der Zusammenarbeit zwischen Zivilgesellschaft und Kommune
Ansprechpartner: Dr. Holger Martens, Geschäftsstellenleitung
Telefon: 0551/384210-41 **I E-Mail:** h.martens@bildungsgenossenschaft.de
www.bildungsgenossenschaft.de

Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)
Thema: Vernetzte Strukturen – Wie lassen sie sich für kommunale Bildungslandschaften erreichen?
Ansprechpartner: Prof. Dr. Horst Weishaupt, ehem. Leiter Struktur und Steuerung des Bildungswesens
Telefon: 069/24708-203 **I E-Mail:** weishaupt@dipf.de
www.dipf.de

Freie Universität Berlin, Institut Futur
Thema: Netzwerkanalysen – Worüber sie Aufschluss geben können.
Ansprechpartnerin: Dr. Anika Duveneck, Fachbereich Erziehungswissenschaft und Psychologie
Telefon: 030/838-60283 **I E-Mail:** duveneck@institutfutur.de
www.institutfutur.de

Hochschule Osnabrück
Thema: Darf man Bildung steuern? – Eine sozialwissenschaftliche und eine juristische Betrachtung
Ansprechpartner: Prof. Dr. Stephan Maykus, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften
Telefon: 0541/969-3543 **I E-Mail:** s.maykus@hs-osnabrueck.de

Ansprechpartnerin: Dr. Barbara Bartels-Leipold, Verwaltung der Professur: öffentliches Recht
Telefon: 0541/969-3145 **I E-Mail:** b.bartels-leipold@hs-osnabrueck.de
www.hs-osnabrueck.de

Holger Grebe – Unternehmensberatung
Thema: Fallstricke der Vernetzung in der Praxis
Ansprechpartner: Holger Grebe, Unternehmensberatung, Schwerpunkt Kommune und Soziales
Telefon: 04135/8648 **I E-Mail:** hg@holgergrebe.de
www.holgergrebe.de

Landkreis Diepholz
Thema: Verzahnung von Integrations- und Bildungsmanagement
Ansprechpartnerin: Christina Runge, Leitung Fachdienst für Gleichstellung, Inklusion und Prävention
Telefon: 05441/976-1080 **I E-Mail:** christina.runge@diepholz.de
www.diepholz.de

Landkreis Verden
Thema: Der Bildungsverbund Schule-Beruf und die Fachkräfteoffensive: Gemeinsam Übergänge gestalten
Ansprechpartnerin: Ute Schwetje-Arndt, Fachdienst Wirtschaftsförderung, EU-Förderung und Beschäftigung
Telefon: 04231/15-667 **I E-Mail:** schwetje-arndt@landkreis-verden.de
www.landkreis-verden.de

Transferagentur Niedersachsen
Ansprechpartner: Dr. Marco Schmidt, Projektleitung der Transferagentur Niedersachsen
Telefon: 05402/40798-0 **I E-Mail:** marco.schmidt@transferagentur-niedersachsen.de
www.transferagentur-niedersachsen.de

IMPRESSUM

TRANSFER*kompass* NIEDERSACHSEN
Magazin der Transferagentur
Ausgabe: Oktober 2017
Thema: Vernetzungsstrukturen

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: vege (S. 1, 4), Trueffelpix (S. 1),
Wilm Ihlenfeld (S. 17)

Druck:
Köster und Gloger, Osnabrück

Erscheinungsweise:
TRANSFER*kompass* NIEDERSACHSEN erscheint zwei- bis dreimal jährlich. Auflage: 1.000 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 05402/40798-0 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

IHRE MEINUNG IST GEFRAGT

Geben Sie uns Ihr Feedback zum Magazin TRANSFER*kompass* und weiteren Medien:
www.transferagentur-niedersachsen.de/befragung2017

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