

Kommunales Bildungsmanagement – Analyse und Handwerkzeug für die Steuerung

Dr. Anika Duveneck, Ergebnissicherung Workshop Fachtagung „Lokale Bildungsnetzwerke und Bildungsverbände – gestern // heute // morgen“, 27.11.2017, Alte Feuerwache Berlin

Ziel

Die Entwicklung neuer Formen der Zusammenarbeit von lokalen Bildungsakteuren und öffentlicher Verwaltung ist eine wichtige Aufgabe des Kommunalen Bildungsmanagements, um Bildung an die Bedarfe moderner Gesellschaften anzupassen. Erfahrungen zeigen, dass vor Ort eine hohe Expertise über Bedarfe und Lösungsansätze vorhanden ist. Es gelingt jedoch nur selten, sie systematisch für die Gestaltung des öffentlichen Bildungsangebots zu nutzen und so langfristig davon zu profitieren.

Ziel des Workshops war ein Austausch von Erfahrungen aus Wissenschaft und Praxis, um auf der Basis neue Ansätze zur Verbesserung und Verstetigung der Zusammenarbeit von Bildungsinitiativen und Verwaltung zu entwickeln. Dafür wurden im Input erst wissenschaftliche Ergebnisse zu vorhandenen Schwierigkeiten und Analysen vorgestellt, die Ansatzpunkte für einen gezielten Umgang damit liefern. Anschließend wurden mögliche Konsequenzen für das Kommunale Bildungsmanagement abgeleitet. Im Workshop-Teil diskutierten die Teilnehmenden die Ergebnisse zunächst vor dem Hintergrund ihrer eigenen Erfahrungen, um einen Bezug zwischen Wissenschaft und Praxis herzustellen. Anschließend wurden Beispiele der praktischen Zusammenarbeit identifiziert, die Ansatzpunkte für neue Vorgehensweisen des kommunalen Bildungsmanagements liefern können, und Anforderungen diskutiert, die dabei berücksichtigt werden müssen.

Input

Zunächst wurde der Einfluss des „interkommunalen Wettbewerbs“ (Harvey 1989; Schipper 2013) auf das Verhältnis von lokalen Bildungsakteuren und öffentlicher Verwaltung aufgezeigt. Das Konzept beschreibt die zunehmend unternehmerische Ausrichtung von Städten und Bezirken und ihren Wettbewerb um wirtschaftsstarke Zielgruppen, die Einnahmen für ihre Haushaltskassen versprechen.

Wissenschaftliche Analysen zeigen, dass die Bedingungen des interkommunalen Wettbewerbs mehr Einfluss auf die Zusammenarbeit von lokalen Bildungsinitiativen und öffentlicher Verwaltung haben, als die Absichten der Beteiligten (Duveneck 2016). In der Regel streben alle ein optimales Eingehen auf die Bedarfe vor Ort an, allerdings können kommunale Entscheidungen nicht alleine nach fachlichen Kriterien getroffen werden, sondern müssen die Herstellung von Wettbewerbsfähigkeit gewährleisten (Duveneck 2017). Andernfalls droht die Gefahr, wirtschaftlich abgehängt und zunehmend in der politischen Handlungsfähigkeit geschwächt zu werden. Die Herstellung von Wettbewerbsfähigkeit avanciert in dem Zuge zum übergeordneten Ziel kommunalpolitischen Handelns.

Der Einfluss von Wettbewerbsbedingungen ist so effektiv, weil er nicht direkt auf das Handeln der Beteiligten abzielt, sondern als Sachzwang ihre Handlungsmöglichkeiten absteckt. Da er nicht unmittelbar zu erkennen ist, stößt er nicht auf Widerstand (wie direkte Einflüsse auf Handeln qua Anordnung) und lässt sich nicht direkt erheben (etwa über Interviews), sondern muss über ein rekonstruktives Verfahren identifiziert werden. Auf diese Weise lassen sich die Aktivitäten lokaler Bildungsinitiativen als dringend benötigte, kostenneutrale Beiträge im Umgang mit Bedarfen erkennen. Eine Verstetigung ist nur dann möglich, wenn die Lösungsansätze mit dem Ziel der Wettbewerbsfähigkeit vereinbar sind. Die generelle Unterordnung unter das Ziel der Wettbewerbsfähigkeit widerspricht der Intention der Akteure vor Ort, produziert Enttäuschung und belastet die Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus lokalen Bildungsinitiativen und öffentlicher Verwaltung.

Um diese Schwierigkeiten zu vermeiden und auf die Verstetigung lokaler Lösungsansätze hinzuwirken, ist ein bewusster Umgang mit den Wettbewerbsbedingungen erforderlich. Ansätze des Kommunalen Bildungsmanagements sehen bisher jedoch meist von ihrem Einfluss ab.

Zur Identifikation von Ansatzpunkten wurden Beispiele der Bildungsvernetzung herangezogen, in denen eine Öffnung von Regelstrukturen jenseits von Wettbewerbsfähigkeit zu verzeichnen ist. Ihre Analyse bestätigt die Annahme, dass nicht gemeinsame Absichten der Beteiligten entscheidend sind, sondern ihre tatsächlichen Umsetzungsmöglichkeiten. So werden Erfolge in der Regel nicht durch Maßnahmen des Bildungsmanagements zur Förderung von Zusammenarbeit selber erzielt, sondern treten als „Sekundäreffekte“ (Olk/Schmachtel 2017) in Folge von Auseinandersetzungen auf, die durch die Maßnahmen angeregt wurden. Die bieten Anlässe, bei denen sich Akteure aus verschiedenen Bereichen erst einmal kennenlernen und ein Verständnis von ihren jeweiligen Perspektiven und Beiträgen erlangen können. Wenn dabei die dahinter liegenden Anforderungen thematisiert werden, können sie bei der Entwicklung passgenauer Lösungen berücksichtigt werden. Das Bildungssystem hat in seiner bisherigen Form kaum Anlass geboten, um derlei Voraussetzungen für eine Zusammenarbeit zu schaffen.

Hinweise für kommunales Bildungsmanagement

Aus den Analysen lassen sich Hinweise für die Gestaltung der Zusammenarbeit von lokalen Bildungsinitiativen und öffentlicher Verwaltung durch kommunales Bildungsmanagement ableiten:

- Enttäuschungen und Konflikte können durch eine **Klärung von Erwartungen** vermieden werden, etwa indem klar kommuniziert wird, warum auf Seiten der Kommunen keine Entscheidungen alleine nach fachlichen Kriterien getroffen werden können und Schwierigkeiten bei der Verstetigung lokaler Beiträge strukturell angelegt und daher nicht als Abwertung misszuverstehen sind.
- Die Bedeutung des Austauschs über spezifische Anforderungen zur Realisierung gemeinsamer Ziele legt eine Neuausrichtung der Aufgabendefinition kommunaler Bildungsmanagements nahe, die von der Entwicklung von Strukturen und Instrumenten für Zusammenarbeit hin zur **Schaffung angemessener Voraussetzungen** geht.

Für die Schaffung der Voraussetzungen für die neue Zusammenarbeit können **wissenschaftliche Ansätze** herangezogen werden. Das Konzept der „Literacy“ (Brüsemeister 2017) zielt darauf ab, die Beiträge der Beteiligten im Gesamtzusammenhang lesen zu können und die eigenen lesbar zu machen, das Konzept der „Relational Agency“ (Schmachtel/Olk 2017: 37f.) auf die Fähigkeit, die Sichtweisen anderer Beteiligten auf gemeinsame Ziele zu verstehen und auf der Grundlage eines geteilten Problemverständnis Handlungsfähigkeit zu erlangen.

- Gemeinsame Lösungsansätze erweisen sich als besonders aussichtsreich für eine überzeugende Vermittlung der Vorteile einer Öffnung von Regelstrukturen an die kommunale Entscheidungsebene und als Vehikel in einen Austausch über Möglichkeiten einer dauerhaften Nutzung. Die Aufgabe Kommunalen Bildungsmanagements kann darin bestehen, entsprechende **Anlässe zu schaffen**.

Kernaussagen

Der Input gab Gelegenheit, eigene Erfahrungen aus einer anderen Perspektive zu betrachten und den Einfluss von Wettbewerbsbedingungen zu entdecken. Die Teilnehmenden bestätigten die Ergebnisse zu den Schwierigkeiten und entwickelten Ideen für einen Umgang mit den teils widersprüchlichen Anforderungen an lokale Bildungsakteure und öffentliche Verwaltung. Ein Vorschlag war etwa, ein Augenmerk auf Konstellationen zu legen, in denen Ansätze zum Umgang mit konkreten Bedarfen vor Ort als Beiträge im Sinne Wettbewerbsfähigkeit sind, und sie strategisch auf eine Verstetigung bedarfsorientierter Ansätze zu nutzen. Auch bestätigte die Bedeutung von Anlässen für einen Austausch.

Einen wichtigen Beitrag für die Ausrichtung des Workshops lieferte der Hinweis, dass Schwierigkeiten weniger zwischen Lokalen Bildungsnetzwerken und -verbänden, als vielmehr zwischen temporären und regulären Strukturen gesehen werden. Als Probleme der bezirklichen Bildungsverbände wurden fehlende Kontinuität, Planbarkeit und nicht kompensierter Mehraufwand zur regulären Arbeit genannt, wie sie sonst weniger für Verwaltung, als vielmehr für lokale Bildungsinitiativen charakteristisch sind. Die Schilderungen wurden in die Analyse eingeordnet, indem die Bedeutung der Koordinationsstellen für die Gestaltung der Zusammenarbeit zwischen lokalen Initiativen und öffentlicher Verwaltung bestimmt und nach den ausschlaggebenden Voraussetzungen gefragt wurde. Der Fokus des Workshops wurde daraufhin auf die Identifikation von Ansatzpunkten gelegt, die eine Verstetigung der Koordinationsstellen befördern können:

- Zunächst wurde gefragt, ob bereits positive Erfahrungen in der Verstetigung von Ansätzen aus lokalen Initiativen vorhanden sind. Hier wurde die Entwicklung von Lokalen Bildungsnetzwerken über das QM hin zur Einrichtung von Koordinationsstellen an den Bezirken sowie erste ressortübergreifende Konzepte zur Finanzierung dieser Stellen selber genannt. Zudem konnten sowohl Faktoren benannt werden, die für die Überführung in öffentliche Haushalte ausschlaggebend waren (z.B. gute Kontakte zu Bildungsakteuren und Entscheidungsebene, Vermittlung des Mehr-werts der Zusammenarbeit) als auch welche, die eine dauerhafte Verstetigung verhindern (z.B. fehlender Austausch mit politischen Entscheidungsgremien und der Ressorts untereinander). Anschließend wurde diskutiert, wie daraus ein systematisches Vorgehen entwickelt werden kann und welche Anforderungen von Akteuren auf Seiten der öffentlichen Regelstrukturen dabei berücksichtigt werden müssen (etwa Zielorientierung).
- Ins Zentrum der Diskussion rückten Überlegungen, das Instrument der Ausschreibung und -besetzung von Koordinationsstellen zu nutzen, um bessere Voraussetzungen für eine Verstetigung zu schaffen. Um die ausschlaggebenden Fakten zu identifizieren, wurden zunächst die Vorzüge unterschiedlicher institutioneller Hintergründen ausgetauscht (Akteure aus der Verwaltung: Nähe/Verständnis der Regelstrukturen, Akteure freier Träger: Praxisbezug und Vorzüge bei der Entwicklung innovativer Ansätze). Anschließend wurde eruiert, wie die Instrumente aussehen können, die gleichzeitig offen genug gestaltet sind, um das richtige Personal jenseits institutioneller Anbindung zu finden, und strukturiert genug, um Anforderungen der Zielorientierung zu genügen.

Fazit / Ausblick

Der Austausch im Workshop erwies sich als äußerst fruchtbar: Bereits in der kurzen Zeit konnte mit der Idee, über das Instrument der Aufgabenbeschreibungen und Auswahlverfahren für Koordinationsstellen auf deren Verstetigung hinzuwirken, ein sehr konkreter Ansatzpunkt identifiziert werden. Mit der Entwicklung der Bildungsnetzwerke hin zu -verbänden wurden positive Erfahrungen genannt, die Anhaltspunkte für die Gestaltung der Zusammenarbeit liefern können. Nicht zuletzt ist in der Praxis ein fundiertes Wissen über kritische Punkte wie die geringen Bezüge zur politischen Entscheidungsebene vorhanden, das unter Berücksichtigung des Einflusses von Wettbewerbsbedingungen eingeordnet und vertieft werden konnte.

Die Entwicklung erfahrungsbasierter Ansätze wie die Stellenausschreibungen kann im Rahmen eines moderierten Austauschs zwischen Wissenschaft und Praxis und unter Anwendung angemessener methodischer Zugänge weitergeführt und konkretisiert werden (hier scheint ein Austausch mit anderen Workshop wie „Netzwerkbio graphien“ vielversprechend). In dem Zuge können gemeinsam weitere zu berücksichtigende Aspekte sondiert und Möglichkeiten eines bewussten Umganges damit ausgelotet werden. Die Entwicklung und Erprobung neuer Ansätze auf Grundlage des vorhandenen Wissens und praktischen Erfahrungen, bietet eine große Chance, um die Voraussetzungen für eine Neugestaltung des Bildungssystems zu schaffen, das innovative Lösungsansätze „von unten“ systematisch zu nutzen weiß und für zukünftige Herausforderungen gerüstet ist.

Literatur

Brüsemeister, T. (2017): „Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften. Zur Literalität von Kommunen in „Lernen vor Ort“. In: Olk, T. und Schmachtel-Maxfield, S.: S.228-250.

Duveneck, A. (2016): „Bildungslandschaften verstehen - Zum Einfluss von Wettbewerbsbedingungen auf die Praxis“. Beltz-Juventa, (Edition Soziale Arbeit) Weinheim.

Duveneck, A. (2017): „Das Verhältnis von Partizipation und Steuerung am Beispiel der Bildungskonferenzen“ In: TransferJournal der Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW. S. 6-7: <http://www.transferagentur-nordrhein-westfalen.de/fileadmin/Dateien/TransferJournal/1-TranferJournal/TransferJournal-web.pdf>.

Harvey, D. (1989): From Managerialism to Entrepreneurialism. The Transformation in Urban Governance in Late Capitalism. In: Geografiska Annaler 71 (1), S. 3–17.

Olk, T. und Schmachtel-Maxfield, S. (Hrsg): Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften: Empirische Befunde und kritische Reflexionen, Beltz-Juventa-Verlag Weinheim.

Schipper, S. (2013): Genealogie und Gegenwart der "unternehmerischen" Stadt. Neoliberales Regieren in Frankfurt am Main 1960-2010. Münster: Westfälisches Dampfboot.

Schmachtel, S. und Olk, T. (2017): Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften. Empirische Befunde und kritische Reflexionen – eine Einführung. In: Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften: Empirische Befunde und kritische Reflexionen, Beltz-Juventa-Verlag Weinheim. S. 10-50.

FACHTAGUNG

„Bildungsnetzwerke und Bildungsverbände // Gestern – Heute – Morgen“

27. November 2017 von 9:00 – 16:30 Uhr

Alte Feuerwache e.V. Axel-Springer-Straße 40-41, 10969 Berlin

ab

8:00 *Check In*

Individuell: Rundgang Steckbriefe - „Bildungsnetzwerke und Bildungsverbände“ – Ein Überblick

9:00 **Begrüßung und Thematische Eröffnung**

*Christian Blume, Leitung der Abteilung I, Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie
Sebastian Scheel, Staatssekretär für Wohnen, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen
Monika Herrmann, Bezirksbürgermeisterin von Friedrichshain-Kreuzberg*

9:45 **Wer, Wie, Was, Warum: Soziometrische Aufstellung**

Anette Nägele, Team Bildung in Bewegung GbR

10:00 **Impulsvortrag**

Die Macht sozialer Beziehungen: Wie Netzwerke Bildungsprozesse beeinflussen und was bei der Gestaltung von Bildungsnetzwerken zu berücksichtigen ist

Prof. Dr. Nina Kolleck, Bildungsforschung und soziale Systeme, Freie Universität Berlin

10:45 **Kaffeepause**

11:15 **Praxisphase I – parallel: Bildungsnetzwerke und Bildungsverbände // Steuerung, Handlungsrahmen und Herausforderungen**

Kommunales Bildungsmanagement > Analyse und Handwerkszeug für die Steuerung

Dr. Anika Duveneck, Institut Futur, Freie Universität Berlin

Top-Down und Bottom-Up: Verschiedene Ansätze Zusammenbringen

Marta Freire, Transferagentur für Großstädte – Berlin

Julia Nast, Transferagentur für Großstädte - Berlin

„Biographien“ von Netzwerken und Verbänden – Analyse von Bewegungsmustern

Yara Hackstein, MUTIKgGmbH, Kulturagenten für kreative Schulen

Karin Schreibeis, Kulturagentin, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung gGmbH

Wirkungsorientierung und Qualitätsentwicklung

Kerstin Schulenburg – dialog im mittelpunkt

Möglichkeiten und Grenzen der Beteiligung

Prof. Dr. Milena Riede, Hochschule für angewandte Pädagogik Berlin

12:45 **Mittagspause**

Individuell: Rundgang Steckbriefe - „Bildungsnetzwerke und Bildungsverbände“ – Ein Überblick

Eine Veranstaltung von:

*Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen,
Jugendamt - Fachdienst KBE - Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg von Berlin*

Finanziert durch:



FACHTAGUNG

„Bildungsnetzwerke und Bildungsverbände // Gestern – Heute – Morgen“

27. November 2017 von 9:00 – 16:30 Uhr

Alte Feuerwache e.V. Axel-Springer-Straße 40-41, 10969 Berlin

13:45 **Praxisphase II - parallel: Bildungsnetzwerke und Bildungsverbände // Modelle, Gelingensbedingungen und Visionen für die Kooperation von Morgen**

Bildungsverbund Medien und Kommunikation im Brunnenviertel in Mitte – Herausforderungen im Austausch mit den Bildungseinrichtungen im Gebiet

Antonia Kapretz, Projektkoordinatorin des Bildungsverbundes

Early Excellence als Ansatz der Zusammenarbeit in der Südlichen Friedrichstadt

*Jana Hunold, Jugendamt, Frühe Bildung und Erziehung, Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg
Christiane Börühan, Koordination Frühe Bildung in der Familie, AWO Spree-Wuhle e.V.*

Ein Netz mehr?! Die Bedeutung der Koordinationsstelle in Pankow

*Jutta Reiter, Jugendamt Pankow, Kooperation Jugendhilfe-Schule
Franziska Myck, Koordinatorin für den Bildungsverbund Berlin-Buch, Karuna e.V.*

Bildungsverbände sichern und stärken – der Neuköllner Ansatz am Beispiel des Bildungsverbundes Droryplatz

*Nancy Butzmann, Koordination Neuköllner Bildungsverbände, Abt. Bildung, Schule, Kultur und Sport, Bezirk Neukölln
Kathleen Fichtner, Koordinatorin Bildungsverbände, Technische Jugendfreizeit- und Bildungsgesellschaft gGmbH (tjfbg)
Kristina Sporr, Beteiligungsprozesse und Evaluation, tjfbg*

Die Pustebblume-Grundschule auf dem Weg zur richtigen Quartier(s)Schule

*Ute Winterberg, Schulleiterin Pustebblume Grundschule
Stephan Borchardt, Schulsozialarbeit Pustebblume Grundschule, tjfbg
Karla Stierle, Quartiersmanagement Hellersdorfer Promenade – S.T.E.R.N GmbH*

15:15 **Kaffeepause**

15:45 **Abschlussdebatte: Was haben wir erreicht (und wie) und unser Blick in die Zukunft** *Resümee der Tagungsbeobachter*innen und offenes Gespräch*

16:30 *Ende der Veranstaltung*

Tagungsbeobachter*innen

Wissenschaft: Prof. Dr. Nina Kolleck, Bildungsforschung und soziale Systeme, Freie Universität Berlin

Politik: Melanie Kühnemann, Sprecherin für Jugend und Familie sowie Queerpolitik im Berliner Abgeordnetenhaus, SPD-Fraktion

Praxis: Martin Quente, Nestwärme, Verein zur Betreuung und Beratung von AIDS-betroffenen Familien, Kindern und Jugendlichen e.V.

Moderation

Kerstin Wiehe, k&k kultkom

Eine Veranstaltung von:

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Familie, Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Wohnen, Jugendamt - Fachdienst KBE - Bezirk Friedrichshain-Kreuzberg von Berlin

Finanziert durch:

