

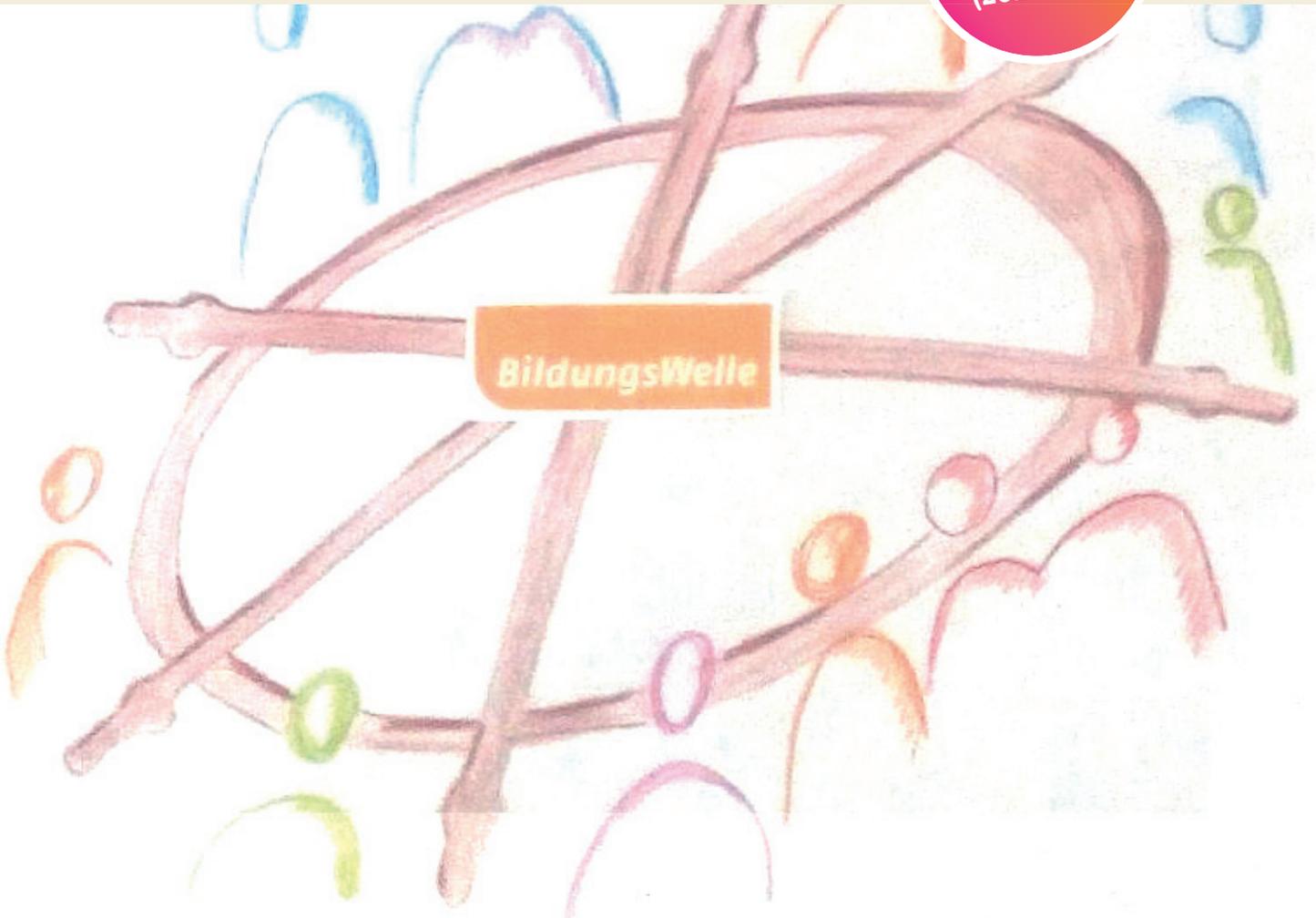
BildungsWelle

Erfahrungswerte einer guten Zusammenarbeit

Lokaler Bildungsverbund „BildungsWelle“

Spandauer
Neustadt
(2010-2017)

BildungsWelle



Erfahrungswerte aus sieben Jahren Arbeit im Bildungsverbund	3
Gründung und Aufbau der BildungsWelle.....	4
Was haben wir gelernt?	4
Ziele	5
Warum ein Bildungsverbund? Um zusammen mehr zu erreichen!	5
Was ist wichtig?.....	6
Die Arbeit mit Zielen in der BildungsWelle	7
Was haben wir gelernt?	10
Akteure	11
Das Netzwerk sind die einzelnen Mitglieder	11
Was ist wichtig?.....	14
Das Zusammenspiel der Akteure in der BildungsWelle	15
Was haben wir gelernt?	20
Steuerung	21
Gute Prozesse als Weg und Ziel	21
Was ist wichtig?.....	23
Instrumente zur Steuerung in der BildungsWelle	24
Was haben wir gelernt?	28
Interaktion	29
Dynamik und Kooperationskultur gestalten	29
Was ist wichtig?.....	30
Interaktion in der BildungsWelle.....	31
Was haben wir gelernt?	32
Nachhaltigkeit, Wirkungen und Nutzen	33
Aus 1+1 wird mehr als 2!	33
Was ist wichtig?.....	34
Nachhaltigkeit, Wirkung und Nutzen in der BildungsWelle	35
Was haben wir gelernt?	36
Unsere Erfahrungswerte – Wann gelingt ein Bildungsverbund?	37
Was sind die Grundpfeiler eines Bildungsverbundes?	38
Was heißt das für die Verbundmitglieder und Akteure vor Ort?	39
Was heißt das für die Koordination?	40
Was heißt das für den Bezirk und die Fachämter?.....	41
Informationen zum Projekt	42
Kooperationspartner und Mitwirkende	42
Fördermittelgeber	42
Projekträger	43
Externe Evaluation	43
Downloads und Anschauungsmaterial.....	43

Erfahrungswerte aus sieben Jahren Arbeit im Bildungsverbund

2010 wurde der lokale Bildungsverbund „BildungsWelle Spandauer Neustadt“ ins Leben gerufen. Nach sieben Jahren endet die Projektförderung, sodass wir auf den folgenden Seiten unsere Erfahrungen in der Koordination eines Bildungsverbunds in der Spandauer Neustadt bündeln und zur Verfügung stellen wollen. Orientierung bieten uns dafür die Ergebnisse der externen Evaluation (Dr. Jörg Longmuß, Sustainum Institut, 2015-2017).

Die Evaluation untersuchte die Qualität des Bildungsverbundes als Netzwerk anhand der sechs Dimensionen Ziele, Akteure, Steuerung, Interaktion, Wirkung und Nachhaltigkeit. Die Ergebnisse bestätigen den Erfolg und die Entwicklungsfortschritte des Bildungsverbundes „BildungsWelle“. Insbesondere die gleichmäßige Entwicklung über die verschiedenen Dimensionen hinweg spricht für eine hohe Qualität der „BildungsWelle“ als funktionales Netzwerk (s. Abb. 1).

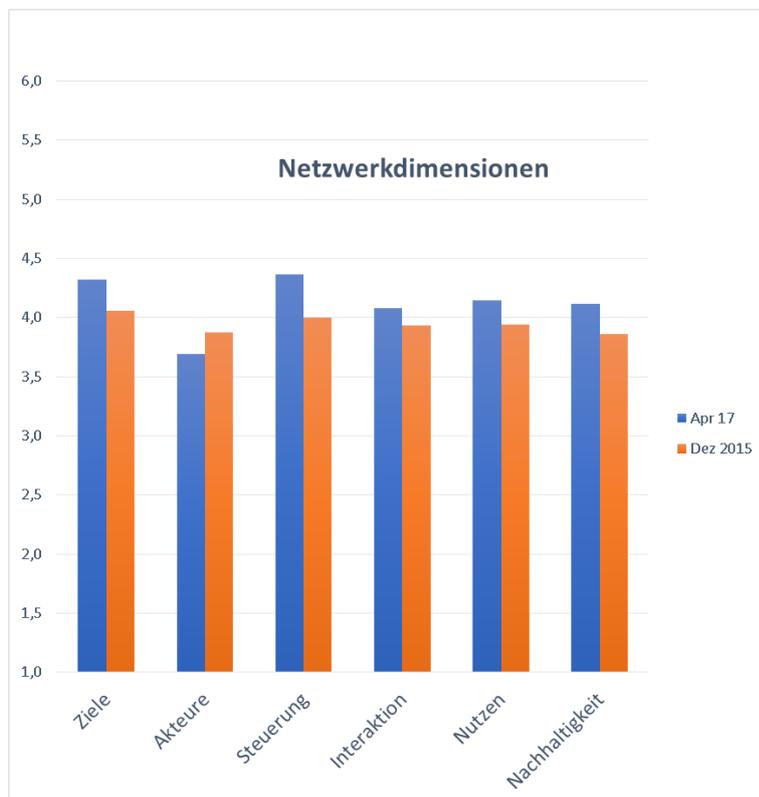


Abb. 1
(Sustainum,
Abschlussbericht
Evaluation,
Mai 2017)

Im Folgenden wollen wir diese Qualitätsbereiche anhand der Erfahrungswerte und Ergebnisse aus der Arbeit im Bildungsverbund der Spandauer Neustadt auf die Praxis beziehen und mit Beispielen veranschaulichen. Dabei leitet uns insbesondere die Frage, was konkret zum Erfolg der Verbundarbeit beigetragen hat. Vielleicht gelingt es uns, damit die Entwicklungsrichtung für die weitere Arbeit in der Spandauer Neustadt zu skizzieren und Hinweise für den Aufbau von Bildungsverbänden in anderen Stadtteilen zu formulieren.

Manuela Dankert und Sophie Schäfer
Koordination (2014-2017)

Gründung und Aufbau der BildungsWelle

Im Jahr 2009 haben sich die pädagogischen Fachkräfte und Bewohner in einer Befragung des Quartiersmanagements Spandauer Neustadt für eine Stärkung der Bildungslandschaft und Unterstützung der Freizeit- und Gesundheitsangebote im Stadtteil ausgesprochen. Daraufhin hat der Quartiersrat 2010 das Projekt „BildungsWelle – Aufbau eines Netzwerks zur Gestaltung einer zukunftsfähigen Bildungslandschaft in der Spandauer Neustadt“ ins Leben gerufen.

Der Aufbau des Bildungsverbundes wurde vom Quartiersmanagement in der Spandauer Neustadt initiiert und über das Programm „Soziale Stadt“ gefördert. Nach zwei Jahren Arbeit im losen Netzwerk konstituierte sich der Bildungsverbund 2012 durch die Unterzeichnung einer Kooperationsvereinbarung. Etwa 20 Vertreterinnen und Vertreter aus Jugendfreizeiteinrichtungen, Kitas, Grundschule und Ganztags sowie weiterer Initiativen und Bildungsträger im Stadtteil schlossen sich hier zusammen. Für die Motivation der Akteure im Sozialraum war es ein wichtiges Zeichen, dass auch die Leitung der regionalen Schulaufsicht und der damalige Bezirksstadtrat für Jugend, Bildung, Kultur und Sport in Spandau, unterschrieben und den Aufbau des Bildungsverbundes unterstützten.

Der erfolgreiche Auftakt überzeugte sowohl Fachkräfte vor Ort als auch Fördermittelgeber, sodass die „BildungsWelle“ im Anschluss für drei Jahre über den „Aktionsraum plus Spandau-Mitte“ finanziert wurde. Als Fachpaten unterstützten die Kinder- und Jugendbibliothek Spandau die Arbeit des Bildungsverbundes.

Um die weitere Qualitätsentwicklung der Kooperationsstrukturen vor Ort zu ermöglichen, konnte von September 2015 bis Dezember 2017 eine Finanzierung über den Netzwerkfonds gesichert werden. Die Projektpatenschaft der „BildungsWelle“ übernahm fortan die Abteilung Jugendförderung im Jugendamt des Bezirksamts Spandau.

Die Koordination liegt seit Projektbeginn bei dem Träger *Jugendwohnen im Kiez – Jugendhilfeg GmbH*. Die Koordinationsstelle umfasst 27 Personalstunden und ein Sachkostenbudget. Trotz einiger Wechsel der Stelleninhaberinnen ist es dem Träger durch professionelles Wissensmanagement und enge Zusammenarbeit mit den Partnern vor Ort gelungen, eine kontinuierliche Qualität der Arbeit der Koordinationsstelle zu gewährleisten.

Was haben wir gelernt?

- Der Wunsch nach der Gründung eines Verbunds geht von den Akteuren aus. (Bottom-Up-Initiative)
- Der im Sozialraum geäußerte Bedarf an Vernetzung erhält politisch-strategische und fachliche Unterstützung aus der Kommunalverwaltung. (Top-Down-Initiative)
- Es gibt eine verlässliche Koordination des Verbundes. (Wissensmanagement und Kontinuität in der Trägerschaft)

Ziele

Warum ein Bildungsverbund? Um zusammen mehr zu erreichen!

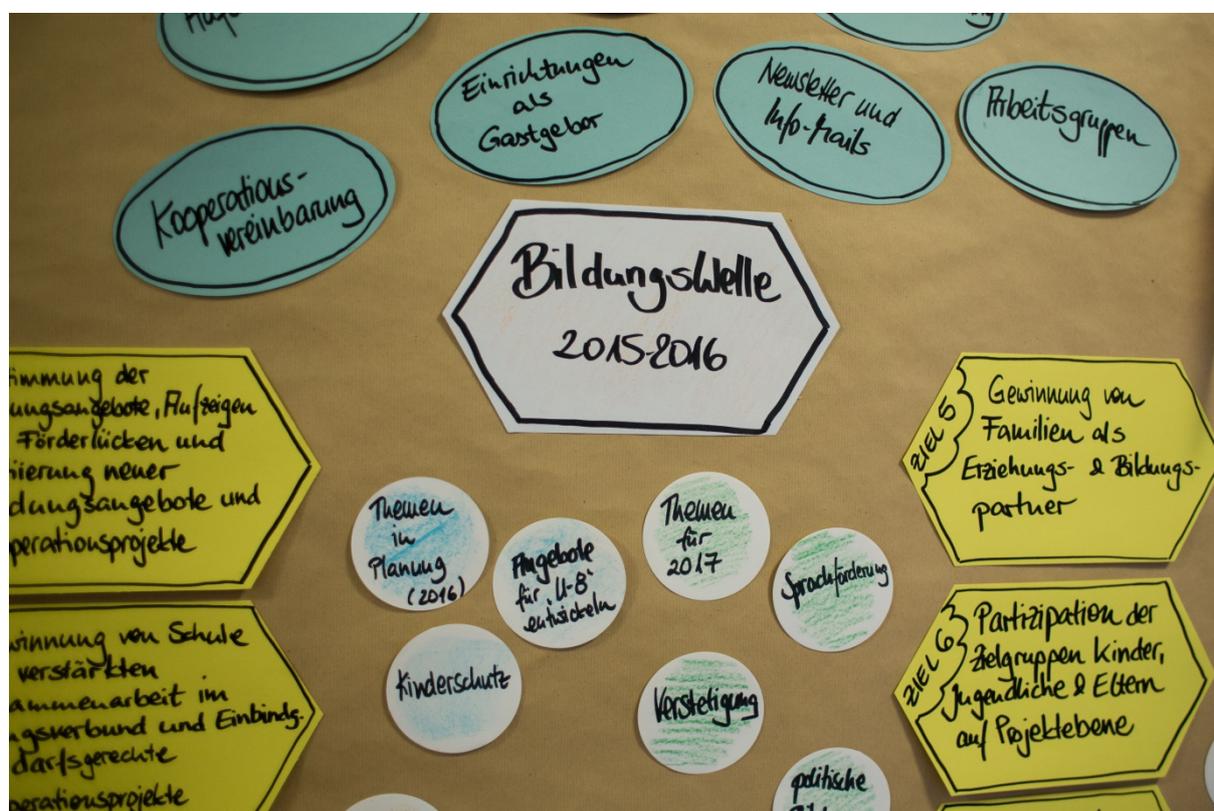
Bedeutsamkeit

Ausgehend vom Gründungsmotiv bzw. dem Auftrag des Bildungsverbundes gilt es zunächst, die zentrale Idee des Bildungsverbunds zu schärfen. In einem gemeinsamen Aushandlungsprozess müssen klare Ziele definiert werden, die alle wichtig finden. So wichtig, dass sie bereit sind, ihre Arbeitszeit nicht nur in der eigenen Einrichtung sondern darüber hinaus in den Verbund einzubringen.

Einer der großen Vorteile eines Bildungsverbundes ist, dass verschiedene Perspektiven auf die Kinder und Jugendlichen berücksichtigt werden können. Finden Partner aus verschiedenen pädagogischen Einrichtungen und Professionen zusammen, so sind die Lern- und Lebensbedürfnisse der Kinder und Jugendlichen vor Ort der erste gemeinsame Nenner. Es empfiehlt sich daher, bei der Zielformulierung damit einzusteigen, was sich **(1) für die Kinder und Jugendlichen im Stadtteil** verbessern soll. Im Anschluss daran überlegt man, was **(2) die Fachkräfte** brauchen um diese Verbesserung zu ermöglichen und dann zu überlegen, welche **(3) Kooperationsqualität** dafür hilfreich ist.

Gemeinsamkeit

Jedes Mitglied bringt spezifische fachliche Anliegen mit. Insbesondere bei Entwicklungsvorhaben, bei denen verschiedene Professionen und Einrichtungen kooperieren, ist das Verbindende im Alltag nicht immer offensichtlich. Ein Bildungsverbund lebt davon, dass sich die gemeinsamen Interessen der Mitglieder in den Zielen wiederfinden.



Umsetzbarkeit

Der nächste Schritt besteht dann darin, die Ziele in konkrete Teilschritte herunterzubrechen und diese auch zeitlich zu verabreden, d.h. konkrete Maßnahmen zu planen, mit denen die Ziele erreicht werden können. Bei der Maßnahmenplanung zeigt sich, wie wichtig die Zielformulierung ist. Beim gemeinsamen Denken entsteht schnell eine Vielzahl von Ideen für Projekte aller Art. Doch auch wenn ein Verbund Kräfte bündelt, kann er nicht alles und schon gar nicht alles auf einmal lösen. Mit den Zielen setzt sich der Bildungsverbund Schwerpunkte. Sie geben ihm ein klar erkennbares Profil nach innen und außen und sind die Grundlage der gemeinsamen Entscheidungen.

Transparenz

Die Formulierung von Zielen und Maßnahmen kostet zunächst Zeit. Wichtig ist es dann, dass die Ergebnisse nicht in der Schublade verschwinden. Sowohl den Kooperationspartnern im Verbund als auch der Öffentlichkeit sollten diese als grundlegende Informationen leicht zugänglich sein. Die Aktivitäten des Bildungsverbundes müssen sich jederzeit an den gemeinsam formulierten Zielen messen lassen können. Die Ziele spielen daher in der Kommunikation innerhalb und außerhalb des Netzwerks eine wichtige Rolle. Sie sind Arbeitsgrundlage und normative Orientierung für die Koordination.

Was ist wichtig?

- Ein Bildungsverbund denkt vom Kind bzw. vom Jugendlichen aus.
Was soll sich für die Kinder und Jugendlichen in unserem Stadtteil verbessern?
- Ausgangspunkt der Zusammenarbeit sind gemeinsame Interessen der Fachkräfte vor Ort.
Was geht zusammen besser als allein?
- Verabredete Ziele verleihen der Zusammenarbeit Zweck und Legitimation.
Was wollen wir erreichen?
- Bei der Zielformulierung werden die verschiedenen Wirkungsebenen eines Bildungsverbunds benannt: Kinder und Jugendliche (Zielgruppe), pädagogische Fachkräfte (Akteure) und Netzwerk bzw. Prozess (Kooperationsqualität).
- Was ist unsere Vision für gute Bildung im Stadtteil? (Leitziele → Zielgruppe)
Was müssen wir tun, um unsere Vision zu erreichen? (Arbeitsziele → Akteure)
Was muss unser Netzwerk können, um Veränderungen zu erzielen? (Prozess → Kooperationsqualität)
- Alle Beteiligten sind vom Sinn der Zusammenarbeit überzeugt. Die Ziele sind sowohl für die Gruppe als auch für den Einzelnen bedeutsam.
- Ich möchte mitmachen, weil ich die Ziele wichtig finde und an unseren Weg glaube.
- Erst wenn gemeinsame Ziele definiert sind, werden Maßnahmen entwickelt und zeitlich eingeordnet.
- Was können wir tun, um unsere Ziele zu erreichen? Bis wann wollen wir Teilziele erreichen?
- Die Koordination sorgt für Transparenz und Kommunikation der Ziele innerhalb und außerhalb des Netzwerkes.

Erinnert Euch, deswegen arbeiten wir zusammen!

Die Arbeit mit Zielen in der BildungsWelle

Die „BildungsWelle“ startete mit dem Auftrag des Quartiersrats, die Vernetzung der Akteure zu fördern, um die Bildungsangebote für Kinder und Jugendliche bedarfsgerecht gestalten zu können. Daraus ergaben sich die zwei Leitziele, die fortan als Orientierung bei der Ansprache von Kooperationspartnern und der Zusammenarbeit im Verbund dienten. So formuliert die Kooperationsvereinbarung, dass die Arbeit im Verbund folgende Ziele verfolgen soll:

- „die Bildungschancen der Kinder und Jugendlichen in der Spandauer Neustadt verbessern“ und
- „die Attraktivität des Bildungsstandorts Spandauer Neustadt steigern“.

Ausgehend von diesen beiden Leitzeilen haben die Fachkräfte im Stadtteil in Workshops mithilfe der Koordination Arbeitsziele formuliert. Die Arbeitsziele bildeten den Grundstock der Kooperationsvereinbarung, mit der sich die BildungsWelle als Verbund konstituiert hat.

Als erstes Highlight und lebendiges Zeichen für die Kraft der Zusammenarbeit im Stadtteil wurde die Kooperationsvereinbarung im Sommer 2012 im Rahmen eines groß angelegten Bildungsfestes feierlich unterschrieben. Alle Kooperationspartner erhielten ihrerseits Urkunden. Damit gewannen die gemeinsam gesetzten Ziele an Strahlkraft und Verbindlichkeit.



Bildungsmesse 2012, Spandauer Neustadt

Entlang der gemeinsam definierten Ziele zog der regelmäßige „Jahresworkshop“ Bilanz der Arbeit im Verbund und gab Anstoß für Kurskorrekturen. Nach fünf Jahren hat eine Arbeitsgruppe diese Ziele daraufhin geprüft, ob sie noch den Entwicklungswünschen und -möglichkeiten der im Verbund engagierten Fachkräfte entsprechen. So entstanden die acht Arbeitsziele der überarbeiteten Kooperationsvereinbarung von 2015 (s. Abb. 4).

- **Ziel 1:**
Abstimmung der Bildungsangebote, Aufzeigen von Förderlücken und Initiierung neuer Bildungsangebote und Kooperationsprojekte
Der Bedarf und der Bestand der Neustädter Bildungsangebote sind erhoben, Förderlücken werden aufgezeigt und bedarfsgerechte Bildungsangebote und Kooperationsprojekte durchgeführt.
- **Ziel 2:**
Gewinnung von Schulen zur verstärkten Zusammenarbeit im Bildungsverbund und Einbindung in bedarfsgerechte Kooperationsprojekte
Mindestens eine weitere Schule ist aktiver Partner im Bildungsverbund und in ein Kooperationsprojekt mit einem außerschulischen Partner, welches formales und non-formales Lernen verbindet, eingebunden.
- **Ziel 3:**
Intensivierung der Zusammenarbeit mit den relevanten Fachämtern im Bezirksamt
Die Fachämter des Bezirksamts Spandau nehmen regelmäßig an den relevanten Treffen des Bildungsverbundes teil. Es besteht ein Austausch zwischen Fachämtern und Akteuren über die aktuellen Bedarfe der Akteure und die aktuellen bildungspolitischen Vorgaben des Bezirksamtes.
- **Ziel 4:**
Abstimmung und Gestaltung der Bildungsübergänge
Die relevanten Akteure im Übergang Kita-Schule und Grundschule-Oberschule sind im Austausch miteinander über die Erstellung und Umsetzung eines gemeinsamen Übergangskonzepts.
- **Ziel 5:**
Gewinnung von Familien als Erziehungs- und Bildungspartner
Die Akteure sind im Austausch über ihre Angebote und Formate in der Zusammenarbeit mit Eltern und weiteren Erziehungs- und Bildungspartnern wie Großeltern, Geschwister etc. Die Koordination moderiert den Austausch, sorgt ggf. für externen Input und initiiert und koordiniert ein Kooperationsprojekt nach Bedarf der Akteure.
- **Ziel 6:**
Partizipation relevanter Zielgruppen wie Kinder, Jugendliche und Eltern auf Projektebene *Bei der Planung und Umsetzung von Angeboten und Projekten werden die betroffenen Zielgruppen wie Kinder, Jugendliche, Erwachsene eingebunden und beteiligt, um nicht an ihren Bedarfen vorbeizuplanen.*
- **Ziel 7:**
Beratung und Unterstützung von Akteuren zu Bildungsthemen
Die Koordination der BildungsWelle hat Zugang zu Informationen über neue Förderprogramme und -mittel, weiß durch die Teilnahme an Fachtagungen und Fortbildungen um neue Angebotsformate und Modellprojekte, gibt dieses Wissen aktiv an die Akteure weiter und unterstützt bei Fördermittelsuche und Antragsstellung.
- **Ziel 8:**
Transparenz der Bildungsangebote und Außendarstellung des Bildungsstandorts Neustadt
Der Verbund macht seine Bildungsangebote im Stadtteil transparent. Die Koordinatorin repräsentiert den Bildungsstandort nach außen.

Abb. 2 (Arbeitsziele in der Kooperationsvereinbarung, BildungsWelle 2015)



Abb. 3 (Beispiel für die Überführung von Zielen in Maßnahmen)



- 10** **Kita Oranienburger Tor** (Eigenbetrieb, Nordwest)
Neuendorfer Straße 3, 13585 Berlin
neuendorferstr@kita-nordwest.de
030/ 33 77 396-0
- 11** **Kita Wundertüte** (AWO)
Neuendorfer Straße 56, 13585 Berlin
kita-wundertuete@awo-spandau.de
030/ 336 43 87

Jugendfreizeiteinrichtungen

- 12** **Treffpunkt Lynarstraße**
Freizeit, Bildung und Beratung für junge Menschen und ihre Eltern
Lynarstraße 8, 13585 Berlin
kontakt@treffpunkt-lynarstrasse.de - 030/ 336 61 00

Freizeit, Sport, Computernutzung, Schullergänzende Förderung, Beratung Jugendlicher und ihrer Eltern, Hilfe bei allen Formularen
- 13** **BDP Mädchenladen**
Lasiuszeile 2, 13585 Berlin
maedchenmail@yahoo.de - 030/ 335 83 93

Offener Treff für Mädchen, Hausaufgabenhilfe, Computernutzung, Spielen und Basteln, Kochen
- 14** **Spandauer Jugend e.V.**
Kleine Mittelstraße 9, 13585 Berlin
info@spandauerjugend.de - 030/ 639 19 362

Bildungsangebote, offener Kinder- und Jugendtreff, Sport- und Freizeitaltäten für Kinder und Jugendliche
Angebote an Wochenenden
Mentoring an Grundschulen
- 15** **BDP Koeltze**
Am Koeltzpark 4, 13585 Berlin
info@bdp-koeltzpark.de - 030/ 336 10 38
Offener Kinder- und Jugendclub,
kreative und sportliche Betätigung, Theater, Tonstudio,
Werkstatt und Garten, Gruppenangebote

Abb. 4 (Ausschnitt aus dem Bildungsangebote-Flyer, 2017)

In der gemeinsamen Arbeit bewegten sich die Kooperationspartner von Leitzielen zu Arbeitszielen und schließlich zur Verabredung von Maßnahmen. Um diese umzusetzen braucht man Teilziele und Meilensteine: Was genau soll bis wann passieren? Diesen Prozess zu strukturieren und zu steuern ist Hauptaufgabe der Koordinationsstelle des Verbundes. Anhand von Ziel 8 lässt sich dieses Vorgehen in der schematischen Darstellung in Abbildung 3 nachvollziehen. Abbildung 4 zeigt das Ergebnis.

Die im Fachaustausch vor Ort entwickelten Ziele waren Grundlage für die Arbeit im Verbund und Maßstab für die Koordination: Veranstaltungen, Workshops, Angebote der Beratung und Vernetzung wurden so geplant, dass das Netzwerk seine Ziele erreichen kann.

Gemeinsam mit der externen Evaluation hat die Koordinatorin der BildungsWelle für die Arbeitsziele Indikatoren entwickelt, die angeben, woran die Zielerreichung erkennbar ist. Die Ziele wurden damit messbar gemacht. Die Indikatoren dienen insbesondere der Koordination als Arbeitsinstrument zur Prozesssteuerung.

Was haben wir gelernt?

- Eine Kooperationsvereinbarung schafft Verbindlichkeit. Sie macht aus einem Netzwerk einen Verbund mit definierter Entwicklungsrichtung.

Maßnahme in der BildungsWelle: Kooperationsvereinbarung 2012 (21 Unterzeichner) mit elf Arbeitszielen

Maßnahme in der BildungsWelle: Kooperationsvereinbarung 2015 (16 Unterzeichner) mit acht Arbeitszielen

- Nur wenn Leitziele, Arbeitsziele und Maßnahmen gemeinsam mit allen Partnern des Bildungsverbundes formuliert werden, können diese sich damit identifizieren und an der Umsetzung mitwirken.

Maßnahme in der BildungsWelle: von der Koordination angeleitete und inhaltlich aufeinander aufgebaute

- Workshops zur Ziel- und Maßnahmenentwicklung

Maßnahme in der BildungsWelle: 7 Jahresworkshops

- Rituale und Zeremonien zur Kommunikation der gemeinsamen Ziele fördern den Zusammenhalt, die Sichtbarkeit und die Identität als Netzwerk.
Maßnahme in der BildungsWelle: Bildungsfest 2012 mit öffentlicher Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung

Maßnahme in der BildungsWelle: Urkunden für Verbundmitglieder

- Gemeinsame Maßnahmen müssen daran gemessen werden können, wie zielführend sie sind. Auch Zwischenergebnisse und kleine Fortschritte müssen sichtbar gemacht werden.

Maßnahme in der BildungsWelle: Entwicklung von Indikatoren für die Arbeit der Koordination

Maßnahme in der BildungsWelle: Newsletter, Homepage

- Die Ziele vor Ort müssen mit den übergreifenden Zielen im Bereich schulischer und außerschulischer Bildung in Verwaltung und Politik ineinandergreifen können. Dies muss öffentlich kommuniziert werden.

Maßnahme in der BildungsWelle: Grußworte und Wertschätzung durch Entscheidungsträger auf Bildungsfest und Jahresworkshops

Akteure

Das Netzwerk sind die einzelnen Mitglieder

So wichtig es ist, dass sich die Mitglieder des Verbundes mit dessen Zielen identifizieren, so wichtig ist es, dass sie diese zusammen auch erreichen können. Für die Umsetzungskraft eines Bildungsverbundes ist es entscheidend, die „richtigen“ Partner im Boot zu haben. Doch wer sind die „Richtigen“? Diese Frage stellt sich sowohl in Bezug auf das Leitziel des Verbundes als auch bei jedem einzelnen Arbeitsziel neu. Und sie kann nur vor Ort beantwortet werden. Wer muss Teil des Verbunds sein, um das Bildungsangebot für die Kinder und Jugendlichen im Sozialraum zu verbessern? Und wer muss temporär mit an den Tisch geholt werden, wenn es um Teilschritte oder aktuelle Herausforderungen geht. So könnte z.B. der Übergang von der Kita in die Grundschule nicht ohne die Leitungskräfte dieser Einrichtungen bearbeitet werden. Doch auch die Vernetzung des Erfahrungswissens der in den Einrichtungen tätigen Teams wäre für dieses Vorhaben unerlässlich. Gleichzeitig müssten Richtlinien der Fachaufsichten, in diesem Fall von Kita und Schule, genauso wie die an einzelnen Einrichtungen bereits etablierten Verfahren, lokal aktive Elterninitiativen, außerschulische Angebote und das Übergangsverhalten von Schüler*innen und Eltern berücksichtigt werden.

Ein Bildungsverbund dient an erster Stelle einer guten Zusammenarbeit der Fachkräfte vor Ort – im Sinne der dort lebenden und lernenden Kinder und Jugendlichen. Dabei lassen sich zwei Strategien verfolgen: Zum einen entscheidet die Zusammensetzung eines Bildungsverbundes über die Tragweite der gemeinsamen Erfolge. Zum anderen sagt man zu Recht, dass die, die da sind, die richtigen sind – denn sie sind es, die etwas wollen. Wille und Motivation jedes einzelnen Mitglieds sind grundlegend für die Arbeit im Verbund und immer ein guter Ausgangspunkt.

Um diese Kraft auch langfristig zu erhalten, braucht es jedoch ein ausgewogenes Zusammenspiel aus Wollen und Können. Auf die Tragweite des „Könnens“ haben die Anbindung des Verbundes, die dort vertretene Fachlichkeit, die Aufgabenverteilung, die zur Verfügung gestellten Ressourcen oder Konkurrenzsituationen Einfluss.

Anbindung

Auch wenn der Wirkungskreis eines Bildungsverbundes lokal ist, kann er nicht losgelöst von bezirks- oder landesweiten Entwicklungen agieren. Der Verbund muss an die übergreifende Entscheidungsebene angebunden sein.

Möchte man lokale Angebotslücken identifizieren und gemeinsame Antworten darauf entwickeln, erfordert das den Austausch zwischen den Akteuren vor Ort – aus Kitas, Schulen, Jugendfreizeiteinrichtungen, Vereinen – und den zuständigen Fachabteilungen in der Bezirks- und der Senatsverwaltung. Es geht darum die Durchlässigkeit zu erhöhen zwischen denen, die mit den Kindern und Jugendlichen arbeiten, wissen wie sie ‚ticken‘ und was sie brauchen und denjenigen, die übergreifende bildungs- und jugendpolitische Strategien verantworten, entscheiden wie die Angebotsstruktur aussieht und wohin die Gelder und Ressourcen fließen. Hier einen verlässlichen Austausch zu gestalten, ist die große Chance eines Bildungsverbunds und Aufgabe einer entsprechend mandatierten Koordination.

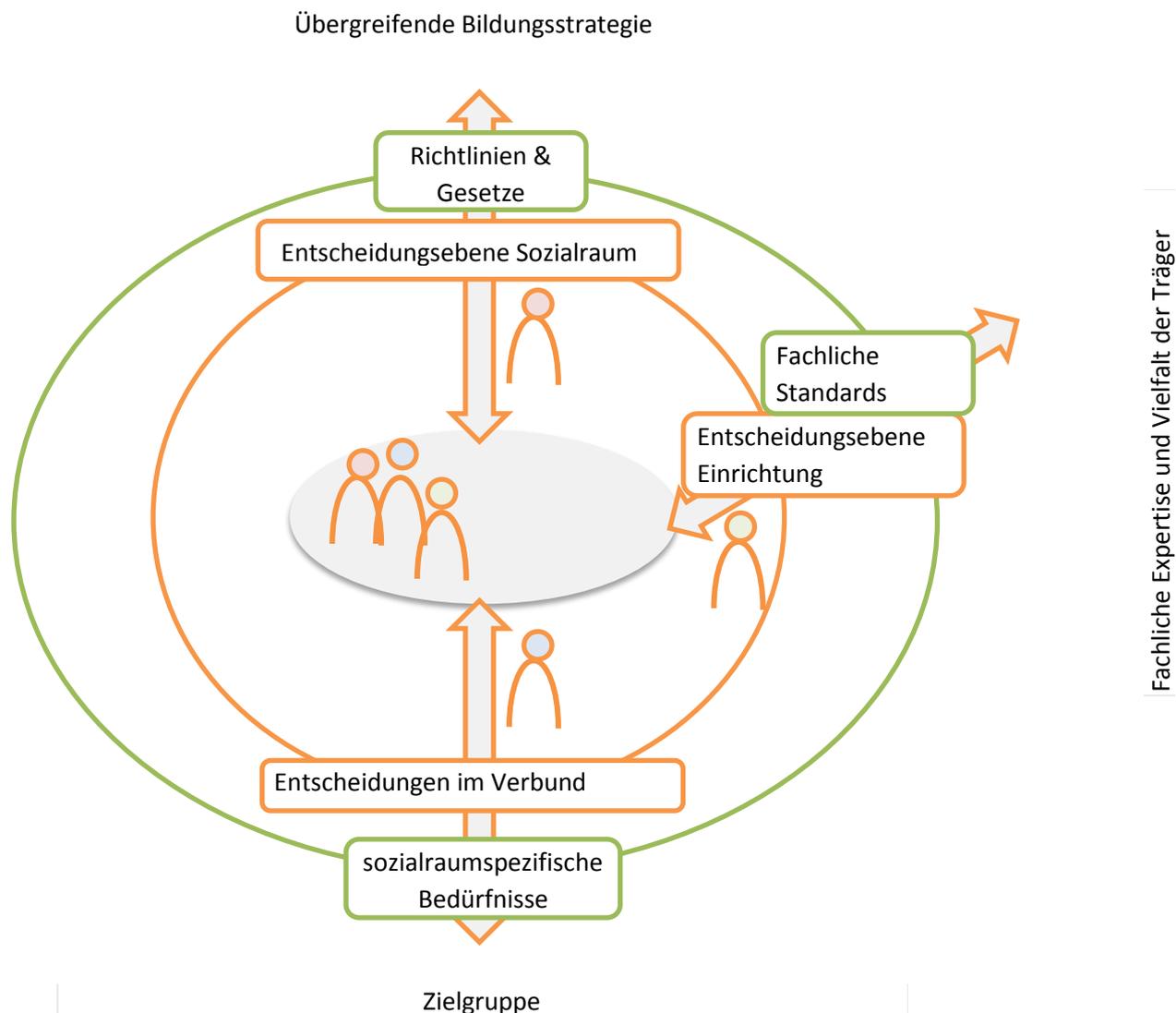


Abb. 5 (Schaubild Anbindung Bildungsverbund)

Aber nicht nur der Verbund als Ganzes, auch das Engagement jedes Mitglieds muss an die Entscheidungsebene der jeweiligen Einrichtung, sei es an die Schulleitung oder die Geschäftsführung des Trägers und an das weitere Kollegium, angebunden sein. Die einzelnen Akteure repräsentieren ihre Einrichtungen im Verbund: Um in Bezug auf die eigene Einrichtung im Verbund handlungsfähig zu sein, brauchen sie starke Mandate von ihren jeweiligen Vorgesetzten ebenso wie von den Kolleginnen und Kollegen. Für diese Rückkopplung trägt jeder einzelne Kooperationspartner Sorge, durch Berichterstattung in Teamsitzungen und Leitungsrunden aber auch durch die fachliche Vorbereitung und das Einholen von Entscheidungsbefugnissen.

Schließlich ist, wie in allen pädagogischen Prozessen, die Einbindung der Zielgruppe in die Bedarfsanalyse ebenso wie in die Angebotsentwicklung maßgeblich für die Qualität der Ergebnisse. Wenn auf Netzwerkrunden oder in Workshops Vertreter*innen der Zielgruppe präsent sind, redet man nicht über („schwierige“) Kinder, Jugendliche oder Eltern sondern mit ihnen.

Fachlichkeit

Die Bündelung von Fachlichkeit, Praxiswissen ebenso wie von persönlichen Kompetenzen ist der große Mehrwert, den ein Verbund erzeugt. Da alle früher oder später (am Vormittag oder Nachmittag, im Kleinkindalter oder als Jugendliche) mit den gleichen Kindern und Familien arbeiten, ist die Chance groß, dass genau die Fachlichkeit, das Wissen und die Kompetenzen, die man zur Umsetzung der Ziele und Maßnahmen vor Ort braucht, auch vorhanden sind. Melden die Akteure hier Bedarfe, z.B. aufgrund aktueller Herausforderungen und Entwicklungen, kann die Koordination des Bildungsverbundes eine spezifische Fachlichkeit, z.B. den Umgang mit Trauma oder Mehrsprachigkeit, durch Qualifizierungsmaßnahmen oder die Ansprache weiterer Partner gezielt fördern.

Aufgabenverteilung

Die Rollen und Aufgaben, die Einzelne im Rahmen des Verbundes einnehmen können, hängen jeweils von ihrem fachlichen und organisatorischen Einflussbereich, aber auch von ihrem Zugang zur Zielgruppe ab. So können inhaltliche Rollen, wie der Informationsaustausch mit regionalen Fach-AGs¹, so vergeben werden, dass sie im Verbund gut verteilt sind und für die Akteure weniger Dopplungen durch die Teilnahme an verschiedenen Vernetzungsplattformen entstehen. Gleichzeitig kann es eine Rolle sein, Experte für bestimmte Zielgruppen² oder Themen zu sein. Diese Rollen und Aufgaben innerhalb des Verbundes müssen weniger starr verteilt, als vielmehr dynamisch und vor allem funktional gelebt sein. Je klarer sich die einzelnen Akteure über ihre Rolle sind, desto klarer zeichnet sich die Verantwortung und Unverzichtbarkeit des Einzelnen für das Gesamtvorhaben ab.

Ressourcen

Zum Wollen ebenso wie zum Können gehören auch die verfügbaren Ressourcen, die die Kooperationspartner in den Verbund einbringen (Personal, Sachmittel, Aufmerksamkeit). Wird die Arbeit im Bildungsverbund, insbesondere auf der Leitungsebene der jeweiligen Einrichtung, als wichtig angesehen, spiegelt sich das idealerweise darin wieder, dass die Fachkräfte mit einem Zeitbudget ihres Stellenanteils dafür freigestellt werden bzw. dass die Netzwerkarbeit explizit einen Teil ihres Aufgabenprofils umfasst.

Umgang mit Konkurrenzsituationen

In einem Netzwerk kommen Menschen mit gemeinsamen, aber – als Vertreter*innen verschiedener Träger und Einrichtungen – auch mit jeweils eigenen Interessen zusammen. Möchte man in einem Verbund zusammenarbeiten, müssen mögliche Konkurrenzen offen angesprochen und für alle zufriedenstellend geklärt werden. Sonst bergen sie die Gefahr unter der Oberfläche zu brodeln. Gerade wenn es um die Weiterführung von Projekten oder die Vergabe von Geldern geht, hängen elementare Dinge wie die Erhaltung der eigenen Stelle daran. Eine der Zielerreichung des Verbundes verpflichtete, den einzelnen Kooperationspartnern aber neutral gegenüberstehende Koordination sorgt für einen sachbezogenen Rahmen der Kommunikation, der das Gemeinsame betont.

¹¹ z.B. Schulsozialarbeit, Mädchenarbeit, Kita, Schulleiterrunden, Stadtteilkonferenz, Netzwerke zur Flüchtlingshilfe, Gewaltprävention oder zum Kinderschutz

² z.B. Schulabstinenten, Mädchen, Jungen, künstlerisch oder sportlich Interessierte

Unterstützung durch die Koordination

Der Handlungsspielraum, den die Akteure in der Zusammenarbeit vor Ort haben, wird maßgeblich durch die Anbindung an die verschiedenen Entscheidungsebenen und die vorhandenen fachlichen, zeitlichen und sächlichen Ressourcen des Bildungsverbundes bestimmt. Die gemeinsamen Aktivitäten und Anliegen immer wieder in den Rahmen dieses Handlungsspielraums zu setzen, ist eine zentrale Aufgabe der Koordination. Nur mit der so entstehenden realistischen Erwartungshaltung und der Aussicht auf Erfolg sind die Akteure auf Dauer bereit, Aufgaben und Verantwortung im Verbund zu übernehmen.

Hinsichtlich der Übernahme von Verantwortung kann die Koordination unterstützend aktiv werden – denn Sozialraumöffnung und eine zielgerichtete einrichtungsübergreifende Kooperation ist etwas, das auch erprobt werden will. Die Investition der eigenen Ressourcen in ein Vorhaben, das nicht nur die eigene Einrichtung betrifft, ist immer auch ein Risiko. Die Koordination kann Sicherheit schaffen, indem sie den organisatorischen und inhaltlichen Rahmen, z.B. durch eine sorgfältige Planung und Dokumentation der einzelnen Schritte, sicherstellt. Auch empfiehlt sich ein kleinschrittiger Maßnahmenplan, sodass die Aufgaben, die von den einzelnen Mitgliedern erwartet werden, für diese kalkulierbar werden. Wichtig ist es, Aufgaben so zu gestalten (und zu kommunizieren), dass bei aller Klarheit über die Verantwortlichkeit des Einzelnen, die Umsetzung in der Verantwortung aller Verbundmitglieder liegt. Dafür ist die Koordination als Knotenpunkt und Ansprechpartnerin des Bildungsverbundes unerlässlich. Hier können sich auch einzelne Mitglieder zu Zwischenschritten und Aufgaben Rat holen, sodass sie den Verabredungen im Verbund auch bei unerwarteten Herausforderungen gerecht werden können.

Was ist wichtig?

- Die gemeinsam formulierten Ziele müssen Bereiche umfassen, auf die man vor Ort Einfluss hat. Sie müssen mit den anwesenden Akteuren erreicht werden können.
Was nicht geht: „Das Amt muss...“ „Wir brauchen einfach mehr Geld...“ „Die Lehrerausbildung muss...“
- Die im Verbund vertretenen Fach- und Entscheidungskompetenzen passen mit den Zielen zusammen. Ein Bildungsverbund kann vor allem vorhandene Ressourcen in ihrer Wirksamkeit stärken. Muss er diese Ressourcen selbst erst erkämpfen, kostet das viel Energie, die dann für die Umsetzung der Maßnahmen fehlt.
Wir fangen mit dem an, was wir haben: Unsere Fachlichkeit und unser gemeinsames Anliegen für die Kinder und Jugendlichen im Stadtteil.
- Alle Verbundmitglieder fühlen sich als Multiplikatoren und vernetzen die Anliegen des Bildungsverbundes sowohl „nach oben“ (Leitungsebene) als auch „nach unten“ (Zielgruppe).
*Für die Arbeit im Bildungsverbund habe ich die Rückendeckung durch meine Leitungskraft.
Ich kenne meine Zielgruppe und bringe ihre Anliegen in den Bildungsverbund ein.*
- Die Koordination behält die Balance aus Wollen und Können im Blick und macht dies sichtbar.
*Das können wir dieses Jahr mit unseren zur Verfügung stehenden Ressourcen und Formaten schaffen.
Diese Themen halten wir für nächstes Jahr fest bzw. tragen wir in ein anderes Netzwerk zur Bearbeitung.*
- Die Koordination begleitet – ausgehend vom Status Quo – den Verbund sowohl als Ganzes als auch Einzelne bei ihrem Engagement im Verbund. Dabei ist sie neutral und bewertet einzelne Mitglieder nicht. *Was brauchen Sie, um gut mitwirken zu können?*
- Die kommunale Entscheidungsebene muss mit ihren Mitteln unterstützen, was sie von den Akteuren fordert. Für Akteure eines Bildungsverbundes ist die Verlässlichkeit, dass ihre Bemühungen gewollt sind, zentrale Voraussetzung dafür sich einzubringen.
Wir unterstützen Euer Anliegen und Euren Weg. Es wird sich auszahlen können.

Das Zusammenspiel der Akteure in der BildungsWelle

Der große Vorteil beim Aufbau der BildungsWelle bestand darin, dass der Stadtteil eine Tradition der Vernetzung und Zusammenarbeit pflegte und viele Fachkräfte schon lange vor Ort tätig sind.

Die BildungsWelle verfügte dank der mehr als 20 Kooperationspartner aus den Bereichen Schule, Kita, Jugendarbeit, Familien- und Stadtteilarbeit über ein breites Spektrum an Sozialraumexpertise sowohl zu den vor Ort aktiven Trägern, zur Anwohnerstruktur als auch zu konkreten Fällen oder z.B. Familienzusammenhängen. Auch das vorhandene Wissen zur „Historie“ im Stadtteil spielte eine wichtige Rolle: Welche Projekte kommen bei der Zielgruppe an? Welche Ansätze sind schon mal gescheitert? Gemeinsam mit der jeweiligen Fach- und Trägerexpertise, z.B. zum Berliner Bildungsprogramm oder zu Förderprogrammen, war dies das Wissen, das den gemeinsamen Vorhaben zugutekam.

Über den Fachbereich der Stadtentwicklung war der Bezirk direkt an der Entscheidung zur Projektförderung beteiligt. Insbesondere für die letzte Förderphase konnte auch der Fachbereich Familie und Jugend als aktiver Partner (Projektpate) gewonnen werden. Regelmäßige Kooperations-treffen der Koordination mit den beiden Fachbereichen Stadtentwicklung und Jugend ermöglichten die Anbindung an Entscheidungsstrukturen auf Bezirksebene. Auf den Jahresworkshops brachten sich sowohl der Fachbereich Jugend als auch die Regionale Schulaufsicht als fachliche Partner ein. Die Themen des Bildungsverbundes wurden durch die Koordination und die Mitglieder fachspezifisch in weitere Netzwerke integriert (z.B. AG Asyl, AK Kinderschutz, Kooperationsbeirat Schule-Jugendhilfe). Dadurch konnten bezirksweite Vorhaben und Entwicklungen in der Arbeit des Verbundes aufgenommen werden und dieser sein Wissen und seine Anliegen auf der bezirklichen Ebene einbringen.

Ein Beispiel für die Zusammenarbeit der verschiedenen Ebenen war die Einberufung eines Runden Tisches im Jahr 2016 (s. Abb. 7). Hier wurde im Rahmen der BildungsWelle eine aktuelle Problemlage im Stadtteil deutlich. Daraufhin organisierte die Koordination gemeinsam mit der Stadtteilkonferenz und dem Quartiersmanagement ein breites lokales Bündnis und sorgte mit vielen Einzelgesprächen für die Einbindung der fachlichen Partner auf Bezirksebene in den Problemlösungsprozess. Durch die intensive Vorbereitung mit den lokalen und den übergreifenden fachlichen Partnern konnte der Runde Tisch die angesetzten zwei Beratungsstunden lösungsorientiert und effizient nutzen. Die Informationen und Handlungsmöglichkeiten der verschiedenen Akteure wurden zusammengeführt und ermöglichten den Teilnehmerinnen und Teilnehmern ein genaueres Bild der Situation. Alle Verabredungen wurden realisiert und in reguläre Strukturen überführt. In bezirksweiten Gremien wurde zu dem Vorhaben berichtet, sodass andere Stadtteile daraus lernen konnten. Dies war nur durch das große Engagement auf lokaler ebenso wie auf bezirklicher Ebene und die Zusammenführung dessen durch die Koordination des Bildungsverbundes möglich.

Ein weiteres Beispiel für die Bedeutung des Zusammenwirkens der verschiedenen Ebenen war die Beteiligung der lokalen Fachkräfte an einem Neubau-Projekt des Fachbereichs Jugend im Stadtteil, die im Rahmen des Bildungsverbunds gewährleistet wurde (AG Neubau, Fachkräfte-Workshops) (s. Abb. 8). Auch die bezirksweite Organisation der U-18-Wahlen wurde über den Bildungsverbund auf den Stadtteil bezogen unterstützt.

Runder Tisch zur Situation von Kindern im Koeltzpark (2016)

Ausgangslage und Hintergrund des Treffens:

Als zentrale Grünfläche in der Neustadt Spandau belebt der Koeltzpark den öffentlichen Raum – zugleich spitzen sich hier nach wie vor angespannte soziale Lebenslagen zu. Seit vielen Jahren engagieren sich Einrichtungen und Akteure vor Ort, Mitarbeiter der Polizei sowie aus dem Jugendamt und weitere Partner für eine tragfähige Kooperation und die Umsetzung geeigneter Maßnahmen. Dennoch wuchs im Sommer 2016 bei den umliegenden Einrichtungen der Kinder- und Jugendarbeit erneut die Sorge um eine wirkungsvolle Gewährleistung des Kinderschutzes im öffentlichen Raum. Vor dem Hintergrund verschiedener besorgniserregender Vorkommnisse wurde als ein notwendiger nächster Schritt die Einberufung eines Runden Tisches mit den beteiligten und zuständigen Akteuren aus dem Sozialraum und der Bezirksverwaltung beschlossen. Ziel des Runden Tisches war, gemeinsam den Informationsstand zur aktuellen Situation von Kindern im Koeltzpark zu präzisieren und Möglichkeiten der Prävention und Intervention der verschiedenen Einrichtungen und Behörden unter den Aspekten Kooperation und Wirksamkeit zu diskutieren. Mit fachlicher Unterstützung der Abteilung Jugend- und Familienförderung im Jugendamt wurde das Treffen durch die Koordinatorin der BildungsWelle moderiert und dokumentiert. Die Stadtteilkonferenz und das Quartiersmanagement unterstützten die lokale Anbindung des Vorhabens über den Bildungsbereich hinaus.

Die ca. 20 Teilnehmer*innen trafen folgende Verabredungen:

1. Aufbau einer regionalen Kinderschutzrunde für die Spandauer Neustadt

Ziel: Dem fachlichen Anliegen und Bedarf der Akteure einen verlässlichen Rahmen bieten und einen verlässlichen Informationsfluss und enges Monitoring zwischen Fachkräften vor Ort und bei den Behörden. Wer: Kinderschutzkoordination des Bezirks & Partner aus der Neustadt (BildungsWelle, Quartiersmanagement, Stadtteilkonferenz) organisieren den Auftakt im 4. Quartal 2016

2. kooperative Angebotsentwicklung entsprechend des offenen Bedarfs

Ziel: Bedarf der Angebote für Unter-8-Jährige und deren Eltern und Familien in Planung aufnehmen und Angebotsentwicklung unterstützen

Wer: BildungsWelle thematisiert Bedarf auf Jahresworkshop und hält Rücksprache mit Verbund in Steuerungsrunde November 2016 / Quartiersmanagement wird Bedarf in die Planung für die nächsten 6 Jahre aufnehmen (Integriertes Handlungs- und Entwicklungskonzept)

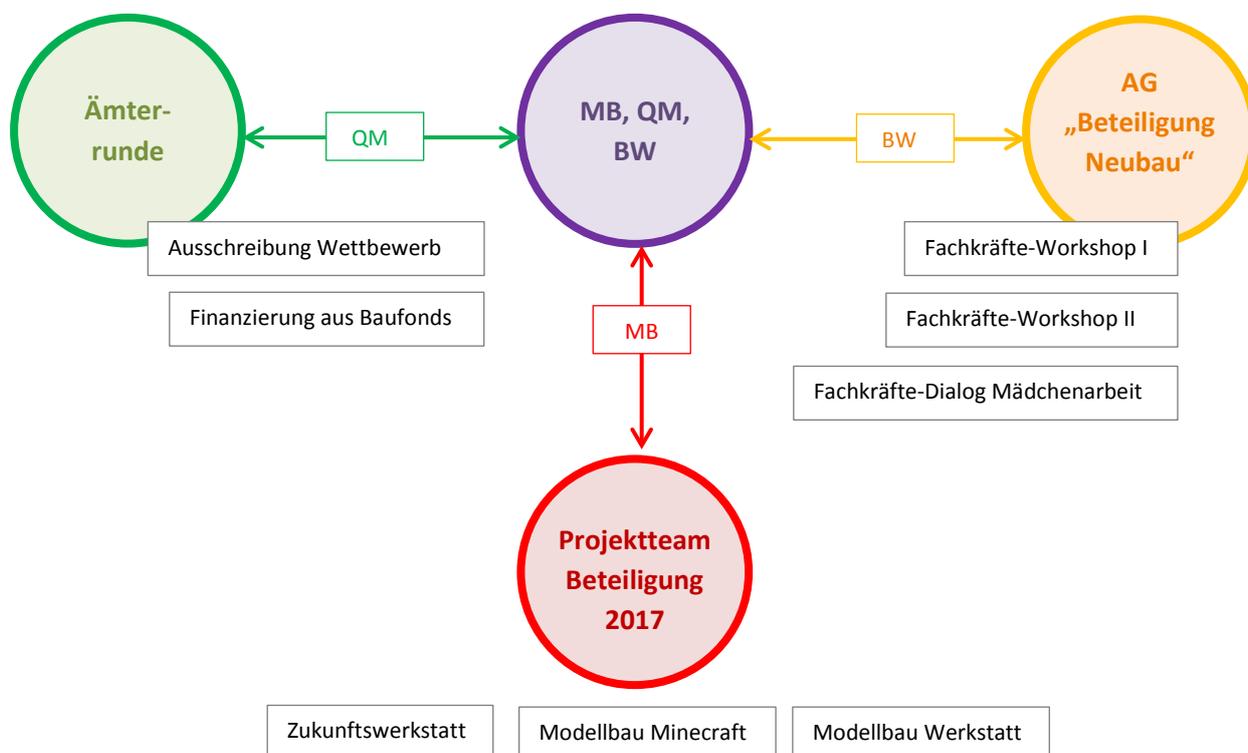
3. Polizeipräsenz

Der Kontaktbereichsbeamte der Polizei wird im Anschluss an das Treffen vermehrt Rundgänge durch den Koeltzpark nach 18 Uhr durchführen, um sich ein Bild von der Situation zu machen.

Abb. 6 (Auszüge aus der Ergebnisdokumentation 28. September 2016, 12-14 Uhr)

Steuerungsteam und Schnittstellenkoordination im Beteiligungsprozess

- > Kinder- und Jugendbeauftragter Bezirksamt Spandau von Berlin MB
- > Quartiersmanagement Spandauer Neustadt QM
- > Koordination BildungsWelle BW



AG „Beteiligung Neubau“

Ziele: Zusammenführung der Informationen, Transparenz herstellen, abgestimmte Planung und kooperative Umsetzung, Sicherung einer guten Beteiligung von Kindern und Jugendlichen aus dem Stadtteil, Sicherung des Dialogs mit und Beteiligung der Fachkräfte aus dem Stadtteil, „Übergangsmanagement“

Ergebnisse: Aufstellung Projektteam, Fachkräftebeteiligung, Positionspapier Fachkräfte

Projektteam Kinder- und Jugendbeteiligung 2017

Ziele: Abgestimmte Planung, kooperative Umsetzung, Sicherung einer guten Beteiligung von Kindern und Jugendlichen aus dem Stadtteil

Ergebnisse: Konzept für Beteiligungsangebote und -strukturen für Kinder und Jugendliche 2017

Ämterrunde „Neubau und Koeltzpark“ (Bezirksamt)

Leitung: Stadtentwicklungsamt, Abt. Stadtplanung (Paul Dämpfert)

Ziele: Abstimmung und Zusammenarbeit der beteiligten Abteilungen / Verantwortlichen

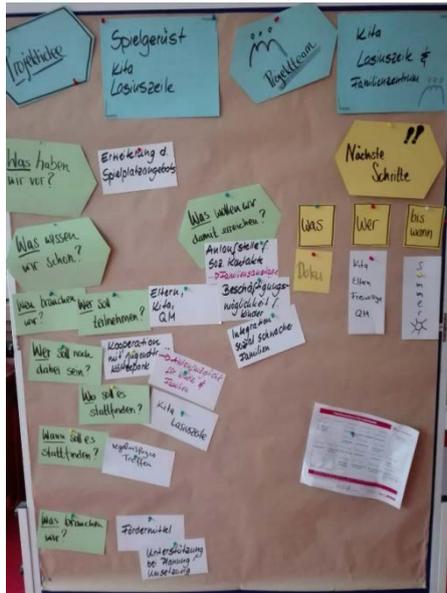
Ergebnisse: Zeitschiene, Finanzierung Beteiligungsangebote und -strukturen

Abb. 7 (Ausschnitt Beteiligungsdesign „Jugendfreizeiteinrichtung“, BildungsWelle 2017)

Je nach Möglichkeit haben die Mitglieder des Verbundes bei allen Vorhaben wichtige Aufgaben übernommen. Sie waren mit ihren Einrichtungen Gastgeber für Veranstaltungen, repräsentierten den Verbund in anderen Gremien, recherchierten und hielten Rücksprache zu Fachfragen in ihren Teams. Dabei zeigte sich, dass es nicht so sehr konstanter Rollen bedarf, sondern themen- und projektbezogene Verabredungen oder Kleinteams entstehen. Als wichtige Aufgabe jedes einzelnen Mitglieds stellte sich auch das offen-konstruktive Feedback zur Arbeit der Koordination heraus. Auch wenn die Teilnahme an Sitzungen und Veranstaltungen des Verbunds abhängig von der jeweiligen Arbeitsbelastung Schwankungen unterlag, war der Verbund stets mit einem „harten Kern“ aus allen Bereichen arbeitsfähig. Insbesondere Kooperationspartner, die bereits durch gemeinsame Projekte vom Mehrwert der Arbeit im Verbund überzeugt waren und ihre Interessen dort vertreten sahen, räumten dessen Sitzungen hohe Priorität ein.

Die Koordination konnte den Zusammenhalt des Verbunds und die Motivation jedes einzelnen Mitglieds stärken, indem sie auch mit denjenigen im Kontakt und Austausch blieb, die gerade nicht so viel Zeit investieren konnten. So zeigte sich für die Koordination, dass die fach- und themenbezogene Beratung mit einzelnen Mitgliedern im Vorfeld deren Teilnahme an Veranstaltungen erhöht. Das persönliche Gespräch schafft eine andere Verbindlichkeit als ein Eintrag im Terminkalender, der dann im Tagesgeschäft ggfs. wieder untergeht. Wenn die Koordination auch in bilateralen Gesprächen offen bespricht, welche Themen und Sitzungen für die einzelnen Partner relevant sind, was sie jeweils einbringen und mitnehmen können, stärkt das die Motivation zur Teilnahme. Zur Koordination gehört also auch immer viel Überzeugungsarbeit für den Verbund ebenso wie eine gute Kenntnis der Bedürfnisse, Themen und Möglichkeiten der einzelnen Mitglieder. Nur so ist sie in der Lage den Verbund zusammenzuhalten, das vorhandene Wissen gezielt zu vernetzen oder auch konkrete Unterstützung zu organisieren. Die Koordination muss sich dabei als neutrale und zugewandte Unterstützung und Begleitung aller verstehen.

Um die Umsetzungskraft in Bezug auf Kooperationsprojekte zu erhöhen, hat die BildungsWelle 2017 das Format der Konzeptwerkstatt als Alternative zur Arbeit in AGs erprobt. Mit diesem Format sollten Ideen aus dem Jahresworkshop und den Steuerungsrunden aufgegriffen und die Planung konkretisiert und unterstützt werden. Die Teilnehmenden konnten ihre Projektideen mitbringen und Unterstützung bei der Ausarbeitung und Umsetzung erhalten (zur Methode s. Abb. 8). Dieser Versuch über die kooperative Bedarfsanalyse hinaus Veränderungs- und Innovationsprozesse strukturiert zu begleiten, ist gut angelaufen und brachte z.B. ein Organisations-Team für die Fachkräfteworkshops zum Neubauprojekt hervor. Auch die Elterninitiative einer Kita wurde so an den Verbund angeschlossen.



Methode Konzeptwerkstatt

Die Konzeptwerkstatt hat das Ziel, motivierend, unterstützend und ermutigend zu wirken und dabei die engagierten Vertreterinnen und Vertreter der verschiedenen Einrichtungen und Schulen zusammen zu bringen. Unterstützung und Impulse sollen den Personen dabei helfen, aus den Ideen Realität werden zu lassen. Die Konzeptwerkstatt hilft dabei, erste Ziele zu formulieren, wichtige Projektbeteiligte zu brainstormen, erste Meilensteine zu entwerfen, sich Feedback von den Kolleginnen und Kollegen zu holen und Kooperationspartner zu finden. Ein offener Werkstattcharakter mit verschiedenen Stationen lädt die Teilnehmenden ein, miteinander ins Gespräch zu kommen. Tragend ist die Arbeit in Kleingruppen, die bedarfsorientiert und flexibel durch 1-2 Personen mit Moderation und fachlicher Unterstützung begleitet wird.

Projektidee: _____ Projektteam: _____	
Was haben wir vor?	
Was wissen wir schon?	
Wer soll teilnehmen?	
Wer soll noch dabei sein?	
Wo soll es stattfinden?	
Wann soll es stattfinden?	
Wen brauchen wir?	
Was brauchen wir?	
Was wollen wir damit erreichen?	
Was noch?	
Nächste Schritte:	Projektteamfindung am 25.1.17 <input type="checkbox"/> ✓
	Terminfindung am <input type="checkbox"/> ✓
	_____ <input type="checkbox"/> ✓
	_____ <input type="checkbox"/> ✓
	_____ <input type="checkbox"/> ✓

Abb. 8 (Inhalt und Dokumentationsvorlage Konzeptwerkstatt, BildungsWelle 2017)

Je konkreter und eingreifender die im Verbund angestoßenen oder über den Verbund begleiteten Veränderungsprozesse sind, desto eher kommen auch Fragen der Konkurrenz bzw. widerstreitender Interessen auf. Bei der BildungsWelle galt es bei der Begleitung eines umfassenden Veränderungsprozesses im Stadtteil (Neubau) verschiedene Fachmeinungen und dahinterstehende Trägerinteressen aufzufangen. Je stärker die Koordination an die übergeordnete Entscheidungsebene im Bezirk angebunden ist, desto stärker wird sie selbst als einflussgebend wahrgenommen. Hier zeigte sich wie wichtig es für die Koordination ist, sich fachlich neutral und im Sinne des Gesamtverbundes zu positionieren. Fachentscheidungen werden grundsätzlich nicht von der Koordination getroffen – sie trifft nur Entscheidungen zur Prozessgestaltung. Hilfreich ist dann zu klären, auf welcher Ebene welche Entscheidungen getroffen werden: im Verbund, auf der Bezirks- oder der Trägerebene.

Um Dissonanzen und Missverständnissen vorzubeugen empfiehlt es sich, am Anfang von Kooperationsprozessen auf das Leitbild und das darin verabredete Verständnis der Art und Weise der Zusammenarbeit im Verbund zu verweisen. So sind zu Beginn von komplexen Prozessen die Grundregeln geklärt und bei Konflikten kann auf dieses gemeinsame Verständnis zurückgegriffen werden, sodass diese dann auch ausgetragen werden können.

Was haben wir gelernt?

- Je klarer die Erwartungshaltung auf allen Ebenen (Akteure, Träger/Einrichtungen und Entscheidungsebene), desto stärker kann sich der Bildungsverbund auf einzelne Projekte fokussieren. Dafür braucht es konkrete Erfahrungen und sichtbare Erfolge.
Maßnahme in der BildungsWelle: z.B. Bildungsmesse 2012, Veröffentlichung Flyer zu Bildungsangeboten im Stadtteil; Veröffentlichung Informationsflyer Kita für Eltern
- Einrichtungs- und professionsübergreifende Kooperation braucht sehr viel Zeit um Klarheit und gegenseitiges Verständnis für die jeweiligen Handlungsmöglichkeiten herzustellen. Anlässe für Begegnung und Austausch bauen das dafür notwendige Vertrauen auf.
Maßnahme in der BildungsWelle: Bildungsmesse 2012, jährliche Jahresworkshops, gemeinsame Rundgänge im Stadtteil
- Die Koordination braucht eine genaue Kenntnis der im Verbund vertretenen Ressourcen, Kompetenzen, Bedürfnisse und Möglichkeiten. Dafür pflegt sie gute Kontakte und Beziehungen zu allen Mitgliedern und Entscheidungsebenen.
Maßnahme in der BildungsWelle: Vor-Ort-Besuche in den Einrichtungen, Anrufe im Vorfeld von Veranstaltungen, Beratungsgespräche, Feedback-Schleifen
- Die Koordination ist neutral und einzig den Interessen und Zielen des Verbundes verpflichtet. Auf dieser Grundlage moderiert sie zwischen den verschiedenen Ebenen.
Maßnahme in der BildungsWelle: Kinderschutzrunde, AG Neubau

Steuerung

Gute Prozesse als Weg und Ziel

Die Ziele eines Bildungsverbunds sind meist keine, von denen man sagen kann, dass sie zu einem Zeitpunkt x vollständig erreicht sind. Ziele und Aufgaben, wie den Austausch zwischen Fachkräften vor Ort und in den Fachämtern zu verstärken und immer wieder Angebotslücken aufzudecken, lassen sich nur als Prozesse beschreiben. Diese Prozesse gilt es effizient, transparent und im Sinne aller Beteiligten zu steuern. Die gesteuerte Entwicklung im Rahmen eines Bildungsverbundes ist der zentrale Punkt, in dem sich ein Verbund von einem selbstorganisierten Netzwerk unterscheidet. Die Koordination verfügt als großes Gut über zeitliche Ressourcen und das nötige Prozesswissen und bildet damit einen verlässlichen Rahmen, in dem die Akteure des Bildungsverbundes aktiv werden wollen und können.

Unabhängige Koordination und Moderation

Der Bedarf einer kontinuierlichen Steuerung der Qualitätsentwicklung im und als Verbund begründet die Förderung der Personalstelle einer Koordination. Sie hat das Gesamtgeschehen ebenso wie die Ziele im Blick, entwirft Vorgehensweisen und sorgt für eine kontinuierliche Arbeit und die Anbindung aller Ebenen im Verbund. Angesichts der Vielzahl an Interessen, die in einem Verbund in einer positiven, zielorientierten Kooperationskultur zusammengeführt werden müssen, ist es notwendig, dass die Koordination selbst unabhängig ist. Dies sollte bei der Auswahl des Trägers bzw. Auftragnehmers berücksichtigt werden. Ist der Träger selbst Interessensvertreter im Stadtteil birgt das die Gefahr, dass er als nicht neutral wahrgenommen wird. In dem Fall ist es die Aufgabe des Trägers ebenso wie der Person, die die Stelle innehat, entsprechendes Vertrauen aufzubauen und durch neutrales Handeln auch zu bestätigen.

Die Rollen, die die Koordination eines Bildungsverbundes einnimmt und einnehmen kann, sind je nach Kompetenz, Mandat und anstehenden Aufgaben sehr vielfältig:

Prozesssteuerung und -begleitung

Überführung von Situationsanalysen in Ideen und von Ideen in konkrete Arbeitsschritte, Teilschritte und -ziele für einzelne Themen und/oder Arbeitsgruppen konzeptionieren und begleiten, Sicherstellen der Anbindung an Entscheidungsebene

Qualitätsentwicklung

Jahresplanung, Auswertung, Konzept und Strategie

Moderation

Sitzungen und Treffen
Veranstaltungsorganisation
Räume, Material, Catering, Referenten organisieren

Projektmanagement

Terminfindung, Einladungen, Protokolle und Dokumentationen, Kommunikation und Öffentlichkeitsarbeit, Partner- und Mittelakquise

Projektverwaltung und -leitung

im Fall der Förderung des Verbundes als Projekt: Anträge, Mittelverwaltung, Berichtslegung

Beratung

Best-Practice-Beispiele aus anderen Kontexten in den Verbund einbringen, Wissen vernetzen, Empowerment und fachliche Beratung einzelner Mitglieder, Unterstützung bei der Mittelakquise und Antragsstellung

Anbindung an übergreifende Entwicklungen

Teilnahme an Fachveranstaltungen, bezirksweiten Gremien und Arbeitsgruppen

Anwaltschaftliche Vertretung des Verbundes nach außen

Lobbyarbeit bei Entscheidungsträgern und in der Bezirkspolitik

Die Koordination muss sich immer wieder fragen, in welcher Rolle sie gerade agiert: Moderiert, organisiert oder leitet sie? In der Regel vermischen sich diese Rollen. Einzelne ebenso wie Mischrollen haben alle ihre Berechtigung, müssen aber wohl überlegt und vor allem klar kommuniziert sein, sodass die Koordination einer angemessenen Erwartungshaltung aller Beteiligten gegenübersteht. Von Regelaufgaben und Dienstleistungen gegenüber einzelnen Mitgliedern muss sie sich klar abgrenzen. Messlatte dafür sind die Zielerreichung, das Interesse des Gesamtverbundes aber auch die Zeitkapazitäten der Koordination. Hier ist ein klarer Auftrag durch die Förderstelle (sei sie regulär oder projektbezogen) und die fachliche Einbettung der Koordination wichtig. Ebenso sind Angebote zur Supervision, zum Fachaustausch und zur Reflexion notwendig.

Klare Entscheidungswege

Je klarer der Rahmen der Aktivitäten im Verbund, desto produktiver lässt es sich zusammenarbeiten. Generell und zu Beginn von einzelnen Vorhaben muss der Weg der Entscheidungsfindung geklärt sein: Wer trifft welche Entscheidung, wer wird wie eingebunden und wer wie informiert? Dabei ist wichtig, dass diese Regelung den Netzwerkpartnern bekannt ist, von ihnen akzeptiert und in der Steuerung konsequent umgesetzt wird. Generell können Regeln zur Entscheidungsfindung Teil der Kooperationsvereinbarung sein, sind weitere Partner in einen Arbeitsprozess involviert (z.B. aus einem anderen Fachamt) müssen Entscheidungsbefugnisse und Rahmenbedingungen anlassspezifisch besprochen, verabredet und kommuniziert werden.

Verlässlichkeit

Erst eine verlässliche Steuerung des Gesamtvorhabens gibt den Fachkräften die Sicherheit, die sie benötigen um konsequent Zeit in die gemeinsame Arbeit zu investieren. Durch einen von der Koordination klar organisierten und kommunizierten Rahmen der Zusammenarbeit müssen Fachkräfte ihre Zeit damit weniger der Selbstorganisation und Verständigung widmen und können sich stärker auf die gemeinsame fachliche Arbeit fokussieren. Sie können darauf vertrauen, dass die verschiedenen Aktivitäten und Ergebnisse durch die Koordination gesichert werden und jeder Einzelschritt einen effektiven Beitrag zur Zielerreichung leistet. So kann ihre ganze Energie in gute Einzelschritte fließen. Um diese Verlässlichkeit gewährleisten zu können, bedarf es in der Steuerung eines Bildungsverbundes auch einer realistischen Planung.

Informationsaustausch

Ein strukturierter, kontinuierlicher Informationsaustausch, an dem alle Kooperationspartner teilnehmen, ist die Basis der Arbeit im Verbund. So grundlegend er ist, so schwierig ist er zu steuern. Denn welche Information in welchem Moment wichtig ist, ist schwer vorzusagen. Für den einen ist eine Information neu und bedeutsam, während sie für andere vielleicht schon längst bekannt ist. Hier ist es zum einen wichtig, dass der Bildungsverbund ein klares Profil hat, also alle genau wissen, welche Themen hierin gehören und welche nicht. Zum anderen bedarf es bei allen Beteiligten einer gewissen Frustrationstoleranz, sollten sie den anderen schon einen Schritt voraus sein.

Wichtig ist, dass alle Beteiligten wissen, was im Netzwerk bzw. in anderen Teilen des Netzwerks geschieht. Hier besteht einerseits die Gefahr des Informationsüberflusses, andererseits sollen alle Beteiligten ausreichend informiert sein. Hier gilt es entsprechende Verabredungen zu treffen und die richtige Balance zu finden. Die Koordination kann hier Informationen für alle bündeln, aber mit ihrem Wissen über die Netzwerkpartner auch zielgerichtet kanalisieren.

Dokumentation

Für die Steuerung durch die Koordination und die Auftraggeber des Verbundes ebenso wie für die im Verbund und im jeweiligen Entwicklungsprozess aktiven Partner ist die Dokumentation von Entscheidungen und Ergebnissen grundlegend, um auf Zwischenergebnisse aufbauen zu können und Themen sukzessive bearbeiten zu können. Dafür müssen Protokolle und Dokumentationen zu den inhaltlichen Diskussionen, Entscheidungen und Verabredungen aussagekräftig, leicht verständlich und zugänglich sein. Wichtig ist, dass sie auch tatsächlich als Arbeitsgrundlage genutzt werden. Jedes Protokoll und jede Ergebnisdokumentation sollte Grundlage und Begründung der weiteren Schritte sein. Darüber hinaus bieten sie denjenigen Akteuren, die selbst nicht an einem Treffen oder einer Veranstaltung teilnehmen konnten, die Möglichkeit sich über den Fortschritt im Verbund zu informieren und beim nächsten Mal mit dem gleichen Wissensstand wieder in den gemeinsamen Prozess einzusteigen. Zugänglich sind sie z.B. über ein Webportal oder über verlässliche E-Mail-Verteiler. Außerdem sollte die Koordination zur Einleitung in Treffen und Veranstaltungen den aktuellen Stand des jeweiligen Prozesses rekapitulieren und die Ziele der jeweiligen Sitzung daraus ableiten bzw. an die getroffenen Verabredungen anknüpfen. So wird für die Akteure immer wieder der Sinnzusammenhang der einzelnen Schritte nachvollziehbar.

Was ist wichtig?

- Die formulierten Ziele bilden die Grundlage für Entscheidungen. Der Verbund hat damit ein klar erkennbares Profil nach innen und außen. *Zu welchem Ziel leistet diese Maßnahme einen Beitrag? Gehört dieses Thema in den Bildungsverbund oder in ein anderes Gremium?*
- Eine neutrale Koordination steuert das Zusammenwirken der verschiedenen Maßnahmen, hat Meilensteine im Blick und stellt den inhaltlichen Gesamtzusammenhang des Bildungsverbundes her. *Wir befinden uns gerade [hier] auf unserem Weg, als nächstes hatten wir [diesen Schritt] verabredet, dafür müssen wir jetzt [das] besprechen und tun.*
- Die Koordination sorgt für Transparenz und Verlässlichkeit in der gemeinsamen Arbeit: Jedes Treffen erzeugt ein Ergebnis, auf das aufgebaut wird. *Dieses Thema haben wir Anfang des Jahres besprochen, damals hatten wir beraten, dass...*
- Die Koordination muss eine Balance aus festem Rahmen und Dynamik finden. Dabei gilt, je höher die Beteiligung der Mitglieder des Verbundes, desto aussichtsreicher ein nachhaltiges Ergebnis. *Dieses Thema/Projekt gehört Ihnen als Verbund (nicht mir als Koordination). Wir arbeiten daran für Sie und die Kinder und Jugendlichen, mit denen Sie arbeiten (nicht für mich als Koordination).*
- Ein Bildungsverbund benötigt sowohl lokale, fachliche als auch kommunale Steuerung.
- Die lokale Steuerung wird beteiligungsorientiert durch die Koordination geleistet.
- Daraus ergibt sich eine fachliche Steuerung, die mittelbar über die vor Ort tätigen Träger und deren Einrichtungsmitarbeiter erfolgt.
- Die kommunale Steuerung bindet den Bildungsverbund in übergreifende Strategien ein. *Das was wir hier tun, ist für uns vor Ort langfristig sinnvoll, weil es fachlich begründet und von den kommunalen Entscheidungsträgern unterstützt ist.*
- Im Rahmen der verschiedenen Steuerungsebenen (lokal – fachlich – kommunal) besteht grundsätzlich und projektbezogen Klarheit über Entscheidungswege und Kompetenzen. *Wenn wir [dieses Thema] bearbeiten, müssen wir an [diesem Punkt] Rückmeldemöglichkeiten von [diesen Entscheidungsträgern] einplanen. Entscheidungsträger wissen was wir tun und sind mit unserem Vorgehen einverstanden.*

Instrumente zur Steuerung in der BildungsWelle

Eine Herausforderung bei der Umsetzung der BildungsWelle war die Finanzierung über eine Projektförderung, sodass es für die Koordination zwei Zielebenen zu steuern galt: die Arbeitsziele der Akteure im Verbund und die durch die Förderstelle vorgegebenen Entwicklungsziele für das Projekt. Der Koordination oblag dadurch die Gewährleistung und Abstimmung der Steuerung sowohl auf operativer als auch auf strategischer Ebene.

Herzstück der BildungsWelle waren die **Steuerungsrounds** als vierteljährliche Plattform des Austauschs und der Projektplanung mit allen Kooperationspartnern. Hier wurden regelmäßig der Stand der gemeinsamen Vorhaben besprochen, weitere Schritte beraten und Verabredungen getroffen, über Neuigkeiten informiert und Termine angekündigt. Dank der partnerschaftlichen Zusammenarbeit aller im Verbund konnten auf der operativen Ebene Entscheidungen in der Regel einvernehmlich getroffen werden. Gleichzeitig pflegten die Akteure auf diesen Treffen den Kontakt untereinander und nutzten die Gelegenheit für Absprachen und Austausch. Die Steuerungsrounds fanden im Büro der BildungsWelle oder in den Einrichtungen statt. Termine und Schwerpunktthemen wurden jeweils zu Jahresbeginn verabredet, eine Woche im Vorfeld versandte die Koordination eine Einladung mit der Tagesordnung. Diese folgte in der Regel dem Schema:

- Rückblick und Aktuelles
- Schwerpunktthemen
- Neue Projekte im Stadtteil
- Berichte aus den laufenden Projekten / AG's des Bildungsverbundes
- Ausblick und Verabredungen

Ein im Anschluss von der Koordination versandtes Protokoll hielt alle nötigen Informationen und Verabredungen fest. Die Koordination bereitet die Sitzungen inhaltlich vor, moderierte, führte Protokoll und sorgte für die Verbindlichkeit der Verabredungen.

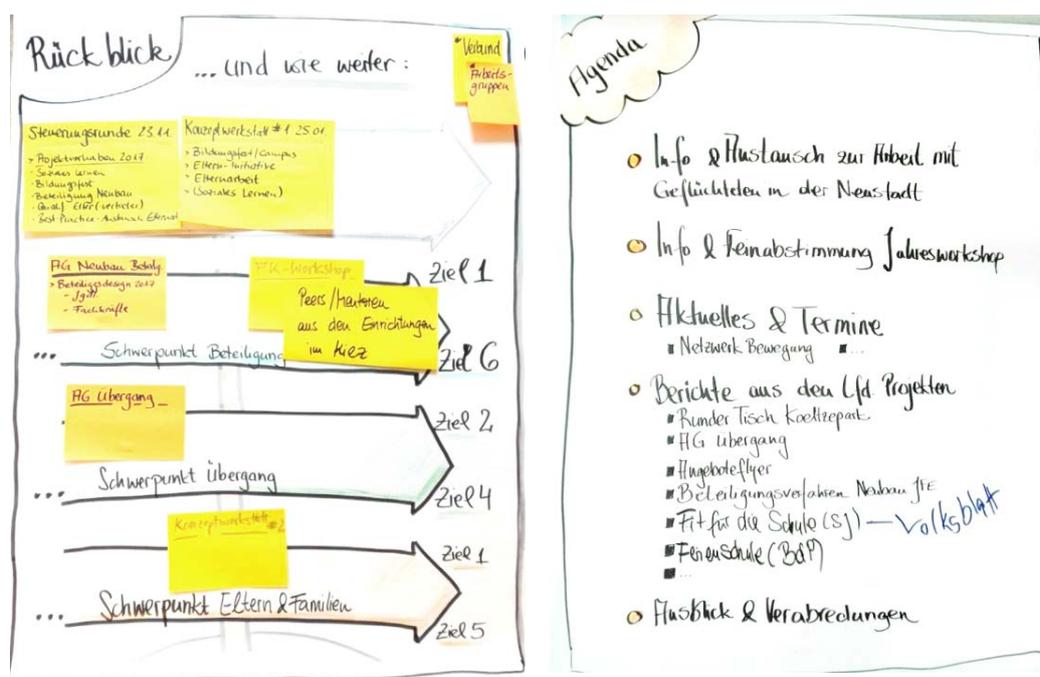


Abb. 9 (2 Visualisierungsbeispiele aus Protokollen der Steuerungsrounds)

Ein jährliches Highlight und wichtiges Forum zur Steuerung und Qualitätsentwicklung war der **Jahresworkshop** der BildungsWelle. Hier führte die Koordination die verschiedenen Aktivitäten des Verbundes wieder zusammen und stellte den Grad der Zielerreichung dar. Den Rahmen der fragengeleiteten Workshops bildeten die eingangs formulierten Ziele. Aufgabe der Koordination war es, deren Ergebnisse auszuwerten, zu clustern und den Zielen zuzuordnen. Die Ergebnisse wurden gemeinsam formuliert und dokumentiert. Wichtig war im nächsten Schritt, die Rückkopplung mit den Fachkräften: Ist alles richtig aufgenommen und dokumentiert? Sind alle mit den nächsten Schritten einverstanden? So dienten die gemeinsamen Ziele einer effektiven Zusammenarbeit. Die Koordination bereitete die Jahresworkshops in Rücksprache mit den Verbundmitgliedern ebenso wie mit den Fördermittelgebern vor. In der Regel moderierte eine externe Honorarkraft die halbtägigen Veranstaltungen, so dass die Koordination die inhaltliche Steuerung und Dokumentation gewährleisten konnte. Zudem war sie meist auch Organisatorin der Veranstaltungen. Die Dokumentationen der Jahresworkshops waren Grundlage der sich jeweils anschließenden Jahresplanung und wurden auf der Homepage der Öffentlichkeit präsentiert.

Programmablauf

9.00 Uhr	Ankommen und Galerierundgang
9.30 Uhr	Begrüßung durch den Projektpaten Markus Wurl, Abt. Jugendförderung im Jugendamt, und Peter Obst, Schulrat für Grundschulen
	Rückblick auf die BildungsWelle 2015/2016 (Sophie Schäfer, Koordinatorin)
	Zwischenauswertung der Netzwerkevaluation (Jörg Longmuß, Sustainum)
	Kaffeepause
10.30 Uhr	Arbeitsphase I – Zielüberprüfung und Bedarfsanalyse
11.30 Uhr	Arbeitsphase II – Ideenfindung und Schwerpunktsetzung
	Mittagsimbiss
12.45 Uhr	Arbeitsphase III – Verabredungen und Selbstorganisation
13.15 Uhr	Zusammenfassung und weitere Schritte im Verbund
13.30 Uhr	Ausklang

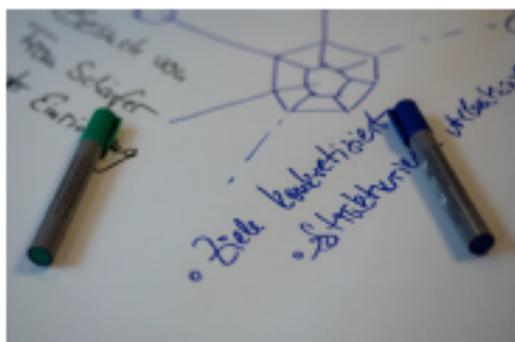
Abb. 10 (Beispiel für den Ablauf eines Jahresworkshops)

Worldcafé I

- Beeindruckend: Bereitschaft und Leidenschaft, zusammenzuarbeiten und zwar für die Kinder und Jugendlichen
- Beständige, gute Struktur, trotz Wechsel (z.B. der Koordination), spricht für gute Arbeitsstruktur, Grundlage im Netzwerk / Trotz viel Koordinatorinnen-Wechsel GUTE Kontinuität / Trotz Koordinatorenwechsel (4. Person in 6 Jahren) strukturierte Weiterarbeit / Professionalität in der Koordination
- Kontinuierliche Mitarbeit mehrerer Träger (über Jahre)
- BIWeile hat nachhaltige Ansätze aufgrund bedarfsgerechter Arbeitsstrukturen
- Verstetigung des Knotenpunkts
- 2. Schule Inkl. Campus -> Education Point / „Der Bereich Schule ist gerne und vielfältig im Netzwerk engagiert (Grundschule/inkl. Campus) und wird dabei von der Schulverwaltung unterstützt!“
- Gute „Runden“, manchmal sehr monoton themengebunden
- Gute Vernetzungen, Offenes Netzwerk
- Ziele konkretisiert, Strukturierte Arbeitsweise
- Informationsqualität im Netzwerk hervorragend!
- Man ist angebunden, auch wenn man oft nicht zur BildungsWeile gehen kann

Was finden Sie im Rückblick auf das vergangene Jahr der „Bildungsweile“ besonders überraschend und beeindruckend?

- Koordinierung und Dokumentation
- Über die letzten Jahre wurde die Arbeit der BW zielgerichteter, effektiver
- Vielzahl der Themen im Klez werden gut „gebündelt“
- Guter Spirit!
- Infomaterial – „Wie finde ich einen Kitaplatz“
- „Einfache“ Projektverwirklichungen (JUSTIQ)
- NW erleichtert den „Einstieg“ in den Sozialraum für „Neue“ / BW holt neue Leute rein
- BIWeile hat in kürzester Zeit einen „runden Tisch“ zur Problematik im Koelzepark einberufen und professionell gearbeitet!
- wichtige Unterstützung, z.B. beim Koelz-Netzwerk (JFE) in Form von Organisation!



Erfolge und Gelingensbedingungen

Kontinuität und Verstetigung
Informationen und Dokumentation
Gemeinsame Ergebnisse und Produkte

engagierte, strukturierte und effiziente Zusammenarbeit
Themenbündelung
Innovation und Reaktionsfähigkeit

Die auf den Steuerungsrounds oder dem Jahresworkshop identifizierten notwendigen Aktivitäten und Maßnahmen zur Zielerreichung wurden in den **Arbeitsgruppen** inhaltlich und fachlich umgesetzt. Hier trafen sich die Mitglieder des Verbundes in arbeitsfähigen Gruppen und erarbeiteten bspw. Konzepte oder planten Projekte und führten Veranstaltungen durch. Die Themen für die AGs wurden von den Akteuren selbst eingebracht. Die Koordinatorin unterstützte die AGs je nach Bedarf, die Verantwortung verblieb jedoch bei den Personen in der AG. Es hat sich gezeigt, dass diese Selbstorganisation angesichts des Arbeitsalltags nicht für alle ohne weiteres zu leisten ist. So war hier an vielen Stellen eine enge Begleitung der Koordination notwendig. Insbesondere Arbeitsgruppen, die sich temporär für eine überschaubare Anzahl an Treffen bilden, um ein akutes / aktuelles Thema zu bearbeiten, funktionierten zuverlässig.

Arbeitsgruppe „Vernetzung der Jugendfreizeiteinrichtungen“

In der Arbeitsgruppe äußerten die Fachkräfte einen Mangel an Angeboten für eine bestimmte Zielgruppe von orientierungslosen Jugendlichen und jungen Erwachsenen, die durch das Raster der gängigen Strukturen und Institutionen wie Schule und Jugendclubs fallen. Daraufhin brachte das Quartiersmanagement die Information über das neu startende Bundesprogramm JUSTIQ („Jugend stärken im Quartier“) ein. Das Programm sollte genau dieses Problem in den Blick nehmen: die individuelle Förderung von Jugendlichen, die in sozial benachteiligten Regionen leben, sich in schwierigen sozialen Lagen befinden und von der klassischen Jugendarbeit nicht erreicht werden. Daraufhin formierte sich eine Arbeitsgruppe von sozialpädagogischen Fachkräften, die ein passendes Konzept entwickelten, das im Rahmen des JUSTIQ-Programms eingereicht und als dezentrales Mikroprojekt umgesetzt wurde.

- Durch den Bildungsverbund wurde der Bedarf an einem bestimmten Angebot registriert und versickerte nicht.
 - Durch die Vernetzung der Institutionen kam die richtige Information über ein neues Programm zur richtigen Zeit zu den richtigen Personen.
 - Mit dem Wissen auf Erfolgsaussicht und Umsetzung hatten die Fachkräfte ein konkretes Ziel, um sich zusammenzusetzen und ein Konzept zu entwickeln. Es wurde nicht für die Schublade geschrieben.
 - Die Koordinationsstelle verfügte über das Wissen, wer für die Konzepterstellung vor Ort mit an den Tisch geholt werden musste.

Abb. 12 (Beispiel für das Ineinandergreifen der Arbeitsstruktur)

Im Rahmen der Projektförderung fanden zweimal jährlich **Kooperations-Treffen** zwischen der Koordination, dem Projektpaten und der Förderstelle statt, um den Stand des Gesamtprojekts zu besprechen. Hierzu zählten die Einbindung des Projekts auf kommunaler Ebene, die Art der Weiterführung des Projekts bzw. des Transfers der Projektergebnisse sowie die gemeinsame Vorbereitung des Jahresworkshops.

Hinsichtlich der Entscheidungen kann man bei der BildungsWelle von drei Ebenen sprechen, die hier in Einklang gebracht werden mussten: Zum einen die Ebene der Akteure, die über die Aktivitäten entschieden haben, die im Rahmen der BildungsWelle umgesetzt wurden. Zum anderen die Ebene der Förderer, die mit ihrer Förderung ein bestimmtes Ziel verfolgten, und zu denen die Aktivitäten

der Akteure passen mussten. Als drittes kam die Ebene der Koordination hinzu, die die Aufgabe hatte, für einen gelungenen Gesamtprozess zu sorgen.

Für die Steuerung der BildungsWelle als Gesamtprojekt war es daher wichtig, die operative mit der strategischen Ebene gut zu verbinden. Die Förderer wurden regelmäßig über die von den Akteuren initiierten Aktivitäten informiert und die Akteure wiederum über die Ergebnisse aus den Kooperationstreffen in Kenntnis gesetzt.

Als Herausforderung stellte sich die Vielzahl an Aufgaben und Rollen der Koordination dar. So birgt die Konzentration inhaltlich-fachlicher Koordination und Prozesseinbettung, Moderation und Organisation einer größeren Veranstaltung auf nur einer Person die Gefahr der Überforderung. Hier ist es hilfreich, sich z.B. durch externe Moderatoren unterstützen zu lassen oder einzelne organisatorische Aufgaben an Partner im Verbund oder auch externe Hilfskräfte abzugeben.

Was haben wir gelernt?

- Eine klare Arbeitsstruktur mit regelmäßigen Formaten und Einigkeit über deren Funktion schafft Klarheit über die Möglichkeiten und Anlässe zur Steuerung in einem Bildungsverbund.
Maßnahme in der BildungsWelle: In der Kooperationsvereinbarung festgeschriebene Formate (Jahresworkshops, Steuerungsrunden, Arbeitsgruppen).
- Ein Bildungsverbund braucht eine Koordination, die auf allen Steuerungsebenen gut vernetzt ist und mit systemischem Blick auf die Wirkzusammenhänge im kommunalen Bildungssetting die strategischen und operativen Ziele des Verbundes zusammenführt.
Maßnahme in der BildungsWelle: Kooperationstreffen mit den beteiligten Fachämtern
- Über eine Koordination hinaus benötigt ein Bildungsverbund aktive Steuerung auf der kommunalen und übergeordneten Ebene. Das kann die Koordination anregen und proaktiv durch fachliche Vernetzung und Expertise unterstützen. Der Impuls muss jedoch von der jeweiligen Steuerungsebene ausgehen bzw. aktiv aufgenommen werden.
*Maßnahme in der BildungsWelle: Teilnahme der Koordination an dem bezirksweiten Kooperationsbeirat im Themenfeld Kooperation Schule-Jugendhilfe.
Fachliche Vernetzung der Koordination, z.B. im Themenfeld Kinder- und Jugendbeteiligung*

Interaktion

Dynamik und Kooperationskultur gestalten

Nachdem mit den Zielen das „warum“ erarbeitet ist, die richtigen Partner eingebunden und Formate zur Steuerung entwickelt sind, ist auch die Art der Zusammenarbeit, also das „wie“ eine wichtige Säule, die zu Beginn aufgestellt werden sollte. Mit der Formulierung eines **Leitbildes** einigen sich die Beteiligten auf ein gemeinsames Selbstverständnis und Grundsätze in der Zusammenarbeit. Das gemeinsame Aufstellen dieser Grundsätze unterstützt den Zusammenhalt im Verbund, verdeutlicht die gemeinsamen Werte nach außen und bietet Rückhalt und Sicherheit bei der Bearbeitung von Themen, für die noch kein Konsens gefunden wurde. Die Dynamik, die ein Bildungsverbund entwickeln kann, ist trotz der dargestellten Möglichkeiten der Steuerung und Koordination nicht so kausal herzustellen, wie man sich das, insbesondere als Fördergeber, vielleicht wünschen würde. Letztlich arbeiten in einem Verbund nicht abstrakte Akteure, sondern Menschen mit verschiedenen Aufgaben und Funktionen, aber eben auch mit Persönlichkeiten zusammen. Die Koordination braucht ein Gefühl für die Interaktion dieser Menschen und die vielen feinen Dynamiken, die sich im Geflecht persönlicher Beziehungen, wenn auch im professionellen Kontext, zeigen. So wird jeder Bildungsverbund einen eigenen Charakter und eine eigene Dynamik entwickeln.

Offenheit und Vertrauen im Umgang miteinander

Für die Zusammenarbeit im Verbund ist ein offener und vertrauensvoller Umgang der Kooperationspartner untereinander unabdingbar. Dies gilt auch in Bezug auf Kritik. Darauf sollten sich alle Beteiligten einlassen können. Die Koordination kann dazu beitragen, indem sie in der Moderation von Sitzungen und Veranstaltungen ebenso wie im persönlichen Gespräch mit den verschiedenen Kooperationspartnern diesen Umgang authentisch vorlebt und auch einfordert. D.h. sie gewährt z.B. durch das Setting und die Anwendung von Moderationsregeln einen offenen und vertrauensvollen Austausch in den Steuerungsrounds. Nur wenn die Koordination für die Gleichberechtigung und Sichtbarkeit der verschiedenen Anliegen im Verbund sorgt, fühlen sich die Kooperationspartner so in ihren Einzelinteressen berücksichtigt, dass sie bereit sind, unbekannte Wege einzuschlagen und sich für das große Ganze einzubringen. Hilfreich ist auch das bessere Kennenlernen der Kooperationspartner untereinander. Dies kann man nur schwer steuern, da es oft auf der informellen Ebene stattfindet. Dennoch können dafür aktiv Freiräume geschaffen werden, z.B. durch ausreichend Pausen auf Veranstaltungen.

Das Ganze im Blick

Die Aktivitäten im Netzwerk sollten im Sinne aller Beteiligten ausgewogene Themenschwerpunkte verfolgen. In der Ergebniskommunikation ebenso wie in der Steuerung von Prozessen gilt es darauf zu achten, dass alle das Gefühl haben, dass sich die anderen Verbundmitglieder ebenso wie sie selbst über ihre unmittelbaren Ziele hinaus ausreichend für das Gesamtvorhaben engagieren. Das zeigt sich für die Akteure z.B. an der regelmäßigen Teilnahme und am Interesse auch an den Herausforderungen und Bedarfen, die einen selbst aktuell nicht so stark betreffen. Hier ist es wiederum hilfreich sich auf die gemeinsame Zielgruppe zu besinnen. Bereits die Tatsache, dass sich die Akteure freiwillig in dem Verbund engagieren, ist also ein wichtiger Beitrag zu dem Gesamtvorhaben.

Mehrwert für den Einzelnen

Die Motivation zur Teilnahme an einem Verbund beruht trotz allem an erster Stelle auf dem Mehrwert, der dadurch für die eigene Arbeit und deren Ziele entsteht. Dieser Mehrwert durch die Zusammenarbeit sollte an erster Stelle denen, die ihn erzeugen, in ihrer Arbeit zugutekommen. Die Akteure müssen also zufrieden sein, mit dem unmittelbaren Nutzen, den sie durch die anderen Akteure bekommen. Je mehr Erfolge die Akteure im und durch den Verbund erleben, umso stärker sind sie vom Gesamtvorhaben überzeugt. Für die Koordination heißt das, den Verbund und seine Mitglieder darin zu begleiten, sich nicht zu viel gleichzeitig vorzunehmen, um keine unrealistischen Erwartungen entstehen zu lassen. Gleichzeitig ist es hilfreich, Zwischenschritte zu sehen und Erfolge aufzuzeigen, damit die Mitglieder dabeibleiben und sehen, dass es sich lohnt. Letztlich liegt die Verantwortung bei den einzelnen Akteuren: Nur sie können ihre Anliegen einbringen und formulieren, welchen Mehrwert sie sich erhoffen. Im Sinne einer guten Kooperation gilt es dann auszuhandeln, wie dieser Mehrwert auch die Interessen der anderen Mitglieder berücksichtigt.

Qualitätsentwicklung

Für die Verarbeitung der Erfahrungen und zur Optimierung der Ergebnisse bedarf es einer gelebten Feedbackkultur. Aufgabe der Koordination ist es, die Entwicklung des Gesamtprozesses und aller der in diesem Heft dargestellten Qualitätsaspekte der Arbeit im Bildungsverbund, im Blick zu behalten. Neben der gemeinsamen Auswertung von Ergebnissen, bilateralen Rückmeldungen und der Rücksprache mit den Beteiligten in Bezug auf nächste Schritte kann eine externe Evaluation einen unabhängigen Blick auf die Qualitätsentwicklung in einem Verbund leisten. Diese Ergebnisse in die Steuerung des Verbundes aufzunehmen, birgt eine große Chance, wieder einen Schritt aus den Mikroprozessen herauszutreten und das Gesamtvorhaben voranzubringen.

Was ist wichtig?

- Ein Leitbild ist die Grundlage für Vertrauen und Kooperation. Es regelt, was die Gruppe von den Mitgliedern erwartet und was diese von der Gruppe erwarten. *Wie wollen wir zusammenarbeiten? Welche Werte teilen wir?*
- Vernetzung ist kein Selbstzweck. Der Mehrwert der Vernetzung muss zu jeder Zeit und für alle deutlich erkennbar sein. *Es lohnt sich für mich, hier mitzuarbeiten. Die Zusammenarbeit mit den anderen stärkt die Arbeit in meiner Einrichtung und die Ziele, die ich dort verfolge.*
- Bei der Gestaltung von Kooperationsbeziehungen und Veränderungsprozessen darf die persönliche Ebene der einzelnen Akteure nicht vernachlässigt werden. Dafür braucht es Zeit und Freiraum auch für informelle, vertrauliche Gespräche der Verbundmitglieder untereinander. *Bin ich persönlich bereit, mein Wissen mit anderen zu teilen / mich auf andere zu verlassen / meine Handlungsweisen zu reflektieren und etwas Neues zu wagen? Ich bin noch nicht ganz überzeugt. Wie geht es Dir/Ihnen damit?*
- Die Koordination kann durch ihre neutrale Position die Wertschätzung von Verschiedenheit im Verbund unterstützen. Sie arbeitet mit denen, die da sind und stärkt sie in ihren Stärken. *Es ist gut, dass nicht alle die gleiche Meinung haben, dadurch erhalten wir ein vollständigeres Bild der Situation und unserer Handlungsmöglichkeiten.*
- Die Koordination holt regelmäßig auch außerhalb der Arbeitsstrukturen des Verbundes Feedback zu dessen Arbeit ein. So erfahren alle Mitglieder des Verbundes die Bedeutsamkeit ihrer Meinung und ihres individuellen Beitrags. *Wie zufrieden waren Sie mit den Verabredungen? Was haben Ihre Kollegen dazu gesagt?*

Interaktion in der BildungsWelle

Die BildungsWelle konnte auf ein gewachsenes Netzwerk aufbauen. Viele der Mitglieder kannten sich schon vor dem Start des Bildungsverbundes und pflegten einen offenen Umgang. Struktur und Kultur der BildungsWelle gaben neuen Mitarbeitern, Projekten und Einrichtungen Gelegenheit, in der Spandauer Neustadt anzukommen. Hierfür waren die vierteljährlichen Steuerungsrounds eine geeignete Plattform. Diese regelmäßigen Treffen ermöglichten das Kennenlernen neuer Kolleginnen und Kollegen und die Pflege bestehender Kontakte. Ein offener und vertrauensvoller Umgang ist keine Selbstverständlichkeit, sondern muss immer wieder neu erarbeitet werden. Der moderierte Austausch in diesen Runden hilft, Verständnis für die Situation der Kolleginnen und Kollegen zu entwickeln. Oft waren es gemeinsam durchgeführte Veranstaltungen und kleine Erfolge in den Projekten, die Verbundenheit schafften.

Zum Start der BildungsWelle wurden über mehrere Workshops hinweg ein gemeinsames Selbstverständnis als Verbund und die Grundsätze in der Zusammenarbeit entwickelt und in ein Leitbild überführt. Das Leitbild ist Bestandteil der Kooperationsvereinbarung und Grundlage der Kooperationsprozesse im Bildungsverbund.

- Wir gehen davon aus, dass umfassendes Lernen eine Verbindung von formalen, informellen und non-formalen Bildungsangeboten braucht. Daher wollen wir in unserer gemeinsamen Arbeit: Erfahrungen austauschen, den Informationsfluss verbessern und Strategien absprechen
- Ressortübergreifend und partnerschaftlich arbeiten und uns gegenseitig Wissen, Fähigkeiten und andere Ressourcen zur Verfügung stellen
- Partizipation, aktive Verantwortungsübernahme und gegenseitigen Respekt fördern
- Die Bedarfe und Bedürfnisse aller Verbundmitglieder unabhängig formaler Hierarchien gleichwertig behandeln
- Gemeinsames Lernen ermöglichen

Abb. 12 (Leitbild, Kooperationsvereinbarung BildungsWelle 2015)

Um eine solide Qualitätsentwicklung des Verbundes als funktionales Netzwerk zu gewährleisten, wurde mit Beginn der dritten Förderphase im September 2015 durch die Koordinierung eine externe Evaluation in Auftrag gegeben. Diese arbeitete mit zwei Fragebogenerhebungen, bei denen die Kooperationspartner der BildungsWelle um ihre Einschätzung zu den verschiedenen Qualitätsdimensionen gebeten wurden. Dabei war wichtig, den Mitgliedern des Verbundes als Befragte zu vermitteln, dass es nicht um eine Beurteilung ihrer Leistung geht. Vielmehr muss deutlich sein, dass es darum geht, zu schauen was im Gesamtvorhaben gut läuft und wo noch Potential liegt. Um das notwendige Vertrauen und die Motivation zur Teilnahme zu sichern, wurde der Evaluator eingeladen auf einer Steuerungsrunde sich und den Evaluationsansatz vorzustellen. Darüber hinaus nahm er an einem Jahresworkshop teil, stellte nach der ersten Befragung ein erstes Zwischenergebnis vor und führte Interviews mit Akteuren, um ein vollständiges Bild des Verbunds zu bekommen. Gemeinsam mit der zweiten Fragebogenerhebung flossen diese Informationen und Bewertungen des Verbundes in den Abschlussbericht der Evaluation im Jahr 2017 ein.

Was haben wir gelernt?

- Es gibt lokal etablierte Kooperations- und Kommunikationskulturen, die ein gutes Gespür, Respekt und Geduld durch die Koordination erfordern, und nur durch die Akteure selbst weiterentwickelt werden können.
Maßnahme in der BildungsWelle: Reflexion von Kooperationsprozessen anhand des Leitbildes
- Wer Vertrauen erwartet, muss selbst vertrauen.
Maßnahme in der BildungsWelle: selbstorganisierte Arbeitsgruppen, Arbeitsteilung der Koordination mit Verbundmitgliedern, Feedback-Schleifen zu Einzelmaßnahmen
- Eine externe Evaluation stärkt das Gefühl der Selbstwirksamkeit im Verbund. Die Qualitätsentwicklung der Zusammenarbeit im Verbund kann so auf solide Ergebnisse zu seinen Stärken und Entwicklungschancen aufgebaut werden.
Maßnahme in der BildungsWelle: Begleitevaluation und teilnehmende Beobachtung durch ein Evaluationsinstitut in der letzten Förderperiode



Jahresworkshop 2014, Evangelisch-Freikirchliche Gemeinde Berlin-Spandau

Nachhaltigkeit, Wirkungen und Nutzen

Aus 1+1 wird mehr als 2!

Für alle Beteiligten, diejenigen die Ressourcen (sei es aus ihrer Arbeitszeit oder aus dem Bezirkshaushalt) für das Vorhaben freimachen ebenso wie für die Koordination, deren Aufgabe es ist, mit ihrer Arbeitskraft das Gesamtvorhaben voranzubringen, ist die Arbeit eines Bildungsverbundes mit einer Wirkungserwartung verbunden. Wir wollen, dass die Mühe, die wir uns machen, sich lohnt: auf der Ebene der Kinder und Jugendlichen, auf der Ebene der Netzwerk- und der Kooperationsqualität. Die Wirkungsorientierung ist notwendig und trotzdem tut man gut daran, auch Geduld mitzubringen. Wie auch sonst in der Bildung und in Entwicklungsvorhaben in Netzwerken, kann man in einem Bildungsverbund keine Knöpfe drücken. Wie oben schon beschrieben werden oft Qualitätsziele verfolgt, die Prozesscharakter haben und nie völlig abgeschlossen sein werden, da auch die Ausgangslage sich immer wieder verändern kann.

Arbeitsstruktur

Ein Bildungsverbund braucht dafür den Anforderungen und der Komplexität des Netzwerks angemessene Strukturen der Zusammenarbeit. So mag auf der lokalen Ebene der Eindruck von viel Struktur entstehen - wollen doch Akteure oft einfach ‚machen‘ und sehen, dass etwas passiert. Aber gerade deswegen sind bestimmte Strukturen unabdingbar. Sie dienen dazu der Zusammenarbeit einen verlässlichen Rahmen zu geben. Zeit, die am Anfang in eine gute Zielklärung und Maßnahmenplanung investiert wird, spart man sich um ein Vielfaches an Nachsteuerung. Die kommunale Entscheidungsebene sollte einen festen Platz in der Arbeitsstruktur des Verbundes haben.

Ergebnisse

Für den nachhaltigen Erfolg eines Bildungsverbundes müssen die Kooperationspartner mit dem Umfang, in dem die angestrebten Netzwerkergebnisse erreicht werden, zufrieden sein. Eine wichtige Aufgabe der Koordination ist es daher die Erfolge des Bildungsverbundes aufzuzeigen und immer wieder dessen Entwicklung deutlich zu machen. Dafür braucht es gelegentlich auch etwas Übersetzungsarbeit, denn Wirkung kann nicht nur an konkreten Produkten, wie z.B. einem Flyer oder einem neuen Projekt, das sich etabliert hat, festgemacht werden. Oft führen Maßnahmen zu indirekten Wirkungen, die sich nur schwer messen lassen, wie z.B. die bessere Kenntnis einer anderen Einrichtung im Stadtteil, das bessere Verständnis anderer Professionen, das Kennenlernen neuer fachlicher Ansprechpartner oder die bessere Kenntnis der Zielgruppen vor Ort. Auch diese subtilen, kleinen Veränderungen tragen zu einer besseren Arbeit vor Ort bei und sind insbesondere, da die Kooperation zwischen so verschiedenen Systemen wie z.B. Jugendhilfe und Schule noch nicht selbstverständlich ist, viel wert.

Effizienz

Dennoch muss das Verhältnis von Aufwand und erzielten Ergebnissen im Netzwerk stimmen. Letztlich können vor Ort Herausforderungen, die z.B. auf Bundesebene noch bearbeitet werden, nicht zufriedenstellend geklärt werden, da es bestimmte Handlungsmöglichkeiten noch gar nicht gibt. Je bedachter und praxisnäher daher die Zielstellung, die Zusammensetzung des Verbunds,

die Anbindung an die verschiedenen Steuerungsebenen und die Kommunikationskultur, desto stärker kann ein Verbund sich auf gute Ergebnisse fokussieren. Ebenso wichtig wie die Bereitschaft aus Misserfolgen zu lernen, ist hier vor allem eine klare Kommunikation und bei allem Idealismus auch ein gutes Erwartungs- und Zeitmanagement.

Mehrwert für die Kinder und Jugendlichen vor Ort

Bei der Auswertung der gemeinsamen Arbeit heißt es darauf zu schauen, dass die Kooperationspartner im Verbund Leistungen erbringen und dadurch Wirkungen erzielen, die nur durch die gemeinsame Arbeit entstehen konnten. Kooperation bringt neben dem Mehrwert auch ein Mehr an Aufwand mit sich. Dass sich dieser – insbesondere im Sinne der Kinder und Jugendlichen vor Ort – lohnt, muss regelmäßig gemeinsam überprüft und für alle verständlich und sichtbar gemacht werden.

Identität

Repräsentative Veranstaltungen, Ergebnispräsentationen in politischen Gremien oder auch gemeinsame Feste im Stadtteil machen die Vorteile des Netzwerks sichtbar und vor allem emotional spürbar. Gerade in einem so schwer fassbaren wie komplexen Gebilde wie einem Bildungsverbund trägt eine gute Öffentlichkeitsarbeit und regelmäßige Anerkennung von innen ebenso wie von außen zur Stärkung der Identität als Verbund bei. Diese Identität lässt sich an einem guten Zusammenhalt innerhalb des Verbundes erkennen, in dessen Rahmen die Mitglieder auch außerhalb der Arbeitsstruktur gute Verbindungen pflegen und der Zusammenarbeit treu bleiben.

Was ist wichtig?

- Bei der Arbeit im Bildungsverbund lässt man sich auf ergebnisoffene Prozesse ein.
Bei einem Verbund kann man keine Knöpfe drücken.
- Kooperation braucht Struktur ebenso wie Geduld und Erfahrung.
Auch wenn wir noch nicht am Ziel sind, so haben wir doch schon viel erreicht, z.B. ...
- Die Koordination sorgt in ihrer Kommunikation im Verbund für ein realistisches Erwartungsmanagement.
Wir haben bereits [3 Projekte / Arbeitsgruppen] am Laufen, ich schlage vor [dieses Thema] erst nächstes Jahr als Schwerpunkt zu bearbeiten.
- Eine strategische Anbindung im Bezirk gibt den Mitgliedern des Verbundes Sicherheit für nachhaltiges Handeln.
Wir können langfristige Prozesse planen, denn das, was wir tun, ist eine lokale Umsetzung dessen, was auch im Bezirk auf lange Sicht gewollt ist.
- Der Bildungsverbund und seine Mitglieder verfügen über ausreichende eigene finanzielle und personelle Ressourcen.
Die Rahmenbedingungen für unsere Arbeit vor Ort stimmen, sodass wir die Kraft für die Entwicklungsarbeit im Verbund haben.
- Der Verbund setzt eine professionelle Kommunikationsstrategie zu seiner Arbeit (z.B. Homepage, Publikationen, Veranstaltung von Workshops) um.
Das sind die Ergebnisse unserer Zusammenarbeit, sie sind erkennbar und präsent bei uns im Stadtteil.

Nachhaltigkeit, Wirkung und Nutzen in der BildungsWelle

Insbesondere im Rahmen einer zeitlich recht kurz angesetzten Projektförderung kostete es auf der Ebene der Koordination einiges an Zeit, die in die Erhaltung und Fortführung des Verbundes als Projekt investiert werden musste. Antragsstellung, Projektabrechnung und Berichterstattung und die Partnerakquise für die nächste Förderphase beanspruchte damit Ressourcen, die nicht in die Entwicklungsarbeit vor Ort fließen konnte. Bei dem Aufbau von Bildungsverbänden lohnt es sich daher, sich genau zu überlegen, welcher Überbau zur Qualitätssicherung und Anbindung an übergeordnete Strategien notwendig ist und entsprechende Zeitressourcen bei der Koordinationsstelle einzuplanen.

Mit wachsender Bedeutung und Etablierung des Bildungsverbunds haben auch die Verlässlichkeit und das Engagement der Mitglieder und Kooperationspartner zugenommen. Die Steuerungsrounds waren kontinuierlich gut besucht und für den Jahresworkshop schafften es die meisten Akteure, sich einen halben Tag frei zu nehmen. Dem Austausch und der Wirkungskraft im Verbund als lokale Plattform wird offensichtlich auch auf lange Sicht ein großer Wert zugesprochen. Ausgehend von der Bereitschaft der im Verbund organisierten Kooperationspartner, sich auch nach dem Auslaufen der Förderung einer Koordination weiterhin zu treffen und den Verbund aus eigener Kraft am Leben zu erhalten, kann optimistisch von einer nachhaltigen Wirkung des Projekts insbesondere auf die lokale Kooperationsqualität ausgegangen werden.

Es liegt in der Natur der Sache, dass man immer nach mehr streben wird. Diesen Antrieb und Idealismus heißt es, vor allem angesichts des Leitziels „Bildungschancen der Kinder und Jugendlichen verbessern“, auch zu bewahren. Dass dabei oft die Mühlen nicht so schnell mahlen, wie man es sich wünscht, muss dann manchmal ausgehalten werden. Was dabei hilft ist der Zusammenhalt im Netzwerk. Gemeinsam ist es einfacher einen langen Atem zu bewahren und dran zu bleiben, als wenn man für sich allein agieren müsste. Wichtig ist dann, auch die kleinen Erfolge als solche wahrzunehmen oder auch wenn ein Prozess lang und mühselig war, wie z.B. bei der Gestaltung der Beteiligung von Kindern und Jugendlichen an einem Neubau-Projekt, stolz auf die Ergebnisse zu sein.

Gleichzeitig braucht es den Mut hinzunehmen, dass der Ausgang von Prozessen offen ist und auch Scheitern, im Sinne von Nichterreichen des ursprünglichen Ergebnisses, eine Möglichkeit ist. Dabei darf nicht vernachlässigt werden, dass auch die Erfahrung von Scheitern nicht sinnlos gewesen sein muss, da man aus einer ehrlichen Auswertung und Nachbereitung neue Informationen gewinnt, die für zukünftige Prozesse hilfreich sein werden.

Auch wenn Netzwerkarbeit mittlerweile Bestandteil der meisten Arbeitsprofile im pädagogischen Bereich ist, muss auch in Anbetracht des Fachkräftemangels die Arbeitszeit, die qualifizierte pädagogische Fachkräfte nicht mit den Kindern und Jugendlichen verbringen, effizient genutzt werden. Dazu gehört auch eine gewisse Disziplin bei den Anfangs- und Endzeiten von Sitzungen. Neben der Arbeit im Bildungsverbund wirken viele lokale Fachkräfte auch in Stadtteilkonferenzen und Fach-Ags mit, sodass mitunter eine gewisse Gremienmüdigkeit zu beobachten ist. Dieser kann man mit einem klaren Profil des Verbundes entgegenwirken. Auch heißt das, dass man die Sitzungen auf eine arbeitsfähige Anzahl von Teilnehmenden konzentriert und effizient moderiert.

So war bei der BildungsWelle aufgefallen, dass der Rhythmus der Steuerungsrunden, die zu Beginn alle vier Monate stattfanden, anschließend aber auf alle zwei Monate erhöht wurde, dazu geführt hatte, dass weniger Zeit für die Arbeit in den Arbeitsgruppen investiert wurde. Im Jahresworkshop wurde diese Beobachtung mit den Akteuren thematisiert. Als Kompromiss fand die Steuerungsrunde zuletzt alle drei Monate statt.

Viele der durchgeführten Maßnahmen – sei es ein Bildungsfest, ein Beteiligungsdesign für das Neubau-Projekt oder die regionale Kinderschutzrunde – gab es nur, weil sich die Akteure zusammengetan, ihre Wünsche und Bedarfe geäußert und Lösungsvorschläge erarbeitet haben. Ebenso erlangten die kommunalen Fachämter über die BildungsWelle einen direkteren und gebündelten Zugang zu den lokalen Akteuren und brachten dort ihre Anliegen und Informationen ein. Der geplante Neubau einer Jugendfreizeiteinrichtung ist hierfür ein passendes Beispiel: Aus dem Verbund heraus haben sich die Akteure dafür stark gemacht, als Fachkräfte an der Planung des Neubaus beteiligt zu werden und mit den für den Bau relevanten Fachämtern in einen Dialog zu treten. Mithilfe der Arbeitsstruktur des Bildungsverbundes als Dialogplattform zwischen Fachkräften und Fachamt gelang es, dass die Akteure mit ihrer Lokalexpertise und ihrem Fachwissen sichtbar wurden und sich einbrachten, während gleichzeitig die in den Fachämtern Verantwortlichen Planungsstände und Zwischenergebnisse transparent machen konnten.

Was haben wir gelernt?

- Ein Bildungsverbund kann sich ambitionierte Ziele setzen, braucht dabei aber eine Balance aus Idealismus und Geduld.
Maßnahme in der BildungsWelle: Schwerpunktthemen in der Jahresplanung, Zusammenarbeit mit anderen Netzwerken
- Für eine Verantwortungsübernahme auf allen Steuerungsebenen, insbesondere auf der der Akteure, braucht es langfristig absehbare und verlässliche Ressourcen (Sachmittel, Zeit-/ Personal-Ressourcen).
- Die Finanzierung eines Bildungsverbundes als Projekt mit begrenzten Zeiträumen, verschiedenen Zielebenen und Erwartungshaltungen kostet zusätzliche Koordinationsressourcen, die der Entwicklungsarbeit vor Ort und der Anbindung des Verbundes an die übergeordneten Entscheidungsebenen zugutekommen könnten.

Maßnahme in der BildungsWelle: Lobbyarbeit für eine Überführung des Bildungsverbundes aus der Projektförderung in eine Verstetigung im Bezirk.

Was sind die Grundpfeiler eines Bildungsverbundes?

- **Ausgangspunkt:** Ein Bildungsverbund denkt vom Kind bzw. vom Jugendlichen aus.
- **Verbindlichkeit:** Eine Kooperationsvereinbarung schafft Verbindlichkeit. Sie macht aus einem Netzwerk einen Verbund mit definierter Entwicklungsrichtung.
- **Ziele:** Verabredete Ziele verleihen der Zusammenarbeit Zweck und Legitimation. Erst wenn gemeinsame Ziele definiert sind, werden Maßnahmen entwickelt und zeitlich eingeordnet.
- Die formulierten Ziele bilden die Grundlage für Entscheidungen. Der Verbund hat damit ein klar erkennbares Profil nach innen und außen.
- **Beteiligung:** Nur wenn Leitziele, Arbeitsziele und Maßnahmen gemeinsam mit allen Partnern des Bildungsverbundes formuliert werden, können diese sich damit identifizieren und an der Umsetzung mitwirken. Je höher die Beteiligung der Mitglieder des Verbundes, desto aussichtsreicher ein nachhaltiges Ergebnis. Bei der Arbeit im Bildungsverbund lässt man sich daher auf zielorientierte aber ergebnisoffene Prozesse ein.
- **Akteure:** Die im Verbund vertretenen Fach- und Entscheidungskompetenzen passen mit den Zielen zusammen. Ein Bildungsverbund kann vor allem vorhandene Ressourcen in ihrer Wirksamkeit stärken.
- **Zeit und Vertrauen:** Einrichtungs- und professionsübergreifende Kooperation braucht Zeit, um Klarheit und gegenseitiges Verständnis für die jeweiligen Handlungsmöglichkeiten herzustellen. Anlässe für Begegnung und Austausch bauen das dafür notwendige Vertrauen auf. Kooperation braucht Struktur ebenso wie Geduld und Erfahrung.
- **Steuerung:** Ein Bildungsverbund benötigt sowohl lokale, fachliche als auch kommunale Steuerung. Im Rahmen der verschiedenen Steuerungsebenen besteht Klarheit über Entscheidungswege und Kompetenzen.
- Eine Arbeitsstruktur mit regelmäßigen Formaten und Einigkeit über deren Funktion schafft Klarheit über die Möglichkeiten und Anlässe zur Steuerung in einem Bildungsverbund.
- **Mehrwert:** Vernetzung ist kein Selbstzweck. Der Mehrwert der Vernetzung muss zu jeder Zeit und für alle deutlich erkennbar sein. Das Netzwerk setzt dafür eine professionelle Kommunikationsstrategie zu seiner Arbeit (z.B. Homepage, Publikationen, Veranstaltung von Workshops) um.
- **Qualitätsentwicklung:** Eine externe Evaluation stärkt das Gefühl der Selbstwirksamkeit im Verbund. Die Qualitätsentwicklung der Zusammenarbeit im Verbund kann so auf solide Ergebnisse zu seinen Stärken und Entwicklungschancen aufgebaut werden.

Was heißt das für die Verbundmitglieder und Akteure vor Ort?

- **Bottom-Up-Initiative:** Der Wunsch nach der Gründung eines Verbunds geht von den lokalen Akteuren aus.
- **Gemeinsame Ziele:** Alle Beteiligten sind vom Sinn der Zusammenarbeit überzeugt. Die Ziele sind sowohl für die Gruppe als auch für den Einzelnen bedeutsam. Ein Bildungsverbund soll sich ambitionierte Ziele setzen, braucht dabei aber eine Balance aus Idealismus und Geduld.
- **Erreichbarkeit:** Die gemeinsam formulierten Ziele müssen Bereiche umfassen, auf die man vor Ort Einfluss hat. Sie müssen mit den anwesenden Akteuren erreicht werden können.
- **Anbindung:** Alle Verbundmitglieder fühlen sich als Multiplikatoren und vernetzen die Anliegen des Bildungsverbundes sowohl „nach oben“ (Leitungsebene) als auch „nach unten“ (Zielgruppe).
- **Gemeinsame Werte:** Ein Leitbild ist die Grundlage für Vertrauen und Kooperation. Es regelt, was die Gruppe von den Mitgliedern erwartet und was diese von der Gruppe erwarten.
- **Vertrauen und Beziehung:** Bei der Gestaltung von Kooperationsbeziehungen und Veränderungsprozessen darf die persönliche Ebene der einzelnen Akteure nicht vernachlässigt werden. Dafür braucht es Zeit und Freiraum auch für informelle, vertrauliche Gespräche der Verbundmitglieder untereinander.

Was heißt das für die Koordination?

- **Verlässlicher Anker:** Eine verlässliche Koordination steuert das Zusammenwirken der verschiedenen Maßnahmen, hat Meilensteine im Blick und stellt den inhaltlichen Gesamtzusammenhang her.
- **Vertrauen und Beziehung:** Die Koordination braucht eine genaue Kenntnis der im Verbund vertretenen Ressourcen, Kompetenzen, Bedürfnisse und Möglichkeiten. Dafür pflegt sie gute Kontakte und Beziehungen zu allen Mitgliedern und Entscheidungsebenen.
- **Anbindung:** Ein Bildungsverbund braucht eine Koordination, die auf allen Steuerungsebenen gut vernetzt ist und die strategischen und operativen Ziele des Verbundes zusammenführt.
- **Kommunikation:** Die Koordination sorgt für Transparenz der Ziele und Maßnahmen innerhalb und außerhalb des Verbundes. Sie fördert in ihrer Kommunikation im Verbund ein realistisches Erwartungsmanagement.
- **Realistische Planung:** Die Koordination behält die Balance aus Wollen und Können im Blick und macht dies sichtbar.
- **Neutralität:** Die Koordination begleitet den Verbund sowohl als Ganzes als auch Einzelne bei ihrem Engagement im Verbund. Dabei ist sie neutral und bewertet einzelne Mitglieder nicht.
- **Ressourcen-Orientierung:** Die Koordination kann durch ihre neutrale Position die Wertschätzung von Verschiedenheit im Verbund unterstützen. Sie arbeitet mit denen, die da sind und stärkt sie in ihren Stärken.
- **Interessenausgleich:** Die Koordination ist einzig den Interessen und Zielen des Verbundes als Ganzem verpflichtet. Auf dieser Grundlage moderiert sie zwischen den verschiedenen Ebenen.
- **Effizienz:** Die Koordination sorgt für Transparenz und Verlässlichkeit in der gemeinsamen Arbeit: Jedes Treffen erzeugt ein Ergebnis, auf das aufgebaut wird.
- **Beteiligung:** Die lokale Steuerung wird beteiligungsorientiert durch die Koordination geleistet. Dafür muss sie eine angemessene Balance aus festem Rahmen und Dynamik finden.
- **Qualitätsentwicklung:** Die Koordination holt regelmäßig Feedback ein. So erfahren alle Mitglieder des Verbundes die Bedeutsamkeit ihrer Meinung und ihres individuellen Beitrags.

Was heißt das für den Bezirk und die Fachämter?

- **Top-Down-Initiative:** Der im Sozialraum geäußerte Bedarf an Vernetzung erhält politisch-strategische und fachliche Unterstützung aus der Kommunalverwaltung.
- **Strategie:** Die kommunale Steuerung bindet den Bildungsverbund in übergreifende Strategien ein. Eine strategische Anbindung im Bezirk gibt den Mitgliedern des Verbundes Sicherheit für nachhaltiges Handeln.
- **Integration und Kommunikation:** Die Ziele vor Ort müssen mit den übergreifenden Zielen im Bereich schulischer und außerschulischer Bildung in Verwaltung und Politik ineinandergreifen können. Dies muss öffentlich kommuniziert werden.
- **Verlässlichkeit:** Die kommunale Entscheidungsebene muss mit ihren Mitteln unterstützen, was sie von den Akteuren fordert. Für Akteure eines Bildungsverbundes ist die Verlässlichkeit, dass ihre Bemühungen gewollt sind, zentrale Voraussetzung dafür, sich einzubringen.
- **Verantwortung:** Über eine Koordination hinaus benötigt ein Bildungsverbund aktive Steuerung auf der kommunalen und übergeordneten Ebene. Das kann die Koordination anregen und proaktiv durch fachliche Vernetzung und Expertise unterstützen. Der Impuls muss jedoch von der jeweiligen Steuerungsebene ausgehen bzw. aktiv aufgenommen werden.
- **Ressourcen:** Der Bildungsverbund und seine Mitglieder verfügen über ausreichende eigene finanzielle und personelle Ressourcen.

Informationen zum Projekt

Der lokale Bildungsverbund BildungsWelle war ein Zusammenschluss von über zwanzig in der Spandauer Neustadt tätigen Schulen, Kitas, Jugendfreizeiteinrichtungen, Vereinen und Initiativen. Der Aufbau der BildungsWelle wurde 2010 vom Quartiersmanagement Spandauer Neustadt initiiert und über die Programme „Soziale Stadt“, „Aktionsräume plus“ sowie den „Netzwerkfonds“ gefördert.

Die Koordination lag seit Projektbeginn bei Jugendwohnen im Kiez – Jugendhilfe gGmbH. Im Vordergrund des Verbundes stand die Entwicklung eines abgestimmten Bildungskonzepts und gemeinsamer Bildungsprojekte sowie eine Verstärkung der Zusammenarbeit Neustädter Einrichtungen mit dem Ziel, die Zukunftschancen von Kindern und Jugendlichen in der Spandauer Neustadt zu verbessern.

Kooperationspartner und Mitwirkende

Wir danken allen Kooperationspartnern und Mitwirkenden für die gute Zusammenarbeit und das persönliche Engagement der vielen einzelnen Mitarbeiter*innen der Einrichtungen vor Ort:

- AWO-Kita Wundertüte, Arbeiterwohlfahrt Kreisverband Spandau e.V.
- Bezirksamt Spandau von Berlin – Abteilung für Jugend, Bildung, Kultur und Sport
- Bund Deutscher Pfadfinder – Landesverband Berlin e. V.
- Caiju e.V.
- Eulalia Eigensinn e.V.
- Evangelische Luther-Kirchengemeinde Spandau
- FiPP e.V. – Fortbildungsinstitut für die pädagogische Praxis
- Inklusiver Campus – Schule am Grüngürtel, Birken-Grundschule
- Jugendwohnen im Kiez– Jugendhilfe gGmbH
- Kita Ackerstraße, Orte für Kinder GmbH
- Kita Blumenstraße, Orte für Kinder GmbH
- Kita Brauereihof, Kinder in Bewegung gGmbH
- Kita Lasiuszeile, Juwo – Kita gGmbH
- Lynar-Grundschule
- Schildkröte GmbH
- Schülerclub "downtown", Gesellschaft für sozial-kulturelle Arbeit GskA mbH
- Spandauer Jugend e.V.
- Trägerverein Jugendberatungshaus e.V.
- Quartiersmanagement Spandauer Neustadt, S·T·E·R·N Gesellschaft der behutsamen Stadterneuerung mbH

Fördermittelgeber

„Soziale Stadt“ (2010-2012)

„Aktionsraum plus Spandau-Mitte“ (2012-2015)

„Netzwerkfonds“ (2015-2017)

Projektträger

Die BildungsWelle wurde von Jugendwohnen im Kiez – Jugendhilfe gGmbH konzeptioniert und koordiniert.

Jugendwohnen im Kiez – Jugendhilfe gGmbH entwickelt und realisiert Angebote in den Arbeitsfeldern: Kinder- und Jugendhilfe, Kooperation Jugendhilfe – Schule, Bildungsnetzwerke, Familienzentren und Kindertagesstätten.

An den regionalen Schwerpunkten Kreuzberg, Neukölln, Mitte, Schöneberg und Spandau führen wir Angebote durch, die auf die jeweiligen Sozialräume zugeschnitten sind, und Kindern und ihren Familien wohnortnahe und erreichbare Unterstützung bieten.

Externe Evaluation

Dr. Jörg Longmuß, SUSTAINUM Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften Berlin eG
(www.sustainum.de)

Downloads und Anschauungsmaterial

Homepage QM: <http://qm-spandauer-neustadt.de/BildungsWelle.2965.0.html?&L=738>

Homepage JuWo: <https://www.jugendwohnen-berlin.de/region-spandau/bildungswelle/>

- Evaluationsbericht
- Kooperationsvereinbarung
- AngeboteflyerW
- Kita-Flyer

Kontakt

Jugendwohnen im Kiez – Jugendhilfe gGmbH

Hobrechtstraße 55, 12047 Berlin

Telefon: 030 74756-0 · Fax: 030 74756-101

info@jugendwohnen-berlin.de

www.jugendwohnen-berlin.de

Impressum

Jugendwohnen im Kiez – Jugendhilfe gGmbH (Hrsg.)

Redaktion: Manuela Dankert, Sophie Schäfer

Layout: Jugendwohnen im Kiez e.V.

Berlin, Januar 2019

