

„Netzwerkplanung und Netzwerkmanagement in Kommunalen Bildungslandschaften“

2. Bildungskonferenz und
1. Jugendkonferenz
am 18. November 2014 in Staßfurt

Prof. Dr. Thomas Olk
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg
Philosophische Fakultät III - Erziehungswissenschaften
E-Mail: thomas.olk@paedagogik.uni-halle.de

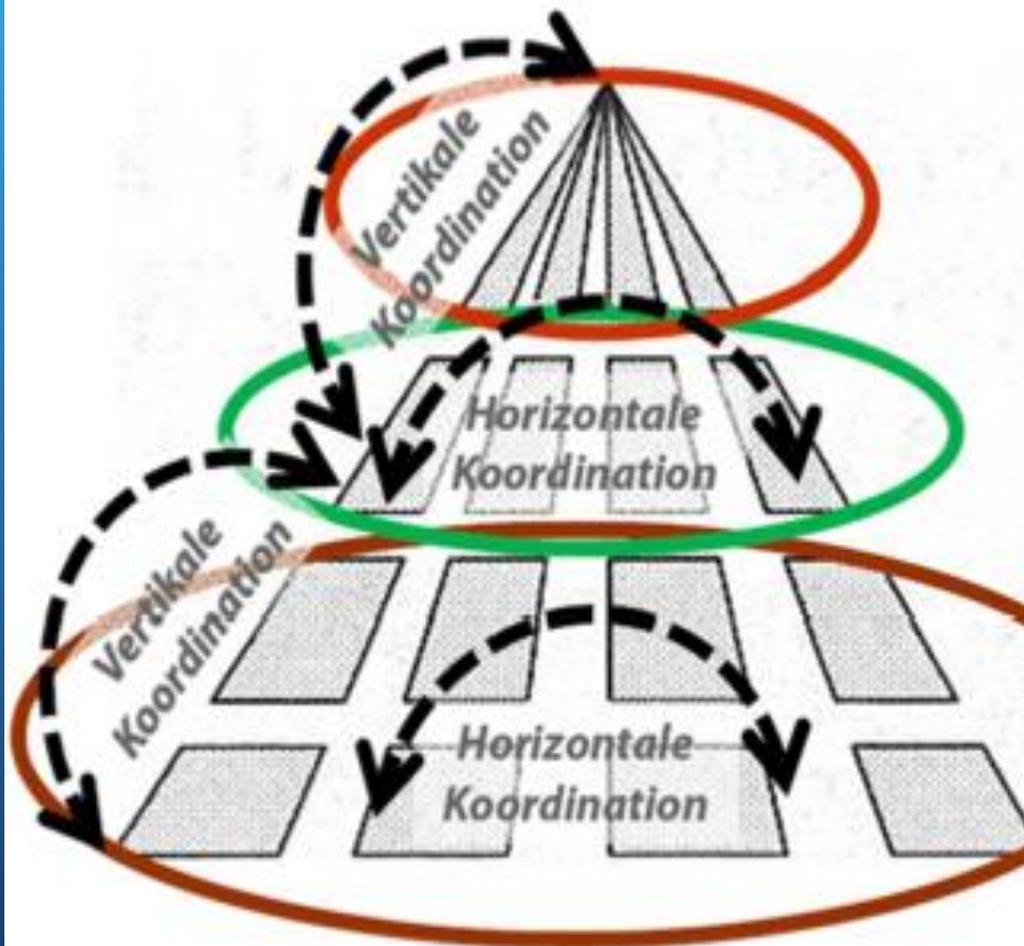
Gliederung

1. Kommunale Bildungslandschaften als „vernetzte“ Bildung“
2. Merkmale von Netzwerken
3. Netzwerke im Rahmen von Bildungslandschaften
 - a. Übergang Kita - Grundschule
 - b. Regionale Netzwerkstellen im Bereich „Schulerfolg sichern“
 - c. Übergangmanagement Schule - Beruf
4. Netzwerkplanung und Netzwerkmanagement
5. Fazit

Kommunale Bildungslandschaften als „vernetzte“ Bildung

Kommunale Bildungslandschaften werden verstanden als „langfristige, professionell gestaltete, auf gemeinsames, planvolles Handeln abzielende, kommunalpolitisch gewollte Netzwerke zum Thema Bildung, die - ausgehend von der Perspektive des lernenden Subjektes - formale Bildungsorte und informelle Lernwelten umfassen und sich auf einen definierten lokalen Raum beziehen“
(Bleckmann/Durdel 2009, S. 12)

Interaktionsmodell nach Herbert Schubert (2008)



Normative Verantwortung

→ Politiknetz (Rat Ausschüsse etc.)

- Orientierungsrahmen und Auftrag
- Leitbild/-ziele der Netzwerkkooperation
- Sicherung Voraussetzungen / Ressourcen

Strategische Verantwortung

→ Vernetzung Fachbereiche

- Fachliche Unterstützung und Begleitung
- Bereitstellung Informationen / Ressourcen
- Sicherung der Netzwerkorganisation

Operative Netzwerkverantwortung

→ Fokale Organisation & Kooperationspartner

- Operationalisierung Handlungsziele
- Realisierung Prozesse und Produkte
- Schnittstellenmanagement
- Sicherung Prozess- & Ergebnisqualität

Merkmale von Netzwerken

Charakteristika von Netzwerken

- Netzwerke sind eine Form der Handlungskoordination (wie Markt und Hierarchie)
- Netzwerke lassen sich als abgrenzbare Menge von Knoten (Akteure) und als Menge der dazwischen verlaufenden Linien (Beziehungen) beschreiben
- Netzwerke werden von einer Mehrzahl rechtlich selbständiger und relativ autonomer Akteure gebildet
- Freiwilligkeit der Teilnahme, Austritt jederzeit möglich
- Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure (Macht- und Größenunterschiede zw. Mitgliedern sind möglich)

Merkmale von Netzwerken

Charakteristika von Netzwerken

- Horizontale Aushandlungsbeziehungen, die durch Abgleichung von Sichtweisen, Austausch von Informationen, Setzung gemeinsamer Ziele und Vorgehensweisen, wechselseitige Unterstützung gekennzeichnet sind
- in Netzwerken verfolgen die beteiligten Akteure gemeinsame Anliegen, die sie unabhängig voneinander nicht oder nicht in dem Maße bewältigen könnten, wie es durch Netzwerke ermöglicht wird
- Netzwerkbeziehungen sind durch Vertrauen, Kooperation, Selbstverpflichtung und Verlässlichkeit charakterisiert
- um das gemeinsame Ziel zu erreichen, geben die Akteure einen Teil ihrer Autonomie auf und stellen Eigeninteressen, die einem der Partner schaden könnten, zurück
- lose Kopplung der Akteure macht Netzwerke flexibler als Hierarchie und weniger anfällig für bürokratische Verkrustung

Merkmale von Netzwerken

Abbildung 1: Unterschiede der Koordinationsformen Markt, Hierarchie/Organisation und Netzwerk

Koordinationsstyp	Markt	Hierarchie/Organisation	Netzwerk
Koordinationsmittel	Preise	Formale Regeln	Vertrauen
Koordinationsform	Spontan, spezifisch	geregelt, unspezifisch	diskursiv
Akteurbeziehungen	unabhängig	abhängig	interdependent
Zugang	offen	geregelt	begrenzt, exklusiv
Zeithorizont	kurzfristig	langfristig	mittelfristig
Konfliktregulierung	Recht	Macht	Verhandlung

Quelle: Weyer 2000, 7

Merkmale von Netzwerken

Leistungsstärken von Netzwerken

- Vertrauen hilft, Kontrolle zu ersetzen
- Vertrauen erhöht die Bereitschaft beteiligter Organisationen, sich gegenüber potenziellen Partnern stärker zu öffnen und Handlungsweisen transparent zu machen
- Austausch und Informationsfluss wird dadurch gewährleistet
- eingefahrene Ablaufmuster werden reflektiert, neue Handlungslogiken erprobt (Verbesserung der Fachlichkeit)
- Erweiterung des Kontaktnetzes
- Ressourcen werden gebündelt, zusätzliche Ressourcen erschlossen (Synergieeffekte)
- schnellere Reaktions- und Anpassungsmöglichkeiten in Bezug auf Problemlagen
- Verhandlungen über Interessengegensätze, unterschiedliche Sichtweisen

Merkmale von Netzwerken

Leistungsschwächen von Netzwerken

- Loyalität gegenüber dem Netzwerk hängt vom wahrgenommenen Nutzen und den Kosten der Mitgliedschaft ab
- Netzwerke sind vor allem dort stark, wo alle gewinnen (Win-Win-Situation)
- bei Umverteilungskonflikten (Verteilungskonflikten) und unüberbrückbaren Interessengegensätzen zerfallen die Netzwerke

Merkmale von Netzwerken

Kooperation

= ein Verfahren, „bei dem im Hinblick auf geteilte oder sich überschneidende Zielsetzungen durch Abstimmung der Beteiligten eine Optimierung von Handlungsabläufen oder eine Erhöhung der Handlungsfähigkeit bzw. Problemlösungskompetenz angestrebt wird“
(Santen/Seckinger 2003, S. 29)

Koordination

= besondere bzw. schwächste Form der Kooperation

Netzwerke im Rahmen von Bildungslandschaften

Übergang Kita - Grundschule

- in den letzten Jahren ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt
- erfordert von beiden Seiten institutionelle Anpassungen
 - organisatorisch-strukturelle Ebene
 - inhaltlich-konzeptionelle Ebene
 - personelle Ebene
- Das Kind als den Übergang bewältigender Akteur
 - Entwicklungsstand kognitiver Kompetenzen
 - Bewältigungskompetenzen
 - Übergang als Krise vs. Normalität der Übergänge
- Bildungspolitische Rahmenbedingungen des Übergangs
 - flexible Schuleingangsstufe
 - Senkung des Schuleintrittsalters
 - Schuleingangsdiagnostik
 - Einführung von Bildungsplänen im Elementarbereich

Netzwerke im Rahmen von Bildungslandschaften

Übergang Kita - Grundschule

- ungleiche gesellschaftliche Anerkennung beider Professionen
- ökosystemische Perspektive
 - Transition: Bewältigung von Veränderungen auf 3 Ebenen (individuelle, interaktionale, kontextuelle Ebene)
 - Berücksichtigung aller Akteure bei der Gestaltung der Übergänge (Kindergartenkind, Eltern, Gemeinwesen, beteiligte Institutionen, weitere soziale, bildungs- und gesundheitsbezogene Dienstleistungseinrichtungen, kommunale Steuerungsebene)
- Steuerungsebene
 - Ziel: Anschlussfähigkeit zwischen den Systemen herstellen
- sozialräumliche Perspektive
 - Kitas und Grundschulen als Teil eines Netzwerkes von Übergängen gestaltenden Einrichtungen
 - Erarbeitung von regionalen Konzepten der Übergangsgestaltung unter Beteiligung aller Akteure

Netzwerke im Rahmen von Bildungslandschaften

Übergang Kita - Grundschule

- Erfolgsbedingungen für gelingende Übergangsgestaltung wurden in verschiedenen Modellprojekten auf Länderebene erprobt
- zentrale Ergebnisse
 - Übergangsgestaltung erfordert die Arbeit von regionalen Netzwerken, die über eine lokal begrenzte Kooperation hinausgehen
 - Entwicklung eines anschlussfähigen Bildungsverständnisses
 - anschlussfähige gemeinsame Verwendung von Beobachtungs- und Dokumentationsverfahren unter der Beteiligung von Eltern und Kindern
 - stärkere Verzahnung der Ausbildung und Weiterqualifizierung von Fach- und Lehrkräften von Kita und GS (Tandemfortbildungen)
- Übergang von der Kita in die Grundschule erfordert Netzwerke auf unterschiedlichen Ebene (Ebene operativer Einrichtungen, Ebene der Fachämter und beteiligter nicht-öffentlicher Akteure, Steuerungsebene)
- Good-Practice-Beispiel: organisatorisch-strukturelle und inhaltlich-konzeptionelle Verzahnung im „Mathelabor“ in Bremerhaven

Netzwerke im Rahmen von Bildungslandschaften

Regionale Netzwerkstellen im Bereich „Schulerfolg sichern“

- Aufgabe der Netzwerkkoordinator/innen:
 - „Unter Einbeziehung von Kindertagestätten, Schule (aller Schulformen), Schulträgern, Schulaufsicht, kommunalen Einrichtungen, öffentlichen Trägern der Jugendhilfe, freien Trägern der Jugendhilfe, Familienberatungsstellen, des Beratungs- und Unterstützungsangebotes und der Initiativen zur Förderung des ehrenamtlichen Engagements in den Landkreisen und kreisfreien Städten präventiv und intervenierend mit einem abgestimmten Gesamtkonzept tätig zu werden“ (vgl. gemeinsamer Runderlass des MS und des MK vom 07. 07. 2008)
- Grundidee:
 - Zusammenführung und Koordinierung der vereinzelt und der ressortspezifischen Aktivitäten und Programme gegen Schulversagen vor Ort
- bevorzugtes Instrument:
 - anlassbezogene und funktionale Netzwerke
- Voraussetzungen:
 - Bekanntheit und Akzeptanz bei kommunaler Politik und Verwaltung sowie relevanten Institutionen
- Zugang zu Schulen und weiteren Bildungseinrichtungen

Netzwerke im Rahmen von Bildungslandschaften

Regionale Netzwerkstellen im Bereich „Schulerfolg sichern“

- Arbeitsschwerpunkte in der bisherigen Förderphase
 - Kontaktaufnahme und „Klinken putzen“
 - Zusammenarbeit mit Schulen und Schulsozialarbeiter/innen
 - Entwicklung von Projekten verschiedenster Art (Übergangsmanagement, Patenschaftsprojekte etc.)
 - Entwicklung von Strategien und Konzepten auf der Ebene der Einzelschulen
 - Entwicklung regionaler Gesamtkonzepte

Netzwerke im Rahmen von Bildungslandschaften

Regionale Netzwerkstellen im Bereich „Schulerfolg sichern“

- Arbeitsschwerpunkte in der bisherigen Förderphase
 - Initiierung von neuen Formen der Zusammenarbeit zwischen Bildungsakteuren
 - Analyse der Ist-Situation
 - Identifizierung von Versorgungslücken
 - Weitergabe dieser Informationen an die politischen Entscheider
 - Öffentlichkeitsarbeit für das Anliegen „Schulerfolg sichern“
 - Sensibilisierung der normativen Ebene für dieses Anliegen

Netzwerke im Rahmen von Bildungslandschaften

Regionale Netzwerkstellen im Bereich „Schulerfolg sichern“

- Umsetzungshemmnisse:
 - Informationsdefizite und Vorbehalte
 - fehlende Akzeptanz bei potenziellen Partner/innen
 - Netzwerkstellen als weitgehend neues Angebot in Kommunalpolitik bislang schwach verankert
 - Unklarheit über Aufgaben und Verantwortlichkeiten der Netzwerkkoordinator/innen
 - Spannung zwischen einer engen Fokussierung auf die Begleitung der Schulsozialarbeit einerseits und den Aufbau funktionaler Netzwerke zw. bildungsbezogenen Partner/innen in der Region
- Entwicklungsfortschritte
 - allmählich zunehmende Akzeptanz und Informationsstand auf lokaler Ebene
 - Klärung der Zuständigkeiten und Aufgaben durch Leistungsbeschreibung der AG 1 des Qualitätszirkels

Netzwerke im Rahmen von Bildungslandschaften

Regionale Netzwerkstellen im Bereich „Schulerfolg sichern“

- Umsetzungshemmnisse:
- Herausforderungen für die Zukunft
 - Erhöhung der Akzeptanz der Netzwerkkoordination bei Politik und Verwaltung
 - Stärkung der Relevanz der Netzwerkstellen durch engere Einbindung in kommunale Prioritätensetzung und Vernetzung mit Fachverwaltung und lokalen Akteuren
 - ggf. Übertragung neuer Aufgaben an die Netzwerkstellen bzw. Weiterentwicklung zu lokalen Bildungsbüros

Netzwerke im Rahmen von Bildungslandschaften

Übergang Schule - Beruf

- Übergänge in Arbeit und Beruf werden komplexer, risikoreicher und unüberschaubarer
- unüberschaubare Vielfalt von Angebote und Maßnahmen, die sich relativ unverbunden nebeneinander herausgebildet haben
- durch Vernetzung alle Akteure einer Region zusammenführen und die verschiedenen Unterstützungsangebote aufeinander abstimmen
- Netzwerkakteure sind i.d.R. die Leistungsebenen der relevanten Akteure (Kammern, Jobcenter, Arbeitsagenturen, Jugendamt, Schulleitungen und -behörde, Betriebe, Träger etc.)

Netzwerke im Rahmen von Bildungslandschaften

Übergang Schule - Beruf

- 2 Ebenen
 - individuelles Übergangsmanagement (Jugendliche individuell begleiten und durch die unüberschaubare Vielfalt der Maßnahmen und Angebote hindurchlotsen, z. B. Berufseinstiegsbegleiter, Mentoren)
→ Management des Einzelfalls (Case Work)
 - strukturelles Übergangsmanagement (Koordinierung und Systematisierung der Angebotsstruktur)
→ Infrastruktur des Übergangs

Netzwerke im Rahmen von Bildungslandschaften

Übergang Schule - Beruf

- Aufgabe: Aufbau eines regionalen Übergangsmanagements
- prominentes Beispiel: „Kommunale Koordinierung“, Weinheimer Initiative → Lokale Verantwortungsgemeinschaft
- Rolle der Kommune - unterschiedliche Ansätze:
 - kommunale Koordinierung als Aufgabe der öffentlichen Verwaltung vs. Kommune als Mediator
 - Koordinierung als freiwillige Aufgabe, eingeschränkte Kompetenzen und Ressourcen auf kommunaler Ebene

Netzwerke im Rahmen von Bildungslandschaften

Übergang Schule - Beruf

Aufbau:

- **normative Ebene:**
 - kommunale Beschlüsse / Wille der Politik
 - Leitbild (regionales Verständnis von Übergangsmanagement)
- **strategische Ebene**
 - Netzwerkkonferenzen (Abstimmung über gemeinsame Aktivitäten)
 - Entwicklung eines übergreifenden regionalen Handlungskonzepts (Ziel: Wirkungsorientierte Steuerung)
 - Einrichtung einer unabhängigen Gestaltungsstelle
 - Entwicklung regional bezogener Projekte (Berufswahlpass, Berufsorientierung etc.)
 - Entwicklung von Wirksamkeitsbeobachtungen, Evaluation
- **operative Ebene**
 - Umsetzung konkreter Maßnahmen, Vernetzung mit weiteren operativen Akteuren (z. B. Schule und Unternehmen)

Netzwerke im Rahmen von Bildungslandschaften

Übergang Schule - Beruf

Entwicklungsproblem:

- Verknüpfung der verschiedenen Netzwerkebenen
 - **Managementebene:** Vernetzung der Leitungen von Behörden, Betrieben, Schulen, Kommune etc. (Ziel: gemeinsame Handlungsstrategien)
 - **professionelle Ebene:** Institutionenübergreifende Vernetzungen unterschiedlicher Fachkräfte (z. B. Beratungslehrer/innen mit Berufsberatung der Arbeitsagentur, mit weiterführenden Schulen, Kammern etc.)
 - **fallbezogene Netzwerke:** (Fallmanager der Grundsicherungsträger, pädagogische Fachkräfte der Träger, fallzuständige Kraft im Jugendamt etc.)

Netzwerke im Rahmen von Bildungslandschaften

Übergang Schule - Beruf

Grenzen/Probleme des regionalen Übergangsmanagements

- Abstimmung des Handelns unterschiedlicher Organisationen und Berufsgruppen über institutionelle Grenzen und sektorale Zuständigkeiten hinaus (unterschiedliche institutionelle Aufträge und Rechtskreise, professionelle Disziplinen)
- Entwicklung eines kohärenten Handlungsrahmens trotz des Sachverhaltes, dass ein Teil der sozialen Infrastruktur auf der Länder- und Bundesebene gesteuert wird

Netzwerkplanung und Netzwerkmanagement

Netzwerktypologien

1. richtungsoffene vs. zielgerichtete Netzwerke

richtungsoffene Netzwerke (Merkmale: zeitlich überdauernd, gemeinsame Grundüberzeugungen, Leitziele und Werte, Vertrauen)

zielgerichtete Netzwerke (Merkmale: temporär, projektähnlich, anlassbezogen)

Netzwerkplanung und Netzwerkmanagement

Netzwerktypologien

2. störungsbezogene vs. funktionale Netzwerke

störungsbezogenes Netzwerk: Ist auf die Problemlösung eines konkreten Einzelfalls bezogen (einzelner Schüler, Familie, Gesundheitsproblem etc.). Im Sinne des Case-Managements werden auf der Grundlage einer Diagnose die für die Problemlösung relevanten Leistungen und Akteure fallbezogen kombiniert; Einzelfallorientierung, zeitliche Begrenzung

Netzwerkplanung und Netzwerkmanagement

Netzwerktypologien

2. störungsbezogene vs. funktionale Netzwerke

- **funktionales Netzwerk** (zeitlich überdauerndes Netzwerk von strategischen Akteuren mit dem Ziel, ein regionales Angebot von Leistungen und Einrichtungen zur Bewältigung eines spezifischen Problems aufzubauen und zu gewährleisten)

Netzwerkplanung und Netzwerkmanagement

Netzwerktypologien

aufgabenbezogene Vernetzungen

- Netzwerke von operativen Einheiten (Kitas, Schulen etc.), die mit dem Ziel gebildet werden, die Angebotsqualität der beteiligten Einrichtungen zu verbessern, ggf. neue Angebotsformen zu entwickeln und die interinstitutionelle Kohärenz der Angebote zu erhöhen
 - Lernnetzwerke
 - Kooperationsverbände

Netzwerkplanung und Netzwerkmanagement

- Netzwerkaufbau kann Top-Down oder Bottom-Up erfolgen

Bottom-Up: Akteure mit eigene Ressourcen reagieren auf eine akute Problemlage, entwickeln eigen Strukturen und Steuerungsformen → Gelingen ist besonders stark vom Engagement der Teilnehmer abhängig, Gefahr des Zerfalls, wenn Erfolge und/oder relevante Akteure ausfallen (Ressourcenknappheit, Konkurrenzsituation)

Top-Down: Bildung von Netzwerken wird als Voraussetzung für die finanzielle Förderung in Modellprogrammen integriert → Problem der Motivation und der Scheinanpassung

Netzwerkplanung und Netzwerkmanagement

1. „Anstoßphase“: Bildung eines Kooperationsbündnisses

- Initiierung und Einstieg
- Aufbau erster Strukturen - Finden von Partnern, Wahrnehmung und Beantwortung von Abwehrreaktionen und Gegenströmungen
- Einrichtung eines Beirates oder einer Steuergruppe
- Datensammlung/Datenfeedback - gemeinsamer Analyse und Diagnose
- Erarbeitung gemeinsamer Ziele
- Aktionsplanung
- Implementation - erste konkrete Projekte

Netzwerkplanung und Netzwerkmanagement

2. Aufbau einer Struktur (2-3 Jahre)

- Profilierung der Netzpartner: Wer kann was am besten?
- Anerkennung von Verschiedenheit
- Ausprägung von Mindeststandards
- Teambildungen
- Management by contract

3. Erweiterung des Netzwerkes

- Ausbau der Ziele
- Übernahme neuer Themen
- Festigung von Strukturen
- Inkorporation (Veralltäglichung ohne äußere Unterstützung)
- Evaluation

(vgl. Dresselhaus 2006, S. 38)

Netzwerkplanung und Netzwerkmanagement

Empirische Befunde zu Erfolgsfaktoren

Befragung von Netzwerkmanagern (Icking 2004)

- **größte Bedeutung:** Koordinator (starke Persönlichkeit als Motor des Netzwerkprozesses), Ziele und Visionen, gemeinsame Interessenlagen der Akteure bzw. der Initiativgruppe
- **mittlere Bedeutung:** Integration regionaler Schlüsselpersonen, finanzielle und politische Unterstützung
- **geringe Bedeutung:** Entscheidungsträger aus Öffentlichkeit und Wirtschaft

Netzwerkplanung und Netzwerkmanagement

Management funktionaler Netzwerke

- Aufbau und Erhalt von Netzwerken ist nicht umsonst zu haben, verbraucht Ressourcen
- deshalb Netzwerkmanagement erforderlich
- wenn möglich Ausdifferenzierung der Position eines Netzwerkmanagers (Kommunikations- und Führungskompetenzen, Erfahrungen in Projektarbeit, Mobilisierungskompetenz, Gesamtüberblick über Felder, Akteure)

Netzwerkplanung und Netzwerkmanagement

Management funktionaler Netzwerke

Orientierungsphase:

- Entwicklung eines Leitbildes
- SWOT-Analyse

Initiierungsphase

- Stakeholderanalyse (Identifizierung von geeigneten Kooperationspartnern)
- Zielfindung nach SMART-Kriterien
- Teamentwicklung
- Aufbau und Nutzung von Unterstützungsstrukturen

Netzwerkplanung und Netzwerkmanagement

Management funktionaler Netzwerke

Realisierungsphase

- Aufbau eines Controllings, Dokumentation, Evaluation für das Netzwerk
- Methoden für die Weiterentwicklung des Netzwerkleitbildes
- Öffentlichkeitsarbeit
- Mitgliederwerbung und -bindung
- Aufgabenteilung und Rollenfindung aller Akteure
- Bildung gemeinsamer Traditionen, Werte und Kommunikationscodes
- Gestaltung und Realisierung der Beziehungen zwischen dem Gesamtnetzwerk und ggf. entstandenen Subgruppen (Zielformulierung auch für die Subgruppen)
- Aufbau von Kommunikationsmedien (E-Mail, Datenbanken, Newsletter, Internetplattformen)
- Vorbereitung und Steuerung von Teilprojekten

Netzwerkplanung und Netzwerkmanagement

Erfolgsfaktoren für Nachhaltigkeit

- Aufbau stabiler Beziehungen innerhalb und außerhalb des Netzwerkes
- Einbindung des Netzwerkes in das institutionelle Gefüge der Umwelt
- politische Integration
- Aufbau verlässlicher Finanzierungsströme (nicht nur Projektförderung, keine einseitigen Abhängigkeiten)
- Produktion von hochwertigen und nützlichen Ergebnissen, Realisierung von (Teil-)Zielen

Fazit

- Vernetzung in kommunalen Bildungslandschaften findet auf unterschiedlichen hierarchischen Ebene statt sowie in unterschiedlichen Typen von Netzwerken, insbesondere beim Management von Übergängen werden Akteure aus unterschiedlichen Sektoren und mit unterschiedlichem professionellem Hintergrund zusammengeführt, um eine komplexe Aufgabe unter Beteiligung unterschiedlicher Zuständigkeiten, Ressourcen und Professionellen Sichtweisen zu bearbeiten
- dabei entstehen bereichsübergreifende Netzwerke, die je nach Typ und beteiligten Akteuren unterschiedlichen Erfolgsbedingungen und Managementanforderungen unterworfen sind
- dabei erweist sich Netzwerkmanagement als unabdingbare Aufgabe für die Herstellung von Nachhaltigkeit und Erfolg von Netzwerken im Bildungsbereich