



Handreichung

Interkommunale Zusammenarbeit

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



Einführung

Ausgehend von der grundgesetzlich verankerten kommunalen Selbstverwaltung widmet sich diese Handreichung der interkommunalen Zusammenarbeit (IKZ). Sie gibt eine Antwort darauf, wie Daseinsvorsorge gesichert und Herausforderungen begegnet werden kann. Im Vordergrund steht die Zusammenarbeit des Landkreises mit den ihm angehörigen Gemeinden bei der Etablierung und Gestaltung einer regionalen Bildungslandschaft.

Dafür sind Kommunalpolitik, Kreis- und Gemeindeverwaltungen, bildungsrelevante professionelle Akteure sowie die Bürgerschaft gemeinsam verantwortlich. Sie kooperieren in einem Netzwerk, das trotz vieler verschiedener Vorstellungen und Interessen gemeinsame Ziele verfolgt. Dazu bedarf es eines geschickten Bildungsmanagements und einer empirischen Fundierung von Entscheidungen durch ein adäquates Bildungsmonitoring. Beide Aufgaben sind ebenso essenziell wie herausfordernd bei der Zusammenarbeit mehrerer Gebietskörperschaften, die sich über den gesamten Landkreis erstreckt.

Die Handreichung möchte Impulse setzen, wie das gelingen kann, und stellt Beispiele vor, wo die Zusammenarbeit sehr gut funktioniert. So setzt der Landkreis Potsdam-Mittelmark bereits seit zehn Jahren auf eine enge Zusammenarbeit mit seinen 19 angehörigen Gemeinden. Mit dem Beschluss einer kreisweiten Sozialraumorientierung wurden dafür wirksame Kooperationsstrukturen etabliert und ein Sozial- und Bildungsmanagement aufgebaut. Dazu zählen ein regionales Sozialforum, Regionalteams, Sozialraumverträge und -profile, gemeinsame Bedarfsanalysen sowie die integrierte Sozial- und Bildungsberichterstattung. Einen anderen Weg wählte der Landkreis Saalekreis. Hier steht die Bildungsstadt Braunsbedra Modell dafür, Erkenntnisse hinsichtlich der Zielsetzung, Gremienstruktur und der Maßnahmenplanung in benachbarte Gemeinden zu transferieren. Hervorzuheben ist das große ehrenamtliche Engagement, auf das sich die Zusammenarbeit seit Anbeginn stützt.

So unterschiedlich die Ausgangslagen, so vielseitig sind die Möglichkeiten der Ausgestaltung der Zusammenarbeit. Dabei haben sich manche Meilensteine als notwendig herausgestellt und einige Instrumente bewährt. Letztlich aber gibt nur der Erfolg dem Vorgehen recht. Insofern sollte es ausreichend und kontinuierlich reflektiert werden und flexibel für Anpassungen sein. Auch darauf kommt diese Handreichung zu sprechen.



Bildung ist Daseinsvorsorge

Das Grundgesetz zielt auf die Herstellung gleichwertiger Lebensverhältnisse im gesamten Bundesgebiet ab (vgl. Art. 72 Abs. 2 GG; BMI 2019). Das ist eine Herausforderung, vor der insbesondere ländlich geprägte Räume stehen (vgl. IW 2020; BBSR 2018). Das Spektrum der Daseinsvorsorge ist breit und reicht von der Versorgung mit Ressourcen, Gütern und Dienstleistungen des Alltags über den Arbeitsmarkt, die Abfall- und Abwasserentsorgung, den öffentlichen und privaten Nahverkehr, soziale und medizinische Angebote bis hin zu Freizeit-, Kultur- und eben nicht zuletzt Bildungsangeboten auch über die schulischen hinaus. Letztere bedingen formale Weichenstellungen für die individuelle Bildungsbiografie und die Persönlichkeitsentwicklung insgesamt. Eine vielfältige Mit- und Umwelt trägt wesentlich dazu bei.

Zu- und Abwanderung, Alterung, demografische, soziale und ethnische Segregation oder mit der technischen und gesellschaftlichen Entwicklung wachsende Ansprüche verändern jedoch Nachfrage und Angebote der Daseinsvorsorge (vgl. u. a. IWH 2019). Sie prägen Lebensqualität und Attraktivität eines Ortes oder einer Region. Nicht nur der Fortbestand von Schulen, sondern bspw. der ÖPNV mit seinem Angebot auch für andere Bevölkerungsgruppen hängt von der Zahl der Schülerinnen und Schüler ab. Ihr Anteil an den Fahrgästen liegt im ländlichen Raum bei 70 bis 80 Prozent (vgl. Heinze/Kill 2008). Verlängern sich aufgrund sinkender Nachfrage Fahrtwege und -zeiten, kann sich das negativ auf Gesundheit und Schulnoten auswirken (vgl. FZDW 2017; Rummer/Herzmann 2014). Die Bereiche der Daseinsvorsorge hängen also nicht nur auf vielfältige Weise miteinander zusammen, sondern von gleichwertigen Lebensverhältnissen hängt auch Chancengleichheit ab.

Gesellschaftliche Teilhabe (vgl. Berlin-Institut 2019) muss vor Ort gelingen, wo gleichzeitig die Mitwirkungsmöglichkeiten von Bürgerinnen und Bürgern am größten sind. Kommunen gelten deshalb als Schulen und Garanten der Demokratie, indem sie Lebensverhältnisse unmittelbar gestalten. Dazu zählt die Bildungslandschaft als lokales bzw. regional aufeinander abgestimmtes System von Bildung, Betreuung und Erziehung vor, neben und nach der Schule. Dabei handelt es sich um ein langfristig angelegtes, professionell gestaltetes, auf gemeinsames, planvolles Handeln abzielendes, kommunalpolitisch gewolltes Netzwerk zum Thema Bildung, das ausgehend von der Perspektive des lernenden Subjekts formale Bildungsorte und informelle Lernwelten umfasst (Bleckmann/Durdel 2009, S. 12). Jenseits der kreisfreien Städte stellt Bildung somit einen wesentlichen Bereich interkommunaler Zusammenarbeit dar (vgl. BMVBS/BBR 2008, S. 12).



Bildung ist Gemeinschaftsaufgabe

Grundlage für die zwischengemeindliche Zusammenarbeit sind das vom Grundgesetz garantierte Selbstverwaltungsrecht der Kommunen (vgl. Art. 28 Abs. 2 GG; Verfassungen der Länder und ihre jeweiligen Kommunalverfassungen) sowie die Landesgesetze über die kommunale Gemeinschaftsarbeit. Die vertikale Gemeinschaftsarbeit zwischen Landkreis und Gemeinden ist insbesondere aus zwei Gründen herausfordernd.

1. Sie erstreckt sich über die regionale Bildungslandschaft und mitunter über eine große Fläche sowie über eine Vielzahl von Städten und Gemeinden:

Bundesland	Landkreise	angehörige Städte	angehörige Gemeinden	Beispiel
Sachsen	10	166	250	Der Erzgebirgskreis ist mit 334.948 EW der bevölkerungsreichste in Mitteldeutschland.
Sachsen-Anhalt	11	102	113	Der LK Stendal ist mit 2.423,16 km ² der größte in Mitteldeutschland.
Thüringen	17	112	516	Der Saale-Holzland-Kreis hat mit 8 Städten und 83 Gemeinden die meisten angehörigen Kommunen in Mitteldeutschland.

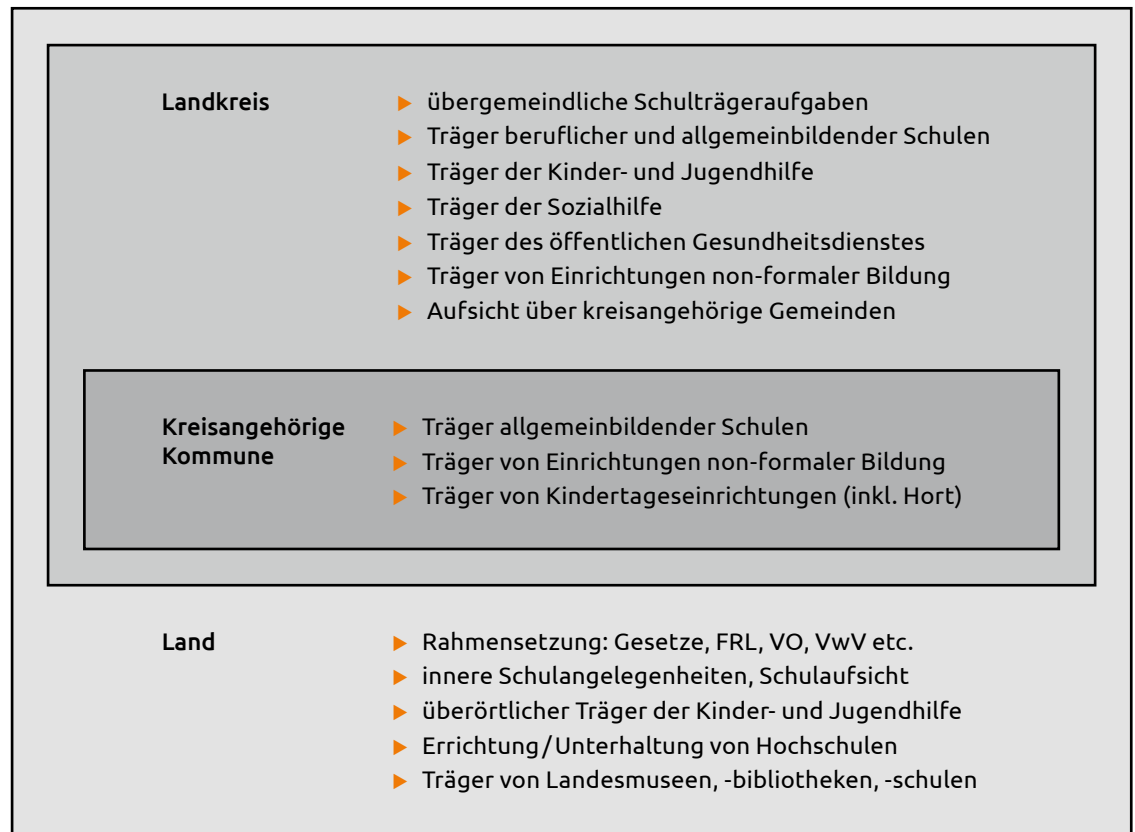
Für die Zusammenarbeit resultiert daraus ein hoher Koordinationsaufwand. Die Verwaltungen mehrerer Gebietskörperschaften müssen sich verständigen und aufeinander abstimmen sowie den politischen Willen ihrer Bürgerschaften berücksichtigen. Dabei unterscheiden sich Ressourcen, Kompetenzen, Funktionen und Professionalisierung. So treffen hauptamtlich Tätige auf ehrenamtliches Engagement und mithin unterschiedliche Motivationen aufeinander. Benachbarte Gemeinden übernehmen Aufgaben füreinander und Mittelzentren auch für ihr Umland. Der Landkreis übernimmt dabei Aufgaben von überörtlicher Bedeutung und unterstützt die Gemeinden bei der Erfüllung ihrer Aufgaben, indem er u. a. zu einem gerechten Ausgleich ihrer Lasten beiträgt. Außerdem agiert er als Kommunalaufsicht und deshalb zuweilen im Widerspruch zu ihren Interessen.

Aber nicht nur die Gebiets- und Verwaltungsgliederung stellt sich in Mitteldeutschland sehr unterschiedlich dar. Auch die sozio-ökonomischen Lagen der Landkreise sowie die ihrer angehörigen Gemeinden und Einwohner/innen unterscheiden sich teils erheblich voneinander (vgl. www.landatlas.de). Alters-, Einkommens- und Erwerbsstrukturen wandeln sich ebenso wie Lebensentwürfe und Haushaltsformen. Religionszugehörigkeit differenziert sich und Migrationserfahrungen bereichern die kommunale Gemeinschaft. Bedarfe werden deshalb vielfältiger und Entscheidungsprozesse anspruchsvoller, wo es bspw. um den Ausgleich



konkurrierender Interessen und besonderer Lasten geht. Dabei stehen die Landkreise der drei Länder vor derselben Herausforderung: Sie sind mehrheitlich und teils sehr ländlich geprägt und werden auch in den nächsten Jahren den Schwund ihrer Bevölkerung mit angemessenen Maßnahmen zur Sicherung der Daseinsvorsorge begleiten müssen.

2. Die Zusammenarbeit erfolgt in gemeinsamer Verantwortung und einem komplexen Geflecht von Zuständigkeiten:



Bildungsangebote sind Standortfaktoren für Landkreise wie Gemeinden, die darum miteinander konkurrieren. Zu berücksichtigen sind Demografie und die Bedarfe der Menschen vor Ort in allen Lebensphasen. Das ist aufwendig und herausfordernd, aber kann professionell gestaltet werden. Bildungsmonitoring und -management kommt deshalb eine wesentliche Rolle zu. Sie sorgen einerseits für empirische Grundlagen von politischen Entscheidungen und Verwaltungshandeln. Andererseits organisieren und moderieren sie Planung, Steuerung und Umsetzung in bildungsbezogenen Fragen unter Einbezug aller relevanten Akteure. Bildungsmanagement ist deshalb eine umfassende Querschnittsaufgabe.

Handlungsfelder der Gemeinschaftsarbeit

Im Bereich sozialer Infrastrukturen wie Schulen (siehe bspw. Kluth 2015) oder bei der Kinderbetreuung und anderen Angeboten non-formaler Bildung sind die Potenziale interkommunaler Zusammenarbeit längst nicht ausgeschöpft (vgl. Hinz 2018, S. 1496; Rombey 2015, S. 102–105).



Zu den Handlungsfeldern zählen beispielsweise

- ▶ die an demografische Prognosen angepassten Angebotsplanungen,
- ▶ Qualitätsentwicklung,
- ▶ Übergangsmanagement,
- ▶ Sprachkompetenzentwicklung und Sprachförderung,
- ▶ die Förderung von MINT-Kompetenzen,
- ▶ die Stärkung von kultureller und politischer Bildung,
- ▶ die Vernetzung der Bildungsberatung,
- ▶ die gemeinsame Schulentwicklung bzw. deren Begleitung,
- ▶ Jugendpartizipation,
- ▶ die frühkindliche Bildung,
- ▶ Kooperationen Jugendhilfe/Schule,
- ▶ Inklusion,
- ▶ Qualitätsrahmen Ganztagschule,
- ▶ Familienbildung und Elternarbeit,
- ▶ Gewaltprävention,
- ▶ Umwelterziehung und nachhaltige Entwicklung,
- ▶ Weiterbildung und Lebenslanges Lernen.

Voraussetzung für ein funktionierendes datenbasiertes kommunales Bildungsmanagement (DKBM) sind gut aufeinander abgestimmte Kooperationsstrukturen intra- wie interkommunal. Dabei sind verschiedene Konstellationen möglich hinsichtlich des Aufgabenspektrums, der Ressourcenausstattung, der Verantwortlichkeiten und Federführung. So können Landkreise die Koordination übernehmen (vgl. Hilligardt 2015; DV 2007, S. 19–21) oder auch »bildungsaktive« Mittelstädte eine stärkere Rolle spielen (vgl. Kruse u. a. 2014). Entscheidend sind neben gemeinsamen Zielen konkrete Ansprechpartner/innen in Kreis und Gemeinden. Sie stellen Verbindlichkeit sicher, sind Promotoren des Themas Bildung und vertreten die jeweiligen Interessen in Kenntnis der Sozialräume und Bedarfe vor Ort. Dort sind sie mitverantwortlich für die vertrauensvolle Zusammenarbeit auf Augenhöhe und schließlich auch für die passgenaue Umsetzung von Maßnahmen.

Hemmnisse und Erfolgsfaktoren kommunaler Zusammenarbeit

Über Hemmnisse bei der Zusammenarbeit ist von Anfang an ein offener und ehrlicher Austausch nötig, damit sie nicht laufende Prozesse bremsen oder gar zum Stillstand bringen. Zu ihnen zählen

- ▶ ein hoher Koordinierungsaufwand und
- ▶ eingeschränkte Steuerungsmöglichkeiten (bspw. wegen fehlender personeller oder finanzieller Ressourcen),
- ▶ unterschiedliche Interessenlagen,
- ▶ ungleiche lokale bzw. sozialräumliche Handlungsbedarfe,
- ▶ eine ungleiche Verteilung von Kosten und Nutzen (z. B. der Verlust von Bürgernähe durch Zentralisierung von Angeboten),
- ▶ Mentalitätsunterschiede (bspw. zwischen Verwaltung und Ehrenamt) sowie
- ▶ Planungsunsicherheiten (ressourcenbedingt, aufgrund von Wahlen u. Ä.).



Selbstredend lassen sich nicht alle Interessen, Bedarfe und Wünsche gleichermaßen berücksichtigen. Deshalb sind die wichtigsten Erfolgsfaktoren eine transparente, sachliche und wertschätzende Kommunikation zwischen allen Akteuren und die Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger (vgl. <https://allianz-vielfaeltige-demokratie.de>; www.netzwerk-buergerbeteiligung.de, Stand 09.12.2020). Anders lassen sich Nachvollziehbarkeit und Verständnis von Entscheidungen und Maßnahmen nicht herstellen.

- ▶ Dabei empfiehlt sich ein Denken in Regionalität und kommunaler Kooperation, das Vielfalt akzeptiert und offen für Veränderungen ist. Das bedeutet auch, dass Kooperationsgewinne und -aufwände angemessen verteilt werden müssen, aber nicht gleichermaßen verteilt werden können.
- ▶ Das setzt den Gestaltungswillen aller Beteiligten und ein klares Bekenntnis zur Zusammenarbeit voraus. Das bedeutet, dass Führungspersonal Promotor des Themas Bildung und DKBM ist und in politischen wie partizipativen Prozessen um Zustimmung wirbt.
- ▶ Die Wirksamkeit von Maßnahmen (Effektivität) sollte entsprechend der Ziele und Gegebenheiten vor Ort im Vordergrund stehen. Mit Blick auf die Haushaltssituation vieler Kommunen kann Kostenersparnis eins davon sein. Entscheidender als die Ausgaben ist allerdings das Verhältnis zwischen Kosten und Nutzen (Effizienz), allerdings lassen sich beide oft nur auf Umwegen beziffern. Monitoring spielt deshalb eine wesentliche Rolle im kommunalen Bildungsmanagement.
- ▶ Bei der Leistungserbringung sind Flexibilität, Innovation und Weitsicht gefragt. Für bestehende Probleme und Herausforderungen kann Beharren keine Lösung und der Ist-Zustand nicht Maßstab sein. Das meint nicht, gut funktionierende Strukturen und Prozesse umzukrempeln, wohl aber die Fähigkeit, aufgaben- bzw. anlassbezogen angemessen zu (re-)agieren. Agile und zahlreiche andere Methoden können das Repertoire sinnvoll und gewinnbringend ergänzen.
- ▶ Ein hohes Maß an Mit- und Eigenverantwortung sowohl der professionellen Akteure als auch der lokalen Gemeinschaft ist deshalb wichtig. So werden Handlungsnotwendigkeiten spürbar, aber auch die Kompetenzen vor Ort genutzt. Das Erleben, mitgestalten zu können, stärkt das Selbstverwaltungsrecht der Kommunen sowie den Zusammenhalt ihrer Bürgerschaft. Allerdings müssen dafür Möglichkeiten und Rahmenbedingungen geschaffen bzw. ausgeweitet werden. Nicht zuletzt ist damit die Ressourcenausstattung gemeint, aber bspw. auch die (externe) professionelle Beratung.
- ▶ Auf Parallelstrukturen ist dabei weitgehend zu verzichten. An bestehende Routinen lässt sich anknüpfen. Entscheidender sind der gemeinsame Wille und Verbindlichkeit durch klare Zuständigkeiten, Rollen, Aufgaben, Regeln sowie einander wertschätzende Arbeitsweisen.
- ▶ Netzwerkpflege und Kooperationsmanagement sind weder banal noch nebenbei erledigt. Sie erfordern ausreichende Ressourcen und ein Gesicht. Auch wenn es im DKBM viel um Strukturen, Prozesse und Zahlen geht, eine Bildungslandschaft lebt von ihren Akteuren sowie einem Netzwerk und persönlicher Kommunikation.
- ▶ Überschaubare Pilotprojekte und Aufgabenpakete, die sich zügig realisieren lassen, motivieren. Mit ihnen lassen sich auch neue Methoden und Prozedere erproben, was als Abwechslung zusätzlich motivieren kann, ohne im größeren Rahmen Veränderungen vornehmen zu müssen.
- ▶ Bildungslandschaften sind hingegen keine Projekte, sondern auf Dauer angelegt. DKBM ist es deshalb notwendigerweise auch und braucht ebenso verlässliche Rahmenbedingungen als auch langfristige Planungssicherheit.



Bildung integriert planen

Das Zusammenspiel von Kreis, kreisangehörigen Städten und Gemeinden sowie lokalen Dienstleistern und Anspruchsgruppen thematisieren explizit Anna Nutz und Herbert Schubert in dem von ihnen herausgegebenen Buch »Integrierte Sozialplanung in Landkreisen und Kommunen« (2020). Ansatz und Instrumente lassen sich fruchtbar für das DKBM adaptieren. Integrierte und kooperative Planung

- ▶ setzt auf präventive Lösungen und deren Wirkung,
- ▶ behebt idealerweise nicht Defizite, sondern fördert Chancen,
- ▶ betrachtet Individuen in ihrem sozialen Kontext (Sozialraumorientierung),
- ▶ agiert vernetzt (u. a. Zusammenarbeit der Ressorts),
- ▶ öffnet sich der Zivilgesellschaft und nimmt sie in die Pflicht (vgl. Nutz/Schubert 2020, S. 4).

Der kommunalen Verwaltung kommt dabei »die Rolle einer koordinierenden Ko-Akteurin in einem sowohl informellen als auch formalen Verhandlungsnetz von kommunalen und zivilgesellschaftlichen Akteurinnen und Akteuren« (ebd. S. 15) zu, das sich als Verantwortungsgemeinschaft begreift. Als solche versteht sich auch die kommunale Bildungslandschaft, wenngleich sie neben anderen Bereichen der Daseinsvorsorge »nur« ein Teil einer umfassenden integrierten Sozialplanung ist.

Das Gegenstromprinzip

Die koordinierende und zugleich federführende Rolle teilen sich Landkreis und die kreisangehörigen Gemeinden. Initiiert von Landrat/-rätin, Bürgermeisterinnen oder Bürgermeistern, verantworten Dezernats- und Fachbereichsleitungen die Zusammenarbeit in Planungs- und Steuerungsgruppen, während sie operativ vom Bildungsmanagement moderiert und organisiert wird. Dazu zählen die Entwicklung ressortübergreifender Routinen ebenso wie die von definierten Beziehungen aller Beteiligten untereinander.

Nutz und Schubert adaptieren das aus dem betriebswirtschaftlichen Management stammende Gegenstromverfahren und empfehlen es als Gegenstromplanung für die Zusammenarbeit zwischen Landkreis und seinen Gemeinden wie auch dort für die Beteiligung der Stakeholder (vgl. ebd. S. 28–35): Angereichert mit Informationen der Bildungsberichterstattung skizziert der Landkreis Zielvorstellungen und leitet sie top down an die Gemeinden weiter. Dort werden die Planungsziele an die lokalen Gegebenheiten angepasst und konkretisiert, um bottom up wieder an den Landkreis gemeldet zu werden. Von dort aus werden auf Grundlage einer zusammengeführten Gesamtplanung die weiteren Planungsschritte koordiniert. Mit diesem Verfahren soll einerseits die kommunale Selbstverwaltung gewahrt und die Beteiligung der Gemeinden gesichert werden. Andererseits erhöht es die Detailgenauigkeit der Planung sowie die Umsetzbarkeit von Maßnahmen. Allerdings ist der Zeitaufwand für dieses Vorgehen nicht zu unterschätzen, da es sich iterativ vollzieht und deshalb kompetent mit Methoden des Projekt- und Prozessmanagements begleitet werden sollte.



Der Management- und Planungszyklus

Sind Bildungsmanagement und -monitoring einmal implementiert, wiederholt sich ihre Arbeit in einem Management- und Planungszyklus, der aus fünf Phasen besteht (vgl. ebd. S. 48–53 sowie die nachfolgende Tabelle):

- ▶ der Maßnahmenevaluation hinsichtlich Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und weiterer Zielgrößen,
- ▶ der Konzeptanpassung bspw. in Form veränderter Prioritäten,
- ▶ der Analyse von Verläufen und Entwicklungstrends aufgrund quantitativer, aber auch qualitativer Daten,
- ▶ der Planung unter Beteiligung der Bürgerinnen und Bürger sowie
- ▶ der Umsetzung bedarfsgerechter und präventiver Maßnahmen.

Zudem beschreiben Nutz und Schubert drei Elemente, die in jeder der fünf Phasen zur Anwendung kommen (können) bzw. sie kontinuierlich begleiten:

- ▶ Bildungsmonitoring ist die empirische Grundlage allen Planens und Handelns, dient dem Berichtswesen und ist Voraussetzung für ein Controlling, das auf Fehlentwicklungen frühzeitig reagieren können muss.
- ▶ Prozessevaluation richtet den Blick auf die gemeinsame Arbeitsweise, veränderte Rahmenbedingungen und Interessenlagen. So lassen sich bspw. Spannungen früh erkennen und moderieren.
- ▶ Partizipative Elemente sind unabdingbar für bedarfsgerechte, wirksame und nachhaltige Lösungsansätze. Selbst bei ähnlichen Ausgangssituationen können lokal verschiedene Instrumente sinnvoll sein. Das lässt sich nur gemeinsam mit Trägern, Ehrenamtlichen, der Bürgerschaft und anderen relevanten Akteuren vor Ort klären. Außerdem stärkt Beteiligung das Verständnis für sowie die Legitimation von Maßnahmen. Der Kreis fokussiert dabei primär Herausforderungen, denen allein auf lokaler Ebene nicht begegnet werden kann (wie z. B. dem Strukturwandel in den Braunkohleregionen).



Tabelle: Phasen und Instrumente der Prozessgestaltung

	Aufbau	
Phase	<p>Sondierung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Analyse der Ausgangssituation ▶ Identifikation und Einbezug prozessrelevanter Personen ▶ Beziehungsaufbau und Grundlagen der Zusammenarbeit ▶ Einholen eines politischen Auftrags für weitere Prozessschritte 	
Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> ▶ vorbereitende Gespräche mit Schlüsselpersonen aus allen relevanten Bereichen ▶ dialogische Formate ▶ einander bekannt machen ▶ strategisch verantwortliche Steuerungsgruppe (Führungs- und Fachkräfte aus Dezernaten und Ämtern, des Jobcenters, der Wohlfahrtspflege, von Bildungseinrichtungen, Bürgermeister/innen, ...) ▶ operativ agierende, ressortübergreifende Planungsgruppe mit Mitgliedern aus den Kreis- und Gemeindeverwaltungen ▶ Geschäftsordnung ▶ verantwortlicher Vorsitz und Moderation ▶ Analyse der finanziellen, räumlichen, personellen, organisatorischen, technologischen und Netzwerkressourcen ▶ Stakeholder- und Netzwerkanalyse ▶ Einrichtung eines Bildungsbüros und -managements ▶ fachliche, soziale und persönliche Kompetenzen ▶ externe Prozessberatung ▶ Willenserklärungen und SMART formulierte Zielvereinbarungen mit allen relevanten Akteuren bzw. Akteursgruppen 	
	<p>Partizipation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ vertiefende fachliche Arbeitskreise ▶ Runder Tisch ▶ Szenariotechnik ▶ Quartiersspaziergang ▶ virtuelle Beteiligung und digitale Nachbarschaft ▶ Zukunftskonferenz ▶ Zukunftswerkstatt ▶ Planungszelle und Bürgergutachten ▶ öffentliche Bildungs- und Sozialraumkonferenzen ▶ Bürgerbefragung ▶ zielgruppenspezifische Beteiligung (bspw. Jugendparlament, -konferenz) ▶ Fokusgruppen 	<p>Prozessevaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Gruppendiskussion ▶ Qualitätszirkel ▶ Schreibgespräch ▶ Strukturaufstellung ▶ Supervision und kollegiale Beratung

(Quelle: eigene Darstellung nach Nutz/Schubert 2020)

Implementierung			
<p>Konzeptionierung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Konzepterstellung ▶ Aushandlung der Planungskultur ▶ politischer Beschluss des Konzepts 	<p>Analyse</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Aufbau des Bildungsmonitorings ▶ Erstellung und Veröffentlichung erster (Bildungs-) Berichte 	<p>Planung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Erstellung von integrierten Handlungskonzepten ▶ politischer Beschluss zur Konzeptumsetzung 	<p>Umsetzung</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Umsetzung der entwickelten Maßnahmen und Angebote
<ul style="list-style-type: none"> ▶ SWOT-Analysen auf Kreis- und Gemeindeebene ▶ kreisweites Strategiekonzept ▶ kreisweites Steuerungs- und Planungsverständnis 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Einteilung des Kreisgebiets in kleinräumige Planungseinheiten (der Lebenswirklichkeit vor Ort entsprechend) ▶ Bildungsmonitoring inkl. Controlling in enger Abstimmung zwischen Kreis und Gemeinden ▶ Bildungsberichterstattung in enger Abstimmung zw. Kreis und Gemeinden bspw. bei der Interpretation von Daten 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sozialraumprofile ▶ kommunale und regionale Bildungskonferenzen unter Beteiligung relevanter Akteure (als Fachkonferenz aber nicht öffentlich) ▶ Bedarfsbestimmung ▶ integriertes Handlungskonzept, d. h. ressortübergreifend und unter Beteiligung, politisch legitimiert ▶ Informations- und Beschlussdrucksachen 	
<p>Maßnahmenevaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Fragebogen ▶ Interview ▶ statistische Auswertung zum Nutzungsverhalten 			



Weiterlesen:

- ▶ Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) im Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.) (2018): Gleichwertige Lebensverhältnisse im Spiegel demografischer Indikatoren. Bonn.
- ▶ Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung und Wüstenrot Stiftung (Hrsg.) (2019): Teilhabeatlas Deutschland. Ungleichwertige Lebensverhältnisse und wie die Menschen sie wahrnehmen. Berlin.
- ▶ Bleckmann, Peter/Durdel, Anja (2009): Lokale Bildungslandschaften. Perspektiven für Ganztagschulen und Kommunen. Wiesbaden.
- ▶ Bundesministerium des Innern, für Bau und Heimat (BMI) (2019): Unser Plan für Deutschland. Gleichwertige Lebensverhältnisse überall. Berlin.
- ▶ Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung (BMVBS)/Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) (Hrsg.) (2008): Kooperation zentraler Orte in schrumpfenden Regionen. Praxiserfahrungsstudie. Bonn.
- ▶ Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (DV) (2007): Diskussionspapier zum Aufbau Kommunalen Bildungslandschaften. Berlin.
- ▶ Forschungszentrum Demografischer Wandel (FZDW) (2017): Newsletter zur Panelstudie Gesundheitsverhalten und Unfallgeschehen im Schulalter. Frankfurt (Main).
- ▶ Heinze, G. Wolfgang/Kill, Heinrich H. (2008): Finanzierung des ÖPNV in dünnbesiedelten, strukturschwachen Regionen. Neue Wege zu einem attraktiven ÖPNV. Berlin.
- ▶ Hilligardt, Jan (2015): Die Potenziale der Zusammenarbeit zwischen Landkreisen und kreisangehörigen Kommunen ausschöpfen. In: Ländlicher Raum, 66. Jg., H. 20781, S. 33–34.
- ▶ Hinz, Elmar (2018): Interkommunale Zusammenarbeit. In: Voigt, Rüdiger (Hrsg.): Handbuch Staat. Wiesbaden, S. 1491–1500.
- ▶ Institut der deutschen Wirtschaft (IW) (Hrsg.) (2020): IW-Trends 2/2020. Ländliche Regionen in Deutschland. Ergebnisse des IW-Regionalrankings 2020. Köln.
- ▶ Leibniz-Institut für Wirtschaftsforschung Halle (IWH) (Hrsg.) (2019): Vereintes Land. Drei Jahrzehnte nach dem Mauerfall. Halle.
- ▶ Kluth, Winfried (2015): Rechtliche Rahmenbedingungen für interkommunale Kooperation im Schulsektor. In: Bauer, Hartmut/Büchner, Christiane/Markmann, Friedrich (Hrsg.) (2015): Schulen im kommunalen Bildungsmanagement. Potsdam, S. 83–98.



- ▶ Kruse, Wilfried/Scholz, Evelyn/Leschner, Jens (2014): Möglichkeiten einer konstruktiven Zusammenarbeit von bildungsaktiven Mittelstädten und Landkreisen im Feld von Bildung. Expertise. Hoyerswerda.
- ▶ Nutz, Anna/Schubert, Herbert (Hrsg.) (2020): Integrierte Sozialplanung in Landkreisen und Kommunen. Stuttgart.
- ▶ Rombey, Wolfgang (2015): Erfolgsfaktoren einer kommunalen Bildungslandschaft. Eine Handreichung zum Aufbau eines kommunalen Bildungsnetzwerkes. In: Bauer, Hartmut/Büchner, Christiane/Markmann, Friedrich (Hrsg.) (2015): Schulen im kommunalen Bildungsmanagement. Potsdam, S. 99–126.
- ▶ Rummer, Ralf/Herzmann, Petra (2014): Beeinflusst die Dauer des Schulwegs die Schulnoten? Eine Pilotstudie. In: Schulverwaltung Nordrhein-Westfalen. Zeitschrift für Schulleitung und Schulaufsicht, Jg. 25, H. 3, S. 90–92.

Kooperation im Landkreis Potsdam-Mittelmark

- ▶ Einwohner: 214.664
- ▶ Fläche: 2.592 km²
- ▶ Gliederung: 19 kreisangehörige Städte, Ämter, amtsfreie Gemeinden
- ▶ Bundesland: Brandenburg

Wie alle Landkreise in Deutschland setzt sich der Landkreis Potsdam-Mittelmark (LK PM) aus mehreren kreisangehörigen Gemeinden zusammen: aus fünf Ämtern, fünf Städten und neun amtsfreien Gemeinden. Für die soziale Daseinsvor- und -fürsorge zeichnen neben dem Landkreis als Sozialleistungs- und Jugendhilfeträger sowie zugelassener kommunaler Träger des Jobcenters (Optionskommune) die 19 kommunalen Selbstverwaltungseinheiten verantwortlich.

Aufgrund seiner Lage, angrenzend an die Metropole Berlin, die Landeshauptstadt Potsdam und das Oberzentrum Brandenburg an der Havel, ist der Landkreis sehr heterogen. Die kreisangehörigen Gemeinden im Berliner Umland sind dichter besiedelt und seit den 1990er Jahren durch Zuzug teils enorm gewachsen. Die Gemeinden im sogenannten weiteren Metropolenraum sind eher ländlich geprägt und dünn besiedelt. Dort hingegen ist die Bevölkerungszahl teils sehr stark geschrumpft. Dementsprechend kommt dem Landkreis auch eine wichtige Ausgleichsfunktion zu.

Ein Landkreis bildet also mit seinen kreisangehörigen Gemeinden eine »kommunale Familie« bzw. Verantwortungsgemeinschaft. Damit unterscheidet er sich deutlich von einer kreisfreien Stadt bzw. einer großen kreisangehörigen Stadt, die aufgrund ihrer Größe relativ eigenständig agiert, da sie weitere soziale und Jugendhilfaufgaben innehat.

Aufteilung der Verantwortlichkeiten am Beispiel der Qualitätsentwicklung in Kindertagesbetreuungseinrichtungen

Kindertagesbetreuung ist eine Leistung der Kinder- und Jugendhilfe und definiert die Förderung von Kindern in den Tageseinrichtungen, in der Kindertagespflege und in Eltern-Kind-Gruppen. Nach § 22a SGB VIII soll der Träger der öffentlichen Jugendhilfe die Qualität der Förderung in seinen Einrichtungen durch geeignete Maßnahmen sicherstellen und weiterentwickeln sowie nach § 79a SGB VIII Grundsätze und Maßstäbe für die Bewertung der Qualität sowie geeignete Maßnahmen zur Gewährleistung weiterentwickeln, anwenden und regelmäßig überprüfen.



Der LK PM als öffentlicher und örtlicher Träger der Kinder- und Jugendhilfe hält nur im Rahmen seiner Schulträgerschaft (Ganztag) Kindertagesbetreuungseinrichtungen vor. Diese Aufgabe obliegt neben freien Trägern insbesondere den kreisangehörigen Gemeinden. Sie stellen die Gebäude, das technische und pädagogische Personal und bekommen eine Kostenerstattung für das pädagogisch notwendige Personal über die Kreisverwaltung. In den Einrichtungen und im Verbund mit ihren kommunalen Trägern werden kreisweit definierte Qualitätsstandards praktisch umgesetzt und Qualitätsentwicklung betrieben. Der Landkreis nimmt daher seinen gesetzlichen Auftrag in der Weise wahr, dass er

- ▶ Qualitätsstandards als Grundsätze und Maßstäbe den Einrichtungen/Trägern zur Verfügung stellt,
- ▶ Projekte zu Qualitätsentwicklung und -management sowie Fortbildungen zum Thema Qualität finanziell fördert,
- ▶ Fortbildungen für das Aufgabenfeld organisiert und durchführt sowie
- ▶ Praxis- und Sprachberatung zur Verfügung stellt.

In der eigens vom Jugendhilfeausschuss eingerichteten Planungsgruppe zur Entwicklung der Qualitätsstandards waren auch die kreisangehörigen Gemeinden vertreten.

Kooperation am Beispiel der Sozialraumorientierung

Seit vielen Jahren ist es dem sozialen Bereich (Fachbereich 5 – Soziales; aktuell bestehend aus Jugend- und Sozialamt sowie dem Jobcenter, untergliedert in mehrere sogenannte Fachdienste) ein wichtiges Anliegen, die interkommunale Zusammenarbeit zwischen Landkreis und Gemeinden zu konzipieren, zu pflegen und weiterzuentwickeln. Insbesondere mit dem Konzept Sozialraumorientierung »Lebensräume in PM gemeinsam vor Ort gestalten« sind neben bereits vorhandenen Mitwirkungs- bzw. Beteiligungsformen weitere entstanden. Dieses besondere Fachkonzept der sozialen Arbeit nimmt vor allem zwei Bereiche in den Fokus:

- ▶ Prävention im Bereich der Kinder- und Jugendhilfe sowie
- ▶ soziale Teilhabe von Menschen mit Behinderungen, Älteren und Pflegebedürftigen.

Alle entsprechenden Maßnahmen beziehen sich auf vier Zielperspektiven: auf die Betroffenen und ihre Angehörigen, auf Fachkräfte und das Gemeinwesen. Bereits bei der Konzipierung war die interkommunale Beteiligung sehr wichtig. So gab es zur Entwicklung und Einführung der sozialraumorientierten Arbeit gemeinsame Arbeitsgruppen mit kommunalen Vertretern.



Unter dem »Dach« der Sozialraumorientierung finden sich die Gremien wieder, bei denen die Beteiligung der kreisangehörigen Gemeinden aus Sicht der Kreisverwaltung wichtig ist:

▶ **Regionales Sozialforum auf Ebene des Landkreises**

Bereits seit 2009 lädt die Fachbereichsleitung halbjährlich zum Regionales Sozialforum ein, einer Kommunikationsplattform der Kreisverwaltung mit Vertreter/innen der kreisangehörigen Gemeinden und vom Landkreis beauftragten Netzwerkern bzw. Koordinatorinnen. Die Fachdienste (FD), aber auch die Netzwerker- bzw. Koordinator/-innen bereiten aktuelle Themen auf und führen damit in eine fachliche Diskussion bzw. den Erfahrungsaustausch ein. In einem Ergebnisprotokoll einschließlich der vorbereiteten Berichte werden die wichtigsten Inhalte festgehalten und zur Verfügung gestellt. Verantwortlich für die gesamte Organisation und Moderation ist die integrierte Sozialplanung. Bemerkenswert ist, dass die in den kreisangehörigen Gemeinden für Soziales Verantwortlichen direkt erreicht und damit Koordinierung und Verantwortung zusammengeführt werden. Dabei wird ein sehr breites Spektrum von Themenfeldern (Bildungs- und Teilhabepaket, Wohngeld, Sozialhilfe, Kinder- und Jugendhilfe, Kulturförderung, Seniorenarbeit, Arbeitsförderung nach dem SGB II, Erfüllung der Aufgaben nach dem AsylbLG usw.) abgedeckt. Themenzentrierte Beteiligungsformen existieren daneben weiter. Und ganz nebenbei, aber ebenso wichtig, wird der persönliche Kontakt und Austausch untereinander gepflegt.

▶ **Netzwerk soziale Dienste (Aufgabenfeld SGB IX und XII) auf Ebene des Landkreises**

Seit 2001 organisieren vom FD Soziales und Wohnen beauftragte Netzwerkkordinator/-innen zwei Runde Tische pro Jahr für alle Fachkräfte der sozialen Arbeit, Vertreter/-innen von sozialen Einrichtungen und Institutionen sowie kommunale Vertreter/innen zum Vernetzen, Austauschen und Informieren. Aus diesen Treffen heraus entstand zudem ein jährlicher Netzwerktag als Fortbildung sowie eine Netzwerkbrochüre, welche u. a. von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Jobcenters im Beratungsgespräch genutzt wird.

▶ **Pflegekonferenz auf Ebene des Landkreises**

Die Pflegekonferenz ist eine der jüngsten Beteiligungsformen. Sie hat sich zwar bei Institutionen und Einrichtungen der Pflege etabliert, aber es bleibt eine Herausforderung, auch die kreisangehörigen Gemeinden für die einmal jährlich stattfindende Konferenz als Teilnehmer zu gewinnen. Im Austausch mit ihnen wurde der Kreisverwaltung mitgeteilt, dass der Konferenzname signalisiere, es würden lediglich Themen der Pflege behandelt, die ja nicht vornehmlich im Aufgabenbereich der kreisangehörigen Gemeinden liegen. Sie konnten allerdings davon überzeugt werden, dass sich die Konferenz neben direkten Pflege Themen (primär in Verantwortung der Pflegekassen) auch damit verbundenen Fragen sozialer Teilhabe widmet, wie Vereinsamung und Wohnen im Alter. Es soll deshalb zu einer Umbenennung kommen. Inzwischen gelingt zudem ein enges Zusammenwirken mit den Pflegekassen AOK und BARMER, die gemeinsam mit



dem LK Träger des Pflegestützpunktes sind. Dennoch lebt auch die Pflegekonferenz gerade vom Austausch aktiver Fachkräfte unterschiedlicher Leistungserbringer.

► **Regionalteam (Aufgabenfeld SGB VIII) auf Ebene der Planregion**

Zur regionalen Planung von sozialen Angebotsstrukturen hat die integrierte Sozialplanung den LK in vier sogenannte Planregionen eingeteilt. Das Regionalteam ist ein interdisziplinäres Fachkräftegremium bestehend aus Fachkräften der Kreisverwaltung, den in der Planregion aktiven freien Trägern der Jugendhilfe sowie Fachkräften (u. a. Schulsozialarbeit, Jugendkoordination, Vertreter/innen der kommunalen Verwaltung) aus den Gemeinden der jeweiligen Planregion. Organisiert werden die viermal jährlich stattfindenden Treffen von den Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren, die eigens für die Umsetzung der Sozialraumorientierung in der Kinder- und Jugendhilfe vom FD Kinder/Jugend/Familie pro Planregion eingesetzt wurden. Hier werden u. a. fachliche Schwerpunkte der Region bearbeitet, temporäre oder auf Dauer angelegte Angebote entwickelt und die Fachkräfteperspektive reflektiert.

► **Sozialraumkonferenz auf Ebene des Sozialraumes (Amt/Stadt/amtsfreie Gemeinde)**

Die Sozialraumkonferenzen finden in den kreisangehörigen Städten, Ämtern bzw. amtsfreien Gemeinden eigenverantwortlich statt. Bei der Organisation und Durchführung werden sie von den Regionalkoordinatorinnen und -koordinatoren unterstützt. Vor allem die Teilnahme von vor Ort tätigen Fachkräften aus dem sozialen Bereich (auch von Vertreter/innen der Kreisverwaltung), von Vertreter/innen der Ortsteile (Ortsvorsteher/-innen, Vereinen, Ehrenamtlichen) sowie interessierten Bürgerinnen und Bürgern und Institutionen/Einrichtungen ist wichtig. Entscheidend ist zudem das gemeinsame Interesse daran, den jeweiligen Sozialraum hinsichtlich präventiver Angebote für Kinder, Jugendliche und Familien sowie für die soziale Teilhabe der Älteren (Seniorenarbeit), Pflegebedürftigen und Menschen mit Behinderung zu gestalten. Die Konferenz identifiziert lokale Bedarfe, leitet aufeinander abgestimmte Maßnahmen aus ihnen ab und beteiligt alle wichtigen Akteure.

Eine wesentliche Grundlage für die sozialraumorientierte Arbeit ist der Sozialraumvertrag als ein Angebot des Landrates (beschlossen durch den Kreistag) zur Verabredung von Zielen, Regeln und Gremien des Zusammenwirkens. Er sorgte während der Projektlaufzeit sowohl für den Beitritt aller kreisangehörigen Gemeinden und der freien Träger der Kinder- und Jugendhilfe als auch für eine hohe Verbindlichkeit.

Mit weiteren Instrumenten zur Identifizierung von Bedarfen unterstützt der Landkreis die kreisangehörigen Gemeinden beim Erreichen von Zielen der Sozialraumorientierung. Dabei ist die Etablierung und Begleitung von Familienzentren als Orte der Begegnung in allen Sozialräumen ein wichtiger Meilenstein. Landkreis und Gemeinden finanzieren sie gemeinsam und beauftragen Dritte mit der inhaltlichen Arbeit. Dem liegt ein Vertrag zugrunde, der auch das Zusammenwirken der Partner sowie die Steuerung der Familienzentren



regelt. Zudem werden die alle zwei Jahre stattfindenden standardisierten Interviews der Kreisverwaltung (durch Führungskräfte des FB 5 – Soziales und die Regionalkoordination) mit allen Sozialraumvertragspartnern als besondere Wertschätzung empfunden. Der Landkreis wird zudem seiner Ausgleichsfunktion gerecht, indem sich seine finanzielle Unterstützung der Familienzentren zwischen dem Berlin nahen und dem weiteren Metropolitanraum deutlich unterscheidet. Auch der Verteilung von Geldern für die Offensive »Aktiv sein im Alter« legt er einen Index zugrunde. Weitere Instrumente sind u. a.:

- ▶ regelmäßige Fachtage und Trägerversammlungen zur Qualitätsentwicklung in Kitas, Horten, in der IKTB (Ganztag) und der Tagespflege,
- ▶ Sozialraumbudget,
- ▶ Familienbildungsbudget,
- ▶ Budget für die Verbesserung der sozialen Teilhabe von Menschen mit Behinderung
- ▶ sowie jährlich aktualisierte Sozialraumprofile.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein offenes transparentes Miteinander ein immerwährender Prozess ist, den es permanent zu hinterfragen und weiterzuentwickeln gilt. Sind alle Beteiligten vom Mehrwert überzeugt, wird es der »kommunalen Familie« gerecht.

Text: Britta Fraas, Sozialplanerin im Landkreis Potsdam-Mittelmark

Weitere Informationen:

<https://www.potsdam-mittelmark.de/de/bildung-soziales/lebensraeume-in-pm-sozialraumorientierung>, Stand 09.12.2020.

Saalekreis und Braunsbedra gestalten Bildungslandschaften

- ▶ Einwohner: 11.012
- ▶ Fläche: 74,4 km²
- ▶ Gliederung: Stadt Braunsbedra mit vier weiteren Ortsteilen
- ▶ Bundesland: Sachsen-Anhalt

Braunsbedra ist eine Kommune im südlichen Saalekreis. Rund 11.000 Menschen leben in der Stadt, die zusammen mit vier weiteren Ortsteilen eine Einheitsgemeinde bildet, die sich über fast 75 Quadratkilometer erstreckt. Auch wenn der Saalekreis die Stadt Halle mit ihren gut 240.000 Einwohnern umgibt, ist er doch eher ländlich geprägt. Bis 1993 gehörte Braunsbedra zu den bedeutendsten Braunkohlegebieten Mitteldeutschlands. Die Schließung der Tagebaue führte zu massiven Veränderungen der Lebensverläufe und auch -entwürfe. Viele gut ausgebildete junge Menschen verließen ihre Heimat und suchten ihre Zukunft in den alten Bundesländern.

Seit einigen Jahren haben sich die Bevölkerungszahlen stabilisiert und verzeichnen Zuzüge jüngerer Menschen und Familiengründungen. Das ist ein Anzeichen dafür, dass sich die Lebens- und Arbeitsbedingungen verbessert haben und sich Perspektiven für die Region eröffnen. Nur darf das nicht darüber hinwegtäuschen, dass demografische und soziale Herausforderungen bleiben, wie z. B. die Vermeidung von Segregation oder die Verfestigung von Armutslagen insbesondere in Familien.

Ziele, Wünsche und Visionen

Mit der Rekultivierung der ehemaligen Tagebaulandschaft seit 1993 ist ein überregionales Erholungs- und Freizeitgebiet rund um den Geiseltalsee entstanden. Neben landschaftlichen Reizen entscheidet vor allem eine lebendige Bildungslandschaft darüber, wo Familien und junge Menschen ihren Wohnort wählen. Die »Bildungsstadt Braunsbedra« verfolgt daher ehrgeizige Ziele. Sie

- ▶ fördert verlässliche Perspektiven insbesondere für Familien und junge Menschen,
- ▶ begünstigt deren Zuwanderung,
- ▶ schafft Instrumente der Bürgerbeteiligung,
- ▶ verbessert das Übergangsmanagement von der Kita in die Grundschule und von der Schule in den Beruf,



- ▶ gestaltet aktiv die Zusammenarbeit aller an Bildungsprozessen beteiligten Akteure mit professionellem Know-how und erhebt valide Bildungsdaten über den Sozialraum.
- ▶ Als Modellgemeinde befördert sie den Wissenstransfer zum Landkreis und perspektivisch zu anderen kreisangehörigen Gemeinden.

Auf dem Weg zur Bildungsstadt

Mit der Offenheit für Bildungsthemen und der erkannten Notwendigkeit, die hiesige Bildungslandschaft zu verändern, beginnt die Reise. Herr Schmitz selbst, Bürgermeister von Braunsbedra, engagierte sich in dem 2009 gegründeten Bündnis für Familie des Landkreises. Hier wirkte er in der Arbeitsgemeinschaft Bildung gemeinsam mit Bildungsakteuren und Interessierten aus Landkreis und Gemeinden. Einige von ihnen sollten später in die Steuerungsgruppe Bildung der Stadt Braunsbedra übergehen. Doch 2013 verfolgte die AG Bildung zunächst die Idee, ländliche Bildungslandschaften zu unterstützen. Es folgten Workshops und Expertengespräche, die schließlich in das konkrete Projektvorhaben »Bildungsstadt Braunsbedra« mündeten.

Dafür mussten zunächst Strukturen geschaffen werden. 2014 wurde deshalb die Steuerungsgruppe eingesetzt und der Stadtratsbeschluss zur Einrichtung der »Bildungsstadt Braunsbedra« gefasst. Dieser verlieh dem Vorhaben die kommunalpolitische Legitimation. Mit dem gemeinsamen Ziel, eine kommunale Bildungslandschaft zu schaffen, schloss Braunsbedra 2015 mit dem Landkreis Saalekreis und der Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales Bildungsmanagement (TransMit) eine verbindliche Kooperationsvereinbarung.

Im nächsten Schritt erarbeiteten engagierte Pädagoginnen und Pädagogen ein Bildungsleitbild für die Stadt. Dieses Bildungsleitbild mit dem dazugehörigen Ziel- und Maßnahmenkatalog wurde noch im selben Jahr auf dem 1. Braunsbedraer Bildungsforum den Bürgerinnen und Bürgern vorgestellt und vom Stadtrat gebilligt. Ab sofort lag es allen Entscheidungen im Bildungsbereich zugrunde. Nun waren erste Arbeitsstrukturen geschaffen und damit die Weichen gestellt. Wie aber sollten Ziele und Maßnahmen praktisch umgesetzt werden?

Dafür fanden anfänglich 50 Bürgerinnen und Bürger sowie Vertreterinnen und Vertreter von Bildungseinrichtungen zusammen. Begeistert vom Thema engagierten sie sich ehrenamtlich und gründeten 2017 die AG Übergang Kita-Grundschule. Mit ihr war zugleich ein niederschwelliges Angebot zur Bürgerbeteiligung entstanden. Schnell wurde deutlich, welches Potenzial in dieser bunt zusammengewürfelten Gruppe Freiwilliger steckte. Eine eigens engagierte Moderatorin schaffte es, die Kreativität und Energie der Gruppe zu bündeln und zu lenken. Schon ein Jahr später konnte die AG konkrete Ergebnisse vorweisen. Zur Unterstützung der »Bildungsstadt Braunsbedra« und für den Wissens- und



Erkenntnistransfer zwischen ihr und dem Landkreis gibt es seit 2019 eine in Vollzeit angestellte Mitarbeiterin für Bildungsmanagement und -monitoring. Sie ist über das Programm »Bildung integriert« finanziert und vor Ort in Braunsbedra tätig.

Arbeitsergebnisse der AG Übergang Kita-Grundschule seit 2017

- ▶ Es wurden einheitliche Standards für die Entwicklungsdokumentation im Kita-Bereich erarbeitet. Der zusätzlich entwickelte Schulkindpass verbindet die Entwicklungsförderung und Dokumentation in der Kindertagesstätte mit den Bemühungen um eine ganzheitliche Entwicklung im häuslichen Bereich.
- ▶ Die Netzwerkkarte »Sport und Freizeitangebote für Kinder in Braunsbedra« entstand.
- ▶ Mitglieder der AG arbeiten zurzeit an Kooperationsverträgen zwischen den Kindertageseinrichtungen und den Grundschulen. Durch das koordinierte Engagement aller Beteiligten kann die AG ein groß angelegtes Gesundheitsprojekt mit dem Namen »Gesund und fit durch Kita und Grundschule« umsetzen. Es wird über das GKV-Bündnis für Gesundheit gefördert und umfasst einen Zeitraum von vier Jahren.

Erfolgsbedingungen für lebendige Bildungslandschaften

Die Erfahrungen in Braunsbedra zeigen, welche Voraussetzungen und Prozesse für den Aufbau und die Gestaltung einer lebendigen Bildungslandschaft erforderlich sind:

- ▶ allem voran eine gemeinsame Vision und gleiche Vorstellungen,
- ▶ engagierte Promotorinnen und Promotoren von Ideen und Vorhaben,
- ▶ eine innere Haltung der Offenheit und Veränderungsbereitschaft der Entscheidungsträger/innen,
- ▶ politische Legitimation,
- ▶ klare Steuerungs- und Handlungsstrukturen,
- ▶ Engagement und Vernetzung der Bürgerinnen und Bürger vor Ort,
- ▶ die Mitarbeit der Kreis- und Gemeindeverwaltungen,
- ▶ Perspektive, Moderation und Beratung von außen,
- ▶ greifbare, überschaubare Ziele sowie
- ▶ zeitnahe praktische Ergebnisse.

In einem solchen Prozess müssen von Beginn an weitere Bedingungen beachtet werden:

- ▶ ausreichend vorhandene Ressourcen für die Steuerung von Bildungsprozessen,
- ▶ ein fairer Wettbewerb durch Trägervielfalt,
- ▶ Vorliegen von bzw. Zugang zu Daten für notwendige Entscheidungen,
- ▶ Nutzung wissenschaftlicher Erkenntnisse und gesellschaftlicher Entwicklungstrends für pädagogische Konzepte.



Das Engagement für Bildung zahlt sich aus

Neben abrechenbaren Ergebnissen zeigen die Bemühungen rund um die »Bildungsstadt Braunsbedra« weitere positive Wirkungen. Engagement, Mitbestimmung und Partizipation greifen auf andere Lebensbereiche über und fördern eine Kultur des Miteinanders. Die Bildungslandschaft der Stadt unterliegt einer kontinuierlichen Bestandsaufnahme einzelner Bildungsthemen. Dafür wurde eine Struktur zur Steuerung von Bildungsqualität entwickelt. Die Übergänge Kita-Grundschule und Schule-Beruf sind dabei besonders im Blick. Aber auch darüber hinaus ist die Sensibilität für das Thema Bildung im Allgemeinen gestiegen. Fast von selbst wird aus dem Nebeneinander einzelner Bildungsakteure ein Miteinander.

Besonderheiten des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements in Braunsbedra

Die Kleinstadt eignet sich in besonderer Weise für die modellhafte Untersuchung von Bildungsprozessen und -strukturen. Durch die überschaubare Zahl der Bildungsakteure und den persönlichen Kontakt sind Daten und Informationen schnell verfügbar und leicht zugänglich. Bei kleinen Untersuchungsgruppen sind qualitative Erhebungen von hohem Informationsgehalt. Sie berücksichtigen das Erfahrungswissen sowie die Problemlösungskompetenzen der Menschen vor Ort als »Experten in eigener Sache« und ermöglichen damit eine zielgerichtete Interpretation. Die gewonnenen Erkenntnisse lassen sich auf ähnliche Gemeinden übertragen oder hinsichtlich einzelner Bildungsthemen für den Landkreis verallgemeinern. Bildungsreporte aus Braunsbedra liefern so Entscheidungsträgern im Landkreis wichtige Informationen.

Kooperationen – Chancen für Landkreis und Gemeinden

Die Kooperationen zwischen Landkreis und Gemeinden haben Potenzial insbesondere dann, wenn sie Wissenstransfer in beide Richtungen ermöglichen. Mit einer vertrauensvollen Zusammenarbeit können Entwicklungen gefördert und aufeinander abgestimmt werden. Der Blick über Zuständigkeitsbereiche hinaus eröffnet neue Perspektiven und setzt kreative Potenziale frei. Kennen die Akteure zudem einander persönlich und pflegen sie untereinander eine vertrauensvolle Arbeitsbeziehung, lassen sich kurze Lösungswege finden. Je besser Zusammenarbeit und Transfer auf kommunaler Ebene funktionieren, desto sinnvoller lässt sich auch der Transfer regional und landesweit gestalten. Förderprogramme ließen sich dann besser aufeinander und auf die Interessen und Bedarfe der Kommunen abstimmen. Bildungsmonitoring ist deshalb unerlässlich, um die Situation vor Ort zu analysieren und Maßnahmen daraus abzuleiten.



Fazit

Es hat sich als sinnvoll erwiesen, das kommunale Bildungsmanagement auf Kreisebene anzusiedeln, aber aus der Gemeinde heraus tätig werden zu lassen. Damit gelingt die Betrachtung kommunaler Bildungsstrukturen aus zwei Perspektiven und fördert gegenseitiges Verständnis. Die für das Bildungsmanagement/-monitoring angestellte Mitarbeiterin hat so zudem eine etwas unabhängigere Position von der Landkreis- wie auch Gemeindeverwaltung. Kann sie beide Perspektiven miteinander verbinden und zwischen beiden Seiten vermitteln, ist das von großem Vorteil. Dafür muss sie von beiden Seiten anerkannt und akzeptiert sein.

Regelmäßige Supervision, Reflexion und Fortbildungen der Akteurinnen und Akteure sind ebenso unerlässlich wie gute Netzwerkarbeit. Grundlegend dafür sind Kompetenzen, die das soziale Miteinander erst ermöglichen: miteinander reden, fragen, zuhören, vertrauen und zutrauen. Eine Strategie der kleinen Schritte zu verfolgen, ist hilfreich, weil sie Erfolgserlebnisse schafft, die wiederum für die nächste Etappe motivieren. Blick und Rat von außen, wie der von TransMit, hat sich im bisherigen Projektverlauf immer wieder als gewinnbringend erwiesen.

Text: Juliana Alferi, SB Bildungsmanagement im Landkreis Saalekreis

Sozialraumorientierte Bildungsberichterstattung im Lahn-Dill-Kreis

»Im Lahn-Dill-Kreis besteht die Vision, allen Menschen im Landkreis abgestimmte und aufeinander aufbauende Bildungsangebote zur Verfügung zu stellen und gleichwertige Chancen auf Entwicklung und Teilhabe zu ermöglichen. Das soll durch verbesserte Abstimmung, Steuerung und Transparenz in der regionalen Bildungszusammenarbeit erreicht werden. Hierfür braucht es neben einer entschlossenen Verantwortungsgemeinschaft auch eine entsprechende Datenauswertung, die bis in die Städte und Gemeinden hineinreicht. Denn viele Bildungsprozesse finden vor Ort statt oder zeigen dort ihre Auswirkungen. Bildung bekommt da ein Gesicht, wo Menschen leben: in den Städten und Gemeinden.«

Ausgehend vom Bildungsbericht 2018 mit dem Schwerpunkt Erweiterung des sozialräumlichen Ansatzes und der Bereitstellung von Zahlen, Daten und Fakten für Städte und Gemeinden fand eine Verständigung der politischen Spitzen zum kontinuierlichen Ausbau der Zusammenarbeit von Landkreis und kreisangehörigen Gemeinden statt. Im Rahmen von Impulsveranstaltungen in den Gemeinden gelang es anhand der Darstellung konkreter Beispiele, wie bspw. der Erweiterung des Bildungsangebots der VHS in allen Gemeinden bzw. der Kooperation im Ganztage, interessierte Bürgermeister/innen für eine kontinuierliche Zusammenarbeit zu begeistern. Sie haben ein Interesse an konkreten Verbesserungen der Bildungssituation vor Ort. Der »tiefere Blick« im Rahmen einer sozialraumorientierten Bildungsberichterstattung unterstützt die Politik und die Verwaltung durch eine kleinräumige Kenntnislage darin, bildungspolitische Entscheidungen auf einer transparenten und objektiven Basis zu treffen.

Weiterlesen:

Brinkmann, Nicole (2020): Sozialraumorientierte Bildungsberichterstattung im Lahn-Dill-Kreis. In: Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland e. V. (Hrsg.): stadt land bildung. Magazin für Kommunales Bildungsmanagement, H. 8, S. 16–18.

Ein neuer Taktfahrplan für den Kreis Schmalkalden-Meiningen

»Wer sich auf dem Land bilden möchte, muss längere Wege in Kauf nehmen als in der Stadt. Das betrifft nicht nur die Fahrten zur Schule und Ausbildung, auch non-formale Bildungsangebote liegen für die Wenigsten um die Ecke. Der Thüringer Landkreis Schmalkalden-Meiningen möchte seine Bildungsangebote allen im Kreis lebenden Menschen zugänglich machen. Dabei setzen die Verantwortlichen auf den ÖPNV und einen neuen integralen Taktfahrplan, der in einem partizipativen Prozess durch den Kreistag auf den Weg gebracht wurde.«

Dem Landkreis gelang beides, die Integration des Schülerverkehrs und eine moderne Verkehrsplanung. Nicht zuletzt haben die vielen Vor-Ort-Gespräche zu einer Entscheidung der Politik auf Basis von Sachkompetenz beigetragen. Eine große Anzahl von Bildungsorten in den Gemeinden wurde direkt von Mitgliedern des Bildungsausschusses besucht. Betroffene schilderten in den Gesprächen ihre Bedenken sowie Vorbehalte und gaben Anregungen für Veränderungen. Auch Briefe und Anfragen wurden ernst genommen. Letztendlich waren zu einer Sondersitzung des Bildungsausschusses Bürgermeisterinnen und Bürgermeister des Einzugsbereiches, Elternvertreter/innen, die Schulleitungen, Fachbereichs- und Fachleiter/innen sowie Verwaltungsmitarbeiter/innen eingeladen, um eine für alle Seiten befriedigende Lösung zu finden.

Eine Lösung wurde gefunden, die auch eine breite Akzeptanz in der Bevölkerung hat. Der Mehraufwand für Verwaltung und Verkehrsunternehmen hat sich gelohnt, und partizipative Prozesse sind auch zukünftig Bestandteil der Kommunikation in der Verwaltung.

Weiterlesen:

Thürer, Denis: Wenn Bildung den Takt vorgibt – ein neuer Fahrplan für den Kreis Schmalkalden-Meiningen. <http://www.transferagentur-mitteldeutschland.de/aktuelles/beitraege/wenn-bildung-den-takt-vorgibt-ein-neuer-fahrplan-fuer-schmalkalden-meiningen/>, Stand 09.12.2020.

Gemeinsam mehr erreichen – Kooperation im Kreis Recklinghausen

»Gemeinsam mehr erreichen – mit diesem Ziel wurde vor mehr als zehn Jahren das Regionale Bildungsnetzwerk des Kreises Recklinghausen eingerichtet, in dem der Kreis und alle kreisangehörigen Kommunen zusammenarbeiten.« Im Bildungsnetzwerk arbeiten neben den benannten auch das Medienzentrum, das Kommunale Integrationszentrum und das Kompetenzteam als gemeinsame Einrichtungen von Land und Kommune sowie diverse Arbeitskreise und Einrichtungen der non-formalen Bildung zusammen. Die Mitglieder haben sich zu entsprechenden Zielen und Maßnahmen verständigt. Das Gremium des Regionalen Bildungsnetzwerkes ist der Lenkungskreis, dem Vertreterinnen und Vertreter der zehn kreisangehörigen Städte, der Schulen und der Schulaufsicht beisitzen. Das Regionale Bildungsbüro des Kreises Recklinghausen hat die Geschäftsführung übernommen.

Die Stadt Gladbeck ist mit dem konkreten Vorhaben, ein kommunales Bildungsbüro einzurichten, an den Landkreis herangetreten. Dieser konnte durch ein glückliches Zusammenspiel von unterschiedlichen Förderprogrammen das Vorhaben unterstützen und damit die Zusammenarbeit weiterentwickeln. Auf der Basis eines kreisweiten Bildungsmonitorings und der gemeinsamen Betrachtung von Bildung wurden anhand eines konkreten Bedarfs in der Kommune Vorhaben abgestimmt und zur Umsetzung gebracht. Der Landkreis unterstützte bei der Einrichtung eines Bildungsbüros, der Umsetzung von Maßnahmen bei Bildungsübergängen und der Bildungsberatung sowie der Initiierung von Vorhaben der sprachlichen Bildung im Integrationsbereich. Um eine höhere Verbindlichkeit in der Zusammenarbeit zwischen Landkreis und Stadt zu fördern wurde eine Kooperationsvereinbarung geschlossen.

Weiterlesen:

Rullmann, Marit/Müller, Nadine: Kooperation des Kreises Recklinghausen und der Stadt Gladbeck. <https://www.transferagentur-niedersachsen.de/information/newsletter-transferkompakt/juli2019/kooperation-interview/>, Stand 09.12.2020.



Aus der Praxis

Vom Netzwerk zur Kooperation – Sprachbildung im Landkreis Lippe

Bereits seit über zehn Jahren setzt der Kreis Lippe auf enge Zusammenarbeit mit seinen 16 kreisangehörigen Kommunen. Im Rahmen des kreisweiten Bildungsmanagements wurden dafür wirksame Kooperationsstrukturen etabliert und gemeindebezogene Bildungsdatenanalysen eingeführt. Beispielhaft genannt seien hier Ansätze wie das Regionale Bildungsnetzwerk »Kommunalprofile Bildung« oder Bürgermeistergespräche. Gerade letztere entfalteteten ihre Wirkung durch den konkreten Bezug zu den dringenden Themen und dem Bedarf vor Ort. Der Kreis hat in seiner moderierenden Rolle der individuellen Bedarfslagen der Gemeinden immer die Gesamtsituation im Blick. Er nimmt die Verantwortung zur Daseinsvorsorge ernst und stellt seine Dienstleistung wie kleinräumige Datenanalysen des Bildungsmonitorings zur Verfügung.

Hier verdeutlicht das Beispiel einer Kommune, wie die Verringerung des Anteils der Kinder mit Sprachförderbedarf gelingen kann.

Weiterlesen:

Rempe, Markus (2017): Vom Netzwerk zur Kooperation. In: Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland e. V. (Hrsg.): *stadt land bildung. Magazin für Kommunales Bildungsmanagement*, H. 4, S. 28–30.



Impressum

Handreichung Interkommunale Zusammenarbeit
Leipzig 2021

Copyright © 2021 Deutsches Jugendinstitut e. V.
Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales Bildungsmanagement – TransMit

Witzgallstraße 2, 04317 Leipzig
Telefon: 0341 9939230
info@transferagentur-mitteldeutschland.de
www.transferagentur-mitteldeutschland.de

Redaktion: Eyk Henze, Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales Bildungsmanagement – TransMit, Autorinnen und Autoren: Eyk Henze, Britta Fraas (Landkreis Potsdam-Mittelmark), Juliana Alferi (Landkreis Saalekreis), Titelfoto: Markus Scholz (marsfoto), Inhaltliche Verantwortung: Jenny Richter (TransMit)

Stand: Januar 2021