

6. Kommunales Spitzengespräch der Transferagentur Brandenburg am 22. und 23. September 2022 in Löwenberger Land Gut Liebenberg



Gesellschaftlichen Zusammenhalt gestalten.
Möglichkeiten kommunaler
Bildungssteuerung - Prof. Dr. Mandy Schulze



Gesellschaftlichen Zusammenhalt vor Ort gestalten. Möglichkeiten kommunaler Bildungssteuerung

1. Gründe für diesen Zusammenhang
2. Zusammenhalt, Verbundenheit, Integration
3. Kommunale Herausforderungen
4. Bildungssteuerung nach Dienstleistungsprofilen
5. Voraussetzungen kommunaler Steuerung
6. Diskussion

Gründe für diesen Zusammenhang

Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Wachsende Unterschiede verstärken kritischen Blick auf Bürokratie

- Demokratie braucht Verwaltung und ihren Beitrag für Zusammenhalt
- Verwaltung sichert gleiche Spielregeln und Lebensbedingungen
- Zugang/Qualität von Verwaltungsdienstleistungen entscheiden über Wahrnehmung gesellschaftlichen Zusammenhalts – oder sein Fehlen

Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Gleichwertigkeit der Lebensverhältnisse ist nicht gegeben

- Große räumliche Unterschiede stellen gesellschaftlichen Zusammenhalt infrage
- Gegensteuerndes politisches Handeln wird gefordert
- Kommunale Ebene ist zum gegensteuernden Handeln aufgefordert

2020 Abschlussbericht der Kommission „Gleichwertige Lebensverhältnisse“ im Datenreport 2021 unter:

<https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/datenreport-2021/>

Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

große Bürgerzufriedenheit mit Verwaltung

83% Bürgerinnen waren **2019** mit Behördenkontakten sehr oder eher zufrieden
(unabhängig von Alter, Bildungsstand und Einkommen)

Besonders hervorgehoben → Unbestechlichkeit und Diskriminierungsfreiheit

Kritik → Unverständlichkeit von Sprache und Schrift

(Strüngmann 2020, Kühnhenrich 2021)

Zusammenhalt – Verbundenheit – Integration

Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Gesellschaftlicher Zusammenhalt macht sich fest an der **Wahrnehmung** von

- Identität und Zugehörigkeitsgefühl
 - Aufstiegschancen und Soziales Kapital
 - Vertrauen und Mitbestimmungsmöglichkeiten
 - Gleichwertigkeit mit Anderen (Gleichberechtigung/Gleichheit)
-
- Horizontal: Mensch zu Mensch, Gruppe zu Gruppe, in einer Organisation
 - Vertikal: zwischen Menschen und Organisation

Quelle: <https://www.socialcohesion.info/concepts/concept/oecd>

Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

- Wie hoch ist der Grad ausgeschlossen zu werden oder dazu zu gehören?
- Wie viele Netzwerke stehen mir zur Verfügung?
- Wie hoch ist das zwischenmenschliche Vertrauen?
- Wie hoch ist das Vertrauen in organisationale Entscheidungen?
- Wie nachvollziehbar und beeinflussbar sind diese Entscheidungen?
- Wie sehr werde ich als eine angesehene Person respektiert?
- Wieviel Wert wird auf meine Meinung gelegt?

Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Kommunale Identität spielt eine sehr wichtige Rolle

- 4 von 10 Bürgern identifizieren sich stark mit ihrer örtlichen Gemeinde

Kommunale Verbundenheit

- geht einher mit Toleranz und Engagement
- braucht hinreichende Bürgernähe und Finanzausstattung
- Kommune braucht Bürger und Bürger brauchen Kommune

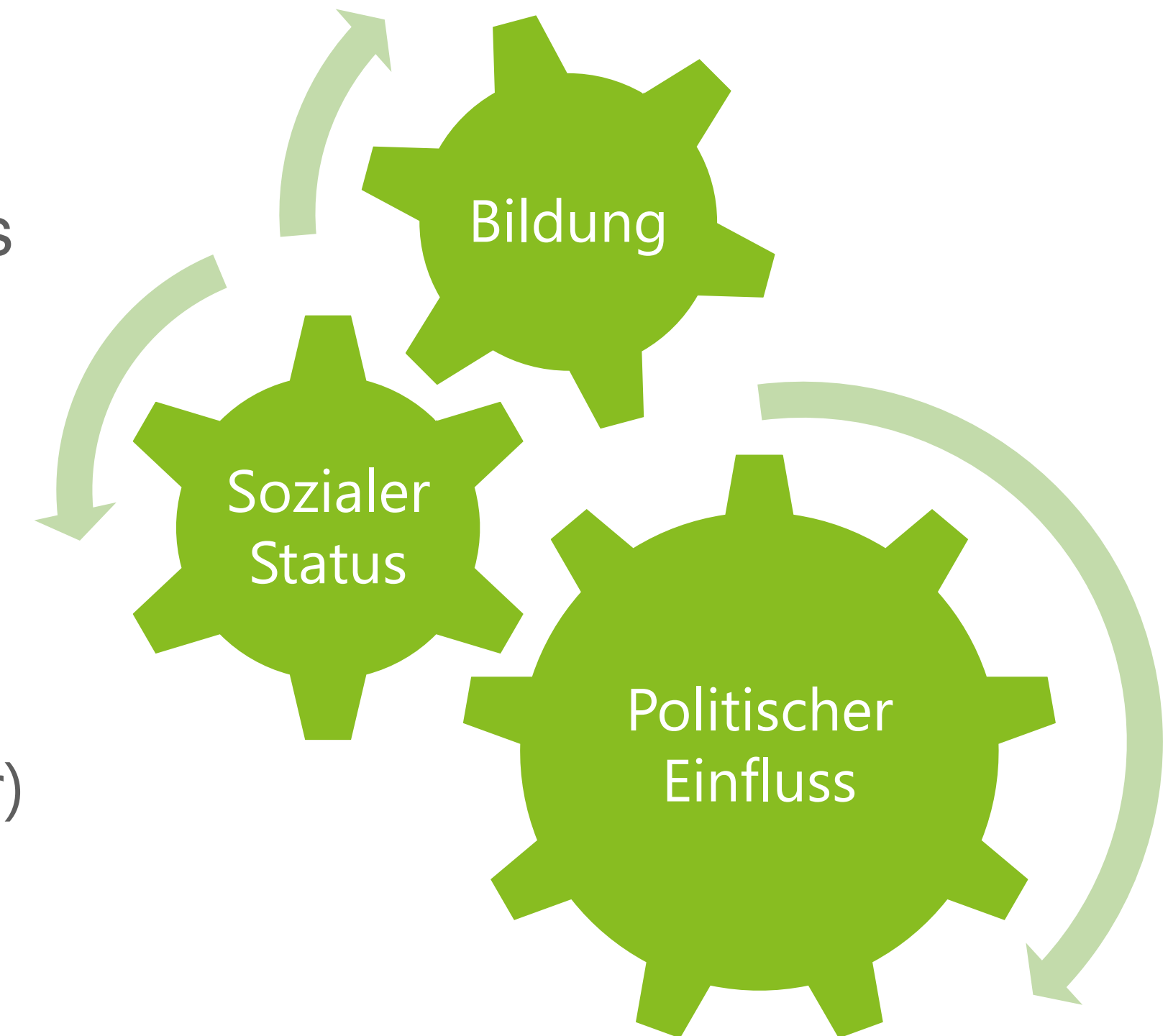
(Förtsch/Rösl 2019)

,

Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Zusammenhalt vor Ort braucht

- Geteilte Werte und Möglichkeiten sozialen Aufstiegs
- Geteilte Orte für Gemeinschaft Kita, Schule, Sozio-kulturelle Zentren, Jugendtreff, Selbsthilfegruppe, Volkshochschule, Hochschule, Vereine etc...
- integrative Projekte (Krisen: Waldbrand, Hochwasser)
- Bildungsorte sind Orte der Gemeinschaftsbildung



Kommunale Herausforderungen

Entwicklungen und Herausforderungen

1. Politische Transformation und Ökonomisierung der Verwaltung
2. Sozialräumliche Zugehörigkeiten und Verwaltungseinheiten
3. Demografischer Wandel – Abwanderung – Fachkräftemangel
4. Pendlerrealitäten, Schlafstädte und Wochenendkommunen

Kommunen stehen vor der Herausforderung, die ohnehin schon knappen Ressourcen an die durch den demografischen Wandel induzierten Veränderungen anzupassen (vgl. Winkel 2008).

Entwicklungen und Herausforderungen

Politische Transformation und Ökonomisierung der Verwaltung

- Dominanz wirtschaftlicher Soziallogik in vormals außerökonomischem Bereich
- Bereitstellung und Finanzierung sozialer Dienste nach ökonomischen Prinzipien
- Gleichzeitig Substitution durch Engagement
- Bildung als Instrument zur Selektion und Zuweisung von biografischen Wegen

- Geringe Wirtschaftsleistung nach De-Industrialisierung
- Fokussierung auf große Unternehmen und Vernachlässigung lokaler Ökonomien
- Konkurrenzdenken statt Denken in sozialräumlichen Netzwerken

Entwicklungen und Herausforderungen

Sozialräumliche Zugehörigkeiten und Verwaltungseinheiten

- Widerspruch zwischen Sozialraum und Planungsraum:
- Gemeinschafts- und Identitätsverluste »Narben« noch Jahrzehnte prägend, Gebietsreformen = schädlich (ifo 2019)
- Lange Schulwege verhindern Zugehörigkeitswahrnehmung
- Gefühl des „Abgehängtseins“ nicht förderlich



Löbauer wollen LÖB
Sächsische Zeitung 27.05.2013
<https://www.saechsische.de/plus/loebauer-wollen-loeb-2582735.html>

Entwicklungen und Herausforderungen

Demografischer Wandel – Abwanderung/Brain Drain – Fachkräftemangel

- Seit 1990 etwa 2,5 Mio. Menschen abgewandert, Halbierung der Geburtenrate
- Vergreisung, Pendlerrealitäten, Wochenendler - Sozialdaten stellen Komplexität nur sehr bedingt dar (Steuerung auf welcher Basis?)
- wenig Angebote → erhöhte Abhängigkeit von Engagement → Gefühl keiner kümmert sich ist keine Gleichbehandlung!
- weniger Bildungsangebote = weniger gemeinsame Orte → sinkende Attraktivität → Abwanderung (hohe Kosten) → zunehmend soziale Probleme

Bildungssteuerung nach Dienstleistungsprofilen

Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Bildungssteuerung: Demokratische Prozesse benötigen gesichertes Wissen

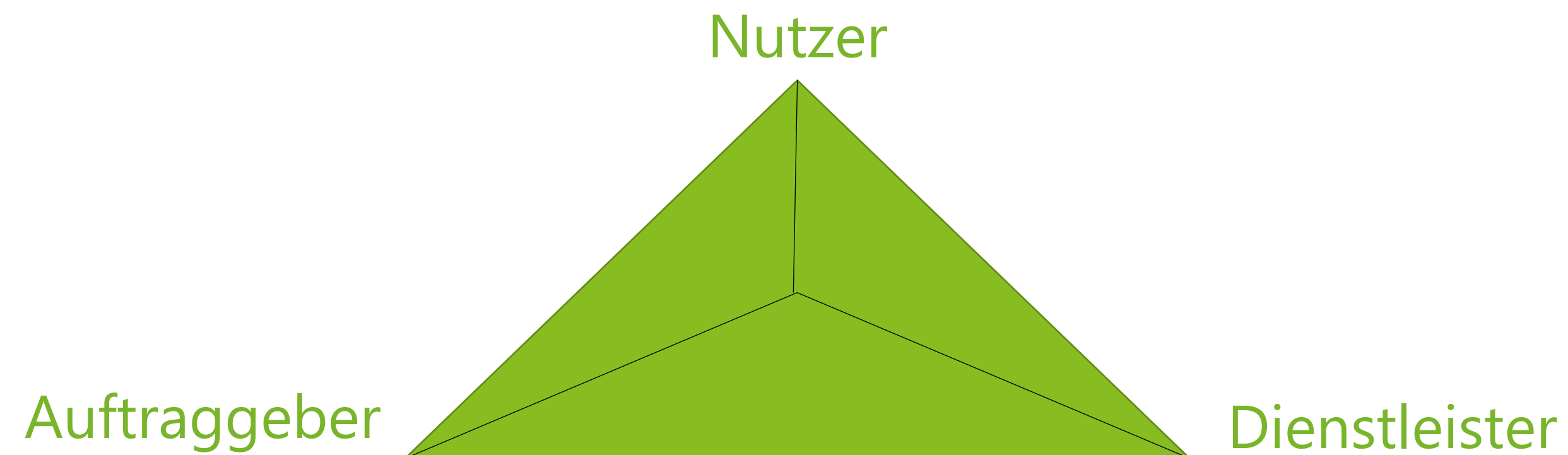
- Kausale Idee: Genaue Beschreibung der Ausgangssituation zur Bedarfsableitung
- Ziel sind Matches: zwischen Fachkräftebedarf, Ausbildungsplätzen, Jugendlichen
- Gestaltung von Übergängen und damit Aufstieg z.B. durch Lebenslanges Lernen
- Steuerung als ideale Passung zwischen Angebot und Nachfrage



Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Bildungssteuerung: Demokratische Prozesse benötigen gesichertes Wissen

- Bildung ist ein ko-produktiver Prozess und kein fertiges Produkt in der Auslage
- Auftraggeber - Dienstleister - Nutzerin – Triade: Komplexität
- Bildungsdienstleistungen haben eine intermediär-vermittelnde Funktion

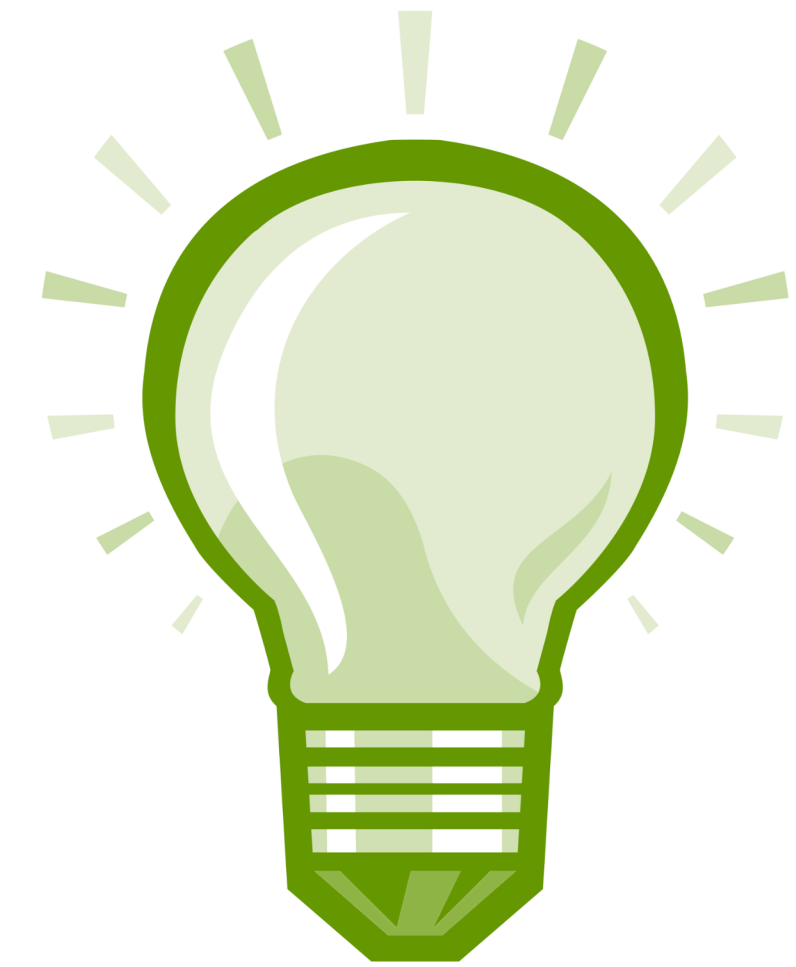


Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Bildung

- Immaterielles Gut und kein fertiges „Produkt“
 - Gemeinsame Zieleexploration
 - Gemeinsamer Herstellungsprozess
 - Gemeinsame Gelingensverantwortung
- nicht nur reagierend sondern konstituierend

Braucht Raum wechselseitiger Aussteuerung der jeweiligen Umwelten



Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Analyse der Nutzerausgangspunkte ist abhängig von vielen Faktoren

- Pluralisierung von Lebenswelten und Lebenslagen
- Mobilität und Individualisierung von Bildungsverläufen
- Nutzer sind Einzelpersonen, Gruppen, Familien, Betriebe, ...



Steuerungsziel ist jeweils abhängig von der Perspektive was bspw. das Bildungsziel ist

- Gesellschaft: Teilhabe, gleichwertige Lebensverhältnisse, Wirtschaftswachstum
- Kommune: wirtschaftlicher Einsatz der Ressourcen, Fachkräftematch, geringe Transfers
- Individuum: persönlicher Bildungserfolg, Zugehörigkeit, Unabhängigkeit, Respekt, Pflicht

Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Bildungssteuerung kann daher verschiedenen Dienstleistungsprofilen entsprechen

- I. Delegationsmodell (bestimmte Teilnehmergruppe wird in die Schulung delegiert)
- II. Interventionsmodell (aufsuchende, aktivierende Bildung und hereinholen der TN)
- III. Angebot- / Nachfragemodell (Auswahl an Bildungsangeboten, Marketing und Nachfrage)
- IV. Vermittlungsmodell (offene, unterstützende Bildungsberatung und -möglichkeiten)
- V. Selbstlernmodell (offene Lernräume werden zur Verfügung gestellt, zieloffenes Lernen)
- VI. Selbstorganisationsmodell (Lernsituation von Lernern in ihrer Lebensumwelt organisiert)

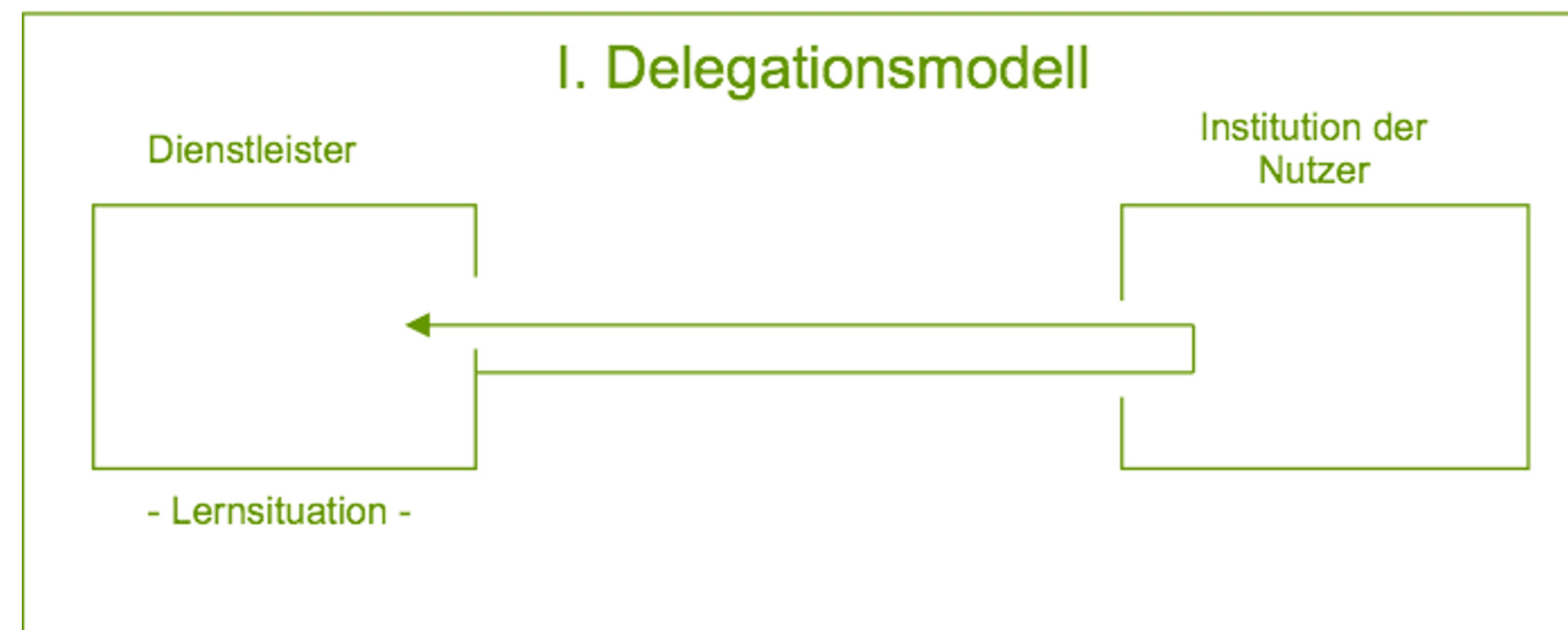
Je nachdem, ob die Aktivität (was Inhalt, Bewertung, Definitionsmacht etc. angeht) beim Dienstleister liegt oder beim Nutzenden

Quelle: Schäffter 2014

Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Delegationsmodell (Klassiker = Schule/Schulung)

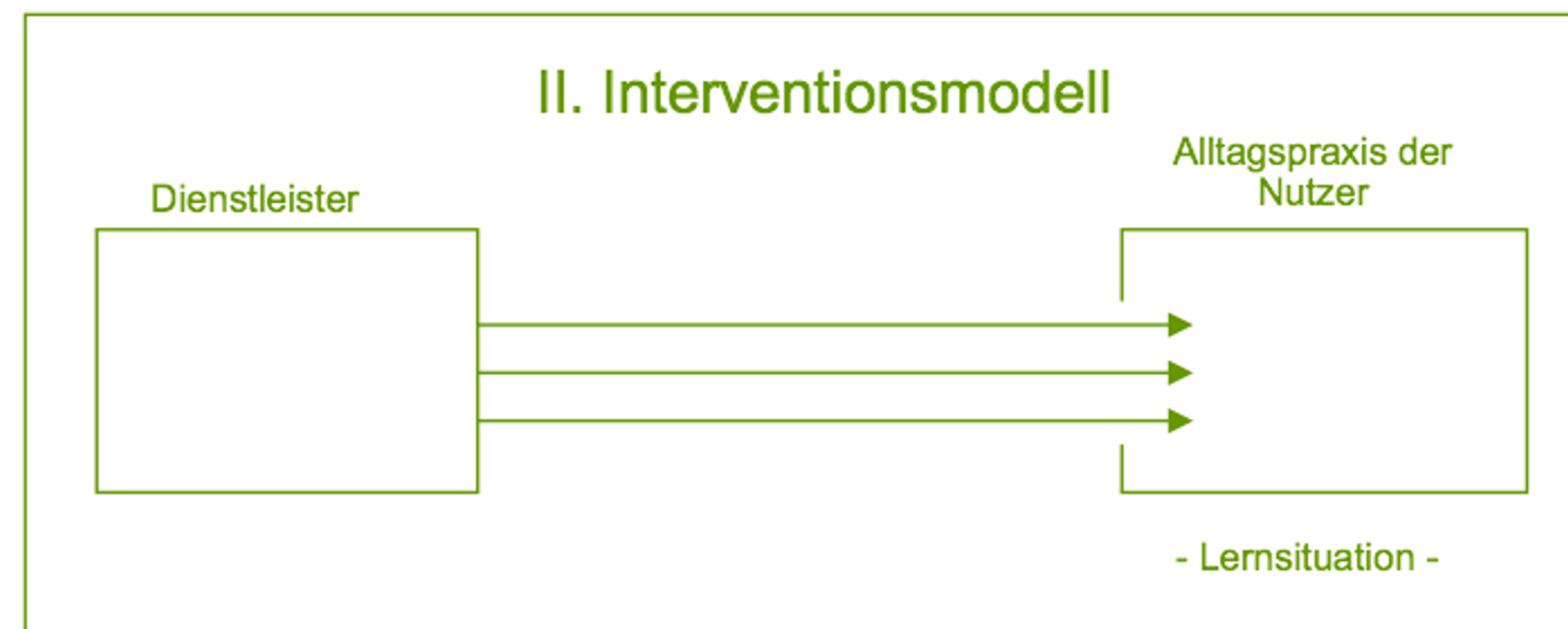
- Teilnehmer werden durch Selektion hereingeholt, kaum Blick für subjektive Lernbedürfnisse
- Regeln, Qualifikation, Zugangsberechtigung als Aufstiegsoption, weitere Selektion
- Lernerfordernisse sind vorgegeben, Dienstleister definiert Bildungserfolg, Nutzer haben Pflicht
- Bildungssteuerung = Monitoring + Trendberechnung = Bildungsbedarf ungenau



Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Interventionsmodell (Aufsuchende aktivierende Bildungsangebote)

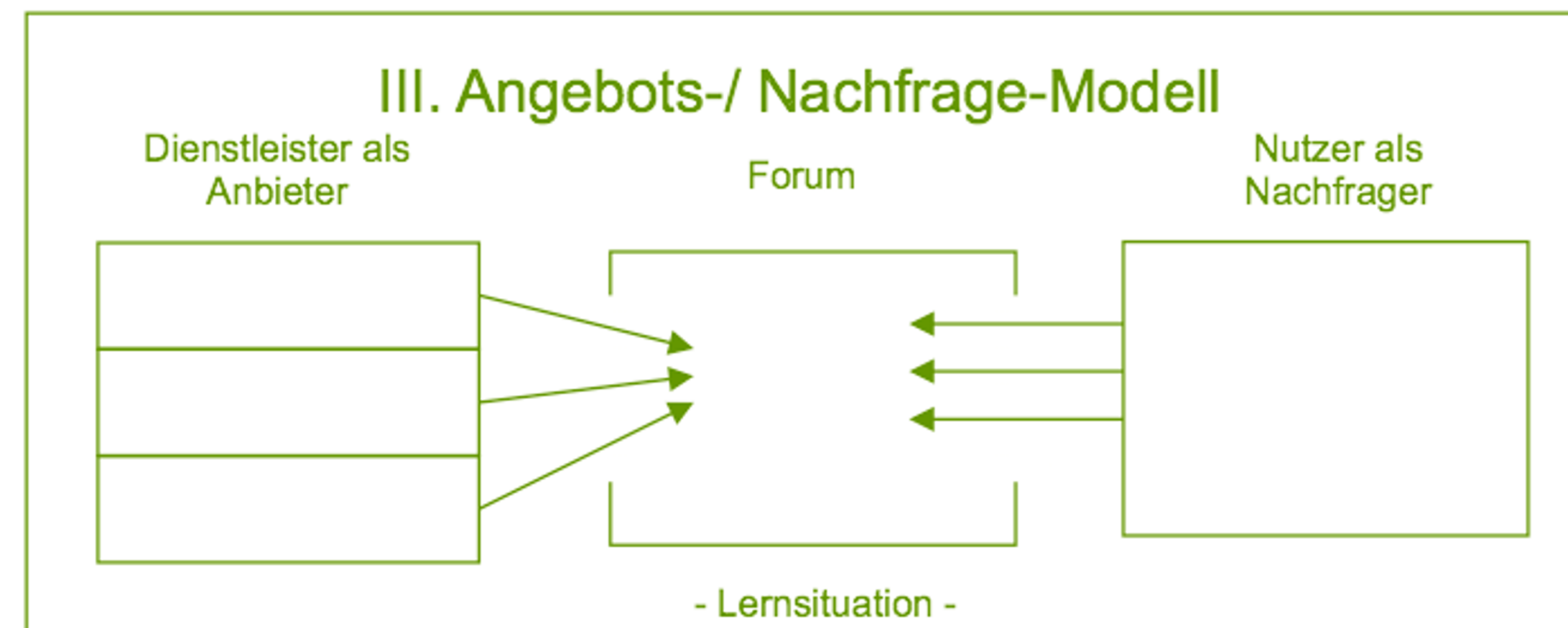
- Dienstleister gehen auf die Teilnehmer zu, Lehrende gehen ins Feld
- Mildert Trennung zwischen Alltagssituation und Lernsituation
- Aktivierung subjektiver Bildungsinteressen (Elternbildung, Community Organizing)
- sozialpädagogischer Zugang zu sozialräumlich bestimmten Lernwelt
- Sozialraumanalyse zur Bildungssteuerung → Beziehungsstruktur aufbauend



Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Angebots- / Nachfragemodell (Quasi-Marktmodell mit Zielgruppen)

- Anbieter (Angebotsofferte) und Nachfrager (Annahme oder nicht) sind gleich aktiv
- Lernerfordernisse curricular standardisiert, wenig Verhandlung (Lernbedarf)
- „Produktiv“ für alle gleich – wenig Orientierung – wenig Übergangsgedanken
- Bildungssteuerung = Adressatenforschung + Wettbewerbsanalyse = Stadt-Land-Problematik
- Marketing: Anbieter muss Qualität sichern, Nutzer konsumieren



Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Vermittlungsmodell (wechselseitigen Transfer vermitteln)

- Selbstverständnis als inhaltlich-offene unterstützende Vermittlungsinstanz (Lernagenturen)
- Organisation einer Transferstrecke zwischen päd. Dienstleister und Feld der Bildungsnutzer
- Information, Beratung und Kontaktherstellung in beiden Seiten
- Aufgabe = Interessenten Überblick über aktivierbares Lernpotential in Fachdisziplinen, Berufsbereichen oder in psychosozialen Tätigkeitsbereichen der Region zu verschaffen



Voraussetzung kommunaler Bildungssteuerung

Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Bildungssteuerung braucht

- Jeweils gemeinsames Bildungsverständnis
 - Vielfältig, wechselseitig, Inklusiv, ermöglichend, sozialräumlich
- Akteure und Strukturen in den Blick nehmen
 - Denken in kooperativen Netzwerken und Übergängen
 - Ermöglichung partizipativer Angebotsentwicklung
 - Unterstützungsstrukturen zur Gestaltung mobilisierender Lernanlässe
- Kommunale Verwaltung
 - Fasst Sichtweisen auf und zusammen → bietet Aushandlungsraum
 - Räumliche Eigenlogiken in den Blick nehmend



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

Eine solidarische Gesellschaft setzt sich für das Wohl aller ihrer Mitglieder ein, bekämpft Ausgrenzung und Marginalisierung, schafft ein Zusammengehörigkeitsgefühl, fördert Vertrauen und bietet ihren Mitgliedern die Chance zum sozialen Aufstieg.“

Definition sozialer Zusammenhalt der OECD Social Cohesion Hub 2022 unter:

<https://www.socialcohesion.info/concepts/concept/oecd>

Prof. Dr. phil Mandy Schulze

Mandy.Schulze@hszg.de

Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Was ist wichtig, um eine Akzeptanz bei den unterschiedlichen Akteuren innerhalb der Verwaltung zu erreichen?

Brigitte Keyser: „Man darf die grundsätzlichen Aufgaben der Verwaltung nie aus den Augen verlieren. Verwaltung vollzieht Gesetze. Das heißt, **es gibt einen festen Rahmen**, in dem man sich bewegt. Die Ämter haben klassischerweise klar voneinander abgegrenzte Zuständigkeiten.

Heute wandelt sich das aber: Das **vernetzte und ressortübergreifende Arbeiten** gewinnt mehr und mehr an Bedeutung. **Letztendlich geht es immer um ein Miteinander und um gegenseitige Wertschätzung.**

Versteht man die Interessen der anderen, können sie bei den Fragestellungen, die der Berichterstattung zu Grunde liegen, berücksichtigt werden. Zusammenarbeit ist keine Einbahnstraße – **jede Person, die sich beteiligt, sollte auch einen Mehrwert daraus ziehen**. Die Umsetzung dieser Haltung hat uns bei der Akzeptanz unserer Arbeit sehr geholfen.“ Interview unter: <https://www.transferagentur-bayern.de/fokus-bayern/beispiele-aus-der-praxis/interview-kommunale-bildungssteuerung/>

Literatur

Blesse, Sebastian; Rösel, Felix (2018): Gebietsreformen sind schädlich. In: Kommunal (10), S. 32-34.

Dähner, Susanne; Sütterlin, Sabine; Beck, Lilian; Hinz, Catherina (2021): Von Umbrüchen und Aufbrüchen. Wie ostdeutsche Kommunen steten Wandel meistern. Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung (Hrsg.) https://www.berlin-institut.org/fileadmin/Redaktion/Publikationen/165_Von_Umbruechen_und_Aufbruechen/Studie_Von_Umbruechen_und_Aufbruechen.pdf

Förtsch, Mona; Rösel, Felix (2020): Gebietsreformen reduzieren das Heimatgefühl. Ifo Institut Dresden berichtet 27, Nr. 1, S. 03-05
<https://www.ifo.de/publikationen/2020/aufsatz-zeitschrift/gebietsreformen-reduzieren-das-heimatgefuehl> (09.11.2022)

Förtsch, Mona; Rösel, Felix (2019): Ehrenamt und Toleranz brauchen lokale Wurzeln. Ifo Institut berichtet 26, Nr. 6, 03-07
<https://www.ifo.de/publikationen/2019/aufsatz-zeitschrift/ehrenamt-und-toleranz-brauchen-lokale-wurzeln> (09.11.2022)

Forst, Rainer (2020): Gesellschaftlicher Zusammenhalt. Zur Analyse eines sperrigen Begriffs.

Gordon, Ian (2006). Labour Market Integration Policies Enhance Social Cohesion. In: OECD Competitive Cities in the Global Economy. OECD Territorial Reviews, Paris.

Jörg Bogumil, Lars Holtkamp (2013): Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung. Eine praxisorientierte Einführung. Bundeszentrale für politische Bildung. Bonn.

Kersten, Jens; Neu, Claudia; Vogel, Berthold (2019): Politik des Zusammenhalts. Über Demokratie und Bürokratie. Hamburger Edition

Kühnhenrich, Daniel (2021): Datenreport. Zufriedenheit mit der öffentlichen Verwaltung. Ergebnisse im Überblick unter: <https://www.bpb.de/kurz-knapp/zahlen-und-fakten/datenreport-2021/politische-und-gesellschaftliche-partizipation/330237/ergebnisse-im-ueberblick/> (09.11.2022)

Sander, Kerstin (2022): Neue Arbeit, Neue Führung – Kerstin Sander (Kreis Soest) geht als Abteilungsleiterin IT und Verwaltungsdigitalisierung neue Wege. Interview vom 14.06.2022 unter: <https://verwaltungsrebellen.de/neue-fuehrung-kerstin-sander/#more-2772> (09.11.2022)

Schäffter, Ortfried (2014): Pädagogische Dienstleistungsprofile und ihre Beratungsformate. In: Relationale Zielgruppenbestimmung als Planungsprinzip. Münster: Klemm & Oehlschläger, S. 61-83.

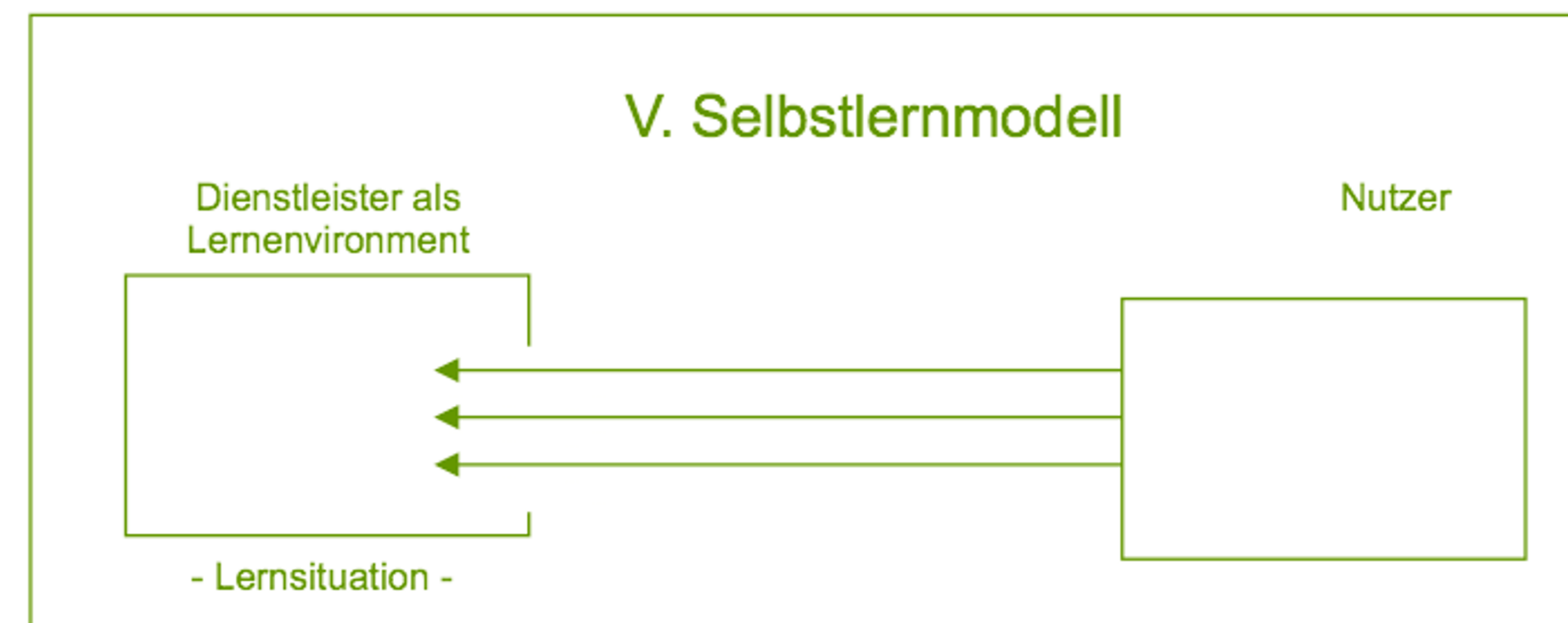
Strüngmann, Daniela, 2020: Akzeptanz der öffentlichen Verwaltung bei den Bürgerinnen und Bürgern. Eine Analyse der Erklärungsfaktoren von Einstellung und Verhalten. Wiesbaden: Springer VS (Dissertationsschrift).

Winkel, Rainer (2008): Öffentliche Infrastrukturversorgung im Planungsparadigmenwechsel. In: Informationen zur Raumentwicklung 1–2/2008. S. 41–47.

Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Selbstlernmodell

- keine fertig Angebotsformorganisation (Selbsthilfegruppe, Teambuilding)
- Dienstleister nimmt sich stark zurück und ist offen und organisatorisch flexibel
- Keine inhaltsbezogene Lernziele – Angebot geeigneter Verstehens- und Integrationshilfen
- Lernbegleitung von lebensweltbezogener „dilettantischer Bildung“ (Makerspace)
- Lernen im Lebenszusammenhang braucht auch Ermittlung möglicher Bildungsbedürfnisse



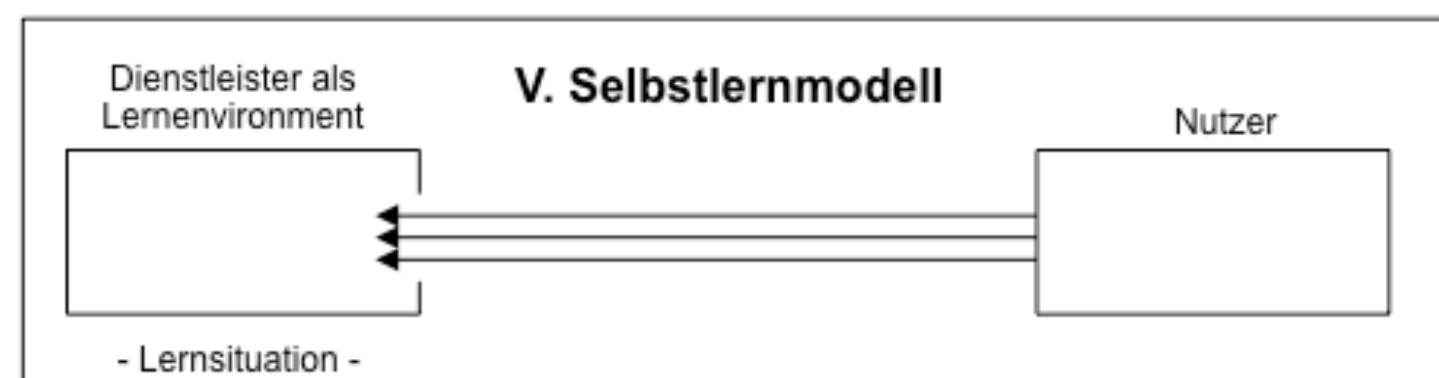
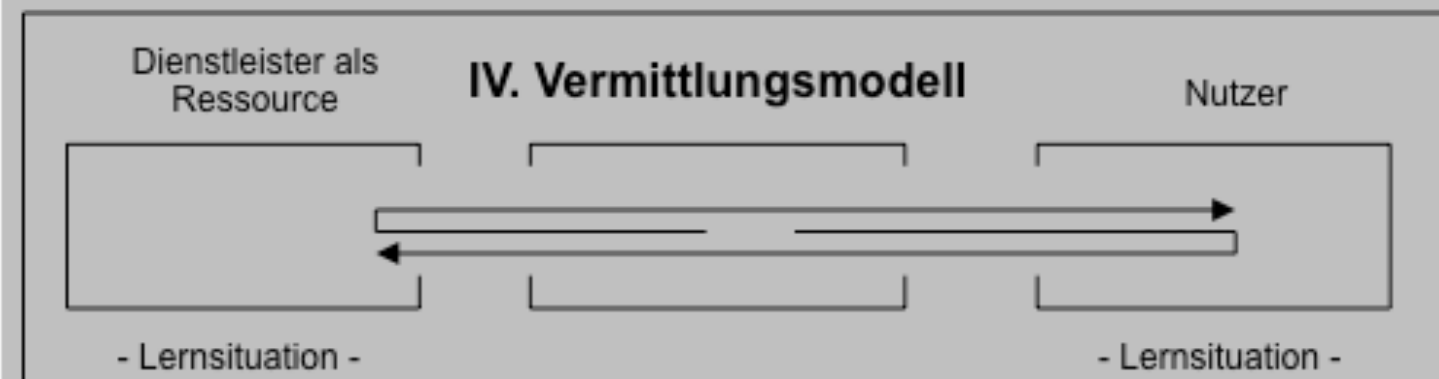
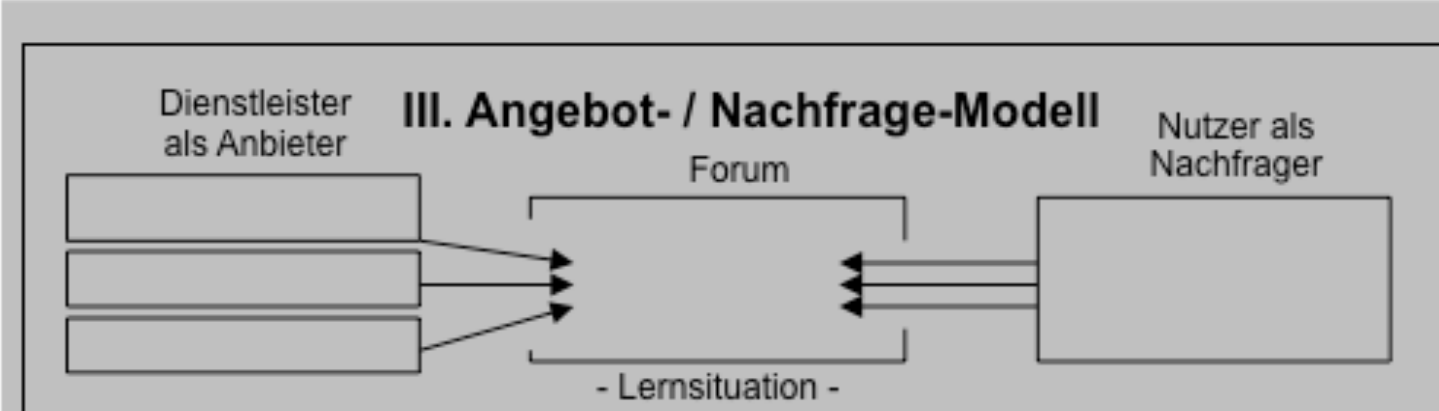
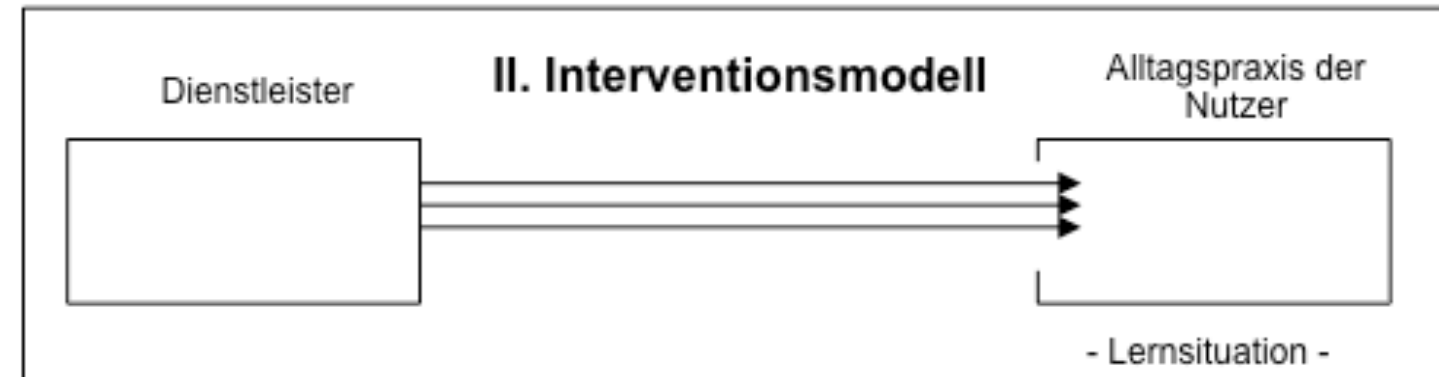
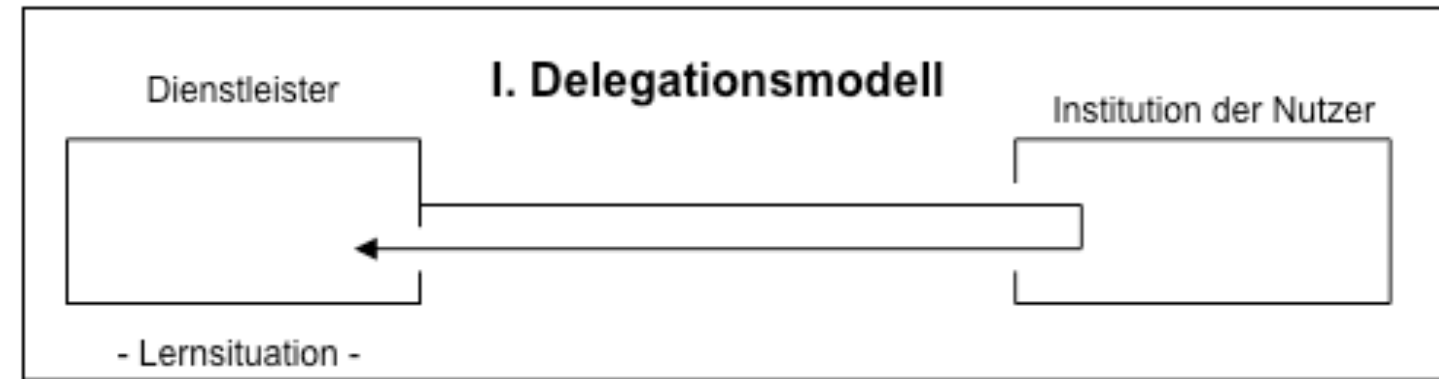
Intentionalität

Dienstleistungsprofile von Lehr-Lernbeziehungen

Rezeptivität

Zunehmende Formalisierung und wachsender Einfluss der Interessen der Dienstleister

Zunehmende Artikulation und wachsender Einfluss der Interessen der Nutzer



Rezeptivität

Intentionalität

Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Bildungssteuerung setzt voraus

- Verwaltung als attraktiven Arbeitsplatz gestalten
 - Onboarding, zeitliches und räumlich flexibles Arbeiten, Besprechungsräume, gemeinsame Entscheidungen über Raumnutzung, Teambuilding
- Strukturen hinterfragen und gemeinsam neu ordnen
 - nicht über die Köpfe hinweg, Schleifen einbauen, Leitbilder kein Feigenblätter
 - konkret absprechen: Wo fängt Prozess an? Wer muss wann wie aktiv werden?
Was sind unsere Rolle und unsere Haltung im Prozess? Wie gehen wir mit Anforderungen von Fachabteilungen um?

Kommunale Steuerung und Zusammenhalt

Bildungssteuerung setzt voraus

➤ Kommunikation und Abstimmung fördern

- Sitzungsregeln ändern: Es nimmt nur teil, den es betrifft! Führungskräfte treffen auch ohne Protokoll (kollegiale Beratung), keine Monologe der Führungskräfte sondern Austausch zu: Wie arbeiten wir zusammen? Orte für kurze Koordination schaffen.

➤ Vertrauen in Führung fördern

- Positives Menschenbild: Jede möchte an der Stelle das Beste tun und beginnt motiviert; Führung als Dienstleistung durch Fragen - nicht als Anweisung! Kontrolle und Verantwortung abgeben, als gutes Beispiel vorangehen