



 metropolregion nürnberg

Veranstaltungsbericht zum Fachtag „Blick nach vorn: vom Projekt zur Verstetigung“ am 01.10.2019 in München

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

GEFÖRDERT VOM

Programm

Check-in	10:00
Begrüßung <i>Transferagentur Bayern</i>	10:30
„Perspektivwechsel: Überlegungen zur nachhaltigen Gestaltung von Projekten im kommunalen Kontext“ <i>Klaus-Dieter Paul, u.bus Gesellschaft für regionale Entwicklung und europäisches Projektmanagement</i>	10:45
"Motivierte Vernetzung nachhaltig fördern" <i>Wolfgang Fänderl Päd. M.A., Sozialwissenschaftler, Autor, Vernetzungsberater</i>	11:20
Mittagspause	12:00
Verstetigung im Blick: parallele Fokusrunden Session 1	13:00
Verstetigung im Blick: parallele Fokusrunden Session 2 <i>(Bitte wählen Sie zu jeder Session je eine von vier parallel stattfindenden Fokusrunden aus; weitere Informationen zu den einzelnen Fokusrunden finden Sie auf der nachfolgenden Seite)</i>	14:00
Gallery Walk: offener Austausch bei Kaffee und Kuchen	14:45
Ende der Veranstaltung	15:30

Informationen zu den parallelen Fokusrunden

„Ein FORsprung in Sachen Bildung – die Kooperation des Bildungsbüros mit dem gemeinnützigen Verein FORsprung e.V. im Landkreis Forchheim“

Eine breite Bildungskooperation hat im Landkreis Forchheim schon seit vielen Jahren Tradition. Bereits vor über zehn Jahren gründeten Engagierte aus verschiedenen Bildungsbereichen und der örtlichen Wirtschaft den Verein "FORsprung e.V.", um gemeinsam die Vision einer "Bildungsregion" voranzutreiben und zu verwirklichen. Auf seine Initiative wurde schließlich auch im Jahr 2012 das Bildungsbüro im Landratsamt eingerichtet, lange vor der Teilnahme am Bundesprogramm "Bildung integriert". Seitdem arbeiten Verwaltung und Verein Hand in Hand in Steuerungsgremien und gemeinsamen Projekten. Der Workshop erläutert die Hintergründe, Gelingensbedingungen und Herausforderungen dieser einzigartigen Kooperation von Verwaltung und zivilgesellschaftlichen Akteuren in der Gestaltung der kommunalen Bildungslandschaft.

Referent/-innen: Dr. Hermann Ulm (Landrat), Wolfgang Blos (1. Vorsitzender FORsprung e.V.), Martin Haendl (Leiter des Bildungsbüros und Bildungsmanagement), Dr. Julia Schilling (Bildungsmonitoring)

„Vom Bedarf zur Idee zum Regelangebot – Die Beratungsstelle ‚DEUTSCH LERNEN‘“

Im Nachhinein schaut es immer so einfach aus – aber tatsächlich waren viele strukturierte Schritte nötig (... kleine und größere), bis die Beratungsstelle ‚Deutsch Lernen‘ im Landkreis Augsburg in trockenen Tüchern war: Netzwerken, Bedarf feststellen, Daten suchen, Konzept entwickeln, in Gremien gehen usw. So konkret und praxisnah soll der Weg, den der Landkreis Augsburg gegangen ist, dargestellt und – auch mit Blick auf den Transfer – beleuchtet und diskutiert werden.

Referent: Günter Katheder-Göllner (Bildungsmanager & Teamleitung Bildungsbüro im Landkreis Augsburg)

"Motivation zur Kooperation analysieren und begegnen"

Die zentrale Frage dieser Fokusrunde ist, wie es langfristig gelingen kann, die Motivation der Teilnehmenden in Netzwerken zu halten. In einer ersten Sequenz wird hierzu mit einer eigenen Motivationsanalyse gestartet. Zudem wird mit „Personas“ gearbeitet, einem Analyse-Ansatz, der aus dem Bereich des Marketings bekannt ist sowie der Fokus auf das „Wertequadrat“ von Friedemann Schulz von Thun gerichtet. Abschließend kann anhand konkreter Fälle das eigene Vernetzungsangebot abgeglichen werden.

Referent: Wolfgang Fänderl (Päd. M.A., Sozialwissenschaftler, Autor, Vernetzungsberater)

Veranstaltungsbericht

Fachtag „Blick nach vorne: vom Projekt zur Verstetigung“ am 01.10.2019

Rund 90 Teilnehmende tauschten sich auf dem Fachtag der Transferagentur Bayern über Nachhaltigkeit und Verstetigung im DKBM aus.

In Bayern und Baden-Württemberg haben sich 58 Landkreise und kreisfreie Städte auf den Weg zu einem datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement (DKBM) gemacht. Im Zuge dessen wurden vor Ort in den Kommunen Prozesse und Strukturen aufgesetzt, die eine abgestimmte und ämterübergreifende Bildungssteuerung erlauben. Die Bundesförderprogramme „Bildung integriert“ und „Kommunale Koordinierung der Bildungsangebote für Neuzugewanderte“, ebenso wie die Leistungen und Angebote der Transferagentur Bayern sind unterstützende Bausteine beim Aufbau des DKBM.

Wie diese Prozesse und Strukturen nun nachhaltig am Laufen gehalten und verstetigt werden können, darüber haben sich auf dem Fachtag der Transferagentur Bayern am 1. Oktober 2019 in München rund 90 Teilnehmerinnen und Teilnehmer aus den Kommunalverwaltungen ausgetauscht.

„Perspektivwechsel: Überlegungen zur nachhaltigen Gestaltung von Projekten im kommunalen Kontext“

Wesentliche Überlegungen zur nachhaltigen Gestaltung von Projekten im kommunalen Kontext lieferte Klaus-Dieter Paul, der als Geschäftsführer der u.bus Gesellschaft für regionale Entwicklung und europäisches Projektmanagement eine langjährige Erfahrung in der Projekt- und Transferbegleitung hat.

Er ging auf die Funktion und Rolle von Projekten ein und machte bewusst, dass Projekte Althergebrachtes stören und zu Widerständen seitens der Beteiligten führen können. Deshalb sei es wichtig, Veränderungsprozesse mit diesem Wissen zu begleiten und Betroffene frühzeitig zu Beteiligten zu machen. Verstetigung und Transfer lassen sich als zwei Seiten einer Medaille sehen: Während es sich bei Verstetigung um einen Prozess nach innen handele, gehe es beim Transfer um die Weitergabe von Ergebnissen

nach außen – beispielsweise in ein anderes Projekt oder in eine andere Kommune, so Paul. Die Ziele von Projekten fasste Paul als ein „weites Feld“ zusammen. Ziele können demnach die allgemeine Verbreitung



von Projektergebnissen und/oder deren Verbreitung an bestimmte Adressat/-innen, die Implementation von Ansätzen in die eigene oder auch in eine andere Organisation, der Auf- und Ausbau strategischer Netzwerke, der Aufbau neuer Strukturen und Strategien, die Fortführung des Ansatzes beim Projektträger oder die Anpassung von Modellen für Transfernehmer/-innen (z.B. in Form von Transferworkshops) sein.

Um Nachhaltigkeit zu sichern, verwies Paul auf vier Strategien: *Vernetzen* mit operativen und strategischen Partnerinnen und Partnern, *Validieren* der Ergebnisse eines Projektes, die Ergebnisse in Produkte umwandeln und sie somit *Verwertbar machen* und *Verbreiten*. Für Verstetigung brauche es einen „Kümmerer“, der intern die Ergebnisse weiterträgt. Als zentrale Herausforderung für eine nachhaltige Projektentwicklung führte Paul die Entwicklung praxistauglicher Angebote an, die nützlich, machbar und finanzierbar sein sollten. Eine Kooperation und Vernetzung sei für den kontinuierlichen Austausch wichtig. Und schließlich gebe es bei Projekten eine Kollision zwischen operativer Umsetzung und Verstetigungsaufwand: Verstetigung brauche Zeit und dies wird oftmals nicht eingeplant, so Paul.

Sein Fazit: Der Prozess der nachhaltigen Gestaltung von Projekten sei ein Geben und Nehmen und könne nur dann produktiv sein, wenn ein Perspektivwechsel stattfindet. Angebote sollten kooperativ mitgestaltet werden und der oder die Programmgeber/-in müsse auch die Perspektive der Programmnehmer/-innen einnehmen können, so Paul.

 [Präsentation zum Download](#)

"Motivierte Vernetzung nachhaltig fördern"

Netzwerke mit internen und externen Bildungsakteuren zählen zu den elementaren Strukturen im DKBM. Doch wie gelingt es, Netzwerke so zu gestalten, dass möglichst viele Teilnehmende motiviert sind und dauerhaft mitwirken? Dazu zeigte der Vernetzungsberater Wolfgang Fänderl auf, wie man eine Vernetzung nachhaltig fördern kann. Zu den Vernetzungsgrundlagen zähle die Motivation, die sich aus



der Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft speise. So spielen vergangene Erfahrungen, Know-how und Ressourcen eine Rolle wie auch die aktuellen Bedürfnisse, Interessen und Situationen der einzelnen Personen. Wichtig seien auch zukünftige Visionen und attraktive Perspektiven, die aus dem Engagement im Netzwerk resultieren, so Fänderl. Er nannte sechs Modalverben, die helfen, Motivation zu konkretisieren: *Können*, *Mögen* und *Wollen* führen zu einer von innen motivierten, selbstbestimmten und

sinnorientierten Haltung. Demgegenüber stehen die Verben *Müssen*, *Dürfen* und *Sollen*, die das Gefühl

vermitteln, von außen motiviert, fremdbestimmt und zweckorientiert zu handeln. Diese Verben sollten daher in einem positiven Vernetzungsprozess weniger verwendet werden.

Generell sollten im Mittelpunkt der Vernetzungsarbeit folgende Fragen stehen:

- *WAS* sind die Ziele, die wir etappenweise vernetzt erreichen wollen?
- *WER* sind die Partner/-innen, die sich mit ihren Ressourcen auf dem Weg sinnvoll ergänzen können?
- *WIE* gehen wir miteinander um, damit wir auch langfristig kooperieren mögen?

Vernetzung bereichere, wenn Lösungen effektiver und effizienter erreicht (*WAS?*), Kontakte und Beziehungen erweitert und vertieft (*WER?*) sowie Qualität und Umgang verbessert werden (*WIE?*), so der Referent.

Wichtig für die Vernetzungsarbeit sei es zudem, sich mit den Personen auseinanderzusetzen. Mithilfe einer sogenannten „Werteschaukel“ lassen sich Tugenden, Prinzipien sowie Eigenschaften hinterfragen. So könne man beispielsweise die als negativ eingestufte Eigenschaft des „skeptisch Sein“ im positiven Sinne als „realistisch Sein“ ansehen und überlegen, wie man mit dieser nun positiv besetzten Eigenschaft umgeht.

Fänderl empfahl, mit (potenziellen) Netzwerkpartnerinnen und -partnern am Anfang der Vernetzungsarbeit Einzelgespräche zu führen. Dabei solle man das Vorhaben vorstellen, den/die Gesprächspartner/-in nach eigenem Bedarf und eigenen Erfahrungen im Themenfeld fragen und erzählen lassen (aktiv zuhören!), mögliche Perspektiven der Zusammenarbeit und Erwartungen ausloten, weitere Schritte konkretisieren sowie auch nach ergänzenden Partner/-innen und möglichen Konfliktpartner/-innen fragen.

Die Teilnehmenden, die sich für die Fokusrunde „Motivation zur Kooperation analysieren und begegnen“ angemeldet hatten, konnten am Nachmittag das Thema „motivierte Vernetzung“ vertiefen.



[Präsentation zum Download](#)

Verstetigung im Blick: Parallele Fokusrunden

Am Nachmittag standen für die Teilnehmenden mehrere Fokusrunden zur Auswahl:

Ein FOrsprung in Sachen Bildung – die Kooperation des Bildungsbüros mit dem gemeinnützigen Verein FOrsprung e.V. im Landkreis Forchheim

Über die langjährige Kooperation des Bildungsbüros im Landkreis Forchheim mit dem gemeinnützigen Verein FOrsprung e. V. informierten Landrat Dr. Hermann Ulm, Wolfgang Blos, 1. Vorsitzender des Vereins FOrsprung, Martin Haendl, Leiter des Bildungsbüros und Bildungsmanagement und Dr. Julia Schilling, Bildungsmonitorerin im Landkreis Forchheim. Der Landkreis kann auf eine seit vielen Jahren andauernde breite Bildungs Kooperation zurückblicken, die über die gängigen Verwaltungsstrukturen hinausreicht: Bereits in den 1990er Jahren gab es Initiativen des staatlichen Schulamts, um die Schul- und Bildungslandschaft im Landkreis Forchheim weiterzuentwickeln. 2007 wurde der Verein FOrsprung e.V.

ins Leben gerufen, dem unter anderem der Vorstand der Sparkasse, das staatliche Schulamt und Vertreter von Kirchen angehören. Zu den wichtigsten Initiativen des Vereins zählen unter anderem das Leuchtturmprojekt JeKi („Jedem Kind ein Instrument“), die Durchführung eines Bayerischen Ganztagsschulkongresses (seit 2008) sowie die Förderung von Ideen und Projekten aus dem gesamten Bildungsbereich.

Der hohe Stellenwert des Themas Bildung im Landkreis Forchheim fand schließlich im Jahr 2012 mit der Einrichtung eines Bildungsbüros im Landratsamt unter Leitung von Martin Haendl in der Verwaltung seinen Niederschlag. Gemeinsam mit dem Verein FORsprung wurde durch das Bildungsbüro der Prozess zur Zertifizierung als „Bildungsregion in Bayern“ ins Rollen gebracht und 2013 erfolgreich abgeschlossen. Durch die Teilnahme am Förderprogramm „Bildung integriert“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung ist es dem Landkreis Forchheim seit 2016 möglich, auch im Bildungsmonitoring Akzente zu setzen: Hier sind vor allem die Bildungsberichte auf Ebene der kreisangehörigen Gemeinden hervorzuheben, in denen kleinräumige Daten abgebildet werden und so einen detaillierten Aufschluss über das Bildungsgeschehen und die Bildungsinfrastruktur vor Ort geben können. Diese Berichte erfahren großen Zuspruch und werden in Zukunft weiter fortgesetzt.



Als Gelingensbedingungen der nach wie vor sehr fruchtbaren Zusammenarbeit zwischen FORsprung und dem Bildungsbüro des Landkreises Forchheim wurden unter anderem die Wichtigkeit von Kommunikation sowie die Kontinuität von Netzwerken und zentralen Akteuren betont. Besonders wichtig sei auch die Unterstützung der politischen Spitze und der damit verbundene hohe Stellenwert von Bildung im Landkreis, was eine Verständigung auf gemeinsame Ziele und eine Durchführung von Projekten erheblich erleichtere. Des Weiteren hat sich auch eine Veränderung von Strukturen für die eigenen Zwecke als hilfreich erwiesen: So wurde etwa ein „Ausschuss für Kultur, Bildung und Soziales“ einberufen, um so den Stellenwert von Bildung im Landkreis nochmals zu betonen.

 [Präsentation zum Download](#)

 [Poster zum Download](#)

Vom Bedarf zur Idee zum Regelangebot – Die Beratungsstelle ‚DEUTSCH LERNEN‘

In einem weiteren Beispiel aus der Praxis berichtete Günter Katheder-Göllner, Teamleiter des Bildungsbüros im Landkreis Augsburg, von der Einrichtung der Beratungsstelle „Deutsch lernen“ und

zeigte dabei, wie die Verstetigung eines (Bildungsberatungs-)Angebots in der Kommune aussehen kann. Bei der Beratungsstelle „Deutsch lernen“ handelt es sich um ein Beratungsangebot für Menschen mit Migrationshintergrund, welches ihnen Unterstützung dabei bietet, einen für sie geeigneten Sprachkurs zu finden. Dabei werden auch die Rahmenbedingungen, wie z.B. die strukturelle Erreichbarkeit, abgeklärt. Dies soll dazu dienen, die tatsächliche Teilnahme an Sprachkursangeboten zu erhöhen.



Im Zentrum des Vortrags stand die Schilderung des Weges von dem durch das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement erkannten Bedarf zur Entwicklung der Idee einer Beratungsstelle „Deutsch lernen“ bis hin zum Aufbau und Überführung dieses Angebots in den Regelbetrieb. Als Gelingensfaktoren für die Umsetzung dieses Vorhabens stellten sich im Landkreis Augsburg insbesondere die Unterstützung seitens der Schlüsselpartner/-innen

und der relevanten Entscheidungsträger/-innen heraus. Wichtig sei auch die konzeptuelle Einbettung des Angebots in das „Gesamtpaket Bildung“ vor Ort gewesen, so Katheder-Göllner. Das datenbasierte Aufzeigen der Problemlage sei für die Umsetzung ebenso von hoher Bedeutung.

Im Anschluss an den Vortrag zeigten die Teilnehmenden ein hohes Interesse an möglichen Strategien zur Anwerbung potenzieller Klientinnen und Klienten der Beratungsstelle. Die Beratungsstelle „Deutsch lernen“ im Landkreis Augsburg gewinne ihre Kundschaft derzeit insbesondere über die Einwohnermeldeämter und erziele damit eine gute Auslastung der Beratungsstelle. Des Weiteren sei der Umgang mit der Wettbewerbssituation zwischen den Sprachkursträgern als neutrale Beratungsstelle diskutiert worden, so der Referent. Besonders interessierte die Teilnehmenden darüber hinaus die Möglichkeiten zur Generierung der Datenbasis, um den Bedarf einer Bildungsberatungsstelle mit dem Schwerpunkt „Sprachliche Integration“ aufzeigen zu können.

 [Präsentation zum Download](#)

 [Poster zum Download](#)

Motivation zur Kooperation analysieren und begegnen

In dieser Fokusrunde konnten sich die Teilnehmenden gemeinsam mit Wolfgang Fänderl über ihre Herausforderungen in der Vernetzungsarbeit vor Ort austauschen. Die Fragen reichten vom Vorgehen bei der Gründung eines Netzwerks über Gelingensbedingungen, um dieses am Laufen zu halten, bis hin zum Umgang mit Personen, die dem Netzwerk ablehnend gegenüberstehen.

Fänderl gab den Tipp, sich am Anfang der Vernetzungsarbeit Zeit zu nehmen und zu überlegen, welche Personen ins Netzwerk eingebunden werden sollten. Hilfreich sei es auch, erfahrene Vorgesetzte und/oder Kolleginnen und Kollegen zu fragen, wer ihrer Meinung nach wichtig sei. Um die Ziele der Netzwerkpartner/-innen herauszufinden und ihre Kompetenzen zu erkennen, sollten möglichst Einzelgespräche mit ihnen geführt werden.

Darüber hinaus empfahl Fänderl, Rollen und Aufgaben zu verteilen, damit aus Beteiligten Akteure werden. Dabei sei es wichtig, dass sie selbst entscheiden können, welche Aufgaben sie übernehmen möchten (Möglichkeit der freien Entscheidung geben!). So könne man eine Person beispielsweise beteiligen, indem man ihr die Moderation übergibt oder diese gemeinsam vorbereitet.

Sollte jemand die Beteiligung am Netzwerk aus zeitlichen Gründen ablehnen, so könne man anbieten, dass die Person eine Vertretung schickt oder zu einem späteren Zeitpunkt zum Netzwerk dazu kommt. Auch hier sei wichtig, dass die Person das Gefühl hat, selbst entscheiden zu können.

Für den Umgang mit Personen, die eine wichtige Funktion innehaben (z.B. Entscheidungsträger/-innen), aber das Netzwerk ablehnen, gab Fänderl die Empfehlung, sie nicht zu spät einzubinden, sondern auch ihnen gegenüber zu kommunizieren, dass eine Teilnahme zu jedem Zeitpunkt (auch in der Zukunft) problemlos möglich ist. Laut Fänderl ist es wichtig, sich in die Menschen hineinzusetzen, um die gegenseitigen Motivationen aufzuspüren und ihnen gerecht werden zu können



Gallery Walk

Abschließend konnten sich die Teilnehmenden beim sogenannten „Gallery Walk“ mit Posterausstellung im Foyer über die Beispiele und Impulse, die sie aus den Fokusrunden mitgenommen haben, austauschen. „Die eigenen Erfolge festzuhalten und den Mehrwert des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements kontinuierlich an alle Stakeholder zu kommunizieren sind wesentliche Faktoren für eine erfolgreiche Verstetigung. Es wurde vor Ort in den Kommunen viel erreicht – und es wird noch viel erreicht werden. Dafür müssen erfolgreich aufgesetzte Prozesse und Strukturen nachhaltig beibehalten werden. Die vielen Impulse und Beispiele auf unserem Fachtag waren ein gelungener Anstoß für diese Aufgabe“, resümiert Dr. Lea Schütze, Projektleiterin des Regionalbüros Süd und Gesamtkoordinatorin der Transferagentur Bayern.

Kontakt für Rückfragen zur Veranstaltung:

Heike Großkurth
Regionalbüro Süd der Transferagentur Bayern
Tel: 089/62306-415
E-Mail: grosskurth@dji.de

Weitere Informationen zum Thema Nachhaltigkeit und Verstetigung:

- **TRANSFER aktuell**, Ausgabe 2019: „Vom Projekt zur Verstetigung: Impulse und Beispiele für den Blick nach vorne!“
- **Weiterführende Links:** Erfahrungsberichte aus anderen Förderprojekten und –programmen sowie Präsentationen zu Nachhaltigkeit und Verstetigung im DKBM