

# Leitfaden zum Aufbau lokaler Bildungsnetzwerke

## Inhalt

I.	Einleitung.....	2
II.	Grundlegendes zur Arbeit mit und in Bildungsnetzwerken.....	3
III.	Gelingensbedingungen und Stolpersteine.....	6
IV.	Fazit .....	7
	Literatur .....	8

# I.

## Einleitung

Mithilfe des Bundesprogramms „Kita-Einstieg: Brücken bauen in frühe Bildung“ werden Kinder und Familien unterstützt, die bisher nur unzureichend an frühkindlicher Bildung partizipieren. Um den Zugang zu frühkindlichen Bildungsangeboten für alle Kinder und Familien niedrigschwellig gestalten zu können, bedarf es kommunaler Verantwortungsgemeinschaften und lokaler Bildungsnetzwerke, die eine inklusiv orientierte Bildungslandschaft anstreben. Das Ziel ist der Abbau von strukturellen und institutionellen Zugangshürden, die bisher vor allem Kindern und Familien in besonderen Lebenslagen den Zugang erschweren. Sie als Inhaberin oder Inhaber der Koordinierungs- und Netzwerkstelle haben damit die Aufgabe, ein Netzwerk der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung in Ihrer Kommune oder Region aufzubauen (oder zu erweitern) und in der lokalen Bildungslandschaft zu verankern.

Mit diesem Leitfaden möchten wir Ihnen einige grundlegende Hinweise zum Aufbau lokaler Bildungsnetzwerke geben, die Sie auf Ihr Netzwerk der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung übertragen können. Er hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Insbesondere ist die inhaltliche Ausgestaltung von den sozialräumlichen Faktoren und den Bedarfen vor Ort abhängig. Zusätzlich muss die Struktur und Beschaffenheit der lokalen Bildungslandschaft immer mitbedacht und in die eigene Strategie einbezogen werden. Somit sind auch die relevanten Akteurinnen und Akteure lokal auszuwählen.

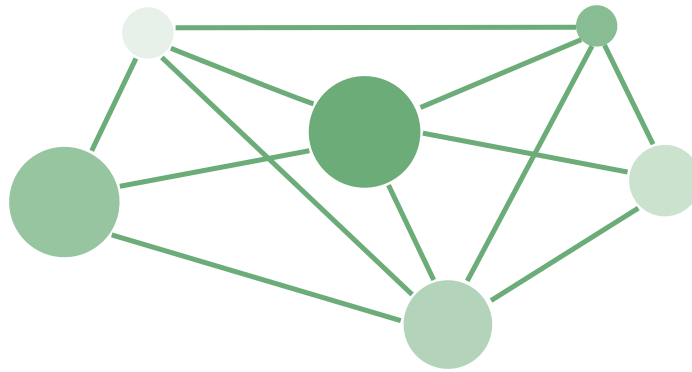
Folgende Beteiligte sollten Sie dabei besonders in den Blick nehmen:

- Akteurinnen und Akteure aus der Kommunalverwaltung und -politik wie Jugendamt, Fachberatung, Bildungsbüros, Bildungsplanung, Jugendhilfeplanung, Integrationsbeauftragte, Monitoring
- Vertreterinnen und Vertreter von Trägern, z. B. von Kindertageseinrichtungen und Kindertagespflege oder von Integrationskursen
- Kita-Leitungen sowie Erzieherinnen und Erzieher
- Fachkräfte anderer Bildungseinrichtungen wie Schulen, (Fach-)Hochschulen, Volkshochschulen
- Fachkräfte aus nachbarschaftlichen Einrichtungen wie Mehrgenerationenhäusern, Familien- und Nachbarschaftszentren
- Vertreterinnen und Vertreter von Kindertagespflegebüros und regionalen Kindertagespflegevereinen
- Vertreterinnen und Vertreter der Jobcenter bzw. der Arbeitsagenturen
- Vertreterinnen und Vertreter von Vereinen oder Migrantenselbstorganisationen
- Vertreterinnen und Vertreter der Zielgruppe

## II.

# Grundlegendes zur Arbeit mit und in Bildungsnetzwerken

Bildungsnetzwerke bestehen aus verschiedenen relevanten lokalen Akteurinnen und Akteuren aus dem Bereich der Bildung und ihren Beziehungen zueinander. Mithilfe von Netzwerken lassen sich komplexe und anspruchsvolle Veränderungsprozesse gestalten, die unterschiedliche Ressourcen benötigen und von den einzelnen Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartnern nicht allein aufgebracht werden können. Es sollen Synergieeffekte geschaffen werden, von denen alle Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartner profitieren können.



Bildungsnetzwerke zeichnen sich durch verschiedene Merkmale aus:

- Die Mitarbeit in einem Netzwerk ist freiwillig.
- Alle Akteurinnen und Akteure sind eigenständig und gleichberechtigt.
- Im Netzwerk werden die Perspektiven und Interessen aller Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartner berücksichtigt.
- Die Beziehungen der Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartner untereinander sind auf dauerhafte Kooperation ausgelegt und basieren auf Vertrauen.
- Ein Netzwerk arbeitet auf eine gemeinsam ausgehandelte Zielvorstellung hin.
- Netzwerke sind grundsätzlich offen nach außen, können also durch Kooperationsbeziehungen zu weiteren relevanten Akteurinnen und Akteuren einer Region ergänzt werden.

Insgesamt hat das zur Folge, dass verschiedene Akteurinnen und Akteure mit unterschiedlichen Interessen und unterschiedlichem Wissen aufeinandertreffen. Diese Komplexität bedarf, um tatsächlich die erhofften Synergieeffekte zu erzielen, einer Form der Strukturierung und eines Managements, das kommunal initiiert und koordiniert wird.

Eine Hilfe dazu bietet der Strategiezyklus von kommunalen Bildungsnetzwerken (vgl. Abb. 2). Möchten Sie ein Netzwerk der frühkindlichen Bildung, Betreuung und Erziehung in Ihrer Region/Kommune aufbauen bzw. auf die Bedarfe der Zielgruppe des Bundesprogramms „Kita-Einstieg: Brücken bauen in frühe Bildung“ hin erweitern, so ist es sinnvoll, möglichst alle relevanten Akteurinnen und Akteure (nach und nach) einzubinden. Da Netzwerke prinzipiell offen gestaltet sind, ist die Einbindung weiterer lokaler Akteurinnen und Akteure oder Akteursgruppen jederzeit möglich. Somit können Sie sich mit Ihrem Anliegen auch in bereits bestehende, regionale Bildungsnetzwerke einbringen und diese erweitern.

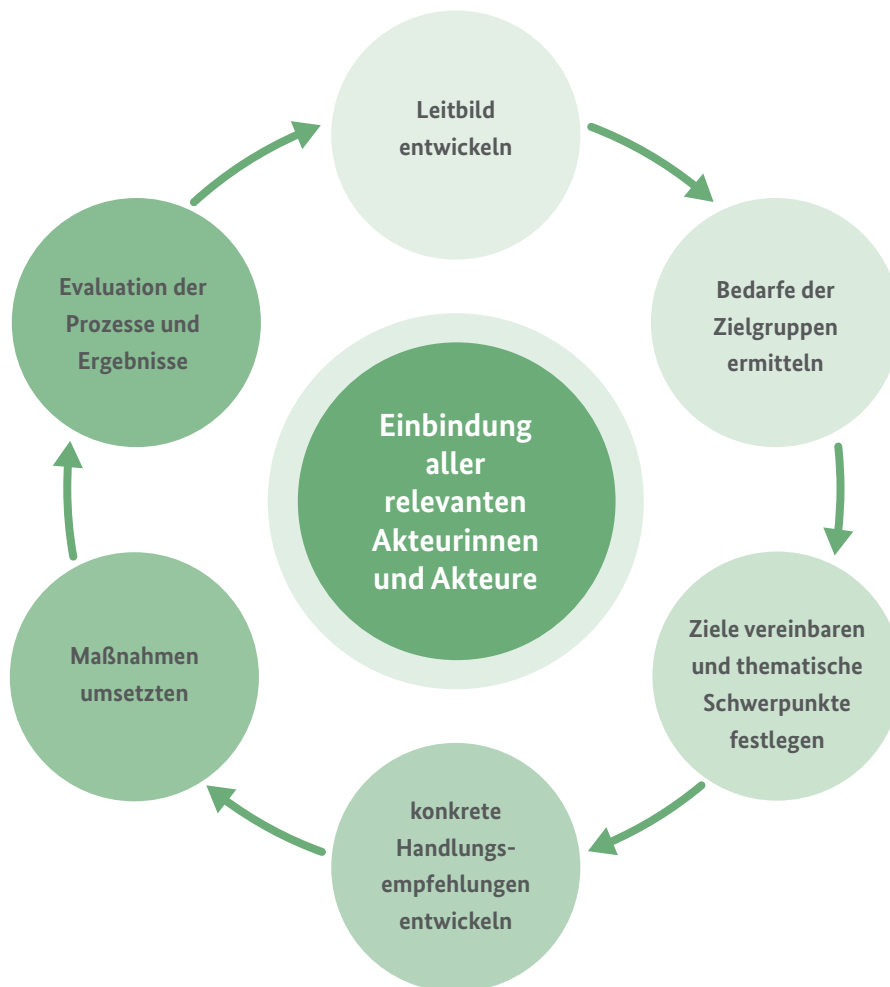


Abbildung 2: Strategiezyklus von kommunalen Bildungsnetzwerken (eigene Darstellung in Anlehnung an Bertelsmann Stiftung, 2008, S. 86)

Die zusammengeschlossenen Akteurinnen und Akteure sollten gemeinsam ein Leitbild entwickeln, an dem sich die Zusammenarbeit orientiert. Die Bedarfe der Zielgruppe müssen erfasst (siehe auch „Leitfaden zur Projektsteuerung“) und Ziele sowie thematische Schwerpunkte vereinbart werden. Anschließend werden gemeinsam konkrete Handlungsempfehlungen erarbeitet, die beschlossenen Maßnahmen umgesetzt und die Prozesse und Ergebnisse bewertet. Dabei ist zu erwarten, dass dieser Zyklus zum einen mehrfach durchlaufen werden muss und zum anderen keinen eindeutigen Anfangs- und Endpunkt hat.

Neben diesen übergeordneten Strategien erfordert die Arbeit in einem Bildungsnetzwerk auch ein operatives Management. Dabei können vier zentrale Netzwerkmanagementaufgaben unterschieden werden, die durchgängig erbracht werden müssen und damit auch in Ihren Zuständigkeitsbereich fallen:

### **1. Die Auswahl von Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartnern (Selektion)**

Wer soll im Netzwerk aufgenommen werden bzw. verbleiben? Dabei ist entscheidend, dass sich alle Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartner dem Ziel des Netzwerks anschließen können bzw. dieses mitverhandeln.

### **2. Die Verteilung von Ressourcen, Aufgaben und Verantwortlichkeiten (Allokation)**

Wie sollen die Aufgaben und Ressourcen im Netzwerk verteilt werden? Die Aufgaben und Ressourcen werden im Netzwerk ausgehandelt und entsprechend der vorhandenen Kompetenzen und Bedarfe der Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartner verteilt. Darunter fällt auch die Verteilung von Aufgaben wie Moderation, Vor- und Nachbereitung sowie Durchführung und Dokumentation der Netzwerktreffen.

### **3. Die Regelung der Zusammenarbeit im Netzwerk (Regulation)**

Welche Aufgaben wurden erledigt und mit welchem Ergebnis? Das Netzwerk sollte sich Regeln für die Zusammenarbeit setzen und diese fortlaufend überprüfen und anpassen.

### **4. Die Bewertung der Netzwerkbeziehungen oder auch des gesamten Netzwerks (Evaluation)**

Kann das Netzwerk seine Funktion(en) erfüllen? Hier kann eine Vielzahl von Kriterien zur Prüfung herangezogen werden, wie zum Beispiel: Halten sich Kosten und Nutzen der Zusammenarbeit im Netzwerk die Waage? Sind die Beziehungen zu den Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartnern vertrauensvoll? Widmen sich alle Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartner dem Netzwerkziel?

# III.

## Gelingensbedingungen und Stolpersteine

Die netzwerkförmige Kooperation in einer lokalen Verantwortungsgemeinschaft bietet große Potenziale, lokale Aufgaben interdisziplinär zu bearbeiten. Allerdings birgt die Kooperation mit unterschiedlichen Partnerinnen und Partnern auch Herausforderungen, die in unterschiedlichen Herangehensweisen, Aufträgen, Organisationskulturen und Interessen begründet sind.

Im Folgenden möchten wir Ihnen zwei besondere Gelingensbedingungen für die Netzwerkarbeit aufzeigen, die bei Nichtbeachtung schnell zu Stolpersteinen werden können.

### 1. Eine gemeinsame Leitlinie finden – eine gemeinsame Haltung entwickeln

Alle Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartner sollten sich auf eine gemeinsame Leitlinie verständigen und eine gemeinsame Haltung entwickeln. Hierbei kann es sich um ein bestimmtes Verständnis von Bildung, von einer inklusiven Region oder von sozialer Teilhabe und Chancengerechtigkeit handeln. Eine gemeinsame Haltung und/oder Leitlinie vermittelt den Netzwerkpartnerinnen und Netzwerkpartnern ein Zusammengehörigkeitsgefühl, wodurch das Netzwerkhandeln dynamischer werden kann. Entscheidend ist, dass die gemeinsame Leitlinie an den Bedarfen der Zielgruppe ausgerichtet ist, an die Erkenntnisse der Fachkräfte vor Ort anschließt und Träger-, Verwaltungs- und Zuständigkeitsgrenzen überwindet.

Es ist aber auch zu beachten, dass ein Leitbild nicht zu detailliert und vielfältig sein sollte, sonst verliert es seine Funktion. Es ist empfehlenswert drei oder vier starke Ziele auszuwählen, die einprägsam sind.

### 2. „Smarte“ Ziele festlegen

Damit die im Netzwerk vereinbarten, spezifischen Handlungsziele erreicht werden können, sollten sie „smart“ sein:

- eindeutig definiert (spezifisch),
- überprüfbar (messbar),
- nicht zu leicht erreichbar (anspruchsvoll)
- jedoch grundsätzlich erreichbar (realistisch)
- eine klare Terminvorgabe besitzen (terminiert)

Solche Zielvereinbarungen sorgen für effektivere Absprachen und Aufgabenverteilung im Netzwerk und sind gleichzeitig ständig überprüfbar.

## IV. Fazit

Das Vorhaben, eine lokale Verantwortungsgemeinschaft für Bildungsprozesse zu etablieren, ist für alle Beteiligten voraussetzungsvoll und arbeitsintensiv. Jede Region/Kommune ist einzigartig, so dass das Vorgehen immer abhängig von den Kompetenzen, Ressourcen, bestehenden Strukturen und insbesondere von den Problemlagen und Herausforderungen vor Ort ist. Zusätzlich sollten Sie damit rechnen, dass eine Veränderung von lokalen Prozessen und Verfahren langwierig ist. Entscheidend ist, dass die Akteurinnen und Akteure vor Ort gemeinsam die Verantwortung für die Bildungslaufbahnen aller Kinder übernehmen. Dazu bedarf es einer Basis der partnerschaftlichen Zusammenarbeit, die auf einer Kultur des Vertrauens, der Wertschätzung, des voneinander Lernens sowie der Anerkennung der jeweilig anderen Handlungslogiken aufbaut. Solche vertrauensvollen Beziehungen beruhen auf gemeinsam vereinbarten Verfahrensregeln und größtmöglicher Transparenz des eigenen Handelns.

Zum Abschluss noch ein kurzer Hinweis: Vermeiden Sie den Aufbau von Parallelstrukturen. Informieren Sie sich deshalb über bereits etablierte Netzwerke und bringen Sie Ihr Anliegen dort ein.

## Literatur

Verzeichnis der verwendeten Literatur bzw. Hinweise auf weiterführende Literatur:

**Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) (2008):** Kommunale Netzwerke für Kinder. Ein Handbuch zur Governance frühkindlicher Bildung; eine Gemeinschaftsinitiative der Bertelsmann Stiftung und der Heinz-Nixdorf-Stiftung. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

**Bleckmann, P. (2011):** Das Potenzial von Lokalen Bildungslandschaften für eine zeitgemäße Steuerung des Systems „Schule“. In: Knoke, A., Durdel, A. (Hrsg.): Steuerung im Bildungswesen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. S. 93-198.

**Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2017):** Bundesprogramm „Kita-Einstieg: Brücken bauen in frühe Bildung“. <https://www.bmfsfj.de/bmfsfj/service/publikationen/bundesprogramm--kita-einstieg--bruecken-bauen-in-fruehe-bildung-/118650>.

**Deutscher paritätischer Wohlfahrtsverband Gesamtverband e.V. (Hrsg.) (2011):** Strategische Planung erfolgreicher Netzwerkarbeit. Ein Leitfaden für Migrantenorganisationen. [http://www.house-of-resources.berlin/wp-content/uploads/2017/06/A4\\_MSO-netzwerkarbeit\\_web.pdf](http://www.house-of-resources.berlin/wp-content/uploads/2017/06/A4_MSO-netzwerkarbeit_web.pdf).

**Deutsches Jugendinstitut & Transferagentur Mitteldeutschland für Kommunales Bildungsmanagement – TransMit (Hrsg.) (2017):** Handreichung Netzwerke für Bildung aufbauen und koordinieren. [http://www.transferagentur-mitteldeutschland.de/fileadmin/user\\_upload/Handreichungen/Handreichung\\_Netzwerke\\_f%C3%BCr\\_Bildung\\_aufbauen\\_und\\_koordinieren\\_TransMit.pdf](http://www.transferagentur-mitteldeutschland.de/fileadmin/user_upload/Handreichungen/Handreichung_Netzwerke_f%C3%BCr_Bildung_aufbauen_und_koordinieren_TransMit.pdf).

**Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement (Bertelsmann Stiftung & Robert Bosch Stiftung, Hrsg.) (2017):** Kommunales Integrationsmanagement. Teil 1: Managementansätze und strategische Konzeptionierung. KGSt®-Bericht Nr. 7/2017. [http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Kommunales\\_Integrationsmanagement\\_Teil\\_1\\_2017.pdf](http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/downloads/Kommunales_Integrationsmanagement_Teil_1_2017.pdf).

**Kratz, D., Lempp, T., Muche, C., Oehme, A. (Hrsg.) (2016):** Region und Inklusion. Theoretische und praktische Perspektiven (Inklusive Bildung, 1. Auflage). Weinheim: Beltz Juventa.

**Manitius, V. (2016):** Netzwerkmanagement als Boundary Spanning – Das Beispiel der Regionalen Bildungsbüros. In: Suthues, B. (Hrsg.): Kommunales Bildungsmanagement und Netzwerkgestaltung - Potenziale und Herausforderungen vernetzter Bildung in der Kommune. [http://www.transferagentur-nordrhein-westfalen.de/fileadmin/Dateien/Broschueren/ISA\\_Broschuere\\_Netzwerkmanagement\\_II.pdf](http://www.transferagentur-nordrhein-westfalen.de/fileadmin/Dateien/Broschueren/ISA_Broschuere_Netzwerkmanagement_II.pdf). S. 19–22.



**Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport (MFKJKS) des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2015):** Positionspapier Integrierte Gesamtkonzepte kommunaler Prävention. [https://www.mkffi.nrw/sites/default/files/asset/document/positionspapier\\_integrierte-gesamtkonzepte-praevention\\_versand.pdf](https://www.mkffi.nrw/sites/default/files/asset/document/positionspapier_integrierte-gesamtkonzepte-praevention_versand.pdf).

**Möhring-Lotsch, N., Spengler, T. (2009):** Bildungsnetzwerke optimal gestalten. Ein Leitfaden für die Netzwerkarbeit. BWP (2). <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/1552>. S.32–35.

**Regionaler Lenkungskreis des Rhein-Sieg-Kreises (Hrsg.) (2009):** Ein Bildungsnetzwerk kann man nicht verordnen, aber aufbauen. Eine Handreichung zur Begleitung der Thematik in den Städten und Gemeinden des Rhein-Sieg-Kreises. [http://www.rhein-sieg-kreis.de/imperia/md/content/cms100/buergerservice/aemter/amt\\_40/handreichung\\_aufbau\\_bildungsnetzwerk.pdf](http://www.rhein-sieg-kreis.de/imperia/md/content/cms100/buergerservice/aemter/amt_40/handreichung_aufbau_bildungsnetzwerk.pdf).

**Rolff, H.-G. (2016):** Schnittstellenmanagement in Bildungsnetzwerken. In: Suthues, B. (Hrsg.): Kommunales Bildungsmanagement und Netzwerkgestaltung: Potenziale und Herausforderungen vernetzter Bildung in der Kommune. [http://www.transferagentur-nordrhein-westfalen.de/fileadmin/Dateien/Broschueren/ISA\\_Broschuere\\_Netzwerkmanagement\\_II.pdf](http://www.transferagentur-nordrhein-westfalen.de/fileadmin/Dateien/Broschueren/ISA_Broschuere_Netzwerkmanagement_II.pdf). S. 23–28.

**Sartory, K., Jungermann, A., Hoefl, M., Bos, W. (im Erscheinen):** Kommunales Übergangsmanagement in der Praxis. Wissenschaftliche Anregungen und praktische Implikationen. Waxmann: Münster

**Schubert, H. (2015):** Impulse zur Netzwerkarbeit Frühe Hilfen. Planung, Steuerung und Qualitätsentwicklung in Netzwerken Frühe Hilfen. Köln.

**Sydow, J. (2010):** Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. 5., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler. S. 373–470.

**Herausgeber:**

Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend  
Referat Öffentlichkeitsarbeit  
11018 Berlin  
[www.bmfsfj.de](http://www.bmfsfj.de)

**Autorinnen und Autoren:** Sonja Abendroth, Maike Hoeft & Timm Albers (Universität Paderborn) im Rahmen des Bundesprogramms „Kita-Einstieg: Brücken bauen in frühe Bildung“

**Stand:** Oktober 2017

**Redaktion und Gestaltung:** Ramboll Management Consulting GmbH



[www.fruehe-chancen.de/kita-einstieg](http://www.fruehe-chancen.de/kita-einstieg)