

Die Kooperationswerkstatt

VON DER IDEE IN DIE UMSETZUNG KOMMEN

HANDREICHUNG



GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Agentur RLP-SL



Inhalt

1. Einführung	4
Die Kooperationswerkstatt schafft Voraussetzungen	4
Zielgruppe und Anliegen der Handreichung	5
Die Kooperationswerkstatt - ein Prozess und seine Elemente	5
2. Der Vorprozess – Die Ausgangslage erfassen	6
Vorüberlegungen	6
Arbeitshilfe: Informationen zusammentragen	7
Erkundungsphase	8
Verdichtungsphase	10
3. Die Werkstatt – Verantwortungsgemeinschaft aufbauen, Ideen entwickeln	12
Operative Vorbereitungen	12
Durchführung der Werkstatt	13
Reflexion und Auswertung	21
4. Die Nachbereitung - in die Umsetzung kommen	22
Die Rolle des Bildungsbüros	22
Projektideen weiterentwickeln und umsetzen	22
Das Netzwerk ausbauen und pflegen	23
5. Zum Schluss	24
6. Anhang	25
Arbeitshilfe: Stakeholderinterviews durchführen	25



Statement



Wie wunderbar,

dass die Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland mit dieser Broschüre das Format „Kooperationswerkstatt“ allen interessierten Kommunen und Bildungsbüros zugänglich macht.

Denn in der Entwicklungsarbeit der Freiburger Lupe und des Vorläuferformats „Lupengespräch“ wurde erlebbar: Die aus verschiedenen Institutionen kommenden Akteure einer Bildungslandschaft brauchen bewusst gestaltete Räume, in denen sie sich gegenseitig wahrnehmen, abstimmen und nachhaltige Lösungen finden können – auf gleicher Augenhöhe und mit der gemeinsamen Intention, die Lernenden bestmöglich zu unterstützen.

Für die Menschen vor Ort wäre es ein Gewinn, wenn viele Kommunen und Bildungsbüros das hier vorgestellte Format aufgreifen und ihren Bildungsakteuren zur Verfügung stellen würden. Ich bin überzeugt: Wo Bildungsakteure in wertschätzender Atmosphäre ihre verschiedenen Perspektiven einbringen und sich gemeinsam auf die sozialen Realitäten ihrer Zielgruppen einlassen, profitieren die Lernenden um ein Vielfaches. Hier liegt ein Schlüssel zu mehr Bildungsgerechtigkeit!

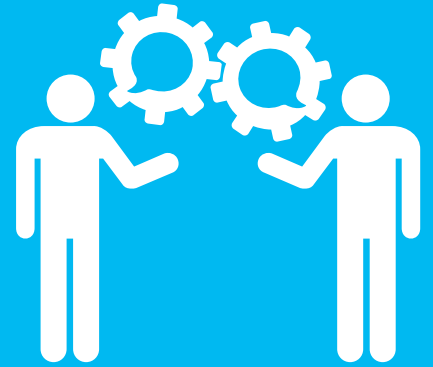


Anna Merklin

Selbständige Entwicklungsberaterin

1. Einführung

Erfolgreiche kommunale Bildungslandschaften schaffen ein Umfeld des lebenslangen Lernens, das bessere Bildungschancen für jeden Einzelnen und jede Einzelne ermöglicht. Diese Bildungslandschaften leben vom Engagement der Menschen und Institutionen vor Ort, die jenseits von Zuständigkeitsgrenzen und Konkurrenzdenken gemeinsam Verantwortung für bessere Bildungsangebote und ein abgestimmtes Vorgehen übernehmen.



Die Herausforderung eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements besteht darin, die Akteure mit ihren Perspektiven, Kenntnissen, Erwartungen und Handlungserfordernissen zugunsten einer gelebten Bildungslandschaft zusammen zu bringen. Sind die gemeinsamen, strategischen Ziele erst einmal gesteckt, kommt dem datenbasierten kommunalen Bildungsmanagement durch seine koordinierende Funktion eine besondere Rolle zu.

Das Bildungsmanagement steht vor der Herausforderung, ...

1. einen Raum zu schaffen, der es allen Beteiligten ermöglicht, im Sinne der Zielgruppe nachhaltige Lösungen zu finden, indem sie sich als Gleichberechtigte untereinander abstimmen und
2. diejenigen Akteure durch frühzeitige Beteiligung zu gewinnen, die schließlich an der Umsetzung mitwirken sollen.

Sind diese zwei Voraussetzungen geschaffen, entstehen flexible Kooperations- und Netzwerkstrukturen, in denen bessere Bildungsangebote realisiert werden können. Das Kommunale Bildungsmanagement in der Stadt Freiburg machte die Erfahrung, dass es ein definiertes Vorgehen braucht, um die Bildungsakteure in der Stadt in eine konstruktive Zusammenarbeit zu bringen. Aus diesem Grund hat die Beraterin Anna

Merklin das Format der sogenannten Lupengespräche entwickelt, die von der Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland zu den Kooperationswerkstätten weiterentwickelt wurden.

DIE KOOPERATIONSWERKSTATT SCHAFFT VORAUSSETZUNGEN

Die Vorgehensweise der Kooperationswerkstatt kann diese Voraussetzungen schaffen. Sie gibt dem kommunalen Bildungsmanagement vor Ort eine Hilfestellung an die Hand, auch bei umfangreicheren Themen in eine nachhaltige Projektarbeit zu kommen. Die Kooperationswerkstatt lässt sich inhaltlich flexibel einsetzen. Sie kann dazu dienen, ein oder mehrere Projekte zu entwickeln, gesetzte Themen, Ziele und Handlungsfelder des kommunalen Bildungsmanagements vertiefter zu behandeln oder aktuelle Anlässe und Probleme zu bearbeiten.

Die Kooperationswerkstatt schafft einen Raum, in dem sie ...

- den angesprochenen Kooperationspartnerinnen und -partnern einen Einblick in den aktuellen Stand des Handlungsfeldes aus Sicht des kommunalen Bildungsmanagements geben,
- den Erfahrungsaustausch und die Vernetzung der Kooperationspartnerinnen und -partner fördern,

INFO

- eine Bestandsaufnahme der laufenden Aktivitäten der Kooperationspartnerinnen und -partner im Handlungsfeld erstellen,
- mit Ihren Kooperationspartnerinnen und -partnern ein geteiltes Zukunftsbild von Zielen und Wirkungen im Handlungsfeld entwerfen,
- Hinweise zu anstehenden Praxisschritten erhalten,
- einen Eindruck erhalten, wo Synergien möglich sind und
- im besten Fall konkrete Verabredungen mit Kooperationspartnerinnen und Kooperationspartnern treffen.

Die einzelnen Schritte der Kooperationswerkstatt liefern unterschiedliche Ergebnisse. Sie können diese Schritte einzeln oder chronologisch aufeinander aufbauend anwenden. Entscheiden Sie sich für die Vorgehensweise, Schritt für Schritt alle Elemente durchzuführen, so können Sie dies gebündelt in einem eintägigen Format oder auch über einen längeren Zeitraum tun. Dabei kann ein angewandter Schritt bereits das gewünschte Ergebnis oder neue Erkenntnisse liefern, so dass weitere Schritte überflüssig werden. Wie nah die Ergebnisse der Umsetzung kommen, hängt immer von dem Punkt ab, an dem die Bearbeitung des Handlungsfeldes startet.

ZIELGRUPPE UND ANLIEGEN DER HANDREICHUNG

Die Handreichung richtet sich zuvorderst an kommunale Bildungsbüros, die vor Ort eine Verantwortungsgemeinschaft von Akteuren aufbauen und mit diesen gemeinsam ein Handlungsfeld bearbeiten möchten. Die Durchführung einer Kooperationswerkstatt ist jedoch nicht an ein Bildungsbüro gebunden. Auch andere kommunale Stellen, die zur Erreichung ihrer Ziele die Zusammenarbeit mit externen Akteuren suchen, können eine Kooperationswerkstatt durchführen.

Mit der Handreichung möchten wir Ihnen einen Leitfaden zur Verfügung stellen, mit dem Sie eine Kooperationswerkstatt eigenständig durchführen. Darin zeigen wir Ihnen, wie Sie strukturiert eine Verantwortungsgemeinschaft lokaler Akteure aufbauen und diese in die

Die Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland begleitet die Vorbereitung und Durchführung einer Kooperationswerkstatt in den Kommunen beider Bundesländer, die den Auf- und Ausbau eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements anstreben. Sprechen Sie uns an!

Bearbeitung eines Themenfeldes einbinden können. Die Handreichung leitet Sie Schritt für Schritt durch die Vorbereitung und die Durchführung der Werkstatt. Wir möchten Sie aber auch motivieren, den zielgerichteten Netzwerkaufbau und das kooperative Arbeiten in Ihrer Kommune voranzutreiben.

DIE KOOPERATIONSWERKSTATT – EIN PROZESS UND SEINE ELEMENTE

Die Kooperationswerkstatt lässt sich in drei Phasen unterteilen: einen Vorprozess, die Werkstatt selbst und die Nachbereitung. Der Vorprozess dient dem Bildungsbüro dazu, zum einen eine Standortbestimmung im ausgewählten Thema vorzunehmen und zum anderen zu beurteilen, ob das Format der Kooperationswerkstatt das passende Vorgehen ist. Stehen nach dem Vorprozess die Zeichen auf Durchführung einer Kooperationswerkstatt, so planen Sie diese auf Basis des Vorprozesses. Neben der inhaltlichen Rahmung des Prozesses folgt die Werkstatt vier Arbeitsschritten, die aufeinander aufbauen.

Wie bereits erwähnt, können Sie die Arbeitsschritte an einem Tag durchführen oder auf mehrere Treffen verteilen. Dies ist vom Startpunkt, den zeitlichen Ressourcen, dem Themenfeld und anderen Rahmenbedingungen abhängig. Die anschließende Nachbereitung verdichtet die Ergebnisse des Tages und schafft Transparenz für die Beteiligten. Das ist die Grundlage für die Planung der nachfolgenden Schritte zur Weiterführung des Kooperationsprozesses und die Umsetzung gemeinsamer Maßnahmen und Projekte.



2. Der Vorprozess – die Ausgangslage erfassen

Eine Kooperationswerkstatt erfordert eine gute Vorbereitung durch das Bildungsbüro. Nach einigen Vorüberlegungen zur Ausgangslage gliedert sich dieser Vorprozess in eine Erkundungs- und eine Verdichtungsphase.

In der Erkundungsphase untersuchen Sie detailliert das Handlungsfeld mit seinen Zielgruppen, Angeboten sowie Akteuren und erlangen dadurch einen umfassenden Blick auf das Thema. An dieser Stelle definieren Sie die Grenzen des Handlungsfeldes und machen das zu bearbeitende Thema damit handhabbarer. In der Verdichtungsphase fassen Sie diese gesammelten Informationen zusammen, werten sie aus und verdichten sie für die Bearbeitung in der Kooperationswerkstatt.

VORÜBERLEGUNGEN

Wer eine Kooperationswerkstatt aufsetzen möchte, muss zu Beginn Klarheit über die Ausgangslage gewinnen, um den weiteren Prozess planen und für alle Beteiligten zielgerichtet durchführen zu können.

Diese Vorüberlegungen dienen dazu, den konkreten Anlass, das Thema, die zentrale Fragestellung, die Intention des kommunalen Bildungsmanagements und ggf. der Partnerinnen und Partner, das Ziel der Kooperationswerkstatt und den Stand der aktuellen Informations- und Datenlage zusammenzutragen.

Mit diesen Informationen verschaffen Sie sich einen strukturierten Überblick des Handlungsfeldes und erlangen ein besseres Verständnis der eigenen Rolle und Legitimation den Prozess weiterzuführen. Wird klar, dass die Kooperationswerkstatt die passenden Ergebnisse für ihr Anliegen, Thema oder Handlungsfeld liefern kann, kann die Erkundungsphase starten.



ARBEITSHILFE: INFORMATIONEN ZUSAMMENTRAGEN

Die folgenden Fragen sollen dabei helfen, die Vorüberlegungen zu strukturieren:

Beschreibung des Handlungsfelds

- Beschreiben Sie kurz das Handlungsfeld, in dem Sie das Vorhaben beginnen wollen, die aktuelle Situation und den bisherigen Prozess mit den beteiligten Akteuren, soweit dies möglich ist.
- Welche Akteure sind bereits im Handlungsfeld aktiv und welche größeren Maßnahmen werden von ihnen bereits umgesetzt?
- Welche empirische Daten und Informationen liegen bereits vor?
- Worin genau bestehen Handlungsdruck und Relevanz im Thema für Ihre Kommune?
- Welche Rolle spielt das Handlungsfeld für das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement?



Einordnung des Vorhabens im Handlungsfeld aus Sicht des Bildungsbüros

- Gibt es bereits eine rahmengebende Legitimation für das Vorhaben, z.B. Leitziele oder Beschlüsse?
- Welchen Auftrag hat das Bildungsbüro?
- Was sind die Vorüberlegungen oder Grundannahmen, nach denen Sie im bisherigen Prozess vorgegangen sind?
- Worin bestehen die Herausforderungen für Vorhaben in diesem Handlungsfeld?



Prozess der Kooperationswerkstatt

- Was könnten aus Ihrer Sicht wünschenswerte Ergebnisse einer bevorstehenden Kooperationswerkstatt und für den weiteren Prozess sein?
- Welche Akteurinnen und Akteure sollten an der Kooperationswerkstatt beteiligt werden (Institutionen, Funktionen und Hierarchieebenen)?
- Worin besteht der Handlungsdruck für den Akteur oder die Akteurin, der oder die die Bearbeitung des Handlungsfeldes vorantreibt und weitere Akteurinnen und Akteure zur Mitarbeit bewegen kann?
- Welche Rolle nimmt das Bildungsbüro im Prozess ein? Welche Rolle ggf. der Partner oder die Partnerin im Prozess?



ERKUNDUNGSPHASE

Basierend auf den Vorüberlegungen wird nun das gewählte Thema weiter erkundet. Gründeten sich die Vorüberlegungen noch auf eigene Einschätzungen, erweitern Sie in der Erkundungsphase die Perspektive um die Sicht der Zielgruppen und der relevanten Akteure. Zur Erkundungsphase gehören zwei Teile: das Sammeln von Experteneindrücken und das Zusammentragen von Daten. Diese beiden Perspektiven beleuchten verschiedene Facetten des angestrebten Themas. So laufen Sie nicht Gefahr, das Handlungsfeld einseitig wahrzunehmen.

Interviews mit Stakeholdern führen

Das Sammeln von Experteneindrücken entspricht dabei der Suche nach der „echten Frage“, also dem Problem, das für die Akteurinnen und Akteure Teil ihres Geschäfts ist und als Antrieb für ihre Beteiligung fungiert. Dies geschieht in Form von Stakeholderinterviews und deren Auswertung.

Zielgerichtete Stakeholderinterviews führen Sie, indem Sie die passenden Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner auswählen, zum Beispiel auf Basis einer Stakeholder-Analyse, den Verlauf und Inhalt der Interviews planen und die Gespräche im Anschluss möglichst einzeln reflektieren und auswerten.

Damit Sie eine gute Übersicht über das Handlungsfeld gewinnen, sind mindestens drei Gruppen von Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartnern relevant:

- (1) die Akteure, die im Handlungsfeld unterwegs sind
- (2) einzelne Personen, die mit Feuereifer und Herzblut das Thema vorantreiben, sowie
- (3) Vertreterinnen oder Vertreter der Zielgruppe.

01 Akteure und damit potenzielle Kooperationspartnerinnen und -partner haben Sie bereits in ihren strukturellen Überlegungen zu Beginn identifiziert. Unter Umständen zeigt sich im Rahmen der Gespräche, welche Institutionen oder Organisationen Sie bisher übersehen oder hinsichtlich ihrer Relevanz falsch eingestuft haben.

02 Themen in der Bildungslandschaft werden von Menschen vorangebracht, die sich mit Engagement und Herzblut dafür einsetzen. Für den gesamten weiteren Prozess ist es daher hilfreich, die eine Person (manchmal sind es auch mehrere) aufzuspüren, die dieses Anliegen mit Leidenschaft verkörpert. Personen, deren Engagement so eng mit dem Thema in der Bildungslandschaft verknüpft ist, bieten sich als enge Partnerinnen und Partner des kommunalen Bildungsmanagements an. Im ausführlichen Gespräch lässt sich erkennen, in welcher Weise Sie diese Person auf dem Laufenden halten und an welchen Stellen Sie sie eventuell einbeziehen sollten. Gleichgesinnte haben ein Interesse daran, den Prozess gemeinsam mit Ihnen voranbringen, indem sie z.B. die Durchführung einer Kooperationswerkstatt unterstützen.

03 Im Vorfeld einer Kooperationswerkstatt ist es wichtig, die Problemlage auch aus Sicht der Zielgruppe kennenzulernen und eine ganz konkrete praktische Anschauung von deren Lebenskontext und Realität zu gewinnen. An welchen Orten, in welchen Kontexten hält sich die Zielgruppe auf? Welche sozialen Arbeitsfelder oder welche anderen Arbeitsfelder (z.B. Jugendsozialarbeit, Quartiersmanagement oder Polizei) stehen in direktem Kontakt mit der Zielgruppe? Auch mit den Vertreterinnen und Vertretern dieser Felder oder bestenfalls mit der Zielgruppe selbst sollten Sie Gespräche führen, um sich der „echten“ Frage auch aus Sicht der Zielgruppe zu nähern.

TransferTipp

Wenn Sie geklärt haben, wer zunächst für tiefergehende Gespräche angefragt werden soll, steht die Planung der Interviews an. Mit der Leitfrage „Welche Herausforderung treibt die Akteurinnen und Akteure mit welcher Motivation tatsächlich an?“ gehen Sie auf die Suche nach der „echten“ Frage bzw. Herausforderung und erforschen gleichzeitig die Intentionen und Absichten der Gesprächspartnerinnen und -partner. Sie wollen im Stakeholderinterview mehr erfahren, als Sie ohnehin schon wussten oder glaubten zu wissen. Daher ist es sinnvoll, dass Sie die zu stellenden Fragen vorher selbst reflektieren und Ihre angenommenen Antworten notieren. Fragen Sie sich: Welche Vermutungen oder Annahmen habe ich, was der Gesprächspartner oder die Gesprächspartnerin zu Frage XY sagen wird?

Dieses Vorgehen hilft, die eigenen impliziten Annahmen und Denkgewohnheiten bewusst zu machen, damit Sie diese während des Gesprächs besser zurückhalten können. Es kommt darauf an, mit Neugier und Offenheit auch die Informationen wahrzunehmen, die vom eigenen Erfahrungshorizont abweichen. Eine Arbeitshilfe mit einem Fragenkatalog für das Stakeholderinterview finden Sie im Anhang. Nach dem Interview können Sie die eigenen Annahmen und Vermutungen mit den tatsächlichen Beiträgen der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner abgleichen (z.B. durch eine tabellarische Gegenüberstellung). Dies hilft Ihnen dabei, eigene Denkmuster zu hinterfragen und die für Sie neuen Informationen herauszufiltern.

Daten zusammentragen

Die Zusammenstellung einer empirischen Datengrundlage dient dazu, das Handlungsfeld im Allgemeinen (z.B. Analphabetismus bei Erwachsenen) und speziell in der Kommune (z.B. Daten zur Situation der Zielgruppe vor Ort) objektiv zu erfassen. Diese Seite der Erkundung bietet ein Gegengewicht zu den durch die Stakeholderinterviews gewonnenen, subjektiven Informationen. Für viele Themen liegen bereits Daten vor. Manche der

Die Erfahrung zeigt, dass die ausgewählten Interviewpartnerinnen und -partner selten ablehnen, wenn man mit wirklichem Interesse an ihnen und ihrer Arbeit auf sie zugeht. Im Gegenteil, meist wird es als sehr wertschätzend wahrgenommen, wenn Sie sich als Bildungsbüro die Zeit dafür nehmen. Führen Sie, wenn möglich, die Interviews zu zweit. So hört man nicht nur auf dem gewohnten Ohr zu. Berichten Sie Ihren Gesprächspartnerinnen und -partnern auch, wie sie die Interviewergebnisse verwenden möchten. Das schafft Transparenz und erzeugt Interesse und Vertrauen.

Beachten Sie, dass sich durch die Interviews der Kreis derjenigen nochmal verändern kann, die Sie befragen bzw. zur Kooperationswerkstatt einladen werden. Planen Sie diesen Spielraum in Ihren Vorüberlegungen mit ein.

Geben Sie Ihrem Gegenüber ausreichend Zeit zum Nachdenken. Lassen Sie sich durch Denkpausen mit Stille nicht nervös machen. Wertschätzen Sie Pausen hingegen als wichtige Ressource, die häufig tiefere Einsichten hervorbringt. Kurznotizen dienen im Stakeholderinterview als Gedächtnisstütze, auch für die anschließende Auswertung.

Daten sind auf kommunaler, andere auf regionaler oder auf Landes- bzw. Bundesebene verfügbar. Auch die Daten des Bildungsmonitorings können hier Hilfestellung bieten. Wissenschaftliche Studien, z.B. von Stiftungen, beleuchten oft aufschlussreich das Handlungsfeld und machen interessante Aussagen zum Thema. Sie können dann mit Hilfe der verschiedenen Quellen die allgemeine Datenlage vor Ort nachzeichnen und eventuell abweichende Besonderheiten identifizieren.



VERDICHUNGSPHASE

Sie haben das angestrebte Thema erkundet, auf der Suche nach der „echten Frage“ Stakeholderinterviews geführt und die Empirie zu Ihrem Thema zusammengetragen. Nun müssen Sie die Ergebnisse auswerten, um sie für die weitere Planung zu verwenden. Was fällt auf? Welche Aussagen treffen die befragten Stakeholder zu dem Thema? Welche Erwartungen stellen Sie an die Bearbeitung des Themas? Sie verdichten die Ergebnisse der Interviews, indem Sie sie z.B. in einer Synopse zusammenstellen. Dies kann das unterschiedliche Engagement der Akteure verdeutlichen, Handlungslücken aufzeigen oder ganz unterschiedliche Bewertungen des Themas gegenüberstellen. Auch zeichnen sich hier Kontroversen und gemeinsame Wege oder Bedarfe ab.

Dieses Bild gleichen Sie dann gegen die von Ihnen ebenfalls recherchierte objektive Datenlage ab. Bestätigen die Daten die Eindrücke aus den Stakeholderinterviews oder stellt sich die Lage anders dar? Wo bringen die Daten/Fakten neue, bisher unterbelichtete Fragen ins Spiel? Wie ist die Lage für Ihre Kommune?

Mittels dieses Abgleichs können Sie nicht nur Einzeldetails, sondern auch die großen Linien des Themas bzw. Handlungsfeldes in ihren vielschichtigen Facetten erkennen. Das entstehende Gesamtbild nutzen Sie im Weiteren für die inhaltliche Rahmung Ihrer Kooperationswerkstatt.

Nun gilt es, diesen gewonnen Überblick für die Planung zu nutzen. Dies erlaubt es Ihnen, eine breite Übersicht zu erlangen und sich im Prozess der verschiedenen Rollen (aktives Bildungsbüro, Moderation, Koordination des Prozesses...) bewusst zu sein.

Fragen Sie sich Folgendes:

Was habe ich persönlich in der Erkundungsphase gelernt ...

- über die Menschen, mit denen ich gesprochen habe?
- über ihre Anliegen hinsichtlich des Themas?
- über ihre Sicht auf die Situation in ihrer Kommune? Auf die anderen Akteure? Auf die Zielgruppen?

Was habe ich über meine Rolle und den Auftrag des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements gelernt?

- In welcher Rolle sehen die Akteurinnen und Akteure mich? Was sind ihre Erwartungen an mich als Vertreterin oder Vertreter des datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements bzw. an das datenbasierte kommunale Bildungsmanagement insgesamt?
- Wie sehe ich meine Rolle? Wo gibt es Übereinstimmungen bzw. Differenzen zwischen meinem Bild und dem Fremdbild meiner professionellen Rolle?
- Im Falle von Differenzen: wie könnte ein konstruktiver Umgang meinerseits damit aussehen?

Mittels der verdichteten und reflektierten Erkenntnisse können Sie sich nun auch über die angestrebte Wirkung sowie ihre Ziele für die Kooperationswerkstatt klar werden. Folgende Fragen können Sie in Ihren Überlegungen leiten:

- Welche Wirkungen wollen Sie bei den Teilnehmenden der geplanten Kooperationswerkstatt erreichen? Wie sollen sich Verhalten und Haltung der Teilnehmenden ändern?
- Welche konkreten Ziele setzen Sie für die geplante Kooperationswerkstatt, damit die beabsichtigten Wirkungen entstehen oder eintreten können?

- Was könnte im Anschluss an die Kooperationswerkstatt entstehen? Gibt es Themen oder Bedarfe, die sich abzeichnen? Lassen sich aus Ihrer Überblicksperspektive schon Vorhaben, Vorgehen, Ideen oder Impulse erahnen?
- Welchen Stellenwert bzw. welche Bedeutung hat die Kooperationswerkstatt im anvisierten Handlungsfeld? Wo im Gesamtprozess stehen Sie mit der Kooperationswerkstatt? (Am Anfang? Ist der Prozess bereits fortgeschritten?) Welche Herausforderungen und Achtungspunkte ergeben sich aus dieser Position?
- Überlegen Sie sich als Bildungsbüro, welche Rolle Sie später im Netzwerk und in den Projekten im Handlungsfeld übernehmen möchten bzw. leisten können. Welche Ressourcen stehen dafür zur Verfügung und wie sieht Ihr Mandat zur Bearbeitung des Handlungsfeldes aus?

Die Ergebnisse und Erkenntnisse wie auch die Schlussfolgerungen, die sich in der Verdichtungsphase für das kommunale Bildungsmanagement ergeben, dienen nicht nur der Vorbereitung der eigentlichen Kooperationswerkstatt. Sie sind eine auch wesentliche Grundlage für die weitere Arbeit im Handlungsfeld und erlauben eine Standortbestimmung des kommunalen Bildungsmanagements.

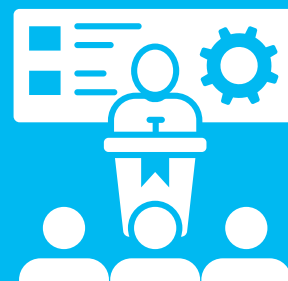
TransferTipp

An diesem Punkt können Sie auch zu der Schlussfolgerung kommen, dass eine Kooperationswerkstatt nicht das sinnvollste Instrument ist, da es zum Beispiel erst ein stärkeres Mandat des Bildungsbüros braucht oder sich die nächsten Schritte auf die Zusammenarbeit mit einem einzelnen Akteur konzentrieren.



3. Die Werkstatt – Verantwortungsgemeinschaft aufbauen, Ideen entwickeln

Die Ergebnisse des Vorprozesses dienen als Grundlage, auf der Sie fundierte Aussagen und Entscheidungen zum weiteren Vorgehen treffen können – ob mit oder ohne Kooperationswerkstatt. Hat der Vorprozess bestätigt, dass eine Kooperationswerkstatt das Werkzeug der Wahl ist, dann können Sie sich an die Planung der weiteren Schritte machen.



Die Veranstaltung muss so geplant und organisiert werden, dass sie reibungslos verläuft und der Fokus voll und ganz auf der Kooperationsentwicklung liegen kann (*operative Vorbereitung*). Ferner sollte das inhaltliche Setting mit all den Erkenntnissen des Vorprozesses so gestaltet werden, dass sich die teilnehmenden Akteurinnen und Akteure zügig auf die zu bearbeitenden Aufgaben einstellen können (*inhaltliche Rahmung*). Bei der eigentlichen Durchführung müssen die einzelnen Phasen gut vorbereitet werden, damit das Ziel der jeweiligen Phase erreicht wird. So können die Verantwortlichen ebenfalls einen gelingenden Tag erleben (*Durchführung der Werkstatt*). Selbstverständlich erfolgt im Nachgang an die Veranstaltung eine Reflexion, deren Planung ebenfalls im Vorfeld möglich ist (*Reflexion*).

OPERATIVE VORBEREITUNG

Der organisatorische Auftakt einer Werkstatt erschöpft sich nicht in der freundlichen Einladung der Akteurinnen und Akteure, die Sie schriftlich oder persönlich ansprechen. Vielmehr ist es ratsam, sich im Vorfeld über fünf wichtige Punkte Gedanken zu machen und hier bereits Vorbereitungen zu treffen. Diese dienen zugleich dem methodischen Ansatz der Werkstatt, eine tragende Verantwortungsgemeinschaft zu entwickeln.

Die Elemente sind:

01 Sondierung einer Kerngruppe

Machen Sie sich bereits in diesem frühen Stadium Gedanken darüber, wer Sie später in einer Kerngruppe dabei unterstützen kann, die Kontinuität des Netzwerkes zu gewährleisten und Aufgaben zu übernehmen. Diese potentiellen Mitstreiterinnen und Mitstreiter können Sie schon vorab informell ansprechen. Es sollten Personen sein, die interessiert und engagiert sind, aber auch über strategisch-konzeptionelle Kompetenzen verfügen. Natürlich steht es am Ende der Kooperationswerkstatt allen interessierten Bildungsakteurinnen und -akteuren offen, sich in eine eigens dafür vorbereitete, datenschutzkonforme Verteilerliste für die Kerngruppe oder ein Netzwerk einzutragen.

02 Das Moderationskonzept erstellen

Auf Basis des Vorprozesses erstellen Sie ein Moderationskonzept für die Kooperationswerkstatt, damit Sie in jedem Schritt die erwünschte Wirkung erzielen. Die Fragestellungen lassen sich auf den aktuellen Stand der Bearbeitung des jeweiligen Themas anpassen. Wichtig ist dabei, dass Sie sich immer wieder die Ziele vor Augen führen, die durch die Kooperationswerkstatt erreicht werden sollen.

03 Das Vorgehen transparent machen

Machen Sie Ihr Vorhaben transparent. Die Teilnehmenden wenden viel Zeit und Einsatz auf, um an der Kooperationswerkstatt mitzuwirken. Indem Sie die angestrebten Ziele und den Ablauf transparent machen, sei es in der Einladung oder auch durch Plakate o.ä. bei der Durchführung selbst, verdeutlichen Sie den Anspruch eines offenen und partizipativen Prozesses auf Augenhöhe. Dies wird noch unterstützt, wenn Sie die Teilnehmenden möglichst individuell und wertschätzend ansprechen.

04 Die Sitzordnung mit Bedacht wählen

Die Kooperationswerkstatt lebt davon, dass sich die Teilnehmenden für die Perspektiven der anderen öffnen. Zusammenhänge und auch Abhängigkeiten im Thema kann man nur wirklich verstehen, wenn man sich auf neue Blickwinkel einlässt. So kann sich eine Verantwortungsgemeinschaft bilden. Sie unterstützen diesen Prozess mit einem einfachen, organisatorischen Kniff: Legen Sie ein besonderes Augenmerk auf die Zusammenstellung möglichst diverser Tischgruppen.

Nehmen Sie sich die Zeit und planen Sie die Zusammensetzung der Tischgruppen im Vorfeld so, dass für die Teilnehmenden ein möglichst großer Erkenntnisgewinn zu erwarten ist. Setzen Sie Personen zusammen, die in ihrer täglichen Arbeit wenige Berührungspunkte haben. Je nach Thema bereichern auch Vertreterinnen oder Vertreter der Zielgruppe die Arbeit in den Tischgruppen. Damit jede und jeder den vorgesehenen Platz findet, bereiten Sie Tischkarten und einen Sitzplan vor. Bei der Begrüßung eines jeden Teilnehmenden können Sie auf den angedachten Platz hinweisen. Der Veranstaltungsraum sollte groß genug sein, dass die Teilnehmenden in Tischgruppen mit bis zu sechs Personen ungestört arbeiten können.

05 Unterstützung suchen

Die Durchführung einer Kooperationswerkstatt ist ein aufwendiges Vorhaben, das aus Sicht der Teilnehmenden möglichst glatt verlaufen soll. Die Moderation muss sich dabei auf wesentliche Punkte konzentrieren, die den Prozess voranbringen. Suchen Sie sich aus diesem Grund helfende Hände, die Sie zum Beispiel bei der Registrierung oder durch Mitschriften unterstützen. Auch die Pause sollte für die Teilnehmenden reibungslos ablaufen.

DURCHFÜHRUNG DER WERKSTATT

Soziale Innovationen in einer Bildungslandschaft entstehen, wenn es dem kommunalen Bildungsmanagement gelingt, Akteurinnen und Akteuren den Wechsel von ihrer individuellen auf eine gemeinsame Perspektive zu ermöglichen. Dazu dienen die nun folgenden Schritte der Kooperationswerkstatt. In jedem einzelnen Schritt wird eine spezifische Wirkung angestrebt und durch gezielte Arbeitsaufträge an die Teilnehmenden erreicht. Folgt der angestrebte Prozess diesem Verfahren, stehen am Ende mit hoher Wahrscheinlichkeit die gewünschten Ergebnisse. Auf die Begrüßung folgt zunächst die inhaltliche Rahmung der Kooperationswerkstatt. Sie ist die Basis der Werkstatt und bietet den Teilnehmenden über ihren eigenen Kenntnisstand hinaus Orientierung im Thema. Danach stehen vier Schritte an: eine Bestandsaufnahme, der Entwurf einer Zukunftsvision, der Übergang in die Praxis sowie eine Reflexion.

Moderation

Ob die Ziele der Kooperationswerkstatt erreicht werden, ist zu einem guten Teil von der Mitwirkung der Teilnehmenden abhängig. Bereits zu Beginn sollte daher deutlich werden, dass die Teilnehmenden selbst die Verantwortung für die Ergebnisse des Tages tragen. Die Moderation der Kooperationswerkstatt unterstützt sie dabei, indem sie den organisatorischen Rahmen vorgibt und souverän durch den Tag führt.



TransferTipp

Der Elefant im Raum – Probleme müssen angesprochen werden

Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer hat ein eigenes Tempo. Nicht immer gelingt es, jede und jeden im gleichen Tempo in den Arbeitsschritten mitzunehmen. Auch die individuellen Erfahrungen können dazu führen, dass Vorbehalte im Raum stehen. Diese müssen angesprochen werden. Im besten Fall wissen Sie aus den Stakeholderinterviews um Vorbehalte und Altlasten und können diese proaktiv beispielsweise in der Rahmung aufgreifen.

Sie muss wach und aufmerksam sein. Jede soziale Interaktion ist individuell. Sie muss in der Lage sein, die Diskussion zu lenken und schnell zu reagieren, damit sie gegebenenfalls Brücken bauen oder Praxisschritte festhalten kann. Dabei hat die Moderation stets das Ziel der einzelnen Schritte sowie die angestrebten Ergebnisse im Blick.

Sowohl Sie als Moderation als auch ihre Unterstützerinnen und Unterstützer können durch die persönliche Haltung und eine positive Grundstimmung zum Erfolg der Kooperationswerkstatt beitragen. Gehen Sie mit Energie und Enthusiasmus in Vorleistung. Begegnen Sie den Teilnehmenden mit einer zuversichtlichen, offenen und wertschätzenden Haltung – dies wird sich auch auf die Atmosphäre in der Gruppe positiv auswirken.

Weitere wichtige organisatorische Hinweise für die Moderation:

- Sie achten auf das Zeitmanagement und müssen ggf. intervenieren. Weisen Sie auf diese Rolle hin, damit es später nicht zu Unmut kommt.
- Sie müssen mögliche Unterbrechungen einplanen. Fragen Sie deshalb gleich zu Beginn, ob es jemanden gibt, der oder die früher gehen muss.

Falls das der Fall ist, bitten Sie die Teilnehmenden vorher den Reflexionsbogen auszufüllen. Der Bogen ist ein wesentlicher Baustein für die Nachbereitung und jeder Beitrag ist wertvoll.

- Machen Sie deutlich, dass die Teilnehmenden die Verantwortung für die Ergebnisse des Tages tragen. Sie selbst geben den Rahmen und führen durch den Tag – die Inhalte werden von den Teilnehmenden beigesteuert.
- Schon zu Beginn kann der erste Hinweis darauf erfolgen, wie es weitergeht. Laden Sie die Teilnehmenden dazu ein, sich in die Liste für die Kerngruppe einzutragen. Wer das Bildungsbüro dabei unterstützen möchte, die Ergebnisse des Tages zu verdichten und den weiteren Prozess zu koordinieren, ist herzlich willkommen. Alle Teilnehmenden erhalten im Nachgang eine Fotodokumentation der Kooperationswerkstatt und werden über die nächsten Schritte informiert.

Begrüßung

Die Begrüßung durch die Moderation schafft eine Willkommensatmosphäre. Sie präsentiert Struktur und organisatorische Einzelheiten des Tages bzw. der anstehenden Schritte (Ablaufplan), macht die Ziele deutlich und sorgt dafür, dass sich die Teilnehmenden miteinander bekannt machen. Begrüßen Sie die Teilnehmenden offen und herzlich als die Expertinnen und Experten des Handlungsfeldes, die sie sind. Machen Sie auf den ausgehängten Ablaufplan aufmerksam und erläutern Sie die einzelnen Schritte, ebenso wie die angestrebten Ziele. Die Teilnehmenden bringen mit großem Einsatz ihre individuelle Perspektive und Expertise ein. Wichtig ist, nicht über die Teilnehmenden, sondern immer mit den Teilnehmenden zu sprechen.

Das Bildungsbüro hat eine besondere Funktion innerhalb der Kooperationswerkstatt: unter Umständen als Moderatorin oder Moderator in der Kooperationswerkstatt, aber auch als Bildungsmanagerin oder Bildungsmanager im Prozess.

Machen Sie diese unterschiedlichen Rollen sichtbar. Dies hilft den Teilnehmenden, Ihre Beiträge besser einzuschätzen. Durch Ihre Überlegungen im Vorprozess und die Verdichtung der Ergebnisse lässt sich dieser Schritt schnell in die Moderation einbetten. Die Teilnehmenden sollen sich kennenlernen. Das ist die Grundlage für die weitere Zusammenarbeit und den Aufbau einer Verantwortungsgemeinschaft. Eine Kooperationswerkstatt startet deswegen mit einer Vorstellungsrunde. Wenn Sie auf ein paar Punkte achten, dauert eine Vorstellungsrunde auch bei bis zu 50 Teilnehmenden nur wenige Minuten. Bitten Sie die Teilnehmenden sich mit Namen, Institution und Funktion vorzustellen und sich auf diese drei Aspekte zu beschränken. Der Raum für weitere Positionen und Aussagen wird folgen. Ist dieser Auftrag zum Beispiel auf einem Flipchart für jeden Teilnehmenden sichtbar, hilft es allen, den Fokus nicht zu verlieren.

Die Kooperationswerkstatt ist der Auftakt für die weitere Zusammenarbeit. Das Thema wird am Ende der Kooperationswerkstatt also nicht erschöpfend bearbeitet sein. Dafür müssen die Teilnehmenden ein Bewusstsein entwickeln. Verdeutlichen Sie ihnen, wie sich die Kooperationswerkstatt als Teilstück in den Gesamtprozess einordnet. Durch die Verdichtung aus dem Vorprozess haben Sie bereits ein konkretes Bild der verschiedenen Facetten des Themas und wo sie stehen. Damit leiten Sie von der Begrüßung in den nächsten Teil der Anfangsphase, die inhaltliche Rahmung, über.

Die Rahmung oder „Von wo starten wir?“

Nach der Begrüßung und den ersten Informationen für die Teilnehmenden geben Sie und ggf. Ihre Mitstreiterinnen und Mitstreiter in einem kurzen Vortrag den Rahmen für die Kooperationswerkstatt. Dieser Schritt bietet den Teilnehmenden einen Einstieg in die Bearbeitung des Themas und stimmt sie auf das gemeinsame Arbeiten ein.

Eine gute inhaltliche Rahmung steht und fällt mit einem präzisen und auf die wesentlichen Punkte fokussierten Vortrag. Dieser kann z.B. mit einer reduzierten PowerPoint-Präsentation oder auch ohne Hilfsmittel gestaltet werden. In jedem Fall ist die Kunst, auf dem schmalen Grat zwischen einem hohen Abstraktionsniveau und zu vielen einzelnen Details zu bleiben.

Es sollte deutlich werden,

- was der Anlass für die Bearbeitung des Themas ist,
- wie der Status Quo der Kommune im Handlungsfeld ist,
- welches die „echte“ Frage ist, um die sich alles dreht,
- was die wichtigsten, zusammengefassten Ergebnisse aus den Interviews sind (Mit wem haben Sie gesprochen und was fiel Ihnen dabei auf?),
- welche Erkenntnisse Sie aus den Daten der verschiedenen Verwaltungsebenen (Kommune, Land, Bund) gezogen haben.

Die Rahmung ist das Ergebnis des Vorprozesses. Diese von Ihnen gut aufbereiteten Einschätzungen, Daten und Fakten werden zusätzlich zu dem wahrgenommenen, was die Teilnehmenden bereits wussten oder glaubten zu wissen. Damit eröffnen sich neue Erkenntnis- und Handlungsspielräume für die Teilnehmenden. So erleichtern Sie einen Perspektivwechsel weg von der eigenen Sicht. Gerade dies erhöht nachfolgend das gegenseitige Verständnis und damit die Bereitschaft zur Kooperation. Wie an keiner anderen Stelle der Werkstatt haben Sie es in diesem Moment in der Hand, den weiteren Verlauf zu steuern und in die gewünschte Bahn zu lenken.



Die Rahmung dient damit zwei Aspekten:

1. Die Teilnehmenden öffnen sich für die Wahrnehmung anderer Perspektiven. Auf diese Weise wird ihnen auch der erwünschte Perspektivwechsel erleichtert.
2. Die Kooperationswerkstatt wird in einen Gesamtzusammenhang gestellt.

SCHRITT 01

Die Bestandsaufnahme oder „Was gibt es schon und wo stehen wir?“

In der ersten Arbeitsphase sind die Erfahrungen der Teilnehmenden aus ihren Verantwortungsbereichen gefragt. Nachdem die inhaltliche Rahmung des Themas bereits neue Perspektiven eröffnet hat, sollen nun die Teilnehmenden mit ihren individuellen Einblicken gehört werden. In den divers zusammengesetzten Tischgruppen werden Hierarchien aufgelöst. Niemand soll die Gruppe treiben oder steuern. Die unterschiedlichen Funktionen, Inhalte und hierarchischen Perspektiven der Teilnehmenden bereichern den Austausch.

Die Teilnehmenden erhalten durch ihre Tischgruppe eine neue Sichtweise auf das Thema, indem sie es durch die Augen der anderen wahrnehmen. Aus diesem Grund ist es wichtig, in dieser Phase nicht über das Gesagte zu diskutieren, sondern es ausschließlich aufzunehmen. Das heißt, Sie weisen die Teilnehmenden darauf hin, über Unterschiede sowie über „richtig“ oder „falsch“ nicht zu diskutieren, sondern die unterschiedlichen Sichtweisen anzuerkennen. Einschätzungen können je nach Blickwinkel sehr unterschiedlich sein.

Ein Umstand, den der eine als hilfreich einordnen würde, kann für eine andere hinderlich sein. Ziel ist, dass jede und jeder aus ihrer und seiner Perspektive wahrgenommen wird.

Da die Teilnehmenden selbst für die Ergebnisse des Tages verantwortlich sind, organisieren sich die Tischgruppen entsprechend selbst. In einer heterogenen Tischbesetzung gibt es sicherlich sehr Vieles zu berichten, doch die Zeit ist begrenzt und es soll jede und jeder zu Wort kommen. Bitten Sie daher die Teilnehmenden, eine Person am Tisch zu benennen, die auf das Zeitmanagement achtet und die Ergebnisse auf den vorbereiteten Arbeitsblättern festhält. Die Zeit soll fair verteilt sein. So ist zum Beispiel bei 20 Minuten Bearbeitungszeit und fünf Personen pro Tischgruppe klar: jeder und jede hat vier Minuten, um Einblicke in die eigene Arbeit zu geben. Geben Sie den Tischgruppen ruhig einen Moment Zeit, bis sich alle geeinigt haben, bevor weitere Arbeitsaufträge folgen.

Zu Beginn des Austausches nennen die Teilnehmenden erneut ihren Namen und ihre Institution. Dann berichten sie, welche Angebote sie im Thema der Werkstatt für welche Zielgruppe machen und beantworten folgende Fragen:

- Was ist dabei für ihre individuelle Arbeit förderlich?
- Was erleichtert ihre Arbeit?
- Und was ist dabei eher hinderlich, was erschwert sie sogar?

Mittels dieser Fragen ist es möglich, die Mitwirkung der Teilnehmenden von ihrer ganz persönlichen Motivation zu lösen und sie als Vertreterinnen und Vertreter Ihrer Organisation, Institution oder Funktionseinheit mit den entsprechenden Logiken dieser Systeme einzubeziehen. Dafür ist es entscheidend, dass die Wortbeiträge aus der jeweiligen Perspektive erfolgen. Teilnehmende, die nicht direkt mit einer Zielgruppe arbeiten, werden dazu aufgefordert, an der Stelle der Angebote deutlich zu machen, wie ihr indirekter Bezug zur Zielgruppe ist und wie sie am Thema der Kooperationswerkstatt arbeiten.

Die Teilnehmenden können schon jetzt wissen, dass sie in der Pause die Möglichkeit haben, die Ergebnisse der anderen Tischgruppen zu sichten. Eine Erfassung an vorbereiteten Metaplanwänden erleichtert die Ergebnissichtung.

Die Arbeitsphase endet mit kurzen Blitzlichtern aus den Tischgruppen. Sie können dafür fünf Minuten ansetzen und eine Person pro Tisch bitten, zu berichten. Je nach Stimmung, sollten Sie aber flexibel reagieren und ggf. weitere Blitzlichter aufrufen. Wichtig ist, dass Sie die Energie aufnehmen, die von den Tischgruppen ausgeht. Das tun Sie, indem Sie die Teilnehmenden fragen, wie sie die Ergebnisse einschätzen. Wie ist der Eindruck aus den Tischgruppen? Gab es Aha-Erlebnisse, gab es Überraschendes?

Im besten Fall notiert eine weitere Person das Gesagte. Die Blitzlichter am Ende der ersten Arbeitsphase geben sehr gute Hinweise darauf, an welchen Stellen dringender Handlungsbedarf besteht. Meist wird hier der Wunsch nach Austausch und Vernetzung deutlich. Die Gründung eines Netzwerkes kann das erste Ergebnis sein.

Viele haben aber auch erkannt, dass sich bereits eine große Zahl sehr unterschiedlicher Akteure im Thema engagiert und dass es eine vertiefende Abstimmung braucht. Im Idealfall haben sich in einzelnen Tischgruppen bereits erste Absprachen ergeben. Halten Sie all das fest – es sind erste Ergebnisse und wertvolle Beiträge für den weiteren Prozess.

SCHRITT 02

Zukunftsbild oder „Vision20xx“

Nachdem im ersten Schritt die Wahrnehmung der verschiedenen Perspektiven der Akteurinnen und Akteure im Mittelpunkt stand, sollen die Teilnehmenden nun

von ihrer Anbieterperspektive in die Perspektive der Zielgruppe wechseln. Ziel ist es, künftige Handlungsmöglichkeiten auszuloten.

Die Teilnehmenden erhalten so einen Eindruck davon, was sie gemeinsam für die Zielgruppe erreichen können.

In Schritt 2 wird dafür ein gemeinsames Bild bzw. eine Vision von der Zukunft im gesetzten Thema gezeichnet. Dieser Einstieg – vom Ziel gedacht – wird ganz bewusst gewählt. Zuerst werden alle Ideen und Anregungen für die bestmögliche Version des Handlungsfeldes in der Zukunft gesammelt, um dann gemeinsam zu überlegen, wie man an diesen Punkt kommt. Voraussetzung für dieses Zukunftsbild ist: die Bildungsakteure haben es gemeinsam angepackt, haben sich gemeinsam auf den Weg gemacht und über einen längeren Zeitraum gemeinsam im Handlungsfeld gewirkt. Was ist das Ergebnis dieser gemeinsamen Arbeit? Was merkt die Zielgruppe davon? Was kann der einzelne Lernende davon spüren, dass sich eine Verantwortungsgemeinschaft auf den Weg gemacht hat, um die bestmögliche Bildungslandschaft zu entwickeln? Wie profitieren die Zielgruppen von diesem Engagement?

Um diesen neuerlichen Perspektivwechsel zu erleichtern, kann man beispielsweise einen Einstieg über ein Rollenspiel wählen. Laden Sie die Teilnehmenden bspw. dazu ein, Sie auf einen gedanklichen Spaziergang in der Zukunft zu begleiten, bei dem Sie ins Gespräch mit verschiedenen Passantinnen und Passanten kommen. Durch die Stakeholderinterviews und Ihre Vorbereitung haben Sie einen Einblick in das Handlungsfeld.

Diesen Einblick können Sie in die Dialoge mit den Passantinnen und Passanten einfließen lassen, ohne Ergebnisse vorweg zu nehmen. Bereiten Sie das Rollenspiel und die Dialoge mit den Passantinnen und Passanten vor und bitten Sie jemanden, Sie dabei zu unterstützen.



Der Perspektivwechsel kann auch durch andere Fragestellungen oder Methoden vorgenommen werden. Wichtig ist, dass am Ende ein gemeinsames Zukunftsbild steht, das die Perspektive der Zielgruppe beinhaltet. Ferner ist es immer sinnvoll, Fragestellungen und Methoden im Vorfeld einmal zu testen. So erfährt man auch, ob die Teilnehmenden die Ergebnisse einbringen können, die mit Blick auf die Wirkung angestrebt werden oder ob sie die Fragestellung nachschärfen müssen.

Welchen Zugang Sie auch wählen, um den Teilnehmenden den Perspektivwechsel zu ermöglichen, am Ende soll ein gemeinsames Zukunftsbild stehen. Geben Sie den Teilnehmenden zwei Minuten Zeit, in denen jede und jeder für sich Ideen sammeln kann. Anschließend sollen sich die Teilnehmenden in ihren Tischgruppen über die Ideen austauschen und pro Tisch gemeinsam drei bis fünf Ideen zum Zukunftsbild auf den ausliegenden Moderationskarten festhalten. Nach zwanzig Minuten tragen Sie die Ergebnisse im Plenum zusammen und pinnen sie für alle sichtbar an eine Moderationswand. So entsteht ihre gemeinsame Vision der Bildungslandschaft.

Die Beiträge können dabei einen sehr unterschiedlichen Charakter haben. Die Teilnehmenden können zum Beispiel aufzeigen,

- wie die Zusammenarbeit in der besten Version des Handlungsfeldes aussieht – z.B. vernetzt, abgestimmt, gemeinsam oder anhand einer Strategie,



TransferTipp

Rollenspiel: Zurück in die Zukunft

Die Moderatorin kommt fünf Jahre in der Zukunft wieder in die Kommune. Sie weiß, dass im Nachgang der Kooperationswerkstatt eine Verantwortungsgemeinschaft entstanden ist und alle Akteurinnen und Akteure gemeinsam angepackt haben. Es hat sich viel getan. Die Moderatorin läuft durch die Stadt und möchte von Passantinnen und Passanten wissen, was sie von diesem Engagement spüren. Was hat sich für sie verändert? Was spüren sie von den Veränderungen im Handlungsfeld?

Die Antworten der Passantinnen und Passanten, die Sie erhalten, geben einen Hinweis darauf, was das Thema 202x ausmacht – aus Sicht der verschiedenen Zielgruppen. Fließende Übergänge, gemeinsame Angebote, Netzwerk, neue Zielgruppen ...

- welche speziellen Zielgruppen erreicht werden sollen – z.B. Kinder unter sechs Jahren, Seniorinnen oder Jugendliche mit Migrationshintergrund,
- welche Angebote möglich sind – z.B. non-formale Bildungsangebote an Schulen oder gemeinsame Angebote,
- welchen Stellenwert das Handlungsfeld in der Zukunft haben soll.

Wichtig ist, dass Sie als Moderation ein gemeinsames Zukunftsbild festhalten, durch das sich das gewählte Thema auszeichnet, wenn es von den Teilnehmenden über einen gesetzten Zeitraum gemeinsam erfolgreich bearbeitet wurde.

SCHRITT 03

Praxisschritte oder „Was wollen wir gemeinsam dafür tun?“

In diesem Schritt sammeln die Teilnehmenden Ideen, was sie gemeinsam tun wollen, um das entworfene Zukunftsbild wahr werden zu lassen. Was braucht die Bildungslandschaft von der Gemeinschaft der Bildungsakteurinnen und -akteure, um das skizzierte Bild zu erreichen? Was braucht die Zielgruppe von den Bildungsakteurinnen und -akteuren als Gemeinschaft? Was können die Anwesenden nur gemeinsam bewirken, nicht allein?

Die gelbe Karte oder „Was können wir tun, wenn wir nichts tun können“?

Es gibt immer wieder Herausforderungen, an denen sich eine Diskussion festbeißen kann. Nicht immer liegt die Problemlösung im Einflussbereich der Teilnehmenden. In diesen Momenten ist es die Aufgabe der Moderation, zu fragen, was denn aus der Runde heraus getan werden kann, um dieses Problem zu bearbeiten. Oft ergeben sich hier kreative Lösungen. Ist der Politik das Problem bekannt? Wen braucht es dafür, um es zu lösen? Gibt es alternative Wege, um das Ziel zu erreichen? Wenn das Problem weiterhin im Raum steht, halten Sie es fest. Das heißt nicht, dass die Herausforderung zu einem späteren Zeitpunkt aus diesem Kreis oder gar von Ihnen gelöst werden kann. Sie machen aber deutlich, dass Sie die Probleme der Teilnehmenden ernst nehmen und sie festhalten. Sie können dafür auf einer Flipchart einen Themenspeicher eröffnen oder diese speziellen Herausforderungen auf Karten einer bestimmten Farbe sammeln – die gelbe Karte. In der Nachbereitung müssen diese Beiträge auf jeden Fall genannt werden.

Die folgenden Tipps sollen Ihnen Sicherheit geben, falls es doch schleppend anläuft:

- Je nach Fülle der Beiträge können Sie das Zukunftsbild auch clustern bzw. nach den jeweiligen Clustern fragen. Wichtig ist, dass sie die Teilnehmenden als Verantwortungsgemeinschaft ansprechen. Es sind Beiträge gefragt, die gemeinschaftlich geleistet werden können, um die Bildungslandschaft voran zu bringen.
- Wo sich zwei Akteure treffen, ist der Punkt der höchsten Motivation – hier können Sie konkrete Verabredungen festhalten. Gibt es bereits bilaterale Projekte oder Kooperationen, die sich andeuten?
- Zeichnete sich im Laufe der Kooperationswerkstatt schon ab, dass die Teilnehmenden einen Netzwerkaufbau wünschen, können Sie an dieser Stelle auch Themen für das erste Treffen sammeln.
- Halten Sie die Motivation der Teilnehmenden hoch und rufen Sie auch an dieser Stelle zur Mitarbeit in der Kerngruppe auf.

Geben Sie den Teilnehmenden fünf Minuten, um die drängendsten Schritte zu formulieren, die mit Blick auf die angestrebte Zukunft anstehen. Im Anschluss sammeln Sie die Ergebnisse im Plenum. Ist die Diskussion erst einmal in Gang gekommen, wird es eine Flut an Ideen geben. Holen Sie sich Unterstützung, um die Ergebnisse an einem Flipchart zu sammeln. Um die Diskussion anzuregen, können Sie einzelne Beiträge des Zukunftsbildes aufgreifen und fragen, was es dafür braucht, dieses Element zu erreichen. In der Regel reicht diese Anregung bereits, um eine engagierte Diskussion zu wecken.



Weitere Ergebnisse sind von der Zielsetzung abhängig, die Sie für die Kooperationswerkstatt gesetzt haben. Fragen Sie in dieser Phase ganz gezielt nach diesen Aspekten. In diesem Schritt ist es entscheidend, ausreichend Zeit einzuplanen. Auch wenn die Fragestellung erst einmal sehr offen scheint, folgt zumeist eine sehr angeregte Diskussion, die es zu strukturieren gilt. Denn die Teilnehmenden haben mehrere Perspektivwechsel durchgemacht, sie haben sich für diese neuen Perspektiven geöffnet. Mit Blick auf mögliche Maßnahmen liefern die Teilnehmenden nun zahlreiche Ideen.

SCHRITT 04

Reflexionsbogen

Im letzten Schritt bitten Sie die Teilnehmenden, den ausliegenden Reflexionsbogen auszufüllen. Damit halten Sie die individuellen Eindrücke der Teilnehmenden fest.

Die Teilnehmenden sollen zu drei Fragen ihre Einschätzung zurückmelden:

- Was war heute für Sie persönlich Ihre wichtigste Erkenntnis?
- Was ist das Wichtigste, was heute in der Zusammenarbeit erreicht wurde?
- Was sind aus Ihrer Sicht die wichtigsten, nächsten Schritte?

Diese Eindrücke sind entscheidend für die Nachbereitung, da sie Ihnen eine Priorisierung der nächsten Schritte erleichtern und aufzeigen, wo der größte Handlungsdruck herrscht. Auch können Sie zusätzlich nach direkten Rückmeldungen fragen.

ZIEL

Abschluss

Die Teilnehmenden der Kooperationswerkstatt sind nun Teil der Verantwortungsgemeinschaft. Dies muss in der Verabschiedung deutlich werden. Bedanken Sie sich gemeinsam mit Ihren Mitstreiterinnen und Mitstreitern für den Einsatz, den jede und jeder an diesem Tag für die Gestaltung der Bildungslandschaft erbracht hat. Bieten Sie sich zudem allen Beteiligten als Ansprechperson an.

Die Teilnehmenden wollen aber auch wissen, wie es weitergeht. Benennen Sie daher die nächsten Schritte so konkret wie möglich, ohne die Auswertung der Ergebnisse vorweg zu nehmen und rufen Sie zur weiteren Mitarbeit zum Beispiel in der Kerngruppe auf.

TransferTipp

Bei Kaffee und Tee

Auch nach dem Ende der Kooperationswerkstatt sollen die Teilnehmenden Gelegenheit zum bilateralen Austausch haben. Bestenfalls können die Teilnehmenden bei Kaffee und Tee noch eine Weile in den Räumlichkeiten verweilen.



Reflexion und Auswertung

Die Kooperationswerkstatt ist ein Format, das innerhalb eines engen Zeitraums eine intensive Auseinandersetzung mit einem Handlungsfeld bietet und große Schritte im Aufbau einer Verantwortungsgemeinschaft leistet.

Umso wichtiger ist es, sich unmittelbar nach der Durchführung Zeit zu nehmen und die Ergebnisse des Tages zu reflektieren. Vieles wird im Laufe des Tages schriftlich festgehalten, nicht aber die individuellen Eindrücke der Verantwortlichen. Nach einem langen Tag scheint dies ermüdend, aber die direkten Eindrücke sind schnell verloren. Reflektieren Sie mit Ihren Partnerinnen und Partnern am besten noch direkt nach der Durchführung, damit nichts verloren geht.

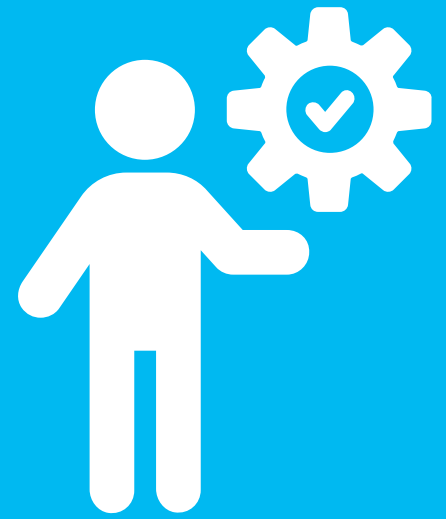
Stellen Sie sich folgende Fragen:

- Was war auffällig?
- Wo sind Synergien möglich?
- Welche Themen wurden besonders leidenschaftlich diskutiert? Wo haben die Teilnehmenden die meiste Energie investiert? Wo brennt es?
- Mit welchen Projekten können Sie schnell einen sichtbaren Umsetzungserfolg erreichen?
- Welche konkreten Verabredungen wurden getroffen? Wie sehen die anstehenden Praxisschritte aus?

Fassen Sie im Nachgang die Einzelperspektiven der Reflexionsbögen und die eigenen Eindrücke zusammen. Das kann auch bedeuten, dass Einzelaussagen unterschiedlich gewichtet werden. Durch die Gesamtperspektive des kommunalen Bildungsmanagements und die Rolle der Prozessmoderation erhalten Sie die Legitimation, eine bewusste Auswahl zu treffen. Wichtig ist, dass die Ergebnisse und Vorschläge zur inhaltlichen Rahmung des Anfangs passen.



4. Die Nachbereitung – in die Umsetzung kommen



Eine Kooperationswerkstatt fördert erfahrungsgemäß viele Erkenntnisse, Anstöße und Ideen zu Tage. Zur Information der Teilnehmenden eignet sich eine Fotodokumentation des Tages. So werden die Geschehnisse transparent für alle festgehalten.

Um die einzelnen Schritte der Werkstatt jedoch für die Weiterarbeit aufzuarbeiten, sollten Sie die gewonnenen Eindrücke und Erkenntnisse noch einmal verdichten. Dies erleichtert den Übergang in die Umsetzung in neuen Arbeitsgruppen, Abstimmungen mit Vorgesetzten und politischen Gremien oder Projekten.

Die Rolle des Bildungsbüros

Auch nach der Kooperationswerkstatt nimmt das Bildungsbüro eine koordinierende und moderierende Rolle ein. Sie kümmern sich um die Koordination, Synchronisation und Entscheidungsvorbereitung zwischen den Gremien, die Umsetzungsplanung sowie die zeitliche Steuerung der Prozesse. Die weitere Arbeit muss für die Teilnehmenden transparent sein. Gleichzeitig gilt es, Verbindlichkeit herzustellen.

Gehen Sie mit einer klaren Vorstellung der anstehenden Schritte und Vorhaben in Treffen von Arbeitskreisen oder der Kerngruppe. Seien Sie sich jedoch darüber bewusst, dass diese Vorstellung als Ansatzpunkt für die Gespräche dient, nicht als umsetzbare Agenda. Das weitere Vorgehen ist in einer Weise partizipativ aufzusetzen, die es den Teilnehmenden ermöglicht, aktiv mitzugestalten und Themen bis zur Entscheidung zu bringen. Ideen und Projekte, die von den Akteurinnen und Akteuren im Handlungsfeld erarbeitet werden, bringen Sie dann in den politischen Entscheidungsprozess ein.

Die moderative Rolle erfordert vom Bildungsbüro einen steten Wechsel zwischen der Präsentation von Ergebnissen und dem Einholen der Perspektive der Beteiligten. Prozessmoderation bedeutet aber auch, dass Sie immer in Vorleistung treten müssen. So müssen sie schon mit Kooperationsvorschlägen an die Partnerinnen und Partner herantreten.

Als Träger des Prozesses bringt das Bildungsbüro die Beteiligten zu verschiedenen Schritten zusammen. Es obliegt dem Bildungsbüro zu entscheiden, wann der richtige Zeitpunkt dafür erreicht ist.

Projektideen weiterentwickeln und umsetzen

Bereits vor der Durchführung der Werkstatt haben Sie darüber nachgedacht, welche Akteurinnen und Akteure Sie im weiteren Prozess besonders unterstützen können. Vielleicht haben Sie auch bereits Kandidatinnen und Kandidaten angesprochen und gewinnen können. Am Ende der Werkstatt haben Sie dank Ihrer erneuten Aufforderung in der Regel eine Handvoll Unterstützerinnen und Unterstützer zusammen, die Ihre Kerngruppe bilden und intensiv in den weiteren Prozess einbezogen werden wollen. In ihrem ersten Einsatz reflektiert die Kerngruppe Ihre Auswertung des Reflexionsbogens sowie Ihre verdichtete Auswertung der Veranstaltung. Zusammen überlegen Sie, wie die in der Werkstatt entstandenen Ideen umgesetzt werden können.

Hierzu ist es notwendig, bestehende Abstimmungswege z.B. mit der Leitungsebene zu beachten und wenn nötig, neue Strukturen aufzubauen – aber eben an der Sache orientiert. Ist eine Bearbeitung von Themen in Arbeitskreisen nötig, so muss die Kerngruppe sowohl über konkrete Themenzuschnitte/Zielstellungen als auch über die Anzahl der einzusetzenden Arbeitskreise entscheiden. Die Umsetzung von Projektideen scheitert erfahrungsgemäß zu oft an a) zu schwammigen Arbeitsaufträgen ohne Zielstellung oder b) an einer fehlenden Priorisierung der Projektideen, so dass zu viele Ideen gleichzeitig angegangen werden und nicht mehr händelbar sind.

a) Themenfelder zuschneiden

Ist ein Arbeitskreis mit einem zu großen Themenfeld betraut, kann dies sehr viel Zeit in Anspruch nehmen bis konkrete Projektideen identifiziert werden. Es dauert damit oftmals unnötig lange, bis mit der eigentlichen Arbeit begonnen werden kann. Es empfiehlt sich daher, mit der Kerngruppe und der Leitungsebene einen konkreten Zuschnitt der Themen für die Arbeitskreise vorzunehmen, falls die Projektideen aus der Werkstatt noch zu unhandlich sind.

b) Prioritäten setzen

Aufgrund der Vielzahl der in der Werkstatt entstandenen Ideen ist es möglicherweise notwendig, sich zum Start auf einige wenige zu fokussieren. Nicht alle zur Weiterbearbeitung identifizierten Projektideen können gleichzeitig und parallel in Arbeitskreisen bearbeitet werden. Daher muss eine Auswahl getroffen werden, mit welchen Projekten begonnen wird. Diese Entscheidung sollte unter Einbeziehung der Kerngruppe und der Leitungsebene getroffen werden.

Zur Planung und Unterstützung dieser Entscheidungsrunde empfehlen sich folgende Schritte:

1. Projektideen möglichst prägnant, am besten in einem Satz formulieren.
2. Informationen einholen: Gab es in der Vergangenheit zu dieser Idee schon Projekte oder Arbeitsgruppen? Wenn ja, mit welchen Ergebnissen? Wurden die Ergebnisse umgesetzt? Falls nein, warum nicht?
3. Projektideen priorisieren, z.B. durch Bildungsbüro, Kerngruppe und Leitungsebene: Bei welchen Projektideen werden die Erfolge zügig sichtbar? Welche Projektideen sind schnell umzusetzen? Ziel ist es, ein Projektportfolio zusammenzustellen, das die Energie aus der Kooperationswerkstatt aufgreift und motivierend auf die Teilnehmenden wirkt.
4. Auf der Grundlage der priorisierten Projektideen die Arbeitskreise personell besetzen und ins Arbeiten bringen.

Die Arbeitskreise öffnen die Mitwirkung für die Teilnehmenden. Sprechen Sie gezielt relevante Akteurinnen und Akteure an. Die Methode der Kooperationswerkstatt kann in angepasster Variante auch hier eingesetzt werden. Projekte, die aus einer Kooperationswerkstatt hervorgehen, zeichnen sich dadurch aus, dass mindestens zwei Projektpartner daran beteiligt sind. Kleinere Projekte können die Akteure hingegen auch ohne Verantwortungsgemeinschaft und Bildungsbüro durchführen.

Das Netzwerk ausbauen und pflegen

Mittel- und langfristig bietet es sich an, die Teilnehmenden der Kooperationswerkstatt zu regelmäßigen Netzwerktreffen einzuladen und damit den stetigen Austausch der Teilnehmenden untereinander zu befördern. Das Netzwerk steht aber auch weiteren Akteurinnen und Akteuren offen und wird durch das Bildungsbüro koordiniert. Netzwerktreffen können zum Beispiel durch Projektbörsen oder die Vorstellung von Best-Practice die Arbeit der Teilnehmenden bereichern. Oft kommt der Wunsch nach einem koordinierten Netzwerk als eigener Punkt bei der Kooperationswerkstatt auf.



5. Zum Schluss



Im kommunalen Bildungsmanagement braucht es mehrere Kreisbewegungen, um von den allgemeinen Zielen über Formate wie die Kooperationswerkstatt zu konkreten Projektplänen zu kommen. Dabei wird das jeweilige Thema immer weiter eingegrenzt. Aufgabe des Bildungsbüros ist es, diesen Prozess zu moderieren. Dieser kann sich zwar langwierig gestalten. Jedoch setzt er dort an, wo es konkreten Bedarf gibt. Aufgrund des schrittweisen Vorgehens sowie des konsequenten Einbeziehens der Akteure ist die Chance groß, dass sich auch nachhaltige Strukturen herausbilden.

Diese Handreichung soll Mut machen, auch komplexe Herausforderungen anzugehen. Denn mit dem Vorgehen der Kooperationswerkstatt bekommen Sie ein Verfahren an der Hand, um tragbare, passgenaue und zukunftsfähige Lösungen zu entwickeln. Gleichzeitig bauen Sie eine Verantwortungsgemeinschaft für die kommunale Bildungslandschaft auf.

Die bisherigen Erfahrungen beim Auf- und Ausbau eines datenbasierten kommunalen Bildungsmanagements zeigen, dass es eine große Unterstützung sein kann, wenn einzelne Schritte durch Externe begleitet werden. So kann eine externe Moderation beispielsweise in Formaten wie der Kooperationswerkstatt anders auftreten, so dass sich das Bildungsbüro inhaltlich aktiver einbringen kann. Doch die Unterstützung für ein so aufwendiges Format ist auch immer eine Ressourcenfrage. Die Transferagentur Rheinland-Pfalz – Saarland unterstützt sie ebenfalls: durch diese Handreichung und natürlich unsere Beratung.

TransferTipp

Quick-Wins

Um die Energie aus der Kooperationswerkstatt aufzugreifen und den Einsatz der Teilnehmenden auch in den weiteren Prozess mitzunehmen, bietet es sich an, parallel einen sogenannten Quick-Win umzusetzen. Quick-Wins sind Projekte, die einen schnellen Einstieg in die Umsetzung erlauben und bei denen früh Erfolge sichtbar werden.

Die Bildungsbüros tragen die Verantwortung, den Prozess nach der Kooperationswerkstatt aufrecht zu halten. Quick-Wins sind ein einfacher Weg, um dieses Ziel zu erreichen. So entsteht schrittweise eine Verantwortungsgemeinschaft der Akteurinnen und Akteure im Handlungsfeld – sie bringen sich intensiv ein, sehen, dass erste Ergebnisse zügig in die Umsetzung kommen und sind dadurch motivierter, auch im weiteren Prozess eigene Ressourcen einzubringen. Die Kerngruppe kann das Bildungsbüro dabei unterstützen, passende Projekte auszuwählen und in eine zügige Umsetzung zu bringen. Wichtig ist, dass sich die an den Quick-Wins beteiligten Akteurinnen und Akteure dazu verpflichten, ihre Erfahrungen mit der Verantwortungsgemeinschaft bzw. dem Netzwerk zu teilen.

6. Anhang: Arbeitshilfe Stakeholderinterviews durchführen



Die folgenden Fragen sind ein Vorschlag für die Stakeholderinterviews. Beispielhaft sind die Fragen mit Platzhalterwörtern (hier aus dem Themenfeld „demokratische Bildung“) gestellt. Begriffe wie „Demokratische Bildung“ oder „Politikverdrossenheit“ können durch die für Sie wichtigen Begriffe ersetzt werden. Die entsprechenden Platzhalter sind kursiv gekennzeichnet. Für ein Gespräch sollten Sie sich 45-60 Minuten Zeit nehmen und während des Gesprächs Kurznotizen machen.

- Was ist Ihre Geschichte im Zusammenhang mit dem Thema „*Demokratische Bildung*“? Was ist Ihr Zugang?
- Was ist Ihre Erfahrung? Auch hier in „*Name der Kommune*“? Welche Situationen fallen Ihnen dazu ein? (Möglichst nach konkreten Situationen und Beispielen fragen)
- Wo kommt aus Ihrer Sicht die „*Politikverdrossenheit*“ allgemein her? Wie ist das hier in „*Name der Kommune*“?
- Welche tiefer liegenden Ursachen sehen Sie, die vielleicht nicht auf den ersten Blick erkennbar sind? (Eisbergmodell!)
- Und wo kommt aus Ihrer Sicht die „*Lust auf Engagement*“ her? Konkrete Situationen? Beispiele? (Als Kontrapunkt zur Problemsicht!)
- Was ist in diesem Zusammenhang Ihr Traum oder Ihre Vision?
- Welchen Beitrag möchten Sie persönlich und als Institution leisten?
- Was ist dabei Ihrer Institution und Ihnen persönlich am wichtigsten?

- Was ist Ihr wichtigstes Ziel, und wie kann ich (ich vom Bildungsbüro, ich vom Kommunalen Bildungsmanagement) helfen, es zu realisieren?
- Woran messen Sie, dass Ihre bzw. unsere Arbeit erfolgreich war?
- Wenn Sie zwei Dinge in meinem Verantwortungsbereich in den nächsten sechs Monaten verändern könnten, was würde Ihnen am meisten helfen, und was hätte den größten Wert für Sie?
- Was sind eventuelle Altlasten aus der Vergangenheit oder konfligierende Anforderungen, die es Personen in meiner Rolle (KBM) erschwert haben, Ihre Erwartungen zu erfüllen und Ihnen das zu geben, was Sie brauchen?

Überleitung zur konkret bevorstehenden Kooperationswerkstatt:

- In welchem Fall würden Sie sagen, dass Ihre Teilnahme sich für Sie zu 100% gelohnt hat? Was müsste passieren oder nicht passieren, dass es für Sie reine Zeitverschwendung war?
- Gibt es sonst noch einen Hinweis oder einen Achtungspunkt, den Sie mir für eine gute Vorbereitung und Durchführung der Kooperationswerkstatt mit auf den Weg geben wollen?
- Mit wem sollte ich aus Ihrer Sicht sonst noch reden, um ein tieferes und weiteres Verständnis der Situation hier in „*Name der Kommune*“ zu bekommen?





IMPRESSUM

Kommunales Bildungsmanagement
Rheinland-Pfalz - Saarland e.V.
Transferagentur RLP-SL
Domfreihof 1a | 54290 Trier
0651 · 46 27 84 · 0 | info@transferagentur-rlp-sl.de
www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de

Text: Charlotte Winkler
Redaktion: Dr. Katja Wolf / Benjamin Koltermann /
Dr. Franziska Ziegelmeyer / Martin Franger
April 2021
Bildnachweis: iStock / Martin Barraud (Cover), Noun
Project (Icons), iStock / ALotOfPeople (Rückseite)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Agentur RLP-SL

Dieses Vorhaben wird unter dem Förderkennzeichen
01NQ1408 aus Mitteln des Bundesministeriums für
Bildung und Forschung gefördert.