

Eine Bilanz mit vielerlei Anlässen zum Nachdenken

1. Was haben wir erreicht?

- Es gibt mehr direkten Kontakt, mehr direkte und neue Kooperationen.
- Die meisten Akteure gehen nach vielen, häufig neuen Begegnungen davon aus, dass Bildung mehr ist als Schule.
- In ganz Hamburg gibt es Entwicklungen zur Individualisierung des Lernens und zur Entdeckung der Vielfalt als Reichtum.
- Es gibt regionalisierte Schulaufsichten in der ganzen Stadt, initiiert auf den Elbinseln.
- Wir haben eine lokale Struktur mit Kerngruppen in den drei Teil-Regionen Veddel, Reiherstieg und Kirchdorf.
- Wir haben neue Orte und Bildungshäuser als einrichtungsübergreifende Netzwerk-Zusammenschlüsse mit sehr spannenden Profilen: Sprache und Bewegung, Medienpädagogik mit Elbinsel-sender, Netzwerk Musik, Schülerfirmen im Netzwerk PraxisLernen, Schulbezogenes Netzwerk u.v.m.
- Der Kreiselterrat ist spürbar aktiver geworden, fordert für bessere Bildung nicht nur neue Gebäude, sondern auch ihre nachhaltig finanzierte Nutzungsmöglichkeit als Orte der Vernetzung.
- Wir haben das auf Nachhaltigkeit angelegte Rahmenkonzept BOE mit Zielen und Wirkungsketten für die Bildungslandschaft.
- Wir haben eine Regionale Bildungskonferenz Elbinseln (RBK), die sich konkrete Arbeitsaufträge für die weitere Entwicklung eines verbesserten regionalen Bildungsangebotes in der wachsenden „Bildungslandschaft“ gegeben hat und gleichzeitig ihre Konstruktion bilanziert und ihren Fortbestand selbstkritisch diskutiert. Gleichzeitig gibt es auf Basis unserer Erfahrungen Regionale Konferenzen in der ganzen Stadt.

2. Stolpersteine und Rückschläge

- Es gibt das Auseinanderfallen der strategischen und der operativen Ebenen: So hat beispielsweise die Lenkungsgruppe die Situation insgesamt immer positiver beurteilt als die lokalen Akteure, wobei es verständlich ist, dass unterschiedlichen Interessen unterschiedliche Bewertungen folgen können.
- Es wird selbstkritisch festgestellt, dass die BOE nach fünf Jahren noch nicht in den Einrichtungen angekommen sei; Netzwerke werden aufwendig aufgebaut, aber im zu verändernden Unterricht und „in der Grundversorgung kommt nichts an“.
- Bei den lokalen Akteuren gibt es viel Frust über die Langsamkeit des Prozesses, (un)erwartete Hürden in den Behörden, nicht erfüllten Projektplanungen wegen Prioritätensetzungen bei den Entscheidern; so gibt es kein „Burg-Theater“, kein „Zentrum am Wasser“, keine „Streitschlichter-Muschel“ usw. usf.
- Es gibt eine Menge ungeduldige Akteure; das sind Engagierte in (Experten- und Kern-) Gruppen, die sich individuell ausgeklinkt haben und auch in den Behörden: Politisch administrative Vorgänge und Regularien haben auch hier verschlissen.
- Wir haben noch keine gemeinsamen Fortbildungen von Beschäftigten in Bildung, Beratung und Erziehung, um die angestrebte Zusammenarbeit und Steuerung zu lernen und zu planen.
- Wir haben nach wie vor zu wenig stadtweiten Dialog, den kritischen Diskurs über das Modell einer regionalen Bildungslandschaft. Möglicherweise reproduziert sich hier die Stigmatisierung des jahrzehntelang vernachlässigten, fast beispiellos verarmten Stadtteils noch einmal in der Konkurrenz der regionalen Bedarfe gegenüber dem Gesamthaushalt.

3. Wie entwickelt sich neuer Schwung und was behindert ihn?

Das **OBF (Offenes Bildungs Forum)** hat kurz vor den Sommerferien **2012** eine zukunftsweisende Erklärung beschlossen, der sich schon weitere Gremien angeschlossen haben:

„Mehr Regionalisierung für und mit allen Beteiligten wagen!

... Wir gehen davon aus, dass der in seinem auf den ganzen Sozialraum bezogene Ansatz nur im regionalen Einklang erfolgreich sein kann – das sind in der Region Elbinseln über einhundert Einrichtungen, davon 17 Schulen. Dafür braucht es systematische Kooperationen und Vernetzungen in der Region, die wir nun gemeinsam weiter vorantreiben wollen.

In den vergangenen Jahren haben wir bereits erhebliche Arbeit in Gremien, Papiere und konkrete Kooperationen investiert, die nun mit neuem Schwung auf ihre Ziele und Wirkungen reflektiert und noch effektiver gestaltet werden müssen. Dazu rufen wir hiermit alle lokalen Akteure im Ini-Kreis, der Schulleiterkonferenz, dem Initiativen-Treffen, den Elternräten und allen weiteren lokalen Gruppen und Gremien auf. Und wir fordern die Fachbehörden und den Bezirk auf, diesen Prozess intensiv und mit den notwendigen Koordinierungs-Ressourcen für die sozialräumlichen Gestaltungsprozesse zu unterstützen, weil die praktische Arbeit im Sinne verbesserter Kooperationen erst in der jeweiligen Region gemacht wird.“

Drei Themen stehen derzeit im Fokus der RBK-Elbinseln, zu denen bereits übergreifende Arbeitsgruppen Empfehlungen erarbeitet haben:

- Übergänge Kita-Schule,
- Schule-Beruf und
- Ganztagsbildung und -begleitung.

Ob das vom Schulsenator als Reaktion auf die Schulleiter-Initiative vorgeschlagene Projekt „Schulen in besonderer Lage“ zu neuem Schwung beiträgt, wird bezweifelt: Es ist nicht in die vorhandenen regionalen Strukturen eingebettet. Die am Prozess beteiligten Akteure aus Kitas, Schulen, Jugendhilfe, Erwachsenen- und Stadtteilkulturbildung befürchten, dass dieses auf Schule reduzierte Projekt nicht angemessen ist, weil der Bezug zur bisherigen Arbeit der Bildungsoffensive und der Regionalen Bildungskonferenz Elbinseln nicht hergestellt wird: Schulen sind aus unterschiedlichen Bezirken zusammengefasst worden – strukturell im alten Muster der Zentral-Regierung, nicht im regionalen Bezug. Außerdem wird der Zusammenhang zu den anderen Bildungs-, Beratungs- und Erziehungsbereichen zur Verbesserung von Kooperationen und Vernetzung nur mühsam hergestellt – und der zur Sozialbehörde strukturell schon gar nicht.

Die Ziele der Bildungsoffensive, zu denen die Vermeidung von doppelten Strukturen gehört und die viel länger als in der Phase der IBA verfolgt wurden und im Rahmen der RBK weiter bearbeitet werden sollten, stehen nicht mehr auf der Tagesordnung.

Der Aufbau des koordinierenden regionalen Bildungsbüros als Dienstleister für die lokalen Gruppen und Gremien wird nicht wirklich weiter verfolgt.

Umwege, Irrwege – wo bleibt die Zeit? --- Impulse für die weitere Bilanzierung ---

Dr. Stefanie Schmachtel-Maxfield hat ihre Doktorarbeit über den Prozess des Aufbaus der Bildungslandschaft Elbinseln vor einem Jahr vollendet – vielen Akteuren vor Ort und in der Behörde ist sie in guter Erinnerung als über drei Jahre hinweg engagierte Begleiterin ungezählter Experten- und Kerngruppensitzungen und größerer Workshops.

In ihrer systemkritischen Arbeit beschäftigt sie sich mit der Frage inwieweit die BOE-Strategie in den Teilregionen integrativ und partizipativ gebildet worden ist und formuliert Thesen als Ergebnis ihrer Forschungen und der vielen qualitativen Interviews mit den lokalen Akteuren vor Ort aus den Kitas, den Schulen und der Jugendhilfe. Zusammenfassend weist sie mit besonderer Dringlichkeit darauf hin, dass die lokalen Akteure nur eine Chance haben, wenn "oben" weniger funktional differenziert, sondern integriert gearbeitet wird. Ihre Arbeit bietet eine Erklärung dafür an, warum die Bildungsoffensive trotz Partizipationsabsichten eine verdeckte top-down Dynamik angenommen hat. In ihrer Studie war sie besonders darin interessiert, die Komplexität und Widersprüchlichkeit, mit denen *alle* Beteiligten in der BOE konfrontiert waren, ernst zu nehmen und als Ursache für diese Dynamik zu erkunden.

Die Arbeit stellt zunächst fest:

- Es hat eine additive, aber keine integrierte Profilfindungsstrategie gegeben: Die konkreten Projekte (Häuser, Aufbau von Strukturen) sind zwar weitgehend als notwendig und nützlich erkannt, stehen aber parallel zu den notwendig strukturellen *Veränderungen* und Vernetzungsbedürfnissen: neue Gebäude tun ja nicht weh, bringen sogar notwendige zusätzliche Ressourcen, sind leicht (prunkvoll) darstellbar, nichts muss sich aber wirklich ändern.
- Wichtiges lokales Problemwissen wurde nicht hinreichend genutzt und auch von der Koordinierungsstelle nicht hinreichend in Aktivitäten umgesetzt. Dringliche Vernetzungsanliegen der Kerngruppenmitglieder wurden nicht konsequent genug behandelt, z.B. die Neuausrichtung von Schule und Jugendhilfe im Rahmen der Ganztagschule, der Übergang von Kita zu Schule, ein Case-Management im Stadtteil und verbesserte Zugänge zu Bildung für bildungsfernes Klientel.
- Konflikte und Widersprüche bei den lokalen Akteuren wurden unterschwellig in die (neuen) Stadtteilprojekte verlagert; existierende Strukturen und Machtverhältnisse (Schule, Jugendhilfe, Kita, Erwachsenenbildung) wurden nicht konsequent bearbeitet und reproduzieren sich in den neuen Projekten und Vorgehensweisen.
- Die BOE-Struktur ist auch von einer verdeckt hierarchischen Outsourcing-Mentalität in den Behörden geprägt – die BOE wurde ‚hinunter gereicht‘ ("vernetzt euch mal" – der Koordinator soll den Partizipationsprozess organisieren, die Behördenstruktur bleibt unangetastet). Das hatte die Folge, dass die BOE-Beteiligten mit kontraproduktiven behördlichen Strukturen konfrontiert waren, ohne über die nötigen Ressourcen zu verfügen, verändernd daran mitzuwirken. Gleichzeitig standen die "offizielle" BOE und IBA unter erheblichem Erfolgsdruck mit daraus resultierenden Zeitplänen und Kostendruck. Diese strukturelle Überforderung hat eine integrierte Strategiebildung vor Ort unmöglich gemacht (s. erster Punkt).

Für die Kommunikation in den Kerngruppen bedeutete das:

- Der Projektkoordinator hat die top-down Leadership weitgehend reproduziert.
- Die versteckten Machtkämpfe in den Kerngruppen (zwischen Schulen, freien Trägern etc.) bleiben zu sehr versteckt – die diskursive Qualität ist ('oben' wie 'unten') doppelbödig.
- Um die Profilfindungsstrategie zu legitimieren, wurden die Konflikte zwischen Organisationen im Stadtteil individualisiert – die Konfliktlösung wurde meist als Problem zwischen individuellen (Leitungs-)Personen begriffen.
- Das hat nicht nur den anfänglichen Widerstand gegen die Profilfindungsstrategie entkräftet („zeigt guten Willen und steht der Konsensfindung nicht im Weg“), sondern auch eine Problembearbeitung der systemischen Dimension der Konflikte verhindert, die zu Beginn der BOE (2006) hochwirksam wurden: durch Kürzungen, Ressourcenumverteilungen im Rahmen der Ganztagschule, durch den gewollten Wettbewerb zwischen Einrichtungen - und auch durch schwierigere weichere Faktoren, wie die generelle Ausrichtung der jeweiligen Kerngeschäfte:

Aspekte, die nur durch eine integrierte administrative Bildungsplanung auf Bezirks- und Landesebene behandelt werden könnten.

- Gleichzeitig herrscht eine gewisse Ahnungslosigkeit auf Behördenebene bezüglich der konkreten Inhalte und Ausgestaltung eines integrierten Arbeitens vor Ort („das ist Sache der lokalen Akteure“).
- Die Bildungslandschaftsidee stellt sich gewissermaßen als ein „Rationalitätsmythos“ dar – als ein Konzept, das ein eigentlich politisches Problem zu einem technischen Managementproblem erklärt und dadurch einen konstruktiven Umgang mit Widersprüchlichkeiten und Antagonismen im Prozess unmöglich macht.

Allerdings sind im Prozess doch auch wichtige *sekundäre* Effekte geschaffen – insbesondere: "es wird anders miteinander geredet". Neue Gebäude haben jedenfalls das Potenzial für additive Strukturelemente: ideell verbindliche und entscheidungskompetente Koordinierungsgruppen als Netzwerkknoten in den Teilregionen, Lenkungs- und Steuergruppen, kümmernde Netzwerkmanager und eine Koordinierungsstelle bzw. ein regionales Bildungsbüro, ohne die ein Vorankommen gar nicht denkbar wäre.

(von der Autorin autorisiert nach: „Exploring local governance in a German ‘educational landscapes’ partnership“ PhD Thesis, Stefanie Schmachtel-Maxfield, January 2013, ISBN 978-87-7611-553-3, Frederiksberg C, Denmark)