

# WO WOLLEN WIR HIN?

## KULTUR DER ZUSAMMENARBEIT ZWISCHEN ZIVILGESELLSCHAFT UND KOMMUNE.

Bildung ist unter anderem ein Thema, das in einer Gemeinschaft altersübergreifend von Bedeutung ist, vom Vorschul- bis zum Seniorenalter. Das Management von Bildung, insbesondere in den Übergängen und Schnittstellen, hat in den zunehmend ausdifferenzierten Bildungsstrukturen eine wichtige Bedeutung angenommen. Es bezieht sich noch oftmals primär auf verwaltungsinterne Strukturen, Schnittstellen nach „außen“ – zum Beispiel in Form von vernetzenden Gremien wie Bildungskonferenzen, Arbeits- oder Steuergruppen – werden aber zunehmend wichtiger, da Bildung nicht nur von öffentlichen, sondern auch von zivilgesellschaftlichen Strukturen und Einrichtungen thematisiert und bearbeitet wird. Im Rahmen des lebenslangen Lernens betrifft dieses besonders den überwiegenden Lebensabschnitt nach dem Ende der Schulpflicht bzw. Ausbildung. Aber schon im Vorschulbereich gibt es neben kommunalen und verbandsangehörigen Einrichtungen auch andere zivilgesellschaftliche freie Träger, wie verfasste Elterninitiativen. Unsere Bildungsgenossenschaft Südniedersachsen (BIGS) ist als Akteur der Zivilgesellschaft Teil verschiedener Gremien und Projektinitiativen von oder mit Kommunen. Über diese Arbeit und den unterschiedlichen Grad der Einbindung vor Ort spüren wir die Bedeutung, die einer Öffnung kommunaler Gremien für externe Akteure bei der Bildungssteuerung im Sinne des lebenslangen Lernens beizumessen ist.

Für eine gute Versorgung von Bildung in allen Altersgruppen bzw. eine erfolgreiche Umsetzung des Bildungsthemas in einer Gemeinschaft/Kommune ist eine gute Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Einrichtungen, ein synergetisches Zusammenwirken, maßgeblich. In der Jugendarbeit beispielsweise werden öffentliche und freie Jugendhilfe vielerorts in einer "AG 78" zusammengebracht, die allerdings nur dann steuernd wirken kann, wenn es sich um mehr als eine „Albizusammenarbeit“ handelt. Dies bestätigt die kürzlich veröffentlichten Bertelsmann-Studie „Verwaltung und Zivilgesellschaft zwischen Kooperation und Koexistenz.“: Sie zeigt auf, dass die Ausgestaltung einer Zusammenarbeit in Richtung Partnerschaft entscheidend ist für eine Partizipation aller Bürger an Bildung in

einer Gemeinschaft, natürlich in Abhängigkeit von jeweiligen regionalen oder kommunalen Besonderheiten.

### Wie gestaltet sich diese Kooperation?

Die Bertelsmann-Studie unterscheidet drei Ebenen der Zusammenarbeit, die für sich genommen ausreichend entwickelt und funktional aufeinander abgestimmt sein müssen, damit eine partnerschaftliche, zweckgebundene, kollegiale oder koexistente Kooperationen gelingen kann:

- die normative Ebene (beiderseitiges Verständnis von Steuerung/Zusammenarbeit)
- die fachliche Ebene (beiderseitiges Verständnis von Fachlichkeit)
- die ökonomische Ebene (beiderseitiges Verständnis über die Vergabep Praxis von Aufträgen/Geldern)

### ■ KLÄRUNG VON ZUSTÄNDIGKEITEN UND VERANTWORTLICHKEITEN

Aus zivilgesellschaftlicher Sicht betrachtet, ist eine partnerschaftliche Umsetzung der drei Ebenen in der Praxis i.d.R. idealtypisch nicht gegeben. Unterschiedliche Interessen (z.B. wichtig für Verwaltung sind aktuelle haushalterische und politische Aspekte, wichtig für Zivilgesellschaft aktuelle Bedarfe in der Bevölkerung/Kommune) und ein Machtgefälle aufgrund ökonomischer und struktureller Kriterien spielen hier eine wesentliche Rolle. Am ehesten kann eine Einigung im normativen (z.B. die Versorgung muss für alle gesichert sein) und fachlichen (eine praktische Umsetzung sollte nach bestimmten fachlichen Kriterien erfolgen) Bereich erzielt werden. Dies gelingt umso besser, wenn von der Verwaltung gesetzte Strukturen der Vernetzung wie Ausschüsse oder Arbeitskreise für einen offenen, vertrauensvollen Dialog zwischen den Akteuren und damit für Transparenz und Synergieeffekte sorgen. Erfolgreiche Kooperationen zeigen sich außerdem dort,

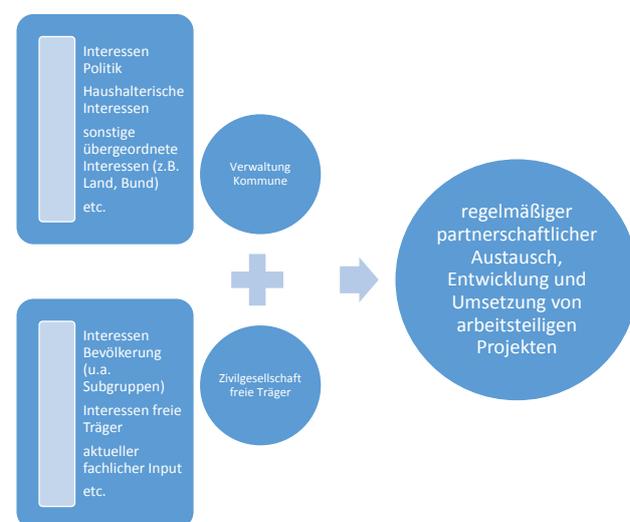


Abb. 1 Modell einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit zwischen Kommune und Zivilgesellschaft

wo innerhalb von Vernetzungsverbänden ein gemeinsames Verständnis von Arbeitsteilung, Zielen und Instrumenten besteht. Oftmals wird allerdings das Problem der Zuständigkeit und Umsetzung (wer macht es?) nicht hinreichend geklärt. Hier hat die dritte Ebene (Geld) einen wesentlichen Einfluss: Wenn es eine für die Kommune notwendige, aber freiwillige Leistung ist, und keine oder nur wenige Finanzen in der Kommunalkasse vorhanden sind, wird die Aufgabe nach außen verwiesen und findet auch sonst kommunal wenig Unterstützung. Andererseits werden aktuell vermehrt von kommunaler Seite solche Aufgaben übernommen - auch hinsichtlich der finanziellen Ausstattung -, die schon in ähnlicher Weise vorweg über Jahre von zivilgesellschaftlichen Trägern umgesetzt worden waren. Beispiele sind die kommunale Koordinierung der Bildungsangebote vor Ort zur Verbesserung der Bildungszugänge für Neuzugewanderte oder die Koordinierung von Bildungs- und Informationsarbeit zu entwicklungspolitischen Themen und Bildung zur nachhaltigen Entwicklung, die sinnvollerweise partnerschaftlich zwischen öffentlicher und zivilgesellschaftlicher Trägerschaft aufgeteilt sein sollten, auch ökonomisch. Dabei sollte auf schon bestehende Erfahrungen aufgebaut werden, Doppelstrukturen vermieden werden und letztlich auch das Subsidiaritätsprinzip eingehalten bleiben. Nach diesem Prinzip ist einer Aufgabenübernahme durch die Zivilgesellschaft eigentlich Vorrang vor einer unmittelbaren oder gänzlichen Aufgabenübernahme durch die öffentliche Seite zu geben („Die Verantwortung für eine Aufgabe ist der jeweils kleinsten dafür geeigneten Einheit zu übertragen“).

## PARTNERSCHAFTEN FÜR DEMOKRATIE

Ein gelungenes Beispiel für eine partnerschaftliche Arbeitsstruktur zeigt sich in den kommunalen Partnerschaften für Demokratie im Bundesprogramm "Demokratie leben! Aktiv gegen Rechtsextremismus, Gewalt und Menschenfeindlichkeit", wie sie auch in 18 niedersächsischen Landkreisen und Städten umgesetzt wird. Zum Erfolg der Förderung trägt unter anderem die Etablierung neuer Vernetzungsstrukturen bei: Zum einen wird ein Begleitausschuss – neben Vertreterinnen und Vertretern aus möglichst allen relevanten Ressorts der kommunalen Verwaltung und anderer staatlicher Institutionen – mehrheitlich mit lokalen bzw. regionalen Handlungsträgern aus der Zivilgesellschaft besetzt. Zum anderen wird zur fachlich-inhaltlichen Koordinierung der Einzelmaßnahmen von der geförderten Kommunen eine Koordinierungs- und Fachstelle eingerichtet, die in der Regel bei einem freien Träger angesiedelt ist. Die Entscheidung über eine zukünftige Weiterführung der kommunalen Koordinierungsaufgaben Bildung und Entwicklungspolitik könnte z.B. partnerschaftlich zwischen Kommune und in dieser Arbeit tätigen freien Trägern getroffen werden.

[www.demokratie-leben.de](http://www.demokratie-leben.de)

## ■ ÖFFNUNG VORHANDENER STRUKTUREN HIN ZUR PARTNERSCHAFTLICHEN GREMIENARBEIT

Es sollte mithin des Öfteren überprüft werden, ob in der Zusammenarbeit zwischen Verwaltung und Zivilgesellschaft von Verwaltungsseite aus das Subsidiaritätsprinzip eingehalten und umgesetzt wird. Subsidiarität soll hier nicht missverstanden werden im Rahmen der ehrenamtlichen Arbeit Einzelner oder kleiner Gruppen, sondern dass die Kommune gezielt gemeinnützigen Einrichtungen Aufgaben abgibt, insofern fachliche und strukturelle Umsetzungsmöglichkeiten realisierbar sind. Dieses betrifft wie in der Kinder- und Jugendarbeit nicht nur kommunale Pflichtaufgaben, sondern auch Aufgaben, die nicht gesetzlich verpflichtend formuliert sind, die sogenannten freiwilligen Leistungen, die gleichwohl für das Leben und die Entwicklung im kommunalen Kontext existentiell sind, wie Bildungs- und

Beratungsangebote für Erwachsene. Die Entscheidung über den Einsatz sogenannter freiwilliger Leistungen sollte nicht allein der Verwaltung und Politik überlassen sein, sondern in ämter- bzw. trägerübergreifenden Fachgremien partnerschaftlich besprochen und entschieden werden, da hier zeitnah auf Entwicklungen plausibel reagiert werden kann.

Insofern ginge es um die Öffnung vorhandener Strukturen – ob als gesetzlich verpflichtende Regelstruktur oder freiwillig eingerichtet – für die Perspektive der bestmöglichen Durchsetzung von Bildungsgerechtigkeit, die die zuverlässige und regelmäßige Einbindung interner, aber auch externer Partner zulässt.

### Literatur:

- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Verwaltung und Zivilgesellschaft zwischen Kooperation und Koexistenz. Berlin 2017