

Einige Hinweise zur Wirksamkeit und Nützlichkeit der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative

(Januar 2023)

- Einleitung
- Abschnitt 1: Die letzten 10 Jahre: meistens turbulent
- Abschnitt 2: Mission completed? Über Nutzen
- Abschnitt 3: Innere Stagnation?
- Anstelle eines Fazits

Einleitung

Seit einiger Zeit findet innerhalb der Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative eine Diskussion darüber statt, was seit der Gründung 2008 bewirkt wurde und inwieweit die Arbeitsgemeinschaft in der einen oder anderen Form auch künftig noch nützlich sein kann. Auf die Besonderheit der Arbeitsgemeinschaft als eine Art eines von Kommunen als Mitglieder getragenen Selbsthilfe-Vereins ist vielfach hingewiesen worden. „Selbsthilfe“ steht schon am Anfang der Initiative in dem Sinne, dass die beteiligten Kommunen – mit Unterstützung weiterer Expertise – nach praktikablen Antworten auf die damalige Herausforderung einer tiefen Krise auf dem Ausbildungsmarkt suchten.

Konzeptionell war diese Antwort: „Kommunale Koordinierung und lokale Verantwortungsgemeinschaft“; praktisch entstanden – ermuntert durch die entsprechenden vorbereitenden Diskussionen – schon in den 90er Jahren erste lokale Modelle. In der Folge war die Arbeit der Weinheimer Initiative durch einen doppelten und eng miteinander in Beziehung stehenden Ansatz geprägt, nämlich der institutionellen Weiterentwicklung und Festigung von Kommunaler Koordinierung und Lokaler Verantwortungsgemeinschaft, u.a. durch die Etablierung einer zyklischen Arbeitsweise, *und* die kontinuierliche Klärung der fachlichen Schwerpunkte.

Es waren vor allem die Jahresforen, die während des 15jährigen Bestehens immerhin 13mal stattfanden, die der Ort dieser Klärungen war, bei denen es um die Bewertung der Veränderungen von Rahmenbedingungen, vor allem aber darum ging, die Aufmerksamkeit immer wieder auf jene Gruppen von Jugendlichen zu schärfen, die von besonderen Ausgrenzungsrisiken betroffen sind. Das war und ist insofern wichtig, als Benachteiligung als ein sozialer Prozess nicht statisch ist, ebenso wie es keine Patenrezepte für den Ausgang aus

¹ Heiner Bernhard, Oberbürgermeister i.R. Weinheim, bis Januar 2023 Sprecher der Arbeitsgemeinschaft, Dr. Wilfried Kruse, Dortmund, bis August 2022 Koordinator.

Benachteiligung gibt. Die Themen der Jahresforen lassen sich deswegen auch als „Geschichte“ von Bildungsbenachteiligung und lokal-kommunaler Auseinandersetzung mit ihr lesen.

Als „Selbsthilfe“-Initiative unterscheidet sie sich von den Spitzenorganisationen durch ihre fachliche Konzentration *und* Kontinuität, was eine allmähliche Ausreifung von gemeinschaftlich verfügbaren Kompetenzen zulässt; sie unterscheidet sich von der Mitarbeit in staatlichen Programmen durch die *Selbstbestimmung* von Themensetzung und – Bearbeitung. Und anders als kommunales Handeln in den beiden genannten Feldern war und ist die Arbeit in der Weinheimer Initiative seit 2008 von deren Mitgliedern durch Jahresbeiträge selbstfinanziert².

Von Anfang an gehörte zum Selbstverständnis der Arbeitsgemeinschaft, nicht nur über Erfahrungsaustausch und fachliche Vertiefung die Praxis der beteiligten Kommunen zu verbessern, sondern *darüber hinaus* auch sowohl mit Beispielen guter Praxis als auch mit öffentlichem Hinweis zu den restriktiven Bedingungen, denen kommunales Handeln im Feld von Bildung unterliegt, auf eine generelle Aufwertung der Rolle der Kommunen im Bildungssystem hinzuwirken, also im Sinne von „Anwaltschaft“.

In der internen Diskussion wird nun eher der Nutzen für die beteiligten Kommunen hervorgehoben, während die anwaltschaftlichen Bemühungen als eher weniger erfolgreich eingeschätzt werden. Im Folgenden soll versucht werden, dieser Einschätzung einige Fakten und Überlegungen entgegenzusetzen und schließlich auch die Frage aufzuwerfen, ob eine Arbeitsgemeinschaft, die sich auf wechselseitige fachliche Anregung und Unterstützung reduziert, ohne ihre Erfahrungen über förderliche und hemmende Rahmenbedingungen in die öffentliche Debatte zu bringen, überlebensfähig ist.

Abschnitt 1: Die letzten 10 Jahre: meistens turbulent

Anfang 2013 erscheint bei Kohlhammer das von der Arbeitsgemeinschaft herausgegebene Buch „Lokale Bildungsverantwortung“ mit dem Untertitel „Kommunale Koordinierung beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt“³ – mit mehr als 400 Seiten und über 50 Autorinnen und Autoren auch eine starke editorische Leistung von Angela Paul-Kohlhoff.

Das Buch zeigt schon fünf Jahre nach Gründung der Arbeitsgemeinschaft eine erhebliche Ausdifferenzierung von Ansatz und kommunaler Praxis, zugleich aber auch die breite und einschlägige kommunale, politisch-praktische und wissenschaftliche Expertise, die sich mittlerweile um die Arbeitsgemeinschaft versammelt hatte. Drei Jahre vorher war bereits ein Buch⁴ erschienen, das – 2007 als Expertise vom Bundesministerium für Bildung und Forschung in Auftrag gegeben – erstmals das Konzept von „Kommunaler Koordinierung und lokaler

² Mit der Beitragsfinanzierung wird die vorherige Förderung durch die Freudenberg Stiftung abgelöst, die aber als Mitglied weiterhin mit der Arbeitsgemeinschaft verbunden bleibt und immer wieder einzelne Aktivitäten auch finanziell unterstützt, wie z.B. die Sommerklausuren.

³ Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative 2013: Lokale Bildungsverantwortung. Kommunale Koordinierung beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt, Stuttgart

⁴ Wilfried Kruse & Expertengruppe 2010: Jugend: Von der Schule in die Arbeitswelt. Bildungsmanagement als kommunale Aufgabe, Stuttgart

Verantwortungsgemeinschaft“ ausführlich entfaltet. Schon im Vergleich der Titel – beim ersten Buch lautet er: „Jugend: Von der Schule in die Arbeitswelt. Bildungsmanagement als kommunale Aufgabe“ – deutet sich eine wichtige Erweiterung an: Lokale Bildungsverantwortung rückt 2013 ins Zentrum, und – ebenfalls wichtig – Bildungsmanagement wird durch Kommunale Koordinierung ersetzt.

Im Folgenden wird der Versuch gemacht, die letzten zehn Jahre Kommunalen Koordinierung und lokaler Verantwortungsgemeinschaft mit Hilfe der Unterscheidung von **sieben Phasen oder Abschnitten** grob nachzuzeichnen. Hierzu werden insbesondere auch die Jahresforen der Arbeitsgemeinschaft und ihre Themen herangezogen, weil sie – sicherlich in der für die Arbeitsgemeinschaft spezifischen Weise – sich verändernde Herausforderungen an die Kommunale Koordinierung – zum Teil sogar sehr früh, also in ihrem Entstehen – aufgreifen.

1. Zeiten des Aufbruchs

Das Buch von 2010 zeigt aber auch: schon die entstehende Arbeitsgemeinschaft ist fachlich präsent, als in der Bundespolitik das Nachdenken über die Förderung lokaler Bildungsansätze beginnt. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung greift nämlich seit 2007 die einschlägigen Erfahrungen aus bereits bestehenden lokalen Ansätzen – z.B. in Dortmund, in Weinheim, im Kreis Offenbach – und die in dieser Zeit breit diskutierten Konzepte für die lokale Handlungsebene⁵ auf und lässt sie 2008 in das Programm „Perspektive Berufsabschluss“ mit der Förderinitiative „Regionales Übergangsmanagement“ münden⁶. In diese Förderinitiative sind 21 Standorte einbezogen.

Tempo und Lebendigkeit der Entwicklung machen diese Jahre des ausgehenden Jahrzehnts zu einer veritablen Periode des Aufbruchs. Beide Linien, jene der Arbeitsgemeinschaft und jene aus den Bundesprogrammen – vielfach miteinander direkt oder indirekt kommunizierend – erlangen eine erhebliche Kontinuität. In dem auf die erste Förderinitiative aufbauenden Bundesprogramm entsteht mit regionalen Transferagenturen eine Art stark durch die eingennommene Managementperspektive geprägter institutioneller Überbau. Auch in dieser Phase wird die Arbeitsgemeinschaft nahezu bei allen Transferagenturen zu inhaltlichen Impulsen eingeladen; Mitgliedskommunen der Arbeitsgemeinschaft liefern immer wieder auch Bezugsmodelle guter Praxis. „Bildungskommunen“ ist nun die aktuelle Förderinitiative des Bundes; auch die Entwicklung der Bundesprogramme reflektiert also die enorm gewachsene faktische Rolle der Kommunen im Bildungssystem.

⁵ Das Deutsche Jugendinstitut, das die Wissenschaftliche Begleitung der Förderinitiative Regionales Übergangsmanagement übernimmt, war an den „Weinheimer“ Diskussionen beteiligt und gehört auch zu den Unterzeichnern der Weinheimer Erklärung.

⁶ Im Beirat ist die Arbeitsgemeinschaft vertreten.

2. Länder werden initiativ. Die BA zieht nach (2009 -2014)

Die vielfältigen Versuche, Auswege aus der Berufsnot von Jugendlichen zu finden, die die Aufbruchphase charakterisiert, fordern die Länder als zentrale Rahmensetzer für kommunales Handeln, aber auch die Bundesagentur für Arbeit mit Blick auf den Ausbildungsmarkt, heraus⁷.

Auf der Länderseite ist die Freie und Hansestadt **Hamburg** Pionier. Ein erstes Rahmenkonzept zum Übergang Schule und Berufsausbildung wird 2009 verabschiedet, eine Pilotphase folgt 2011/2012, mit dem Ziel „Warteschleifen“ durch vollwertige Ausbildung zu ersetzen und an der Schnittstelle zwischen Schule und Beruf, wo zunächst eine Koordinierungsstelle Ausbildung agierte, die auch im engen Austausch mit der Arbeitsgemeinschaft war, eine Jugendberufsagentur zu platzieren. Seit 2010 entwickelt das Land **Hessen** im Rahmen der Bildungsketten-Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung das Projekt „OloV – Optimierung der lokalen Vermittlungsarbeit im Übergang Schule – Beruf“ als hessenweite Strategie; der Kreis Offenbach als Gründungsmitglied der Arbeitsgemeinschaft ist stets daran beteiligt.

Als weiteres Flächenland sticht **NRW** im Rahmen des Landesvorhabens „Kein Abschluss ohne Anschluss“ mit der Etablierung von Kommunalen Koordinierungen, die tatsächlich in Anlehnung an die Arbeitsgemeinschaft so genannt werden, in allen 53 Kreisen und kreisfreien Städten hervor. Hierzu gab es in der Vorbereitungsphase immer wieder auch Austausch mit der Arbeitsgemeinschaft, ihren Mitgliedern und mit ihr „befeundeten“ Kommunen in NRW. Eine gemeinsame Zwischenbilanzierung, die von der Arbeitsgemeinschaft, der Stadt Dortmund – Mitglied der Arbeitsgemeinschaft – und dem zuständigen NRW-Ministerium für Arbeit, Integration und Soziales veranstaltet wurde, hatte u.a. zum Ergebnis: „Das Land ist vor allem aufgefordert, mit den Kommunen auf gleicher Augenhöhe alle Fragen, die die Weiterentwicklung des Systems betreffen, auszuhandeln.“⁸

„Augenhöhe“ ist dann die kommunale Forderung in **Schleswig-Holstein** bei der Arbeit zwischen allen kreisfreien Städten und Kreisen, die sich informell im „Plöner Kreis“ versammelt hatten und sich argumentativ stark auf die Arbeitsgemeinschaft bezogen, und dem Land, das dies zunächst als Projekt förderte.⁹ Nach mehreren Jahren positiver Entwicklung wurde es vom zuständigen Ministerium abrupt abgebrochen, vermutlich, weil damals kein angemessener Umgang mit den selbstbewussten Forderungen der Kommunen gefunden wurde.

Auch im Freistaat **Sachsen** ist man ab ca. 2011 auf dem Weg zu einem landesweiten Ansatz regionalen Übergangsmanagements. In dieser Perspektive durch verschiedene Austausche

⁷ Weiterer Druck wird auch aus Stiftungszusammenhängen heraus aufgebaut, z.B. durch die Bertelsmann-Stiftung, mit der es in diesen Jahren auch einen engeren Austausch gab. Vergl. z.B. Bertelsmann Stiftung 2011: Übergänge mit System, Gütersloh

⁸ Am 3.November 2015 im Rathaus Dortmund

⁹ Zur Entwicklung bis 2013 vergl. : Ulrich Krause, Volker Kruse, Armin Albers 2013: Übergangsgestaltung in Schleswig-Holstein: Handlungskonzept Schule&Arbeitswelt und Entwicklungsperspektiven, in: Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative 2013: Lokale Bildungsverantwortung. Kommunale Koordinierung beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt, Stuttgart, S. 99-106

mit der Arbeitsgemeinschaft¹⁰ gestärkt, mündet dies dann u.a. in die gemeinsame Ausrichtung des Jahresforums 2017 in Chemnitz zwischen der Stadt Chemnitz, der Arbeitsgemeinschaft und dem Sächsischen Staatsministerium für Kultus.

Im Land **Berlin** bleibt es bei einer – allerdings sehr gründlichen und systemisch orientierten - Konzeptstudie zu „Perspektive Berufsabschluss“, auf deren Abschlusskonferenz Anfang 2012 es Gelegenheit zu einem Grundsatzreferat gab, das sich stark auf Erfahrungen und Einsichten aus der Arbeitsgemeinschaft bezog¹¹.

Schließlich – um das unvollständig bleibende Bild noch weiter zu ergänzen – basiert die Neugestaltung des Übergangs Schule-Arbeitswelt in **Baden-Württemberg** auf einem Eckpunktepapier, das die Partner des Ausbildungsbündnisses 2013 verabschiedet haben. Zu den vier Bausteinen des Konzepts gehört neben der Ausbildungsvorbereitung dual (AV dual) vor allem auch das Regionale Übergangsmanagement (RÜM); der Start erfolgte vergleichsweise spät im Schuljahr 2014/2015 in Modellregionen, zu denen alle baden-württembergischen Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft gehören.

Nach einer gewissen Zeit stärkerer Abstinenz beim Übergang Schule-Arbeitswelt kehrt die **Bundesagentur für Arbeit** mit dem Konzept von Lokalen Arbeitsbündnissen und vor allem Jugendberufsagenturen in der ersten Hälfte der 10er Jahre in dieses Feld zurück, was u.a. zu Fragen der Zusammenarbeit und Abstimmung mit den Kommunalen Koordinierungen führt. Die Arbeitsgemeinschaft beschäftigt sich intensiv mit dieser für die Gestaltung der Übergänge sehr wichtigen Frage, in Kiel – einer Mitgliedskommune der Arbeitsgemeinschaft – wird ein belastbares Kooperationsmodell eines Arbeitsbündnisses entwickelt. Eine zeitweilig aktiv arbeitende Facharbeitsgruppe sucht und findet den Diskurs mit Vertretern der Bundesagentur für Arbeit, ein Positionspapier entsteht¹².

In dieser Phase machen sich also nicht nur immer mehr Kommunen auf den Weg, den Übergang Schule-Arbeitswelt mitzugestalten, sondern die Bundesregierung und verschiedene Landesregierungen treten mit strukturbezogenen Förderimpulsen in das Feld ein; mit dem Konstrukt Jugendberufsagenturen kehrt die BA in das Feld zurück. In nur wenigen Jahren ist mit der (Wieder-) Entdeckung der lokalen Handlungsebene die „Landschaft“ der Übergangsgestaltung sehr vielfältig geworden und bleibt auch nicht ohne Konkurrenzen. Die Arbeitsgemeinschaft ist als wichtiger Impulsgeber in dieser Phase sehr gefragt.

3. Die Vorzeichen auf dem Ausbildungsmarkt ändern sich (2012-2015)

Die Gründung der Arbeitsgemeinschaft 2008 stand noch stark unter dem Eindruck eines Mangels an Ausbildungsplätzen und damit verbundener „Berufsnot“ von Jugendlichen. Das

¹⁰ u.a. Sächsisches Staatsministerium für Kultus: Dokumentation der Tagung „Kommunales Bildungsmanagement gestalten“ am 27. November 2015 in Dresden http://www.kommunale-koordinierung.de/aktivitaeten/dialog-echo/erklarungen-und-positionierungen/detailseite/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=325&cHash=77159cbe7817f03d8b8e754abb3996bd

¹¹ Wilfried Kruse: Dimensionen landesweiter Steuerung am Übergang Schule-Beruf: Was kann, muss, was sollte ein RÜM leisten? Abschlussveranstaltung von RÜM Berlin am 15.3.2012 im Palais Kulturbrauerei (1.233 Aufrufe) <https://www.yumpu.com/de/document/view/25250414/vortrag-dr-wilfried-kruse-perspektive-berufsabschluss>

¹² <http://www.kommunale-koordinierung.de/aktivitaeten/facharbeitsgruppen/arbeitsbuenndnisse-jugendberufsagenturen-kommunale-koordinierung/>

Anliegen war, mit Hilfe von „Kommunaler Koordinierung und Lokaler Verantwortungsgemeinschaft“ Ausbildungspotenzial zu mobilisieren. Das frühe Engagement von Kommunen in diesem Feld – viele von ihnen mit der Initiative zur Gründung der Arbeitsgemeinschaft auf die eine oder andere Art verbunden – war zunächst vor allem sozialpolitisch und moralisch; dieser Zugang weitete sich aber allmählich zu einem umfassenderen kommunalen Interesse an gelingenden Übergängen.

Das Hauptthema des ersten **Jahresforums im Jahr 2008 in Dortmund** – „Berufsorientierung“ – signalisiert, wie stark zu diesem Zeitpunkt das vorherrschende Denken auch in der Arbeitsgemeinschaft noch am Defizitansatz sich heftete, also daran, Jugendliche fit zu machen, um den Übergang in Ausbildung und Beruf bewältigen zu können¹³. Anfangs der 10er Jahre verändern sich die Vorzeichen auf dem Ausbildungsmarkt. Die Tatsache, dass trotz sich entspannenden Ausbildungsmarktes größere Gruppen von Jugendlichen ausbildungslos bleiben – ein konstanter Sachverhalt über die Jahre hinweg –, lenkt den Blick auf das Übergangs- und Ausbildungssystem selbst, seine Ausprägung und seine Gestaltungsmöglichkeiten und relativiert den Ansatz, die Probleme hauptsächlich bei den Defiziten der Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu suchen.

Das **Jahresforum in Kiel 2012** mit dem Titel „Fachkräfte & Kommunale Koordinierung: Berufseinstiege lokal gut gestalten“ markiert die Wende des intern-externen Diskurses der Arbeitsgemeinschaft zu einem eher systemischen Verständnis der Übergangsproblematiken zwischen Schule und Ausbildung. Dies wird in den folgenden Jahren weiter auch auf Handlungsfelder hin konkretisiert, der Übergang Schule-Arbeitswelt bildungsbiografisch eingeordnet und das kommunale und lokale Engagement als nicht punktuell, sondern dauerhaft identifiziert. Hierfür stehen das **Jahresforum 2013 in Freiburg** mit seinem Thema „Übergang Schule-Arbeitswelt als bildungsbiografische Weichenstellung und Kommunale Koordinierung als dauerhafte Aufgabe“ und insbesondere auch **2015 in Hannover** mit einem eher organisatorischen und zugleich pädagogischen Schwerpunkt, nämlich „Lernallianzen im Übergang Schule-Beruf: Arbeit und Lernen produktiv verbinden“.

In gewisser Fortführung der Kieler Diskussionen, nun aber mit dem Akzent auf Benachteiligung und Teilhabe, wird beim **Jahresforum 2014 im Kreis Offenbach**¹⁴ unterstrichen, dass gut in der Arbeitswelt angekommen sein das Erfolgskriterium für die Gestaltung des Übergangs ist. Jener selbst wird als ein langgestreckter institutionell gefasster sozialer Prozess verstanden. Im Übergang, wie er sich in diesen Jahren darstellt, wird die Produktion und Reproduktion sozialer Ungleichheit identifiziert. Benachteiligung sei aber kein unverrückbares Merkmal sozialer Gruppen, sondern bei Entstehung, Verstärkung und dem Abbau von Benachteiligung handele es sich um komplexe soziale Prozesse, die von Zuschreibungen und Diskriminierungen mitgesteuert werden.

Erstmals wird im Kreis Offenbacher Jahresforum auch auf den Widerspruch zwischen fortschreitender Aufgabenvermehrung bei den Kommunen ohne entsprechende finanzielle und personelle Ausstattung hingewiesen – ein Umstand, der sich mit dem faktischen Bedeutungsgewinn der Kommunen als bürgernächste Ebene des politischen Systems weiter

¹³ Erweitert dann z.B. im Handlungskonzept der Stadt Hoyerswerda „Fit fürs Leben“ ...

¹⁴ Thema des Jahresforums 2014 im Kreis Offenbach: „Teilhabe. Übergang Schule-Arbeitswelt und Kommunale Koordinierung“

verschärfen wird. Dies tangiert auch die Kommunale Koordinierung, was ihre Chancen und ihre Beschränkungen betrifft.

Insofern wird der theoretische Anspruch, Kommunale Koordinierung als politische Pflichtaufgabe der Städte und Kreise zu verstehen, wie es noch im **Nürnberger Jahresforum 2010** geschieht, in die schwierige kommunale Realität zurückversetzt; nicht nur verfassungsrechtliche, sondern auch praktisch institutionelle Systemgrenzen werden sichtbar. Damit ist insbesondere auch das Verhältnis von Land und Kommunen aufgeworfen.

4. Junge Geflüchtete: eine Herausforderung für Bildung, Übergang und Koordinierung (2015-2016)

Schon beim **Jahresforum 2014** wird Einwanderung explizit zum Thema¹⁵, denn die Zahlen – insbesondere auch unbegleiteter – junger Geflüchteter waren stark angestiegen, zugleich aber wurde immer offenkundiger, dass für junge Menschen aus Familien mit Einwanderungsgeschichte das Scheiternsrisiko in Schule und beim Übergang in die Ausbildung überproportional hoch ist.

Dass dies eine neue weitere, schwierige Herausforderung für die Kommunalen Koordinierungen sein würde, war in der Arbeitsgemeinschaft schon frühzeitig gesehen worden, auch, weil diese mittlerweile an verschiedenen Arbeitszusammenhängen beteiligt war¹⁶. Unter der Überschrift „Junge Flüchtlinge, berufliche Perspektiven und Kommunale Koordinierung“ wurden dann zusammen mit der Landeshauptstadt **Stuttgart 2015** und – ein Jahr später – **2016**, dann mit dem Zusatz „Sich nicht von den Schwierigkeiten überwältigen lassen“ **zwei JahresforenExtra** durchgeführt. Diese fanden eine große Resonanz; das zweite JahresforumExtra resultierte aus einer Verabredung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer des ersten Forums, sich nach einem Jahr erneut zu treffen, um praktische Umsetzungserfahrungen auszutauschen.

Offenkundig war, dass die Teilhabe von Jugendlichen und jungen Erwachsenen aus Familien mit Flucht- und Einwanderungsgeschichte für sich eine komplexe Problematik darstellt, die zwar gemeinsame Schnittmengen mit der Kommunalen Koordinierung des Übergangs Schule-Arbeitswelt hat, aber in ihr nicht aufgeht. Die Folge ist eine Art Vervielfältigung von Koordinierungsarenen¹⁷. Damals wurde versucht, dieses Spannungsverhältnis

¹⁵ Im weiten Vorfeld gab es schon Beteiligungen an einem den Ansätzen der Weinheimer Initiative sehr benachbarten Vorhaben, nämlich lokalen Koordinierungsmodellen für die berufliche Integration von Jugendlichen mit Migrationshintergrund, wie dies damals hieß: Wilfried Kruse 2007: Nachhaltigkeitsreport": Lokale Netzwerke zur Berufsintegration von jungen Migrantinnen und Migranten am Ende der Projektförderung: Ergebnisse aus dem BQN-Vorhaben im Programm "Kompetenzen fördern" (BQF des BMBF), Dortmund

¹⁶ So z.B. hatte Anfang des Jahres 2015 die Freudenberg Stiftung in Zusammenarbeit mit dem Bundesfachverband unbegleitete minderjährige Flüchtlinge (**BumF**) der Weinheimer Initiative, der Amadeu Antonio Stiftung, der National Coalition für die Kinderrechte und den Regionalen Arbeitsstellen für Bildung, Integration und Demokratie die INITIATIVE Bildungsrecht für Kinder mit Fluchterfahrung: JETZT! ins Leben gerufen.

¹⁷ Das war auch Thema eines Grundsatzreferats bei der Transferagentur Rheinland-Pfalz im Januar 2016 in Ludwigshafen: Wilfried Kruse: Bildungszugänge für Flüchtlinge als Herausforderung für Bildungsmanagement www.youtube.com/watch?v=e8SoUi1gLj4

unterschiedlicher Problemlagen bei gleichzeitiger erheblicher Überschneidung mit dem Konzept „Fokus Migration“¹⁸ aufzugreifen. Die daraus entstandene Facharbeitsgruppe „Fokus Migration“ der Arbeitsgemeinschaft bildete dann für mehrere Jahre eine wichtige interne Plattform für den Praxisaustausch.

Deutlich wird auch, dass je nach Problemlagen die Partnerschaften in der lokalen Verantwortungsgemeinschaft erweitert oder verändert werden müssen: beim wachsenden Anteil von Jugendlichen mit Migrationshintergrund in Schule und Übergang wird eine Partnerschaft mit Migrantenorganisationen unverzichtbar und zu einem der „Standards“ auch für die Veranstaltungen der Arbeitsgemeinschaft.

5. Im Blick: Die förderlichen und hemmenden Bedingungen für erfolgreiche Bildungsbiografien. Wachsende Komplexität (2016 – 2020)

Eine der Grundüberzeugungen der Arbeitsgemeinschaft ist es, dass Kommunale Koordinierung so aufgestellt sein muss, dass sie frühzeitig auf sich anbahnende oder absehbare Veränderungen bei Benachteiligungslagen reagieren kann – und dies nun vor dem Hintergrund eines breiteren Verständnisses von förderlichen und hemmenden Bedingungen für erfolgreiche Bildungsbiografien. Die sich im Zuge des „Sommer des Willkommens“ weiter zuspitzende Frage gelingender Teilhabe junger Geflüchteter an Bildung und Ausbildung und die Weitung des Blicks auf diejenigen jungen Menschen aus Familien mit Einwanderungsgeschichte, die in Deutschland geboren oder aufgewachsen sind, gab den Anstoß für die Durchprüfung verschiedener Benachteiligungslagen.

Dem widmeten sich auch die Jahresforen in diesen Jahren. Hierfür stehen zunächst das **JahresforumExtra** „Niemanden zurücklassen: Das Potenzial der Berufsausbildung ausbauen und nutzen“ im Dezember **2016 in Berlin**¹⁹, das **JahresforumExtra** „Jugendarmut auch zum Thema der Kommunalen Koordinierung machen“ im Februar **2017 in Karlsruhe** und das **Jahresforum** „Von der Schule in die Arbeitswelt 4.0: Chancen und Risiken für einen

¹⁸ Vergl. Klaus Kohlmeyer, Gari Pavkovic 2013: Fokus Migration und die kommunale Steuerung am Übergang Schule und Beruf, in: Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative 2013: Lokale Bildungsverantwortung. Kommunale Koordinierung beim Übergang von der Schule in die Arbeitswelt, Stuttgart

¹⁹ Die Ergebnisse sind zusammengefasst in der Broschüre: Der Beauftragte des Berliner Senats für Integration und Migration Januar 2019: Alle mit dabei? Potentiale der Berufsausbildung für Jugendliche mit Einwanderungsgeschichte, Berlin http://www.kommunale-koordinierung.de/aktivitaeten/jahresforen/jahresforum-extra-2016-berlin/detailseite/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=498&cHash=7dee9b16103afeb24ab96fab4b308860

Darstellung und Analyse des Berliner Reformprojekts zur Öffnung von Ausbildung für Jugendliche mit Migrationshintergrund: Andreas Germershausen, Wilfried Kruse 2021: Ausbildung statt Ausgrenzung. Wie interkulturelle Öffnung und Diversity-Orientierung in Berlins Öffentlichen Dienst und in Landesbetrieben gelingen kann, Bielefeld

gelingenden Übergang“ im Juni **2017 in Chemnitz**²⁰. Das Jahresforum 2017 in **Chemnitz** wurde in Zusammenarbeit mit der Stadt und dem Sächsischen Staatsministerium für Kultus durchgeführt und hatte u.a. zum Thema, wie angesichts rascher Digitalisierung der Arbeitswelt Schule und Ausbildung ausgerichtet sein müssten, um Scheiternsrisiken zu begrenzen.

Das **Berliner** JahresforumExtra wurde in Zusammenarbeit mit dem Beauftragten des Landes Berlin für Integration und Migration durchgeführt und fokussierte auf Ausbildungsqualität als wirksame förderliche Bedingung gegen Ausgrenzung und ausbildungsbiografisches Scheitern.

In diesen Kreis der Durchmusterung von Benachteiligungsrisiken gehört auch das **Jahresforum 2019 in Halle** (Saale) mit der Überschrift „Übergänge in die Arbeitswelt: die Genderfrage – kein Thema mehr?“, zusammen mit der Außenstelle Halle des Deutschen Jugendinstituts, und in gewisser Weise auch – mitten in der Corona-Krise – das **Jahresforum 2020 in Büsum**: „Corona, Krise, Klima...: Gelingende Bildungsbiografien, verunsicherte Zukunft, solidarische Kommunen“.

Dazwischen wurden wichtige sozialräumliche Aspekte der Kommunalen Koordinierung zum Thema: zunächst nach einer vorbereitenden **Arbeitstagung in Karlsruhe** das **Jahresforum im Dezember 2018 in Dortmund** mit der Überschrift „Gutes Aufwachsen im Quartier“. Unter anderem konnten am Beispiel der Dortmunder Nordstadt integrierte Handlungskonzepte kennengelernt werden, und es wurde die Bedeutung von Quartier für Kommunale Koordinierung erörtert. Geplant war außerdem im April 2020 beim neu in die Arbeitsgemeinschaft eingetretenen **Rhein-Neckar-Kreis** ein Jahresforum „Junges Leben im Kreis“, um erneut die Klärung der Handlungsbedingungen in verschiedenen Kommunaltypen zu vertiefen. Während die vorbereitende Tagung im November 2019 im **Kreis Miltenberg** noch stattfinden konnte, musste das Jahresforum wegen Corona abgesagt werden.

6. Corona verschärft die Bildungsungleichheit (2020-2021)

Auf den ersten lock-down reagiert die Arbeitsgemeinschaft schon Anfang **Mai 2020** mit einer **Positionierung** „Corona-Krise und Ausbildungsnot²¹, die eine weite Resonanz findet und u.a. auf der Homepage von überaus/BIBB und der Freudenbergstiftung nachgedruckt wurde. Es wird darauf hingewiesen, dass eine Ausbildungskrise drohe und von daher Kommunale Koordinierung gerade jetzt besonders wichtig sei, aber selbst vor großen Herausforderungen stehe.

²⁰ Die Ergebnisse dieses Jahresforums sind zusammengefasst in der Broschüre. Von der Schule in die Arbeitswelt 4.0

<https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Von+der+Schule+in+die+Arbeitswelt+4.0>

²¹ <https://www.google.com/search?client=firefox-b-d&q=Corona-Krise+und+Ausbildungsnot>

Weil für die Arbeitsgemeinschaft ein umfassendes und praktisches Bildungsverständnis grundlegend ist, wurde sofort beim Auftauchen von Corona eine **Video-Konferenz-Reihe** unter dem Titel „**Corona-Krise und Bildung**“ auf den Weg gebracht, vor allem als Orientierungshilfe für diejenigen, die vor Ort praktisch handeln müssen. Insgesamt wurden bis Anfang 2023 23 Videokonferenzen durchgeführt. Allein schon die Themenfolge in den sieben Videokonferenzen des Jahres 2022 lässt die „Logik“ unserer Arbeitsweise erkennen.

Im Januar und Februar dominiert Corona: Im Januar (16.VK) fragen wir „Impfen macht Schule?“ und im Februar drängt sich erneut auf „Alle Jahre wieder – Niemanden zurücklassen“. Deutlich wird allein hier schon, dass für uns nach wie vor der Übergang Schule-Arbeitswelt von großer Bedeutung ist, im Zentrum aber übergreifender Gelingende Bildungsbiografien stehen. Das Thema im April ist: „Geflüchtete Kinder und Jugendliche: Schule als Ankunftsort“: die Folgen des Angriffs Russlands auf die Ukraine machen sich massiv bemerkbar, – und es ist höchste Achtsamkeit geboten, damit es beim Recht auf Bildung nicht zu neuen und verschärften Ungleichheiten kommt.

Nicht nur die Aufgabenvielfalt für die Kommunale Koordinierung, sondern auch die wachsende Komplexität der Herausforderungen entlang der Bildungsbiografie machen es erforderlich, noch einmal neu und vertieft über die Rolle der Kommunen im Bildungssystem nachzudenken. Zwei Videokonferenzen haben dies zum Thema: im Mai etwas genereller und im September unter der Überschrift „Vor einem weiteren Herbst, der uns Sorgen macht“ konkreter zur durch Lehrermangel geprägten Krisensituation in den Schulen, aber auch zu wichtigen pädagogisch-didaktischen Fragen, die mittlerweile auch nicht mehr außerhalb unseres Interesses stehen. Im Oktober sprechen wir über „Herausfordernde Zeiten“, u.a. weil nun Armut wieder auf der Agenda steht.

7. Das überkommene Schul- aus Ausbildungssystem: mit dem Rücken zur Wand? Chancen für einen neuen Bildungsaufbruch? (2022)

Das im Juni **2022** durchgeführte **Jahresforum** knüpfte mit seinem Titel „Gelingende Bildungsbiografien: Zur Rolle der Kommunen im Bildungssystem“ an die vor allem in der Corona-Krise (erneut) sichtbar gewordenen kritischen Zustände bei schulischer Bildung, beim Übergang und in der Berufsausbildung an. Es konnte aber auch konstatieren, dass bildungsaktive Kommunen in den vergangenen Jahren eine immer wichtiger werdende Rolle zur Stützung, Erweiterung und auch Erneuerung des Bildungssystems „von unten“ eingenommen haben und dies insbesondere unter dem Aspekt der Verhinderung oder Korrektur von Benachteiligung. – Zu den Vergewisserungen gehörte auch ein **Online - Fachtag** zu „Übergang Schule-Arbeitswelt heute: Einsichten aus Wissenschaft und Praxis.“ am 26. April **2021**, gemeinsam als Praktiker-Wissenschaftler-Diskurs mit der Universität Hildesheim veranstaltet.

Auch in der öffentlichen Debatte des Jahres 2022 nahm die Frage nach Qualität und Leistungsfähigkeit des Schul- und Ausbildungssystems erheblich an Fahrt auf, auch wegen des schon seit Jahren bestehenden, durch die Flucht aus der Ukraine aber nun besonderes virulent

gewordenen Mangels an pädagogischem Personal. Die Diskrepanz zwischen dem reklamierten Fachkräftemangel und dem Rückgang bei der Zahl der Ausbildungsverhältnisse verweist auf systemische Fehlentwicklungen, die schon seit Jahren Thema bei der Arbeitsgemeinschaft sind.

Der Problemdruck ist sehr hoch: Gibt es Chancen für einen neuen Bildungsaufbruch? Wieviel Reflexivität wird hierfür benötigt – und wo ist ihr Ort? Das **Jahresforum 2022** brachte – nachdem die digitale Kommunikation während der Corona-Krise schon geübt war – nun auch methodisch eine Innovation: nämlich die einer **dezentralen Veranstaltung**, die aus fünf verschiedenen Standorten „gesendet“ wurde, was u.a. eine viel höhere Präsenz lokaler Akteurinnen und Akteure brachte als bei zentralen Veranstaltungen.

Abschnitt 2: Mission completed? Über Nutzen

Im Rückblick zeigt sich: Die Weinheimer Initiative ist ein „Kind“ der Ausbildungskrise oder anders: der Berufsnot um das Jahr 2000. Dies war auch der Hintergrund für die breitere „Entdeckung“ der Kommunen und ihres Potenzials, krisenhafte Lagen in Bildung und Ausbildung abmildern und auffangen zu können. Erkannt wurde hierbei auch der Druck, den Kommunen haben, in diesem Feld zu handeln, weil ihnen sonst die negativen Folgen in vielfacher Hinsicht „vor die Füße fallen“. „Kommunale Koordinierung & Lokale Verantwortungsgemeinschaft“ – gewissermaßen der „Markenkern“ der Arbeitsgemeinschaft seit ihrer Gründung 2007 – war tatsächlich zunächst vor allem mit dem Übergang von der Schule in die Arbeitswelt verknüpft. Aber schon damals – wie auch heute noch: 2023, 15 Jahre später – geht es um die Frage: Kommunen: Ausputzer oder Partner im Bildungssystem?

Übergang Schule – Arbeitswelt: ja. Aber von Anfang an: nicht nur! Schon in der **Weinheimer Erklärung von 2007** heißt es u.a.: „Die Koordinierung der beruflichen und sozialen Integration von Jugendlichen muss kontinuierliche und regelmäßige kommunale Aufgabe sein. Dabei wird es immer wichtiger, nicht nur Aktivitäten unmittelbar an den ‚Schwellen‘ zu Arbeitswelt und Erwachsenenleben zu entfalten, sondern Kinder und Jugendliche frühzeitig in der Entwicklung von Fähigkeiten zu unterstützen und zu fördern, die es ihnen möglich machen, schwierige Übergänge zu meistern. Den Schulen wächst dabei eine Schlüsselstellung zu.“

Damals wurde noch von Integration gesprochen, heute würden wir eher Teilhabe sagen. Schritt für Schritt wurde klar, dass eine Fixierung auf die Übergänge nicht ausreicht, weil für gelingende Übergänge natürlich entscheidend ist, was vor und zwischen ihnen passiert: Wie es also um die pädagogische Qualität von Bildung bestellt ist. An dieser Stelle wie immer wieder liegt die Frage nach Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten auf dem Tisch. Kommunale Koordinierung sollte – so die Idee – wirksame Zusammenarbeit auch bei unterschiedlich formal geregelten Zuständigkeiten fördern. Dass dies immerhin teilweise – wenn auch mit Begrenzungen und Rückschlägen – möglich ist, zeigt die Erfolgsgeschichte der Kommunalen Koordinierung bei unseren Mitgliedskommunen – und auch darüber hinaus.

Die Themen der Jahresforen und JahresforenExtra erzählen im Übrigen die Geschichte der fachlichen Weiterentwicklung der Kommunalen Koordinierung, die auf Erfahrungen gründet

und als Antwort auf neue Herausforderungen. Diese thematischen Entwicklungslinien zeigen, dass Kommunale Koordinierung dann, wenn sie sich systematisch auf die Förderung der Bildung aller und die Vermeidung von Benachteiligungen und den Abbau von Ungleichheit einlässt, sich keineswegs exklusiv auf den Übergang Schule-Arbeitswelt ausrichten kann. Er bleibt aber als Handlungsfeld aktuell, wie sich gerade jetzt – kann man wirklich sagen: nach Corona? – erneut zeigt. Anders gesagt: die Handlungsfelder der Kommunalen Koordinierung haben sich über die Jahre vervielfältigt, ihre Arbeit ist komplexer geworden und erfordert Priorisierungen und strategische Planungen, oder anders formuliert: ein reflexives Bildungsmanagement. Auch hierfür haben die Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft viel voneinander gelernt.

Wie also sieht es nun mit Wirkungen, Wirksamkeiten und Nutzen aus? Haben diese sich in dem Maße erschöpft, wie Kommunale Koordinierung oder Kommunales Bildungsmanagement zu einer Art „mainstream“ geworden ist, also am Ende der ersten Hälfte der 10er Jahre? Hierzu sollen einige Hinweise gegeben werden, die sich auf die Arbeits-, Kooperations- und Kommunikationsformate beziehen. Der Blick auf die Formate erlaubt es jenseits einer systematischen Evaluierung am besten, Wirkungen und Nutzungen einzuschätzen und hierbei auch zwischen direkten und eher indirekten Effekten zu unterscheiden. Berücksichtigt werden muss dabei stets, dass die Arbeitsgemeinschaft lediglich durch Mitgliedsbeiträge finanziert wird und die Jahresetats sich jeweils auf ca. 110.000 Euro belaufen.

- Standortbezogene Unterstützung

Die standortbezogene Unterstützung – z.T. schon vor 2008 – gehört zu den Wurzeln der Arbeitsgemeinschaft, so z.B. mit **Dortmund**²², dem **Kreis Offenbach** und **Weinheim**, und setzt sich in der Phase bis 2012 intensiv fort. **Nürnberg, München, Hoyerswerda, der Landkreis Bautzen, die Städte Lünen, Herten und Kamp-Lintfort** gehören zu diesem Kreis. In der Regel handelt es sich dabei um Bestandsaufnahmen, Vorschläge für Handlungskonzepte und Entwürfe für eine Berichterstattung. Die 1. Bildungskonferenz der Landeshauptstadt Kiel 2011 profitiert von konzeptionellen Überlegungen und Erfahrungen der Arbeitsgemeinschaft, dem der Entwurf für einen ersten Bildungsbericht folgt²³.

Unter dem Leitbild „Kommunale Koordinierung und lokale Verantwortungsgemeinschaft“ hat das Bildungsforum „**Rodgau bildet Zukunft**“ dazu bereits im Jahr 2008 in neun Empfehlungen die notwendigen Schritte zur Erreichung dieses Ziels beschrieben. Die Arbeitsgemeinschaft begleitet „Rodgau bildet Zukunft“ intensiv über mehrere Jahre. Mit **Hoyerswerda** besteht die intensive Zusammenarbeit seit 2005 und bis heute, u.a. durch Beteiligung am Bildungsbeirat der Stadt und in Hinblick auf den komplexen Strukturwandel, den diese bildungsaktive

²² In Dortmund besteht bis 2015 eine besonders intensive Kooperation, u.a. auch von 2012 an für zwei Jahre durch die Tätigkeit von Wilfried Kruse als einer der beiden Vorsitzenden der Dortmunder Bildungskommission, der er zuvor schon mehrere Jahre angehörte.

²³ Kruse, Wilfried, (2012): Überlegungen und Hinweise für eine Bildungsberichterstattung der Landeshauptstadt Kiel. TU Dortmund, Sozialforschungsstelle, S.8. Die komplette Vorstudie von Dr. Kruse ist zu finden unter www.kiel.de/bildungsregion.

Mittelstadt in der sächsischen Lausitz durchläuft. Immer wieder kommt es punktuell zu verstärkten Kooperationen, so z.B. durch Beratungen in der Landeshauptstadt **Stuttgart** und die Erstellung einer Expertise für den **Kreis Dithmarschen** im 2020.

Zur engen Zusammenarbeit mit den Mitgliedskommunen zählt aber auch die Planung, Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Jahresforen, JahresforenExtra und Arbeitstagungen. Denn deren Durchführung bei den jeweiligen Städten oder Kreisen war stets mit einer intensiven Beschäftigung mit dem Stand der Arbeiten „vor Ort“ und ihrer Präsentation in den Foren oder Arbeitstagungen verbunden und mit der Klärung von Botschaften, die in gemeinsamen Erklärungen oder Positionierungen ihren Niederschlag fanden. Die Beteiligung der Arbeitsgemeinschaft an dezentralen Veranstaltungen nützen den Mitgliedskommunen auch durch das Interesse, das ihnen „von außen“ zuteil wurde, so z.B. die Mitveranstaltung des Kongresses »Demokratie, Lebensqualität, Bildung« 2019 und der Konferenz „Bildung als Motor für den Strukturwandel“ 2022 in **Hoyerswerda** und – mitten in der Corona-Krise „Über Corona hinaus - Bildung im sozialen und digitalen Wandel“ im Mai 2021 in **Karlsruhe**, gemeinsam veranstaltet von der Stadt und dem Landkreis.

- *Gemeinschaftliche fachliche Vertiefungen: Facharbeitsgruppen und andere Formen*

Um dem Anspruch der Arbeitsgemeinschaft als gemeinschaftliche Entwicklungsplattform gerechter zu werden, entstanden um die Mitte der 10er Jahre verschiedene Facharbeitsgruppen, so zu Jugendberufsagenturen und zum Fokus Migration, die aus der Arbeitsebene der Mitgliedskommunen gut und aktiv aufgenommen wurden. Sie waren auf gemeinsame konzeptionelle Klärungen angelegt und „erlahmten“ in der Regel, wenn hierbei für das praktische Handeln vor Ort brauchbare Ansätze greifbar wurden. Die seit mehreren Jahren laufende **Facharbeitsgruppe „Digitalisierung und Bildung“**, aus einer gemeinsamen Initiative der bildungsaktiven Mittelstädte Hoyerswerda, Rodgau und Weinheim entstanden, ist ein herausragendes Beispiel für dieses Format. Immer wieder bildeten sich im Zeitverlauf auch spontane Arbeitsgruppen, um anstehende offene konzeptionelle Fragen klären zu helfen, etwa in Form einer Arbeitsgruppe zur organisatorischen Weiterentwicklung der Arbeitsgemeinschaft oder auch von online-Previews.

- *Verzweigungen*

Es ist der Sache geschuldet, dass die Arbeitsgemeinschaft Interesse an fachlich einschlägigen Kooperationen hatte und auch an ihr hierzu Interesse bestand. So kommt es zu einer Reihe von Verzweigungen, die es erlauben, Erfahrungen und Konzepte der Arbeitsgemeinschaft bekanntzumachen und in anderen Praxiszusammenhängen „auf den Prüfstand“ zu stellen. Hierzu zählt u.a. – und noch sehr nahe bei den Kernthemen der Arbeitsgemeinschaft – die langjährige Mitarbeit bei der Entwicklung eines neuen Übergangskonzepts in Schleswig-Holstein oder die Beteiligung an einer Empfehlung zum uneingeschränkten Bildungsrecht von

geflüchteten Kindern und Jugendlichen; bei beiden ging es auch darum, die lokale Handlungsebene stark zu machen.

Um lokale Bildungs koordinierung in einem sehr spezifischen Sinne, nämlich die Zusammenarbeit von Beruflichen Schulen und Volkshochschulen im Feld der Weiterbildung ging es in dem mehrjährigen hessischen Projekt „HessenCampus“ an mehr als 10 Standorten in Hessen – und natürlich auch im Kreis Offenbach –, das eine Reihe von Berührungspunkten auch zu Aspekten gelingender Bildungsbiografien und des Übergangs Schule-Arbeitswelt aufwies.

Als besonders einschlägig – in der Verknüpfung von Übergangsgestaltung und Migration – ist die Beteiligung an konzeptionellen Diskussionen zum NRW-Landesprogramm der Kommunalen Integrationszentren²⁴ und die mehr als zehnjährige Mitarbeit im Berliner Strukturprojekt zur Öffnung von Berufsausbildung für Jugendliche mit Einwanderungsgeschichte²⁵, seit 2016 auch die Mitarbeit am Projekt „samo.fa: Stärkung von Aktiven aus Migrantenorganisationen in der Flüchtlingsarbeit“, bei dem es wiederum um die Stärkung der lokalen Handlungsebene ging und geht und eine enge Zusammenarbeit mit dem Bundesverband Netzwerke von Migrantenorganisationen²⁶, die sich in sich verdichtenden wechselseitigen Bezügen konkretisierte.

- *Gastbeiträge*

Von Beginn an zeigt sich die einschlägige fachlich-politische Öffentlichkeit an den Konzepten und Erfahrungen der Arbeitsgemeinschaft sehr interessiert, so etwa im Zusammenhang mit den entstehenden Bundes- und Landesprogrammen.

An dieser Stelle können nur einige Beiträge beispielhaft aufgeführt werden, so z.B. für NRW 2012²⁷ oder für den Bereich der einschlägigen Bundesarbeitsgemeinschaften Jugendsozialarbeit das Interview mit Heiner Bernhard 2016²⁸ oder für den Bereich der Teilhabe von Jugendlichen mit Einwanderungsgeschichte²⁹. Nahezu alle Transferagenturen laden im Rahmen ihrer Konferenzen die Arbeitsgemeinschaft zu Beiträgen ein, so z.B. im Mai

²⁴ Wilfried Kruse: „Der Querschnitt lebt“. Vortrag auf der Tagung der Landeskoordinierungsstelle der Kommunalen Integrationszentren am 17.Septembr 2015 in Essen

²⁵ Vergl. Fußnote 20

²⁶ Vergl. hierzu: Ümit Koşan, Wilfried Kruse 2022: Migrantische Selbstorganisationen im Wandel: einige Hinweise, in: Ansgar Klein, Rainer Sprengel, Johanna Neuling (Hrsg.): Engagementstrategien und Engagementpolitik. Jahrbuch Engagementpolitik 2023, Frankfurt am Main, S.121ff

²⁷ Wilfried Kruse 2012: Lokale Verantwortungsgemeinschaften und kommunale Koordinierung, in: G.I.B.-Info 1/2012

²⁸ „Wir brauchen die Spitzen der Kommunen.“ Im Gespräch mit: Heiner Bernhard, Oberbürgermeister der Stadt Weinheim und Sprecher der Weinheimer Initiative, in: dreizehn – Zeitschrift für Jugendsozialarbeit, Heft 16/2016

²⁹ Wilfried Kruse 2016: Die Rolle von Migrantenorganisationen bei der Verbesserung der (Ausbildungs-)Integration von Jugendlichen mit und ohne Migrationshintergrund in der Kommune“. Vortrag bei bundesweiten Fachtagung „Bildungsbeauftragte“, veranstaltet von MOSAIK, am 4.November 2016 in Bonn

2016 in Nordhausen zu „Gute Gründe für ein kommunales Bildungsmanagement“³⁰ oder auf der Themenkonferenz der Transferagentur Bayern 2016³¹.

Auch in den folgenden Jahren waren die Erfahrungen der Arbeitsgemeinschaft immer wieder gefragt, vor allem auch in Hinblick auf die veränderten Rahmenbedingungen, so z.B. im September 2019 in Bremen³² oder unter dem Aspekt der sich verändernden Berufsperspektiven Jugendlicher in und nach der Corona-Krise in der Zeitschrift Forum Arbeit der BAG Arbeit³³

Und schließlich war die Arbeitsgemeinschaft auch auf dem „Marktplatz“ der 5. Bundeskonferenz Bildungsmanagement, die unter dem Titel „Bildungslandschaften gestalten – analog.digital.vernetzt“ am 2. und 3. Juni 2022 in Berlin stattfand.

- *Fachpolitische Impulse*

Fachpolitische Impulse zu setzen, heißt vor allem, in einem engen und kommunikativen Kontakt mit den für das kommunale Handlungsfeld Bildung wichtigen Entscheiderinnen und Entscheidern zu bleiben. Dies war von Beginn an arbeitsteilige Aufgabe zwischen der Sprecher/Koordinatorengruppe und den Mitgliedskommunen der Arbeitsgemeinschaft, je nach Nähe und Möglichkeiten, insbesondere in Hinblick auf die Landesregierungen. So z.B. stellt der Kreis Dithmarschen die Sprecherin einer landesweiten kommunalen Arbeitsgemeinschaft zum Übergang Schule-Arbeitswelt, die Stadt Weinheim lädt in ihre Steuerungsgremien für Bildungsfragen Vertreter des zuständigen Landesministeriums ein, usw. Immer wieder auch hat es Kooperationen der Arbeitsgemeinschaft mit zuständigen Landesministerien oder Landesbehörden gegeben, wie z.B. in Berlin, dem Freistaat Sachsen und NRW. Auf Bundesebene gibt es eine lange Geschichte der Zusammenarbeit mit dem Bundesinstitut für Berufsbildung.

Besonders wichtig ist ein enger Austausch mit den kommunalen Spitzenorganisationen. Die intensive Mitarbeit an einer Empfehlung des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, die 2010³⁴ veröffentlicht wurde, erbrachte einen guten Kontakt mit dem Deutschen Landkreistag³⁵, der sich als haltbar erwies.

³⁰ Wilfried Kruse 2016: Gute Gründe für ein lokales Bildungsmanagement- Vortrag auf der Fachtagung mitteldeutscher Transferagenturen am 24./25.Mai 2016 in Nordhausen <https://www.youtube.com/watch?v=pk3udyczTgq>

³¹ Wilfried Kruse 2016: Übergangsmanagement als Aktionsfeld des kommunalen Bildungsmanagements. Vortrag auf der Themenkonferenz der Transferagentur Bayern „Bildungsübergänge gestalten. Eine Gemeinschaftsaufgabe“ am 21.Juli 2016 in München

³² Wilfried Kruse: Von der Schule in den Beruf: auch heute noch ein schwieriger Übergang? Zum 25jährigen Jubiläum des Zentrums für Schule und Beruf Bremen, am 20.9.2016 in Bremen

³³ BAG Arbeit trifft Wilfried Kruse: „Die Corona-Krise hat die Schwächen im Bildungs- und Ausbildungssystem gezeigt“, in: Forum Arbeit 02/2021, S.18-21

³⁴ Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge 2010: Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Weiterentwicklung Kommunaler Bildungslandschaften, Berlin

³⁵ In der Zuständigkeit von Jörg Freese, Beigeordneter des Deutschen Landkreistages, Dezernat V

Nahezu von Beginn an gab es enge Arbeitskontakte mit dem Deutschen Städtetag³⁶. Dort wurde das „Zusammenspiel“ von Städtetag als „Generalist“ der kommunalen Interessen an Bildung und der Arbeitsgemeinschaft mit ihrer Fülle praktischer lokaler Erfahrungen sehr geschätzt. Der Sprecher der Arbeitsgemeinschaft und eine Reihe weiterer Dezernentinnen und Dezernenten aus Mitgliedskommunen der Arbeitsgemeinschaft arbeiten im Bildungsausschuss des Städtetages mit. Die Sitzung des Bildungsausschusses vom 5. Mai 2014, die auf Einladung des Oberbürgermeisters der Stadt und Sprecher der Arbeitsgemeinschaft, in Weinheim stattfand, gab auch Gelegenheit, die Mitglieder des Ausschusses intensiver mit den Konzepten der Arbeitsgemeinschaft vertraut zu machen³⁷ und Verknüpfungspunkte zu erörtern. In dieser Linie folgten weitere Statements, so 2021 zur Corona-Krise³⁸, und die intensive Mitarbeit an der erneuerten Bildungspolitischen Forderungen des Städtetags 2021³⁹.

- *Multiformat Jahresforum*

Die Jahresforen bzw. JahresforenExtra waren und sind das Multiformat der Arbeitsgemeinschaft, an der die Nutzung, aber auch das „standing“ der Arbeitsgemeinschaft besonders deutlich werden. Die Jahresforen sind als eine Art von Austauschplattform zwischen bildungsaktiven Kommunen und der einschlägigen fachlich-politischen Öffentlichkeit konzipiert; allerdings nicht im Sinne eines bloßen Erfahrungsaustauschs, sondern im Sinne einer fortschreitenden Analyse der Veränderungen der fachlichen Herausforderungen für Kommunale Koordinierung (und Lokale Verantwortungsgemeinschaften) und ihrer lokalen und überlokalen Rahmenbedingungen⁴⁰. Es geht also stets um Bilanz & Analyse der Herausforderungen und Rahmenbedingungen & Perspektive.

Da es sich um komplexe Sachverhalte handelt, die unterschiedlichen Sichtweisen begegnen, wurde für die Jahresforen ein methodisches Konzept möglichst vieler verschiedener kurzer Beiträge, kombiniert mit Diskussionsrunden gewählt, also eine sehr dichte und anspruchsvolle Veranstaltungsform. Bemerkenswert ist – dennoch oder auch deshalb? – der Zuspruch, den diese Foren seit Beginn bis heute finden. Sie haben stets um die 100 Teilnehmerinnen und Teilnehmer, von denen ca. ein Viertel Referentinnen und Referenten oder Gäste mit einer aktiven Rolle sind, und etwa ein Viertel sind Personen, die weder eine aktive Rolle haben noch aus den Mitgliedskommunen kommen, sondern an der Sache interessiert sind. Ein größerer Teil von ihnen kommt aus dem kommunalen „Milieu“, oft aus Städten und Kreisen, die ebenfalls bildungsaktiv, aber nicht Mitglied der Arbeitsgemeinschaft sind.

Durch diese gemischte Zusammensetzung der Teilnehmerschaft stellt sich eine ziemlich breite Diffusion der zentralen Einsichten und Botschaften, aber auch von Kontakten ein. Die erhebliche Kontinuität, die die langjährige Reihung von Foren präsentiert, macht aus ihnen für

³⁶ Zuständiger Dezernent bis 2022 war Klaus Hebborn.

³⁷ http://www.kommunale-koordinierung.de/konzept-kontext/kontext-themen-standpunkte/standpunkte-und-beitraege/detailseite/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=165&cHash=7c0d702b6ce392e5c3551a8eb98eb08a

³⁸ http://www.kommunale-koordinierung.de/konzept-kontext/kontext-themen-standpunkte/corona-krise-und-ausbildung/detailseite/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=682&cHash=82453f7ab6f5753078a41d6ffbc5bb35

³⁹ <https://www.staedtetag.de/positionen/beschluesse/2021/438-praesidium-bildungspolitische-forderungen-dst>

⁴⁰ Vergl. dazu ausführlich in Abschnitt 1

viele offenbar auch eine attraktive Lerngeschichte. Aufgrund der vielfältigen fachlichen und sozialen Hintergründe, vor denen sich die Arbeitsgemeinschaft bewegt, und ihrer eigenen eigensinnigen Geschichte hat sie im fachlich-politischen Kontext offenbar ein so gutes standing, dass es niemals Schwierigkeiten gab, geeignete Impulsgebende und Gesprächspartnerinnen und -Partner für eine Teilnahme zu gewinnen.

- *Digitale Arbeitsformate*

Auch die digitalen Arbeitsformate, die mit Beginn der Corona-Krise eingeführt wurden, erwiesen und erweisen sich als attraktiv. Die monatlichen Video-Konferenzen „Corona-Krise und Bildung“ werden von der Arbeitsebene der Mitgliedkommunen, darüber hinaus aber auch von Gästen gut genutzt. Auch hier gab es niemals Schwierigkeiten, Impulsgebende zu gewinnen. Das digitale Format erleichtert vielen die Teilnahme und damit wird sogar eine monatliche Frequenz praktikabel, also ein auch zeitlich ziemlich dichter Austausch. Nach ersten Erfahrungen mit digitalen Foren 2020 in Büsum eröffneten sich mit dem hybrid organisierten Jahresforum 2022 neue Möglichkeiten: das Forum wurde dezentral an fünf verschiedenen Standorten durchgeführt, aus Hannover „gesendet“ und war zugleich für weitere Personen online zugänglich. Auf diese Weise wurde die aktive Präsenz vor Ort überall erheblich erhöht.

- *Medienecho, Veröffentlichungen und Dokumentation*

Die Hoffnungen auf überregionale Medienechos wurden (bisher) nicht erfüllt, dafür sind die Aktivitäten der Arbeitsgemeinschaft im medialen Sinne zu unspektakulär, mit einigen wichtigen Ausnahmen. So fanden die beiden letzten Konferenzen in Hoyerswerda überörtliche Medienresonanz, in einem Fall sogar bis in die zweiten Heute-Nachrichten. Das lokale Medienecho, z.B. bei am Ort durchgeführten Foren oder Arbeitstagen, oder allgemein in Hinblick auf die lokalen Aktivitäten, ist unterschiedlich stark, aber vorhanden.

Die Arbeitsgemeinschaft selbst hat zwei Bücher und mehrere Broschüren veröffentlicht⁴¹ und wurde von Beginn an mehrmals aufgefordert, sich an einschlägigen Sammelbänden zum Thema mit Beiträgen zu beteiligen, so z.B. schon 2009 zu Kommunalen Verantwortung beim Übergangsmanagement⁴², oder 2014 zum Ankommen in der Arbeitswelt –⁴³ oder 2021 Der Übergang von der Schule – Berufsausbildung – Arbeitswelt: auch eine kommunale Gestaltungsaufgabe?⁴⁴

⁴¹ Vergl. hierzu Abschnitt 1

⁴² Wilfried Kruse 2009: Kommunalen Verantwortung beim Übergangsmanagement“, in: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.); Politische Gestaltung des kommunalen Übergangsmanagements an der Passage von der Schule in die Arbeitswelt, Bonn

⁴³ Wilfried Kruse 2014: Gut ankommen in der Arbeitswelt: hilft „Kommunale Koordinierung?“ in; Daniela Ahrens (Hrsg.): Zwischen Reformeifer und Ernüchterung. Übergänge in beruflichen Lebensläufen, Wiesbaden, S.199-208

⁴⁴ Wilfried Kruse 2021: Der Übergang Schule-Berufsausbildung-Arbeitswelt: auch eine kommunale Gestaltungsaufgabe? In: Dominik Bär, Roland Roth, Friderike Csaki (Hrsg.): Handbuch kinderfreundliche Kommunen. Kinderrechte kommunal verwirklichen, Frankfurt am Main

Abschnitt 3: Innere Stagnation?

In der zweiten Hälfte der 10er Jahre wird deutlich und immer häufiger auch Gegenstand des internen Austauschs: einer lebendigen Außenwirkung der Arbeitsgemeinschaft steht eine Art innerer Stagnation gegenüber. Dies macht sich zunächst an ausbleibenden oder sich verzögernden aktiven lokalen Beiträgen zum Erscheinungsbild der Arbeitsgemeinschaft fest: die Berichte der Mitgliedskommunen für die Homepage treffen – immer auch mit Ausnahmen, die die Regel bestätigen – verspätet oder gar nicht ein und müssen stets angefordert werden, lokale feed-backs auf die jährlichen Erklärungen der Arbeitsgemeinschaft bleiben aus, bei den eigenen lokalen Veröffentlichungen und Medien wird die Mitgliedschaft in der Arbeitsgemeinschaft selten als Profilstärke erwähnt; der Umgang der Mitgliedskommunen mit der Arbeitsgemeinschaft wird immer passiver.

Die Teilnahme an den Treffen und Veranstaltungen der Arbeitsgemeinschaft wird in vielen Fällen nicht mehr durch das Interesse an Weiterentwicklung angetrieben, sondern erscheint als eine Art Pflichttermin, der mit vielen anderen Terminen in Konkurrenz steht. Obwohl allen Beteiligten klar ist, dass es gut wäre, wenn der Arbeitsgemeinschaft weitere Mitglieder beitreten würden, kommen aus den Reihen der bisherigen Mitglieder keine sichtbaren bzw. erfolgreichen Bemühungen, die eigenen vielfältigen interkommunalen Kontakte für Mitgliedwerbung zu nutzen.

Das auf allen Seiten gewachsene Unbehagen an der schwindenden internen Dynamik prägte dann die Sommerklausur 2018 in Weinheim, befördert durch eine von der Freudenberg Stiftung in Auftrag gegebenen Organisationsberatung und durch eine Debatte um einen Generationswechsel in Koordination und Sprechergruppe. Diese Debatte konzentrierte sich schließlich auf Organisationsmodelle, die aber stets als eine Voraussetzung die Ausweitung der Finanzierungsbasis über neue Mitgliedschaften hatten; eben ein Ansatz, der in den vorausgehenden Jahren gescheitert war. Diese interne Organisationsdebatte sollte mit Beschlüssen der Mitgliederversammlung im Januar 2019 in Hannover beendet werden, führte aber zu keinem praktikablen Ergebnis.

Ist das nachlassende gemeinsame Engagement Ausdruck von „mission completed“ im Sinne eines erfolgreichen mainstreaming von „Kommunaler Koordinierung“ oder gibt es hierfür auch noch andere Gründe?

Oder auch:: Was waren die Umkipp-Punkte, die sich im Verlaufe der Zeit verstärkten?

Hierzu – also zu den möglichen Umkipp-Punkten internen Engagements – sollen nun einige Hinweise gegeben werden.

Eins: Der Sommerklausuren-Club

Die jährlichen Sommerklausuren in Weinheim entwickelten sich mehr und mehr zum internen Steuerungsgremium und sie repräsentierten in ihrer Zusammensetzung über Jahre weitgehend identisch den Kreis der „Gründerinnen und Gründer“. In den ersten Jahren noch mit einem guten „spirit“, was die Ziele der Arbeitsgemeinschaft betrafen, wurde dies immer mehr zu einem „Clubtreffen“, ohne dass die vielfältigen Veränderungen vor Ort personell Vertretung fanden und fachlich zum Ausgangspunkt genommen wurden. Die

Sommerklausuren blieben also in Zusammensetzung und Thematisierung hinter den dynamischen Entwicklungen im Feld „Kommunale Bildung“ zurück. Die sogenannte „Steuergruppe“, die sich programmbezogen zwischenseitlich mehrfach treffen sollte, reduzierte sich de facto auf Sprecher, Koordinator und wenige andere⁴⁵.

Zwei: Etablierung

Eine entscheidende Veränderung ergab sich durch die allmähliche Etablierung von kommunalen Koordinierungen, also deren Platzierung in der Kommunalverwaltung – die unterschiedlich erfolgte⁴⁶ – und deren personeller Ausstattung. Der wesentliche Schub dieser Etablierung erfolgt in der Zeit bis 2015, mit der Folge einer Professionalisierung der Koordinierung: eine einschlägige lokale Arbeitsebene erarbeitet sich praktisches und konzeptionelles Gewicht, auch gegenüber den Leitungen. Diese *neue* lokale Arbeitsebene findet auf der Steuerungsebene – dem „Club“ – der Arbeitsgemeinschaft wenig Zugang, aber Raum in ihren verschiedenen Arbeitsformaten⁴⁷.

Drei: Hierarchie

Kommunale Koordinierung im Übergang Schule-Arbeitswelt oder für Gelingende Bildungsbiografien ist nur *ein* Beispiel für Querschnittskordinierungen, die angesichts der zunehmenden Komplexitätsanforderungen an kommunales Handeln an Bedeutung gewinnen. Schon früh wurde innerhalb der Arbeitsgemeinschaft das Spannungsverhältnis zwischen den hierarchisch und durch Zuständigkeiten geprägten Verwaltungsabläufen und an Aufgaben und Verantwortlichkeiten orientierter Koordinierung diskutiert⁴⁸. Hieraus resultierte u.a. vor allen den Anfangsjahren eine starke Fixierung darauf, die kommunale gewählte Leitungsebene zu gewinnen.⁴⁹

Die Enge von Zuständigkeitsdefinitionen wie der gerade auch in turbulenten Zeiten erfolgende Rückgriff auf hierarchische Anweisungen beschränken Eigeninitiative und Kreativität der Arbeitsebene der Kommunalen Koordinierungen und wirken als „Kontrolle“ – vor allem als Arbeitszeit- und Kostenkontrolle – einschränkend für die Teilnahme der Arbeitsebene an der Arbeitsgemeinschaft. Damit aber wird die „Exklusivität“ des Clubs immer unproduktiver und das Potenzial der Arbeitsgemeinschaft als Selbsthilfeorganisation bleibt auf der Arbeitsebene weitgehend unbekannt und *unentdeckt* und geht damit für die Kommune verloren. Statt

⁴⁵ An den Sommerklausuren – wie auch an den Mitgliederversammlungen – nahmen auch Einzelmitglieder teil, also solche, die keine Kommune vertreten. Deren vermeintlicher Einfluss wurde später ebenfalls kritisiert; de facto entstand dieser Eindruck aber durch das weitgehende Fehlen expliziter kommunaler Handlungswünsche.

⁴⁶ Vergl. hierzu für die Zeit bis 2012 Angela Paul-Kohlhoff 2013: Steuerungspraxis und Städten und Kreisen der Arbeitsgemeinschaft – Ergebnisse einer empirischen Befragung, in: Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative (Hrsg.): Lokale Bildungsverantwortung, Stuttgart, S. 229 - 246

⁴⁷ Hier insbesondere: die Jahresforen und JahresforenExtra, die beiden Facharbeitsgruppen, die über eine längere Zeit aktiv waren oder es noch sind: Fokus Migration und Digitalisierung und Bildung und – ausgehend von der Corona-Krise – seit 2020 verstärkt Video- und Hybridkonferenzen.

⁴⁸ Ulrich Biecker 2013: Neue Steuerungsmodelle für Querschnittsaufgaben in der Kommunalverwaltung, in: Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative (Hrsg.): Lokale Bildungsverantwortung, Stuttgart, S. 220 - 229

⁴⁹ „Wir brauchen die Spitzen der Kommunen!“ Im Gespräch mit Heiner Bernhard, Oberbürgermeister von Weinheim und Sprecher der Weinheimer Initiative, in: dreizehn Heft 16/2016 http://www.kommunale-koordinierung.de/konzept-kontext/kontext-themen-standpunkte/standpunkte-und-beitraege/detailseite/?tx_news_pi1%5Bnews%5D=365&cHash=7851919e070c8696485e3a46372e5aaf

breiter Teilhabe also immer geringere Nutzung, als Ergebnis eines Leitungshandelns, dass die Arbeitsebene von der Arbeitsgemeinschaft isoliert⁵⁰?

Vier: Jede Kommune eine Welt für sich, oder?

Auf der einen Seite ist jede Kommune eine Welt für sich, auf der anderen Seite teilt sie mit allen und vielen anderen Charakteristika. Das gilt umso mehr innerhalb von Kommunaltypen, wie Metropole, Großstadt, kreisangehörige Mittelstadt, Kreis, usw. Aber es gilt auch zwischen diesen Kommunaltypen, wie uns unsere Erfahrung mit und in einer die Kommunaltypen übergreifenden Arbeitsgemeinschaft zeigt.

Zugleich stehen Kommunen *auch in Konkurrenz* zueinander: um Ansiedlungen, um Zu- und Abwanderung, um durch die jeweilige Landesebene zugewiesene Bedeutung, um Profil und Alleinstellungsmerkmale – und damit letztlich auch um finanzielle und politische Gestaltungsspielräume. Dies prägt Verhaltensweisen, so etwa, sich als besonders erfolgreich darzustellen, aber möglichst keinen Einblick in interne Probleme und Schwierigkeiten, in Ungelöstes oder Schlecht Gelöstes zu geben. Daraus entstehen die vielen unproduktiven Erfahrungsaustausche des „wir machen dies erfolgreich so“ und „wir machen das erfolgreich so“.

Eine gemeinsam betriebene Selbsthilfeorganisation könnte – wenn das Grundvertrauen gelegt ist – einen produktiven Austausch entlang offener Fragen und wichtiger Herausforderungen und die Entwicklung von Handlungsansätzen ermöglichen, die dann auf die jeweiligen konkreten Verhältnisse hin übersetzt würden. Solche fehlerkritischen Diskurse müssen geübt werden; tatsächlich aber macht es die wachsende zwischenkommunale Konkurrenz schwer, diesen Weg zu gehen, zumal er von allen Ebenen – also von Leitung wie Arbeitsebene – eine selbstkritische Haltung verlangt.

Schließlich muss man auch vom Nutzen der wechselseitig kritisch-selbstkritischen Zusammenarbeit mit anderen Kommunen überzeugt sein; dies scheitert oft genug an einem übersteigerten Selbstbewusstsein, nach dem man allein auch die beste Lösung finden könne⁵¹; eine Haltung, die u.a. auch Ausfluss eines engen Denkens in Zuständigkeiten und persönlichem Erfolg ist. Anders gesagt: die Zusammenarbeit mit anderen Kommunen in einer Art „Selbsthilfeorganisation“ erreicht erst dann ihre volle Produktivität, wenn sich auch die internen Arbeitsweisen in den beteiligten Kommunen verändern.

⁵⁰ Es gibt Mitgliedskommunen, bei denen im weitesten Sinne z.B. mehr als zwanzig Personen mit Fragen gelingender Bildungsbiografien befasst sind, aber keiner/keinem die Teilnahme an den einschlägigen Videokonferenzen möglich ist/ermöglicht wird.

⁵¹ Zu Beginn der 10er Jahre gab es eine fast zweijährige enge Zusammenarbeit mit verschiedenen Ämtern einer süddeutschen Metropole und der u.a. auch Voraussetzungen für Kommunale Koordinierung geschaffen wurden. Es folgte ein Gespräch mit der zuständigen Bürgermeisterin zum Eintritt der Stadt in die Arbeitsgemeinschaft. Sie lehnte dies sehr freundlich ab: Man sei sich mit uns völlig einig, aber man könne dies allein. Auch danach nutzten immer einmal wieder Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen dieser Stadt die Jahresforen der Arbeitsgemeinschaft, um sich zu orientieren und auszutauschen.

Fünf: Förderlogiken

In besonderer und einschneidender Weise wird die Art und Weise, wie sich Kommunale Koordinierungen aufstellen, durch die in der ersten Hälfte der 10er Jahre stark einsetzende oder sich ausweitende Förderung lokaler Koordinierungs- bzw. Managementprojekte in der Folge der „Entdeckung“ der lokalen Ebene durch die Bundes- und auch Landesregierungen verändert⁵².

Zunächst sind es die einschlägigen Förderprogramme des Bundes, die durch den Europäischen Sozialfonds gegenfinanziert sind und formal nach dessen Spielregeln funktionieren und die sich in verschiedenen Varianten bis heute fortsetzen, die die lokale Arbeit entsprechend der jeweiligen Förderlogiken mit kontextualisieren. Damit wird – ist einmal die Bewilligung ausgesprochen – ein Satz von Projektpflichten etabliert. Personelle Erweiterungen der Kommunalen Koordinierung finden vor allem über Projektförderung statt. Auf erweiterter Stufenleiter zieht Projektförderung das Bemühen um weitere Projektförderung nach sich, wenn das erreichte Aktivitätsniveau gehalten werden soll, usw. Aber es ist nicht nur dieses „Hamsterrad“ der Projektförderung, dem schwer zu entgehen ist, sondern die Projektförderung mit ihrem Leitungs-, Begleitungs- und Kontrollsystem übt auch einen Druck in Richtung auf fachliche Anpassung aus.

Verschiedene Länder steigen in die Förderung kommunaler Koordinierung oder Managements ein.

Die erhebliche Inanspruchnahme durch die Umsetzung von Projektförderung treibt die Kommunen von freiwilligen Formen des Austausches und der gemeinsamen Entwicklung, wie z.B. die Arbeitsgemeinschaft, weg, zumal zuweilen die Illusion besteht, man könne das, was man im freiwilligen gemeinsamen Zusammenschluss hat, *auch* im Kontext von Projektförderung erhalten. In allen Förderinitiativen sind jeweils mehrere Mitglieder der Arbeitsgemeinschaft beteiligt; dies führte und führt aber nicht dazu, dass gemeinsame Initiativen ergriffen oder die Förderinitiativen in ihrem Verlauf und outcome gemeinsam reflektiert werden⁵³.

Sechs: Zunehmende Komplexität

In dem verfestigten Gefüge von Zuständigkeiten, das für das deutsche Bildungssystem charakteristisch ist, bleibt die in den letzten zehn Jahren immer mehr gewachsene Rolle der Kommunen nach wie vor seltsam im Schatten, obwohl ihre bildungsbezogenen Aktivitäten durchaus auch – wie oben skizziert - Bundes- und Landesförderung gefunden haben. Den Kommunen – nahe bei den Menschen – wachsen stets faktisch weitere Aufgaben auch im Feld sich erweiternder kommunaler Bildungspolitik zu; sie selbst aber haben auch in ganz anderer

⁵² Siehe hierzu: Abschnitt 1

⁵³ Ausnahme bildet in verschiedener Hinsicht: „Kein Abschluss ohne Anschluss“ des Landes Nordrhein-Westfalen. Das Grundkonzept einer Kommunalen Koordinierung des Übergangs Schule-Arbeitswelt wurde von den Konzepten der Arbeitsgemeinschaft angeregt, aber politisch im Sinne einer Rolle der Kommunen als „Umsetzer“ von Landespolitik hin präpariert. Bei der Vorbereitung der landesweiten Struktur durch Modelle in sieben Städten, die mehrheitlich den Überlegungen der Arbeitsgemeinschaft nahestanden, hätte die Chance bestanden, gemeinsam „mehr Augenhöhe“ durchzusetzen. Hierzu kam es nicht. Auch eine durch die Arbeitsgemeinschaft angeregte Zwischenbilanzierung führte nicht zu einer Stärkung der Kommunen gegenüber dem Land.

Weise als noch vor 20 Jahren Bildung als ein Zukunftsfeld kommunaler Entwicklung angenommen.

Die Arbeitsgemeinschaft war Zeuge und auch wichtiger Akteur des „Umschaltens“ vieler Kommunen von einem defensiven Modus der Vermeidung negativer Folgen zu einem proaktiven Modus im Feld von Bildung. Die Folge ist eine wachsende Komplexität⁵⁴, die kommunale Bildungspolitik und Verwaltung zu bewältigen haben. Und dies gilt insbesondere dann, wenn es nicht nur um den Übergang Schule-Arbeitswelt, sondern um gelingende Bildungsbiografien geht: diese integrierte Perspektive, bereits 2011 beim Jahresforum in Hoyerswerda aufgerufen, setzt sich in den Kommunen theoretisch immer stärker durch, bleibt aber praktisch oftmals verstrickt in einem Verwaltungsalltag, der sich nicht auf der Höhe dieser Anforderungen bewegt.

Die üblichen und in Krisen besonders oft beobachtbaren Folgen sind: bei Problemlösungen mehr nebeneinander als miteinander, Re- Hierarchisierung, Überlastungen durch eine Fülle von Aufgaben, Zeitdruck, Vorzug des unbedingt Notwendigen gegenüber dem Möglichen, burn-outs... – und eine zurückgehende Offenheit für Impulse jenseits des eigenen „Tellerrands“.

Sieben: Lokale Verantwortungsgemeinschaft

Von Beginn der vorbereitenden Diskussionen für das, was später Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative genannt wurde, gehörten Kommunale Koordinierung als eine partizipative Sonderform von Steuerung und Lokale Verantwortungsgemeinschaften zusammen⁵⁵. Dies zusammen zu denken und zu bringen, ist Leistung und auch Alleinstellungsmerkmal der Arbeitsgemeinschaft. Für die Verknüpfung von kommunalem Handeln und bürgerschaftlicher Initiative wurde ein zyklisches Arbeitsmodell hinterlegt, das eine Abfolge von Formaten vorsah, die die Interaktion zwischen den verschiedenen Ebenen und Weisen der Verantwortlichkeit sichern sollte. Dabei war ein wichtiges Merkmal des zyklischen Arbeitsmodells die regelmäßige, zeitlich nicht zu weit auseinanderführende Wiederholung, also die Dichte der Zusammenarbeit.

De facto erfolgte aber in vielen Fällen prioritär der Ausbau und die Weiterentwicklung der Kommunalen Koordinierung – mit eindrucksvollen Beispielen –, während die bürgerschaftliche Seite eher auch dort an Aufmerksamkeit einbüßte, wo die Regeln zyklischen Arbeitens formal eingehalten wurden. Wenn man so will, ist dies eben das Ergebnis einer zunehmenden Anpassung der Kommunalen Koordinierungen an das konventionelle Verwaltungshandeln bei

⁵⁴ Wachsende Komplexität, hierbei auch noch im Krisenmodus, wird z.B. im Jahr 2022 besonders anschaulich: Ungleiche Folgen der Corona-Krise bei einem nicht ausreichend wirksamen und fokussierten Nachholprogramm, die Absurdität im Übergang: es bleiben viele Ausbildungsstellen unbesetzt, aber zunehmend mehr Jugendliche ohne Ausbildung, das Schulsystem vor dem Infarkt: chronischer Lehrkräfte -Mangel & Kinder und Jugendliche aus der Ukraine/ Wartelisten, Einwanderungsgesellschaft: Verdrängungseffekte, die z.B. diejenigen betreffen, die hier geboren und aufgewachsen sind, aber „am Rande“ geblieben sind, und schließlich Energiekrise und Inflation, die Armut wieder auf die Tagesordnung setzen, alles überlagert durch eine notorische und aktuelle Finanzkrise der Kommunen.

⁵⁵ Vergl. Weinheimer Erklärung 2007

gleichzeitiger Expansion von Aufgaben. Dem Zusammenspiel von kommunaler und bürgerschaftlicher Verantwortung wird damit aber Kraft entzogen, mit möglichen negativen Folgen für das für gelingende Bildungsbiografien so wichtige lokale Reformpotential.

Acht: Generationswechsel

Schließlich umfasst die Spanne seit den ersten Vorbereitungstreffen für die Arbeitsgemeinschaft bis heute fast zwanzig Jahre. Was in den Klausuren und Mitgliederversammlungen der Arbeitsgemeinschaft nicht so ins Auge fällt, weil dort immer noch „Veteraninnen und Veteranen“ aus der Gründungszeit mitwirken, ist mit Blick in die Kommunalverwaltungen offensichtlich: nämlich ein massiver Generationenwechsel, der von der Arbeitsebene ausgehend nun auch die Leitungsebenen betrifft; hinzukommen die üblichen Wechsel in Leitungsfunktionen, die durch Aufgabenwechsel und Aufstiege entstehen.

Die oben mehrfach skizzierte Abschottung der lokalen Arbeitsebene gegenüber der Arbeitsgemeinschaft, zu der es via Jahresforen und andere Formate immer nur punktuell Durchbrüche gegeben hat⁵⁶, hat nun beim Generationswechsel dramatische Auswirkungen: viele der neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Arbeits-, aber auch der Leitungsebenen kennen die Arbeitsgemeinschaft nicht oder kaum und sind jedenfalls mit ihr nicht wirklich identifiziert. Der Transport von Idee, Praxis und Sinnhaftigkeit der Mitarbeit in der Arbeitsgemeinschaft von Generation zu Generation ist vor Ort misslungen, mit Auswirkungen auch auf die Akteurinnen und Akteure aus der lokalen Verantwortungsgemeinschaft und auch in Hinblick auf die kommunalen Parlamente.

Konventionelle Verwaltungsroutine versus Interkommunale Selbsthilfe

Im Zusammenwirken der verschiedenen Bedingungen, die den Rahmen für die Arbeit der Kommunalen Koordinierungen bilden, und ihren krisenhaften Zuspitzungen der letzten Jahre ist es nicht verwunderlich, wenn sich bei den kommunal Mitarbeitenden eine Art von eigener Mentalität herausgebildet hat, Bildungs-, Informations- und Austauschmöglichkeiten als einen Angebotsmarkt zu verstehen, auf dem man navigierend sich dasjenige zusammensucht, was gerade gebraucht wird. Das trifft dann im Zweifel auch auf die Arbeitsgemeinschaft zu, die nicht mehr als gemeinschaftliche Plattform für Entwicklungsarbeiten, sondern als ein Dienstleister unter anderen betrachtet wird. Um die Dimension der kontinuierlichen gemeinsamen Entwicklungsarbeit an kommunaler Bildungspolitik verkürzt, erscheint die Arbeitsgemeinschaft nun austauschbar oder – im Vergleich zu anderen – weniger nützlich oder in der Nutzung zu aufwendig⁵⁷.

⁵⁶ Siehe dazu Abschnitt 2 Mission completed?

⁵⁷ Wie von einer mittelgroßen Stadt in Mitteldeutschland argumentiert wird, die durch den Impuls eines Jahresforums zur Mitgliedschaft motiviert wurde und drei Jahre später wieder austrat, weil dieselbe Leistung anderswo kostengünstiger zu erhalten sei.

Sehr zugespitzt könnte man zu dem Schluss gelangen: die Arbeitsgemeinschaft ist – was ihre innere Dynamik betrifft – selbst „Opfer“ der Impulse zur Stärkung der Kommunen im Feld von Bildung, an denen sie selbst stark und z.T. sehr wirksam mitgewirkt hat. Dies gilt aber nur unter der Bedingung, dass es nicht wirklich gelungen ist, die Kommunen „auf Augenhöhe“ als Akteure im Bildungssystem – insbesondere gegenüber den Ländern – zu etablieren⁵⁸; mit den Folgen von Projektabhängigkeiten und der Fixierung auf subsidiäre Aufgabenerfüllungen. Und dies gilt insofern und insoweit, als sich die verwaltungsinternen Organisationsstrukturen, Abläufe und Entscheidungsprozesse nicht ausreichend modernisiert haben.

Es ist bemerkenswert, wie aus den Augen verloren wurde, dass Koordinierung als Querschnittsaufgabe eine integrativ ausgerichtete kommunale Handlungsstrategie und entsprechende transparente Teamarbeitsstrukturen mit flachen Hierarchien braucht, um wirksam zu sein. Geschieht dies nicht, dann treten konventionelle Verwaltungsroutine gerade in belastenden Krisenzeiten und selbstorganisierte interkommunale Entwicklungsarbeiten à la Arbeitsgemeinschaft immer stärker in Widerspruch zueinander.

Anstelle eines Fazits

Ergebnisse einer Befragung

Die Arbeitsgemeinschaft hatte Gelegenheit, im Sommer 2022 im Rahmen des Programms „AufLeben!“ der Deutschen Kinder- und Jugendstiftung ein kleineres Projekt mit dem Titel „Übergänge gestalten – Kommunale Koordinierung stärken“ durchzuführen. In diesem Rahmen wurden bei einer Reihe von Mitgliedskommunen, die nach Kommunaltypen ausgewählt wurden, intensive Gespräche im Sinne einer Bestandsaufnahme durchgeführt, die sich durch große Offenheit auszeichneten.

Wichtige Ergebnisse dieser Gespräche sind:

- Die durch die Corona-Krise entstandenen Bildungsbenachteiligungen, ihre Hintergründe und ihre soziale Verteilung waren ein zentrales Thema, an dem sich die Rolle und Bedeutung der Kommunalen Koordinierung aktualisierte.
- Gerade vor dem Hintergrund der Benachteiligungsprozesse, die mit der Corona-Krise verstärkt verbunden waren, werden von den Handelnden der Kommunalen Koordinierung Konzepte wie das „sozial-emotionalen Lernen“ für sehr wichtig eingeschätzt.
- Im Hinblick auf die Umsetzung zeigen sich allerdings jene Schwierigkeiten, die in der Kommunalen Koordinierung geläufig sind: Sozial-emotionales Lernen ist ein pädagogisches Konzept, das die Qualität von Bildung erheblich verbessern kann. Die Qualität von Bildung – jedenfalls was das formalisierte Bildungssystem betrifft – fällt

⁵⁸ Diese Frage wurde von Anfang an durch die Arbeitsgemeinschaft aufgerufen, u.a. bei Ingo Richter 2013: Verfassungsrechtliche Aspekte zur kommunalen Koordinierung von Bildung, in: Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative (Hrsg.): Lokale Bildungsverantwortung, Stuttgart, S.44-48. In gesetzlicher Hinsicht konnten nur Teilfortschritte erzielt werden, unterhalb dieser Ebene aber hat sich vieles verändert – eben mit den angemerkteten ambivalenten Effekten.

aber konventionell betrachtet aus der Zuständigkeit der Kommunen heraus, obwohl Bildungsqualität für die Kommunen ein substantielles Interesse ist.

- In manchen Kommunen sind Wege gefunden worden, mit den pädagogischen Akteurinnen und Akteuren der Bildungseinrichtungen zu gemeinsamen Arbeitsformen zu gelangen, die Qualität thematisierbar machen. Dieser Weg muss weiter erprobt und ausgebaut werden.
- Es hat sich gezeigt, dass Kommunale Koordinierungen noch zu wenig systematisch und kontinuierlich mit Migranten -Organisationen zusammenarbeiten, obwohl ein erheblicher Teil derjenigen, die von Bildungsbenachteiligungen betroffen sind, aus Familien mit Einwanderungsgeschichte kommen. Hier hat die Arbeitsgemeinschaft starke Impulse gesetzt und innerhalb der verschiedenen Formate auch direkt zu einer Kontaktaufnahme beigetragen.
- Insgesamt hat sich bestätigt, dass „Kommunale Koordinierung und lokale Verantwortungsgemeinschaft“ ein überaus leistungsfähiger Ansatz sind, insbesondere, wenn über Jahre vertrauensvolle Kooperationen zu allen wichtigen Akteurinnen und Akteuren der Bildungslandschaft aufgebaut wurden.
- In der Corona-Krise zeigte sich diese Leistungsfähigkeit u.a. in der schnellen Reaktion auf die Krise und darin, dass fantasievolle und kooperative Formen gefunden wurden, den Kontakt zu den Zielgruppen in Risikolagen nicht völlig zu verlieren. Auch in Hinblick auf die (Re-)Aktivierung der Ressource Kooperation nach der akuten Corona-Krise sind die Kommunalen Koordinierungen sehr leistungsfähig, was allerdings nicht verhindern konnte, dass sich ein erheblicher Teil junger Leute von der Option „Berufsausbildung“ faktisch abgemeldet hat.
- In einem Brief von Daniela Schneckenburger (damals: Dortmund) und Renate Treutel (Kiel) an die Mitgliederversammlung im Januar 2022 wird auf das Erfordernis hingewiesen, „sich im Themenfeld Bildung im weitesten Sinne viel breiter aufzustellen“.
- Als drängende Fragen werden u.a. genannt: Ausweitung des offenen Ganztages konzeptionell und im Austausch guter kommunaler Praxis, Steuerungsmöglichkeiten durch (Übergangs-)Monitoring, Fachkräftemangel und entsprechende Initiativen, benachteiligende Aufwuchsbedingungen von Kindern und Jugendlichen in besonderen Quartiere (Armut, Migration, Diversität, ...),digitale (Bildungs-)Strategien.
- Was in den Gesprächen im Rahmen des Projekts Auf!Leben genannt wurde, deckt sich zum Teil mit den Punkten, die im erwähnten Brief aufgeführt werden, zum Teil gibt es auch andere Akzentuierungen, die aus den konkreten Arbeitserfahrungen resultieren mögen. Der Übergang Schule-Arbeitswelt behält oder erhält durch die Folgen der Corona-Krise und die Ankunft vieler neuer Geflüchteter eine erhebliche Aktualität. Zusammenarbeit mit Schule bleibt eine schwierige Herausforderung, mit Blick auch auf sozial-emotionale Bildung und Ganztage.
- Besonders bemerkenswert ist, dass vielfach die Kommunale Koordinierung noch nicht die Festigkeit und Finanzierungssicherheit erreicht hat, die für eine kontinuierliche Arbeit als notwendig angesehen werden. Hierzu gehören auch die Schwierigkeiten im Umgang mit „Lokaler Verantwortungsgemeinschaft“.

Ein Fazit aus dem Jahr 2013: Immer noch gültig?

„Das Fazit. Die lokal umzusetzende, aber keineswegs nur lokal zu verantwortende Gestaltungsaufgabe bleibt schwierig: nämlich dafür Sorge zu tragen, dass unter Bedingungen turbulenter gesellschaftlicher Wandlungsprozesse jeder Heranwachsende ihre und seine Fähigkeiten entfalten, auf die eigene Zukunft selbstbewusst und ohne Furcht zugehen und am wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Leben aktiv und mit Gewinn teilhaben kann. Dies ist und bleibt eine emanzipatorische Perspektive; der Gestaltungsanspruch bleibt in Menschenbild und Pädagogik und der Vorstellung einer solidarischen Gesellschaft ethisch unterlegt.

An diesen Eckpunkten festzuhalten, sie fortlaufend zur Machbarkeit hin zu konkretisieren und kritisch gegen das konjunkturelle Auf und Ab von Prioritäten zu wenden und sich hierfür einen offenen Reflexionsort zu bewahren, könnte eine bleibende Aufgabe der „Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative“ sein. Denn auch praxisbezogene Reflexivität ist ein „knappes Gut“. Die Haltung der „Arbeitsgemeinschaft“ in einer modernen Arbeitsgesellschaft bleibt anspruchsvoll, beharrlich, zivil und lokal.“⁵⁹

Dies ist das Fazit der Bilanzierung, die 2013 die Sprecher der Arbeitsgemeinschaft – die seinerzeit im Amt befindlichen Oberbürgermeister Stefan Skora und Heiner Bernhard – und der Koordinator Wilfried Kruse – Arbeits- und Bildungssoziologe mit engen wissenschaftlichen und praktischen Bindungen zur kommunalen Welt – vorgenommen hatten. In den folgenden zehn Jahren blieb Heiner Bernhard – auch nach Ausscheiden aus dem Amt des Oberbürgermeisters 2018 – Sprecher, auf Stefan Skora folgte 2021 der Bildungsbürgermeister der Stadt Hoyerswerda, Mirko Pink; Wilfried Kruse blieb bis August 2022 Koordinator.

Durch die starke Bindung an die „Gründungsstadt“ Weinheim ergab sich eine sehr enge und produktive Zusammenarbeit zwischen Heiner Bernhard und Wilfried Kruse, die aber stets – wie im Zuge der obigen Ausführungen gezeigt wurde – durch eine Fülle von Kontakten in die kommunale „Welt“ und insbesondere zu den Mitgliedskommunen unterlegt war. Es kann also kaum behauptet werden, die gewählte Leitung der Arbeitsgemeinschaft habe die Fühlung mit den sich verändernden Herausforderungen, wie sie sich den Kommunen stellen, verloren.

Vor diesem Hintergrund erscheint das Fazit aus dem Jahr 2013 aktueller denn je, die Umsetzung der Idee der Arbeitsgemeinschaft aber eine Aufgabe, die angesichts der komplexen und oftmals turbulenten Bedingungen kommunalen Handelns schwieriger geworden und jedenfalls kein Selbstläufer von bloßer Mitgliedschaft ist. Es geht wohl um die Entscheidung, ob die Beteiligten einen solchen Reflexionsraum, wie es die Arbeitsgemeinschaft darstellt, wirklich haben und sichern *wollen*.

⁵⁹ Heiner Bernhard, Wilfried Kruse, Stefan Skora 2013: Rückblicke, Ausblicke, in: Arbeitsgemeinschaft Weinheimer Initiative (Hrsg): Lokale Bildungsverantwortung, Stuttgart, S. 359-377, hier: S. 377

