



Text 2

# Struktur und interne Vernetzung des Projekts Bildung(s)gestalten

**Entstehungsgeschichte, Projektpartner, interne  
Vernetzungsstrukturen und -prozesse**

Texte der wissenschaftlichen  
Begleitung des Projekts  
„Bildung(s)gestalten“ – Offene  
Kinder- und Jugendarbeit und  
Familienbildung gestalten  
Bildungslandschaften

Forschungsverbund



Deutsches Jugendinstitut  
Technische Universität Dortmund

Erich Sass

Forschungsverbund



Deutsches Jugendinstitut  
Technische Universität Dortmund

### **Impressum**

#### **Herausgeber**

Forschungsverbund DJI/TU Dortmund

#### **Autorenschaft**

Erich Sass

#### **Verlag**

Eigenverlag Forschungsverbund DJI/TU Dortmund an der Fakultät 12 der Technischen Universität Dortmund

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Insbesondere darf kein Teil dieses Werkes ohne vorherige schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (unter Verwendung elektronischer Systeme oder als Ausdruck, Fotokopie oder unter Nutzung eines anderen Vervielfältigungsverfahrens) über den persönlichen Gebrauch hinaus verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

**Dortmund, November 2014**

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Einführung .....</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Entstehungsgeschichte .....</b>	<b>5</b>
<b>3</b>	<b>Struktur des Projekts Bildung(s)gestalten.....</b>	<b>7</b>
3.1	Projektbeteiligte.....	7
3.2	Steuerungsgruppe.....	9
3.3	Projektkonferenz .....	11
3.4	Zentrale Projektkoordination .....	12
3.5	Projektkoordinatorinnen .....	13
3.6	Bewertung der Struktur des Projekts Bildung(s)gestalten durch die Projektbeteiligten. 17	
3.7	Bewertung der Gesamtstruktur des Projekts Bildung(s)gestalten.....	18
3.8	Rolle und Funktion der Steuerungsgruppe aus Sicht der Projektbeteiligten.....	22
3.9	Rolle und Funktion der Projektkonferenz aus Sicht der Projektbeteiligten .....	28
3.10	Rolle und Funktion der zentralen Projektkoordination aus Sicht der Projektbeteiligten	31
3.11	Rolle und Funktion des Teams der Koordinatorinnen aus Sicht der Projektbeteiligten. 35	
<b>4</b>	<b>Zusammenfassung.....</b>	<b>38</b>
<b>5</b>	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>41</b>

# 1 Einführung

Dieser Text ist im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung des Projekts „Bildung(s)gestalten – Offene Kinder- und Jugendarbeit und Familienbildung gestalten Bildungslandschaften“ entstanden und Teil der Projektauswertung. Das dreijährige Projekt (Okt. 2011 bis Sept. 2014) wurde von der Arbeitsgemeinschaft Haus der Offenen Tür NRW e.V. (AGOT-NRW e.V.) an den fünf Projektstandorten Bad Salzuflen, Bochum-Wattenscheid, Bonn, Gelsenkirchen-Bismarck und Gladbeck in Kooperation mit insgesamt neun Trägerorganisationen durchgeführt. Dabei handelt es sich um den Versuch, die Bildungsansätze der Offenen Kinder- und Jugendarbeit und der Familienbildung stärker in bestehende Bildungsnetzwerke einzubringen, bzw. zusammen mit Schulen und anderen freien Trägern tragfähige Netzwerke zu entwickeln, die insbesondere Kindern, Jugendlichen und Familien aus prekären Lebenslagen neue Gelegenheiten und Orte des Lernens vermitteln. Die wissenschaftliche Begleitung wurde als ein Forschungsprojekt des Forschungsverbunds Deutsches Jugendinstitut/TU Dortmund durchgeführt und, wie auch das Projekt „Bildung(s)gestalten“, vom Ministerium für Familie, Kinder, Jugend, Kultur und Sport des Landes Nordrhein-Westfalen gefördert.

Im ersten Teil des Textes wird kurz die Entstehungsgeschichte des Projekts sowie seine Struktur, wie sie im Projektantrag dargelegt und später umgesetzt wurde, beschrieben. Im zweiten Teil wird die Struktur hinsichtlich ihrer Funktionalität aus der Sicht der Projektbeteiligten dargestellt. Die Basis dieser Darstellung sind in erster Linie Interviewaussagen der beteiligten Akteure. Abschließend wird eine Bewertung der Gesamtstruktur durch die wissenschaftliche Begleitung vorgenommen.

## 2 Entstehungsgeschichte

Das Projekt „Bildung(s)gestalten – Offene Kinder- und Jugendarbeit und Familienbildung gestalten Bildungslandschaften“<sup>1</sup> ist ein Produkt der Debatte um Jugendarbeit und Schule, die mit den bildungspolitischen Diskursen nach der Veröffentlichung der PISA-Studien verstärkt geführt wurde. In entsprechenden Verlautbarungen u.a. des Bundesjugendkuratoriums (2002, 2004) („Bildung ist mehr als Schule“) und nach Veröffentlichung des Zwölften Jugendberichts der Bundesregierung (BMFSFJ 2006) stand die klare Forderung einer Anerkennung der Kinder- und Jugendarbeit als Bildungsarbeit aber auch deren stärkere Einbindung in die lokalen Bildungsnetzwerke im Raum<sup>2</sup>.

In Nordrhein-Westfalen wurde nach Auslaufen des Modellvorhabens „Selbstständige Schule“ vom Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes ab 2008 das Landesprogramm „Regionale Bildungsnetzwerke NRW“ eingerichtet. Im Rahmen dieses Programms wurden mit fast allen Kreisen und kreisfreien Städte des Landes Kooperationsverträge zur Umsetzung Regionaler Bildungsnetzwerke geschlossen, die eine Zusammenarbeit zwischen Land und Kommune im Bildungsbereich regeln. Dabei geht es in erster Linie um die Gestaltung des formalen Bildungssystems und um die Übergänge zwischen den verschiedenen Einrichtungen dieses Systems. Die Kinder- und Jugendarbeit findet in diesen Netzwerken kaum Berücksichtigung und die Vertreter/-innen freier Träger werden bei der Besetzung entsprechender Gremien nicht einbezogen<sup>3</sup>. Auch zu den Regionalen Bildungskonferenzen, die von den Regionalen Bildungsnetzwerken durchgeführt werden, wird die Kinder- und Jugendarbeit (und insbesondere deren freie Träger) häufig nicht eingeladen (vgl. AGOT NRW e.V. 2011, S. 9).

Auch in den vom DJI durchgeführten Projekten zu Bildungslandschaften in sechs Modellregionen (vgl. u.a. Bradna, M. et al 2010) wird die Frage nach der Neupositionierung der Kinder- und Jugendhilfe gestellt und festgestellt, dass beim Aufbau eines lokalen Bildungsmonitorings der non-formale Bereich noch nicht adäquat berücksichtigt wird (vgl. AGOT-NRW e.V. 2011, S. 9ff.).

Diese für die Kinder- und Jugendarbeit aus Sicht der AGOT-NRW e.V. unbefriedigende Situation wurde zum Anlass genommen, um in diesem Feld selbst aktiv zu werden. Als Interessenvertretung der Offenen Kinder- und Jugendarbeit setzte die AGOT ab 2009 eine Projektentwicklungsgruppe „Kommunale Bildungslandschaften“ ein, die aus Vertreter/-innen der vier Mitgliedsorganisationen bestand und von einem Mitarbeiter des Forschungsverbundes DJI/TU Dortmund beraten wurde. In mehrjähriger Arbeit und in ständiger Abstimmung mit dem Jugendministerium des Landes sowie den beiden Landesjugendämtern wurde ein Projektantrag entwickelt, der in seiner Letztfassung im März 2011 eingereicht wurde. Der Antragsstellung

---

<sup>1</sup> Dieser Projektstitel entstand erst im ersten Projektjahr. Beantragt wurde das Projekt unter dem Titel „Kommunale Bildungslandschaften aus der Sicht der Offenen Kinder- und Jugendarbeit und der Familienbildung“ (AGOT NRW e.V. 2011)

<sup>2</sup> Auf weitere Ausführungen zum Bildungsbegriff der Kinder- und Jugendarbeit wird hier verzichtet. Vergl. dazu den Text 4 dieser Reihe: „Funktion und Rolle des Bildungsbegriffs im Projekt Bildung(s)gestalten“.

<sup>3</sup> Zu den Regionalen Bildungsnetzwerken und der Kooperation mit dem Projekt Bildung(s)gestalten ist ein eigener Text (Nr. 8): „Regionale Bildungsnetzwerke und Bildungsnetzwerke ‚von unten‘ “ in dieser Reihe entstanden.

waren vielfältige Debatten vorausgegangen, die den Projektstart (geplant war zunächst September 2010) immer wieder verzögerten. Begonnen wurde das Projekt am 01. Oktober 2011 mit einer dreijährigen Laufzeit. Durch die späte Bewilligung des Projekts konnten nicht alle Standorte gleichzeitig die Arbeit aufnehmen. So wurde die Koordinatorin des Standortes Bonn erst zum 01. Dezember 2011 eingestellt.

### 3 Struktur des Projekts Bildung(s)gestalten

Beim Projekt Bildung(s)gestalten handelt es sich um ein Modellprojekt welches – auch bundesweit – ohne Vorbild ist. Zwar gab/gibt es eine Vielzahl größerer und kleinerer Initiativen zur Vernetzung im Bildungsbereich und zur Entwicklung von Bildungslandschaften, doch sind diese in der Regel schulzentriert und von öffentlichen Trägern initiiert. Ähnliche Initiativen freier Träger der Kinder- und Jugendarbeit in diesem Arbeitsfeld waren zum Zeitpunkt der Projektentwicklung nicht bekannt<sup>4</sup>. Die Struktur des Projekts wurde von der Projektentwicklungsgruppe entwickelt und im Projektverlauf weitgehend umgesetzt.

#### 3.1 Projektbeteiligte

Projektträger ist die Arbeitsgemeinschaft „Haus der offenen Tür“ Nordrhein-Westfalen (AGOT-NRW e.V.<sup>5</sup>), die sich aus folgenden Mitgliedern zusammensetzt:

- ABA Fachverband, Offene Arbeit mit Kindern und Jugendlichen e.V.
- Evangelische Landesarbeitsgemeinschaft Offene Türen ELAGOT-NRW
- Falken Bildungs- und Freizeitwerk NRW e.V.
- Landesarbeitsgemeinschaft Katholische Offene Kinder- und Jugendarbeit Nordrhein-Westfalen

Die AGOT-NRW e.V. hat sich mit vier weiteren Spitzenverbänden der freien Kinder-, Jugend- und Jugendsozialarbeit in NRW (Landesjugendring NRW, Landesarbeitsgemeinschaft Jugendsozialarbeit NRW, Landesvereinigung Kulturelle Jugendarbeit NRW, Das Paritätische Jugendwerk NRW) zum Arbeitskreis G5 zusammengeschlossen. Dieser Zusammenschluss sieht es als seine Aufgabe an, die Jugendpolitik in Nordrhein-Westfalen kritisch zu begleiten, Aktivitäten und Initiativen zu entwickeln und sich gegenseitig zu informieren und zu beraten.

Für die Umsetzung des Projekts an den Standorten wurden folgende Partnerorganisationen und -einrichtungen gewonnen:

- Bad Salzuflen: AWO Ostwestfalen-Lippe, ProRegio e.V.,
- Bochum-Wattenscheid: Progressiver Eltern und ErzieherInnen Verband (PEV), Fröbelschule, Jugendverband Die Falken
- Bonn: Jugendfarm Bonn e.V., Caritas Jugendzentrum „Uns Huus“,
- Gelsenkirchen-Bismarck: Bauverein der Falken (Fritz-Steinhof-Haus), Pädagogisches Zentrum Bismarck e.V. (PädZe e.V.)
- Gladbeck: Internationales Mädchenzentrum der Evangelischen Schülerinnen und Schülerarbeit in Westfalen e.V. (eSw)

Die Auswahl der Projektpartner ergab sich einerseits aus persönlichen Kontakten und früheren Kooperationsbeziehungen, war aber andererseits auch von dem Wunsch geprägt, die Projektstandorte möglichst weit über das Land zu streuen. So wurde für einen Standort im Raum

---

<sup>4</sup> Seit Juli 2013 gibt es in NRW das Projekt „Wir hier – Jugendverbände und Jugendringe in Kommunalen Bildungslandschaften“ der verbandlichen Jugendarbeit, welches sich in Struktur und Inhalten stark an das AGOT-Projekt anlehnt.

<sup>5</sup> Den Status eines eingetragenen Vereins bekam die AGOT-NRW erst im Projektverlauf. Deshalb findet sich in älteren Texten der Zusatz „e.V.“ noch nicht.

Ostwestfalen zunächst mit dem Kreis Lippe verhandelt, wo sich aber kein geeigneter freier Träger fand. Durch einen eher zufälligen Kontakt zum AWO-Bezirksverband Ostwestfalen-Lippe wurde dieser Kooperationspartner am Standort Bad Salzuflen und brachte dort außerdem den örtlich agierenden Träger der freien Jugendhilfe Pro Regio e.V. in die Kooperation ein.

Eine Besonderheit des Projekts ist die Einbindung eines Trägers der Familienbildung (Progressiver Eltern- und ErzieherInnen Verband NRW e.V.) und einer Schule (Förderschule Fröbelschule) am Standort Bochum-Wattenscheid in die Projektarbeit. Die Entscheidung für diese Kooperationspartner beruht auf vorhandenen Kontakten, wird von den Beteiligten aber auch inhaltlich begründet, zumal eine adressatenorientierte Offene Kinder- und Jugendarbeit die Familien der beteiligten Kinder und Jugendliche als Partner begreift und dementsprechend in einzelne Aktivitäten einbezieht.

Mit allen Kooperationspartnern wurden von der AGOT-NRW e.V. Kooperationsverträge abgeschlossen, in denen die Mittelverwendung und Bewirtschaftung, der Nachweis der Mittel, die Zusammenarbeit mit der zentralen Projektkoordination, Aufgaben der Dienst- und Fachaufsicht sowie die Zusammenarbeit mit der wissenschaftlichen Begleitung geregelt wurde. Zudem gab es jährliche Reflexionsgespräche, die vom AGOT-Vorstand im gemeinsamen Gespräch mit den Vertreter/-innen der örtlichen Träger, den Koordinatorinnen und dem zentralen Projektkoordinator geführt wurden. Diese dienten dazu, die Zielsetzungen zu kontrollieren und bei eventuellen Problemen rechtzeitig zu intervenieren<sup>6</sup>.

Eine wichtige Funktion der lokalen Projektpartner war die Übernahme der Dienst- und Fachaufsicht für die Standortkoordinatorinnen und die örtlichen Sachbearbeiter/-innen. Die Entscheidung, die Projektmitarbeiter/-innen nicht direkt bei der AGOT-NRW e.V. einzustellen, sondern bei den Projektpartnern, hatte zunächst einen rechtlichen Grund, da die AGOT zum Zeitpunkt des Vertragsabschlusses noch keine Rechtsform (e.V.) hatte, wird aber auch inhaltlich, mit der notwendigen Einbindung in die pädagogischen Strukturen der Träger vor Ort (vgl. AGOT NRW e.V. 2011, S. 15), begründet.

Bereits im Projektantrag wurde dem Projekt zur Steuerung eine Struktur mit den Elementen

- Steuerungsgruppe
- Zentrale Projektkoordination
- Projektkonferenz
- Koordinatorinnen an den Projektstandorten (und Sachbearbeitung)

gegeben (vgl. ebd. S. 13ff.). Diese Struktur wurde im Projektverlauf weitgehend aufrechterhalten, wobei sich der Charakter der Projektkonferenz veränderte (s.u.) und mit dem Team der Koordinatorinnen ein zusätzliches wichtiges Steuerungsinstrument eingeführt wurde.

---

<sup>6</sup> Die wissenschaftliche Begleitung hat an diesen internen Reflexionsgesprächen nicht teilgenommen. Es wurde vereinbart, dass deren Ergebnisse nicht Teil der Projektauswertung der wissenschaftlichen Begleitung sind.



### 3.2 Steuerungsgruppe

Die Steuerungsgruppe ging aus der oben erwähnten Projektentwicklungsgruppe „Kommunale Bildungslandschaften“ hervor und setzte sich, gemäß den im Projektantrag formulierten Vorgaben, aus Vertreter/-innen der AGOT-NRW e.V. und der Partnerorganisationen an den Projektstandorten, dem zentralen Projektkoordinator und der wissenschaftlichen Begleitung zusammen. Bei Bedarf wurden auch Standortkoordinatorinnen hinzugezogen. Sprecher der Steuerungsgruppe war zunächst Norbert Kozicki (Falken Bildungs- und Freizeitwerk NRW e.V.), der in der zweiten Projekthälfte krankheitsbedingt von Willi Liebing (Evangelische Landesarbeitsgemeinschaft Offene Türen ELAGOT-NRW) abgelöst wurde. Dieser hat zwischenzeitlich auch den AGOT-Vorsitz übernommen.

Die Treffen der Steuerungsgruppe fanden zu Projektbeginn im Abstand von vier bis sechs Wochen statt. Zum Projektende wurden die Abstände zwischen den Treffen größer, zumal Steuerungsverantwortung zunehmend in die Hand des zentralen Projektkoordinators und zum Teil auch in das Team der Koordinatorinnen abgegeben wurde. Die Steuerungsgruppe traf sich im Projektverlauf insgesamt 19 mal (ohne Treffen der Projektentwicklungsgruppe). Hinzu kamen ein- bis zweitägige Projektklausuren zusammen mit den Koordinatorinnen. Die Treffen fanden zunächst an den Standorten, und in der zweiten Projekthälfte, aufgrund der zentralen Lage, ausschließlich an der TU Dortmund statt. Einzelne Mitglieder der Steuerungsgruppe waren darüber hinaus an Einzelgesprächen (z.B. Reflexionsgespräche an den Standorten) oder kleineren Arbeitsgruppen (z.B. Redaktionsteam Abschlussbericht) beteiligt.

Die Mitglieder der Steuerungsgruppe nahmen diese Tätigkeit freiwillig/ehrenamtlich wahr, soweit sie nicht zur Aufgabenbeschreibung ihrer beruflichen Tätigkeit in den Partnerorganisationen gehörte. Auf das Projekt bezogene Aufwandserstattungen wurden nicht geleistet.

Die Aufgaben der Steuerungsgruppe lagen in der Entwicklung und Verabschiedung konzeptioneller Grundlagen für das Projekt sowie in der Abstimmung der konkreten Handlungsbedarfe ausgehend von den konkreten Erfordernissen der Projektstandorte. Dabei sah sie es als eine Hauptaufgabe an, die zu Projektbeginn entwickelten Zielsetzungen im Blick zu behalten und die zum Erreichen der Ziele notwendigen Schritte und Maßnahmen zu unterstützen. Alle hierzu notwendigen Entscheidungen wurden nach dem Konsensprinzip getroffen.

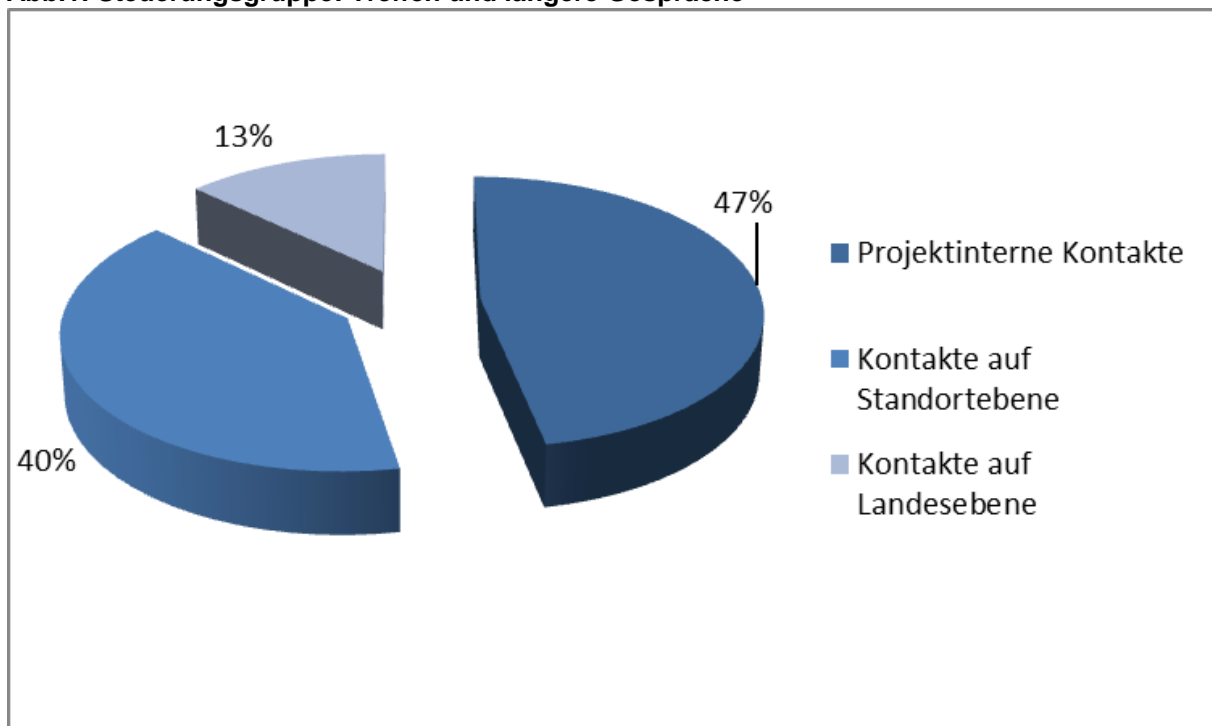
Zu den Aufgaben der Mitglieder der Steuerungsgruppe gehörte es auch, das Projekt kommunikativ zu begleiten und zu unterstützen. Dies bedeutet Gespräche zu führen und Kontakte zu pflegen und zwar auf projektinterner Ebene mit Projektpartnern und Koordinatorinnen, auf Standortebene mit Kooperationspartnern, öffentlichen Trägern, lokaler Politik und auf Landesebene mit dem zuständigen Ministerium, den Landesjugendämtern und der Landespolitik.

Um den hierfür erforderlichen Arbeits- und Zeitaufwand abschätzen zu können, wurde von der wissenschaftlichen Begleitung – in Absprache mit der Steuerungsgruppe – ein Kurzfragebogen entwickelt, mit dem die Anzahl von Treffen und längeren Gesprächen, Teilnahmen an Veranstaltungen und der erstellten Fachbeiträge erhoben wurde. Dieser Fragebogen wurde zu Beginn jeder Steuerungsgruppensitzung verteilt und von den Mitgliedern während der Sitzung oder nachträglich beantwortet. Erhebungszeitraum war demzufolge jeweils der Zeitraum seit der

vorausgegangenem Sitzung der Steuerungsgruppe. Abgefragt wurden die Aktivitäten der ersten beiden Projektjahre. Insgesamt nahmen 13 Personen an der Befragung teil. Dieses Verfahren erwies sich zwar als relativ ungenau, zumal nie alle Steuerungsgruppenmitglieder anwesend waren und die Erhebungszeiträume dementsprechend verschieden waren, erschien aber als die pragmatisch einzige Möglichkeit überhaupt messbare Daten zu den Aktivitäten dieser Gruppe zu erheben.

Für den Bereich der „Treffen und längeren Gespräche“ (insgesamt 416) zeigt sich, dass es sich bei fast der Hälfte der Angaben (47 Prozent) um projektinterne Kontakte, wie die Treffen der Steuerungsgruppe selbst, Gespräche mit Koordinatorinnen etc., handelt. Weitere 40 Prozent der Angaben beziehen sich auf die Standortebene, also auf die Teilnahme an lokalen Projektgremien, Kontakte zu lokalen Kooperationspartnern und zur lokalen Politik und Verwaltung. 13 Prozent der Angaben bezogen sich auf die Landesebene, wobei etwa die Hälfte der hier angegebenen Treffen und längeren Gesprächen mit dem Ministerium und den Landesjugendämtern geführt wurde und die andere Hälfte mit Politiker/-innen aus den Landtagsfraktionen und der Jugendpolitik. Hier ist zu berücksichtigen, dass die Anzahl der einzelnen Kontakte auf die verschiedenen Befragten sehr ungleich verteilt ist. So waren z.B. die jeweiligen Sprecher der Steuerungsgruppe stärker in das Projekt involviert als andere Beteiligte. Dies bezieht sich insbesondere auf die Kontakte zur Landesebene. Hier verbietet die Ungenauigkeit des Messverfahrens aber eine tiefergehende Analyse.

**Abb.1: Steuerungsgruppe: Treffen und längere Gespräche**



Quelle: Wissenschaftliche Begleitung Projekt Bildung(s)gestalten

Neben den oben beschriebenen Treffen und längeren Gesprächen hat es noch insgesamt 35 Teilnahmen von Mitgliedern der Steuerungsgruppe an Veranstaltungen gegeben. Hier handelt es sich in erster Linie um die Teilnahme an Fachtagungen.

Außerdem wurden im Projektkontext 16 eigene Fachbeiträge von den Befragten erstellt. Dabei handelt es sich sowohl um Fachartikel, Beiträge für die Homepage als auch um die Beteiligung an Podiumsdiskussionen im Rahmen von Fachveranstaltungen.

Auch wenn nicht davon ausgegangen werden kann, dass mit der Fragebogenerhebung alle Aktivitäten erhoben werden konnten, zeigen die Ergebnisse, dass die Steuerungsgruppe auch jenseits der mit der internen Projektsteuerung zusammenhängenden Aufgaben einen bedeutenden kommunikativen Aufwand betrieben hat, um das Projekt auf lokaler Ebene aber auch auf überregionaler Ebene bekannt zu machen. Hierzu gehören auch vielfältige politische Kontakte, die zu Besuchen hochrangiger Politiker/-innen an allen Standorten geführt haben.

### 3.3 Projektkonferenz

Die Projektkonferenz ist ein Strukturelement des Projekts Bildung(s)gestalten, welches im Projektverlauf nicht wie geplant und im Projektantrag beschrieben umgesetzt, sondern in Charakter und Funktion verändert wurde. Es war zunächst geplant, dass die Projektkonferenz sich zweimal pro Jahr trifft, um über die aktuellen Vorgänge im Projekt fachlich zu beraten. Mitwirkende sollten sein die Mitglieder der Steuerungsgruppe, ein/e Vertreter/-in des Landesjugendamtes, ein/e Vertreter/-in des Jugendministeriums, ein/e Vertreter/-in des Schulministeriums, ein/e Vertreter/-in des Arbeitskreises G5, ausgewählte Vertreter/-innen der gesamtstädtischen Bildungsnetzwerke in den jeweiligen Standorten und Wissenschaftler/-innen mit ausgewiesener Expertise (vgl. ebd. S. 14). Damit hätte die Projektkonferenz eine beratende und ggf. auch eine steuernde Funktion gehabt.

Dieser Ansatz wurde nach einigen Diskussionen in der Steuerungsgruppe aufgegeben und dahingehend verändert, dass in jedem Projektjahr eine Veranstaltung durchgeführt wird, die eher Tagungscharakter hat. Diese Konferenzen sollten verschiedene Zielgruppen ansprechen und dazu dienen, Projektergebnisse in die Öffentlichkeit zu tragen.

Die erste Tagung (2012) war als projektinterne Veranstaltung geplant, und richtete sich an Projektbeteiligte und Kooperationspartner (Trägerorganisationen, Jugendämter etc.) der Standorte. Hier wurden im Gelsenkirchener Fritz-Steinhoff-Haus wichtige Querschnittsthemen des Gesamtprojekts, wie Gender, Partizipation, Zusammenarbeit mit Schulen etc. diskutiert. Die Veranstaltung hatte zwar keinen steuernden Charakter, aus ihr ergaben sich jedoch Impulse für die weitere Arbeit.

Die zweite Projektkonferenz wurde 2013 als bundesweite Fachtagung mit dem Titel „Bildung nimmt Gestalt an!“ in Kooperation mit der Bundesarbeitsgemeinschaft Offene Kinder- und Jugendeinrichtungen e.V. im Wissenschaftspark Gelsenkirchen durchgeführt. Sie wurde offen ausgeschrieben und erreichte ca. 150 Teilnehmer/-innen. Die Tagung ermöglichte Einblicke in konkrete Einzelprojekte der fünf Standorte und bot mit einem Fachvortrag (Prof. Schäfer) und drei moderierten Gesprächen Möglichkeiten der fachlichen Debatte.

Die dritte Konferenz (2014) richtete sich, gemäß den Partizipationsansprüchen des Projekts, ausschließlich an Kinder- und Jugendliche aus den fünf Standorten und wurde als Planspiel („Planet B“) konzipiert, in dem die Beteiligten sich zunächst an den Standorten mit dem Thema Bildung auseinandersetzten. Die Ergebnisse dieser Workshops wurden in Filmsequenzen festgehalten und zu einem gemeinsamen Film zusammengefügt. An der Premiere dieses Films in der Sternwarte Bochum nahmen ca. 80 Kinder und Jugendliche aus allen fünf Standorten teil.

Mit der Entscheidung, den Charakter der Projektkonferenz zu verändern<sup>7</sup>, ist eine Öffnung des Projekts erreicht worden. Während die erste Konferenz in erster Linie der projektinternen Verständigung diente, wurden mit der zweiten erstmals Projektergebnisse öffentlich vorgestellt und diskutiert. Mit der dritten Konferenz wurde die AGOT-NRW e.V. ihrem Anspruch gerecht, Kinder und Jugendliche in die Bildungsdiskussion einzubeziehen.

### 3.4 Zentrale Projektkoordination

Als zentraler Projektkoordinator für das Gesamtprojekt wurde Manuel Hetzinger eingestellt. Der Diplom-Pädagoge war als Fachreferent bei der Landesarbeitsgemeinschaft Katholische Offene Kinder- und Jugendarbeit in NRW bereits an der Projektentwicklung beteiligt und wurde von seinem Arbeitgeber für die Projektlaufzeit freigestellt. Er wurde von Doris Reiß, ebenfalls Fachreferentin bei der Landesarbeitsgemeinschaft Katholische Offene Kinder- und Jugendarbeit, unterstützt.

Aufgabe des zentralen Projektkoordinators war es, das Projekt in enger Kooperation mit der Steuerungsgruppe inhaltlich und konzeptionell weiterzuentwickeln. Die Sicherung des Kommunikationsflusses und des transparenten Austauschs zwischen der Steuerungsgruppe und den örtlichen Koordinatorinnen gehörte dabei zu seinen wichtigsten Aufgaben. Hinzu kamen die fachliche Beratung der Projektstandorte, die Planung, Organisation, Koordination und Durchführung der drei Projektkonferenzen, die Konzeption und Entwicklung der Öffentlichkeitsarbeit, die Vertretung des Projekts nach außen (z.B. auf Tagungen) und der Kontakt zur wissenschaftlichen Begleitung.

Als eine Aufgabe, deren Bedeutung bei der Projektplanung und -beantragung noch nicht so deutlich war, stellte sich die Moderation und Begleitung des Koordinatorinnen-Teams heraus. Diese Gruppe übernahm zunehmend wichtige Aufgaben für das Gesamtprojekt, wie z.B. die Planung und Vorbereitung der Projektkonferenzen und die Erstellung des Abschlussberichts. Diese Tätigkeiten zu koordinieren und fachlich zu begleiten nahm deutlich mehr Zeit der zentralen Projektkoordination ein, als zu Projektbeginn geplant.

---

<sup>7</sup> Hier zeigt sich eine interessante Parallele zur Arbeit der Regionalen Bildungsnetzwerke. Auch in deren Struktur sind Bildungskonferenzen mit steuerndem Charakter vorgesehen. Und auch hier haben diese Konferenzen fast immer einen Tagungscharakter. Steuernde Impulse werden auch hier eher nicht gesetzt (vgl. Rolff 2013, S. 37).

### 3.5 Projektkoordinatorinnen

Eine zentrale Rolle im Projekt spielten die fünf Standortkoordinatorinnen. Dienst- und Fachaufsicht für die Koordinatorinnen übernahmen jeweils örtliche Projektpartner, was deren Verantwortung für das Projekt stärkte und außerdem dessen dezentraler Ausrichtung entsprach. Außerdem verfügte die AGOT-NRW zu Projektbeginn noch nicht über einen eigenen Rechtsstatus (e.V.), so dass sie nicht als Anstellungsträgerin fungieren konnte. Für die Aufgabe wurde im Projektantrag pro Standort eine volle Stelle (Vergütung angelehnt an die Tarifgruppe 10 TV-L) beantragt (vgl. AGOT NRW e.V. 2011, S. 15) und bewilligt.

Die Aufgabe der Lokalen Projektkoordinatorin wurde von folgenden Personen übernommen:

- Bad Salzuflen: Katja Mönningmann-Steinhoff (Diplom-Soziologin)<sup>8</sup>; Anstellungsträger: Arbeiterwohlfahrt (AWO) Bezirksverband Ostwestfalen-Lippe e.V.
- Bochum-Wattenscheid: Angelika Lücke (Diplom-Geografin)<sup>9</sup>; Anstellungsträger: Progressiver Eltern- und Erzieherverband NRW e.V.
- Bonn: Claudia Werker (Diplom-Pädagogin); Anstellungsträger: Jugendfarm Bonn e.V.
- Gelsenkirchen-Bismarck: Katia Heibel (Diplom-Sozialpädagogin, 0,5 Stelle) und Katharina Sauerbier (MA, 0,5 Stelle); Anstellungsträger: Bauverein Falkenjugend Gelsenkirchen e.V.
- Gladbeck: Esther Monzka (Kommunikationswissenschaftlerin M.A., 0,75 Stelle und Ute Breuker-Gerbig (Diplom-Sozialarbeiterin, 0,25 Stelle)<sup>10</sup>; Anstellungsträger: eSw - Evangelische Schülerinnen und Schülerarbeit in Westfalen (BK) e.V.

Unterstützt wurden die Projektkoordinatorinnen von Sachbearbeiter/-innen, die ebenfalls bei den Projektpartnern, in der Regel auf 450 €-Basis, beschäftigt wurden.

Zu den Aufgaben der Projektkoordinatorinnen gehörte die Erfassung der bestehenden Bildungsangebote und der in diesem Bereich aktiven Träger, die Kontaktaufnahme zu möglichen Kooperationspartnern (freie Träger, Schulen, Jugendamt, Bildungsbüro, Einzelpersonen), die Mitarbeit in vorhandenen örtlichen Netzwerken, bzw. die Initiierung neuer Netzwerke, die Moderation der örtlichen Vernetzungsgruppen, die Entwicklung von Programmen und Angeboten für Kinder, Jugendliche und Familien, die Umsetzung dieser Angebote, die Koordination und Begleitung der dort eingesetzten Mitarbeiter/-innen und Honorarkräfte, die Konzeption von Fachveranstaltungen und die Öffentlichkeitsarbeit. Mit welcher Schwerpunktsetzung die jeweiligen Aufgabenbereiche wahrgenommen wurden, war an den Standorten unterschiedlich und hing von deren konzeptionellen Ausrichtungen ab. So standen beispielsweise an den Standorten Gelsenkirchen-Bismarck und Gladbeck die praktischen Angebote für Kinder und Jugendliche deutlich im Vordergrund, während in Bad Salzuflen und Bonn Schüler/-innen-Befragungen und konzeptionellen Arbeiten ein größerer Raum eingeräumt wurde. Dieses Vorgehen entspricht dem Anliegen des Modellprojekts, unterschiedliche Vorgehensweisen zur

---

<sup>8</sup> Nach dem Ausscheiden von Katja Mönningmann-Steinhoff wurde die Stelle ab März 2014 teilweise von Anika Duveneck (Diplom-Geografin) übernommen. Die praktische Durchführung von Projekten übernahmen die Mitglieder der örtlichen Steuerungsgruppe Sandra Linnendecker (Diplom-Sozialpädagogin) und Ismet Cakmak (Diplom Pädagoge).

<sup>9</sup> Ab November 2013 wurde die Stelle geteilt und zur Hälfte von Gülizar Yörük (BA) übernommen

<sup>10</sup> Ab April 2014 wurde die Stelle von Marthe Heidbreder (Diplom-Pädagogin) übernommen.

Entwicklung von lokalen Bildungslandschaften zu erproben und hängt zudem mit der Tradition der Trägerorganisationen und der Profession der ausgewählten Fachkräfte zusammen.

Neben diesen standortbezogenen Aufgaben hatten die Projektkoordinatorinnen zusätzliche Aufgaben zu erfüllen, die sich auf das Gesamtprojekt bezogen. Hierzu gehörten vor allem die inhaltliche Vorbereitung und Durchführung der Projektkonferenzen (s.o.) sowie die Zwischen- und Abschlussberichterstattung.

Wie oben schon angedeutet, entwickelte sich in der Projektpraxis mit dem Team der Koordinatorinnen ein Strukturelement, dessen Bedeutung für die Projektentwicklung zu Projektbeginn noch nicht klar war. So wird dieses Element im Projektantrag nicht beschrieben. Es entstand aus der Notwendigkeit der regelmäßigen Absprache der Gesamtkoordination mit den Standorten und des gegenseitigen Informationsaustauschs. Die Gruppe traf sich (mit Ausnahme der Ferienzeiten) im monatlichen Abstand, insgesamt 26-mal ganztägig. An allen Treffen war auch die wissenschaftliche Begleitung beteiligt. Hinzu kamen gemeinsame ein- bis zweitägige Projektklausuren mit der Steuerungsgruppe und verschiedene Kleingruppentreffen.

Die regelmäßigen Teamtreffen der Koordinatorinnen dienten dem Austausch von Informationen zu den Aktivitäten an den Standorten und stellten (über die Gesamtkoordination) die Verbindung zum Gesamtprojekt, bzw. der Steuerungsgruppe, her.

Im Rahmen der (mit Ausnahme der Ferienzeiten) monatlichen Treffen der Koordinatorinnen wurden insgesamt drei große, für das Gesamtprojekt wichtige Themenkomplexe bearbeitet. In der ersten Phase ging es um die Entwicklung und Schärfung von Projektzielen, dann um die Vorbereitung und Durchführung der Projektkonferenzen und in der Abschlussphase um die Sicherung von Ergebnissen für den schriftlichen Abschlussbericht und die Homepage.

Die einzelnen Treffen folgten in der Regel einer im Team festgelegten Struktur, von der nur bei wichtigen aktuellen Anlässen abgewichen wurde. So begannen die Treffen mit ausführlichen Berichten von den Standorten. Diese dienten neben der Information vor allem auch dem Austausch von Ideen und wurden von den Beteiligten als sehr wichtig angesehen. Ergänzt wurden diese durch Berichte des Gesamtkoordinators aus der Steuerungsgruppe und das gesamte Projekt betreffende Informationen sowie durch Berichte der wissenschaftlichen Begleitung. Nach diesem kollegialen Austausch stand entweder die Arbeit an den oben genannten übergeordneten Aufgaben oder ein konkretes fachliches Thema auf dem Programm. Letzteres wurde jeweils von einzelnen Teammitgliedern inhaltlich und methodisch vorbereitet. Themen dieses fachlichen Austausches waren u.a. „Bildungsbegriff der Kinder- und Jugendarbeit“, „Zusammenarbeit mit den Regionalen Bildungsnetzwerken“, „Zusammenarbeit mit der kommunalen Verwaltung (Jugendamt)“, „Partizipation“, „Eltern- und Familienarbeit“, „Jugendarbeit und Schule“. Diese fachlichen Inputs dienten der fachtheoretischen und methodischen Qualifizierung und der kollegialen Beratung zu grundsätzlichen Probleme bei der Arbeit in Bildungslandschaften.

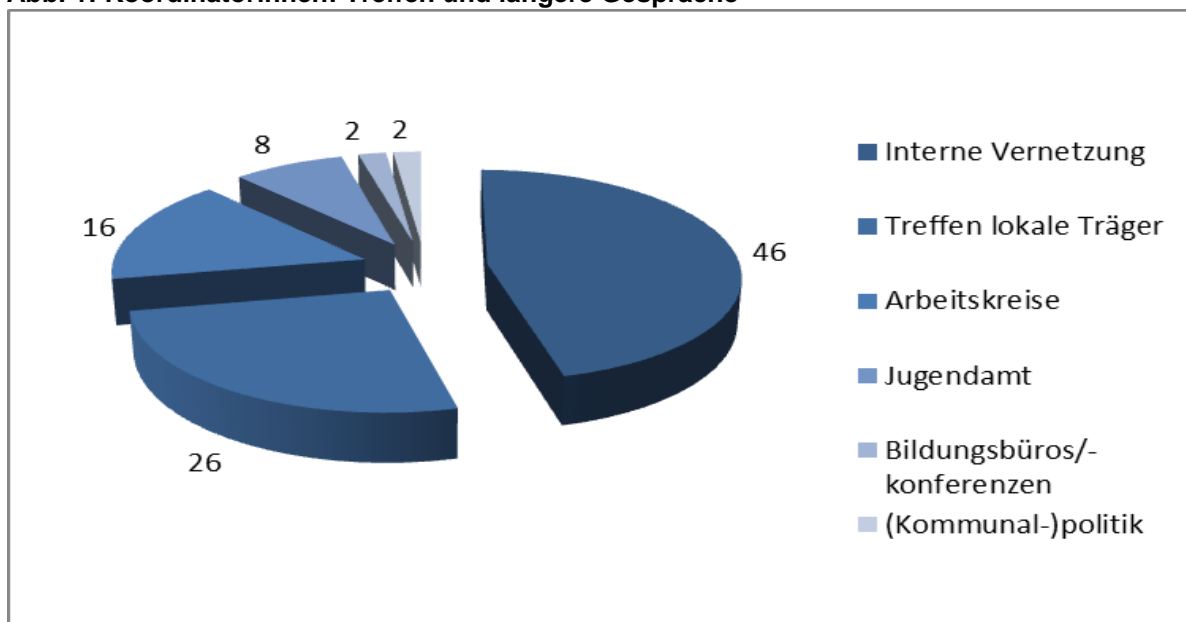
Alle 26 Teamtreffen wurden ausführlich protokolliert und in der Dropbox des Projekts abgelegt, sodass alle Beteiligten jederzeit auf deren Ergebnisse zurückgreifen konnten.

Auf Anregung der Projektbeteiligten wurde von der wissenschaftlichen Begleitung in Kooperation mit der Gesamtkoordination ein Excel-basiertes Erhebungsinstrument entwickelt, mit denen die

Koordinatorinnen selbst ihre Aktivitäten an den Standorten und für das Gesamtprojekt sowie Aktivitäten der Öffentlichkeitsarbeit erheben konnten. Diese Erhebung wurde in zwei Zeitabschnitten (01.10.2011 bis 31.12.2012 und 01.01.2013 bis 31.12.2013) durchgeführt<sup>11</sup> und enthält, ähnlich wie der Kurzfragebogen zur Erhebung der kommunikativen Aktivitäten der Steuerungsgruppe (s.o.), Angaben zu längeren Treffen und Gesprächen (z.B. in lokalen Vernetzungsgruppen und Arbeitskreisen, mit einzelnen lokalen Trägern, mit dem Jugendamt, mit dem Bildungsbüro), Teilnahme an Veranstaltungen (z.B. Tagungen, Fortbildungen), Zahl eigener Fachbeiträge (z.B. Vorträge, Fachartikel) sowie Angaben zur Öffentlichkeitsarbeit der Standorte (Presseartikel, Erwähnung in Fachartikeln und digitalen Medien).

Die Umsetzung der Erhebung erwies sich im Projektverlauf als relativ problematisch, zumal sie den Koordinatorinnen als zu aufwändig erschien. So wurden die Daten in der Regel nicht kontinuierlich den Excel-Fragebogen eingepflegt, sondern erst jeweils zum Ende der beiden Erhebungsphasen auf Basis von Kalendereintragungen. Dieses Verfahren birgt große Ungenauigkeiten, zumal nicht von einer lückenlosen Erfassung aller Aktivitäten ausgegangen werden kann. So wurden von zwei Standorten (auch aufgrund von personellen Wechslen) für das zweite Erhebungsjahr keine Daten mehr geliefert. Aufgrund dieser Datenlücken ist eine (zunächst geplante) dezidierte Auswertung nicht möglich. Trotzdem geben die Daten einen groben Überblick über die Schwerpunktsetzungen der Aktivitäten.

**Abb. 1: Koordinatorinnen: Treffen und längere Gespräche**



Quelle: Wissenschaftliche Begleitung Projekt Bildung(s)gestalten

<sup>11</sup> Im Jahr 2014 wurde nicht mehr erhoben.

Es zeigt sich deutlich, dass etwa Dreiviertel (77 Prozent<sup>12</sup>) aller Aktivitäten auf den Bereich „Treffen und längere Gespräche“ entfallen. Hier nehmen besonders die Treffen und Gespräche zur internen Vernetzung, also z.B. mit den lokalen Steuerungsgruppen, Beiräten etc., mit 46 Prozent aller Treffen und längeren Gespräche einen besonders großen Raum ein. 26 Prozent der Angaben beziehen sich auf Einzeltreffen mit lokalen Trägern und anderen Einrichtungen, 16 Prozent auf die Mitarbeit in Arbeitskreisen (z.B. Arbeitskreise nach §78, Sozialraumkonferenzen) und 8 Prozent auf Treffen mit Vertreter/-innen des Jugendamtes. Nur jeweils 2 Prozent der Angaben beziehen sich auf Treffen mit Bildungsbüros und mit der (Kommunal-)Politik.

Dieses Ergebnis verweist auf die große Bedeutung der sozialraumbezogenen Vernetzungsarbeit im Arbeitskontext der Koordinatorinnen. Der relativ geringe Anteil der Kontakte zu den lokalen Bildungsbüros korrespondiert mit den Angaben, die in den Interviews mit den Vertreter/-innen dieser Einrichtungen gemacht wurden (vgl. Text 8 dieser Reihe). Es hat an allen Standorten entsprechende Kontakte gegeben, zu einer engeren Zusammenarbeit ist es (mit Ausnahme des Standorts Gladbeck, wo mit dem kommunalen Bildungsbüro kooperiert wurde) aber nicht gekommen.

11 Prozent aller Angaben entfallen auf den Bereich „Teilnahme an Veranstaltungen“. Dazu gehört die Teilnahme an Tagungen und Fortbildungen oder auch die Betreuung eines Informations- oder Messestandes.

Weitere 12 Prozent der Angaben beziehen sich auf die Erstellung eigener Fachbeiträge. Dabei kann es sich sowohl um Vorträge als auch um Presse- und Fachartikel handeln. Hier nimmt das Verfassen von Beiträgen für die Projekthomepage, bzw. eigener Internetseiten, den größten Raum ein. Bemerkenswert ist, dass von den Koordinatorinnen nur einmal angegeben wird, einen Fachbeitrag verfasst zu haben.

Auch wenn mit dem gewählten Erhebungsinstrument nur beschränkte Erkenntnisse zu den ausgeführten Aktivitäten der Koordinatorinnen generiert werden konnten, wird hier bereits deutlich, wie stark ihr Arbeitsalltag von Vernetzungsaktivitäten geprägt war. Dies entspricht den Aufgabenbeschreibungen ihrer Stellen. Deziidiere Auskünfte und persönliche Einschätzungen zu ihrer Tätigkeit, wie auch zu den Aktivitäten der Steuerungsgruppe, erbrachten die leitfadengestützten Interviews, die in zwei Wellen, im ersten und letzten Projektjahr, mit beiden Gruppen geführt wurden. Im folgenden Abschnitt wird auf der Basis dieser Interviews die Struktur des Projekts aus Sicht der Projektbeteiligten bewertet.

---

<sup>12</sup> Zur Ermittlung der Prozentwerte wurden die Aktivitäten der beiden Standorte, von denen für die zweite Erhebungsphase keine Daten vorliegen, aus der ersten Erhebungsphase hochgerechnet. Aus diesem Grund handelt es sich bei diesem Wert und den folgenden Prozentangaben nur um Annäherungswerte, die z.T. auf Schätzungen beruhen.



### 3.6 Bewertung der Struktur des Projekts Bildung(s)gestalten durch die Projektbeteiligten

Beim Projekt Bildung(s)gestalten handelt es sich um ein Modellprojekt mit experimentellem Charakter. Zwar gab es zu Projektbeginn in der Offenen Kinder- und Jugendarbeit und in der Familienbildung unterschiedlichste Erfahrungen mit lokalen Vernetzungsprozessen zur Erreichung gemeinsamer Ziele, doch ein landesweites Projekt der Kinder- und Jugendarbeit mit ähnlicher Zielsetzung, umgesetzt an unterschiedlichen Standorten mit entsprechend verschiedenen Voraussetzungen und Anforderungen, hat es in dieser Form in Nordrhein-Westfalen bis dahin nicht gegeben. Auch bundesweit konnte nicht auf Vorbilder zurückgegriffen werden.

Damit ist die Projektstruktur, wie sie von der Projektentwicklungsgruppe entwickelt und dann (leicht modifiziert) umgesetzt wurde, auch mit Blick auf eine mögliche Übertragbarkeit der Projektergebnisse von Bedeutung. Für die wissenschaftliche Begleitung stellt sich somit die grundlegende Frage, ob die gewählte Struktur geeignet war, ein Projekt dieser Größenordnung zu steuern und die gesteckten Ziele zu erreichen.

Um die Sicht der Projektakteure auf diese Fragestellung zu erheben, wurden in die leitfadengestützten Experteninterviews der beiden Befragungswellen Fragen zur (1) Gesamtstruktur, zur (2) Steuerungsgruppe, zur (3) Projektkonferenz, zum (4) Gesamtkoordinator und zum (5) Team der Koordinatorinnen aufgenommen. Die dort erhobenen Ergebnisse wurden zu Kernaussagen zusammengefasst und verdichtet, wobei die verschiedenen Kernaussagen der ersten Befragung noch einmal einer Bewertung durch alle Befragten zugeführt wurden<sup>13</sup>. Im Folgenden werden die Ergebnisse aus beiden Befragungswellen vorgestellt.

---

<sup>13</sup> Um die in den Interviews mit den Projektakteuren gewonnenen Einzelaussagen auf ihre Konsensfähigkeit zu überprüfen, wurde mit einem, für qualitative Erhebungen eher ungewöhnlichem Instrument experimentiert. Dabei handelt es sich um eine Abfrage zur Bewertung von Kernaussagen durch die Gesamtgruppe. In Form von kurzen Fragebögen, die aus verdichteten Interviewaussagen der ersten Befragungswelle bestanden, wurde den Befragten die Möglichkeit gegeben, diese mittels einer fünfstufigen Skala (dieser Aussage stimme ich „voll und ganz“, „größtenteils“, „teils/teils“, „eher nicht“, „überhaupt nicht“ zu) zu bewerten. Die Fragebögen wurden an die Projektbeteiligten als Word-Dokument per E-Mail versandt und von diesen ausgefüllt an die wissenschaftliche Begleitung zurückgeschickt. Ergebnis dieser Abfragen waren Rankings zu den einzelnen Themenkomplexen, bzw. eine Neusortierung der Interviewaussagen nach dem Grad der allgemeinen Zustimmung (vgl. hierzu auch Text 10 dieser Reihe). In der zweiten Interviewrunde konnte dieses Verfahren aus Zeitgründen nicht mehr eingesetzt werden.

### 3.7 Bewertung der Gesamtstruktur des Projekts Bildung(s)gestalten

Insgesamt gesehen wird die Anlage des Projekts Bildung(s)gestalten und die gewählte Gesamtstruktur von den befragten Projektakteuren<sup>14</sup> positiv bewertet, z.T. sogar als „alternativlos“ (ST7.1, ST1.2)<sup>15</sup> bezeichnet. So gibt es in der Abfrage zur Bewertung von Kernaussagen zu den Interviews der ersten Befragungsrunde eine sehr große Zustimmung zu der verdichteten Kernaussage: *„Zur Projektstruktur, wie sie für das Projekt entwickelt worden ist, hätte es keine sinnvolle Alternative gegeben“*. Nur eine Person teilt diese Einschätzung nicht. Auch die Kernaussage *„Es war eine gute Entscheidung, das Projekt an fünf Standorten durchzuführen“* wird von allen Befragten geteilt. Dabei werden die Projektentwicklung und insbesondere die Auswahl der Standorte auch als *„teilweise durch Zufälle geprägt“* (ST7.1) beschrieben. Gemeint ist hier in erster Linie der Standort Bad Salzuflen, der über einen Tagungskontakt der Projektbeteiligten in den Kreis der beteiligten Kommunen aufgenommen wurde.

Auch die Auswahl der beteiligten Träger stößt allgemein auf große Zustimmung. *„Die Zusammensetzung spiegelt die Pluralität ziemlich gut wider“* (ST7.1) sagt ein Befragter und die Kernaussage: *„Es war eine gute Entscheidung, das Projekt Bildung(s)gestalten mit unterschiedlichen Trägern nicht nur der Kinder- und Jugendarbeit, sondern auch der Familienbildung durchzuführen“* wird von fast allen Befragten bestätigt. Insbesondere die plurale Zusammensetzung der Trägergruppe und die Berücksichtigung aller in der AGOT vertretenen Interessengruppen wird von den Befragten als positives Qualitätsmerkmal des Projekts genannt. Nur eine Person beurteilt in den Interviews der ersten Befragungsrunde die Entscheidung, die Familienbildung in das Projekt einbezogen zu haben, skeptisch: *„Das macht es schon schwieriger. Und wie das so ist bei Kooperationen, entstehen auch Reibungen, aber die gehören dazu. Wenn man im Prozess steckt, beklagt man sich drüber, aber das gehört dazu. Deswegen würde ich jetzt nicht sagen, wir haben die falschen Träger“*(K10.1).

Auch in der zweiten Befragungsrunde wurde die Frage der Trägerzusammensetzung noch einmal thematisiert. Zum Ende des Projekts hält man die gewählte Trägervielfalt weiterhin für förderlich. Nur bei der Frage, ob es sinnvoll war, einen Standort mit dem Schwerpunkt Familienbildung einzubeziehen, gehen die Meinungen jetzt weiter auseinander. Während die Vertreter/-innen aus Bochum-Wattenscheid angeben, sich selbst *„als eine Art Fremdkörper“* (K3.2) gefühlt zu haben und im Gespräch sagen, dass sie sich mehr Unterstützung und Anerkennung gewünscht hätten, gibt es bei den Vertreter/-innen der Kinder- und Jugendarbeit der anderen Standorte unterschiedliche Einschätzungen. So wird die Einbindung der Familienbildung als *„schwierig und bereichernd“* (K10.2) bezeichnet, wobei der Umgang mit einem fremden Arbeitsbereich als

<sup>14</sup> Wenn im Folgenden von „Projektakteuren“ oder auch von „Projektbeteiligten“ die Rede ist, sind die Personen gemeint, die direkt, hauptberuflich oder ehrenamtlich/freiwillig, mit der Projektumsetzung befasst waren, also die lokalen Koordinatorinnen, die Gesamtkoordination und die Mitglieder der Steuerungsgruppe. Personen, die als Vertreter/-innen von Partnerorganisationen in lokalen Netzwerken und/oder an Einzelprojekten mitgearbeitet haben, sind hier nicht gemeint.

<sup>15</sup> Im Folgenden werden Zitate den Befragten mit Kürzeln zugeordnet. Das Kürzel „ST7.1“ bedeutet bspw. „Mitglied der Steuerungsgruppe, Laufende Nr., erstes Interview“; das Kürzel „K3.2“ bspw. „Koordinator/-in, Laufende Nr., zweites Interview“.

schwierig und die Familienorientierung, als wichtiges Thema der Kinder- und Jugendarbeit, als bereichernd empfunden wird. Eine andere Befragte hätte sich eine stärkere Fokussierung auf die Offene Kinder- und Jugendarbeit gewünscht, „weil ich glaube, dass dann Dinge vergleichbarer gewesen wären und wir uns in dem Projekt mehr hätten befruchten können“ (ST6.2). Auch ein Mitglied der Steuerungsgruppe bezeichnet die Familienbildung als „fünftes Rad am Wagen“ und hält die Entscheidung, diese einzubeziehen, im Nachhinein für „vielleicht nicht so gut“ (ST1.2). Andere Steuerungsgruppenmitglieder weisen dagegen darauf hin, dass mit dieser Entscheidung bereits ein wichtiger Schritt, der Versäulung im Bildungsbereich entgegenzuwirken, gemacht worden sei.

In den Interviews beider Wellen wurden die Kooperationsverträge, welche die AGOT-NRW e.V. mit den örtlichen Trägern abgeschlossen hat, nicht von der wissenschaftlichen Begleitung thematisiert. Auffällig ist, dass sie auch von den Befragten im Gesprächsverlauf nicht erwähnt werden. Nur an einer Stelle wird darauf verwiesen, dass diese Verträge im Konfliktfall als Druckmittel eingesetzt werden könnten. Dieser Befund zeigt, dass formale Regelungen zumindest vordergründig eine untergeordnete Rolle spielen. Trotz der Heterogenität der sich (zu Projektbeginn) z.T. unbekanntem Partner wird der persönlichen Loyalität und Verlässlichkeit der Beteiligten eine größere Bedeutung zugeschrieben als formalen Regelungen. Allerdings sind im Projektverlauf aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung auch keine Probleme zwischen den Vertragspartnern entstanden, die eine rigorose Durchsetzung der vertraglichen Vereinbarungen erfordert hätten.

Wenig eindeutig waren die Aussagen der Befragten zur Startphase des Projekts. So stimmt etwa die Hälfte der Kernaussage „Die Startphase des Projekts war unzureichend geplant“ zu, die andere Hälfte „eher nicht“. „Es war strubblig in der Startphase“ (K3.1) sagt eine Koordinatorin und führt dies auf die Vielzahl der verschiedenartigen Arbeitsanforderungen und die zunächst ungeklärten örtlichen Strukturen zurück. Auch im zweiten Interview kommt sie noch mal auf die schwierige Anfangsphase zurück und beschreibt den Umgang mit der schwierigen Ausgangssituation auch als Lernprozess:

*„Das ganze Projekt war ja schwammig, nicht greifbar. Für keinen. Weder für die Steuerungsgruppe auf Gesamtebene noch für die einzelnen Koordinatorinnen am Standort. Behaupte ich jetzt einfach mal. Jeder hat erstmal versucht zu schauen, wo die Reise hingeht. Mit wem kann ich kooperieren? Wie kann ich hier eine Bildungslandschaft ins Leben rufen oder weiter optimieren, wenn sie schon in Ansätzen bestand? Und das hat sich ja auch alles prozessartig entwickelt. Und ich denke, da sind wir alle irgendwie ein Stück weiter gekommen und haben Erfahrungen sammeln können, die wir vorher noch nicht hatten“ (K3.2).*

Andere Koordinatorinnen hätten sich die Debatte um die Ziele des Gesamtprojekts und die örtlichen Zielsetzungen früher, direkt zu Projektbeginn, gewünscht: „Weil das dann halt so ein bisschen komisch war. Das Projekt läuft schon ein halbes Jahr und dann soll man sich Gedanken über Ziele und Indikatoren machen“ (K7.1). Die Mitglieder der Steuerungsgruppe verweisen bei der Diskussion um mögliche Startprobleme des Projekts in erster Linie auf die Bewilligungspraxis des Landes NRW. Zu Projektbeginn lag noch kein schriftlicher Zuwendungsbescheid vor, so dass einige Träger zögerlich bei der Einstellung der Koordinatorinnen waren. Dies führte dazu, dass einige Koordinatorinnen nicht zu Projektbeginn, am 01.10.2011, sondern teilweise erst im Dezember eingestellt wurden. Auch an der gemeinsamen Auftaktklausur im September 2011

konnten dementsprechend noch nicht alle Projektbeteiligten teilnehmen. Der fehlende Zuwendungsbescheid führte so zu einigen Verunsicherungen in der Startphase und verhinderte vor allem einen gemeinsamen Projektbeginn. *„Generell wäre es besser gewesen, wenn wir alle Koordinatorinnen nochmal mehr gecastet hätten“* (K10.1). Insgesamt werden die angesprochenen Probleme aber eher als Probleme der Startphase, nicht des weiteren Projektverlaufs, gesehen. *„Wenn ich Rückschau halte, der Anfang war ein Stolpern ins Projekt, gewisse Strukturen waren noch nicht klar, wer, wann, wo entscheidet und anderes. (...) Gut, aber ich denke mal, wir sind da jetzt auf einen guten Weg“* (ST7.1), sagt ein Mitglied der Steuerungsgruppe nach ca. einem halben Projektjahr. Ein anderer Vertreter der Steuerungsgruppe weist darauf hin, dass die Projektentwicklung mit der Entwicklung einer Struktur und dem Projektstart nicht abgeschlossen ist:

*„Für mich ein ganz wichtiges Thema: Dass wir gerade mit einem Partizipationsansatz nicht Ende 2011 ein Konzept bewilligt bekommen haben, dass wir jetzt drei Jahre abspulen, sondern dass wir ständige Bereicherungen an allen Standorten aus der Bevölkerung, den Sozialräumen, von den Kindern, Jugendlichen und Familien und den anderen Institutionen, mit denen man zusammenarbeitet, erhalten. Und von daher in einem ständigen Entwicklungsprozess sind“* (ST3.1).

Diese Einschätzung wird von den anderen Befragten geteilt. So gehört die Kernaussage *„Die Projektentwicklung war mit der Antragsstellung nicht abgeschlossen. Das Projekt befindet sich in einem ständigen Entwicklungsprozess“* zu den Aussagen, die die größte Zustimmung aller Befragten erfahren.

Eine Frage, die, abhängig von der Interessenslage, unterschiedlich diskutiert wurde, war die nach der Dienst- und Fachaufsicht über die Koordinatorinnen. Diese ist in den Verträgen der AGOT-NRW e.V. mit den örtlichen Trägern klar geregelt und obliegt den Trägern. Während die Vertreter/-innen der Trägerorganisationen diese Regelung größtenteils befürworteten und nur Vorteile darin erkennen, wird Kritik an dieser Regelung vom Gesamtkoordinator aber auch von einem AGOT-Vertreter geäußert:

*„Ich würde auch die Koordinatoren alle zentral anstellen. (...) Also wenn man es jetzt nur strukturell betrachtet, ist so ein Projekt aus meiner Sicht sinnvoller geleitet, wenn man eine klare Struktur, einen Anstellungsträger hat. Einen Dienstvorgesetzten, der die Fach- und Dienstaufsicht innehat und auch ausführt, der dann der AGOT gegenüber verantwortlich ist“* (ST10.2)

sagt der Gesamtkoordinator und der AGOT-Vertreter argumentiert ähnlich:

*„Ich würde dem Koordinator etwas mehr Personalrechte einräumen wollen. Es ist doch schwierig, mit sechs unterschiedlichen Anstellungsträgern, die sechs unterschiedliche Dienstanweisungen geben können und Dienstaufsicht haben, zusammenzuarbeiten. Da ist man sehr viel auf good will angewiesen, was in der Regel geklappt hat, muss man dazu sagen. Nur an der einen oder anderen Stelle vielleicht ein bisschen Sand drin war. (...) Wenn möglich, würde ich die Koordinatorinnen zentral anstellen bzw. mit einem Gestellungsvertrag könnte man das ja auch regeln. So dass die, die sowieso schon in Lohn und Brot waren, beim alten Arbeitgeber, da auch bleiben können, von dem auch bezahlt werden und es dann ein Gestellungsvertrag gibt, wo dann die AGOT, in diesem Fall, monatlich das Geld an den Anstellungsträger überweisen würde. Aber für die Zeit würde derjenige dann unter den Fittichen der AGOT sein“* (ST9.2)

Als Argumente für die getroffene Entscheidung nennen die Trägervertreter/-innen aus der Steuerungsgruppe und auch die Koordinatorinnen die größere Nähe zum Träger und die

problemlose Einbindung in dessen Arbeitsstrukturen. Koordinatorinnen, die schon zuvor beim Träger beschäftigt waren, hätten es zudem als schwierig empfunden, zeitlich befristet den Arbeitgeber zu wechseln. Ein Trägervertreter argumentiert inhaltlich und sieht auch die Motivation zur Mitarbeit in der Steuerungsgruppe in dieser Konstruktion begründet:

*„Denn hätte man es anders gemacht, wäre diese großartige Praxis, die vor Ort entwickelt wurde, die wäre so, glaube ich, nicht entstanden, wenn die nicht unmittelbar eingebunden gewesen wären, die Koordinatorinnen, in die Arbeit vor Ort. (...) Ich glaube schon, dass das wesentlich fruchtbarer war. Wenn die (...) ihre Dienste und Fachaufsichten, alles dort gehabt hätten, dann wären wir ja sozusagen gar nicht vorgekommen. Das heißt also, die Träger vor Ort, mit ihrer Vernetzung, hätten immer nochmal mühsam so von der Seite eingebunden werden müssen, während sie so ja mit im Boot saßen. Auch in der Steuerungsgruppe. Dann hätte man sich gesagt: „Ach warum soll ich in der Steuerungsgruppe sein, wenn die AGOT in N.N. ein Projekt macht““ (ST1.2).*

Insgesamt gesehen, scheint die Projektstruktur des Projekts Bildung(s)gestalten aus der Sicht der meisten Beteiligten dem Projekt angemessen gewesen zu sein. Auch wenn von einzelnen Befragten Kritik an einzelnen Strukturelementen geübt wird, spricht der insgesamt relativ reibungslose Projektverlauf für diese Einschätzung. Auch die Kritik an Rolle und Funktion der Steuerungsgruppe oder am Fehlen eines Beirats (s.u.) ändert nichts an dieser grundlegenden Bewertung. Auf die Gesamtstruktur bezogen, sagt eine Koordinatorin dazu in der zweiten Interviewrunde:

*„Ich fand die Struktur so sinnvoll. Ich versuche es jetzt mal so zu formulieren: Ich habe die Struktur als sehr frei empfunden. Frei, Dinge zu entwickeln am Standort und wirklich bedarfsgerecht und auch in den Koordinatorinnen-Teams. Ich habe es als sehr positiv empfunden“ (K8.2)*

### 3.8 Rolle und Funktion der Steuerungsgruppe aus Sicht der Projektbeteiligten

Zur Rolle und Funktion der aus den Vertreter/-innen der AGOT-NRW e.V. und der örtlichen Träger, sowie dem zentralen Projektkoordinator und der wissenschaftlichen Begleitung<sup>16</sup> bestehenden Steuerungsgruppe, gibt es aus den eigenen Reihen und aus dem Kreis der Koordinatorinnen leicht unterschiedliche Einschätzungen. Diese beruhen, aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung, in erster Linie auf wechselseitigen Erwartungen, die nicht immer erfüllt werden konnten. Kleinere Konflikte, die sich im Projektverlauf daraus ergaben und sich an konkreten Situationen oder Entscheidungen entzündeten, überschritten aber nie das für komplexe Netzwerkprozesse gewöhnliche Maß und führten an keiner Stelle zu einer grundlegenden Gefährdung des Projekts oder der Arbeit an den Standorte. Grundsätzlich wurde von allen Beteiligten an den Projektzielen festgehalten und auch über den Weg der Umsetzung gab es keinen Dissens. Ohne diese grundsätzliche Einigkeit aller Projektbeteiligten wäre die Planung, Umsetzung und vor allem der fristgerechte Abschluss eines so umfangreichen Vorhabens nicht möglich gewesen. Wenn im Folgenden die z.T. unterschiedliche Sicht der Beteiligten auf einige Aspekte der Arbeit der Steuerungsgruppe dargestellt wird, muss dieser grundsätzliche Konsens immer zugrunde gelegt werden.

Den Arbeitsaufwand, den die Mitglieder der Steuerungsgruppe für diese Aufgabe leisteten, beziffern sie rückschauend (in der zweiten Befragungsrunde) sehr unterschiedlich. Er hängt von der Funktion, aber auch von der Projektphase ab. So gibt ein Sprecher der Steuerungsgruppe an, in der ersten Projektphase 70 bis 80 Prozent seiner Arbeitskraft für das Projekt aufgebracht zu haben, ein anderer spricht von mindestens zwei Arbeitstagen pro Woche und Steuerungsgruppenmitglieder ohne weitere Funktion schätzen, ca. zehn Prozent ihrer Arbeitszeit für das Projekt eingesetzt zu haben. Insgesamt fällt es den Befragten schwer, hier genaue Angaben zu machen. Dies dürfte mit der engen Verzahnung ihrer Arbeit für das Projekt und ihren sonstigen Tätigkeiten zusammenhängen.

Ihre Zusammenarbeit beschreiben die Steuerungsgruppenmitglieder in der ersten Interviewrunde als eher harmonisch. *„Ich habe nicht den Eindruck gehabt, dass es da große Kontroversen gab“* (ST6.1) oder *„Die Zusammenarbeit in der Steuerungsgruppe finde ich gut. Die läuft aus meiner Sicht völlig unabhängig von der Trägerschaft bis jetzt, da gibt es auch keinerlei Konkurrenz oder irgendwas“* (ST1.1) sind typische Einschätzungen in diesem Kontext. Auch wenn die Gruppe sich – wohl aufgrund der unterschiedlichen weltanschaulichen Hintergründe ihrer Organisationen und der unterschiedlichen Professionen – nicht unbedingt als eine homogene Gruppe sieht, besteht ein fachlicher Grundkonsens über die Ziele und Aufgaben der Kinder- und Jugendarbeit, welcher die Zusammenarbeit erheblich erleichtert. Auch in der zweiten Interviewrunde gibt es keine negativen Äußerungen zum Arbeitsklima in der Steuerungsgruppe. Weiterhin wurden auch kritische Entscheidungen einstimmig getroffen:

---

<sup>16</sup> Die wissenschaftliche Begleitung hatte in der Steuerungsgruppe nur eine beratende Funktion. In Entscheidungsprozesse war sie nicht eingebunden.

*„Also zum Beispiel, als es darum ging zu sagen, die Koordinatorinnen werden ab dem 1. Juli nur noch für den Abschlussbericht arbeiten. Das war ja eine Arbeitgeberentscheidung. Und die mussten wir mit den Trägern gemeinsam treffen. Da haben sie die aber auch so getroffen, mit einem kleinen bisschen Gegenwind. Aber am Ende einstimmig“ (K10.2).*

Wenn es Kritik an dieser Zusammenarbeit gibt, dann geht es eher um punktuelle Versäumnisse oder um Optimierungsbedarf, wie sie in folgender Interviewsequenz beschrieben werden: *„Da gibt es da noch so Kleinigkeiten: (...) Ich hab den Eindruck, dass einige die Protokolle nicht lesen, und dann zieht sich das alles wieder so lang. (...) Also bessere Vorbereitung bei der Sitzung. (...) Hier saßen ja auch Leute, die gesagt haben, da wird zu viel geschwätzt“ (ST7.1).* Andere kritisieren die Langatmigkeit der Projektberichte<sup>17</sup>, eine manchmal unzulängliche Gesprächsleitung, fehlende Qualitätsstandards für die Sitzungsprotokolle oder auch eine unzureichende Kommunikation der Steuerungsgruppenmitglieder zwischen den Sitzungen. Auch in der zweiten Interviewrunde kritisiert ein Befragter die fehlende Zielorientierung einiger Diskussionen: *„Die Steuerungsgruppe fand ich oft ein bisschen schwierig, weil oft sehr breit diskutiert wurde und dann auch manchmal nicht klar war, wo dann so die Zielperspektiven waren“ (ST6.2).* Dies sind allerdings größtenteils Einzelmeinungen, die nicht von allen geteilt werden. Aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung haben einzelne Kritikpunkte ihre Berechtigung, wobei aber bedacht werden muss, dass die Mitglieder ihre Tätigkeit für die Steuerungsgruppe in den meisten Fällen neben ihrer eigentlichen beruflichen Tätigkeit ausübten und der Zeitaufwand für die zwei- bis dreistündigen Sitzungen (plus z.T. erhebliche Fahrtzeiten) allein schon eine hohe zeitliche Belastung bedeutete. Es spricht auch für die Qualität der Zusammenarbeit, dass die Sitzungstermine von fast allen Beteiligten regelmäßig wahrgenommen wurden.

So halten auch die meisten Befragten die Zeitabstände zwischen den Sitzungen (in der Entwicklungsphase ca. vier Wochen, danach ca. sechs Wochen) für sinnvoll. Auch die Dauer der Sitzungen von zwei bis drei Stunden wird von den meisten für ausreichend gehalten, wobei einzelne Befragte längere Treffen (mit informellen Anteilen) in größeren Zeitabständen bevorzugen würden:

*„Wo man einfach auch mal wieder – wenn man gemeinsam eine Pause verbringt oder gemeinsam was isst oder einfach nur einen Kaffee trinkt – auch mal anders ins Gespräch kommt. Also so sind es reine Sitzungstermine (...) Da ist man unter Zeitdruck. Man kann nicht in eine Diskussion gehen“ (ST5.1).*

In diesem Zusammenhang wurden die drei Projektklausuren, die zusammen mit den Koordinatorinnen stattfanden, besonders positiv bewertet.

Nach der Aufgabenstellung der Steuerungsgruppe befragt, sind sich alle Befragten darin einig, dass zu ihren wichtigsten Aufgaben gehört, *„die Gesamtzielsetzung im Auge zu behalten“.* Dieser aus den Interviews generierten Kernaussage stimmen alle Steuerungsgruppenmitglieder und Koordinatorinnen zu. Ebenso hohe Zustimmung erfährt die Kernaussage *„Die Steuerungsgruppe soll die Kontakte zur Politik pflegen“.* Damit sind zwei Aufgabenbereiche beschrieben, die sich

<sup>17</sup> Regelmäßiger Tagesordnungspunkt der Sitzungen der Steuerungsgruppe waren „Berichte von den Standorten“.

einerseits auf die innere Steuerung des Projekts und andererseits auf dessen Außenkommunikation beziehen und die gleichzeitig recht gut den Tätigkeitsrahmen beschreiben, in dem sich die Steuerungsgruppe bewegt.

Außerdem sind sich beide Gruppen darin einig, dass bei der Steuerungsgruppe zwar die Fachaufsicht für das Gesamtprojekt liegt, diese aber keine Entscheidungen treffen sollte, die sich auf die einzelnen Standorte beziehen. Relativ einig ist man sich auch bei der positiven Bewertung der Kernaussage *„Die Steuerungsgruppe hat die Rolle eines Impulsgebers“*. Auch die Kernaussage *„Die Steuerungsgruppe soll Kontakte zu anderen Projekten halten“* wird von beiden Befragtengruppen gestützt. Bei anderen Aussagen der Interviews, wie *„Die Steuerungsgruppe soll konzeptioneller/theoretischer arbeiten“*, scheint es sich eher um eine Minderheitenmeinung zu handeln und wird von einem Großteil der Befragten beider Gruppen abgelehnt.

In der ersten Befragungswelle wurde in den Interviews mit beiden Gruppen ein Rollenkonflikt angesprochen, der mit dem Wechsel von der Projektentwicklung in die Projektabwicklung zusammenhängt. So sagt eine Steuerungsgruppenmitglied:

*„Ich glaube, dass beim Wechsel zwischen Projektbeantragung und dem tatsächlichen Projektbeginn eine fließende Grenze entstanden ist und dass da eigentlich noch nicht ganz klar ist, welche Rolle nach Projektbeginn von der Steuerungsgruppe wahrgenommen wird. Ich glaube, das vermischt sich noch zu viel.“ (ST5.1).*

Dieser Rollenkonflikt, der in mehreren Gesprächen angesprochen wird, hängt eng mit der projektinternen Aufgabenverteilung zusammen. Nachdem mit der Gesamtkoordination und den örtlichen Koordinatorinnen zusätzliche *„600% Arbeitskraft plus Verwaltungsapparat“* (K10.1) in das Projekt geflossen waren, veränderte sich das Gewicht zwischen hauptberuflicher und freiwillig/ehrenamtlicher Tätigkeit. Nach der dreijährigen Vorbereitungsphase, die ausschließlich nebenberuflich bestritten wurde, bedeutet der Einsatz von sechs vollen Stellen nicht nur mehr Ressourcen für die operative Arbeit an den Standorten, sondern auch bedeutend mehr Ressourcen für auf das Gesamtprojekt bezogene Aufgaben. Dies betraf in erster Linie den Gesamtkoordinator aber auch das Team der Koordinatorinnen, welches als Strukturelement des Gesamtprojekts in der Projektplanung zunächst nicht vorgesehen war.

In den Interviews der ersten Welle wird die Unsicherheit bezüglich der Rolle der Steuerungsgruppe insbesondere in den Passagen deutlich, in denen es um deren Aufgaben geht. So fällt die Zustimmung zu verschiedenen Kernaussagen im Vergleich der beiden Gruppen unterschiedlich aus, wobei sich allerdings keine klare Linie hinsichtlich der wechselseitigen Erwartungen erkennen lässt. So wünschen sich die Koordinatorinnen von der Steuerungsgruppe zwar einerseits Unterstützung an den Standorten und stimmen Kernaussagen wie *„Die Steuerungsgruppe soll Informationen sammeln und an die Standorte weiterleiten“*, *„Die Steuerungsgruppe soll die Akquise zusätzlicher Mittel unterstützen“*, *„Die Mitglieder der Steuerungsgruppe sollen sich stärker in den örtlichen Lenkungsgruppen, Beiräten etc. engagieren“* oder *„Die Steuerungsgruppe soll die Standorte beraten“* z.T. bedeutend stärker zu als die Steuerungsgruppe selbst. Andererseits wird die Kernaussage *„Die Steuerungsgruppe soll das Gesamtprojekt intern koordinieren“* bedeutend häufiger von der Steuerungsgruppe befürwortet als von den Koordinatorinnen, welche diese Aufgabe eher beim Gesamtkoordinator sehen.



Auch wenn diese Ergebnisse der Experteninterviews und der nachträglichen Bewertung einzelner Kernaussagen kein einheitliches Bild ergeben, weisen sie darauf hin, dass eine klare Rollendefinition der Steuerungsgruppe in der Anfangsphase des Projekts versäumt worden ist. Auch die folgenden Zitate von Steuerungsgruppenmitgliedern zu ihren Aufgaben weisen auf diese Rollendiffusion hin:

*„Beraten, die Informationen zusammentragen, Information liefern für die Standorte, Vernetzungsprozesse ermöglichen, zusätzliche Gelder schaffen, Kontakt halten zu weiteren Projekten“ (ST7.1).*

*„Also ich glaube, meiner Meinung nach müsste die Steuerungsgruppe noch abstrakter arbeiten und gar nicht so in die Tiefe gehen“ (ST5.1).*

*„Impulsgeber. Sie soll sich nicht um jedes Detail kümmern, sondern sie soll die wesentlichen Erfahrungen aus dem Projekt begreifen und sie soll dafür sorgen, dass immer wieder neue Impulse reinkommen, die notwendig sind, damit solche Projekte lebendig bleiben“ (ST6.1).*

*„Wir können die Dinge, die an uns heran getragen werden, beraten. Wir können strategische Entscheidungen treffen. Wir haben den Auftrag, auch nachher auf überregionaler Ebene politisch das Ganze zu vertreten und die Konsequenzen, die sich aus dem Projekt ergeben, weiterzuverfolgen. (...) Nur dann, wenn vor Ort Dinge schief laufen würden, die überhaupt nicht ins Konzept passen, würde ich da rein grätschen und sagen: ‚Das muss jetzt aber anders gemacht werden‘ als Steuerungsgruppe“ (ST1.1).*

*„Ich sehe die Steuergruppe ganz klar als Fachaufsicht und brauche diese Rückendeckung um hier in N.N. so handeln zu können, wie wir handeln“ (ST2.1).*

*„Im Prinzip sind wir der allgemeine Projektbeirat. (...) Deswegen sind wir jetzt keine Steuerungsgruppe mehr. Wir waren vielleicht eine Steuerungsgruppe bis zum Bewilligungsbescheid, aber jetzt hat sich das ja geändert. Da musste ich ja an der Stelle auch dazu lernen, dass da jetzt auf einmal eine neue Struktur kommt, die Struktur des Teams“ (ST3.1).*

Die letzte Interviewaussage, die der Steuerungsgruppe eher die Funktion eines Beirats zuweist, ist eher eine Einzelmeinung und wird von den meisten ihrer Mitglieder in der ersten Interviewrunde nicht bestätigt. Abgelehnt wird hier auch die Aussage *„Die Steuerungsgruppe ist seit Projektbeginn keine Steuerungsgruppe mehr“*, die allerdings von einigen Koordinatorinnen zumindest teilweise bestätigt wird.

Die Ergebnisse der zweiten Befragungswelle verstärken dieses Bild noch. Insgesamt entsteht der Eindruck, vor allem aus den Gesprächen mit den Koordinatorinnen, dass die Steuerungsgruppe sich sukzessive aus der Steuerungsverantwortung zurückgezogen hat und diese der Gesamtkoordination und den Koordinatorinnen überlässt. So sagt eine Koordinatorin:

*„Das erste Treffen, bei dem ich war, im Grunde die erste konstituierende Sitzung mit den Koordinatorinnen, (...) da habe ich die Steuerungsgruppe als sehr stark, sehr aktiv und hinter dem Gedanken des Projekts stehend gesehen. Was im Nachhinein etwas abgeebbt ist. Ich empfand sie im Laufe des Gesamtprojekts als nicht mehr so ganz aktiv, was natürlich darin begründet liegen mag, dass sie mit der Arbeit zufrieden waren und sie das genau als ihre Richtung gesehen haben und da auch gar nicht mehr viel Steuerungsbedarf gesehen haben. Ich fand das an der Stelle auch gut, dass wir einfach den Modellcharakter des Projekts haben leben und umsetzen können. Wirklich Dinge frei zu entwickeln und bedarfsgerecht entwickeln zu können. Und ich hätte mir an der einen oder anderen Stelle noch ein bisschen mehr Austausch gewünscht“ (ST8.2).*

Diese Interviewpassage veranschaulicht recht gut das Bild, welches die Koordinatorinnen von der Steuerungsgruppe hatten. Ähnliche Sequenzen finden sich auch in den Interviews mit den anderen Koordinatorinnen.

Auch der Gesamtkoordinator weist darauf hin, dass die abnehmende Aktivität der Gruppe nicht deren Desinteresse geschuldet war, sondern einem mangelnden Steuerungsbedarf:

*„Ich glaube, die konnte gar nicht so viel entscheiden, um ganz ehrlich zu sein. (...) Also es gab jetzt nicht die großen Richtungsentscheidungen, die man hätte machen müssen. Es gab keinen Punkt an dem man gesagt hat: ‚Gehen wir jetzt hier nach links oder gehen wir nach rechts?‘ Sondern das war eigentlich von Anfang an, über drei Jahre Projektentwicklung, ziemlich klar, wo es langgehen muss. (...) Ich habe auch den Eindruck, dass die Themen immer allgemeiner wurden in der Steuerungsgruppe“ (K10.2).*

Ein Vertreter der AGOT-NRW e.V. nennt einen anderen Grund für die geringen Einflussmöglichkeiten der Steuerungsgruppe:

*„Aber dadurch, dass wir das endkoppelt hatten – einmal der ganze finanzielle Bereich, der natürlich ein großer war und dann der inhaltliche Bereich – war die Steuerungsgruppe bei den Finanzgeschichten schon von vornherein raus. Die spielen aber natürlich immer wieder eine Rolle, auch in Inhalte hinein. Das ist natürlich ein Unterschied, ob ich eine Projektkonferenz mache und sage, dass ich die zwei Stunden mache, weil wir es nicht anders bezahlen können. Oder wir machen es so, wie wir es gemacht haben, und das kostet dann halt ein paar Mittel. Dann wird natürlich auch der Inhalt ein Stück weit vom äußeren Rahmen mitbestimmt. Und die Kontakte zur Landespolitik. Da ist die Steuerungsgruppe auch einen Großteil draußen gewesen, weil die naturgemäß über Einzelpersonen laufen“ (ST9.2).*

Mit der Verantwortung für die Projektfinanzierung und den politischen Kontakten werden hier zwei wesentliche Elemente der Projektsteuerung angesprochen, von denen die Trägervertreter/-innen weitgehend ausgeschlossen waren. Auch dies dürfte ein nicht unwesentlicher Grund für deren nachlassendes Engagement sein.

Auch die meisten Trägervertreter räumen in der zweiten Interviewrunde ein, dass die Aktivität der Steuerungsgruppe zurückgegangen ist, begründen dies aber eher mit dem unproblematischen Projektverlauf:

*„Ich meine, dass sich die Dinge gut eingespielt haben. Und dann eben nicht mehr notwendig war, da direkt einzugreifen. So sehr wir am Anfang da doch den ein oder anderen Akzent gesetzt haben, der mehr oder weniger unproblematisch in den Koordinatorinnentreffen dann umgesetzt werden konnte oder eben durch den zentralen Koordinator. Also von daher war eigentlich wenig Sand im Getriebe, aus meiner Sicht“ (ST8.2). „Die Steuerungsgruppe hatte am Anfang vielleicht noch so für sich den Anspruch, die müssten da mehr aktiv einwirken und haben dann aber festgestellt, dass sie das gar nicht können, weil die Ressourcen gar nicht da sind. Die Steuerungsgruppe trifft sich halt alle sechs Wochen oder so und kann dann im Grunde genommen nur so die Vorarbeiten abwägen und das so ein bisschen steuern. Aber so einen aktiveren Part konnte die da nicht spielen. Als das dann aber für alle Beteiligten klar war, denke ich mal, dann hat es auch ganz gut geklappt. Und letztendlich ist dann die Arbeit selbst von den Koordinatorinnen gemacht worden, die waren ja dafür beschäftigt“ (ST1.2).*

Die Interviewpassagen beider Befragungswellen zeigen, dass es schon in der ersten Projektphase kein gemeinsames Rollenverständnis der Steuerungsgruppe gab. Auch im weiteren Projektverlauf ist allenfalls am Rande über das (ggf. veränderte) Selbstverständnis der Steuerungsgruppe diskutiert worden. Hierzu blieb in der knapp bemessenen Zeit der

regelmäßigen Treffen keine Zeit und auch im Rahmen der Projektklausuren konnte dieses Thema nicht ausreichend behandelt werden. Aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung wäre es Aufgabe des Steuerungsgruppensprechers gewesen, hier einen Klärungsprozess anzustoßen. Allerdings scheint der Bedarf auch bei den Mitgliedern der Steuerungsgruppe selbst nicht besonders groß gewesen zu sein. So wird die Aussage *„Die Steuerungsgruppe sollte sich selbst besser reflektieren“* nur von wenigen geteilt. Insgesamt hat das ungeklärte Selbstverständnis die Arbeit der Gruppe allerdings nicht so beeinträchtigt, dass das Erreichen der Projektziele gefährdet gewesen wäre. Allenfalls hat es zu einigen Irritationen in der Zusammenarbeit mit dem Team der Koordinatorinnen geführt.

Dementsprechend erhält die Kernaussage *„Die Zusammenarbeit zwischen der Steuerungsgruppe und dem Team der Koordinatorinnen ist gut“* zum Zeitpunkt der ersten Befragung auch nur relativ wenig Zustimmung – und zwar von beiden Seiten. So wird von Seiten einiger Koordinatorinnen im Interview ein besserer Informationsfluss angemahnt und dies von einzelnen Mitgliedern der Steuerungsgruppe im Rahmen der Bewertung von Kernaussagen auch bestätigt. Auch in der zweiten Befragungsrunde weist eine Koordinatorin auf die, aus ihrer Sicht unzureichende Kommunikation hin:

*„Vielleicht wäre es ja sogar ganz gut gewesen, wenn da häufiger ein Austausch stattgefunden hätte. Also damit die Steuerungsgruppe vielleicht auch ein Gefühl dafür bekommen hätte, wie es vor Ort aussieht, weil es ja dann irgendwann mal nach diesem einen Jahr das Problem gab: ‚Haben wir überhaupt schon Ergebnisse, die wir präsentieren können?‘ Wo die Steuerungsgruppe dann plötzlich panisch wurde und das Gefühl hatte, es ist noch gar nichts an Ergebnissen da.“ (K1.2)*

Angesprochen wird hier die Debatte um die erste Projektkonferenz (s.u.), einige der wenigen Stellen an denen die Steuerungsgruppe (hier allerdings eher die AGOT-Vertreter/-innen) regulierend auf das Projekt einwirkten.

Die Kernaussage der ersten Befragungsrunde *„Zu lange Entscheidungsprozesse in der Steuerungsgruppe hemmen die Arbeit der örtlichen Koordinatorinnen“* erfährt eine mittlere Zustimmung, die eher von den Koordinatorinnen kommt, aber die Aussage *„Es besteht eine Rollendiffinität zwischen Steuerungsgruppe und Koordinatorinnen“* wird von beiden Seiten eher selten geteilt. Große Zustimmung erhält dagegen die Aussage *„Die Steuerungsgruppe gewährt den Koordinatorinnen genug Raum, um eigene Ideen zu entwickeln“*. Dies wird besonders von den Koordinatorinnen so gesehen.

Insgesamt ergibt sich aus den – teilweise widersprüchlichen – Aussagen zur Zusammenarbeit der beiden wichtigen Strukturelemente des Projekts Bildung(s)gestalten ein sehr uneinheitliches Bild, welches aber der Projektpraxis sehr nahe kommt. Eine Koordinatorin drückt das so aus:

*„Sicher ist auch eine Steuerungsgruppe oder ein übergeordnetes Gremium nötig, weil es ein bildungspolitisches Projekt ist. (...) Es hat eine politische Variante, die nicht zu unterschätzen ist. (...) Und ich finde das nach wie vor schwierig, mit denen zusammenzuarbeiten. Nicht wegen einzelner Personen, sondern weil ich die Gruppe an sich irgendwie als inhomogen erlebe. Die haben unterschiedliche Interessen. Die sind nicht in der Lage, eine klare Struktur vorzugeben“ (K1.1).*

Ein Mitglied der Steuerungsgruppe schlägt in der ersten Interviewrunde vor, die Koordinatorinnen in die Steuerungsgruppe aufzunehmen, bzw. sie zumindest zu allen Treffen einzuladen:

*„Ich habe von Anfang an immer vertreten, dass die Koordinatorinnen, die am meisten und am tiefsten in dem Projekt drinstehen, dass die auch unbedingt in der Steuerungsgruppe, zumindest geistig, präsent sein müssen. Die können nicht an jedem Termin teilnehmen, vermute ich. Aber dass die alle Papiere haben, lesen und auch schreiben. Und Vorlagen schreiben und Anregungen geben. Beschlussvorschläge einbringen. Also sozusagen alle Rechte und Kompetenzen haben“ (ST4.1).*

Der Vorschlag *„Die Koordinatorinnen sollten Teil der Steuerungsgruppe sein“* wird im Bewertungsprozess eher abgelehnt, wobei die Koordinatorinnen ihm noch weniger zustimmen als die Steuerungsgruppe. In der Projektpraxis nahmen zwar immer wieder einzelne Koordinatorinnen, z.T. in Vertretung ihrer Trägervertreter/-innen oder aus fachlichen Gründen, an Sitzungen teil, aber eine strukturelle Einbindung in die Steuerungsgruppe gab es nicht.

Ähnlich wie der oben angesprochene Vorschlag, die Arbeit der Steuerungsgruppe in Richtung Beirat zu verändern, kann der Vorschlag, die Gruppe durch die Koordinatorinnen zu erweitern, als ein weiteres Indiz für ein fehlendes Selbstverständnis der Gruppe gewertet werden. Letztlich konnte im Projektverlauf nicht abschließend geklärt werden, ob es sich um ein Diskussions- und Beratungsgremium oder um ein Entscheidungsgremium gehandelt hat. *„Ich glaub, man hätte vorher mal klären sollen ob die steuern oder nicht“* (K6.2), bringt eine Koordinatorin das Dilemma auf den Punkt und auch ein Trägervertreter/-innen meint, nach seinen Empfehlungen für ähnliche Projekte gefragt: *„Klar, die Steuerungsgruppe, die könnte man vielleicht von Anfang an ein bisschen klarer konstruieren“* (ST1.2).

Aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung spricht allerdings für die Funktionalität der Steuerungsgruppe, dass diese trotz der differenten Rollenverständnisse ihrer Mitglieder konstant zusammengearbeitet hat und dort, wo Sachfragen dies erforderlich machten, diese zielorientiert bearbeitet haben. Insbesondere in der Schlussphase des Projekts waren die Mitglieder der Steuerungsgruppe mit der Diskussion und Erstellung des Abschlussberichts noch einmal besonders gefordert.

### **3.9 Rolle und Funktion der Projektkonferenz aus Sicht der Projektbeteiligten**

Die Projektkonferenz ist, wie oben beschrieben, das einzige Strukturelement des Projekts Bildung(s)gestalten, dessen Charakter im Projektverlauf völlig verändert wurde. Nach den ersten im Projektantrag beschriebenen Planungen hätte sie durch die Beteiligung externer Fachleute eine beratende und steuernde Funktion bekommen. In der umgesetzten Variante hatten die drei durchgeführten Projektkonferenzen eher die Funktion, über das Projekt zu informieren und es in der Fachöffentlichkeit bekannter zu machen.

Zur Zeit der ersten Interviewrunde war diese Entwicklung noch nicht abzusehen und konnte deshalb in den Gesprächen nicht thematisiert werden. Aus diesem Grund beruhen die Auswertungen zu diesem Punkt ausschließlich auf den Interviews der zweiten Befragungswelle.

Insgesamt gesehen bewertet keiner der befragten Projektbeteiligten die Entscheidung, den Charakter der Projektkonferenz zu verändern, negativ. Als die wichtigsten Gründe, die für dies Veränderung sprechen, werden die Gefahr der Überregulierung durch ein weiteres

Steuerungsinstrument sowie der Bedarf an einer nach außen gerichteten Präsentationsform genannt. So sagt ein Mitglied der Steuerungsgruppe:

*„Und dann hättest du noch eine Ebene eingebaut, wo nicht klar wäre, welche Zuordnungen da überhaupt sind, welche tatsächlichen Steuerungsmöglichkeiten da sind. Wir haben eine sehr komplizierte Struktur mit diesem Projekt. Wir haben einmal die AGOT als Trägerebene, die gegenüber dem Land und den geldgebenden Stellen verantwortlich ist und auch inhaltlich verantwortlich ist. Wir haben dann die einzelnen Projektpartnerinnen und -partner, die für ihre Mitarbeitenden verantwortlich sind und die Arbeitsgeberfunktion haben (...) und dann natürlich noch die Bedingungen vor Ort, die alle erfüllen müssen“ (ST9.2).*

Auch der Gesamtkoordinator sagt: *„Ich fand diesen Fachveranstaltungscharakter gut und sinnvoll“ (K10.2)*

Wenn in den retrospektiven Interviews keine negativen Einschätzungen zu den Projektkonferenzen gegeben werden, so ist dies wohl in erster Linie dem Erfolg der Veranstaltungen geschuldet. Im Projektverlauf hat kein Thema für mehr Kontroversen gesorgt, als die Projektkonferenzen. Aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung gab es hierfür verschiedene Gründe. So wurde die Projektkonferenz im Projektantrag zwar als steuerndes Element beschrieben und auch mögliche zusätzliche Beteiligte benannt, doch fehlt eine klare Funktionsbeschreibung und vor allem wird nicht deutlich, mit welchen Steuerungskompetenzen dieses Gremium ausgestattet werden sollte. Dies führte zu einiger Verwirrung bei der Planung der ersten Projektkonferenz, zu welcher der im Projektantrag genannte Personenkreis (Ministerien, Landesjungendämter, Fachwissenschaft) zuerst eingeladen wurde, um dann wieder ausgeladen zu werden. Die Entscheidung, eine projektinterne Konferenz mit den Projektbeteiligten und den lokalen Partnern durchzuführen, wurde von der AGOT-NRW getroffen und vom Gesamtkoordinator und einem Teil der Koordinatorinnen nicht geteilt.

*„Im vorletzten Jahr, die erste Projektkonferenz, da war alles vorbereitet und entschieden und dann wurde das kurzfristig von Seiten der AGOT, gar nicht von der Steuerungsgruppe, also eigentlich nochmal von einer anderen Ebene, gecancelt. (...) Und da hätte ich am liebsten gesagt: ‚Moment, das ist meine Verantwortung. Habt das Vertrauen, dass es funktioniert‘. Und ich bin auch immer noch davon überzeugt, dass es funktioniert hätte“ (K10.2)*

sagt der Gesamtkoordinator zu diesem Vorgang. Grund für die Entscheidung war die Annahme der AGOT-Verantwortlichen, zu diesem frühen Zeitpunkt seien noch nicht genug öffentlich diskutierbare Projektergebnisse vorhanden und es sei sinnvoller, sich projektintern über wichtige Inhalte zu verständigen. Diese Annahme wird von den Befürworter/-innen des ursprünglichen Konzepts und der Beteiligung externer Fachleute auf fehlende Information seitens der Steuerungsgruppe zum Stand der Arbeit an den Standorten zurückgeführt.

Die Entwicklung der zweiten Projektkonferenz zu einer großen Fachveranstaltung mit Präsentationscharakter ohne jedes steuernde Element, ergab sich als notwendige Konsequenz aus der Entscheidung zur ersten Konferenz. In der Planungsphase bestand bei allen Beteiligten eine große Einigkeit darüber, dass das Projekt Bildung(s)gestalten an allen Standorten nach zwei Projektjahren genug erfolgreiche Angebote für Kinder, Jugendliche und Familien umgesetzt hatte, um diese der Fachöffentlichkeit zu präsentieren. Die gewählte Form – eine Reihe von

Kurzpräsentationen, ein Fachvortrag und drei Diskussionsrunden – entsprach genau diesem Anliegen. Eine Koordinatorin sagt dazu:

*„Ich hab die ein bisschen als Werbebanner für uns gesehen. Ich fand die zweite Konferenz, die wir im November 2013 hatten, die fand ich super, obwohl das alles zeitlich natürlich gestreckt war und keine Pausen dazwischen, aber ich fand es gut und ich glaube, was noch viel wichtiger ist, dass das Fachpublikum und auch die Politik das ziemlich beeindruckend fanden. (...) Ja, für Werbezwecke war das gut. Also es war anstrengend das Ganze vorzubereiten, aber es war sinnvoll, es so zu machen“ (K7.2).*

Die aufwändige Vorbereitung dieser Konferenz, die von der Befragten im Interview angemerkt wird, wird auch von anderen Projektbeteiligten angesprochen. Insbesondere für die Koordinatorinnen, welche die Tagung im Team entwickelt, vorbereitet und umgesetzt haben, bedeutete dies eine erhebliche Arbeitsbelastung und führte an einigen Stellen zu Diskussionen hinsichtlich der Verteilung von Arbeitskraft auf das Gesamtprojekt und die Standorte (s.u.). Trotz dieses Konfliktpotenzials wurde von allen die Sinnhaftigkeit der Veranstaltung bestätigt und diese in der rückblickenden Betrachtung auch als ein Nachweis für eine funktionierende Zusammenarbeit im Team der Koordinatorinnen angesehen.

Auch die Entscheidung, die dritte Projektkonferenz nur für Kinder und Jugendliche auszurichten, ergab sich organisch aus den Debatten im Projektkontext und nicht aus der im Antrag dokumentierten Projektplanung. Sie entspricht dem Partizipationsansatz des Projekts und auch hier bestand eine große Einigkeit unter den Beteiligten, diese Form zu wählen. Auch wenn die zunächst geplante mehrtägige Kinder- und Jugendkonferenz aufgrund von personellen Engpässen nicht stattfinden konnte, wird die dann umgesetzte halbtägige Veranstaltung (mit individueller Vorlaufzeit an den Standorten) von den meisten Befragten positiv bewertet. Nur eine Standortkoordinatorin äußert sich kritisch:

*„Und ich find halt, dafür, dass aus meiner Sicht Kinder und Jugendliche das Wichtigste sind in so einem Projekt, kommen die erst ganz am Schluss. Und alle pfeifen aus dem letzten Loch und einige sind schon weg oder haben schon andere berufliche Verpflichtungen, wie es eben bei so einem Projektende so ist. Und jetzt machen wir nochmal eben was mit den Kindern und Jugendlichen. Da muss man natürlich deutlich aufpassen, dass man die da nicht instrumentalisiert und die dann nur nochmal einmal vortanzen lässt damit man das auch abgehandelt hat“ (K6.2).*

Aus diesem Zitat sprechen zum einen berechtigte Bedenken hinsichtlich des Alibicharakters solcher Veranstaltungen, zum anderen aber auch die große Belastung für das Team der Koordinatorinnen durch die Vorbereitung der dritten Projektkonferenz. Allerdings weisen andere Befragte darauf hin, dass die Veranstaltung und insbesondere der im Rahmen der Vorbereitungen entstandene Film von den Kindern und Jugendlichen positiv aufgenommen wurden: *„Sie haben sich gefreut, dass das gemacht worden ist und dass sie eingeladen waren sich das dann dort auch anzugucken“ (K2.2).*

Wenn sich, wie beschrieben, am Thema „Projektkonferenzen“ immer wieder Debatten und Kontroversen entzündet haben, dann haben diese nicht zu grundsätzlich verhärteten Positionen geführt, sondern sind, vor allem durch die vermittelnde Haltung der Gesamtkoordination, immer positiv gewendet und im Interesse des Gesamtprojekts konstruktiv aufgefangen worden. Dies spricht für den gemeinsamen Willen aller Beteiligten, das Projekt zum Erfolg zu führen.

In den Interviews wurden insbesondere die Mitglieder der Steuerungsgruppe darauf angesprochen, ob durch den veränderten Charakter der Projektkonferenz ein zuvor für wichtig erachtetes Element – das Einholen zusätzlicher Expertise – verloren gegangen sei. Dieser Einwand wird von einigen Befragten geteilt. Auch der Gesamtkoordinator glaubt, dass ein beratendes Gremium sinnvoll gewesen wäre, sieht aber eher die Steuerungsgruppe in dieser Rolle. Aus seiner Sicht wäre es sinnvoller gewesen, den Gesamtkoordinator mit mehr Steuerungskompetenzen auszustatten und dafür der Steuerungsgruppe, erweitert durch externe Expert/-innen, eine Beiratsfunktion zuzuweisen.

Ein Mitglied der Steuerungsgruppe hätte ein zusätzliches Beratungsgremium sinnvoller gefunden: *„Man hätte da noch eine andere Form von wissenschaftlicher Begleitung haben müssen, einen wissenschaftlichen Beirat oder so, der sich mehr des Themas angenommen hätte und weniger der Prozessbegleitung“* (ST8.2) Er hätte sich mehr inhaltliche Debatten um grundsätzliche Fragen der Kinder- und Jugendarbeit und der Bildung gewünscht, für die es aus seiner Sicht im Projektalltag keinen angemessenen Ort gab. Auch andere Mitglieder der Steuerungsgruppe ziehen diese Möglichkeit in Erwägung, weisen aber gleichzeitig auf *„richtigen Aufwand“* (ST1.2) hin, der notwendig sei, um solche eine Gruppe zu installieren. Ein anderer Befragter hält die im Projekt vorhandene Expertise dagegen für ausreichend und einen Beirat nicht für sinnvoll: *„Was soll ein Beirat? Eigentlich soll ein Beirat nochmal zusätzliche Expertise da reinbringen. Das finde ich jetzt nicht erforderlich“* (ST3.2).

Im Projektverlauf ist die Debatte um einen Beirat, auch nachdem der Charakter der Projektkonferenz verändert wurde, nicht geführt worden. Die unterschiedlichen Meinungen zu diesem Thema wurden nur im (Einzel-)Interview geäußert und waren nicht in einen gemeinsamen Meinungsbildungsprozess eingebunden. Deutlich wird an dieser Stelle allerdings, dass nicht alle Mitglieder der Steuerungsgruppe mit der Struktur des Projekts, wie sie zunächst entwickelt und dann in modifizierter Form umgesetzt wurde, einverstanden sind. Auch hier darf vermutet werden, dass die ungeklärte Rolle der Steuerungsgruppe ein wesentlicher Grund für diese partielle Unzufriedenheit ist. Ein anderer Befragter hält es aber gerade für eine Stärke des Projekts, mit Unzulänglichkeiten umgehen zu können und auf Entwicklungen flexibel reagieren zu können: *„Solche Projekte entwickeln sich ja und ich finde das ist das Schöne. Wenn ich selber Projektanträge stelle, muss immer die Möglichkeit bestehen, dass man aktuelle Entwicklungen aufgreift“* (ST6.2).

### **3.10 Rolle und Funktion der zentralen Projektkoordination aus Sicht der Projektbeteiligten**

Die zentrale Projektkoordination ist aus Sicht aller Projektbeteiligten ein wichtiges Strukturelement des Projekts Bildung(s)gestalten, ohne welches dieses in der gewählten Form nicht umzusetzen gewesen wäre. Die Befragten sind sich einig darin, dass es zu den Hauptaufgaben der Gesamtkoordination gehörte, den Informationsfluss zwischen den Standorten untereinander und dem Gesamtprojekt, aber vor allem zwischen den örtlichen Koordinatorinnen und der Steuerungsgruppe, zu sichern. Die Ausstattung mit einer Vollzeitstelle (und zusätzlicher Unterstützung durch eine Fachkraft) wird für sinnvoll erachtet und in keinem Interview in Frage gestellt. Unterschiedliche Einschätzungen ergeben sich allenfalls hinsichtlich der

Arbeitsschwerpunkte und der Rolle, die der Projektkoordinator in der Zusammenarbeit mit den Koordinatorinnen und im Zusammenspiel mit Projektleitung und Steuerungsgruppe spielen sollte.

Manuel Hetzinger, der zentrale Projektkoordinator, beschreibt seine eigene Tätigkeit im Interview der ersten Befragungswelle so:

*„Koordination der unterschiedlichen Ebenen: Sowohl Wissenschaft als auch AGOT, als auch Steuerungsgruppe, als auch Koordinatorinnen. Auf dieser Ebene trage ich quasi die Sorge, dass auch die Koordinatorinnen für das Gesamtprojekt arbeiten und da in den Austausch kommen und davon auch profitieren. (...) Dementsprechend bereite ich die Teamtreffen vor, Sorge für die Kommunikationsstruktur der Koordinatorinnen und deren Austausch. Öffentlichkeitsarbeit für das Gesamtprojekt ist meine Aufgabe, von der Homepage über mögliche Flyer usw. aber auch die fachliche Präsentationen des Projekts in Form von Vorträgen auf Fachveranstaltungen, Jugendhilfeausschüssen, Mitkoordination der Steuerungsgruppe, Vorbereitung der Treffen. (...) An den Standorten selber ist es auch meine Aufgabe, so viel wie möglich die Prozesse zu unterstützen. Ich bin auch so viel wie möglich an Gestaltungs- und Lenkungsgruppenbeiräten beteiligt. Generell ist die Fachberatung der einzelnen Koordinatorinnen eine große Aufgabe, da auch Ansprechpartner zu sein. Ein Stück weit, aber das steht nirgends, habe ich mir die Gesamtverantwortung für dieses Projekt selber zur Aufgabe gemacht. Dass das auch in die richtige Richtung geht, dass das irgendwie funktioniert und auch passt“ (K10.1).*

Auf die Nachfrage, welche Tätigkeiten er nicht zu seinen Aufgaben zählt, sagt der Projektkoordinator:

*„Die Steuerungsgruppe zu moderieren ist ganz klar nicht meine Aufgabe. Steuerungsgruppentreffen einzuberufen ist eigentlich auch ganz klar nicht meine Aufgabe. Alle finanztechnischen Fragen sind nicht meine Aufgabe. Ursprünglich war dies in der Aufgabenbeschreibung so vorgesehen, aber es ist dann an die AGOT gegangen<sup>18</sup>. Auch die politische Vertretung auf Landesebene und auch an den Standorten ist nicht meine Aufgabe. Ich sehe mich als Mitarbeiter der AGOT und Sorge auch dafür, dass die AGOT da auch überall vorkommt aber die AGOT zu vertreten ist nicht meine Aufgabe, sondern da müssen der AGOT-Vorstand oder AGOT-Mitglieder aus der Steuerungsgruppe da sein“ (K10.1).*

Im zweiten Interview, welches in der letzten Projektphase geführt wurde, beschreibt Manuel Hetzinger seine Tätigkeit als sehr zeitaufwändig, so dass es ihm nicht möglich gewesen sei, alle Termine wahrzunehmen, die er für sinnvoll gehalten hat: *„Wie gesagt, die Standortbetreuung ist deutlich weniger geworden. Ich bin weniger bei Steuerungsgruppen<sup>19</sup> vor Ort. Ich bin deutlich weniger auf Tagungen, als ich es gerne wäre“ (K10.1).* Er bezeichnet es als „Glück“, dass er krankheitsbedingt längere Zeit ausfiel und somit kein (Fahrt-)Kosten verursachte und außerdem seine Elternzeit in die Projektzeit fiel. Dies ersparte dem Träger Personal- und Sachmittel und ermöglichte den stärkeren Einsatz der zusätzlichen Fachkraft.

Was der zentrale Projektkoordinator oben relativ klar als seine Aufgaben, bzw. Nicht-Aufgaben, benennt, ist anderen Projektbeteiligten nicht so deutlich. So lassen einige Interviewaussagen vermuten, dass es Verwirrungen um seine Funktion im Projekt gibt. Dies dürfte damit zusammenhängen, dass die Funktion einer Projektleitung mit klarer Weisungsbefugnis auf allen Ebenen nicht vorgesehen ist. Neben dem zentralen Projektkoordinator gibt es den Sprecher der

<sup>18</sup> Vor Projektbeginn verfügte die AGOT-NRW e.V. nicht über eine Geschäftsführung. Diese Stelle wurde mit Projektbeginn eingerichtet und auch die finanztechnische Abwicklung des Projekts von ihr übernommen.

<sup>19</sup> Gemeint sind die örtlichen Vernetzungsgruppen.



Steuerungsgruppe, der für den Projektverlauf verantwortlich ist, sowie den Vorsitzenden der AGOT-NRW e.V., welcher die rechtliche Gesamtverantwortung für das Projekt trägt. Der Projektkoordinator ist weder den lokalen Koordinatorinnen gegenüber weisungsbefugt, noch steht er der Steuerungsgruppe vor. Auch in der Außenkommunikation ist er offiziell nicht sprachfähig. Verkompliziert wird diese Gemengelage noch dadurch, dass Manuel Hetzinger als Vertreter seiner Trägerorganisation selbst Teil der Projektentwicklungsgruppe „Kommunale Bildungslandschaften“ war und Mitglied der Steuerungsgruppe ist.

Diese Konstruktion hat, so ist den Interviews zu entnehmen, zu einigen Problemen im Projektverlauf geführt, aber auch hier waren diese nie so gravierend, dass sie das Erreichen der Projektziele gefährdet hätten. So gab es beispielsweise in der ersten Projektphase Differenzen über die Kompetenzbereiche des Sprechers der Steuerungsgruppe und des zentralen Projektkoordinators, die aber nach einem klärenden Gespräch ausgeräumt wurden.

Blickt man auf die Bewertung der Kernaussagen zum Thema „Zentrale Projektkoordination“ zeigen sich auch hier Differenzen zwischen den Bewertungen der Steuerungsgruppe und der Koordinatorinnen, die auf unterschiedliche Sichtweisen schließen lassen. So ist z.B. die Kernaussage *„Der Gesamtkoordinator ist nicht der Vorgesetzte der Koordinatorinnen“* (K10.1) diejenige, welche von der Steuerungsgruppe die höchste Zustimmung erfährt. Auch die Koordinatorinnen stimmen dieser Aussage (die rein formal absolut zutreffend ist) weitgehend zu, doch scheint sich eine nicht ganz sicher und kreuzt „teils/teils“ an. *„Es gibt ja welche, die sagen spaßeshalber ‚Chef‘ zu mir“*, sagt der zentrale Projektkoordinator im ersten Interview dazu. Auch wenn solche Widersprüche vorsichtig interpretiert werden sollten, zeigt sich an dieser Stelle, welche unterschiedlichen Erwartungshaltungen an die Projektstruktur und insbesondere an die Rolle der zentralen Projektkoordination geknüpft werden und welche Probleme in Entscheidungsprozessen daraus entstehen können. In der zweiten Interviewrunde bezeichnen mehrere Koordinatorinnen die Situation des Gesamtkoordinators als einen *„Rollenkonflikt“*: *„Es ist natürlich schwierig, dass man Gesamtprojektkoordinator ist und man hat im Grunde nicht so eine Dienstaufsicht uns Koordinatorinnen gegenüber“* (K7.2). Eine andere Koordinatorin meint: *„Im Prinzip gibt es eine Person, die das Team koordinieren soll, die am Ende kein Weisungsbefugter ist. Und dann werden so Aushandlungsprozesse auch schwierig. (...) Er ist, hab ich immer gesagt, wie ein König ohne Land“* (K6.2)

Manuel Hetzinger, der selbst seine Position mit mehr Kompetenzen, z.B. mit der Fach- und Dienstaufsicht über die Koordinatorinnen, ausgestattet hätte, spricht in diesem Zusammenhang von einem *„Vakuum“* und meint, *„Dass es da halt wirklich in Konfliktfällen oder in Schwierigkeiten, wo es dann unterschiedliche Ansichten gibt, keinen gibt der sagt ‚wir machen jetzt A und nicht B‘. (...) Bei ganz konkreten Fragen, denke ich, ist so eine Steuerungsgruppe einfach nicht schnell genug handlungsfähig und da funktioniert ein Konsensprinzip dann nicht“* (K10.1). Auch im zweiten Interview spricht er diesen Konflikt an und sagt: *„De facto habe ich die Steuerungsverantwortung übernommen“* und an anderer Stelle:

*„Also ich würde heute eine viel klarere Struktur machen. Ich würde einen Projektleiter beschäftigen, der verantwortlich gegenüber der AGOT ist und das Ganze leitet und zwar wirklich leitet. Wie es aus meiner Sicht de facto jetzt auch ist. Und die Steuerungsgruppe war für mich keine Pseudostruktur aber eher eine rein informative“* (K10.2).

An einem Beispiel illustriert er das Dilemma, in welches ihn die gewählte Rollenkonstruktion aus seiner Sicht bringt: *„Also wenn wir das Geld an den Standorten für was weiß ich auch immer verpulvert hätten, dann wäre es nicht der Träger gewesen, der in Regress genommen wird. Und es wird auch nicht der Träger sein, der grade stehen muss vor dem Ministerium, wenn es heißt: ‚Was habt ihr denn da die letzten drei Jahre gemacht?‘ Sondern das wird die AGOT sein. Und letztendlich ich. Und ich hätte ein besseres Gefühl – und deswegen komme ich nochmal auf die Strukturfrage – wenn ich für alles verantwortlich gemacht werden würde, wenn ich auch für alles verantwortlich gewesen wäre“* (K10.2). Insgesamt ergibt sich aus seinen Aussagen, insbesondere des zweiten Interviews, ein klares Votum für eine größere Steuerungsverantwortung der Gesamtkoordination, inklusive der Fach- und Dienstaufsicht über die lokalen Koordinatorinnen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang auch, dass die Kernaussage *„Die Rollen des Gesamtkoordinators und des Projektsprechers sind nicht hinreichend abgegrenzt“* zwar insgesamt und insbesondere von der Steuerungsgruppe abgelehnt wird, die Aussage *„Die Organisation und Moderation der Steuerungsgruppe ist keine Aufgabe des Gesamtkoordinators“* aber ebenfalls eine Ablehnung erfährt. Auch dies kann ein Hinweis auf unzureichende Rollenklärungen in der Steuerungsgruppe gewertet werden.

Auch an der Bewertung anderer Kernaussagen sind leicht unterschiedliche Einschätzungen der Koordinatorinnen im Vergleich zur Steuerungsgruppe zu erkennen. Wo sich größere Unterschiede ergeben, hängen diese mit unterschiedlichen Interessenlagen oder auch mit unterschiedlichen Perspektiven auf das Projekt zusammen. So wird z.B. die Kernaussage *„Bei Bedarf ist der Gesamtkoordinator auch an den Standorten präsent“* stärker von den Koordinatorinnen geteilt und auch der Aussage mit insgesamt mittlerer Zustimmung *„Der Gesamtkoordinator ist dafür verantwortlich, dass die Koordinatorinnen auch für das Gesamtprojekt arbeiten“* stimmen die Koordinatorinnen eher zu.

Insgesamt betrachtet, lässt sich aus den Interviews keine Kritik an der Person, der Arbeitsweise oder den wahrgenommenen Kompetenzen des zentralen Projektkoordinators herauslesen. Wo es kritische Anmerkungen gibt, beziehen sie sich auf strukturelle Probleme des Projekts. Typischer sind aber Aussagen, wie diese:

*„Der Manuel macht einen wichtigen Job, indem er diese Projekte, diese Standorte über die Koordinatorinnen zusammenhält, da einen Austausch befördert und – das wäre jetzt mein Punkt auf seinem Aufgabentableau – auch immer wieder die zentralen roten Fäden des Gesamtprojekts mit in die Diskussionen bringt“* (ST3.1) oder *„Ich finde er ist oft präsent, immer anwesend, immer ansprechbar. Der Influss läuft gut; also über jeden seiner Schritte wird quasi über E-Mails oder auf den einzelnen Sitzungen kommuniziert, wir kriegen das alles mit. (...) Für mich ist das auch ausreichend. Die Treffen mit den Koordinatorinnen sind immer gut durchdacht, gut geplant, haben immer eine Struktur, dass finde ich sehr sehr gut“* (K6.1).

Auch in der zweiten Interviewrunde wird die Arbeit des Gesamtkoordinators überwiegend positiv beurteilt. Insbesondere die Mitglieder der Steuerungsgruppe äußern sich entsprechend und weisen auf sein kompetentes Projektmanagement und sein zielgerichtetes Handeln hin. Die Koordinatorinnen benennen zwar einige (überwiegend kommunikative) Probleme, die an verschiedenen Stellen im Projektalltag entstanden sind, teilen diese Meinung aber im Wesentlichen.

Eine Koordinatorin sagt:

*„Manuel hat halt alles gemacht. Also Manuel war eigentlich ‚Bildung(s)gestalten‘. (...) Also der war absolut wichtig. Der hat die Koordinatorinnen zusammengebunden und hat das auch ganz gut hingekriegt zwischen Steuerungsgruppe und Koordinatorinnen“ (K1.2).*

### 3.11 Rolle und Funktion des Teams der Koordinatorinnen aus Sicht der Projektbeteiligten

Ähnlich wie Rolle und Funktion der Gesamtkoordination wird auch die Rolle und Funktion der Koordinatorinnen von keinem der Projektbeteiligten in Frage gestellt. Dies bezieht sich sowohl auf deren Arbeit an den Standorten, als auch auf die Arbeit im Team, die in erster Linie für das Gesamtprojekt geleistet wurde. Die Ausstattung der fünf Standorte mit jeweils einer vollen Stelle wird von allen Befragten als alternativlos angesehen, wobei einzelne Koordinatorinnen angeben, dass eine Aufteilung in zwei halbe Stellen, wie dies in Gelsenkirchen-Bismarck der Fall war, auch vielleicht für andere Standorte sinnvoll gewesen wäre. Auch zu den Aufgabenfeldern und Verantwortungsbereichen, die von den Koordinatorinnen vor Ort bearbeitet werden (Schaffung von Kooperationsstrukturen, Kontakte zu Bildungsbüros, Bedarfserhebungen, Entwicklung von Angeboten), gibt es keinen Dissens.

Große Einigkeit gibt es bei allen Projektbeteiligten auch zur Sinnhaftigkeit der regelmäßigen Teamtreffen der Koordinatorinnen. Auch wenn das für das Projekt wichtige Strukturelement des Teams der Koordinatorinnen bei der Projektplanung zunächst keine Rolle gespielt hatte, gibt es zur entsprechenden Kernaussage (*„Die regelmäßigen Treffen des Gesamtteams der Koordinatorinnen sind sinnvoll“*) eine hohe Zustimmung. Dies spricht für die Bereitschaft der Steuerungsgruppe, Steuerungsverantwortung abzugeben und insgesamt für die Flexibilität des Gesamtkonzepts.

Allerdings wird der hohe Zeitaufwand für die 26 sechs- bis siebenstündigen Treffen (zuzüglich der Reisezeit), an einigen Stellen kritisch gesehen. War man zunächst davon ausgegangen, dass die Teamtreffen zum Ende des Projekts seltener stattfinden würden, berichtet eine Koordinatorin in der zweiten Interviewrunde vom Gegenteil:

*„Zum Projektende wird es immer zeitintensiver. Wir treffen uns mehr als noch am Anfang. Manchmal wünsche ich mir, dass ich mehr Ressource für die Arbeit hier am Standort gehabt hätte. Sicherlich ist das eine Abwägung aber es ist auch wichtig gewesen, zusammengearbeitet zu haben und sich auszutauschen. Die Schwerpunkte an anderen Standorten wahrzunehmen und zu schauen, wie es da läuft oder mit welchen Schwierigkeiten auch da Projektkoordinatorinnen vielleicht zu tun haben und zu kämpfen haben. Also es war schon eine Bereicherung, sich da auszutauschen auf der Ebene“ (K3.2).*

Allerdings gab es im gesamten Projektverlauf Unsicherheiten bei den Koordinatorinnen hinsichtlich der Priorität ihrer Aufgaben. So wird die Kernaussage *„Für die Koordinatorinnen hat die Arbeit an den Standorten Vorrang gegenüber der Arbeit für das Gesamtprojekt“* nicht von allen uneingeschränkt bestätigt. Auch wenn faktisch die Arbeit an den Standorten den größeren Teil der Arbeitszeit aller Koordinatorinnen eingenommen hat, haben die gemeinsame Vorbereitung der Fachkonferenzen sowie die Entscheidung, die letzten Projektmonate ausschließlich der Ergebnissicherung und der Abschlussberichterstattung zu widmen, den

Arbeitseinsatz für das Gesamtprojekt stärker vergrößert, als dies zuvor angenommen werden konnte. So wird auch die Kernaussage *„Die Koordinatorinnen arbeiten mit ca. 80 Prozent ihrer Arbeitszeit für ihren Standort und mit ca. 20 Prozent für das Gesamtprojekt“* nicht von allen Koordinatorinnen geteilt.

Das Dilemma, sowohl am Standort als auch im Gesamtprojekt vor eine Fülle von Aufgaben zu stehen, die nicht alle gleichzeitig bewältigt werden können, wird von allen Koordinatorinnen gesehen. Dabei gehen die Einschätzungen, wo die Prioritäten liegen sollten, durchaus auseinander. Während Koordinatorinnen, die eher praxisorientiert arbeiten und ihrem Träger stark verbunden sind, den Schwerpunkt auf die Standortarbeit legen möchten, würden die eher konzeptionell arbeitenden Koordinatorinnen ohne starke Trägeranbindung ihre Arbeitskraft lieber möglichst gleichverteilt auf beide Arbeitsfelder verteilen.

So sagt eine Befragte mit starker Trägeranbindung in der zweiten Interviewrunde:

*„Dann finde ich, dass es zum Teil viel mehr Zeit gebunden hat als wir uns früher vorgenommen hatten. Wir hatten ja eigentlich gesagt, diese Gesamtprojektebene darf nicht so einen großen Raum haben. So war zumindest meine Erinnerung an diese ganze Planung, und ich finde dass sie am Ende doch relativ viel Raum gehabt hat, was dann auch Arbeitszeit war, die mir am Standort gefehlt hat“ (K6.2).*

Eine andere Koordinatorin mahnt dagegen ein pragmatisches Vorgehen an:

*„Ich hätte mir auch nicht vorstellen können, wie man es anders hätte machen können. Also ich glaube, das Problem hat man immer bei solchen Projekten. Deswegen ist es halt wichtig, sich nicht zu viel am Standort vorzunehmen. Und dann irgendwann sich auf bestimmte Dinge zu konzentrieren. Am Anfang fängt man an und ist enthusiastisch, will tausend Ziele erreichen. (...) Und dann merkt man hinterher, man kann auch in drei Jahren unter Berücksichtigung der speziellen Faktoren vor Ort und der Leute, die da sind, nur Teile bearbeiten. Und wenn man den Rundumschlag wollte, müsste man entweder mehr Personen sein oder man müsste mehr Zeit haben oder man müsste diese Arbeit für das Gesamtprojekt nicht haben. Aber das ist halt so. Man muss da Abstriche machen und ich glaube das ist normal bei solchen Strukturen“ (K1.2).*

Die Mitglieder der Steuerungsgruppe beurteilen die Aufteilung der Arbeitszeit der Koordinatorinnen ähnlich ambivalent wie diese. Hier überwiegen allerdings die Stimmen, welche ihre starke Einbindung in Aufgaben des Gesamtprojekts befürworten, auch wenn dies in der ursprünglichen Projektplanung nicht in diesem Maße vorgesehen war.

*„Also ich sag mal so, wenn man so ein Projekt macht, muss natürlich auch Arbeitszeit da rein fließen. Man kann nicht erst ‚A‘ sagen und hinterher ‚Ätschibätschi‘. (...) Das ist mir schon klar. Und diente ja im Grunde auch nur der Qualifizierung der Arbeit“ (ST6.2).*

Auch der zwischenzeitlich diskutierte Vorschlag, die Koordinatorinnen in die Steuerungsgruppe aufzunehmen, welcher von deren Mitgliedern stärker befürwortet wird, als von den Koordinatorinnen selbst, hat zu Verunsicherungen geführt. So wird die Kernaussage *„Es besteht eine Rollendiffusität zwischen Steuerungsgruppe und Koordinatorinnen“* von den Steuerungsgruppenmitgliedern viel stärker abgelehnt, als von den Koordinatorinnen.

Auch bei vorsichtiger Bewertung solcher Ergebnisse zeigt sich an dieser Stelle, wie ungeklärte Rollen und Verantwortungsbereiche zu Verunsicherungen führen können. Diese werden allerdings durch positive Faktoren, wie die insgesamt als gut bewertete Zusammenarbeit mit dem Gesamtkoordinator und die konstruktive Teamarbeit ausgeglichen. *„Also ich schätze die*

*Teamtreffen sehr. Und ich finde es auch eine harmonische Gruppe. Alle ergänzen sich sehr gut, weil auch unterschiedliche Professionen drin sind und unterschiedliche Kompetenzen da eingebracht werden“* (K8.1) sagt eine Koordinatorin im Interview und spiegelt damit recht gut das vorherrschende Teamgefühl. Dementsprechend auch wird der fachliche Austausch im Projekt positiv bewertet. Die Kernaussage „*Die Koordinatorinnen brauchen mehr kollegialen Austausch und/oder Supervision*“ wird von der Mehrzahl der Koordinatorinnen abgelehnt.

Dabei wird der gegenseitige Austausch der Koordinatorinnen außerhalb der Teamtreffen in den Interviews unterschiedlich beurteilt. Während sich einige Koordinatorinnen, insbesondere der Ruhrgebietsstandorte, hier positiv äußern und konkrete Formen der Zusammenarbeit benennen (Austausch von Ideen, Vermittlung von Honorarkräften für die Öffentlichkeitsarbeit und zur Umsetzung von Angeboten), hätten sich andere noch mehr persönlichen Austausch gewünscht.

Intensiviert wurde die Zusammenarbeit noch einmal in der letzten Projektphase. Hier wurde in einem gemeinsamen Prozess die Abschlussberichterstattung (schriftlicher Abschlussbericht und Homepage) inhaltlich und strukturell entwickelt. Auch an der Verfassung der Textbausteine waren die Koordinatorinnen maßgeblich beteiligt<sup>20</sup>.

---

<sup>20</sup> Nachdem abzusehen war, dass der zentrale Projektkoordinator einen Monat vor Projektende aufgrund einer beruflichen Neuorientierung ausscheiden würde, wurde auch die Redaktion der Abschlussberichterstattung auf eine Koordinatorin übertragen. Hier ist mit Anika Duveneck allerdings eine Person mit großer wissenschaftlicher Kompetenz in das Projekt gekommen, die sich schnell in diese Rolle einarbeiten und sie gut ausfüllen konnte.

## 4 Zusammenfassung

Die Planung und Umsetzung eines Projektvorhabens von der Größenordnung des Projekts „Bildung(s)gestalten – Offene Kinder- und Jugendarbeit und Familienbildung gestalten Bildungslandschaften“ ist für die Akteure der Offenen Kinder- und Jugendarbeit und der Familienbildung kein alltäglicher Vorgang. Auch bundesweit liegen keine vergleichbaren Erfahrungen mit einem Projekt dieser Größenordnung vor. Unter öffentlicher Beobachtung von Förderern und Fachpraxis über einen Zeitraum von drei Jahren (zuzüglich drei Jahre Vorbereitungszeit) mit unterschiedlichsten Trägern an fünf Standorten in einem Feld zu agieren, welches selbst von vielfach gegenläufigen Interessen geprägt ist, stellte die Beteiligten vor Herausforderungen, die ein hohes Maß an Kooperationskompetenz erfordern.

Neben der notwendigen Motivation und den persönlichen Kompetenzen der beteiligten Personen ist die dem Projekt zugrundeliegende Struktur ein wichtiger Erfolgsfaktor. Mit der Anlage einer solchen Struktur werden im Planungsprozess Entscheidungen getroffen, die im Projektverlauf oft nur schwer korrigiert werden können. Die Frage, ob die Struktur von „Bildung(s)gestalten“ diesem Projekt angemessen war, seine Steuerung sicherstellte und zum Erreichen der Projektziele beigetragen hat, stellt auch die wissenschaftliche Begleitung vor ein Problem. Auch hier fehlt es an vergleichbaren Ergebnissen.

Wenn im Folgenden die wichtigsten Erfahrungen mit der Struktur des Projekts Bildung(s)gestalten zusammengefasst und bewertet werden, beruht diese Einschätzung, wie oben dargestellt, auf den Ergebnissen der beiden Befragungswellen sowie auf den Eindrücken der teilnehmenden Beobachtung.

Das Projekt wird von seinem Träger und den Projektbeteiligten als Erfolg gewertet. Ein großer Teil der selbst gesteckten Ziele ist erreicht worden; andere haben sich als unrealistisch erwiesen und konnten begründet revidiert werden<sup>21</sup>. Insofern kann zunächst einmal festgestellt werden, dass die gewählte Projektstruktur, insgesamt gesehen, geeignet war, das Projekt zu steuern und zum Erfolg zu führen.

Die Entscheidung, unterschiedliche Träger in unterschiedlichen Regionen des Landes in das Projekt einzubeziehen hat sich als sinnvoll erwiesen. Die verschiedenen Vorgehensweisen bei der Entwicklung, bzw. Veränderung von Bildungslandschaften aus der Sicht der Kinder- und Jugendarbeit und der Familienbildung haben zu einem Gesamtergebnis geführt, welches bei einem eher homogenen Vorgehen nicht zu erwarten gewesen wäre. Auch wenn der Einbezug des Bereichs „Familienbildung“ an einem Standort teilweise kritisch gesehen wird, überwiegen die positiven Effekte. Vor allem die vielfachen Impulse im Bereich Beteiligung und die zukunftsorientierte Kooperation mit der Kommune an diesem Standort haben zur Zielerreichung des Gesamtprojekts beigetragen.

Einen landesweit agierenden zentralen Projektkoordinator und lokal agierende Projektkoordinatorinnen in Vollzeit anzustellen, war eine für das Projekt sinnvolle Entscheidung

---

<sup>21</sup> Auf die Entwicklung und Erreichung der Projektziele wird im Text 3 „Projektziele und lokale Vernetzungsprozesse“ dieser Reihe eingegangen.

und hat maßgeblich zu seinem Erfolg beigetragen. Insbesondere die Gesamtkoordination war von großer Bedeutung, weil diese den Kommunikationsfluss zwischen den verschiedenen Strukturebenen des Projekts und den fünf Standorten sichergestellt hat.

Auch die Entscheidung, die Fach- und Dienstaufsicht über die Koordinatorinnen auf die lokalen Partnerorganisationen zu übertragen, erscheint funktional und sinnvoll. Nach dem Wissensstand der wissenschaftlichen Begleitung hat es an keiner Stelle Auseinandersetzungen über die vertraglich abgesicherten Regelungen bezüglich der Fach- und Dienstaufsicht gegeben und die Kooperation verlief an dieser Stelle reibungslos. Auch wenn der zentrale Projektkoordinator und z.T. auch der AGOT-Vorstand ein anderes Modell (zentrale Anstellung der Koordinatorinnen bei der AGOT-NRW e.V.) bevorzugt hätten, scheint die enge Anbindung der Projektmitarbeiterinnen an die lokalen Organisationen der richtige Weg gewesen zu sein.

Ambivalent bleibt die Bewertung der Funktion der Steuerungsgruppe. Hier ist aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung versäumt worden, zu Projektbeginn, nach Abschluss der Vorbereitungsphase, eine klare Rollendefinition – auch in der Abgrenzung zur Tätigkeit der Koordinatorinnen – vorzunehmen. So war es den Projektbeteiligten im gesamten Projektverlauf nicht klar, welche steuernden Kompetenzen diese Gruppe hat. Auch die Mitglieder der Steuerungsgruppe benennen ihre Funktion nicht eindeutig und sehen sie irgendwo zwischen Fachaufsicht und Beirat. Rollenkonflikte und Kommunikationsprobleme, die im Projektverlauf zwischen dem zentralen Projektkoordinator oder auch den Koordinatorinnen und der Steuerungsgruppe entstanden sind, beruhen im Wesentlichen auf dieser ungeklärten Rollendefinition. Hinzu kommt, dass die Entscheidungsmöglichkeiten der Steuerungsgruppe aufgrund der fehlenden Finanzhoheit begrenzt waren. Hier erscheint auch aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung eine klarere Struktur sinnvoller. So wäre ein kleines Steuerungsgremium, bestehend aus AGOT-Vorstand und zentraler Projektkoordination, und ein, um externe Expert/-innen erweiterter Beirat ohne steuernde Befugnisse sinnvoller gewesen.

In der ursprünglichen Projektkonzeption sollte die Projektkonferenz eine Beiratsfunktion übernehmen. Mit der Entscheidung, dieses Element der Projektstruktur grundsätzlich zu verändern und ihm einen Tagungscharakter zu geben, ging die Beiratsfunktion verloren. Die drei, an verschiedene Zielgruppen (Projektbeteiligte, Fachöffentlichkeit, Kinder und Jugendliche) gerichteten Projektkonferenzen wurden eher zur Verbreitung von Projektergebnissen und zur Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt genutzt. Diese Veränderungen haben sich aus der Projektentwicklung ergeben und werden auch von der wissenschaftlichen Begleitung als richtiger Schritt bewertet. Ein weiteres Gremium mit steuerndem Charakter hätte den Projektverlauf eher behindert und der Erfolg der drei Projektkonferenzen mit Tagungscharakter gibt dieser Entscheidung Recht. Die fehlende externe Fachexpertise hätte in einer zum Beirat erweiterten Steuerungsgruppe (s.o.) eingeholt werden können. Diese Alternative ist allerdings im Projekt nicht weiter diskutiert worden. Insgesamt spricht die Entscheidung, den Charakter der Projektkonferenz zu verändern, aber für die Flexibilität und das pragmatische, zielgerichtete Vorgehen der Projektverantwortlichen.

Die Funktion des zentralen Projektkoordinators kann, auch aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung, als die wichtigste Funktion im Projekt Bildung(s)gestalten bezeichnet werden. In dieser Funktion wurde die Kommunikation aller Projektbeteiligten gebündelt und auch nach

außen getragen. Probleme mit der Definition seiner Rolle, die im Projektverlauf an verschiedenen Stellen auftauchten, hängen zum einen mit den für ein so großes Projekt nicht ungewöhnlichen unterschiedlichen Erwartungshaltungen der verschiedenen Akteure zusammen und zum anderen mit der oben angesprochenen mangelnden Rollendefinition der Steuerungsgruppe. Insgesamt kann aber die Entscheidung, eine Person mit der Gesamtkoordination zu beauftragen, als alternativlos bezeichnet werden. Ob diese Funktion mit zusätzlichen Steuerungsbefugnissen (z.B. Fach- und Dienstaufsicht über die Koordinatorinnen) ausgestattet werden sollte, kann diskutiert werden, birgt aber Implikationen, die berücksichtigt werden müssen. So ist nicht ausgeschlossen, dass eine solche Konstellation die gute kollegiale Zusammenarbeit zwischen der Gesamtkoordination und den Standorten erschwert hätte.

Auch die Entscheidung, an den Standorten mit hauptberuflichen Fachkräften in Vollzeitstellen zu arbeiten, hat sich als richtig erwiesen. Die Anregung, diese Stellen generell mit zwei Personen in Halbtagsstellen zu besetzen, könnte diese Arbeit noch weiter qualifizieren, hängt aber stark von der Ausrichtung der Standorte ab. Sie scheint für eine stark praxisorientierte Arbeit sinnvoller, als für eine eher konzeptionell ausgerichtete. Aus diesem Grund kann hier keine grundsätzliche Empfehlung ausgesprochen werden. Auch das Dilemma der Aufteilung der Arbeitszeit der Koordinatorinnen in standortbezogene Tätigkeiten und Tätigkeiten für das Gesamtprojekt kann nicht generell aufgelöst werden. Der Einsatz von Personalressourcen muss in erster Linie von den Projektzielen abhängig gemacht werden. Da diese sich im Projektverlauf hinsichtlich ihrer Gewichtung verändern können, macht eine verbindliche Regelung (z.B. 80 Prozent zu 20 Prozent) keinen Sinn. Dass das Team der Koordinatorinnen, auch aufgrund der starken Einbindung in Tätigkeiten für das Gesamtprojekt, zu einem im Projektkontext wichtigem Strukturelement wurde, war in der Planung zunächst nicht vorgesehen, wurde dann aber schnell von allen Beteiligten akzeptiert. Hierzu waren die Flexibilität der Beteiligten und die Bereitschaft der Projektpartner, ihren Teil zum Erreichen der Projektziele beizutragen, erforderlich. Aus Sicht der wissenschaftlichen Begleitung war im Projekt Bildung(s)gestalten beides gegeben.



## 5 Literaturverzeichnis

- AGOT NRW e.V. (2011): Kommunale Bildungslandschaften aus der Sicht der Offenen Kinder- und Jugendarbeit und der Familien-bildung. Projektantrag. Düsseldorf.
- Bradna, M./Meinecke, A./Schalkhauser, S./Stolz, H.-J./Täubig, V./Thomas, F. (2010): Lokale Bildungslandschaften in Kooperation von Ganztagschule und Jugendhilfe. Abschlussbericht. Hg. v. DJI. (unveröffentlicht).
- Bundesjugendkuratorium (2004): Neue Bildungsorte für Kinder und Jugendliche. Hg. v. Bundesjugendkuratorium.
- Bundesjugendkuratorium (BJK); Sachverständigenkommission für den elften Kinder- und Jugendbericht; Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe (AGJ) (2002): Bildung ist mehr als Schule. Leipziger Thesen zur aktuellen bildungspolitischen Debatte. Gemeinsame Erklärung des Bundesjugendkuratoriums, der Sachverständigenkommission für den Elften Kinder- und Jugendbericht und der Arbeitsgemeinschaft für Jugendhilfe. Bonn, Berlin, Leipzig.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (Hg.) (2006): Zwölfter Kinder- und Jugendbericht. Bericht über die Lebenssituation junger Menschen und die Leistungen der Kinder- und Jugendhilfe in Deutschland. Unter Mitarbeit von Arbeitsgruppe Zwölfter Kinder- und Jugendbericht. Berlin.
- Rolff, Hans-Günter (2013): Weiterentwicklung der Regionalen Bildungsnetzwerke in NRW. Eine Expertise. Dortmund.