



Entwicklungsworkshops

Arbeitskreise SCHULEWIRTSCHAFT

Das Netzwerk Zukunft bietet kostenlose Workshops für Personen an, die einen bestehenden regionalen Arbeitskreis SCHULEWIRTSCHAFT in Brandenburg weiterentwickeln wollen. Die Teilnehmenden werden dabei unterstützt, zu einer gemeinsamen Vorstellung und Übereinkunft zu Zielen, Zielgruppen, Koordinationsstrukturen, Ressourcen und Maßnahmen/Angeboten des Arbeitskreises zu gelangen.

Entwicklungsworkshops werden mit einer max. Gruppengröße von zehn Personen durchgeführt. Die begrenzte Teilnehmerzahl ermöglicht es, auch in kurzer Zeit zu guten Ergebnissen zu kommen. Ein Entwicklungsworkshop richtet sich daher an die relativ kleine Gruppe, die in einem Arbeitskreis besonders engagiert ist und die Hauptarbeit übernimmt – Koordinatoren, Steuerungsgruppe etc.

Das Workshopangebot umfasst inhaltlich vier verschiedene Module: *Ziele und Zielgruppen*, *Koordinationsstrukturen*, *Ressourcen* sowie *Maßnahmen und Angebote*. Sie beziehen sich auf verschiedene Problemdimensionen, innerhalb derer konkrete Herausforderungen eines bestimmten Arbeitskreises liegen können, die es zwecks Weiterentwicklung zu bewältigen gilt. Welche Module zu durchlaufen sind, hängt vom jeweiligen Bedarf eines Arbeitskreises ab und kann individuell vereinbart werden. Das Basismodul *Ziele und Zielgruppen* sollte immer durchlaufen werden.

Modul: Ziele und Zielgruppen

Aufgabe: Ziele und Zielgruppen des Arbeitskreises überprüfen und neu bestimmen.

Prüfen

- Bestehende Ziele des Arbeitskreises identifizieren.
- Feststellen, ob und in welchem Ausmaß ein Konsens über diese Ziele besteht und sie weiterverfolgt werden sollen.
- Bisherige Zielgruppen bestimmen, und zwar sowohl ultimative Zielgruppen (z. B. Schüler/-innen), die letztendlich erreicht werden sollen, als auch intermediäre Zielgruppen, die angesprochen werden, weil sie besonderen Einfluss auf die ultimativen Zielgruppen haben (z. B. Eltern).

Entwickeln

- Einzelne Interessen und Wünsche der Teilnehmenden für den Arbeitskreis bestimmen, die in den bestehenden, weiterzuverfolgenden Zielen noch nicht erfasst sind.
- Gemeinsame Ziele festlegen, die mit dem Arbeitskreis zukünftig verfolgt werden sollen.
- Ein Zielsystem erarbeiten, in dem Ober- und Unterziele kohärent dargestellt sind.
- Aufbauend auf der Zielbestimmung einschlägige Zielgruppen und Intermediäre identifizieren, die zukünftig erreicht werden sollen.

Modul: *Koordinationsstrukturen*

Aufgabe: Grundsätzliche Strukturen und Prozesse überprüfen und festlegen, die das handelnde Zusammenwirken im Arbeitskreis bestimmen. Orientierung an den idealtypischen *Koordinationsformen für Arbeitskreise* (s. u.). Entscheidung für das Club-, Netzwerk- oder Vereinsmodell.

Prüfen

- Bestehende Koordinationsstrukturen und -prozesse im Arbeitskreis identifizieren. Orientierung u. a. an folgenden Dimensionen:
 - Arbeitsteilung: Gremien und Stellen,
 - Leitung: Aufgaben und Arbeitsweise von Koordinatoren,
 - Entscheidungen: Verfahrensmodus bei kollektiven Entscheidungen,

- Planen und umsetzen: Verfahrensmodi bei der gemeinsamen Planung und Umsetzung von Projekten.
- Wahrgenommene Schwachstellen des bisherigen Zusammenwirkens unter Bezugnahme auf o. g. Dimensionen identifizieren.

Entwickeln

OPTION 1: CLUBMODELL

Grundlegende Regeln entwickeln, insbesondere

- zur Clubmitgliedschaft, z. B. Anforderungen, Aufnahme von Clubmitgliedern,
- zur Anzahl und Aufgaben der Koordinatoren,
- zu Aufgabenteilung und Entscheidungsverfahren innerhalb eines Koordinatorenteams.

OPTION 2: NETZWERKMODELL

Grundlegende Regeln entwickeln, insbesondere

- zu den Netzwerkakteuren, z. B. Anforderungen, Ein- und Austritt von Akteuren und Ausschluss,
- zu den Netzwerkkoordinatoren und deren Aufgaben und
- zu Verfahren, z. B. hinsichtlich Vor- und Nachbereitung von Sitzungen, Entscheidungsmodus und Bewältigung von Verteilungsproblemen.

OPTION 3: VEREIN

Grundlegende Regeln entwickeln, insbesondere

- zur Vereinsmitgliedschaft, z. B. Anforderungen, Ein- und Austritt von Vereinsmitgliedern und Ausschluss,
- zu den Beiträgen der Vereinsmitglieder,
- zu den Organen, z. B. Vorstand und Mitgliederversammlung,
- zur Wahl- und Abwahl, Amtszeiten sowie Aufgaben und Befugnissen des Vorstandes,
- zu Aufgabenteilung und Entscheidungsverfahren innerhalb eines kollektiven Vorstandes,
- zu den Aufgaben und Entscheidungsverfahren der Mitgliederversammlung,

- zur Einberufung der Mitgliederversammlung, z. B. Häufigkeit, und
- zu den Entscheidungsverfahren bei Satzungsänderungen.

Koordinationsformen für Arbeitskreise SCHULEWIRTSCHAFT

Club

Ein Club ist die einfachste Form eines Arbeitskreises. Es gibt einen oder mehrere Koordinatoren, die Clubmitgliedern ein Informationsangebot sowie eine Plattform zur Kommunikation bereitstellen. Die Koordinatoren organisieren regelmäßige Treffen der Clubmitglieder und nutzen darüber hinaus digitale Informations- und Kommunikationsformen. Die Clubmitglieder erhalten bei den Treffen einerseits Informationen in Form von Vorträgen, Betriebsbesichtigungen etc. Andererseits können Mitglieder sich in einem moderierten Gespräch über Erfahrungen austauschen, Informationen teilen, gemeinsame Probleme diskutieren und Lösungsansätze entwickeln. Hieraus können weitergehende Kooperationen zwischen einzelnen Personen außerhalb des Clubs erwachsen.

Das Zusammenwirken im Club führt in der Regel nicht dazu, dass eine kollektive Handlungsfähigkeit entsteht, die eingesetzt wird, um gemeinsame Projekte für externe Zielgruppen zu realisieren, über die kollektiv entschieden wurde. Gleichwohl kann es Projekte der Koordinatoren geben, in die einzelne Personen des Clubs unterstützend eingebunden werden.

Formales Netzwerk

Formale Netzwerke bestehen aus relativ autonomen, lose gekoppelten Akteuren, die bestimmte Ziele gemeinsam verfolgen wollen, ihre diesbezügliche Koordination durch Verhandlungen bewältigen, dabei explizite Regeln beachten und die über wiederholte Interaktionen hinweg vertrauensvolle Beziehungen entwickeln.

Es gibt zudem eine Person für die Netzwerkkoordination, die Managementaufgaben auf zwei Ebenen übernimmt, und zwar zu einen auf der operationalen Ebene einzelner Interaktionen zu bestimmten Themen oder Problemen, zum anderen auf einer strukturellen Ebene, welche dauerhafte und umfassendere Faktoren wie Verfahrensregeln, Ressourcen, Anzahl der Akteure etc. umfasst.¹ Auf der operationalen Ebene bestehen die Aufgaben beispielsweise darin, Gespräche zu bestimmten Themen und Problemen zu initiieren und zu

moderieren, relevante Informationen bereitzustellen und die Umsetzung getroffener Vereinbarungen zu fördern. Auf der strukturellen Ebene geht es beispielsweise um Initiativen zur Veränderung von Regeln, die Akquise von Ressourcen oder die Gewinnung neuer Mitglieder. Die Netzwerkkoordination kann auch von einer kleinen Gruppe (Steuerungsgruppe) gemeinsam übernommen werden, die einvernehmlich über die Ausrichtung und Verteilung ihrer Koordinationsaufgaben entscheidet.

Ebenso wie der Club kann ein formales Netzwerk mit Koordinator/-in den Mitgliedern eine Informations- und Kommunikationsplattform bieten. Aber es ist im Gegensatz dazu auch darauf ausgerichtet, eine kollektive Handlungsfähigkeit zu entwickeln, die eingesetzt wird, um mit gemeinsam beschlossenen Maßnahmen externe Zielgruppen zu erreichen.

Die Handlungskoordination erfolgt in formalen Netzwerken über den Modus der *Verhandlung*. In Verhandlungen beeinflussen Akteure sich im direkten Gespräch wechselseitig in der Absicht, zu einer gemeinsamen Entscheidung zu gelangen, die in einer bindenden Vereinbarung in schriftlicher oder mündlicher Form festgehalten wird.² Jede Vereinbarung erfordert die Zustimmung aller Verhandlungsteilnehmer, die nur erfolgt, wenn die Kooperationsergebnisse gewinnbringend sind und niemand beeinträchtigt wird. Möchte ein Akteur ein Projekt im Netzwerk verwirklichen, muss er die anderen Mitglieder durch Argumente davon überzeugen und ggf. Kompromisse eingehen oder Kompensationen für Verluste bieten. Verhandlungen sind mit Transaktionskosten verbunden, die durch die Anbahnung und Durchführung von Gesprächen, die Kontrolle der Einhaltung von Vereinbarungen usw. entstehen.³ Je nach Verhandlungsgegenstand gibt es mehr oder weniger große Schwierigkeiten, bindende Vereinbarungen überhaupt zu erreichen und sicherzustellen, dass sie von allen Beteiligten anschließend auch eingehalten werden. Sie steigen zudem exponentiell mit der Zahl der Verhandlungsteilnehmer, und folglich ist die Zahl der Akteure zwischen denen Verhandlungslösungen zustande kommen können begrenzt.⁴ Formale Netzwerke mit Koordinator/-in stellen einen Versuch dar, die Transaktionskosten zu senken und ansonsten sporadische Interaktionen auf Dauer zu stellen.

Verein

In einem Verein kommen Akteure mit gemeinsamen Zielen zusammen, die sie besser erreichen können, wenn sie einen Teil ihrer Mittel zusammenlegen und über deren Einsatz kollektiv entscheiden. Um die Ziele des Vereins möglichst gut zu verwirklichen, wird i.d.R. eine Leitung gewählt, die besondere Entscheidungsbefugnisse erhält. Was es an Leitungspositionen gibt, wird durch alle Mitglieder bestimmt, ebenso wie die personelle Besetzung dieser Positionen. In einer vereinbarten Satzung halten die Mitglieder grundlegende Regeln fest, beispielsweise

- zur Mitgliedschaft, z. B. Anforderungen, Ein- und Austritt und Ausschluss,
- zu den Beiträgen der Mitglieder,
- zu den Organen, z. B. Vorstand und Mitgliederversammlung,
- zur Wahl- und Abwahl, Amtszeiten sowie Aufgaben und Befugnissen des Vorstandes und
- zu den Entscheidungsverfahren in der Mitgliederversammlung.

An die Satzung muss sich jedes Mitglied halten. Die Koordination innerhalb des Vereins wird durch (weiche) Steuerung der Leitung, durch Verhandlungen zwischen allen Mitgliedern und vor allem durch Mehrheitsabstimmungen erreicht.

Vereine sind darauf angelegt, eine kollektive Handlungsfähigkeit zu erzeugen. Im Gegensatz zu formalen Netzwerken können sie dabei eine größere Gruppe von Akteuren umfassen, was u. a. daran liegt, dass Mehrheitsentscheidungen getroffen werden können, die nur geringe Transaktionskosten verursachen.⁵ Allerdings besteht eine beständige Herausforderung darin, Mehrheitsentscheidungen gegen eine ablehnende Minderheit durchzusetzen.

Für regionale Arbeitskreise SCHULEWIRTSCHAFT kommt prinzipiell die Form eines eingetragenen oder nicht eingetragenen Idealvereins (d. h. ohne wirtschaftlichen Zweck) in Frage.

Modul: *Ressourcen*

Aufgabe: Materielle und immaterielle Ressourcen des Arbeitskreises und externe Ressourcenquellen überprüfen und bestimmen.

Prüfen

- Arten von Ressourcen bestimmen, die für die Erreichung der Ziele des Arbeitskreises grundsätzlich relevant sind, z. B. Geld, Räume, Zeit.
- Bestimmen, welche dieser Ressourcen in welchem Umfang bislang zur Verfügung stehen.
- Ressourcenengpässe identifizieren, die sich in der Vergangenheit besonders negativ auf die Zielerreichung ausgewirkt haben.

Entwickeln

- Relevante Ressourcen identifizieren, die Gründungsmitglieder in den Arbeitskreis prinzipiell einbringen können und wollen.
- Bestimmung von potenziellen externen Quellen für Ressourcen, insbesondere Geldgeber für Projekte des Arbeitskreises.
- Entscheidung darüber, ob und in welchem Umfang bestimmte Ressourcen zusammengelegt werden sollen, über deren Verwendung die Mitglieder des Arbeitskreises gemeinsam bestimmen (kollektiver Ressourcenpool).

Modul: *Maßnahmen und Angebote*

Aufgabe: Informationsangebote und Kommunikationsformen für Mitglieder des Arbeitskreises festlegen (Clubmodell). Einzelne Maßnahmen und Maßnahmenbündel bestimmen, mit denen Zielgruppen unterstützt werden sollen (Netzwerk- und Vereinsmodell).

Prüfen

- Auflisten von bisherigen, wichtigen Maßnahmen und Angeboten des Arbeitskreises sowie Bewertung ihrer Effektivität und Effizienz.
- Identifizierung von Maßnahmen und Angeboten, die beibehalten werden sollen.

OPTION 1: CLUBMODELL

- Grundlegende Typen (z. B. Vorträge, Betriebsbesichtigungen) und Themenfelder (z. B. Berufs- und Studienorientierung, ökonomische Bildung) der Informationsangebote bestimmen, die zukünftig durchgeführt werden sollen.
- Kommunikationsformen festlegen (z. B. Gesprächsrunden, Workshops).
- Verfahren der Bedarfserhebung und Qualitätssicherung bestimmen. Wie wird sichergestellt, dass das Angebot fortlaufend den Interessen und Ansprüchen der Arbeitskreismitglieder entspricht?

OPTION 2: NETZWERK- UND VEREINSMODELL

- Themenfelder bestimmen, in denen grundsätzlich Maßnahmen umgesetzt werden sollen, z. B. Berufs- und Studienorientierung, ökonomische Bildung.
- Ideen für Maßnahmen(-bündel) für ausgewählte Zielgruppen erarbeiten. Dabei Hypothesen über Wirkungszusammenhänge explizit formulieren.
- Prüfung und Auswahl von Maßnahmen(-bündel) anhand von Realisierbarkeit, Effektivität und Effizienz. Das heißt, sind notwendige Ressourcen für bestimmte Maßnahmen(-bündel) vorhanden, in welchem Ausmaß werden Ziele mit bestimmten Maßnahmen(-bündeln) erreicht und wie ist das Verhältnis zwischen Ausmaß der Zielerreichung und Höhe der Kosten?
- Evaluationsverfahren im Sinne einer Erfolgskontrolle festlegen. Wie soll kontrolliert werden, ob und in welchem Ausmaß umgesetzte Maßnahmen(-bündel) erfolgreich waren?
- Projektverantwortliche für erste Maßnahmen(-bündel) bestimmen.

Veranstalter

Netzwerk Zukunft. Schule und Wirtschaft für Brandenburg e.V.
Breite Str. 2d
14467 Potsdam

www.netzwerkzukunft.de

Ansprechpartner

Dr. Jan Finke

jan.finke@netzwerkzukunft.de

© Netzwerk Zukunft



Das Netzwerk Zukunft wird gefördert mit Mitteln des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg und unterstützt durch weitere Beiträge der Mitglieder des Vereins.

¹ Kickert, Walter J.M/Klijn, Erik-Hans/Koppenjan, Joop F.M., 1997: Managing Complex Networks. London: SAGE

² Benz, Arthur, 2007: Verhandlungen. In: Arthur Benz, Susanne Lütz, Uwe Schimank, Georg Simonis (Hrsg.): Handbuch Governance. Wiesbaden: VS Verlag.

³ Coase, Ronald H., 1960: The Problem of Social Cost. In: The Journal of Law and Economics, Vol. 3

⁴ Scharpf, Fritz W., 2000: Interaktionsformen. Opladen: Leske + Budrich.

⁵ Scharpf, Fritz W., 2000: Interaktionsformen. Opladen: Leske + Budrich.