

Weg mit den Fachressorts?

Von klassischer Verwaltung und Governance im Bildungsbereich

Dr. Anika Duvneck, Freie Universität Berlin, und Prof. Kunibert Wachten, Architekt und Stadtplaner, sind Beiratsmitglieder der Transferagenturen für Großstädte. Im Chat diskutierten sie, ob die klassische Organisation in Fachressorts ausgedient hat.



Julia Nast:

Oft wird argumentiert, dass sich Verwaltung angesichts der Herausforderungen im Bildungsbereich neu aufstellen muss. Hat sich das klassische Verwaltungshandeln überlebt?

Kunibert Wachten:

Zwar fehlt mir als Stadtplaner ein vertiefter Einblick in die Bildungsressorts, aber bei der Erarbeitung von Stadtentwicklungskonzepten habe ich die Erfahrung gemacht, dass ressortübergreifendes Handeln an Stellenwert gewinnt. Heute gilt es, auch aus finanziellen Gründen, Synergien zu suchen und öffentliches, intermediäres und privates Engagement zu verknüpfen. Dies verlangt ein Denken, Planen und Umsetzen in integrierten Projekten und mehr Schnittstellenkompetenz, Koordinations- und Kommunikationsfähigkeit bei Verwaltungsakteuren. Bei Ordnungsaufgaben, wie bei Bau- oder Schulaufsicht, ist klassisches Verwaltungshandeln nach wie vor erforderlich; bei Entwicklungsaufgaben reicht es nicht mehr.



Julia Nast:

Wieso gelingt die Zusammenarbeit trotzdem oft nur schwer?

Anika Duvneck:

Häufig wird beklagt, dass bereichsübergreifende Maßnahmen durch eine fehlende gemeinsame Finanzierung verhindert werden. Grundlegender scheint mir, dass die institutionellen Trennungen über Jahre den Austausch zwischen Akteuren im Bildungsbereich unterbunden haben. Es gab schlicht wenig Anlass, um aus der Routine auszubrechen. So fehlt es oft an der Vorstellung von der Arbeit der anderen.



Julia Nast:

Und wie kann ein ressortübergreifender Austausch gefördert werden?

Anika Duvneck:

Die Beteiligten brauchen Gewissheit, dass Kooperation kein Sparmodell ist. Angesichts gedeckelter Haushalte kommt es häufig dazu; das erzeugt Widerstand. Zu Recht: Mehr Qualität mit weniger Ressourcen zu erreichen, gleicht der Quadratur des Kreises. Ein vielversprechendes Vorgehen zeichnet sich dort ab, wo die Debatte um Kooperation Auseinandersetzungen über die Bedingungen für eine fachlich angemessene Unterstützung junger Menschen auslöst. Überzeugen die Vorteile, lassen sich strukturelle Veränderungen im Konsens durchsetzen – und die Voraussetzungen für substantielle Kooperationen sind geschaffen.



Kunibert Wachten:

Austausch hilft, Gemeinsamkeiten zu identifizieren – beispielsweise zwischen der Quartiersrevitalisierung und dem Erhalt von Freiflächen für emanzipative Jugendarbeit. Die Bereitschaft zu integriertem Handeln ist dafür die Voraussetzung, aber nicht immer gegeben. Denn Sichtbarkeit und Selbstschutz können zu Abgrenzung führen. Gerade deshalb brauchen integrierte Projekte mehr finanzielle und personelle Würdigung sowie politische Anerkennung.



Julia Nast:

Die Erfahrung zeigt, dass gerade dies schwer ist: Zwar wird die Kooperationsnotwendigkeit betont; trotzdem gibt es Ressortegoismen und im politischen Prozess ist die Zuordnung von Erfolgen zentral. Was tun?

Kunibert Wachten:

Diese Widersprüche sind fast wesenseigen. Die Früchte einer integrativen Bildungsoffensive oder einer offenen Kulturpolitik lassen sich nicht in vier bis fünf Jahren ernten. Für integrative Projekte braucht man deshalb Rückendeckung der Öffentlichkeit, von Initiativen, Institutionen, der Wirtschaft und der Wissenschaft. Dafür muss man sich in geeigneten Dialogformen dem öffentlichen Diskurs stellen, Überzeugungsarbeit leisten und Mitwirkung ermöglichen. So gelingt auch die notwendige Honorierung!



Julia Nast:

Sind neben Austausch und Honorierung gemeinsam verantwortete und finanzierte Projekte ein Ansatz?



Anika Duveneck:

Definitiv! Der Blick in die Praxis zeigt, dass bereits neue Wege erprobt werden, etwa durch Innovationsfonds. Ansatzpunkte können aber auch Fachveranstaltungen, Fortbildungen oder die gemeinsame Arbeit am Bildungsmonitoring sein. Der Aufbau von Kooperationsstrukturen sollte auf Austausch und der Einrichtung fachlich angemessener Bedingungen basieren. Wird hingegen an den Strukturen gerüttelt, halten sich alle am Bestehenden fest, um vorhandene Sicherheiten nicht zu verlieren.



Kunibert Wachten:

In der Städtebauförderung ist es so, dass Maßnahmen, die keinen integrativen Ansatz verfolgen und nicht Ergebnis eines dialogorientierten Prozesses sind, keine finanziellen Mittel erhalten. Auch das Prinzip der Fonds, die sich aus unterschiedlichen Geldquellen speisen, gewinnt an Bedeutung.



Julia Nast:

Bisher haben wir die Förderung ressortübergreifenden Handelns diskutiert. Gibt es bei der Aufgabe von Fachzuständigkeiten auch etwas zu verlieren?



Kunibert Wachten:

Ja! Nicht alles lässt sich kooperativ und integrativ umsetzen. Meines Erachtens ist es zwingend notwendig, Leitbilder, Stadtentwicklungsziele und Handlungsgrundsätze für alle Ressorts in Dialogprozessen festzulegen. Dann muss präzise bestimmt werden, welche Maßnahmen aus fachlicher Sicht der Mitwirkung anderer Ressorts bedürfen und welche nicht. Zudem besteht die Gefahr, dass „lobbyarme“ Ressorts in der Außenwirkung untergehen. Es ist viel einfacher, den Neubau eines Bildungshauses zu präsentieren, als die dahinter stehende Vernetzung lokaler Bildungsträger.



Anika Duveneck:

Gerade jetzt, wo Bildungspolitik im internationalen Wettbewerb um formale Bildungserfolge steht, ist eine gesetzlich gesicherte, eigenständige Jugendarbeit eine große Errungenschaft. Momentan werden Freiräume häufig in Wert gesetzt, etwa durch eine einseitige Ausrichtung von Jugendarbeit auf Schule. Nur wenn die Fachressorts unabhängig voneinander agieren, können sie ihre Perspektive im Ringen um die besten Argumente gleichberechtigt einbringen. Damit Gesetze und Strukturen ihre ursprüngliche Funktion erfüllen können, sind aber fraglos Anpassungen erforderlich, da sich die Bedingungen seit ihrer Entstehung – etwa durch gedeckelte Haushalte – stark verändert haben.



Julia Nast:

Die Kooperation zwischen den Ämtern ist schon eine Herausforderung – aber was ist mit externen Akteuren? In der Stadtplanung gibt es seit Langem Beteiligungsverfahren. Kann dies eine Blaupause für kommunale Bildungsplanung sein?



Kunibert Wachten:

Ohne dialogorientierte Prozesse und Einflussmöglichkeiten für die Öffentlichkeit lässt sich heute kein Projekt mehr auf den Weg bringen. Die Erfahrung zeigt: Es ist auch immer ein sachlicher Gewinn. Zurückhaltend bin ich bei Blaupausen: Erfahrungstransfer behagt mir mehr, weil es nicht der modellhaften Vorlage, sondern des Austauschs bedarf.

