

Orientierungshilfen zur Erstellung eines Konzeptes zur Lernortverzahnung

Auf Grundlage der Erfahrungen der
geförderten Kooperationskräfte
Lernortverzahnung im Bundesprogramm
Fachkräfteoffensive

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend

Inhalt

Vorwort	2
Schritt Planen.....	3
1. Situationsanalyse	4
2. Entwicklung gemeinsamer Ziele.....	6
Exkurs: Was ist ein Konzept?.....	7
Methoden Tipp SWOT Analyse	8
Exkurs: Qualitätsmanagement	9
Schritt Umsetzen	10
3. Testdurchlauf.....	10
4. Dokumentation	12
Schritt Prüfen.....	13
5. Auswerten.....	13
6. Anpassen.....	14
Exkurs: Verstetigungsstrategien in der Netzwerkarbeit	14
Schritt Handeln	15
7. Umsetzen.....	15
Exkurs: Konfliktmanagement.....	17
8. Verschriftlichen	18
Exkurs: Evaluation.....	19

Vorwort

Der Bund setzt mit dem 2019 gestarteten Bundesprogramm „Fachkräfteoffensive für Erzieherinnen und Erzieher“ Impulse zur Personalgewinnung und -bindung in der Kindertagesbetreuung. Das Bundesprogramm ergänzt die gemeinsamen Bemühungen von Bund, Ländern und Kommunen beim Ausbau der Kindertagesbetreuung sowie im Rahmen des Gute-KiTa-Gesetzes. Ziele des Bundesprogramms „Fachkräfteoffensive für Erzieherinnen und Erzieher“ sind entsprechend:

- Mehr Nachwuchs gewinnen, den Einstieg erleichtern: mit mehr vergüteten Plätzen in der Ausbildung zur Erzieherin bzw. zum Erzieher.
- Gute Ausbildungspraxis sichern: mit gut qualifizierten Fachkräften und einer professionellen Praxisanleitung.
- Qualifikation macht sich bezahlt: neue Perspektiven mit dem Aufstiegsbonus.

Im Programmjahr 2021 hatten die Träger die Möglichkeit weitere Fördermodule zu beantragen, wie bspw. die Förderung von Koordinationskräften für die Lernortverzahnung. Die Zusammenarbeit der beiden für die Ausbildung verantwortlichen Lernorte – Lernort Praxis und Lernort – sollte dadurch unterstützt werden.

Gefördert wurden die Erarbeitung oder Weiterentwicklung eines gemeinsamen Ausbildungskonzepts mit der Schule, in dessen Rahmen konkrete Formate der Lernortkooperation zwischen den beiden Lernorten vereinbart werden sollten.

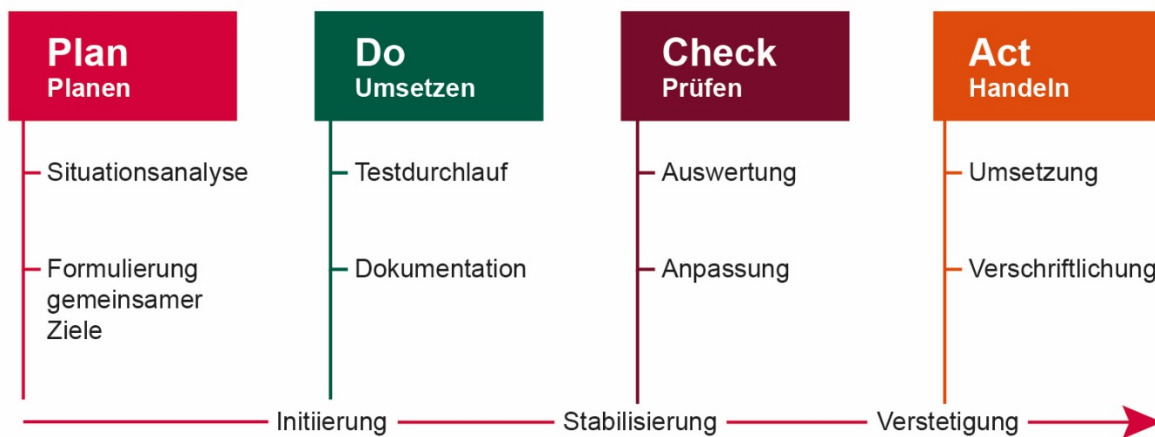
Diese Orientierungshilfen sind von den Koordinationskräften Lernortverzahnung im Rahmen eines digitalen WIKIs zusammengetragen worden und spiegeln die wichtigsten Punkte zur Erstellung bzw. Weiterentwicklung einer Konzeption zur Lernortverzahnung wieder. Die Koordinationskräfte wurden dabei eng von der Servicestelle begleitet. Die Grundlage der fachlich-inhaltlichen Begleitung orientierte sich an einem Flussdiagramm (vgl. Abbildung 1). Dieses gibt auch dem vorliegenden Papier die Struktur und veranschaulicht die vier wichtigsten Schritte zur Erstellung bzw. Weiterentwicklung einer Konzeption zur Lernortverzahnung.

In der Orientierungshilfe werden anhand dieser vier Schritte organisatorische, inhaltliche und strategische Schritte erläutert sowie beispielhafte Umsetzungsoptionen benannt.

Fachlich-inhaltliche Grundlage

Die fachliche Begleitung der Koordinationskräfte bei der Erstellung einer Konzeption zur Lernortverzahnung durch die Servicestelle erfolgte anhand eines vierschrittigen Flussdiagramms. Dieses wurde angelehnt an das sogenannte PDCA Modell, ein Instrument aus dem Qualitätsmanagement, welches Prozesse verbessern und voranbringen soll. Die vier Schritte teilen sich auf in Planen- Umsetzen- Prüfen- Handeln. Anhand dieses Modells stellt diese Orientierungshilfe das Verfahren zur Erstellung eines Konzeptes zur Lernortverzahnung dar. Dabei werden jeweils inhaltliche, organisatorische und strategische Schritte sowie kommunikative Strategien beachtet. In verschiedenen Exkursen werden weitere fachliche Modelle erläutert.

Abbildung 1: Flussdiagramm PDCA Modell



Quelle :Büttner&Voigt 2015

Schritt Planen

Es ist wichtig, ...

dass ein Konzept vor der Umsetzung geplant wird. Auch die Weiterentwicklung eines bestehenden Konzeptes will geplant sein.

In der **Planungsphase (PLAN)** wird auf Basis einer Situationsanalyse die Ausgangslage analysiert. Mögliche Kooperationspartner:innen werden beispielsweise anhand einer „Einfluss-Interessens-Matrix“ bewertet. Nach erfolgreicher Ansprache der ausgewählten Kooperationspartner:innen werden bei gemeinsamen Austauschtreffen gemeinsame Ziele für die Kooperation formuliert und Maßnahmen für die ersten Umsetzungsschritte geplant.



1. Situationsanalyse

Die Situationsanalyse beschreibt den **IST-Stand** bzw. die Ausgangslage einer Kooperation und bewertet diese.

1.1. Organisatorische Schritte

Die Situationsanalyse beinhaltet folgende organisatorische Schritte:

- Die Sichtung, Beschreibung und Analyse der aktuellen Situation inklusive bestehender Grundlagen und Rahmenbedingungen.
- Die Prüfung von vorhandenen Verträgen und Vereinbarungen (z.B. Kooperationsvereinbarungen zwischen Trägern und beteiligten Schulen).
- Das Erkennen und Benennen von Verbesserungspotenzialen.
- Die Prüfung der aktuellen Termine und Vereinbarungen (z.B. Gibt es bereits Treffen (persönlich oder online) zwischen Lehrkräften, Auszubildenden und pädagogischen Fachkräften?).
- Falls solche Treffen bereits implementiert sind, können folgenden Fragen überprüft werden:
 - Wer koordiniert und initiiert die Treffen?
 - Wie regelmäßig finden die Treffen statt?
 - Wie zufrieden sind die Akteure mit den Treffen?
 - Wie funktioniert aktuell der Austausch von Daten?
 - Werden die Treffen dokumentiert und wenn ja, wie?

1.2. Inhaltliche Schritte

Neben den organisatorischen Schritten sind auch einige inhaltliche Schritte zu beachten:

- Die Klärung der Haltung zum Thema Lernortverzahnung der involvierten Personen (bspw. Lehrkräfte, Auszubildende, Kita-Team, Praxisanleitung, etc.) z.B. in Form einer Umfrage oder durch Gespräche.
- Die Prüfung, ob bereits Kooperationsvereinbarungen bestehen und wie diese in ein Konzept eingebunden werden können.
- Die Prüfung, was die Einrichtungen als Lernort Praxis und die Fachschulen als Lernort Schule den Auszubildenden bieten bzw. bieten sollten?
 - **Leitfrage:** Was macht eine Kindertageseinrichtungen zu einem qualitativ guten Lernort Praxis? (bspw: Anleitungskonzept, Sichtbarkeit nach außen „Wir sind Ausbildungsort“, geschulte Anleiter:innen, ...)
 - **Leitfrage:** Was macht die Fachschule zu einem qualitativ guten Lernort Schule?
- Die Durchführung einer internen Analyse in den Kindertageseinrichtungen mit den involvierten Akteuren (Welche Informationen benötigt die Kindertageseinrichtung von den Fachschulen und wo besteht Austauschbedarf mit den Kindertageseinrichtungen?).
- Die Befragung der Auszubildenden und Praxisanleitungen (bspw. Bewertung der aktuellen Kooperation zwischen der Einrichtung/ dem Träger und der Fachschule, welche Anpassungen und Optimierungen müssen bezüglich der aktuellen Bedarfe erfolgen?).



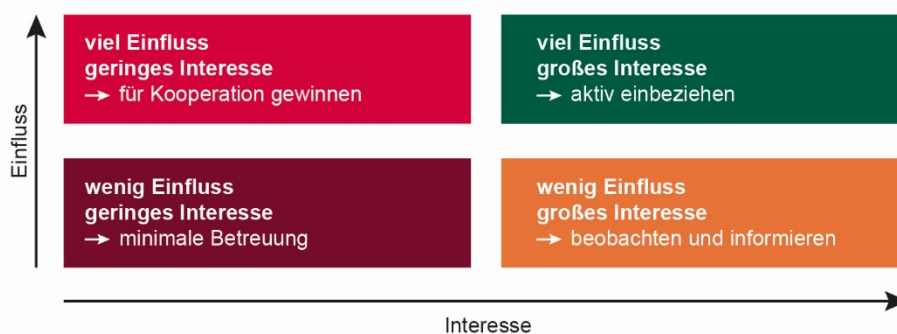
1.3. Strategische Schritte

Zu den strategischen Schritten der Planungsphase gehört die Durchführung einer Stakeholderanalyse:

Eine Stakeholderanalyse (siehe Abbildung 2) ist eine Bewertung aller an einem Projekt oder Vorhaben direkt und auch indirekt beteiligten Akteure (= Stakeholder). Im Rahmen der Analyse werden deren Ziele, Einstellungen und Motive bezugnehmend zum Projekt bzw. Vorhaben bewertet. Dabei gilt es die Akteure herauszufinden, welche sowohl großen Einfluss, als auch großes Interesse an einer Zusammenarbeit haben. Die Analyse hilft dabei mögliche Kooperationspartner zu identifizieren und priorisieren.

- **Beispiel:** Mit welchen Fachschulen wurden bisher gute Erfahrungen gemacht/ Welche Fachschulen sollen (zunächst) „ins Boot geholt werden“? Von welchen Fachschulen sind immer wieder Auszubildende in den Einrichtungen? (Bsp. Matrix „Interesse und Einfluss an Kooperationen“)

Abbildung 2: Stakeholderanalyse



1.4. Kommunikation (Ansprache / Austausch mit den Fachschulen)

Bei der Kommunikation, also der Ansprache und im Austausch mit verschiedenen Kooperationspartner:innen, wie bspw. Fachschulen, ist folgendes zu beachten:

- Die Durchführung von Vorgesprächen mit allen an der Lernortverzahnung beteiligten Institutionen (bspw. Klärung und Abstimmung von Zuständigkeiten, gegenseitige Erwartungen, Themenfelder und Handlungsschwerpunkte).
- Die Kontaktaufnahme mit den beteiligten Institutionen (evtl. weitere Kindertageseinrichtungen und Fachschulen).
- Die Klärung von Ansprechpartner:in für das Projekt klären, Kontaktdaten sichern.
- **interne Vorbereitung:** Die Klärung der eigenen Rolle und Vorstellung sowie Erläuterung der Ziele bzw. Sinn und Zweck der Kooperationsanfrage.



2. Entwicklung gemeinsamer Ziele

Nach der Aktivierung von möglichen Kooperationspartner:innen wird bei einem gemeinsamen (digitalen) Treffen die Vision einer gemeinsamen Kooperation konkretisiert.

Fragen und Kernpunkte von möglichen Kooperationsformaten:

2.1. Organisatorische Fragen

- Welche (zeitlich, personell etc.) Ressourcen bestehen bei allen Kooperationspartner:innen?
- In welchem Format ist eine Zusammenarbeit zwischen Lernort Praxis und Lernort Schule möglich?
- Wo werden gemeinsame Dokumente abgelegt/ übermittelt?
Empfehlung: Einen gemeinsamen Zugriff auf digitale Daten, die für die Kooperation relevant sind (bspw. Berichte, Pläne, etc.) über ein gemeinsames Forum oder Speicherort vereinbaren.
- Wer ist für was verantwortlich? (Ansprechpartner:innen)
- Was soll bis wann passieren? (Zeitplan)

2.2. Inhaltliche Fragen

- Abfrage der gegenseitigen Erwartungen an die Zusammenarbeit: Lernort Schule von Lernort Praxis und Lernort Praxis von Lernort Schule.
- Gemeinsame Analyse (bspw. SWOT-Analyse, siehe Seite 7).
 - Dabei sollen gemeinsam **Chancen** und **Möglichkeiten**, welche die einzelnen Formate der Kooperationen beinhalten, herausgearbeitet werden und auch ein gemeinsamer Blick auf **Schwächen** und **Risiken** geworfen werden.
 - Es werden **Ziele** zu den erarbeiteten Methoden formuliert sowie erste konkrete Schritte und Verantwortlichkeiten mit einem Maßnahmenplan festgehalten.
 - **Wichtig:** Ziele sollten stets **SMART** (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert) formuliert sein.
- Welche Akteure soll(t)en eingebunden werden?

2.3. Kommunikation

- Kommunikationsleitfaden erstellen (bspw. Wer erhält welche Informationen? Wer streut die Informationen? In welchen Abständen finden Absprachen statt? etc.)
- **TIPP:** Offen sein für die Erwartungen der beteiligten Personen, aktives Zuhören, Wünsche, Erwartungen und Ideen aufnehmen.
- **TIPP:** Basiskonzept für Kommunikations- und Austauschformate erstellen und dieses nach spezifischen Möglichkeiten der einzelnen Kooperationspartner:innen anpassen.
- **TIPP:** Gegebenenfalls kann eine Dokumentationsapp für den pädagogischen Alltag in der Kindertageseinrichtung auch für die Ausbildungsdokumentation der Fachschüler:innen sowie für den Austausch zwischen Lernort Praxis und Lernort Schule genutzt werden.

Planen



Umsetzen



Prüfen



Handeln

Exkurs: Was ist ein Konzept?

Ein Konzept ist der „Bauplan“ bzw. das „Grundgerüst“ für ein Projekt oder Vorhaben. Das Arbeitsvorhaben wird dabei in einer Kurzfassung konkretisiert. Es findet eine **Eingrenzung**, **Fokussierung** und **Planung des Vorhabens** statt.

Ein Konzept soll übersichtlich, kompakt und informativ sein. Hilfreich sind dabei folgende fünf Fragen aus dem klassischen Projektmanagement:

Wer macht was, wann, warum mit wem und für wen?

Wer? – Beschreibung des Trägers oder der Einrichtung

Was? – geplante Maßnahmen und Methoden

Warum? – Bedarfsbeschreibung (Ist-Zustand- und Ziel-Beschreibung)

Mit wem? – Kooperationspartner:innen und Akteure

Für wen? – direkte und indirekte Zielgruppe

→ **Wichtig:** Das Konzept sollte ziel- und empfängerorientiert formuliert sein. Für alle fachfremden und außenstehenden Personen muss das Konzept nachvollziehbar sein.



Methoden Tipp SWOT Analyse

SWOT steht für das englische Akronym für Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Risiken) und ist ein Instrument der strategischen Planung.

Die SWOT-Analyse ist eine Methode der Situationsanalyse. Durch die Einschätzung der Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken eines Projektes oder Vorhabens werden erfolgreiche Strategien zur Projektumsetzung möglich.

Im klassischen Projektmanagement wird die SWOT-Analyse am Anfang bei der Situationsanalyse in der Planungsphase eines Projektes angewendet (siehe Abbildung 4).

Abbildung 3: SWOT Analyse



Quelle: www.kofa.de

Praxisbeispiel

Die SWOT-Analyse eignet sich sehr gut bei der Prüfung des IST-Standes des Netzwerkes und der Frage, ob und in welcher Form das Netzwerk verstetigt werden kann? Welche Stärken haben das Netzwerk bzw. die Kooperation, die ausgebaut werden sollten und welche Schwächen hat das Netzwerk – beispielsweise mangelnde personelle Ressourcen oder Wegfall von Ressourcen und Informationen und wie können diese Schwächen zu Chancen für das Netzwerk werden? Parallel dazu werden auch mögliche noch ungenutzte Chancen eruiert und geprüft, wie diese zukünftig genutzt oder weiter ausgebaut werden könnten. Auch die Risiken des Netzwerkes werden in den Blick genommen. Es wird untersucht, wie die Risiken des Netzwerkes – beispielsweise dem Nicht-Weiterführen der Netzwerkkooperation oder einem hohen Wegfall an wichtigen Akteuren gegengesteuert werden kann, so dass die Risiken möglichst reduziert werden.



Exkurs: Qualitätsmanagement

Qualitätsverbesserungen erfolgen durch Planung, Lenkung, Kontrolle und Verbesserung bzw. Anpassung der Prozesse und Abläufe. In Bezug auf die Netzwerkarbeit ist das Ziel vor allem die internen Strukturen und Abläufe eines Netzwerkes zu optimieren. Dabei geht es jedoch nicht zwingend um das Erreichen der bestmöglichen Qualität, sondern um das Erreichen des selbstgesteckten Qualitätsgrades. Dafür sollte bereits zu Beginn der Maßnahmen eines Projektes oder Vorhabens Zielformulierungen erstellt werden.

Qualitätskriterien

- **Konzeptqualität:** Darstellung und Planung der Maßnahmen, Einbeziehung der Akteure sowie stetige Überprüfung und Anpassung der Prozesse und Abläufe
- **Strukturqualität:** Schaffung von möglichst optimalen Bedingungen innerhalb des Netzwerkes
- **Prozessqualität:** effiziente und stabile Arbeitsabläufe mit möglichst wenig Störungen
- **Ergebnisqualität:** Bewertung der Ergebnisse und ggf. Anpassung / Verbesserung der Abläufe bzw. Prozesse



Quelle: www.sevdesk.de

Praxisbeispiel

Die Netzwerkarbeit steht und fällt mit einer guten und transparenten Kommunikation innerhalb eines Netzwerkes. Auf Basis der **Konzeptqualität** kann beispielsweise geprüft werden, ob die geplanten Maßnahmen so formuliert sind, dass die betreffenden Akteure unmissverständlich ihre Aufgaben verstehen und durchführen können. In Bezug auf die **Strukturqualität** stellt man sicher, dass die Kommunikationsstruktur des Netzwerkes ressourcenschonend und prozessorientiert ist (alle Beteiligten bekommen nur die Information, die sie für ihre Aufgaben unmittelbar benötigen, gleichzeitig gibt es festgelegte umfassende Informationen, die alle in einem bestimmten Rhythmus erhalten, damit die Transparenz innerhalb des Netzwerkes erhalten werden kann). Hinsichtlich der **Prozessqualität** wird hinterfragt, ob beispielsweise gesetzte Abstimmungsschleifen in der Kommunikation den Prozessen entsprechen bzw. diese unterstützen oder gegebenenfalls behindern. Bei der **Ergebnisqualität** wird auf Basis der vorab festgelegten Ziele – beispielsweise im Bereich der Kommunikation – evaluiert, ob die Kommunikation innerhalb von Arbeitsgruppen des Netzwerkes, des Netzwerkes allgemein wie auch die Außenkommunikation des Netzwerkes die selbstgesetzte Qualität bei den jeweiligen Maßnahmen erreicht hat.



Schritt Umsetzen

Es ist wichtig,

dass das Konzept der Weiterentwicklung nicht gleich auf allen Ebenen in allen Bereichen eingeführt und umgesetzt wird. Mit einfachen Mitteln sollen praktische Aspekte des Konzeptes zunächst in einem kleineren Rahmen getestet und ausprobiert werden.

In der **Umsetzungsphase (DO)** werden ausgewählte Maßnahmen bereits umgesetzt bzw. getestet. Es finden regelmäßige Treffen der einzelnen Arbeitsgruppen statt. Dabei tauschen sich die Akteure zu möglichen Methoden, Ansätzen und Instrumenten der Lernortverzahnung in ihrem jeweiligen Bereich aus. Dabei ist es wichtig, dass die Treffen wie auch die Umsetzung der einzelnen Maßnahmen dokumentiert werden. Die Dokumentation schafft dabei zum einen Transparenz innerhalb des Netzwerkes und bildet gleichzeitig auch die Basis dafür, anschließend zu prüfen, welche Maßnahmen zu welchen Erfolgen geführt haben.

3. Testdurchlauf

3.1. Organisatorische Schritte

Die Stichworte für die Umsetzung der organisatorischen Schritte sind *Allokation* (Aufgaben- und Ressourcenverteilung unter den beteiligten Akteuren) und *Regulation* (Entwicklung und Durchsetzung formaler und informaler Regeln).

Intern am Lernort Praxis

- Die Bildung von Arbeitsgruppen.
- Die Durchführung von regelmäßigen Austauschtreffen (z.B. vierteljährlich) zwischen Koordinationskraft und Praxisanleitungen mit den Auszubildenden sowie Koordinationskraft mit den Praxisanleitungen wie auch Koordinationskraft mit den Auszubildenden.
 - Dies ermöglicht den Austausch unter den Praxisanleitungen, Auszubildenden und auch allen Beteiligten zusammen. Die Koordinationskraft erhält damit Einblick in den Verlauf der Ausbildung und wie die Kooperation mit der Fachschule durch die Auszubildenden erfahren wird.
- Die Durchführung von internen Formaten zur Lernortverzahnung z.B. Anleitungstreffen, Austauschtreffen zwischen Träger, Leitung und Anleitungen oder gemeinsame Aktivitäten für die Auszubildenden, etc..

Intern am Lernort Schule

- Die Bildung von Arbeitsgruppen.
- Die Durchführung von regelmäßigen Leiter:innentreffen seitens der Fachschule.
- Die Durchführung von regelmäßigen Praxisbesuchen in den Kindertageseinrichtungen.



- Die Durchführung von internen Formaten zur Lernortverzahnung z.B. Austauschtreffen zwischen den Lehrkräften oder gemeinsame Aktivitäten für die Auszubildenden, Tag der offenen Tür etc.

Übergreifende Formate Lernort Schule und Lernort Praxis

- Die Bildung von übergreifenden Arbeitsgruppen.
- Die Einladung von Lehrkräften zu Veranstaltungen der Praxiseinrichtungen.
- Die Einladung von Praxisanleitungen zu Veranstaltungen der Fachschule.
- Die Einladung aller betreffenden Personen (Anleitungen, Auszubildende, Lehrkräfte) zu den Kooperationsformaten, wie z.B. Kennenlernetreffen.
- Die Durchführung der Formate zur Lernortverzahnung, die gemeinsam festgelegt worden sind, z.B. Kennenlernetreffen, Austauschtreffen zwischen den Lehrkräften und Praxisanleitungen, gemeinsame Workshops oder Austausch von vereinbarten Dokumenten (Rahmenlehrpläne, Jahrespläne von den Kindertageseinrichtungen, etc.).

3.2. Inhaltliche Schritte

Die inhaltlichen Schritte beziehen sich vor allem auf Methoden und Instrumente zur Lernortverzahnung:

- Die Sichtung von Methoden, Ansätzen, Instrumenten und Beispielen von Lernortverzahnungen bzw. Lernortkooperationen.
- Die Auswahl und ggfs. Adaption oder Entwicklung und Durchführung von geeigneten Methoden, Ansätzen und Instrumenten zur Zielerreichung.
- Die Darstellung eines (Gesamt-)Überblicks des Lernorts Schule über die jeweiligen Lerninhalte in den jeweiligen Semestern.
- Die Darstellung der Praxisausbildung am Lernort Praxis (bspw. durch Anleitungskonzept, etc.).

3.3. Kommunikation

In diesem Schritt spielt besonders die Außenkommunikation eine Rolle:

- Dem Netzwerk zur Lernortverzahnung einen **Namen** geben. Damit wird eine höhere Identifikation für alle Beteiligten geschaffen.
- **Öffentlichkeitsarbeit:** Tätigkeiten der Lernortverzahnung nach außen kommunizieren, bspw. an Kolleg:innen, Träger, Kommune, etc.
 - Regelmäßig über das Wirken des Netzwerks und über stattfindende Aktivitäten (z.B. Veranstaltungen) informieren.
 - Verbindlichkeit steigern, zum Mitmachen animieren.



4. Dokumentation

Die Dokumentation ist Basis für die Evaluation im Anschluss der Umsetzung von ausgewählten Maßnahmen. Gleichzeitig wird durch die Dokumentation die Transparenz innerhalb eines Netzwerkes erhöht. Durch transparente Arbeit wird wiederum das Vertrauen der Netzwerkakteure gefördert. Bei auftretenden Konflikten kann eine klare Dokumentation zur Klärung beitragen. Auch für die Öffentlichkeitsarbeit und bei Gewinnung von neuen Kooperationspartner:innen kann sie hilfreich sein.

4.1. Organisatorische Schritte

- Die Durchführung der gemeinsamen Treffen wird protokolliert (Ergebnisse und Entscheidungen werden festgehalten).
- Entwicklung von einheitlichen Gesprächsprotokollen.
- Protokolle werden allen Beteiligten anschließend zur Verfügung gestellt.

4.2. Inhaltliche Schritte

- Lernerfolge und Herausforderungen der Fachschüler:innen werden beobachtet und festgehalten.
- **Beispiele für die Dokumentation von Materialien:**
 - Clouds zum Teilen von Dokumenten
 - Firmenintranet (Auszubildende erhalten einen eigenen Zugang)



Schritt Prüfen

Es ist wichtig,

dass die Erkenntnisse und Resultate der im kleinen Rahmen umgesetzten praktischen Aspekte sorgfältig ausgewertet werden, um diese in das Gesamtkonzept einfließen zu lassen.

In der **Überprüfungsphase (CHECK)** werden die ersten umgesetzten Maßnahmen überprüft. Dabei wird beispielsweise auf Basis der Dokumentationen und der Feedbacks der Akteure geprüft, ob die umgesetzten Maßnahmen zu den gewünschten Zielen in der angedachten Qualität geführt haben. Dabei wird hinterfragt, ob die Prozesse und Strukturen ressourcenschonend und ergebnisorientiert waren, ob die gewählten Formate und Maßnahmen zu den selbstformulierten Zielen geführt haben oder nicht. Falls die gewünschten Ergebnisse nicht erreicht wurden, muss eruiert werden, ob die Ziele, Prozesse und Strukturen oder auch die Formate und Methoden geändert, angepasst oder ggf. verworfen werden müssen. Auf Basis der Auswertung wird das Konzept und die darin enthaltenen Ziele und Maßnahmen angepasst.

5. Auswerten

5.1. Organisatorische Schritte

Die organisatorischen Schritte beziehen sich hier auf folgende Maßnahmen:

- Die Festlegung von regelmäßigen Terminen (bspw. Abstimmungs- und Auswertungstreffen).
- Die Festlegung von Zielen innerhalb des Konzeptes, die überprüft und ausgewertet werden sollen.

5.2. Inhaltliche Schritte

Die inhaltlichen Schritte in dieser Phase sind folgende:

- Die Überprüfung und Auswertung von Erkenntnissen und Resultaten aus den bereits umgesetzten Maßnahmen bezüglich Ursache und Wirkung.
- **Anschließende Zielüberprüfung:** Entsprechen die Ergebnisse den formulierten Zielen? Sind die Ergebnisse in der Praxis umsetzbar? Welcher Nutzen wird aus der Umsetzung der Ergebnisse generiert?
- Die Reflektion der durchgeführten Kooperationsformate mit allen Beteiligten.
- Der gemeinsame Abgleich der Erkenntnisse und Resultate mit den vereinbarten Zielen.
- Die Verdeutlichung des ausgewerteten Nutzens der Kooperation für alle Beteiligten auf Basis der Auswertung.
- Die Anpassung des ausgewählten Kooperationsformats an den aktuell gegebenen Ressourcen, Bedarfen und Zielen.



6. Anpassen

6.1. Organisatorische Schritte

Die organisatorischen Schritte beinhalten:

- Mögliche neue Verantwortlichkeiten festlegen, Kolleg:innen einbeziehen.
- Die Festlegung klarer Arbeitsstrukturen für die weitere Zusammenarbeit.

6.2. Inhaltliche Schritte

- Das Konzept entsprechend der gewonnenen Erkenntnisse überarbeiten und anpassen.

Exkurs: Verstetigungsstrategien in der Netzwerkarbeit

Damit Netzwerke langfristig verstetigt werden können, muss bereits frühzeitig immer wieder geprüft werden, inwieweit das Netzwerk durch die eigenen Netzwerkstrukturen verfestigt werden kann (Binnenstrategie), wie das Netzwerk frühzeitig und zielgerichtet die eigene Arbeit nach außen kommunizieren und Partner:innen einbinden kann (Außenstrategie) oder auch im Anschluss eines projektabhängigen Netzwerkes durch Subnetzwerke oder andere Organisationsstrukturen die Anliegen und die Arbeit des Netzwerkes fortgeführt werden kann (Transformation) (siehe Abbildung 4).

Abbildung 4: Verstetigungsstrategie Netzwerkarbeit

Binnenstrategie	Außenstrategie
Thema Verstetigung explizieren	Einbindung von Entscheidungsträgern
Schaffung klarer Arbeitsstrukturen	Verringerung Personenabhängigkeit
Dezentralisierung der Netzwerkarbeit	Etablierung Netzwerk als Einflussfaktor
Reduzierung Ansprüche der Netzwerkarbeit	Ergebnisse und Produkte publik machen
Transformation	
Bildung von Subnetzen	
Übergang in neue Organisationsform	

Quelle: Elsholz 2006



Schritt Handeln

Es ist wichtig, ...

dass das Konzept nun im gesamten Kooperationsverbund eingeführt wird.
Dafür wird es schriftlich festgehalten und regelmäßig überprüft.

In der **Handlungsphase (ACT)** werden die gewonnenen Erfahrungen mit den daraus notwendigen resultierenden Anpassungen und Änderungen des Konzeptes umgesetzt. Es findet eine Arbeitsaufteilung für die Erarbeitung des Konzeptes statt. Das fertiggestellte Konzept wird von allen Kooperationspartner:innen unterzeichnet und im Anschluss allen Netzwerkakteuren vorgestellt. Sichtbarkeit, Verbindlichkeit und Akzeptanz des Konzeptes wird damit auf allen Ebenen erreicht. Nach Abschluss der Verschriftlichung des Konzeptes und der Umsetzung der vereinbarten Inhalte, sollten diese in regelmäßigen Abständen wieder überprüft, angepasst und umgesetzt werden: das Flussdiagramm wird zu einem PDCA-Zyklus- siehe Abbildung 6..

7. Umsetzen

7.1. Organisatorische Schritte

- Die Aufteilung der Verschriftlichung bzw. Absprache über den Abstimmungsprozess.

7.2. Inhaltliche Schritte

Bei den inhaltlichen Schritten geht es nun in die kontinuierliche Arbeit:

- Die verbindliche Umsetzung des Konzeptes.
- Aus den gewonnenen Erfahrungen schöpfen und ggf. ändern und/ oder anpassen.
- Regelmäßiger Austausch mit den Koordinationskräften von Lernort Schule und Lernort Praxis sowie Überprüfung des Konzeptes.
- Anpassung der Inhalte des Konzeptes (Ziele, Strukturen und Prozesse) nach Überprüfung der Dokumentationen und Evaluierung der Ergebnisse.

7.3. Kommunikation

Die Kommunikation als Netzwerk beider Lernorte rückt nun in den Fokus:

- Das Beheben von Störungen in der Kommunikation hat Vorrang.
- Nutzen der Kooperation deutlich machen – sowohl nach außen als auch nach innen die Arbeit innerhalb des Netzwerkes bzw. der Kooperation kommunizieren.
- Alle Entscheidungsträger, die direkt oder indirekt an dem Projekt beteiligt sind oder Einfluss auf den Erfolg nehmen können, sollten über das Konzept informiert werden. Dies schafft Sichtbarkeit, Verbindlichkeit und Akzeptanz auf allen Ebenen.



- Die politischen Entscheidungsträger regelmäßig informieren und zu geeigneten Veranstaltungen einladen.

7.4. Mögliche Inhalte einer Kooperationsvereinbarung

- Beschreibung der Aufgaben der Praxiseinrichtung, des Trägers und der Auszubildenden.
- Beschreibung der Aufgaben der Fachschule z.B. Regelung von Praxisbesuchen, Regelungen zu Anleiter:innentreffen.
- Auflistung der rechtlichen Grundlagen des jeweiligen Bundeslandes z.B. zur Ausbildungs- und Prüfungsordnung.
- Beschreibung von gemeinsamen Aufgaben der Beteiligten an der Lernortverzahnung.
- Beschreibung des Aufnahmeverfahren der Auszubildenden an der Fachschule und der Kindertageseinrichtung.
- Beschreibung des Umgangs mit Krankheit und Fehlzeiten der Auszubildenden an beiden Lernorten.
- Festlegung terminlicher Absprachen zu schulischen Veranstaltungen in der Fachschule.
- Aufteilung der Fachschul- und Praxistage.
- Transparenz/ Übersicht über den inhaltlichen Ablauf der Ausbildung.
- Auflistung gemeinsamer Fachtage, Workshops, Job- oder Ausbildungsmessen, etc.
- Nennung von Ansprechpartner:innen in der Kooperationsvereinbarung.
 - Vertretungspositionen immer namentlich benennen und in der Kommunikation eng mit den direkten Ansprechpartner:innen verzahnen.

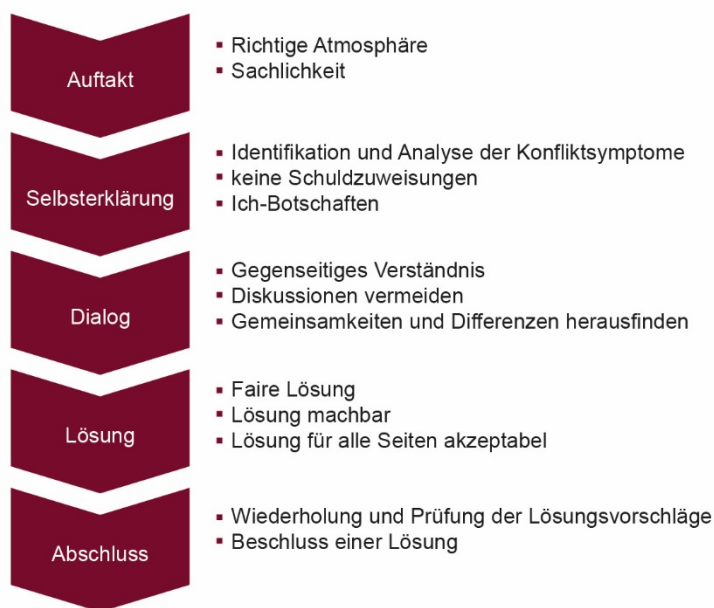


Exkurs: Konfliktmanagement

Ist ein Konflikt erst einmal vorhanden, löst er sich selten von allein. Es braucht im Konfliktmanagement ein klärendes Gespräch.

Konfliktmanagement ist dabei die Kompetenz schwierige Situationen zwischen Menschen positiv, produktiv und klar zu lösen.

Abbildung 5: Fünf Phasen des Konfliktmanagements



Quelle: <https://karrierebibel.de/konfliktmanagement/> [08.06.2021]

Praxisbeispiel

Ein:e Kooperationspartner:in fühlt sich bei einer der beschlossenen Maßnahmen übergangen und ist daher mit dem Konzept zur Netzwerkkoooperation nicht einverstanden. Zum **Auftakt** der Klärung des Konfliktes sollte der richtige Zeitpunkt gewählt werden. Dabei sollten sich erst einmal die Gemüter ein wenig beruhigt haben, gleichzeitig sollte der zeitliche Abstand nicht zu groß sein. Auch die Gesprächsatmosphäre spielt hier eine große Rolle. Wer nimmt an dem Gespräch teil? Wo findet das Gespräch statt? Bei der Kommunikation der Problemlage ist es wichtig, dass sich alle Beteiligten um Sachlichkeit bemühen und keine Emotionen mit einfließen. In der **Selbsterklärung** der Problemlage stellt jeder Akteur aus seinem Blickpunkt (Ich-Botschaften) die Situation dar. Hier sollten keine Schuldzuweisungen getroffen werden und keiner wird unterbrochen. Im **Dialog** sollte gegenseitiges Verständnis für den anderen Gesprächsbeteiligten gezeigt werden. Dabei soll die Problemlage nicht diskutiert werden, sondern es soll sich auf Gemeinsamkeiten der Blickwinkel konzentriert und die Differenzen herausgefiltert werden. Bei der **Lösung** wird nun auf Basis der Gemeinsamkeiten und Differenzen der jeweiligen Sicht auf die Problemlage eine mögliche faire Lösung gesucht. Dabei ist es wichtig, dass die Lösung für alle Beteiligten nicht nur akzeptabel, sondern auch machbar ist. Im **Abschluss** werden die gefundenen Lösungsvorschläge noch einmal für alle beteiligten Personen wiederholt und die vereinbarte Lösung wird beschlossen. : Lösung wird dokumentiert.



8. Verschriftlichen

8.1. Organisatorische Schritte

Bei den folgenden Schritten ist zu beachten, dass alle relevanten Partner:innen beteiligt werden:

- Die Unterzeichnung der Kooperationsvereinbarung. Damit wird Akzeptanz und Verbindlichkeit von allen Kooperationspartner:innen geschaffen.
- Die regelmäßige Evaluierung auch nach Verschriftlichung des Konzeptes und ggf. Anpassung.

8.2. Inhaltliche Schritte

Mit diesen Schritten beginnt der Prozess, wie in einem Kreislauf von vorne:

- Die Verschriftlichung des Konzeptes bzw. schriftliche Überarbeitung des bestehenden Konzeptes.
- Die stetige Verbesserung, Erweiterung und Evaluation des Konzept durch einen neuen PDCA-Zyklus (Flussdiagramm → PDCA-Zyklus).

Abbildung 6: PDCA Zyklus



Exkurs: Evaluation

Unter Evaluation versteht man die systematische Analyse und anschließende Bewertung von Prozessen und Maßnahmen. Dabei soll durch die rückblickende Evaluierung die Möglichkeit genutzt werden, eine vorausschauende Steuerung durch Anpassung und Optimierung von Prozessen und Maßnahmen vornehmen zu können.

Vorteile einer Evaluation

- **Qualitätssicherung:** Verbesserung und Optimierung der Arbeitsprozesse und -strukturen.
- **Motivationsförderung:** Arbeit wird dokumentiert und nach außen getragen.
- **Konfliktmanagement:** Stolpersteine können gefunden und Lösungen erarbeitet werden.
- **Übergangssituation:** Gute Übergangsprozesse ohne großen Wissensverlust können geschaffen werden.
- **Außendarstellung:** Veröffentlichung der Ergebnisse. Dadurch können weitere Kooperationspartner:innen gewonnen werden.

Evaluation in Netzwerken

Netzwerke sind komplexe Konstrukte. Beziehungsstruktur der beteiligten Personen zeichnen die Besonderheit des Konstruktes aus.

Innerhalb von Netzwerken werden die jeweiligen Bezüge der Akteure zum Netzwerk wie auch untereinander evaluiert.

Wer wird evaluiert? – Bezugsvarianten

- Akteur:in zu Akteur:in
- Akteur:in zum Netzwerk
- Netzwerk insgesamt
- Netzwerksteuerung

Drei Fragebereiche einer Evaluation:

- Was hat stattgefunden?
- Was ist herausgekommen?
- Was kann verbessert werden?

Was wird evaluiert?

- Aufbauorganisation des Netzwerkes
- Organisation der Abläufe
- Ergebnisse bzw. Zielerreichung



Praxisbeispiel

Im Bereich der Kooperation für die Lernortverzahnung kann beispielsweise bei der Bezugsvariante **Akteur-Akteur** überprüft werden, ob ein Austausch zwischen den Praxisanleitungen und Lehrkräften stattgefunden hat. Wo und wie hat der Austausch stattgefunden – waren es regelmäßige Treffen, fand ein Austausch der für alle Beteiligten wichtigen Dokumente und Informationen statt? Gibt es bereits Auswirkungen der Lernortkooperation auf die Auszubildenden? Gibt es ggf. Hindernisse? Wenn ja, sind diese strukturell oder personell? Die Auswertung dieser Punkte kann durch eine Befragung stattfinden, mithilfe einer Checkliste oder auch durch die Schilderung der persönlichen Eindrücke der Akteure.

Ob die Akteure bzw. der Akteur im Netzwerk an der richtigen Stelle angekoppelt ist oder hierbei gegebenenfalls Anpassungen vorgenommen werden müssen, kann überprüft werden in dem man den Bezug **Akteure-Netzwerk** unter die Lupe nimmt. Beispielsweise: erhält die Praxisanleitung alle wichtigen Informationen aus dem Netzwerk und kennt sie die an sich gesetzten Erwartungen? Wie ist die Praxisanleitung in dem Netzwerk eingebunden? Finden für die Praxisanleitungen regelmäßige Treffen innerhalb des Netzwerkes bzw. deren Ansprechpartner:in statt? Werden alle Informationen vom Netzwerk an die Praxisanleitungen transparent gemacht? Wie kann gegebenenfalls die Praxisanleitung durch das Netzwerk unterstützt werden bzw. welche Struktur muss optimiert werden, damit die Praxisanleitung besser die vereinbarten Maßnahmen umsetzen kann?

Wie erfolgt die **Netzwerksteuerung**? Fühlen sich alle beteiligten Akteure eingebunden und informiert? Sind die Aufgaben, Strukturen und Prozesse transparent? Kümmert sich die Netzwerksteuerung um die Einbindung wichtiger Entscheidungsträger? Welche Dokumentationen machen die Netzwerksteuerung transparent?

Diese Fragen und mehr können bei der Evaluation eines Kooperationsnetzwerkes geprüft werden. Sie orientieren sich sehr stark nach der Größe und Struktur des Netzwerkes.



Impressum

Servicestelle Fachkräfteoffensive
Büro Stiftung SPI, Seestr. 67, 13347 Berlin
+49.0.30 390 634 660 (Hotline)
kontakt@bundesprogramm-fachkraefteoffensive.de

ARGE Regiestelle für Bundesprogramme im Bereich Kindertagesbetreuung
(ARGE Regiestelle KiTa-B)

Gesellschafter:

Stiftung SPI - Sozialpädagogisches Institut Berlin »Walter May«

Gemeinnützige Stiftung des bürgerlichen Rechts

Seestr. 67, 13347 Berlin

Vorstandsvorsitzende/Direktorin: Annette Berg

gsub - Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH

Kronenstr. 6, 10117 Berlin

Sitz Berlin - Handelsregister: Amtsgericht Charlottenburg – B-39610

Geschäftsführer: Dr. Reiner Aster

Stand: Januar 2022

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Familie, Senioren, Frauen
und Jugend