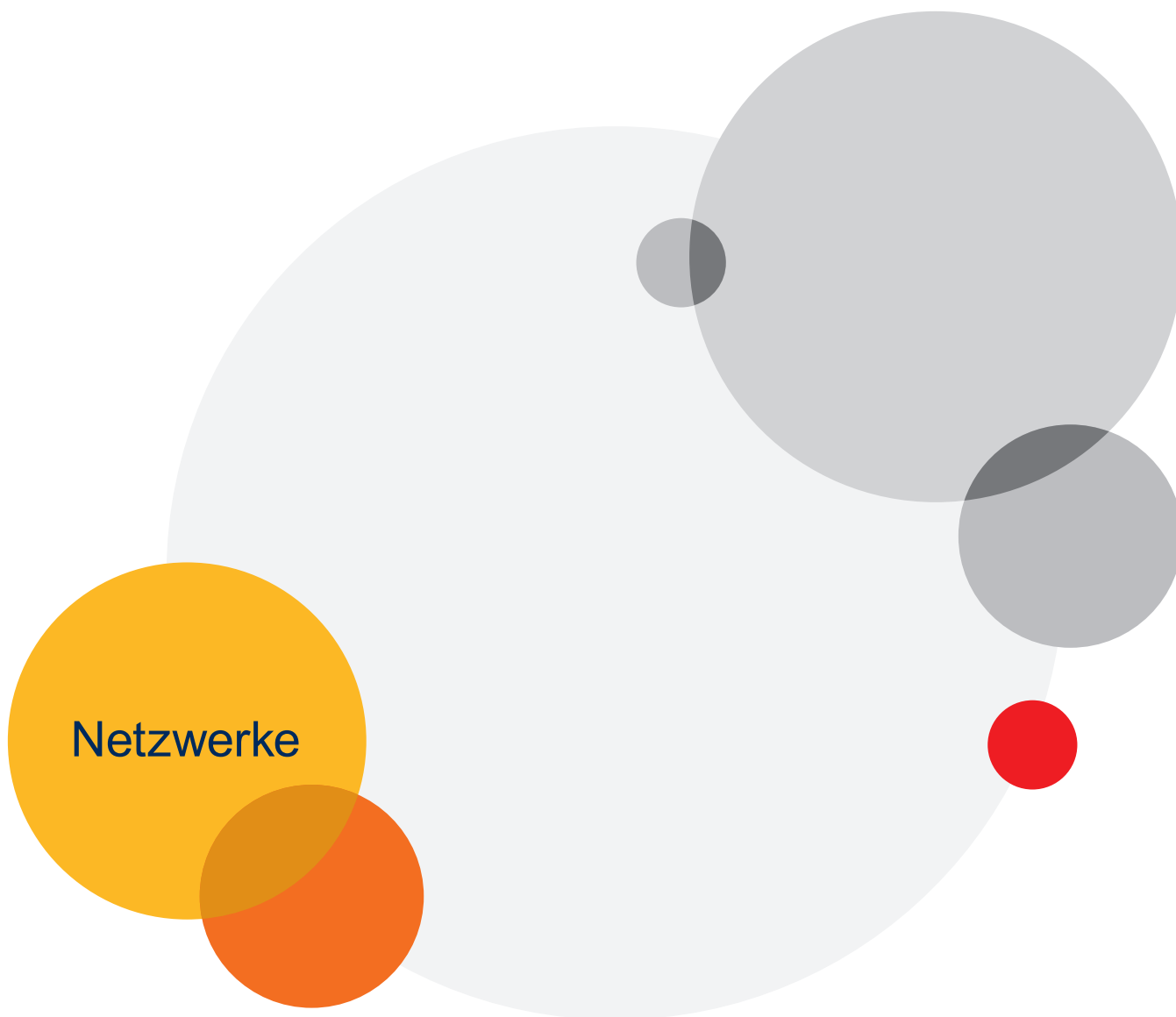


Tool-Sammlung

# Netzwerke und Strukturen

Leitfäden, Tipps und Vorlagen





## Die Bestandsaufnahme

**PLANEN**  
ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

### Leitfaden

Die  
Bestandsaufnahme

Seite 1/3

Zu Beginn der strategischen Grundbildungsplanung steht die Bestandsaufnahme. Hierdurch wird ein Überblick zur sozioökonomischen Ausgangssituation in der eigenen Kommune gewonnen und Bedarfe können klar definiert werden. Diese Bedarfe können in einem zweiten Schritt in Argumente für die Förderung von Grundbildung umformuliert werden. Eine gründliche Recherche lohnt sich daher in jedem Fall.

### Vorgehen

In einem ersten Schritt stehen die folgenden Fragen im Zentrum:

- Welche Bedarfe gibt es in der Kommune?
- In welchem Zusammenhang stehen diese Bedarfe mit dem Thema Grundbildung von Bürgerinnen und Bürgern?

Die Beantwortung dieser Fragen ermöglicht es, sowohl einen Überblick über die grundlegende Ausgangssituation der Kommune zu erhalten als auch die strategischen Anknüpfungspunkte für Grundbildung zu veranschaulichen.

Für die Bestandsanalyse und später erfolgende Ansprache von relevanten Gesprächspartnern und Unternehmen sind Informationen und Fakten über die eigene Region ein hilfreiches Mittel. Eine Recherche von gängigen Berichten und Statistiken ergibt nützliche Daten und kann eine gute Grundlage für Gespräche liefern. Hierzu zählen z. B.

- Übersicht über regionale und überregionale Akteure zum Thema Grundbildung
- Analysen der Agentur für Arbeit
- Alpha-Monitor (DIE)
- Sozialbericht der Kommune
- vhs Statistik des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung
- Bevölkerungsprognosen, wie z. B. Altersverteilung, demographische Entwicklungen sowie Wanderungsprofile
- Bildungsstand der Bevölkerung (Bildungsabschlüsse)
- Arbeitsmarktstatistiken
- Einkommensverhältnisse
- Kommunale Ausgaben für Sozialleistungen
- Fachkräftebedarf
- Einwohner nach Staatszugehörigkeit
- Pflegeprognose
- weitere regionale Besonderheiten

Die Ergebnisse der Bestandsaufnahme sollten dokumentiert werden, um hierauf zu unterschiedlichen Anlässen immer wieder zurückgreifen zu können.



## Fragen zur Bestandsaufnahme

### PLANEN

ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

### Leitfaden

Die  
Bestandsaufnahme

Seite 2/3

### Allgemeine Fragen

- Wie hoch ist die Beteiligung an Weiterbildung?
- Anmeldezahlen/Belegungszahlen im Bereich Alphabetisierung und Grundbildung?
- Wie viele Kurse/UE gibt es im Bereich Alphabetisierung und Grundbildung?
- Werden Gebühren für Alphabetisierungskurse erhoben? Wenn ja, in welcher Höhe?

### Fragen zur lokalen Struktur

- Bestehen Kooperationen mit Beschäftigungsträgern, Jobcentern, Berufsschulen, sonstigen Partnern?
- Verfügt die Kommune über eine\*n Bildungskoordinator\*in?
- Gibt es in der Kommune einen Bildungsbericht? Wenn ja, wer ist dafür verantwortlich?

### Kooperationen mit Unternehmen und Zivilgesellschaft

- Wer sind wichtige (und große) Arbeitgeber in der Region?
- Zu welchen Arbeitgebern besteht Kontakt und werden u. U. Grundbildungskurse durchgeführt?

### Beispiele für die Nutzung der Daten der Bestandsaufnahme

Durch die Analyse des lokalen Sozialberichts und den Arbeitsmarktstatistiken lassen sich Daten zu den Arbeitslosenzahlen und Erwerbsformen ermitteln. Weiterhin werden hier auch statistische Werte der Schul- und Berufsabschlüsse der Kommune festgehalten.

### Wofür benötigt man diese Zahlen?

#### Ausgangssituation:

In Kommune A leben zurzeit etwa 18.000 Personen. In den kommenden 10 Jahren gibt es ein prognostiziertes Bevölkerungswachstum von 7,8%. Gemäß dem aktuellen Sozialbericht empfangen 5,6% der Einwohnerinnen und Einwohner ALG II, jedoch sind insgesamt 18,3% von Unterbeschäftigung betroffen und leben in prekären Verhältnissen. Bei Unterbeschäftigung handelt es sich um Personen, die nicht als arbeitslos gelten, da sie zum Beispiel Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Maßnahmen der Arbeitsmarktpolitik oder in Kurzarbeit und somit nahe am Arbeitslosenstatus sind und vermutlich ohne staatliche Zuwendungen ihren Lebensunterhalt nicht bestreiten könnten. 22,3% der gemäß SGB II erwerbsfähigen Leistungsberechtigten haben keinen Schul- und keinen Berufsabschluss.

#### 1. Welche Bedarfe gibt es in der Kommune?

Die Daten zeigen, dass in Kommune A eine enorme Gefahr besteht, dass die Personen, die im Moment noch zu denen in Unterbeschäftigung zählen und bereits in prekären Verhältnissen leben, arbeitslos werden. Die Kommune hat daher ein großes Interesse daran diese Menschen in Arbeitsverhältnisse zu vermitteln durch die sie ihren Lebensunterhalt bestreiten können.



**PLANEN**  
ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

**Leitfaden**

Die  
Bestandsaufnahme

Seite 3/3

Zurzeit entstehen der Kommune hohe Transferkosten aufgrund der Anstellung der Personen in Mini- und Kurzzeitjobs. Die Statistik zeigt weiterhin, dass eine hohe Zahl der ALG II Empfängerinnen und Empfänger keinen Schul- und Berufsabschluss hat und ihnen unter Umständen aufgrund möglicher mangelnder Lese- und Schreibfähigkeiten der Einstieg in den Arbeitsmarkt erschwert wird.

2. In welchem Zusammenhang stehen diese Bedarfe mit dem Thema Grundbildung von Bürgerinnen und Bürgern?

Durch die Formel (Einwohnerzahl x 0,63 x 0,145), die im Rahmen der leo.Level-One-Studie entstanden ist, kann errechnet werden wie viele Personen in einer Kommune in etwa funktionale Analphabetinnen und Analphabeten sind. Als mögliche Folgen können daraus abgeleitet werden:

» **In Kommune A handelt es sich um 1645 funktionale Analphabetinnen und Analphabeten im erwerbsfähigen Alter.**

Argument: Diese Personen sind von der Teilhabe vieler Aktivitäten innerhalb der Kommune ausgeschlossen. Beispielsweise können sie nicht wählen gehen, offizielle Schreiben der Stadt nicht verstehen oder Formulare auf Ämtern ausfüllen.

» **Da die Kommune perspektivisch ein Bevölkerungswachstum zu verzeichnen hat, wird sich auch die Zahl der funktionalen Analphabetinnen und Analphabeten erhöhen.**

Argument: Wichtig ist es, Strukturen und Angebote zu schaffen, die es den Menschen ermöglichen nachholend Grundbildungsangebote wahrzunehmen. Eine Unterstützung der Kommune durch ein dauerhaft finanziertes Grundbildungsangebot wäre hierfür wünschenswert.

» **Etwa ein Fünftel der Einwohnerinnen und Einwohner in Kommune A sind von Unterbeschäftigung betroffen und weitere 5,6% beziehen ALG II.**

Argument: Um die dauerhaften Transferkosten der Kommune durch Personen in prekären Lebensverhältnissen zu verringern, ist eine Investition in Grundbildungsangebote ratsam. Durch die Fähigkeit richtig lesen und schreiben zu können, eröffnet sich diesen Personen eine Verbesserung der Ausgangssituation für die Eingliederung auf dem Arbeitsmarkt. Weiterhin steigt hierdurch das Selbstbewusstsein der betroffenen Personen.

» **Fast ein Viertel der Bürgerinnen und Bürger im erwerbsfähigen Alter in Kommune A haben keinen Schul- und keinen Berufsabschluss.**

Argument: Mit großer Wahrscheinlichkeit besteht bei dieser Personengruppe ein Grundbildungsbedarf. Um die Transferkosten der Kommune nicht zusätzlich zu erhöhen ist es ratsam in Grundbildung zu investieren.



## Hinweise für die Recherche zur Bestandsaufnahme

**PLANEN**  
ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

### Tipps

Hinweise für die  
Recherche zur  
Bestandsaufnahme

Seite 1/1

- Nutzen Sie den individuellen Internetauftritt Ihrer Stadt bzw. Ihres Landkreises als Einstieg in die Recherche.
- Viele Kommunen führen auch selbst Statistik. Prüfen Sie das Vorhandensein von entsprechenden Stabsstellen und Einrichtungen. Kontaktieren Sie gegebenenfalls einzelne Abteilungen der Kommunalverwaltung, z. B. Sozial- oder Gesundheitsämter, die mögliche Statistiken führen.
- Statistische Landesämter gibt es in jedem Bundesland. Gemeinsam und in Zusammenarbeit mit dem Statistischen Bundesamt erfüllen sie die Aufgabe der amtlichen Statistik in Deutschland.
- Nutzen Sie das Service- und Beratungsangebot der Industrie- und Handelskammer sowie der Handwerkskammer.
- Prüfen Sie die lokale Wirtschaftsförderung als wichtigen Informationsgeber.
- Nutzen Sie regionale Sozialberichte, welche auf Landesebene verfasst werden. Sie geben Aufschluss über Faktoren der Armutsgefährdung in Ihrer Region.
- Die statistischen Analysen der Agentur für Arbeit erlauben themenbezogene sowie regionale Auswertungen: Sie erhalten einen Überblick des lokalen Arbeitsmarkts, Zahlen zur Arbeitslosigkeit, dem Ausbildungsstellenmarkt, die Leistungen im SGB III und viele weitere Bereiche. Des Weiteren zeigen die Arbeitsmarktberichte einen möglichen Fachkräftebedarf in Ihrer Region auf.
- Nutzen Sie den Nationalen Bildungsbericht. Der Nationale Bildungsbericht zielt auf die langfristig angelegte und kontinuierliche Betrachtung des Bildungswesens und wird im Auftrag der Kultusministerkonferenz (KMK) sowie des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) erstellt.
- Nutzen Sie den nationalen Sozialbericht. Hier erhalten Sie bundesweit einen Überblick über die Situation der unterschiedlichen Sektoren und können die Daten mit denen Ihrer Kommune in Relation setzen.
- Mit ihrer Plattform [wegweiser-kommune.de](http://wegweiser-kommune.de) bietet die Bertelsmann Stiftung eine umfangreiche Unterstützung bei der Sammlung von kommunalen Daten. Zu jeder oben genannten Kategorie finden Sie Informationen sowie anschauliche Visualisierungen. Weiterhin gibt es einen gesonderten Bereich für Bildung mit interessanten Publikationen.



## Entwicklung eines Meilenstein- und Maßnahmenplans

### PLANEN

ÜBERZEUGEN

UMSETZEN

### Leitfaden

Entwicklung eines  
Meilenstein- und  
Maßnahmenplans

Seite 1/2

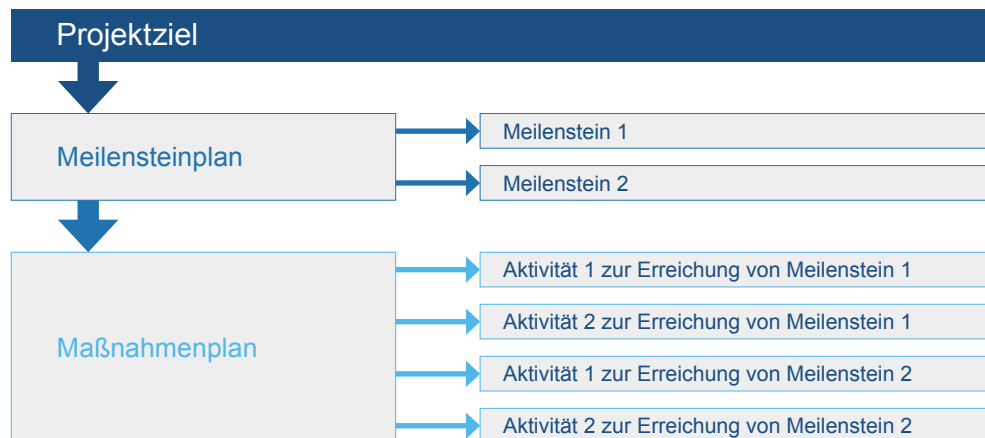
### Was ist ein Meilensteinplan?

Meilensteine sind Ziele, die den Projektverlauf beschreiben und begleiten. Der Meilensteinplan legt fest, welche Teilziele zu welchem Zeitpunkt durch die Teammitglieder umgesetzt werden müssen, um das übergeordnete Projektziel zu erreichen. Zu Beginn der Planung für die Verankerung von Grundbildung in der Kommune ist die Erstellung eines Meilensteinplans ein wichtiger Schritt, um strukturiertes Arbeiten zu vereinfachen. Durch dieses Instrument hat das gesamte Team einen Überblick, welche Arbeitspakete in welcher Chronologie angegangen werden müssen. Die einzelnen Meilensteine sind somit immer auch wichtige Etappenziele.

Der Meilensteinplan dient weiterhin als Kommunikationsinstrument nach außen. Anderen Akteuren kann hierdurch der Fortschritt in den unterschiedlichen Arbeitsbereichen kompetent kommuniziert werden.

### Was ist ein Maßnahmenplan?

Der Maßnahmenplan ist der detailverliebte kleine Bruder des Meilensteinplans. Werden im Meilensteinplan die großen Schritte des Projekts und das übergeordnete Projektziel festgehalten, so dient der Maßnahmenplan als Instrument für die Planung und Organisation der Arbeit zur Umsetzung einzelner Aktivitäten zur Erreichung der Meilensteine. Der Meilensteinplan und der Maßnahmenplan werden häufig in einer Tabelle festgehalten.



Oft bildet der Maßnahmenplan auch die Gesprächsgrundlage in Besprechungen, die hierdurch strukturierter verlaufen können. Ein Maßnahmenplan ist ein hilfreiches Instrument zur Begleitung der eigenen Arbeit bei der Umsetzung der strategischen Verankerung von Grundbildung. Durch die Nutzung eines Maßnahmenplans können die einzelnen Aktivitäten zielorientiert bearbeitet werden.

### Entwicklung eines Meilenstein- und Maßnahmenplans

Ein klassischer Meilenstein- und Maßnahmenplan wird in der Regel in einer einfachen Tabelle festgehalten. Auf der ersten Seite der Tabelle ist es ratsam schnell einen groben Überblick über den aktuellen Stand des Projekts erhalten zu können. Auf den weiteren Blättern findet



**PLANEN**  
 ÜBERZEUGEN  
 UMSETZEN

## Leitfaden

Entwicklung eines  
 Meilenstein- und  
 Maßnahmenplans

Seite 2/2

man zu jedem einzelnen Meilenstein einen ausgearbeiteten und ständig wachsenden Maßnahmenplan. Alle Aktivitäten werden an Zeitpunkte geknüpft, sodass jederzeit klar ist wann welches Ziel erreicht sein sollte. Im Maßnahmenplan kann auch festgehalten werden, wenn einzelne Unterziele nicht fristgerecht eingehalten werden können. Somit dient der Maßnahmenplan auch als Monitoringinstrument für das Gesamtprojekt. In einer Randspalte sollte Platz für Kommentare sein, in denen der Fortschritt der einzelnen Aktivitäten dokumentiert werden kann. Falls die Berichterstattung Teil der Arbeit ist, kann der Maßnahmenplan als wichtige Unterstützung dienen.

## Wie erstelle ich einen Meilenstein- und Maßnahmenplan?

Die Definition der Meilensteine und Maßnahmen sollte im Rahmen eines Planungsworkshops stattfinden. In jedem Fall sollte sich hierfür ausreichend Zeit genommen und ein geeigneter Ort gefunden werden, an dem im Team oder in Einzelarbeit konstruktiv die Zukunft geplant wird. Im Team kann damit in Ruhe überlegt werden, welche Dinge erreicht werden müssen, um Grundbildung auf kommunaler Ebene nachhaltig zu verankern. Dies kann beispielsweise zielgruppenorientierte Öffentlichkeitsarbeit, die Akquise von Unternehmen für die Durchführung von Grundbildungsangeboten oder die Sensibilisierung von kommunalen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für das Thema funktionaler Analphabetismus sein. Die Meilensteine können erst einmal grob formuliert und breit gefasst werden. Die Maßnahmen hingegen sollten so präzise wie möglich formuliert werden. Als gute Orientierung kann hierfür die SMART Logik bemüht werden. Ziele werden demnach so formuliert, dass folgende Kriterien erfüllt sind:

- S** – spezifisch: Eindeutige Formulierung, dessen was erreicht werden soll.
- M** – messbar: Wie wird die Erreichung der Maßnahmen gemessen?
- A** – erreichbar: Ziele müssen von allen Teammitgliedern als erreichbar eingestuft werden.
- R** – realistisch: Ziele müssen realistisch formuliert werden.
- T** – terminiert: Ziele müssen ein Datum haben, zu dem sie erreicht werden sollen.

Der Meilenstein- und Maßnahmenplan sollte weiterhin einen Überblick über die Zuständigkeiten der einzelnen Arbeitspakete geben, daher ist eine Spalte in der die / der Verantwortliche genannt wird unbedingt nötig. Zudem ist es wichtig über andere Akteure nachzudenken, die für die Erreichung des Ziels wichtig sind. Bei der Planung von öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten an öffentlichen Plätzen ist es beispielsweise wichtig im Vorfeld Genehmigungen seitens der Stadt zu erhalten. Beim Entwurf eines Flyers und Infobroschüren ist zu beachten, dass diese unter Umständen hausintern abgestimmt werden müssen. All diese Unterschritte können im Maßnahmenplan aufgenommen werden. Umso präziser die einzelnen Aktivitäten formuliert werden, umso unwahrscheinlicher sind unerwünschte Überraschungen bei der Umsetzung.

In der Meilensteinplanung sollte schnell ersichtlich sein wann die einzelnen Meilensteine erreicht werden sollen. Dies kann anhand eines Zeitstrahls dargestellt werden. Im detaillierten Maßnahmenplan ist der Fortschritt der einzelnen Aktivitäten gleichsam durch Fristen zu versehen, um auch die Verbindlichkeit zu erhöhen.

Der Maßnahmenplan kann unter Umständen, aufgrund von äußeren Einflüssen, die nicht vorhersehbar gewesen sind, ständigen Änderungen unterliegen. Wichtig ist es hier sich immer wieder auf das eigentliche Ziel zu konzentrieren und, falls es über den ursprünglich angedachten Weg nicht möglich ist, über Alternativen nachzudenken. Für die Dokumentation des Vorher- und Unvorhergesehenen bietet der Maßnahmenplan eine gute Grundlage.



## Die Akteursanalyse

**PLANEN**  
ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

### Leitfaden

#### Die Akteursanalyse

Seite 1/4

Am Anfang der strategischen Grundbildungsplanung steht die Analyse des Ist-Zustands. Nach dieser vorausgegangenen Bedarfsanalyse geht es nun darum herauszufinden, welche weiteren Akteure noch im Grundbildungsbereich aktiv sind. Die Akteursanalyse bietet die Möglichkeit blinde Flecken im bestehenden Netzwerk zu identifizieren und weiterhin zu reflektieren, zu welchen Organisationen bereits ein guter Kontakt besteht und zu welchen der Kontakt noch intensiviert werden könnte.

Für die Durchführung einer umfassenden Akteursanalyse sollte ausreichend Zeit (ca. zwei Stunden) eingeplant und die Analyse an einem Ort durchgeführt werden, an dem man ungestört arbeiten kann. Idealerweise können noch andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der eigenen Institution eingebunden werden. Im besten Fall stehen für die Durchführung eine Moderationswand sowie ein Moderationskoffer zur Verfügung.

### Vorgehen

- Setzen Sie sich als Akteur ins Zentrum der Moderationswand. Kennzeichnen Sie sich durch ein Kreissymbol (s. Seite 2).
- Definieren Sie nun Ihr Ziel und schreiben Sie Ihr ausformuliertes Ziel in Ihren Kreis auf die Moderationswand.

#### 1. Die Akteure identifizieren

Überlegen Sie in einem ersten Schritt, welche Akteure für die Grundbildungsarbeit in Ihrer Kommune vorhanden sind. Orientieren Sie sich hierbei an folgenden Fragen:

- An wen würden Sie sich wenden, um sich über das Thema Grundbildung zu erkundigen?
- Wer verfügt über besonderes Wissen und wichtige Ressourcen in Bezug auf das Thema Grundbildung?
- Wer verfügt über besonders viele Beziehungen mit anderen Akteuren, die mit dem Thema befasst sind?
- Welche Akteure könnten Ihren Bestrebungen entgegenstehen?
- Welche politischen Akteure sind relevant für die Unterstützung Ihrer Arbeit?
- Wer engagiert sich auf politischer Ebene bereits für das Thema Grundbildung?
- Welche Ämter und Abteilungen in der Kommunalverwaltung haben einen Einfluss auf die Stellung von Grundbildung?
- Welche Personen in der Kommunalverwaltung haben eine Schlüsselrolle in Hinblick auf die langfristige Verankerung von Grundbildung?
- Wer verwaltet das Budget im Bereich Bildung und setzt Schwerpunkte, welche Ressourcen in welcher Höhe in den unterschiedlichen Bereichen verwendet werden?
- Welche wichtigen Unternehmen gibt es bei Ihnen vor Ort?
- Welche anderen Akteure haben einen großen Einfluss auf das kommunale Geschehen?





Notieren Sie Ihre Ergebnisse auf Moderationskarten.

**PLANEN**  
ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

**Leitfaden**  
Die Akteursanalyse

Seite 2/4

## 2. Akteursgruppenbildung

Im nächsten Schritt differenzieren Sie die gesammelten Akteure in Gruppen. Manchmal ist es nicht möglich eine strikte Trennung vorzunehmen, da die Akteure in zwei Kategorien verortet werden können, eine Einordnung hilft dennoch erfahrungsgemäß sehr, um sich einen Überblick über die persönliche Ausgangssituation zu verschaffen.

### » **Schlüsselpersonen**

Personen, die durch ihre Stellung oder Expertise in der Lage sind den Erfolg der Verankerung von Grundbildung maßgeblich mit zu beeinflussen.

### » **Primäre Akteure**

sind Akteure, die direkt durch ihre Aktivitäten betroffen sind oder hiervon profitieren bzw. denen Nachteile hierdurch entstehen.

### » **Sekundäre Akteure**

Akteure, die nur punktuell eine Rolle für die Verankerung von Grundbildung spielen. Ein Beispiel wäre ein kommunales Kino, das seine Räumlichkeiten zur Verfügung stellt, um hier einen Film zum Thema „funktionaler Analphabetismus“ zu zeigen.

### » **Gegenspieler**

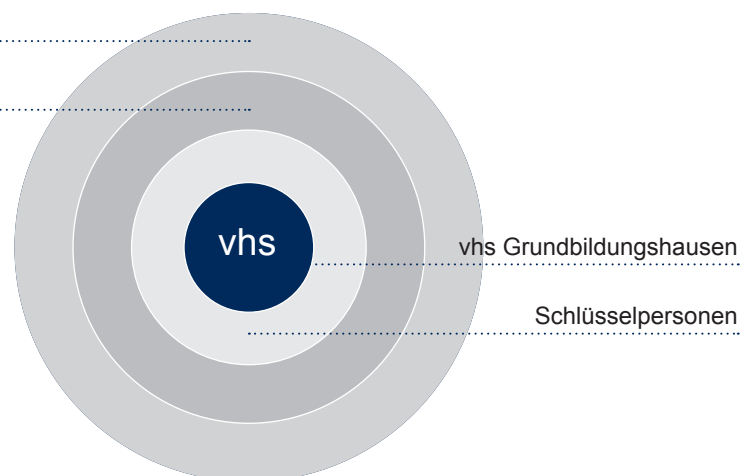
Personen oder Akteure, die unverzichtbar für den Erfolg der Verankerung von Grundbildung sind, sowie Personen, die den Erfolg des Vorhabens einschränken könnten. Gegenspieler können Schlüsselpersonen, primäre oder sekundäre Akteure sein.

### Beispiel:

Bitte zeichnen Sie die obige Darstellung an die Moderationswand und ordnen die zuvor gesammelten Akteure an der Moderationswand.

sekundäre Akteure

primäre Akteure





### 3. Beziehungen zu und zwischen den Akteuren

**PLANEN**  
 ÜBERZEUGEN  
 UMSETZEN

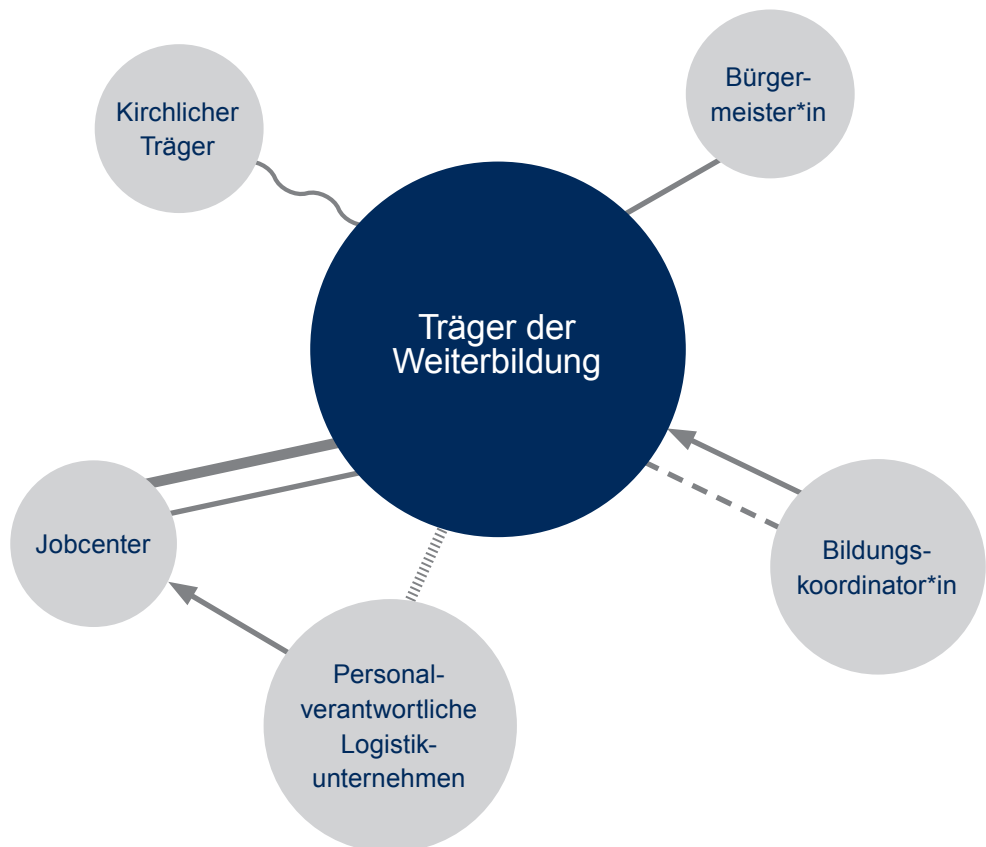
**Leitfaden**

**Die Akteursanalyse**

Seite 3/4

- Enge Beziehung, guter Informationsaustausch, häufiger Kontakt, ähnliche oder gleiche Interessen, gegenseitiges Vertrauen
- - - - - Schwaches, informelles Verhältnis oder Art der Beziehung zum Akteur ist noch nicht klar
- Gute und stabile Kooperationen bestehen, die in formalisierter Form existieren
- > Ein Akteur kann die Aktivitäten eines anderen Akteurs beeinflussen/ hat Macht über einen anderen Akteur
- ~~~~~ Zwischen diesen Akteuren/ Zu diesen Akteuren gibt es Spannungen und Konflikte
- ||||| Zwischen diesen Akteuren/ Zu diesen Akteuren ist die Verbindung unterbrochen oder gestört

**Beispiel:**



Zeichnen Sie die Beziehungen zu den einzelnen Akteuren wie im obigen Beispiel dargestellt in Ihre Akteurslandkarte ein.



#### 4. Auswertung der Akteurslandkarte

**PLANEN**  
ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

---

##### **Leitfaden**

Die Akteursanalyse

---

Seite 4/4

Schauen Sie sich die Arbeitsergebnisse in Ruhe an und überlegen Sie, ob die Zeichnung Ihre aktuelle Lage widerspiegelt. Gibt es Akteure, die noch fehlen? Was fällt Ihnen auf? Welche Aktivitäten leiten sich aus der Analyse ab? Was sind die nächsten Schritte, um Grundbildung in Ihrer Kommune zu verankern? Welche Akteure müssen Sie überzeugen? Welche Akteure eignen sich als Kooperationspartner? Zu welchem Akteur sollten die Fäden wieder aufgenommen werden?

Halten Sie die Ergebnisse Ihrer Überlegungen an einem Flipchart fest.

Im Laufe Ihrer Umsetzung der strategischen Verankerung von Grundbildung in der Kommune ist es ratsam, immer wieder auf diese Momentaufnahme zurückzukommen und zu überlegen, inwiefern sich die Situation verändert hat. Welche Akteure sind hinzugekommen oder nicht mehr vorhanden? Wie ist die Beziehung zu den Akteuren? Dies hilft im Laufe Ihrer Arbeit bei der Neuausrichtung der Strategie und zeigt gleichzeitig die Früchte Ihrer Arbeit im Prozess der Verankerung.



## Ist-Analyse

**PLANEN**  
ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

---

**Leitfaden**

**Ist-Analyse**

---

**Seite 1/3**

Die Analyse des Ist-Zustands zu Projektbeginn bzw. Planungsbeginn ist besonders wichtig, da hierdurch ergänzend zur Bestandaufnahme, der Blick auf die persönlichen sowie die Ressourcen im Team gelegt wird. Während die Bestandaufnahme die externen Bedingungen analysiert und die Dokumentenanalyse eine statistische Basis für eine Argumentation bietet, wird durch die Ist-Analyse klar welche personellen Ressourcen vorhanden sind und welche Ziele vom Arbeit-, oder Auftraggeber, bzw. Projektträger verfolgt werden. Die erarbeiteten Erkenntnisse dienen in einem zweiten Schritt als Grundlage für die Erstellung eines Maßnahmen- und Meilensteinplans.

Es geht also zunächst darum eine Innenschau zu betreiben, um hiervon ausgehend die weitere Planung durchzuführen. Hierbei wird davon ausgegangen, dass in der Kommune bisher noch keine strategische Planung für die strukturelle Verankerung von Grundbildung erfolgt ist. Im Folgenden wird die Umsetzung einer Ist-Analyse skizziert, welche als Anleitung für die eigene Umsetzung dienen kann.

### 1. Wissensträger identifizieren

Personen, die bereits seit langem in der Kommune arbeiten und Politikerinnen und Politiker, die sich für soziale Angelegenheiten stark machen, können Schlüsselpersonen für den Zugang zu Wissen sein, das nicht durch eine Recherche in Erfahrung zu bringen ist. Diese Informationen sind für den Erfolg einer Strategie jedoch wichtig, da sie einen Einfluss darauf haben, ob und in welcher Art Grundbildung als Thema welchem Adressaten kommuniziert wird.

Hilfreich für die Analyse können die folgenden Leitfragen sein:

- Welche Personen im direkten Umfeld können Auskunft über die kommunale Situation sowie zukünftige Entwicklungspläne in der Kommune geben?
- Welche Personen haben in der Kommune großes Wissen über Ansprechpartnerinnen und Ansprechpartner, die für die Verankerung von Grundbildung hilfreich sein könnten?

### 2. Informationen erfassen

#### » Auftraggeber

Sollte die Grundbildungsplanung in einem Projektkontext geschehen, ist es wichtig zu erfassen, welches Interesse der Auftraggeber mit der Umsetzung von Grundbildung in der Kommune verfolgt. Welches Bild zum Ist-Zustand existiert aus seiner Sicht? Welche Kontakte sowie Netzwerke und Ressourcen bestehen, die für die strategische Planung hilfreich sind?

#### » Arbeitgeber

Die Sicht des Arbeitgebers kann die des Auftraggebers ergänzen. Welche Potenziale und Chancen ergeben sich durch die Verankerung von Grundbildung? Welches Selbstverständnis hat die Organisation?



**PLANEN**  
 ÜBERZEUGEN  
 UMSETZEN

**Leitfaden**

Ist-Analyse

Seite 2/3

## » Projektteam

Welche Ressourcen hat das Projektteam? Welche Hintergründe, Arbeitserfahrungen und Kontakte bringen die einzelnen Teammitglieder mit, die sich positiv auf die Erreichung des Projektziels auswirken? Welche Einschätzung des Ist-Zustands besteht im Team?

Weiterhin ist es ratsam eine Bestandsaufnahme durchzuführen bei der vor allem die Grundlegendokumente, Bildungs- und Sozialberichte sowie kommunale Statistiken analysiert werden.

## 3. Informationen beschreiben

Die Informationen können während der Planungsphase auf unterschiedliche Art erhoben und ausgewertet werden. Als Methoden eignen sich Interviews, ein Brainstorming im Rahmen eines Teammeetings oder Fokusgruppengespräche. Unabhängig von der Art der Informationsquelle, ist es ratsam, die ausgewerteten Informationen in einem Dokument zu sammeln, um so das „große Ganze“ so gut wie möglich abbilden zu können.

## 4. Informationen einordnen

Die gesammelten Informationen geben nun bereits einen guten Gesamteindruck über die Ausgangssituation. In einem nächsten Schritt geht es darum diese einzuordnen um herauszufinden, wo die Stärken, die Schwächen, Möglichkeiten und Risiken liegen, wenn man die Verankerung einer kommunalen Grundbildungsstrategie umsetzt. Eine sehr beliebte Methode, um diese Einordnung vorzunehmen ist die SWOT-Analyse. Die Bezeichnung der Methode bildet die Kurzform für:

### S – Strengths

#### » Potenzielle Leitfragen:

Worin liegen die internen Stärken? Welche Kenntnisse und Fähigkeiten hat das Team oder die Organisation, die andere nicht haben?

### W – Weaknesses

#### » Potenzielle Leitfragen:

Worin liegen die internen Schwächen? Was fehlt der Organisation und/oder dem Team, was können andere besser?

### O – Opportunities

#### » Potenzielle Leitfragen:

Welche derzeitigen (politischen) Entscheidungen und Situationen sind besonders gut für die strategische Verankerung von Grundbildung? Welche Trends und gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen gibt es?

### T – Threats

#### » Potenzielle Leitfragen:

Welche externen Faktoren sprechen gegen einen erfolgreichen Verlauf der Umsetzung der Grundbildungsstrategie? Welche Entwicklungen könnten eintreten, die einen Nachteil für den Erfolg bilden?



**PLANEN**  
ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

**Leitfaden**

Ist-Analyse

Seite 3/3

Mit der SWOT-Analyse hat man die Möglichkeit, die gesammelten Informationen nach innen, in Hinblick auf ihre Bedeutung für die Stärken und Schwächen im Team, sowie nach außen nach Möglichkeiten und Risiken für das Projektziel zu überprüfen. Oft macht es Sinn, die vier Bereiche anhand einer Matrix abzubilden, um auch die Wirkungen der einzelnen Informationen aufeinander beziehen zu können.

Ein Beispiel für eine **SWOT**-Analyse im Grundbildungsbereich:

		Externe Faktoren	
Fachbereich Grundbildung		<b>Opportunities – Chancen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Standortvorteil, da Einrichtung im Stadtzentrum liegt</li> <li>» Aktives Bildungsmanagement</li> <li>» Interesse seitens der Lokalpolitik</li> </ul>	<b>Threats – Risiken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Andere Anbieter, die vielleicht nicht kooperieren wollen</li> <li>» Geringe Akzeptanz des Themas durch andere Bereiche der Institution</li> </ul>
Interne Faktoren	<b>Strenghts – Stärken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Etablierter Ansprechpartner für Grundbildung</li> <li>» Vorgänger*in war gut vernetzt im Grundbildungsbereich</li> </ul>	<b>Stärken/Chancen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Anknüpfungspunkte des Vorgängers nutzen, um ein Grundbildungsnetzwerk aufzubauen</li> <li>» Suche nach einer prominenten Schirmherrin oder einem prominenten Schirmherren aus der Lokalpolitik, die/der sich für Grundbildung einsetzt</li> </ul>	<b>Stärken/Risiken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Kontaktaufnahme zu den anderen Trägern und Analyse der Bereitschaft für eine Kooperation</li> <li>» Nutzung der Netzwerke des Vorgängers, um Kontaktpersonen von anderen Trägern zu identifizieren bzw. einen Kontakt vermittelt zu bekommen</li> </ul>
	<b>Weaknesses – Schwächen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Keine Vielfalt im Grundbildungsangebot</li> <li>» Derzeit nur ein Kursangebot</li> <li>» Keine Vorerfahrung im Team im Bereich Grundbildung</li> </ul>	<b>Schwächen/Chancen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Kontakt zum Bildungsmanagement nutzen, um Bedarfe für zusätzliches Kursangebot zu ermitteln</li> <li>» Standort nutzen und Guerillamarketingmaßnahmen mit dem Ziel der Steigerung der Teilnehmendenzahl im Grundbildungsbereich umsetzen</li> </ul>	<b>Schwächen/Risiken</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>» Kursangebot muss eingestellt werden, da Verweisstrukturen mit anderen Trägern nicht etabliert werden können und hausintern keine Akzeptanz für das Thema erreicht werden kann</li> </ul>



## Strategische Überlegungen zu Netzwerken

**PLANEN**  
ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

---

### Vorlage

Strategische  
Überlegungen zu  
Netzwerken

---

Seite 1/2

**Welche anderen Weiterbildungsträger sind in der Kommune/dem Kreis (im Bereich Grundbildung) aktiv? Um welche Art von Engagement (Netzwerkarbeit, Lernangebote, Öffentlichkeitsarbeit) handelt es sich hierbei?**

.....

.....

.....

.....

**Welche zivilgesellschaftlichen Akteure sind in der Kommune oder dem Kreis im Bereich Grundbildung und Alphabetisierung aktiv? Um welche Art von Engagement (Netzwerkarbeit, Lernangebote, Öffentlichkeitsarbeit) handelt es sich hierbei?**

.....

.....

.....

.....

**Welche politischen Vertreterinnen oder Vertreter setzen sich auf kommunaler oder Kreisebene für die Themen Lebenslanges Lernen und Weiterbildung ein? Um welche Art von Engagement handelt es sich hierbei?**

.....

.....

.....

.....

**Welche Ressourcen (zeitlich/finanziell) stehen für die Gestaltung eines Netzwerkes im Bereich Grundbildung zur Verfügung?**

.....

.....

.....

.....



**Welche Aktivitäten wurden bereits mit einem Weiterbildungs- oder Grundbildungsnetzwerk umgesetzt?**

**PLANEN**  
ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

---

**Vorlage**

Strategische  
Überlegungen zu  
Netzwerken

---

**Seite 2/2**

**Welche Aktivitäten sollten bestenfalls in einem Weiterbildungs- oder Grundbildungsnetzwerk umgesetzt werden?**

**Welche Kontakte habe ich bereits, die hierfür nützlich sind?**





## Netzwerke und Partner erkennen

**PLANEN**  
ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

### Leitfaden

Netzwerke und  
Partner erkennen

Seite 1/3

Netzwerke definieren sich als Zusammenschlüsse verschiedener Akteure aus unterschiedlichen Institutionen und Organisationen, die durch Kooperation und gezielte Interaktionen gemeinsame Ziele verfolgen. Dabei liegt eine vertrauensvolle, autonome Arbeitsweise zugrunde, bei der die eigenen Interessen und die der jeweiligen Partnerinnen und Partner berücksichtigt werden. Durch die gemeinsame Arbeit an einem Projekt oder Thema können Ziele durch eine optimierte Aufteilung der Ressourcen besser erreicht werden.

### Vorteile

#### » Ressourcenaufteilung

Innerhalb eines Netzwerks hat jeder Partner verschiedene Ressourcen in Bezug auf Zeit, Personal und Finanzen zur Verfügung. Durch eine Arbeitsaufteilung innerhalb des Netzwerks können diese Ressourcen besser und effektiver eingesetzt werden.

#### » Synergieeffekte

Jeder Akteur eines Netzwerks besitzt bestimmte Fähigkeiten und Kompetenzen. Ein Netzwerkpartner ist z. B. besonders gut auf der politischen Ebene vernetzt, während ein anderer Netzwerkpartner Expertise in der Öffentlichkeitsarbeit oder Kurserstellung besitzt. Durch eine effektive Arbeitsteilung werden u. a. langwierigere Einarbeitungszeiten umgangen, finanzielle Ressourcen geschont oder kurze Wege genutzt.

#### » Wissenstransfer

Neben der Effizienz der Arbeitsteilung profitieren alle Netzwerkpartner von der Kompetenz der jeweils anderen Partner. Dies kann im prozessualen Bereich sein (z. B. Umgang mit bestimmter Software, Veranstaltungsmanagement) aber auch auf fachlicher Ebene greifen (z. B. Austausch über wissenschaftliche Erkenntnisse oder good-practice-Beispiele).

#### » Einflussmöglichkeiten

Gemeinsam im Verband erhöht sich die Sichtbarkeit gegenüber politischen Entscheidungsträgern und Entscheidern sowie Medienvertreterinnen und Medienvertretern wie auch der breiten Öffentlichkeit. Dabei ist es von Vorteil, wenn die Netzwerkakteure bereits in der Kommune bekannt und etabliert sind. Außerdem ist die Verortung der Akteure in verschiedenen Bereichen (z. B. Zivilgesellschaft/Ehrenamt/Wirtschaft) erfolgversprechend.

### Kennzeichen von Netzwerkpartnern

- Gemeinsame Interessen und Absichten
- Kooperationsbereitschaft, bei gleichzeitig selbstständigem Arbeiten
- Konsens- und Kompromissbereitschaft
- Verbindlichkeit (zeitlich /Arbeitseinsatz)
- Zusammenführung unterschiedlicher Fähigkeiten und Expertise
- Freiwilligkeit



## Wer sollte in einem kommunalen Netzwerk für Grundbildung mit dabei sein?

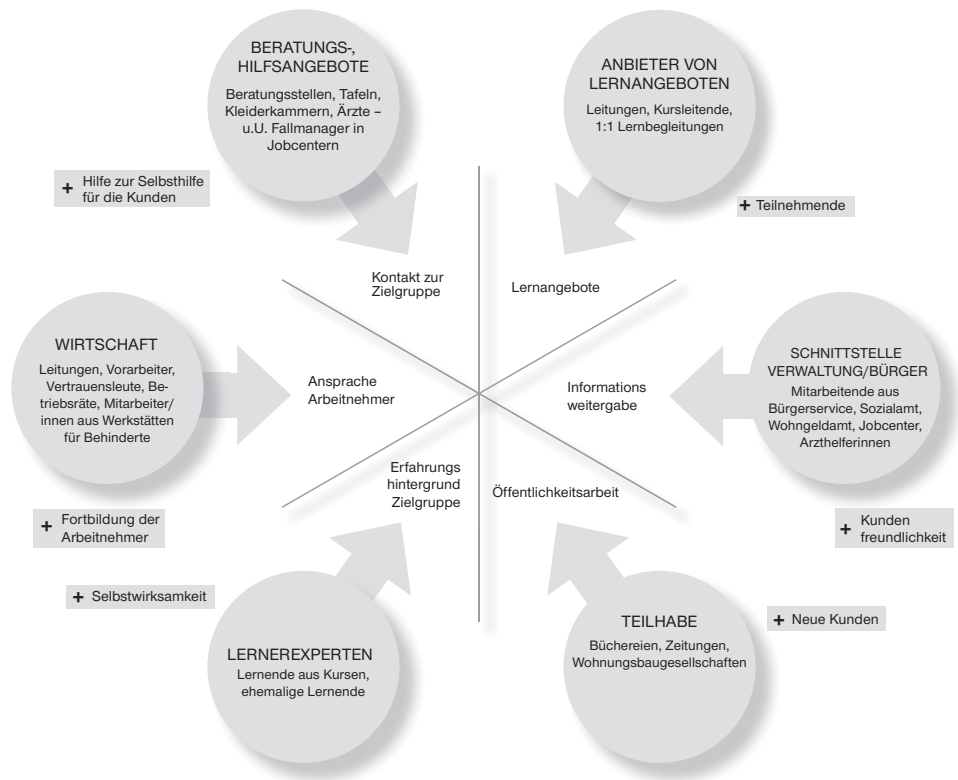
**PLANEN**  
ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

### Leitfaden

Netzwerke und  
Partner erkennen

Seite 2/3

Als Planungshilfe für ein Netzwerk im Bereich der Grundbildung können sechs verschiedene Gruppen in Betracht gezogen werden. Diese Gruppen unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Kompetenzen und Zielgruppen ihrer Arbeit, sodass innerhalb eines Netzwerks gut Synergien erzeugt werden. Es handelt sich hierbei aber lediglich um eine Auflistung möglicher Partner und ein Netzwerk muss nicht zwingend alle Interessensgruppen beinhalten, um gelingende Arbeit umzusetzen.



Quelle: Kommunale Grundbildungsplanung – Strategieentwicklung und Praxisbeispiele.  
Deutscher Volkshochschul-Verband e. V., 2015

Die erste Gruppe bilden die Anbieter von Lernangeboten, die über das Netzwerk Teilnehmende gewinnen und Informationen über Lernmöglichkeiten streuen möchten. Ihr Beitrag im Netzwerk liegt somit bspw. im Organisieren von Lernangeboten und bei der Erstberatung von betroffenen Personen. Hierbei können auch Synergien genutzt werden, indem die Lernangebote aneinander angepasst werden. Beispielsweise würde es Sinn machen die Lernangebote verschiedener Trägerinnen und Trägern zu unterschiedlichen Tageszeiten und Tagen anzubieten. Weiterhin können die Verweisstrukturen auf das Angebot anderer Träger verbessert werden und somit die Wahrscheinlichkeit für die Teilnahme an einem Grundbildungsangebot gesteigert werden.

Der zweiten Gruppe gehören Personen an, die im Bürgerkontakt arbeiten, z. B. Mitarbeitende aus Stadtverwaltungen oder dem Bürgerservice, Kindertagesstätten oder Jobcentern. Diese



Personen sind im Netzwerk, um das eigene Serviceangebot für Menschen mit Lese- und Schreibschwierigkeiten zu verbreitern und auch eigene interne Arbeitsprozesse zu verbessern.

**PLANEN**  
ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

---

## Leitfaden

Netzwerke und  
Partner erkennen

---

Seite 3/3

Die dritte Gruppe bilden Institutionen wie Büchereien, Zeitungen etc. deren Interesse es ist, neue Informationen und auch Kundschaft für die eigenen Angebote zu erschließen. Ihr Beitrag im Netzwerk ist der Zugang zum mitwissenden Umfeld von Erwachsenen mit Lese- und Schreibschwierigkeiten (z. B. Freunde, Angehörige etc.). Vertreterinnen und Vertreter von Medien, bei denen die Fähigkeit gut lesen zu können keine Voraussetzung ist, können auch Menschen mit Grundbildungsbedarfen zur Zielgruppe haben.

Die vierte Gruppe bilden die Lernenden selbst, hier als Lernexperten bezeichnet. Dazu gehören aktuelle, wie auch ehemalige Lernende. Dem Netzwerk können ihre Erfahrungen über das Leben in der Gesellschaft ohne ausreichende Schriftkenntnisse helfen, die eigenen Ziele und Maßnahmen besser auf die Zielgruppe abzustimmen.

Als fünfte Gruppe ist die Wirtschaft zu nennen, z. B. Betriebsräte, Leitungen oder Führungskräfte. Beweggrund an der Teilnahme könnte die Förderung der eigenen Belegschaft sein. Hierbei können Unternehmen auch für Inhouse-Fortbildungen oder arbeitsplatzorientierte Lernangebote gewonnen werden.

Als sechste und letzte Gruppe sind Personen zu nennen, die in Hilfs- und Beratungsorganisationen tätig sind, z. B. bei den Tafeln, Schwangeren- und Familienberatungen oder Arztpraxen. Sie besitzen in der Regel das Vertrauen der Menschen, die sie beraten oder unterstützen. Sie arbeiten im Netzwerk mit, um ihren Kundinnen und Kunden nachhaltiger helfen bzw. Hilfe zur Selbsthilfe vermitteln zu können.



## Netzwerkkarte erstellen

**PLANEN**  
ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

---

### Leitfaden

Netzwerkkarte  
erstellen

---

Seite 1/4

Um potentielle Partner für das eigene Grundbildungsnetzwerk innerhalb der Kommune zu erkennen, lohnt sich die Erstellung einer Netzwerkkarte in Orientierung an der Region und am Thema. Diese Visualisierung der örtlichen Gegebenheiten und Besonderheiten hilft dabei, thematische Vernetzungsmöglichkeiten zu identifizieren und gleichzeitig den Aufbau von Doppelstrukturen zu vermeiden.

### 1. Liste an Akteuren zusammenstellen

In einem ersten Schritt sollten mögliche Akteure für folgende Bereiche identifiziert werden:

» **Öffentlichkeitsarbeit**

Welche Akteure gibt es in der eigenen Kommune, die sich im Themenbereich Erwachsenenbildung öffentlich gut positionieren? Sind diese bereits im Bereich Grundbildung aktiv?

» **Strukturaufbau**

Welche Akteure befassen sich mit strukturellen Fragen im Bereich Erwachsenenbildung, wie z. B. Bildungsmonitoring, politischer Lobbyarbeit und Finanzierung?

» **Lernangebote**

Welche Akteure haben ein Kursangebot, das sich an Erwachsene richtet? Haben diese bereits Grundbildungsangebote konzipiert? Welche Akteure können an Grundbildungsangeboten ein eigenes Interesse haben obwohl derzeit nichts angeboten wird (z. B. kommunale Eigenbetriebe, wirtschaftliche Unternehmen)?

Gleichzeitig sollte bei dieser Recherche überlegt werden, durch welche Erfahrungen und Expertisen der jeweilige Akteur für das Netzwerk attraktiv wäre und welche Vorteile der jeweilige Akteur aus dem Netzwerk ziehen kann. Wenn es in einem weiteren Schritt an die Gründung des Netzwerks geht, hat man dadurch bereits Argumente, um einen Akteur für das Engagement im Netzwerk zu gewinnen. Es ist durchaus möglich, dass ein Akteur in mehreren Bereichen aktiv und geeignet für das Grundbildungsnetzwerk ist.



**Akteur:** .....

**PLANEN**  
ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

**Arten der Öffentlichkeitsarbeit:**

.....  
.....

**Leitfaden**

**Netzwerkkarte erstellen**

**Was davon ist für das Grundbildungsnetzwerk nützlich:**

**Welchen Nutzen hat das Netzwerk für diesen Akteur (Argumente):**

.....  
.....  
.....

**Seite 2/4**

Mustervorlage für die Akteursanalyse

**Strukturaufbau mit Aktivitäten/Wissen:**

.....  
.....

**Was davon ist für das Grundbildungsnetzwerk nützlich:**

**Welchen Nutzen hat das Netzwerk für diesen Akteur (Argumente):**

.....  
.....  
.....

**Lernangebote:**

.....  
.....

**Was davon ist für das Grundbildungsnetzwerk nützlich:**

**Welchen Nutzen hat das Netzwerk für diesen Akteur (Argumente):**

.....  
.....  
.....



## 2. Netzwerkkarte erstellen

In einem weiteren Schritt werden die drei oben aufgeführten Bereiche als Kreise visualisiert. Dabei sollen alle Kreise untereinander Überschneidungen aufweisen.

**PLANEN**  
ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

### Leitfaden

Netzwerkkarte  
erstellen

Seite 3/4

- Öffentlichkeitsarbeit
- Strukturaufbau
- Lernangebote



## 3. Netzwerkpartner einordnen

In diesem Schritt werden die oben erkannten Akteure in das Schaubild einsortiert, entweder als Organisation oder, wenn bekannt, die zuständigen Kontaktpersonen. Einige Akteure werden sich in mehreren Bereichen auskennen – ein Partner, der Lernangebote hat, wird häufig auch im Bereich der Öffentlichkeitsarbeit aktiv sein. Diese Partner werden in die Überschneidungszonen eingetragen. Andere Akteure sind eindeutig nur einer Kategorie zuzuordnen. Im besten Fall wird durch diese Analyse auch deutlich, an welcher Stelle Doppelfunktionen ausgeführt werden (z. B. innerhalb der kommunalen Strukturen).





**PLANEN**  
ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

---

**Leitfaden**

**Netzwerkkarte  
erstellen**

---

**Seite 4/4**

Je nachdem, wie die potentiellen Netzwerkpartner angeordnet sind, können Überschneidungen festgestellt werden. So ist es denkbar, mögliche bereits vorhandene Kontakte zwischen zwei Akteuren zu antizipieren und für das Netzwerk zu nutzen (bspw. sind Mehrgenerationenhäuser häufig eng mit den Kirchengemeinden verknüpft). Dadurch müssen unter Umständen nicht alle Akteure einzeln angesprochen und überzeugt werden, sondern es können bestehende Vernetzungen zwischen zwei oder mehreren Akteuren genutzt werden. Auch in Vorbereitung der Argumentation zur Überzeugung ist es nützlich, die verschiedenen Potentiale der einzelnen Partner zu erfassen. Häufig ergeben sich Vorbehalte an einer Netzwerkteilnahme aus der Sorge, als einzelner Akteur zu viel aufgebürdet zu bekommen. Durch eine solche Analyse können Synergien aufgedeckt werden und perspektivisch kleine Arbeitsgruppen bestehend aus mehreren Akteuren innerhalb des Netzwerks gegründet werden. Mit den Ergebnissen der Analyse und der Netzwerkkarte kann dann die konkrete Vorbereitung der Netzwerkgründung erfolgen.



## Netzwerke errichten

### PLANEN

ÜBERZEUGEN

UMSETZEN

### Leitfaden

Netzwerke errichten

Seite 1/3

### Grundlagen eines guten Netzwerks

#### » Selbstorganisation

Die Netzwerkpartner arbeiten kollektiv im Verbund und an einzelnen Arbeitspaketen autonom.

#### » Selbstverpflichtung

Die beteiligten Akteure verpflichten sich selbst, die eigenen Interessen mit denen der Netzwerkpartner abzustimmen und eigene Ressourcen mit einzubringen.

#### » Vertrauen

Die Bereitschaft der Netzwerkpartner, seine eigene Ausgangslage und Kompetenzen offenzulegen und nach dem „geben-und-nehmen“-Prinzip die eigenen Ressourcen und Ideen einzubringen.

#### » Verlässlichkeit

Die Bereitschaft der Netzwerkpartner, dauerhaft eigene Ressourcen in dieses Netzwerk einzubringen und den Netzwerkpartnern auch zur Verfügung zu stehen.

### Gründung

Das Netzwerktreffen beginnt in der Regel als Arbeitstreffen auf der Basis der freiwilligen Zusammenarbeit. Nachdem die verschiedenen Akteure des Themas in der Kommune an einem Tisch zusammengefunden haben, sollten zunächst die Formalitäten des Netzwerks geklärt werden.

### Organisation

Ein gutes Netzwerk basiert auf der Mitbestimmung aller Akteure und Partner. Zu Beginn sollten daher die organisatorischen Regelungen klar und gemeinsam getroffen werden:

#### • Zeitraum

##### ○ Zeitliche Begrenzung

Wird das Netzwerk zu einem klaren zeitlichen Zweck gegründet, bspw. der Organisation einer bestimmten Veranstaltung?

##### ○ Unbegrenzt

Soll das Netzwerk als fest etabliertes Gremium dauerhaft angelegt werden?

#### • Koordination

##### ○ Feste\*r Koordinator\*in

Übernimmt eine Person/Institution die Federführung des Netzwerks und kümmert sich um die regelmäßigen Treffen/Tagesordnungen/Protokolle etc.?

##### ○ Rotierend

Übernehmen die Netzwerkpartner abwechselnd in einem festvorgelegten System die Koordination des Netzwerks?





**PLANEN**  
ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

**Leitfaden**

**Netzwerke errichten**

**Seite 2/3**

- **Kommunikation**

- **Bilateral**

Erfolgt die Kommunikation zwischen den Treffen direkt ohne Einbindung der anderen Netzwerkpartner oder individuell nach Bedarf zwischen den einzelnen Partnern?

- **Koordiniert**

Wird eine übergreifende Online-Plattform eingerichtet, auf die alle Netzwerkpartner Zugriff haben, sodass hier ein ständiger Austausch zwischen Allen gegeben ist? Gibt es einen E-Mail Verteiler über den alle Netzwerkpartner über die Entwicklungen der einzelnen Arbeitspakete auf dem Laufenden gehalten werden?

- **Dokumentation**

- **Protokolle**

Werden alle Treffen protokolliert, sodass abwesende Netzwerkpartner informiert bleiben? Wer übernimmt die Protokollierung und nach welchem Prinzip?

- **Evaluation**

Gibt es eine regelmäßige Auswertung der Abläufe und Organisation des Netzwerks? Gibt es rotierende Verantwortlichkeiten für die Federführung eines Netzwerks?

## Zielsetzung

Es bietet sich an, zu Beginn der gemeinsamen Arbeit die Vorstellungen aller Netzwerkakteure abzustecken und gemeinsame Ziele zu definieren. Dabei sollten nach Möglichkeit zwei Ebenen von Zielen besprochen werden:

### 1. Innerhalb des Netzwerks

Hierbei besprechen die Netzwerkpartner, was sie sich von der gemeinsamen Arbeit innerhalb des Netzwerks versprechen. Ziele in diesem Feld können z. B. verschiedene Lern- oder Wissenseinheiten sein, die jeweils ein Netzwerkpartner präsentiert bzw. als Workshop/ Fortbildung anbietet. Netzwerkpartner aus der Wissenschaft können bspw. ihre Expertise im Bereich der Forschung weitergeben. Zivilgesellschaftliche Netzwerkpartner verfügen meist über ein großes Wissen im Bereich der niedrigschwelligen Öffentlichkeitsarbeit und Partner aus der Wirtschaft über Fachkenntnisse im Bereich der Akquise und politischen Lobbyarbeit. Eine andere Möglichkeit besteht darin, sich im Bündnis Experten zu bestimmten Themen einzuladen und gemeinsam von dieser Art der Wissensvermittlung zu profitieren.

### 2. Wirkung des Netzwerks

In dieser Kategorie ist es wichtig, realisierbare Ziele zu stecken. Es ist daher ratsam, kurz-, mittel- und langfristige Ziele zu definieren. Im Bereich der Grundbildung könnten dies bspw. sein:

- » **Kurzfristig**

Eine Einladung zum Gremium XY/ bei der Person XY zu erhalten, um das Thema funktionaler Analphabetismus und Grundbildungsbedarf zu präsentieren.

- » **Mittelfristig**

Fortbildungen zum Thema funktionaler Analphabetismus in der Kommune durchführen/ öffentlichkeitswirksame Aktionen im Jahr gemeinsam koordinieren.



## PLANEN

ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

### Leitfaden

Netzwerke errichten

Seite 3/3

### » Langfristig

Das Thema in der politischen Agenda zu etablieren und als Gremium/Expertenkreis akzeptiert und wahrgenommen zu werden.

## Nachhaltige Organisation

Grundsätzlich ist es wichtig, gemeinsame Ziele abzustecken und diese mit konkreten Indikatoren zu versehen. Das bedeutet, es müssen Maßstäbe erstellt werden, an denen die Zielerreichung gemessen werden kann. Zum Punkt mittelfristige Ziele wäre dies bspw. eine bestimmte Anzahl an Fortbildungen und Aktionen durchzuführen. Hat man diese Ziele und Indikatoren erstellt, müssen gemeinsam konkrete Maßnahmen definiert werden, die Schritt für Schritt auf dieses Ziel hinarbeiten. Bei der Netzwerkarbeit ist dieser letzte Punkt besonders wichtig, denn die Bündnispartner müssen sich aufeinander verlassen können, dass gesetzte Deadlines eingehalten werden. Ein gutes Netzwerktreffen sollte daher immer mit konkreten Arbeitspaketen und Abgabeterminen dieser Arbeiten abschließen.

## Zwischenevaluation

In fest vereinbarten Zeitabständen sollten die gemeinsam definierten Ziele, deren Indikatoren und die erfolgten Maßnahmen evaluiert werden. Das kann in Gruppenprozessen oder anonymisiert durch schriftliche Feedbackbögen erfolgen. Liegen Rückmeldungen bspw. zu Veranstaltungen von Teilnehmenden vor, sollten diese unbedingt mit einbezogen werden. Auf Basis der Ergebnisse müssen anschließend die anstehenden Prozessabläufe und Teilziele überprüft und ggfs. neu eingeteilt und geplant werden.

## Vision/Zielerklärung

Es kann von Vorteil sein, zu Beginn der Netzwerkarbeit eine gemeinsame Vision bzw. eine Satzung zu erstellen. Ein solches unterschriebenes Dokument dient zum einen dazu, die Absichten und Ziele aller Netzwerkpartner abzugleichen und eine gemeinsame Linie zu finden, die alle Partner verbindlich akzeptieren. Zum anderen kann es auch der Außenwirksamkeit dienen. Wenn beispielsweise eine Veranstaltung geplant wird oder bei kommunalen Entscheidungen und Entscheidern vorgeschrieben werden soll, dann kann dieses Dokument auch als Werbung oder Legitimation des Netzwerks dienen. Die Gesprächspartnerin oder der Gesprächspartner kann dadurch außerdem im Vorfeld besser erkennen, mit wem sie oder er das anstehende Gespräch führen wird und welche Intention dahintersteht.



## Anregungen für ein erfolgreiches Netzwerk

### PLANEN

ÜBERZEUGEN  
UMSETZEN

---

### Tipps

Anregungen für ein  
erfolgreiches  
Netzwerk

---

Seite 1/1

- Klare und abgestimmte Organisationsstrukturen
- Abgestimmte Kommunikationsstruktur der einzelnen Netzwerkpartner
- Transparente Entscheidungsprozesse (z. B. bei Abwesenheit eines Netzwerkpartners)
- Gemeinsame Werte und Prinzipien für die Zusammenarbeit definieren
- Nutzen für alle Partner klar herausstellen
- Ergebnisse sichtbar machen (sowohl für sich als auch andere)
- Protokolle anfertigen
- Eindeutige Verantwortlichkeiten
- Verhandlungs- und Kompromissbereitschaft
- Gleichberechtigung aller Netzwerkpartner
- Evaluation der eigenen Arbeit
- Kommunikations- und Reflexionsfähigkeit
- Langfristig planen

### Punkte, die vermieden werden sollten

- Hohe Fluktuation an personeller Besetzung
- Zeitliche Überlastung (daher realisierbare Ziele und Indikatoren)
- Zu hohe Komplexität der Teilaufgaben
- Planungsunsicherheiten durch Nichtbeachten der politischen Begebenheiten
- Konflikte durch unterschiedliche Unternehmens-/Organisationskulturen



## Politische Spitzen überzeugen – Argumente für die Investition in Grundbildung

PLANEN

**ÜBERZEUGEN**

UMSETZEN

### Tipps

Politische Spitzen  
überzeugen

Seite 1/2

Ein geringes Grundbildungsniveau kann unterschiedliche Bereiche des Lebens beeinflussen und dadurch dauerhafte Benachteiligungen für Individuen und auch die Gesellschaft mit sich bringen. Wie lassen sich politische Entscheiderinnen und Entscheider vom Nutzen einer Investition in Grundbildung überzeugen?

Die nachfolgenden Argumente bereiten auf Gespräche vor und zeigen, wie politische Spitzen auf die Problematik geringer Grundbildungkenntnisse aufmerksam gemacht werden können.

### Wirtschaftliche Faktoren

- Erwachsene mit geringen Lese- und Schreibfähigkeiten sind häufiger durch Arbeitslosigkeit bedroht, erhalten in bestehenden Arbeitsverhältnissen oftmals geringe Löhne und haben weniger Chancen auf eine Beförderung.
- Den Kommunen entstehen dadurch höhere Aufwendungsbedarfe in den sozialen Sicherungssystemen und potenzielle Steuereinnahmen gehen verloren.
- Sinnvoll ist an dieser Stelle auch, konkrete Zahlen zu nennen: Deutschlandweit gibt es laut der leo.-Level-One-Studie 7,5 Mio. funktionale Analphabet\*innen. Da es zur Größe dieser Bevölkerungsgruppe in den einzelnen Kommunen keine statistischen Daten gibt, kann die Zahl anhand der folgenden Formel geschätzt werden:  
Einwohnerzahl x 0,63 x 0,145  
(Erklärung: 0,63 Prozent der Bevölkerung sind zwischen 18 und 64 Jahre alt; durchschnittlich sind 14,5 Prozent dieser Altersgruppe funktionale Analphabet\*innen)

### Gesellschaftliche Konsequenzen

- Eltern, die nicht über ausreichende Lese- und Schreibfähigkeiten verfügen, sind insbesondere während der Schul- und Ausbildungszeit ihrer Kinder häufig mit Anforderungen konfrontiert, die sie nicht oder nur unzureichend erfüllen können, z. B. Formulare für Essens- oder Kursanmeldungen ausfüllen oder Benachrichtigungen der Lehrer\*innen umsetzen.
- Das Bildungsniveau der Eltern hat einen entscheidenden Einfluss auf das Leben von Kindern – ihre Bildungs- und Lebenschancen sind häufig gemindert, je niedriger der Bildungsstand der Eltern ausfällt.
- Die politische Teilhabe kann durch geringe Lese- und Schreibfähigkeiten eingeschränkt sein, nicht zuletzt durch oftmals unübersichtlich konzipierte Dokumente, wie z. B. eng bedruckte Umfragebögen. Die Sorge, den Wahlzettel falsch auszufüllen, kann dazu führen, dass Wähler\*innen gar nicht wählen gehen und somit Wählerstimmen verloren gehen.
- Erwachsene mit geringen Kompetenzen im Lesen, Schreiben und Rechnen können außerdem leichter sozial und finanziell „abrutschen“, da sie z. B. bestimmte Versicherungen nicht abschließen, sich verschulden oder auf amtliche Schreiben seltener reagieren.
- Auch im Gesundheitsbereich sind geringe Lese- und Schreibfertigkeiten schwierig, da Medikamente falsch eingenommen oder Rezepte falsch ausgewiesen werden können und so das Gesundheitsrisiko steigt.



PLANEN  
**ÜBERZEUGEN**  
UMSETZEN

### Tipps

Politische Spitzen  
überzeugen

Seite 2/2

## Hindernisse im Verwaltungsalltag

- Im Verwaltungsalltag bestehen häufig große Hürden für Erwachsene mit geringen Lese- und Schreibfähigkeiten. Komplexe behördliche Sprache oder eng bedruckte Formulare führen dazu, dass Bürgerinnen und Bürger nicht auf Schreiben antworten, die Formulare nicht ausfüllen oder gar nicht erst zu Terminen erscheinen. Verwaltungsprozesse werden dadurch ineffizient und fehlerhaft und führen zu Nachteilen sowohl für die Kommune als auch für betroffene Personen selbst (z. B. durch fehlendes Wissen über Sozialleistungen oder Angebote der Kommune).

## Selbstreflexion zur Gesprächsvorbereitung

Bevor ein Gespräch geführt wird, ist es von Vorteil, sich folgende Fragen selbst zu beantworten:

- Warum ist meine Institution ein geeigneter Partner?
  - Warum sollte die Politikerin oder der Politiker ausgerechnet mit meiner Institution zusammenarbeiten?
  - Was spricht für die Institution? Welche Erfahrungen bringt unsere Institution mit?
- Warum zu diesem Zeitpunkt?
  - Warum sollte die Politikerin/der Politiker jetzt im Bereich Grundbildung aktiv werden?
  - Welche aktuellen Anlässe könnte es in der Kommune geben?
- Warum unterstützen?
  - Warum sollte die Politikerin oder der Politiker etwas verändern? Worin besteht der Mehrwert?
  - Was spricht dafür, Grundbildung zu einem zentralen Thema in der Kommune aufzubauen?
- Welches Ergebnis will ich mindestens während des Gesprächs erzielen?
  - Welche Ziele verfolge ich mittel- und langfristig? Welche davon sind zeitnah realistisch umzusetzen?
- Was darf auf gar keinen Fall passieren?
  - Welche Hürden/Stolpersteine sehe ich auf mich zukommen? Wie gehe ich damit um? Wie umgehe ich sie?
- Mit welchem Gefühl sollte die Politikerin oder der Politiker aus dem Gespräch gehen?

Quellen:

Wößmann, Ludger/Piopiunik, Marc (2009): „Was unzureichende Bildung kostet. Eine Berechnung der Folgekosten durch entgangenes Wirtschaftswachstum.“

Gütersloh. Im Auftrag der Bertelsmann Stiftung

[bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP\\_Was\\_unzureichende\\_Bildung\\_kostet.pdf](https://bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Was_unzureichende_Bildung_kostet.pdf)

Döbert, Marion: „Alphabetisierung ist keine Insel im Meer.“

Vortrag am 24. November 2011, Magdeburg.

[https://grundbildung-berlin.de/wp-content/uploads/2017/07/20170712\\_Alphabetisierung-ist-keine-Insel-im-Meer\\_Vortrag-Marion-D%C3%B6bert.pdf](https://grundbildung-berlin.de/wp-content/uploads/2017/07/20170712_Alphabetisierung-ist-keine-Insel-im-Meer_Vortrag-Marion-D%C3%B6bert.pdf)



## Tipps für die Gesprächsführung

PLANEN

**ÜBERZEUGEN**

UMSETZEN

### Tipps

Tipps für die  
Gesprächsführung

Seite 1/3

Bei der kommunalen Grundbildungsplanung steht man mit vielen unterschiedlichen Akteuren in Kontakt. Einen Großteil hiervon gilt es davon zu überzeugen, dass eine Investition in Grundbildung sich nicht nur für Personen mit Lese- und Schreibkenntnissen sondern auch für Arbeitgeber lohnt und langfristig viele persönliche und berufliche positive Effekte hat. In diesem Leitfaden wird darauf eingegangen, was bei der Gesprächsführung mit kommunalen Schlüsselpersonen zu beachten ist, um gehört und wahrgenommen zu werden – denn oft ist nicht entscheidend, was gesagt wird, sondern wie es gesagt wird.

### Gesprächsvorbereitung

Gute Vorbereitung ist für den Gesprächserfolg elementar. Steht ein Termin mit einer Person an, sollten die folgenden Fragen im Vorfeld beantwortet worden sein:

- Welches Ziel wird durch das Gespräch verfolgt (min./max.)?
- Welches Ergebnis sollte das Gespräch haben?
- Wer ist die Gesprächspartnerin oder der Gesprächspartner? Welchen beruflichen Hintergrund hat diese Person? Was interessiert sie oder ihn?
- Wie kann ich die Argumente für eine Investition in Grundbildung in eine logisch aufeinander aufbauende Reihenfolge bringen und während des Gesprächs einen Spannungsbogen erzeugen?
- Das wichtigste Argument sollte zum Schluss genannt werden und kann mit dem Gesprächsziel direkt verknüpft werden.

Nachdem die Gesprächsstrategie entwickelt wurde gilt es danach, die Informationen gekonnt während des Termins zu platzieren.

### Eigene Haltung

Während eines Gesprächstermins gibt es einige Dinge, die im Vorfeld verinnerlicht worden sein sollten, um den Gesprächsverlauf so erfolgreich wie möglich zu gestalten. Häufig ist es vor allem die zwischenmenschliche Ebene, die darüber entscheidet, ob die Nachricht bei der Gesprächspartnerin oder dem Gesprächspartner ankommt und auch fruchtet. Wichtig ist es der Gesprächspartnerin oder dem Gesprächspartner stets unvoreingenommen gegenüberzutreten. Erfahrungen, die von anderen Personen gemacht worden sind, sollten keinen Einfluss auf die eigene Einstellung der kommunalen Schlüsselperson (Politikerin oder Politiker, Personalverantwortlicher etc.) gegenüber haben. Des Weiteren ist es wichtig professionell aufzutreten. Es sollte vermieden werden im Rahmen des Gesprächs Dinge zu versprechen, die nicht eingehalten werden können und Angebote zu machen, die unter Umständen nicht realisierbar sind. Authentizität ist ein weiterer wichtiger Punkt bei der Gesprächsführung. Nur wenn man bei sich selbst bleibt, kann man die eigene Einstellung zur Wichtigkeit des Themas Grundbildung transportieren und die Gesprächspartnerin oder den Gesprächspartner mit der eigenen Leidenschaft für das Thema anstecken. Unabhängig davon, ob das Gespräch einen guten oder weniger guten Verlauf nimmt sollte ein respektvoller Umgang mit der Gesprächspartnerin oder dem Gesprächspartner jederzeit gewährleistet werden. Es ist wichtig, Kritik



**Tipps**

Tipps für die  
Gesprächsführung

Seite 2/3

annehmen zu können und hieraus unter Umständen wieder Argumente für das Thema zu entwickeln bzw. seine eigene Haltung zu verfestigen oder um weitere Perspektiven zu erweitern.

## Der optimale Gesprächsverlauf

Während des Gesprächs mit der kommunalen Schlüsselperson, der Politikerin oder dem Politiker sollten die folgenden Grundsätze beachtet werden:

- » **Die eigene Botschaft leicht verständlich und klar transportieren!**  
Es lohnt sich im Vorfeld kurze Sätze mit der Kernbotschaft zu formulieren. Dem Gegenüber muss ohne viel Mühe deutlich werden, was das Anliegen ist und warum sich ein Engagement für Grundbildung lohnt.
- » **Konkrete Beispiele und Veranschaulichungen verwenden!**  
Zur Darstellung von Zusammenhängen greifen vor allem Politikerinnen und Politiker gerne auf Metaphern in ihrer Kommunikation zurück. Es kann daher nützlich sein gute Beispiele verinnerlicht zu haben und an passenden Stellen im Gesprächsverlauf einfließen zu lassen. Hierdurch werden die Inhalte auch plastischer.
- » **Pointieren!**  
Durch eine zugespitzte Darstellung bleiben Inhalte bei der Gesprächspartnerin oder dem Gesprächspartner leichter im Kopf.
- » **Die eigene Stimme trainieren!**  
Auch die Verwendung der eigenen Stimme hat einen großen Einfluss darauf, ob man gehört wird und wie die Nachricht bei der Gesprächspartnerin oder dem Gesprächspartner ankommt. Lautstärke, Geschwindigkeit, Stimmhöhe und Klangfarbe sind wichtige Elemente beim bewussten Einsatz der Stimme. Falls die Möglichkeit besteht, kann die Stimme auch im Rahmen einer Weiterbildung trainiert werden bzw. Techniken zum richtigen Einsatz gelernt werden.
- » **Den Gesprächsverlauf aktiv gestalten!**  
Im Laufe des Gesprächs sollte stets darauf geachtet werden, den Gesprächspartner miteinzubinden und einen Dialog zu führen. Hierfür ist es nötig dem Gegenüber aktiv zuzuhören und auf das Gesagte einzugehen. Im Vorfeld können passende Fragen überlegt werden, die das Gespräch zum einen in die gewünschte Richtung lenken und zum anderen den gegenseitigen Informationsaustausch fördern. Weiterhin erfährt man über Nachfragen beim anderen, ob das Gesagte angekommen ist. Rückkopplende Fragen könnten zum Beispiel sein: „Ist es nicht erschreckend, dass so viele Menschen in Ihrer Kommune funktionale Analphabet\*innen sind? Was könnte man aus Ihrer Sicht dagegen tun?“. Des Weiteren kann durch regelmäßiges Nachfragen auch vermieden werden, dass die Kernbotschaft, die gesendet werden soll, keine oder nur wenig Beachtung erhält oder aneinander vorbeigeredet wird.
- » **Körpersprache des Gegenübers beobachten!**  
Während des Gesprächs sollte stets im Blick behalten werden, wie sich das Gegenüber verhält. Ist er oder sie interessiert und geht positiv auf das Gesagte ein oder wirkt er oder sie abwesend und müde? Sicherlich macht es Sinn sich im Vorfeld zu überlegen, was mindestens bei der oder dem anderen ankommen soll. Wenn das Gegenüber er-



PLANEN  
**ÜBERZEUGEN**  
UMSETZEN

---

### Tipps

Tipps für die  
Gesprächsführung

---

Seite 3/3

müdet oder abgelenkt/gestresst wirkt, sollte sich auf das Transportieren des Minimums konzentriert werden.

» **Die eigene Energie im Blick haben!**

Für das überzeugende Transportieren der Kernbotschaften ist es wichtig ausgeschlafen und konzentriert zu sein. Gesprächspartner können nur mit der eigenen Leidenschaft für das Thema Grundbildung angesteckt werden, wenn man diese authentisch und ausgeruht transportieren kann.

» **Das Gesagte zusammenfassen!**

Ein elementarer Punkt bei der Gesprächsführung ist das verbalisierte Zusammenfassen von Zwischenergebnissen sowie dem Endergebnis und dem Festhalten von nächsten Schritten. Hierdurch können Missverständnisse, die während des Gesprächsverlaufs möglicherweise aufgetreten sind, ausgeräumt und ein gemeinsames Verständnis geschaffen werden.