Handreichung

Interkommunale Zusammenarbeit in der Schul-IT

Zweck

Ziel dieser Handreichung ist es, Schulträgern Anregungen für eine langfristig tragfähige Organisation ihrer neuen Regelaufgaben im Kontext der Schul-IT zur Verfügung zu stellen. Der Fokus wird dabei auf die Möglichkeiten einer gemeinsamen Aufgabenwahrnehmung gelegt, in dessen Rahmen Ressourcen und Kompetenzen gebündelt und damit sowohl zeitliche als auch finanzielle Entlastungen für die einzelne Kommune geschaffen werden können. Hierfür werden geeignete Modelle der interkommunalen Zusammenarbeit beleuchtet und auf den Bedarf und die Anforderungen der Schul-IT übertragen. Die Modelle werden dabei mit Erfahrungen und Gelingensfaktoren aus der Praxis angereichert.

Die Handreichung richtet sich an alle Schulträger unabhängig ihrer (personellen) Ressourcen oder der Anzahl ihrer trägereigenen Schulen und unterstützt sie dabei, passende Modelle und Vorgehensweisen für Kooperationen auszuloten.

Anwendungsempfehlung

Die Handreichung soll Schulträgern als Orientierungshilfe für die Auswahl einer geeigneten Kooperationsform und dessen Umsetzung dienen. Anhand von Leitfragen, Schaubildern und Tipps aus der Praxis können in den Phasen der Kooperationsanbahnung, der Realisierung bis hin zur Verstetigung, Anregungen für das eigene Kooperationsvorhaben entnommen werden.

Schon gewusst?

Mehr Fachwissen zum Thema Schul-IT finden Sie auf unserer Webseite:

www.schul-it-navigator.de

Haben Sie Feedback zu den Umsetzungshilfen für uns? Fehlt Ihnen noch etwas?

Ihre Rückmeldungen sind für uns wichtig, da die Umsetzungshilfen kontinuierlich überarbeitet werden. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

feedback@schul-it-navigator.de

Die Muster-IT-Materialien auf dieser Webseite wurden im Rahmen einer Ressortforschung des Bundesministeriums der Finanzen (BMF) erstellt, die aus Mitteln des Deutschen Aufbau- und Resilienzplans (DARP) finanziert wurde.

Bundesministerium der Finanzen

Finanziert von der Europäischen Union
NextGenerationEU

Inhaltsverzeichnis

Zweck 1

Anwendungsempfehlung 1

Schul-IT als gemeinsame Regelaufgabe verstehen 3

Interkommunale Zusammenarbeit in der Schul-IT 5

Geeignete Modelle der interkommunalen Zusammenarbeit für die Schul-IT 6

Informelle interkommunale Zusammenarbeit 6

Formelle interkommunale Zusammenarbeit 7

Interkommunale Zusammenarbeit in der Schul-IT gestalten 11

Vorbereitungs- und Sondierungsphase 12

Realisierungs- und Umsetzungsphase 15

Verstetigungsphase 19

Erfolgsfaktoren der interkommunalen Zusammenarbeit im „Quick Check“ 20

Abbildungsverzeichnis 21

Autorinnen und Autoren 21

Anlage - Informelles interkommunales Kooperationskonzept Schul-IT 22

Schul-IT als gemeinsame Regelaufgabe verstehen

Mit zunehmender Verstetigung der Schuldigitalisierung wächst der Bedarf der Schulen an verlässlichen IT Infrastrukturen sowie kompatiblen Geräte- und Softwareausstattungen. Schulträger unterliegen dabei der stetig zunehmenden Anforderung, die damit verbundenen Service- und Supportaufgaben nicht nur effektiv und effizient, sondern auch (wirtschaftlich) tragfähig zu organisieren.

Abbildung 1 Ausgangslage und Bedarf in der Schul-IT

Die neue Regelaufgabe umfasst dabei ein breites Spektrum an planerischen und organisatorischen Tätigkeiten sowie an konkreten Support- und Wartungsleistungen. Darüber hinaus müssen transparente und kontinuierliche Abstimmungsprozesse mit Schulen und weiteren (kommunalen) Akteuren gestaltet werden. Diese vielfältigen Aufgabenbereiche im Handlungsfeld Schul-IT müssen alle Schulträger leisten; unabhängig davon, wie sich ihre (personelle) Ressourcenausstattung oder die Anzahl ihrer trägereigenen Schulen gestaltet. Abbildung 2 zeigt die unterschiedlichen Aufgabenbereiche in der Schul-IT-Planung, die aktuell häufig von jedem einzelnen Schulträger alleine abgebildet wird.

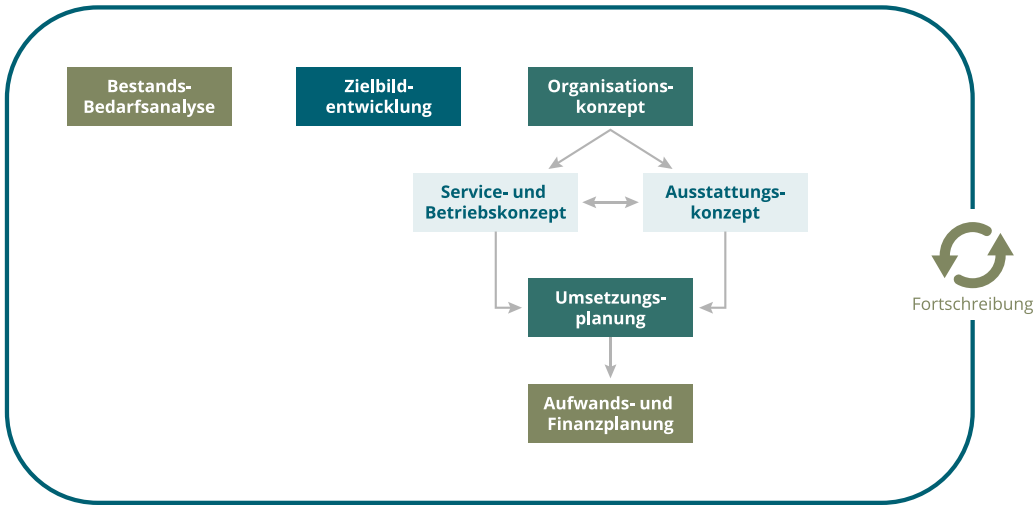

Abbildung 2 Aufgabenbereiche in der Schul-IT-Planung

Weiterführende Informationen / Erklärungen

Derzeit üben Kommunen dieses umfangreiche Tätigkeitsspektrum überwiegend in Eigenverantwortung aus. Kooperationen und Zusammenarbeitsformen von Schulträgern finden im Kontext der Schul-IT kaum statt. In einer bundesweiten Befragung von über 500 Schulträgern gaben mehr als die Hälfte an, dass Kooperationen weder realisiert noch geplant werden.[1]

Die überwiegend selbstgetragene Schul-IT lässt sich insbesondere vor dem Hintergrund der Folgen der Corona-Pandemie erklären, in dessen Rahmen Schulträger digitales Lehren und Lernen möglichst zügig an den Schulen ermöglichen mussten. Die länderspezifischen Förderrichtlinien des DigitalPakt Schule unterstützen den Aufbau von IT-Infrastrukturen und IT-Lösungen in den jeweiligen Kommunen, jedoch konnte sich strategischen und damit möglichen interkommunalen Planungen vorerst nicht hinreichend gewidmet werden – auch weil entsprechende Blaupausen und Modelle fehlten.[2]

In Anbetracht des kontinuierlichen Ausbaus der Schul-IT-Landschaften in Deutschland und des Bedarfs an weiterer Professionalisierung, erscheint es naheliegend, Kompetenzen künftig stärker zu bündeln und Synergien effektiv zu nutzen. So können Kommunalverwaltungen in ihrer Rolle als Schulträger die zu erbringenden Aufgaben künftig stärker gemeinsam tragen. Trotz aller Heterogenität in der Schulträgerlandschaft sind die Kernaufgaben und Prozesse in der Schul-IT allen gemein und bieten damit eine optimale Basis für eine gemeinsame Aufgabenwahrnehmung im Rahmen einer interkommunalen Zusammenarbeit.

Interkommunalität als Zukunftsperspektive für kommunales Handeln

„Eine Kommune, für die Kooperation interkommunal sowie mit anderen öffentlichen und privaten Partnern zu den Grundsätzen des Handelns gehört. In der nicht mehr ‚selber machen' ein unumstößliches Paradigma ist, sondern das Prinzip der bestmöglichen, sprich wirtschaftlichsten und qualitativ hochwertigsten Leistungserstellung."[3]

[1] PD: Bereit für die Zukunft? Kommunen für den digitalen Umbau stärken. – S.42 Berlin 2022.

[2] PD: Bereit für die Zukunft? Kommunen für den digitalen Umbau stärken. – S.43 Berlin 2022.

[3] KGSt (Hrsg.): Positionspapier: E-Government und Verwaltungsreform: Auf dem Weg zur Netzwerkverwaltung (2005b).

Interkommunale Zusammenarbeit in der Schul-IT

Im Kern beschreibt die interkommunale Zusammenarbeit (auch interkommunale Kooperation) die gemeinsame Wahrnehmung von Aufgaben durch zwei oder mehrere Kommunen. Die Aufgabenerfüllung kann dabei durch eine einzelne Kommune, gemeinsam durch mehrere Kommunen oder durch eine dritte juristische Person erfolgen; sie dient jedoch mindestens zwei Kommunen. Wesentlich ist, dass die Kommunen dabei an der Aufgabenerfüllung in einer Form beteiligt sein müssen, was direkt oder indirekt im Sinne von „ordnend" erfolgen kann.[4]

In der Schul-IT können angesichts des breiten Aufgabenspektrums mit solchen Kooperationen personelle und finanzielle Entlastungspotenziale gehoben und die Aufgabenerfüllung damit langfristig sichergestellt werden; dies gilt insbesondere für kleinerer Schulträger mit geringerer Verwaltungs- und Leistungskraft. Folglich kann durch die Verbesserung der Wirtschaftlichkeit die Professionalisierung im Bereich der Schuldigitalisierung gestärkt und weiter ausgebaut werden. Zudem wird mit der gemeinsamen Aufgabenwahrnehmung eine zunehmende Erhöhung und stärkere (regionale) Vereinheitlichung des Service- und Supportniveau an Schulen ermöglicht.

Der aktuelle Bedarf von Schulträgern in Bezug auf die notwendige (Neu-)Organisation der Schul-IT steht somit im Einklang mit dem Mehrwert und den Zielen interkommunaler Kooperation.

ZIELE DER INTERKOMMUNALEN KOOPERATION[5]	ZIELE DER SCHUL-IT
• Verbesserung der Wirtschaftlichkeit	• Kosteneffizienz, Entlastung und Aufwandsreduzierung
• Sicherstellung der Aufgabenerfüllung	• Planungssicherheit und Verstetigung als Regelaufgabe
• Verbesserung der Service- und Bürgerorientierung	• Hohes Service- und Supportniveau für Schulen

Die Schulträgerlandschaft ist bundesweit sehr heterogen aufgestellt. So hat jedes Bundesland sein eigenes Schulgesetzt, aus dem sich die Arbeitsrealität der Schulträger ableitet. Für die bisherige Umsetzung der neuen Regelaufgabe waren zudem die Vorgaben und Möglichkeiten aus dem DigitalPakt Schule maßstabsbildend. Dabei nehmen die länderspezifischen Förderrichtlinien einen direkten Bezug auf die Rolle, Aufgaben und Anforderungen der Schulträger.[6]

Empfehlungen für interkommunale Kooperationen müssen somit ausreichend flexibel sein, um der hier beschriebenen Heterogenität gerecht zu werden. Zugleich bedarf es zentraler Gelingensfaktoren und Leitlinien, die künftig als Muster für tragfähige Schul-IT-Konzepte dienen. In der hier vorliegenden Handreichung werden entsprechende Perspektiven und Anregungen formuliert.

[4] Biwald et al. 2004 & Spannowsky et al. 2002.

[5] DStGB: Interkommunale Zusammenarbeit. Dokumentation N 39. 2004.

[6] Forum Bildung Digitalisierung: Schulträger in Deutschland. Ihr Beitrag zur Gestaltung des digitalen Wandels an Schulen. Essen 2020.

Geeignete Modelle der interkommunalen Zusammenarbeit für die Schul-IT

Es gibt eine große Bandbreite an Möglichkeiten, interkommunale Zusammenarbeit zu gestalten. Die Auswahl der geeigneten Kooperationsform für das gemeinsame Vorhaben stellt einen entscheidenden Gelingensfaktor für die anvisierten Ziele und dessen Erfolg dar.

Es existieren verschiedene Perspektiven, unter denen Kooperationsmodelle beschrieben und verglichen werden können. Ein für die Schul-IT geeigneter und Kriteriengeleiteter Orientierungsrahmen bietet der „Grad der Rechtsverbindlichkeit". Demnach können Kooperationen von Kommunen informell oder formell[7] gestaltet werden.

Informelle interkommunale Zusammenarbeit

Eine informelle Form der Zusammenarbeit beschreibt eine niedrigschwellige Kooperationsform ohne rechtsverbindlichen Charakter. Sie basiert meist auf formlosen Informations-, Meinungs- und Erfahrungsaustauschen in Arbeitskreisen, Steuerungsgruppen, Kuratorien oder Beiräten.[8]

Für die Aufgabenwahrnehmung in der Schul-IT eignet sich dieses Kooperationsmodell vor allem, um aus bisherigen Praxiserfahrungen gemeinsam zu lernen und tragfähige Vorgehensmodelle sowie Vorlagen für (einzelne) Tätigkeitsfelder abzuleiten; sprich „das Rad muss nicht jedes Mal neu erfunden werden". Vor dem Hintergrund des informellen Rahmens können von diesem Modell alle Schulträger ohne größere Ressourcenbereitstellung profitieren. Zudem bietet eine längerfristig bestehende informelle Zusammenarbeit eine gute Basis, von der aus Perspektiven und Chancen für eine spätere Zusammenarbeit unter einer stärker verfestigten rechtlichen Form erörtert werden[9].

Weiterführende Informationen / Erklärungen

Aktuell stellt die informelle interkommunale Zusammenarbeit die am weitesten verbreitete Kooperationsform in der Schul-IT dar. Mehr als ein Drittel der Schulträger in Deutschland nutzen den form-losen Austausch mit anderen Kommunen, um die neue Regelaufgabe durch gegenseitigen Austausch von Erfahrungswissen effektiver und effizienter umzusetzen.[10]

Wie ausgeführt, weisen informelle Zusammenarbeitsmodelle keinen rechtsbindenden Charakter auf und bieten damit einen niedrigschwelligen Zugang für alle interessierten Schulträger. Doch zeigt sich in der Praxis, dass auch hierbei die Etablierung von Verbindlichkeiten vorteilhaft ist.

[7] Interkommunale Zusammenarbeit. Handreichung für die Kommunalpolitik. Texte der Kommunalakademie Band 4. Friedrich-Ebert-Stiftung. 2008.

[8] Interkommunale Zusammenarbeit. Handreichung für die Kommunalpolitik. Texte der Kommunalakademie Band 4. Friedrich-Ebert-Stiftung. 2008.

[9] DStGB: Interkommunale Zusammenarbeit. Dokumentation N 39. 2004.

[10] PD: Bereit für die Zukunft? Kommunen für den digitalen Umbau stärken. – S.42. Berlin 2022.

So kann es sich je nach Anlass und Zielstellung als sinnvoll erweisen, die Informations- und Erfahrungsaustausche in der Schul-IT in eine feste Kommunikations- und Steuerungsstruktur einzubetten. Dieses Vorgehen eignet sich insbesondere dann, wenn Aufgaben und Themen gemeinsam über einen längeren Zeitraum beleuchtet oder konkrete Erkenntnisse abgeleitet werden sollen.

Auf Basis einer formlosen interkommunalen Absichtserklärungen (auch Letter of Intent) kann hierfür eine geeignete informelle Zusammenarbeitsform vereinbart werden. Die beteiligten Schulträger finden sich in einer festen Steuerungs- oder Arbeitsgruppe mit koordinierendem Charakter zusammen und legen ein gemeinsames Erkenntnisinteresse fest. Über verschiedene Formen von (temporären) Austauschformaten sowie der bedarfsorientierten Einbindung von relevanten (kommunalen) Akteuren, werden ausgewählte Themen gemeinsam bearbeitet und folgend für die jeweils eigene Aufgabensicherung in der Schul-IT eingesetzt.

Dieses Kooperationsmodell eignet sich vor allem für Schulträger mit regionaler Nähe. Dies kann Landkreise und Kreise mit ihren kreisangehörigen Schulträgern ebenso umfassen, wie kommunenübergreifende Austausche mit entsprechenden Voraussetzungen.

Verweise auf andere Muster-IT-Materialen

Ein praxiserprobtes Vorgehensmodell für ein informelles interkommunales Kommunikations- und Steuerungskonzept bietet Ihnen die Anlage „Interkommunales Organisationskonzept Schul-IT“ auf Seite 19 in diesem Dokument.

Formelle interkommunale Zusammenarbeit

Im Gegensatz zum informellen Modell sind formelle Kooperationstypen rechtlich bindend und bieten damit ein hohes Maß an Verbindlichkeit und Planungssicherheit. Alle an der Zusammenarbeit beteiligten Kommunen einigen sich auf einen rechtlich gültigen Vertrag, der die zentralen Rahmenbedingungen der Kooperation beschreibt. Diese umfassen im Kern die Handlungsfelder der Zusammenarbeit, Kooperationsdauer, notwendige intra- und interkommunale Ressourcen; Stimm- und Beteiligungsrechte sowie Kostenbeteiligungen beziehungsweise Ausgleichszahlungen. [11]

Für Schulträger sind in diesem Kontext besonders die öffentlichrechtliche Vereinbarung und der öffentlichrechtliche Zweckverband hervorzuheben. Beide formellen Kooperationsmodelle dienen der Aufgabensicherung und bieten passgenaue Rahmenbedingungen, die zum einen die derzeitigen Anforderungen und den Bedarf der Schul-IT tragen können und zum anderen die strukturellen Bedingungen und Realitäten der Schulträgerlandschaften berücksichtigen. So sind gerade bei Aufgabenwahrnehmungen im Bereich der Bildungsdigitalisierung vielfältige (kommunale) Akteure aktiv, deren Berücksichtigung bei der Realisierung von Kooperationsvorhaben in den (rechtlichen) Vereinbarungen mitgedacht werden sollte. Das sind unter anderem Schulen, (Kreis-)Medienzentren, ggf. IT-Dienstleister sowie verschiedene bildungspolitische Akteure und Netzwerke.

[11] Interkommunale Zusammenarbeit. Handreichung für die Kommunalpolitik. Texte der Kommunalakademie Band 4. Friedrich-Ebert-Stiftung. 2008.

Kurzübersicht formelle Kooperationsmodelle

STECKBRIEF ÖFFENTLICH-RECHTLICHE VEREINBARUNG	STECKBRIEF ÖFFENTLICH-RECHTLICHER ZWECKVERBUND
Eignung Kommt zur Anwendung, wenn eine Kommune die eigene Aufgabe an eine andere Kommune überträgt. Sie eignet sich daher besonders für Kooperationen von Kommunen mit unterschiedlicher Leistungs- und Verwaltungskraft. **Gemeinsame Aufgabenwahrnehmung** Die Aufgabenübertragung kann über zwei Wege erfolgen • Delegierende Vereinbarung: Eine Kommune übernimmt einzelne Aufgaben der andere(n) Kommune(n) in ihre Zuständigkeit. • Mandatierende Vereinbarung: Eine Kommune übernimmt einzelne Aufgaben der andere(n) Kommune(n) ohne Zuständigkeitsübertragung.	**Eignung** Kommt zur Anwendung, wenn die kooperierenden Kommunen die Aufgaben vollständig aus ihrem Wirkungskreis übertragen möchten. **Gemeinsame Aufgabenwahrnehmung** Die Aufgabenübertragung erfolgt über die Schaffung einer neuen Rechtspersönlichkeit. Dabei wird die bestimmte Aufgabe oder werden auch mehrere zusammenhängende Aufgaben zur vollständigen, alleinigen und eigenverantwortlichen Erledigung an den Zweckverband überlassen.
Besonderheit Bei der Übertragung der Aufgaben entsteht kein neuer Rechtsträger, sondern die im Vertrag festgehaltenen Vereinbarungen gehen an eine der beteiligten Kommunen über. **Rechtliche Grundlage** • Landesgesetze zur kommunalen Zusammenarbeit oder Gemeinschaftsarbeit. • Schriftliche Vereinbarung mit Zusammenarbeitsrahmen (Aufgabenwahrnehmung; Beteiligte; Haftungsfragen; Dauer). • Zustimmung durch die Rechtsaufsichtsbehörde.	**Besonderheit** Bei dem Zusammenschluss der Kommunen entsteht eine neue Rechtspersönlichkeit samt Verwaltungsunterbau. In der Regel handelt es sich dabei um einen freiwilligen Zusammenschluss (auch Freiverband). Selten findet eine Verpflichtung über eine Aufsichtsbehörde statt (Pflichtverband), falls die betreffenden Kommunen ihre Pflichtaufgaben nur unzureichend erfüllen. **Rechtliche Grundlage** • Landesgesetze zur kommunalen Zusammenarbeit oder Gemeinschaftsarbeit. • Satzungshoheit mit allen Rechten und Pflichten im Sinne einer Verwaltungsbehörde (Verwaltungsverfahrensgesetz). • Verbandssatzung mit Mindestvorgaben (Umfang der Kompetenzübertragung; Art der Finanzierung; Mitglieder; Zusammensetzung des Verbandsorgans).

Formelle Kooperationsformen spielen für die Aufgabenwahrnehmung der Schul-IT derzeit noch keine zentrale Rolle. Trotz der naheliegenden (wirtschaftlichen) Vorteile und den hohen Synergieeffekten finden rechtsbindende Zusammenarbeitsformen aktuell noch vergleichsweise selten statt.[12] Zugleich werden jedoch die Potenziale zunehmend wahrgenommen und verstärkt Kooperationen angestrebt.

Auch wenn die formelle Kooperation im Kontext der Schul-IT noch kein breit etabliertes Format der Aufgabensicherung darstellt, so bilden sich in der Praxis zunehmend verschiedene Modellformen heraus, die sich für die verschiedenen heterogenen Ausgangslagen und den Bedarf der Schulträger besonders eignen.[13]

So bieten regionale und zugleich zentrale Service-Angebote insbesondere für kleinere Schulträger mit unzureichenden personellen und finanziellen Ressourcen einen passenden Rahmen, um die Qualität der eigenen Aufgabenerfüllung zu verbessern und regelhaft zu erhalten.[14]

[12] PD: Bereit für die Zukunft? Kommunen für den digitalen Umbau stärken. Berlin 2022.

[13] Erkenntnisgewinn aus den Schulträgerberatungen im Kontext des Deutschen Aufbau- und Resilienzplans (DARP). Berlin 2023.

[14] DStGB: Interkommunale Zusammenarbeit. Dokumentation N 39. 2004.

Dies gilt im Besonderen für entsprechende Schulträger im ländlichen Raum. Hierfür kann die Gründung von oder der Beitritt in kommunale(n) IT-Zweckverbände(n) ein geeignetes Modell darstellen. Die definierte Aufgabenerfüllung wird dabei in der Verbandssatzung geregelt und geht vollständig aus dem Wirkungskreis der Mitgliedskommunen auf den Freiverband über. Damit kann beispielsweise der ressourcenintensive Schul-IT-Support komplett übertragen werden. Möchte man als Schulträger hingegen nur einen Teil der jeweiligen Aufgabe auslagern (z. B. nur die Verwaltung oder nur die technische Umsetzung), dann scheint der Zweckverband nicht das geeignete Format zu sein.

In der Praxis bilden sich dabei zunehmend modulare Angebote für die Schul-IT heraus, die dann von den Mitgliedskommunen passgenau und bedarfsorientiert für die Aufgabenübertragung ausgewählt und mittels festgelegter Finanzierungsart über den IT-Zweckverband getragen werden. Dabei handelt es sich beispielsweise um interkommunale Service-Angebote im Bereich von Ausstattung und Beschaffung, Supportleistungen oder kommunaler Medienentwicklungsplanungen.

Tipps / Hinweise

Ein Gute-Praxis-Beispiel bietet hier der Zweckverband KAAW – Kommunale ADV-Anwendergesellschaft West in Nordrhein-Westfalen. Mitglieder werden hier in der Schul-IT über ein interkommunales modulares Kooperationsmodell unterstützt: Leistungen – KAAW

Zentrale Service-Leistungen im Kontext der Schul-IT können auch von Schulträgern mit leistungsstärkeren Verwaltungen getragen werden. Hier kann es im Besonderen für Kreise und Landkreise (wirtschaftlich) attraktiv sein, bestimmte Serviceleistungen für ihre kreisangehörigen Schulträger im Rahmen einer öffentlichrechtlichen Vereinbarungen mit zu tragen, um Kosten über den Größenvorteil zu senken. Das Modell greift im gleichen positiven Maße aber auch bei Kooperationsvorhaben von mehreren (Land-)Kreisen oder Städten mit entsprechenden Voraussetzungen.

Dabei können im Prinzip drei Arten der Realisierung beschrieben werden. So kann eine mandatierte Vereinbarung geschlossen werden, bei der mindestens ein beteiligter Schulträger die Aufgabe der anderen Kommune(n) durchführt, ohne, dass sich die Trägerschaft ändert. Er fungiert dabei dann ähnlich wie ein externer IT-Dienstleister. Dem gegenüber steht die delegierte Vereinbarung, bei der die Aufgabenerfüllung vollständig auf eine der beteiligten Kommunen übergeht. In einem weiteren Fall kann die gemeinsame Nutzung öffentlicher Einrichtungen vereinbart werden. Die notwendigen Rahmenbedingungen werden dann in der Vereinbarung festgehalten.[15] In allen drei Fällen kann das ob und wie von Mitwirkungsrechten relativ frei von den Beteiligten beschrieben werden.

[15] DStGB: Interkommunale Zusammenarbeit. Dokumentation N 39. 2004.

Vor dem Hintergrund des breiten Tätigkeitspektrums und der Vielzahl an involvierten (kommunalen) Akteuren, kann es in der Schul-IT-Praxis zielführend sein, mehrere Realisierungsformen in einer Vereinbarung festzuhalten. So kann beispielsweise bei unterschiedlichen kommunalen Voraussetzungen die Übertragung des Schul-IT-Supports mit der gemeinsamen Nutzung von (Kreis-)Medienzentren kombiniert werden.

Verweise auf andere Muster-IT-Materialen

Eine Orientierung zur Gestaltung einer interkommunalen öffentlich-rechtlichen Vereinbarung bietet Ihnen die Unterlage auf dem Schul-IT-Navigator (Webseite): Praxisbeispiel Interkommunale Zusammenarbeit (Modul IT-Servicemanagement).

Interkommunale Zusammenarbeit in der Schul-IT gestalten

Die vorangegangenen Ausführungen haben hervorgehoben, dass interkommunale Zusammenarbeitsformen für Kommunen einen großen Mehrwert aufzeigen können. Die Sicherung der Aufgabenerfüllung, mögliche Effizienzsteigerungen und eine Verbesserung der Serviceleistungen bilden dabei die Hauptmotive der Kommunen, sich einer gemeinsamen Aufgabenwahrnehmung zu nähern.[16] Wie dargestellt, lassen sich diese Potenziale vor allem auch auf die sich in der Verstetigungsphase befindlichen Schul-IT übertragen.

Eine vom Deutschen Städte und Gemeindebund (DStGB) in Auftrag gegebene Studie zeigt auf, dass Kosteneinsparungen von über 10 Prozent insbesondere in verwaltungsinternen Servicebereichen und im Schulbereich verzeichnet werden.[17]

Die Praxis zeigt jedoch ebenfalls, dass die Notwendigkeit besteht, die einer Zusammenarbeit zugrunde liegenden (formellen) Vereinbarungen von Beginn an sorgfältig zu gestalten, um möglichen Hemmnissen frühzeitig zu begegnen.[18] So zeigt unter anderem eine Befragung von Schulträgern auf, dass die Sorge vor hohen Aufwänden und die Quantität der einzubindenden Stellen wesentliche Hemmnisse für Kooperationen im Handlungsfeld Schul-IT darstellen.[19] Dies führt entweder dazu, dass Modelle der Zusammenarbeit gar nicht erst eingegangen werden oder in den verschieden Phasen der Umsetzung scheitern können.

Es erscheint daher sinnvoll, sich bei der Gestaltung von interkommunalen Kooperationen möglichen Hürden über bestimmte Fragestellungen zu nähern und diese mit den (eigenen) Motiven und Möglichkeiten abzugleichen. Es gibt verschiedene Herangehensweisen, Kooperationsmodelle entsprechen zu beleuchten. Um eine für die Praxis geeignete und handlungsleitende Orientierung geben zu können, werden drei zentrale Phasen beschrieben, die sich auf alle hier dargestellten Zusammenarbeitsmodelle anwenden lassen. Dabei ist bei allen Phasen das Prinzip der Zusammenarbeit auf Augenhöhe als zentraler Erfolgsfaktor voranzusetzen, in der das Maximum an partnerschaftlicher Kooperation zwischen Kommunen gelebt wird.

Abbildung 3 Phasen der interkommunalen Zusammenarbeit

[16] DStGB: Interkommunale Zusammenarbeit. Dokumentation N 39. 2004.

[17] DStGB: Interkommunale Zusammenarbeit. Studie des DStGB und der Kienbaum Management Consultant GmbH. Dokumentation N 39. 2004.

[18] DStGB: Interkommunale Zusammenarbeit. Dokumentation N 39. 2004.

[19] PD: Bereit für die Zukunft? Kommunen für den digitalen Umbau stärken. Berlin 2022.

Vorbereitungs- und Sondierungsphase

Die Ausgangslage für eine interkommunale Zusammenarbeit bilden stets die eigenen Motive, die mit den Kernzielen der Aufgabensicherung, Erhöhung der Wirtschaftlichkeit und Verbesserung der Bürgerservices einhergehen. Hiervon ausgehend ist die möglichst konkrete Bedarfs- und Zielbeschreibung ein entscheidender Erfolgsfaktor, auf dessen Basis die Auswahl der geeigneten Kooperationsform sowie der Kooperationspartner erfolgen sollte.

Individuelle Bedarfs- und Zielbeschreibung

Bei der Entscheidung für eine Kooperation sind meist hohe Aufwände und knappe Ressourcen die zentralen Treiber. Um geeignete Kooperationspartner finden zu können, ist es wichtig, den eigenen Bedarf und die eigenen Ziele gegenüber potenziellen Interessenten transparent und vergleichbar zu beschreiben.

Hierfür lassen sich die zentralen Bedarfslagen der Schulträger sehr gut dem Thema der kommunalen Medienentwicklungsplanung zuordnen und clustern, wodurch Kooperationsanbahnungen durch größere Schnittmengen vereinfacht werden können. Entlang der verschiedenen Phasen in der Medienentwicklungsplanung mit den Schwerpunkten (1) Bestandsaufnahme, (2) Bedarfserfassung, (3) Ausstattungskonzeption, (4) Service- und Betriebskonzept und (5) Finanzierung und Beschaffung können geeignete Aufgaben für die interkommunale Zusammenarbeit identifiziert und transparent strukturiert werden.[20]

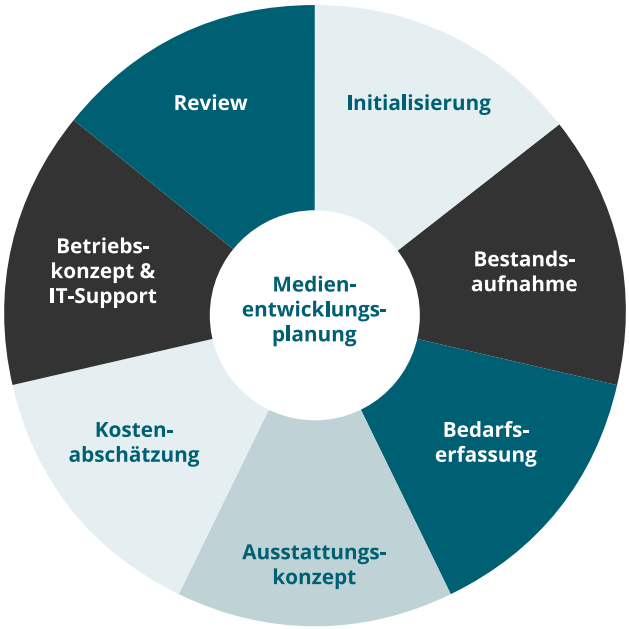

Abbildung 4 Phasen der Medienentwicklungsplanung

[20] Das IQSH hat eine Handreichung zur kommunalen Medienentwicklungsplanung veröffentlicht, die Träger bei der Erstellung mit Hinweisen zu jeder Planungsphase unterstützt. Abrufbar unter: https://medienberatung.iqsh.de/kommunale-medienentwicklungsplanung.html (04/2025).

Dabei stellen sich für die Schulträger folgende Fragestellungen:

- Für welche Aufgaben sollen Entlastungen, Synergien oder Veränderungen erreicht werden?
- Welche konkreten Ziele sollen damit erreicht werden?
- In welcher Phase (Kategorie) der Medienentwicklungsplanung könnte sich dies einordnen lassen?

In der Schul-IT-Praxis haben sich der Bedarf und die Erfahrungsebenen einer gemeinsamen Aufgabenwahrnehmung (getragen oder delegiert) in folgenden Bereichen herausgebildet:

- Entwicklung von Ausstattungs- und Supportkonzepten sowie dessen Umsetzung;
- Aufbau und Etablierung eines zentralen Wissensmanagements;
- Gestaltung von rechtsicheren Ausschreibungen und Rahmenverträgen bei IT-Beschaffungen;
- Wahrnehmung und Steuerung von IT-Dienstleitungen sowie
- Bedarfsabstimmung und Kommunikation mit Schulen.

Auswahl geeigneter Kooperationsmodelle und Kooperationspartner

Basierend auf den Bedarfs- und Zielbeschreibungen können geeignete Kooperationsmodelle sowie mögliche Kooperationspartner identifiziert werden. Wie im vorangegangenen Kapitel dargestellt, können dabei Leistungskraft und Größenverhältnisse der Kommunen wichtige Entscheidungsfaktoren darstellen. Darüber hinaus ist es sinnvoll, sich über bestehende Lösungsansätze oder Referenzprojekte zu informieren und aus diesen zu lernen. Hierbei können eigene Netzwerkstrukturen und Dachorganisationen, wie beispielsweise die kommunalen Spitzenverbände oder die KGsT[21], geeignete Informationsquellen darstellen.

Empfehlung

In einigen Bundesländern haben sich zentrale Service-Strukturen etabliert oder befinden sich aktuell im Aufbau. Diese können landesseitig, kommunal oder in gemeinsamer Verantwortung liegen und bieten verschiedene Service- und Supportaufgaben der Schul-IT an. Exemplarisch sind hier (Kreis-)Medienzentren, regionale Kompetenzcenter oder bestehende kommunale IT Zweckverbände mit größerem Verbandsgebiet zu nennen.

Bei der Wahl der geeigneten Kooperationsform sowie möglichen Kooperationspartnern spielt auch der Faktor der regionalen Distanz mit ein. Je nach Motiv und identifiziertem Aufgabenfeld ist es für das Gelingen eines Vorhabens entscheidend, dass die involvierten Kommunen eine regionale Nähe besitzen. Im Rahmen der Schul-IT kann dies beispielsweise bei der Organisation eines gemeinsamen Vor-Ort-Supports zum Tragen kommen. Hingegen kann bei bestimmten Remote-Leistungen, wie dem Betrieb eines gemeinsamen Service-Desks in Form einer Software as a Service (SaaS), der Faktor der regionalen Nähe vernachlässigt werden.

[21] KGsT: Kommunale Gemeinschaftsstelle für Verwaltungsmanagement

Im Vorfeld eines Kooperationsvorhabens eignet sich somit eine Orientierung an folgenden Fragen:

- Welche Kooperationspartnerinnen und -Partner haben einen ähnlichen bzw. passenden Bedarf?
- Gibt es Referenzprojekte für das Thema bzw. Vorhaben?
- Wie sollte das Vorhaben künftig gesteuert und organisiert werden (Rechtsverbindlichkeit)?
- Gibt es bestehende (zentrale) Strukturen oder Kooperationen, die sich für das eigene Anliegen eignen?
- Inwieweit benötigt die Realisierung des Vorhabens eine regionale Nähe?

Hinzu kommen Fragestellungen zur Akzeptanz auf der politischen Entscheidungsebene und seitens der Bürgerinnen und Bürger beziehungsweise entsprechende Interessensvertretungen an Schulen. So ist eine frühe Beteiligung der Politik möglichst schon bei der Zielfindung von großer Bedeutung[22]. Zentrale Argumentationslinien sowie direkte Vorteilsübersetzungen (Potenziale) können dabei sowohl wesentliche Entscheidungsträger als auch die zentralen Adressaten der Services (an den Schulen) positiv abholen und mitnehmen.

Abbildung 5 Potenziale der interkommunalen Zusammenarbeit

So ermöglichen interkommunale Kooperationen im Kontext der Schul-IT eine (gemeinsame) Entwicklung der Region als Bildungsstandort. Neben einem Effekt in der Innen- und Außensichtbarkeit stellen beispielsweise Annäherungen an gemeinsame IT-Lösungen die Voraussetzungen für die Gestaltung von medienbruchfreien Übergängen; dies gilt insbesondere für Kreise beziehungsweise Landkreise. Darüber hinaus erfahren Standards, Lösungen, Qualitätsentwicklung und weitere Ergebnisse der Zusammenarbeit durch die interkommunale Anlage eine größere Tragfähigkeit, die zum Beispiel auch für Bedarfsmeldungen, Rückfragen oder den Austausch mit anderen Akteuren, wie den Ländern oder IT-Dienstleistern, nutzbar gemacht werden können. Schließlich stellt ein interkommunaler Wissenstransfer ein weiteres Potenzial der Kooperation dar und erleichtert den beteiligten Schulträgern in dem komplexen Themenfeld der Schul-IT aktuell informiert zu bleiben und sich zu Best Practices schlank auszutauschen.

[22] Interkommunale Zusammenarbeit. Handreichung für die Kommunalpolitik. Texte der Kommunalakademie Band 4. Friedrich-Ebert-Stiftung. 2008

Vor diesem Hintergrund sollte bereits in dieser sehr frühen Phase eine Reflexion dahingehen erfolgen, welche Akteure für das jeweilige Vorhaben in welcher Form mitgenommen werden müssen:

- Welche Akteure müssen in dem Vorhaben frühzeitig eingebunden und ggf. überzeugt werden?
- Gibt es politische Linien oder ggf. Bedenken, die diesbezüglich einer Berücksichtigung bedürfen?
- Welche Potenziale sollen für die Innen- und Außensichtbarkeit hervorgehoben werden?

Realisierungs- und Umsetzungsphase

Besteht hinreichend Klarheit zu den eigenen Vorüberlegungen und konnten geeignete Kooperationsmodelle und kooperierende Kommunen ermittelt werden, ist es wesentlich, die Zusammenarbeit mit einer gemeinsamen Zielklärung und einem gegenseitigen Erwartungsmanagement zu beginnen. Darauf aufbauend erweist sich eine konsequente Umsetzungsorientierung als weiterer entscheidender Erfolgsfaktor.

Zielklärung und Erwartungsmanagement

Mit Beginn der Zusammenarbeit muss das gemeinsame Vorhaben in konkrete Handlungsschritte überführt werden. Dabei ergibt sich unabhängig von dem jeweiligen Kooperationsmodell der Bedarf, dass die verschiedenen Blickwinkel der Beteiligten aufeinander abgestimmt und miteinander in Bezug gesetzt werden. Das ist bedeutsam, da sich in der Praxis häufig zeigt, dass vermeintlich gleiche Ziele mit unterschiedlichen Vorstellungen und Erwartungen verknüpft sein können.[23]

So erweist es sich als gelingend, wenn die Aufgabenbereiche, die künftig gemeinsam getragen oder delegiert werden sollen, hinsichtlich ihrer intra- und interkommunalen Voraussetzungen und Anforderungen konkretisiert werden. Auf dieser Basis können die jeweiligen Vorteilsübersetzungen (Win-Win-Situationen) für die kooperierenden Kommunen hervorgehoben und in ein gemeinsames Leitbild überführt und institutionalisiert werden.

Im Handlungsfeld Schul-IT ist es dabei durchaus entscheidend, inwieweit neben den für das Vorhaben notwendigen Sach- und Personalressourcen auch infrastrukturelle Voraussetzungen für die IT-Lösungen bestehen oder geschaffen werden müssen. Dies greift insbesondere bei Kooperationen im Kontext von Ausstattungsplanungen und IT-Beschaffungen sowie bei gemeinsamen Betriebs- und Supportleistungen (vgl. Medienentwicklungsplanung).

[23] Interkommunale Zusammenarbeit. Handreichung für die Kommunalpolitik. Texte der Kommunalakademie Band 4. Friedrich-Ebert-Stiftung. 2008

Es ist zu empfehlen, dass solche Zielklärungen unter Beteiligung relevanter **Entscheidungsträger** und der **späteren Arbeitsebenen** erfolgen. Damit kann ermöglicht werden, dass die Kooperation

- **aufgabenorientiert** angelegt wird und damit die gemeinsame (ggf. delegierte) Erbringung der vereinbarten Services, praktische Unterstützungen sowie die Optimierung von Prozessen und Abstimmungen beschreibt sowie
- entwicklungsorientiert angelegt wird und sich mit Zukunftsfragen auseinandersetzt, die die relevanten Entwicklungen sowie notwendigen Voraussetzungen für die nachhaltige Digitalisierung der Schulen fokussiert.

Kooperierende Schulträger sollten sich für einen effektiven Start der Zusammenarbeit folgende Fragestellungen vergegenwärtigen:

- Wie lassen sich die Zielstellungen gemeinsam konkretisieren?
- Wie soll das gemeinsame Vorhaben gestaltet werden, welche konkreten Erwartungen und Vorstellungen werden damit verknüpft?
- Welche intra- sowie interkommunalen Voraussetzungen müssen für das gemeinsame Vorhaben vorhanden sein oder geschaffen werden?
- Wie kann darüber eine „Win-Win-Situation“ für die beteiligten Schulträger ermöglicht werden?
- Welche Zielklärungsfragen müssen mit Entscheidungsträgern und welche mit den operativen Akteuren besprochen werden?

Umsetzungsorientierung

Das Gelingen eines Kooperationsvorhabens hängt maßgeblich von seiner tatsächlichen Realisierbarkeit ab. Die in der Zielklärungsphase getroffen Vereinbarungen sollten daher einer konsequenten Umsetzungsorientierung folgen. Sie sollten handlungsleitend geplant und in konkrete Aufgaben und Maßnahmen überführt werden. Diese Maßnahmen sollten dabei möglichst „SMART“ beschrieben werden, das heißt „spezifisch, messbar, attraktiv, realisierbar und terminiert“. Dies eignet sich insbesondere bei größeren Schulträgern und Kooperationen mit vielen Verantwortlichen und Beteiligten, wie es in der Schul-IT-Landschaft der Fall ist.

Als zentrale Basis dient hierfür eine effektive Kommunikations- und Steuerungsstruktur (folgend benannt als Governance), die je nach Kooperationsmodell auf die skizzierten Prinzipien der Entwicklungsorientierung (Strategie) und Aufgabenorientierung (Umsetzung) ausgerichtet sein sollte. Das heißt, es braucht Zusammenarbeitsebenen zwischen den kooperierenden Kommunen, aber auch innerhalb des Kooperationsmodells zwischen der Entscheidungs- und konkreten Umsetzungsebene.

Getragen werden kann dies über die Organisation sowie über das Management der Zusammenarbeit. Während die Organisation etwas Stabiles und Verbindliches darstellt und Struktur, Verantwortlichkeiten und Regeln liefert (Vereinbarungen), schafft das Management die Prozesse und auch das Lernen aus diesen Prozessen heraus.

Damit wird die Zusammenarbeit ganz praktisch in Zuständigkeiten, Rollen und Aufgabenprofile überführt und mit eindeutigen Kommunikations- und Arbeitsstrukturen unterlegt, die für die operative und strategische Aufgabenerfüllung relevant sind. Grundlegend sollte die Governance dabei der Prämisse folgen, ein kollaboratives statt komparatives Denken zu ermöglichen und zu fördern.

Die Ausrichtung und die Ausprägung einer solchen Governance sind dabei bedingt durch das Modell, in der die Zusammenarbeit verankert ist. So ist beispielsweise bei der delegierten Form der öffentlichrechtlichen Vereinbarung oder bei der Aufgabenübertragung im Kontext eines Zweckverbandes vor allem zu Beginn der Kooperationsbildung bedeutsam, entsprechende Regelungen in den Vereinbarungen beziehungsweise Vereinsatzungen festzuhalten.

Für die gemeinsame Aufgabenwahrnehmung, die in einer informellen Form oder im Rahmen einer mandatierten öffentlichrechtlichen Vereinbarung stattfindet, erweist es sich als wesentlich, die Regelungen gemeinsam in leistbare, sprich aufwandsarme Arbeits- und Kommunikationsprozesse zu überführen.

Im Kontext der Digitalisierung von Schulen sind solche Klärungen besonders von Bedeutung, da hier neben den konkret kooperierenden Schulträgern eine Vielzahl weiterer (kommunaler) Akteure involviert ist und auf das Gelingen der Aufgabenerfüllung einzahlt. Eine praxistaugliche Herangehensweise kann diesbezüglich die Einrichtung eines Steuerkreises für die entwicklungsorientierte Perspektive sowie einer Koordinationsstelle für die aufgabenorientierte Ebene darstellen.

Steuerkreis (Entwicklungsorientierung)

Der Steuerkreis ist das zentrale Organ der interkommunalen Zusammenarbeit und besteht je nach Aufgabe und Bedarf aus Ansprechpersonen der (politischen) Entscheidungsebene und der Schulträger sowie gegebenenfalls Vertretungspersonen der Schulen (in Abhängigkeit von der Schulform). Hier werden grundlegende Steuerungsprozesse der Kooperation verortet (Organisation) und aktuelle Entwicklungen, Trends sowie innovative Ansätze können frühzeitig identifiziert und bei Bedarf in die Umsetzung (Management) gebracht werden. Dem eingeschlossen ist die strategische Einbindung und Beziehung der relevanten Akteure auf kommunaler sowie Landesebene.

Koordination (Aufgabenorientierung)

Ergänzend zum Steuerkreis erweist sich gemäß der Governance-Struktur eine zuständige Stelle für koordinative Aufgaben in der operativen Zusammenarbeit als zentraler Erfolgsfaktor. Zu den Kernaktivitäten gehören die Gestaltung der Kommunikation und Informationsaustausche zwischen den Beteiligten sowie die thematische Umsetzung der Kooperation (z. B. Schul-IT-Strategie; Aufgaben entlang der Medienentwicklungsplanung etc.). Relevante Akteure, die für die jeweilige Aufgabenerfüllung zentral sind, sollten ebenfalls über die koordinierende Stelle in den Umsetzungsprozess bedarfsgerecht involviert werden. Dies können beispielsweise Schulen, (Kreis-)Medienzentren, Netzwerke oder auch Elternvertretungen sein.

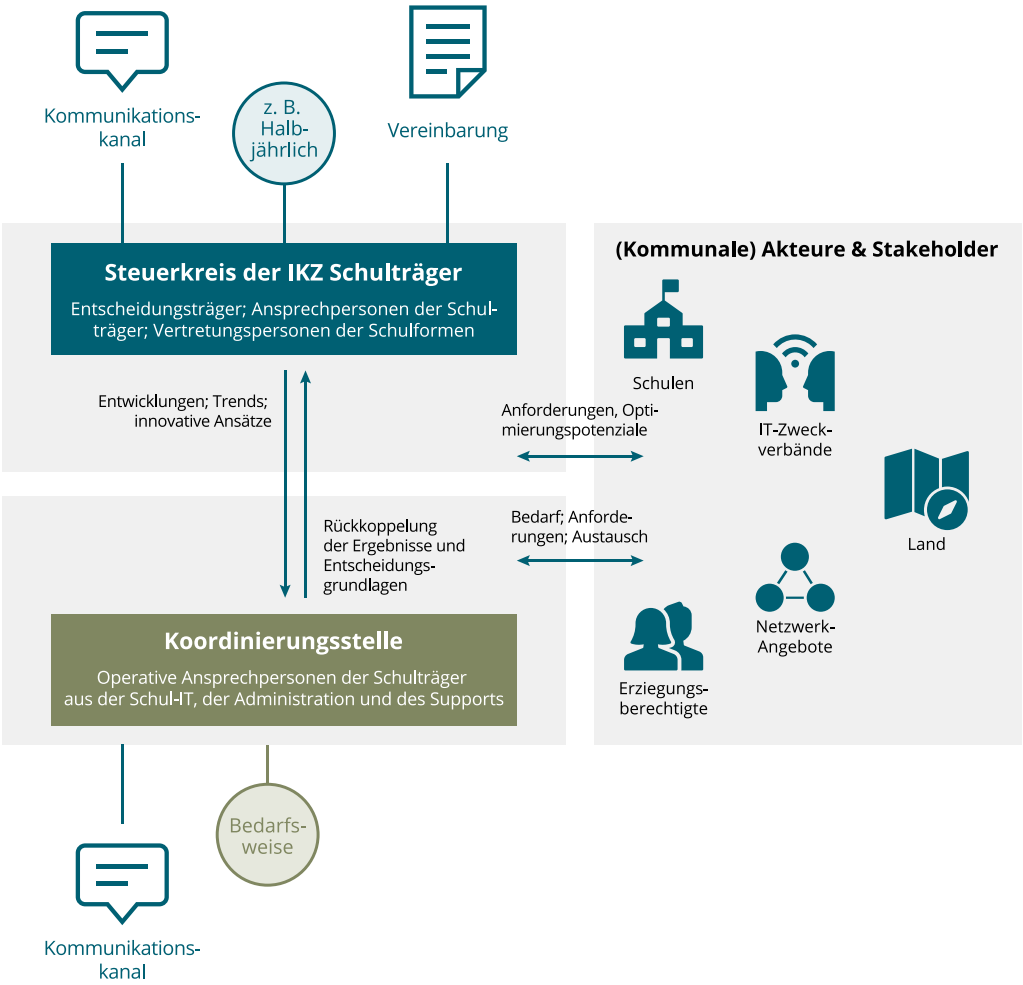

Abbildung 6 Darstellung einer interkommunalen Kommunikations- und Steuerungsstruktur

Alle Kommunikations- und Kooperationsaktivitäten sollten stets so gestaltet sein, dass zeitliche und personelle Ressourcen geschont werden. Dabei ist zu empfehlen, dass Zusammenkünfte und Kontaktlinien stets mit einem konkreten Zweck und Anlass verknüpft werden und allgemein der bestmöglichen Erreichung des Ziels dienen.

Aktivitäten des Steuerkreises bedürfen dabei selten mehr als zwei Regeltermine im Jahr, hingegen sollte die operative Ebene alltagstaugliche Formate entwickeln. Hier können folgende Leitfragen Orientierung bieten:

- Welche Aufgaben haben einen Entwicklungscharakter und bedürfen systematischer Abstimmungen, Klärungen und Reflexionen (z. B. Aufbau gemeinsamer IT-Strukturen, IT-Services oder Entwicklung von Konzepten)?
- Welche Themen müssen hierfür beleuchtet werden (Agenda) und in welchen zeitlichen Abständen ist dies sinnvoll?

- Sind dabei Erkenntnisse und Ergebnisse zu dokumentieren und an die Entscheidungsebene (Steuerkreis) zu kommunizieren?
- Wer sollte unbedingt teilnehmen, wer kann optional eingebunden werden?
- Welche Aufgaben gehören hingegen zum operativen Tagesgeschäft?
- Welche zeitlichen und inhaltlichen Abstimmungsprozesse erfordert hier die gemeinsame Aufgabenwahrnehmung und welche Kommunikationskanäle sind hierfür geeignet?

Verstetigungsphase

Die Phase der Verstetigung ist im Prinzip keine eigenständige Phase. Sie stellt vielmehr einen integralen Bestandteil der Umsetzung dar und sollte fest in der Governance verankert sein. So können im Rahmen der vereinbarten Kommunikations- und Zusammenarbeitsstrukturen Evaluations- und Reflexionsprozesse durchgeführt und in die Agenda aufgenommen werden, ohne dass hierfür extra Strukturen gebildet werden.

In diesem Rahmen können grundlegende Klärungen der Zusammenarbeit erfolgen und neu bewertet werden:

- Werden die vereinbarten Ziele erreicht?
- Haben sich Rahmenbedingungen verändert und bedarf es ggf. Anpassungen in den Zielformulierungen?
- Gelingt die (fachliche) Umsetzung des gemeinsamen Vorhabens?
- Ist die vereinbarte Kommunikations- und Zusammenarbeitsstruktur (Governance) noch passend oder müssen Anpassungen/Veränderungen stattfinden?

Solche Auswertungen und Neubewertungen stellen im Besonderen für Kooperationen im Handlungsfeld Schul-IT einen Erfolgsfaktor dar. So ist der digitale Umbau von Schulen keine kurzfristige Aufgabe, sondern wird das Bildungssystem in Deutschland, aber auch weltweit, in den kommenden Jahrzehnten stark beschäftigen.[24] Mit diesem digitalen Transformationsprozess verändern sich dabei stets auch die Rahmenbedingungen für das kommunale Handeln. Schulträger können ihre Kooperationen also dann tragfähig und zukunftsfähig aufstellen, wenn sie die notwendige Aufgabenorientierung und Entwicklungsorientierung über eine effektive und reflexive Governance tragen.

[24] PD: Bereit für die Zukunft? Kommunen für den digitalen Umbau stärken. Berlin 2022.

Erfolgsfaktoren der interkommunalen Zusammenarbeit im „Quick Check“

Vorbereitungs- und Sondierungsphase

- ✓ Ziele für das interkommunale Kooperationsvorhaben wurden eindeutig formuliert.
- ✓ Themen, die von einer interkommunalen Lösung getragen werden sollen, wurden konkret beschrieben.
  (ggf. entlang der kommunalen Medienentwicklungsplanung)
- ✓ Sondierungen von Referenzprojekten als mögliche „Blaupause“ bzw. Mustervorlage sind erfolgt.
- ✓ Sondierungen, ob und inwieweit bereits bestehende Kooperationsmodelle oder zentrale Angebote das eigene Kooperationsvorhaben tragen können, sind erfolgt.
  (z. B. zentrale Service-Angebote des Landes, regionale Kompetenzcenter; bestehende IT-Zweckverbände)
- ✓ Kriterien, die zur Auswahl von geeigneten Kooperationspartnern und Kooperationsmodellen (Rechtsverbindlichkeit) dienen, wurden beschrieben.
  (z. B. gemeinsame Zielstellung; regionale Distanz, Leistungskraft; Größenverhältnis)
- ✓ Die Information und Einbindung von (politischen) Entscheidungsträgern ist erfolgt.

Realisierungs- und Umsetzungsphase

- ✓ Eine gemeinsame Zielklärung mit allen beteiligten Kommunen ist erfolgt.
- ✓ Intra- und interkommunale Voraussetzungen wurden definiert und festgehalten.
- ✓ Die Zusammenarbeit wurde hinsichtlich einer Aufgabenorientierung (Umsetzungsebene) und Entwicklungsorientierung (Entscheidungsebene) ausgerichtet.
- ✓ Eine effektive Kommunikations- und Zusammenarbeitsstruktur (Governance) wurde eingerichtet.

Verstetigungsphase

- ✓ Reflexions- und Evaluationsprozesse wurden in die Governance integriert.
- ✓ Inhalte (Agenda) der zu reflektierenden Zusammenarbeitsprozesse und Zielerreichungen wurden beschrieben.

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Ausgangslage und Bedarf in der Schul-IT 3
Abbildung 2 Aufgabenbereiche in der Schul-IT-Planung 3
Abbildung 3 Phasen der interkommunalen Zusammenarbeit 11
Abbildung 4 Phasen der Medienentwicklungsplanung 12
Abbildung 5 Potenziale der interkommunalen Zusammenarbeit 14
Abbildung 6 Darstellung einer interkommunalen Kommunikations- und Steuerungsstruktur. 18
Abbildung 7 Exemplarischer Aufbau einer informellen Kooperationsstruktur 22

Autorinnen und Autoren

Sandra Noto (PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH)
Dr. Julian Bomert (PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH)

Schon gewusst?

Mehr Fachwissen zum Thema Schul-IT finden Sie auf unserer Webseite:

www.schul-it-navigator.de

Haben Sie Feedback zu den Umsetzungshilfen für uns? Fehlt Ihnen noch etwas?

Ihre Rückmeldungen sind für uns wichtig, da die Umsetzungshilfen kontinuierlich überarbeitet werden. Wir freuen uns auf Ihre Rückmeldung.

feedback@schul-it-navigator.de

Anlage - Informelles interkommunales Kooperationskonzept Schul-IT

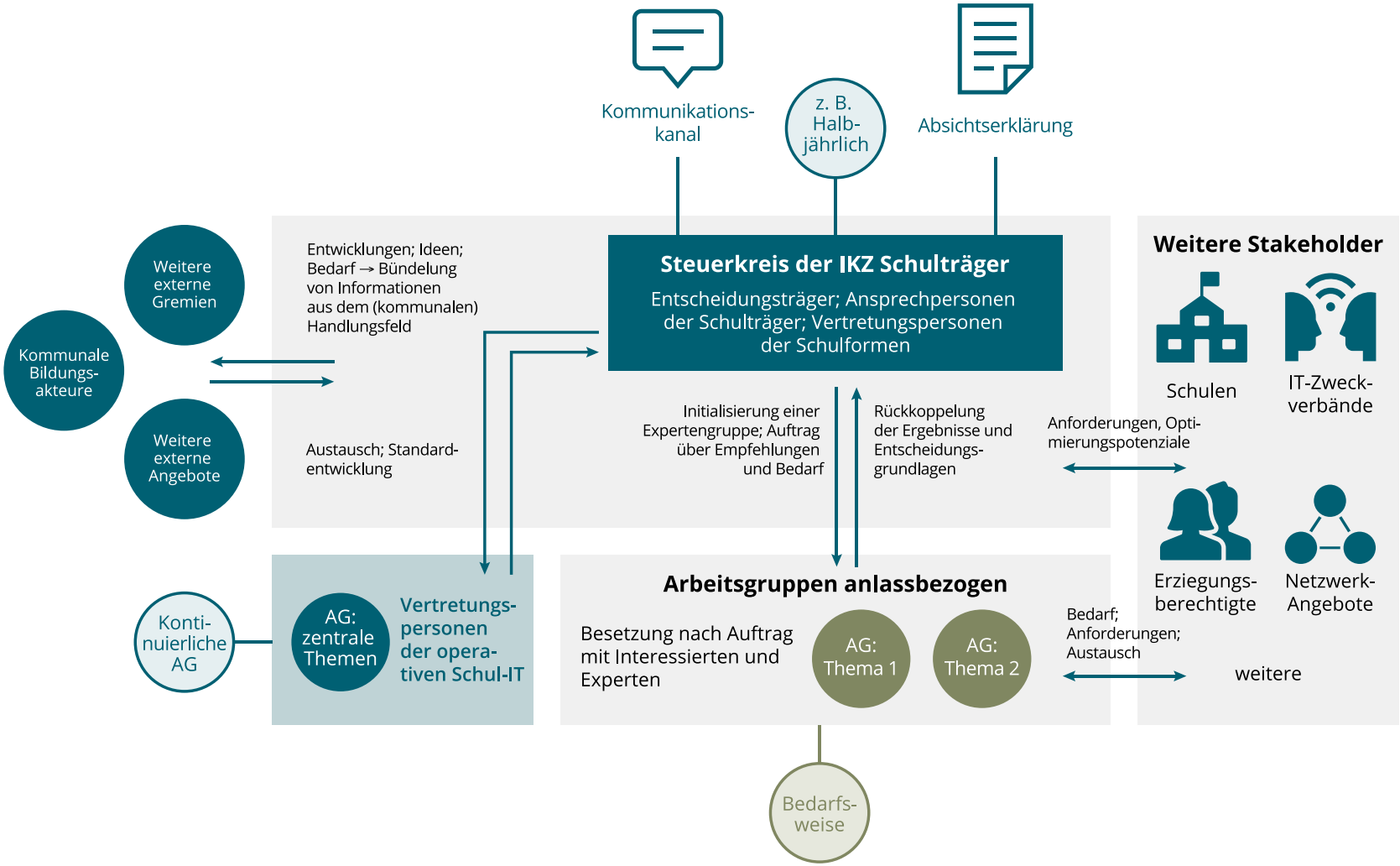

Abbildung 7 Exemplarischer Aufbau einer informellen Kooperationsstruktur

SCHUL-IT NAVIGATOR
Modul Steuerung und Kooperation
Baustein Interkommunale Zusammenarbeit in der Schul-IT
Nutzung | Version CC BY 4.0 | V1.1
22 von 22
PD – Berater der öffentlichen Hand GmbH Friedrichstr. 149, 10117 Berlin | www.pd-g.de | schuledigital@pd-g.de