

Gert Uetz

## **Ziel orientierte Netzwerkarbeit – eine Voraussetzung für den gelingenden Aufbau von regionalen Bildungslandschaften<sup>1</sup>**

### **Regionale Bildungsnetzwerke in NRW**

In Nordrhein-Westfalen haben seit dem Startschuss des Programms der Landesregierung zum Aufbau von regionalen Bildungsnetzwerken im Sommer 2008 bis auf wenige Ausnahmen alle Gebietskörperschaften (Kreise und kreisfreie Städte) mit dem Land (vertreten durch das Ministerium für Schule und Weiterbildung) Kooperationsverträge zum Aufbau und zur Entwicklung von regionalen Bildungsnetzwerken abgeschlossen. Weitere Verträge stehen vor einem unmittelbaren Abschluss.

Schon Mitte der 90iger Jahre empfahl die Bildungskommission NRW Bildungslandschaften regional zu gestalten (*Kommission „Bildung der Zukunft - Zukunft der Schule“*, 1995, S. 289) und in den beiden Modellprojekten des Landes (*„Schule & Co.“* 1997-2002 und *„Selbständige Schule“* 2002-2008) sind wichtige Erfahrungen im Aufbau und der Entwicklung eines regional geprägten Schul- und Erziehungssystems gesammelt worden, wobei vor allem in dem Projekt *„Selbständige Schule“* positive Erfahrungen in der zielgerichteten Zusammenarbeit zwischen den kommunalen Gebietskörperschaften und dem Land auf dem Feld von Bildung und Erziehung gemacht worden sind. Erfahrungen, die die Landesregierung 2008 bewogen haben, mit dem Aufbau von regionalen Bildungsnetzwerken auf der Grundlage eines Vertrages mit den kommunalen Gebietskörperschaften in die Fläche zu gehen.

Aber auch von kommunaler Seite wird spätestens seit der *„Aachener Erklärung des Deutschen Städtetages“* 2007 der Aufbau von kommunalen Bildungslandschaften auf der Grundlage einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft immer stärker eingefordert (vgl. *Aachener Erklärung des Deutschen Städtetages – Kongress „Bildung in der Stadt“*, 22./23.11. 2007).

In der Präambel aller bisher 56 abgeschlossenen Kooperationsverträge zur *„Durchführung der Entwicklung eines Bildungsnetzwerkes“* heißt es: *„Die gemeinsame Verantwortung des Landes Nordrhein-Westfalen und der Kommunen für das Schul- und Bildungswesen soll mit allen relevanten Partnern weiter ausgebaut und vertieft werden. Im Mittelpunkt aller Bemühungen steht dabei die Verbesserung der Lern- und Lebenschancen aller Kinder und Jugendlichen. Die Regionalen Bildungsnetzwerke sollen es ermöglichen, alle an Bildung in Nordrhein-Westfalen beteiligten Akteure einzubeziehen, um bereits vorhandene Ressourcen optimal nutzen und miteinander vernetzen zu können“* (*Musterkooperationsvertrag S.2*).

Der hier formulierte Anspruch muss als Teil einer grundlegenden Veränderung des Bildungswesens in NRW verstanden werden. Die *„staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft“* aller relevanten Partner im Aufbau eines ganzheitlichen und kohärenten Bildungswesens in der Region soll vom bloßen Schlagwort gelebte und nachhaltig gesicherte Wirklichkeit werden.

---

<sup>1</sup> Der vorliegende Aufsatz beruht neben dem Studium von Veröffentlichungen zum Thema (vgl. Literaturliste) ganz wesentlich auch auf Erfahrungen, die der **Bezirkskoordinator für Regionale Bildungsnetzwerke für den Regierungsbezirk Münster, Herr Leitender Regierungsschuldirektor Johannes Kaiser** zusammen mit dem Verfasser, der als Pädagogischer Mitarbeiter in der Bezirkskoordination tätig ist, bei der Koordinationsarbeit der 8 Bildungsnetzwerke im Regierungsbezirk Münster in den letzten zwei Jahren gesammelt und miteinander ausgewertet haben.

## **Strukturelle Hemmnisse beim Aufbau von regionalen Bildungsnetzwerken**

Wesentliches Element beim Aufbau und bei der Entwicklung eines Bildungsnetzwerkes hin auf dem Weg zu einer regionalen Bildungslandschaft ist die Koordination von Abstimmungsprozessen im Bereich von Bildungsstrukturen und Bildungsorganisationen. Die im Kooperationsvertrag festgelegten Steuerungsakteure eines regionalen Bildungsnetzwerkes – auf strategischer Ebene die regionalen Bildungskonferenzen und die Lenkungskreise, auf operativer Ebene die Bildungsbüros – stehen dabei vor großen Herausforderungen, von denen einige wesentliche, die sich in ihrer Hemmnis-Wirkung überlappen und gegenseitig verstärken können, hier genannt werden sollen.

### ***Die Vielfalt der „relevanten Partner“***

In regionalen Bildungsnetzwerken kommen viele unterschiedliche Kooperationspartner zusammen, die unterschiedlichen regionalen bzw. kommunalen Einfluss ausüben, die in ihrer Bedeutung unterschiedlich wahrgenommen werden, die unterschiedliche Bildungsverständnisse haben und die aufgrund der jeweiligen institutionellen Herkunft auch unterschiedliche Mentalitäten in Problemlösungsstrategien haben: Vertreter der oberen und unteren Schulaufsicht, politische und verwaltungsfachliche Vertreter der Kommunen, Vertreter der Schulen und der Jugendhilfe, Verwaltungsfachleute, Vertreter freier Träger, Vertreter kirchlicher, gewerkschaftlicher und politischer Institutionen, Eltern und Kinder und Jugendliche als Adressaten eines Bildungsnetzwerkes und andere mehr. Probleme bei der Kooperationsentwicklung liegen auf der Hand. Mögliche Gründe können zu geringe Kenntnisse über Ziele und Absichten der anderen Kooperationspartner sein, aber auch negative Erfahrungen mit den jeweiligen Institutionen, aus denen die Kooperationspartner kommen. Ein entscheidender Punkt sind sicherlich unterschiedliche Vorstellungen über ein zukunftsfähiges System von Erziehung und Bildung (jeweils andere Grundverständnisse-beispielhaft sollen hier Schule und Jugendhilfe genannt werden), so dass es zu einer zu geringen ausgeprägten Akzeptanz bei einzelnen Kooperationspartnern kommen kann.

### ***„Verinselungen“ bzw. „Versäulungen“ im System von Bildung und Erziehung***

Die im Bildungsnetzwerk tätigen Institutionen (Schulaufsichten, Schulämter, mit Bildung und Erziehung befasste kommunale Verwaltungseinheiten) sind funktionsbezogen und eher hierarchisch geprägt. Die Organisation von Bildung und Erziehung auf regionaler bzw. kommunaler Seite und auf Landesseite zeichnet sich noch oft durch unterschiedliche Zuständigkeiten, sich überlappende Verantwortungsbereiche und Fragmentierungen aus.

„Verinselungen“ und „Versäulungen“ sind beschreibende Metaphern für die vielerorts vorzufindende Organisation von Bildung und Erziehung.

Zunächst einmal sind Ressort- bzw. Zuständigkeitskonflikte eine direkte Folge dieser Verinselungsproblematik. Da die Steuerungsgremien eines Bildungsnetzwerkes (Bildungskonferenz, Lenkungskreis, Bildungsbüro) quer zu den traditionellen Strukturen in den kommunalen Verwaltungseinheiten sowie Schulaufsicht und Schulbehörde stehen, kann es zwischen den beteiligten Akteuren zu Formen ineffektiver Informationsweitergabe kommen. Dadurch wächst die Gefahr von Doppelstrukturen. Anstatt auf der Grundlage von gemeinsamen Zielen ein regional geprägtes, ganzheitliches System von Bildung und Erziehung zu gestalten, können Konkurrenzen zwischen einzelnen am Bildungsnetzwerk beteiligten Institutionen den Aufbau einer nachhaltigen und in die Zukunft weisenden Kooperation behindern.

Verschärft werden kann diese Problemlage noch durch partikulare Interessen einzelner Städte und Gemeinden in Landkreisen, wo politische Gegensätze, aus der Geschichte erklärbar

Konkurrenzen, ökonomische, soziale und kulturelle Unterschiede kreisabhängige Städte und Gemeinden gegenseitig in Stellung bringen können.

### ***Unterschätzung der Komplexität der Steuerungsstrukturen in regionalen Bildungsnetzwerken***

Kinder, Jugendliche und deren Eltern nehmen Bildung und Erziehung in lebensweltlichen Zusammenhängen wahr. Regionale Bildungsnetzwerke wollen diesen lebensweltlichen Zusammenhang aufgreifen, indem sie ein ganzheitliches und regional/kommunal geprägtes Bildungs- und Erziehungssystem entwickeln wollen- entlang der Bildungsbiografie der Menschen und unter Einbeziehung nonformaler und informeller Bildungsprozesse.

Die in den Steuerungsorganen der regionalen Bildungsnetzwerke tätigen Institutionen (Schulaufsichten, Schulämter, mit Bildung und Erziehung befasste kommunale Verwaltungseinheiten, Jugendämter etc.) unterliegen einer funktionsbezogenen formalen Prägung mit in der Regel klaren Arbeitsteilungen, hierarchisch organisierten Abläufen und klaren funktionsbezogenen Rollenzuweisungen der handelnden Akteure.

Zwischen den auf der local governance- Idee basierenden hierarchieflachen und mit gleichberechtigten Partnern agierenden Bildungsnetzwerkssystemen und den klar strukturierten und funktionsbezogenen Verwaltungseinheiten, die für Bildung und Erziehung zuständig sind (zuständigkeitsbezogenes Regelwerk) bilden sich (notwendigerweise) Widersprüche und Verwerfungen. Auch die Akteure in den Steuerungsorganen der regionalen Bildungsnetzwerke (Lenkungskreismitglieder, Mitarbeitende in den regionalen Bildungsbüros) „bewegen sich“ in diesem oben beschriebenen Widerspruchssystem, zumal sie neben ihrer Arbeit für das Bildungsnetzwerk oft auch gleichzeitig in den Institutionen arbeiten, die qua Funktion mit Bildung und Erziehung befasst sind. Folgen können für die Steuerungsakteure Rollenunsicherheiten sein, die sich hemmend auf die Effektivität und Effizienz der Arbeit eines Bildungsnetzwerkes auswirken können. Mangelnde Rollenklarheit und damit verbundene Rollenunsicherheit kann sich auf verschiedenen Ebenen in der Steuerung von regionalen Bildungsnetzwerken widerspiegeln. Einmal auf der Ebene der Wahrnehmung der Legitimationskompetenz des Lenkungskreises gegenüber den politischen Entscheidungsträgern der Kommunen (Ausschüsse, Stadt- und Kreisparlamente, Bürgermeister/Oberbürgermeister, Landräte) und der kommunalen oder kreisbezogenen Verwaltungsspitze. Zum anderen auf der direkten Handlungsebene mit zuständigen Ämtern, Schulen und weiteren mit Bildung und Erziehung befassten Institutionen und Organisationen. Aus der neuen Steuerungslogik der Bildungsnetzwerke, wo systemisches Denken, emotionale Intelligenz, hohe Kommunikationskompetenz, Verantwortungsdenken statt Zuständigkeitsdenken und Überzeugen statt Delegieren prägend sein sollen, erwachsen neue Anforderungsprofile für die Akteure, die sich nicht unbedingt von selbst auf der Grundlage der gemachten Erfahrungen einstellen. Hinzu kommt, dass viel Energie (und Zeit) – zumindest in der Aufbauphase eines Bildungsnetzwerkes – in die Kommunikation investiert werden muss. Und das in einer Situation, wo der zu erwartende Gewinn aus der und durch die Netzwerkarbeit oft noch nicht unmittelbar ersichtlich ist.

### ***Unterschätzung des Adressatenbezuges***

Regionale Bildungsnetzwerke haben sich zum Ziel gesetzt über die Schaffung eines einheitlichen und kohärenten Systems von Bildung und Erziehung die Bildungs-, Ausbildungs- und Erziehungsbedingungen von Kindern und Jugendlichen zu optimieren, indem sie alle für die Bildung und Erziehung relevanten Akteure vor Ort zusammenführen. Die ganzheitliche Bildung und Erziehung der Kinder und Jugendlichen zu verbessern ist das

Ziel, die Zusammenführung aller relevanten Akteure vor Ort ist der Strukturprozess, der zur Zielrealisierung führen soll.

Dieser Zusammenhang wird in der praktischen Arbeit der Akteure im regionalen Bildungsnetzwerk, vor allem in der Aufbau- und Entwicklungsphase, manchmal aus den Augen verloren. Viel Energie (Arbeitsaufwand) fließt in den Prozess des strukturellen Aufbaus eines Bildungsnetzwerkes. Die Frage, was bei den Adressaten der Bildungsnetzwerkarbeit (Kinder, Jugendliche, Schüler, Eltern) tatsächlich als Hilfe und Verbesserung ankommen soll bzw. ankommt, rückt im Alltagsgeschäft bei der Wahrnehmung der Arbeit des Bildungsnetzwerks zum Teil in den Hintergrund.

Eine mögliche Folge ist, dass Wissen und Informationen, die im Netzwerk generiert werden, im kleineren Kreis der unmittelbaren Netzwerkakteure verbleiben und sich nicht in die Breite und Tiefe einer Bildungsregion verbreiten, also nicht dort ankommen, wo sie ihre Wirkung in der Verbesserung der Bildungssituation in der Region entfalten sollen und können.

## **Ein Bildungsnetzwerk braucht ein gemeinsames Leitbild und die Vereinbarung auf gemeinsame Ziele**

Angesichts der oben beschriebenen Schwierigkeiten beim Aufbau und bei der Entwicklung von regionalen Bildungslandschaften soll nun im Folgenden dargelegt werden, warum ein Ziel gesteuertes Netzwerkmanagement neben und mit dem Aufbau einer Kultur der Kommunikation und Transparenz einen gangbaren Weg bilden, um zu einem gemeinsam verantworteten Miteinander beim Aufbau einer regionalen Bildungslandschaft zu kommen.

### ***Leitbild und Leitziele***

Ein Leitbild beschreibt in der Regel in wenigen akzentuierten Aussagen die strategischen Ziele einer Bildungsregion und die Handlungsgrundsätze (Werte), wie die Kooperationspartner im Bildungsnetzwerk diese Ziele erreichen wollen. Das Leitbild bildet den Orientierungsrahmen für alle Kooperationspartner und Akteure im Bildungsnetzwerk und gibt ihnen die Möglichkeit, sich auf diese Perspektiven auszurichten (*vgl. Ernst-Wilhelm Jünke, Es gibt zu viele Baustellen. Was wir brauchen ist ein Masterplan für die Schule, in „Schulleitung und Schulentwicklung“*).

Leitziele, die sich aus dem Leitbild ableiten, sind die überprüfbaren Vorgaben für die im Bildungsnetzwerk anzustoßenden bzw. angestoßenen Prozesse und Strukturen. Sie beschreiben Aufträge, die auf greifbare Resultate abzielen (operative Ebene). Zeigt ein Leitbild die Vision einer regionalen Bildungslandschaft, beschreiben Leitziele die Mission, dieser Vision näher zu kommen bzw. sie Wirklichkeit werden zu lassen.

### ***Die Funktionen der Leitziel gesteuerten Arbeit im regionalen Bildungsnetzwerk***

Ziele ergeben sich aus dem Vergleich von „Ist“ (Standortbestimmung) und „Soll“ (Perspektivenklärung), sie beziehen sich also auf eine gemeinsam erkannte Mangelsituation und dem gemeinsam manifestierten Willen, diese zu beseitigen.

### ***Klarheit und Orientierungsrahmen***

Ziel orientiertes Management in einem regionalen Bildungsnetzwerk schafft für die beteiligten Partner Klarheit und bildet den notwendigen Orientierungsrahmen ab, in dem sich das strategische und das operative Handeln der Akteure im Bildungsnetzwerk vollzieht bzw. vollziehen soll. Dies ist umso wichtiger, als die Akteure im regionalen Bildungsnetzwerk wie oben beschrieben aus ganz unterschiedlichen Institutionen mit zum Teil ganz unterschiedlichen eigenen Zielvorstellungen und ihnen zugrundeliegenden Wertvorstellungen bezogen auf Erziehungs- und Bildungsprozesse kommen.

### *Regionen spezifische Zielsetzungen*

Der Kooperationsvertrag zwischen dem Land NRW und den Kreisen und kreisfreien Städten zur Entwicklung eines Bildungsnetzwerkes formuliert Zielsetzungen (vgl. *Musterkooperationsvertrag S. 3*). Diese ergeben sich logisch aus der in der Präambel des Kooperationsvertrages dargelegten Notwendigkeit entlang der Bildungsbiografie der Menschen die Strukturen und Bedingungen für gelingende Bildungsbiografien zu verbessern. So richtig und wichtig diese Zielformulierung im Kooperationsvertrag ist, ersetzt sie nicht die Herausbildung eigener Zielsetzungen in der jeweiligen Bildungsregion. Die Bildungsregionen der Kreise und kreisfreien Städte sind aufgrund ihrer historischen Entwicklung und ihrer wirtschaftlichen, demographischen und sozialen Struktur unterschiedlich, weshalb eigene Zielsetzungen bzw. Leitbilder, die dieser Unterschiedlichkeit Rechnung tragen, die die jeweils besondere Situation und Struktur der Bildungsregion und die sich daraus ergebenden spezifischen Probleme und Problemlösungsstrategien aufgreifen, notwendig sind.

### *Steuerungsbasis*

Die Verständigung auf ein gemeinsames Leitbild und auf gemeinsam verabredete Leitziele sind die Basis für die Steuerung im Bildungsnetzwerk, und zwar auf strategisch-operativer Ebene für den Lenkungskreis und das Bildungsbüro, aber auch für die am Bildungsnetzwerk beteiligten Subnetze und die weiteren Kooperationspartner in den thematisch ausgerichteten Arbeitsgruppen oder -kreisen im Netzwerk. Da in einem Bildungsnetzwerk, wie in Netzwerken überhaupt, flache hierarchischen Strukturen existieren (sollen), die Arbeitszusammenhänge zwar verbindlich, aber doch loser sind als in institutionell vorgegebenen Strukturen und die Kooperationspartner und Akteure im Rahmen der Aufgaben eines Bildungsnetzwerkes selbständiger agieren, können gemeinsam vereinbarte Ziele die Klammer bilden (oder aber das Dach), über die die notwendige Verbindlichkeit in der alltäglichen Arbeit im Bildungsnetzwerk gewährleistet werden kann.

### *Identitätsstiftung*

Darüber hinaus kann dem Prozess der Entstehung eines gemeinsamen Leitbildes und den daraus abgeleiteten Zielen für die Bildungsregion ein Identität stiftendes Element inhärent sein, was um so stärker sein kann, wenn die Schnittmenge zwischen den jeweiligen Wert- und Zielvorstellungen der einzelnen Akteure (Kooperationspartner) im Bildungsnetzwerk mit den gemeinsam erarbeiteten und verabschiedeten Zielen des Netzwerkes selbst groß genug ist. Bildlich ausgesprochen: Je größer diese Schnittmenge ist, umso stärker ist der Klebstoff, der die Fäden des (Bildungs)netzes zusammenhalten kann.

### *Profilschärfung*

Leitbild und Leitziele können zur Profilschärfung oder Imagebildung einer Bildungsregion beitragen. Voraussetzung ist, dass sie dem Bedarf der Region und der Menschen, die in dieser Region leben, entsprechen und so formuliert sind, dass sowohl die Steuerungsakteure im Bildungsnetzwerk als auch die Zivilgesellschaft in der Region die Notwendigkeit und die Verwirklichungsmöglichkeiten der Ziele erkennen. Denn dann können sie auch von den Netzwerkakteuren selbstbewusst nach außen in die Bildungsregion getragen und vertreten werden. Von daher können sie auch für die eigentliche Netzwerkarbeit motivierend wirken und nicht nur den Zusammenhalt der Netzwerkakteure untereinander, sondern auch den mit den Menschen in der Bildungsregion fördern.

### *Legitimation*

Nachhaltige Netzwerkarbeit heißt nicht nur die entsprechenden Arbeits- und Steuerungsstrukturen aufzubauen, sondern heißt auch für die Adressaten in der Bildungsregion (Kinder, Jugendliche, Familien) spürbare Verbesserungen zu entwickeln. Die Ergebnisse müssen sich an den Zielen messen lassen. Ziele und die daraus abgeleiteten

Indikatoren zur Zielmessung sind die Basis für ein Controlling, einer Evaluation der geleisteten Arbeit. Angesichts des Ressourceneinsatzes seitens der Kommunen und des Landes für den Aufbau und für die Entwicklung eines Bildungsnetzwerkes bieten der Zusammenhang von Zielen und Zielerreichung die Legitimationsbasis für die Bereitstellung weiterer Ressourcen und damit für die Sicherung der zukünftigen Arbeit im und am Bildungsnetzwerk.

### ***Gelingensmerkmale bei Leitbild- und Leitzielprozessen in regionalen Bildungsnetzwerken***

Die Grundvoraussetzung für die Wirksamkeit eines Leitbildes/von Leitzielen für die Entwicklung einer Bildungsregion und den oben beschriebenen Funktionen ist seine/ihre tatsächliche Akzeptanz bei den relevanten Partnern im Bildungsnetzwerk.

#### *Zusammenhang von Prozess und Akzeptanz*

Diese Akzeptanz ergibt sich einmal aus dem Prozess der Entstehung eines Leitbildes und den daraus abgeleiteten Zielen. Bei diesem Prozess müssen sowohl die Wertvorstellungen und Ziele der jeweiligen Kooperationspartner adäquat berücksichtigt werden wie auch die aus der konkreten Situation der jeweiligen Region sich ergebenden Handlungsnotwendigkeiten.

Im Idealfall müsste sich jeder einzelne Kooperationspartner überlegen, was er konkret im Bildungsnetzwerk erreichen will, wofür er die Kooperation wünscht, welche Motive und Interessen er in die Kooperation im Netzwerk einbringt, welche Vorstellung von Kooperation er überhaupt hat, wie die Ziele und die „Philosophie“, die er bzw. seine Institution vertritt, mit den Zielen des Netzwerkes übereinstimmt und was er an Zeit, Wissen und Kapital in die Netzwerkarbeit einbringen kann. Diese Auseinandersetzung mit dem eigenen Selbstbild und damit einhergehend eine Reflexion über die eigenen Entwicklungsbedarfe und Potentiale ist eine für die Netzwerkarbeit nicht zu unterschätzende Voraussetzung am Anfang des Verständigungsprozesses über gemeinsam verantwortetes Leitbild und gemeinsamen Leitzielen mit den anderen Kooperationspartnern im Netzwerk. Die Klärung des eigenen Selbstbildes in der Netzwerkkooperation gemeinsam mit den anderen relevanten Partner eröffnet die Ziel führende Diskussion über die möglichen Chancen, Stärken aber auch Risiken und Schwächen einer gemeinsamen zielbasierten Netzwerkarbeit.

#### *Bedeutung der regionalen Entscheidungsträger*

Ganz entscheidend in regionalen Bildungsnetzwerken ist in diesem Zusammenhang, dass die Akzeptanz der Netzwerkwerte und -ziele bei denjenigen erreicht werden muss, die in der Region die Entscheidungsträger (Machtpromoter) sind. Wenn Entscheidungsträger auf der kommunalen politischen Ebene (Kommunalparlamente, kommunale Ausschüsse) das Leitbild und die daraus abgeleiteten Ziele des regionalen Bildungsnetzwerkes in ihr „politisches Wollen“ übernommen haben, stehen sie auch in einer entsprechenden Verantwortungspflicht. „Es muss (auf kommunaler politischer Ebene) also ebenso Klarheit und Eindeutigkeit über das Bild einer kommunalen Bildungslandschaft herrschen, wie ein kontinuierlicher Verlauf und eine entsprechende Nachhaltigkeit sichergestellt werden muss. Für die Umsetzung müssen z.B. entsprechende politische Beschlüsse des demokratisch legitimierten Beschlussorgans der Ebene, die die kommunale Bildungslandschaft verantwortet bzw. aufbaut, herbeigeführt werden, die über eine deklaratorische Erklärung im Sinne von „wir streben an...“ hinausgehen“ (*Empfehlung des Deutschen Vereins zur Weiterentwicklung Kommunaler Bildungslandschaften, Nov. 2009, S.7*).

In der praktischen Arbeit der Steuerungsorgane der Bildungsnetzwerke bedeutet das, dass sie die kommunalen politischen Entscheidungsträger wie auch die kommunale Verwaltungsspitze in den Prozess der Entstehungen von Leitbild und Leitzielen möglichst frühzeitig einbinden

sollten. Aufgrund der politischen Schnellebigkeit auch auf kommunaler Ebene bedeutet dies in der praktischen Arbeit aber auch, dass die Steuerungsorgane der Bildungsnetzwerke gegenüber den kommunalen Entscheidungsträgern den Zusammenhang von operativer Handlungsebene (Netzwerkmanagement, Projektmanagement) und strategischer Ebene (Leitbild/Leitziele) immer wieder verdeutlichen müssen, gerade vor dem Hintergrund möglicher Finanzierungsvorbehalte.

#### *Nachvollziehbarkeit*

Ein zweiter und nicht minder wichtiger Faktor, um die Akzeptanz von Leitzielen im Bildungsnetzwerk zu erreichen, ist die Nachvollziehbarkeit von ihnen. Zu allgemeine und abstrakte Formulierungen von Zielen, die sich nicht schlüssig aus der jeweiligen Situation in der Region herleiten lassen, werden sich nicht in die Tiefe und Breite der Bildungsregion verankern lassen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch, dass bei der Zielformulierung bedacht wird, bei wem in der Bildungsregion etwas konkret verbessert werden soll und was unter den gegebenen kommunalen Möglichkeiten auch verbessert werden kann. Die Adressaten der Wirkung der umzusetzenden Ziele (Kinder, Jugendliche, Schüler, Eltern, Auszubildende, Weiterzubildende) sind bei dem Prozess der Entwicklung eines Leitbildes und von Leitzielen in geeigneter Form genauso zu beteiligen, wie auch der Möglichkeitsrahmen kommunaler Gestaltung mitgedacht werden muss. Letzteres soll nicht heißen, dass sich im Prozess der Leitbild- und Leitzielentstehung alles nur am momentan Machbaren ausrichten soll und darf. Aber es muss in diesem Prozess mitgedacht werden.

#### *Zusammenhang mit der praktischen Netzwerkarbeit*

Ein weiterer wesentlicher Aspekt bei der Herausbildung von Akzeptanz in der Leitbild- und Leitzieldiskussion in regionalen Bildungsnetzwerken ist, dass der Leitbild- bzw. Leitziel-Entwicklungsprozess nicht losgelöst von der praktischen Arbeit im Bildungsnetzwerk geführt werden kann. Die Genese des Aufbaus und der Entwicklung von Bildungsnetzwerken in den letzten zwei Jahren zeigt, dass sich in vielen Bildungsregionen zunächst Arbeits- und Handlungsstrukturen aufgebaut haben, Themenfelder (z. B. Übergänge entlang der Bildungsbiografie, frühe Bildung, Ganzttag, individuelle Förderung u.a.) identifiziert worden sind und Maßnahmen getroffen wurden, mit welchen Kooperationspartnern in diesen Themenfeldern gearbeitet werden kann und muss. Strukturaufbau stand in der Regel vor einer auf einer breiteren Basis geführten Diskussion über evaluierbare Ziele oder gar der Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes, das sich bemüht alle relevanten Partner in diesen Prozess gleichberechtigt einzubeziehen. Die Erfahrungen im Aufbau und der Entwicklung von Bildungsnetzwerken zeigen aber inzwischen, dass ohne gemeinsam ausgehandelte und von den relevanten Partnern im Netzwerk tatsächlich akzeptierten Zielen, die die jeweils regionale Besonderheiten berücksichtigen, eine nachhaltige Umsetzung von Ideen im Netzwerk durch die Netzwerkpartner für den gelingenden Aufbau einer regionalen Bildungslandschaft sich auf Dauer nur schwer ermöglichen lassen.

Netzwerkarbeit auf der Ebene der praktischen Arbeitszusammenhänge bedeutet u.a. Koordinationen sinnvoll zu organisieren, verbindliche und effiziente Arbeitsstrukturen aufzubauen, Kommunikation und Transparenz zu ermöglichen, regionale Bedarfe und Bedürfnisse in den inhaltlichen Themenfeldern zu ermitteln, von den Zielsetzungen und Zielumsetzungsmöglichkeiten zu überzeugen, Experten und Adressaten sinnvoll zusammen zu führen, Wissen und gute Modelle zu transferieren, Fördermöglichkeiten zu aquirieren und „Produkte“ und Verfahren zu entwickeln, die zu einer tatsächlichen Verbesserung der Bildungs- und Erziehungssituation der Kinder und Jugendlichen in der Region führen. Diese Liste ließe sich sicherlich noch weiter fortführen. Entscheidend bei dieser umfangreichen und vielfältigen Netzwerk-Arbeit ist aber, dass diese auf der Basis eines für alle relevanten Akteure klaren „Steuerungsmodells“ organisiert und vollzogen wird. Und zu einem solchen

Steuerungsmodell gehören gemeinsam verabredete Wertsetzungen (Leitbild) und Ziele, aus denen sich die Programme und Einzelmaßnahmen der Umsetzung schlüssig ableiten lassen. Für den Lenkungskreis als dem strategischen Akteur im Bildungsnetzwerk kann auf der Grundlage eines solchen Steuerkreises (Ziele, Indikatoren, Programme, Maßnahmen, Controlling) die Steuerungsarbeit im Netzwerk effektiv und effizient vollzogen werden. Und dann kann ein Leitbild auch „zum Leben erweckt“ werden und ist nicht nur eine weitere „Hochglanzbroschüre“.

#### *Die Bedeutung des Faktors „Zeit“*

Für die Kooperationspartner in den regionalen Bildungsnetzwerken und vor allem für die Steuerungsakteure in den Lenkungskreisen ist die Arbeit für das Bildungsnetzwerk eine Tätigkeit zusätzlich zu der hauptberuflichen Tätigkeit in der Institution oder Organisation, aus der sie originär kommen. Die idealtypische Leitbild- und Leitzielerstellung in Kooperationen und die für sie in der Fachliteratur beschriebene zeitliche Dimension lässt sich aller Voraussicht nach in den regionalen Bildungsnetzwerken nur schwer umsetzen. Es müssen also Verfahren überlegt werden, die einerseits den Prozess der oben beschriebenen Akzeptanz ermöglichen, gleichzeitig aber auch zeitlich engere Rahmenvorgaben nicht allzu sehr überschreiten.

Sind eintägige Anschubkonferenzen mit einem größeren Teilnehmerkreis – und vor allem mit den regionalen/kommunalen Entscheidungsträgern – nicht realisierbar, ist eine Möglichkeit, die Vorklärung von Zielvorgaben bzw. Leitbildformulierungen im Lenkungskreis als dem strategischen Zentrum des Bildungsnetzwerkes durchzuführen. Er kann zu diesem Zweck durch weitere für den Prozess der regionalen Leitbild- und Leitzielentstehung wichtigen Personen erweitert werden. Eine Präsentation und Diskussion der Vorschläge für ein Leitbild und für Leitziele auf einer Bildungskonferenz ist unerlässlich. Die dort vorgeschlagenen Ergänzungen und Korrekturen müssen im Lenkungskreis berücksichtigt und entsprechend redaktionell eingearbeitet werden. Ob man auf einer Bildungskonferenz die Teilnehmer über Indikatoren zur Zielerreichung arbeiten lässt, muss der Lenkungskreis als Vorbereiter entscheiden. Die Erfahrung zeigt aber, dass das sinnvolle Operationalisieren von Zielen keine leichte Aufgabe ist und relativ viel Zeit, Wissen und Erfahrung erfordert. Eine Handlungsmöglichkeit könnte hier sein, dass die Kooperationspartner, die an der Umsetzung der Ziele arbeiten (thematische Arbeitsgruppen, Subnetze, Bildungsbüros), diesen Schritt der Operationalisierung vollziehen, zumal sie am ehesten über die sachlichen Kenntnisse der Arbeitsfelder verfügen, auf das sich die jeweiligen Ziele beziehen. Allerdings sollten auch diese Arbeitsergebnisse auf einer Bildungskonferenz vorgestellt, diskutiert und verabschiedet werden.

#### ***„Nicht weil es schwer ist, wagen wir es nicht, sondern weil wir es nicht wagen, ist es schwer! (Seneca)“***

Die Diskussion um die Erstellung eines Leitbildes und von Leitzielen in und für die Bildungsregion ist notwendig und letztlich unerlässlich. Man darf nicht vergessen, dass der Prozess der Entwicklung von Leitbildern und/oder Leitzielen für die Zusammenarbeit und für den Zusammenhalt der Kooperationspartner eine genauso wichtige Rolle spielen kann wie das Ergebnis für die Bildungsregion: Die Prozessqualität ist genauso wichtig wie die Ergebnisqualität.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Es muss allerdings hier angemerkt werden, dass Leitziele bei der Überprüfung der Ergebnisse der Arbeit im Bildungsnetzwerk nur **ein** Kriterium der Messung der Erfolge sind. Andere wichtige Kriterien für ein erfolgreiches Arbeiten im Bildungsnetzwerk sind die Entwicklung einer Kommunikations- und Konsenskultur, die Effektivität und Effizienz im Bereich des Projekt- und Netzwerkmanagements, die Effizienz des Wissenstransfers u.a.

**Bezirkskoordination Regionale Bildungsnetzwerke  
in der Bezirksregierung Münster  
LRSD Johannes Kaiser, Bezirkskoordinator  
OSTR Gert Uetz, Pädagogischer Mitarbeiter**

### **Verwendete Literatur:**

Thomas Becker, *Leitbildentwicklungen in Kooperationen*, in: Thomas Becker, Ingo Dammer, Jürgen Howaldt, Stephan Killich, *Netzwerkmanagement* (S. 63ff), Springer 2007

Nils Berkemeyer, Wilfried Bos, Veronika Manitius, Kathrin Müthing (Hrsg), *Unterrichtsentwicklung in Netzwerken. Konzeptionen, Befunde, Perspektiven*, Waxmann 2008

Peter Borkenhagen, Jutz Jäkel, Andreas Kummer, Andreas Megerle, Lutz-Michael Vollmer, *Netzwerkmanagement*, Broschüre des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung, Mai 2004

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. : *Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Weiterentwicklung Kommunaler Bildungslandschaften*, November 2009; unter: [www.deutscher-verein.de](http://www.deutscher-verein.de)

Eildienst – Monatszeitschrift des Landkreistages NRW: *Schwerpunkt: Gemeinsam für Bildung-Regionale Bildungsnetzwerke*, Heft 9/2010

Uwe Elsholz, Lutz Jäkel, Andreas Megerle, Lutz Michael Vollmer: *Verstärkung von Netzwerken*, in: [www.abwf.de/content/main/publik/handreichungen/lipa/012\\_88hand-12.pdf](http://www.abwf.de/content/main/publik/handreichungen/lipa/012_88hand-12.pdf)

Werner Fuchs: *Regionale Schulentwicklung- ein neuer Weg zur Bewältigung alter Herausforderungen?* In: Journal für Schulentwicklung, Heft 1/2005, S. 29-37

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge e.V. : *Empfehlungen des Deutschen Vereins zur Weiterentwicklung Kommunaler Bildungslandschaften*, November 2009; unter: [www.deutscher-verein.de](http://www.deutscher-verein.de)

Markus Emmerich: *Regionalisierung und Schulentwicklung: Bildungsregionen als Modernisierungsansätze im Bildungssektor*, in: Herbert Altrichter, Katharina Maag Merki (Hrsg.): *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem*, VS-Verlag 2010, S. 355-374

Dieter Herbst, *Corporate Identity als ganzheitlicher Managementprozess*, unter: [www.vordenker.de/d.herbst/identity.htm#ziele](http://www.vordenker.de/d.herbst/identity.htm#ziele)

Dr. Wolfgang Hissenauer, *Arbeit und Projektmanagement im Netzwerk*, unter: [www.ilf.bildung-rp.de/public/ARBPM/netzwerk\\_und\\_projektarbeit.pdf](http://www.ilf.bildung-rp.de/public/ARBPM/netzwerk_und_projektarbeit.pdf)

Ernst-Wilhelm Jünke, *Es gibt zu viele Baustellen. Was wir brauchen ist ein Masterplan für die Schule*, in: Schulleitung und Schulentwicklung, B 2.24, Februar 2009

Kommission „Zukunft der Bildung - Schule der Zukunft“ beim Ministerpräsidenten des Landes NRW (Hrsg.), Neuwied 1995

Landeskooperationsstelle Schule-Jugendhilfe (Hrsg.): *Bildung lokal gestalten- Rahmenbedingungen und Ansätze für die Gestaltung lokaler Bildungslandschaften in Brandenburg* (vor allem S. 4 - S. 24). Dezember 2009, unter: [www-kobranet.de](http://www-kobranet.de)

Wilfried Lohre: Über das Netzwerk hinaus – Entwicklung und Steuerung lokaler Bildungslandschaften, in: Solzbacher/Minderop: Bildungsnetzwerke und Regionale Bildungslandschaften, München 2007, S. 43-50

Stefan Maykus: *Was können regionale Bildungsnetzwerke leisten?* Vortrag auf der Fachtagung „Jugendhilfe beteiligt sich an Regionalen Bildungsnetzwerken“ - Fachtag der Landesarbeitsgemeinschaft Öffentliche und Freie Wohlfahrtspflege am im Wissenschaftspark in Gelsenkirchen; veröffentlicht als Langfassung in: [www.diakonie-rwl.de](http://www.diakonie-rwl.de)

Stefan Maykus: *Neue Perspektiven für Kooperation: Jugendhilfe und Schule gestalten*, in: Bleckmann, Durdel (Hrsg.): Lokale Bildungslandschaften. Perspektiven für Ganztagschulen und Kommunen, VS-Verlag 2009, S. 37-56

Möhring-Lotsch, Spengler, *Bildungsnetzwerke optimal gestalten*, in: BiPP 2/2009, S. 32-35

Kathrin Müthig, Nils Berkemeyer, Veronika Manitus, *Einstieg in schulische Netzwerkbildung-erste Schritte zu Kooperation*, unter: [www.ifs.dortmund.de/assets/files/Einstieg-Netzwerkbildung.pdf](http://www.ifs.dortmund.de/assets/files/Einstieg-Netzwerkbildung.pdf)

Jürgen Oelkers: *Die Entwicklung der Bildung in der Region*. Vortrag zum 2. Bildungskongress der Bildungsregion Kreis Paderborn, 6. Nov. 2010; unter: [http://paed-services.uzh.ch/user\\_downloads/1832/Paderborn.pdf](http://paed-services.uzh.ch/user_downloads/1832/Paderborn.pdf)

Regionales Bildungsbüro des Rhein-Sieg-Kreises, *Ein Bildungsnetzwerk kann man nicht verordnen, aber aufbauen*. Handreichung zur Begleitung der Thematik in der Städten und Gemeinden des Rhein-Sieg-Kreises. Dezember 2009

Veronika Schönstein, Anna Merklin: *Das Modell Bildungsregion- mehr Bildungserfolge in der Region durch eine kommunal-staatliche Verantwortungsgemeinschaft*, Bertelsmannstiftung, unter: [www.wegweiser-kommune.de/themenkonzepte/bildung/download/pdf](http://www.wegweiser-kommune.de/themenkonzepte/bildung/download/pdf)

Wolfgang Weiß: *Gestalten statt Verwalten! Chancen und Risiken kommunaler Bildungslandschaften*. Gutachten für die Max-Traeger-Stiftung über die „Kommune als bildungspolitischer Gestaltungsfaktor. Bremerhaven, Juli 2010

Karl Wilbers, *Bildungsnetzwerke managen*, unter: [www.anuba-online.de/extdoc/mv\\_info/gemeinsam/Anuba\\_MVI-Bildungsnetzwerke\\_managen\\_wilbers.2001k.pdf](http://www.anuba-online.de/extdoc/mv_info/gemeinsam/Anuba_MVI-Bildungsnetzwerke_managen_wilbers.2001k.pdf)

Musterkooperationsvertrag,  
unter: [www.schulministerium.nrw.de/BP/Bildungsnetzwerke/MusterStadt.pdf](http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Bildungsnetzwerke/MusterStadt.pdf)