



Olga Graumann, Universität Hildesheim

Netzwerkbildung in der Bildungslandschaft

I. Bildungslandschaft

1. Drei Beispiele

a) Erstes Beispiel

Achmed ist vor kurzem mit seinen Eltern aus der Türkei nach Deutschland gekommen. Er wird in das dritte Schuljahr eingeschult, obgleich er kein Deutsch kann. In der Schule wird zwar Förderunterricht in der deutschen Sprache angeboten, doch dieser reicht nicht, um für Achmed einen guten Start im deutschen Schulsystem zu gewährleisten. Nachhilfe können die Eltern nicht bezahlen. Achmed hat die Chance an einem Projekt des erziehungswissenschaftlichen Instituts der Universität Hildesheim teilzunehmen. Zweimal in der Woche wird er von Studierenden des Lehramts individuell gefördert, die Eltern werden in diese Förderung einbezogen und die Studierenden stehen in engem Kontakt mit den Lehrern. Die Studierenden werden in Seminaren im Rahmen ihrer Ausbildung auf diese individuelle Förderung vorbereitet. Finanziert wird das Projekt von der Stiftung Mercator, von drei weiteren Stiftungen, von der Stadt Hildesheim, vom Landkreis und von einzelnen Bürgern der Stadt. Das Projekt „Förderung von Kindern mit Migrationshintergrund“ wird seit 2004 im Netzwerk von Universität, Schulen, Kommunen, Land, Stiftungen und Bürgern erfolgreich durchgeführt.

b) Zweites Beispiel:

Ein Psychiater gründete vor einigen Jahren in einer Kleinstadt in Süddeutschland eine Institution zur Förderung von Jugendlichen, die aufgrund unterschiedlicher Handicaps nicht ohne zusätzliche Hilfe in den Produktionsprozess eingegliedert werden können. Ca. 100 Jugendliche werden in einem Betrieb angelernt und parallel dazu von Psychologen und Pädagogen betreut und gefördert. Sie werden auf einen berufsorientierten schulischen Abschluss in Kooperation mit den Förder-Berufsschulen vorbereitet, der es ihnen ermöglicht, ihren Lebensunterhalt selbst zu verdienen. Das Netzwerk dieser Initiative besteht aus dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales, der Kommune, verschiedenen Sponsoren, kirchlichen Wohlfahrtsverbänden, den Förder-Berufsschulen und verschiedenen Betrieben. Das Bundesministerium bezahlt die Ausbildung der Jugendlichen in den Betrieben, die Kommune finanziert die Psychologen und Pädagogen und stellt die Räume für die Förderung zur Verfügung. Die Sponsorengelder werden für Lehr- und Lernmaterialien und die Fortbildung der Pädagogen verwendet.

c) Drittes Beispiel:

„LI-LA-LU“ realisiert kulturpädagogisch und interkulturell hochwertige Projekte in München und ganz Bayern, die zum Großteil in Form von Workshops aus den Bereichen Theater, Tanz, Musik, Zirkus und Sport konzipiert sind. Schwerpunkt der Ausrichtung ist bei allen Projekten die Ermöglichung der Teilnahme von Kindern aus bildungsfernen Familien und von Kindern und Jugendlichen mit Migrationshintergrund. Ziel ist es, allen Mädchen und

Jungen unabhängig von ihrem kulturellen und sozialen Hintergrund eine Möglichkeit zu bieten, an außerschulischer Bildungsarbeit teilzuhaben und darüber wichtige soft skills, also Schlüsselkompetenzen, zu erwerben. Es ist ein Projekt der Johanniter, einem christlichen Verband, der soziale Arbeit in zahlreichen Bereichen leistet. Das Bundesministerium des Inneren hat die Schirmherrschaft von „LI-LA-LU“. Schulen bieten die Benutzung der Turnhalle und des Außengeländes an, Firmen und Unternehmen der Kommunen finanzieren die Anschaffung von Kostümen und Geräten. Aus EU-Mitteln, Mitteln der Kommune und Stiftungen wird die Teilnahme von Kindern aus bedürftigen Familien finanziert. In einem Jahr können daher mehr als tausend Kinder kostenlos an diesen Projekten teilnehmen. Die Mitarbeiter arbeiten hauptsächlich ehrenamtlich.

Diese Beispiele verdeutlichen, was Bildungslandschaft bedeutet:



Es ist die Vernetzung mit allen Institutionen, Gruppierungen, Bildungseinrichtungen denkbar, die sich um Bildung von Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen bemühen wie u.a.:

- Ministerien
- Schulen aller Schulformen
- Schulverwaltung
- Schulaufsicht
- Vereine – Sport, Kultur
- Kirchen
- Arbeitsämter
- Jugendhilfe
- Ausbildungsbetrieben
- Hochschule
- Ärzten
- Eltern
- Polizei
- Stiftungen

Dem Konzept Bildungslandschaft liegt ein ganzheitliches Bildungsverständnis zu Grunde, das davon ausgeht, dass Lernen besonders in der Kinder- und Jugendphase zu einem großen Teil außerhalb von Schule statt findet.

Die Hauptziele einer Bildungslandschaft sind:

- Übergänge zwischen den Bildungseinrichtungen und –etappen optimal zu gestalten
- Standortfaktor Bildung stärken
- Integration benachteiligter Bevölkerungsgruppen vorantreiben
- Öffnung der Bildungseinrichtungen in den Stadtteil

Die oben aufgeführten Beispiele zeigen Netzwerkbildungen, die sich aus Einzelinitiativen gebildet haben wie einzelne Professoren einer Universität, einem Psychiater, einer Gruppe von Sozialpädagogen.

So wertvoll diese Einzelinitiativen sind, so benötigt die Netzwerkbildung in der Bildungslandschaft doch einen höheren Grad an Verbindlichkeit und dieser kann nur erreicht werden, wenn die Landesregierung bereit ist, sich die Netzwerkbildung im Bildungsbereich zum Ziel zu setzen. Inklusion im Bildungsbereich ist inzwischen eine Forderung, die die Länder in West- und Osteuropa erfüllen müssen. Netzwerkbildung ist eine wichtige Grundlage, um dieser Forderung langfristig nachkommen zu können.

Wie eine von der Bildungspolitik getragene und verbindliche Vernetzung organisatorisch aufgebaut werden kann, möchte ich am Beispiel von Deutschland zeigen.

II. Aufbau regionaler und kommunaler Netzwerke

2007 machte der „**Deutsche Städtetag**“ in Aachen auf dem Kongress „Bildung in der Stadt“ die regionale und kommunale Netzwerkbildung zu ihrem Leitbild. Der „Deutsche Städtetag“ vertritt aktiv die kommunale Selbstverwaltung. Er nimmt die Interessen der Städte gegenüber Bundesregierung, Bundestag, Bundesrat, Europäischer Union und zahlreichen Organisationen wahr.

Wörtlich heißt es in diesem Leitbild u.a.: *„Leitbild des Engagements der Städte ist die kommunale Bildungslandschaft im Sinne eines vernetzten Systems von Erziehung, Bildung und Betreuung. Hauptmerkmale sind:*

- *Die für Bildung zuständigen Akteure arbeiten auf der Basis verbindlicher Strukturen zusammen: Familie, Kinder- und Jugendhilfe, Schule, Kultur, Sport, Wirtschaft etc.*
- *Eltern bzw. Familien werden als zentrale Bildungspartner einbezogen. (zit. nach Rolff 2013)*

Der Deutsche Städtetag forderte die Bundesländer Deutschlands auf, entsprechende Netzwerke zu bilden, um diesem Leitbild gerecht zu werden.

1. Bildung von Netzwerken am Beispiel eines deutschen Bundeslandes

Am Beispiel des **Bundeslandes Nordrhein-Westfalen** werde ich das weitere Vorgehen zeigen. Das Land Nordrhein-Westfalen schloss 2008 über das Ministerium für Schule und

Weiterbildung mit fast allen Städten und Landkreisen *Kooperationsvereinbarungen*, die der landesweiten Einführung von „Regionalen Bildungsnetzwerken“ dienen.

Kurze Information zum Bundesland Nordrhein-Westfalen: Es gehört zu den großen Bundesländern in Deutschland mit rund 17,6 Millionen Einwohnern und ist 34.100 km² groß. Die Hauptstadt ist Düsseldorf, die größte Stadt ist Köln.

Die Kooperationsvereinbarungen haben zum **Ziel**: Es soll eine individuelle Förderung von Kindern und Jugendlichen sichergestellt werden und eine horizontale und vertikale Vernetzung der Bildungspartner initiiert bzw. intensiviert werden. Es soll ein Beratungs- und Unterstützungssystem auf kommunaler Ebene weiterentwickelt werden.

Wesentliche **Handlungsfelder** sind:

- Integration von Kindern und Jugendlichen aus Familien mit Migrationshintergrund
- Sprachförderung von Kindern und Jugendlichen (insbes. im Elementar- und Primarbereich)
- Beratung und Unterstützung von Kindern und Jugendlichen mit besonderen Problemen (z.B. schulpsychologische Beratung, Schulsozialarbeit)
- Intensivierung der Zusammenarbeit mit Kultureinrichtungen und Institutionen der kulturellen Bildung
- Sensibilisierung für Geschlechtergerechtigkeit
- Gesundheitserziehung
- Gewaltprävention

2. Organisation eines Netzwerkes am Beispiel einer Stadt

Wie kann nun so ein Netzwerk organisiert werden? Dies wird am Beispiel der **Stadt Bielefeld** in Nordrhein-Westfalen gezeigt. Bielefeld hat ca. 330 000 Einwohner und liegt im Osten von Nordrhein-Westfalen. Die Stadt schloss 2010 einen Kooperationsvertrag mit dem Land Nordrhein-Westfalen.

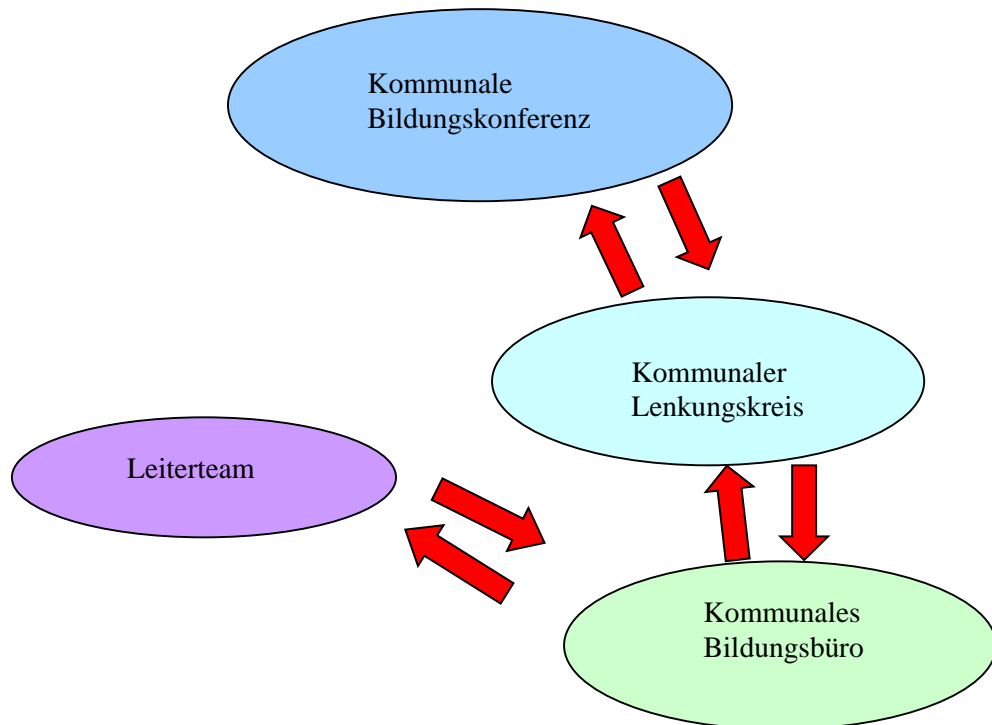
Kooperationsvertrag
zwischen dem Land Nordrhein-Westfalen,
vertreten durch das Ministerium für Schule und
Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen
und der Stadt Bielefeld,
vertreten durch den Oberbürgermeister der Stadt Bielefeld
zur Entwicklung eines Bildungsnetzwerkes
in der Bildungsregion Stadt Bielefeld am
15.04.2010

Das **Ziel** des Vertrags ist die Gestaltung eines zukunftsfähigen Bildungsangebotes, das im Kontext eines regionalen Bildungsnetzwerkes und in Verbindung mit außerschulischen Partnern erreicht werden soll.

Im Kooperationsvertrag wurden folgende Handlungsgremien beschlossen:

- a. Kommunale Bildungskonferenz
- b. Kommunaler Lenkungskreis
- c. Kommunales Bildungsbüro
- d. Leiterteam

Handlungsgremien



3. Aufbau und Funktion der Handlungsgremien

a) Kommunale Bildungskonferenz

Der Kommunalen Bildungskonferenz gehören ca. 25 Personen an, u.a.:

- Oberbürgermeister/in der Stadt Bielefeld
- Vertreter der Bezirksregierung
- Vertreter der Schulaufsicht
- Je ein Vertreter der Schulleitungen aller Schulformen
- Vertreter des Amtes für Jugend
- Vertreter der Hochschulen der Stadt
- Vertreter des Elternrates

Hauptaufgaben der Kommunalen Bildungskonferenz sind:

- Formulierung von Leitideen für die Bildungsregion Bielefeld.
- Erörterung von Konzepten und Handlungsempfehlungen zur Weiterentwicklung der Bildungsregion Bielefeld.
- Empfehlungen in Bezug auf alle vereinbarten Handlungsfelder.
- Initiierung von Profilbildungen der Bildungsregion.
- Empfehlungen für weitere Kooperationen.

Die Bildungskonferenzen werden jährlich durchgeführt. Sie haben je unterschiedliche *Schwerpunkte*:

- 2011: „Erstellung von durchgehenden individuellen kompetenzorientierten Bildungsbiographien zur effektiveren Gestaltung von Bildungsübergängen.“
- 2012: „Haben Sie heute schon gelobt? Motivation als wesentliche Voraussetzung für gelingende Bildungsprozesse“. Präsentationen für die Öffentlichkeit: „Markt der Möglichkeiten“; Best Practice von Bielefelder Schulen und Institutionen.
- 2013: „Bildungsprozesse bei Kindern und Jugendlichen unterstützen – Individuelle Förderung in heterogenen Gruppen“.

b) Kommunaler Lenkungskreis

Dem Lenkungskreis gehören an:

- zwei von der Stadt Bielefeld benannte Mitglieder,
- das Land Nordrhein-Westfalen, vertreten durch die Obere Schulaufsicht (Bezirksregierung),
- das Land Nordrhein-Westfalen, vertreten durch die Untere Schulaufsicht (Schulamt für die Stadt Bielefeld),
- zwei in der Diskussion mit den Schulen bestimmte Schulleitungen.

An den Sitzungen des Lenkungskreises nimmt das Bildungsbüro in beratender Funktion teil. Der Lenkungskreis trifft sich mindestens zweimal im Jahr.

Der Lenkungskreis hat die *Aufgabe*:

- Ziele für die kommunale Bildungsplanung zu entwickeln,
- Themen für die kommunale Bildungsplanung zu setzen,
- Das Bildungsbüro mit der Entwicklung von Strategien und Konzepten zu beauftragen,
- Rahmenbedingungen für Entscheidungsprozesse zu schaffen, die eine vernetzte Bildungslandschaft befördern.

Im Austausch mit der Bildungskonferenz bestimmt der Lenkungskreis Themen, die die kommunale und regionale Bildungsentwicklung betreffen, z.B. beschließt der Lenkungskreis: „Wir wollen in unserer Region weniger Schulabbrecher haben“ -, also weniger Schüler, die ohne qualifizierenden Abschluss von der Schule abgehen.

Wie können jedoch solche Ziele tatsächlich erreicht werden? Dazu ist eine Gruppe von Menschen nötig, die sich vor Ort unmittelbar um Projekte kümmert, die der Zielerreichung näher kommen. Also beispielsweise die Initiierung von zusätzlichen Fördermaßnahmen für Schüler, die den qualifizierenden Schulabschluss nicht erreichen werden. Es müssen Sponsoren akquiriert werden, Schulen gewonnen werden, die sich an den Maßnahmen beteiligen, qualifiziertes Personal gefunden werden, das die Maßnahmen durchführt usw.

c) Kommunales Bildungsbüro

Für diese Aufgaben wurde das Kommunale Bildungsbüro eingerichtet. Hauptaufgabe des Bildungsbüros ist die Initiierung und Intensivierung einer wertschätzenden Kommunikation und Kooperation der vielfältigen Bildungspartner untereinander hin zu einer qualifizierten Netzwerkregion.

Das Büro wird von einem Pädagogen oder Bildungsmanager geleitet, den die Stadt bezahlt:

Der Leitung sind unterstellt:

- 3 Mitarbeiter, die ebenfalls von der Stadt bezahlt werden,

- 2 Lehrer, die vom Land für diese Aufgabe freigestellt sind und vom Land bezahlt werden,
- 2 Praktikanten, die ein soziales Jahr ableisten und in der Regel von kirchlichen Verbänden bezahlt werden.

Die Räume sowie die Ausstattung für das Bildungsbüro stellt die Stadt zur Verfügung.

d) Leiterteam

Das organisatorische Konstrukt wird komplettiert durch das Kommunale Leiterteam. Wenn Projekte effektiv durchgeführt werden sollen, müssen alle beteiligten Ämter und Institutionen die Verantwortung mittragen. Daher werden die Leiter wichtiger Ämter und Institutionen mit in den Prozess einbezogen, übernehmen Verantwortung und sichern dadurch die Nachhaltigkeit der Projekte.

Dem Leiterteam gehören u.a. an:

- Leiter des Amtes für Schule der Stadt Bielefeld
- Vertreter der Oberen und Unteren Schulaufsicht
- drei von den Schulen zu benennende Schulleiter aller Schulformen
- Leiter des Jugendamtes
- Leiter des Jugendhauses
- Leiter des Amtes für Integration

Je nach Anlass können weitere Leiter von Ämtern und Institutionen hinzugezogen werden.

Beispiele:

An zwei Beispielen soll die Organisation des Netzwerkes veranschaulicht werden.

Wie schon erwähnt, war im letzten Jahr das Thema der Bildungskonferenz in Bielefeld „Individuelle Förderung“. In diesen Rahmen passt das Projekt „Vielfalt fördern“. Die Projektleitung hat das Ministerium für Schule und Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen in Kooperation mit der Bertelsmann Stiftung. Es geht im Projekt um ein systematisches Fortbildungsangebot für Schulen der Sekundarstufe I im Bereich „Individuelle Förderung“. Lehrkräfte sollen dabei unterstützt werden, sich besser auf die Heterogenität ihrer Schülerschaft einzustellen. Das Fortbildungsangebot für die Schulen ist modular aufgebaut: Vier Module der Qualifizierung (80 Stunden) zielen auf eine systematische Weiterentwicklung von individuell förderndem Unterricht.

- *Modul 1: Teamentwicklung im Kollegium: Kommunikation*
- *Modul 2: Identifizierung von Potenzialen und Interessen: Diagnostik*
- *Module 3 und 4: Potenziale fördern und kompetenzorientiert unterrichten*

Der Lenkungsreis, dem – wie auch schon erwähnt - Oberbürgermeister, Bezirksregierung und Schulamt angehören, beschließt, dass dieses Projekt für die Stadt Bielefeld von hoher Attraktivität ist. Das Bildungsbüro erhält daher den Auftrag, so viele Schulen wie möglich zu bewegen, sich an diesem Projekt zu beteiligen. Das Leiterteam wird über die geplanten Aktivitäten informiert. Die Mitarbeiter des Bildungsbüros fahren in die Schulen und bringen in den Schulkonferenzen den Lehrern die Inhalte des Projektes nahe. Sie führen in Kooperation mit der Schulleitung eine Ist-Analyse durch und versuchen die Kollegen zu überzeugen, sich an dem Projekt aktiv zu beteiligen. Die Schulkonferenz beschließt eine

Teilnahme – oder lehnt sie ab. In diesem Fall hat die intensive Arbeit des Bildungsbüros bewirkt, dass sich sehr viele Bielefelder Schulen an diesem Projekt beteiligen, mehr Schulen als in vergleichbaren anderen Städten. Die Mitarbeiter des Büros begleiten die Schulen in der gesamten Projektphase und führen jedes Jahr ein Monitoring durch. Die Bildungsbüros stellen, zusammen mit den anderen Akteuren sicher, dass das Konzept der individuellen Förderung in der Region verankert wird.

Ein weiteres Beispiel:

„TABULA – Alle Kinder mitnehmen“ ist eine Bürgerinitiative für Bildung. Pensionierte Lehrkräfte, Rentner und Berufstätige sowie Studierende der Universität Bielefeld haben sich zum Ziel gesetzt, Kinder und Jugendliche aus sozial belasteten Stadtteilen kostenlos zu fördern. Sie wollen einen Beitrag zum Abbau von sozialer Ungerechtigkeit leisten. Alle Beteiligten arbeiten ehrenamtlich. Die Eltern werden in die Fördermaßnahmen einbezogen. Kooperationspartner sind u.a. Schulen, Universität Bielefeld, Fachhochschule Bielefeld, Kinderschutzbund, Kunsthalle, Bauernhausmuseum, Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, Städtische Bühnen.

Wichtiger Kooperationspartner ist das Bildungsbüro. Die Leiterin des Büros überzeugte das Leiterteam (Leiter verschiedener Administrationen) und den Lenkungskreis von der Bedeutung dieses Projektes. Der Lenkungskreis (also Stadtadministration, Schulamt) begrüßte die Initiative, da es ein gutes Beispiel für bedarfsorientierte Förderung unter Einbeziehung von zivilgesellschaftlichem Engagement ist. Das Bildungsbüro stellt den Kontakt zu den Schulen her, sorgt für die Räume zur Durchführung der Förderung. Die Stadt finanziert sogenannte „Ferienschulen“, in denen die Kinder versäumten Schulstoff in den Ferien mit Hilfe der ehrenamtlich arbeitenden Pädagogen nachholen können. Verschiedene Stiftungen werden vom Bildungsbüro zur finanziellen Unterstützung akquiriert.

An diesem letzten Beispiel sieht man, dass der Weg nicht nur von der Bildungskonferenz über den Lenkungskreis zum Bildungsbüro geht, sondern durchaus auch Ideen und Projekte vom Bildungsbüro angestoßen werden können und über das Leiterteam dem Lenkungskreis vorgetragen werden. Auch die Ideen für das Thema der jährlichen Bildungskonferenz können „von unten“ kommen, denn die Mitarbeiter des Bildungsbüros kennen am Besten das, was in der Region und in der Kommune tatsächlich gebraucht wird.

III. Schlussgedanke

Hans-Günter Rolff, einer der bekanntesten Schulentwicklungsforscher in Deutschland stellt die Frage: *„Was verändert Schule und andere Bildungseinrichtungen wirklich?“* Und er gibt darauf die Antwort: *„Es ist die Wirksamkeit regionaler Bildungslandschaften“* (Rolff 2013, S. 4).

Inzwischen liegen mehrere Studien über die Wirksamkeit von regionalen Bildungslandschaften vor (u.a.: Fullan 2010 und Mourshed / Chijioke / Barber 2010).

Dabei stellte sich heraus, dass nicht einzelne Faktoren das Gelingen ermöglichen, sondern nur eine ganzheitliche Vorgehensweise. *„Ganzheitlichkeit statt Stückwerk“*, schreibt Rolff (ebd. S. 4). Nur wenn alle Faktoren zusammenwirken, kann sich im System etwas verändern.

Es geht also nicht darum, einzelne Aspekte umzusetzen, sondern einen Systemwandel vorzunehmen. *„Systemwandel heißt, die einzelnen Einrichtungen wie das ganze Bildungssystem in die Lage zu versetzen, die besten Lösungen ihrer Entwicklungsprobleme oder Entwicklungsabsichten selber zu entdecken und selber umzusetzen.“* (Rolff 2013, S. 5). Es sollte allerdings eine Kernidee geben, von der ausgegangen wird. Passend zur Thematik

unseres Projektes: „Aus- und Weiterbildung für Pädagogen und Bildungsmanager im Bereich Diversity (543873-TEMPUS-1-2013-1-DE-TEMPUS-JPCR)“ könnte das z.B. sein: „Kein Kind zurückgelassen“ oder „Längeres gemeinsames Lernen“ oder „Individuelle Förderung“.

Rolff schreibt: „Man kann das komplizierte Ensemble von Gelingensbedingungen zum Schluss auf vier Punkte zuspitzen. Benötigt werden:

1. Zwei bis vier starke Ziele, die politisch gewollt und getragen sind
2. Dichte Kooperation auf allen und mit allen Ebenen
3. Mehr Unterstützung, sogar viel mehr Unterstützung
4. Selbstständigkeit und verlässliche wie flexible organisatorische Rahmung

Wesentlich für die Wirksamkeit ist, dass alle Gelingensbedingungen zusammenkommen, so dass Kohärenz entsteht.“ (2013, S. 7)

Es ist mir klar, dass das hier vorgestellte Modell sehr komplex ist und nicht einfach auf andere Gebiete und Länder übertragbar ist. Eine Netzwerkbildung in der Bildungslandschaft kann jedoch nur nachhaltig sein, wenn sie über Regierungen und Administrationen verbindliche Strukturen erhält.

Literatur

Rolff, H.-G. (2013): Auswertung der Evaluation und Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Regionalen Bildungsnetzwerke in NRW. Gelesen am 17.3.2014: http://www.schulministerium.nrw.de/docs/Schulentwicklung/Bildungskonferenz/Tagung-2013/Expertise-Prof_-Rolff.pdf

Fullan, M. (2010). Motion leadership: The skinny on becoming change savvy. Thousand Oaks, Calif: Corwin.

Mourshed, M., Chijioke, C., Barber, M., & McKinsey and Company. (2010). How the world's most improved school systems keep getting better. S.l.: McKinsey & Company.