

## **Wir beraten Bildungslandschaften – Bildungslandschaften brauchen Beratung**

**Wir wenden uns mit diesem Papier an kommunale Entscheider in städtischen Behörden und Engagierte in Bildungsfragen.**

**Wenn Sie sich im Prozess der Vernetzung „ihrer“ Bildungs-, Beratungs- und Erziehungseinrichtungen und -Initiativen befinden - entweder ganz am Anfang oder mitten in einer der unvermeidlichen Krisen, oder Sie befassen sich mit der Frage eines neuen Anfangs nach einer Phase des strategischen Nachdenkens – dann können Sie in uns Partner finden, die sich einerseits aus eigener Praxis gut auskennen und andererseits keine eigenen Interessen bei Ihnen verfolgen.**

Bildungssysteme spiegeln die Gesellschaft, die sie umgibt. Sie stellen diese Gesellschaft immer wieder her.

Das Bildungssystem, das wir heute haben, spiegelt die Unterscheidungen wider, die in der Gesellschaft wichtig waren:

- der Status der Eltern sollte sich auf die Kinder übertragen,
- Lernen fürs Leben beginnt angeblich erst ab dem 6. Lebensjahr,
- höhere Bildung brauchten eher die Vermögenden,
- wer zur Elite gehört, entscheidet sich im Elternhaus.

Die Aufgaben der Einrichtungen lauten deshalb:

- Schule soll Stoff vermitteln,
- der Kindergarten Behütung, und
- das Haus der Jugend Aufsicht.

Folgerichtig sind die entsprechenden Einrichtungen den unterschiedlichen Verwaltungsressorts zugeordnet; die Schule dem Bildungsressort, die Kindergärten dem Familien- oder Sozialressort, praktische Berufsbildung dem Arbeitsressort.

Die „nächste Gesellschaft“<sup>1</sup> wird mit solcher Art Unterscheidungen nichts mehr anfangen können: Sie wird alle Menschen brauchen, die ihr zur Verfügung stehen und sie nicht nach Herkunft aussieben können.

Die nächste Gesellschaft wird zur Kenntnis nehmen, dass auch entscheidende Lernprozesse des Menschen schon vor dem Eintritt in die Schule gelaufen sind, und sie wird sich immer weniger leisten können, persönliche Lebensleistung vom Status der Eltern abhängig zu machen.

Eltern und Familien haben sich früher eher allein um die Laufbahnen der Kinder gekümmert – das ist immer mehr auch notwendige gesellschaftliche Aufgabe.

Die nächste Gesellschaft wird Bildungslandschaften entwickeln statt ressortgebundener „Anstalten“, die sich aufs Funktionieren reduziert haben.

Die nächste Gesellschaft wird den Menschen ermöglichen, in dieser lokalen oder regionalen Bildungslandschaft selbstständig und eigenverantwortlich zu navigieren und zu lernen, was es braucht, diesen Weg zu untermauern.

Und wie jede Veränderung wird auch diese Entwicklung nicht einfach sein. Ressorts werden um ihre Zuständigkeit ringen. Und sie werden die Verantwortung ablehnen, wo es riskant werden könnte.

Gewohnte Terrains werden häufig auch erbittert verteidigt werden und allenthalben

**Was braucht der Aufbau einer vernetzten**

**Bildungslandschaft? --- Dinge, die wir seit 2006 schon gelernt haben:**

1. auf Vorhandenem aufbauen und Nachhaltigkeit sichern
2. gemeinsame inhaltliche Ziele, Aufgaben und Profile finden und sich immer wieder mit vielen/allen aufs Neue darauf verständigen
3. die Zielgruppen in ihrem gesellschaftlichen Umfeld nicht vergessen
4. Profile und Orte schaffen und gemeinsame Projekte daraus machen --- dazu gehören: Qualitätssicherung und fachwissenschaftliche Expertise
5. Kümmerer einsetzen (Netzwerk-Management) und Konflikte würdigen – langer Atem und viel Geduld in der Netzwerkarbeit – Schulen und alle anderen Mitwirkenden allein können das nicht schaffen
6. Kooperationen erfordern Arbeiten, die über das bisherige Kerngeschäft hinausgehen
7. Angemessene Kommunikationsformen schaffen

<sup>1</sup> Als systemische Berater beziehen wir sehr wohl Stellung zu (politischen) Werten, um unsere Positionen diskursfähig zu machen – und bleiben aber vor allem immer anregende, fragende Begleiter mit fachlich inspirierten Inputs.

wird es Partisanen und Raubritter geben, die jeweils auf ihre Art aus dem Hintergrund und in (ehemals) gewohnter Manier verdeckt agieren.

### **Das Netzwerk ist die Organisationsform in der nächsten Gesellschaft**

Die Organisationsform dieser „nächsten Gesellschaft“ wird nach unserem Dafürhalten das Netzwerk sein, in dem um gemeinsam verstandenen Sinn gerungen wird, um mit flüchtigen Koalitionen und hoher Eigenverantwortung und Bereitschaft zur Kooperation Gutes für alle zu schaffen.

Wesensmerkmal dieser Netzwerke wird es sein, dass sie nicht „aus einer Hand“ gesteuert werden. Ihre Steuerung bedarf eines kooperativen Kerns von Verantwortlichen und der fortlaufend kritischen Beobachtung seines Tuns von außen, damit nicht unter der Hand eine Oligarchie entsteht, die jede Transparenz verhindert.

Darauf haben wir uns im Netzwerk X spezialisiert.

### **Der externe Blick wird auch gebraucht für die Entwicklung eines neuen Verständnisses von Steuerung**

Wesentliches Element systemischer Beratung ist die auch methodisch fundierte Beobachtung. Sie liefert für Netzwerke, die sich als Kooperationsystem ohne zementierte Hierarchie verstehen, eine sehr praktische Schrittfolge für den Aufbau einer funktionierenden Netzwerksteuerung. Das gilt für Bildungslandschaften, wie für Gesundheits- oder Kulturnetzwerke, aber auch für zivilgesellschaftliche Initiativen zu Inklusion oder Aufnahme von Flüchtlingen in die Gesellschaften der Kommunen.

#### **Mögliches Vorgehen in einzelnen Schritten:**

- den Hub (Mittelpunkt) finden/definieren (wer, was, wo ist/sind der/die erste/n Netzknoten) und einen ersten Strategieworkshop durchführen,
- Kernakteure finden
- eine Stakeholder Analyse durchführen
- einen ersten Strategieworkshop mit einem ersten Kreis der Stakeholder durchführen
- Beobachtungsformate leben und „Betrieb“ des Netzwerkes etablieren
- ... die nächsten Schritte gehen und sich vorbereiten auf Friktionen und Krisen auf dem längeren Weg

### **Der Weg zu funktionierender Steuerung**

Vor diesem Hintergrund können wir heute den Weg zu einer funktionierenden Netzwerksteuerung allgemein und idealtypisch beschreiben, der bildlich

gesprachen im Anstimmen **einer** wohlgeformten Melodie in einem stetig wachsenden Chor ganz eigenständiger Stimmen besteht:

- Zunächst geht es um einen funktionsfähigen Kern (oder netzwerktheoretisch den ersten „Hub“ (Mittelpunkt)), in dem sehr frühzeitig der eigentliche Sinn des künftigen Netzwerkes in eine tragfähige Form gegossen und die relevanten Akteure des Anfangs benannt werden.
- In einem ersten Strategieworkshop der Kernakteure geht es dann im nächsten Schritt darum, die Stakeholder (Interessenvertreter) zu identifizieren, und Basisstrategien der Teilhabe und der Entscheidungsfindung zu entwerfen, zu testen und einzuüben.

Dazu braucht man schon sehr früh Beobachtung und Rückmeldung von außen, weil hier die ersten förderlichen oder hinderlichen Muster des späteren Netzwerkes entstehen, die umso eher bearbeitbar werden, je eher sie entdeckt und adressiert werden.

- In den folgenden Schritten geht es darum, die Energien und Formen, die Triebkräfte und die Fallen des Netzwerkalltags zu identifizieren und beeinflussen zu lernen. Dafür ist etwa eine differenzierte Stakeholder Analyse nützlich und die Erarbeitung tragfähiger Mechanismen zum Treffen schwieriger Entscheidungen, die in aller Regel in Pattsituationen bestehen.
- Schließlich geht es immer darum, Arbeitsformate für Einzelthemen zu etablieren und „Entscheidungsknotenpunkte“ zu identifizieren, an denen die relevanten Entscheider konkrete Schritte beschließen, die für das Netzwerk bedeutungsvoll sind und die in den jeweiligen Häusern mitgetragen und umgesetzt oder in ihrer Umsetzung unterstützt werden müssen.

#### **Mögliche Probleme administrativer Steuerung**

-- wo Auftraggeber/Kommunen und Berater neue Wege suchen können/müssen:

#### **Verdecktes top-down Steuerungsverständnis**

- Bildungslandschaft und Partizipationsprozess outgesourced, neben den regelnden Strukturen – oder anders gesagt:
- Strukturelle Realität „im Schatten“ des Projektes – wie damit umgehen? – oder:
- Inhaltsleerer Vernetzungsmythos: Trennung von Inhalt und Prozess

#### **Konfrontation mit**

- Stark versäulte Administrative, keine integrierte Planung
- Kürzungen, Ressourcenumverteilungen & Drittmittel-Abhängigkeit
- Kein eigenes Budget

#### **Legitimationsprobleme**

- Ungenügender politischer Auftrag
- Nicht genügend Entscheidungs- und Finanzmacht

- In diesem Zusammenhang sind dann schließlich „Beobachtungsformate“ zu erarbeiten, wie die Transparenz der Entscheidungsvorgänge gesichert und Konfliktregulation geübt und verstetigt werden kann. Denn wir gehen davon aus, dass in den Konfliktlagen der Stoff der Weiterentwicklung zu finden ist, der nur gefunden und produktiv gewendet werden kann, wenn eine dritte Partei (systemische oder Prozessberatung) eine von allen Konfliktparteien akzeptierte Beobachtungsposition aufbauen konnte.

Ein (lokales/regionales/kommunales)

**„Bildungsbüro“ können wir praktisch begleiten –**

in seiner Funktion als dauerhafter Coach für alle Bildungsakteure und Moderator des Prozesses – so ein „Kümmerer“-Büro, das es nach unserer Erfahrung in der Regel braucht, verfügt idealtypisch über folgende Kompetenzen:

- **professionelles Netzwerkmanagement**
- **Begleitung bei der Bearbeitung konzeptioneller, methodischer und organisatorischer Barrieren zwischen den Akteuren**
- Organisation der notwendigen Abstimmungs- und Koordinierungsprozesse
- Wahrnehmung der Scharnierfunktion zwischen der lokalen Ebene und der kommunalen Bildungsverwaltung
- Verbesserung der Kommunikation zwischen Fachressorts, lokaler Politik und Akteuren vor Ort im Sinne einer Kombination aus top-down und bottom-up-Strategien
- Moderation der komplexen Prozesse zwischen kommunalen und zivilgesellschaftlichen Institutionen im Stadtteil
- Das „Lokale Bildungsbüro“ folgt nicht einer „Anweisungskultur“ - es ermöglicht die notwendigen Aushandlungsprozesse zwischen den Akteuren und qualifiziert sie auch für deren Gestaltung
- Ein „Lokales Bildungsbüro“ ist „näher dran“ und dennoch nicht vergleichbar mit selbstorganisierten Netzwerken auf Stadtteilebene. Es kann Erfahrungen aus lokalen Einrichtungen und Netzwerken in die strategische Planung der Verwaltung einbringen und Unterstützung für die konkreten Bedarfe vor Ort mobilisieren
- Nicht zuletzt ist das „Lokale Bildungsbüro“ auch ein Adapter zu zivilgesellschaftlichen Organisationen wie Stiftungen, Bürgervereinen oder Migrantenselbstorganisationen, die von der Verwaltung nicht gesteuert, aber für die Bildungsentwicklung im Stadtteil dringend gebraucht werden.

## Unsere Form der Beobachtung und Beratung lässt das Netzwerk wachsen

Der Fokus der Beobachtung richtet sich immer auf die drei Dimensionen, die aus systemischer Perspektive für jedes soziale System gelten – also auch die Kooperationen im Netzwerk,

- auf der **Sachebene** geht es um die Bearbeitung der Basisthemen in den Bildungssystemen, um Fragen des „Menschenbildungsverständnisses“ und der Lernformate (den „Bildungsbegriff“), um Fragen der Verantwortung für den Lernfortschritt und die „Geschäftsmodelle“ der Akteure im Netzwerk - und natürlich geht es um Standpunkte in der föderalen Bildungspolitik.

Auf diesem Feld geht es für die Beratung um die Moderation und die Begleitung der eigenen Strategieentwicklung im kommunalen Netzwerk.

- Auf der sozialen Ebene geht es um Machtverhältnisse und Entscheidungsformate, um Oberfläche und Hintergründe, um Interessen und Entscheidungskonflikte zwischen und innerhalb der Akteursgruppen.

Für die Beratung geht es eher um die Supervision von schwierigen Entscheidungssituationen und die Transparenz der Führungs- und Entscheidungskommunikation im Netzwerk.

- Das Lernen des Netzwerkes findet in der Zeit statt. Dafür gilt es Formate und Architekturen zu entwerfen und angemessene Ereignisfolgen und Entscheidungspfade.

Auch da kann Beratung wertvolle Hilfestellung bieten, indem sie Lernarchitekturen entwirft und für angemessene Rahmenmoderation der „Kommunikationsgefäße“ sorgt, in denen sich die Akteure auf Augenhöhe begegnen.

Nachhaltig funktionierende Bildungsnetzwerke aufzubauen ist nicht trivial und kann sich noch nicht auf viel Erfahrung stützen. Auch deshalb brauchen sie die „dritte Partei“ und den Spiegel von außen.

## Diesen „Spiegel“ zu halten ist unser Metier

**Denn:** Wir sind ein Netzwerk von Netzwerkberater\_innen, die in besonderer Weise Verbindungen schaffen können, weil wir uns mit ganz unterschiedlichen fachlichen Hintergründen und Prozess-Erfahrungen der Innovationskraft von Netzwerken verschrieben haben – und zwar insbesondere in den Bereichen

- Schule und Bildung über den gesamten Lebensweg des Menschen,
- Gesundheit in jeder Lebenslage,
- Altern in der Stadt und auf dem Land,
- Umwelt- und Lebensschutz und
- Bürgerbeteiligung.

Netzwerke nämlich

- gründen auf Vertrauen,
- operieren mit der Unterschiedlichkeit von Kompetenzen und Ressourcen, also auch zwischen Spannung und Harmonie
- funktionieren nur, wenn balancierte Tauschbeziehungen gepflegt werden, also auch im Feld zwischen Innovation und Routine
- und wenn sich immer neue Kooperationsformen bilden, die gemeinsame Ziele verfolgen, die immer wieder in Ereignissen zum Ausdruck kommen.

(zitiert aus unserer Homepage: [www.netzwerkX.de](http://www.netzwerkX.de))

Unsere Honorare berechnen wir aufwandsbezogen (Tagessätze oder/und vereinbarter Festpreis) und haben bei ihrer Kalkulation auch immer die Möglichkeiten unserer Kunden im Blick.  
**Sprechen Sie uns also bitte direkt an!**