

Wolfgang Himmel

„Lernende Region Bodensee“ – Reflexionen über den Gestaltungsprozess regionaler Netzwerke

1. Elemente, Bedingungen und Voraussetzungen regionaler Lernkultur

1.1 *Wie lernen Regionen*

Die folgenden Gedanken resultieren aus Erfahrungen in mehreren lokalen, regionalen und grenzüberschreitenden Kooperationsprojekten am Bodensee. Sie sind abgeleitet von der Vision, dass Menschen dann am besten lernen, wenn

- sie selbst davon betroffen sind, also einen Anwendungsbezug haben
- sie selbst ihren Lernprozess steuern können; diese Selbststeuerung beginnt im Grunde bei der Auswahl der Lernziele und Inhalte
- die vorhandenen eigenen Potenziale im Lernprozess Berücksichtigung finden (Lebens- und Berufserfahrung, persönliche Voraussetzungen)
- die Unterschiedlichkeit der anderen Lerner als produktiv für den eigenen Lernprozess erkannt, geschätzt und integriert wird
(Vgl. Himmel 1999, S. 92).

Diese Kriterien gelten für individuelle Lernprozesse genauso wie für organisationale und regionale Austausch- und Veränderungsvorgänge. Immer geht es darum, dass unterschiedliche Rollenträger mit je individueller Biografie miteinander etwas schaffen, was sie alleine nicht zu Wege bringen können oder wollen.

Regionen können, genauso wie Individuen und Organisationen, mehr oder weniger lernfähig sein. Regionen unterscheiden sich nicht nur durch ihre Phänomene (Gebäude, Industrieansiedelung), ihre geopolitische Lage (Randregion, Metropolregion) und ihre statistischen Daten (Bruttosozialprodukt, Wertschöpfung, Arbeitslosenrate). Sie besitzen ihr jeweils eigenes Gesicht, ihre eigene Geschichte und Kultur. Sie verfügen über ein Bild von sich selbst, sie werden konfrontiert mit Zuschreibungen von außen. So erscheinen manche Regionen attraktiv oder unattraktiv, dynamisch und innovativ oder statisch und konserva-

tiv. Der Erfolg von Regionen ist auch dadurch bedingt, wie sie nach innen agieren. Erfolgreiche Regionen zeichnen sich durch eine Politikfelder übergreifende, integrative Zusammenarbeit, durch gemeinsam getragene Leitbilder und durch attraktive Fremdzuschreibung aus. Meine Vermutung ist, dass offene gastfreundliche, selbstbewusste, tolerante, optimistische und kooperative Regionen genauso erfolgreich sind wie Individuen mit eben diesen Eigenschaften. Für erfolgreiche Persönlichkeits-, Organisations- und Regionalentwicklung ist die Orientierung an den jeweiligen Stärkephänomenen erfolgversprechend. Selbstbewusste Einheiten können dann eher die Fähigkeit zur (auch kritischen) Selbstreflexion entwickeln als verschlossene, pessimistische und depressive Einheiten.

Übertragen auf Netzwerke in einer Region sind meines Erachtens nach Erfolgskriterien auszumachen. Auch wenn es banal klingen mag, so gilt doch: Entscheidend für den Erfolg ist der Erfolg. Dabei muss nicht zwingend bereits ein Erfolg gegeben sein, häufig reicht auch die gemeinsam geteilte Erwartung auf einen Erfolg. Es bedarf eines konkreten Problems, das nicht von Einzelakteuren allein gelöst werden kann und einer gemeinsam formulierten Sicht auf dieses Problem, weil erst die unterschiedlichen Perspektiven alternative Lösungswege zulassen. Gemeinsame Voraussetzung ist eine positive Identifikation mit der Region, wobei die Gründe für diese Identifikation durchaus unterschiedlicher Natur sein können. Hilfreich, aber nicht zwingend ist die gemachte Erfahrung in der gemeinsamen Lösung von Aufgaben. Die Zusammenarbeit in Netzwerken setzt voraus, dass alle Beteiligten die begründete Hoffnung haben, dass die Kooperation Nutzen für alle Beteiligten stiftet. Allein die Erwartung eines Nachteils durch Nichtbeteiligung ist eine wenig tragfähige Basis. Der zu erwartende Nutzen der Zusammenarbeit muss im Vorfeld kommuniziert werden, um divergierende Nutzererwartungen transparent zu halten. Förderlich ist eine gelebte Kooperationskultur in der Region; diese Kultur wird stark davon beeinflusst, wie sich die Schlüsselpersonen verhalten (Landrat, Arbeitsamtsdirektor, Oberbürgermeister, Kammerpräsident, etc.).

Kooperationen setzen starke, selbstbewusste Partner voraus; wer sich seiner Kompetenzen nicht sicher ist, ist auch kein sicherer Kooperationspartner. Nur selbstbewusste Kooperanden können die Aufgaben, Funktionen und Eigendynamiken der unterschiedlichen Akteure angemessen erkennen, wahren und gestalten. Kooperation bedeutet die Fähigkeit zur Koopetition, das heißt gleichzeitiges Vorhandensein von Kooperation und Konkurrenz, und ein Überzeugtsein von der Theorie der wachsenden Erträge („eine gute Kneipe profitiert von der Kneipe nebenan“). Nachhaltige Kooperationen setzen regionale Leitbilder oder Zielsetzungen voraus, in denen sich das gemeinsame Interesse an der Stärkung der Region im Interesse der Region und ihrer Akteure ausdrückt.

1.2 Potenziale regionaler Akteure

Das Konzept Lernende Region denkt flexible Strukturen, die je nach Problemanfall genutzt werden. Es kann mit dem menschlichen Gedächtnis verglichen werden, welches vorhandene (schon einmal gedachte) Bahnen des Gehirns reaktivieren und quasi an jeder Stelle des Organismus abrufen kann. Je nach Bedarf werden bestimmte Akteure aktiviert und zusammengeführt, bzw. finden nach dem Prinzip der Selbstorganisation die passenden Akteure zusammen. Deshalb sind vor allem jene Akteure relevant, die in der Region schon als bedeutsam, kompetent und kooperativ bekannt sind. Regionale Netzwerker stellen die Verbindungsknoten zum regionalen Gedächtnis her und können zielgerichtet und schnell Verbindungen schaffen.

Potenziale ergeben sich aus der Aufgabenstellung der Institution und der Bedeutungszuschreibung durch andere. Arbeitsämter haben eine andere Rolle als Bildungsträger, Klein- und Mittelunternehmen haben andere Entscheidungsspielräume als globale Konzerne. Dazu kommen die unterschiedlichen geografischen Aktionsradien bzw. Zuständigkeiten. Unterschiedliche Möglichkeiten (Potenziale) können als Hindernis oder als Chance zur Steigerung von Diversität gewertet werden. Wichtig ist, dass die unterschiedlichen Grenzen der Mitwirkung und die unterschiedlichen Interessenlagen berücksichtigt werden:

Kompetenzen der Individuen, welche ihre Einrichtung vertreten: Ist die Fähigkeit zur Zusammenarbeit bei Wahrung der eigenen Interessen (Koopetition) vorhanden? Dazu gehören philosophische, motivierte Einstellungen, ein Bewusstsein über die Begrenztheit der eigenen Vorstellungswelt, Kommunikations- und Reflexionsfähigkeit und ein gesundes Bewusstsein über die eigenen Stärken.

Kooperations- bzw. Lernkultur in einer Region: Sie kann integrative kooperative und kreative passgenaue Lösungen von gemeinsam erkannten Problemen fördern. Diese regional spezifische Kultur gründet auf Geschichte, Selbst- und Fremdbild, Traditionen. Sie lässt sich von außen beschreiben und kann in langfristigen Prozessen entwickelt werden.

2. Relevante Faktoren für den Gestaltungsprozess

2.1 Kooperationspartner – relevante Akteure

Als Ausgangspunkt sind folgende Situationen denkbar:

- Es gibt ein Problem, eine Aufgabe in der Region.
- Eine bestimmte Idee passt zur Lösung für ein relevantes, identifiziertes Problem in der Region.
- Ein Anstoß von außen (Finanzierung), wird von einer Person in der Region aufgegriffen. Diese sucht sich weitere geeignete Partner/innen innerhalb der Region.

- Einige Akteure entwickeln Visionen für die Lösungsansätze in ihrem eigenen Politikfeld und beziehen andere mit ein.
- Die richtigen Leute sind zur richtigen Zeit an der richtigen Stelle, unterstützt durch eine fördernde regionale (Lern-)Kultur.

In der einschlägigen Literatur findet sich immer wieder der Begriff der relevanten regionalen Akteure, ohne dass damit näher definiert wird, was einem regionalen Akteur Relevanz verleiht. In der Regel werden darunter (Kommunal-)Leute wie Bürgermeister oder Landräte, Parteien- und Gewerkschaftsvertreter und Unternehmerpersönlichkeiten subsumiert. Ob sie jeweils kooperationsrelevant sind oder ganz andere Akteure in Blick genommen werden sollten, hängt vom jeweiligen Projektziel ab, das in Kooperation verfolgt werden soll. Ansatz ist zu prüfen, ob ein Akteur für ein Vorhaben unbedingt nötig ist. Sein Stellenwert in der Region ist nicht zwangsläufig nützlich für jede Art von Kooperationsvorhaben. Er wird auch nur dann für eine Zusammenarbeit zu gewinnen sein, wenn es gelingt, den Nutzen für ihn und seine Institution auszuweisen. Im Vorfeld sollte geklärt sein, wie viel Energie, Ideen, Kontakte oder sonstigen Potenziale der jeweilige Akteur einbringen kann und will. Allerdings kann es in bestimmten Konstellationen auch sinnvoll sein, wichtige Akteure früh einzubinden, auch wenn zunächst nur wenig von ihnen zu erwarten ist und ihre Relevanz erst in späteren Projektphasen wichtig wird. Nachträgliche Einbindungen in laufende Kooperationsvorhaben erweisen sich in der Regel als schwieriges Unterfangen. Das Kriterium „die Chemie muss stimmen“ erweist sich zwar in der Praxis als zentral; Empfehlungen, wie Übereinstimmungen („Chemie“) im Vorfeld festgestellt werden können, können aus naheliegenden Gründen nicht gegeben werden.

Regionale Initiativen erfahren politische Unterstützung nur in dem Maße, in dem sie sich auch darum bemühen. Politische Unterstützung kann für den Erfolg hilfreich, muss jedoch nicht entscheidend dafür sein. Wichtig ist die Wahl des richtigen Zeitpunkts der Einbeziehung der Politik. Die Idee muss bereits einen gewissen Umsetzungsgrad erreicht haben, damit sie aussichtsreich kommuniziert werden kann. Sind schon einige Schritte gegangen und sind erste Erfolge abzusehen, wird die Politik eher unterstützen. Politische Unterstützung kann man dann eher erreichen, wenn zu den Fragen nach dem Nutzen für die Bürgerinnen und Bürger, den aufzubringenden Kosten und zu den zu erwartenden Folgebelastungen für die Kommunen und Landkreise klare, eindeutige und verständliche Aussagen gemacht werden.

Je nach regionalem Akteur ist die politische Unterstützung mehr oder weniger wichtig. Öffentliche Einrichtungen brauchen das generelle Wohlwollen

ihrer sie tragenden Gremien. Dazu ist die Unterstützung durch die regionalen Medien hilfreich. Wichtig ist ein hoher Grad an Autonomie bei gleichzeitigem, generellem politischem Wohlwollen. Dies kann aufgrund vorangegangener Erfolge eher erzielt werden.

2.2 Überwindung von Störfaktoren

Eingriffe bzw. Übergriffe durch übergeordnete Hierarchien oder Instanzen können einen begonnenen Prozess stören oder unterbinden. Eine zu große Zahl von Netzwerkpartnern birgt die Gefahr, dass das Netzwerk zu viel Zeit für die nötigen Gruppenprozesse (Forming, Norming, Storming) braucht und erst spät zur „Performance“ kommt. Die größten Gefahren liegen in der mangelnden Zeit, welche die wichtigen Akteure für die inhaltliche und informelle Ausgestaltung von Entwicklungspartnerschaften einplanen.

Unvermutete Schwierigkeiten zeigen sich z. T. erst in der konkreten Zusammenarbeit. So können die unterschiedlichen Kulturen und Systeme der jeweiligen Einrichtungen zunächst den gemeinsamen Problemlöseprozess behindern. Es geht am Anfang darum, eine gemeinsame Sprache zu finden. (Beispiel: Volkshochschulen rechnen in Unterrichtseinheiten, Schulen in Schulstunden, Kammern in Teilnehmertagen und Hochschulen in Semesterwochenstunden bzw. Semesterwochen.) Zuschreibungen wie „Seilschaften“ und „Filz“ können nur von außen vorgenommen werden und stellen eine negative Bewertung von Phänomenen dar, wie sie bei Netzwerken vorkommen. Gerade bei zieloffenen Prozessen ist das Bild der Seilschaft durchaus brauchbar. Im Unterschied zu „kriminellen“ Seilschaften sollten regionale Netzwerke einen übergeordneten (regionalen) Zweck verfolgen. Dieser muss transparent kommuniziert werden.

Die Forderung nach Transparenz kollidiert unserer Erfahrung nach mit Unsicherheiten und Unklarheiten, die in einem zieloffenen Prozess immanent sind. Je offener ein Prozess angelegt ist, desto weniger klar und eindeutig kann er nach außen kommuniziert werden. Der Wunsch nach Klarheit und Eindeutigkeit der entfernteren Netzwerkpartner kollidiert dann mit den Interessen der Kerngruppe, wenn diese ihre eigenen Ziele und Strategien intern noch nicht ausreichend geklärt und absichert hat. Große offene Netzwerke stehen unter einer besonderen und kritischen Beobachtung durch jene regionalen Akteure, die nicht der Kerngruppe angehören und die für sich die Kosten-Nutzen-Überlegungen noch nicht abschließend entschieden haben. Deshalb sollten erst die Ziele und Strategien der Kerngruppe klar herausgearbeitet werden, bevor weiter entfernte Netzwerkpartner mit einbezogen werden. Für den Aufbau von großen Netzwerken wird es immer wieder Phasen der Öffnung und Phasen der Konzentration

auf die bestehenden Partner geben müssen. Dazwischen gilt es, den Vorwurf des „Mauschelns“ von extern auszuhalten und gleichzeitig intern um die spätere Öffnung des Netzwerkes zu werben.

Funktionierende Netzwerke werden zweifelsohne für ihre Mitglieder eine Steigerung der Karrierechancen innerhalb und/oder außerhalb ihrer bisherigen Institutionen bewirken. Alles andere wäre auch nicht sinnvoll. Der Neid darüber kann Ausdruck einer destruktiven Haltung von Kooperationsverweigerern sein. Netzwerke sollten neben der Verfolgung gemeinsamer und regionaler Ziele auch die Leistungen der in ihnen arbeitenden Personen honorieren und ihre individuellen Karrieren fördern helfen.

Fehlt den Netzwerken die Offenheit, je nach Notwendigkeit neue Partner zu integrieren, riskieren sie eine gewisse Erstarrung. Diese kann sich darin ausdrücken, dass man mit dem schon Erreichten zufrieden ist und keine weiteren Veränderungen wünscht. Gefragt sind deshalb „unruhige Geister“, die übergeordnete Ziele verfolgen, sich auch mal zwischen alle Stühle setzen und ein von allen akzeptiertes Netzwerkmanagement betreiben, das immer wieder die Gemütlichkeit stört. Sie müssen aufgrund ihrer Rolle und ihrer Persönlichkeit ein ausreichendes Gewicht aufbringen.

Netzwerke können die Basis für flexible passgenaue kooperative Lösungen abbilden. In der Konkretisierung von neuen Aktionen muss sich die Fähigkeit zur Zusammenarbeit ständig neu beweisen. Besonders deutlich wird dies beim Wechsel von Leitungspersonal. Neue Netzwerkmitglieder brauchen eine gewisse Zeit und die Unterstützung durch die anderen, damit sie die ihm innewohnenden Systematiken und netzwerkbiografisch erworbenen Normen und Regeln verstehen und nutzen können.

2.3 Die Rolle der Weiterbildung

Weiterbildungseinrichtungen sind als Dienstleistungseinrichtungen genauso Akteure mit eigenen Interessen wie andere Einrichtungen. Dazu können sie ihre Kompetenzen hinsichtlich ihrer erwachsenenpädagogischen Instrumentarien (Moderation, Koordination) und als Netzwerker ihre Zugänge zu interessanten Gruppen der Bevölkerung einbringen. Andererseits sind sie gefährdet, sich zu sehr in den Mittelpunkt des Netzwerkes zu stellen. Regionale Problemlagen lassen sich nur bedingt mit klassischer Qualifizierung und Weiterbildung lösen. Weiterbildungseinrichtungen sind genauso wie andere Akteure in der Region der Notwendigkeit des Strukturwandels unterworfen (verändertes Kundenverhalten, neue Lerntechnologien, etc.). Sie brauchen dazu auch Hilfe von außen.

Die Chance in der Mitwirkung beim regionalen Netzwerk liegt aber auch darin, dem Netzwerk selbst Dienstleistungen anzubieten:

- Initiierung, Kooperationsanstiftung
- Bedarfsanalysen
- Moderation und Koordination des Netzwerks.

Wichtig dabei scheint, die jeweilige Rolle deutlich zu machen. So sollte man nicht einerseits die Ausschreibung für eine Netzwerkdienstleistung vorbereiten und danach als Anbieter auftreten. Neutrale Dienstleistungseinrichtungen können hier eine sinnvolle Arbeit leisten.

Weiterbildungseinrichtungen unterliegen zunächst auch der Logik und des Zuständigkeitsbereichs des sie finanzierenden Politikfeldes. Sie ermöglichen andererseits in ihrer Gesamtheit aufgrund ihrer Heterogenität vielfältige Kooperationsbeziehungen zu beinahe allen Politikfeldern. Um eine integrierende übergeordnete Rolle spielen zu können, müssen fachdisziplinäre Schranken innerhalb der Einrichtungen abgebaut und stimmige Kooperationsbeziehungen zwischen ihnen aufgebaut werden. Konkurrenten um die integrierende Funktion sind Akteure der regionalen Planung (Wirtschaftsförderungs-, Stadt- und Regionalmarketinggesellschaften, Sozialplaner, etc.). Neben Pädagogen verfügen andere Professionen (Stadtplaner, Wirtschaftsgeografen, Verwaltungswissenschaftler, etc) über regional nutzenstiftende Kompetenzen.

3. Fazit

Netzwerke sollten nicht Selbstzweck sein, sondern den Beteiligten nachvollziehbaren Nutzen stiften. Sie sind sonst nur so lange lebensfähig, wie sie von außen alimentiert werden. Netzwerke können scheitern, bei

- Unklarheit über das, was man zusammen machen will/soll
- unklarer Trennung zwischen Steuerung und „operativem Geschäft“
- schwachen Partnern
- zu wenig Zeit für den Prozess, für informellen Gedankenaustausch
- Bürokratismen
- Fehlen von Sanktionsmöglichkeiten.

Einerseits startet kein regionales Netzwerk bei Null. In der Regel wird auf Vorerfahrungen und bestehende Kooperationen zurückgegriffen. Andererseits werden regionale Netzwerke je nach Aufgabenstellung bzw. Problemlage immer neu zusammengestellt werden müssen. Das Netzwerk selbst kann ja nicht Ziel sein. Ob ein Netzwerk funktioniert, zeigt sich an seiner „Performance“. Die Aufgabenstellung muss

- leistbar
- finanziell lukrativ
- ausreichend schwierig/komplex sein, so dass sie nicht von einem einzelnen Netzwerkpartner erledigt werden kann
- Erfolgsaussichten haben
- Aufmerksamkeit der Presse und der Politik hervorrufen.

Darüber hinaus muss Netzwerkverweigerung unattraktiv sein.

Projekträger haben die schwierige Aufgabe zu gewährleisten, dass öffentliche Gelder effizient und effektiv eingesetzt werden. Zum Teil zieloffene Prozesse beim Aufbau von regionalen Strukturen erfordern eine neue Art der Projektbegleitung und des Projektcontrollings. Im Spannungsfeld zwischen gewünschter Planungssicherheit und flexibler passgenauer Maßnahmen sollten Verfahren des begleitenden Controllings und der Risikobegrenzung partnerschaftlich ausprobiert werden. Gefragt sind kompetente kritische Mitdenker/innen, die den Spagat zwischen Finanzierungsbestimmungen und örtlichen Notwendigkeiten kreativ und verantwortlich zu nutzen verstehen und dafür die nötigen Ressourcen und den passenden Spielraum zugestanden bekommen.

Wenn Regionen bei ihren selbstorganisierten Lernprozessen unterstützt werden sollen, benötigen sie – ebenso wie Individuen – nicht so sehr Lehrer, sondern viel mehr Lernbegleiter, Lernberater und Lernpartner, die sich teilweise selbst einmischen und sich als zusätzliche externe Reflexionsebene mit ihren Theorieansätzen und eigenen Praxiserfahrungen anbieten.

Literatur

- Greis, A./Himmel, W./Luxemburger, R. u. a. (1998): „Individuelle Bildung in der Lernenden Region“. In: Ministerium für Kultus, Jugend und Sport Baden-Württemberg (Hrsg): Neue Paradigmen des Lehrens und Lernens. Dokumentation der Fachtagung. Stuttgart, S. 41-58
- Himmel, W. (1999): „Institutionelle Rahmenbedingungen für Selbstgesteuertes Lernen“. In: Dietrich, S./Fuchs-Brüninghoff, E. (Hrsg): Selbstgesteuertes Lernen – auf dem Weg in eine neue Lernkultur. Frankfurt, S. 89 ff.
- Himmel, W. (2000): „Lernende Region Bodensee – innovativ, integrativ und interaktiv“. www.treffpunktlernen.de/ddb/doc/himmel.pdf
- Himmel, W. (2001): Netzwerk „Lernende Verwaltungen in der Lernenden Region Bodensee“, www.treffpunktlernen.de/ddb/material/KFT_Lernende_Verwaltungen.pdf
- Köchel, E./Himmel, W./Peter, Th. u. a. (2000): „Kooperation – eine Herausforderung für Bildungszentren“. Stuttgart