



lebensministerium.at

Handbuch Lernende Regionen Leitfaden – Strategieentwicklung

Version Juli 2008



lebensministerium.at

lebensministerium.at

lebensministerium.at

lebensministerium.at

lebensministerium.at

lebensministerium.at

lebensministerium.at

lebensministerium.at

Impressum

Eigentümer und Herausgeber

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft
(BMLFUW), Abteilung II 2 – Schule, Erwachsenenbildung und Beratung
Min.Rat Dipl.-Ing. Josef Resch

Stubenring 1
1012 Wien

Redaktion

Österreichisches Institut für Erwachsenenbildung (ÖIEB)
Mag. Klaus Thien
Mag. Ingolf Erler
Michael Fischer

Schimmelgasse 13-15
1030 Wien

Druck

Bundesministerium für Land- und Forstwirtschaft, Umwelt und Wasserwirtschaft

Copyright

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil der Unterlage darf in irgendeiner Form ohne Genehmigung des Herausgebers reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Wien, Juni 2008

**Handbuch für Lernende Regionen
Leitfaden - Strategieentwicklung**

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort von Bundesminister Josef Pröll	5
Vorwort von Ministerialrat Josef Resch.....	7
Zur Benutzung des Handbuchs	9
Ansprechpartner auf Landesebene.....	11
Frequently Asked Questions	13
Das Förderprogramm Lernende Regionen im Programm für Ländliche Entwicklung 2007-2013	19
Programmtext Lernende Regionen	19
Zu 17.2 Ziele der Lernenden Region	22
Zu 17.3 Förderungsgegenstände.....	23
Zu 17.4 FörderungswerberInnen.....	23
Zu 17.5 Förderungsvoraussetzungen	24
Zu 17.6 Art und Ausmaß der Förderung	26
Zu 17.7 Förderungsabwicklung.....	26
Kriterien für Förderungen aus der Maßnahme „Lernende Regionen“	26
Modell für einen Strategieentwicklungsprozess	29
Was soll die Strategie der Lernenden Region mindestens enthalten?	29
Wozu ein strategisches Konzept?.....	29
Strategie als Positionierung	30
Strategische Wege.....	30
Strategische Planung.....	31
Steuerung der Umsetzung – strategisches Management	31
Strategisches Denken	31
Schema des Entwicklungsprozesses einer Lernenden Region.....	33
Initiative zur Gründung einer Lernenden Region	35
Die Rolle des Lead-Partners	35
Antrag auf Förderung der Strategieentwicklung	36
Checkliste zur Entwicklungsphase.....	37
Einladung der Netzwerkpartner.....	39
Erstes Netzwerktreffen.....	41
Recherche und Bestandsaufnahme.....	45
Trendhypothesen erstellen.....	45
Ziele, Wege und Projekte ermitteln	47
Bedarfsanalyse	48
Vorab-Information des Netzwerks.....	48
Zweites Treffen: Konkretisierung	49
Checkliste: Ergebnisse der Entwicklungsphase.....	52
Checkliste zur Einreichung der Umsetzungsphase.....	53
Die Umsetzungsphase	55
Wechselspiel zwischen Arbeitsgruppen und Netzwerk	56
Abschluss: Verschriftlichung der Strategie	56
Checkliste für einen Endbericht der Umsetzungsphase.....	57
Erfolgsmessung und Lernbilanz	59

Netzwerkbildung	61
Hinweise zum Arbeiten mit Großgruppen	62
Begleitende soziale Tools	65
Netzwerkmanagement – Erfahrungen aus den deutschen Lernenden Regionen	67
Struktur von Netzwerken	67
Die Zahl der Netzwerkmitglieder	67
„Geborene“ Mitglieder	68
Rechtsform.....	68
Steuerung des Netzwerks	69
Bedeutung des Netzwerkmanagements	70
Erfolgsbedingungen von Netzwerken	71
Raumwirksamkeit von Bildung und Qualifizierung	71
Regionalisierung	72
Lernende Regionen	73
Das Idealbild eines regionalen Netzwerkes	73
Das Realbild regionaler Netzwerkarbeit	74
Erfolgsindikatoren für regionale Netzwerke.....	76
Fortbildungskonzepte für Netzwerkmanager	78
Erfahrungen mit Fortbildungen für Netzwerkmanager	78
Leitlinien für ein Fortbildungskonzept.....	79
Mitglieder der Steuerungsgruppe	80

Vorwort von Bundesminister Josef Pröll



Sehr geehrte Damen und Herren,

Bildung ist der zentrale Grundstein für Erfolg, sowohl für jede und jeden Einzelnen aber auch für unsere Gesellschaft insgesamt. Investition in Bildung ist daher eine nachhaltige Investition in die Zukunft. Die positive Wirkung von Lehren und Lernen in den Regionen stärkt diese auch bei der erfolgreichen Bewältigung zukünftiger Herausforderungen.

In der Förderperiode LE 07 – 13 wird erstmals die Möglichkeit geboten, dass sich Regionen rund um das Thema LERNEN bilden. Die Fördermaßnahme LERNENDE REGIONEN eröffnet neue Perspektiven. Durch das zielgerichtete Zusammenwirken aller Bildungseinrichtungen in einer Region wird ein grundlegender Beitrag zur Entwicklung ländlicher Gebiete geleistet.

Bildungs-Netzwerke erbringen Synergien, regionsspezifische Chancen und Stärken werden stärker thematisiert und das landwirtschaftliche Bildungswesen kann sich so wie andere Bildungsanbieter zum Wohl der Region verstärkt einbringen.

Das Entstehen von LERNENDE REGIONEN bedeutet für mich eine freiwillige und nicht eine „verordnete“ Zusammenarbeit. Ein eigenständiges Entwickeln von Strategien für die Weiterentwicklung der jeweiligen Region unter dem Gesichtspunkt der Effizienz von Lernen und Bildung zur Erreichung von regionalen Zielen sind weitere Schritte.

LERNENDE REGIONEN benötigen für ihr engagiertes Wirken jedoch auch Unterstützung. Mein Ressort leistet einen wichtigen Beitrag durch Bereitstellung von Fördermitteln über LE 07 – 13, durch die bundesweite Koordination sowie durch die Erstellung von Unterlagen um das Arbeiten vor Ort zu erleichtern.

Das nun vorliegende Handbuch ist ein Nachschlagewerk und ein Arbeitsbuch um das Arbeiten für die Bildung in einer Region professionell und nachvollziehbar durchzuführen.

Ich wünsche viel Engagement, Kraft und Erfolg bei der Schaffung von LERNENDEN REGIONEN und dem Arbeiten in den LERNENDEN REGIONEN.

Josef Pröll
Landwirtschafts- und Umweltminister

Vorwort von Ministerialrat Josef Resch



Sehr geehrte Damen und Herren!

Lernen ist ein bedeutender Erfolgsfaktor für die Entwicklung einer Region bzw. ländlicher Gebiete. Das Lebensministerium unterstützt mit dem Programm LE 07-13 das Lernen in den Regionen mit der Fördermaßnahme LERNENDE REGIONEN. Diese Maßnahme eröffnet neue Perspektiven für die ländlichen Gebiete und schafft die Basis für steigende Lebensqualität durch zielgerichtete und abgesprochene Bildungsveranstaltungen in den Regionen.

Dreh- und Angelpunkt der LERNENDEN REGIONEN ist ein regionales Netzwerk, das unterschiedliche Bildungsanbieter in der Region zu den Themen „Bildung“ und „Lernen“ zusammenführt: Defizite werden thematisiert, Zukunftsperspektiven diskutiert und gemeinsam Lösungen entwickelt. Gespräche im Netzwerk von LERNENDEN REGIONEN lassen die Bildungsanbieter viel besser in eine Region „hineinhören“ und auf den Bedarf effektiver und rascher reagieren. Netzwerkpartner bringen eigenes Wissen und die Erfahrung mit Bildungsprojekten und Wissensmanagement ins Netzwerk ein. Auf Basis einer vom Netzwerk erarbeiteten Strategie für Lebenslanges Lernen in der Region werden in der Folge gemeinsam Projekte umgesetzt.

Eine LERNENDE REGION bietet die Möglichkeit Wissen über die regionale Geschichte zu sammeln, dieses allgemein zugänglich zu machen und somit einen Beitrag zur Stärkung der regionalen Identität zu leisten.

Für das Netz der landwirtschaftlichen Bildungseinrichtungen wie Landwirtschaftsschulen, berufsbezogene Erwachsenenbildung, Beratungsdienst und Landjugend stellen die LERNENDEN REGIONEN eine Herausforderung zur Mitwirkung, beispielsweise durch das zur Verfügung stellen von Räumlichkeiten oder das Einbringen von kreativen Ideen, dar.

Durch aktive Zusammenarbeit der Bildungsanbieter in den LERNENDEN REGIONEN entsteht ein festes „Bildungs-Schuhwerk“. Gesunden Fußes ist es möglich, in die Zukunft zu gehen. Jeder zusätzliche Blickwinkel, den ein neuer Akteur einbringt, steigert die Sicht des Netzwerks auf das Ganze – auf die Region.

Mit dem vorliegenden Handbuch sollen die Akteure der LERNENDEN REGIONEN in ihre Arbeit im ländlichen Raum unterstützt und damit das Arbeiten erleichtert werden.

In diesem Sinne – ein erfolgreiches Wirken in der Bildung in den Regionen!

Min.- Rat Dipl.- Ing. Josef Resch
Leiter der Abteilung Schule, Erwachsenenbildung und Beratung
im Lebensministerium

Zur Benutzung des Handbuchs

Das vorliegende Handbuch soll Interessierten dabei helfen, einen Überblick über das Modell LERNENDE REGIONEN zu bekommen und Ihnen bei der Entwicklung einer LERNENDEN REGION Unterstützung und Anregung geben. Dabei handelt es sich um die Zusammenführung verschiedener Ansätze aus Bildungsarbeit und Regionalentwicklung. Das Handbuch teilt sich in drei aufeinander aufbauende Einzelbände, die jeder für sich genommen bestimmte Aspekte der LERNENDEN REGIONEN abdecken.

Teil Eins bietet nach einem kurzen Überblick über das Vorhaben Grundagentexte zu folgenden Themen:

- Was sind LERNENDE REGIONEN?
- Welche Herausforderungen stellen sich ländliche Gebiete in Österreich und wie können LERNENDE REGIONEN helfen, diese Herausforderungen zu bewältigen?
- Worin besteht der Zusammenhang zwischen „Lebens Langem Lernen“ und Region aus Sicht der Bildungsforschung?

Teil Zwei behandelt vor allem die Umsetzung LERNENDER REGIONEN:

- Wie lautet der Maßnahmentext im Programm zur Ländlichen Entwicklung 2007-13 und die dazugehörige Sonderrichtlinie?
- Wie sind diese zu interpretieren und welche Adaptionen gibt es im Rahmen der einzelnen Bundesländer? Wer sind die Ansprechpersonen auf Landesebene?
- Wie könnte die Entwicklung einer LERNENDEN REGION vom Aufbau des Netzwerks über die Entwicklung eines strategischen Konzepts bis zur Umsetzung erfolgen?
- Wie können die Erfolge anhand von Lernbilanzen gemessen werden?

Teil Drei bietet einen Pool an möglichen Instrumenten, aus denen sich die Netzwerke für ihre eigenen LERNENDEN REGIONEN bedienen bzw. zur Entwicklung neuer Instrumente inspirieren lassen können. Darin finden sich Instrumente...

- ...die Grundleistungen der LERNENDEN REGIONEN darstellen
- ...zur Strukturentwicklung
- ...zu neuen Lehr- und Lernformen
- ...zu informellem Lernen und Kompetenzfeststellung
- ...zu einzelnen Zielgruppen/ spezifischen Themen/ Netzwerkpartnern und
- ...zum regionalen Wissensmanagement.

Einführende Literaturverweise finden sich meist am Ende der Beiträge, theoretisch weiterführende Quellenverweise finden sich in den Fußnoten.

Zur besseren Recherchemöglichkeit wurden Internetverweise den gedruckten Versionen derselben Beiträge vorgezogen. Alle Internetverweise im Handbuch sind mit Juli 2008 kontrolliert.

Ansprechpartner auf Landesebene

Für konkrete Förderfragen setzen Sie sich bitte mit dem jeweiligen Ansprechpartner auf Landesebene in Verbindung: (Stand Juni 2008)

Gebietskörperschaft	Name	Adresse	Telefon/ E-Mail
Österreich	DI Josef Resch Lebensministerium Abt. II/2	1010 Wien Stubenring 1	01-71100 / 6822 josef.resch@ lebensministerium.at
Burgenland	DI Christian Wutschitz Amt der Burgenländischen Landesregierung, Abt. 4a	7000 Eisenstadt Freiheitsplatz 1	02682 / 600-2423 christi- an.wutschitz@bgl.d.gv.at
Salzburg	Dr. Josef Guggenberger Amt der Salzburger Lan- desregierung, Abt. 4/23	5020 Salzburg Fanny-v.-Lehnert- Straße 1	0662 / 8042-2508 josef.guggenberger@ salzburg.gv.at
Nieder- österreich	DI Gottfried Angerler Amt der Niederösterr. Lan- desregierung, Abt. LF3	3109 St. Pölten Landhausplatz 1	02742/ 9005 12990 gottfried.angerler@noel.gv.at
Kärnten	Dr. Kurt Rakobitsch Amt der Kärntner Landesregierung, Abt. 20	9020 Klagenfurt Wulfengasse 15	050 / 536-32061 kurt.rakobitsch@ktn.gv.at
Ober- österreich	DI Robert Türkis Amt der Oberösterr. Landesregierung, Abt. LFW	4021 Linz Bahnhofplatz 1	0732 / 7720-12277 robert.tuerkis@ooe.gv.at
Vorarlberg	Mag. Michael Frei Landwirtschaftskammer Vorarlberg - Ländliches Fortbildungsinstitut	6900 Bregenz Montfortstraße. 9	05574 / 400-190 michael.frei@lk-vbg.at
Steiermark	DI Johann Klug Amt der Steiermärkischen Landesregierung, Abt. 10	8052 Graz- Wetzelsdorf Krottendorferstraße. 94	0316 / 877-6978 j.klug@stmk.gv.at
Tirol	DI Hans Czakert Amt der Tiroler Landes- regierung, Gruppe Agrar	6020 Innsbruck Heiligegeiststraße 7- 9	0512 / 508-3906 hans.czakert@tirol.gv.at

Frequently Asked Questions

Was sind Lernende Regionen?

LERNENDE REGIONEN ist ein territorialer Ansatz zur Stärkung des lebenslangen Lernens und zum Aufbau regionalen Wissensmanagements. In einigen Staaten gibt es bereits positive Erfahrungen mit unterschiedlichen Modellen LERNENDER REGIONEN.

Warum brauchen wir Lernende Regionen?

Lernen ist **die** Herausforderung um Lebensqualität zu sichern! Am Arbeitsmarkt, aber auch weit darüber hinaus (Beispiel: Bildung f. nachhaltige Entwicklung). Besonders im ländlichen Raum!

Wir müssen das Thema „Lernen“ ins Zentrum der Köpfe rücken! Das geht am besten, wenn wir die Bildung möglichst nahe zu den Menschen bringen. Um Nachfrage und Angebot, Ideen und Mittel zusammenzuführen, braucht es ein Netzwerk.

Welche Ziele hat das Programm?

- spannende und passende Lernprojekte entwickeln.
- Lernen als Thema in der Region (bzw. bei den BewohnerInnen) stärken
- dadurch die Region zukunftsfähig machen
-

Welcher Lernbegriff liegt den Lernenden Regionen zugrunde?

Immer weniger geht es darum, *etwas zu wissen* als *etwas zu können*. Daher sollen v. a. Gelegenheiten für die Menschen in den Regionen geschaffen werden, ihre *Kompetenzen* zu vergrößern, also ihre *Fähigkeiten aktiv zu handeln*: z. B. die Kompetenz, sich das richtige Wissen selbst anzueignen.

Es wird von einem erweiterten Lernbegriff ausgegangen, der nicht nur das Lernen über klassische Formen der (Weiter-)Bildung umfasst, sondern auch Begleitmaßnahmen – wie Bildungsberatung und -information, Bildungsmarketing, e-Learning, die Errichtung von Lernzentren u. v. m. Auch informelles Lernen im Rahmen regionsbezogener Projektaktivitäten ist von Interesse.

Die Abstimmung der Bildungsangebote ist zwar ein wichtiges Thema. Es geht aber auch um die Implementierung darüber hinaus gehender Instrumente.

Lernen nur die BewohnerInnen?

Nein, auch die beteiligten Institutionen lernen (durch Netzwerkarbeit, durch Qualitätssicherung) und die Region als Ganzes lernt (durch Wissensmanagement: durch Projekte, in denen regionsbezogenes Wissen entsteht und verbreitet wird.)

Was geschieht in einer Lernenden Region?

In einer LERNENDEN REGION bilden wichtige Akteure einer Region rund um das Thema „Lernen“ ein Netzwerk.

Das Netzwerk erarbeitet in 3-9 Monaten eine Strategie, wie den BewohnerInnen der Region die besten Lernmöglichkeiten geboten werden können, legt Schwerpunkte fest und erarbeitet Projekte.

Danach werden die Projekte umgesetzt. (jeweils 2 Jahre) Das Netzwerk bleibt als gestaltendes Organ bestehen. Für die Koordination gibt es ein Management.

Wer nimmt am Netzwerk einer Lernenden Region teil?

- Alle Arten von **Bildungseinrichtungen** (Erwachsenenbildung, Schulen, Bibliotheken, Museen, FHs, Unis)
- **Regionalentwicklung**, LEADER+-, Regionalmanagement, Dorferneuerung, LA21, Genussregionen etc.
- **Beschäftigungspolitische Akteure** (Bezirksstellen des AMS), Sozialpartner (Bezirksstellen der Kammern)
- **KMUs**
- Institutionen (Vereine, NGOs, Unternehmen) aus dem **Umwelt-, Tourismus-, Sozial-, Gesundheits-, Kultur-, Sport etc.-Bereich** / je nach thematischem Schwerpunkt (siehe dazu Band 3)

Die Heterogenität in der Zusammensetzung fördert den Input ins Netzwerk und lässt unterschiedliche Sichtweisen zu. Zusätzlich entstehen neue Kontakte, die zusätzliche Impulse für die regionale Zusammenarbeit bringen.

Wie groß soll das Netzwerk sein?

Die Anzahl der NetzwerkpartnerInnen wird sich nach der Größe der Region bzw. der Menge der in ihr vorhandenen potentiellen Akteure richten. Als grober Richtwert kann eine Bandbreite zwischen 10 und 40 PartnerInnen angegeben werden. Wichtig ist, der Größe des Netzwerks angemessene Arbeitsweisen und Organe zu entwickeln. Ein Netzwerk von 10 PartnerInnen wird als Round-Table funktionieren. 40 TeilnehmerInnen brauchen abgestufte Prozesse mit Untergliederungen unter dem Plenum.

Welche Prinzipien sind beim Zugang zum Netzwerk einzuhalten?

Als öffentlich gefördertes Vorhaben sind bestimmte Prinzipien beim Zugang einzuhalten. Dazu zählen die Offenheit und Nicht-Diskriminierung (im Sinne der Zugänglichkeit) sowie die Transparenz (im Sinne der Information). Die Ablehnung eines Beitritts muss jedenfalls begründet sein.

Wie verbindlich ist das Netzwerk?

Das Netzwerk ist eine weitgehend informelle Plattform, auf deren Basis sich Kooperationen (=Projekte) einzelner (oder aller) NetzwerkpartnerInnen entwickeln. Das Netzwerk versteht sich somit als Ermöglichungsstruktur und lebt von der Freiwilligkeit der in ihm gestifteten Beziehungen. Dennoch ist eine formale Beitrittserklärung vorgesehen – primär um die Zusammensetzung des Netzwerks zu erfassen. Der Austritt aus dem Netzwerk muss jederzeit möglich sein (was allerdings nicht von eingegangenen Verpflichtungen im Rahmen ausgehandelter Kooperationen entbindet)

Was hat eine Institution davon, sich als Netzwerkpartner an der Lernenden Region zu beteiligen?

Internationale Erfahrungen zeigen, dass in den Netzwerken spannende neue Projekte entstehen, von denen alle Partner profitieren: Von den Kontakten im Netzwerk (Sozialkapital), vom neuen Image des Lernens in der Region, von der verbesserten Marktkenntnis, und nicht zuletzt: finanziell...

Welche Struktur sollte das Lernende-Regionen-Netzwerk haben?

Grundsätzlich legt jede Region ihre Struktur selbst fest. Wesentlich ist, dass es klare Regeln für Beschlussfassungen, Aufnahme und Ausschluss von Mitgliedern und Rollenverteilung gibt. Es empfiehlt sich dazu die Ausarbeitung einer Geschäftsordnung.

Folgende Organe sind zweckmäßig:

- Netzwerk-Plenum: Entscheidet über die Grundausrichtung der LERNENDEN REGION. Entwickelt die Strategie weiter. Beauftragt Steuerungsausschuss, Themen- und Projektgruppen; trifft sich zumindest zwei mal jährlich.
- Steuerungsausschuss (fakultativ): Um die Steuerung dynamisch zu halten, wird das Plenum durch einen Ausschuss entlastet, der häufiger zusammentritt; die wichtigen Bereiche sollten in ihm repräsentiert sein. Berichtet dem Plenum und stimmt sich mit dem Lead-Partner ab,
- Themen- und Projektgruppen: Setzen Projekte operativ um – wenn möglich unter Zuhilfenahme projektfinanzierten Personals. Berichten dem Netzwerkplenum.

- **Lead-Partner:** Trägt als Antragsteller die Verantwortung für das Gesamtprojekt LERNENDE REGIONEN; nicht jedoch für autonome Teilprojekte; ist für die Gesamtkoordination bzw. das Management zuständig sowie als „Hüter des Prozesses“ für die Netzbildung und erfolgreiche Strategieentwicklung.
- **ProzessberaterInnen / ModeratorInnen:** Werden zur operativen Umsetzung des Prozesses beigezogen.

Bei wem laufen die Fäden für die Lernende Region zusammen?

Für jede Region muss eine Koordinierungsstelle benannt werden, welche als Lead-Partner fungiert und die Beantragung der Fördermaßnahme übernimmt und für die Koordination zuständig ist. Diese Funktion kann auf Basis Maßnahmen-finanzierter Managementkosten oder auf Basis eines bestehenden Arbeitsauftrags (z.B. als LEADER-Manager) ausgefüllt werden. Der Lead-Partner trägt die juristische und finanzielle Gesamtverantwortung.

Dieses Management kann sich externer Unterstützungsleistungen (Prozessplanung und –gestaltung, Moderationen ...) bedienen, um die definierten Themen zu behandeln.

Was ist die „richtige“ Größe für eine Lernende Region?

Diese Frage lässt sich nicht eindeutig beantworten, einige Überlegungen sollen jedoch eine Hilfestellung geben: Wählt man die Region zu klein, ist möglicherweise sowohl die Zahl potentieller NetzwerkpartnerInnen als auch der Bevölkerung bzw. einzelner Zielgruppen zu klein, als dass tatsächlich Entwicklung angestoßen werden kann.

Entscheidet man sich aber für eine sehr große Region, kann es schwierig werden die große Zahl an AkteurInnen im Netzwerk und potenziellen BildungskonsumentInnen zu betreuen. Dazu erschweren sich die Abstimmungsprozesse im Netzwerk. Als sehr grober Richtwert werden Regionen mit rund 50.000 EinwohnerInnen (mögliche Unter- und Obergrenze von 20.000 bzw. 150.000 Personen) vorgeschlagen. Dabei ist an der Untergrenze bereits mit einer Grundversorgung an wichtigen Institutionen zu rechnen und an der Obergrenze es wahrscheinlich noch möglich, Face-to-face-Kontakte zu AkteurInnen zu realisieren.

In vielen Fällen werden LEADER-Regionen als Gebiete LERNENDER REGIONEN in Betracht gezogen werden. Stellt sich bei den Proponenten der Eindruck ein, dass die einzelne LEADER-Region zu klein wäre, stellt der Zusammenschluss mehrerer LEADER-Regionen zu einer LERNENDEN REGION eine probate Möglichkeit dar. Bundesländerübergreifende Regionen sind nicht möglich.

Was soll die im Netzwerk entwickelte Strategie beinhalten?

- die Liste der NetzwerkteilnehmerInnen
- eine Bestandsaufnahme über allgemeine Entwicklungsziele für die Region
- Bezugnahmen auf bestehende Strategien (z.B. von LEADER)
- eine Bestandsaufnahme zum Thema Lernen in der Region
- Trendhypothesen für die Region in Bezug auf „Lernen“
- Ziele, welche die Region erreichen möchte bzw. Schwerpunktthemen, gereiht nach Prioritäten
- daraus abgeleitete mögliche Projektvorhaben
- Beschreibung der Arbeitsweise im Netzwerk (Organe, Rollenverteilung)
- Zeitplan

Eine ausführliches Modell für die Strategieentwicklung findet sich im nächsten Kapitel Die Region kann aber davon abweichende Verfahren zur Anwendung bringen.

Welche Schwerpunkte soll eine Region wählen? Solche, ...

- in deren Rahmen sich besondere Möglichkeiten bieten oder
- bei denen die Region besondere Problemlagen hat (um diese zu beheben) oder
- bei denen die Region besondere Stärken hat (um diese zur Geltung kommen zu lassen).

Was sind Beispielprojekte? Einige Vorschläge existierender Projekte....

- Marketing: Bildungsanbieter der Region präsentieren sich in einem Lernfest.
- Ein Bildungskalender für die Region wird regelmäßig erstellt (als Folder, Plakat) und in den Geschäften, Lokalen der Region aufgehängt. (Auch zu Schwerpunktthemen)

- Mit einem gemeindebezogenen Verfahren werden Bildungsbedarfe der BürgerInnen erhoben, in Workshops bearbeitet und entsprechende Angebote entwickelt.
- Es wird festgestellt, dass es in der Region besonders viele WiedereinsteigerInnen gibt: Das AMS regt im Netzwerk die Entwicklung von e-Learning-Angeboten für diese Zielgruppe an. Gleichzeitig werden Betreuungsmöglichkeiten für die Kinder der Lernenden in den Gemeinden angeboten.
- Das Netzwerk erarbeitet, welche Qualifizierungsverbünde zu welchen Themen für die Betriebe der Region besonders sinnvoll wären. Mit esf-Mitteln werden diese unterstützt.
- Für Bildungsferne werden Basisbildungs-Kurse in den Bezirkshauptorten organisiert.
- Vereine der Region lassen MitarbeiterInnen zur Durchführung von Kompetenz-Portfolios als BegleiterInnen schulen, erheben die informellen Kompetenzen ihrer Ehrenamtlichen, zertifizieren diese und machen Weiterbildungsangebote.
- Bildungsanbieter und Senioreneinrichtungen erarbeiten gemeinsam ein Lebensqualität-im-Alter-Programm für Seniorenheime und Gemeinden.
- Auf Basis von LEADER werden im Netzwerk Kurse für Gastronomie und Tourismus entwickelt.
- Sozial-/MigrantInneneinrichtungen entwickeln mit Bildungsanbietern gemeinsam Kurse für MigrantInnen der Region. Ebenso gibt es Kurse für interkulturelle Kompetenz f.d. Einheimischen
- KMUs, Umwelteinrichtungen und Bildungsanbieter entwickeln ein Programm zur Stärkung des Themas „Nachhaltigkeit“ in den Betrieben.
- Ein Bildungsberater tourt durch die Region. Die Beratungsräumlichkeiten werden von anderen Netzwerkpartnern zur Verfügung gestellt.
- Schüler interviewen Zeitzeugen zur Nachkriegszeit in der Region. Mit den Ergebnissen werden eine Ausstellung, ein Buch und EB-Veranstaltungen gestaltet.
- Schüler coachen Senioren in EDV
- Die landwirtschaftliche Fachschule bietet in Kooperation mit Bildungsanbietern und der Genussregion Kochkurse für Erwachsene zu traditionellen Gerichten der Region.
- Über „Videobridges“ werden Veranstaltungen zu interessanten Themen in die Region übertragen.
- Im Rahmen einer regionalen Kampagne zum Thema „Nachhaltigkeit“ kooperieren Umweltorganisationen, Erwachsenenbildungseinrichtungen, Schulen und Geschäftsleute der Region und führen Projekte bzw. Events durch.

Unter welchen Bedingungen funktioniert die Lernende Region?

Damit die Region funktionieren kann, muss Vertrauen zwischen den Partnerorganisationen herrschen. Ebenso muss jeder Partner davon profitieren, dass er Netzwerkpartner ist. Beides ist im Rahmen der Strategieentwicklung zu bedenken.

Was wird im neuen Programm „Lernende Regionen“ gefördert?

Die Festlegung der konkreten Fördergegenstände obliegt der programmabwickelnden Stelle des jeweiligen Bundeslandes; d.h. die konkreten Modelle können von Bundesland zu Bundesland variieren. Maßnahmenspezifisch – also als äußerer Rahmen – werden folgende Fördergegenstände festgelegt:

- Die Entwicklung der Strategie, das Management und der Strukturaufbau der LERNENDEN REGION. Beratungskosten.
- Bestimmte Grundleistungen wie Erhebungen zur Region, Bildungsinformation, Marketing (Lernfeste), Projektentwicklung
- Pilotprojekte, soweit sie dem Grünen Pakt entsprechen: Also in Bereichen LW, Umwelt, Tourismus...

Wer finanziert die Projekte, die im Netzwerk entstehen?

Weitergehende Finanzierungen sollen durch die Netzwerkpartner oder Dritte erfolgen (ZB esf-Gelder, LEADER, Landesprogramme, ...). Sehr viele Projekte brauchen aber gar kein zusätzliches Geld, sondern nur gute Kooperation.

Warum werden außer „LE 07-13 - Pilotprojekte“ keine anderen Projekte finanziert ?

Für viele Bereiche des lebenslangen Lernens ist der esf zuständig. Dort darf LE 07-13 nicht fördern. Es ist notwendig und macht Sinn zu kooperieren! Die Erfahrung internationaler Modelle LERNENDER REGIONEN zeigt, dass durch die Zusammenarbeit erheblicher Nutzen für die NetzwerkpartnerInnen entsteht.

In welcher Höhe gibt es Fördermittel?

Die tatsächliche Dotierung der Fördermaßnahme und die Umsetzung im Detail wird von den zuständigen Programmverantwortlichen im Amt der Landesregierung des jeweiligen Bundeslandes bestimmt.

An wen wende ich mich für Förderfragen? Wo sucht man um Förderung für die Entwicklungsphase an?

Es gibt in jedem Bundesland eine zuständige Stelle, die über die Mittelvergabe entscheidet (S. 10).

Wie beantrage ich die Lernende Region?

Seitens der Förderstelle werden Formulare bereitgestellt.

Werden Vorleistungen berücksichtigt?

Kosten, die bereits im Vorfeld der Entwicklungsphase anfallen, können nicht eingereicht werden. Förderbar sind Kosten ab offizieller Genehmigung der Entwicklungsphase.

Wie sind die Ergebnisse aufzubereiten? Muss ein Endbericht abgeliefert werden?

Das BMFLUW stellt für jede Phase ein Beiblatt = Formular für Antrag und Bericht zur Verfügung. Der Endbericht der Entwicklungsphase (also die Strategie) ist wesentlicher Bestandteil des Ansuchens um Förderung der Umsetzungsphase

Wie sehen die Abrechnungsmodalitäten aus?

Die konkreten Abrechnungsmodalitäten sind bundesländerspezifisch und lassen sich über die Programmverantwortlichen der Länder erfragen (S. 10)

Wie sehen die Evaluierungsmodalitäten aus?

Diese sind noch nicht im Detail festgelegt. Verpflichtend ist derzeit die allgemeine Evaluierung gemäß den Bestimmungen von LE 07-13. Daneben wird eine „Lernbilanz“ als maßnahmenspezifische Evaluierung vorbereitet. (s. i. d. Band)

Welche fachliche Unterstützung wird es geben?

Die Regionen können bezahlte Berater beiziehen.

Bundesweit ist eine Begleitung vorgesehen. Zu deren Aufgaben zählt:

- Anregung der Entwicklung von Instrumenten
- Erstellung von Materialien
- Interregionaler Austausch
- Veranstaltungen zu speziellen Themen
- Öffentlichkeitsarbeit zum gesamten Programm
- Österreichweite Infostelle zu LERNENDEN REGIONEN
- Betreuung der Webseite
- Konzeption der Weiterbildungsaktivitäten

Das Förderprogramm Lernende Regionen im Programm für Ländliche Entwicklung 2007-2013¹

Seit September 2007 liegt die genehmigte Endfassung des „Österreichischen Programms für die Entwicklung des Ländlichen Raumes 2007-2013“ (LE 07-13) vor.

Auf Vorschlag der Europäischen Kommission wurden vier Schwerpunkte für das neue Programm zur ländlichen Entwicklung festgelegt, die als solche auch Eingang in das österreichische Programm fanden:

- Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit der Land- und Forstwirtschaft
- Verbesserung der Umwelt und der Landschaft
- Lebensqualität im ländlichen Raum und Diversifizierung der ländlichen Wirtschaft.
- Leader

Der erste Schwerpunkt ist auf die Land- und Forstwirtschaft an sich ausgerichtet und soll die Wettbewerbsfähigkeit in diesen Bereichen durch Produkt- und Qualitätsentwicklung, Maßnahmen zur Absatzsteigerung u. dgl. stärken. Dem Bereich der Nachhaltigkeit wird im zweiten Schwerpunkt Rechnung getragen, der in der Endfassung der LE 07-13 den Titel „Verbesserung der Umwelt und der Landschaft“ trägt. Darunter fallen Natur- und Tierschutzprogramme sowie auch Regelungen zu den Ausgleichszulagen. Jene Themen, die nicht mehr unmittelbar der Land- und Forstwirtschaft zuzuordnen sind, jedoch wesentlichen Einfluss auf die Prosperität des ländlichen Raumes besitzen, wurden zum Schwerpunkt Drei zusammengefasst. Hier finden sich die bereits aus dem Artikel 33 bekannten Maßnahmen wie Dorferneuerung und Diversifizierung. Diesem dritten Schwerpunkt des ländlichen Entwicklungsprogramms sind auch die LERNENDEN REGIONEN zugeordnet. Der vierte Schwerpunkt widmet sich dem LEADER Programm.

Programmtext Lernende Regionen

Die LERNENDEN REGIONEN sind wie folgt im LE 07-13 (S. 443 ff.) verankert:

5.3.3.4.1 Bereich Lernende Regionen

Der Umbau zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft stellt den ländlichen Raum vor erhöhte Anforderungen, was Qualifikationen und Selbststeuerungsfähigkeit seiner BewohnerInnen und die Aktivierung regional gebundener Wissensressourcen angeht.

„Lernende Regionen“ sind ein Ansatz, um auf Basis bereichsübergreifender Zusammenarbeit regionaler Akteure Strukturen und Maßnahmen im Sinne der Förderung des lebenslangen Lernens zu implementieren und dadurch die Zukunftsfähigkeit des ländlichen Raumes zu sichern.

Im Rahmen einer Lernenden Region bilden regionale Institutionen rund um das Thema „Lernen“ ein „Netzwerk der Lernenden Region“, erarbeiten eine regionsbezogene Strategie in Bezug auf „Lernen“ und setzen diese in Folge gemeinsam um. Dabei werden regionale Bedarfe, Möglichkeiten und Synergien sichtbar.

I. Ziele

Zukunftssicherung des ländlichen Raums durch Erarbeitung und Umsetzung regionaler Strategien zur Stärkung des lebenslangen Lernens und den Aufbau von regionalem Wissensmanagement. Intendiert wird die Vergrößerung der Lernchancen auf Ebene der Individuen in der Region, der beteiligten Institutionen sowie der Region als ganzer.

II. Förderungsgegenstände

- (1) Entwicklung einer Gesamtstrategie für die Lernende Region;
- (2) Umsetzung der Strategie der Lernenden Region, in Form von Bildungskoordination und -information sowie von Pilotprojekten sofern diese mit den Zielen des gegenständlichen Programms in Zusammenhang stehen;
- (3) Management für die Lernende Region;

¹ Vgl. Grundsatzstatement zur Ländlichen Entwicklung 2007-2013 von Bundesminister Josef Pröll aus der agrarischen Rundschau 07/2004. <http://land.lebensministerium.at/filemanager/download/9991>

- (4) Öffentlichkeitsarbeit;
- (5) Bedarfserhebungen, Studien und Evaluierungen, die mit der Gesamtstrategie in Zusammenhang stehen.

III. FörderungswerberInnen

Juristische Personen und Personenvereinigungen.

IV. Förderungsvoraussetzungen

(1) Bei der Entwicklung der konkreten Gesamtstrategie Lernender Regionen sind die vom BMLFUW für Förderungszwecke festgelegten Anforderungen einzuhalten. Darunter sind folgende Anforderungen zu erfüllen:

- der Bezug auf eine klar zu definierende Förderregion;
- die Berücksichtigung bundesweiter Instrumente;
- die Erarbeitung der konkreten Gesamtstrategie der Lernenden Region muss in Vernetzung relevanter regionaler Akteure erfolgen. Dazu zählen Bildungsanbieter aller Art, Regional- und Gemeindeentwicklung (inkl. Leader) sowie Akteure aus sonstigen Bereichen wie Wirtschaft, Beschäftigungsinitiativen, Landwirtschaft, Tourismus, Kultur, Soziales, Umwelt etc. – sofern diese lernrelevante Interessen einbringen;
- die Erstellung einer Gesamtstrategie für die Lernende Region hat in 3 bis 9 Monaten zu erfolgen.

(2) Kriterien für die geförderten Regionen sind:

1. für die Entwicklung der Gesamtstrategie gilt:

- Schlüssigkeit, Erfolgsaussicht und Innovativität der angestrebten Strategie bzw. Maßnahmen;
- Grad der regionalen Abdeckung durch die beteiligten Netzwerkpartner.

2. für die Umsetzung gilt:

- Nutzen bzw. Effektivität für die Region sowie Zielgenauigkeit der Maßnahmen in Hinblick auf die Ziele des Programms;
- „Regionale Lernbilanz“: In der Region ausgelöste Wirkungen in Hinblick auf die Ziele;
- Höhe der im Rahmen des „Netzwerk der Lernenden Region“ zur Umsetzung von Projekten akquirierten Drittmittel;
- Nachhaltigkeit der Region i.S. der Glaubhaftmachung des Weiterbestehens über die Förderperiode hinaus.

(3) Folgende Vorhaben sind jedenfalls mit dem BMLFUW abzustimmen:

1. „Netzwerk der Lernenden Region“;
2. Strategie der Lernenden Region;
3. Pilotprojekte.

V. Anrechenbare Kosten

(1) Personalkosten des Managements für die Lernenden Regionen inklusive Diäten bzw. Reisekosten.

Die maximale Obergrenze des Personalaufwandes ergibt sich aus dem jeweiligen Gehaltsschema des Bundes für Beamte der Allgemeinen Verwaltung, nach Maßgabe der vergleichbaren Ausbildung und des Dienstalters. Höchstbemessungsgrundlage ist das Gehalt der Dienstklasse VII/2 gemäß Gehaltsschema für Beamte der Allgemeinen Verwaltung zuzüglich Lohnnebenkosten.

Werden für Personen im Rahmen von Lernende Regionen Personalkosten verrechnet, ist die dafür aufgewendete Arbeitszeit projektbezogen mit Unterstützung eines elektronischen Systems zur Leistungserfassung aufzuzeichnen und die Tätigkeit zu beschreiben.

(2) Sachaufwand (z.B. Strategieerstellung und –umsetzung)

VI. Art und Ausmaß der Förderung

Der Gesamtzuschuss (EU-, Bundes- und Landesmittel) zu den anrechenbaren Kosten beträgt bis zu 100 %.

VII. Förderungsabwicklung

(1) Bei bundesländerübergreifenden Vorhaben im Bereich Lernende Regionen kann, soweit es bei der Maßnahme erforderlich scheint, über die jeweiligen Mittelanteile der Länder gepoolt oder getrennt verfügt werden.

(2) Die Förderungsabwicklung für bundesländerübergreifende Maßnahmen erfolgt durch das BMLFUW.

(3) Für alle übrigen Maßnahmen werden kompetente Stellen in den einzelnen Bundesländern betraut.

Die dazugehörige Sonderrichtlinie des BMLFUW zur Umsetzung von Maßnahmen im Rahmen des Österreichischen Programms für die Entwicklung des ländlichen Raums 2007 – 2013 – „sonstige Maßnahmen“; lautet: (GZ BMLFUW-LE.1.1.22/0012-II/6/2007, ab S. 80). *Kursiv und in Farbe sind die Teile, die sich vom Programmtext unterscheiden.*

17 Lernende Regionen (M 341) [Art. 52 lit. d iVm Art. 59 der VO 1698/2005]

17.1 Allgemeines

Der Umbau zur Wissens- und Dienstleistungsgesellschaft stellt den ländlichen Raum vor erhöhte Anforderungen, was die Qualifikationen und Selbststeuerungsfähigkeit seiner Bewohner und die Aktivierung regional gebundener Wissensressourcen angeht.

„Lernende Regionen“ sind ein Ansatz, um auf Basis bereichsübergreifender Zusammenarbeit regionaler Akteure Strukturen und Maßnahmen im Sinne der Förderung des lebenslangen Lernens zu implementieren und dadurch die Zukunftsfähigkeit des ländlichen Raumes zu sichern.

Im Rahmen einer Lernenden Region bilden regionale Institutionen rund um das Thema „Lernen“ ein „Netzwerk der Lernenden Region“, erarbeiten eine regionsbezogene Strategie in Bezug auf „Lernen“ und setzen diese in Folge gemeinsam um. Dabei werden regionale Bedarfe, Möglichkeiten und Synergien sichtbar.

17.2 Ziele

Zukunftssicherung des ländlichen Raums durch Erarbeitung und Umsetzung regionaler Strategien zur Stärkung des lebenslangen Lernens und den Aufbau von regionalem Wissensmanagement. Intendiert wird die Vergrößerung der Lernchancen auf Ebene der Individuen in der Region, der beteiligten Institutionen sowie der Region als ganzer.

17.3 Förderungsgegenstände

17.3.1 Entwicklung einer Gesamtstrategie für die Lernende Region;

17.3.2 Umsetzung der Strategie der Lernenden Region in Form von Bildungskoordination und -information sowie von Pilotprojekten, sofern diese mit den Zielen des Programms in Zusammenhang stehen;

17.3.3 Management für die Lernende Region;

17.3.4 Öffentlichkeitsarbeit;

17.3.5 Bedarfserhebungen, Studien und Evaluierungen, die mit der Gesamtstrategie in Zusammenhang stehen.

17.4 Förderungswerber

Juristische Personen und Personenvereinigungen

17.5 Förderungsvoraussetzungen

17.5.1 Die Lernende Region befindet sich im ländlichen Gebiet (das sind Gemeinden mit nicht mehr als 30.000 Einwohnern).

17.5.2 Bei der Entwicklung *und Umsetzung* der konkreten Gesamtstrategie Lernende Regionen sind die vom BMLFUW für Förderungszwecke festgelegten Anforderungen einzuhalten. Darunter sind folgende Anforderungen zu erfüllen:

1. der Bezug auf eine klar zu definierende Förderregion
2. die Berücksichtigung bundesweiter Instrumente
3. die Erarbeitung der konkreten Gesamtstrategie der Lernenden Region muss in Vernetzung relevanter regionaler Akteure erfolgen. Dazu zählen Bildungsanbieter aller Art, Regional- und Gemeindeentwicklung (inkl. Leader) sowie Akteure aus sonstigen Bereichen wie Wirtschaft, Beschäftigungsinitiativen, Landwirtschaft, Tourismus, Kultur, Soziales, Umwelt etc. – sofern diese lernrelevante Interessen einbringen
4. Die Erstellung einer Gesamtstrategie für die Lernende Region hat in 3 bis 9 Monaten zu erfolgen.

17.5.3 Kriterien für die geförderten Regionen sind

1. für die Entwicklung der Gesamtstrategie gilt:
 - Schlüssigkeit, Erfolgsaussicht und Innovativität der angestrebten Strategien bzw. Maßnahmen
 - Grad der regionalen Abdeckung durch die beteiligten Netzwerkpartner
2. für die Umsetzung gilt:
 - Nutzen bzw. Effektivität für die Region sowie Zielgenauigkeit der Maßnahmen in Hinblick auf die Ziele des Programms

- „Regionale Lernbilanz“: In der Region ausgelöste Wirkungen in Hinblick auf die Ziele
- Höhe der im Rahmen des „Netzwerks der Lernenden Region“ zur Umsetzung von Projekten akquirierten Drittmittel
- Nachhaltigkeit der Region i. S. der Glaubhaftmachung des Weiterbestehens über die Förderperiode hinaus.

17.6 Art und Ausmaß der Förderung

17.6.1 Zuschuss zu den anrechenbaren Kosten für Personal- und Sachaufwand im Ausmaß bis zu 100 %.

17.6.2 Werden für Personen im Rahmen von Lernende Regionen Personalkosten verrechnet, ist die dafür aufgewendete Arbeitszeit projektbezogen mit Unterstützung eines elektronischen Systems zur Leistungserfassung aufzuzeichnen und die Tätigkeit zu beschreiben.

17.7 Förderungsabwicklung

17.7.1 Bei bundesländerübergreifenden Vorhaben im Bereich Lernende Regionen kann, soweit es bei der Maßnahme erforderlich scheint, über die jeweiligen Mittelanteile der Länder gepoolt oder getrennt verfügt werden.

17.7.2 Vorhaben betreffend das „Netzwerk der Lernenden Region“, die Strategie der Lernenden Region sowie Pilotprojekte sind vor der Realisierung mit dem BMLFUW abzustimmen.

17.7.3 Die Bewilligung erfolgt bei bundesweiten oder bundesländerübergreifenden Vorhaben durch das BMLFUW, bei allen übrigen Vorhaben ist in Wien die Landwirtschaftskammer und in allen anderen Bundesländern der Landeshauptmann mit der Bewilligung betraut.

Im Folgenden soll nun anhand der Sonderrichtlinie der Rahmen für die Durchführung von LERNENDE REGIONEN - Vorhaben näher beschrieben werden.

Zu 17.2 Ziele der Lernenden Region

Im Programm LERNENDE REGIONEN sollen Strukturen aufgebaut werden, die Lebenslanges Lernen auf regionaler Basis fördern. Das Lernen soll sich aber nicht nur auf Einzelpersonen beschränken, sondern auch beteiligte Institutionen erfassen, also im Sinne des Konzepts der „Lernenden Organisation“ Impulse zur Qualitätsentwicklung geben. Schließlich soll das Lernen der Region an sich gefördert werden. Dieses umfasst Prozesse und Aktivitäten, die die Region als ganze thematisieren und sich mit ihr beschäftigen. Alles in allem ist die Intention der Maßnahme LERNENDE REGIONEN, durch Lernen der verschiedenen Subjekte die Zukunftsfähigkeit der Region zu sichern und damit die Lebensqualität der BewohnerInnen zu steigern.

Welche Elemente müssen in einer Region vorhanden sein, damit von einer „LERNENDEN REGION“ gesprochen werden kann?

- **Aufbau eines regionalen Netzwerkes** von Institutionen rund um das Thema „Lernen“. Dieses Netzwerk umfasst Bildungsträger, geht aber über den Bereich „Bildung“ hinaus
- **Entwicklung einer Strategie** für das Lernen in der Region
- Darin enthalten; **Zielsetzungen und Profilbildung** (im Sinne von Schwerpunkten)
- gemeinsame **Projektentwicklung und –umsetzung**
- **Abstimmung der BildungsträgerInnen** im Netzwerk
- **Bildungsinformation und Bildungsberatung**²
- Abgestimmtes **Bildungsmarketing**

² Bildungsberatungen werden nicht durch das LE 07-13 gefördert, da diese Aufgabe dem Europäischen Sozialfonds (ESF) zugeordnet ist und dort entsprechende Dotierungen für diesen Bereich vorhanden sind.

Zu 17.3 Förderungsgegenstände

Im bundesseitigen Maßnahmentext wird ein Rahmen dessen beschrieben, was von Seiten der abwickelnden Stellen auf Landesebene gefördert werden *kann*. Es können also länderseitig – entsprechend den jeweiligen Ausgangsbedingungen – auf Basis der Maßnahme eigene Fördermodelle entwickelt werden, die bestimmte Fördergegenstände *nicht* dotieren (etwa projektunabhängige Managementkosten.)

17.3.1 Entwicklung einer **Gesamtstrategie** für die Lernende Region;

Die Basis für eine erfolgreiche Umsetzung bildet ein fundiertes Konzept der Entwicklung der LERNENDEN REGION.

17.3.2 **Umsetzung** der Strategie der Lernenden Region in Form von Bildungskoordination und -information sowie von Pilotprojekten, sofern diese mit den Zielen des Programms in Zusammenhang stehen;

17.3.3 **Management** für die Lernende Region;

Nach erfolgreicher Strategieentwicklung stellt LE 07-13 die Finanzierung für die Umsetzungsphase. Dies beinhaltet insbesondere Kosten für Bildungsinformation und Pilotprojekte, sofern diese den inhaltlichen Zielen des Programms LE 07-13 entsprechen: Beispielsweise könnten das Projekte aus dem Bereich LEADER, Land- und Forstwirtschaft, Tourismus, Umwelt sein. Es sind sowohl Personals als auch Sachkosten verrechenbar. Das Konzept der LERNENDEN REGIONEN sieht vor, dass **im Netzwerk entwickelte Projekte darüber hinaus durch Dritt- bzw. Eigenmittel finanziert werden**. Daher ist es sinnvoll, von Anfang an Partner im Netzwerk zu haben, welche das Potential haben, als Finanzpartner zu agieren.

Die Finanzierung von Personalkosten für das Management (unabhängig von Pilotprojekten) unterscheidet sich von Bundesland zu Bundesland.

17.3.4 Öffentlichkeitsarbeit;

Da der Bereich Bildungsmarketing und PR einen wesentlichen Erfolgsfaktor LERNENDER REGIONEN darstellt, ist dafür eine entsprechende Unterstützung in der Maßnahme vorgesehen. Diese Unterstützung umfasst beispielsweise die Finanzierung von Informationsmaterial, Veranstaltungen etc.

17.3.5 Bedarfserhebungen, Studien und Evaluierungen, die mit der Gesamtstrategie in Zusammenhang stehen.

Wichtig ist für die Region, ihre eigene Ausgangslage, Bildungsbedarfe sowie heutige und künftige Herausforderungen einschätzen zu können. Sowohl in der Entwicklungs- als auch in den einzelnen Umsetzungsphasen werden daher entsprechende Erhebungen unterstützt.

Einzelne Schwerpunktthemen des Lebenslangen Lernens – wie etwa Bildungsberatung – werden vom Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und können daher nicht Gegenstand der Förderung durch LE 07-13 sein. In diesen Fällen wird angeraten mit den Trägern entsprechender Förderprojekte zu kooperieren bzw. diese in die Netzwerke LERNENDER REGIONEN einzubeziehen.

Zu 17.4 FörderungswerberInnen

Von der Maßnahme her ist jede juristische Person oder Personenvereinigung berechtigt, um Förderung aus dem Programm anzusuchen. In einigen Bundesländern wird der Kreis der Förderwerber je nach Fördergegenstand eingeschränkt – z.B. werden als Lead-Partner für die Strategieentwicklung nur Leader-Aktions-Gemeinschaften (LAGs) zugelassen.

Zu 17.5 Förderungsvoraussetzungen

In der Entwicklung und Umsetzung der LERNENDEN REGION sind einige Voraussetzungen einzuhalten:

17.5.1 Die Lernende Region befindet sich im ländlichen Gebiet (das sind Gemeinden mit nicht mehr als 30.000 Einwohnern).

Entsprechend dem zugrunde liegenden Programm für ländliche Entwicklung werden nur ländliche Räume gefördert. **Städte mit mehr als 30.000 Einwohnern** können in der Gebietsbeschreibung nicht Teil der LERNENDEN REGION sein. Allerdings können Netzwerkpartner bzw. auch der Lead-Partner ihren Sitz in diesen Städten haben bzw. können punktuell Maßnahmen der LERNENDEN REGION in diesen Städten umgesetzt werden. Wichtig ist die Argumentierbarkeit: Es muss sich argumentieren lassen, dass sich das Wirken der beteiligten Partner im konkreten Zusammenhang bzw. die Wirksamkeit der in den Städten durchgeführten Maßnahmen überwiegend auf die eigentliche Förderregion bezieht.

1. der Bezug auf eine klar zu definierende Förderregion

Die LERNENDE REGION beschreibt in jedem Fall ein **geografisch geschlossenes Gebiet**, welches sich durch Aufzählung der in ihr enthaltenen Gemeinden darstellen lässt. Naheliegenderweise wird die LERNENDE REGION an eine bereits bestehende regionale Formation (z.B. LEADER-Region) angekopelt werden.

2. die Berücksichtigung bundesweiter Instrumente

Die LERNENDE REGION bedient sich methodischer Ansätze bzw. Instrumente, welche im Sinne der Förderung des lebenslangen Lernens bzw. des regionalen Wissensmanagements wirksam sind. Eine Darstellung dieser Ansätze erfolgt in diesem Handbuch in Band 3. Die Auflistung in Band 3 versteht sich aber ausdrücklich als Kompendium, welches durch Beispiele lediglich Orientierung über die Zielrichtung anwendbarer Instrumente gibt und **keinerlei Anspruch auf Vollständigkeit** hat. Die Regionen sind vielmehr aufgefordert, darüber hinaus **eigene Instrumente bzw. methodische Ansätze anzuwenden**, welche im Sinne der Stärkung des Lernens in der Region funktionieren.

3. die Erarbeitung der konkreten Gesamtstrategie der Lernenden Region muss in Vernetzung relevanter regionaler Akteure erfolgen. Dazu zählen Bildungsanbieter aller Art, Regional- und Gemeindeentwicklung (inkl. Leader) sowie Akteure aus sonstigen Bereichen wie Wirtschaft, Beschäftigungsinitiativen, Landwirtschaft, Tourismus, Kultur, Soziales, Umwelt etc. – sofern diese lernrelevante Interessen einbringen

Grundlage der LERNENDEN REGION ist eine Strategie zur Entwicklung von Lernprojekten in der Region. Diese Strategie ist **gemeinschaftlich** durch ein Netzwerk von Partnerinstitutionen in der Region zu erarbeiten, welche wichtige Interessen zum Thema „Lernen/Bildung“ einbringen. Im Netzwerk sollen die relevanten Akteure in der Region zum Thema vertreten sein.

4. Die Erstellung einer Gesamtstrategie für die Lernende Region hat in 3 bis 9 Monaten zu erfolgen.

Förderungsvoraussetzungen in der Entwicklungsphase

Der Fördertext des BMLFUW beschreibt Kriterien, welche im Genehmigungsverfahren an die eingereichten Anträge anzulegen sind:

- Schlüssigkeit, Erfolgsaussicht und Innovativität der angestrebten Strategie bzw. Maßnahmen

Der Vorschlag zur Strategieentwicklung muss glaubwürdig sein, zu einer wirkungsvollen Strategie zu führen, welche die in ihr beschriebenen Ziele auch erreicht.

- Grad der regionalen Abdeckung durch die beteiligten Netzwerkpartner

Die vorgesehenen Netzwerkpartner sollen in größtmöglicher Anzahl den von ihnen in der Region vertretenen Bereich repräsentieren.

Eine detaillierte Erläuterung der Kriterien für die Genehmigung der Umsetzungsphase findet sich nachfolgend unter „Kriterien für die Förderung“.

Förderungsvoraussetzungen in der Umsetzungsphase

Die Genehmigung der Entwicklungsphase bedeutet nicht zwangsläufig, dass auch die Umsetzungsphase(n) gefördert werden. Für jede Umsetzungsphase (max. 2 Jahre) muss gesondert angesucht werden. Der Antrag um Förderung der Umsetzungsphase umfasst im wesentlichen die Beschreibung der Ergebnisse aus der Entwicklungsphase - also die Strategie der LERNENDEN REGION - sowie soweit als möglich eine Beschreibung der aus der Strategie resultierenden Projektvorhaben. Im Wesentlichen soll die Umsetzung drei Elemente enthalten:

1. Das laufende Management der LERNENDEN REGION, die Weiterführung der Netzwerkarbeit und damit verbunden – sofern erforderlich – ,die Adaptierung bzw. Weiterentwicklung der Strategie.
2. Die Erbringung laufender Grundleistungen, v. a. im Bereich Bildungsinformation und Öffentlichkeitsarbeit.
3. Die Entwicklung von kooperativen Projekten und deren Umsetzung, sei es als durch LERNENDE REGIONEN geförderte Pilotprojekte, als Projekte, die durch sonstige Finanzierungen getragen werden, als Projekte auf Basis von Eigenmitteln der beteiligten Projektpartnern.

Die konkreten Bestandteile der Umsetzung werden von den abwickelnden Stellen der Bundesländer an die jeweiligen Erfordernisse im Bundesland angepasst. So werden sich einzelne Bundesländer in der Umsetzungsphase auf die Genehmigung von Pilotprojekten beschränken, sofern die Besorgung des Managements anderweitig abgesichert ist.

Der Fördertext des BMLFUW beschreibt Kriterien, die im Genehmigungsverfahren anzulegen sind:

„Nutzen bzw. Effektivität für die Region sowie Zielgenauigkeit der Maßnahmen in Hinblick auf die Ziele des Programms“

Die Region soll sich bereits in der Entwicklungsphase darüber klar sein, ob und in welcher Weise die definierten Maßnahmen einen Beitrag zur regionalen Entwicklung und Lebensqualität beitragen. Diesbezügliche Angaben sind im Antragsformular für die Umsetzungsphase zu machen. Mit „Ziele des Programms“ sind in diesem Fall die Ziele der Maßnahme LERNENDE REGIONEN gemeint, also der Aufbau bzw. die Stärkung von Strukturen zur Förderung des lebenslangen Lernens bzw. Regionalen Wissensmanagements auf regionaler Ebene – mit Augenmerk auf das Lernen der Individuen, der beteiligten Netzwerkpartner und der Region als ganzer.

„Regionale Lernbilanz“: In der Region ausgelöste Wirkungen in Hinblick auf die Ziele

Verpflichtender Bestandteil des LR-Prozesses in einer Region ist die Evaluierung der (Lern-) Zielerreichung. Die Regionale Lernbilanz wurde als Methode entwickelt um Erfolge im individuellen, institutionellen und regionalen Lernen zu untersuchen. Sie ist nach jeder Umsetzungsphase zu erstellen und findet sich im Beiblatt „Endbericht der Umsetzungsphase“.

Eine detaillierte Erläuterung der Kriterien für die Genehmigung der Umsetzungsphase findet sich nachfolgend unter „Kriterien für die Förderung“.

„Höhe der im Rahmen des ‚Netzwerks der Lernenden Region‘ zur Umsetzung von Projekten akquirierten Drittmittel“

Da aus dem LE 07-13 lediglich restriktiv Pilotprojekte gefördert werden, liegt es an den regionalen Netzwerken, Finanzierungen für die Maßnahmen der Umsetzungsphase zu lukrieren. Ein Kriterium für die Genehmigung der Umsetzungsphase ist die glaubhafte Darstellung, wie diese Finanzierung erfolgen soll und wie hoch die Drittmittel (ESF, Leader, Schwerpunkte der Länder, Aufträge von Unternehmen etc.) ausfallen.

„Nachhaltigkeit der Region i. S. der Glaubhaftmachung des Weiterbestehens über die Förderperiode hinaus.“

Anliegen des Programms ist es, dauerhafte Effekte in den Regionen in Bezug zum Thema Lernen auszulösen. Deshalb ist es wichtig, dass die Regionen Vorkehrungen treffen und die Projekte dementsprechend gestalten und absichern. Entsprechende Angaben sind für jedes geplante Projekt im Ansuchen für die Umsetzungsphase vorzunehmen.

Zu 17.6 Art und Ausmaß der Förderung

Förderhöhe

Das Ausmaß der Förderung obliegt der genehmigenden Stelle des jeweiligen Bundeslandes.

Förderquote

Maßnahmenseitig ist eine Förderquote der LERNENDEN REGIONEN bis zu 100% der anrechenbaren Kosten möglich. Welcher Fördersatz konkret zur Anwendung gebracht wird, legt die genehmigende Stelle des jeweiligen Bundeslandes fest.

Zu 17.7 Förderungsabwicklung

Die Förderabwicklung erfolgt auf Ebene der Bundesländer durch die jeweiligen Programmverantwortlichen. Eine Tabelle mit Namen und Kontaktdaten finden Sie auf Seite 10. Bitte setzen Sie sich mit dem jeweiligen Ansprechpartner auf Landesebene in Verbindung, um die spezifischen Regeln der Förderabwicklung Ihres Bundeslandes zu erfahren.

Kriterien für Förderungen aus der Maßnahme „Lernende Regionen“

Nachfolgend werden Kriterien beschrieben, die als Beurteilungskriterien für Anträge herangezogen werden können:

Entwicklung der Gesamtstrategie

Schlüssigkeit und Erfolgsaussicht

Wie weit ist der vorgeschlagene Prozess adäquat, um eine effiziente Strategie zu entwickeln? Inwiefern führen die vorgeschlagenen Maßnahmen zu den angestrebten Zielen?

Bauen die einzelnen Prozesselemente schlüssig aufeinander auf?

Wie weit ist die vorhandene Prozessstruktur (Netzwerkpartner, Management, Zeitplan, Mittelverwendung, externe Unterstützung) angemessen?

Innovativität

Wie weit beinhalten die „Angaben zur inhaltlichen Entwicklung zur LERNENDEN REGION (siehe Punkt 9 LR 2b) die Umsetzung unkonventioneller Ansätze und Methoden?

Grad der regionalen Abdeckung durch die beteiligten Netzwerkpartner

Sind relevante Bereiche ausreichend im LR-Netzwerk vertreten (Bildungsbereich, Regionalentwicklung, sonstige Bereiche)?

Sind Akteure aus den unterschiedlichsten geografischen Teilen der Region im Netzwerk vertreten?

Kriterien für die Umsetzung

Ziele des Programms

Wie weit dienen die Maßnahmen

- der Stärkung von Möglichkeiten zum lebenslangen Lernen in der Region?
- und somit der Vergrößerung der Lernchancen (Individuen, Institutionen, Region als Ganzer)?
- dem Aufbau von regionalem Wissensmanagement?

Nutzen

Inwieweit sind die erarbeiteten Ziele schlüssig auf die Ergebnisse der Erhebungen zu beziehen?
Wie weit verbessern die angestrebten Maßnahmen die Bildungs- und Lernchancen der Bevölkerung?
In wie weit unterstützt die Strategie weitere Entwicklungsanstrengungen der Region (z.B. regionale Entwicklungspläne)?
Bewertung der Maßnahmen hinsichtlich Schlüssigkeit in Bezug auf die Realisierung der Ziele, des Finanz- und Zeitrahmens, der Angemessenheit der beteiligten Netzwerkpartner

Lernbilanz

In wie weit wird das Lernen der Individuen, der Organisationen und der Region als ganzer bereits in der Strategie berücksichtigt und an qualitativen und quantitativen Kriterien festgemacht?

Nachhaltigkeit der Struktur

Kann dargestellt werden, wie das LERNENDE REGIONEN - Netzwerk über die Förderperiode hinaus aufrecht erhalten wird?

Maßnahmen

Sind die beteiligten Institutionen bereit, die Maßnahmen auch ohne Fördermittel fortzuführen?
Besteht eine über die Förderperiode hinausgehende Finanzierung von Projekten?

Modell für einen Strategieentwicklungsprozess

Was soll die Strategie der Lernenden Region mindestens enthalten?

- die Liste der NetzwerkteilnehmerInnen
- eine Bestandsaufnahme und allgemeine Entwicklungsziele für die Region
- Bezugnahmen auf bestehende Strategien (z.B. von LEADER)
- eine Bestandsaufnahme zum Thema Lernen in der Region
- Trendhypothesen für die Region in Bezug auf „Lernen“
- Ziele, welche die Region erreichen möchte bzw. Schwerpunktthemen, gereiht nach Prioritäten
- daraus abgeleitete mögliche Projektvorhaben
- Beschreibung der Arbeitsweise im Netzwerk (Organe, Rollenverteilung)
- Zeitplan

Wozu ein strategisches Konzept?

(von Leo Baumfeld, ÖAR)

Das Förderprogramm LERNENDE REGIONEN verfolgt das Ziel, Bildungsanbieter und Bildungsnachfrager (Individuen, Unternehmen etc.) und andere Interessierte im regionalen Umfeld zu LERNENDE REGIONEN zusammenzuführen. Dadurch ...

- ... sollen die BürgerInnen zu Lernen motiviert werden und soll die Fähigkeit zu selbstständigem Lernen gefördert werden,
- ... sollen die Schwellen vor allem für jene Zielgruppen, für die es unter Umständen schwieriger ist, sich an Lernprogrammen zu beteiligen, reduziert werden,
- ...soll die Durchlässigkeit von Lern- und Bildungsprogrammen zwischen den traditionellen Bereichen (politische, kulturelle, berufliche Bildung) erhöht und die Maßnahmen der Wirtschaftssektoren (Landwirtschaft, Gewerbe, Tourismus u. dgl.) verzahnt werden,
- ... soll die Kooperation bei Bildungs- und Lernmaßnahmen durch KMU´s erleichtert werden,
- ... sollen die Anbieter von Bildungs- und Lernangeboten angeregt werden, die Qualität ihrer Angebote zu erhöhen,
- ...sollen alle AkteureInnen angeregt werden mit neuen Lernformen zu experimentieren um Innovationen im Bereich der Bildung und des Lernens hervorzubringen.

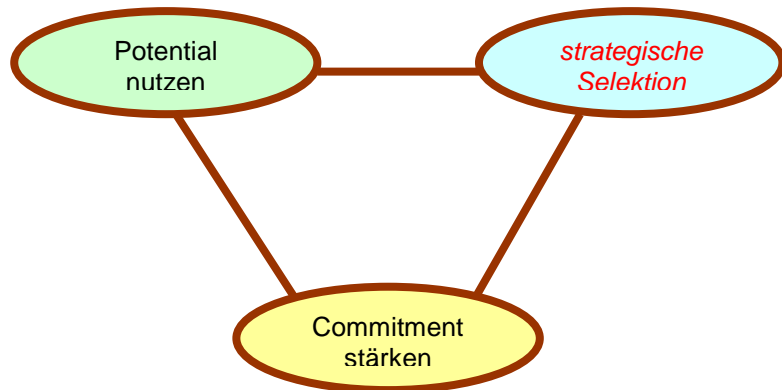
Welche Punkte sprechen für den Entschluss, eine LERNENDE REGION zu bilden? Die Bedeutung von Lebenslangem Lernen, Erwerb von Qualifikationen und Kompetenzen wächst in dem Maße, in dem der globale Wettbewerb jeden Winkel der Erde einschließt. Diese Bedeutung steigt sowohl für die Sicherung der Zukunftsfähigkeit von Regionen als auch für die ganz persönliche Lebensgestaltung in Arbeit, Freizeit, Familie, Kultur und Politik. Für die einzelnen Personen ist die Entwicklung der ganz persönlichen Lernfähigkeit - d. h. lernen, ein Leben lang lernfähig zu bleiben und Lernen als Weg zum Erwerb und Ausbau personaler, sozialer, fachlicher und methodischer Kompetenzen - ein wichtiger Baustein der personalen Profilbildung. Für die Wirtschaft und Gesellschaft einer Region tragen diese Kompetenzen der BürgerInnen ebenso zur regionalen Wettbewerbsfähigkeit bei und stellen somit einen bedeutenden Standortfaktor dar.

Die Rahmenbedingungen für die Entwicklung von Unternehmen und Institutionen sowie der Personen in Regionen ändern sich ständig. Alle jene Organisationen, Unternehmen, Institutionen, ja auch Netzwerke oder Cluster, die längerfristig überleben wollen, brauchen auch einen konzeptionellen Blick in die Zukunft und einen Blick auf ihr Umfeld. Durch diese Beobachtungen und die Annahmen, die über die Zukunft getroffen werden, kann eine Fülle von Daten gesammelt werden, die verarbeitet und deren Ergebnisse selektiert werden müssen.

Gerade weil die LERNENDE REGION auch ein gefördertes Projekt darstellt, gebietet der Umgang mit öffentlichen Mitteln eine hohe Verantwortung. Diese hohe Verantwortung kann nur durch das Bemü-

hen dokumentiert werden, mit knappen Ressourcen die größtmögliche Wirkung zu erzielen. Auch wenn strategische Schwerpunkte selektiert werden, ist das noch keine Garantie, erfolgreich zu sein, aber die Wahrscheinlichkeit dafür wird größer. Daher wird hier ein umfassendes Verständnis von einem strategischen Konzept präsentiert um eine möglichst große Erfolgswahrscheinlichkeit zu bekommen.

Die Selektion von Strategien beruht auf dem Potenzial, welches in der und für die Region wahrgenommen wird. Der strategische Selektionsprozess soll aber auch das Commitment der AkteurInnen vertiefen und sie entsprechend mobilisieren. Daher ist es wichtig, dass dieser Strategieprozess beteiligungsorientiert ist und die Potenziale nutzbar macht. Wie findet nun der strategische Selektionsprozess statt? Wie

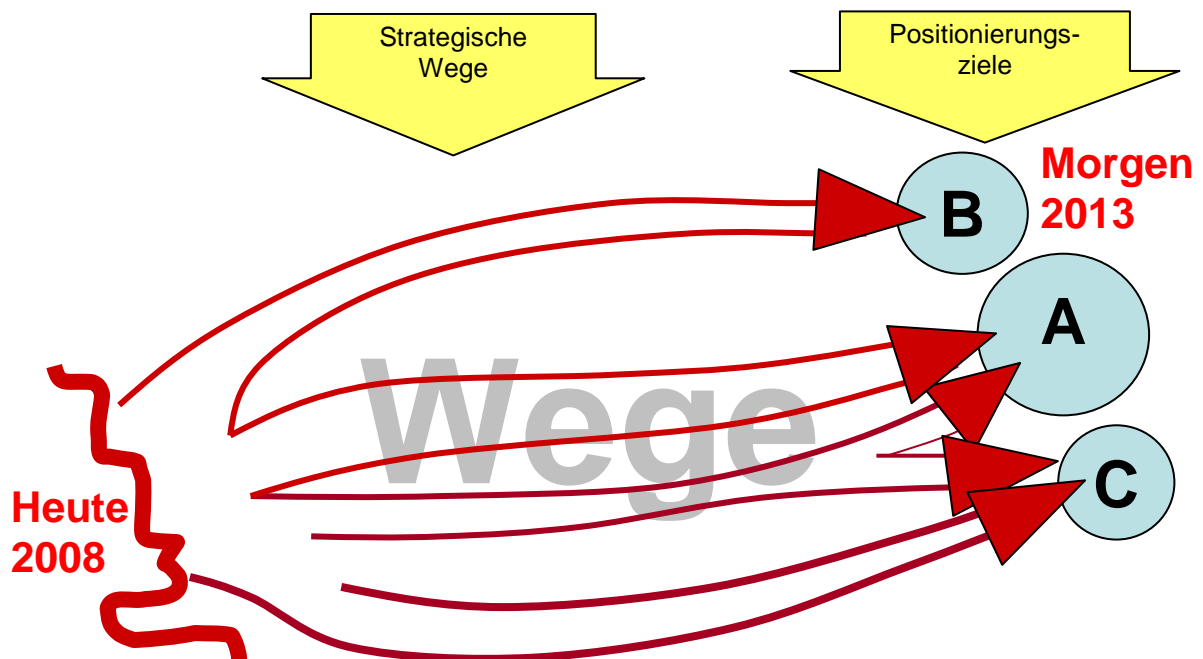


werden die dazugehörigen Wege ermittelt? Wie soll die Umsetzung gesteuert werden? Mit diesem Leitfaden werden methodische Schritte vorgestellt, die es erleichtern sollen, diese Beobachtungen zu verarbeiten und zu einer guten Auswahl von Strategien zu kommen.

Wenn hier von Strategien gesprochen wird, dann sind vier Aspekte damit gemeint:

Strategie als Positionierung

Strategie ist, weil das gewünschte Ergebnis in der Zukunft liegt, immer eine Zielpositionierung: z.B. „die Region ist in fünf Jahren die Nummer eins beim Blaufränkischwein“. „Die Region ist in 10 Jahren zu 90% energieautark“. „Die Region erreicht in 7 Jahren eine ausgeglichene Bevölkerungsbilanz“. Diese oder ähnliche Aussagen sind strategische Positionierungen. Dabei werden immer zwei Aussagen gemacht: Ein künftiges Ziel und der Zeitpunkt der Zukunft, wann es erreicht sein wird.



Strategische Wege

Strategische Wege sind Maßnahmenbündel, die man als Wege sehen kann, mittels derer die Positionierungen zum angestrebten Zeitraum erreicht werden sollen. Kompetenzzentren aufbauen, regionale

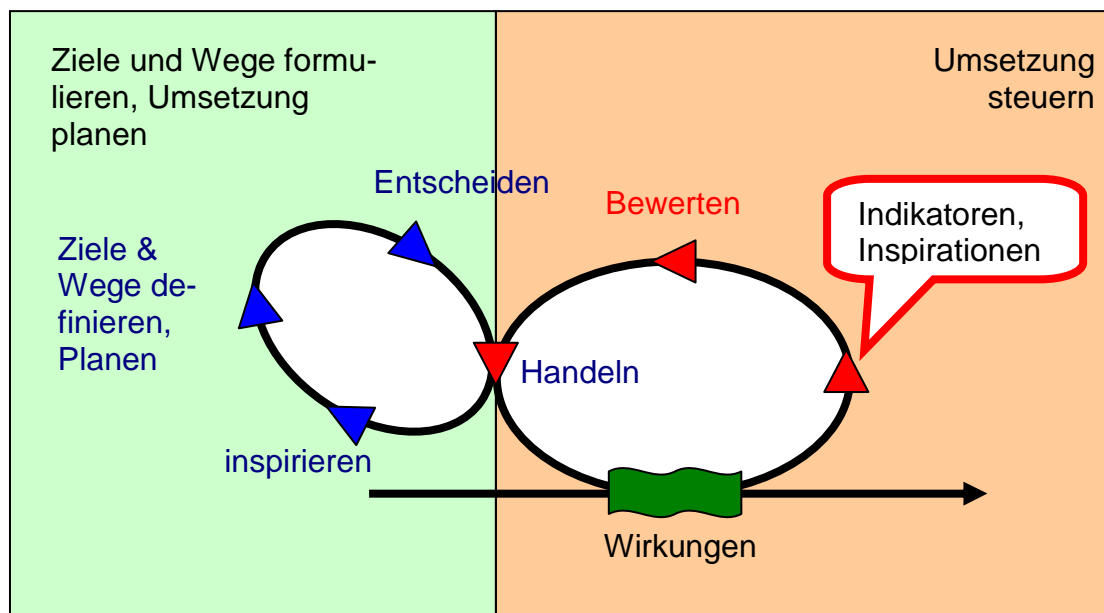
Innovationsprozesse gestalten, neue Kooperationsformen von Unternehmen, Institutionen und der Zivilgesellschaft, die Bildung von Plattformen zur ständigen Reflexion bestimmter Themenstellungen usw., das alles sind mögliche Wege, um die Ziele zu erreichen. Strategische Ziele und Wege müssen aufeinander abgestimmt sein.

Strategische Planung

Wenn nun die Positionierungsziele und Wege klar sind, können die Pläne für die konkrete Umsetzung erarbeitet werden. Am besten werden die Pläne in Form von Projekten definiert. Damit wird die Umsetzung überschaubar, weil Projekte immer einen Anfang und ein Ende haben und somit auch deren Wirkung leichter beobachtet werden kann. Die Projekte sind somit Teilaufgaben innerhalb der strategischen Wege.

Steuerung der Umsetzung – strategisches Management

Zur Steuerung der Umsetzung wird mit dem Begriff Steuerung schon ausgesagt, dass es sich bei der Umsetzung um kreislaufförmige Prozesse handelt.

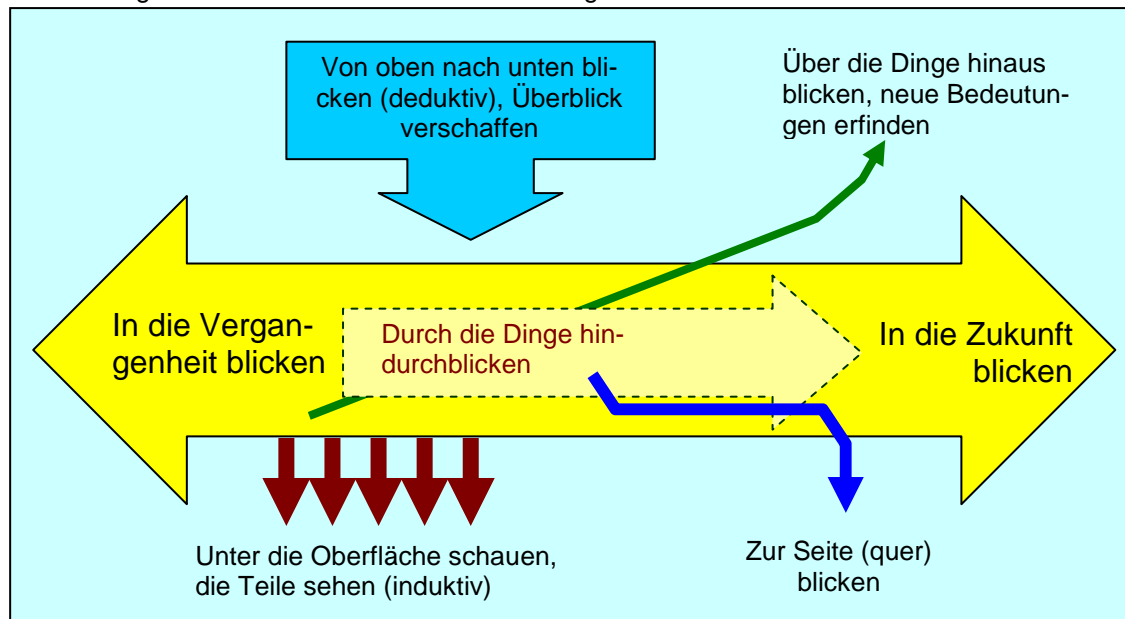


Die einzelnen Projekte zur Umsetzung der Wege werden nach ihrer Zielerreichung beobachtet. Jene Maßnahmen- oder Projektbündel, die zu strategischen Wegen zusammengefasst werden, werden ebenso beobachtet, ob sie eine Wirkung hin zum Positionierungsziel zeigen. Dieses ständige Beobachten und Ableiten von Maßnahmen kann als Steuerung bezeichnet werden. Dazu zählen ja nicht nur die Beobachtung der erwarteten Wirkungen, sondern zählt auch die Beobachtung der finanziellen und zeitlichen Vorgaben, sowie die Beobachtung der erwarteten Qualität der Projekte. Wichtig ist es auch, nicht nur jene Fakten, die scheinbar außerhalb eines Körpers beobachtet werden, im Auge zu haben, sondern auch die Inspirationen, Ideen und Impulse im Kopf ernst zu nehmen und sie einer bewussten Beobachtung verfügbar zu machen. Damit diese Beobachtung auch konzeptionell geschieht, empfehlen wir an dieser Stelle auch ein Qualitätssicherungssystem begleitend einzuführen.

Strategisches Denken

Strategische Konzepte zur LERNENDEN REGION erfordern nicht nur entsprechende Prozesse, sondern auch ein Verständnis zum strategischen Denken. Die AkteurInnen, die sich gemeinsam auf den Weg machen, eine LERNENDE REGION zu etablieren, kommen aus verschiedenen Denkschulen und sie haben als Personen unterschiedliche Zugänge, sich Strategien auszudenken. Meist werden Strategien als analytischer Prozess und als Planungsvorgang verstanden. Damit wird aber der intuitive und inspirative Zugang meist vernachlässigt. Henry Mintzberg und andere BeobachterInnen strategischer Pro-

zesse haben festgestellt, dass es einige bevorzugte Muster gibt, die Menschen anwenden, wenn sie sich Strategien ausdenken. Hier werden nun einige Muster skizziert.



- der *Blick in die Vergangenheit*, der meist mittels ausführlicher Analysen begangen wird,
- der *Blick in die Zukunft*, der dann durch Planungsprozesse operationalisiert wird. Dieser wird häufig durch Szenarien oder Portfolioeinschätzungen gewagt.

Aber laut Mintzberg umfasst das strategische Denken auch

- den *Blick von oben nach unten*. Damit will man sich den Überblick verschaffen, indem man die Bäume als Fokus verlässt, damit der Wald und seine Struktur sichtbar werden.
- Um auch die Kleintiere und Edelsteine zu sehen, bedarf es auch des *Blicks unter die Oberfläche*. Denn das, was auf den ersten Blick oder durch den distanzierten Blick nicht sichtbar ist, ist trotzdem wirksam und hat somit Bedeutung.
- Es ist auch oft notwendig die konventionellen Denkbahnen zu verlassen. Wer Neues sehen will, muss auch neu denken, d.h. quer denken oder *zur Seite blicken*.
- Manchmal ist es erforderlich, überhaupt *über die Dinge hinaus zu blicken*. Das bedeutet, jene Dinge, die man wahrnimmt, in einem neuen Bedeutungszusammenhang zu sehen. Dieser Blick ist insbesondere im Zusammenhang mit dem Zukunftsblick sehr nützlich, weil der Zukunftsblick immer in der Gefahr steht, lediglich eine Fortschreibung der Gegenwart zu sein.
- Schließlich ist es manchmal auch nützlich, *durch alle Dinge hindurch zu blicken*. Das ist der transparente, vernetzte Blick, der all die anderen Perspektiven verbindet und es ermöglicht, völlig neue Bilder zu finden und Prioritäten (Selektionen) zu setzen.

Die regionalen AkteurInnen werden in Bezug auf die Blickrichtung unterschiedliche Vorlieben und Stärken haben. Hier wird empfohlen, diese Stärken zu nutzen und zu verbinden, damit keine Perspektive verloren geht. Strategisches Denken ist also eine Frage der Sichtweise – und das ist so.

Die Aktivitäten zur Erstellung und Umsetzung des strategischen Konzeptes für die LERNENDE REGION werden hier in mehrere Phasen gegliedert. Dabei sind sowohl die Organisationsformen als auch die Förderungen in diesen drei Phasen unterschiedlich.

Der genaue Ablauf des LERNENDE REGIONEN - Genehmigungs- und Umsetzungsverfahrens ist auf Bundesländerebene geregelt. Daher stellt der folgende Strategieentwicklungsprozess ein Modell dar, das auf dem wahrscheinlichsten Ablauf aufbaut. Die zuständige Stelle auf Landesebene (Siehe S. 10) informiert über mögliche Abweichungen.

Leo Baumfeld ist Regionalberater und Gesellschafter der ÖAR Regionalberatung in Wien.

E-Mail: [baumfeld\(at\)oear.at](mailto:baumfeld(at)oear.at), <http://www.oear.at>

Schema des Entwicklungsprozesses einer Lernenden Region

Sondierungsphase

Initiator (z.B. LAG Manager)

SONDIERUNG IN DER REGION



Mit Stakeholdern der Region zum Thema „Lernen“ und Experten die Sinnhaftigkeit eines Vorhabens „LERNENDE REGION“ erörtern, Bereitschaft zur Beteiligung möglicher Netzwerkpartner einschätzen.

Entwicklungsphase einreichen

Initiator (z.B. LAG Manager)

Projektantrag stellen



Variante A: Der Kreis möglicher Antragsteller ist eingeschränkt (z.B. auf LAGs) → Die LAG beantragt die Strategieentwicklung
 Variante B: Mehrere InteressentInnen finden sich selbstorganisiert zu einer Arbeitsgruppe zusammen und ermächtigen einen Partner, den Projektantrag zu stellen.

Antrag wurde genehmigt: Entwicklung des strategischen Konzepts

Initiator (z.B. LAG Manager)

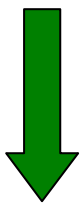
EINLADUNG NETZWERKPARTNER



Allen AkteurInnen, die zu Lernen und Bildung in der Region kooperieren wollen, die Möglichkeit zur Beteiligung einräumen. Im Vorfeld durch Materialien und persönliche Gespräche informieren. OFFENHEIT, TRANSPARENZ, DISKRIMINIERUNGSFREIHEIT absichern

Netzwerk

1. TREFFEN



- a) Experten-Input bzw. Input durch Initiator: Information zu LERNENDEN REGIONEN+ LLL
- b) Kosten/ Nutzen für NetzwerkteilnehmerInnen herausarbeiten
- c) Erste Bestandsaufnahme „Lernherausforderungen in der Region“
- d) Bewusstmachung über Rollen im Netzwerk
- e) Grundlagenteam festlegen → hat Auftrag, Bestandsaufnahme zur Ausgangslage / Herausforderungen der Region zu erarbeiten
- f) Weitere Netzwerkpartner benennen: Wer fehlt?

Grundlagenteam

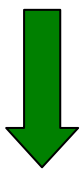
RECHERCHE BESTANDSAUFNAHME



- a) Bestandsaufnahme zum Thema Lernen in der Region
- b) Trendhypothesen erstellen (nach innen und außen)
- c) Ziele, Wege und Projekte ermitteln
- d) Vorab-Information des Netzwerks

Netzwerk

2. TREFFEN

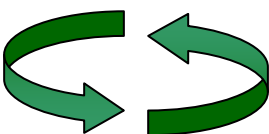


- a) Input Grundlagenteam: Bestandsaufnahme (s.1e)
- b) Bearbeitung durch Plenum
- c) Ziele und Schwerpunkte (Themen) der LeRe festlegen
- d) Struktur, Prozess, Rollen im Netzwerk definieren
- e) Arbeitsgruppens bilden → Themen-, Projektteams
+ Soziale Tools

Umsetzung

Themen- u. Projektteams

Diverse Treffen

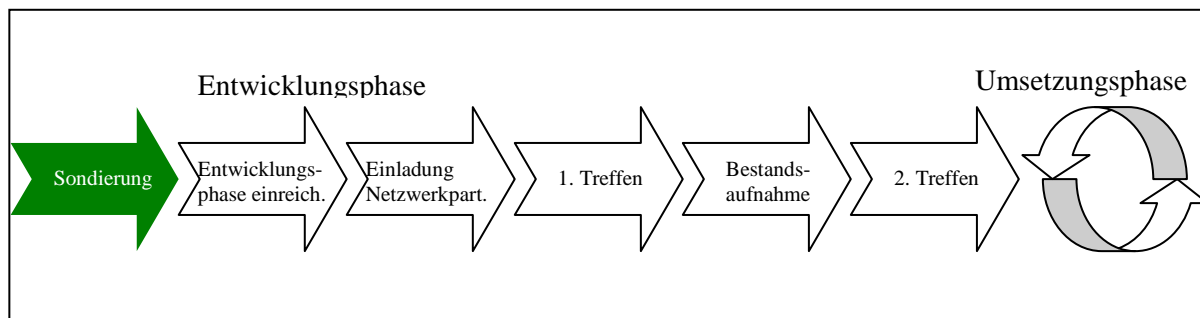


- Projekte ausarbeiten
- Themenworkshops

Netzwerk

WEITERE TREFFEN: Z.B. 2 mal jährlich

- Berichte der AGs
- Weiterentwicklung der LERNENDEN REGION:
Neue Netzwerkpartner, neue Strategie, neue Ziele, neue Themen,



Initiative zur Gründung einer Lernenden Region

Wenn es für eine Region gute Gründe gibt „LERNENDE REGION“ zu werden, sollten seitens des/der Initiators/en vorerst informelle Gespräche mit Stakeholdern zum Bereich Bildung und Lernen aus der Region sowie mit Experten geführt werden. Solche Stakeholder sind z.B. die Leiter von Erwachsenen-Bildungseinrichtungen, Schuldirektoren, Regionalentwickler, Politiker bzw. ganz allgemein Personen, welche die Bildungsgegebenheiten in der Region bzw. die Sinnhaftigkeit des Projektes LERNENDE REGION gut einschätzen können. Neben der Erhebung der Einschätzungen dienen diese Gespräche insbesondere dazu, über das Vorhaben LERNENDE REGION erstmals zu informieren, eine positive Stimmung aufzubauen bzw. den möglichen Beteiligungsgrad von Institutionen an einem Netzwerk abzuschätzen. Im günstigen Fall wird aus den Vorgesprächen ein Kernteam von Initiatoren in der Region entstehen bzw. kann ein bereits bestehendes Kernteam erweitert werden. Weiters ergeben sich aus den Gesprächen Erstannahmen zur Ausgangslage bzw. zu den Herausforderungen für die Region bzgl. Bildung, welche für die nachfolgende Formulierung des Projektantrags wertvoll sind. Diese Gespräche können einzeln oder auch in Form eines ersten informellen Treffens durchgeführt werden. Dieses wird eher im kleinen Kreis durchgeführt. Wichtig ist, in diesem Fall darauf hinzuweisen, dass es vorerst nur um die Vorbereitung der Beantragung und nicht um inhaltliche Vorentscheidungen geht – um allfälliger Kritik von Nicht-Eingeladenen entgegenzuwirken.

Aus den Ergebnissen der Befragung wird/werden der/die Initiator/en ihre Entscheidung ableiten, ob sie um Förderung der Strategieentwicklung ansuchen. Folgende Kriterien sollten dieser Entscheidung zugrunde liegen:

- Liegen inhaltliche Gründe für eine LERNENDE REGION vor? Gibt es Entwicklungschancen für die Region, die durch verstärkte Kooperation realisiert werden können?
- Eignet sich die Region strukturell als LERNENDE REGION? Ist die Region von ihrer Gebietserstreckung, der räumlichen Zugänglichkeit, der kulturellen Geschlossenheit, den infrastrukturellen Mindestanforderungen her als LERNENDE REGION tauglich?
- Ist das Interesse der Bildungsplayer bzw. anderer potentieller Netzwerkpartner an einem Netzwerk gegeben?
- Wie wird die Haltung der Bevölkerung als eigentlicher Zielgruppe eingeschätzt? Kann erwartet werden, dass Initiativen für verstärkte Bildungsaktivitäten auf positive Resonanz treffen?

Die Rolle des Lead-Partners

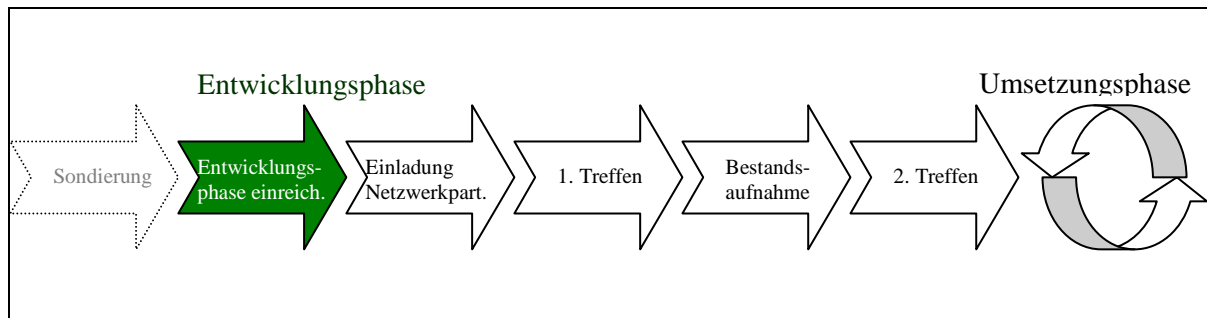
Im LERNENDE REGIONEN - Netzwerk gilt das Leadpartnerprinzip: Einer der Akteure übernimmt die Gesamtverantwortung für die Antragstellung und Abwicklung der Förderung. Zumeist wird dies die jeweilige Leader Aktionsgruppe (LAG) bzw. der Leader Manager sein. Das bedeutet, der Lead-Partner ist verantwortlich für

- die juristische und finanzielle Seite des Projekts LERNENDE REGION (nicht jedoch für Projekte, die aus dem Netzwerk entstanden und außerhalb M341 finanziert sind)
- die Steuerung des Prozesses der LERNENDEN REGION unter Bedachtnahme auf die Vorgaben der Versammlung der Netzwerkpartner bzw. eines allfälligen Exekutivgremiums. Diese Steuerung bezieht sich insbesondere auf Netzwerkbildung, Strategieentwicklung und Umsetzung der Strategie – gegebenenfalls unter Anwendung adäquater Konfliktregelungsinstrumente.
- die Einhaltung von Offenheit, Transparenz, Gleichberechtigung und Nicht-Diskriminierung sowie von Regeln, welche sich das Netzwerk selbst gegeben hat.

- die Darstellung der Aktivitäten der LERNENDEN REGION nach außen unter Einhaltung der Vorgaben der fördernden Stelle(n)

Der Leadpartner wird dabei der Versammlung der Netzwerkpartner so weit wie möglich Autonomie in den inhaltlichen Entscheidungen zugestehen und diese Autonomie nur insoweit einschränken, als sie juristische bzw. finanzielle Möglichkeiten überschreitet.

Es empfiehlt sich – spätestens nach erfolgreicher Strategieentwicklung – die Implementierung eines vom Netzwerk beauftragten Exekutivgremiums, dem in der Folge die operative Steuerung der LERNENDEN REGION obliegt (s. Umsetzung).



Antrag auf Förderung der Strategieentwicklung

Sofern die bisher beteiligten Akteure bzw. die initiiierende Stelle sich für das Projekt „LERNENDE REGION“ entschieden haben, finalisiert die initiiierende Stelle das Einreichformular. Dieses wird von der mit der Umsetzung beauftragten Stelle auf Landesebene bereitgestellt. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um allgemeine Formulare der Agrarmarkt Austria (AMA) sowie um vertiefende Beiblätter, in denen ergänzende Informationen speziell zum Vorhaben „LERNENDE REGION“ abgefragt werden, z.B. eine Darstellung der regionalen Ausgangslage, Ersteinschätzungen bzgl. der Entwicklungsrichtung der LERNENDEN REGION, eine Liste der beabsichtigten Netzwerkpartner. Netzwerkpartner bestätigen ihren Beitritt durch eine entsprechende schriftliche Erklärung.

In den meisten Fällen stellen die zukünftigen LERNENDEN REGIONEN bereits Entwicklungsräume dar. Die AkteurlInnen dieser Entwicklungsräume (Leadermanagement, Regionalmanagement, Kleinregionenmanagement und ähnliches) sind wichtige Partner für die LERNENDE REGION, da für diese Entwicklungsräume bereits strategische Konzepte existieren. Die entsprechenden Entwicklungskonzepte sollen in den Antrag einfließen.

Sobald das Netzwerk das OK für die Förderung der Entwicklungsphase erhält, kann mit der Erarbeitung des strategischen Konzeptes LERNENDE REGION begonnen werden.

Der Projektträger / Leadpartner sollte sich bei der Strategieentwicklung extern unterstützen lassen. Diese externe Unterstützung kann z.B. folgende Bereiche umfassen:

- Prozessentwicklung
- Moderation der einzelnen Foren und Themenworkshops
- Organisation
- Durchführen von Erhebungen
- Verschriftlichung des strategischen Konzeptes.

Checkliste zur Entwicklungsphase

Die nachfolgende Checkliste soll Ihnen bei der Sondierung in Hinblick auf die Ausgangslage und die Entwicklung Ihrer LERNENDEN REGION eine Hilfestellung bieten:

- 1. *Allgemeine Angaben zur Entwicklungsphase der „Lernenden Region“***
 - Name der Region
 - FörderwerberIn (Institution), AnsprechpartnerIn
 - Starttermin, Endtermin: (3-9 Monate)
- 2. *Allgemeine Daten zur Region***
 - Gemeinden im Bereich der Region
 - Fläche gesamt [km²]
 - EinwohnerInnenzahl (lt. amtlicher Volkszählung)
- 3. *Allgemeine Charakterisierung der Region***
 - Allgemeine Beschreibung
 - Wirtschaftliche Ausgangssituation
 - Beschäftigungssituation
 - Situation in Bezug auf Kultur-, Sozialeinrichtungen, Vereinsstruktur
 - Besonderheiten der Region (z.B. Pendlerregion, Grenzland, ...)
 - Ersteinschätzung – Stärken der Region
 - Ersteinschätzung – Herausforderungen für die Region
 - Ersteinschätzung – Entwicklungsmöglichkeiten der Region
- 4. *Charakterisierung der Region in Bezug auf Bildung / Lernen***
 - In der Region vorhandene BildungsanbieterInnen (alle Bereiche)
 - In der Region vorhandene Begleitmaßnahmen im Sinne des lebenslangen Lernens (Beratungsangebote, e-Learning, ...)
 - Bildungssituation der regionalen Bevölkerung (insbesondere Bildungsbeteiligung)
 - Regionales Wissensmanagement:
 - bisherige Projekte in der Region / Kurzdarstellung z.B. regionale Datenbanken
 - Kooperationen: Bisherige Kooperationen innerhalb der Bildungsbranche sowie Bildungsbranche und anderen
- 5. *Bestehende regionale Formationen***

LEADER, Regionalmanagement, Lokale Agenda 21, Dorferneuerung, andere.
- 6. *Liste der NetzwerkpartnerInnen zum Zeitpunkt der Beantragung***

Für jedeN PartnerIn: Name, Sitz, Rechtsform, Tätigkeitsbereich, jur. VertreterIn, AnsprechpartnerIn
- 7. *Weitere noch vorgesehene Netzwerk- und KooperationspartnerInnen***

8. *Angaben zur inhaltlichen Entwicklung als Lernende Region*

- Gründe, warum Region sich zur Entwicklung als LERNENDE REGION eignet
- Erstannahmen bzgl. Entwicklungsrichtung der Region
- Erstannahme von Zielen, die in der Region erreicht werden sollen
- Mögliche Hindernisse im Entwicklungsprozess
- Mögliche Schwerpunktthemen (Beteiligung an thematischen Netzen)
- Erstannahmen bzgl. Maßnahmen/ Projekten in der Region

9. *Beschreibung des geplanten Entwicklungsprozesses*

Ablaufplan und Beschreibung der Prozessphasen

10. *Geplante Struktur der Lernenden Region*

- Rechtsform
- Organe
- Regeln – Modalität der Entscheidungsfindung
- Management voraussichtlich angesiedelt bei

11. *Geplante begleitende Tätigkeiten bereits in der Entwicklungsphase*

- Abstimmung der regionalen Bildungsangebote
- Öffentlichkeitsarbeit / Marketing / PR zum Thema „Lernen“
- Informationstätigkeit: Bildungsinformation
- Bedarfserhebungen, sowie sonstige Erhebungen und Studien zur regionalen Situation
- Beratungstätigkeit

12. *Kostenplan*

Jeweils: Kostenkategorie / [€] je Einheit/ Einheiten/ Gesamtkosten

Managementkosten

Personal

Sachaufwand

Aus- und Weiterbildung

Externe Dienstleistungen

Prozessunterstützung (Moderation, ...)

div. Studien (Bedarfserhebungen, ...)

Sonstige

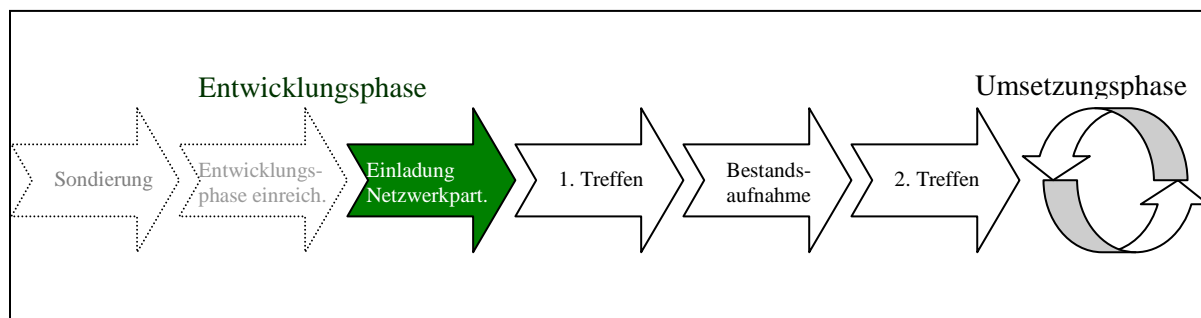
Öffentlichkeitsarbeit/Information/Marketing

Werbematerial

Informationsveranstaltungen

Sonstige

Gesamtkosten der Entwicklungsphase



Einladung der Netzwerkpartner

Die Erstellung eines strategischen Konzeptes für eine LERNENDE REGION bedarf der Zusammenarbeit vieler AkteurInnen der Region. Der/die InitiatorInnen sollten die relevanten AkteurInnen zur Bildung eines „Netzwerkes – LERNENDE REGION“ gewinnen. Wesentliche Partner in der LERNENDEN REGION sind alle AkteurInnen, die im Bereich des Lernens und der Bildung bereits bisher Lern- und Bildungsangebote setzen. Die Entscheidung darüber, welche Akteure als „relevant“ einzustufen sind, hat weitreichende Auswirkungen für die anschließende Netzwerkarbeit. Die Qualität der Verlässlichkeit - eines der Strukturmerkmale von Netzwerken - ist wesentlich davon bestimmt, ob die passenden Akteure im Netzwerk sind.

Hier bieten sich verschiedene Methoden an: Wenn sich der Leader-Manager nicht sicher ist, welche AkteurInnen die „relevanten“ sind, kann eine Art „Schneeballverfahren“ zum Einsatz kommen. Dies erfolgt so, dass an bekannte Player eine Einladung mit Informationsmaterial übersandt wird mit der Bitte, es nach dessen Ermessen weiterzuversenden. Somit wird sichergestellt, dass in einem ersten Schritt eine möglichst große Abdeckung erfolgt.

Wichtig ist, dass das Netzwerk eine breite Mischung aus regionalen AkteurInnen beinhaltet. Folgende Aufzählung könnte für die Identifizierung möglicher NetzwerkpartnerInnen eine generelle Orientierungshilfe bieten:

- Bildungsträger (Erwachsenenbildung, Schulen, Bibliotheken, Museen, FHs + Unis)
- Leader+ AGs, Regionalmanagements, Regionalentwicklung, Tourismus-, Gesundheits-, Genussregionen (u.ä.), Dorferneuerung, LA21
- Interessensvertretungen (z.B. Kammern, Tourismusverbände), Arbeitsmarktakteure (AMS-Bezirksstellen)
- Wirtschaftsunternehmen und –Initiativen (insbesondere KMUs)
- Institutionen aus dem Sozial-, Kultur-, Umwelt-/ Nachhaltigkeits-, Religions-, Sportbereich etc. insbesondere wenn diese durch ausgeprägte Orientierung im Lern-/ bzw. Wissensbereich in Erscheinung getreten sind.
- Politisch Verantwortliche, ExpertInnen, etc.

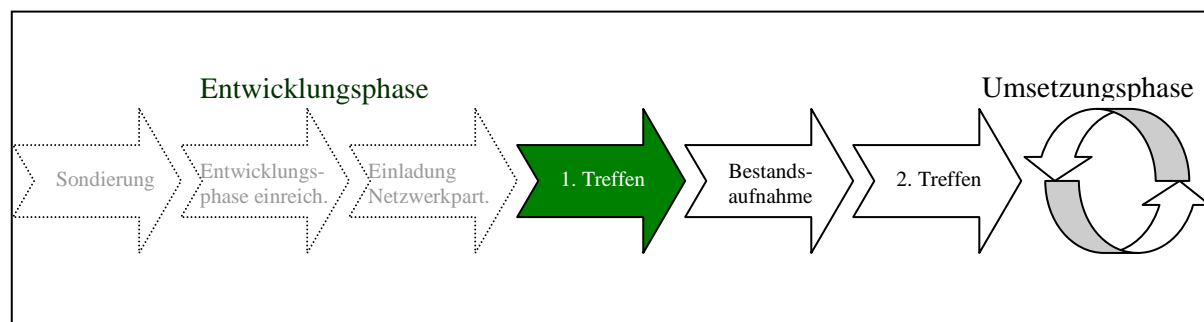
Gemeinden als solche sind nicht als Netzwerkpartner vorgesehen, diese werden mittelbar durch die Leader-Aktionsgemeinschaften repräsentiert. Es ist jedoch strategisch zu bedenken, dass die Gemeindeebene die entscheidende Umsetzungs Ebene LERNENDER REGIONEN darstellt. Deren Adressaten sind in den Projektgruppen mitzubedenken.

Gerade neue und komplexere Themen können bei den AkteurInnen in erster Instanz zu einer reservierten Haltung führen. Unter anderem daher, da sie Kosten/Nutzen noch nicht einschätzen können. Dies zieht nach sich, dass beim ersten Netzwerktreffen nur sehr wenige Leute kommen oder dass jene, die da sind, sich offen dagegen aussprechen. Um dieses Risiko zu minimieren, sollten vorab einige „Opinion Leader“ des regionalen Bildungssystems durch **persönliche Vorabinformation** ins Boot geholt werden. Im Rahmen eines Face-to-Face Gesprächs können spezifische Fragen viel detaillierter geklärt werden. Erfahrungsgemäß kommt es nach Aussenden der Einladung meist zu gegenseitigen Kontaktaufnahmen zwischen AkteurInnen, ob der andere denn hier teilnehme und ob es etwas bringt, dabei zu sein. Sind Opinion-Leader bereits informiert, können diese bereits relevante Informationen weitertragen.

Begleitend sollte seitens des Lead-Partners Imagebildung (z.B. durch Öffentlichkeitsarbeit in regionalen Medien) durchgeführt werden, um für das Thema zu sensibilisieren und Neugierde zu wecken, ergänzt um einen Ausblick für die Anwendung in der eigenen Region.

In Summe sollte das Netzwerk eine Abbildung der regionalen Struktur darstellen, die mit Bildung im engeren oder weiteren Sinne zu tun hat. Diese Mischung zu generieren ist eine wichtige Aufgabe, die dem/der Einladenden zukommt. Im Zuge dessen ist darauf zu achten, dass relevante Organisation dieselbe Chance besitzt, ins Netzwerk zu gelangen. Bereits in dieser Phase ist also **Gleichberechtigung** ein Thema und muss vom Netzwerkmanagement weiter aufrechterhalten werden.

Sobald die Liste potentieller Netzwerkpartner vollständig ist, lädt der Lead-Partner zu einem ersten Netzwerktreffen ein: Ziel dieses Treffens ist über das Vorhaben LERNENDE REGION zu informieren und dessen Nutzen zu erörtern, erste Grundannahmen über die Zielrichtung der LERNENDEN REGION zu besprechen sowie ein Team mit der Erarbeitung weiterer Grundlagen zu beauftragen. Vor allem stellt das erste Treffen ein allererstes gegenseitiges „Abtasten“ der Akteure im Netzwerk dar.



Erstes Netzwerktreffen

Der Ablauf für das erste Netzwerktreffen könnte z.B. folgendermaßen aussehen.

Schritt	Aktivität	Zeit (min)
1	Begrüßung, Anlass und Ziel des Forums Kurze Vorstellungsrunde der Teilnehmenden	30
2	Input Experte/in bzw. Lead-Partner (LAG Manager) - Was beinhaltet die Strategie des „Lebenslangen Lernens“ und warum hilft es Regionen, wenn sie diese aufgreifen? - Vorstellen der Maßnahme LERNENDE REGION inkl. Diskussion <i>Dazu können bei der Netzwerkstelle Informationsmaterialien bezogen werden.</i>	60
	Pause	20
3	Erste Bestandsaufnahme : Hypothesen zu den Lernherausforderungen in der Region: Was braucht unsere Region? Wo liegen Chancen, Möglichkeiten und Defizite im Bereich Lernen? Herausarbeiten möglicher Schwerpunktthemen	60
	dazwischen Buffetpause	40
4	Bewusstmachung über Kosten und Nutzen der Netzwerkarbeit sowie Rollen im Netzwerk.	30
5	Ein Grundlagenteam festlegen, welches eine Bestandsaufnahme zur Ausgangslage/ Herausforderungen der Region erarbeitet und inhaltliche Vorschläge entwickelt. Erstellen eines Zeitplans für die Vorbereitung der Einreichung	30
	Pause	20
6	Klären, welche zusätzlichen Partner zu den erarbeiteten Schwerpunktthemen eingeladen werden sollten	15
7	Organisatorische Maßnahmen bis zur Einreichung festlegen	15
8	Abschluss des Forums	10
	Summe	330
		5,5 h

Zu Schritt 1: Begrüßung, Anlass und Ziel des Forums

Der Initiator begrüßt die TeilnehmerInnen, erklärt kurz Anlass und Ziel des Treffens und bespricht den Zeitplan. Anschließend stellen sich die TeilnehmerInnen und damit auch die teilnehmenden Organisationen vor und erläutern kurz ihre Erwartungen.

Zu Schritt 2: Input Experte/in bzw. Lead-Partner (z.B. LAG Manager)

Nach der punktuellen Information einzelner Opinion-Leader der Region erfolgt dann im Rahmen des ersten Netzwerktreffens eine breite Information über Ziele und Inhalt der Maßnahme LERNENDE REGI-

ONEN bzw. auch über den Ansatz des „Lebenslangen Lernens“. Eine entsprechende Power-Point-Präsentation wird von der Supportstelle auf Bundesebene zur Verfügung gestellt.

Die Herausforderung, die dabei besteht ist, die Information so aufzubereiten, dass sich möglichst alle Beteiligten darin wiederfinden können. Diesem Punkt sollte beim ersten Treffen spezielle Aufmerksamkeit geschenkt werden, da die TeilnehmerInnen hier zumeist ihre Einstellung gegenüber der Maßnahme festigen. Es geht darum, sie an ihrem bestehenden Wissen und bei Alltagspraktiken „abzuholen“ und ein Bild über die LERNENDE REGION zu zeichnen. Aus diesem Grund empfiehlt es sich, Anmeldungen zum ersten Netzwerktreffen einzufordern und sich die Liste der TeilnehmerInnen im Vorfeld anzusehen.

Aus den Erfahrungen mit Präsentationen des Konzepts der LERNENDEN REGION in verschiedenen Regionen hat sich gezeigt, dass es eines Inputs von ca. 30min bis zu einer Stunde bedarf, um Ziele, Ablauf und Methoden zu erörtern. Es hat sich bewährt, die Darstellung der allgemeinen Informationen eher knapp zu halten und dafür mehr Zeit für Diskussionen und Anregungen für die Anwendung in der eigenen Region zu verwenden.

Zu Schritt 3: Erste Bestandsaufnahme zu Lernherausforderungen in der Region

Aufgrund der begleitenden Öffentlichkeitsarbeit, der persönlichen Erstgespräche sowie eigener Erfahrungen der TeilnehmerInnen mit Bildung und Lernen wird in diesem Schritt ein erstes gemeinsames Bild der Herausforderungen in der Region in Bezug auf Lernen gezeichnet. In welchen Bereichen sehen die TeilnehmerInnen gute Grundlagen in der Region, wo Defizite? Welche Kompetenzen werden die Menschen künftig in der Region besonders gut brauchen können? Was sollten die wichtigsten Ziele sein? Welche Begleitstrukturen braucht es?

Methodisch bieten sich hier unterschiedliche Verfahren an: Arbeit in Kleingruppen, gemeinsames Brainstorming im Plenu, etc... (siehe hierzu auch Band „bundesweite Instrumente“). Die hier erfolgte Aufstellung soll keinen Anspruch auf Vollständigkeit erfüllen, da wesentliche Grundlagen erst durch die Projektgruppe erarbeitet werden müssen. Dennoch ist es notwendig, schon beim ersten Treffen inhaltlich tätig zu werden, damit das Netzwerk nicht im „luftleeren Raum“ agiert sondern die Teilnehmenden rasch persönliche Anknüpfungspunkte zum Inhalt finden.

Was hier noch nicht passieren sollte: bereits Themen zu fixieren. Dies ist erst Aufgabe beim zweiten Netzwerktreffen, wenn die Analysen der Projektgruppe vorliegen.

Zu Schritt 4: Bewusstmachen der Kosten und Nutzen sowie Rollen im Netzwerk

Dass Arbeiten im Netzwerk mit der Einschränkung der eigenen Handlungsmöglichkeiten durch Abstimmung mit den anderen einhergeht, liegt zwar auf der Hand, und dass Netzwerksitzungen zeitliche Investitionen verlangen, steht auch außer Frage. Jedoch kann dies ohne eine Gegenrechnung des Nutzens – der ja in der Regel höher sein sollte – nicht so stehen gelassen werden.

Um diese verschiedenen positiven Aspekte der Netzwerkarbeit den TeilnehmerInnen näher zu bringen, bietet es sich an, zwischen allgemeinem und individuellem/unternehmensspezifischem Nutzen zu unterscheiden.

Allgemeiner Nutzen:

Nutzen, der in nahezu allen Regionen aus netzwerkförmiger Zusammenarbeit entsteht, kann wie folgt zusammengefasst werden. Der/die ModeratorIn des ersten Netzwerktreffens kann diese Punkte als ersten Anstoß als Frontalvortrag präsentieren.

- gemeinsame Projekte mit Netzwerkpartnern, gemeinsames Entwickeln innovativer Ansätze
- verbesserte Marktkenntnis (potentielle Auftraggeber und -nehmer vernetzen sich) → Chancen auf zusätzliche Aufträge bzw. Projekte
- verbesserte Regionskenntnis (in welchen Bereichen liegen besondere Herausforderungen und Chancen in der Region?)
- Lernen voneinander (Austausch von „guter Praxis“, z.B. im Bereich Qualitätssicherung)
- erhöhte Transparenz der Angebote
- Bedeutungsaufwertung, die Lernen in der Region erfährt

Individueller/ teilnehmerInnenspezifischer Nutzen:

Über den allgemeinen Nutzen hinaus kann aber davon ausgegangen werden, dass die Teilnehmenden unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was sie aus einer derartigen Zusammenarbeit profitieren könnten. Die TeilnehmerInnenliste sollte es dem/der LEADER-ManagerIn ermöglichen, in einem ersten Schritt verschiedene Nutzenkategorien für die partizipierenden Personen/Unternehmen abzuleiten.

Es scheint sinnvoll zu sein, die TeilnehmerInnen am ersten Netzwerktreffen diesen Teil – nämlich ihren individuellen Nutzen – in einer Art Brainstorming selbst definieren zu lassen. Wichtig hierbei ist, dass NUR mögliche Arten von Nutzen genannt werden und nicht versucht wird, sofort Kosten gegenzurechnen. Eine zentrale Frage des/der Moderator/s/in könnte also lauten „Was meinen Sie, könnte Ihr Mehrwert von einer Zusammenarbeit mit anderen regionalen AkteurInnen aus der Bildungsbranche sein?“ Bei Gruppen bis max. 40-50 Personen kann der/die ModeratorIn Kommentare per Zuruf aus der Gruppe auf Moderationskarten notieren und diese – wenn möglich thematisch geordnet – auf einer Pinnwand anbringen. Diese Art des gemeinsamen Erarbeitens von Nutzen ist für einige (Unschlüssige) ein Lern- und Erkenntnisprozess, in dem sie für sich selbst Parallelen ziehen können.

Erfolgen aus der Gruppe keine Zurufe, so kann sich der/die ModeratorIn mit der vorherigen Analyse der TeilnehmerInnenliste behelfen und Vorschläge bringen. Zumeist führt dies dann zu einer höheren Gruppendynamik.

Rollen im Netzwerk

Auf Basis der gemeinsamen Erarbeitung dessen, was die Teilnehmenden als Nutzen der Zusammenarbeit im Netzwerk sehen, sollten seitens des/der Moderator/s/in zwei Fragen an die TeilnehmerInnen gestellt werden:

- Was erwarte ich mir von den vertretenen Organisationen bzw. den Bereichen im Netzwerk?
- Kann meine Organisation die von den anderen an Sie gestellten Erwartungen erfüllen?

Grundlage für diese Bestandsaufnahme ist die Tatsache, dass das Netzwerk der LERNENDEN REGION ein branchenübergreifendes Netzwerk ist. Die einzelnen Branchen bringen unterschiedliche Ressourcen und unterschiedliche Bedürfnisse in das Netzwerk ein. Z.B.:

- Die Bildungslandschaft liefert: Infrastruktur, Personalkapazität, didaktisches Know How, ...
- Die Bildungslandschaft erwartet: Bedarfe/Nachfrage, regionsbezogenes Know How, Vernetzung,...
- Die Regionalentwicklung liefert: regionsbezogenes Know How, Vernetzung, Prozesswissen, ...
- Die Regionalentwicklung erwartet: Umsetzung von Bildungsmaßnahmen, ...
- KMUs, AMS etc. liefern: Nachfrage, Zielsetzungen, Zugang zu Zielgruppen, Ressourcen, ...
- KMUs, AMS etc. erwarten: Konzepte, Umsetzungen ...
- etc.

Neben den Leistungserwartungen an die anderen beteiligten Branchen, gilt es, Leistungen und Erwartungen an die eigene Branche zu formulieren. Etwa für die Erwachsenenbildung: Abstimmung, gemeinsame Schwerpunkte, kooperative Projekte,

Ein mögliches Schema zur Erfassung der Rollenerwartungen könnte folgendermaßen aussehen:

1. Im Plenum erfolgt eine Bestandsaufnahme (durch Handzeichen), welche Branchen überhaupt vertreten sind. (z.B. Erwachsenenbildung, Schule, Bibliotheken, AMS, KMUs, Kulturvereine..)
2. Für jede vertretene Branche wird ein eigenes Plakat im Raum befestigt (besser: wurde im Vorfeld von den Gastgebern befestigt)
3. Jede/r TeilnehmerIn notiert für jede Branche auf eine eigene Karte, was sie/er sich im Rahmen der LERNENDEN REGION von Institutionen dieser Branche (auch der jeweils eigenen) erwartet. Die Karten werden gleichzeitig auf die Plakate der jeweiligen Branche geheftet.
4. Der Moderator liest laut in einer ersten „Sofort-Analyse“ für jede Branche die wichtigsten Erwartungen vor. Die Detailauswertung ist Sache des Projektteams nach dem Treffen.
5. Jede/r TeilnehmerIn notiert, was er/sie zu den eben gehörten Erwartungen an ihren/seinen Bereich denkt. Können/sollen diese Erwartungen erfüllt werden?
6. Der Moderator fasst zusammen, wieweit im Netzwerk eine Übereinstimmung zwischen Erwartungen und den Möglichkeiten, diese zu erfüllen, besteht.

Zu Schritt 5: Grundlagenteam bestimmen

Im Rahmen der Entwicklungsphase muss das Netzwerk einige Grundlagen, ihre Region betreffend, erarbeiten. Dies sind unter anderem eine allgemeine strategische Charakterisierung der Region, die Beschreibung der Ausgangslage in Bezug auf Lernen (z. B. als SWOT-Analyse), die Formulierung von Trendhypothesen und die Formulierung erster inhaltlicher Zielvorschläge. Da das Netzwerk aus einer größeren Zahl von Personen besteht und als Plenum nicht optimal Inhalte bearbeiten kann, macht es Sinn, ein Team aus seinen Reihen zu nominieren. Die ModeratorIn hat dabei darauf zu achten, dass die Projektgruppe bunt gemischt ist, d.h. von allen relevanten Akteursgruppen Personen dabei sind. In einem ersten Schritt wäre es möglich, dass sich für die jeweiligen Akteursgruppen an der Mitarbeit Interessierte selbst melden bzw. vorgeschlagen werden. Ist die Gruppe soweit komplett, sollte das Plenum diese Zusammensetzung „absegnen“.

Folgende nächste Schritte werden empfohlen:

- Erstellen eines Ablaufplans für die Konzepterstellung
- Information an alle möglichen Netzwerkpartner, die sich bereits zur Beteiligung verpflichtet haben und an jene potenziellen Netzwerkpartner, die noch gewonnen werden sollen.

Zu Schritt 6: Zusätzliche Partner einladen

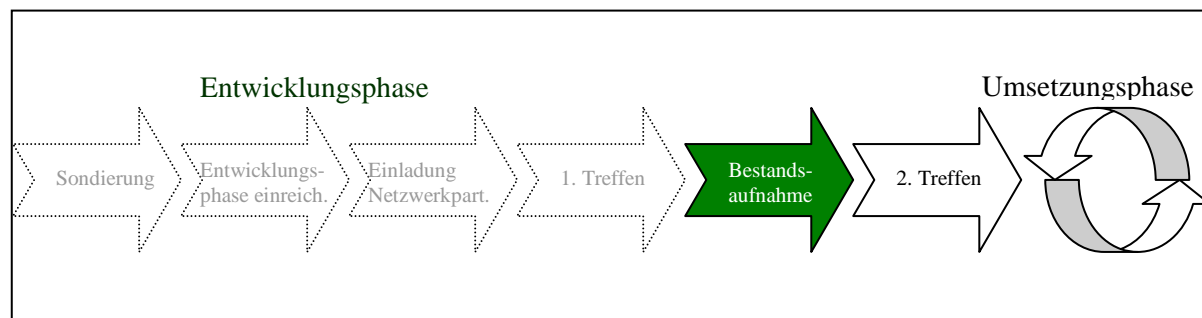
Gemeinsam mit den TeilnehmerInnen und im Hintergrund der bereits erarbeiteten Inhalte geht es nun darum, sich zu überlegen, welche möglichen potentiellen Partner eingebunden werden sollten um ein möglichst breites Netzwerk etablieren zu können. Dabei sollte nicht die Angst vor Konkurrenz bestimmend sein, sondern das Bewusstsein der Chancen, die sich durch ein breites, gut funktionierendes Netzwerk ergeben können. Anschließend sollte geklärt werden, wer die potentiellen PartnerInnen einlädt und informiert.

Zu Schritt 7: Organisatorisches

In einem letzten Punkt gilt es, noch offene organisatorische Fragen zu klären. Dazu gehört ein Zeitplan, Regeln der internen Kommunikation (Telefon- und E-Mailliste kopieren,...), Klären der Aufgaben (z.B. Kontaktaufnahme mit weiteren Partnern, Moderation für das nächste Treffen,...), Festlegung von Termin und Ort für das zweite Forum.

Zu Schritt 8: Abschluss des Forums

Der Moderator schließt offiziell die Veranstaltung. Bereits im Vorfeld wäre zu überlegen, ob man in einem naheliegenden Lokal Platz reserviert für etwaige informelle Gespräche im Anschluss.



Recherche und Bestandsaufnahme

Zur Informationsgewinnung empfiehlt es sich für das Grundlagenteam, relevante Literatur, die Region bzw. aktuelle Trends betreffend, heranzuziehen und im Vorfeld und zwischen den Sitzungen Interviews mit ExpertInnen bzw. Stakeholdern der Region zu führen. Diese können auch in Form eines Round-Tables organisiert werden.

Allgemeine Charakterisierung der Region

Dieser Schritt dient einer generellen Auseinandersetzung mit den Merkmalen der Region. Das Projektteam sollte sich fragen, wo besondere Ausprägungen, Stärken, Schwächen und Möglichkeiten der Region liegen.

Wichtig und auch im LE 07-13 gefordert ist die Ausrichtung der LERNENDEN REGION an **bereits vorhandenen regionalen Strategie- und Zieldefinitionen**. Als erstes müssen alle notwendigen Materialien und Papiere erhoben werden. Hierzu zählen unter anderem: regionales Entwicklungskonzept LEADER, Dorf- und Gemeindeentwicklungskonzepte, Beschäftigungspakte, Gesunde Gemeinde, Sozial- und Kulturregionen, spezielle Vereinbarungen zu Energie, Umwelt etc... Eine Befragung der Gemeinden sowie der Trägerverbände der einzelnen Programme kann hier sicher weiterhelfen. Sind die Dokumente gesammelt, müssen diese nach definierten Zielen und festgesetzten Projekten systematisch abgesehen werden.

Bestandsaufnahme zum Thema Lernen in der Region

Die Bestandsaufnahme zu Bildung und Lernen erfolgt **anbieterseitig**, d.h. die Erhebung, welche Institutionen es gibt, welche Angebote diese setzen, welche Zielgruppen damit angesprochen werden, etc. kann die Gruppe mittels Internetrecherche sowie durch Befragungen der einzelnen Bildungsinstitutionen oder übergeordneter Kammern erledigen.

Die Seite der „Bildungskonsumenten“ sollte die ExpertInnen des Projektteams aus ihrer Erfahrung selbst einschätzen bzw. zusätzlich weitere ExpertInnen der Region interviewen. Falls über bestimmte Gruppen der Region keine Information verfügbar ist, kann ergänzend auch eine stichprobenartige Befragung dieser erfolgen.

Ersteinschätzung aus dem 1. Netzwerktreffen

Wichtige Daten liegen dem Projektteam aus dem 1. Netzwerktreffen vor, wo ja

- a. bereits Hypothesen über die Lernherausforderungen in der Region gebildet wurden, sowie
- b. Erwartungen an die beteiligten Netzwerkpartner formuliert wurden sowie Stellungnahmen von den Adressaten zu diesen an sie gerichteten Erwartungen abgegeben wurden.

Trendhypothesen erstellen

Zur Ermittlung von Trends ist es erforderlich, einen Blick IN die Region zu werfen und einen Blick AUSSERHALB der Region zu werfen. In dieser Phase geht es darum, Trendhypothesen zu erstellen, die dann später durch Interviews, Bedarfserhebungen und ExpertInnenwissen überprüft werden. Als Methode bietet sich unter anderem die „Regionale Vorausschau“ an (siehe Band 3 „bundesweite Instrumente“).

Trendhypothesen nach Innen:

Sind Trends in der Region wichtig, die mit bisherigen Konzepten nicht abgedeckt werden? Diese Hypothesen können beispielsweise folgende Bereiche umfassen:

- Entwicklung von Schlüsselbranchen in der Region: Welche Kompetenzen werden bei uns besonders gebraucht werden?
- Entwicklung des Lernbedarfes bestimmter Bevölkerungsgruppen
- Ausgeprägte Ehrenamtlichkeit in der Region – aber kein Bewusstsein über daraus entstehende Kompetenzen
- Region hat wenig Wissen über sich selbst. Jüngere Geschichte ist kaum dokumentiert.
- ...

Hier ein Beispiel:

Trendbereiche innen	Beschreibung der Trends bzw. Situation in diesem Bereich
Schlüsselbranchen	Tourismus wird bei uns stark an Bedeutung gewinnen (mehrere Projekte). Bisher wenig Qualifizierungsangebote in der Region!
Spezielle Zielgruppen	Folgende Gruppen wachsen überproportional: <ul style="list-style-type: none"> ▪ SeniorInnen: Wurden als Zielgruppe bisher kaum adressiert. Wenig Angebote, die für Zielgruppe gut erreichbar sind. ▪ MigrantInnen: Seit einigen Jahren sprunghafte Zunahme: Bis dato keine Integrationsangebote
Ehrenamtlichkeit	Sehr große Zahl an Vereinen in allen Bereichen. Erworbene Kompetenzen sind aber nicht sichtbar
Regionwissen	Wissen über Ereignisse der Region im Krieg ist gering ausgeprägt. Projekte sollten in diesem Bereich initiiert werden, die Wissen erfassen und öffentlich machen.

Trendhypothesen nach Außen:

Diese Hypothesen können andere Regionen oder generelle Entwicklungsbereiche umfassen:

- Welche Trends im Bereich Lebenslanges Lernen haben Relevanz? (→ LLL-Strategie)
- Die Entwicklung von allgemeinen Lebensstilen

Trendbereiche außen	Beschreibung der Trends in diesem Bereich
LLL: Life Long Guidance	Individuelle Beratung wird wichtiger. Bei uns bisher keine Angebote aufsuchender Bildungsberatung
LLL: LernerInnen-Orientierung	Bildungsangebote sollen auf die psycho-physischen Bedürfnisse der Lernenden bezogen sein
Lebensstil: Nachhaltigkeit	Klimawandel bringt verstärkten Wunsch zu nachhaltiger Lebensführung mit sich

Ziele, Wege und Projekte ermitteln

Aus den zusammenfassenden Ergebnissen des 1. Netzwerktreffens, der strategischen Konzepte und den Trendhypothesen können nun für die Region relevante Themen zusammengefasst werden. Aus dieser Themenclustering kann abgeleitet werden, welche weiteren regionalen AkteurInnen eingeladen werden sollen (neben denen, die sich bereits verpflichtet haben), um diese Themen zu bearbeiten und in einem Netzwerk neu zu denken und zu verknüpfen.

Strategischer Bereich	Strategische Ziele	Strategische Wege	Schlüsselprojekte
Schlüsselbranchen	Spezifische Qualifizierungsschiene im Bereich Tourismus entwickeln	Kooperation Tourismus – Erwachsenenbildung	Qualifizierungsverbund
Spezielle Zielgruppen	SeniorInnen: Angebote in Gemeinden MigrantInnen: Angebote in Gemeinden, auch interkulturelle Angebote	Koop. Gemeinde – EB – Senioreneinrichtungen Koop. Gemeinden – EB – MigrantInnen-Verbände	„Lebensqualität im Alter“-Projekte auf Gemeindeebene Div. Kurse, „Stammtische“ mit den Zuwanderern auf Gemeindeebene
Ehrenamtlichkeit	300 Ehrenamtliche sollen in 2 Jahren Kompetenzen zertifiziert bekommen	Ausbildung v. KompetenzberaterInnen PR-Initiative für regionales Kompetenzportfolio	Kompetenzportfolio für Vereinsmitarbeiter i.d. Region
Regionswissen	Initiative zu Zeitgeschichte-Projekten	Schulen, EB und Museen zusammenführen	Oral-History-Projekt: „Meine Erlebnisse im Krieg“
LLL: Life Long Guidance	Aufbau einer regionalen Bildungsberatung	Kontakt zu Landes-EB-Netzwerk sowie zu AMS	„Bildungsberatung vor Ort“
LL: LernerInnen-Orientierung	Initiative für Erlebnispädagogik-Projekte	Tools sammeln, Koop. Kulturvereine – EB	„Kunst in der Region erleben“
Lebensstil: Nachhaltigkeit	Nachhaltigkeitskampagne starten	Koop. Umweltvereine – EB – Geschäfte - Schulen	Nachhaltigkeitskampagne in den Gemeinden

Als *strategischer Bereich* kann etwas dann bezeichnet werden, wenn es eine Akteursgruppe (etwa einen Verband) gibt, die zu einem bestimmten Entwicklungsbereich strategische Konzepte formuliert hat: Leaderregionen und ihre Leaderaktionsgruppe, ein regionaler Kulturverein mit strategischen Zielen, Wegen und Maßnahmen, ein Sozialhilfverband, die regionalen Wirtschaftskammern, die Arbeitsschwerpunkte gesetzt haben usw. - sie alle repräsentieren strategische Entwicklungsbereiche in der Region.

Strategische Ziele sind hier als Positionierungsziele verstanden. Positionierung bedeutet, dass man bis zu einem bestimmten Zeitraum etwas erreicht haben will. Z.B. die Schaffung von Kreativ-arbeitsplätzen, die Nummer eins werden, eine flächendeckende Versorgung usw.

Strategische Wege sind eine Bündelung von Maßnahmen, die gesetzt werden, um die Positionierungsziele zu erreichen. Z.B. eine Kompetenzentwicklung in einer bestimmten regional stark verankerten Branche, den Innovationsweg zu beschreiten, die Qualität in stark gefragten Dienstleistungen zu forcieren u. a. m.

Schlüsselprojekte sind jene, die eine Vorbild- und Hebelwirkung für strategische Wege haben.

Es ist zu empfehlen, landesweite strategische Konzepte zu sichten, die eine Implikation für die Region darstellen. Beispielsweise stellen landesweite Technologiestrategien oder Standortstrategien, Integrationsstrategien oder ähnliches einen strategischen Rahmen für Regionen dar, die für das Lernen in der Region Bedeutung haben können.

Um der Vielzahl an möglichen Zielen bzw. Instrumenten gerecht zu werden, empfiehlt sich die Arbeit mit dem Band 3 des Handbuchs „bundesweite Instrumente“.

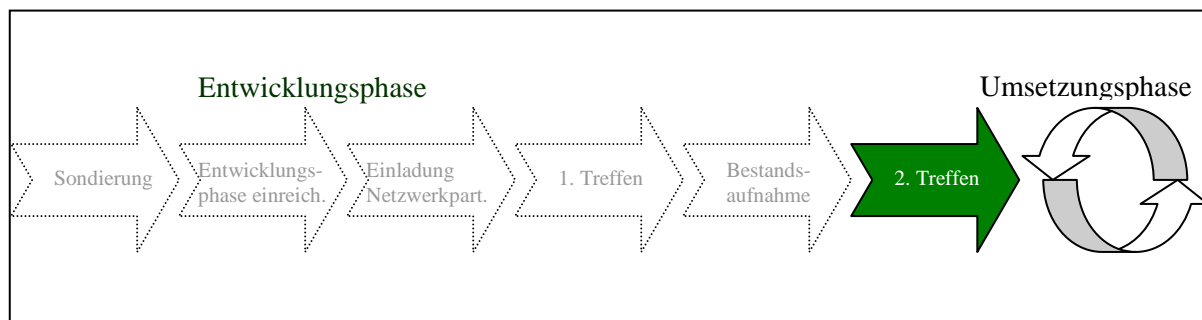
Nachdem dieser Überblick erstellt ist, kann eine Zusammenfassung versucht werden, indem Verknüpfungen verortet oder vermutet werden.

Bedarfsanalyse

Ein weiterer sinnvoller Schritt liegt in einer Bedarfsanalyse. Im Vergleich zur eigentlichen, breit angelegten Bildungsbedarfserhebung handelt es sich hierbei um eine verkürzte Form, die erste Trends für die Region ermöglichen soll. Im Rahmen von ExpertInnenhearings geht es dabei darum, die Ergebnisse der bisherigen Strategieentwicklung (Bereiche, Wege, Schlüsselprojekte) mit dem bestehenden Angebot und möglichen neuen Bildungsmaßnahmen abzustimmen. Eine weitergehende Bedarfsanalyse macht aufgrund ihres zeitlichen, personellen und infrastrukturellen Aufwands erst in der Umsetzungsphase Sinn.

Vorab-Information des Netzwerks

Im Sinne eines vitalen Informationsflusses und zwecks Transparenz im Netzwerk sollte vor dem zweiten Netzwerktreffen ein Bericht über die Ergebnisse der Projektgruppe an die übrigen Netzwerkmitglieder erfolgen. Dies hat den Vorteil, dass sich diese bereits eine Meinung über die Ziel- und Strategievorschläge bilden können und soweit informiert sind, um beim zweiten Netzwerktreffen inhaltlich diskutieren zu können.



Zweites Treffen: Konkretisierung

Das zweite Treffen ist in den meisten Fällen ein Meeting mit mehr als 20 Personen. Es ist vom Setting her eine Großgruppenveranstaltung³. Der Ablauf könnte folgendermaßen aussehen:

Schritte	Aktivität	Zeit min.
1	Begrüßung, Anlass und Ziel des Forums <ul style="list-style-type: none"> - ModeratorIn: „Was bisher geschah“ - Vorstellung neuer TeilnehmerInnen - Visualisierung der Teilnehmenden, von welchen Bereichen sie kommen Programm vorstellen	30
2	Grundlagenteam: Input zur Recherche und Bestandsaufnahme + Diskussion Vorstellen der ermittelten, für die Region relevanten Ziele / Themen (aus der Zusammenfassung der Bestandsaufnahme, der diversen Strategien und Trendanalyse)	45
	Pause	15
3	Bearbeitung durch das Plenum: Was gibt es zu den vorgestellten Zielen / Themen zu sagen? Welche Ziele / Themen fehlen? Zwei Varianten: <ul style="list-style-type: none"> a. Nischen b. Bienenkörbe Ziel: Detaillierte Information und Diskussion der Themen	60
	Büffetpause	60
4	Plenum: Festlegung der Ziele / Themen der LERNENDEN REGION durch Bepunktung Erstellung einer Prioritätenliste (1. Ziel, 2. Ziel, 3. Ziel, ...)	50
5	Bildung von Arbeitsgruppen zu den selektierten Zielen / Themen	45
	Pause	25
6	Plenum: <ul style="list-style-type: none"> - Information der AGs über deren weitere Vorgangsweise - Diskussion der Arbeitsweise und Struktur des Netzwerkes - Offene Fragen - Festlegung des nächsten Plenartermins 	45
	Abschluss und Danke	10
	Summe	385 (~6,5h)

³ Siehe dazu die Hinweise zu Großgruppeninterventionen ab S. 12. Ein Praxisbuch zu Großgruppeninterventionen findet sich auch unter www.oeaar.at/downloads.

Zu Schritt 1: Informationen

Zu Ende des ersten Netzwerktreffens wurde ja besprochen, welche zusätzlich nicht anwesende AkteurInnen der Region ins Netzwerk eingeladen werden müssten. Dadurch kann davon ausgegangen werden, dass beim zweiten Treffen Personen anwesend sind, die im Sinne eines gleichberechtigten Informationsflusses auf den Informationsstand der anderen gebracht werden müssen. So ist es durchaus sinnvoll, nochmals einige Zeit für die Zusammenfassung des Programms und der bisherigen Aktivitäten zu veranschlagen.

Zu Schritt 2: Input aus der Projektgruppe

Die Projektgruppe, die sich aus den Teilnehmenden des ersten Netzwerktreffens bildete, präsentiert die Ergebnisse der Bestandsaufnahme, Trends (innen/außen) sowie einen ersten Vorschlag daraus resultierender Themen, Ziele und Wege.

Die Bestandsaufnahme bzw. die Trendhypothesen könnten z.B. ergeben haben, dass

- kaum Bewusstsein in der Region für die Wichtigkeit von Weiterbildung vorhanden ist
- die Region über eine unzureichende Grundversorgung an Erwachsenenbildungsangeboten in dünn besiedelten Gebieten verfügt,
- der Anteil Älterer in der Region überproportional hoch ist
- die Region für ihre hohe Umweltqualität bei BesucherInnen geschätzt wird und zum Thema „Umwelt“ auch zahlreiche Akteure in der Region vorhanden sind.

Das Projektteam schlägt daher folgende Ziele / Themen vor:

- das Bewusstsein für Lebenslanges Lernen ist durch gezielte Öffentlichkeitsarbeit in der Region zu stärken (z.B. durch Events)
- durch Absprache der Bildungsanbieter sollen Angebote in unterversorgte Gemeinden gebracht werden
- durch Kooperation der betreffenden Branchen sind verstärkt Angebote für SeniorInnen zu entwickeln
- „Umweltbildung“ bietet sich für die Region aufgrund ihrer Ausgangslage und des zu erwartenden Aufschwunges des Themas durch den Klimawandel an.

Die TeilnehmerInnen sollten diese Punkte durch die Vorab-Information durch die Projektgruppe bereits im Groben kennen, um sie diskutieren zu können.

Zu Schritt 3: Bearbeitung durch das Plenum

Dieser Schritt dient der vertiefenden Information und Diskussion der vorgeschlagenen Themen.

- Sind die Ziele/Themen für mich und mein Unternehmen relevant/ in Ordnung?
- Müssen die genannten Ziele/Themen um zusätzliche Aspekte erweitert werden?
- Sind aus meiner Sicht weitere Ziele/Themen für die LERNENDE REGION erforderlich?

Hier sollen nun zwei mögliche Gruppenprozesse beschrieben werden:

a. Thematische Nischen

Im Vorfeld sollten sich einzelne Personen aus der Projektgruppe bereiterklären, ein spezielles Thema beim zweiten Netzwerktreffen zu vertreten. Sie werden dazu vorher gebrieft und gebeten, als AuskunftgeberInnen zur Verfügung zu stehen. Es können mehrere Institutionen zu mehreren Hauptthemen stehen, sodass es unter Umständen mehrere Personen aus einer Institution braucht.

Den VertreterInnen der ermittelten Hauptthemen werden Plätze (Nischen) im Saal zugewiesen. Dort haben sie bereits auf Flipchart oder Pinwänden Ziele, Strategien und Schlüsselprojekte aufgeschrieben. Da die Ergebnisse des Projektteams bereits vorab an die TeilnehmerInnen ergingen, hatten diese Zeit, sich mögliche weitere Themen – ergänzend zu denen des Projektteams - zu überlegen. Im Idealfall wurden diese bereits vor dem Treffen an das Projektteam übermittelt, damit diese dementsprechende „neue“ Nischen einrichten konnten.

Die anderen Teilnehmenden promenieren von einer Station zur anderen, wobei Zeitfenster von jeweils 20 Min. zur Verfügung stehen.

Die Fragen, die in den Nischen besprochen werden sollen, sind:

- Was von dem, was hier als Strategie (Ziele, Wege, Schlüsselprojekte) definiert wurde, entspricht auch unserer Sichtweise und unserem Bedarf?
- Wie können wir uns mit dieser Strategie verbinden? Was können wir dazu anbieten?
- Welche Kooperationsmöglichkeiten sehen wir als Abnehmer bzw. Kunde, als Zulieferer, als Entwicklungspartner für neue Ideen, für gemeinsame Vermarktung, für gemeinsames Lernen und dergleichen.

Die Ergebnisse werden auf Flipchart oder Pinwänden festgehalten. Dabei kann auch ein Ergebnis sein, dass Themenfelder ergänzt werden müssen oder dass wichtige Themen innerhalb der ermittelten Themenfelder ergänzt werden müssen.

b. „Bienenkörbe“

Nach der Information durch das Projektteam (siehe Schritt 2) werden die Ziele bzw. Themen auf Plakate notiert (ein Ziel pro Plakat) und die Plakate nebeneinander im Raum aufgehängt.

Die TeilnehmerInnen diskutieren nun im kleinen Kreis (3 – 5 Personen) die vom Projektteam vorgeschlagenen Ziele / Themen. Die Fragen dabei sollten sein:

- „Sind die Ziele / Themen für die Region richtig gewählt?“
- „Welche Ziele / Themen fehlen, deren Bearbeitung ebenfalls wichtig wäre?“

Danach können im Plenum Kommentare aus den Bienenkörben abgegeben werden bzw. kann die Ergänzung von Zielen / Themen gefordert werden, die vom Projektteam noch nicht vorgeschlagen wurden. Diese werden ebenfalls jeweils auf ein eigenes Plakat notiert und zu den bereits bestehenden gehängt.

Neben den beiden genannten Methoden gibt aber durchaus andere sehr brauchbare Großgruppenmethoden wie Zukunftskonferenz, Open Space, Zukunftswerkstatt u. a. die hier zur Anwendung kommen können. (Siehe Handbuch Teil III, Bundesweite Instrumente)

Zu Schritt 4: Bericht aus den Nischen / Bienenkörben und Abstimmung

Sind die oben genannten Punkte in den thematischen Nischen bzw. „Bienenkörben“ ausdiskutiert, kommt es zu einer Zusammenführung der Ergebnisse im Plenum. Ergebnisse und Ziele zu diesem Zeitpunkt könnten beispielsweise sein:

- „Bildungsangebote der Region sollen transparenter sein“
- „Bildung für Familien soll gestärkt werden“
- „Landwirtschaft soll qualifiziert werden“
- ...

Da zu diesem Moment wahrscheinlich immer noch viele mögliche Themen im Raum stehen, muss es zu einer Selektion kommen. Eine gute Möglichkeit, dies mit einer Großgruppe durchzuführen ist, jedem/r Teilnehmenden drei oder fünf Klebpunkte zu geben, die er/sie den Themen, die auf Flipcharts im Raum verteilt sind, zuordnet. So erfolgt auf demokratischem Weg eine Reihung nach Wichtigkeit. Wählt die Region aus den Themen beispielsweise drei aus, ist das mit den meisten Punkten das „Haupt- oder Leitziel“ der Region, das nächste ist das zweitwichtigste, usw.

Zu Schritt 5: Bildung von Arbeitsgruppen

Nun stehen die Themen fest, denen sich das LR-Netzwerk widmen möchte. Für die weitere Bearbeitung sollten sich aber wieder aus Gründen der leichteren Handhabbarkeit kleinere Arbeitsgruppen bilden, die sich konkret einem Thema widmen. Die ModeratorIn ruft also auf, dass sich die Teilnehmenden jeweils einem Thema zuordnen sollen, das sie besonders interessiert bzw. wo sie die Möglichkeit sehen, sich einzubringen.

Was soll nun in den Arbeitsgruppen **generell** passieren:

- Detaillierte Ausarbeitung ihres spezifischen Themas/Zieles
- Definition von Projekten zur Erreichung des Zieles
- Detailplanung der Projekte und Koordination der Umsetzung (hierzu können sich die Arbeitsgruppen beispielsweise auch weitere Mitglieder suchen, die bei der Umsetzung helfen).

Was soll in den Arbeitsgruppen **im Rahmen dieses Treffens** noch diskutiert werden:

- WER soll noch mitarbeiten?
- WAS könnte gemacht werden (im Sinne von ersten Projektideen)?
- WIE könnten diese umgesetzt werden?
- WANN + WO treffen wir uns wieder?

Zu Schritt 6: Arbeitsweise, Struktur und weitere Schritte

Die Chance, (nahezu) alle NetzwerkteilnehmerInnen versammelt zu haben, sollte sich das Netzwerkmanagement nicht entgehen lassen und daher verbindlich nächste Schritte, Termin des nächsten Netzwerktreffens und Deadlines fixieren.

Mögliche Vorgehensweise: Um sicherzustellen, dass auch wirklich alle notwendigen Schritte in den 6-9 Monaten erfüllt werden, sollten diese bereits von dem /der ModeratorIn vorbereitet auf einem Flipchart dargestellt werden – aufgegliedert nach Zuständigkeiten „Arbeitsgruppe“, „Management“ und „Netzwerk gesamt“. Die Frage ans Plenum lautet nun bspw.: „Bis wann schafft es die Arbeitsgruppe ‚Bildung im Alter‘, die Projektvorhaben zu entwickeln?“ oder: „Bis wann kann die Arbeitsgruppe ‚Bildungsbedarfserhebung‘ ein Konzept für die Erhebung fertig stellen?“ Da sich die Anwesenden selbst einen Deadline setzen, macht es dies dem/der NetzwerkmanagerIn leichter, die Termineinhaltung auch einzufordern. Die TeilnehmerInnen sollten die Möglichkeit besitzen, Schritte dazuzufügen, die ihnen noch einfallen. Ergebnis ist zum Schluss ein Ablaufplan mit Meilensteinen und Deadlines für die Beteiligten.

Generell sollte Verbindlichkeit über die Arbeitsweise des Netzwerks erzielt werden. Dazu ist ein möglichst einfaches Schema anzuraten, namentlich die Abfolge von Arbeitsgruppensitzungen mit wenigen Plenarterminen (mglw. nur einem), in denen die AGs ihre Ergebnisse vorlegen. An dieser Stelle ist auch über die Frage zu diskutieren, wie Entscheidungen im Netzwerk zustande kommen (mehrheitlich, einstimmig). In jedem Fall sollte über einen entsprechenden Vorschlag am Ende dieses Treffens abgestimmt werden.

An dieser Stelle ist darauf hinzuweisen, dass es sich bei einem Netzwerk lediglich um eine „Ermöglichungsstruktur“ handelt, aus der die konkreten, verbindlichen Kooperationen erst erwachsen. Um unnötige Bürokratisierung zu vermeiden macht es daher durchaus Sinn, die Strukturierung der LERNENDEN REGION der Konsolidierung des Netzwerkes hintanzustellen, m. a. W. zu einem Zeitpunkt, zu dem bereits sichtbare Erfolge vorliegen, zu bearbeiten. Das betrifft v. a. die Frage über welche Organe, Geschäftsordnung etc. die LERNENDE REGION verfügt. Ein gewähltes Steuerungsgremium, welches dem Netzwerk verantwortlich ist, ist ab einem gewissen Grad an Konsolidierung zur Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit sinnvoll.

Wichtig: Innerhalb einer Woche sollte das Protokoll (Flipchart, Arbeitsgruppen und deren TeilnehmerInnen, Zeitplan, etc.) an die Anwesenden und auch an jene, die nicht dabei waren, versendet werden.

Checkliste: Ergebnisse der Entwicklungsphase

Teilnehmende NetzwerkpartnerInnen

Dokumentation des Verlaufes der Entwicklungsphase

Chronologische Beschreibung des Prozesses der

- Netzwerkbildung
- Strategieentwicklung
- Schwerpunktentwicklung
- Projektentwicklung

Allgemeine Charakterisierung der Region

Quantitative Strukturdaten zur Region

Beschreibung der Ausgangslage in Bezug auf Lernen

Rollenbeschreibung der NetzwerkpartnerInnen im Netzwerk

Erarbeitete Ziele der Lernenden Region

Umsetzung der Grundleistungen

- Abstimmung der Bildungsangebote / -träger
- Bildungsinformation
- Bildungsmarketing, Marketing der LERNENDEN REGION
- Einbindung von Bildungsberatungsangeboten

Thematische Schwerpunkte für die Umsetzungsphase (Begründung / Beschreibung)

Entwicklung kooperativer Projekte (einschl. vorgesehener Finanzierungen)

Sonstige erbrachte Leistungen***Umsetzung von Gender Mainstreaming******Geplante Evaluation/ Monitoring*****Checkliste zur Einreichung der Umsetzungsphase*****1. Allgemeine Daten***

- Gemeinden im Bereich der Region
- Fläche gesamt [km²]
- EinwohnerInnenzahl (lt. amtlicher Volkszählung)
- Rechtsform
- Organe
- Regeln – Modalität der Entscheidungsfindung

2. Liste der NetzwerkpartnerInnen zum Zeitpunkt der Beantragung

Für jedeN PartnerIn: Name, Sitz, Rechtsform, Tätigkeitsbereich, jur. VertreterIn, AnsprechpartnerIn

3. Ergebnisse der Entwicklungsphase

- Quantitative Strukturdaten der Region
- Beschreibung der Ausgangslage in Bezug auf Lernen
- Rollenbeschreibung der NetzwerkpartnerInnen im Netzwerk
- Ziele der LERNENDEN REGION
- Berücksichtigung von Gender Mainstreaming
- Schwerpunkte/ Themenkreise
- Strategie für die Umsetzungsphase (Maßnahmen)
- Umsetzung der Grundleistungen
- Geplante Evaluation/ Monitoring

4. Geplante Projekte in der beantragten Umsetzungsphase (max. 2 Jahre)

Für jedes Projekt:

- Name/ Ziel/ Inhalt
- Zielgruppe
- Umsetzung
- Projektbeteiligte
- Kosten / Finanzierung

- Nachhaltigkeit
- Beantragt als Pilotprojekt, wenn ja, LE-Bezug

5. Begleitende operative Aktivitäten

- Öffentlichkeitsarbeit / Marketing / PR / Informationstätigkeit
- Projektentwicklung
- Weiterarbeit Netzwerk
- Erhebungen und Studien zur regionalen Situation
- Abstimmung des regionalen Bildungsangebots

6. Zeitplan

7. Kostenplan

Kostenkategorie/ [€] je Einheit/ Einheiten/ Gesamtkosten

- Managementkosten
Personal/ Sachaufwand (Arbeitsmaterialien, Raummieten,...)/ Aus- und Weiterbildung
- Externe Dienstleistungen

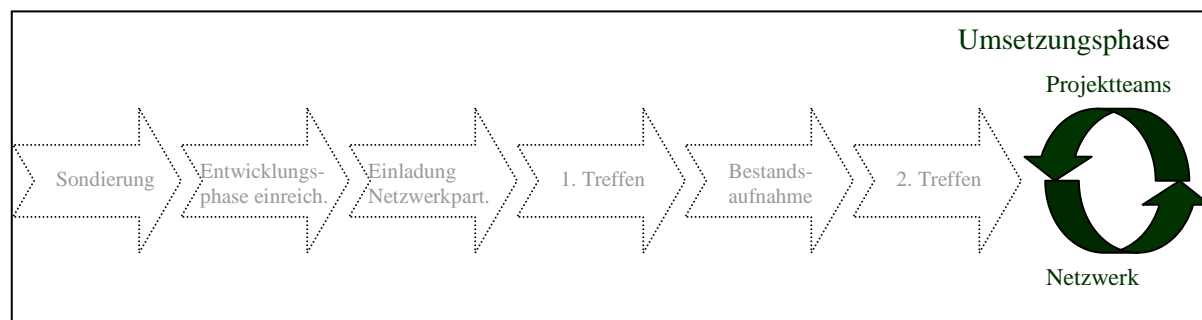
Prozessunterstützung (Moderation, ...), div. Studien (Bedarfserhebungen, ...), Sonstige

- Pilotprojekte
- Weitere Projekte
- Öffentlichkeitsarbeit, Werbematerial, Informationsveranstaltungen
- Sonstige

Gesamtkosten der Umsetzungsphase

8. Finanzierung

- Eigenmittel der NetzwerkpartnerInnen
- Sonstige private Mittel (Sponsoring, Sachleistungen,...)
- Sonstige öffentliche Förderungen
- Beantragte Fördersumme aus den „Lern. Regionen“



Die Umsetzungsphase

Hat die Region erfolgreich eine Strategie für Lebenslanges Lernen in der Region entwickelt, kann sie sich an deren Umsetzung machen. Die in der Strategie benannten Ziele und Schwerpunkte bzw. allenfalls bereits konkrete Projekte werden durchgeführt.

Wie bereits beschrieben soll die Umsetzung im Wesentlichen drei Elemente enthalten:

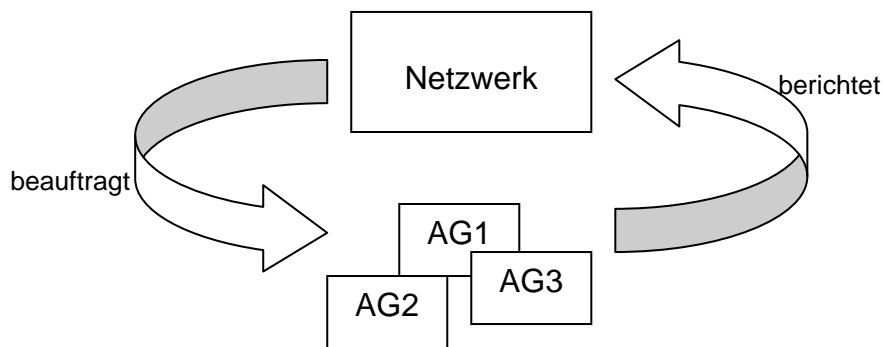
1. Die Weiterführung der Netzwerkarbeit und damit verbunden – sofern erforderlich – die Adaptierung bzw. Weiterentwicklung der Strategie.
2. Die Erbringung laufender Grundleistungen, v.a. im Bereich Bildungsinformation und Öffentlichkeitsarbeit.
3. Die Entwicklung von kooperativen Projekten und deren Umsetzung, sei es als
 - durch LERNENDE REGIONEN geförderte Pilotprojekte,
 - Projekte, die durch sonstige Finanzierungen getragen werden,
 - Projekte auf Basis von Eigenmitteln der beteiligten Projektpartner.

Die konkreten Bestandteile der Umsetzung werden von den abwickelnden Stellen der Bundesländer an die jeweiligen Erfordernisse im Bundesland angepasst. So werden sich die fördernden Stellen einzelner Bundesländer in der Umsetzungsphase auf die Genehmigung von Pilotprojekten beschränken, sofern die Besorgung des Managements anderweitig abgesichert ist.

Es gilt seitens des Netzwerks die Arbeitsförmigkeit der LERNENDEN REGION in der Umsetzungsphase festzulegen. Als einfaches Schema bietet sich die Abfolge von Themengruppen (z.B. zu Umweltbildung) oder Projektgruppen (z.B. gemeinsame Kampagne gegen den Klimawandel) mit dem Netzwerkplenum an. Das Netzwerk ist als Ort gedacht, an dem ständig neue Kooperationen = Projekte einzelner Netzwerkpartner entwickelt werden, welche dann über Projektgruppen bearbeitet werden. Je nach Ausstattung des Projekts werden diese Projektgruppen über eigenes Personal verfügen. Die Projektgruppen ihrerseits berichten dem Netzwerk über den Fortgang ihrer Projekte.

Es empfiehlt sich zur besseren Steuerung des Netzwerks ein entsprechendes Steuerungsgremium durch das Plenum zu nominieren. Diese Steuerungsgruppe handelt im Auftrag des Netzwerkplenums und wird ihrerseits operativ durch das Management der LERNENDEN REGION, also den Lead-Partner, unterstützt. Als Lead-Partner der LERNENDEN REGION wird häufig das LEADER-Management der Region fungieren.

Sofern im Rahmen der Maßnahme LERNENDE REGIONEN Mittel für das Management bereitgestellt werden, werden insbesondere die nicht-projektgebundenen Tätigkeiten durch den Lead-Partner übernommen. Dazu zählen das Netzwerkmanagement, laufende Tätigkeiten wie z.B. Informations- und Öffentlichkeitsarbeit, Betreuung der Projektgruppen, Durchführung der Selbstevaluierung bzw. Veranlassung externer Evaluierung etc. Sofern im Rahmen des Fördervertrags vorgesehen, können diese Tätigkeiten auch als Sachkosten ausgelagert werden.



Folgenden Aspekten sollte im Rahmen der Umsetzung zusätzlich Aufmerksamkeit geschenkt werden:

- **Weiterbildung der MitarbeiterInnen:** Sowohl zu den methodischen Aspekten (z.B. Netzwerkmanagement, Bildungsbedarfserhebung, ...) als auch zu inhaltlichen Fragen (Lebenslanges Lernen) sollten entsprechende Weiterbildungsangebote genutzt werden.
- **Interregionaler Austausch:** Internationale Evaluierungen zeigen, dass der Austausch mit anderen LERNENDEN REGIONEN über Gute oder auch weniger Gute Praxis den positivsten Lerneffekt mit sich bringt.
- **Thematische Netze:** Es ist bundesseitig geplant, sogenannte „Thematische Netze“ zu organisieren. Wenn mehrere Regionen ein gemeinsames Thema bearbeiten (z.B. e-Learning, Seniorenbildung, Zeitgeschichteprojekte, ...) empfiehlt sich die kontinuierliche Zusammenarbeit um Synergien zu erzeugen. Durch den Austausch von Guter Praxis, durch die gemeinsame Entwicklung von Tools etc.
- **Darstellung der Aktivitäten / Öffentlichkeitsarbeit:** Die LERNENDE REGION lebt v. a. durch ihre Akzeptanz in der Region. Es macht sich daher bezahlt, die Marke „LERNENDE REGION XY“ in der Öffentlichkeit darzustellen. Das Bewusstsein der BewohnerInnen, Teil einer LERNENDEN REGION zu sein, wirkt auf deren Motivation, entsprechende Angebote in Anspruch zu nehmen, zurück.
- **Social Events:** Wiewohl von gemeinsamen Arbeitserfolgen die größte Bindekraft ausgeht, ist angeraten dem sozialen Aspekt, dem Wir- und Identitätsgefühl, gezielt Aufmerksamkeit zu schenken: gemeinsame Feiern, gemeinsame Exkursionen o. ä. sind daher wichtiger Bestandteil des Erfolgs LERNENDER REGIONEN.

Wechselspiel zwischen Arbeitsgruppen und Netzwerk

Anschließend an das zweite Treffen und die gebildeten Arbeitskreise erfolgen die kommenden Treffen in einem Wechselspiel zwischen Arbeitsgruppentreffen und Netzwerktreffen.

Die Arbeitsgruppen erarbeiten Projekte, beispielsweise über Themenworkshops. Im Netzwerk werden die Berichte der Arbeitsgruppen gesammelt und die LERNENDE REGION als Ganzes weiterentwickelt.

Abschluss: Verschriftlichung der Strategie

Der Lead-Partner fügt zuletzt die Ergebnisse der Phase (Ziele, Strategie und Projekte) zusammen und reicht die Umsetzungsphase ein. Für beides stehen Formulare zur Verfügung.

Checkliste für einen Endbericht der Umsetzungsphase

1. Allgemeine Angaben

Name der Region

Titel der Umsetzungsphase

VerfasserIn: Name, Adresse, Tel., E-Mail

Starttermin, Endtermin

2. Netzwerkarbeit

Beteiligte NetzwerkpartnerInnen

Dokumentation der Netzwerkarbeit

Arbeitsergebnisse

3. Durchgeführte Aktivitäten

Dokumentation durchgeführter Aktivitäten

Beschreibung des Lernerfolgs aus Sicht des Förderwerbers/ der Förderwerberin: Nutzen für die TeilnehmerInnen/ für beteiligte Organisationen/ für die Region als ganze

4. Lernbilanz individuelles und organisationales Lernen - quantitativ

Für jede Maßnahme:

- Hauptzielgruppe: Einzelpersonen, Organisationen, gemischt
- TeilnehmerInnenzahl gesamt
- Stundenzahl der Maßnahme
- Gesamtkosten der Maßnahme
- Beteiligte NetzwerkpartnerInnen
- Weitere beteiligte Organisationen (Name, Branche, Anzahl beteiligter MitarbeiterInnen)

5. Lernbilanz individuelles Lernen - qualitativ

- Methodik und Ergebnisse der TeilnehmerInnenbefragung

6. Lernbilanz organisationales Lernen – quantitativ

- Anzahl neuer Kooperationen
- Weitere Effekte für Unternehmen

7. Lernbilanz organisationales Lernen - qualitativ

- Methodik der Befragung der NetzwerkpartnerInnen
- Ergebnisse der Erhebung

8. Lernbilanz regionales Lernen – quantitativ/qualitativ

Beschreibung der Projekte zum regionalen Wissensmanagement. Für jedes Projekt:

- Ziel/ Inhalt
- Anzahl erreichter Personen
- Transportiertes Wissen
- Form der Aufbereitung
- Zielgruppen
- Innovativer Charakter/ Nutzen für die Region

Erfolgsmessung und Lernbilanz

- In wenigen Worten ausgedrückt war eine LERNENDE REGION dann erfolgreich, wenn es ihr gelungen ist...
 - ...sinnvolle Lernangebote in der Region zu entwickeln,
 - ...das Bewusstsein für die Wichtigkeit des Lernens in der Bevölkerung zu stärken
 - ...wenn die beteiligten Organisationen gelernt haben
 - ...wenn die ganze Region gelernt hat.
- Bereits bei der Einreichung des Antrags zur Entwicklungs- und Genehmigungsphase werden von den LERNENDE REGIONEN Netzwerken Ziele definiert. An Hand der real umgesetzten Projekte lässt sich schließlich der Erfolg des Projekts bestimmen.

Die Bewertung kann dabei an Hand der drei Ebenen Individuen, beteiligte Organisationen und Region als ganze sowohl nach quantitativen wie qualitativen Messkriterien erfolgen. Vor allem im Bereich des Lernens der Organisationen sowie der Region als ganzer wird dabei der qualitativen Bewertung eine größere Bedeutung zukommen.

		Datengewinnung	
		quantitativ	qualitativ
Lern-Subjekt	Individuen	Nach Projekten: Anzahl TeilnehmerInnen, Stunden, Gesamtkosten	Befragung von TeilnehmerInnen
	Organisationen	Anzahl NetzwerkpartnerInnen, weitere beteiligte Organisationen Anzahl neuer Kooperationen, weitere Effekte	Befragung der NetzwerkpartnerInnen
	Region	Anzahl Projekte	Befragung von NutzerInnen, StakeholderInnen und ExpertInnen

Entsprechende Tools werden auf Bundesebene entwickelt.

Netzwerkbildung

Zur Umsetzung des Programms sind regionale Netzwerke vorgesehen. Netzwerke zeichnen sich dadurch aus, dass sie aus autonomen AkteurInnen bestehen und diese untereinander in keinem hierarchischen Verhältnis stehen. Damit soll *allen* regionalen AkteurInnen die Möglichkeit offen stehen, an diesem Programm teilzuhaben. Die Selektion, wer am Netzwerk teilnimmt erfolgt lediglich dadurch, dass sich das Netzwerk auf Arbeitsschwerpunkte einigt und die einzelnen AkteurInnen selbst entscheiden, ob diese vereinbarten Schwerpunkte für eine Teilhabe attraktiv sind oder nicht.

Angenommen wird, dass viele AkteurInnen in gegenseitiger Ergänzung ihrer Kompetenzen neue Formen des Lernens finden, innovative Bildungsangebote entwickeln und neue Zugänge für Bildungshungrige eröffnen können. Solche ergänzenden Kooperationen können nicht zentral verordnet oder gesteuert werden. Vielmehr braucht es dazu einen sozialen Raum für Kommunikation und Verhandlung von Strategien und Projekten, in dem jeweils immer wieder Neues erfunden und umgesetzt wird. Für diese Art von sozialem Raum bietet sich das Netzwerk an.

Das Netzwerk ist nicht hierarchisch koordiniert und ermöglicht damit eine losere Kopplung zwischen den AkteurInnen. Das Netzwerk ermöglicht freie Interaktion und die Bildung von Clustern oder Kooperationssystemen, die Innovation fördern. Das Netzwerk bietet aber auch einen relativ stabilen Rahmen, der über die Flüchtigkeit von kurzfristigen Interaktionen hinausgeht.

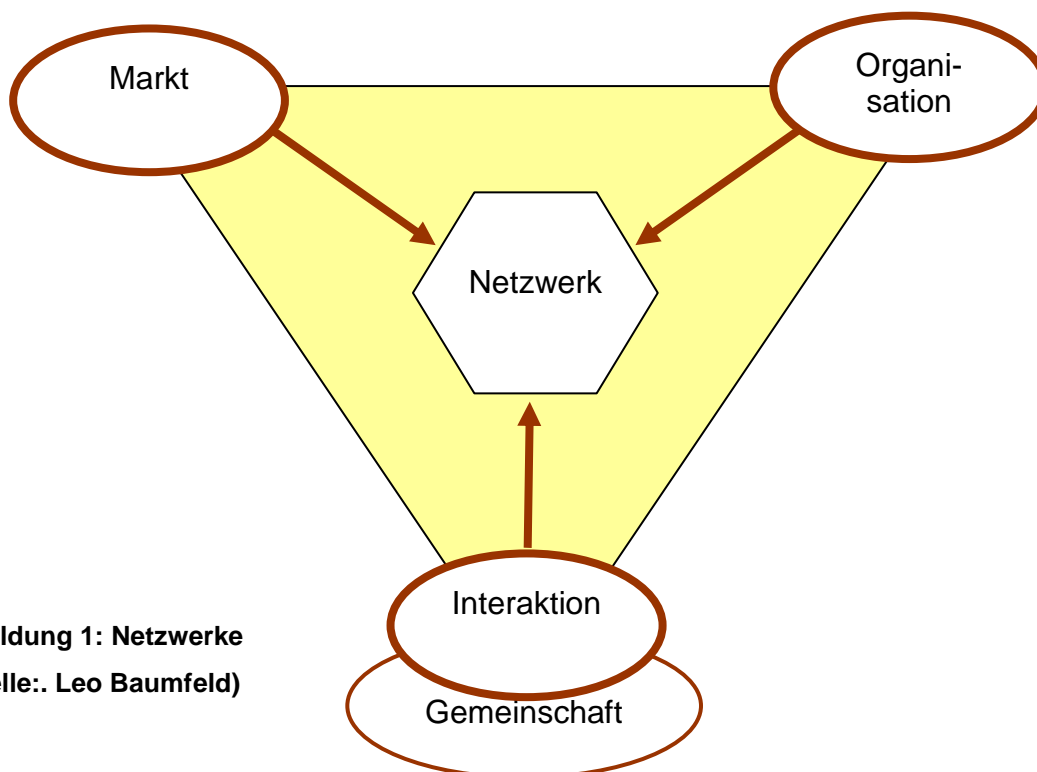


Abbildung 1: Netzwerke
(Quelle: Leo Baumfeld)

Weder der Markt alleine könnte die LERNENDE REGION steuern, noch eine Organisation oder die Bildung einer Organisation durch MarktteilnehmerInnen; ebenso wenig könnte durch die Flüchtigkeit von Interaktionen ein derartiges Vorhaben gesteuert werden. Auch regional bereits eingeschworene Kooperations-Gemeinschaften alleine können das Netzwerk nicht steuern, sie können jedoch eine wichtige Säule innerhalb des Netzwerkes darstellen.

- Das Netzwerk inszeniert Märkte zur Findung von Kooperationen
- Das Netzwerk organisiert und managt sich selbst nach Organisationsprinzipien, um Zuverlässigkeit und Dauerhaftigkeit zu ermöglichen.
- Im Netzwerk sind frei fließende Interaktionen möglich, ja erwünscht, damit die Dichte von Kommunikation und die Dichte von Beziehungen das Netzwerk stabilisieren.
- Im Netzwerk werden Arbeitsschwerpunkte und Arbeitsprogramme ausgehandelt, die durch Teilnetzwerke oder Kooperationen umgesetzt werden.

Einige AkteurInnen müssen beginnen, sie brauchen aber die Offenheit dafür, dass sich alle relevanten AkteurInnen, die sich durch Lern- und Bildungsaktivitäten beteiligen wollen, auch beteiligen können. Wer die Initiative ergreift muss einige Anforderungen erfüllen, damit die LERNENDE REGION auch förderbar wird. Im Österreichischen Programm für die Entwicklung des ländlichen Raums ist dazu eine (von mehreren) Anforderung(en) formuliert:

„...die Erarbeitung der konkreten Gesamtstrategie der LERNENDEN REGION muss in Vernetzung relevanter regionaler Akteure erfolgen. Dazu zählen Bildungsanbieter aller Art, Regional- und Gemeindeentwicklung (inkl. LEADER) sowie Akteure aus sonstigen Bereichen wie Wirtschaft, Beschäftigungsinitiativen, Landwirtschaft, Tourismus, Kultur, Soziales, Umwelt etc. – sofern diese lernrelevante Interessen einbringen;...“⁴.

Leo Baumfeld ist Regionalberater und Gesellschafter der ÖAR Regionalberatung in Wien.

E-Mail: baumfeld(at)oear.at, <http://www.oear.at>

Hinweise zum Arbeiten mit Großgruppen

Auszüge aus „Großgruppeninterventionen – Das Praxisbuch“ von Leo Baumfeld und Petra Plicka⁵

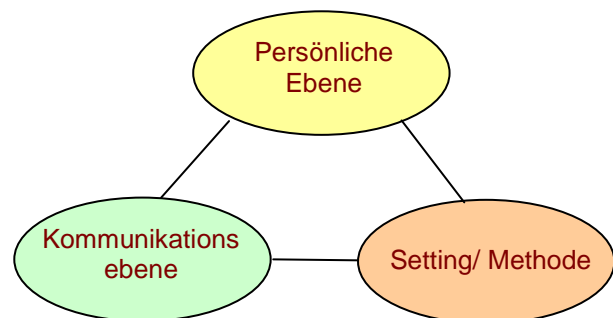
Mit großen Gruppen erlebnis- und ergebnisorientiert arbeiten

Bei der Aktivierungsarbeit und Informationsarbeit für ein breiteres Publikum eignen sich Großgruppenveranstaltungen hervorragend, sofern sie lebendig und interessant gestaltet sind. Deshalb seien hier in Kürze einige Anregungen dazu vermerkt. Jede Großgruppenveranstaltung (ab ca. 30 Personen) sollte die folgenden Ebenen berücksichtigen, damit sie für jeden TeilnehmerIn erfolgreich erlebt und empfunden werden kann.

Die Konzeptionsebenen:

Als methodisches Ziel einer Großgruppenveranstaltung gilt es...

- trotz der „Masse“ eine Nähe zu den Referenten, den TeilnehmerInnen und dem Thema zu erzeugen.
- die TeilnehmerInnen als Rückmeldepotential zu gewinnen. (Einschätzungen, Meinungen)
- einen inhaltlichen Überblick bzw. Bündelung zum Thema zu erreichen.
- Motivierung („wir sind nicht allein“) zu erzeugen.



Persönliches Verhaltenskonzept

Das mentale Modell, mit dem die TeilnehmerInnen in eine Veranstaltung gehen, beeinflusst ihr Verhalten. Wünschenswert ist ein Modell, das die Überzeugung einschließt, dass

- meine Beobachtungen (und die Summe der Beobachtungen der Mit-TeilnehmerInnen) die ich (wir) in die Großgruppe einspiele(n), entscheidend sein können,
- ich selbst als TeilnehmerIn wichtige Beiträge als BeobachterIn, RatgeberIn und als jemand, der Einschätzungen einspielt, eine wichtige Rolle habe.
- Jammern eher das letzte zu wählende Verhalten (sich selbst tröstende Ventil) darstellt. Das erfolgsversprechende Verhalten jedoch ist die Suche nach konstruktiven Lösungen und Vorschlägen.

Die Möglichkeit, sich bei heiklen und entscheidenden Themen strategisch und taktisch mit Verbündeten abzusprechen, Rollen zu verteilen und entsprechend aktiv zu agieren (d.h. nicht als EinzelkämpferIn).

⁴ Österreichisches Programm für die Entwicklung des Ländlichen Raums 2007-2013, zu finden unter <http://land.lebensministerium.at/article/articleview/60417/1/8486>, S.444.

⁵ zu Downloaden unter www.oear.at/Downloads&Tools.

rn sich dauernd Bestätigungen holen, dass dies und jenes aussichtslos ist), erhöht den Handlungsspielraum der teilnehmenden Personen und der Teilsysteme.

Vorchecking bei den Macht- und MeinungsträgerInnen, um sie für Anliegen zu gewinnen, kann eine lohnende Investition für Entscheidungsfindungs- oder Meinungsbildungsprozesse darstellen.

Interaktions- und Kommunikationskonzept

Die Rollenressourcen nutzen

Großgruppen spiegeln die Ausdifferenziertheit der Teilnehmersysteme wieder. Dabei kommen verschiedene Teilsysteme zusammen. Die Mitglieder/ VertreterInnen der Teilsysteme sind jeweils prominente Beobachter für:

- das ganze System,
- das Teilsystem, das sie repräsentieren,
- die Umwelten des Systems aus der Sicht des Teilsystems.

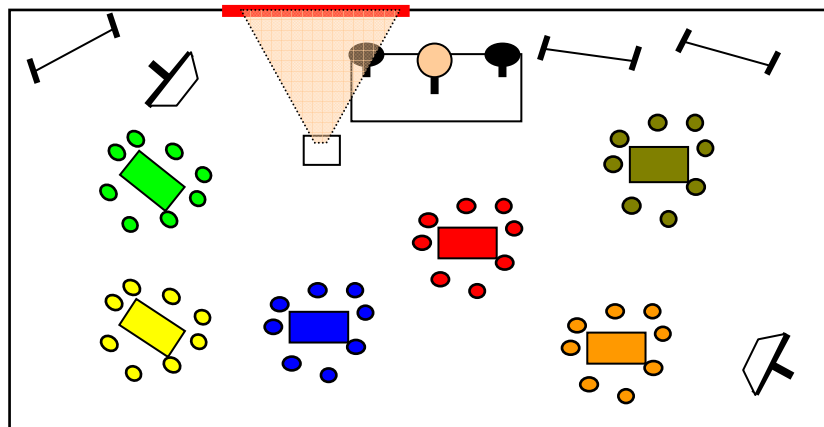
Sie sind Rollenträger und können somit aus ihrer Rolle heraus zu Themen, Aufgabenstellungen, Entscheidungsanlässen und dergleichen agieren. Das bringt Interesse, konstruktive Spannung, Aufmerksamkeit und Lebendigkeit.

Die Kommunikation in Großgruppen dialogisch anlegen

Von der Einwegkommunikation zum Dialog. Als dialogisches Forum hat dies für ein stark zusammengehöriges System eine lebenswichtige und orientierungsgebende Rückkoppelungsfunktion. Darüber hinaus wird dadurch die integrative Kraft schneller und wirksamer aktiviert. Es kommt auch schneller zu Innovationen.

Das klassische Setting für Großgruppen sind die Tischgruppen:

Ein großer, heller Raum in dem 4-8 Gruppen von je 4-8 Personen gut arbeiten können. Wenn es irgendwie möglich ist, soll der Raum „quer“ genutzt werden. Damit haben alle eine größere Nähe zur Moderation und zur Leinwand.



Ausstattung

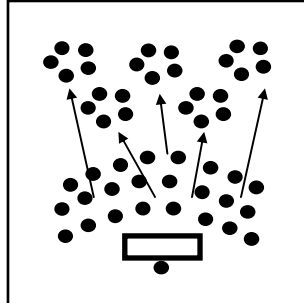
<p>Ein Beamer Leinwand oder weisse Wand 1 Laptop 1 Tisch für Beamer und Laptop 1 -2 Flip Charts</p>	<p>1 Flip oder Pinwand pro Tisch DigiKamera Moderationskoffer Ev. Gong</p>
---	---

Weitere Möglichkeiten der Raum-Settings

Nach Reinhold Rabenstein

1. Bienenkörbe:

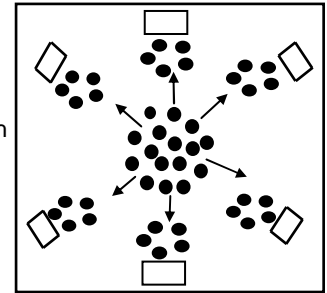
Die Großgruppe wird für kurze Zeit in Kleingruppen geteilt. Die Gruppe hat eine eingeschränkte Gesprächs- oder Arbeitsaufgabe.



2. 4-6 Ecken:

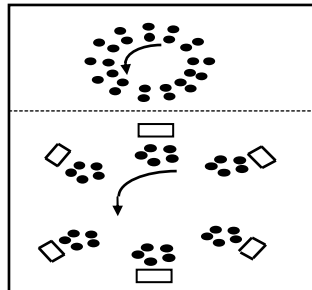
Zum Thema stehen 4-6 Wahlmöglichkeiten, auf Plakaten im Raum verteilt sichtbar, zur Verfügung. Die Teilnehmer stellen sich zu dem Plakat, das ihrer Wahl entspricht:

Gespräch oder Arbeit folgen.



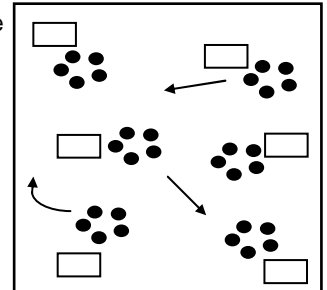
3. Karussell

Teilnehmergruppen wandern in einem geregelten Ablauf von Station zu Station. Paare gehen reihum von Paar zu Paar. Einzelne kommen reihum von einem Partner zum anderen. Klare Regel, braucht interessante Aufgaben pro Station.



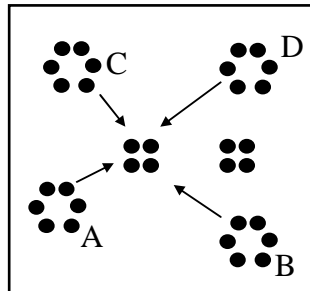
4. Markt:

Wie am Jahrmarkt sind die Angebote in freiem Wechsel zugänglich. Auch Kleingruppen können so von Angebot zu Angebot wechseln. Vielfalt, von Unverbindlichkeit und Überreizung bedroht.



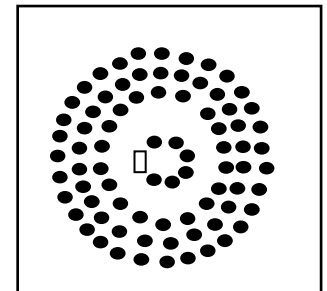
5. Verschnittgruppen - Austauschgruppen:

Statt langer Gruppenberichte: Die Austauschgruppen werden aus je einem Teilnehmer jeder bisherigen Kleingruppe gebildet: nun ist in jeder Gruppe ein Vertreter der vorherigen Gruppen. Persönlicher Austausch ist nun möglich.



6. Pool:

So wird diskutieren interessant: In der Mitte der Großgruppe sitzen 4-6 Vertreter von Gruppen o. Meinungen und diskutieren. Auf einem leeren Sessel können spontan weitere Teilnehmer mitreden. Nach 30 Min. Pause oder Wechsel der Pooler.



Begleitende soziale Tools

Vertrauen

Viele AutorInnen, die sich mit sozialen Netzwerken unterschiedlichster Art befassen, sehen Vertrauen als zentralen Mechanismus, damit eine derartige Zusammenarbeit auf Dauer gewährleistet werden kann. Vertrauen ist aber nichts, was immer vorhanden ist und niemals versiegt. Ganz im Gegenteil. Gerade diesem Thema muss sehr viel Aufmerksamkeit geschenkt werden und es müssen auch Maßnahmen gesetzt werden, damit Vertrauen gepflegt und verstärkt wird.

Wie schon erwähnt handelt es sich beim LR-Prozess um einen sozialen Vorgang, der – besonders in kleinen Regionen – für einen Akteur zusammen mit anderen erfolgt, die er/sie bereits kennt. D.h. es kann sein, dass die gemachten Erfahrungen ungelöste Spannungen mit in den Prozess bringen – man startet also bereits mit „Negativ-Vertrauen“, um nicht zu sagen „Misstrauen“. Aus verschiedenen gruppendynamischen Prozessen lernte man bereits, dass es dem Verlauf eines Netzwerkprozesses förderlich ist, sich aktiv von diesen „Altlasten“ abzugrenzen. Die Zukunftswerkstatt beispielsweise baut auf einer „Kritikphase“ auf, bei der geäußert werden darf, was an der derzeitigen Situation, sei es zwischenmenschlich oder inhaltlich, stört. Im LR-Prozess geht es nicht um eine Aufarbeitung dieser Altlasten sondern um eine Vereinbarung, diese außen vor zu halten.

Einige Netzwerkmitglieder werden aus gleichen Branchen oder Tätigkeitsfeldern stammen, woraus sich ein weiteres Spannungsmoment – nämlich Konkurrenz - ergibt. Dies gehört thematisiert, da natürlich neben den Bereichen, in denen kooperiert wird, die Konkurrenz anderswo weiter bestehen bleibt.

Nachdem bestehende und mögliche zukünftige Problemfelder ausgesprochen wurden, sollten dann in einer gemeinsamen Runde „Spielregeln“ entwickelt werden. Hier geht es darum, dass jede/r artikuliert wie er/sie sich ein konstruktives Miteinander vorstellt. Scheinen alle Wortmeldungen bereits auf dem Flipchart auf, sollte der/die ModeratorIn über die Gültigkeit dieser Regeln (per Handzeichen) abstimmen lassen. Diese Spielregeln werden auf ein Flipchart notiert und sichtbar bei jedem Treffen angebracht. Da beim ersten Netzwerktreffen möglicherweise noch nicht klar ist, welche der Anwesenden auch tatsächlich im Netzwerk mitarbeiten, sollte dieser Schritt erst ab dem zweiten Treffen gesetzt werden.

Sollte sich herausstellen, dass die Altlasten immer wieder zu Tage treten und zu Missstimmung in den Netzwerkprozessen führen, hilft meist die Methode der Mediation, um eine Aufarbeitung herbeizuführen.

Eine Abgrenzung der Netzwerke gegenüber organisationsähnlichen Strukturen liegt in den losen Bindungen zwischen den Beteiligten. Eine gewisse Art des Zugeständnisses zum Netzwerk sollte aber seitens des Netzwerkmanagements bzw. generell durch das Netzwerk eingefordert werden. Es reicht zumeist eine Erklärung, die als Zeichen des „guten Willens“ unterzeichnet wird. Diese (schriftliche) Erklärung kann die Form einer Beitrittserklärung zum Netzwerk besitzen und beispielsweise die gemeinsam definierten Regeln für eine gute Zusammenarbeit enthalten.

Atmosphäre

Vertrauensfördernde Maßnahmen sollen aber nicht nur auf die Satzung von Regeln und deren Sanktionsmechanismen bauen. Parallel dazu sollte ein gutes persönliches Verhältnis zwischen NetzwerkteilnehmerInnen aufgebaut werden. Auch wenn diese nur ihre Institution im Netzwerk repräsentieren, so hängt ein Funktionieren sehr stark an diesen konkreten Personen und deren zwischenmenschlichem Verhältnis und zum Netzwerk als Ganzem.

Durch Events wie Netzwerk-Exkursionen oder Feste kann der persönliche Teil des Netzwerks gestärkt werden. Im Rahmen solcher Aktionen findet sich zwischen den Agendapunkten immer die Möglichkeit, das ein oder andere inoffizielle Wort miteinander zu reden.

Anmerkung: Harrison Owen bemerkte bereits Anfang der 80er Jahre, dass Pausengespräche ein viel höheres Potenzial haben, Neues hervorzubringen als die festgesetzten Agenda-Punkte. Er entwickelte daraus die „Open Space“ Methode. (Siehe Handbuch Teil III, Bundesweite Instrumente).

Transparenz

Für eine ausreichende Vertrauensbasis ist es auch notwendig, die Strukturen und Entscheidungsprozesse ganz offen auszudiskutieren. Jeder soll sich im Klaren darüber sein, welche Möglichkeiten er/sie im Falle von Entscheidungen besitzt. Jeder/m sollen die Rechte und Pflichten sowie ihre/seine Rolle bewusst (gemacht) werden.

Ständige Information aller NetzwerkteilnehmerInnen über Neuigkeiten – gleich ob aus der Förderstelle, aus den Arbeitsgruppen, aus anderen Regionen etc. - ist zentrale Voraussetzung, dass ein Gefühl der Integration im Netzwerk herrscht und Vertrauen ins Netzwerk gefestigt wird. Es reicht, wenn der/die NetzwerkmanagerIn periodisch E-mails versendet bzw. auch die Netzwerkplattform im Internet auf dem neuesten Stand hält. So müssen nicht immer zeitraubende Treffen organisiert werden und die Kohäsion des Netzwerks wird trotzdem gestärkt.

Gleichberechtigung

Ergänzend zur Transparenz der Entscheidungsstrukturen sollte zum Wohle des Vertrauens darauf geachtet werden, dass Gleichberechtigung im Netzwerk herrscht. Netzwerke sind ja per Definition jenseits von Markt und Hierarchien gelagert, und so sollten sich auch keine ungleichen Machtverhältnisse herausbilden. Dies könnte auch eine Aufgabe des Netzwerkmanagements sein - darauf hinzuweisen, falls sich hier ein Verschiebung des Gleichgewichts ergibt. Gleichberechtigung muss bei den Aufnahmebedingungen ins Netzwerk beginnen und über den gesamten Prozess aufrecht erhalten werden. Fühlen sich einzelne Mitglieder benachteiligt, könnte das negative Auswirkungen auf das Vertrauen im Netzwerk nach sich ziehen.

Wir-Gefühl

Jenseits von möglichen bestehenden Konkurrenzbeziehungen mancher NetzwerkpartnerInnen zueinander sollte sich ein Gefühl etablieren, dass sich die NetzwerkteilnehmerInnen als Teil einer Gruppe sehen.

Eine Homogenisierung nach innen erfolgt gleichzeitig mit einer Abgrenzung nach außen. Das Netzwerk sollte also als solches in der Region bekannt gemacht werden → Aufgaben einer vitalen PR.

Neben einer rein verbalen Thematisierung des Netzwerks sollte dieses auch durch entsprechendes Design ein eigenes Aussehen bekommen. Ein Logo und CI helfen außerdem interessierten LeserInnen, Neuigkeiten aus dem Netzwerk auch gleich diesem zuordnen zu können.

Netzwerkmanagement – Erfahrungen aus den deutschen Lernenden Regionen

(von Prof. Dr. Dieter Gnahs, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung)

Struktur von Netzwerken

Beim Einstieg in die Netzwerkbildung ist eine Reihe von **Grundsatzfragen** zu entscheiden:

- Wie viele Mitglieder soll das Netzwerk haben, wie viele mindestens, wie viele höchstens?
- Gibt es Einrichtungen, die zwingend oder möglichst zum Netzwerk gehören sollten?
- Welche Rechtsform bietet sich an?
- In welcher Weise soll das Netzwerk gesteuert werden? Welche Gremien bzw. Organe benötigt ein Netzwerk und wie arbeiten diese zusammen?
- Welche Aufgaben und welchen Stellenwert sollte ein Netzwerkmanagement haben?

Für die Beantwortung dieser Fragen gibt es keine festen und unumstößlichen Regeln. Dennoch lassen sich vor dem Hintergrund von Erfahrungen – zum Beispiel in deutschen LERNENDEN REGIONEN – Hinweise und Tipps geben, die zumindest geeignet sind, die für jede Region speziell zu fällende Entscheidung zu stützen.

Die Zahl der Netzwerkmitglieder

Die Frage nach der Zahl der Netzwerkmitglieder schließt eine ganze Reihe von Unterfragen ein: Sollen möglichst viele Akteure einbezogen werden? Gibt es eine Obergrenze? Gibt es eine optimale Netzwerkgröße? Wie wirkt sich die Größe auf die Arbeitseffizienz aus? Wie wirkt sich die Größe auf den Zusammenhalt des Netzwerks aus?

Die Erfahrungen mit dem deutschen Programm LERNENDE REGIONEN liefern einige Hinweise zur Beantwortung. In den Förderrichtlinien werden die Weichen in Richtung große Netzwerke gestellt: „Der Aufbau einer LERNENDEN REGION erfordert das Zusammenwirken möglichst vieler Bildungseinrichtungen, Bildungsnutzer und Partner aus der öffentlichen Verwaltung, der Wirtschaft und Kultur sowie weitere intermediärer Einrichtungen der Region“⁶. Von den fast 900 befragten Netzwerkpartnern ordnen sich etwas mehr als ein Viertel kleinen Netzwerken mit bis zu 20 Mitgliedern zu, fast gleich große Anteile (38 bzw. 36 %) entfallen auf mittlere (21 bis 40 Partner) und große Netzwerke (mehr als 40 Partner)⁷. Auffällig ist, dass bei den großen Netzwerken die Befragten deutlich häufiger eine stärkere Beteiligung der aktuellen Partner einfordern als bei kleineren und mittleren Netzwerken⁸.

Betont werden muss, dass die isolierte Frage nach der Netzwerkgröße keinen Erkenntnisgewinn verspricht. Sie ist zu verbinden mit Fragen nach den inhaltlichen und strategischen Zielen des Netzwerkes und ihren Realisierungschancen. Aus der Netzwerkforschung sind bisher nur wenige kausale Zusammenhänge zwischen Netzwerkgröße und anderen Variablen bekannt und als gesicherte Grundlagen zu betrachten⁹.

Nicht unplausibel, aber keinesfalls auf alle Fälle anwendbar erscheinen die bei Dobischat/ Stuhldreier/ Düsseldorf genannten Hypothesen, die es bei der Bestimmung der Netzwerkgröße abzuwägen gilt¹⁰:

- Mit zunehmender Größe wächst der Bedarf an institutionalisierter Abstimmung und organisatorischer Verfestigung.

⁶ BMBF (Hrsg.) (2004): Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken. Programmdarstellung. Einführung. Bonn/Berlin, S. 8.

⁷ Vgl. Dobischat, R./Stuhldreier, J./Düsseldorf, Chr. (2006): Netzwerkbildung und Netzwerkstruktur. In: Nuissl, E. et al. (Hrsg.), Regionale Bildungsnetze. Bielefeld, S. 60.

⁸ Vgl. a.a.O., S. 65.

⁹ Vgl. Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation. Wiesbaden. 83ff.; Windeler, A. (2001): Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Struktur. Wiesbaden.

¹⁰ Vgl. Dobischat, R./Stuhldreier, J./Düsseldorf, Chr. (2006): s.o., S. 60f.

- Mit zunehmender Größe wachsen die Heterogenität des Netzwerkes und die Möglichkeit der Bildung von Subnetzen.

Unter Beachtung dieser Tendenzen lässt sich unter Vernachlässigung inhaltlicher Aspekte keine Maximal- oder Optimalgröße angeben. Bei der Initiierung der Netzwerkbildung wird es im Regelfall das Bestreben geben, erst einmal möglichst viele Einrichtungen einzubeziehen, um die Erfolgswahrscheinlichkeit für eine genügend große Zahl von Partnern zu erhöhen. Nicht zu vermeiden ist häufig auch eine Eigendynamik, die verhindert, dass eine bestimmte Partnerzahl gezielt und planvoll angestrebt werden kann.

„Geborene“ Mitglieder

Es ist im vorigen Abschnitt schon deutlich geworden: Größe allein ist kein Qualitätsausweis für ein Netzwerk. Mindestens genauso wichtig ist die Zusammensetzung, die Partnerstruktur, für den Erfolg. Das deutsche Programm LERNENDE REGIONEN fordert, dass sich alle relevanten Partner engagieren und dass an vorhandene Erfahrungen und Kooperationsstrukturen angeknüpft wird¹¹. In den Förderrichtlinien wird dann ein breites Spektrum von potentiellen Mitgliedern entfaltet, das von Schulen, Hochschulen und allen Formen von Weiterbildungseinrichtungen über Betriebe und Sozialpartner bis hin zu kulturellen und soziokulturellen Einrichtungen und selbst organisierten Lernergruppen reicht¹². Wer aus dieser Palette zu einem relevanten Partner wird, ist eine Frage des inhaltlichen und strategischen Zuschnitts des jeweiligen Netzwerkes. Die real existierenden Netzwerke bieten von daher auch eine strukturelle Vielfalt.

Es gibt allerdings in jeder Region Akteure, die eine **Schlüsselstellung** besitzen. Diese herausgehobene Stellung stützt sich auf unterschiedliche Ressourcen: wirtschaftliche oder politische Macht, Zugang oder Verfügung über Finanzmittel, formale Zuständigkeiten, Multifunktionalität, starke regionale und/oder funktionale Vernetzung. Zu diesen Schlüsselakteuren zählen zum Beispiel die Arbeitsverwaltung, die Kammern, die kommunalen Gebietskörperschaften, aber auch große Betriebe und Bildungseinrichtungen.

Die Einbeziehung solcher Akteure als Netzwerkpartner oder zumindest als strategische Partner verschafft dem Netzwerk Aufmerksamkeit, Relevanz und Durchschlagskraft. Umgekehrt: Ein Netzwerk, das gegen diese Schlüsselakteure arbeitet oder arbeiten muss, hat mit Akzeptanz- und Durchsetzungsproblemen zu rechnen. Von daher bietet es sich an, beim Netzwerkaufbau derartige Aspekte zu beachten.

Rechtsform

Um die Zusammenarbeit der Netzwerkpartner zu regeln, werden Vereinbarungen getroffen, die mehr oder weniger verbindlich festlegen, welche Rechte und Pflichten bestehen, wie Entscheidungen zustande kommen und welche **Entscheidungs- und Beratungsgremien** eingerichtet werden sollen. Die Art des Zusammenschlusses kann von einer Kooperationsvereinbarung bis hin zu einer standardisierten und gesetzlich fixierten Rechtsform reichen. Im deutschen Programm LERNENDE REGIONEN wurde keine Rechtsform vorgeschrieben, die dringende Empfehlung aber ausgesprochen, auf rechtlich standardisierte Formen zu setzen: „Um eine dauerhafte Zusammenarbeit zu gewährleisten, organisieren sich die meisten Netzwerke je nach Zielsetzung in Form von eingetragenen Vereinen (e. V.), gemeinnützigen Kapitalgesellschaften (gGmbH) oder Stiftungen“¹³.

Die Entscheidung für eine spezifische Rechtsform bzw. für eine „lose“ Kopplung der Netzwerkpartner in Form einer „einfachen“ Kooperation sollte vor dem Hintergrund der jeweils damit verbundenen steuerlichen, rechtlichen und organisatorischen Konsequenzen geprüft werden¹⁴. Es kann hilfreich und Schaden begrenzend sein sich bei dieser Entscheidung auch entsprechenden rechtlichen Rat einzuholen.

11 Vgl. BMBF (Hrsg.) (2004): s.o, S. 6.

12 Vgl. BMBF (2000): Bekanntmachung von Förderrichtlinien für das Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. In: Lernende Regionen Nr. 01/November 2000, S. 6f.

13 BMBF (Hrsg.) (2004), S. 8.

14 Vgl. Wohlfart, U. (2006): Die spezifischen Herausforderungen von Netzwerkarbeit. In: Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hrsg.), Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse. Bielefeld, S.13.

Die Erfahrungen einzelner Netzwerke bei der Installation einer standardisierten Rechtsform sind zwiespältig. Einhellig wird der damit verbundene nicht unerhebliche **Zeit- und Kostenaufwand** genannt. Des Weiteren ist der Grad der Verbindlichkeit für viele potentielle Mitglieder eine zu hohe Hürde, die sie aus eigenem Antrieb nicht überspringen wollen oder als Filialbetrieb oder nachgeordnete Behörde nicht überspringen dürfen. Nach der Gründung sind indes klare Strukturen vorhanden mit geregelten Zuständigkeiten und Entscheidungswegen. Es ist zu erwarten, dass die so eingebundenen Partner über die Vereins- bzw. Gesellschaftsgründung ein hohes Maß an **Identifikation und Zusammenhalt** gewonnen haben. Zu prüfen ist im Einzelfall, ob die Rechtskonstruktion gleich an den Anfang der Zusammenarbeit gesetzt wird, weil damit Energien für die inhaltliche und klimatische Einbindung der Partner verloren gehen.

Steuerung des Netzwerks

Mit einer Entscheidung für eine spezielle Rechtsform sind im Regelfall auch schon die **Grundelemente einer Organisationsstruktur** des Netzwerks getroffen. So ist zum Beispiel bei einer Vereinslösung das Abhalten von Mitgliederversammlungen und die Einsetzung bzw. Wahl eines Vorstandes zwingend vorgeschrieben. Diese rechtsförmigen Netzwerke müssen aber genauso wie die loser geknüpften Entscheidungen darüber treffen, in welcher Weise sie sich organisieren, um die Geschicke des Netzwerks zu steuern.

Aus den Erfahrungen mit LERNENDEN REGIONEN in Deutschland und anderen Bildungsverbänden lassen sich grundsätzlich vier Steuerungselemente benennen¹⁵:

- das Plenum aller Netzwerkmitglieder
- die Steuerungsgruppe
- das Netzwerkmanagement
- der Netzwerkbeirat.

Um diese vier Grundkomponenten herum lassen sich natürlich noch ad hoc oder auf Dauer in Abhängigkeit von inhaltlichen und organisatorischen Notwendigkeiten weitere Gremien wie Projektgruppen, Arbeitskreise oder Beraterkreise ansiedeln.

Das **Plenum** aller Netzwerkmitglieder stellt so etwas wie das Parlament des Netzwerks dar und sollte inhaltliche und personelle Richtungsentscheidungen treffen. Es ist zugleich auch ein Forum zur Information und zum Erfahrungsaustausch mit Breitenwirkung. Der Tagungsrhythmus wird in der Gründungsphase hoch getaktet sein und sich im Routinebetrieb auf ein bis drei Termine pro Jahr beschränken können.

Die **Steuerungsgruppe** ist, um im Bild zu bleiben, die Regierung des Netzwerks. Zwischen den Plenumssitzungen sorgt sie dafür, dass Entscheidungen umgesetzt und neue Entscheidungen getroffen werden. Sie sollte eine überschaubare Größe haben und das Mitgliederspektrum des Netzwerks möglichst gut repräsentieren. Die Mitglieder der Steuerungsgruppe üben ihre Funktion gewöhnlich nebenamtlich aus und sind im Hauptberuf bei einem Netzwerkpartner beschäftigt. Es empfiehlt sich, besonders wichtige Partner (Schlüsselpartner) auch in die Steuerungsgruppe aufzunehmen. Dieses Gremium wird ca. einmal im Monat tagen, bei Bedarf auch häufiger.

Das **Netzwerkmanagement** ist für die operative Umsetzung der Entscheidungen von Plenum und Steuerungsgruppe verantwortlich. Es ist hauptberuflich besetzt und arbeitet eng mit den anderen Akteuren und Gremien zusammen. Über das Netzwerkmanagement wird das Netzwerk in Szene gesetzt, wird gelebte Realität.

Der **Netzwerkbeirat** versteht sich als unabhängiges und kritisches Beratungsinstrument. Von daher sollten sich in ihm Persönlichkeiten versammeln, die nicht unmittelbar mit einem oder mehreren Netzwerkpartnern verbunden sind, dennoch aber eine Nähe zu den Thematiken und Projekten des Netzwerks aufweisen. Durch den kritischen Blick von außen lassen sich Fehlentwicklungen vermeiden und häufig auch innovative Wege der Problemlösung finden.

Um ein möglichst reibungsloses Funktionieren der Gesamtsteuerung des Netzwerks zu gewährleisten, ist es hilfreich, die Zuständigkeiten der einzelnen Gremien genau zu beschreiben und voneinander abzugrenzen.

15 Vgl. BMBF (Hrsg.) (2004), S. 8.

Bedeutung des Netzwerkmanagements

Es ist schon oben ausgeführt worden, dass die Installation und der Erfolg regionaler Netzwerke in hohem Maß vom Netzwerkmanagement abhängig sind. Diese Einschätzung wird auch durch ein Ergebnis der wissenschaftlichen Begleitung des BMBF-Programms LERNENDE REGIONEN gestützt. Bei der Frage nach den förderlichen Faktoren der Netzwerkentwicklung schälen sich bei den rund 900 befragten Netzwerkpartnern die folgenden Spitzenreiter heraus¹⁶:

- Bestehen eines Netzwerkmanagements 42 %
- räumliche Nähe des Aktionsbereichs 38 %
- Vertrauen unter Netzwerkpartnern 32 %
- Projektförderung 31 %

Dem Netzwerkmanagement wird also die führende Rolle bei den Erfolgsfaktoren zugewiesen. Das bedeutet auch, dass an die NetzwerkmanagerInnen spezielle Anforderungen gestellt werden müssen, damit sie ihrer Schlüsselrolle gerecht werden können.

Die Vielfalt und Leistungsfähigkeit der Arbeit in den geförderten Netzwerken wird plastisch, wenn auf die zehn Reportagen und die Kurzporträts in einer Broschüre des Bundesministeriums für Bildung und Wissenschaft zur Darstellung des Programms LERNENDE REGIONEN Bezug genommen wird¹⁷. Für das Oldenburger Netzwerk „lernen fürs leben“ wird das exemplarisch so zum Ausdruck gebracht: Die Arbeit ist transparent und klar strukturiert. Das Netzwerkbüro wird als zuverlässiger und fester Ansprechpartner gesehen, der sich durch Termintreue, Verlässlichkeit und Produktorientierung auszeichnet. Eine Netzwerkmanagerin bringt das erfolgreiche Netzwerkmanagement auf die folgende einfache Formel: „Wir versuchen vorzuleben, was wir uns von den anderen Partnern wünschen“¹⁸. Zieht man die Quintessenz aus den Erfahrungen mit den Verantwortlichen in den Netzwerken, so ergibt sich folgende Charakterisierung: Die NetzwerkerInnen sind engagiert bei der Sache, sie stehen unter Strom, spüren die hohen Erwartungen, sind einem starken Erfolgsdruck ausgesetzt. Sie fühlen sich ein wenig wie Pioniere, die sich auf unbewohntes Gelände vorwagen. Sie sind ein wenig auch Stifter produktiver Unruhe und treffen bei der kreativen Umgestaltung der Bildungslandschaft auf bürokratische Hindernisse. Der Zusammenprall mit ihnen schmerzt und führt zu dem Stoßseufzer: "Was könnten wir in dieser Zeit, die uns der Papierkram raubt, alles erledigen, anschieben, bewegen...!"

Die NetzwerkerInnen weisen die beschriebenen Haltungen und Handlungsorientierungen auf, sie entwickeln dennoch ihr je eigenes Profil. Andersherum: Es gibt offenbar nicht das Stereotyp eines Netzwerkenden. Das Spektrum reicht vom ruhelosen Manager bis zur behutsamen Lenkerin, vom Macher bis zur Moderatorin, vom charismatischen Ideengeber bis zum zuverlässigen Sachwalter.

Was müssen Netzwerkmanager bzw. -koordinatoren können? Diese Frage ist sicherlich nicht in Form von Rezepten für gute Netzwerkkoordination zu beantworten. Denn wie bereits gezeigt, gibt es eine Reihe von Möglichkeiten, Netzwerke zu gestalten. Es gibt, der Grundidee des Netzwerks folgend, vielleicht einige basale Kompetenzen, die Netzwerkkoordinatoren im Auge behalten bzw. entwickeln und verbessern sollten. Sie seien hier allgemein zusammenfassend erwähnt¹⁹:

- **Inhaltliches Basiswissen:** Grundlagen des systemischen Denkens, netzwerktheoretische Grundlagen
- **Fachkompetenz:** Erfahrungen und Kenntnisse der Branche, der Region und des Feldes von Akteuren, in denen bzw. in dem das Netzwerk aufgebaut und erhalten werden soll, und Fähigkeiten zum Projektmanagement
- **Soziale Kompetenz:** Fähigkeit zur Initiierung und Moderation von Kommunikations- und Kooperationsprozessen, Fähigkeiten zur Teamentwicklung und zum Konfliktmanagement sowie Beratungskompetenz
- **Methodenkompetenz:** Kenntnisse über Verfahren und Instrumente der Netzwerkbildung (z. B. Gruppenmoderation, Verhandlungsführung, Mediation, Evaluation)

16 Vgl. Dobischat, R./Stuhldreier, J./Düsseldorf, Chr. (2006), S.75.

17 Vgl. Gnahs, D. (2004): Reisen durch Landschaften des Lebenslangen Lernens. In: Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken. Programmdarstellung. Bonn/Berlin 2004, S. 11-35.

18 a.a.O., S. 29.

19 Vgl. Gnahs, D./ Dollhausen, K. (2006): Koordination von regionalen Bildungsnetzwerken – eine neue Aufgabe für Volkshochschulen? Unter: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/gnahs06_01.pdf, S. 11f.

- **Personale Kompetenz:** Kreativität, Flexibilität, Ambiguitätstoleranz, Kommunikations- und Verhandlungsgeschick, Diagnose- und Analysefähigkeit sozialer Prozesse.

Die genannten Kompetenzen weisen – zusammengenommen – auf zwei übergreifende bzw. zentrale Kompetenzen des Netzwerkmanagements hin, nämlich

- die Fähigkeit, die verschiedenen Perspektiven, Zielsetzungen und Interessen der beteiligten AkteurInnen zu erkennen und deren Bedeutung und Funktion im Netzwerkkontext zu bestimmen, sowie
- die Fähigkeit, das Netzwerkmanagement konsequent unter dem Gesichtspunkt der Ermöglichung von selbstorganisierten, kooperativen Aktivitäten der beteiligten AkteurInnen zu betreiben, wozu letztlich auch die Anerkennung von Grenzen der Steuerbarkeit gehört.

Unter Beachtung dieser Schlüsselkompetenzen werden die Rahmenbedingungen und die Anforderungen jeweils individuelle Ausprägungen von Rollenauffassungen und Kompetenzprofilen bei den Netzwerkmanagern hervorbringen.

Erfolgsbedingungen von Netzwerken

Netzwerkbildung ist heute ein zentrales Thema wissenschaftlicher, bildungspolitischer und bildungspraktischer Diskussionen. Nicht zuletzt durch das vom deutschen Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Programm LERNENDE REGIONEN ist es breitenwirksam geworden²⁰ und Gegenstand vielfältiger Überlegungen. Die Bedeutung und Brisanz des Themas haben auch die Literaturproduktion angeregt²¹ und eine Fülle von Befunden hervorgebracht.

Im Zentrum dieser Literatur stehen aktuelle Problemlagen bei der Bildung und beim Management von Netzwerken. Diese Sicht versperrt nur zu leicht den Blick auf die Wurzeln der Netzwerkkategorie und die ursprünglich damit verfolgten Ziele. Deshalb soll an dieser Stelle noch einmal kurz der Entstehungszusammenhang der Netzwerkkategorie referiert werden, um aus dieser Darstellung Ansatzpunkte für die sich anschließende Erfolgsbeurteilung gewinnen zu können. Die Genese folgt einem Dreischritt: Raumwirksamkeit von Bildung – Regionalisierung – LERNENDE REGION.

Raumwirksamkeit von Bildung und Qualifizierung

Das Thema „Regionalisierung“ ist keinesfalls ein Dauerthema in der Bildungsdiskussion. In der Bildungsforschung fristet es bis heute eher ein Schattendasein. Die Impulse für die Regionalisierungsdiskussion kommen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsbildungsforschung sowie der Regionalforschung, die bis in die jüngste Zeit hinein dieses Thema immer wieder aufgreift²². Die Entstehungsgeschichte dieses Ansatzes beginnt in den frühen achtziger Jahren²³.

Damals war eine Regionalpolitik leitend, die über eine Verbesserung der regionalen Infrastruktur via Gewerbeflächenerschließung, Straßenbau usw. den externen Ansiedlungserfolg anstrebte (exogene Entwicklungsstrategie). Erst als die Wachstumsdynamik der Wirtschaft insgesamt erlahmte, fand eine Umorientierung auf ein endogenes Vorgehen statt. In diesem Kontext wurde Qualifizierung als eine zentrale politische Aufgabe zur Erhaltung bzw. Verbesserung der Standortqualität gesehen²⁴. Das System der beruflichen Bildung hat in diesem Zusammenhang einen hohen Stellenwert, sichert es doch die Versorgung des Beschäftigungssystems mit qualifizierten Arbeitskräften ab.

20 Vgl. BMBF (2004): s.o. bzw. DLR (o.J./2003): Der Aufbau der Lernenden Regionen. Bilanzen Nr. 1. Bonn.

21 Vgl. Brödel, R. (Hrsg.) (2004): Weiterbildung als Netzwerk des Lernens. Bielefeld: Bertelsmann bzw. Matthiesen, U./Reutter, G. (Hrsg.) (2003): Lernende Region – Mythos oder lebendige Praxis? Bielefeld: Bertelsmann.

22 Vgl. Benz, Arthur/ Fürst, Dietrich/ Kilper, Heiderose (1999): Regionalisierung. Theorie – Praxis – Perspektiven, Opladen: Leske+Budrich. Vgl. dazu auch Akademie für Raumforschung und Landesplanung (1993): Berufliche Weiterbildung als Faktor der Regionalentwicklung, Hannover bzw. Dobischat, R./Husemann, R. (Hrsg.) (1997): Berufliche Bildung in der Region, Berlin.

23 Vgl. Gnahn, Dieter (1999): Die Bedeutung der Qualifizierung für die Regionalentwicklung. In: Stadt Braunschweig (Hrsg.): Zur strukturpolitischen Bedeutung beruflicher Weiterbildung und Qualifizierung, Braunschweig, S. 3-8.

24 Vgl. Informationen zur Raumentwicklung (1982): Qualifikation und Innovation als Strategie der regionalen Entwicklung. Heft 6/7 bzw. Bundesminister für Raumordnung, Bauwesen und Städtebau (Hrsg.) (1982): Berufliche Qualifikation und regionale Entwicklung, Bonn.

Der Umfang und die Struktur der regional durchgeführten Aus- und Weiterbildung, ihre Qualität und Bedarfsgerechtigkeit - all das beeinflusst das regionale Qualifikationspotential und damit die Wettbewerbsfähigkeit der jeweiligen Regionalwirtschaft. Dieser Zusammenhang zwischen Qualifizierung und Regionalentwicklung ist lange Zeit praktisch und theoretisch vernachlässigt worden²⁵. Heute allerdings, wo verstärkt auch auf endogene Entwicklungsstrategien gesetzt wird, befinden sich Qualifizierungsfragen auch im Blickfeld der regionalen Wirtschaftsförderer.

Regionalisierung

Die zuletzt angeführten Überlegungen machen deutlich, dass die regionale Wirksamkeit von beruflicher Bildung und Weiterbildung nicht voraussetzungslos eintritt, graduell abgestuft zum Tragen kommt und durch entsprechende Maßnahmen gestaltbar ist. Als zentrale Strategie hat sich in diesem Zusammenhang die Regionalisierung herausgebildet „als einer neuartigen Form von Politik, für die der Raum als Kontext zur Erfüllung öffentlicher Aufgaben relevant wird. Dieser Raum konstituiert sich in Prozessen der Kooperation von Akteuren und Organisationen, die ihre Handlungen und Ressourcen mit dem Ziel einer gemeinsamen Förderung und Gestaltung regionaler Entwicklungen bündeln“²⁶.

Der Regionalisierungsansatz ist prinzipiell auf fast alle Politikfelder anwendbar, hat aus unterschiedlichen Gründen Konjunktur und findet auch im Bildungsbereich Verbreitung. Dabei spielt die Weiterbildung eine Vorreiterrolle, weil sie am wenigsten reglementiert ist und sich von daher auch eher für einen Strategiewechsel eignet als z.B. der Schulbereich. So wird seit ca. zwanzig Jahren mit Blick auf die Weiterbildung in Theorie und Praxis verstärkt der regionale Ansatz verfolgt. Regionalisierung erscheint bei knappen Haushaltsmitteln und gleichzeitig hohem Problem- und Handlungsdruck als ein Weg, der den Wirkungsgrad von Weiterbildungsmaßnahmen erhalten oder sogar steigern kann²⁷.

So wurden Bundes- und Landesmittel für Weiterbildung gezielt in regionale Problemzonen gelenkt, und die EU legte nicht nur zu fördernde Zielgruppen fest, sondern definierte Gebietskulissen, die in den Genuss von Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds zur Förderung der beruflichen Qualifizierung kommen sollten (z.B. ländliche Regionen mit Entwicklungsrückstand oder altindustrialisierte Gebiete, die unter den Folgen der wirtschaftlichen Umstrukturierung leiden). Gleichzeitig erfreuten sich regionale Initiativen zur Optimierung des Weiterbildungsgeschehens wie z.B. in Hamburg, Dithmarschen oder Saarbrücken wachsenden Interesses von potenziellen Nachahmern, der Fachwissenschaft und der Bildungspolitik.

Parallel zur regionalen Weiterbildungspraxis hatte sich auch die bildungspolitische und wissenschaftliche Diskussion des Themas Regionalisierung der Weiterbildung bemächtigt. Zu nennen sind hier z.B. Aufsätze wie „Regionalisierung als Strukturprinzip“²⁸ und „Der regionale Ansatz liegt im Trend“²⁹, genauso wie der schon erwähnte Forschungsbericht der Akademie für Raumforschung und Landesplanung (1993)³⁰ „Berufliche Weiterbildung als Faktor der Regionalentwicklung“ oder das Schwerpunktthema „Regionalisierung“ der Zeitschrift „Grundlagen der Weiterbildung“ (1992)³¹. Hervorzuheben ist schließlich das Grundlagenwerk von Dobischat/ Husemann (1997)³² zur beruflichen Bildung in der Region, welches sich die Neubewertung der bildungspolitischen Gestaltungsdimensionen der Regionalisierung zum Inhalt macht.

25 Vgl. Derenbach, R. (1982): Qualifikation und Innovation als Strategie der regionalen Entwicklung. In: Informationen zur Raumentwicklung, Heft 6/7, S. 454.

26 Benz, Arthur/ Fürst, Dietrich/ Kilper, Heiderose (1999): Regionalisierung. Theorie – Praxis – Perspektiven. Opladen: Leske+Budrich, S. 11.

27 Vgl. Gnahs, Dieter. (1998): Regionalisierung der Arbeitsmarktpolitik. In: Mechthild Bayer/Rolf Dobischat/Roland Kohsiek, Die Zukunft der AFG-AFRG geförderten beruflichen Weiterbildung, Frankfurt am Main, S. 113-116 bzw. Gnahs, Dieter (1999): Die Bedeutung der Qualifizierung für die Regionalentwicklung. In: Stadt Braunschweig (Hrsg.): Zur strukturpolitischen Bedeutung beruflicher Weiterbildung und Qualifizierung, Braunschweig, S. 3-8.

28 Vgl. Sauer, J. (1994): Regionalisierung als Strukturprinzip. In: QUEM-Bulletin 4, S. 1-2.

29 Vgl. Sauter, E. (1994): Der regionale Ansatz liegt im Trend. In: QUEM-Bulletin 5, S. 1-4.

30 Vgl. Akademie für Raumforschung und Landesplanung (1993): Berufliche Weiterbildung als Faktor der Regionalentwicklung, Hannover.

31 Vgl. Grundlagen der Weiterbildung (1992): Schwerpunktthema „Regionalisierung“. Heft 3/92, S. 127-172.

32 Vgl. Dobischat, R./Husemann, R. (Hrsg.) (1997): Berufliche Bildung in der Region. Zur Neubewertung einer bildungspolitischen Gestaltungsdimension. Berlin.

In einer umfassenden Studie ist Mitte der neunziger Jahre erhoben worden, welche Entstehungszusammenhänge und Ausformungen regionalisierter Weiterbildung existieren³³. Erkennbar wird, dass regionale Weiterbildungspolitik in den meisten Fällen in den Kontext einer regionalen Wirtschafts- bzw. Wirtschaftsförderungspolitik eingebunden ist. Die Weiterbildung bezieht dann ihre Legitimität vor allem aus ihrer Raumwirksamkeit, wie sie einleitend beschrieben worden ist. Auch die Einbindung in eine regionale bzw. kommunale Arbeitsmarktpolitik speist sich aus den gleichen Quellen, erhält aber zusätzlich noch eine soziale Komponente. Nur in Ausnahmefällen bezieht sich regionale Weiterbildungspolitik explizit und vorrangig auf einen kultur- oder bildungspolitischen Zusammenhang.

Lernende Regionen

In den letzten Jahren wird im Zusammenhang mit Regionalisierung der Begriff der LERNENDEN REGION in Verbindung mit innovativen und modellhaften Überlegungen zur Verknüpfung von Qualifizierung und Beschäftigung verwendet³⁴. Inhaltlich knüpft er an Studien und Modelle an, die den Zusammenhang von Regionalentwicklung und Qualifizierung herausarbeiten³⁵. Der Begriff LERNENDE REGION bezeichnet somit keinen neuen Sachverhalt oder verweist gar auf ein neues Paradigma der Regionalforschung, sondern liefert eine plakative Überschrift für durchaus schon länger etablierte Denkweisen. Im Begriff der LERNENDEN REGION kreuzen sich zwei Trends: zum einen der Trend zur Regionalisierung als Reflex auf zentralstaatliches Versagen, wachsenden Problemdruck und die "Heimatlosigkeit in der Globalisierung", zum anderen der Trend zur lernenden Gesellschaft als Antwort auf Unsicherheit und auf die Erfolglosigkeit technokratischen Handelns. LERNENDE REGION wird durchaus auch in Analogie zum lernenden Unternehmen bzw. zur lernenden Organisation³⁶, als Ansatz zur effektiven Selbsthilfe verstanden: „Das Konzept der LERNENDEN REGION schlägt vor, ähnlich wie im Lernenden Unternehmen, die Potentiale aller regionalen Akteure zu mobilisieren und zu nutzen, um Regionalentwicklung ‚von unten nach oben‘ selbstorganisiert und selbstverantwortlich in die Wege zu leiten“³⁷.

Dieser Ansatz ist dann 2001 vom BMBF mit dem Konzept des Lebenslangen Lernens verknüpft worden: „Ein Schlüssel für strukturelle Fortschritte im Lebenslangen Lernen sind Netzwerke, die sich konsequent an den Bedürfnissen der Nachfragenden und den Lebensumständen der Lernenden orientieren. Dies kann nur gelingen, wenn vor Ort alle Akteure über die Bildungsbereiche hinweg zusammenarbeiten. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat aus diesem Grund 2001 in enger Zusammenarbeit mit den Ländern und kofinanziert durch den Europäischen Sozialfonds das Programm ‚LERNENDE REGIONEN – Förderung von Netzwerken‘ gestartet“ (Edelgard Bulmahn)³⁸.

Das Idealbild eines regionalen Netzwerkes

„Netzwerke bezeichnen relativ dauerhafte Informations-, Interaktions- und Kooperationsstrukturen zwischen Individuen, Institutionen und Organisationen, die in einem Funktionszusammenhang entstehen oder konstruiert werden und Unterstützungs-, Hilfs- und Innovationsprozesse auslösen sollen. Sie sind durch das Zusammenwirken von formellen und informellen sozialen Beziehungen gekennzeichnet und bedürfen eines vereinbarten Regulariums“³⁹. In diesem Sinne sind LERNENDE REGIONEN Netzwerke, doch sie sind, folgen wir der oben genannten Definition von Stahl, eine besondere Art von Netzwerken: Sie sollen Entwicklung vorantreiben und Innovationen den Boden bereiten.

33 Vgl. Gnahn, Dieter (1995): Regionalisierung in der beruflichen Weiterbildung, Hannover.

34 Vgl. z.B. Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung (Hrsg.) (1994): Lernende Region. Kooperationen zur Verbindung von Bildung und Beschäftigung in Europa. Salzgitter.

35 Vgl. neben den schon genannten auch Bosch, G. (1993): Regionale Entwicklung und Weiterbildung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung, S. 63-80 sowie Bosch, G. (1995): Weiterbildung in der Region. In: Dobischat, R./Husemann, R. (Hrsg.), Berufliche Weiterbildung als freier Markt? Berlin. S. 91-109.

36 Vgl. Stahl, T. (1994): Auf dem Weg zur Lernenden Region. In: Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung, S. 25 sowie Koch, J. (1994): Die „Lernende Region“ als Modell für regionale Entwicklung. In: Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung, S. 42-44.

37 Stahl, T. (1994): a.a.O.

38 In: BMBF (2004): Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken. Programmdarstellung. Bonn/Berlin bzw. DLR (o.J./2003): Der Aufbau der Lernenden Regionen. Bilanzen Nr. 1. Bonn, S. 5.

39 Kirchhöfer, D.: Lernkultur Kompetenzentwicklung. Begriffliche Grundlagen. Berlin: QUEM, S. 96.

Diese Definition macht deutlich, dass es sich nicht um das alltägliche „regionale Lernen“ handelt, das darin besteht, dass regionale Handlungsträger auf Impulse von außen (z.B. veränderte Wettbewerbssituation, Gesetzesänderungen, Strukturwandel) reagieren und sich in die jeweiligen Gegebenheiten einfügen, sondern um aktives, gestaltendes Tun. LERNENDE REGIONEN verfügen demnach über spezifische Merkmale, die sie von den übrigen Regionen unterscheidbar machen⁴⁰:

- Sie besitzen eine eigene Identität bzw. haben ein Leitbild entwickelt.
- Sie setzen sich Entwicklungsziele und nehmen Herausforderungen an.
- Sie orientieren sich an gelungenen regionalen Modellen und streben ebenfalls an, eine „Pionierrolle“ zu übernehmen.
- Sie sind offen für externen Rat.
- Sie sind offen für neue Ideen, experimentierfreudig und risikobereit. Der vorherrschende Denkansatz ist: Ermöglichen statt verhindern.
- Sie besitzen Netzwerke von Akteuren, die verlässlich und problembezogen handeln. Sie verfügen über organisatorische Grundstrukturen, die kontinuierliches Arbeiten erlauben.
- Sie überprüfen die eingeleiteten Maßnahmen auf Wirksamkeit und Effizienz.
- Sie versuchen möglichst vielen regionalen AkteurInnen Partizipationschancen zu eröffnen.
- Sie sind maßnahmeorientiert und pragmatisch.
- Sie setzen darauf, dass die Zusammenarbeit der regionalen AkteurInnen synergetische Effekte freisetzt und sind maßnahme- und handlungsorientiert.

Der Merkmalskatalog macht deutlich, dass LERNENDE REGION kein trennscharf zu definierender Begriff ist, sondern ein Denkansatz, eine Orientierungslinie, eine „Wärmemetapher“, die eine akzentuierte Aufforderung zum Handeln enthält: Regionen sollen aus der passiven Rolle herausgeführt werden und sich der aktiven Gestaltung ihrer Belange widmen.

Inwieweit dieses Idealbild eines regionalen Netzwerkes mit der Realität übereinstimmt, soll im folgenden Kapitel untersucht werden. Dabei wird auf Empirie aus den zurückliegenden zehn Jahren zurückgegriffen.

Das Realbild regionaler Netzwerkarbeit

Erfahrungen mit regionalen Bildungsnetzwerken oder regionalen Verbänden, wie sie früher genannt wurden, sind erstmals Mitte der neunziger Jahre untersucht worden⁴¹. Hervorgehoben wird damals, dass sich regionalisierte Weiterbildung im Wesentlichen auf sechs Handlungsfelder konzentriert: Information, Beratung, Bedarfsanalyse, Moderation, Qualitätssicherung und Curriculumentwicklung. Die untersuchten Beispielregionen zeigen, dass der Schwerpunkt der Aktivitäten in den Bereichen „Information“, „Beratung“ und „Moderation“ liegt. Zieht man aus diesen und den anderen Beispielen die Quintessenz, so lässt sich verallgemeinernd festhalten⁴²:

- Modelle einer regionalisierten Weiterbildung sind im Regelfall aus einer konkreten Problemlage (z.B. besonders hohe Arbeitslosigkeit, Intransparenz des Weiterbildungsmarktes) heraus entstanden und darauf gerichtet, das Problemlösungspotenzial zu erhöhen und Verbesserungen der Situation herbeizuführen.
- Die Installation und der Erfolg regionaler Weiterbildungsmodelle sind in hohem Maße von personellen und institutionellen Konstellationen abhängig. Vereinfacht ausgedrückt: Es müssen zum richtigen Zeitpunkt die richtigen Leute an der richtigen Stelle agieren und zusammenarbeiten. Persönliche oder institutionelle „Feindschaften“ sind als Basis für Regionalisierungskonzepte hinderlich.
- Die regionalisierte Weiterbildung ist dann besonders erfolgreich, wenn sie mit anderen Politikfeldern verzahnt ist. Integriert in größere Zusammenhänge (z.B. Stärkung der regionalen Wirtschaftskraft, Abbau von Arbeitslosigkeit) erhält die Weiterbildung zusätzliche Legitimität, was den Zugang zu den knapper werdenden Ressourcen erleichtert.

⁴⁰ Vgl. Gnahn, D. (2004): Region als Rahmenbedingung für Weiterbildung und selbst gesteuertes Lernen. In: Brödel, R. (Hrsg.): Weiterbildung als Netzwerk des Lernens. Bielefeld: Bertelsmann, S. 191-203.

⁴¹ Vgl. Gnahn, Dieter (1995): Regionalisierung in der beruflichen Weiterbildung. IES-Bericht 122.94. Hannover sowie Friedrichsdorfer Büro für Bildungsplanung (Hrsg.) (1994): Lernende Region. Kooperationen zur Verbindung von Bildung und Beschäftigung in Europa. Salzgitter.

⁴² Vgl. Gnahn, D. (1997): Die lernende Region als Bezugspunkt regionaler Weiterbildungspolitik. In: Dobischat, R./Husemann, R. (Hrsg.) (1997), Berufliche Bildung in der Region. Berlin: edition sigma, S. 25-38.

- Regionalisierte Weiterbildung eröffnet neue Chancen zur Kooperation und Vernetzung der regionalen Akteure, schafft somit Synergieeffekte und Produktivitätsvorteile (z.B. durch die gemeinsame Nutzung von Räumen).
- Sie verbessert im Regelfall die Bedingungen auf dem regionalen Weiterbildungsmarkt (z.B. durch mehr Transparenz), indem die Angebote bedarfsgerechter und die Nachfrager bedarfsorientierter werden. Häufig findet sogar eine unmittelbare Zusammenarbeit zwischen beiden Marktseiten statt.
- Sie beinhaltet häufig eine Art „Pionierrolle“: Aus dem Problemdruck heraus werden Lösungen konzipiert, die dann Richtschnur für überregionale Maßnahmen werden. Diese können in Konkurrenz zur regionalen Lösung treten oder diese ergänzen bzw. komplettieren.

Zwei aktuellere Untersuchungen belegen, dass sowohl die bei der regionalisierten Weiterbildung herausgefundenen Erfolgsfaktoren als auch die Charakteristika von LERNENDEN REGIONEN zumindest nicht unbedeutend zu sein scheinen. Reuling (2000)⁴³ nennt bei seinem Vergleich deutscher und niederländischer LERNENDER REGIONEN folgende Erfolgsfaktoren:

- Selbstorganisation
- Netzwerkbildung
- „bottom-up“-Steuerung
- Flexibilität der Strukturen
- „Partnership“ (offene, unhierarchische Strukturen)
- direkte Kommunikation („face to face“)
- Schnittstellen zwischen divergierenden Bezugssystemen
- Neutrale Initiierung und Koordination.

Faulstich, Vespermann und Zeuner (2001)⁴⁴ kommen zu ähnlichen Ergebnissen. Zu den oben genannten lassen sich aus dieser Studie noch die Kriterien

- Offenheit des Leistungsspektrums und
- Verknüpfung verschiedener Politikfelder

hinzufügen.

Die neuesten Daten zur Situation in regionalen Netzwerken liefert das Konsortium zur wissenschaftlichen Begleitung des BMBF-Förderprogramms LERNENDE REGIONEN, das aus dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung, der Universität Duisburg-Essen (Prof. Dobischat), der Ludwig-Maximilians-Universität München (Prof. Tippelt) und dem Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung besteht. Danach äußern sich über 400 Netzwerkpartner aus der ersten Förderwelle zur Netzwerkkultur in der folgenden Weise⁴⁵. Angegeben sind jeweils die Prozentwerte der mit „trifft voll zu“ Antwortenden:

- | | |
|--|------|
| - Offenheit für neue Partner | 74 % |
| - Offenheit für neue Themen | 60 % |
| - klare Organisationsstruktur | 58 % |
| - kompetentes Management | 55 % |
| - ausreichende Mitspracherechte | 45 % |
| - Nutzen für alle Partner | 39 % |
| - Offenheit für organisatorische Veränderungen | 39 % |
| - transparente Entscheidungsprozesse | 31 % |
| - gemeinsame Vision | 25 % |
| - gemeinsame Werte und Normen | 24 % |

Dieses Schlaglicht aus den LERNENDEN REGIONEN zeigt, dass der Entwicklungsstand schon relativ hoch ist. Es wird aber auch deutlich, dass die LERNENDEN REGIONEN von dem oben skizzierten Idealbild noch weit entfernt zu sein scheinen. Dies mag mit dem Befragungszeitpunkt zusammenhängen,

⁴³ Vgl. Reuling, J. (2000): Regionalisierungsstrategien in der Berufsbildung – eine deutsch-niederländische Diskussion. In: BWP 2/2000, S. 24-28.

⁴⁴ Vgl. Faulstich, P./Vespermann, P./Zeuner, C. (2001): Bestandsaufnahme regionaler und überregionaler Kooperationsverbände/Netzwerke im Bereich lebensbegleitenden Lernens in Deutschland. Hamburger Hefte der Erwachsenenbildung I/2000. Hamburg, S.51.

⁴⁵ Vgl. Forschungskonsortium DIE/DIW/UDE/LMU (2004): Ausgewählte Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“, Manuskript. Bonn. (als download bei www.lernende-regionen.dlr.de unter Lernende Regionen Empfehlungenwiss.Begleitung), S.7.

der noch in die Aufbauphase fiel und somit von Alltagsproblemen geprägt sein könnte. Die Vielfalt und Leistungsfähigkeit der Arbeit in den geförderten Netzwerken wird hingegen plastisch, wenn auf die zehn Reportagen in der BMBF-Broschüre Bezug genommen wird, die jüngeren Datums sind⁴⁶.

Das wissenschaftliche Konsortium hat auch nach den förderlichen Faktoren der Netzwerkentwicklung gefragt. Dabei schälen sich bei den rund 400 Befragten Netzwerkpartnern der ersten Förderwelle die folgenden fünf heraus⁴⁷:

- bestehendes Netzwerkmanagement	52 %
- räumliche Nähe	46 %
- Projektförderung	40 %
- Vertrauen unter Netzwerkpartnern	38 %
- Netzwerkpartner vorab bekannt	36 %.

Diese Ergebnisse reihen sich durchaus in die früheren ein. Auffallend ist, dass das Vertrauen unter den Netzwerkpartnern eine besonders große Rolle als Erfolgsfaktor spielt.

Gegen alle dargebotenen Ergebnisse kann vorgebracht werden, dass es sich um subjektive Einschätzungen der Beteiligten handelt. Im Folgenden soll nun versucht werden, die Erfolgsmaßstäbe für LERNENDE REGIONEN etwas genauer zu definieren.

Erfolgsindikatoren für regionale Netzwerke

Die oben genannten Merkmale des Idealtyps einer LERNENDEN REGION bieten Anhaltspunkte zur Einschätzung von unterschiedlichen Regionen mit Blick auf ihre Lernhaltigkeit bzw. ihren Erfolg. Experten könnten auf dieser Basis ein mehr oder weniger begründetes Urteil abgeben. Eine Rangreihe von Regionen nach ihrer Lernhaltigkeit oder gar eine Quantifizierung der Lernhaltigkeit lässt sich allerdings nicht gewinnen.

Eine derartige Quantifizierung erscheint aber aus zwei Gründen sinnvoll. Zum einen kann sie dabei helfen, Förderentscheidungen rationaler zu gestalten, weil Maßstäbe für Leistung und Leistungsfähigkeit zur Verfügung stünden. Zum anderen unterstützt ein begründetes Indikatorensystem auch die LERNENDEN REGIONEN dabei, Zielsetzungen zu formulieren und die Wirksamkeit des Netzwerkes abzuschätzen. Zur Bestimmung der Lernhaltigkeit werden die folgenden Indikatoren vorgeschlagen:

Zufriedenheit der Arbeitgeber mit den regionalen Qualifizierungsmöglichkeiten

Es ist oben ausführlich dargelegt worden, dass ein enger Zusammenhang zwischen dem Qualifikations- und dem Entwicklungspotenzial einer Region besteht. Können die Arbeitgeber in ihrer Sitzregion auf ein leistungsfähiges und flexibles Bildungsangebot zurückgreifen, so ergeben sich Kosten- und Wettbewerbsvorteile. Das Urteil der Arbeitgeber gibt somit Aufschluss über die Güte des Bildungsangebotes und der Bildungsanbieter. Alle oder eine Stichprobe der Arbeitgeber könnten über eine Zufriedenheitsskala gefragt werden nach dem regionalen Bildungsangebot, der Flexibilität der Bildungsanbieter, der Kooperationsbereitschaft der Bildungsanbieter und nach deren Informationsgebaren.

Zufriedenheit der NutzerInnen des regionalen Bildungsangebotes

In ähnlicher Weise wie die Arbeitgeber lassen sich auch die NutzerInnen nach ihrer Zufriedenheit mit dem regionalen Bildungsangebot befragen. Es wird so etwas wie Kundenzufriedenheit abgefragt, die gleichwohl als Maßstab für Bedarfsgerechtigkeit und Güte des Angebotes gewertet werden kann. Eine Stichprobe der Nutzer wäre über eine Zufriedenheitsskala zu befragen nach Bedarfsgerechtigkeit des Angebots, Erreichbarkeit des Angebots, Informationsgebaren der Anbieter, Güte des Angebots und organisatorische Rahmenbedingungen.

46 Vgl. BMBF (2004): Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken. Programmdarstellung. Bonn/Berlin bzw. DLR (o.J./2003): Der Aufbau der Lernenden Regionen. Bilanzen Nr. 1. Bonn, S.11-35.

47 vgl. Forschungskonsortium a. a. O., S. 10).

Zufriedenheit der Beschäftigten im Bildungssektor

Die Leistungsfähigkeit des Bildungssektors ist in hohem Maße von der Leistungsfähigkeit und Zufriedenheit der dort Beschäftigten abhängig. Die Leistungsfähigkeit wird in weiten Teilen durch die Arbeitgeber und die Nutzer erfasst, die Zufriedenheit könnte über eine Zufriedenheitsskala mit den folgenden Teildimensionen erfasst werden: Arbeitsbedingungen, Fortbildungsmöglichkeiten, Mitbestimmungs- und Partizipationschancen.

Leistungsquoten

Die Leistungsfähigkeit eines regionalen Bildungssystems kann auch direkt erfasst werden, indem die traditionellen Leistungsindikatoren verwendet werden. Zu nennen sind z.B.:

- Kindergartenquote
- Realschulquote
- Gymnasialquote
- Abiturientenquote
- Auszubildendenquote
- Studierendenquote
- Weiterbildungsbeteiligungsquote.

Sie sagen zwar nur etwas über Beteiligungen an unterschiedlichen Bildungsangeboten aus und nichts über die dort erworbenen Kompetenzen, doch als erste Einschätzung über den Zustand eines regionalen Bildungssystems erscheinen sie brauchbar. Unterstellt wird ferner, dass LERNENDE REGIONEN sich auch dadurch auszeichnen, dass sie das individuelle Lernen stützen und fördern.

Partizipationsquoten

Die Lernhaltigkeit einer Region wird auch dadurch unter Beweis gestellt, dass dafür gesorgt wird, dass bestimmte bildungsbenachteiligte Gruppen gefördert werden. Deshalb liefern die Bildungs-partizipationsquoten wichtige Anhaltspunkte. Zu nennen sind z.B.

- Frauen-/Mädchenanteil
- Ausländeranteil
- Behindertenanteil
- Arbeiteranteil.

Sie sind jeweils zu beziehen auf die entsprechenden Bildungsgänge bzw. -sektoren (also z.B. Frauenanteil bei den Studierenden, Ausländeranteil bei den Auszubildenden).

Aufgreifen von Trends

Die Lernhaltigkeit einer Region zeigt sich darin, inwieweit neue Trends aufgegriffen und aktiv verfolgt werden. Je mehr der folgenden Trends aufgegriffen werden, desto lernhaltiger die Region:

- mehr selbstgesteuertes Lernen
- mehr arbeitsintegriertes Lernen
- mehr computerbasiertes Lernen
- mehr anwendungsbezogenes Lernen
- Pluralität der Lernwege
- Flexibilität und Autonomie der Einrichtungen
- Kooperation und Vernetzung
- Organisation von Lernsupport
- Kompetenzfeststellung
- curriculare Erneuerung
- methodische Erneuerung

Ein Trend soll als aufgegriffen gelten, wenn aktiv und bewusst gemeinsame Maßnahmen zu seiner Verstärkung oder Förderung unternommen werden (z.B. Einrichtung von Selbstlernzentren, Verstärkung der Lernberatung).

Experteneinschätzung

Schließlich lässt sich die Lernhaltigkeit einer Region auch über Expertenmeinungen einschätzen. So könnte eine Jury diskursiv darüber befinden, ob und in welchem Maße die Merkmale einer LERNENDEN REGION vorliegen. Die vorher beschriebenen Indikatoren können natürlich in dieses Urteil einfließen.

Das beschriebene Modell ist ein erster Schritt zur Konkretisierung des Begriffs LERNENDE REGION. In einigen Fällen muss noch präzisiert werden, wie die einzelnen Indikatoren gefasst werden sollen, in anderen sind Verfahrensvorschläge zu machen. Letztlich wird es darum gehen, die einzelnen Indikatoren zu gewichten und zu einem Lernhaltigkeitsindex zu bündeln.

Fortbildungskonzepte für Netzwerkmanager

Die Installation und der Erfolg regionaler Netzwerke sind in hohem Maß vom Netzwerkmanagement abhängig. Das bedeutet auch, dass an die NetzwerkmanagerInnen spezielle Anforderungen gestellt werden müssen, damit sie ihrer Schlüsselrolle gerecht werden können.

Erfahrungen mit Fortbildungen für Netzwerkmanager

Für viele Verantwortliche in den Netzwerkgeschäftsstellen und bei den Netzwerkpartnern ist Netzwerkmanagement eine neue Aufgabe, auf die sie nur bedingt vorbereitet sind. Deshalb sind für diesen Personenkreis unterstützende Fortbildungsangebote wichtig und bedarfsgerecht. So sind im Zusammenhang mit der Umsetzung und Realisierung des deutschen Programms LERNENDE REGIONEN Maßnahmen initiiert worden, die sich an den genannten Personenkreis richteten.

Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang eine Initiative des ehemaligen Landesinstituts für Qualifizierung in Nordrhein-Westfalen (LfQ), das eine berufsbegleitende Qualifizierung zum Management von Netzwerken und Kooperationsverbänden entwickelt hatte. Mit ihr wurde das Ziel verfolgt, „das Wissen sowie die Kompetenzen zu vermitteln und zu stärken, die zum erfolgreichen Management und zur gekonnten Steuerung ergebnisorientierter Zusammenarbeit in Netzwerken befähigen“⁴⁸.

Das Angebot bestand aus vier dreitägigen Seminarblöcken, aus vier halbtägigen Treffen von regionalen Praxisgruppen zur kollegialen Beratung und aus einem Informations- und Erfahrungsaustausch via Intranetplattform. Die Teilnehmenden erhielten nach erfolgreichem Abschluss ein Abschlusszertifikat „NetzwerkmanagerIn“. Das inhaltliche Spektrum setzte sich laut Veranstaltungsflyer des LfQ wie folgt zusammen:

- Strukturmerkmale von Netzwerken
- Spezifische Herausforderungen in der Arbeit
- Grundlagen systemischen Denkens
- Netzwerkprozesse
- Rolle und Identität des Netzwerkmanagers/der Netzwerkmanagerin
- Prozessgestaltung und Kommunikationsstrukturen
- Standortbestimmungen und Situationsklärungen
- Zielvereinbarungen
- Effektive Formen der Zusammenarbeit, Spielregeln und Kooperationsvereinbarungen
- Organisation von Öffentlichkeitsarbeit
- Konkurrenz und Konfliktpotenziale.

Neben dieser zentralen Veranstaltung wurden auch Workshops „vor Ort“ angeboten, die sich auf konkrete bzw. akute Aufgaben und Problemlagen beziehen (so genannte „flying workshops“). Für schon erfahrene Netzwerkmanager bot das LfQ seit Ende 2005 ein neues Format an: das „Lernforum Netzwerkmanagement“. Es diente vorrangig dem gezielten Erfahrungsaustausch, der Aufnahme neuer und innovativer Impulse und der Bearbeitung spezieller Herausforderungen⁴⁹.

Der Projektträger des deutschen Programms „LERNENDE REGIONEN – Förderung von Netzwerken“, das Deutsche Zentrum für Luft- und Raumfahrt DLR, hatte schon sehr früh zahlreiche unterstützende Angebote für die Netzwerkverantwortlichen gemacht. Zu erwähnen sind vor allem zwei Workshops, die

⁴⁸ Wohlfart, U./Hüser, H. (o.J.): Ein neues Modell fachlicher Begleitung. Unterstützung der NRW-Projekte des Bundesprogramms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Vervielfältigtes Manuskript. Soest, S.1.

⁴⁹ Ein Erfahrungsbericht zu den Fortbildungsmaßnahmen des Landesinstituts für Qualifizierung NRW findet sich bei Kirschgens, S. (2006): Qualifizierung erhöht die Chancen für erfolgreiches Netzwerkmanagement. In: Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hrsg.), Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse. Bielefeld, S. 34-42.

im Herbst 2001 in Hamburg und Eisenach unter dem Titel „Netzwerke erfolgreich entwickeln“ stattfanden und ausführlich dokumentiert sind⁵⁰. Als Themenschwerpunkte wurden dort behandelt:

- Visionen und Ziele
- Gründung
- Kontakte
- Qualität und Qualitätssicherung
- Netzwerkaufbau
- Erfolg
- Controlling
- Kennzahlen/Statistiken.

Standen in der Anfangsphase noch eher Fragen der Netzwerkgründung und -ausformung im Vordergrund, so gerieten im weiteren Verlauf eher Probleme der Balancierung von Kooperation und Konkurrenz und Fragen des Finanzmanagements in den Blickpunkt. Hilfreich für die Praxis waren zudem die ausführlichen Dokumentationen solcher Workshops auf der Homepage des Projektträgers.

Leitlinien für ein Fortbildungskonzept

Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen bietet sich für das österreichische Programm LERNENDE REGIONEN ein mehrstufiges Konzept an. Dieses kann und soll nur skizziert werden, weil eine detaillierte Planung erst dann sinnvoll erscheint, wenn die Adressaten feststehen. Auf der Basis der Grobplanung kann dann beteiligungsorientiert die Feinplanung vorgenommen werden, die dann auf die speziellen Bedürfnisse der potentiellen Teilnehmenden eingehen kann.

Auf der Bundesebene bieten sich zwei Aktionen an: zum einen Fortbildungsveranstaltungen zum/zur NetzwerkmanagerIn und ein Fachinformationssystem auf der Homepage des Projektträgers. Auf der Landesebene könnten sich interregionale Erfahrungsaustausche anbieten und die Möglichkeit zur Einzelberatung von Mitgliedern des Netzwerkmanagements einzelner LERNENDER REGIONEN.

Die Fortbildungsveranstaltungen auf Bundesebene könnten sich inhaltlich, methodisch und organisatorisch an dem orientieren, was das LfQ in Deutschland umgesetzt hat (siehe oben). Es wären Kenntnisse und Fähigkeiten zu vermitteln, die bei der Netzwerkarbeit sinnvoll eingesetzt werden können. Darüber hinaus geht es aber auch schon bei diesen Fortbildungen darum, so etwas wie „Netzwerkeinstellung“ zu transportieren, also eine Haltung, die „Netzwerken“ zu einer prinzipiellen Leitlinie des Handelns macht. Die Teilnehmenden sollten nach dem erfolgreichen Abschluss ein Zertifikat („Netzwerkmanager“) erhalten.

Die sowieso einzurichtende Homepage des Projektträgers sollte die zentralen Ergebnisse der Fortbildungsveranstaltungen dokumentieren und darüber hinaus Zusatzinformationen liefern. Hinzuweisen wäre zum Beispiel auf best practice, auf einschlägige Literatur, auf vergleichbare Fortbildungen. Schließlich könnten häufig gestellte Fragen beantwortet, ggf. sogar die Möglichkeit zum Chat eingerichtet werden.

Auf der Landesebene könnten die auf der Bundesebene vermittelten Kenntnisse und Fähigkeiten über Erfahrungsaustausche zwischen den Netzwerkmanagern des jeweiligen Landes vertieft werden. Auf diesem Wege lernt die Praxis von der Praxis, was als hocheffizient und effektiv angesehen werden kann. Zugleich lassen sich die Treffen für administrative und organisatorische Fragen nutzen.

Schließlich sollte auf Landesebene die Möglichkeit eröffnet werden, einzelne Netzwerkmanager bei Bedarf zu beraten bzw. zu coachen. Damit bestünde dann eine Lernmöglichkeit, die auf Einzelbedürfnisse und spezielle Problemkonstellationen ausgerichtet werden könnte. Bei dem Berater oder Coach könnte es sich um einen Experten oder um einen Kollegen aus einer anderen LERNENDEN REGION – möglichst aus einem anderen Bundesland – handeln. Es wird bei diesem gestuften Konzept vorausgesetzt, dass sich die beiden Regionalebene abstimmen.

Prof. Dr. Dieter Gnahs ist Senior Researcher am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung in Bonn und lehrt an der Universität Duisburg-Essen im Fachbereich Bildungswissenschaften. Kontakt: [gnahs\(at\)die-bonn.de](mailto:gnahs(at)die-bonn.de), www.die-bonn.de

⁵⁰ Vgl. DLR (2002): Dokumentation der Workshops „Netzwerke erfolgreich entwickeln“ in Hamburg und Eisenach 2001. Köln.

Mitglieder der Steuerungsgruppe

Die Erstellung dieses Entwicklungskonzepts haben folgende Personen als Mitglieder der Steuerungsgruppe erarbeitet:

Leo BAUMFELD (ÖAR-Regionalberatung)

Ingolf ERLER (Österr. Institut für Erwachsenenbildung)

Luis FIDLSCHESTER (ÖAR-Regionalberatung, LEADER+ Netzwerkstelle)

Michael FISCHER (Österr. Institut für Erwachsenenbildung)

Wolfgang JÜTTE (Donau-Universität Krems)

Josef RESCH (Lebensministerium, Abt. II/2)

Klaus THIEN (Österr. Institut für Erwachsenenbildung)

Karl WURM (Lebensministerium, Abt. II/2)