



Schlussfolgerungen aus der Fallstudie KURS 21 e.V.

Thomas Lemken, Martina Schmitt, Elisabeth Süßbauer, Carolin
Baedeker

Stand: 23. Juni 2009

1 Ziel und Vorgehensweise

Ziel des Arbeitspaketes 2.4 ist es, KURS 21 e.V. als Fallbeispiel für Bildungsallianzen hinsichtlich seiner Struktur, Arbeitsweise und Nachhaltigkeitswirkungen zu untersuchen. Das Hauptaugenmerk liegt dabei in erster Linie auf den teilnehmenden Unternehmen und ihren Beschäftigten. Erhoben wurden die dazu erforderlichen Daten anhand von Experteninterviews sowie im Rahmen einer sich an die Befragung anschließenden Expertenwerkstatt.

Als Ausgangspunkt für die Entwicklung des Leitfadens für die Experteninterviews dienten zum einen das in AP 1.1 entwickelte Analyseraster und zum anderen die in AP 1.5 erarbeiteten theoretischen Grundlagen zu Bildungsallianzen. Zunächst wurden die im Analyseraster beschriebenen Kriterien zur allgemeinen Beschreibung von Netzwerken (z.B. Rechtsform, Hierarchiestruktur) mittels Literatur- und Internetrecherche sowie vorgeschalteten telefonischen Interviews erfasst. In diesem Zusammenhang konnte auch auf die Diplomarbeit von Stephan Riebe zum Thema „KURS21: Ein Bildungsnetzwerk zwischen Schulen und Unternehmen im Blickfeld einer nachhaltigen Entwicklung. Ergebnisse einer sozialen Netzwerkanalyse“ zurückgegriffen werden.

Ungeklärte im Analyseraster aufgeführte Aspekte von Netzwerken (z.B. Gründungsmotivation und Ziele der Mitgliedsinstitutionen, Rollen im Netzwerk oder Netzwerkmanagement) wurden in einem Interviewleitfaden thematisiert. Hinzu kamen Themen, die auf Grundlage der theoretischen Untersuchung von Bildungsallianzen (AP 1.5) als wichtig erachtet wurden (z.B. Zufriedenheit, Vorteile und Einflussmöglichkeiten der Netzwerkmitglieder oder regionale Einbettung des Netzwerkes). Auf die Innovations- und Nachhaltigkeitsleistung von KURS 21 e.V. wurde dabei ein besonderes Augenmerk gelegt.

Im Rahmen der Aktivitäten von KURS 21 e.V. kann der Leitgedanke einer nachhaltigen Entwicklung als „grundlegende Klammer“ des Netzwerks gesehen werden, da für alle Beteiligten weitestgehend geklärt ist, dass eine nachhaltige Entwicklung ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit gleichermaßen umfasst, jedoch nicht alle Schwerpunkte gleichermaßen Berücksichtigung finden müssen. Die Schwerpunkte der Bildungsinitiative werden vor allem in einem Beitrag zur sozialen Nachhaltigkeit gesehen. Aus diesem Grund wurden die Leistungen in den einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen nicht detailliert abgefragt. In Bezug auf die Innovationsleistung von KURS 21 e.V. wurde der Schwerpunkt ebenfalls auf soziale Aspekte gelegt, v.a. auf Lernprozesse und Wissensmanagement im Netzwerk. Der Interviewleitfaden umfasste abschließend folgende fünf Bereiche:

- Historie des Netzwerkes,
- Netzwerkarbeit und Netzwerketeiligte,
- das Netzwerk und sein Umfeld,
- Nachhaltigkeit und

- Innovation.

Es wurden insgesamt zehn Mitglieder von KURS 21 e.V. im Zeitraum vom 4. März bis 23. April 2009 befragt. Unter den befragten Mitgliedern befanden sich sieben Unternehmer/-innen und zwei Lehrer/-innen. Die Ergebnisse der Interviews wurden anonymisiert zusammengefasst und entlang der Leitfragen geclustert. Von dieser tabellarischen Zusammenfassung (s. Anhang) der Ergebnisse wurden jeweils zehn zentrale treibende und hemmende Faktoren von KURS 21 e.V. abgeleitet. Diese Treiber und Hemmnisse wurden im Rahmen eines Expertenworkshops mit 11 Mitgliedern (zu großen Teil aus dem erweiterten Vorstand) von KURS 21 e.V. am 28. April 2009 präsentiert und diskutiert. Unter den Teilnehmern des Workshops befanden sich sowohl befragte als auch nicht befragte Mitglieder. Neben einer Diskussion der Thesen wurden Ideen für Maßnahmen gesammelt, mit denen der Verein aktiv seine Weiterentwicklung betreiben könnte.

Auf Grundlage der Interview-Ergebnisse und der Diskussion auf dem Expertenworkshop wurden Schlussfolgerungen über KURS 21 in folgenden Themenbereichen entwickelt:

- Gründung des Netzwerkes und Motivation,
- Netzwerkaktivitäten und Netzwerkkultur,
- Netzwerkorganisation und -management,
- Das Netzwerk und sein Umfeld,
- Nachhaltigkeitsleistung des Netzwerkes und
- Innovationsleistung des Netzwerkes.

Die Schlussfolgerungen sollen in Kapitel 2 vorgestellt werden.

2 Schlussfolgerungen

Gründung des Netzwerkes und Motivation

Gründung des Netzwerkes

- Die Akteure aus Schulen und Unternehmen benötigen von Anfang an entsprechende **Strukturen und Unterstützung durch koordinierende Institutionen**. Im Netzwerk muss es eine „treibende Kraft“ oder einen sog. „**Kümmerer**“ geben, der die Fäden in der Hand hält und sich für die Organisation und Koordination des Netzwerks verantwortlich zeigt.
- Als wichtigste Aufgaben in der Formierungsphase ist die **Definition konkreter und gemeinsam getragener Ziele**, eine **klare Aufgabenverteilung** sowie die **Festlegung von Verantwortlichkeiten** zu sehen. Durch klar definierte Ziele sind Effektivitäts- und Effizienzsteigerungen möglich. Dies kann durch die **Entwicklung gemeinsamer Zielvorstellungen und Visionen**, aber auch durch die **Initiierung gemeinsamer Projekte** entstehen.
- Die Selbstorganisation einzelner Lernpartnerschaften im Netzwerk funktioniert langfristig nicht, da Netzwerkarbeit nicht zum originären Kerngeschäft vieler Allianzpartner zählt.

Motivation und Ressourcen der Netzwerkmitglieder

- Unternehmen stellen für Schulen **zentrale außerschulische Lernorte** dar. Umgekehrt bieten Schulen für Unternehmen die Möglichkeit, Führungsverhalten zu erproben (Instrument der Personalentwicklung) und Schüler /-innen als Azubis oder Praktikanten zu werben.
- Das Engagement von Schulen und Unternehmen muss aus einer **weitergehenden Motivation** heraus erfolgen. Zentrale motivierende Aspekte sind
 - Verbesserung der Personalentwicklung in Unternehmen,
 - (Weiter)Entwicklung des Schulprogramms bzw. des Schulprofils,
 - Nachhaltigkeit und wirtschaftliches Denken in Schulen bringen,
 - Vermittlung von sozialer Kompetenzen,
 - Nachwuchssicherung,
 - Austausch mit anderen Unternehmen bzw. Schulen.
- Erschließung von Effizienzpotenzialen durch **Ressourcenbündelung**. Eine wechselseitige Ergänzung von den im Netzwerk verfügbaren Ressourcen und den Zielen der Netzwerkakteure bzw. dem Gesamtziel des Netzwerks sowie eine Kompetenzanalyse der Netzwerkpartner im Abgleich zu den Netzwerkzielen sind notwendig.

Netzwerkaktivitäten und Netzwerkkultur

Netzwerkaktivitäten und -austausch

- Die Netzwerketeiligten aus Schulen und Unternehmen müssen im Laufe der Zeit über die 1:1-Partnerschaften hinaus aktiv werden, mehr Nutzen untereinander ziehen und gemeinsame Inhalte umsetzen.
- Die **kontinuierliche Beteiligung** der Netzwerkteilnehmer und die **konkreten Aktivitäten** im Netzwerk sind wichtig für das langfristige Fortbestehen und die Weiterentwicklung des Netzwerks. Durch gemeinsame Aktionen entsteht ein zusätzlicher Mehrwert für die Mitglieder und für die am Netzwerk beteiligten Akteure.
- Die Mitgliedschaft in KURS 21 bietet für die Mitglieder den Vorteil, sich mit Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen und mit anderen Schulen **auszutauschen**, neue Ideen zu sammeln und Kontakte zu knüpfen.

Netzwerkkultur

- KURS 21 zeigt den Mut **sich auf etwas Neues und Innovatives einzulassen**. **Risikobereitschaft zur Weiterentwicklung** als Herausforderung ist vorhanden.
- Im Rahmen der Arbeit von KURS 21 herrscht die **Bereitschaft zum Perspektivwechsel**, d.h. sich auf Positionen von Anderen einzulassen vor. Charakteristisch für die Netzwerkkultur sind gemeinsame Umgangsformen, die auf **Transparenz und Fairness** ausgerichtet sind und die Lernfähigkeit aller Beteiligten.
- KURS 21 als **Win-Win-Ort**: im Netzwerk KURS 21 hat kein Partner den Eindruck, dass sein Gegenüber in erster Linie nur auf seinen eigenen Gewinn bedacht ist. Benefits für beide Seiten .
- KURS 21 lebt sich als **offenes Netzwerk** und neigt nicht dazu, sich selbst genug zu sein und eine Kultur der Abschirmung zu entwickeln. Neue Mitglieder sind herzlich willkommen.

Beziehung zwischen den Netzwerketeiligten

- **Vertrauen** ist der Erfolgsfaktor und wichtige Grundlage der Arbeit von KURS 21. Der gezielte Aufbau eines „**Wir-Gefühls**“ hat stabilisierenden Einfluss auf die Kooperation. Die **Stärkung wechselseitiger Vertrauensbeziehungen** erfolgt z.B. durch Netzwerktreffen, Arbeitsgruppen, offene Kommunikation, gemeinsame Projekte, Veranstaltungen etc. Die beteiligten Mitglieder von KURS 21 sind **gleichberechtigt**, sie begegnen sich auf Augenhöhe und respektieren sich gegenseitig.
- Auf Ebene der Lernpartnerschaften bilden Kooperationsvereinbarungen zwischen Schulen und Unternehmen die Grundlage für die Verbindlichkeit der bilateralen Beziehung. Die einzelnen Lernpartnerschaften sind aufgrund des vertrauten Verhältnisses zwischen den Ansprechpartnern in Partnerschule und -unternehmen sowie der kontinuierlichen Zusammenarbeit **stabil**.
- Durch wachsende Ansprüche wachsen auch die Aufgaben. Dadurch wird eine **klare Aufgabenverteilung** im Netzwerk unumgänglich. Die **Funktionen der Akteure** (z.B. Geschäftsführer, Presse- und Öffentlichkeitsreferent) sind klar zu definieren und (im Gesamtvorstand) zu verteilen.

- **Rollenzuweisungen** erfolgen innerhalb des Netzwerkes nicht explizit, geringe Implikationen für die Einflussnahme auf Netzwerkaktivitäten ergeben sich aus den Funktionszuweisungen, die sich aus der Vereinsstruktur ergeben. Zentrale Bestimmungsgröße ist das Einzelengagement.
- **Kommunikation und Austausch erfolgen über** terminlich festgelegte Mitgliedstreffen mit Tagesordnung, informelle Gespräche über kurze Wege und die Nutzung der gängigen Informationskanäle.

Netzwerkorganisation und -management

- KURS 21 stellt **qualitativ hohe Anforderungen**, sowohl an die Netzwerkkoordination als auch an die Netzwerkpartner. Die **Koordinatoren bzw. Verantwortlichen der Lernpartnerschaften** in Schule und Unternehmen haben eine hohe Bedeutung für das Gelingen der Partnerschaften und die Entwicklung des Netzwerkes. Es muss in der jeweiligen Organisation eine treibende Kraft geben, die sich dauerhaft engagieren kann.
- Für die Mitglieder von KURS 21 muss klar erkennbar sein, welche Benefits sie durch die **aktive Teilnahme** erwarten können und welche Beiträge sie dafür leisten müssen bzw. von ihnen erwartet werden. Dies gilt insbesondere für potenzielle neue Mitglieder.
- Die **Organisationsform des Vereins** trägt wesentlich zu einer reibungslosen Ablauforganisation und gut funktionierenden Organisationsstruktur bei. Die Gründung eines Vereins hat einen Selektionsprozess bei den Lernpartnerschaften bewirkt, da dieser eine größere Verbindlichkeit abverlangt. So finden sich in KURS 21 nur die engagierten, stabilen und gut funktionierenden Lernpartnerschaften.

Das Netzwerk und sein Umfeld

Einbettung in die Region

- Ziel von KURS 21 ist es, **die Region innovations- und zukunftsfähiger** zu machen. KURS 21 trägt dazu bei, Kapazitäten, Kompetenzen und die Kreativität junger Leute in der Region zu behalten und nicht abwandern zu lassen.
- KURS 21 leistet einen nicht unerheblichen Beitrag bei der **Vermittlung von Ausbildungs- und Arbeitsplätzen** in der Region. Durch die Vorbereitung der Schülerinnen und Schüler auf inhaltliche Themen der Unternehmen, aber vor allem durch die Vermittlung sozialer Kompetenzen und die Sensibilisierung für die Berufsfelder der Unternehmen (durch Unternehmensbesichtigungen und Kooperationsaktivitäten vor Ort etc.) können diese besser an die Unternehmen vermittelt werden.
- Ein ausgeglichenes Verhältnis von teilnehmenden Gymnasien, Real-, Gesamt- und Hauptschulen im Netzwerk wird als wesentlicher Beitrag für die **Chancengleichheit zwischen Schülern** dieser Schulformen gesehen.
- Um sich in der Region zu etablieren, sollten **kompetente, (prominente) Leitfiguren** bewusst gesucht werden.
- Das Netzwerk sollte aufgrund seines Tätigkeitsprofils und seiner Projekte für ein bestimmtes Kompetenzfeld stehen, das auch von anderen Akteuren in der Region als solches wahrgenommen wird.

- Es bestehen viele **Kontakte zu anderen Akteuren oder Akteursgruppen** in der Region, die hauptsächlich über persönliche Beziehungen von aktiven Netzwerkmitgliedern (aus dem Vorstand) zustande kommen. Diese Kontakte sollten vermehrt genutzt werden.

Außenwirkung und Wirkung in den beteiligten Institutionen

- Der **Rückhalt im Unternehmen/ in der Schule** ist von hoher Bedeutung für die „abgesandten“ Akteure im Netzwerk. Ohne diesen Rückhalt ist eine Netzwerkarbeit in KURS 21 auf Dauer nur schwer zu gewährleisten.
- Der **Bekanntheitsgrad** von KURS 21 in der Region ist **ausbaufähig**. Die Potenziale für Öffentlichkeitsarbeit werden noch nicht voll ausgeschöpft. Parallelprojekte in der Region in ähnlichen Kontexten sowie der eher kommunale Charakter von KURS 21 hemmen den Bedeutungszuwachs. KURS 21 wird von der lokalen Politik zu wenig wertgeschätzt/ beachtet/ unterstützt.

Nachhaltigkeitsleistung des Netzwerkes

- Ein gemeinsames Verständnis über Nachhaltigkeit gibt es nicht. Zu unterscheiden sind **zwei Perspektiven**:
 - a) Nachhaltigkeit (und ihre Dimensionen) als Thema in den Institutionen der Netzwerketeiligten und damit in Verbindung stehende Aktivitäten;
 - b) Nachhaltigkeit als Beitrag des Netzwerkes für eine nachhaltige gesellschaftliche Entwicklung.
- Der Leitgedanke einer nachhaltigen Entwicklung kann als „**grundlegende Klammer**“ des Netzwerkes gesehen werden, wenn für alle Beteiligten eindeutig geklärt ist, dass eine nachhaltige Entwicklung ökonomische, ökologische und soziale Nachhaltigkeit gleichermaßen umfasst, jedoch nicht alle Schwerpunkte immer gleichzeitig Berücksichtigung finden müssen.
- Das Netzwerk trägt dazu bei, Nachhaltigkeit **verstärkt in die Schulen hineinzutragen**. Die Intensität der Beschäftigung schwankt jedoch je nach Schulform, Lehrkörper und -plan.
- Die teilnehmenden **Unternehmen beschäftigen sich unabhängig** von KURS 21 mehr oder weniger **mit dem Thema Nachhaltigkeit** (von Einzelaktivitäten bis hin zur Integration in die Unternehmenskultur/ -zielsetzung).
- Das Netzwerk leistet einen Beitrag dazu, das Thema Nachhaltigkeit breiter **in der Gesellschaft zu verankern**. Es bildet die Plattform für gemeinsame Aktivitäten in Form von Projekten und öffentlichen Diskussionen, die das Thema fokussieren. Über Öffentlichkeitsarbeit wird dieser Beitrag zusätzlich verstärkt.
- Die Schwerpunkte der Bildungsinitiative werden vor allem in einem Beitrag zur **sozialen Nachhaltigkeit** gesehen, z.B. Personalentwicklung, Qualifizierung und Vermittlung von fachlichen, sachlichen wie sozialen Kompetenzen sowie Austausch von Informationen und Ideen. Sie bilden, neben der Bündelung von Ressourcen, die durch das Netzwerk erfolgt, die Ausgangsbasis und den Mehrwert, der durch die Kooperation entsteht.

- Auch die **ökonomische Dimension** spielt eine wichtige Rolle, z.B. Personalentwicklung, Vermittlung fachlicher, sachlicher und sozialer Kompetenzen, Nachwuchssicherung etc., wenngleich eine monetäre Bewertung des Netzwerknutzens nicht möglich ist.
- Der Erfolg des Netzwerks und seines Beitrages zu einer nachhaltigen Entwicklung sind vor allem abhängig von einem **Interessenausgleich zwischen den Beteiligten** (Win-Win-Situation). Eine wichtige Rolle spielen in diesem Zusammenhang auch
 - die wirtschaftlichen Rahmenbedingung, z.B. zur Verfügung stehende finanzielle Mittel, Aktivitäten von Unternehmen, die nicht auf kurzfristiges Gewinnstreben ausgerichtet sind,
 - Überzeugungskraft in Richtung Mitarbeiter und Öffentlichkeit,
 - das Engagement der Mitarbeiter und
 - notwendige Freiräume für die beteiligten Akteure.

Innovationsleistung des Netzwerkes

- **Das Netzwerk an sich ist innovativ und bringt Innovationen hervor:** Allein die strategische und strukturell angelegte Zusammenarbeit von Schule und Wirtschaft ist eine Innovation. Die reizvolle Akteurskonstellation im Netzwerk entwickelt viel innovatives Potenzial. Grundlage sind die unterschiedlichen Wissens- und Erfahrungskontexte der Beteiligten, die in neue, gemeinsame Projekte einfließen bzw. als Ausgangsbasis und Anregung für die Adaption in einem anderen Kontext genutzt werden und so Innovationen generieren.
- Alle Netzwerkmitglieder haben in **gleicher Weise Einfluss** auf die Netzwerkaktivitäten. Die Intensität der Einflussnahme orientiert sich, aufgrund der flachen Hierarchien, im Wesentlichen am Engagement der einzelnen Netzwerkteilnehmer.
- **Barrierearme Kommunikationsflüsse** sind von zentraler Bedeutung für die Intensität des Austauschs und die Entwicklung des Netzwerkes.
- Wichtig ist die **Dynamik der Netzwerkarbeit**, angetrieben durch Ressourcenbündelung und -anreicherung über die Intensivierung der Kontakte zwischen den unterschiedlichen Netzwerkpartnern und eine hinreichende Zahl an Aktivitäten. Bedeutsam ist auch die Erweiterung des Netzwerkes durch neue Partner. Impulse werden darüber hinaus von einem wachsenden Bekanntheitsgrad, dem Einbinden externer Partner und punktuellen oder personenbezogenen Kooperationen mit Akteuren aus anderen Netzwerken erwartet.
- **Reflexionsschleifen** mit Blick auf die Zielsetzung, -erreicherung und -erweiterung sowie die durchgeführten Aktivitäten werden für den Weiterentwicklungsprozess als relevant erachtet.
- Das Engagement im Netzwerk sowie die vom Netzwerk angebotenen Aktivitäten (z.B. Führungskräfte-seminar) vermitteln und fördern **die Aneignung von Kompetenzen** bei den Netzwerkteilnehmern. Diese wirken in positiver Weise auf die Netzwerkarbeit (Qualität, Intensität/Engagement) und die berufliche Arbeit zurück.