

Ergebnisdarstellung
für die Planungsphase im Projekt des
Netzwerkes „Lernende Lausitz“
Projekt im Programm „Lernende Regionen“

Erstellt vom Projektmanagement
des Projektes „Lernende Lausitz“

Dr.-Ing. Jörg Becker
Herbert Hönigsberger, M.A.
Prof. Dr. Wolfgang Schluchter

Netzwerk „Lernende Lausitz“

Ergebnisdarstellung der Planungsphase

Highlights der Entwicklungsgeschichte, Meilensteine

Die meisten der 25 aktiven Partner im Netzwerk "Lernende Lausitz" ¹ haben sich bereits Ende des Jahres 2000 auf Initiative des Humanökologischen Zentrums der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus zusammengefunden. Die Ausschreibung des Programms „Lernende Regionen“ hat alle Beteiligten angeregt, sich über gemeinsame Überzeugungen und gemeinsame Interessen zu verständigen. Schnell einig war man sich insbesondere über die Defizite in der Bildungslandschaft der Region und dass trotz großer Anstrengungen der einzelnen Bildungsträger große Potentiale von Humanressourcen brach liegen. Diese gemeinsame Erkenntnis hat den Antrag auf Zuwendung für die einjährige Planungsphase des Netzwerkprojekts entscheidend geprägt. .

Nach Bewilligung der Zuwendung verabredeten die Netzwerkpartner, sich regelmäßig monatlich zu Workshops zu treffen, um die Einzelprojekte für die Durchführungsphase zu erarbeiten, den gemeinsamen Zuwendungsantrag zu diskutieren und die Zusammenarbeit im Netzwerk zu regeln. Einige Fragen und Aufgaben von zentraler und langfristiger Bedeutung bestimmten die Diskussionen fast aller 12 Workshops.² Hierzu gehörten insbesondere:

- die wirksame Präsentation des Netzwerkes in der Öffentlichkeit (Beiträge in den Medien, Messeauftritte, Kontakte zur Politik u.ä.)
- die Nachhaltigkeit des Netzwerkes (auch nach Ende der Zuwendung) und seine Institutionalisierung sowie die Einwerbung der Eigenmittel für die Durchführungsphase und danach
- die Aufnahme weiterer Netzwerkpartner, sowie die Ausgestaltung des Verhältnisses zu den „Gründungspartnern“

Zwischen den Workshops wurde die Zusammenarbeit zwischen Netzwerkmanagement und Netzwerkpartnern intensiviert. Um die Aufgaben der Einzelprojekte für die Durchführungsphase zu präzisieren, wurden Arbeitsgruppen gebildet. Insgesamt lässt sich die Planungsphase des Projektes als Prozess beschreiben, in dem der spezifische Charakter des Netzwerkes entwickelt, ein Vertrauensverhältnis zwischen den Netzwerkpartnern (die ja z.T. Konkurrenten auf dem Markt sind) ausgebildet sowie die Aufgaben der Teilprojekte ausdifferenziert wurden.

Weitere Meilensteine waren (Auswahl):

- Besuch von Frau Dr. Bosch (Lenkungsausschuss) und Auftakt-Presskonferenz am 29.8.2001
- Teilnahme und Präsentation anlässlich der Regionalkonferenz Lausitz-Spreewald am 31.01.02 im Sitzungssaal des Stadthauses Cottbus
- Teilnahme an der Bildungsmesse „Chance 2002“ am 12./13.4.2002. Das Netzwerk präsentierte sich an den Ständen der Netzwerkmitglieder
- Teilnahme und Berichterstattung auf dem Landesweiten Treffen der Brandenburger Projekte im Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ am 02.07.02 in Potsdam

¹ Die Kooperationspartner im Netzwerk sind in der Anlage 1 dargestellt.

² Die wichtigsten Ergebnisse und Inhalte der 12 Workshops sind in der Anlage 2 dargestellt

- Beteiligung an der EU-Ausschreibung zum Programm „Europäische Netze zur Förderung der lokalen und regionalen Dimension des lebenslangen Lernens“ („R3L-Initiative“) mit dem Projektvorschlag LiLoCo (Lifelong Competence Development)

Hintergrund und Ausgangslage

Unser Netzwerk deckt zwei Landkreise (Spree-Neiße, Oberspreewald-Lausitz) und die kreisfreie Stadt Cottbus ab. Ziele, Aufgaben und konkrete Konzipierung unserer Projekte spiegeln die prekären Besonderheiten unserer Region in Südbrandenburg wieder.

Die Bruttowertschöpfung im produzierenden Gewerbe hat sich in Cottbus seit 1991 mehr als halbiert, die im Dienstleistungssektor ist von 60 auf 80 Prozent der gesamten Wertschöpfung gestiegen. Der Strukturwandel schreitet fort. Die Arbeitslosenquote im Arbeitsamtsbezirk Cottbus ist in zehn Jahren von 10% (1991) auf über 20% (2000) gestiegen. Im Spree-Neiße-Kreis beträgt die Arbeitslosenquote ebenfalls fast 21%, im Kreis Oberspreewald-Lausitz sogar über 22%. In den beiden Landkreisen und in Cottbus geht die Bevölkerung kontinuierlich zurück. Seit 1989 hat die Stadt Cottbus fast 27.000 Einwohner verloren. Die Bevölkerung altert noch schneller als im Bundesdurchschnitt. Vor allem Familien mit Kindern wandern ab, insbesondere die, deren Elternteile sich im besten arbeitsfähigen Alter befinden. Die Zahl der Schulabgänger sinkt seit Jahren nicht stark, aber sie sinkt.

Die Jahreswerte der Arbeitsmarktentwicklung im Jahr 2001 belegen, dass sich die Situation auf dem regionalen Arbeitsmarkt nicht entspannt hat. Die konjunkturelle Lage bleibt schwierig. Und der Strukturwandel in der Textilindustrie, Kohleförderung und Energiewirtschaft sowie in Metall- und Elektroenergie bis hin zum Handwerk der Region ist längst nicht abgeschlossen. Im primären und sekundären Sektor ist mit einem weiteren massiven Abbau von Arbeitsplätzen zu rechnen. Andererseits entstehen im tertiären Bereich nicht genügend neue, die diese Verluste kompensieren könnten. Positive Entwicklungen oder gar eine massive Trendumkehr auf dem Arbeitsmarkt sind nicht in Sicht. Mit großen Neuinvestitionen, die den Arbeitsmarkt nachhaltig entlasten könnten, ist in der Region 2002 kurzfristig nicht zu rechnen.

Die Zahlen und Daten lassen sich mit einer Formel zusammenfassen: Die Region blutet schleichend aus. Das Wichtigste was denen, die bleiben, bleibt, sind ihre Qualifikationen. Ein ermutigendes Zeichen gibt es. Die Zahl der Studierenden an der Brandenburgischen Technischen Universität steigt stark an. Das hat für unser Netzwerk symbolische Bedeutung: Auch unsere Region kann also Bildungsangebote formulieren, die auch für junge Menschen aus anderen Bundesländern und für junge Ausländer attraktiv sind.

In unseren Arbeitskreisen und Workshops haben wir uns immer wieder mit der Frage beschäftigt, welche strukturellen, organisatorischen und pädagogischen Defizite lebenslanges Lernen behindern. Als größte Defizite der Bildungslandschaft, die bislang einer Kultur des lebenslangen Lernens entgegenstehen und verhindern, dass Bildungspotenziale effektiv genutzt und alle Bürger einbezogen werden können, wurden identifiziert:

- Die Potenziale der Akteure und ihre Aktivitäten sind ungenügend koordiniert. Unsere Bildungslandschaft ist unübersichtlich. Das mindert die Bereitschaft der Bürger, Bildungsangebote wahrzunehmen.
- Der Zugang zu Bildungsangeboten fällt schwer. Unternehmen und Bürgern fehlt es an der erforderlichen Finanzkraft. Soziale Hemmnisse (z.B. für allein Erziehende, Frauen, Bildungsentwöhnte) erschweren den Zugang ebenfalls. Angebote für spezielle Problemgruppen (z.B. Spätaussiedler, Schulabbrecher u.a.) fehlen.
- Die Möglichkeiten der neuen Informationsmedien werden zu wenig genutzt.
- Es mangelt an Qualifikationen für die intensive grenzüberschreitende Zusammenarbeit der Lausitz mit grenznahen Regionen Polens. Viele Bürger und Unternehmen scheinen

auf die EU-Osterweiterung nicht ausreichend vorbereitet. Die EU-Osterweiterung wird eher schicksalhaft hingenommen als aktiv mitgestaltet, Potenziale wirtschaftlicher Entwicklung werden nicht ausgeschöpft.

Leitlinien der „Lernenden Lausitz“

Das BMBF hat in den Förderrichtlinien zum Programm "Lernende Regionen" allgemeine Ziele für das lebenslange Lernen formuliert. Im Lauf der Planungsphase haben wir versucht, uns diese Zielsetzungen anzueignen, auf Übereinstimmung mit unserer Praxis abzuklopfen und in konkrete Ziele unseres Netzwerkes umzuformen. Dabei haben wir entsprechend der Gegebenheiten unserer Region verschiedene Aspekte des lebenslangen Lernens besonders betont und eigene Akzente gesetzt. Ergebnis dieses Arbeitsprozesses in mehreren Arbeitskreis- und Workshopsitzungen sind die Leitlinien des Netzwerkes „Lernende Lausitz“. Sie beschreiben die Grundsätze des lebenslangen Lernens aus dem spezifischen Blickwinkel der regionalen Bedingungen und Besonderheiten der Lausitz:

- Strukturwandel
- hohe Arbeitslosigkeit
- EU - Osterweiterung
- Entwicklung als Technologie-, Energie- und Tourismusregion.

Leitlinien des Netzwerkes „Lernende Lausitz“

- Bildung ist kein Privileg, sondern ein Menschenrecht für alle. Lernen will gelernt sein, soll zum Bedürfnis werden und auch Spaß machen.
- Bildung trägt zu einer aufgeklärten Gesellschaft bei, in der das Miteinanderleben auf verinnerlichten demokratischen Grundsätzen, Toleranz und sozialem Verhalten basiert.
- Bildung ist wertvolles Humankapital der Lausitz und Voraussetzung für eine zukünftige und nachhaltige Entwicklung als Euroregion.
- Damit Bildung effektiv, bedarfsorientiert und bürgernah angeboten werden kann, ist ein transparentes Informationsmanagement als Dienstleistung für Bürger und Bildungsanbieter erforderlich (Lernagentur).
- Innovative Modelle zur Verknüpfung von Arbeit und Bildung erschließen sowohl Bildungspotentiale, als auch Beschäftigungschancen

Das Profil der „Lernenden Lausitz“, mit dem sie sich eigene Orientierungen im Gesamtrahmen der „Lernenden Regionen“ setzt, wird durch folgende zwei Schwerpunkte bestimmt:

- Lernen für die **EU-Osterweiterung**, speziell für die Kooperation mit den benachbarten Regionen Polens, wodurch die Chancen für gedeihliche Nachbarschaft und wirtschaftlichen Aufschwung erschlossen werden sollen
- Lernen für die **Umwelt**, das zunehmend in die verschiedenen Lernaktivitäten integriert werden soll

Diese Schwerpunkte sind nicht als zusätzliche Aufgaben zu den gemeinsamen Orientierungen des Programms der „Lernenden Regionen“ zu sehen, sondern sie sollen sich wie ein Roter Faden durch alle unsere Arbeiten und Vorhaben ziehen.

Maßnahmeprofil

In den nächsten zwei bis vier Jahren werden sich die Aktivitäten des Netzwerkes auf die 7 Teilprojekte konzentrieren, die für die Durchführungsphase entwickelt wurden:
Und das sind unsere **Teilprojekte**:

- **BILL** (Beratungs- und Informationszentrum "Lernende Lausitz") Es soll ein virtuelles Portal für Bildungsinformation der Region geschaffen werden.
- **Lernende Stadt Cottbus.** Die Stadt Cottbus soll verstärkt als Lernort für selbstgesteuertes Lernen genutzt werden
- **Lernen im sozialen Raum.** Ziel ist ein stadtteilbezogenes Management von Bildungsangeboten unter besonderer Berücksichtigung bildungsferner und -benachteiligter Gruppen.
- **Frauen lernen anders.** Frauen sollen für die Übernahme von Verantwortung und Führungspositionen in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft qualifiziert werden.
- **Zukunftsfähigkeit durch elektronische Vernetzung und Wissensorganisation.** Das Zentrum für Umweltwissen und Bildung soll ausgebaut und um den kaufmännischen und sprachlichen Bereich erweitert werden.
- **Die Entwicklung von KMU zu lernenden Organisationen durch Schaffung von Lern- und Kompetenznetzen.** Die Bildungsaktivitäten der regionalen KMU sollen ausgeweitet und gebündelt werden.
- **Deutsch - Polnisches Bildungs- und Beratungszentrum.** Das grenzüberschreitende Verständnis soll über Bildungsangebote und Informationen aller Art über Bildungs- und Informationsmöglichkeiten gefördert werden.

Netzwerke sind keine Selbstverständlichkeit

Gewiss kann eine "Netzwerktheorie"- soweit es sie gibt - empirisch vielfältige Faktoren und normativ ebenso viele gute Gründe für die Netzwerkbildung anführen. Und auch dem common sense leuchtet der Sinn von Netzwerken unmittelbar ein: "Gemeinsam sind wir stark", "im Verbund können wir mehr erreichen und bewirken als allein". Doch sind Netzwerke keine Selbstverständlichkeit. Schon die pure Existenz des Programms "Lernende Regionen" bezeugt, dass zumindest bestimmte Typen von Netzwerken in bestimmten Sektoren offenkundig der Initialzündung und kontinuierlicher Impulse bedürfen, um Wirklichkeit zu werden. Auch belegt das Programm "Lernende Regionen" die Kernhypothese der Planer im BMBF, dass ohne Impulse regionale Vernetzung im Bildungsbereich - wiewohl auf den ersten Blick sinnvoll - nur eine Idee bleiben könnte.

Dabei ist die Netzwerkidee dem Bildungswesen keineswegs fremd. Es existieren personenbezogene Netzwerke zur Interessenvertretung des pädagogischen Personals (Bildungsgewerkschaft GEW, Lehrer- und Pädagogenverbände). Es existieren Lobby- und Koordinierungsverbände diverser Bildungsträger mit ähnlichen Aufgaben (die Verbände der Träger der Erwachsenenbildung beispielsweise). Und natürlich gibt es auf regionaler und lokaler Ebene vielfältige Kooperationsbeziehungen zwischen Bildungseinrichtungen zwecks Abstimmung und Verzahnung von Angeboten. Aber die Idee, Qualität, Effektivität und Effizienz des gesamten Bildungswesens einer Region durch Vernetzung nachhaltig zu steigern, ist durchaus neu. Ein Grund dafür ist: Sie liegt zwar sachlich, aber keineswegs institutionell und strukturell auf der Hand. Die Schulen operieren in staatlicher, sprich Landesregie. Fort- und Weiterbildung werden vor allem von privaten Trägern in einer institutionell pluralen und teilweise konkurrenten sowie thematisch vielfältigen, "Bildungslandschaft" angeboten. Die Schulen sind Pflichtprogramm, der Sektor Fort- und Weiterbildung bzw. Erwachsenenbildung lässt sich als Markt beschreiben. Der systematischen, auf Qualitätssteigerung aller Bildungsangebote abzielenden Kooperation fehlt es je nach theoretischer Sichtweise am institutionellen Über- oder Unterbau. An diesem Bedarf an mehr Qualität, Effektivität und Effizienz im regionalen Bildungswesen und an dieser strukturell-institutionellen Schwachstelle setzt das Programm "Lernende Regionen" an.

Phasen in der Netzwerkbildung

Die Entwicklung in Phasen ist eine wesentliche Erfahrung der Netzwerkkonstituierung im Programm "Lernende Regionen". Die Programmstruktur - die Unterscheidung einer Planungs- und einer Durchführungsphase - haben die Netzwerkkonstituierung entscheidend geprägt. Die Vorgaben, die einzuhalten waren, um erfolgreich an der Ausschreibung des Programms mitwirken zu können, und insbesondere den Vorgaben für die Finanzierung, haben die Netzwerkkonstituierung unweigerlich und unvermeidlich in ein bestimmtes Korsett gezwängt. Gewiss lassen sich einzelne Vorgaben auch kritisch durchleuchten (die Konstruktion der Eigenanteile beispielsweise). Hier ist jedoch der Hinweis entscheidend, dass diese Konstituierung des Netzwerkes unter dem Einfluss einer Programmstruktur von einer autonomen, intrinsisch motivierten, quasi "natürlichen" Konstituierung abweicht und auch abweichen muss. Daraus erwächst für das Netzwerk die Aufgabe, sich im Lauf der Zeit gewissermaßen von der Programmsteuerung zu emanzipieren und schlussendlich - nach Programmende - selbst tragend zu konstituieren. Das Programm trägt dieser Aufgabe mit der degressiven Finanzierung Rechnung.

"Zweite und dritte Gründung" des Netzwerkes

Der Übergang von der Planungs- zur Durchführungsphase stellt zumindest für das Netzwerk "Lernende Lausitz" eine vergleichsweise harte Zäsur dar. Diese Zäsur wird durch den Austausch des gesamten Personals der Projektkoordination nur unterstrichen. Der wesentlich Kern dieser Zäsur ist aber, dass sich die Motive und Gründe für die Netzwerkbildung und die daran anknüpfenden Arbeitsweisen in der Durchführungsphase von der Planungsphase erheblich unterscheiden. Man kann für die ersten Monaten der Durchführungsphase durchaus von einer "zweiten Gründung" des Netzwerkes sprechen, gestützt natürlich auf beträchtliche Vorarbeiten und eingebunden in den geschaffenen organisatorischen Rahmen. Prognostizieren läßt sich anhand der bisherigen Erfahrungen, dass es auch in der Phase nach Programmschluss, in der das Netzwerk dann auf eigenen Beinen stehen soll, zu einer Art "dritten Gründung" kommen muss.

Finanzielle Förderung als Motiv für die Netzwerkbildung

Sehr schnell hat sich als einigendes Band und sinnstiftendes Motiv der Netzwerkbildung die Aussicht auf Förderung durch das Programm "Lernende Regionen" herausgestellt. In der Planungsphase jedenfalls hat sich dieses einfache, eindeutige, allseits geteilte Motiv als absolut tragfähig erwiesen, Interesse an einem Netzwerk zu wecken und kontinuierlich aufrechtzuerhalten. Dieses Interesse wird auch während der gesamten Durchführungsphase fortwirken. Alle Beteiligten wollen den kontinuierlichen Mittelfluss erhalten, was entsprechende Leistungen voraussetzt. Aber das Gewicht des Motivs "öffentliche Förderung" verändert sich gegenüber der Planungsphase und fällt zumindest in der aktuellen Form nach Programmende als stabilisierender Faktor völlig weg.

Schärfung des Problembewusstseins durch Netzwerkarbeit

Gleichzeitig hat dieses ungeschminkte, materielle Motiv in der Planungsphase durchaus steuernde Wirkung zugunsten des Programmkerns - Qualitäts-, Effektivitäts- und Effizienzsteigerung von Bildungsangeboten - ausgeübt. Das Netzwerk "Lernende Lausitz" war von vornherein gezwungen, sich Klarheit über die Bildungssituation in der Region, über allgemeine und spezielle Aufgaben von Bildung in einem strukturschwachen Raum, über übergreifende Themenbereiche und integrierende Angebote sowie über die Stärken und Schwächen der aktuellen Angebote und Anbieter zu verschaffen. Und diese Ergebnisse der Analyse des Ist-Zustandes auf dem regionalen Bildungsmarkt mussten dann in ein wettbewerbsfähiges

Angebot, das sich von konkurrierenden Netzwerken abheben und den Auftraggeber überzeugen sollte, übersetzt werden. "Ist das im Sinne des Auftraggebers und des Programms?" und "Unterscheidet uns das von anderen Netzwerken?" waren explizit und implizit die omnipräsentesten Leitfragen in der Planungsphase. Diese Beschreibungs- und Analysearbeit, die durch den Förderungsimpuls initiiert wurde, hat erheblich zur Schärfung des Problembewusstseins bei den Bildungsträgern beigetragen. Herausgearbeitet wurden die besondere Funktion von Bildung in einer strukturschwachen Region und die thematische Schlüsselfunktion, die der Kooperation mit dem Nachbarn Polen und der EU-Osterweiterung als prägenden Gestaltungsmomenten für die regionale Zukunft zukommen. Dies sind Bausteine, auf denen das Netzwerk dauerhaft aufbauen kann, wenn die herausdestillierten Aufgabenbereiche kontinuierlich und systematisch bearbeitet werden. Die konzeptionellen Voraussetzungen dafür sind im Netzwerk "Lernende Lausitz" gegeben.

Einflussfaktoren bei der Netzwerkbildung

Die 25 Mitglieder des Netzwerkes "Lernende Lausitz" haben sich dazu entschieden, durch sieben Teilprojekte zum allgemeinen Programmziel beizutragen. Durch die sieben Teilprojekte sollen Impulse für das gesamte Netzwerk respektive für alle beteiligten Akteure gezündet werden. Außerdem soll dadurch ein Beitrag zur Erreichung der in den Leitlinien des Netzwerkes festgelegten Bildungsziele geleistet werden. Die Federführung der sieben Teilprojekte liegt bei einzelnen Akteuren bzw. Akteursgruppen. Zwei dieser Teilprojekte sollen unmittelbare Dienstleistungen für das Netzwerk erbringen: das "Bildungs- und Beratungszentrum Lernende Lausitz (BILL) und das Zentrum für Umweltwissen und Bildung (ZUB), ein drittes Projekt widmet sich einem Kernthema des Netzwerkes (Deutsch-Polnisches Bildungs- und Beratungszentrum). In diesen drei Projekten stehen Beratungsaufgaben im Mittelpunkt. Die anderen Projekte konzentrieren sich auf bestimmte Zielgruppen (Frauen, kleine und mittlere Unternehmen, bildungsbenachteiligte Gruppen) oder auf die Organisation von Lernprozessen (Lernende Stadt) Alle Projekte können für die Bildungsarbeit der Netzwerkakteure wichtige Anregungen und Hinweise liefern. Gleichzeitig sind alle Teilprojekte in die Bildungsarbeit der jeweiligen Träger eingebettet. Koordiniert werden das ganze Netzwerk und die Teilprojekte vom Humanökologischen Zentrum an der Brandenburgischen Technischen Universität in Cottbus. Die Projektmittel werden zwischen diesen Akteuren verteilt.

Die spezifische Konstruktion - sieben Teilprojekte bei 25 Netzwerkpartner, Koordination durch eine Hochschule - verweist auf eine Reihe von Einflussfaktoren, die die Netzwerkbildung geprägt haben. Zu unterscheiden sind regionale Einflussfaktoren, die Situation im Bildungswesen beispielsweise, von den Einflüssen der Programmanforderungen.

- Die Zahl der beteiligten Akteure ist, gemessen an anderen Netzwerken vergleichsweise klein. Ein Teil der Netzwerkakteure sind außerdem öffentliche Einrichtungen. Sie nehmen im Netzwerk vor allem eine fördernde, unterstützende, beratende und legitimierende Rolle wahr. Gleichzeitig sind ihre Interessen an der Förderung durch die Programmmittel weniger ausgeprägt als bei marktorientierten privaten Trägern. Diese Konstellation hat den Wunsch ebenso bestärkt wie die Möglichkeit eröffnet, einen beträchtlichen Teil der Netzwerkakteure an den Programmmitteln partizipieren zu lassen. Größeren Netzwerken ist diese Möglichkeit eher versperrt. Sie konzentrieren sich deshalb stärker auf wenige übergreifende Projekte. Aber auch im Netzwerk "Lernende Lausitz" hat sich die Einsicht durchgesetzt, dass die Absichten des Programms und die Förderpolitik die Konzentration der Finanzmittel erfordert. Neun von 25 Netzwerkpartnern erhalten Fördermittel. Trotzdem sind fast alle Netzwerkpartner „bei der Stange“ geblieben. Das ist ein Indiz dafür, dass das Anfangsmotiv "Förderung" schrittweise durch eine ideelle Komponente unterfüttert wurde, die an Gewicht gewinnt.
- Die Konstruktion des Programms, vor allem die Pflicht zur Eigenbeteiligung hat die Neigung zur breiten Streuung der zu erwartenden Projektmittel beflügelt. Ein beträchtlicher

Teil der beteiligten Träger ist nur bereit, den Eigenanteil aufzubringen, wenn sie auch unmittelbar an den Projektmitteln partizipieren können. Diese Haltung ist in einer Region, deren Strukturschwäche auch auf den Bildungsmarkt durchschlägt, zwangsläufig besonders ausgeprägt. Zwar wurde in der Projektleitung zeitweilig erwogen, auch im Netzwerk "Lernende Lausitz" nur zwei Leitprojekte zu konzipieren: Eine Bildungsplattform als technische Basis, ein deutsch-polnisches Osterweiterungsprojekt als inhaltlichem Schwerpunkt. Dieser Vorschlag wurde als nicht durchsetzbar verworfen. Statt dessen wurde ausgehend von einer "Clusterbildung" nach Bildungsträgern über "Handlungsfelder" nach Bildungsaufgaben die Teilprojekte-Strategie entwickelt. Anders hätten die Eigenanteile kaum mobilisiert werden können. Die Programmstruktur hatte also insofern einen ganz erheblichen Einfluss auf die Netzwerkbildung. Dieser Einfluss war mindestens so bedeutsam wie der der Strukturen des regionalen Bildungssystems.

- Als günstiger Umstand hat sich die Koordinierung des Netzwerkes durch das Humanökologische Zentrum der BTU Cottbus erwiesen. Das Zentrum verfügt über die erforderliche fachliche Qualifikation und ein hohes Maß an Unabhängigkeit. Vor allem entspringt seine Legitimation für die Koordinierungsaufgabe dem Umstand, dass es auf dem Bildungsmarkt nicht als Konkurrent auftritt und insofern glaubwürdig keine eigenen Interessen gegenüber den anderen Netzwerkakteuren vertritt.

Mit der Verankerung des Projektes am HÖZ und mit der Teilprojekte-Strategie hat das Netzwerk "Lernende Lausitz" zwei wesentliche strukturprägende Grundentscheidungen getroffen. Auf dieser Basis war es Projektleitung und Projektkoordination möglich, das Konzept des Netzwerkes "Lernende Lausitz" in der Planungsphase zügig und in hohem Maße konsensual zu entwickeln.

Ausblick

Es steht außer Frage, dass in den sieben Teilprojekten wesentliche Dienstleistungen für das gesamte Netzwerk erbracht und wichtige Erkenntnisse für die Bildungsarbeit in der Region gewonnen werden können. Sie sind mit dieser Perspektive geplant und konzipiert worden. Andererseits sind es Teilprojekte, die von einzelnen Netzwerkakteuren und eingebettet in deren Bildungsarbeit abgewickelt werden. Sie haben naturgemäß und legitimerweise auch eine unmittelbare Funktion für die beteiligten Bildungsträger. Daraus folgt durchaus auch eine wichtige Motivation für die Bildungsträger, die Teilprojekte durchführen. Die Teilprojekte haben also eine Doppelfunktion. Allerdings können die beiden Funktionen durchaus in Gegensatz zueinander geraten, können sich die Gewichte zwischen den beiden Funktionen im Verlauf der Arbeit verschieben.

Es ist deshalb wesentliche Aufgabe der Projektleitung in der Durchführungsphase, im Zweifelsfall die Netzwerkfunktion der Teilprojekte gegenüber Partialinteressen von Bildungsträgern zu betonen. Gleichzeitig ist die Koordinierungsaufgabe in der Durchführungsphase wesentlich komplexer als in der Planungsphase. Aus dem einfachen und eindeutigen Ziel der Planungsphase ("erfolgreiche Beteiligung an der Ausschreibung") ist ein vielfältiges Zielbündel geworden. Die Teilziele der Teilprojekte sind aufeinander zu beziehen, die Ziele, die das Netzwerk mit den Teilprojekten verfolgt, sind mit den Interessen der beteiligten Träger abzugleichen. Und während die inhaltlichen Ziele des Netzwerkes in der Planungsphase für die erfolgreiche Mitwirkung an der Ausschreibung durchaus instrumentalisiert wurden, rücken sie jetzt in den Mittelpunkt der Arbeit. In dieser zweiten Gründungsphase wird sich erweisen, wieweit Grundstruktur, Leitlinien und Teilprojekte-Strategie als wesentliche Grundkomponenten der Netzwerkbildung tragen. Das Projektmanagement benötigt geeignete Strategien und Instrumente, um die Doppelfunktion der Teilprojekte produktiv zu gestalten. Mit den "Leitlinien für Berichterstattung und Eigenevaluation" wird ein derartiges Instrument derzeit entwickelt.

Anlagen

Anlage 1: Foto des Projektmanagement-Teams

Anlage 2: Liste der Netzwerkmitglieder

Anlage 3: Workshops der Planungsphase

Anlage 4: Foto Arbeitsatmosphäre im Workshop

Anlage 1: Foto des Projektmanagement-Teams



Anlage 2: Liste der Netzwerkmitglieder

Netzwerkmitglieder: (Stand: Januar 2003)

- BTU Cottbus
 - HöZ – Humanökologisches Zentrum
 - Universitätsbibliothek
 - LS NAM – Lehrstuhl Numerische und Angewandte Mathematik

- FHL Fachhochschule Lausitz
 - Fachbereich Sozialwesen

- ZUB – Zentrum Umweltwissen & Bildung / IST GmbH
- VHS – Volkshochschule Cottbus
- Stadt- und Regionalbibliothek Cottbus
- bfw – Berufsbildungswerk GmbH
- Europaschule 2. Grundschule Cottbus
- FAA – Gesellschaft für berufliche Bildung Cottbus mbH
- AWZ – Aus- und Weiterbildungszentrum Cottbus GmbH
- Kompetenzzentrum für nachhaltiges Bauen Cottbus
- edfrau GmbH
- GBB – Gesellschaft für berufliche Bildung mbH
- Frauenzentrum Cottbus e. V.
- DPV – Deutsch-Polnischer Verein Cottbus e. V.
- IHK – Industrie- und Handelskammer Cottbus
- IHK-BIZ – IHK-Bildungszentrum Cottbus GmbH
- HWK – Handwerkskammer Cottbus
- (Landkreis Oberspreewald - Lausitz) KVHS OSL – Kreisvolkshochschule Oberspreewald - Lausitz
- (Landkreis Spree-Neiße) KVHS SPN – Kreisvolkshochschule Spree-Neiße
- IBA – Internationale Bauausstellung Fürst Pückler-Land GmbH
- LASA – Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH
- Stadtverwaltung Cottbus
 - Amt für Wirtschaftsförderung
 - Jugendamt
 - Lokale Agenda 21, Büro Cottbus
- Arbeitsamt Cottbus
- Regionale Planungsgemeinschaft Lausitz-Spreewald

Netzwerk „Lernende Lausitz“, Planungsphase

Ergebnisse der 12 Workshops

1. Workshop, 18.7.2001 (BTU)

Nach erfolgter Bewilligung der Zuwendung und der Einstellung der MitarbeiterInnen des Projektmanagements wurde der offizielle Startschuss gegeben. Als Gast war Frau Dr. Bosch vom zuständigen Ministerium des Landes Brandenburg (MBS) anwesend, und das Projekt wurde in einer Pressekonferenz präsentiert.

Der Workshop diente dem gegenseitigen Kennenlernen der ProjektmitarbeiterInnen, des Moderators und der Netzwerkmitglieder. Es wurden die wichtigsten Prinzipien der Zusammenarbeit im Netzwerk abgesprochen. Als ein erster Schritt zur Findung und Strukturierung der Aufgabenstellungen für das Projekt wurden zunächst sog. Cluster gebildet, denen sich die Netzwerkmitglieder zuordneten:

- Cluster Bildung
- Cluster Verwaltung / öffentliche Institutionen
- Cluster wirtschaftsnahe Institutionen

Diese Zuordnung erfolgte zunächst eher nach struktureller Zugehörigkeit der Netzwerkmitglieder, in Einzelfällen gab es Doppelzuordnungen.

2. Workshop, 29.8.2001 (BTU)

In Vorbereitung des Workshops erfolgte eine Bestandserfassung (Ausgangssituation, Kompetenzen, vorhandene Informationsbasis, Themenschwerpunkte und Institutionen im Projekt). Somit wurde auch eine Grundlage für ein Projektcontrolling geschaffen.

Die vorläufige Homepage des Projektes wurde auf dem Workshop vorgestellt. Das Projektmanagement berichtete über die inzwischen erfolgte bilaterale Kontaktaufnahme mit den Netzwerkmitgliedern und stellte erste eigene Vorschläge für mögliche Projekte der Durchführungsphase zur Diskussion.

In einem Brainstorming wurde anschließend eine Fülle von Ideen und Meinungen zu denkbaren Aufgabenstellungen für die Projekte eingebracht. Daraus ergab sich die Erkenntnis, dass zunächst ein Leitbild zur Orientierung für mögliche Aufgabenstellungen erarbeitet werden sollte. Die Diskussion über Projektinhalte wurde zunächst vertagt.

Es wurde beschlossen, ein Logo der „Lernenden Lausitz“ zu entwerfen.

3. Workshop, 19.9.2001 (BTU)

Das Projektmanagement stellte einen Entwurf der „Leitlinien“ des Netzwerkes vor, der im wesentlichen als Diskussionsgrundlage gebilligt wurde. Sie fassen in konzentrierter Form Visionen über die Bildungslandschaft und das lebenslange Lernen in der Lausitz zusammen.

Zur Strukturierung der Erarbeitung der Aufgabenstellungen der Projekte wurden 3 inhaltlich determinierte Handlungsfelder definiert, denen sich die Akteure zuordneten.

Handlungsfeld 1:

Schaffung offener Serviceeinrichtungen für motivierende Lernberatung und Lernunterstützung (Lernagentur, Steuerzentrale)

- Analyse, Planung, Marketing, Propagierung, Projekt- und Finanzmittelakquise,

- Individuelle Beratung (Zugangsvoraussetzungen, Bildungsmarktrecherche, Vermittlung)
- Qualitätssicherung
- Vernetzung von Bildungsangeboten
- Bildungsmarktsensor für Wirtschaftsunternehmen
- Internetportal und Datenbanken

Handlungsfeld 2:

Initiierung und Qualifizierung bürgernaher Lernorte

- Online-Akademie
- Vernetzung formeller u. informeller Lernmöglichkeiten
- e-learning Angebote
- Zielgruppenorientierte Lernarrangements
- Sprachoffensive
- Qualifizierung von Lernbegleitern
- Kulturelle u. touristische Aktivitäten im Bildungssektor zur Stärkung regionaler Identifikation

Handlungsfeld 3:

Erschließung neuer Bildungspotentiale durch Verknüpfung von Arbeit und Bildung

- Jobrotation mit Einstiegsteilzeit
- Praktikummodelle zur Aufwertung des Qualifikationspotentials in Kooperation mit der Wirtschaft
- Modulare und virtuelle Bildungsangebote zu spezifischen Qualifikationsanforderungen
- Erarbeitung regionaler Orientierungskriterien für den beruflichen Weiterbildungsprozess (z.B. alternative Energiegewinnung, Kunststoffe, kulturelle u. touristische Dienstleistungen, Wirtschaftsförderung, Projektmanagement, EU-Recht, IT-Technologie u.s.w.)
- Deutsch-Polnisches Aus- und Weiterbildungszentrum
- Rechtzeitiges Management im Bildungssektor um den sich abzeichnenden Fachkräftemangel (demographische Entwicklung) entgegenzuwirken

Damit wurde die Clusterstruktur, die sich als nicht so zielführend erwies, aufgelöst.

Im Workshop wurde die neue Homepage „lernende-lausitz.de“ vorgestellt, die sowohl der Präsentation des Netzwerkes und des Projektes dient, als auch eine Kommunikationsplattform für die Netzwerkpartner darstellt.

Erste Logo-Entwürfe wurden diskutiert.

4. Workshop, 17.10.2001 (im Überbetrieblichen Ausbildungszentrum Bau, Dissenheim)

Die überarbeiteten Leitlinien der „Lernenden Lausitz“ wurden einstimmig verabschiedet. In den Handlungsfeldern hatten sich je 2 bis 3 Arbeitskreise herausgebildet, die sich um eine Profilfindung bemühen. Über die Ergebnisse wurde im Workshop diskutiert.

Es wurde über die Kooperationsvereinbarung beraten, die die Grundlage für die Netzwerkarbeit ab der Durchführungsphase bilden soll.

Über das Logo wurde eine Vorentscheidung getroffen, der favorisierte Entwurf war jedoch nochmals zu überarbeiten.

5. Workshop, 21.11.2001 (im Soziokulturellen Zentrum Cottbus-Sachsendorf)

Schwerpunkte des Workshops waren Berichte und Diskussion über folgende Themen: Netzwerkerweiterung (die GBB Guben trat dem Netzwerk bei), Kontaktaufnahme zu anderen Lernenden Regionen und zu polnischen Universitäten

Weiterhin wurden Arbeitsergebnisse und Struktur der Arbeitsgruppen, die innerhalb der Handlungsfelder wirken, diskutiert.

Das Logo der „Lernenden Lausitz“ wurde verabschiedet.

6. Workshop, 19.12.2001 (an der BTU Cottbus)

Die Lernende Region MIA (Sachsen-Anhalt) stellte sich vor. Es wurde beschlossen, in Kontakt zu bleiben. Der Deutsch-Polnische Verein trat dem Netzwerk bei.

Die Arbeitskreise stellten ihren Arbeitsstand der Konkretisierung der Aufgabenstellung vor. Noch bestand jedoch in einigen Fällen Unklarheit darüber, wer als Letztzuwendungsempfänger (LZE) auftreten könne. Auch über den Erstzuwendungsempfänger (EZE) bestand noch keine einheitliche Meinung. Die Bildung eines e.V. oder einer gGmbH wurden diskutiert.

7. Workshop, 23.1.2002 (an der BTU Cottbus)

Die Diskussion zur Antragstellung (Rolle von EZE – LZE, Gründung einer Netzwerkinstitution, Auftragsvergabe u.s.w.) wurde fortgesetzt. Zwischenzeitlich wurde die Gründung eines e.V. favorisiert.

Weitere Themen: Stand der Entwicklung der Kontakte zu Polen (speziell zur Uni Zielona Gora), zum BVMW, Lernfest zum 10. Geburtstag der Lokalen Agenda 21

8. Workshop, 20.2.2002 (im Frauenzentrum Cottbus)

Ausgehend von neueren Hinweisen und Empfehlungen des Projektträgers wurde die Vereinsgründung verschoben und die BTU als EZE sowie die Hauptakteure der Projekte als LZE bestimmt. Die Arbeitskreise berichteten über den Stand der Entwicklung der Anträge (inhaltlich und finanziell), und es wurde ein Zeitraster für die Endredaktion der Anträge festgelegt.

9. Workshop, 20.3.2002 (bei der edfrau GmbH)

Der Kooperationsvertrag für das Netzwerk wurde verabschiedet.

Der Stand der Fertigstellung der Anträge wurde durch den EZE und die EZE vorgestellt. Den Antragstellern wurden letzte Hinweise für die Endredaktion gegeben, insbesondere zu präzisen Arbeitsplänen und Verwertungsplänen. Unter Berücksichtigung dieser Hinweise wurden die Anträge von den Netzwerkmitgliedern gebilligt.

Es meldeten sich weitere Interessenten für die Mitarbeit im Netzwerk.

10. Workshop, 17.04.2002 (bei der IHK Cottbus)

Den Netzwerkmitgliedern konnte die termingerechte Einreichung der Anträge berichtet werden, wobei allen, die dazu beigetragen haben, gedankt wurde.

Vom Stadteilmanager Sachsendorf-Madlow, Herrn Dr. Fischer, wurde das Programm „Soziale Stadt“ vorgestellt. Es wurde vereinbart, insbesondere mit den Projekten „Lernen im sozialen Raum“ und „Lernende Stadt Cottbus“ enge Kontakte zu pflegen.

11. Workshop, 27.5.2002 (Deutsch-Polnischer Workshop, BTU)

Der Workshop diente vorrangig dem gegenseitigen Kennenlernen der deutschen und polnischen Netzwerkakteure und der Information über den jeweiligen Stand des Aufbaus der Netzwerke. Während das Netzwerk auf deutscher Seite bereits konkrete Gestalt angenommen hat, ist man auf polnischer Seite erst dabei, über geeignete Organisations- und Finanzierungsmodelle zu diskutieren. Die Zielstellungen stimmen jedoch bei beiden weitestgehend überein. Die Gründung eines gemeinsamen virtuellen Portals und Ausarbeitung der gemeinsamen Projekte in den Bereichen Umweltwissen und Sprachen wurde vereinbart. Das Internet-Portal soll die gemeinsame Absicht dokumentieren, alsbald mit praktischen Kooperationen zu beginnen. Ein weiterer Workshop (diesmal auf der polnischen Seite) wurde für Ende 2002/Anfang 2003 verabredet.

Über Fördermöglichkeiten im Rahmen der Euroregion Spree-Neiße-Bober wurde informiert.

12. Workshop, 26.6.2002 (im Internationalen Begegnungszentrum der BTU Cottbus)

Es wurde Bilanz über die geleistete Arbeit in der Planungsphase gezogen und den Akteuren für die geleistete Arbeit gedankt.

Inzwischen lag die Stellungnahme des Projektträgers zum Antrag vor, die seine hohe Qualität bescheinigte. Über die sich aus den Auflagen ergebenden Überarbeitungserfordernisse wurde diskutiert und die Konsequenzen aus dem vorgegebenen Finanzierungsrahmen besprochen. Das Projektmanagement und die Letztzuwendungsempfänger bekamen den Auftrag zur diesbezüglichen Überarbeitung und Neueinreichung des Antrags.

Anlage 4: Foto Arbeitsatmosphäre im Workshop

