

Ein Netzwerk mit Förderschulen und allgemeinen Schulen im Land Brandenburg knüpfen

„Der Aufbau von Netzwerken heißt zunächst Investition in Beziehung.
Der Aufbau von Netzwerken ist Sozialmanagement.“ (Marlies Krainz-Dürr, 2000)

Zum Verständnis der Schreibperspektive: Ich bin mit der Leitung eines Schulversuchs, in dessen Verlauf zwei Förderschulen aufgelöst und mit der Grundschule und der Gesamtschule mit gymnasialer Oberstufe des Ortes zusammengelegt wurden, betraut. Der Prozess äußerer und innerer Schulentwicklung sowie das sich dadurch verändernde Konzept sonderpädagogischer Förderung sind Gegenstand dieses Schulversuchs in Brandenburg. Aufgrund des demografischen Wandels in unserem ostdeutschen Bundesland und aufgrund des bildungspolitischen Auftrages, vorrangig Kinder und Jugendliche mit sonderpädagogischem Förderbedarf in den allgemeinen Schulen zu unterrichten, sollen die Erfahrungen aus dem Schulversuch in Birkenwerder auch anderen Schulen zur Verfügung gestellt werden. Mein nachfolgender Bericht bezieht sich auf Erfahrungen, die ich als Netzwerkleiterin im Zeitraum eines Jahres sammeln konnte.

1. Die Netzwerkidée

Aufgabe des Schulversuchs „Die integrativ-kooperativen Schulen in Birkenwerder“ ist es, Qualitätsstandards zu benennen und Schulen mit einem ähnlichen Arbeitsschwerpunkt in ein gemeinsames Netzwerk einzubinden. Das Netzwerk ist eine *Strategie*, mit der

- ⇒ schulstrukturelle Entwicklungen von der Schließung von Förderschulen hin zu mehr sonderpädagogischer Kompetenz in den allgemeinen Schulen durch Beratung begleitet werden und
- ⇒ bereits bestehende Schulen Hilfen bei der Qualitätssicherung und -entwicklung erhalten können.

Die Netzwerkarbeit kann vor Ort beginnen, wenn die schulentwicklungsplanerischen Perspektiven mit den beteiligten Schulen offen besprochen wurden und ein grundsätzlicher „integrativ-kooperativer Veränderungswille“ erkennbar ist. Schulen, die bereits mit ähnlichen Konzepten arbeiten, sind eingeladen, an der Umsetzung von Qualitätsstandards zu arbeiten, ihre Kompetenzen einzubringen und von anderen zu lernen.

Das Netzwerk lebt von Offenheit *und* Struktur: Es gibt seitens der Modellschulen in Birkenwerder Erfahrungen und Leitideen zur Qualitätssicherung, die Orientierung bieten. Gleichwohl orientiert sich jeder Beratungsprozess vor Ort an den besonderen Gegebenheiten, an den Vorstellungen der Schulaufsicht und der beteiligten Schulträger und natürlich an den Ressourcen und an dem konkreten Unterstützungsbedarf der Schulen.

2. Netzwerken - ein weites und in Teilen nicht immer einfaches Feld

Die Idee der Netzwerkarbeit ist zunächst relativ unstrukturiert: In vielen Gesprächen habe ich erlebt, dass die Vorstellungen höchst unterschiedlich sind und erst ein Konsens herzustellen ist. Dies gelang nicht immer, weil sich hinter der Frage „Wie halten wir es mit institutioneller Kooperation?“ Einstellungen und Werteverständnisse von Lehrerinnen und Lehrern in Bezug auf die Rolle der sonderpädagogischen Förderung in der allgemeinen Schule verbargen, die

erst in einem längeren Klärungsprozess bearbeitet werden können. Ein Zugang gelang über die Sammlung und über das Gespräch zu konkreten Kooperationsoptionen zwischen allgemeiner Schule und Förderschule.

Netzwerken heißt Geben und Nehmen: Im Vorfeld von institutioneller Netzwerkarbeit ist es notwendig zu klären, wer in welcher Rolle in der Zusammenarbeit auftritt, was gegenseitig eingebracht werden kann, welches mögliche Fallstricke im Prozess gegenseitiger Annäherung sind und was das gemeinsame Entwicklungsziel im Sinne eines Leitbildes ist.

Ein Netzwerk gedeiht nicht in einem Klima offener oder verdeckter Konkurrenz: Ich konnte in einigen Beratungsprozessen Haltungen beobachten wie: „Das sind unsere Schüler – das sind eure Schüler. Besser wir machen alles alleine. Dann machen wir es auch gut und müssen uns nicht auf die Konflikte mit der anderen Schule einlassen.“ - bis hin zu offen ausgesprochenen Interessenkollisionen zwischen allgemeiner Förderschule und den allgemeinen Schulen hinsichtlich der Zuständigkeit für Kinder und Jugendliche mit dem Förderschwerpunkt Lernen. Ein interessantes Phänomen in diesem Zusammenhang ist, dass die räumliche Nähe von Förderschule und allgemeiner Schule keine gute Eingangsvoraussetzung für Kooperation sein muss, sondern in der Binnensicht eher Tendenzen der Abgrenzung verstärkt werden. An dieser Stelle ist eine Evaluation bisheriger konkreter Kooperationserfahrungen hilfreich, um eine Basis für weiteres Aufeinanderzugehen herzustellen.

Netzwerken braucht die Bereitschaft, sich auf einen gemeinsamen Arbeitsprozess einzulassen: Meiner Erfahrung nach ist nicht in jedem Fall davon auszugehen, dass die potentiellen Partner den Nutzen von Netzwerkarbeit anerkennen. Das hier vorgestellte Netzwerk ist eine klassische Top-Down-Strategie, d.h. initiiert vom Ministerium für Bildung, Jugend und Sport des Landes Brandenburg. In dem das Netzwerk in die Fläche wächst, entwickelt es sich allerdings stärker zu einer Bottom-Up-Strategie, d.h. die Schulen vereinnahmen das Netzwerk für ihre eigenen Interessen. Institutionelle Netzwerkarbeit funktioniert nicht reibungslos. Auch wenn sie von gutem Willen geleitet ist, werden Probleme auftreten. Deshalb ist es wichtig, Schlüsselpersonen zu benennen, die Steuerungsfunktionen in dem Prozess innerer und äußerer Schulentwicklung übernehmen. Hilfreich erscheint mir, wenn ein Monitoring (über Schulaufsicht und andere Netzwerkpartner) für Transparenz und Verbindlichkeit sorgt.

Netzwerkarbeit lebt von einer gemeinsamen Vision, für die sich Anstrengungen lohnen: Die Notwendigkeit der Schließung von Förderschulen ist im Bundesland Brandenburg eine schulentwicklungsplanerische Realität, die nicht unter der Argumentationslinie „Kooperation mit allgemeinen Schulen“ vermittelt werden sollte. Die Klarheit über den einen (z. T. schmerzhaft empfundenen) Tatbestand schafft erst die Voraussetzung für neue innovative Ideen, die wirklich die allgemeinen Schulen erreichen können. Die allgemeinen Schulen sind als aktive Partner ausdrücklich zur Netzwerkarbeit eingeladen.

3. Netzwerk und Schulentwicklung hin zu mehr inklusiver Qualität: ein erstes Fazit

Gegenstand von netzwerkartiger Zusammenarbeit ist die Herstellung eines Gemeinschaftsgutes im Sinne inklusiver Schulqualitäten. Die Schulen und mit verantwortliche Institutionen können dieses Ziel allein nicht erreichen, was für die Vereinigung regionaler und überregionales Akteure in einem Netzwerk spricht und dafür steht, dass kollektives Handeln möglich wird. Netzwerkarbeit kann zwischen Schulen nicht erzwungen werden. Sie beruht auf Freiwilligkeit in der Zusammenarbeit. Gegenseitiges Aushandeln und der Tausch von Ressourcen und Kompetenzen sind wichtige Steuerungsformen und schaffen Motivation. Im Ergebnis der Netzwerkarbeit stehen gemeinsame Vereinbarungen, die mündlich oder schriftlich getroffen werden und damit institutionalisiert sind und mit oder ohne Sanktionen (welcher Art auch immer) belegt werden können. Netzwerke gründen sich auf gemeinsame Interessen.

Netzwerkarbeit ist eine partizipative Steuerungsform, welche von der Grundidee her einer inklusiven Schule nahe kommt. An der Stelle von Intervention treten Managementkonzepte, die kollektives Handeln möglich machen. Dabei erscheint es mir wichtig, dass Zielvereinbarungen im Sinne inklusiver Leitbilder für die Schulen getroffen werden, es aber in Verantwortung der Einzelschule und ihrer Kooperationspartner bleibt, wie diese Ziele umgesetzt werden. Der Mobilisierung der eigenen Ressourcen der Schule im Sinne einer selbständigen, lernenden Organisation kommt dabei größte Bedeutung zu.

Literatur

- ADAMASCHEK, Bernd; PRÖHL, Marga (Hg.): Regionen erfolgreich steuern, Gütersloh 2003
- DÜRING, Katrin: Die Weichen werden am Anfang gestellt: Integrativ-kooperative Schulen als eine Entwicklungsperspektive für mehr sonderpädagogische Kompetenz in allgemeinen Schulen. Berlin 2002
- FULLAN, Michael: Die Schule als lernendes Unternehmen: Konzepte für eine neue Kultur in der Pädagogik. Stuttgart 1999
- Journal für Schulentwicklung Themenheft „Netzwerke“, 3/2000, Innsbruck 2000, ISSN 1029-2624 (Das Eingangszitat von Marlies Krainz-Dürr stammt aus diesem Themenheft.)
- SCHRATZ, Michael; STEINER-LÖFFLER, Ulrike: Die Lernende Schule: Arbeitsbuch pädagogische Arbeitsentwicklung. Weinheim 1999
- WILLKE, Helmut: Systemtheorie I: Grundlagen. Band 1 sowie Steuerungstheorie. Band 2, Stuttgart 1996