

Manitius, Veronika; Sendzik, Norbert

## **Regionale Bildungsbüros. Ein Einblick zu Unterstützungsleistungen eines noch jungen Akteurs der Schulentwicklung**

*Buchen, Herbert [Hrsg.]; Horster, Leonhard [Hrsg.]; Rolff, Hans-Günter [Hrsg.]: Schulen in der Region - Region in der Schule. Stuttgart : RAABE Fachverlag für Bildungsmanagement 2012, S. 157-174*



### Quellenangabe/ Reference:

Manitius, Veronika; Sendzik, Norbert: Regionale Bildungsbüros. Ein Einblick zu Unterstützungsleistungen eines noch jungen Akteurs der Schulentwicklung - In: Buchen, Herbert [Hrsg.]; Horster, Leonhard [Hrsg.]; Rolff, Hans-Günter [Hrsg.]: Schulen in der Region - Region in der Schule. Stuttgart : RAABE Fachverlag für Bildungsmanagement 2012, S. 157-174 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-119456 - DOI: 10.25656/01:11945

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-119456>

<https://doi.org/10.25656/01:11945>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.  
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.  
This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

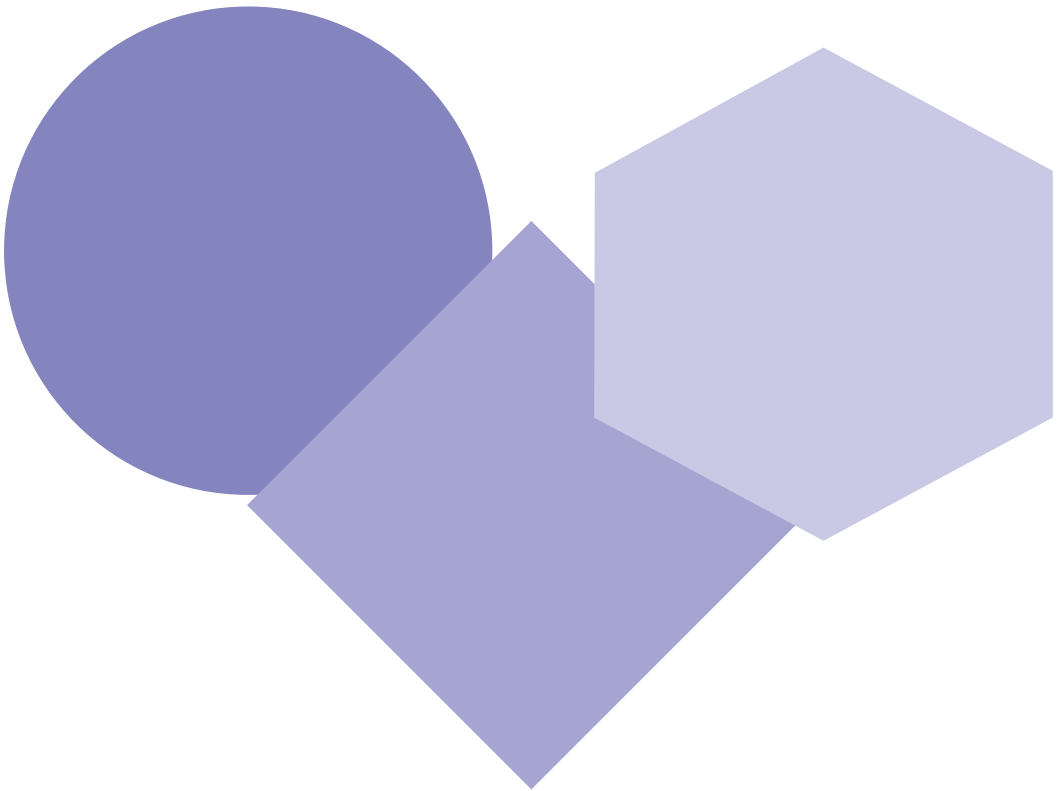
### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Schulen in der Region – Region in der Schule



Herausgeber:  
RAABE Fachverlag für Bildungsmanagement,  
Herbert Buchen, Leonhard Horster, Hans-Günter Rolff

**RAABE**  
NACHSCHLAGEN – FINDEN

---

# Inhalt

<b>Vorwort</b> .....	5
----------------------	---

*Heinfried Habeck:*

## **Regionale Schulentwicklung in Nordrhein-Westfalen**

Von den Anfängen bis zu den Herausforderungen von heute .....	7
---	---

*Tim Siepke, Urte Pohl:*

## **Lernen vor Ort**

Skizze eines bundesweiten Projekts .....	23
--	----

*Hans-Günter Rolff:*

## **Regionale Bildungslandschaften**

Das Beispiel Dortmund .....	45
-----------------------------	----

*Katrin Weisker:*

## **Grundpfeiler vernetzter Kooperation:**

### **Vertrauen – Akzeptanz – Wertschätzung**

Aktuelle Entwicklungen in der Bildungsregion Krefeld .....	59
--	----

*Thorsten Bohl, Kristina Eisnach, Christina Fink, Diemut Kucharz,*

*Caroline Müller:*

## **Von Einzelinitiativen zur Bildungslandschaft**

Kooperationen im Rahmen der Bildungsinitiative der Stadt Ulm.....	79
---	----

*Nils Berkemeyer, Hanna Järvinen, Johanna Otto:*

## **Neue Wege kommunaler Schulentwicklung**

Das Programm Schulen im Team.....	103
-----------------------------------	-----

*Ulrich Kober:*

## **Regionale Schulentwicklung für faire Bildungschancen**

Impulse am Beispiel der lokalen Schulbehörde von Toronto.....	125
---	-----

*Christiane Kreher, Christine Solf:*

## **Schulmanagement in Bildungsregionen**

Ein Projekt der Robert Bosch Stiftung in Freiburg und Ravensburg .....	141
--	-----

*Veronika Manitiuss, Norbert Sendzik:*

## **Regionale Bildungsbüros**

Ein Einblick zu Unterstützungsleistungen eines noch jungen Akteurs der Schulentwicklung .....	157
--	-----

*Armin Lohmann:*

## **Regionale Schulentwicklung durch System-Leadership?**

Schulleitungshandeln an Projektschulen in der Bildungsregion Emsland	175
--	-----

*Leonhard Horster:*

## **Regionale Entwicklungslandschaften – die Mühen der Ebene**

Kooperation beginnt bei und mit Bildungseinrichtungen .....	189
---	-----

---

Die Broschüre hat einen Umfang 198 Seiten und kostet 26,50 (inkl. MwSt)  
plus Versandkosten

Bestellung möglich unter:

<http://www.raabe.de/go/Brosch%C3%BCren/Brosch%C3%BCren+f%C3%BCr+die+Schulleitung/Schulen+in+der+Region+-+Region+in+der+Schule>

# Regionale Bildungsbüros

## Ein Einblick zu Unterstützungsleistungen eines noch jungen Akteurs der Schulentwicklung

Veronika Manitius, Norbert Sendzik

---

Dieser Beitrag arbeitet einerseits den Hintergrund der Entstehung von Regionalen Bildungsbüros heraus und erläutert andererseits empirische Befunde zu thematischen Arbeitsfeldern sowie Arbeitsweisen Regionaler Bildungsbüros. Dabei bietet der Beitrag insbesondere Einblick in die Tätigkeit von Regionalen Bildungsbüros als kommunale Netzwerkmanager schulischer Vernetzung.

---

### 1. Hintergrund der Entstehung von Regionalen Bildungsbüros: Regionalisierung als Problemlöseansatz

Die inzwischen seit einigen Jahren beobachtbaren Dezentralisierungsprozesse im Schulsystem sind eng verknüpft mit dem Ruf einer veränderten Zusammenarbeit zwischen Kommune und Land, worunter zumeist eine andere Rolle des kommunalen Schulträgers anvisiert wird, die über die klassische Zuständigkeit für die „äußeren Schulangelegenheiten“ hinausgeht. Der Schulträger, so die Idee, soll sich in einer neu definierten „Verantwortungsgemeinschaft“ von Land und Kommune mit seinen Aktivitäten auch stärker in die Qualitätsentwicklung von Einzelschulen und die Gestaltung regionaler Schul- und Bildungslandschaften einbringen. Diese Rufe nach einer veränderten Rolle der Kommunen im Bildungsbereich erfahren derzeit eine große Aktualität, wie allein schon die zunehmend aufkommende Literatur zum Thema Regionalisierung, Bildungslandschaften oder Kommunalisierung der Bildungsfrage verdeutlicht.<sup>1</sup> Dabei hat bereits in den 1970er-Jahren der Deutsche Bildungsrat erste Denkanstöße für eine veränderte Zusammenarbeit von Kommunen und Staat geliefert:

*„Die Kooperation zwischen Staat und Kommune im Schulbereich sollte daher neben der Abgrenzung der Aufgaben vor allem durch eine institutionalisierte Zusammenarbeit in wichtigen Planungsentscheidungen bestimmt werden. Auf diese Weise werden sich zentrale Planung und dezentrale Verwirklichung und Gestaltung im Schulwesen besser miteinander verbinden lassen.“<sup>2</sup>*

Diesen ersten Anstößen folgte in den 1990er-Jahren eine explizite Auseinandersetzung mit einer veränderten Rolle der Kommunen im Bildungsbereich. Ihren Niederschlag finden diese Überlegungen beispielsweise in der Denkschrift „Zukunft der Bildung – Schule der Zukunft“ der Bildungskommission NRW, in welcher Vorschläge zu erweiterten Kompetenzen des Schulträgers hinsichtlich unterstützender Leistungen für die einzel-schulische Qualitätsentwicklung formuliert werden. Ebenso hat die Erklärung des Deutschen Städtetages 2007 eine veränderte Schulträgerschaft anvisiert, in der der Schulträger sich um Gestaltung und Vernetzung im Bildungsbereich bemüht.

Die inzwischen in der Praxis z. B. anhand vielfältiger Projekte beobachtbaren erkennbaren Bemühungen einer veränderten kommunalen Bildungsverantwortung begründen sich vorwiegend in der Hoffnung, dass durch die lokale Nähe der Verantwortlichen vor Ort auch eine spezifische kommunale Kompetenz impliziert ist, die besonders geeignet ist, adäquate Angebote und Leistungen für die konkreten lokalen Bedarfe bereitzustellen. Diese Angebote beziehen sich zumeist auf aktuelle Problemlagen in den Kommunen, die sich im Kontext von gesellschaftlichem Wandel verorten lassen: demografische Entwicklungen, wie z. B. der abnehmenden Geburtenrate bei gleichzeitig gestiegenen Lebenserwartungen sowie lokale Auswirkungen durch Zu- und Abwanderungen. Als eine zentrale Herausforderung gelten zudem Segregationsprozesse, die sich etwa in unterschiedlichen Anteilen an Kindern mit Migrationshintergrund, Alleinerziehenden, Anteil von Arbeitslosigkeit etc. in den Stadtteilen niederschlagen. Mit diesem sozialen Wandel sind Problemlagen verknüpft, die auch auf die individuellen Bildungsbiografien von Kindern und Jugendlichen einwirken. Die Kommunen, so die Idee, sind der zentrale „Kümmerer vor Ort“, der für passgenaue lokale Lösungen Verantwortung übernehmen kann und so beispielsweise stadtteilspezifische Angebote bereitstellt, für Bündelung lokaler Ressourcen sorgt und Vernetzungsstrukturen initiiert.<sup>3</sup> Dazu sind die Kommunen nicht zuletzt auch durch die knapper werdenden finanziellen Handlungsspielräume und dem Erfordernis der Positionierung im kommunalen und regionalen Wettbewerb aufgefordert.

Theoretisch werden dabei insbesondere die Bemühungen um Vernetzung und Bündelung der relevanten Akteure zur Verbesserung der Angebote vor Ort unter dem Ansatz der Regionalisierung gefasst. Regionalisierung beinhaltet die Überlegungen, ergänzend zu den Steuerungsaktivitäten des Staates und auch des Marktes die Kommune als zentralen Akteur zu begreifen, der Kapazitäten aufweist, den Problemlagen vor Ort zu begegnen, bei denen die herkömmlichen Steuerungsinstrumente des Staates nicht greifen und die Region zum zentralen Gestaltungs- und Entscheidungsträger wird.<sup>4</sup> Damit verknüpft werden kann das Konzept der *Regional Governance*, wonach Regionalisierung immer auch eine ordnungspolitische Dimension beinhaltet: Durch regionale Zusammenarbeit bemühen sich

die relevanten Akteure Staat, Kommune, Wirtschaft um neue Strukturen und Konzepte, die Lösungen für aktuelle Problemlagen vor Ort bereitstellen.<sup>5</sup>

Als ein konkreter Ausdruck von Regionalisierung lässt sich die Herausbildung von lokalen Bildungslandschaften verstehen, anhand deren Merkmale sich die Dimensionen von Regionalisierungsprozessen erkennen lassen. Regionale Bildungslandschaften zeichnen sich demnach wie folgt aus:

- „– *Delegation bzw. Verlagerung von Entscheidungskompetenzen in die Region (Dezentralisierung im Kontext staatlicher Steuerung),*
- *Herausbildung von Verhandlungssystemen, die aus unterschiedlichen Akteursgruppen zusammengesetzt sind (ressort- und sektorübergreifende Selbstorganisation),*
- *Entstehung freiwilliger Netzwerke und Bündnisse bzw. Interessenvertretungen in der Region (Netzwerkbildung zwecks Selbstorganisation),*
- *Profilbildung in bestimmten thematischen Schwerpunkten (Fokussierung),*
- *Aufweichung von Zuständigkeitsmonopolen (Entbürokratisierung),*
- *Betonung von Kooperations- und Konsensprinzip (Harmonisierung).<sup>6</sup>*

Bei der Betrachtung dieser Leistungen von Regionalisierungsprozessen wird bereits ersichtlich, dass hier eine Reihe von Aktivitäten impliziert werden, die dem „Regionalisierer“ insbesondere ein hohes Maß an Koordinationsleistungen, Schnittstellenmanagement und Vernetzungskompetenz abverlangen. Ausgehend von der traditionellen Zuständigkeit des Schulträgers vorwiegend für die äußeren Schulangelegenheiten erscheint es daher nicht verwunderlich, dass zunehmend auch neue lokale Strukturen geschaffen und genutzt werden, mithilfe derer diese Aufgaben wahrgenommen werden. Eine Annahme ist, dass Regionale Bildungsbüros ein solcher Akteur sein können, der im Sinne dieser neuen lokalen Strukturen handelt.<sup>7</sup>

## **2. Potenzialzuschreibungen an Regionale Bildungsbüros**

Regionale Bildungsbüros sind inzwischen relativ verbreitet, das gilt insbesondere für NRW, wo in fast jeder kreisfreien Stadt bzw. jedem Kreis inzwischen ein Bildungsbüro angesiedelt ist. Aber auch in anderen Bundesländern finden sich vermehrt Bildungsbüros oder äquivalente lokale Koordinationsinstanzen, die zumeist beim Schulträger angebunden sind (vgl. z. B. in Baden-Württemberg, Niedersachsen). Zu berücksichtigen ist hierbei, dass die Bezeichnung für die Büros variiert, über Regionale Geschäftsstelle, Kommunales Bildungsbüro etc. bis hin zum Regionalen Bildungs-

büro, die sich als Bezeichnung inzwischen am häufigsten wiederfindet, sodass sie hier stellvertretend für alle gängigen Begriffe verwendet wird.

Die in der Literatur zur Regionalisierung beschriebenen Funktionen von Regionalen Bildungsbüros, die Implikationen, die aus ersten Erfahrungen zu Regionalen Bildungsbüros aus Projektkontexten gewonnen wurden, sowie die in den konzeptionellen Verankerungen von Regionalen Bildungsbüros und ihren Leistungsbeschreibungen in Landesprogrammen festgehalten sind, bündeln die zentralen Hoffnungen und Potenzialzuweisungen, die mit Regionalen Bildungsbüros verknüpft werden.<sup>8</sup> Regionale Bildungsbüros werden als zentral agierende Stelle im Kontext von regionalen Entwicklungsvorhaben im Bildungsbereich verstanden, die neben konkreten Unterstützungsangeboten für die Qualitätsentwicklung von Einzelschulen insbesondere für Koordinationsleistungen und Schnittstellenmanagement in der Bildungslandschaft Potenzial aufweisen.

Inwiefern sich diese Aufgabenwahrnehmung von Regionalen Bildungsbüros empirisch zeigt, wird nachfolgend behandelt. Aufgrund der bislang noch dürftigen Forschungsbefunde zu der Arbeit der Regionalen Bildungsbüros werden zum einen erste Befunde aus einer Dokumentenanalyse zu den Kooperationsverträgen von 47 Regionalen Bildungsbüros zu den Arbeitsschwerpunkten vorangestellt, bevor zum anderen vertiefend ein Beispiel einer konkreten Unterstützungsleistung von Regionalen Bildungsbüros für Schulen betrachtet wird: das Regionale Bildungsbüro als kommunaler Netzwerkmanager für die Vernetzung von Schulen mit Schulen.

### **3. Thematische Arbeitsfelder und Arbeitsweisen Regionaler Bildungsbüros**

Bislang liegen noch wenige empirische Erkenntnisse, und wenn dann nur Hinweise, zu den Aufgaben und der Arbeitsweisen Regionaler Bildungsbüros vor. Ausgewählte und nachfolgend dargestellte Befunde aus den Projekten *Bestandsaufnahme zu den Regionalen Bildungsbüros NRW* sowie *Schulen im Team – Transferregion Dortmund* können dieses Desiderat ansatzweise bearbeiten.

#### **3.1 Ergebnisse aus dem Projekt Bestandsaufnahme zu den Regionalen Bildungsbüros NRW**

Das vom Ministerium für Schule und Weiterbildung Nordrhein-Westfalen und vom Institut für Schulentwicklungsforschung initiierte Projekt *Bestandsaufnahme zu den Regionalen Bildungsbüros NRW*, welches nach einem Jahr Laufzeit im Dezember 2011 endete, hatte sich die Schaffung



eines Überblicks über die Struktur und Organisation der Regionalen Bildungsbüros in NRW zum Ziel gesetzt. Dabei können zwei Forschungsbereiche voneinander unterschieden werden: Zum einen werden die strukturelle Anbindung, die Aufgaben und Funktionen sowie die Entwicklungsschwerpunkte der Bildungsbüros in den Blick genommen. Zum anderen besteht das Erkenntnisinteresse darin, einen vertieften Einblick in die Arbeitsprozesse Regionaler Bildungsbüros hinsichtlich ihrer Strategien und Maßnahmen sowie ihrer Partner und Interaktionen zu gewinnen. Damit wird die Generierung von Wissen um Unterstützungsbedarfe Regionaler Bildungsbüros, wie beispielsweise hinsichtlich von Fortbildungen, Moderationen oder Beratungen, verfolgt. Ein erster Zugang für die Forschungsbereiche bildete eine Dokumentenanalyse aller 47 Kooperationsverträge zwischen Land und den an den Bildungsnetzwerken NRW teilnehmenden Kommunen. Die Kooperationsverträge sind Grundlage für die Verortung der Bildungsbüros im Kontext der Bildungsnetzwerke und halten gleichzeitig deren Handlungsfelder in der entsprechenden Kommune fest. Die Handlungsfelder wurden im Rahmen der Dokumentenanalyse entlang eines induktiv gewonnenen Kategoriensystems kodiert. Abbildung 1 veranschaulicht die gewonnenen Ergebnisse dieser Analyse.

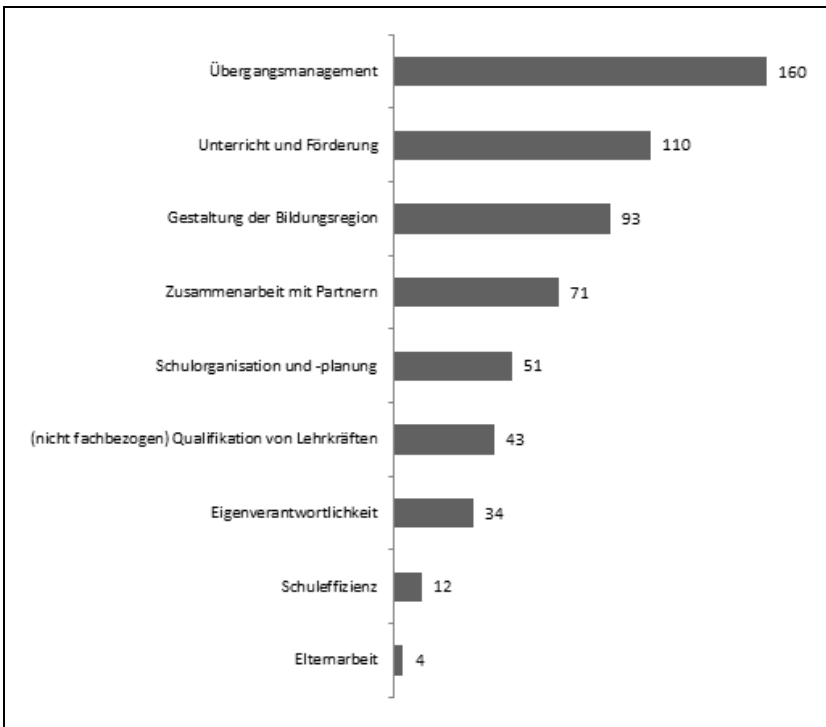


Abb. 1: Aufgabenbereiche von Regionalen Bildungsbüros auf Grundlage der Kooperationsverträge (n = 47)

Bei der Analyse aller Kooperationsverträge entfielen 160 Kodierungen auf die Kategorie Übergangsmanagement. Die Schwerpunkte in den entsprechenden Kommunen bezogen sich insbesondere auf den Übergang vom Kindergarten in die Grundschule sowie auf den Übergang zwischen Schule und Beruf. Für die Kategorie Unterricht und Förderung wurden 110 Kodierungen vorgenommen. Bei diesem Bereich steht weniger eine fachbezogene Unterrichtsentwicklung im Fokus. Vielmehr ist das Ziel der einzelnen Entwicklungsschwerpunkte, die Rahmenbedingungen von Unterricht oder die fachübergreifende Förderung von Schülerinnen und Schülern zu verbessern. Die Anzahl der Kodierungen in den nachfolgenden Kategorien Gestaltung der Bildungsregion (93) und Zusammenarbeit mit Partnern (71) verdeutlichen zusammen mit den Entwicklungsschwerpunkten beim Übergangsmanagement einen übergreifenden Aufgabenbereich der Regionalen Bildungsbüros: die Abstimmung der Aktivitäten der verschiedenen Akteure in der Bildungslandschaft. Welche Bearbeitungsstrategien durch die Regionalen Bildungsbüros bei diesen Abstimmungsprozessen zum Tragen kommen, kann aus dieser Analyse jedoch nicht hervorgehen. Eine mögliche Bearbeitungsweise kann in dem Management von Vernetzungsprozessen vermutet werden.

### **3.2 Ergebnisse aus dem Projekt Schulen im Team – Transferregion Dortmund**

Vertiefte Einblicke in die Arbeitsweise Regionaler Bildungsbüros bieten die Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitforschung des Projektes *Schulen im Team – Transferregion Dortmund*. In dem von der Stiftung Mercator, der Stadt Dortmund, dem Institut für Schulentwicklungsforschung sowie dem Ministerium für Schule und Weiterbildung Nordrhein-Westfalen gemeinsam durchgeführten Projekt nimmt sich das Regionale Bildungsbüro der Stadt Dortmund seit dem Jahr 2009 einer wichtigen und neuen Aufgabe an: dem kommunalen Management interschulischer Netzwerke. Im Rahmen dieses Projektes sind in Dortmund neun Netzwerke mit 42 Schulen aller Schulformen entstanden, die sich zum Ziel gesetzt haben, schulform- und schulstufenübergreifend den Unterricht mit Hilfe eines Netzwerkansatzes gemeinsam zu entwickeln. Das Konzept geht auf das Vorgängerprojekt *Schulen im Team* zurück, welches in den Regionen Duisburg und Essen durchgeführt wurde, und lässt sich kurz umrissen folgendermaßen darstellen:

In einem Netzwerk arbeiten zwischen drei bis sechs Schulen zusammen:

- Für die operative Netzwerkarbeit werden von jeder Schule mindestens zwei Lehrkräfte in ihrer Funktion als Netzwerkkoordinatoren zu den in der Regel monatlich stattfindenden Netzwerktreffen entsendet.
- Die Netzwerkkoordinatoren explizieren zunächst Probleme, die an jeder Netzwerkschule des Netzwerkes vorzufinden sind, sodass die

Koordinatoren sich daraufhin auf einen gemeinsamen Problemlöseprozess in Form eines Netzwerkthemas einigen.

- Infolgedessen werden Problemlösestrategien, die in Konzepte und Materialien münden, durch die Koordinatoren erarbeitet.
- Die erarbeiteten Inhalte und Materialien werden dann den Lehrkräften in den Einzelschulen mit der Hoffnung zur Verfügung gestellt, dass diese Eingang in den Unterricht finden und zu einer Steigerung der Schülerleistungen beitragen.

Im Sinne einer nachhaltigen Implementation des Konzeptes von *Schulen im Team* in die Bildungslandschaft ist bei dem Projekt *Schulen im Team – Transferregion Dortmund*, im Unterschied zum Vorgängerprojekt, die Projektleitung beim Regionalen Bildungsbüro angesiedelt. Ein weiterer Anlass für das Projekt war die Erfahrung, dass Schulnetzwerke zwar ein hohes internes Entwicklungspotenzial innehaben, die Netzwerke jedoch eine externe Unterstützung als wertvoll erachten, welche die Kernarbeit im Projekt erleichtert.<sup>9</sup> Demnach werden in dem Projekt zwei Reformansätze unterschiedlicher Couleur aufgegriffen und versucht zusammenzuführen: der Ansatz einer von der *Regional Governance* inspirierten erweiterten Schulträgerschaft sowie der Ansatz einer netzwerkbasierten Schul- und Unterrichtsentwicklung. Vor diesem Hintergrund fokussierte die wissenschaftliche Begleitforschung des Projektes insbesondere die Handlungsfelder des Regionalen Bildungsbüros der Stadt Dortmund bei der Implementierung und beim Management der Netzwerke.

Zum kommunalen Netzwerkmanagement durch das Regionale Bildungsbüro tragen in Dortmund unterschiedliche Akteure bei. Ganz allgemein kann dabei zwischen einer strategischen und einer operativen Ebene unterschieden werden. Die für das konkrete Netzwerkmanagement relevanten **Akteure** werden im Folgenden kurz vorgestellt: Das Regionale Bildungsbüro ist in Dortmund aus einem „joint venture“ von Schulverwaltung, Schulaufsicht und dem „Verein zur Förderung innovativer Schulentwicklungen e.V.“ entstanden.<sup>10</sup> Die Schulverwaltung und die örtliche Schulaufsicht kooperieren in Dortmund unter der Bezeichnung Fachbereich Schule. Die Leiterin des Schulverwaltungsamtes und der Koordinator der örtlichen Schulaufsicht koordinieren den Fachbereich Schule als „Leitungstandem“ und übernehmen zusammen mit der zuständigen Projektleiterin im Regionalen Bildungsbüro die strategische Lenkung des Projektes *Schulen im Team – Transferregion Dortmund*. Die operative Arbeit im Projekt übernehmen neben der Projektleiterin eine Projektmitarbeiterin sowie ein weiterer Mitarbeiter im Regionalen Bildungsbüro. Für eine Analyse der Handlungsfelder des Regionalen Bildungsbüros beim Netzwerkmanagement wurde die für die operative Umsetzung zuständige Mitarbeiterin des Regionalen Bildungsbüros in einem Zeitraum von etwa zwei Jahren über 50-mal interviewt. Gegenstand der Interviews waren die

wöchentlich absolvierten Tätigkeiten der Mitarbeiterin in Hinblick auf die Unterstützung der Netzwerkarbeit der Schulen. Somit ging insbesondere die Perspektive der für das operative Netzwerkmanagement zuständigen Mitarbeiterin in die Analyse ein.

Die aus den Interviews entstandenen Gesprächsprotokolle wurden mit Hilfe einer Inhaltsanalyse untersucht. Da ein externes und insbesondere ein kommunales Management interschulischer Netzwerke als Untersuchungsgegenstand ein Novum in der deutschen erziehungswissenschaftlichen Forschung darstellt und somit kein theoretisches Wissen über ein solches vorhanden ist, wurde bei der Analyse der Daten auf theoretische Erkenntnisse aus der betriebswirtschaftlichen Netzwerkforschung zurückgegriffen.<sup>11</sup> Diese Erkenntnisse gingen in ein Kategoriensystem ein und bildeten eine Systematisierungsgrundlage für die Inhaltsanalyse. Mit Hilfe der theoretischen Kategorien wurden in der Folge die in den Gesprächsprotokollen festgehaltenen Tätigkeiten kodiert, sodass unter Berücksichtigung des inhaltlichen Schwerpunktes der Tätigkeiten folgende, in Abbildung 2 dargestellten Handlungsfelder der kommunalen Netzwerkmanagerin des Bildungsbüros abgeleitet werden konnten. Die unterschiedlich hohen Ausprägungen der Handlungsfelder entsprechen der Anzahl der kodierten Tätigkeiten. Der zeitliche Umfang der Tätigkeiten ging nicht in die Darstellung mit ein, sodass ein Handlungsfeld mit einer hohen Anzahl von Tätigkeiten nicht zwangsläufig das zeitlich aufwendigste war. Wie sich die Handlungsfelder inhaltlich konkret ausgestalten, wird im Folgenden erläutert.

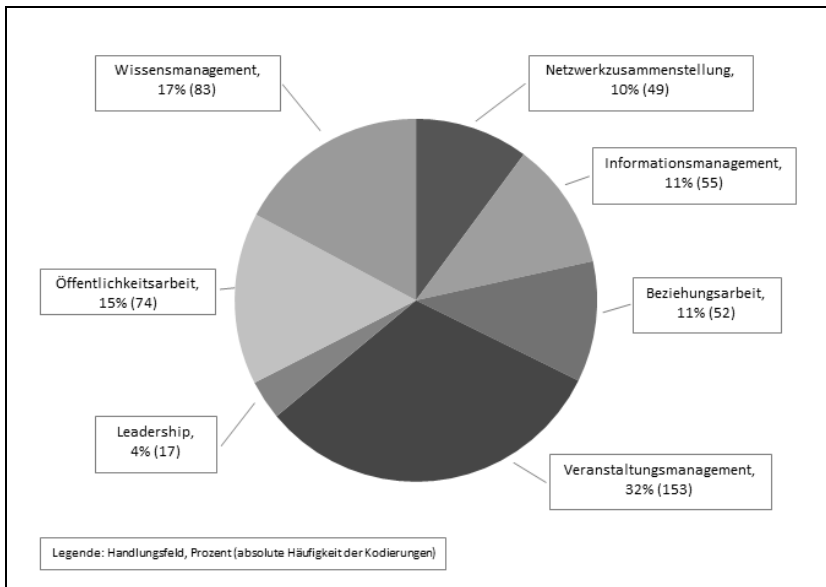


Abb. 2: Handlungsfelder des kommunalen Netzwerkmanagements

## Netzwerkzusammenstellung

Im Handlungsfeld Netzwerkzusammenstellung nahmen alle Tätigkeiten rund um die Bewerbung der Schulen für das Projekt den größten Stellenwert ein. Darunter fallen Tätigkeiten wie das Erstellen von Bewerbungsunterlagen sowie verschiedener Informationsmaterialien. Als die Bewerbungen der Schulen vorlagen, waren vor allem interne Besprechungen zu der konkreten Netzwerkzusammenstellung im Projektteam, also zwischen strategischer und operativer Ebene, sowie das Versenden der Zusageschreiben als Tätigkeiten für die Mitarbeiterin von Bedeutung. Folgende Textstelle aus einem Interview mit der Mitarbeiterin soll den Prozess der Netzwerkzusammenstellung veranschaulichen:

*„Klar haben die alle diesen Bewerbungsbogen [...]. Aber der (Bewerbungsprozess) läuft trotzdem telefonisch, also entweder rufen vereinzelt Schulen an und sagen: Ja, wir würden uns gerne mit dem und dem zusammen tun. Und dann macht man nochmal diese Gespräche und sagt: Schreiben Sie das einfach so rein und Sie können ja die Partner benennen, mit denen Sie gerne zusammen arbeiten wollen [...]. [...] Und dann hat man Schulen, die stehen dann allein und passen einfach nirgendwo rein, entweder vom Thema nicht oder von der Nähe nicht oder es gab da Konkurrenzprobleme [...].“*

Anhand der Passage wird deutlich, dass aus der Perspektive der operativen Netzwerkmanagerin dem Projektteam bei der Netzwerkzusammenstellung ein flexibler Umgang mit einem vorab festgelegten Verfahren abverlangt wurde. Die Schulen, die sich bereits als Netzwerk beworben haben, galt es aus Sicht der Mitarbeiterin beratend durch den Bewerbungs- und Zusammenstellungsprozess zu begleiten. Im Gegensatz zu dieser Variante kam bei anderen Bewerbungen die Frage auf: Wie können Schulen, die inhaltlich und organisatorisch zunächst nicht anschlussfähig erscheinen, trotzdem Teil eines Netzwerkes werden? Dazu kamen fallspezifische Lösungen zum Tragen, wie etwa die Akquise zusätzlicher Schulen, sodass ein Netzwerk mit einem gemeinsamen Thema entstehen konnte. Die Textstelle verweist ferner auf die Kriterien, die bei der Zusammenstellung der Netzwerke wichtig waren: gemeinsames Thema, lokale Nähe, Heterogenität.

Die Netzwerkzusammenstellung war allerdings nicht nur auf die Startphase des Projektes begrenzt. In Dortmund hat sich gezeigt, dass nicht alle Netzwerke stabil und langfristig in ihrer ursprünglichen Zusammensetzung gemeinsam arbeiten konnten, sodass neue Schulen in die Netzwerke aufgenommen wurden. Die Rolle des Bildungsbüros bestand dabei darin, die Netzwerkschulen bei diesem Transferprozess zu beraten und zu unterstützen. Mit Beginn des Jahres 2011 wurden weitere sechs Schulen in das Projekt aufgenommen, die bereits im Rahmen des Projektes *Dortmunder Modell – Sprachliche Kompetenz für Schüler/-innen mit Migrati-*

*onshintergrund* stark miteinander kooperierten. Mit dem Thema des Dortmunder Modells arbeiten die Schulen seitdem als neues Netzwerk im Rahmen von *Schulen im Team – Transferregion Dortmund* zusammen. Für diese Projektkooperation mit dem Ziel einer Bündelung bestehender Initiativen in der Bildungslandschaft führte das Regionale Bildungsbüro Gespräche mit allen Partnern der beiden Projekte.

### **Leadership**

Dem Handlungsfeld Leadership unterfallen Tätigkeiten, die eine Intervention des Regionalen Bildungsbüros notwendig werden ließen. Anlässlich des bereits angesprochenen Transferprozesses einiger Netzwerke (aufgrund des Wechsels von Schulen) übernahmen die Mitarbeiter des Regionalen Bildungsbüros die Beratung und die Unterstützung. Ebenfalls sind mit diesem Handlungsfeld Tätigkeiten angesprochen, die notwendig waren, da einige Netzwerkschulen von der festgelegten Regel abwichen, zwei Lehrkräfte als Netzwerkkoordinatoren für die Netzwerkarbeit abzustellen. Dazu wurden etwa Gespräche mit der Schulleitung geführt. Tätigkeiten, die die Klärung von Unstimmigkeiten zwischen den Projektpartnern betrafen, konnten ebenso dieser Kategorie zugeordnet werden. Folgender Ausschnitt aus einem der Interviews gibt Hinweise auf das bei diesen Tätigkeiten zum Tragen kommende Rollenbild des Projektteams des Bildungsbüros:

*„Es ist wichtig, von Anfang an zu sagen, dass wir für solche Sachen auch da sind. [...] Dass wir bei Konflikten im Netzwerk, bei irgendwelchen Problemen bei der Arbeit, mit der Schulleitung oder bei Problemen jeglicher Art gerne unterstützen. Oder wenn eine Schule merkt, es ist wohl doch zu viel Arbeit, dass die dann merkt, dass sie damit nicht alleine ist. Solche Dinge sind erstens normal und zweitens sind wir dann auch dafür da.“*

Die Aussagen der interviewten Mitarbeiterin machen deutlich, dass Interventionen durch die Mitarbeiter des Regionalen Bildungsbüros als Unterstützungsangebote betrachtet werden können. In den konkreten Fällen, in denen es zu einer Intervention kam, wurde versucht, zwischen den am Konflikt beteiligten Parteien zu vermitteln. Mit Hilfe von *Willke* kann dieses Rollenbild im Hinblick von Leadership gedeutet werden: Leadership eines externen Netzwerkmanagements kann demnach als eine zielgerichtete Kommunikation verstanden werden, die eine bestimmte Wirkung bei den Kommunikationspartnern hervorrufen soll, ohne dabei allerdings die Autonomie der Kommunikationspartner zu untergraben.<sup>12</sup> Dieses Verständnis verweist auf eine beratende Rolle im Sinne einer *supportive leadership*.<sup>13</sup>

### **Beziehungsarbeit**

Für das kommunale Netzwerkmanagement kann dem Handlungsfeld Beziehungsarbeit ein bedeutender Stellenwert zugesprochen werden.

Dies zeigt sich etwa bei Interventionen durch die Mitarbeiter des Regionalen Bildungsbüros oder bei der Ermittlung von Fortbildungsbedarfen der Netzwerke. Ein Mittel zur Bearbeitung des Handlungsfeldes war der Besuch der Mitarbeiter des Regionalen Bildungsbüros bei den Treffen der Netzwerke. Neben der direkten Anwesenheit bei den Netzwerktreffen war für die interviewte Mitarbeiterin des Bildungsbüros das Erfragen der Netzwerktermine sowie die Vor- und Nachbereitung der Besuche bei den Treffen zur Bearbeitung des Handlungsfeldes notwendig. Folgende Interviewpassage gibt die Sichtweise der Mitarbeiterin in Bezug auf die Netzwerkbesuche wieder:

*„Also dass sie nicht denken, oh Gott, die gucken uns jetzt auf die Finger, sondern dass es wirklich um die Zusammenarbeit geht. Dass ich sie unterstützen möchte. [...] Wenn die persönliche Ebene nicht stimmt, dann funktioniert das nicht, dann funktionieren Netzwerke nicht.“*

Mit dem Ziel, dass bei den Netzwerkkoordinatoren nicht das von der Mitarbeiterin des Regionalen Bildungsbüros angesprochene Gefühl der Kontrolle aufkommt, fanden die Besuche nur in der letzten halben Stunde der in der Regel zweistündigen Netzwerktreffen statt. Diese Zeit wurde für einen gemeinsamen Austausch genutzt, bei welchem neben Sachthemen, wie etwa die Bearbeitung von Mittelanträgen oder demnächst geplante Veranstaltungen oder Fortbildungen, vor allem die persönliche Vorstellung der Mitarbeiterin im Mittelpunkt standen. Dabei war es der operativen Netzwerkmanagerin wichtig, wie die Interviewstelle deutlich macht, eine persönliche Ebene zu finden, die eine Zusammenarbeit erst ermöglicht.

### **Wissensmanagement**

Die Vermittlung von geeigneten Fortbildern für die Netzwerke war eine zentrale Aufgabe im Projekt im Handlungsfeld Wissensmanagement. Dafür war es zunächst einmal wichtig, die Fortbildungsbedarfe der Netzwerke in Erfahrung zu bringen. Gelegenheit dazu boten die Netzwerkbesuche sowie die vom Bildungsbüro für alle Netzwerkkoordinatoren übergreifend angebotenen Veranstaltungen. Dabei zeigte sich, dass die Netzwerke mitunter sehr spezifische Fortbildungsthemen nachfragten. Die Fortbildungen sollten unter anderem dazu dienen, die Netzwerkarbeit der Koordinatoren in die beteiligten Fachkollegien der einzelnen Netzwerkschulen zu tragen. Für die Recherche der Fortbildner verfolgte die interviewte Mitarbeiterin verschiedene Strategien. Zum einen recherchierte sie Fortbildner im Internet, befragte Kollegen im Dortmunder Bildungsbüro und stimmte sich mit der strategischen Ebene ab, griff zum andern jedoch auch auf Empfehlungen ihrer beruflichen Kontakte zurück, die sie sich durch den Besuch von Tagungen aufgebaut hat. Die Ergebnisse der Recherche gingen in eine Fortbildnerdatenbank ein. Daraufhin wurden die durch die Recherche gewonnenen Informationen entweder direkt an die Netzwerkkoordinatoren weitergesandt bzw. bei den Netzwerkbesuchen

präsentiert. Alternativ fanden noch Vorgespräche mit geeigneten Fortbildnern statt, sodass erst dann die Informationen an die Netzwerkkordinatoren weitervermittelt wurden.

Die Betreuung der Mittelverwaltung der Netzwerke nahm einen weiteren Schwerpunkt im Rahmen des Projektes beim Handlungsfeld Wissensmanagement ein. Jedem Netzwerk wird ein Budget zur Bearbeitung des Netzwerkthemas zur Verfügung gestellt. Dieses Budget kann beispielsweise für die Anschaffung von Unterrichtsmaterialien oder für Fortbildungen verwendet werden. Die Verwendung dieses Budgets unterfällt jedoch besonderen Auflagen. Die Netzwerke müssen die Investitionen in Form eines Mittelantrages schriftlich begründen. Das Bildungsbüro entscheidet dann auf Grundlage der Mittelanträge, ob das Netzwerkbudget für die Anschaffungen genutzt werden darf. Vom Konzept her kommt damit eine weiche Form der Steuerung durch finanzielle Ressourcen zum Einsatz. Der operativen Netzwerkmanagerin fiel im Rahmen dieses Konzeptes die Aufgabe zu, die Netzwerke über ihr Budget und den Mittelabruf zu informieren sowie sie zu den Mittelanträgen zu beraten. Sobald die Mittelanträge durch die strategische Ebene genehmigt wurden, oblag es der Mitarbeiterin, die Rechnungen zu bearbeiten, um diese dann an den „Verein zur Förderung innovativer Schulentwicklungen e.V.“ weiterzuleiten, der diese beglich. Einige Netzwerke hatten nach annähernd anderthalb Jahren der Zusammenarbeit ihr Budget allerdings noch nicht genutzt. Neben der Deutung durch die Mitarbeiterin, dass bei vielen Netzwerken in dem angeführten Zeitraum noch keine ausgereiften Konzepte vorlagen, die einen Abruf von Mitteln erforderlich werden ließen, führt sie noch einen weiteren Erklärungsansatz an:

*„Meine Vermutung ist, dass sie denken: Verwaltung, Anträge, anstrengend, blickt eh keiner durch. Ich nehme an, das ist der Grund, warum sie sich damit so schwer tun [...]. Von daher ist es hilfreich von Anfang an, einfache, ganz, ganz einfache Regeln aufzusetzen. [...] Man muss von Anfang an versuchen, die Hemmschwelle abzubauen.“*

Diese Interviewstelle verweist somit auf die Notwendigkeit, dass das Konzept der Mittelanträge handhabbar und verständlich sein sollte. Darüber hinaus wird deutlich, dass ein umfassendes Wissensmanagement durch das Bildungsbüro hinsichtlich des Umgangs mit den Mittelanträgen erforderlich ist, sodass die beschriebenen Berührungspunkte der Netzwerkkordinatoren abgemildert werden.

### **Informationsmanagement**

Dem Handlungsfeld Informationsmanagement unterfällt insbesondere die Erstellung und Pflege von Netzwerkdokumentationen. Die Dokumentationen enthalten Informationen zu den Themenschwerpunkten der Netzwerke, Kontaktdaten von Vertretern der teilnehmenden Schulen, Listen zu



den Finanzen der Netzwerke sowie Protokolle zu den Netzwerktreffen. Die Mitarbeiterin erachtet diese Dokumentationen als Grundlage ihrer weiteren Arbeit, etwa zur Vorbereitung von Netzwerkbesuchen oder von Veranstaltungen. Werden insbesondere die Kontaktdaten nicht gepflegt, kann es aus Sicht der Mitarbeiterin zu Irritationen bei den Schulen kommen:

*„Ich glaube, es gibt nichts Nervigeres, als wenn man Mails bekommt, obwohl man nicht mehr im Projekt ist oder Mails nicht bekommt, obwohl man im Projekt ist. Es ist eine never ending story (Anm.: gemeint ist der Prozess, sich ständig auf dem Laufenden über aktuelle Wechsel bei den Koordinatoren zu halten). [...] Aber ich glaube, da immer perfekt auf dem Laufenden zu sein, ist unmöglich. Die meisten Wechsel passieren pro Schuljahr und man ist ja auf jeden Fall einmal pro Schuljahr in diesem Netzwerk drin und kann sich da informieren.“*

Die häufigen personellen Veränderungen in den Netzwerken zu dokumentieren scheint somit eine Herausforderung darzustellen. Die Relevanz von Netzwerkbesuchen wird an dieser Stelle wiederum deutlich. Sie dienen der Netzwerkmanagerin dazu, den dokumentierten mit dem tatsächlichen Status quo in den Netzwerken abzugleichen.

### **Veranstaltungsmanagement**

Auf das Handlungsfeld Veranstaltungsmanagement entfallen die meisten erfassten Tätigkeiten der Mitarbeiterin des Bildungsbüros. In dem durch die Begleitforschung dokumentierten Zeitraum von Februar 2009 bis März 2011 wurden im Rahmen des Projektes acht Veranstaltungen durch das Regionale Bildungsbüro organisiert und gestaltet:

- Informationsveranstaltung – die Schulen wurden über das Projekt informiert;
- Fortbildungsveranstaltung für die Koordinatoren – Grundlagen des Netzwerkmanagements;
- Auftaktveranstaltung – offizieller Projektbeginn mit allen Beteiligten;
- Austauschplenum – Netzwerke präsentierten ihren bisherigen Arbeitsstand;
- Fortbildungsveranstaltung für die Koordinatoren – Evaluation der Netzwerkarbeit;
- Meilensteintagung – Austausch der Dortmunder Netzwerke untereinander;
- Informationsveranstaltung für das neue Netzwerk – die neuen Schulen wurden über das Projekt informiert;
- Workshop auf dem Lehrerbildungstag 2011 in Dortmund – das Regionale Bildungsbüro stellte sich und das Projekt vor.

Dabei wirkte die befragte Netzwerkmanagerin an der operativen Vorbereitung, an der inhaltlichen Planung, an der Nachbereitung sowie an der Durchführung der Veranstaltungen mit. Im Rahmen der operativen Veran-

staltungsvorbereitung wurden durch die Mitarbeiterin des Bildungsbüros Einladungsschreiben erstellt, Räume für die Veranstaltungen gesucht, veranstaltungsspezifische Materialien angefertigt sowie Referenten recherchiert. Für die inhaltliche Planung besprach die Mitarbeiterin die Programmgestaltung mit der strategischen Ebene und informierte Referenten und Netzwerke über die Ziele und Anforderungen der Veranstaltungen. Die Veranstaltungsnachbereitung umfasste Tätigkeiten, wie die Auswertung der Evaluation, die Aufbereitung der auf den Veranstaltungen erstellten Materialien, das Verfassen eines Protokolls sowie die Bearbeitung von Rechnungen, die im Zuge der Veranstaltungen entstanden sind.

Über das Gelingen oder Misslingen einer Veranstaltung entscheidet mitunter die inhaltliche Planung, sodass diese im besonderen Maße als bedeutsam betrachtet werden kann. Dazu befragt, welche Schritte bei der inhaltlichen Planung einer Veranstaltung insbesondere für die Auswahl eines Referenten wichtig waren, gab die Mitarbeiterin folgende Antwort:

*„Klare Zielvorstellungen schon früh finden, auch für einzelne Veranstaltungen, was soll denn jeweils das Ziel sein? Wen holen wir uns dafür? Und was macht der ganz genau? Und wenn man das intern klar hat, ist der nächste Schritt, das mit dem Referenten abzustimmen und dann nochmal rückzukoppeln, entspricht das, was der uns anbietet, unseren Vorstellungen?“*

Der Antwort ist zu entnehmen, dass eine spezifische Vorstellung über das mit der Veranstaltung verfolgte Ziel Grundlage für die Auswahl eines Referenten war. Lag eine solche nach internen Abstimmungsprozessen vor, erfolgte die Kontaktaufnahme mit dem Referenten, woraufhin dessen Angebot intern im Bildungsbüro und mit dem „Leitungsteam“ nochmal reflektiert wurde. In einer weitergehenden Deutung verweist dieser Abstimmungsprozess darauf, dass im Projekt eine klare Vorstellung über die spezifischen Bedarfe der Netzwerke zu bestimmten Phasen im Vernetzungsprozess vorliegen muss. Soll die Veranstaltung zum Vernetzungsprozess beitragen, sollten demnach bei dem Projektteam unterschiedlichste Wissensbestände zum Management von Schulentwicklungsprozessen allgemein sowie spezifisch zum Netzwerkmanagement vorliegen?

### **Öffentlichkeitsarbeit**

Zum Handlungsfeld Öffentlichkeitsarbeit lassen sich Tätigkeiten der Mitarbeiterin des Bildungsbüros zu den verschiedenen zum Einsatz gekommenen Instrumenten der Öffentlichkeitsarbeit zuordnen. Wird nur die Häufigkeit und nicht der zeitliche Umfang der Tätigkeiten betrachtet, weist dieses Handlungsfeld nach dem Veranstaltungsmanagement und neben dem Wissensmanagement die höchste Frequenz auf.

Ein Instrument der Öffentlichkeitsarbeit war der Projektflyer. Auf diesen entfielen die meisten Tätigkeiten der Mitarbeiterin. Der Projektflyer wurde in der Zusammenarbeit mit einem freien Journalisten und einer Grafikfirma entwickelt und den Schulen als Informationsmaterial zur Verfügung gestellt. Aus dem Flyer gingen alle inhaltlichen Arbeitsschwerpunkte und die Zusammensetzung der Netzwerke hervor. Die Aufgabe der Mitarbeiterin des Bildungsbüros bestand darin, die Entwicklung des Flyers mit den verschiedenen am Projekt beteiligten Akteuren abzustimmen. Ein weiteres Instrument der Öffentlichkeitsarbeit ist der Teamletter, der halbjährlich im Projektkontext erscheint. Dieser dient dazu, die Schulnetzwerke über Entwicklungen in den Projektregionen Dortmund, Duisburg und Essen zu informieren. Für den Teamletter führte die Mitarbeiterin wiederum Abstimmungsprozesse durch, verfasste aber auch Textteile. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit entfielen weitere Tätigkeiten der Mitarbeiterin auf den Abstimmungsprozess bei der Entwicklung eines Briefkopfes sowie des Wordings, welche von den Projektpartnern für sämtliche das Projekt betreffende Schreiben genutzt werden sollten. Weitere Abstimmungen fanden anlässlich des Inhaltes sowie der Gestaltung von PowerPoint Präsentationen statt, die auf Veranstaltungen von *Schulen im Team – Transferregion Dortmund* zum Einsatz kamen. Die Website des Regionalen Bildungsbüros diente weiterhin als Mittel zur Öffentlichkeitsarbeit. Die Mitarbeiterin des Bildungsbüros aktualisierte die Inhalte und entwarf oder überarbeitete neue Texte für die Website.

Anhand der Tätigkeiten wird ersichtlich, dass die Mitarbeiterin im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit vor allem eine Schnittstellenfunktion zwischen den verschiedenen an den Instrumenten beteiligten Akteuren einnahm.

### 3.3 Zusammenfassende Diskussion

Insgesamt besehen bieten die Befunde aus dem Projekt *Bestandsaufnahme zu den Regionalen Bildungsbüros NRW* sowie der wissenschaftlichen Begleitforschung zu *Schulen im Team – Transferregion Dortmund* erste Anhaltspunkte für ein tieferes Verständnis über die Aufgaben und Arbeitsweise der Regionalen Bildungsbüros.

Die Ergebnisse aus dem Projekt Regionale Bildungsbüros NRW geben Aufschluss über die thematischen Aufgabenbereiche der Regionalen Bildungsbüros. Angesichts der Häufigkeit von Kodierungen im Bereich des Übergangsmanagements ist hier der Schwerpunkt der Aufgaben der Regionalen Bildungsbüros zu sehen. Die Koordination von Abstimmungsprozessen zwischen verschiedenen Akteuren in der Bildungslandschaft scheint jedoch bei allen aufgedeckten thematischen Aufgabenbereichen Voraussetzung und Mittel zur Bearbeitung durch die Regionalen Bildungsbüros zu sein. Daher sind insbesondere Aufgaben und Tätigkeiten

zum Schnittstellenmanagement bei den Mitarbeitern der Regionalen Bildungsbüros zu vermuten.

Die Erkenntnisse aus dem Projekt *Schulen im Team – Transferregion Dortmund* verdeutlichen, dass die Arbeitsweise des Regionalen Bildungsbüros im Bereich des Managements interschulischer Netzwerke vielschichtig ist. Allerdings geben die Tätigkeiten, die die Mitarbeiterin des Dortmunder Bildungsbüros als Unterstützungsangebote an die schulischen Netzwerke definierte und bei denen sie zusammen mit ihren Kollegen als Schnittstelle zwischen verschiedenen Akteuren agierte, Hinweise darauf, dass die für das operative Management schulischer Netzwerke zuständigen Mitarbeiter des Bildungsbüros als *boundary spanner* in Anlehnung an *Honig* betrachtet werden können.<sup>14</sup> Ein *boundary spanner* ist im Sinne von *Honig* jemand, der Informationen aus dem Umfeld von Organisationen sammelt, bündelt und aufarbeitet. Indem er diese Informationen in die Handlungsroutinen der Organisationen einfließen lässt, trägt er in der Folge dazu bei, dass die Organisationen selbstgesteckte Ziele effektiver bearbeiten können. Dieser kleine theoretische Ausflug soll vor allem einen Aspekt des Unterstützungsangebotes eines kommunalen Netzwerkmanagements auf operativer Ebene deutlicher werden lassen: Es ist anzunehmen, dass sich die schulischen Netzwerke durch die Auslagerung der Beobachtung ihrer Umwelt an ein kommunales Netzwerkmanagement effektiver auf ihr „Kerngeschäft“, der gemeinsamen Unterrichtsentwicklung, konzentrieren können. Für sie relevante Informationen erhalten sie in aufgearbeiteter Form durch das Netzwerkmanagement.

An dieser Stelle muss nochmal auf die Reichweite der Befunde aus dem Projekt *Schulen im Team – Transferregion Dortmund* hingewiesen werden. Die angeführten Ergebnisse entstammen einer Fallstudie und sind somit nicht per se generalisierbar. In anderen Kommunen gestaltet sich das Netzwerkmanagement des Regionalen Bildungsbüros, bedingt durch andere Zielsetzungen, Strukturen und Rahmenbedingungen, möglicherweise sehr unterschiedlich aus.

#### **4. Fazit**

Die Entstehung Regionaler Bildungsbüros lässt sich einordnen in die aktuell beobachtbaren Dezentralisierungsprozesse, mit denen auch anvisiert wird, den Kommunen eine veränderte Rolle in der Bearbeitung lokaler Problemlagen im Bildungsbereich zukommen zu lassen. Diese Rolle wird zumeist eng verknüpft mit der Vorstellung eines Regionalisierungsansatzes, wonach der Staat und Kommune zu einer veränderten Zusammenarbeit gelangen, mit dem gemeinsamen Ziel, bedarfsgerechte Lösungen für vielfältige Problemlagen auf regionaler Ebene zu schaffen. Hierbei lassen sich sowohl aus den ersten Erfahrungen aus Projektkontexten als

auch aus den in Landesprogrammen verankerten Aufgabenzuweisungen Potenziale von Regionalen Bildungsbüros ausmachen, wonach diese offenbar zentrale Unterstützungsleistungen für die Qualitätsentwicklung von Schulen und die Entwicklung von Bildungslandschaften, mit dem Bestreben, passgenau den lokalen Bedarfen zu begegnen, erbringen können. Die vertiefend behandelten Befunde aus zwei Projekten konkretisieren hierbei: Regionale Bildungsbüros sind offenbar insbesondere in die Bearbeitung des Übergangsmanagements (im Sinne der Optimierung der Schnittstellen von Kindern und Jugendlichen innerhalb ihrer Bildungsbiografie) involviert. Als eine explizite Arbeitsweise von Regionalen Bildungsbüros wurde mithilfe der Befunde aus *Schulen im Team – Transferregion Dortmund* in die Tätigkeit eines Regionalen Bildungsbüros als Netzwerkmanager Einblick genommen. Die hierzu gehörigen konkreten Unterstützungsleistungen des Regionalen Bildungsbüros für die beteiligten Schulen konnten der Analyse entnommen werden. Inwiefern die Lehrkräfte und Schulleitungen der Netzwerkschulen die Arbeit des Bildungsbüros erleben und diese Aktivitäten tatsächlich als Unterstützung wahrnehmen, muss weitere Forschungsarbeit zeigen.<sup>15</sup>

### Literaturverzeichnis:

<sup>1</sup> Vgl. GEW: Kommunale Bildungslandschaften. Netzwerk der Zukunft. In: Erziehung und Wissenschaft. Zeitschrift der Bildungsgewerkschaft GEW 1/2011.; vgl. Weiß, W.: Kommunale Bildungslandschaften. Chancen, Risiken und Perspektiven. Weinheim: Juventa 2011.

<sup>2</sup> Vgl. Deutscher Bildungsrat: Zur Reform von Organisation und Verwaltung im Bildungswesen. Stuttgart: Ernst Klett Verlag 1973, S. 34.

<sup>3</sup> Vgl. Weiß, W.: Kommunale Bildungslandschaften. Chancen, Risiken und Perspektiven. Weinheim: Juventa 2011.

<sup>4</sup> Vgl. Otto, J./Sendzik, N./Berkemeyer, N./Manitius, V. (im Erscheinen): Stärkung der Bildungsqualität durch Regionalisierung? In: Ratermann, M. /Stöbe-Blossey, S. (Hrsg.): Educational Governance – Neue Steuerungsinstrumente für Bildungsqualität in Schule und Kindergarten. Wiesbaden: VS Verlag.

<sup>5</sup> Vgl. Fürst, D.: Regional Governance. In: Benz, A. (Hrsg.): Governance - Regieren in komplexen Regelsystemen: Eine Einführung. Wiesbaden: Opladen 2004, S. 45–64.

<sup>6</sup> Vgl. Otto, J. /Sendzik, N./Berkemeyer, N./Manitius, V. (im Erscheinen): a. a. O.

<sup>7</sup> Vgl. Manitius, V./Berkemeyer, N.: Regionale Bildungsbüros – ein neuer Akteur der Schulentwicklung. In: Thieme, N./Dietrich, F./Heinrich, M. (Hrsg.): Steuerung und Entwicklung im Bildungssystem. Neue Steuerung – alte Ungleichheiten? Tagungsband zur Herbsttagung 2010 der Kommission Bildungsorganisation, Bildungsplanung, Bildungsrecht (KBBB). Münster: Waxmann 2011.

<sup>8</sup> Vgl. ebd.

<sup>9</sup> Vgl. Berkemeyer, N./Järvinen, H./Mauthe, A.: Schulen im Team. Kommunales Management von Schulnetzwerken. In: Berkemeyer, N./Kuper, H./Manitius, V./Müthing, K. (Hrsg.): Schulische Vernetzung. Eine Übersicht zu aktuellen Netzwerkprojekten. Münster: Waxmann 2009, S. 171–188.

<sup>10</sup> Vgl. *Tölle, R.*: Das Regionale Bildungsbüro in Dortmund - Unterstützungssystem zur kommunalen Schulentwicklung. In: Schulverwaltung. Zeitschrift für Schulleitung und Schulaufsicht 19, Heft 6/2008, S. 178–179.

<sup>11</sup> Vgl. *Sydow, J./Windeler, A.*: Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen: Westdt. Verlag 1994; vgl. *Ritter, T./Gemünden, H. G.*: Die netzwerkende Unternehmung: Organisationale Voraussetzungen netzwerkkompetenter Unternehmen. In: Zeitschrift für Führung + Organisation 67, Heft 5/1998, S. 260–265.

<sup>12</sup> Vgl. *Willke, H.*: Systemtheorie. Stuttgart: Lucius und Lucius 1987.

<sup>13</sup> Vgl. *House, R./Dessler, G.*: The path-goal theory of leadership: Some post hoc and a priori tests. In: *Hunt, J./Larson, L.* (Hrsg.): Contingency approaches to leadership. Carbondale: Southern Illinois University Press 1974, S. 29–54.

<sup>14</sup> Vgl. *Honig, M.*: Street-Level Bureaucracy Revisited: Frontline District Central-Office Administrators as Boundary Spanners in Education Policy Implementation. In: Educational Evaluation and Policy Analysis 28, Heft 4/2006, S. 357–383.

<sup>15</sup> Vgl. auch *Järvinen/Otto/Berkemeyer* in diesem Band.

## Die Autoren:



Dipl.-Päd. Veronika Manitius  
Institut für Schulentwicklungsforschung (IFS),  
Technische Universität Dortmund  
manitius@ifs.tu-dortmund.de



Dipl.-Soz.-Wiss. Norbert Sendzik  
Institut für Schulentwicklungsforschung (IFS),  
Technische Universität Dortmund  
sendzik@ifs.tu-dortmund.de