

---

# Bildungsnetzwerke

## Erfahrungen, Potentiale, Grenzen

Dr. Nils Berkemeyer

---

*„Da der moderne Staat wissenschaftliche Diskurs keine monolithischen Qualitäten hat, wird er zu einer Ressource des politischen Handelns von Individuen, Gruppen und Organisationen, die sehr unterschiedliche Interessen und Ziele verfolgen. Der wissenschaftliche Diskurs ist in praktischen Kontexten häufiger Anlass und Quelle von Unsicherheit als etwa Katalysator und Motor für Konsens und schnelles, angemessenes politisches Handeln“ (Stehr 1994, 479).*

## Gliederung

- Hintergrund
- Regionalisierung als 6 Punkte-Programm
- Befunde
- Schulen im Team – Transferregion Dortmund
- Hoffnungen und Erwartungen an Bildungsnetzwerke



IFS

Institut für  
Schulentwicklungsforschung

## Bildung und Region: Hintergrund

---

- Wandel in der politisch-administrativen Steuerung im Bildungssystem beobachtbar
- Leitend ist die Erkenntnis, dass der „hierarchische top-down Ansatz politischer Steuerung“ (Mayntz 2005) nur bedingt zur effizienten und effektiven Lösung von Problemen im Bildungsbereich geeignet ist (vgl. Kussau & Brüsemeister 2007)
- Regionale Verhandlungssysteme zwischen staatlichen, kommunalen und privatwirtschaftlichen Akteuren könnten Orte alternativer Steuerung und Koordinierung sein (vgl. Fürst 2004)



IFS

Institut für  
Schulentwicklungsforschung

## Bildung und Region: 6 Punkte-Programm

---

### **1) Dezentralisierung im Kontext staatlicher Steuerung**

Delegation bzw. Verlagerung von Entscheidungskompetenzen in die Region:

- Nähe
- Präzise Entscheidungen

### **2) Ressort- und sektorübergreifende Selbstorganisation**

Herausbildung von Verhandlungssystemen, die aus unterschiedlichen Akteurgruppen zusammengesetzt sind:

- Direkte, gemeinsame Planung schafft gegenseitige Erwartungssicherheit im Handeln aller Akteursgruppen
- Entwicklung von Problemlösestrategien

## Bildung und Region: Programm

---

### 3) **Netzwerkbildung zwecks Selbstorganisation**

Entstehung freiwilliger Netzwerke und Bündnisse bzw. Interessenvertretungen in der Region:

- Institutionalisation der Verhandlungssysteme
- Senkung von Transaktionskosten

### 4) **Fokussierung**

Profilbildung in bestimmten thematischen Schwerpunkten:

- Entwicklung eines regionalen Selbstverständnisses
- Abstimmung und Ableitung von gemeinsamen Teilzielen, Meilensteinen und Maßnahmen möglich (Konkretisierung)

## Bildung und Region: Programm

---

### 5) Harmonisierung

Betonung von Kooperations- und Konsensprinzip:

- Nachhaltige Steuerung
- Vermeidung der Durchsetzung von kurzfristigen Eigeninteressen

### 6) Entbürokratisierung

Aufweichung von Zuständigkeitsmonopolen:

- Synergieeffekte



## Bildung und Region: Befunde

---

### **Dezentralisierung im Kontext staatlicher Steuerung:**

- präzise Entscheidungsfindung durch regionale Akteure wird postuliert, ist aber noch nicht empirisch nachgewiesen
- Fallstudien aus dem Projekt „Selbstständige Schule“ geben allerdings Hinweise auf eine an den Bedürfnissen der Schulen ausgerichtete Entscheidungsfindung, bspw. bei der Bereitstellung von bedarfsgerechten Fortbildungen (Berkemeyer 2010)
- Bedarfsorientierung entstand hier durch unmittelbaren Kontakt in Form von Schulbesuchen
- Voraussetzung für eine präzise Entscheidungsfindung: Wissen über den Entscheidungsgegenstand – Regionale Bildungsberichterstattung kann dazu einen Beitrag bieten (Emminghaus & Tippelt 2009; siehe Lernen vor Ort)

## Bildung und Region: Befunde

---

### **Ressort- und sektorübergreifende Selbstorganisation:**

- Bei Vorhaben zum Thema Übergangsmanagement ist es förderlich, Dachorganisationen und -institutionen in die Verhandlungssysteme miteinzubeziehen (Emminghaus & Tippelt 2009)
- Einbezug von Entscheidungsträgern unterstützt Nachhaltigkeit und Erwartungssicherheit, da innerorganisatorische Hindernisse abgebaut werden (ebd.)
- Gefahr, dass bei interessierten, aber nicht entscheidungsbefugten Akteure das Verhandelte nachverhandelt werden muss (Bos & Berkemeyer 2009)
- Ausgehandelte Lösungsstrategien auf regionaler Ebene sollten an bestehende Prozesse in der einzelnen Organisation anschließen, da sie ansonsten als Intervention gewertet und abgelehnt werden (Emmerich & Maag Merki 2009)

## Bildung und Region: Befunde

---

### **Netzwerkbildung zwecks Selbstorganisation:**

- Im Projekt „Lernende Regionen“ haben die Kommunen die Netzwerke bei der Ein- und Anbindung in bereits bestehende institutionelle Strukturen unterstützt sowie Ressourcen zur Verfügung gestellt (Emminghaus & Tippelt 2009)
- Regionale Bildungsbüros wurden als wichtiger Knotenpunkt in dem Projekt „Selbstständige Schule“ erlebt (Lehmpfuhl & Pfeiffer 2008; Berkemeyer 2007)
- Netzwerke fungieren als Motor von Innovationen (Berkemeyer et al. 2008)

## Bildung und Region: Befunde

---

### **Fokussierung:**

- Unterrichtsentwicklung durch Vernetzung (Manitus et al. 2009)
- „Lernen vor Ort“ greift regionale Ansätze zur Lösung von gemeinsamen Problemen auf und überführt diese in ein abgestimmtes und aufeinander bezogenes System ([www.lernen-vor-ort.info](http://www.lernen-vor-ort.info))
- Grundlage dafür sind Regionale Bildungsberichte (ebd.)

### **Harmonisierung:**

- Kooperationsverträge zwischen dem Land NRW und den Kommunen bieten erste Hinweise für das Entstehen von Konsensbereichen

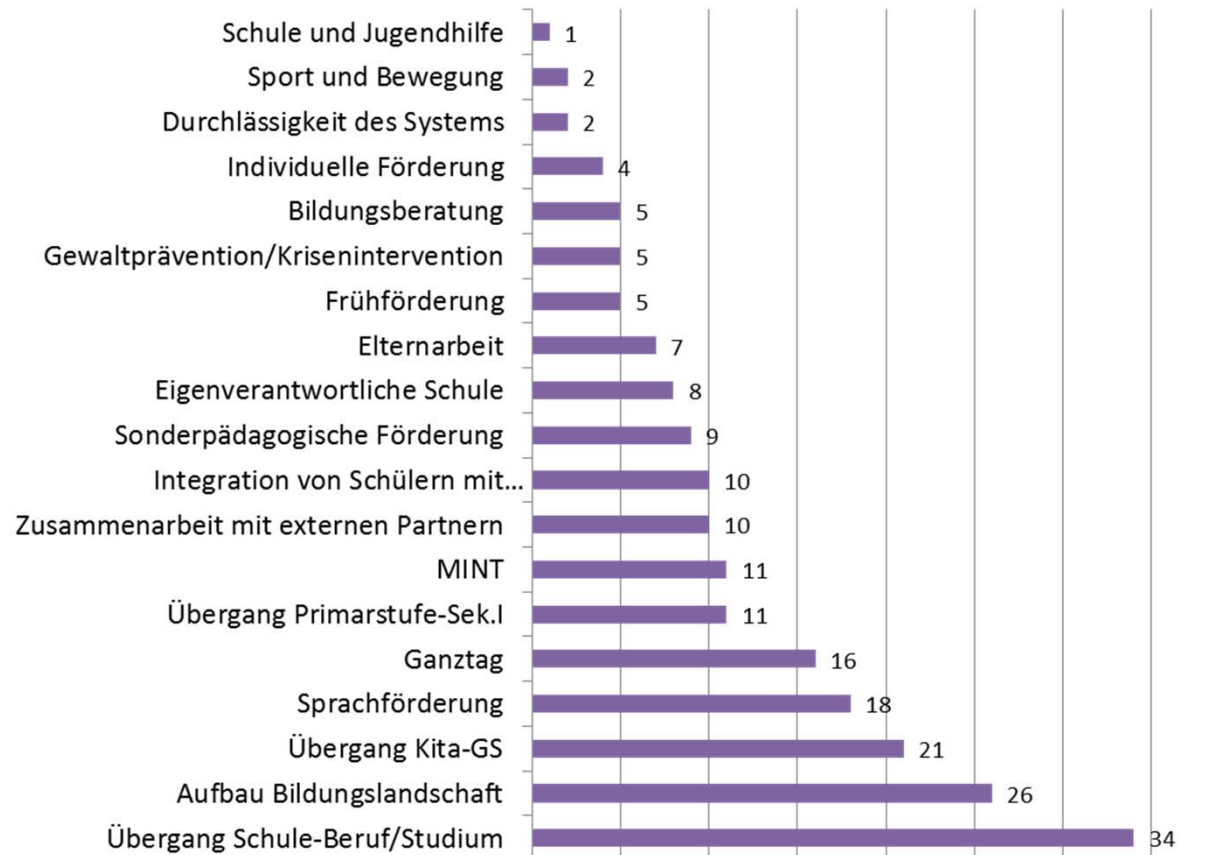
### **Entbürokratisierung:**

- ?

# Handlungsfelder von Regionalen Bildungsbüros

## ➤ Regionale Bildungsbüros NRW

- Auszählung der Handlungsfelder: (Informationen des MSW, Sept. 2010)



## Bildung und Region: Zwischenfazit

---

- Regionale Bildungsbüros als wichtiger Knotenpunkt
- Innovation durch Netzwerke
- Entscheidungsträger sollten an den Verhandlungen teilnehmen
- Ein- und Anbindung an bestehende Prozesse bzw. Vorhaben in der Region
- Transparenz durch Bildungsberichterstattung

## Schulen im Team – Transferregion Dortmund

1. Dezentralisierung	RBB als Koordinierungs- und Unterstützungsinstanz
2. Selbstorganisation	Netzwerkkoordinatoren jeder Schule werden mit Kompetenzen ausgestattet
3. Netzwerkbildung	Regelmäßige Netzwerktreffen bieten Gelegenheit zur Innovation
4. Fokussierung	Thematische Unterrichtsentwicklung
5. Harmonisierung	Gemeinsame Zielfindung zwischen Land und Kommune (Site Du+E)
6. Entbürokratisierung	Verantwortungsgemeinschaft zwischen unterer Schulaufsicht und Stadt Dortmund

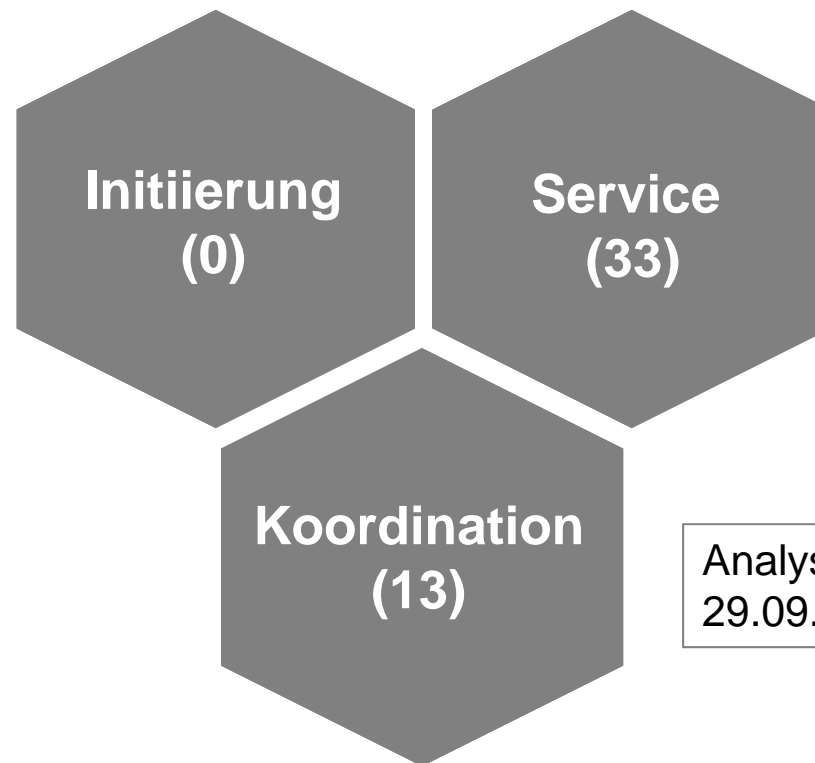
# Schulen im Team – Transferregion Dortmund

---

## Erkenntnisinteresse

- Wie kann ein kommunales Netzwerkmanagement gelingen?
- Wie wird die Unterstützungsstruktur „Schulen im Team“ seitens der Akteure wahrgenommen?
- Welche kommunalen und bildungspolitischen Rahmenbedingungen sind für eine erfolgreiche Implementierung von „Schulen im Team“ auf der Ebene des Schulträgers notwendig?

### An schulische Akteure gerichtete Handlungen des Regionalen Bildungsbüros

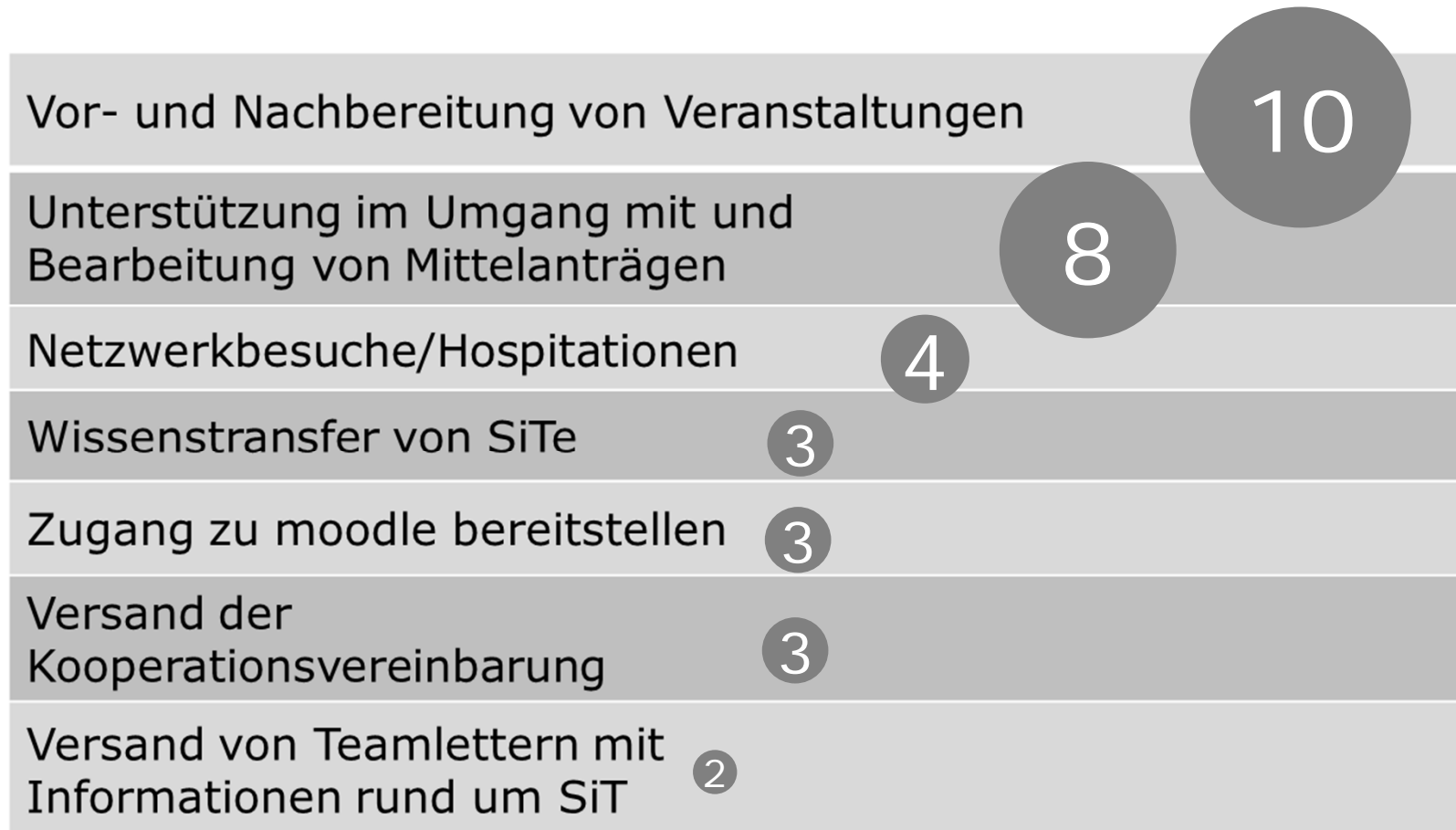


Analyse der Aufgaben vom  
29.09.2009 bis 22.04.2010

Modell in Anlehnung an Ritter und Gemünden 1997

## Befunde aus Schulen im Team – Transferregion Dortmund

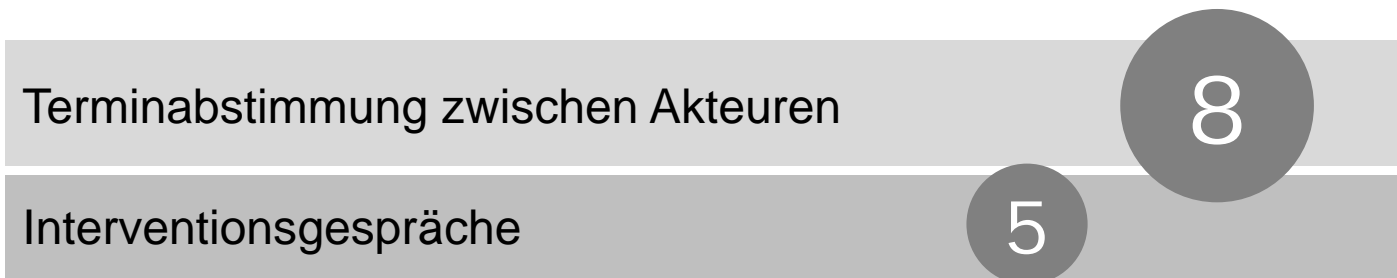
### Anzahl der Codierungen in der Kategorie Service



## Befunde aus Schulen im Team – Transferregion Dortmund

---

### Anzahl der Codierungen in der Kategorie Koordination



## Hoffnungen und Erwartungen an Bildungsnetzwerke

---

- Koordinierte Zielabsprachen
- Konsensuelle Entscheidungen
- Gemeinsame Schwerpunktsetzung
- Realisierung der Verantwortungsgemeinschaft zwischen Land, Kommune und Schule
- Optimalere Nutzung von Ressourcen

## Aber

---

- Steuerung
- Mikropolitik
- Agenda setting
- Qualitätssicherung
- Evidence-based
- Kompetenz und Verantwortung
- Ressourcen

# Chance

---

➤ **Kompetenzentwicklung**

**Workshop 1:** Kommunales Netzwerkmanagement.  
Eine Einführung in die Netzwerkpraxis.

➤ **Lernen als Lebensform**

**Workshop 2:** Beratungswerkstatt: Projekte in  
Bildungsnetzwerken planen, durchführen,  
erfolgreich abschließen und nachhaltig  
sichern. Konkrete Beispiele aus der Praxis.

➤ **Geregelte und bedarfsgerechte Verantwortung – good  
governance**

**Workshop 3:** Strategieworkshop Bildungsnetzwerke:  
Schnittstellen zwischen Land und  
Kommune gestalten.

---

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

[berkemeyer@ifs.tu-dortmund.de](mailto:berkemeyer@ifs.tu-dortmund.de)

---

## Workshop 3

# Strategieworkshop Bildungsnetzwerke: Schnittstellen zwischen Land und Kommune gestalten

Dr. Nils Berkemeyer

## Ziele

---

- Gestaltungs- und Steuerungsprozesse – einen Analyserahmen nutzen
  - Reformulierung eigener Gestaltungspraxis für ausgewählte Beispiele
  - Erarbeitung von Entwicklungsperspektiven zur Gestaltung von Schnittstellen zwischen Kommune und Land
1. Kartenabfrage
  2. Impuls
  3. Arbeitsphase
  4. Vorbereitung der Präsentation für das Plenum  
Koordinierte Zielabsprachen

# Kartenabfrage

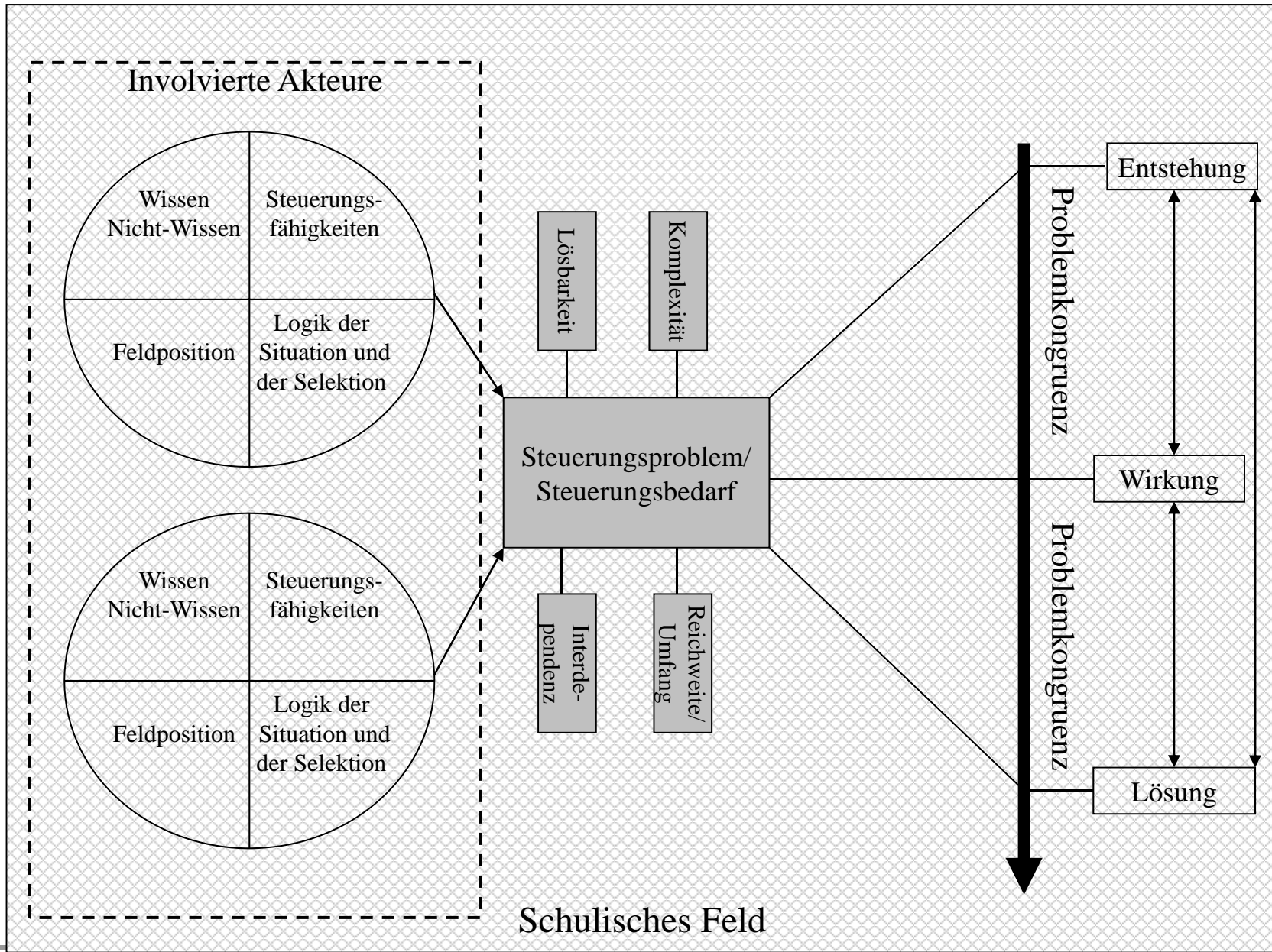
---

- Wo/aus welchem Anlass muss in meiner Region gesteuert werden? (wichtigsten Steuerungsbedarfe)
- Welche Probleme entstehen bei Steuerungsprozessen in meiner Region/ Was erweist sich als schwierig?
- Wo gelingt Steuerung in meiner Region gut (Beispiel)?

## 5 Probleme der Steuerungstheorie

---

- Denationalisierung, Zentralisierung, Dezentralisierung
  - Problemwirkungs-, -entstehungs und –lösungsraum
- Steuerungsbedarf und Steuerungsfähigkeit
- Regulierung von Steuerung – wer steuert die Steuerleute?
  - Mikropolitik
  - Konkurrenz
- Wissen und Nicht-Wissen
  - Über andere Akteure
  - Programme und Unterstützungssysteme
- Analyse von Steuerungsproblemen
  - Lösbarkeit (polit. Mehrheit, adäqu. Programm, Finanzierbarkeit)
  - Komplexität (Qualität)
  - Umfang und Reichweite (Quantität)
  - Ausmaß institutioneller Interdependenz



# Austausch/Übung

---

- Wo/aus welchem Anlass muss in meiner Region gesteuert werden? (wichtigsten Steuerungsbedarfe)
- Welche Probleme entstehen bei Steuerungsprozessen in meiner Region/ Was erweist sich als schwierig?
- Wo gelingt Steuerung in meiner Region gut (Beispiel)?

# Mehrebenentheoretisch erweitertes Angebot-Nutzungs-Modell (Fend 2008: 22)

