

**Auswertung der Evaluation  
und Empfehlungen zur  
Weiterentwicklung der  
Regionalen Bildungsnetzwerke  
in NRW**

Prof. Dr. Hans-Günter Rolff

**Eine Expertise**

Oktober 2013

## Inhaltsübersicht

Präambel.....	3
I. Einordnung der Regionalen Bildungsnetzwerke in die internationale und nationale Debatte .....	4
1. Internationale Trends aus wissenschaftlicher Sicht .....	4
2. Bezugsrahmen: staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft in NRW .....	8
2.1. Kooperationsvereinbarung zwischen dem Land NRW und Kommunen (RBN).....	9
2.2. Kompetenzteams (KT) .....	14
2.3. Kommunale Integrationszentren (KI).....	16
2.4. Kein Abschluss ohne Anschluss (KAoA). .....	20
3. Weitere staatlich-kommunale und kommunale und zivilgesellschaftliche Programme .....	21
4. Lernen vor Ort (LvO) .....	22
II. Erkenntnisinteresse und Funktion der Expertise für die Weiterentwicklung der RBN...23	
1. Erkenntnisleitende Fragestellungen .....	24
2. Evaluationsverfahren.....	25
3. Auswertung der Daten.....	26
III. Hauptaussagen zum Status quo.....	28
1. Handlungsfelder und Beispiele guter Praxis .....	28
2. Was ist gut gelungen, was ist weniger gelungen? .....	30
3. Gesamtbilanz anhand der Kurzberichte.....	42
4. Baustellen und Probleme .....	47
IV. Empfehlungen zur Weiterentwicklung.....	49
1. Empfehlungen aus Sicht der Lenkungskreise.....	50
2. Empfehlungen aus Sicht der Bildungskonferenz des Landes NRW .....	56
3. Empfehlungen aus Sicht der Organisationswissenschaft .....	58
V. Literaturhinweise .....	62
Anhang: Kurzfassung des Ergebnisberichts zu den Akteursbefragungen.....	63

## Präambel

Im Jahre 1995 veröffentlichte die Bildungscommission NRW das Konzept der „Regional gestalteten Bildungslandschaft“ (Bildungscommission NRW 1995, S. 288ff.). Im Jahre 2007 hat es der Deutsche Städtetag in seiner „Aachener Erklärung“ zum Leitbild erklärt. Seit dem Jahr 2008 schloss das MSW mit 49 von 53 kreisfreien Städten und Landkreisen NRWs Kooperationsvereinbarungen, die der landesweiten Einführung von „Regionalen Bildungsnetzwerken“ (RBN) dienen.

In einigen Regionen in NRW werden vier aktuelle regionale Gestaltungsparadigmen gleichzeitig praktiziert: Das RBN, ein kommunales Bildungsmanagement gemäß des bundesweiten Vorhabens „Lernen vor Ort“ (das 2014 ausläuft), das Programm „Kein Abschluss ohne Anschluss (den Übergang Schule-Beruf neu gestalten), das in NRW seit 2011 Jahr für Jahr eingeführt wird, und der Ausbau der Kommunalen Integrationszentren.

Die RBN werden von einer staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft getragen, die auf Kooperationsvereinbarungen zwischen dem MSW und den Kreisen bzw. kreisfreien Städten basieren. Die Zusammenarbeit von Schulaufsicht mit der Kommune soll die Vernetzung der regionalen Bildungsakteure fördern, um eine effektivere Zusammenarbeit der Bildungsakteure zu unterstützen und damit auch zu einer effektiveren Arbeit der beteiligten Bildungsinstitutionen beizutragen.

Die Kooperationsvereinbarungen sehen vor, in einem zeitlichen Abstand nach Einrichtung der Regionalen Bildungsnetzwerke Bilanz zu ziehen und eine interne Evaluation durchzuführen. Die Evaluation wird im Jahr 2013 zunächst in den 18 Regionalen Bildungsnetzwerken realisiert, die ihre Arbeit bereits zum 01.08.2008 aufgenommen haben und somit auf mindestens fünf Jahre Erfahrungen zurückblicken können. In den weiteren 31 Kommunen soll ab dem Jahr 2014 sukzessiv nach dem gleichen Verfahren evaluiert werden.

## I. Einordnung der Regionalen Bildungsnetzwerke in die internationale und nationale Debatte

Die vorliegende Expertise nimmt die Kurzberichte dieser 18 Regionen auf, stellt sie zusammen und zieht Schlussfolgerungen daraus. Sie beginnt mit einer Skizzierung der internationalen und nationalen Trends (unter Einbeziehung aktueller, regionsrelevanter Konzepte in Nordrhein-Westfalen, die auf Netzwerke bezogen sind), wertet dann die Kurzberichte aus und gibt am Schluss Empfehlungen zur Weiterentwicklung.

### 1. Internationale Trends aus wissenschaftlicher Sicht

Was verändert Schule und andere Bildungseinrichtungen wirklich? Auf diese Gretchenfrage gibt es vielerlei Antworten. Die aktuellste und überzeugendste Antwort bezieht sich auf die Wirksamkeit Regionaler Bildungslandschaften, also genau auf das Thema der vorliegenden Expertise.

Die Gelingensbedingungen für erfolgreiche Bildungslandschaften, die auch merklich besseren Lernleistungen zeigen, sind in zwei umfassenden Studien von Fullan (2010) und Mourshed / Chijioke / Barber (2010) dargelegt. Diese zeigen, wie Schule und andere Bildungseinrichtungen wirklich verändert, genauer: verbessert werden.

Die genannten Studien identifizieren ein ganzes Bündel von Gelingensbedingungen, das sie nach Kernideen, Elementen erfolgreicher Reformen, innerschulischen Parametern, Anreizen für Lehrer, resoluter Schulleitung und regionaler Vernetzung gruppieren. Die Gelingensbedingungen bilden ein ziemlich komplexes Ensemble. Viele Faktoren, die zum Großteil bekannt sind, spielen dabei eine Rolle. Das Besondere dabei ist allerdings, dass nicht einzelne Faktoren sich als die wirksamsten Gelingensbedingungen erweisen, sondern dass sie zusammen und auf einer Linie liegen, also einer ganzheitlichen Gestaltungsformel folgen müssen.

Die übergeordnete Gelingensbedingung ist: Ganzheitlichkeit statt Stückwerk.

Ganzheitliche Schulentwicklung bedeutet auch Regionale Schulentwicklung. Fullan hat erfolgreiche Bildungsregionen empirisch untersucht. Er fand 8 Merkmale einer erfolgreichen Bildungsregion heraus (Fullan 2010, S. 17ff.):

1. Fokussierung auf Lernen
2. Datennutzung
3. Führung auf allen Ebenen
4. Stabile Ressourcen
5. Reduktion von Distraktoren
6. Regionale Unterstützung
7. Kohärente Kommunikation
8. Geist des Ganzen pflegen (spirit, corporate identity)

Das Ensemble der einzelnen Elemente muss nach Fullans Erkenntnissen systematisch zusammenkommen wie zu einem kompletten Menü und nicht wie ein aus vielen Einzelteilen bestehendem Buffet, aus dem man sich ein paar Happen herauspickt.

Zu den Kernideen gehört, dass es eine kleine Anzahl von nicht mehr als zwei oder drei „Big Ideas“ geben muss, also kraftvollen oder starken Zielen, die allen Mitwirkenden an der Schulentwicklung bekannt sein und vor allem von ihnen getragen sein müssen. Beispiele dafür sind auch in NRW Themen wie „Kein Kind zurückgelassen“ oder „Längeres gemeinsames Lernen“ oder „Individuelle Förderung“.

Mourshed u.a. haben die Gelingensbedingungen für den Erfolg der PISA-„Siegerschulen“ studiert und sind zu der Erkenntnis gekommen, dass nicht Lösungen 1. Ordnung wirksam sind, die mehr desselben in perfekterer Weise anstreben, wozu Einzelmaßnahmen zählen, sondern Lösungen 2. Ordnung, die das System selber wandeln bzw. weiter entwickeln. Systemwandel heißt, die einzelnen Einrichtungen wie das ganze Bildungssystem in die Lage zu versetzen, die besten Lösungen ihrer Entwicklungsprobleme oder Entwicklungsabsichten selber zu entdecken und selber umzusetzen. Denn jede Bildungseinrichtung ist ein Unikat, weshalb zentrale Lösungen bei Innovationen nicht greifen. Was manchmal schwer zu erklären ist: Bildungsentwicklung beinhaltet nicht nur, zentral mit wissenschaftlicher Hilfe entwickelte Programme zu administrieren, sondern vor allem, Einzelschulen in die Lage zu versetzen, es selbst zu machen, wozu auch die Bereitstellung passender Angebote gehört. Das ist auch der tiefste Grund dafür, dass Schulen und andere Bildungseinrichtungen selbstständiger und selbstverantwortlicher sein müssen!

Fullan und Mourshed u.a. nennen beide diese Fähigkeit „capacity for change“ (Kapazität für Wandel) und sie belegen anhand konkreter Beispiele, dass der Königsweg zur wirksamen Bildungsentwicklung im Aufbau dieser Kapazitäten bzw. Fähigkeiten für Wandel in Bildungseinrichtungen und auch in Behörden liegt.

Zur Kapazität für Wandel gehört unverzichtbar auch die Fähigkeit, Daten zu nutzen sowohl für Bestandsanalyse und -diagnose als auch für die Evaluation und Steuerung der Entwicklungsvorhaben.

Unabdingbar ist für alle Vorhaben, die Verbesserung der Lernbedingungen im Auge zu haben und geradezu penetrant zu prüfen, ob sie beim Lernen helfen.

In Deutschland ist nach dem „Pisa-Schock“ viel geschehen, auch beachtliches. Es existieren allein für die Unterrichtsentwicklung mehr als 20 praktizierte Konzepte. Aber es dominieren Einzelmaßnahmen und viele davon erhöhen bloß den Druck auf Schulen und Schüler. Den Druck zu erhöhen ist verhältnismäßig kostengünstig und deshalb wohl auch so populär, wirkt aber nicht oder kaum auf Lernleistungen.

Das Motto müsste demgegenüber lauten: Weniger Stückwerk und Druck und mehr Ganzheitlichkeit und Unterstützung!

Ganzheitlichkeit setzt einen Dialog von innerer und äußerer Bildungsentwicklung voraus.

Innere und äußere Bildungsentwicklung müssen zusammen gebracht werden und zwar auf regionaler Ebene. Einzelschulen sind zwar der Motor der Schulentwicklung, aber sie haben als einzelne zu wenig Kapazität für Entwicklung. Wenn z.B. Fachkonferenzen mehrerer Schulen an der Unterrichtsentwicklung arbeiten, ist das sowohl effektiver als auch stimulierender als wenn dies nur eine Schule für sich betriebe. Auch sind Unterstützungsmaßnahmen wie Lehrerfortbildung oder Schulbegleitung kostengünstiger zu entwickeln und zu organisieren, wenn sie sich auf mehrere Schulen beziehen. Deshalb betonen auch Fullan wie Mourshed u.a., dass regionale Vernetzung eine Grundvoraussetzung für wirksame Schulentwicklung ist. Als Basiseinheit für derartig vernetzte Entwicklungsvorhaben haben sich komplette Regionen bewährt, die etwa einen Landkreis oder eine Großstadt umfassen. Zu ähnlichen Erkenntnissen sind die Begleituntersuchungen zu Bildungsreformen im deutschsprachigen Raum gekommen (vgl. Buchen/Horster/Rolff 2012 und Huber 2013). Dabei

handelt es sich allerdings um deskriptive, korrelative Studien, die nicht wie Mourshed u.a. sowie Fullan die durch Schulleistungstests gemessenen Wirkungen auf Schülerleistungen untersuchen, sondern sich allgemein auf Qualität von Schule und Unterricht beziehen, was durchaus nicht weniger bedeutsam ist.

In Schweden gab es solche Entwicklungsvorhaben schon in den sechziger Jahren zu Beginn der großen schwedischen Schulreform. Sie hießen Pädagogische Entwicklungsblöcke. Bei Pädagogischen Entwicklungsblöcken werden im Einklang mit den genannten Studien zwei, höchstens vier starke strategische Ziele (big goals) verfolgt, alle Mittel zusammen gebracht („nicht kleckern, sondern klotzen“) und alle Maßnahmen passgenau koordiniert. Es wird ganzheitlich gestaltet und nicht nur, aber auch gesteuert. So etwas benötigen wir auch, vernetzte Regionen, in denen das Know how aller genutzt wird und reichhaltige Unterstützungseinrichtungen vorhanden sind.

Voraussetzung ist, die Grundidee von Bildungsentwicklung zu verstehen: Man kann Bildungseinrichtungen nicht direkt verändern; jedenfalls nicht von außen und nicht genau so, wie man sich das wünscht. Bildungsentwicklung geht von der Einzeleinrichtung aus und hat eine Eigendynamik. Deshalb gehört zur Bildungsentwicklung auch eine gewisse Selbstständigkeit der einzelnen Bildungseinrichtungen.

Man kann das komplizierte Ensemble von Gelingensbedingungen zum Schluss auf vier Punkte zuspitzen. Benötigt werden:

1. Zwei bis vier starke Ziele, die politisch gewollt und getragen sind
2. Dichte Kooperation auf allen und mit allen Ebenen
3. Mehr Unterstützung, sogar viel mehr Unterstützung
4. Selbstständigkeit und verlässliche wie flexible organisatorische Rahmung

Wesentlich für die Wirksamkeit ist, dass alle Gelingensbedingungen zusammenkommen, so dass Kohärenz entsteht.

Als Voraussetzung für das Gelingen von Regionalen Bildungslandschaften werden in allen Studien selbstständige oder selbstverantwortliche Bildungseinrichtungen genannt wie umgekehrt selbstständige lernfördernde Bildungseinrichtungen eine regionale Vernetzung benötigen, weil sie etliche der neuen Aufgaben nur gemeinsam lösen können.

## **2. Bezugsrahmen: staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft in NRW**

Für die Einordnung der Regionalen Bildungsnetzwerke (RBN) in die Landespolitik werden im Folgenden die regionsrelevanten Konzepte dargestellt, die auf Netzwerke bezogen, an Netzwerken orientiert und/oder auf Netzwerken basiert sind. Es handelt sich dabei (im Herbst 2013) um die RBN selbst, um Kompetenzteams (KT), Kommunale Integrationszentren (KI) und um das neue Übergangssystem „Schule - Beruf – Studium“ inzwischen „Kein Abschluss ohne Anschluss“ (KAOA) genannt. Alle vier Netzwerke sind teilweise auch miteinander vernetzt, zumeist mit den RBN, weshalb diesen eine strategische Schlüsselposition zukommt.

Die Darstellung beginnt mit der Erinnerung an das Konzept der staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft, wie es im Anschluss an die Bildungskommission NRW in der Aachener Erklärung des Städtetages und im Koalitionsvertrag der Landesregierung formuliert wurde.

### **Aachener Erklärung des Städtetages**

In der „Aachener Erklärung“ vom 23.11.2007 fordert der Deutschen Städtetages eine erweiterte Schulträgerschaft und einen ganzheitlichen Bildungsansatz mit Mitgestaltungsanspruch:

Wörtlich heißt es:

*„Leitbild des Engagements der Städte ist die kommunale Bildungslandschaft im Sinne eines vernetzten Systems von Erziehung, Bildung und Betreuung. Hauptmerkmale der kommunalen Bildungslandschaft sind:*

- *Individuelle Potentiale des Individuums und deren Förderung in der Lebensperspektive sind Ausgangspunkt für die Organisation von Bildungs- und Lernprozessen. Kein Kind, kein Jugendlicher darf verloren gehen.*
- *Die für Bildung zuständigen Akteure arbeiten auf der Basis verbindlicher Strukturen zusammen: Familie, Kinder- und Jugendhilfe, Schule, Kultur, Sport, Wirtschaft etc.*
- *Eltern bzw. Familien werden als zentrale Bildungspartner einbezogen.*
- *Übergänge werden nach dem Prinzip „Anschlüsse statt Ausschlüsse“ ermöglicht und gestaltet.*



- *Die kulturelle Bildung wird als wichtiger Teil ganzheitlicher Bildung einbezogen.*

*Den Städten kommt in der kommunalen Bildungslandschaft eine zentrale Rolle bei der Steuerung und Moderation der zielorientierten Zusammenarbeit zu.“*

## **Koalitionsvertrag**

Im Koalitionsvertrag 2012-2017 der regierenden Parteien in NRW heißt es auf S. 17f:

*„Wir stärken die Zusammenarbeit von Schulen, Kommunen und Regionen  
Schulen sollen selbst und verantwortlich über ihre Arbeit entscheiden können. Deshalb halten wir an der eigenverantwortlichen Schule fest, die in ein System von Beratung und Service eingebettet wird. Wir werden die Selbstevaluation von Schulen unter Einbeziehung von Eltern, Lehrkräften und Schülerschaft in Balance zur Qualitätsanalyse stärken. Das Land bleibt weiter dafür verantwortlich, Bildungsstandards vorzugeben und zu überprüfen.*

*Wir wollen die derzeitige Verteilung des Sozialindex evaluieren und mit der Einrichtung von multiprofessionellen Teams an Schulen sinnvoll und kriteriengeleitet verknüpfen. Dies ist mit einem Controlling zur Wirksamkeit zu verbinden.*

*Unsere Städte und Gemeinden verstehen sich immer mehr als bildungspolitische Akteure. Wir wollen die Verantwortungspartnerschaft des Landes mit den Kommunen stärken. Wir werden prüfen, wie die Arbeit von Schuladministrationen, Kompetenzteams und Regionalen Bildungsnetzwerken besser miteinander verknüpft und aufeinander abgestimmt werden kann. Mit den Regionalen Bildungsnetzwerken wollen wir die gute Kooperation zwischen Land, Kommune und Zivilgesellschaft ausbauen und bewährte Praxis systematisch nutzen.“*

### **2.1. Kooperationsvereinbarung zwischen dem Land NRW und Kommunen (RBN)**

In dem Muster-Kooperationsvertrag<sup>1</sup>, den in NRW das Land mit einzelnen Kommunen schließt, wird das gemeinsame Anliegen der Vertragsparteien genannt.

---

<sup>1</sup> Er ist im Internet zu finden unter

<http://www.schulministerium.nrw.de/BP/Bildungsnetzwerke/MusterKreis.pdf>

*Es „liegt in dem Auf- und Ausbau eines regionalen Bildungsnetzwerkes, die Unterstützungs- und Beratungssysteme vor Ort effizient und nachhaltig zum Wohl der Kinder und Jugendlichen nutzen zu können... Primäres Ziel ist es, für die Kinder und Jugendlichen in der Region optimale Lern- und Lebenschancen zu schaffen.... Verbunden ist damit das Anliegen, eine Qualitätsverbesserung im Bereich Bildung und Erziehung herbeizuführen und die Voraussetzungen für ein lebenslanges Lernen zu schaffen.*

*Das gemeinsame Anliegen der Vertragsparteien liegt in dem Auf- und Ausbau regionaler Bildungsnetzwerke, um die Unterstützungs- und Beratungssysteme vor Ort effizient und nachhaltig zum Wohl der Kinder und Jugendlichen nutzen zu können. Die Regionalen Bildungsnetzwerke werden als institutionell übergreifende Organisationsformen von Schulträgern, Schulen, Schulaufsicht und weiteren Institutionen verstanden, die sich mit schulischer und beruflicher Bildung befassen bzw. einen Bildungsauftrag haben. Sie ermöglichen Lernortkooperationen und unterstützen zahlreiche Funktionen in Bezug auf bildungspolitische, arbeitsmarktpolitische und sozialpolitische Frage- und Problemstellungen, wie z.B. Ermittlung der regionalen schulischen und außerschulischen Aus- und Weiterbildungsbedarfe, Förderung der Zusammenarbeit der verschiedenen Bildungsträger der Region, Verbesserung der Transparenz des Bildungsangebots in der Region, Entwicklung innovativer und nachhaltiger Förder- und Bildungskonzepte in der Region. Regionalspezifische Ergänzungen sind an dieser Stelle möglich.*

### *2.1.1 Zielsetzung*

*Die Partner streben mit dieser Kooperationsvereinbarung die Umsetzung folgender Ziele an:*

- Das regionale Bildungsangebot des Bildungsstandortes dient dazu, eine bestmögliche individuelle Förderung von Kindern und Jugendlichen sicherzustellen, die vorhandenen Personal- und Sachressourcen optimal einzusetzen und eine horizontale und vertikale Vernetzung der Bildungspartner zu initiieren oder zu intensivieren.*
- Die Schul- und Unterrichtsentwicklung an allen Schulen in der Bildungsregion wird gestärkt und ausgebaut, indem ein angemessenes Beratungs- und Unterstützungssystem auf kommunaler Ebene angeboten bzw. weiterentwickelt wird.*

- *Die bereits vorhandenen Kooperations- und Vernetzungsstrukturen werden auf kommunaler Ebene mit allen Bildungsakteuren systematisch ausgebaut, um den Informationsaustausch, die Planung und Abstimmung zwischen den Bildungsbereichen und den damit verbundenen Aufgaben zu intensivieren und damit zu verbessern.*

### *2.1.2 Laufzeit*

*Die Kooperation beginnt am ..... Sie ist grundsätzlich auf eine langfristige Zusammenarbeit ohne zeitliche Begrenzung angelegt. Eine gemeinsame interne Evaluation soll bis zum 31. Juli 2013 erfolgen. Auf der Basis der Ergebnisse und Einschätzungen dieser Evaluation wird im gegenseitigen Einvernehmen über die Weiterführung der Zusammenarbeit entschieden.*

### *2.1.3 Grundsätze und Prinzipien der Kooperation*

*Die Kooperationspartner stimmen darin überein, dass die Zusammenarbeit von folgenden Grundsätzen und Prinzipien geleitet wird:*

- (1) Übereinstimmender Wille zur vertrauensvollen Zusammenarbeit bei der gemeinsamen Entwicklung der Bildungsregion;*
- (2) Abstimmung der Handlungsschritte zur Zielerreichung zwischen Schulen, Schulaufsicht, Schulträger und anderen Partnern;*
- (3) Entwicklung, Erprobung und Evaluation gemeinsamer und aufeinander abgestimmter Maßnahmen zur Qualitätssicherung und -entwicklung;*
- (4) Einsatz von durch die Kooperationspartner oder Dritte für die Zusammenarbeit zur Verfügung gestellten Ressourcen zur Erreichung der gemeinsamen Ziele;*
- (5) Evaluation der vereinbarten Zusammenarbeit/Kooperation ( z.B. in Form eines Regionalen Bildungsberichtes, der nach Beratung aller Mitglieder der Bildungskonferenz erstellt wird).*

*Die vereinbarte Zusammenarbeit sowie die ihr zu Grunde liegenden Prinzipien und Grundsätze gelten auch für die nachgeordneten Behörden des Landes Nordrhein-Westfalen und für die öffentlichen Schulen der Stadt „xx“. Den Ersatzschulen in der Stadt „xx“ wird ein Kooperationsangebot unterbreitet. Die Stadt „xx“ verpflichtet sich zur Information der weiteren Schulträger in ihrem Gebiet und bemüht sich um eine entsprechende Einbindung bzw. Kooperation mit diesen Schulträgern.*

*Die bisherigen Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche des Landes Nordrhein-Westfalen und der Stadt „x“ bleiben erhalten, sollen aber - soweit zur Zielsetzung des Vertrages erforderlich - inhaltlich im Sinne eines Informations-, Planungs- und Handlungsverbundes enger aufeinander abgestimmt und miteinander vernetzt werden.*

*In der so verstandenen gemeinsamen Verantwortung werden die Struktur der staatlichen Schulaufsicht und die Struktur der kommunalen Selbstverwaltung durch die Kooperationsvereinbarung nicht berührt.*

*Hinsichtlich der Qualitätssicherung und -weiterentwicklung liegt der Zusammenarbeit das „Qualitätstableau für die Qualitätsanalyse an Schulen in Nordrhein-Westfalen“ und ergänzend ein mit allen Schulen und den anderen Partnern abgestimmtes, in der Stadt vereinbartes Leitbild zugrunde.*

#### *2.1.4 Handlungsfelder*

*Die Handlungsfelder werden im gegenseitigen Einvernehmen orientiert am Bedarf der Bildungsregion und den zur Verfügung stehenden personellen und sachlichen Ressourcen festgelegt bzw. weiterentwickelt. Die grundsätzlich denkbaren Handlungsfelder der gemeinsamen Verantwortung im Netzwerk der Bildungsregion „xy“ umfassen unter Berücksichtigung regionaler Schwerpunkte die Fortführung und Weiterentwicklung der systematischen Vernetzung z.B. folgender Bereiche:*

- Unterstützung als Prozess zur Herausbildung eigenverantwortlicher Schulen*
- Gemeinsame Strategien zur Verbesserung der individuellen Förderung aller Schülerinnen und Schüler*
- Initiierung und Abstimmung von schulübergreifenden Projekten in der Region, insbesondere auch mit außerschulischen Partnern*
- Horizontale und vertikale Übergänge zwischen den Schulen (Durchlässigkeit)*
- Übergang von der Schule in den Beruf (Übergangsmanagement)*
- Weiterentwicklung und Ausbau von Ganztags- und Betreuungsangeboten (Ganztagschulen, offene Betreuungsangebote etc.)*
- Übergang von der Kindertageseinrichtung zur Grundschule*
- Intensivierung der Zusammenarbeit mit Kultureinrichtungen und Institutionen der kulturellen Bildung*
- Intensivierung der Zusammenarbeit mit Sportvereinen und Institutionen des Sports*

- *Integration von Kindern und Jugendlichen aus Familien mit Migrationshintergrund*
- *Sprachförderung von Kindern und Jugendlichen (insbes. im Elementar- und Primarbereich)*
- *Beratung und Unterstützung von Kindern und Jugendlichen mit besonderen Problemen (z.B. schulpsychologische Beratung, Schulsozialarbeit)*
- *Ausbau von Förderschulen zu Kompetenzzentren als Maßnahme zur Gewährleistung eines regionalen, möglichst wohnortnahen Gesamtkonzepts sonderpädagogischer Förderung in der Region*
- *Planung, Organisation und Einrichtung von Schulverbänden zur Verbesserung der Leitungs- und Verwaltungsstrukturen an kleinen Schulen*
- *Unterstützung des internationalen Schüleraustausches z.B. im Rahmen von Städtepartnerschaften*
- *Sensibilisierung für Geschlechtergerechtigkeit*
- *Umwelterziehung*
- *Verkehrserziehung*
- *Gesundheitserziehung*
- *Gewaltprävention*
- *u.a.*

### *2.1.5 Regionale Bildungsbüros*

*Zur Unterstützung der Regionalen Bildungskonferenz und des Lenkungskreises wird eine Regionale Geschäftsstelle eingerichtet, meist Regionales Bildungsbüro (RBB) genannt. Die Geschäftsstelle wird von der Stadt eingerichtet. Sie erhält ihre Aufgaben von dem Lenkungskreis. Die Leitung der Regionalen Geschäftsstelle wird im Benehmen mit dem Lenkungskreis benannt. Die Regionale Geschäftsstelle ist mit verwaltungsfachlichem und pädagogischem Personal besetzt. Bei der personellen Besetzung bleibt die dienstrechtliche Stellung jeweils unberührt.*

*Zu den Aufgaben gehören insbesondere:*

- *Vor- und Nachbereitung der Sitzungen und Umsetzung der Beschlüsse der Regionalen Bildungskonferenz und des Lenkungskreises*
- *Planung, Organisation und Durchführung von Maßnahmen, die durch die Regionale Bildungskonferenz empfohlen wurden entsprechend den Arbeitsauf-*

*trägen des Lenkungskreises, soweit diese nicht originär von den Partnern wahrgenommen werden*

- *Unterstützung und Beratung von Schulen in allen mit den o.g. Handlungsfeldern zusammenhängenden Fragen*
- *Entwicklung von Konzepten, Vorlagen, Diskussionspapieren etc. für die Schulen und die Zusammenarbeit mit anderen Bildungspartnern*
- *Mitarbeit bei der Erarbeitung der regionalen Bildungsberichterstattung*
- *Mitarbeit bei der Aufbereitung des Auswertungsberichts zu SEIS (Selbstevaluation in Schule) für die interne Qualitätskontrolle in der Region*
- *Sicherstellung der Vernetzung der schulischen und außerschulischen Institutionen und Partner im Zusammenhang mit den in den Handlungsfeldern benannten Bereichen*
- *Sicherstellung der mit der Regionalen Geschäftsstelle verbundenen verwaltungsmäßigen Arbeiten.“*

Die Gremienstruktur und das RBB insgesamt stellen „Kapazität für Wandel“ dar, ähnlich wie es Fullan und Mourshed u.a. beschreiben.

## **2.2 Kompetenzteams (KT)**

Seit 2011 ist in NRW in fast jeder Region ein sogenanntes Kompetenzteam für die Initiierung, Organisation und Gestaltung der Lehrerfortbildung und der Schulentwicklung tätig. Es ist bei der unteren Schulaufsicht angegliedert und wird von einem Schulamtsdirektor geleitet. Zunehmend kommen abgeordnete Lehrpersonen als Pädagogische Leiterinnen und Leiter hinzu.

In dem Muster-Kooperationsvertrag der Regionen mit dem Land (MSW) findet sich die folgende einschlägige Formulierung:

*„Die Mitglieder des regionalen Kompetenzteams für Lehrerfortbildung arbeiten anlass- und themenbezogen mit der Regionalen Geschäftsstelle (dem Regionalen Bildungsbüro) zusammen, soweit schulische Fortbildungsbedarfe tangiert sind. Kompetenzteams sind zentrale Bestandteile der staatlichen Fortbildung und Teil der örtli-*

*chen Schulaufsicht. Sie vertreten die Prioritäten, die das Land in der Fortbildung setzt und sind ausgerichtet am Fortbildungsbedarf der Schulen vor Ort, den sie ermitteln und so effizient und effektiv wie möglich befriedigen.*

*Kompetenzteams kooperieren im Rahmen ihrer Aufgaben mit den Schulträgern und den regionalen, an Schule und Bildung beteiligten und interessierten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Partnern. So beteiligen sie sich nach ihren Möglichkeiten aktiv an der Gestaltung Regionaler Bildungsnetzwerke. Die Kompetenzteams NRW unterstützen die Schulen dabei, die Lernmöglichkeiten für die Schülerinnen und Schüler zu verbessern. Absprachen, die Ressourcen oder Arbeitsbereiche der Kompetenzteams betreffen, berücksichtigen deren Letztverantwortung und sind einvernehmlich zu treffen.“ (Koop-Vertrag, S.9)*

Um die Voraussetzung für eine engere Kooperation zwischen KT und RBB zu verbessern, werden im Lande mehrere Möglichkeiten diskutiert und zum Teil auch ausprobiert:

- Jedes KT benötigt weniger Personen, aber mehr Mitarbeiter (MA) mit mehr Stunden für Dienste für die Schulen. Die Abordnung sollte ein Viertel bis eine Hälfte betragen.
- Die MA sollten hochqualifiziert sein, benötigen also selbst Weiterqualifikation auf Gebieten wie EMU, SEfU, FuCo, Schulentwicklungsbegleitung u.a.
- KT sollten ein eigenes Budget haben
- KT sollten jährlich Großveranstaltungen mit Keynote- Sprechern und etlichen Workshops für die Schulen durchführen
- KT sollten sich mit benachbarten KT's vernetzen und auf diese Weise hochspezialisierte (auch Fach-) Angebote machen können
- Es sollte regelmäßig gemeinsame Angebotskataloge von KT und RBB erscheinen, auch Flyer
- KT sollten eng mit den „Zentren für Lehrerbildung“ an den Universitäten zusammen arbeiten.

Zumindest für die Schulentwicklung sind das RBB und das KT die beiden wichtigsten Akteure. Es besteht noch Kooperationsbedarf. Das liegt mit größter Wahrscheinlich-

keit an dem „strukturellen“ Loch, welches durch die (nur) in Deutschland übliche Trennung von inneren und äußeren Schulangelegenheiten entsteht, wobei die Lenkungsorgane der RBN eine probate Einrichtung sind, dieses Loch zu schließen.

Deshalb ist es verheißungsvoll, wenn das KT enger mit dem BB kooperiert und ein Leitungsmitglied des KT auch zusätzliches Mitglied des LKs des RNB wird.

### **2.3 Kommunale Integrationszentren (KI)**

Im gemeinsamen Runderlass des Ministeriums für Schule und Weiterbildung und des Ministeriums für Arbeit, Integration und Soziales vom 25. 6. 2012 (ABI. NRW. S. 375) werden Auftrag, Aufgaben und Aufgabenwahrnehmung der KI festgelegt:

#### *1. Grundlagen und Auftrag*

*1.1 Integration orientiert sich als Querschnittsaufgabe an den Bedarfen der Menschen mit Migrationshintergrund in ihren verschiedenen Lebenslagen sowie an den Prinzipien der Interkulturalität, der Mehrsprachigkeit, des „Diversity Management“ und des Potenzialansatzes.*

*Integration geschieht vor Ort. Den Kommunen und Kreisen kommt daher bei der Integration eine entscheidende Bedeutung zu. Die unterschiedlichen Akteure müssen vor Ort eng zusammenwirken, um das Zusammenleben in Vielfalt erfolgreich zu gestalten.*

*1.2 Das Land Nordrhein-Westfalen unterstützt die Kommunen bei dieser Aufgabe und fördert bei Kreisen und kreisfreien Städten die Einrichtung von Kommunalen Integrationszentren sowie einer landesweiten Koordinierungsstelle (§ 7 Teilhabe- und Integrationsgesetz).*

*1.3 Die Kommunalen Integrationszentren haben vorrangig den Auftrag, durch Koordinierungs-, Beratungs- und Unterstützungsleistungen Einrichtungen des Regelsystems in der Kommune im Hinblick auf die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund zu sensibilisieren und zu qualifizieren.*

*1.4 Die Kommunalen Integrationszentren tragen dazu bei, die Bildungschancen von Kindern und Jugendlichen zu verbessern, um möglichst früh die Grundlagen für einen erfolgreichen Lebens- und Berufsweg zu schaffen. Sie orientieren sich an der Bildungskette von der frühen Förderung über den Elementarbereich, die Schule und*



*die außerschulische Kinder- und Jugendarbeit bis zum Übergang von der Schule in eine Berufsausbildung, ein Studium oder einen Beruf.*

*1.5 Handlungsfelder der Kommunalen Integrationszentren sind Bildung (insbesondere sprachliche und interkulturelle), Erziehung und Betreuung und darüber hinaus z.B. Beschäftigung, Kultur, Sport, politische Partizipation, bürgerschaftliches Engagement, soziale Arbeit im Flüchtlingsbereich, Gesundheit sowie die Pflege älterer Menschen.*

*1.6 Die Beratungs- und Unterstützungsleistungen der Kommunalen Integrationszentren beziehen sich gleichermaßen auf in Nordrhein-Westfalen bereits seit längerer Zeit lebende wie neu zugezogene Menschen mit Migrationshintergrund.*

## *2. Voraussetzung für die Einrichtung und den Betrieb*

*Die Antrag stellende Gebietskörperschaft beteiligt von Anfang an die untere Schulaufsicht, die örtliche Schulverwaltung, die Träger der öffentlichen und freien Jugendhilfe, die Wohlfahrtsverbände, ihre Mitwirkungsorgane nach § 27 GO sowie – je nach Arbeitsschwerpunkten – weitere örtliche Partner. Das Land kann gegebenenfalls mit dem kommunalen Träger des Kommunalen Integrationszentrums eine Zielvereinbarung abschließen.*

## *3. Aufgaben*

*3.1 Die Kommunalen Integrationszentren unterstützen und beraten städtische Ämter und Dienststellen, Schulen, andere Bildungseinrichtungen, Kindertageseinrichtungen, Träger der Kinder- und Jugendhilfe sowie weitere regionale Einrichtungen und Organisationen.*

*3.2 Die Aufgaben der Kommunalen Integrationszentren umfassen im Rahmen der jeweiligen kommunalen Beschlüsse folgende Angebotsformen der systemischen Organisationsberatung und Unterstützung und die Beratung von näher zu bestimmenden Personengruppen:*

- die Koordination, Bündelung und Mitsteuerung von örtlichen Integrationsangeboten,*
- die Koordination, Unterstützung und Weiterentwicklung von Netzwerken,*

- *die partnerschaftlich orientierte Initiierung und Entwicklung von Konzepten, Projekten und Maßnahmen zur Integrationsarbeit in kommunalen Handlungsfeldern und zu schulischen und außerschulischen Bildungs- und Förderangeboten,*
- *die Förderung der Mitwirkung in Vereinen und der Beteiligung an örtlichen politischen Planungs- und Entscheidungsverfahren,*
- *die Beratung und Unterstützung von Schulen und außerschulischen Einrichtungen bei der Erfüllung ihres Bildungs- und Erziehungsauftrags und bei der Beteiligung von Eltern, Kindern und Jugendlichen,*
- *die Beratung und Unterstützung von Kindern, Jugendlichen und deren Eltern, z.B. beim Seiteneinstieg, zu Bildungs- und Ausbildungswegen, Ganztagsangeboten, außerschulischen Angeboten und Übergängen,*
- *die Beratung und Unterstützung von Schulen bei der Ausgestaltung von Ganztagsangeboten*
- *die Beratung und Unterstützung von Schulen bei der Verwendung der Integrationsstellen*
- *die Beratung und Unterstützung von Schulen bei der Umsetzung herkunftssprachlichen Unterrichts*
- *die Vermittlung von Beratung und Unterstützung von Eltern sowie die Zusammenarbeit mit ihnen bei der Erziehung ihrer Kinder,*
- *die Entwicklung und Erprobung innovativer Konzepte von Spiel-, Lehr- und Lernmaterialien,*
- *die Qualifizierung und Fortbildung von Lehrkräften und außerunterrichtlich oder außerschulisch tätigen pädagogischen und sozialpädagogischen Fachkräften anderer Träger,*
- *die Organisation und Durchführung von Veranstaltungen, Fachgesprächen und Konferenzen,*
- *den Erfahrungstransfer und die Mitwirkung an überregionalen Aktivitäten der landesweiten Koordinierungsstelle und des Verbundes.*

#### *4. Gemeinsame Aufgabenwahrnehmung*

*4.1 Die Beratungs- und Unterstützungsleistungen der Kommunalen Integrationszentren werden gemeinsam von Lehrkräften, sozialpädagogischen/sozialwissenschaftlichen Fachkräften und Verwaltungskräften wahrgenom-*

*men. Lehrkräfte und Fachkräfte haben ihre Arbeitsschwerpunkte in den Bereichen der schulischen und außerschulischen Bildung. Alle in den Kommunalen Integrationszentren tätigen Personen sollen verbindlich, verlässlich und vertrauensvoll zusammenarbeiten.*

*4.2 In jedem Kommunalen Integrationszentrum arbeiten in der Regel auf zwei Vollzeitstellen jeweils mindestens zwei vom Land frei gestellte Lehrkräfte, darunter mindestens eine Lehrkraft mit voller Stundenzahl und höchstens zwei Lehrkräfte mit halber Stundenzahl.*

*4.3 Darüber hinaus arbeiten in jedem Kommunalen Integrationszentrum 3,5 vom Land geförderte kommunale Bedienstete (3 Fachkräfte und eine ½ Verwaltungsassistentkraft).*

*4.4 Bei der Besetzung der Stellen wird eine angemessene Vertretung von Personen mit Migrationshintergrund angestrebt.*

*4.5 Die untere Schulaufsicht unterstützt die Kommunalen Integrationszentren gemäß § 7 Absatz 1 Teilhabe- und Integrationsgesetz sowie im Rahmen ihrer Zuständigkeit für „Information, Beratung und Koordination der Schulen in allgemeinen schulfachlichen Angelegenheiten der Beschulung von Schülerinnen und Schülern mit Zuwanderungsgeschichte“ sowie der „Zusammenarbeit mit örtlichen Diensten kommunaler und freier Träger zur Unterstützung der Schulen“ (Zuständigkeitsverordnung Schulaufsicht – BASS 10 – 32 Nr. 47) bei Aufgabenwahrnehmung und Einsatzmanagement. Sie ist in Konfliktfällen Ansprechinstitution des jeweiligen kommunalen Trägers des Kommunalen Integrationszentrums.*

*4.6 Der Einsatz der in den Kommunalen Integrationszentren tätigen Personen wird vom Land und der Kommune über ein gemeinsames örtliches Einsatzmanagement gesteuert. Gegenstand des Einsatzmanagements sind die strategische Planung und Zielvereinbarungen zu Aufgaben- und Angebotsschwerpunkten sowie die Abstimmung der Interessen der Kommunen, in Abstimmung mit den betroffenen kreisangehörigen Kommunen und des Landes. Die Schwerpunkte der Arbeit werden im Benehmen mit den örtlichen Partnern in der Regel jeweils für einen Zeitraum von zwei Jahren festgelegt.*

## **2.4 Kein Abschluss ohne Anschluss (KAoA).**

Dieses Programm wurde 2012 vom Ministerium für Schule und Weiterbildung zusammen mit dem Arbeitsministerium gegründet. Es hieß zuerst Neues Übergangssystem Schule-Beruf, dann Neues Übergangssystem Schule-Beruf-Studium bis es „Kein Abschluss ohne Anschluss“ (KAoA) genannt wurde.

Ziel dieses noch nicht im ganzen Land realisierten Programms ist es, jungen Menschen mit und ohne Schulabschluss bessere Perspektiven für den Übergang von der Schule in die Ausbildung im Beruf und auf der Hochschule zu bieten – durch die optimale Zusammenarbeit der Partner vor Ort.

Inhaltlich steht beim neuen Übergangssystem die Umsetzung von sog. Standardelementen der Berufs- und Studienorientierung, z.B. die individuelle Potenzialanalyse und Förderung jedes einzelnen Jugendlichen im Vordergrund: Schrittweise sollen alle Schülerinnen und Schüler der allgemein bildenden Schulen ab der 8. Klasse, egal ob an Förderschule oder Gymnasium, eine systematische Berufs- und Studienorientierung erhalten. Dazu gehören gezielte Berufsfelderkundungen in Betrieben oder bei Bildungsträgern, mit denen die Jugendlichen ihre Fähigkeiten in der Praxis überprüfen können, und eine realistische Anschlussvereinbarung am Ende der Schulzeit.

Kernaufgabe der Verwaltung ist die „Kommunale Koordinierung“ der notwendigen Abstimmungen zwischen den Akteuren der Berufs- und Studienorientierung, der Berufsvorbereitung und der Berufsausbildung auf regionaler Ebene. Sie soll die Kommunikation der beteiligten Partner moderieren, die Akteure an einen Tisch holen, tragfähige Absprachen erzielen und so die Zusammenarbeit fördern. Dabei bleiben die institutionellen und rechtlichen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Beteiligten bestehen. Unterstützung bekommen die Kommunen dabei vom Land Nordrhein-Westfalen in Form von Fördergeldern, Personal, Beratung und wissenschaftlicher Begleitung.

Das Programm KAoA wird durch einen Beirat gesteuert und verfügt zudem über eine Steuergruppe, die wiederum drei Facharbeitsgruppen (FAG) koordiniert. Der Beirat hat eine ähnliche Funktion wie der Lenkungskreis im RBN. Die Geschäftsstelle befindet sich im RBB nur, wenn die Kommune das so entscheidet. Das ist nicht in allen RBN der Fall.

Es zeigt sich jetzt schon, trotz einiger kleiner „Unrundheiten“, dass die vier Paradigmen miteinander harmonieren, in gewisser Weise sogar aufeinander aufbauen: Der gemeinsame Nenner ist eine staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft in Angelegenheiten der regionalen Bildungsentwicklung.

### **3. Weitere staatlich-kommunale und kommunale und zivilgesellschaftliche Programme**

Es existieren noch weitere bildungspolitische Programme und Initiativen auf Landesebene in NRW, mit bildungsbiografischer und bildungsgeografischer Perspektive. Zu nennen sind vor allem

- Inklusion
- Vielfalt fördern
- Ganztagschulinitiative/ Service Agenturen
- Kein Kind zurücklassen (KeKiz)
- Individuelle Förderung
- usw.

Dies alles sind Programme, bei denen eine staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft im Vordergrund steht.

Hinzu kommen rein kommunale Programme wie

- Vorschulische Förderketten
- Bildungsmessen
- Bildungsfonds
- Talentoffensive
- u.a.

Zunehmend initiieren und unterstützen zivilgesellschaftliche Institutionen wie Stiftungen, Kirchen, Gewerkschaften, Vereine, Hochschulen, Bürgerinitiativen u.a. Bildungsprogramme, deren Wirkung und Nachhaltigkeit zunehmen würden, wenn sie mit den Einrichtungen der staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft kooperieren.

#### **4. Lernen vor Ort (LvO)**

Von den 18 hier einbezogenen RBN gehörten zwei (eins nur bis 2012) zu den 40 Teilnehmern des Förderprogramms „Lernen vor Ort“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF). Dieses wurde Ende des Jahres 2009 gemeinsam mit Kommunen und Stiftungen gestartet.

Beim Projekt LvO geht es darum, gemeinsam mit den Akteuren in der Region ein Bildungsmanagement für die Region zu entwickeln. Unterschiedliche und oft nebeneinander agierende Bildungsbereiche über die Schule hinaus von der frühkindlichen Bildung bis zur Weiterbildung in der nachberuflichen Lebensphase sollen besser aufeinander abgestimmt und verknüpft werden, damit erfolgreiche Bildungsbiografien für alle Bürgerinnen und Bürger während ihres ganzen Lebens ermöglicht werden. Es geht außerdem darum, dass die Lernangebote für Bürgerinnen und Bürger transparenter werden.

Im Mittelpunkt von LvO stehen die enge Zusammenarbeit mit allen denkbaren Partnern und die Einbeziehung der vielen Angebote in der Region.

Die Ziele des Projektes LvO sind also:

- Ein lokales Bildungsmanagement vor Ort entwickeln, das lebenslanges, aufeinander abgestimmtes Lernen und erfolgreiche Bildungsbiografien für alle Bürgerinnen und Bürger ermöglicht.
- Das Bildungswesen gemeinsam mit allen öffentlichen Partnern zu gestalten und weiterzuentwickeln.
- Bereits bestehende Ansätze zu einem ganzheitlichen Bildungsmanagement weiter ausbauen.

Handlungs- bzw. Aktionsfelder, künftig nur noch Handlungsfelder genannt, dieses sich in erster Linie auf der kommunalen Ebene bewegenden Gestaltungsparadigmas sind:

- Bildungsmanagement
- Bildungsberatung
- Bildungsmonitoring
- Bildungsübergänge
- Demografischer Wandel (Ausmaß, Folgen und Chancen)
- Wirtschaft, Technik, Umwelt und Wissenschaft

- Jugendpartizipation

Das Programm LvO forciert einen durchgehenden Biografiebezug durch alle Bildungseinrichtungen vom Kindergarten bis zum Seniorenstudium. Eine bildungsbiografische Fokussierung liegt aber auch bei den anderen hier skizzierten Programmen vor.

### **Fazit**

Diese Skizze der Bildungslandschaft(en) in NRW ist nicht einmal vollständig. Aber sie zeigt schon, wie häufig und vielfältig die Bildungsnetzwerke in NRW sind und wie viel Gemeinsamkeiten und damit Schnittstellen sie haben. Darin steckt viel Potenzial aber auch die Gefahr ineffektiver und konflikthaltiger Doppelstrukturen. Diese Expertise will hier mehr Klarheit schaffen und einige Entwicklungsperspektiven zeichnen. Der Fokus liegt dabei auf den RBN.

## **II. Erkenntnisinteresse und Funktion der Expertise für die Weiterentwicklung der RBN**

Das im Folgenden zu erläuternde Evaluationskonzept wurde in der „Arbeitsgruppe Evaluation“ des MSW entwickelt unter Mitwirkung der Kommunalen Spitzenverbände, zweier Bezirksregierungen, zweier RBB und der Agentur, die das Verfahren und die Instrumentenentwicklung begleitete und die die Akteursbefragung durchführte. Man war sich von Anfang darin einig, dass die Evaluation in erster Linie eine strukturierte Reflexion im Lenkungskreis des Regionalen Bildungsnetzwerkes initiieren soll, um die Kooperationsprozesse zu stärken. Auf regionaler Ebene sollen die spezifisch vereinbarten Handlungsfelder und Steuerungsstrukturen geprüft und ggf. angepasst werden.

Die Evaluationsergebnisse werden in die Gespräche des Landes und der Kommune über die Weiterentwicklung der Kooperation einbezogen.

Auf Landesebene dient die Evaluation dazu, die Entwicklungen in den Regionalen Bildungsnetzwerken übergreifend zu beurteilen und um Dritten gegenüber faktenbasiert auskunftsfähig zu sein.

## 1. Erkenntnisleitende Fragestellungen

Die Evaluation fokussiert darauf, ob durch die staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft und die implementierte Steuerungsstruktur eines Regionalen Bildungnetzwerks ein Mehrwert für die Akteure im Regionalen Bildungnetzwerk entsteht. Dabei werden zwei erkenntnisleitende Fragestellungen untersucht:

- ***In wie weit fördert die staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaft sowie die Steuerungsstruktur eines Regionalen Bildungnetzwerks die Vernetzung und effektive Zusammenarbeit der Bildungsakteure einer Region und damit die Aufgabenerfüllung in der jeweiligen Zuständigkeit?***
- ***In wie weit fördert ein Regionales Bildungnetzwerk eine effektive Arbeit der beteiligten Bildungsinstitutionen einer Region in den vereinbarten Handlungsfeldern?***

In Anlehnung an den wissenschaftlichen Forschungsstand und den Erfahrungen aus der Praxis wurden für diese erkenntnisleitenden Fragestellungen acht Erfolgskriterien (EK) für eine wirksame Netzwerkarbeit identifiziert. Diese Erfolgskriterien strukturieren eine systematische Reflexion im Lenkungskreis und die Berichterstattung zur Evaluation:

EK 1: Promotoren und Unterstützer des Regionalen Bildungnetzwerks

EK 2: Funktionalität des Lenkungskreises

EK 3: Zusammenarbeit mit dem Regionalen Bildungsbüro

EK 4: Ressourcen des Regionalen Bildungsbüros

EK 5: Funktionalität der Bildungskonferenz

EK 6: Kommunikation und Beteiligung im Regionalen Bildungnetzwerk

EK 7: Handlungsfelder des Regionalen Bildungnetzwerks und ihre Umsetzung

EK 8: Verknüpfung zwischen Regionalen Bildungnetzwerk und anderen bildungspolitischen Entwicklungen und Initiativen vor Ort



## 2. Evaluationsverfahren

Das Evaluationsverfahren beinhaltet vier Schritte:

- (i) Eine onlinebasierte Akteursbefragung zentraler Partner aus Einrichtungen bzw. Institutionen in den bearbeiteten Handlungsfeldern des Regionalen Bildungsnetzwerkes. In Kreisen werden zusätzlich die Hauptverwaltungsbeamten befragt.
- (ii) Eine systematische, individuelle Reflexion der acht Erfolgskriterien eines Regionalen Bildungsnetzwerks durch jedes Mitglied des Lenkungskreises (anhand eines „Reflexionsbogens“).
- (iii) Eine sowohl bilanzierende als auch zukunftsgerichtete Diskussion zum Regionalen Bildungsnetzwerk im Lenkungskreis unter Einbeziehung der Ergebnisse aus Schritt 1 und 2.
- (iv) Die Erstellung eines Kurzberichts zu den Diskussionsergebnissen des Lenkungskreises, strukturiert entlang der acht Erfolgskriterien. Diese Kurzberichte, gelegentlich auch Selbstreports genannt, wurden von den 8 Städten Bochum, Bonn, Hamm, Dortmund, Duisburg, Köln, Krefeld und Solingen und den 10 Landkreisen Gütersloh, Herford, Hochsauerlandkreis, Höxter, Rheinisch-Bergischer-Kreis, Rhein-Sieg-Kreis, Soest, Steinfurt, Unna und Warendorf erstellt.

Es kann schon vorweg festgestellt werden, dass es sich bei diesem Vorgehen um ein angemessenes und gelungenes Format handelt. Es handelt sich dabei um eine Weiterentwicklung der Ratingkonferenz. Bei der Ratingkonferenz handelt es sich um eine Form der Gruppenbefragung, die quantitative Einschätzungen ("Rating") zu ausgewählten Aspekten des Evaluationsgegenstandes mit einem direkt anschließenden geleiteten Gespräch ("Konferenz") verbindet. Sie kann sowohl als Datenerhebungsmethode als auch als Methode zur (partizipativen) Interpretation und zur Erarbeitung von Schlussfolgerungen eingesetzt werden. Die Ratingkonferenz startet mit der individuellen Beantwortung von sechs bis zwölf Aussagen über den Evaluationsgegenstand, zu denen die Teilnehmenden auf meist vierstufigen Antwortskalen ihre Zustimmung bzw. Ablehnung ausdrücken. Diese Antworten werden sofort zusammengetragen (z.B. mittels Klebpunkten auf vorbereiteten Plakaten, auf OHP-Folie oder mit PC/Beamer) und die Antwortverteilungen werden visualisiert. In einem anschließenden Gespräch mit bis zu 15 Teilnehmenden präzisieren und ergänzen diese ihre

Antworten. In der Regel werden mehrere Gruppen, evtl. aus unterschiedlichen Stakeholdern (Anspruchsberechtigten) gebildet, auf diese Art befragt, auch, um spezifische Gruppendynamiken zu relativieren. Die Ergebnisse werden in einem Bericht zusammengefasst, der die wenigen numerischen Daten als Hinweise auf Trends oder Unterschiede, nicht als robuste, statistisch abgesicherte Befunde verwendet, und als Hauptbestandteil verbale Aussagen der Teilnehmenden aufbereitet. Das Verfahren ist im Rahmen des Schweizer Verfahrens des schulischen Qualitätsmanagements (Q2E) entwickelt worden (vgl. Landwehr 2005).

Es geht bei der vorliegenden Evaluation im Kern um eine interne Evaluation, die durch die LKs der jeweilige RBNs durchgeführt wurden, welche durch eine externe Akteursbefragung gegengespiegelt und durch die vorliegende Expertise in einen Gesamtzusammenhang gestellt wurde. Vor allem durch die Selbstevaluation in den LKs, welche durch die Akteursbefragung gleichsam objektiviert wurde, wird nicht nur ein Erkenntnisinteresse befriedigt, sondern werden auch Entwicklungsimpulse erzeugt (Q2E bedeutet ja auch „**Q**ualität durch **E**valuation und **E**ntwicklung“).

### **3. Auswertung der Daten**

Alle 18 einbezogenen RBN haben eine Ratingkonferenz durchgeführt und einen Kurzbericht geschrieben. Davon haben 16 eine quantifizierte Einschätzung der Erfolgskriterien vorgenommen, was eine beachtlich große Anzahl ist. Zwei haben darauf verzichtet; eines davon hat bei einem Telefoninterview im Nachhinein verdeutlicht welche Erfolgskriterien positiv eingeschätzt wurden.

Die Ergebnisse der internen Evaluation sind in dieser Expertise in ausführlicher Weise dargestellt, um faktenbasiert auskunftsfähig zu sein. Anonymität wird dabei auf zweierlei Weise gewahrt. Einmal durch Aggregation der quantitativen Ergebnisse in Form von Tabellenübersichten und zum anderen durch Fortlassen von Aussagen und Textteilen, die erkenntlich auf eine Region bezogen sind. Außerdem folgt die Dokumentation der Aussagen keiner bestimmten Reihenfolge, sondern ist durch den Zufall gesteuert. Die in der BR Detmold arbeitenden Regionalen Leitungsteams werden wie LK behandelt, weil sie diesen ähnlich sind und vor allem, damit keine Auflösung der Anonymität entsteht.

Die Einzelaussagen der RBN im Anhang ausführlich zu zitieren, hat ihren Reiz darin, dass dadurch eine Fülle von Aussagen transportiert werden die zu einer Fülle von Anregungen führen kann und die zudem zeigt, wie reichhaltig die Bildungsregion NRW inzwischen entwickelt ist.

Anzumerken bleibt in diesem Kapitel noch, dass die externe Evaluation (in Form der Akteursbefragung) in keinem Bereich signifikant kritischer ausgefallen ist als die korrespondierenden Bereiche der internen Evaluation durch die LK (vgl. den Anhang). Das ist nicht selbstverständlich, sondern eher erwartungswidrig: Meist fallen die externen Evaluationen deutlich kritischer aus als die internen.

### **III. Hauptaussagen zum Status quo**

Dieses Kapitel stellt eine Auswertung in Form einer Dokumentation der Hauptaussagen der Kurzberichte aus den LKs dar gemäß folgender Leitfragen: „Was ist gut gelungen?“ und „Was ist weniger gelungen?“.

Im ersten Unterkapitel werden die praktizierten Handlungsfelder und von den LKs ausgewählte gute Beispiele aufgeführt.

Im zweiten Unterkapitel erfolgt die Dokumentation entlang der acht genannten Erfolgskriterien (EK). Ein neuntes, Vorschläge zur Weiterentwicklung der RBN, liegt gleichsam quer dazu; es wurde im LK nur in zwei Fällen quantitativ ausgewertet. Die Verarbeitung dieser Vorschläge erfolgt im nächsten Kapitel, das diesem EK sinnverwandt ist. Die Reihenfolge der dokumentierten Hauptaussagen aus den einzelnen LKs ist zufällig, um die zugesagte Anonymität zu wahren. Aussagen, die auf eine Identifizierung der RBN hinweisen könnten, sind weggelassen, Aussagen, die nur Verdopplungen beinhalten, ebenfalls.

#### **1. Handlungsfelder und Beispiele guter Praxis**

Schaut man die Kurzberichte hinsichtlich der Nennung von Handlungsfeldern durch, so zeigt sich eine Fülle von Handlungsfeldern, in denen offensichtlich auch intensiv gearbeitet wird. Sie sollen im Folgenden aufgezählt werden, ohne dass eine Qualifizierung oder Quantifizierung erfolgt, weil das die Datenlage nicht erlaubt.

Folgende Handlungsfelder wurden genannt:

- Inklusion
- Individuelle Förderung
- Übergangs-Management
- Berufsparcours
- Haus der kleinen Forscher
- Erweiterung der Sprachkompetenz im kooperativen Modell
- Vielfalt fördern
- Schulleitungsfortbildungen
- Kulturelle Bildung
- schulische Steuergruppenqualifizierung

- abgestimmte Begleitung von Übergängen (Elementarbereich-Primarbereich/ Primarbereich- Sekundarbereich/ Übergang Schule- Beruf- Hochschule)
- Kein Abschluss ohne Anschluss
- kontinuierliches Bildungsmonitoring
- kontinuierliche Bildungsberichterstattung
- kommunales Integrationszentrum
- durchgängige Sprachbildung
- Integration als Querschnittsaufgabe in Kommunen und Verwaltungen
- MINT- Förderung
- Gesunde Schule
- SeniorExperten / Schulleitung coaching
- Begabten-Förderung
- Kulturscouts
- Ganztage
- Schulentwicklungsbegleitung
- nach Europa ausrichten
- Bildungsberatung
- STARTKLAR
- Schulentwicklungsplanung
- Schulsozialarbeit
- Medienkompetenz/ Förderung
- u.a.

Die RBN waren auch gebeten worden, besonders gelungene Beispiele guter Praxis zu nennen. Obwohl nicht alle RBN dieser Bitte gefolgt sind, ergibt sich eine stattliche Liste guter Praxis.

Folgende Beispiele wurden genannt:

- Change Management des Übergangs Elementar-Primarbereich
- Gestaltung eines großformatigen Bildungstages
- Gestaltung und Evaluation des Netzwerks „Weiterbildung“
- Qualitätsentwicklung unterstützen und als Schulentwicklung betreiben
- Evaluation des Handlungsfeldes Bildungsberatung
- Erweiterung der Sprachkompetenz
- Frühzeitige Berufsorientierung

- Evaluation der Zielerreichung beim Übergang Schule-Beruf
- Evaluation der ganzen Bildungsregion
- Leitbild und Organigramm der Region
- Veranstaltungsreihe Inklusion
- Grundpfeiler vernetzter Kooperation

Die drei folgenden Zitate aus den Kurzberichten illustrieren anschaulich, wie in den RBN mit und in den Handlungsfeldern operiert wird:

*„Der Lenkungskreis informiert sich in seinen Sitzungen regelmäßig über die Themen und Vorhaben in den Handlungsfeldern und diskutiert diese stets ausführlich im Hinblick auf Kosten und Nutzen. Eine Analyse der zu Grunde liegenden Prozesse wird regelmäßig durchgeführt. Es wird sorgfältig überlegt, welche Einrichtungen und Personen für die einzelnen Vorhaben gewonnen werden sollen. Die in den Handlungsfeldern umgesetzten Themen erwachsen aus den Empfehlungen der Regionalen Bildungskonferenz und erfahren daher Rückhalt in der Region.“*

*„Die notwendige Beschränkung auf wenige Handlungsfelder, die gleichzeitig ein wichtiges und in sich breites Spektrum abbilden, wird als gewinnbringend angesehen. Die Kooperation der einzelnen Akteure ist themenbezogen gut strukturiert und funktioniert. Die Zusammenarbeit mit Schulen ist erfolgreich und wird von der unteren Schulaufsicht unterstützt.“*

*„Das RBN hat die Handlungsfelder gut entwickelt und bearbeitet. Die Zusammenarbeit war positiv und gewinnbringend. Es wurden gute Ergebnisse erzielt. Wichtig und zielführend war, dass es in jedem Handlungsfeld eine/n konkrete/n Ansprechpartner/in gab, die/der für die Ausgestaltung und Entwicklung zuständig war.“*

Insgesamt ergibt sich ein breites Spektrum an Aktivitäten entlang der Bildungsbiografie.

## **2. Was ist gut gelungen, was ist weniger gelungen?**

In den Aussagen aus den Kurzberichten finden sich hochinteressante qualitative Aussagen, die hier nicht allesamt wiedergegeben werden können, weil es einfach zu viele sind und es inhaltliche Doppelungen gibt. Deshalb werden im Folgenden nur

Aussagen (*kursiv*) wiedergegeben, die den Status von Schlüsselaussagen haben und/oder die besonders prägnant formuliert sind und keine Wiederholungen darstellen:

### **Erfolgskriterium 1: Promotoren und Unterstützer des Regionalen Bildungsnetzwerks.**

#### **Gut gelungen - Landkreise:**

*Bürgermeisterkonferenz, Schulausschuss des Kreises und Schulausschüsse der Kommunen sind interessiert, werden informiert, geben positive Rückmeldungen zur Arbeit. Kreisdirektor und Abteilungsleiter der Schulabteilung arbeiten in Gremien, begleiten die Entwicklung der strategischen Perspektiven, gewährleisten nötige Ressourcen, stellen den Informationsfluss in Systemteile und -ebenen sicher. Schulaufsichten nehmen ihre Verantwortungen wahr.*

*Es ist gelungen, die Bildungskonferenz als neues Gremium zu etablieren und das Promotoren-Netzwerk durch die Ausweitung der Gremien (z.B. Erweiterung des LK mit Vertreter Jugendhilfe / KITAs) und des Themenspektrums (z.B. erste Einbindung Träger Weiterbildung, kulturelle Einrichtungen) zu erweitern. Eine grundsätzliche Unterstützung seitens des Kreistages und der Bürgermeister sowie anderer (z.B. Schulen, KITAs, AK Schulträger) ist vorhanden.*

*Das RBN ist gut in die Verwaltungsstrukturen eingebunden, dabei erweisen sich die Akteure aus der Verwaltung als verlässliche Partner, die sich für die Gestaltung des RBN mitverantwortlich fühlen. Bei der unteren Schulaufsicht sowie bei den Schulen und den außerschulischen Partnern erfährt das RBN ebenfalls eine durchgängige Akzeptanz. Eine interessante Entwicklung zeichnet sich bei den privaten Schulträgern ab, die sich zunehmend auf das RBN zu bewegen. Die Zusammenarbeit mit dem KT-Team gestaltet sich eher projektbezogen, aber in diesen Fällen auch sehr positiv.*

*Die Verankerung der Wirtschaft ist durch die Beteiligung im Lenkungskreis gut gelungen.*

#### **Gut gelungen - Städte:**

*Der Rat und seine Ausschüsse wurden kontinuierlich über die jeweils aktuellen Entwicklungen im Handlungsfeld 'Schule/Beruf' unterrichtet.*

*Die organisatorische Einbindung des Bildungsbüros in das Schulverwaltungsamt und das Sachgebiet wird als effektiv bezeichnet.*

*In einzelnen Handlungsfeldern (z. B. in einzelnen Bildungsforen) ist die Einbindung der Politik durchaus gelungen, Bilanzsitzung mit bildungspolitischen Sprechern der Ratsfraktionen.*

### **Weniger gelungen - Landkreise:**

*Bei der Kommunikation geht es teilweise noch zu sehr um Strukturen und Organisationsformen. Den Schulen/Städten/Gemeinden ist nicht immer klar, was von wem kommt. In kleinen Kommunen ist das RBN als Organisationsform noch nicht bekannt genug.*

*Das Grundverständnis für die Arbeit des Bildungsmanagements in der Bildungsregion ist in den Kommunen schwach ausgeprägt. Es mangelt vor allem an einer Kommunikationsstruktur.*

*Unterstützung durch die Bürgermeister bzw. durch die Kreis-/kommunale Politik ist noch nicht ausreichend vorhanden (Stichwort: Sicherung des politischen Mandats).*

*Strukturelle Absicherung der Aufgaben/Zuständigkeiten der einzelnen Gremien sowie thematische Ausweitung werden noch nicht ausreichend in der Praxis wirksam (Stichwort: Zielsystem mit Leben füllen). Einbindung neuer Akteure ist noch nicht hinreichend gelungen (Stichwörter: Abbau von Doppelstrukturen, Schaffen von Verbindlichkeit, Berücksichtigung von zeitlichen Ressourcen, Übernahme Multiplikatorenfunktion).*

*Innerhalb der EntscheiderInnen-Ebene erfährt das RBN keine durchgängige Akzeptanz. Das Bildungsthema ist zwar im Sinne eines Informationsaustausches regelmäßiger TOP der HVB-Sitzungen, die strategische Ausrichtung bzw. Weiterentwicklung des RBNs wird dabei aber nicht erörtert. Die Agentur für Arbeit und die Kammern sind bisher auf der Entwicklerebene zu wenig einbezogen worden. Angesichts der Entwicklung des Bildungsbegriffs (lebenslanges Lernen) ergibt sich die Frage, ob die Verortung der RBB innerhalb der Verwaltung noch richtig ist.*

*Einschränkend wird angemerkt, dass die Empfehlungen des Lenkungskreises in der Politik zu wenig Gehör finden. Wünschenswert wäre es auch, wenn die Verwaltungsspitze die Weiterentwicklung der Bildungslandschaft noch offensiver vertreten könnte.*

*Die Diskussion über "Information der politischen Vertretung" zeigt, dass dieser Punkt in den kreisangehörigen Städten und Gemeinden nicht gut gelungen ist. Eine "regelmäßige" Information der Stadt- und Gemeinderäte ist aus Sicht des Lenkungskreises wünschenswert. Die Erarbeitung eines entsprechenden Unterstützungsinstruments wird Bestandteil des Informationsmanagementkonzepts sein.*

*Die Akzeptanz durch die Kommunen muss verbessert werden, hier fehlt eine breite Unterstützung. Die Kommunen müssen Einflussmöglichkeiten für sich erkennen. Die Akzeptanz des RBN im politischen Umfeld ist von Skepsis begleitet. Da die Struktur des Kooperationsvertrages die Beteiligung der politischen Gremien nicht vorsieht, fühlen sich diese ausgeschlossen, so dass sich eine eher kritische Grundhaltung entwickelte.*

### **Weniger gelungen - Städte:**

*Der LK hält es für wünschenswert, wenn sich die politischen Gremien stärker aus eigener Initiative aktiv in die Prozesse des RBN einbringen.*

*Keine feste Verankerung einer bereichsübergreifenden kommunalen Koordinierung.*



*Das RBN wird nicht als gestaltender Bildungsakteur wahrgenommen.*

*Stadtspitzen äußern sich selten zur Regionalen Bildungslandschaft.*

*Die Suche nach Projektfinanzierungen ist mühsam und wenig nachhaltig. Ein typisches Beispiel sind die Projekte "Lernen vor Ort" und "Lernende Region". Die Verfahren zur Generierung von Projektmitteln aus dem ESF sind extrem aufwändig und bürokratisch.*

## **Erfolgskriterium 2: Funktionalität des Lenkungskeises.**

### **Gut gelungen - Landkreise:**

*Die meisten LK sind funktional und repräsentativ besetzt. Schuldezernenten und SchA sind meist dabei. Es kommt auch vor, dass es zwei LK gibt: Ein kleinerer geschäftsführender LK und ein erweiterter, der seltener tagt, dafür aber Jugend-, Kultur-, und Gesundheitsämter sowie Wirtschaftsförderung umfasst.*

*Die Gremien des RBN tagen regelmäßig. / Die Gremienarbeit ist strukturiert und effektiv: Einladungen, Tagesordnungen, Protokolle werden zwischen Land und Kommune abgestimmt. / Grundlagen der Gremienarbeit sind eine Geschäftsordnung und ein Vorlagensystem. / Die Aufgliederung in Lenkungskreis und Leitungsteam bei gleichzeitiger personeller Verzahnung – Leitung BB und Schulaufsicht – fördert den unmittelbaren Austausch zwischen strategischer und operativer Ebene in effektiver Weise. / Der AK der Schulaufsichten ist etabliert und stimmt Aufgaben im RBN ab.*

*Durch die Neustrukturierung der Aufgaben/Schwerpunktthemen des Bildungsbüros, durch die Ausweitung des LK mit Vertretern der Jugendhilfe und des Elementarbereichs und durch die Umverteilung von Ressourcen konnte eine größere Themenvielfalt erreicht werden. Der schullastige Blick der Gremien hat sich dadurch erweitert.*

*Absprachen funktionieren; Besetzung mit den Teilnehmern ist gelungen wie auch die Vertretung der Institutionen; verlässliche Arbeitsstrukturen und regelmäßige Sitzungen; stabile Zusammensetzung, jährliche Klausurtagung hilfreich; Externe werden bei Bedarf teilweise hinzu gezogen, Aktualität der Themen, hohe Konsensorientierung.*

*Der Lenkungskreis tagt einmal monatlich. Aufgrund dieser engen Taktung wird die Ausrichtung der Arbeit in den Handlungsfeldern intensiv diskutiert und gemeinsam gestaltet.*

### **Gut gelungen - Städte:**

*Die Beteiligung unterschiedlicher Interessensvertreter wird als gelungen erachtet.*

*Der Lenkungskreis erhält seine Wirksamkeit durch die Einbettung in ein System von Kooperationen; er verbindet die vorhandenen Steuerungs- und Beteiligungsgremien, strategische Steuerung gelingt, Entscheidungsfähigkeit und Ressourcensteuerung funktionieren, die Wirksamkeit wird allgemein sehr hoch geschätzt.*

*Der Lenkungskreis wurde um weitere Bereiche (Jugendhilfe, Weiterbildung, Schulpsychologie) erweitert.*

*Sonderveranstaltungen wie der Bildungstag sind sehr gut gelungen.*

*Im Lenkungskreis fanden und finden sich die relevanten Akteure mit Entscheidungskompetenz wieder.*

### **Weniger gelungen - Landkreise:**

*In den Landkreisen fühlen sich längst nicht alle kreisangehörigen Gemeinden vertreten, schon gar nicht die Politik.*

*Die Nachbesetzung von Gremien gestaltet sich schwierig. Das Rollenverständnis der Vertreter einer Institution ist nicht genügend geklärt. Der Informationsfluss in die Entscheidungsinstitutionen findet noch nicht systematisch statt, obgleich Austauschgremien etabliert sind: Bürgermeisterkonferenz, Beirat der Schulleitungen, AK der Schulverwaltungen, AK der Schulaufsichten.*

*Der LK verfügt über keine Geschäftsordnung. Er ist im Hinblick auf eine strategische Steuerung nicht richtig besetzt und übernimmt daher bisher keine klare steuernde Funktion.*

*Die Zusammenarbeit mit der örtlichen Schulaufsicht wird als deutlich enger als mit der oberen Schulaufsicht wahrgenommen. Die Zuständigkeitsorientierung in der Schulaufsicht erschwert teilweise die Arbeit.*

*Bei den Akteuren sind die Zuständigkeiten und Aufgaben der Gremien nur teilweise bekannt.*

*Mitarbeiter im RBB haben teilweise mehrere Hüte auf. Dadurch ist nicht immer trennscharf: wann werden von RBB-Mitarbeitern Aufträge des Schulträgers bzw. des KT's bearbeitet und wann solche des Lenkungskreises - dies birgt jedoch auch Chancen.*

*Die Einbeziehung von Wirtschaft und Stiftungen ist bislang noch unzureichend.*

*Verbesserungsbedarf besteht nach wie vor bei der Beteiligung der kreisangehörigen Kommunen in der Arbeit des RBN. Dies zeigt auch die äußerst geringe Beteiligung der Bürgermeister der kreisangehörigen Städte und Gemeinden bei der Online-Befragung.*

### **Weniger gelungen - Städte:**

*Die unmittelbare Beauftragung des RBB z.B. mit der Umsetzung von Pilotprojekten durch das Land wird als "Durchgriff" empfunden.*

*Die Mitglieder des Lenkungskreises vermissen eine Geschäftsordnung, einen regelmäßigen, verbindlichen Sitzungsrhythmus und eine inhaltliche Diskussionskultur.*

*Die Vertreter der Weiterbildung beklagen die geringe Bedeutung dieses Themas in den aktuellen Handlungsfeldern.*

## **Erfolgskriterium 3: Zusammenarbeit mit dem Regionalen Bildungsbüro.**

### **Gut gelungen - Landkreise:**

*Die Aufgabenfelder des Bildungsbüros sind inhaltlich und organisatorisch klar definiert. Die Bereiche Kommunale Koordination, Ausbildungskonsens und Kommunales*

*Integrationszentrum sind dem Bildungsbüro organisatorisch zugeordnet. Die Aufgabenvergabe erfolgt verbindlich, klar und transparent.*

*LK bewertet das Netzwerkmanagement des RBBs als überaus positiv und rechnet weiterhin mit einer guten Entwicklung. Auch die Qualitätssicherung wird als erfolgreich bewertet.*

*Das RBB geht aktiv auf Netzwerkpartner zu. Es finden konstruktive Aushandlungsprozesse statt. Das RBB ist für viele der Ort, um zunächst unstrukturierten Ideen zu einer Struktur zu verhelfen. Projekte werden mit einem systematischen Projektmanagement erfolgreich durchgeführt und weiterentwickelt.*

*Die systematischen Vorgehensweisen des Bildungsbüros werden als positiv eingeschätzt. Im Bildungsbüro wird erkennbar mehr in Verantwortlichkeiten als in Zuständigkeiten gedacht. Die Zusammenarbeit zwischen unterer Aufsicht und Bildungsbüro wird als sehr unkompliziert wahrgenommen.*

*Das RBB schafft ein konstruktives Gesprächsklima in der Region, was maßgeblich zum Erfolg des Netzwerkes beiträgt. Die Zuständigkeiten sind transparent. Das RBB erhält seine Aufträge vom Lenkungskreis.*

*Implementiert ist für Maßnahmen und Projekte ein systematisches Projekt- und Netzwerkmanagement und die Aufgaben im Regionalen Bildungsbüro sind den Mitarbeitenden für Außenstehende erkennbar zugeordnet.*

### **Gut gelungen - Städte:**

*Zusammenarbeit mit dem RBB wird von allen Beteiligten durchweg als positiv und effizient bewertet: Das RBB arbeitet systematisch, praxisorientiert und basisvertrauend. Arbeits- und Projektplanungen sind realistisch - in sachlicher, personeller und zeitlicher Hinsicht.*

*Die Zusammenarbeit mit der Schulaufsicht ist unkompliziert.*

*Das Regionale Bildungsbüro (RBB) arbeitet hervorragend, die Zusammenarbeit funktioniert exzellent, das RBB ist als Stabsstelle organisatorisch direkt an die Amtsleitung angebunden, das RBB wird als Dienstleister von den Schulen positiv wahrgenommen.*

*Die Information der Fachöffentlichkeit über den regelmäßigen Newsletter ist gelungen.*

### **Weniger gelungen - Landkreise:**

*Ämter- und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit muss verbindlicher / personenunabhängiger gestaltet werden (Stichwörter: Erhöhung Transparenz, Etablierung Kontrakte, Klärung Kommunikationsstrukturen)*

*Die Steuerungsqualität ist oft unklar: Wer ist Auftraggeber? Wer steuert wirklich?*

### **Weniger gelungen - Städte:**

*Die personellen Ressourcen im RBB werden als zu gering eingeschätzt.*

*Vor allem Landesvorhaben wie z.B. Vielfalt Fördern lassen den regionalen Ansatz vermissen.*

*Das RBB erhielt keine klaren Aufträge durch den LK, sondern setzte eigene Prioritäten und gestaltete seine Arbeit selbst. Es besteht Unklarheit darüber, welche MitarbeiterInnen des Amtes für Schulische Bildung zum Bildungsbüro gehören und welche Themenfelder beim Bildungsbüro verortet werden sollen.*

*Zum Teil unklare Zuständigkeit/Aufgabenverteilung zwischen RBB und Kompetenzteam (KT).*

#### **Erfolgskriterium 4: Ressourcen des Regionalen Bildungsbüros.**

##### **Gut gelungen - Landkreise:**

*Das Bildungsmanagement ist mit den notwendigen finanziellen Mitteln ausgestattet, um die Projekte und Maßnahmen zu fördern.*

*Unter Berücksichtigung der dezentralen Bearbeitung von Aufgaben stehen ausreichend personelle und sächliche Mittel zur Verfügung. Diese sind mittelfristig gesichert. Die Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (auch der im Bildungsbüro tätigen abgeordneten Lehrkräfte) ergänzen sich gut und sind ausreichend, um den unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden.*

*Die finanzielle Ausstattung ist dank Restmitteln aus Selbstständiger Schule, regelmäßig zur Verfügung gestellter kommunaler Mitteln sowie auch durch die Akquise zusätzlicher Fördermittel (Schulen im Team, Projekte mit der Arbeitsagentur) gut.*

*Zusammenspiel zw. kommunaler Angestellter und Landesbediensteter ist optimal.*

*Es ist dem Regionalen Bildungsbüro trotz insgesamt knapper finanzieller Ressourcen der Kommunen gelungen, mit den Städten und Gemeinden die Finanzierung von 50 % der Personalkosten sowie des kompletten Finanzbudgets aufzubringen.*

##### **Gut gelungen - Städte:**

*Die sächliche Ausstattung ist gut. Die notwendige Akquise zweckgebundener Fördermittel gelingt.*

*Es ist gelungen, das RBB zu einer selbstständigen Abteilung im Fachbereich Schule zu machen, personelle und sächliche Ressourcen sind im Fachbereichsbudget verbindlich eingeplant, die Mittelvergabe erfolgt auf der Grundlage der jährlichen Zielvereinbarungen mit dem Verwaltungsvorstand, die vorhandenen Ressourcen werden nach Auffassung aller Beteiligten bedarfsorientiert und gerecht eingesetzt.*

*Durch die Akquirierung von Drittmitteln war es möglich, verschiedene Veranstaltungen anzubieten.*

##### **Weniger gelungen - Landkreise:**

*Für Landesmitarbeiter gibt es keine Aufstiegsmöglichkeiten innerhalb des Bildungsbüros.*

*Die Verbindung von Abteilungsleitung und Leitung Bildungsbüro führt automatisch zu einer Reduzierung der Leitungszeit im Bildungsbüro.*

*Die Rhetorik des Ministeriums hinsichtlich der Bedeutung der Bildungsnetzwerke passt nicht zu der äußerst spärlichen Ressourcenausstattung des Landes. Es ist nicht nachvollziehbar, warum die RBBs so auffallend viel schlechter ausgestattet sind als z.B. die Kommunalen Integrationszentren (5,5 Stellen + Sachkosten) oder die Kommunale Koordinierung NÜS.  
Keine mittelfristig gesicherten Mittel.*

### **Weniger gelungen - Städte:**

*Es fällt auf, wie personell gering das Bildungsbüro im Vergleich zu anderen Landesmaßnahmen (KAoA und KIZ) ausgestattet ist.*

*Die personelle Ausstattung ist in der Verantwortungsgemeinschaft Stadt-Land nicht gleichgewichtig. Die Kommune trägt den weitaus größeren Anteil.*

*In Anbetracht der vielfältigen Aufgaben, die im Regionalen Bildungsbüro bearbeitet werden, sind vor allem die personellen Ressourcen äußerst knapp bemessen. Dies lässt leider häufig nicht zu, bei der Arbeit in die Tiefe gehen zu können bzw. Projekte im wünschenswerten Umfang zu unterstützen. Vor allem auch die Öffentlichkeitsarbeit findet nicht im notwendigen Ausmaß statt, um eine Transparenz nach außen durchgängig zu gewährleisten.*

### **Erfolgskriterium 5: Funktionalität der Bildungskonferenz.**

#### **Gut gelungen - Landkreise:**

*Die Ziele, Planung und Durchführung der Bildungskonferenzen erzielen eine hohe Akzeptanz. Die Bildungskonferenz wird im RBN als Impulsgeber wahrgenommen, der neue Perspektiven, Einblicke und Sichtweisen ermöglicht. Besonders die Möglichkeit zum überfachlichen Austausch wird geschätzt.*

*Bei aufeinander aufbauenden Bildungskonferenzen wurde die Impulsgeberfunktion berücksichtigt, sodass Entwicklungen/Prozesse angestoßen werden konnten, die mit dem Lenkungskreis rückgekoppelt wurden. Zudem ist es gelungen, einen gemeinsamen Konsens über die Themen und Ziele der Bildungsregion herzustellen.*

*Als Ergebnis der Konferenzen stehen jeweils Empfehlungen, die dem Lenkungskreis als Grundlage für die Steuerung der Netzwerkentwicklung dienen.*

*Zwei sehr große Fachtagungen zu den zentralen Themen Inklusion und Neues Übergangssystem NRW wurden als Bildungskonferenzen gestaltet.*

*Die Bildungslandschaft im Kreis spiegelt sich in der Bildungskonferenz gut wieder. Alle maßgeblichen Akteure sind eingebunden. Damit bietet die Bildungskonferenz die Gelegenheit, Kooperationen systematisch aufzubauen. In der Bildungskonferenz wurde ein gemeinsames Verständnis über die Arbeit im RBN hergestellt. Die Aufträge für die Handlungsfelder im RBN kommen aus der Bildungskonferenz.*

#### **Gut gelungen - Städte:**

*Strategische Vorgaben finden Eingang in Verwaltungshandeln des Fachbereichs Schule und in die Arbeit an den Schulen*

*Auf den gut besuchten Bildungskonferenzen wurde über relevante Bildungsthemen informiert. Die maßgeblichen Bildungsakteure waren bei den Bildungskonferenzen vertreten. Die im RBB und Lenkungskreis entwickelten Ziele wurden vorgestellt und durch die Bildungskonferenz mitgetragen.*

### **Weniger gelungen - Landkreise:**

*Es fand keine Priorisierung der Handlungsfelder bzw. der vereinbarten Ziele statt. Es wurde kein gemeinsames Grundverständnis entwickelt (BK als Impulsgeber). Die BK gestalteten sich eher als eine Informationsbörse oder Fachkongress.*

*Die Bildungskonferenz wird vom Lenkungskreis eher als dysfunktional wahrgenommen, ihr Auftrag und ihre Rolle ist unklar auch in Abgrenzung zu anderen Gremien (z.B. Schulausschuss des Rates).*

*Die Beteiligung der Mitglieder an der Bildungskonferenz hat im Laufe der Jahre stetig abgenommen. Die Erwartungshaltung der Mitglieder nach Mitbestimmung und Entscheidung ist nicht erfüllt worden.*

*Das eigentliche Steuerungsgremium ist jedoch der Regionale Lenkungskreis. Je funktionaler dieser agiert, umso schwieriger ist die Rolle der Bildungskonferenz zu erfassen.*

*Die Bildungskonferenz hat eher die Funktion eines Beirates.*

### **Weniger gelungen - Städte:**

*Bei den Bildungskonferenzen handelte es sich um Informationsveranstaltungen. Es fehlte der Dialog zwischen den Bildungspartnern und Ebenen.*

## **Erfolgskriterium 6: Kommunikation und Beteiligung im Regionalen Bildungsnetzwerk.**

### **Gut gelungen - Landkreise:**

*Die interne Kommunikation – LK, Leitungsteams, BB – gelingt sowohl horizontal als auch vertikal. Sie wird als sachbezogen, ergebnisorientiert, multiperspektivisch und wertschätzend empfunden.*

*Die Rückläufe aus den Bildungseinrichtungen zeigen, dass die Arbeit des RBN bis in die einzelnen Bildungseinrichtungen positive Wirkungen zeigt.*

*Das Signal ist angekommen: "Der Kreis hat eingeladen und übernimmt Verantwortung für die Bildung".*

*Der Austausch der Schulen untereinander auch über die Schulformen hinweg kann in seiner Bedeutung nicht hoch genug eingeschätzt werden, kann aber noch weiter ausgebaut werden.*

*Kommunikation im Handlungsfeld Übergang Schule - Beruf ist gut gelungen.*

*Kommunikation und Beteiligung funktionieren auf der internen Arbeitsebene insbesondere in den Arbeitskreisen gut (Bsp: Zielvereinbarungen, Patenfunktion von Lenkungskreismitgliedern). In den Bereichen wird eine hohe Identifikation mit der Arbeit im RBN erzielt. Die Kommunikation nach innen gelingt gut. Die Information über die Arbeit des RBN nach außen über den Internetauftritt sowie vielfältige Veröffentlichungen ist ebenfalls sehr gut gelungen.*

### **Gut gelungen - Städte:**

*Grundlegend wird die Einbeziehung der Akteure und auch die Qualität der Beteiligung als erfolgreich angesehen.*

*Kommunikations- und Beteiligungsangebote (z.B. themenbezogene Entwicklungswerkstätten, Regionale Bildungsforen, regelmäßige Fachforen zu den Entwicklungsschwerpunkten) werden in hohem Maße nachgefragt.*

*Das RBN hat Raum zum Austausch geschaffen und so eine Eigendynamik der Vernetzung untereinander in Gang gesetzt. Der Kontakt untereinander hat sich intensiviert und Gemeinsamkeiten wurden entdeckt. Insbesondere wurde dies in den schulischen Netzwerken praktiziert, hier auch intensiv schulformübergreifend. Auch Kontakte zu anderen Institutionen sind entstanden, die ohne das RBN nie/kaum zustande gekommen wären.*

*Es wird im Sinne einer Verantwortungsgemeinschaft agiert.*

### **Weniger gelungen - Landkreise:**

*Berichte aus dem RBN sind nicht in erforderlichem Umfang in die politischen Gremien gegeben worden.*

*Die Kommunikation über den Schulbereich hinaus ist schwieriger.*

*Das Angebot, das RBN in den Gremien vor Ort vorzustellen und über die Arbeit zu berichten, wurde nur durch zwei Kommunen im Kreis angenommen.*

### **Weniger gelungen - Städte:**

*Nicht-schulische Akteure fühlen sich nur zu geringen Teilen angesprochen. Bemängelt wird insbesondere die Transparenz der Arbeit von RBB, Bildungskonferenz und der Projekte.*

## **Erfolgskriterium 7: Handlungsfelder des Regionalen Bildungsnetzwerks und ihre Umsetzung.**

### **Gut gelungen - Landkreise:**

*Die Handlungsfelder des Bildungsbüros ergeben sich aus dem gemeinsam mit und für die Bildungsregion entwickelten Zielsystem. Sie haben eine hohe Verdichtung, werden größtenteils umgesetzt und sind gut vermittelbar. Auch für die Akteure sind die Handlungsfelder und die damit verbundenen Ziele und Angebote der Bildungsregion größtenteils transparent.*

*Die Arbeitsweisen sind systematisch, realistisch und klug geplant. Die im Aktionsplan seit 2008 festgelegten Arbeitsbereiche haben sich als sinnvoll und richtig herausgestellt.*

### **Gut gelungen - Städte:**

*Einstieg in Bildungsberichterstattung durch kommunalen Bildungsbericht.*

*Regelmäßige Berichte erfolgen in den Steuerungsgremien (z.B. Schulausschuss).*

*Schriftliche Projektdokumentationen werden in der Bildungsregion zur Verfügung gestellt.*

*Der Arbeit des RBN liegt eine umfangreiche Analyse von Zielen und Handlungsfeldern zugrunde. Die Zielbeschreibung umfasst sowohl geeignete Maßnahmen als auch Kennzahlen und ist somit evaluierbar. Kommunale Planungen sind integriert. Die Kooperationen der verschiedenen Akteure in den einzelnen Maßnahmen / Handlungsfeldern finden statt.*

### **Weniger gelungen - Landkreise:**

*Das Bildungsnetzwerk fängt mit Aktivitäten in der Bildungsbiografie noch nicht vorne an und hört auch zu früh auf (z.B. frühkindliche Bildung und Weiterbildung). Der musisch/kulturelle Bereich ist bisher insgesamt zu wenig bedacht worden.*

*Insbesondere die Vertreter der Jugendhilfe haben den Eindruck, dass ihre Themen nicht ausreichend berücksichtigt werden.*

*In der Region werden jedoch auch viele Dinge bearbeitet, die nicht aus dem Bildungsnetzwerk heraus gesteuert werden (bsp. Kooperationsverträge mit der Jugendhilfe, Übergang Kita - Grundschule). Es wird jedoch darüber diskutiert, ob und in welchem Maße die Aktivitäten über den Schulbereich i.e.S. ausgedehnt werden können.*

### **Weniger gelungen - Städte:**

*Eine integrierte kommunale Gesamtplanung zum gesamten Bildungsbereich ist zurzeit noch nicht vorhanden.*

*Die Einbindung der oberen Schulaufsicht in die Arbeit vor Ort ist vergleichsweise gering.*

### **Erfolgskriterium 8: Verknüpfung zwischen Regionalen Bildungsnetzwerk und anderen bildungspolitischen Entwicklungen und Initiativen vor Ort.**

### **Gut gelungen - Landkreise:**

*Die Umsetzung Kommunale Koordination und Kommunales Integrationszentrum erfolgt unter dem Dach und in den Strukturen des BB. / Das Arbeitsfeld Inklusion mit dem Schwerpunkt Inklusive Bildung ist als Querschnittsaufgabe im BB definiert. Vor-*



*handene Ressourcen werden effizient und effektiv eingesetzt. Die Schulstrukturentwicklung im Kreis wird in die Planung und Umsetzung von Maßnahmen mit einbezogen. Eine kontinuierliche Bildungsberichterstattung dient als Planungsgrundlage.*

*Die Verknüpfung zwischen den Aktivitäten des RBN und Bundes- / Landesprogrammen ist in aller Regel durch eine frühzeitige Abstimmung in den Gremien gegeben. Auch durch personelle Überschneidungen findet auf der Arbeitsebene eine systematische Kooperation mit den Einheiten statt, die durch bzw. mit dem Land auf Kreisebene eingerichtet wurden (z.B. Kompetenzteam, Medienzentrum, Regionale Schulberatung, Koordinatoren Inklusion). Die Bezirksregierung stellt sicher, dass Informationen gebündelt weitergeleitet werden, und organisiert die als sehr positiv wahrgenommene Zusammenarbeit der Bildungsbüros.*

*Die Verbindung zum KT ist sehr gut.*

*Das Ziel, Doppelstrukturen zu vermeiden, wird konsequent verfolgt.*

*Von Anfang an wurde konsequent auf die Vermeidung von Doppelstrukturen geachtet. Die Zusammenarbeit mit bzw. Abgrenzung zu anderen Bildungsakteuren in den Handlungsfeldern gelingt sehr gut (Bsp. Übergang Schule - Beruf, Inklusion). Es wird konsequent darauf geachtet, dass die geplanten Projekte einen Mehrwert für die Region haben.*

*Die Zusammenarbeit mit Koordinierungsstellen von weiteren Landesprogrammen (z. B. Kein Abschluss ohne Anschluss, ILJA, Startklar, Medienscouts) und dem Bundesprogramm Haus der kleinen Forscher ist etabliert und funktionsfähig. Die Einbindung neuer Koordinierungsstellen/Projekte wird im Lenkungskreis thematisiert und dort werden auch Vereinbarungen zur Kooperation getroffen. Doppelstrukturen werden konsequent abgebaut und vermieden.*

### **Gut gelungen - Städte:**

*Verknüpfung von Schulentwicklungsplanung und Bildungsnetz (z.B. Sekundarschule, Weiterentwicklung Sekundarstufe I, Regionales Übergangsmanagement), Bildungspartnerschaften Schule-Wirtschaft, Schule-Kultur, Schule-Sport, Senior Experts, Talentoffensive, Programm Soziale Stadt etc. und Bildungspartnerschaft mit den Stadt-  
eltern.*

*Zusammenarbeit mit Stiftungen, Land, Bund zur Projektakquise.*

*Das Bundesbildungsprogramm „Lernen vor Ort“ wurde im Rahmen des RBN gut eingebunden.*

*Seit 2013 gibt es einen den unterschiedlichen Entwicklungsschwerpunkten übergeordneten Lenkungskreis unter der Leitung des Oberbürgermeisters. Die Zusammenarbeit mit der Jugendhilfe, den Inklusionsbeauftragten, der Schulaufsicht, dem Kompetenzteam, der Reg. Schulberatungsstelle usw. ist gewährleistet und auch durch die teilweise personelle Verknüpfung sichergestellt. Die Kommunale Koordinierung wird in das RBB integriert.*

### **Weniger gelungen - Landkreise:**

*Der Abbau von Doppelstrukturen ist noch nicht beendet.*

*Auf Landesebene findet seitens der unterschiedlichen Ministerien noch keine ausreichende Bündelung und Verknüpfung von Projekten, Informationen und Angeboten statt.*

*Verwaltungsintern ist keine Transparenz bei der Andockung von Projekten gegeben. Teilweise erschweren vom Land selbst initiierte Institutionen wie z. B. Kommunalen Integrationszentren die Arbeit vor Ort, weil damit Parallelstrukturen geschaffen werden.*

*Die Rolle der Bildungsbüros bleibt unklar. Sowohl das Land als auch z.B. die Stiftung Mercator u.a. starten regelmäßig neue Vorhaben, die vor Ort in keiner Weise vernetzt oder mit den Akteuren vor Ort gemeinsam geplant und umgesetzt werden.*

*Es gibt viele Bereiche (z. B. Schulentwicklungsplanung), die aufgrund der bestehenden Entscheidungsstrukturen in einem Kreis-RBN nicht aufgegriffen werden können. Auf den politischen Ebenen in den Kommunen stoßen die Aktivitäten des RBN auf wenig Interesse.*

*Keine Promotoren außerhalb des LK bekannt; keine Etablierung der LK-Arbeit in den kommunalen Gremien; kein Interesse; Transparenz schaffen; wenig Unterstützung; Bezug und Einbindung Kreistag fehlt; Umsetzung in den Städten und Akzeptanz nicht optimal; Beteiligung der Kommunen; Funktion der oberen Schulaufsicht.*

### **Weniger gelungen - Städte:**

*Das Land sorgt durch selbst initiierte Einrichtungen wie z.B. Kommunale Integrationszentren für eine Überschneidung der Handlungsfelder (Übergang Schule-Beruf).*

*Die Schulämter sind mit zusätzlichen personellen Ressourcen zur Umsetzung der Inklusion ausgestattet worden. Die Rolle der Bildungsbüros bleibt unklar. Sowohl das Land als auch z.B. die Stiftung Mercator und die Bertelsmann Stiftung starten regelmäßig neue Vorhaben, die vor Ort nicht vernetzt oder mit den Akteuren vor Ort gemeinsam geplant und umgesetzt werden. Es entsteht der Eindruck, dass der regionale Ansatz nicht beachtet wird.*

*Verfestigung von Parallelstrukturen auf Landes- und kommunaler Seite (z.B. Regionales Bildungsbüro – Kommunales Integrationszentrum und entstehende Inklusionsstrukturen bei den Schulämtern).*

*Die Überprüfung von Wirksamkeit wird nicht ausreichend verfolgt.*

*Die Mitgliederzusammensetzung und Themenauswahl der Gremien LK und BK wurden als zu sehr "schullastig" empfunden.*

*Die Initiative des Landes zur Einrichtung Kommunaler Integrationszentren führt zu Doppelstrukturen.*

### **3. Gesamtbilanz anhand der Kurzberichte**

Es werden eine eindrucksvolle Fülle und eine beachtliche Vielzahl von unterschiedlichen erfolgreichen Gestaltungs- und Steuerungsfelder und -aktivitäten und eine große Vielfalt der Handlungsfelder genannt, die vielfach effektiv vernetzt sind.

In Abb. 1 wird das Gesamtergebnis des Ratings in den Lenkungskreisen (LK) dargestellt. Beteiligt haben sich an der Lenkungskreissitzung, die in Form einer Ratingkonferenz (s. Kap. II) stattfand, die durch eine vorweggegangene Selbstreflexion und Interpretation der einschlägigen Daten der regionalen Akteursbefragungen erweitert wurde, zwischen 5 und 16 Teilnehmerinnen bzw. Teilnehmer; in einem Fall waren es überraschenderweise nur 2 Teilnehmer. Alle LK haben ihre Ratings (subjektive Einschätzungen, die durch Daten und Eigenerfahrungen objektiviert wurden) auch quantifiziert, bis auf zwei Ausnahmen, auf die unter Abb. 1 zurückgekommen wird. Diese Quantifizierungen auf einer Skala zwischen ++ (trifft voll zu) und - - (trifft gar nicht zu) sind die Grundlage der Abb. 1. Die quantitativen Einschätzungen wurden in der LK-Sitzung visualisiert, die EK nacheinander erläutert und diskutiert und damit kommunikativ validiert. Die Quintessenz wurde protokolliert und in die Kurzberichte aufgenommen. Sie sind auch eine wesentliche Grundlage von Vorschlägen zur Weiterentwicklung der RBN.

**Abbildung 1: Zusammenfassung der quantifizierten Anteile der Ratingkonferenzen<sup>2</sup>**

Rating Erfolgs- kriterien	--	-	+	++	Überwiegend Bewertet:	
					negativ	positiv
1. Promotoren und Unterstützer	10	42	99	37	4	12
2. Funktionalität der Lenkungskreise	4	32,5	106,5	45	2,5	13,5
3. Zusammenarbeit mit RBB	5	25,5	98,5	65	2,5	13,5
4. Ressourcen des RBB	0	54,5	93	21,5	3,5	12,5
5. Funktionalität der Bildungskonferenz	22	68	63,5	36,5	7,5	8,5
6. Kommunikation und Beteiligung	7	44,5	115,5	15	1	15
7. Handlungsfelder und Umsetzung	0	31,5	108,5	48	2	14
8. Verknüpfung mit Bildungspolitik vor Ort	7	39,5	98,5	31	3	13

<sup>2</sup> Zwei LK, einer aus einer Stadt und einer aus einem Kreis, haben die (freiwillige) quantifizierte Bewertung nicht durchgeführt. Einer davon hat dem Autor dieser Expertise die Tendenz der nicht quantifizierten Bewertung mündlich dargelegt: Sie passt in das Gesamtbild.

**Das Gesamtergebnis ist deutlich positiv. Kein Erfolgskriterium ist überwiegend, d.h. von einer Mehrzahl der RBN negativ beurteilt worden. Das ist ein hervorragendes Ergebnis.**

**Bemerkenswert ist auch, dass das Konzept RBN nirgendwo grundsätzlich infrage steht.**

Vieles ist schon gelungen; etliches ist in den RBN dennoch Baustelle.

Die Gesamtbilanz lautet im Einzelnen:

- Alle 18 RBN haben eine datengestützte, kriterienorientierte LK-Sitzung durchgeführt und vor diesem Hintergrund Kurzberichte geliefert.
- Zwei RBN haben keine quantifizierte Einschätzung abgegeben, eine Stadt und ein Landkreis.
- 16 RBN haben quantitative Rating-Daten zu den EK erzeugt und in die Kurzberichte aufgenommen, davon
  - haben 14 RBN die Wirksamkeit der EK in ihrer Region mit Mehrheit positiv eingeschätzt, einige sogar mit deutlicher Mehrheit (vor allem EK 3, 2 und 7).
  - haben 8 RBN (davon vier Landkreise) kein einziges EK negativ eingeschätzt.
  - haben nur zwei RBN (zwei Großstädte) nicht nur, aber in der Summe negative Einschätzungen vorgenommen. Das veränderte allerdings nicht das durchweg positive Gesamtergebnis.
- Mehr als die Hälfte der RBN beziehen auch andere Landesprogramme ein.
- Mehr als die Hälfte der RBN beziehen auch Programme zivilgesellschaftlicher Akteure ein.

### **Regionale Bildungsbüros sind das Operative Zentrum**

Die Regionalen Bildungsbüros (RBB) sind so etwas wie die Kernzelle, Organisationsplattform und Geschäftsstelle der RBN. RBB sind Service- und Koordinierungsstelle und sie sind häufig auch für die Qualitätssicherung zuständig. Die Kurzberichte zeigen (wie übrigens die Akteursbefragungen auch), dass die RBB sehr effektiv arbeiten und geradezu vorbehaltlos akzeptiert sind.

Der organisatorische Rahmen der RBB (Verortung, Zuständigkeit und Position) wird in Abb. 2 dargestellt. Sie zeigt eine große Variabilität der Positionierung von der Stabsstelle bis zur eigenen Abteilung. Sie zeigt auch, dass in den letzten Jahren bei etwa der Hälfte der RBB Veränderungen in Verortung, Zuständigkeit und Positionie-

rung vorgekommen sind, dass also noch mit dem Organigramm experimentiert wird, was aber bei derart neuartigen Einrichtungen nicht verwunderlich ist.

Aus den Kurzberichten ist zu erkennen, dass die personelle Ausstattung nicht allzu üppig ist und die Stellenzahl stark von RBB zu RBB schwankt. Die kleinen RBB neigen im Übrigen dazu, Stellen als halbe zu besetzen, damit sie mehr Vielfalt und Professionalität des Personals erreichen. Es ist zudem ziemlich plausibel, dass viele RBB Drittmittel von Stiftungen und Agenturen akquirieren, die sie aber im Kurzbericht nicht angegeben haben. Nur ein Drittel der RBB haben hauptamtliche Leitungen; bei der Mehrzahl sind die Leitungspersonen auch noch für andere Bereiche zuständig.

### Abbildung 2: Verortung der Regionalen Bildungsbüros

Ort	Zuständigkeit	Positionierung	Veränderung seit Gründung
Bochum	FB Schule	Sachgebiet	Nein
Bonn	FB Schule	Stabsstelle	Nein
Dortmund	FB Schule	Abteilung	Ja
Duisburg	FB Schule	Stabsstelle	Ja
Gütersloh	FB Jugend und Bildung	Sachgebiet	Nein
Hamm	FB Schule und Sport	Sachgebiet	Nein
Herford	Amt für Schule, Kultur und Sport	Abteilung	Ja
Höxter	Kreisentwicklungsbehörde	Abteilung	Ja
HSK	FB Schule	Fachdienst	Nein
Köln	Amt für Schulentwicklung	Stabsstelle	Ja
Krefeld	FB Schule	Sachgebiet	Nein
Rheinisch-Bergischer Kreis	Strategische Kreisentwicklung, Arbeitsbereich bei der Verwaltungsspitze	Geschäftsstelle	Ja
Rhein-Sieg Kreis	FB Schule	Referat	Nein
Soest	Dezernat Schule, Jugend und Soziales, Abt. Schule	Stabsstelle	Nein
Solingen	FB Schule	Sachgebiet	Ja

Steinfurt	FB Schule, Kultur und Sport- amt	Stabsstelle	Ja
Unna	FB Schule und Bildung	Angliederung an Dezernat	Ja
Warendorf	Schul-, Kultur- und Sportamt	Sachgebiet	Nein

Als Kernaufgaben der RBB erwiesen sich Schnittstellenmanagement und Netzwerkarbeit, vornehmlich mit Blick auf die Schulen und von den Schulen.

#### 4. Baustellen und Probleme

Wenn am Schluss dieses Kapitels über die beachtlichen Erfolge der RBN im Übergang zum Kapitel über die Weiterentwicklungsbedarfe die komplementäre Frage auftaucht, ob die LK der RBN auch Schwachstellen sehen, ergibt sich die folgende Liste:

- (i) Viele Bildungskonferenzen (BK) sind unterdefiniert, ohne Klärung der Aufträge, der Zusammensetzung, der Rollen und der Kompetenzen. Dieses ist die meistgenannte Schwachstelle, wobei es auch drei RBN gibt, die ihre BKs sehr positiv sehen. Rolle und Funktion der BK variieren stark von Region zu Region.
- (ii) Es nennen nur zwei RBN, dass sie über regionale Bildungsberichte verfügen.
- (iii) Auch Leitbilder sind nicht weit verbreitet. Nur fünf Regionen geben an, dass sie ein Leitbild (bzw. ein pointiertes Zielsystem) entwickelt haben. Der Kooperationsvertrag verlangt kein regionales Leitbild, setzt es aber in Abs. 3.4 gleichsam voraus.
- (iv) Ein Problem, das man durchaus als gravierend bezeichnen kann, besteht im distanzierten Verhältnis der RBN zur Regional- und Kommunalpolitik, das nach dem Begriff des Organisationswissenschaftlers Karl Weick (Weick 1995) ein bestenfalls „lose gekoppeltes“ (loosely coupled) ist. Nur lose gekoppelt zu arbeiten ist einerseits sinnvoll, um einen gewissen Denk- und Gestaltungsspielraum

zu gewährleisten, aber andererseits auch problematisch, weil dadurch möglicherweise weniger Steuerung und vor allem weniger Austausch möglich ist.

- (v) Es ist für die RBB schwer einzusehen, dass NÜS (KAoA) und das Kommunale Integrationszentrum personell deutlich besser ausgestattet sind.
- (vi) Vielfach laufen die Plattformen der Landesprogramme parallel nebeneinander her, anstatt sich auf eine Plattform zu fokussieren, wozu sich die RBN, mit allen drei Akteursebenen von der Bildungskonferenz, über den Lenkungskreis bis zum Regionalen Bildungsbüro am ehesten eignen würden.

Dieser Abschnitt stellt gleichzeitig die Überleitung zu den Empfehlungen zur Weiterentwicklung der Regionalen Bildungsnetzwerke da.



## **IV. Empfehlungen zur Weiterentwicklung**

Es gibt in den Kurzberichten zahlreiche Hinweise zu den Weiterentwicklungsansätzen, die in dieses Kapitel eingearbeitet sind. Es überschneiden sich die Aussagen, die Vorschläge zur Weiterentwicklung innerhalb des Ressourcenrahmens machen, mit Weiterentwicklungsansätzen, bei denen es externer Unterstützung/Zusammenarbeit bedarf.

Die Dokumentation und Analyse der Kurzberichte zeigt, dass NRW mehr als andere Bundesländer eine gut funktionierende Infrastruktur für Regionale Bildungsentwicklung geschaffen hat.

Es ist eine komplexe Gestaltungs- und Steuerungsstruktur initiiert worden, die entlang der Bildungsbiografie die bildungsrelevanten Akteure eines Landkreises oder einer kreisfreien Stadt miteinander koordiniert und vernetzt. Der Fokus ist ursprünglich die Schullandschaft, aber zunehmend darüber hinaus der gesamte Bildungsbereich. In etlichen Regionen sind weitere Bundesprogramme wie „Lernen vor Ort“ in Köln (bis 2012) und Duisburg oder Landesprogramme (wie z.B. das neue Übergangssystem Schule-Beruf-Hochschule oder Kommunale Integration) dazugekommen und zunehmend integriert.

Die Aktivitäten werden durch eine dreistufige Organisation gestaltet und gesteuert: Die Bildungskonferenz, den Lenkungskreis (im Regierungsbezirk Detmold durch das Leitungsteam ergänzt) und das Regionale Bildungsbüro. Dadurch ist entstanden, was die internationale Forschung „Kapazität für Wandel“ nennt, eine Grundvoraussetzung für nachhaltige, am Lernen der Adressaten (von Kindern bis zu den Senioren) orientierte Bildungslandschaft, die von den Befragten und auch den sich selbst evaluierenden Akteuren nahezu durchweg positiv eingeschätzt wird.

Dennoch (oder gerade deshalb) sind einige Empfehlungen zur Weiterentwicklung des Regionalen Bildungsnetzwerkes (RBN) angebracht. Sie basieren auf den internen Evaluationen durch die Lenkungskreise, die Akteursbefragung sowie den schon mehrfach erwähnten wissenschaftlichen Erkenntnissen.

Die Empfehlungen haben die Konstruktion und das Funktionieren der staatlich-kommunalen Verantwortungsgemeinschaft im Blick und richten sich deshalb sowohl

an die Kommunen als auch an die staatlichen Stellen und ebenso an die zivilgesellschaftlichen Akteure. Sie sind dreifach gegliedert:

- (i) Empfehlung, die aus den Lenkungsreisen selbst stammen
- (ii) Empfehlungen aus Sicht der Bildungskonferenz NRW und
- (iii) Empfehlungen aus Sicht der Organisationswissenschaft

Die in Kapitel I.1 aufgeführten Gelingensbedingungen, die die internationale Forschung identifiziert hat, sollten als Hintergrundorientierung dienen (starke Ziele, dichte Kooperation auf allen Ebenen, Selbstverantwortung und intensive Unterstützung sowie verlässliche organisatorische Rahmung).

### **1. Empfehlungen aus Sicht der Lenkungsreise**

Wenn versucht wird, die Aussagen in den Kurzberichten zur Weiterentwicklung zu systematisieren, dann ergeben sich mindestens acht Empfehlungen:

#### **(i) Kooperation und Koordination optimieren und ausweiten**

Über gelungene Kooperation und Koordination der Aktivitäten von RBN, Kommunalen Integrationszentren, NÜS (KAoA) sowie der staatlichen, auf kommunaler Ebene arbeitenden Kompetenzteams (für Lehrerfortbildung) wird in vielen der Kurzberichte berichtet. Kooperation und Koordination werden aber auch in vielfacher Weise und in vielen Regionen als verbesserungswürdig dargestellt, vor allem durch Vermeidung bzw. Abbau von Parallelstrukturen. Die Gremien dafür sind bei den RBN vorgesehen und auch entwickelt oder zumindest in Entwicklung begriffen, nämlich die Bildungskonferenz und der Lenkungskreis mit dem Bildungsbüro als operative Basis.

Aber es gibt auch viele kritische Anmerkungen, vor allem zu den Bildungskonferenzen. Die Zusammenarbeit muss also optimiert werden: Alle o.g. Aktivitätsträger sollten in der BK vertreten sein, die Rollen müssten überall geklärt sein und sich z.B. in Geschäftsordnungen manifestieren.

Das Feld der Zusammenarbeit sollte allerdings auch, wo es nicht schon geschehen ist, über die ganze Bildungsbiografie ausgeweitet werden. Aus den Kurzberichten geht hervor, dass insbesondere Vertreter der Jugendhilfe den Eindruck haben, dass ihre Themen nicht oder kaum vorkommen. Ähnliches gilt für den Hochschul- und

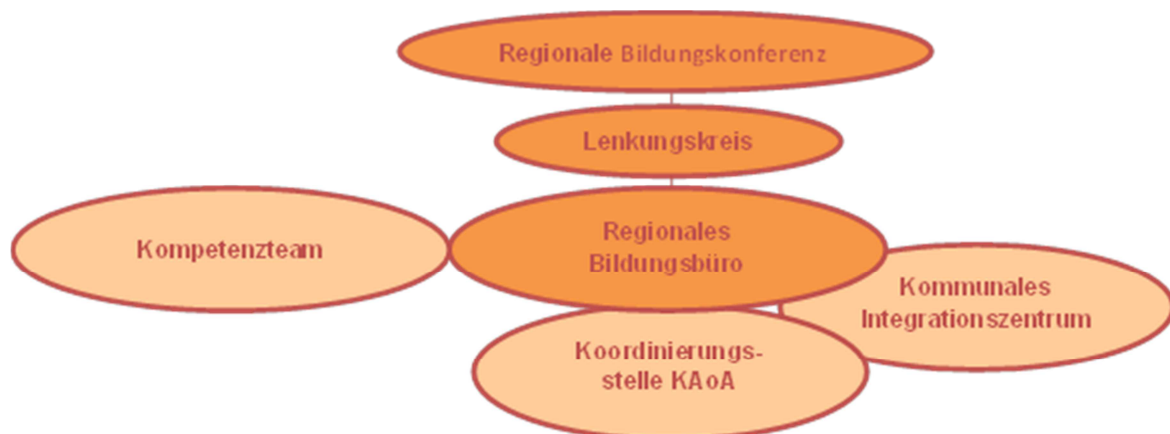
Weiterbildungsbereich. Man sollte am Anfang überlegen Jugendlichen und Jugendämtern stärkere Mitwirkung zu verschaffen, ebenso den Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen. Dabei sollte der Fokus aber bei den Schulen belassen werden. Daraus folgt auch der Vorschlag, die Akteure aus den Bildungsorganisationen, die koordinierende Funktion gegenüber den Schulen haben, auch gemeinsam fortzubilden, vor allem die Kolleginnen und Kollegen aus den RBB, Kompetenzteams, Kommunalen Integrationszentren, usw.

Es geht hier auch um die Ausweitung der Schulentwicklung auf weitere Akteure (vor allem Kitas, Jugendhilfe und Weiterbildung) aus dem kommunalen und staatlichen, aber auch zivilgesellschaftlichen Raum und die Optimierung des dann noch komplexer werdenden Schnittstellenmanagements.

Als organisatorisches Gerüst von Kooperation und Koordination sollte stärker die lebenslange Bildungsbiografie von der vorschulischen Erziehung bis zur Seniorenbildung in den Blick gelangen. Und es sollte dabei nicht nur um Kooperation und Koordination, sondern auch um mehr Effektivität gehen, was unter anderem, vielleicht sogar vor allem bedeutet, Parallelstrukturen konsequent abzubauen und dadurch Ressourcen zu bündeln.

Das organisatorische Gerüst könnte – leicht abgeändert – so aussehen, wie es in einem Kurzbericht empfohlen wurde (Abb. 3):

Abb. 3: Institutionen / Beteiligung des Regionalen Bildungsnetzwerkes



## **(ii) Schulentwicklungsplanung unterstützen**

Die Schulentwicklungsplanung ist bisher sehr selten Bestandteil der RBN. Dies zu ändern, wird jedoch in einigen Kurzberichten angesprochen. Es wäre zu überlegen, Schulentwicklungsplanung einzubeziehen und mit Sozialindikatoren und Bildungsmonitoring zu verbinden sowie in die Bildungsberichte aufzunehmen.

Bei der Schulentwicklungsplanung ist zu unterscheiden zwischen

- RBN als Prozessbegleiter,
- RBN als Unterstützer und
- Politik als Entscheider in Fragen der Schulentwicklungsplanung; sie gibt die Aufträge in möglichst klarer Form.

Die RBB können sehr hilfreich sein, der Schulentwicklungsplanung als Prozessbegleiter und Unterstützer zur Seite zu stehen und die inhaltliche Seite von Schulentwicklungsplanung stärker einzubringen. So entstünde eine neue Qualität von kohärenter Schulentwicklungsplanung.

## **(iii) Bezüge zur lokalen Politik intensivieren**

An zahlreichen Stellen der Kurzberichte und erst Recht in der Akteursbefragung wird (nicht nur von den Lokalpolitikern) bedauert, dass die Bildungspolitik zu wenig einbezogen und auch zu wenig informiert ist. Umgekehrt bedauern etliche Mitglieder der Gremien der RBN, dass sich Lokalpolitiker zu wenig beteiligen. In den Landkreisen hat diese Problemlage noch eine spezielle Gestalt: Zahlreiche kreisangehörige Gemeinden finden sich nicht ausreichend in den Gremien und Handlungsfelder der RBN berücksichtigt. Aus den Kurzberichten geht hervor: Wo lokale Politik einbezogen wurde, zeigen sich positive Effekte.

Empfehlungen zur Verbesserung der gegenseitigen Bezüge sind nicht umstandslos zu geben. Es kann gleichwohl empfohlen werden, dass der gegenseitige Austausch verbessert wird wie es in der BK ja schon überall geschieht. Hinzukommen könnten regelmäßige Treffen, etwa alle halbe oder ganze Jahre, von Lenkungskreismitgliedern (Leitungen der RBB eingeschlossen) mit den kommunalen Schulausschüssen und/oder Bürgermeisterkonferenzen.

Zu bedenken dabei ist allerdings die Gefahr der Politisierung: Engere Bezüge sind vermutlich nützlich für die Realisierung von Projekten, zu enge Bezüge engen häufig Initiativen und Kreativität ein.

**(iv) Aufgaben der Bildungskonferenz klären und mit dem Format experimentieren**

Die BK ist als einziges Erfolgskriterium nicht überwiegend positiv eingeschätzt worden. Hier besteht ein großer Handlungsbedarf, aber nur eine kleine empirische Basis für Empfehlungen. Fast jedes RBN hat ein anderes Format für die Arbeit der BK gewählt als die anderen. Keines der Formate ist bisher professionell evaluiert. Deshalb ist eine Empfehlung am ehesten zu vertreten, die auf ein Experimentaldesign hinausläuft. Das bedeutet im Kern, unterschiedliche Formen von BK auszuprobieren, eine klare Aufgaben- bzw. Zieldefinition vorzunehmen und jährliche Zwischenbilanzen zu ziehen, also die Zielerreichung zu evaluieren. Ausprobieren könnte man z.B.

- mehr als einmal im Jahr zu tagen,
- die Schulausschüsse als Teilnehmer zu gewinnen,
- den LK und das RBB jährlich über Handlungsfelder, Ergebnisse und Planungen berichten zu lassen,
- jährlich einen Beitrag zur „Lage der Bildungsentwicklung“ zu konzipieren,
- sie als Ideenpool verstehen und
- sie als Bildungsrat konzipieren, wobei nicht die Leitungen der Behörden und anderen Organisationen darin sitzen (oder nicht die Mehrheit haben), sondern vom Oberbürgermeister bzw. Landrat berufene Persönlichkeiten als Repräsentanten der Region, die selbst Mitglieder sein sollten, um Gewicht und Bedeutung der BK zu repräsentieren.

Es wird die Anregung gegeben, dass eigene Format der BK kritisch zu überdenken und ggf. weiterzuentwickeln.

Zu bedenken wäre auch, unterregionale schulübergreifende und andere Bildungspartner einbeziehende Bildungsforen einzurichten, die Stadtteile und kreisangehörige Gemeinden mehr ins Spiel bringen.

#### **(v) Lenkungskreise optimieren**

Die LK sind die zentralen Steuerungs-, aber auch Gestaltungsorgane. Sie fungieren als Klärungs- und Kooperationsstelle zwischen Kommune und Land. Sie werden in den Kurzberichten durchweg als sinnvoll und gut funktionierend eingeschätzt. Dennoch tauchen einige Fragen auf, vor allem zur Größe und Zusammensetzung:

- die Größe sollte sich, was auch fast überall der Fall ist, bei ca. 10 Personen bewegen
- die Zusammensetzung, die mit der Größe zusammenhängt, kann in unterschiedlicher Weise erfolgen und erfolgt auch in unterschiedlicher Weise; Elternvertretungen, Jugendvertretungen, Vertretungen von Schülerinnen und Schülern und Leiterinnen und Leiter von Projekten aus den Handlungsfeldern sollten von Fall zu Fall dabei sein, aber nicht als ständige Mitglieder, sondern als Gäste zu Tagesordnungspunkten, für die sie kompetente Interessenvertreter sind.
- Auch wenn aktuell nur zwei bis drei Schulsprecher im LK sitzen, können durch Rotation über die Zeit alle Schulformen beteiligt werden.

#### **(vi) Veranstaltungen mitgestalten und zivilgesellschaftliche Aktivitäten einbeziehen**

Die RBB sollten auch zivilgesellschaftliche Aktivitäten und Bildungsveranstaltungen über den Schulbereich hinaus gestalten, koordinieren und begleiten. Dabei könnte es sich um eine Bilanzierung zur Bildungsentwicklung der ganzen Region handeln oder um Bildungsforen an prominenten Orten (wie Rathäusern, Hochschulen, Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern usw.) oder um die Vorstellung von Ergebnissen aus den Handlungsfeldern, die nicht nur schulisch orientiert sind. Bereits in Kap. I.3 wurde auf die Bedeutungszunahme zivilgesellschaftlicher Akteure hingewiesen. Sie sollten als Partner verstanden werden, von denen Unterstützung kommt, die aber manchmal selber Unterstützung benötigen. LK und RBB könnten dafür sorgen, dass eine Zusammenarbeit auf Augenhöhe geschieht, keine Doppelstrukturen entstehen und nachhaltige Kooperationsvereinbarungen für Bildungseinrichtungen in allen Kommunen vereinbart werden - soweit das erwünscht ist.

### **(vii) Ressourcen und Aufgaben der RBBs synchronisieren**

RBBs haben sich überall bewährt und sind meist auch gut akzeptiert und beliebt. Ihre Aufgaben wachsen, die Ressourcen gehen zum Teil zurück, zum Beispiel dort, wo die RBB mit dem Projekt LvO verbunden war, das 2014 zu Ende geht.

Es gibt auch RBBs, deren Besetzung angesichts ihrer Aufgaben mit zwei Personen deutlich zu klein ist. Vordringlich ist die Ressourcensicherung für die nächsten Jahre und die Synchronisierung von Aufgaben und Ressourcen: Wenn es nicht mehr Ressourcen gibt, kann es nicht mehr Aufgaben geben und wenn es mehr Aufgaben geben soll, dann muss es auch mehr Ressourcen geben.

Wo es möglich ist, sollten Ressourcen gebündelt werden, weil auf diese Weise höhere Effektivität entsteht und im gelungenen Fall auch keine zusätzlichen Ressourcen erforderlich sind.

Aus den meisten Kurzberichten wird deutlich, dass die RBB nur vom LK beauftragt werden. Das sollte auch so bleiben. Wichtig ist, dass Vorverständnis von RBB zu klären, dass ihre Hauptaufgaben im Netzwerk beim Schnittstellen-Management liegen.

Aus den Kurzberichten geht hervor, dass die organisatorische Verortung der RBBs sehr unterschiedlich ist (vgl. Abb. 2). Eindeutige und für alle zutreffende Empfehlungen für die Verortung zu geben, ist verfrüht, vielleicht auch gar nicht möglich und vielleicht sogar auch gar nicht nötig: Vieles hängt hier von der Situation und auch von den handelnden Personen ab.

### **(viii) Mehr Abstimmung**

Die RBN beklagen fast durchweg, dass etliche Landesprogramme unverbunden nebeneinander herlaufen und auch nicht immer in transparenter Beziehung zum Bildungsbüro stehen. Deshalb wird eine enge Abstimmung im Vorfeld empfohlen, sowohl zwischen den Ministerien untereinander als auch in der Beziehung zu den RBN und ebenso zwischen den Hauptakteuren innerhalb der RBN. Dann entsteht, was in der internationalen Diskussion Kohärenz heißt. Das vermeidet Doppelstrukturen und erhöht die Akzeptanz.

Auch sollten alle Programme, die mit der Kommune im Bildungsbereich vereinbart sind, zur Abstimmung in den LK gehen.

Die Landesprogramme sollten untereinander besser abgestimmt und vor der Implementierung mit den Kommunen besprochen werden.

## **2. Empfehlungen aus Sicht der Bildungskonferenz des Landes NRW**

Auch wenn die RBN eine größere Gestaltungsautonomie anstreben, behalten die landespolitischen Vorgaben ihre Bedeutung, wobei es um eine neue Balance geht. Einige Zeit nach der Schließung von Kooperationsverträgen zwischen Land und Kommunen, die auch etliche landespolitische Vorhaben enthielten, wurden ganzheitlich konzipierte und partizipativ erarbeitete Empfehlungen der Bildungskonferenz NRW verabschiedet. Die Bildungskonferenz NRW, in der nahezu alle für die Bildungspolitik relevanten Organisationen und Verbände vertreten waren, hat im Konsens Empfehlungen an die Landesregierung und Landespolitik formuliert.

Im Folgenden sollen diejenigen Empfehlungen aus der Kurzfassung vom 20.05.2011 zitiert werden, die für die RBN von besonderer Relevanz sind:

### ***„Die Vernetzung der Schulen auf regionaler Ebene systematisch gestalten und kollegiale Kooperationen anregen.***

*Ansatzpunkte hierzu sind die bestehenden Regionalen Bildungsnetzwerke, die in ihrem Raum die Kommunikation der Schulen untereinander noch stärker intensivieren und dabei ebenfalls die individuelle Förderung im Rahmen einer kompetenzorientierten systematischen Unterrichtsentwicklung als zentrales Thema herausstellen könnten. Dabei müsste verstärkt auf die bereits bestehenden Schulnetzwerke der individuellen Förderung wie die „Komm-mit!-Schulen“, die „Gütesiegelschulen“ oder die „Schulen im Team“ und die hier entwickelten Instrumente und Verfahrensweisen zurückgegriffen werden. Von hier aus könnten weitere Schulen dazu angeregt werden, sich in die regionalen Netze einzubringen. Die so entstehenden regionalen schulischen Netzwerke könnten auf zweierlei Weise wirken: Einmal können Beispiele gelingender Praxis schnell anderen Schulen zugänglich gemacht und damit in die Fläche gebracht werden. Darüber hinaus können über diese Vernetzung alle relevanten schulischen Partner vor Ort (z. B. Weiterbildung, außerschulische Jugendbildung, Wirtschaftsbetriebe, die Regionaldirektion der Arbeitsverwaltungen, die RAA und die Jugendhilfe) systematisch eingebunden werden. Die so entstehenden regionalen Netze sollten landesweit koordiniert werden.“ (S. 10f.)*



### **„Übergänge gestalten – Anschlussfähigkeit sichern**

*Die Bildungskonferenz hält es für dringend erforderlich, an allen Schnittstellen im Bildungssystem Kommunikations- und Kooperationsstrukturen zu stärken bzw. zu etablieren und nachhaltig zu gestalten, damit einerseits die in den unterschiedlichen Systemen Beschäftigten ihren Bildungsauftrag sowie andererseits ihre Beratungsfunktion mit Blick auf erfolgreiche Lernprozesse junger Menschen wahrnehmen können. Dabei müssen diese Kommunikations- und Kooperationsstrukturen unter regional unterschiedlichen Voraussetzungen gestaltet werden und für alle Übergänge ausreichend Zeit- und Personalressourcen sowie Fortbildungsmöglichkeiten zur Verfügung stehen.“ (S. 13f.)*

### **„Schule stärker im Sozialraum verankern.**

*Bildung ist mehr als Schule, deshalb muss sich Schule zum Sozialraum hin noch weiter öffnen als bislang (stärkere Einbindung in Region, Kommune, Stadtteil = Öffnung der Schule für außerschulische Partner, auch aus der Zivilgesellschaft). Schule be-  
gibt sich dabei in bestehende lokale und regionale Bündnisse hinein und bejaht die Kooperationsnotwendigkeit und strebt die Kooperation mit außerschulischen Partnern an. Alle vorhandenen Potenziale sind zu nutzen. Elternarbeit in der Schule, verbunden mit passenden Bildungsangeboten für Eltern, soll intensiviert und systematisch strukturiert werden. Die interkulturelle Kompetenz des Umfeldes ist dabei mit zu berücksichtigen und einzubinden.“ (S. 28)*

### **„Partnerschaften ausbauen.**

*Bereits mit dem formalen Start der Regionalen Bildungsnetzwerke gab es breit gefächerte Partnerschaften zwischen den unterschiedlichen an Bildung und Bildungsvermittlung beteiligten Menschen, Organisationen und Gruppierungen. Diese Partnerschaften müssen - sowohl in der Breite wie auch in der Tiefe - ausgebaut werden. Angebote der Weiterbildung sind den Schulen zur Verfügung zu stellen. Erfahrungen aus ESF-Projekten (wie z.B. „Weiterbildung geht zur Schule“) können wie auch Erfahrungen aus der Zusammenarbeit beim Nachholen von Schulabschlüssen und in der Weiterbildungsberatung in der Netzwerkarbeit genutzt werden. Maßnahmenträger und auch die ARGE (heute Jobcenter) sind in die Arbeit der Netzwerke mit einzubinden. Weiter ist die Kinder- und Jugendhilfe stärker in die gesamte Netzwerkarbeit einzubeziehen, die Zusammenarbeit muss systematisch gestaltet sein. Die Ko-*

*operation der betroffenen Landesministerien muss verstärkt werden. Zudem sollten die Kooperationen zwischen den Regionen (Kreise, kreisfreie Städte) verstärkt werden bzw. sich verstärken.“ (S. 30)*

### **„Arbeitsfähigkeit sichern.**

*Netzwerkarbeit ist ein neuer Arbeitsschwerpunkt für die meisten der vor Ort tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Zu ihrer eigenen Vergewisserung wie auch wegen der Außenakzeptanz sind die unterschiedlichen Strukturen, Arbeitsschwerpunkte, Aufgaben und Akteure der verschiedenen Bildungsnetzwerke deutlicher darzustellen. Die Menge der momentanen wie künftigen Aufgaben begründet die Forderung, die eine Personalstelle des Landes pro Netzwerk aufzustocken. Dies könnte auf Stellenbasis oder durch Sachmittel erfolgen. Aber auch den Netzwerkarbeiterinnen und -arbeitern aus anderen beruflichen Zusammenhängen (insbesondere Schulleiterinnen/ Schulleiter) ist Entlastung im Hauptamt für die (zusätzliche) Netzwerkarbeit zu geben.*

*Neue Aufgaben erfordern neue Kenntnisse und Kompetenzen. Dazu sind insbesondere spezielle, auch zentrale Netzwerkfortbildungen anzubieten. Insgesamt ist die Fortbildung in der Region für die Region zu stärken und auszubauen, um somit stärker die örtlichen Gegebenheiten und Bedarfe berücksichtigen zu können. Daneben gibt es weiter eine „Landesfortbildung“ (u.a. im Rahmen von Fachlichkeit, landespolitischen Prioritäten bzw. weil eine Regionalisierung vom Mengengerüst her nicht möglich ist).“ (S. 31f.)*

Die Empfehlungen dieser Expertise stehen völlig im Einklang mit den aufgeführten Empfehlungen der Bildungskonferenz NRW. Bemerkenswert ist, dass die Empfehlungen, die aus den Regionalen Bildungsnetzwerken stammen, im Wesentlichen übereinstimmen mit denen, die auf Landesebene mit allen wichtigen - staatlichen, kommunalen bzw. zivilgesellschaftlichen - Akteuren erarbeitet worden sind.

### **3. Empfehlungen aus Sicht der Organisationswissenschaft**

Die Analyse der Kurzberichte legt noch einige Empfehlungen nahe, die nicht unmittelbar aus den Evaluationssitzungen der LK und auch nicht der Bildungskonferenz entspringen. Sie gehen eher auf organisationswissenschaftliche Erkenntnisse zurück,

die auch Management- und Implementationsaspekte umfasst (vgl. Fullan; Mourshed u. a.; Weick/Hauck 1995). Sie sollen am Schluss kurz aufgelistet werden:

- (i) Dort, wo noch keine Leitbilder der Regionalen Bildungsentwicklung gibt (nur aus fünf Kurzberichten geht hervor, dass in der Region Leitbilder oder andere Zielsysteme existieren), sollte die Leitbildentwicklung zeitnah und in hochpartizipativer Form nachgeholt oder der in Kap.I skizzierte Weg der Einigung auf zwei bis vier „Starke Ziele“ gegangen werden, die von allen Akteuren der RBN getragen werden.
- (ii) Es sollten in jeder Region Bildungsberichte verfasst werden. Sie sollten regelmäßig fortgeschrieben werden und nicht nur Statistiken enthalten (die allerdings notwendig sind), sondern auch Berichte über die Handlungsfelder und was in denen passiert. Die Regionalen Bildungsberichte sollten außerdem mit allen wesentlichen Akteuren abgestimmte qualitative Entwicklungen und Perspektiven aufzeigen, damit allen Bildungseinrichtungen deutlich wird, wohin sich die Region entwickeln will. Dabei könnte die mit hoher Expertise und hohem Aufwand entwickelten Konzepte zur Erstellung von Bildungsberichten des Programms „Lernen vor Ort“ hilfreich sein, um den Aufwand im Statistikbereich zu minimieren und landesweite Kohärenz zu maximieren. Qualitative Analysen und Gestaltungsmaßnahmen aus den Handlungsfeldern sollten allerdings ebenfalls Inhalte von Bildungsberichten ausmachen.
- (iii) Es sollten mehr Evaluationen initiiert und durchgeführt werden, weil eine Kultur der Evaluation die Grundlage für „Kapazität für Wandel“ darstellt. Die Evaluationen sollten allerdings nicht zu kompliziert ausfallen, damit sie für alle Beteiligten verständlich und auslegbar sind. Sie sollten eine gute Balance zwischen interner und externer Evaluation aufweisen und in Verbindung mit der Bildungsberichterstattung gesehen werden.
- (iv) Zu empfehlen ist auch, in den RBN gegenseitige Peer Reviews durchzuführen, bei denen die reviewten Einrichtungen selbst die Fragen an die Reviewer formulieren und die Personen auch selbst auswählen. Damit entsteht eine Kultur der Selbststeuerung und gibt Entwicklungsimpulse. Peer Reviews von Schulen un-

tereinander mit Fallgeberschulen und Peers von Schulen aus demselben RBN sind die intensivste Form der Vernetzung.

- (v) Dort, wo die Zusammenarbeit von RBB und KT noch gar nicht bzw. nur wenig entwickelt ist, sollten die Aussagen in den Kooperationsverträgen (Abs. 2.1 und 2.5) produktiver umgesetzt werden, die sogar eine Kooperation auf dem Gebiet der Unterrichtsentwicklung vorsehen. Allerdings ist damit auch die Notwendigkeit der Aufgaben- und Rollenklärung verbunden: Es muss unmissverständlich geklärt werden, was in diesem Bereich Aufgaben der Kommunen und was Aufgaben der Schulaufsicht sind.
- (vi) Zu empfehlen ist ferner, die Weiterqualifikation zu institutionalisieren und zu intensivieren, sowohl der Führungskräfte (Schulleitungen, Leitungen von Jugend- und Weiterbildungseinrichtungen, Projektleitungen, KITA-Leitungen usw.), als auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die RBN sind, wie die Kurzberichte eindeutig zeigen, „lernende Organisationen“ und entsprechend sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „lernende Professionelle“. Vor allem die Kompetenzen des Schnittstellenmanagements der Netzwerkarbeit und des Projektmanagements müssten noch stärker gefördert werden, dann werden Schulen und andere Bildungseinrichtungen zu professionellen Lerngemeinschaften in denen alle Akteure miteinander und voneinander lernen.
- (vii) Die Existenz, die Funktion und erst recht die Erfolge des RBN sind außerhalb eines engeren Zirkels von Beteiligten und Experten immer noch weitestgehend unbekannt. Deshalb sollte die Öffentlichkeitsarbeit intensiviert werden. Die Newsletter einiger RBB sind gewiss ein gutes Beispiel.

## **Fazit**

**Die RBN in NRW sind eine zukunftsweisende Einrichtung, die Bildungsentwicklung zu stabilisieren und voranzutreiben. In NRW ist landesweit mehr als der erste Schritt in die richtige Richtung getan. Die großen aktuellen Herausforderungen wie z.B. Inklusion und Ganztage kann Schule nicht allein bewältigen, eine bildungsgeographische Strategie gehört unabdingbar dazu.**

Die Evaluation hat gezeigt, dass die Netzwerkstruktur eine angemessene Organisationsform für staatlich-kommunale Verantwortungsgemeinschaften ist. Damit sind die beiden erkenntnisleitenden Fragen (s. Kap. II) dieser Expertise positiv beantwortet.

Es hat sich auch insgesamt gezeigt, dass die RBN sich eher als Unterstützung denn als Vollzug verstehen, was zur großen Akzeptanz bei den Adressaten beiträgt.

Zum Schluss ist angesichts der Vielzahl von Aufgaben, die im Bildungsbereich zu erledigen sind, noch darauf hinzuweisen, dass es angesichts der vorhandenen großen Herausforderungen nicht darum gehen kann, alles gleichzeitig zu tun. Es geht vielmehr darum, Prioritäten zu setzen und Jahr für Jahr einige wenige, aber zentrale Entwicklungsschwerpunkte zu bearbeiten. Es ist besser, weniger gut zu machen als vieles weniger gut. Das wenige sollte allerdings das Wesentliche sein und die Vernetzungen müssten integrativ und ganzheitlich wirken. Statt Addition von Komponenten ist Kohärenz gefragt. Was ganz oben auf der Tagesordnung steht, sind Strategien und holistische Konzepte. Dann entsteht auch eine dichte Ankopplung an die eingangs referierten internationalen Trends.

Weniger ist manchmal mehr. Das gilt allerdings nicht für die Ressourcen und auch nicht für das Engagement. Da ist Mehr immer auch mehr.

## V. Literaturhinweise

Bildungskonferenz NRW: Zusammen Schule machen für NRW. Kurzfassung der Empfehlungen. Düsseldorf 2011

Buchen, H./Horster, L./Rolff, H.G. (Hrsg.): Schulen in der Region - Region in der Schule. Stuttgart (Raabe) 2012

Fullan, M.: All Systems Go – The Change Imperative for Whole System Reform. London (Sage) 2010

Hallinger, Ph. /Heck, R.H.: Exploring the journey of school improvement. In: School-effectiveness and Schoolimprovement 2011, Vol. 22, Number 1

Huber, S.G. (Hrsg.): Kooperative Bildungslandschaften. Köln (Link) 2013

Landwehr, N.: Lehrevaluation als Anstoß zur Unterrichtsentwicklung. In: Beiträge zur Lehrerbildung, (3/2005), S. 321-333

Mourshed, M. / Chijioke, Ch. / Barber, M. /: How the world's most improved school systems keep getting better. New York 2011  
[http://www.learningteacher.eu/sites/learningteacher.eu/files/how-the-worlds-most-improved-school-systems-keep-getting-better\\_download-version\\_final.pdf](http://www.learningteacher.eu/sites/learningteacher.eu/files/how-the-worlds-most-improved-school-systems-keep-getting-better_download-version_final.pdf)

Stern, Cornelia: Kooperation braucht Koordination. In: PädF, (4/2013), S. 146-148

Rolff, H.G. (Hrsg.): Qualität mit System. Ein Arbeitsbuch Unterrichtsbezogenen Qualitätsmanagements (UQM). Köln (Link) 2011

Rolff, H.G.: Schulentwicklung kompakt. Weinheim/Basel (Beltz) 2013

Weick, K./Hauck, G.: Der Prozess des Organisierens. Frankfurt (Suhrkamp) 1995

**Dr. Hans-Günter Rolff**, emeritierter Professor am Institut für Schulentwicklungsforschung der Technischen Universität Dortmund, Vorsitzender des Rats der Deutschen Akademie für Pädagogische Führungskräfte (DAPF) und wissenschaftlicher Leiter des Fernstudiengangs Schulmanagement der Universität Kaiserslautern. Mitglied der Bildungskommission NRW 1992-1995 ([rolff@ifs.tu-dortmund.de](mailto:rolff@ifs.tu-dortmund.de))

**Anhang: Kurzfassung des Ergebnisberichts zu den Akteurs-  
befragungen**



---

**Kurzfassung des Ergebnisberichts  
zu den Akteursbefragungen  
in 18 Regionalen Bildungsnetzwerken  
in Nordrhein-Westfalen**

**Durchgeführt im Rahmen der internen Evaluationen  
der Regionalen Bildungsnetzwerke in Nordrhein-Westfalen im Jahr  
2013**

---

Köln, 07.10.2013

## Einführung

Das Evaluationsverfahren für die Regionalen Bildungsnetzwerke in NRW wurde durch die „AG Evaluation“ entwickelt, in der das Ministerium für Schule und Weiterbildung, die Kommunalen Spitzenverbände, einzelne Regionale Bildungsbüros und die Bezirksregierungen vertreten sind. Die in diesem Kurzbericht behandelten Online-Befragungen sind der erste von vier Schritten des gesamten Evaluationsverfahrens<sup>3</sup>.

Das Gesamtverfahren ist primär darauf ausgerichtet, die Weiterentwicklung der einzelnen Regionalen Bildungsnetzwerke durch einen fundierten Reflexionsprozess in den regionalen Lenkungsreisen zu unterstützen. Alle wichtigen Schritte des Verfahrens folgen diesem primären Zweck: von der Auswahl der befragten Personen bei den Online-Befragungen über die bereitgestellten Instrumente für die Lenkungsreisemitglieder bis hin zu den Formaten von 18 regionenspezifischen Auswertungen. Die Ergebnisse der in diesem Kurzbericht dargestellten landesweiten Auswertung können keine regionalen Handlungsbedarfe begründen. Was ein gutes und was ein weniger gutes Ergebnis ist und welche Handlungsbedarfe daraus erwachsen, kann nur vor dem regionalen Kontext beurteilt werden. Die landesweite Auswertung der dient dazu, die Entwicklungen regionenübergreifend beurteilen zu können und Dritten gegenüber faktenbasiert auskunftsfähig zu sein. Sie gibt fundierte Anhaltspunkte für die Beurteilung, inwieweit der grundlegende konzeptionelle Ansatz und die Strukturen der Regionalen Bildungsnetzwerke geeignet sind, verbesserte Bildungsangebote zu entwickeln und gerechte Bildungschancen zu ermöglichen. Das Land NRW kann regionenübergreifende Rahmenbedingungen gestalten bzw. verändern.

Die beiden Akteursgruppen (zentrale Partner aus Einrichtungen und Hauptverwaltungsbeamte der kreisangehörigen Kommunen) beantworteten jeweils mehrere Fragen zu den drei Erfolgskriterien Transparenz, Beteiligung und Nutzen.

## Zentrale Ergebnisse

### ***Befragung von zentralen Partnern aus Einrichtungen bzw. Institutionen der Regionalen Bildungsnetzwerke***

---

<sup>3</sup> 1. Schritt: Online-Akteursbefragungen / 2. Schritt: strukturierte Reflexion von 8 Erfolgskriterien durch die Mitglieder der Lenkungsreise / 3. Schritt: Diskussion beider Datenquellen in den Lenkungsreisen / 4. Schritt: Erstellung eines Kurzberichts durch die Lenkungsreise



Landesweit nahmen 1.165 Personen stellvertretend für ihre Einrichtung an den Befragungen in den 18 Regionen<sup>4</sup> teil. Im Wesentlichen gehören sie den Einrichtungsarten Schule, Kindertageseinrichtung und Jugendhilfe an. Die Aktivierung der zentralen Partner gelang regional unterschiedlich gut. Landesweit nahmen 53% der eingeladenen Personen teil, in den einzelnen Regionen zwischen 35% und 77%.

**Transparenz:** Landesweit betrachtet sind die Regionalen Bildungsnetzwerke den Einrichtungen und Institutionen gut bekannt, ihre konzeptionelle Ausrichtung und ihr Angebot ist transparent. Die Ziele und Handlungsfelder kennen 75% der antwortenden Personen, die Angebote 60%. Welche Gremien in den Bildungsnetzwerken arbeiten, wissen 62%, der Großteil davon auch deren Zuständigkeiten. Die Hälfte der Befragten geht davon aus, dass die regionale Fachöffentlichkeit über die Ziele der jeweiligen Netzwerke gut informiert ist. Die Internetauftritte der Netzwerke werden überwiegend als informativ wahrgenommen.

Die genannten Aspekte werden in den Regionen unterschiedlich beurteilt, bspw. beträgt die Zustimmungsrates bei der Frage zur Bekanntheit der Ziele zwischen 57% und 92%. Zwischen den unterschiedlichen Einrichtungsarten<sup>5</sup> bestehen landesweit nur geringe Unterschiede.

**Beteiligung:** Landesweit sind Zweidrittel mit der Einbeziehung von Bildungseinrichtungen in Planungen und Dreiviertel mit deren Vertretung in Gremien zufrieden. Die Zufriedenheit mit dem Projektmanagement der Regionalen Bildungsbüros ist ebenfalls sehr hoch. Über 75% stimmen zwei diesbezüglichen Fragen zu. Bei der großen Mehrzahl der Maßnahmen werden Qualitätssicherungsmaßnahmen umgesetzt (Zustimmung 67%) und Kooperationen strukturell abgesichert (Zustimmung 77%).

Die Bewertung der Fragen zur Beteiligung weicht zwischen den Regionen teils deutlich voneinander ab, mit Ausnahme der Fragen zur Vertretung in Gremien. Bei den Einrichtungsarten bestehen landesweit betrachtet nur sehr geringe Unterschiede.

**Nutzen:** Landesweit betrachtet haben Zweidrittel der Antwortenden eine hohe Motivation zur Mitarbeit in den Regionalen Bildungsnetzwerken. Der Austausch mit anderen Akteuren wird von 84% als hilfreich angesehen. Die Aufwand-Nutzen-Relation bewerten fast Dreiviertel positiv. Die Zusammenarbeit von schulischen und außerschulischen Akteuren wird von 69% verbessert wahrgenommen. In der Mehrzahl der Regionen konnte das Bildungsnetzwerk auch den Stellenwert von Bildung in der

---

<sup>4</sup> Das Evaluationsverfahren wird im Jahr 2013 nur in den Regionen durchgeführt, in denen Bildungsnetzwerke bereits fünf Jahre bestehen. Die weiteren 31 Regionen NRW's folgen 2014, 2015 und den Folgejahren.

<sup>5</sup> In die statistische Unterschiedsanalyse konnten Schulen, Kindertageseinrichtungen und Jugendhilfeeinrichtungen einbezogen werden. Weitere Einrichtungsarten waren nur vereinzelt in den Stichproben der Regionen vertreten.

kommunalen Politik (landesweit 59% Zustimmung) und Verwaltung (landesweit 64% Zustimmung) erhöhen. Knapp 60% beobachten verbesserte Bedingungen für Bildungsmaßnahmen.

Auch die Fragen zum Nutzen werden in den 18 Regionen stark abweichend beurteilt, insbesondere die Verbesserung von Umsetzungsbedingungen für Bildungsmaßnahmen (Zustimmung zwischen 38% und 92%). Landesweit beurteilen Akteure der Jugendhilfe den Nutzen der Bildungsnetzwerke geringer als Akteure aus Schulen und Kindertageseinrichtungen.

Im landesweiten Gesamtblick zieht eine Mehrheit von 59% ein positives Fazit bezüglich einer erhöhten Bildungsgerechtigkeit in der jeweiligen Region. Die Hälfte bilanziert auch Verbesserungen für die eigene Einrichtung, wobei auch diese Beurteilungen zwischen den Regionen teils stark voneinander abweichen (Zustimmungsrate zwischen 25% und 63%). Als Gründe für ein geringes Maß an Beteiligung wurden unzureichende Ressourcen bei Akteuren angegeben. In Kreisen wird von Befragten darauf hingewiesen, dass bereits bestehende gut funktionierende kommunale Netzwerke nicht aufgegeben werden sollen, dies aber nicht zu Doppelstrukturen führen darf.

### ***Befragung von Bürgermeisterinnen und Bürgermeistern der kreisangehörigen Kommunen***

Landesweit nahmen 59 Personen an der Befragung teil. Die Teilnahme der Bürgermeisterinnen und Bürgermeister blieb in den beteiligten zehn Kreisen mit einer Ausnahme deutlich hinter den Erwartungen zurück. Landesweit nahmen 42% der eingeladenen Personen teil, in den einzelnen Regionen zwischen drei und elf Personen.

**Transparenz:** Die an der Befragung teilnehmenden Personen sind sehr gut über die Ziele (85%), die Handlungsfelder (84%) und die Angebote (78%) des jeweiligen Bildungsnetzwerks der Region informiert. Auch die Gremien, ihre Aufgaben und die Ansprechpersonen für bestimmte Handlungsfelder sind jeweils knapp Dreiviertel bekannt. Allerdings informiert eine deutliche Mehrheit von 65% die politische Vertretung der Kommune nicht regelmäßig über die Arbeit des jeweiligen Regionalen Bildungsnetzwerks.

**Beteiligung:** Fast alle in den Gremien vertretenen Kommunen nehmen regelmäßig an den Sitzungen des jeweiligen Regionalen Bildungsnetzwerks teil. Dreiviertel der Befragten ist zufrieden damit, wie die Interessen der Kommune in das kreisweite Netzwerk eingebracht werden können. Knapp Zweidrittel beobachten, dass Kooperationen von Bildungsakteuren nachhaltig verankert werden.

Hauptgründe für eine aktive Mitarbeit sind daraus resultierende Gestaltungsmöglichkeiten und notwendige Abstimmungsprozesse mit anderen Bildungsakteuren, der

Kreisebene und anderen kreisangehörigen Kommunen. Ein häufig genannter Hinderungsgrund sind geringe zeitliche Ressourcen. Vereinzelt werden ein als zu gering wahrgenommener Nutzen, ein unzureichender Informationsstand und zu wenig bildungsspezifische Kompetenzen als Hinderungsgründe genannt. Des Weiteren sind aus Kreisen Vertretungsregelungen der Kommunen für die Gremien bekannt, so dass nicht alle Kommunen eines Kreises aktiv eingebunden sind.

**Nutzen:** Der Austausch mit anderen Akteuren wird von Dreiviertel der antwortenden Personen als hilfreich bezeichnet. Die Hälfte berichtet von verbesserten Kommunikationsprozessen mit anderen Kommunen auf Arbeitsebene. Eine deutliche Mehrheit (75%) beobachtet eine verbesserte Zusammenarbeit schulischer und außerschulischer Akteure und 67% verbesserte Abstimmungsprozesse mit anderen Akteuren. Die Strukturen der Regionalen Bildungsnetzwerke sind Dreiviertel der Befragten zufolge geeignet, Verbesserungen in der Bildungsregion zu erreichen. Bereits erreichte Verbesserungen für die Umsetzung von Maßnahmen diagnostiziert die Hälfte.

Knapp Zweidrittel der Befragten ziehen ein positives Fazit nach fünf Jahren Bildungsnetzwerk in ihrer Region. Nach der Einschätzung der Befragten profitieren vor allem Schulen (75% Zustimmung) und Kindertageseinrichtungen (64% Zustimmung). Befragte aus fünf Regionen kritisieren, dass Bildungsnetzwerke auf Kreisebene den Interessen und Bedarfen der Gemeinden nicht immer gerecht werden. Andererseits kommt aus drei Regionen die Kritik, dass andere Kommunen in erster Linie eigene Interessen durchsetzen wollen (Kirchturmdenken).

## Fazit

Die erreichte Beteiligung der zentralen Partner aus Einrichtungen bzw. Institutionen an der Befragung variiert regional. In wie weit die regionale erreichte Beteiligung zufriedenstellen ist, kann nur vor dem Hintergrund der regionalen Bedingungen beurteilt werden. Bei den Hauptverwaltungsbeamten der kreisangehörigen Kommunen wurde eine Vollerhebung angestrebt. Regional zeigen sich hier ebenfalls deutliche Unterschiede bei der erreichten Beteiligung. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Anzahl an kreisangehörigen Kommunen in den Kreisen zwischen neun und 25 sehr stark variiert. Demzufolge sind auch die Herausforderungen zur Einbindung der kommunalen Politik und Verwaltung sehr unterschiedlich. Die Befragungsergebnisse zeigen, dass die große Mehrheit der Hauptverwaltungsbeamten, die sich an der Befragung beteiligt haben, die Regionalen Bildungsnetzwerke als einen geeigneten Weg zur Verbesserung des Bildungsangebots für die Bürgerinnen und Bürger der Kommune ansehen. Dieses Ergebnis legt nahe, dass eine engere Einbindung der

kreisangehörigen Kommunen ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Regionale Bildungsnetzwerke in Kreisen ist.

Sowohl die befragten Partner aus Einrichtungen bzw. Institutionen der Regionalen Bildungsnetzwerke als auch die Hauptverwaltungsbeamten in den kreisangehörigen Kommunen sind in der großen Mehrzahl der Regionen gut über Ziele, Handlungsfelder und Angebote sowie über Ansprechpersonen, die Gremien und ihre Zuständigkeiten des Bildungsnetzwerks informiert. Ein offenkundiger Handlungsbedarf ist diesbezüglich nur in einer Region vorhanden, die bei den Partnern aus Einrichtungen und Institutionen zu diesen Fragen mindestens 15% weniger Zustimmung als die anderen Regionen zu verzeichnen hat. Mit den geschaffenen Strukturen und den daraus resultierenden Beteiligungsmöglichkeiten sind landesweit betrachtet ebenfalls die große Mehrzahl der zentralen Partner und Hauptverwaltungsbeamten von kreisangehörigen Kommunen zufrieden.

Die offenen Antworten von zahlreichen Hauptverwaltungsbeamten unterstreichen, dass kreisangehörige Kommunen grundsätzlich Gestaltungsmöglichkeiten wahrnehmen möchten und Abstimmungsprozesse mit anderen Bildungsakteuren begrüßen. Für Verwaltungen kreisangehöriger Kommunen stellt sich die Frage, wie mehr zeitliche Ressourcen in die Regionalen Bildungsnetzwerke investiert werden können. Des Weiteren weisen zahlreiche offene Antworten darauf hin, dass Mitarbeitende aus bildungsrelevanten Einrichtungen und Institutionen eine höhere Motivation zur Mitarbeit in den Gremien und Arbeitskreisen der Regionalen Bildungsnetzwerke haben würden, wenn der dafür erforderliche zeitliche Aufwand stärker als bisher bei der Berechnung der Wochenarbeitszeit berücksichtigt werden würden. Der landesweite Blick macht deutlich, dass Regionale Bildungsnetzwerke die Kommunikations- und Abstimmungsprozesse zwischen den relevanten Akteursgruppen verbessern können. In der großen Mehrzahl der Regionen wird dies von den zentralen Partnern aus Einrichtungen und Institutionen und von den Hauptverwaltungsbeamten der kreisangehörigen Kommunen bestätigt.

Bei den Hauptverwaltungsbeamten von kreisangehörigen Kommunen ist eine prozentuale Betrachtung und Gegenüberstellung der regionalen Ergebnisse aufgrund der teils sehr geringen Anzahl an Befragten pro Region nicht aussagekräftig. Die folgenden resümierenden Ausführungen stützen sich deshalb auf die Ergebnisse der Befragung der zentralen Partner aus Einrichtungen bzw. Institutionen: In der landesweiten Betrachtung stechen acht Regionen positiv heraus, da sie bei mindestens zwölf der 22 Fragen eine Zustimmungsquote erreichen, die im Vergleich aller Regionen jeweils dem oberen Drittel zuzuordnen ist. Auch diese Regionen sollten die Er-

gebnisse jedoch zum Anlass nehmen, in einer selbstkritischen Analyse punktuell vorhandene Entwicklungspotentiale zu konkretisieren und entsprechende Maßnahmen einzuleiten. Fünf Regionen liegen in der Mehrzahl der 22 Fragen im mittleren Drittel. Fünf weitere Regionen erreichen nur zu einer bzw. zu gar keiner Frage Zustimmungswerte des oberen Drittels. In diesen Regionen werden bei 14, bzw. 17, zweimal 19 und in einer Region sogar bei 20 der 22 Fragen Zustimmungswerte erreicht, die jeweils im unteren Drittel liegen.

In der großen Mehrzahl der Regionen und auch im landesweiten Gesamtblick zeigen die Ergebnisse jedoch, dass die Regionalen Bildungsnetzwerke bereits ein fester Bestandteil der Bildungslandschaft geworden sind. Besonders hervorzuheben sind die landesweiten Ergebnisse, dass eine deutliche Mehrheit der befragten Partner aus Einrichtungen und Institutionen einen erhöhten Stellenwert von Bildung in der kommunalen Politik (59%) und Verwaltung (64%) durch das Regionale Bildungsnetzwerk wahrnehmen. Dies ist ein bemerkenswert gutes Ergebnis, ebenso wie die landesweit mehrheitliche Zustimmung zu den Fragen, ob sich die Bedingungen für Bildungsmaßnahmen und in Bildungseinrichtungen und die Zusammenarbeit schulischer und außerschulischer Akteure verbessert haben. Nachhaltige Wirkungen lassen auch die Ergebnisse erwarten, dass fast 60% der befragten Partner mit der in den ersten fünf Jahren zurückgelegten Wegstrecke zufrieden sind, Zweidrittel der befragten Partner aus Einrichtungen und Institutionen eine hohe Motivation zur Mitarbeit angeben und sogar Dreiviertel den Regionalen Bildungsnetzwerken eine positive Aufwand-Nutzen-Relation bescheinigen. Der konzeptionelle Ansatz, Bildung regional vernetzt zu planen und zu gestalten, wird mit den landesweiten Ergebnissen der Akteursbefragungen sehr deutlich bestätigt.