

„Schulen im Team“ – Kommunales Management von Schulnetzwerken

1. Einleitung

Im Februar 2007 startete das Projekt „Schulen im Team“, ein gemeinsames Schulentwicklungsprojekt der Stiftung Mercator und des Instituts für Schulentwicklungsforschung in Kooperation mit dem Ministerium für Schule und Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen (vgl. Manitus et. al. in diesem Band), mit 40 Schulen in den Städten Duisburg und Essen. Ziel des Projekts ist die Erprobung von lokalen Netzwerkstrukturen als Unterstützungssystem für eine nachhaltige und fachbezogene Unterrichtsentwicklung. Ein zentrales Ziel der Begleitforschung besteht darin, die Prozesse innerhalb der Netzwerke sowie deren Auswirkungen auf die Einzelschule zu dokumentieren. Zum Ende des Projekts sollen die gesammelten Erkenntnisse in einem „Manual schulische Vernetzung“ zusammengetragen werden. Während somit der Transfer des Projekts auf der Ebene der Einzelschule und der Schulnetzwerke von Beginn an berücksichtigt worden ist, ist die Ebene der Schulträger zwar eng in das Projekt eingebunden (u.a. durch Vertretungen im Beirat des Projekts), diese werden jedoch nicht explizit unter der Perspektive des Transfers und der spezifischen Rolle, die ihnen bei einem möglichen Transfer des Projekts zukommt, betrachtet.

Im November 2008 wurde ein Antrag von der Stiftung Mercator bewilligt, der die Erweiterung des Projekts um eine weitere Region, die Stadt Dortmund, vorsieht. Mit diesem Ausbau des Projekts wird auch eine Erweiterung der wissenschaftlichen Begleitforschung einhergehen, die insbesondere der Frage nach sinnvollen Strukturen und Verfahren eines kommunalen Netzwerkmanagements nachgehen wird. Der Ausbau des Projekts sieht sich der Idee des „learning system model of governance“ verpflichtet, wie sie von Glatter (2003) entworfen worden ist. Im Mittelpunkt dieses Ansatzes steht die kooperative Entwicklung eines Gesamtsystems, in welchem miteinander vernetzte Ebenen und kreative Einheiten als ein lernendes Ganzes betrachtet werden.

Der folgende Beitrag gibt einen ersten Überblick über die Anlage des Erweiterungsprojekts, über die mit ihm verbundenen Zielsetzungen und über die Begleitforschung des Projekts. Der Beitrag beginnt mit einem Rückblick auf die Erfahrungen aus „Schulen im Team“, welche als Entscheidungsgrundlage für die Erweiterung des Projekts angesehen werden können. Es folgt ein Überblick über das Projektdesign, welches eine Kurzvorstellung des neuen Projektpartners genauso sowie die Erläuterung der Tandemstruktur zwischen der wissenschaftlichen Beglei-

tung und dem Bildungsbüro Dortmund beinhaltet. Der Beitrag endet mit einem Ausblick auf das zu erstellende „Manual kommunales Netzwerkmanagement“.

2. Schulen im Team - Zwischenbilanz

Wenngleich die Bearbeitung der Frage nach Rolle und Aufgaben des Schulträgers beim Transfer des Projekts „Schulen im Team“ als grundsätzlich sinnvoll von den beiden Projektträgern anerkannt worden ist, war eine Erweiterung des Projekts dennoch nur dann vorstellbar, wenn die Erfahrungen der Schulen in den Netzwerken sowie die ersten Ergebnisse der schulischen Netzwerkarbeit einen Transfer auch tatsächlich rechtfertigen würden. Für das Projekt „Schulen im Team“ liegt mittlerweile eine breite Dokumentation erster Befunde vor (vgl. Manitiuis et al. in diesem Band), die für eine Erweiterung des Projekts sprechen. An dieser Stelle wird eine kurze Zusammenfassung erster zentraler Ergebnisse dargestellt:

- Alle Netzwerke sind in produktive Arbeitsprozesse eingestiegen und haben bereits jetzt von den unterschiedlichen Erfahrungen innerhalb ihres Netzwerkes als auch den Erfahrungen, die im Gesamtnetzwerk zur Verfügung stehen, profitiert.
- Neben dem Erfahrungsaustausch gelingt es zunehmend, Wissen zu generieren, zu kombinieren und so insgesamt Expertenwissen zu erweitern und zu schaffen.
- Prozesse des Erfahrungsaustausches und der Wissensgenerierung bieten neue Orientierungen für das jeweilige professionelle Handeln der Lehrkräfte.
- Die externe Unterstützung in Form von Beratung und Moderation wird als wertvoll wahrgenommen und erleichtert die Kernarbeit im Projekt.
- In den Kollegien wird die Unterrichtsentwicklung in Netzwerken grundsätzlich akzeptiert und in ersten Ansätzen, besonders in den betreffenden Fachgruppen, auch schon mitgetragen.
- Erste Wirkungen des Projekts im Bereich der Unterrichtsveränderung zeigen sich z.B. in Form von erstellten Materialien, erprobten Unterrichtskonzepten und entwickelten Förderkonzeptionen.

3. „Schulen im Team“ – Transferperspektive: Grundlagen und Inhalte

Im Folgenden soll das Projekt „Schulen im Team“ vorgestellt werden, so wie es für die Region Dortmund weiterentwickelt worden ist. Um zwischen dieser Projekterweiterung und dem ursprünglichen Projekt besser differenzieren zu können, wird die Bezeichnung „Schulen im Team – Transferregion Dortmund“ eingeführt. Sie stellt lediglich eine Arbeitsbezeichnung für

den wissenschaftlichen Kontext dar. In der nichtwissenschaftlichen Kommunikation wird nur vom Projekt „Schulen im Team“ gesprochen, das in den Städten Dortmund, Duisburg und Essen situiert ist.

3.1 Grundlagen und Ziele

Im Projekt „Schulen im Team – Transferregion Dortmund“ wird, genau wie im Projekt „Schulen im Team“, auf die lokale Vernetzung von Schulen gesetzt, um eine fachbezogene Unterrichtsentwicklung voranzutreiben. Neben dieser wesentlichen Gemeinsamkeit gibt es einige Unterschiede, die sich auf die Bereiche Projektleitung, Beratung und Betreuung der Projektschulen sowie das Projektmanagement beziehen.

Die Projektverantwortung für die Region Dortmund sowie die Begleitung und Unterstützung der entstehenden Netzwerke werden vom Schulträger übernommen (vgl. Abb. 1). Auch die Auswahlkriterien für die Teilnahme der Schulen sowie mögliche Anreizsysteme werden vom Schulträger selbst festgelegt. Ebenso gehört das Kontrakt- bzw. Vereinbarungsmanagement zum Kompetenzbereich des Schulträgers. Der Schulträger mit dem Regionalen Bildungsbüro als koordinierende Instanz (siehe Kap. 3.2.) und hier insbesondere die Person, welche die für das Projekt eingerichtete Stelle besetzt, wird während des Projektes durch das Institut für Schulentwicklungsforschung, das für die Durchführung des Gesamtprojektes „Schulen im Team“ verantwortlich ist, fachlich unterstützt und wissenschaftlich begleitet.

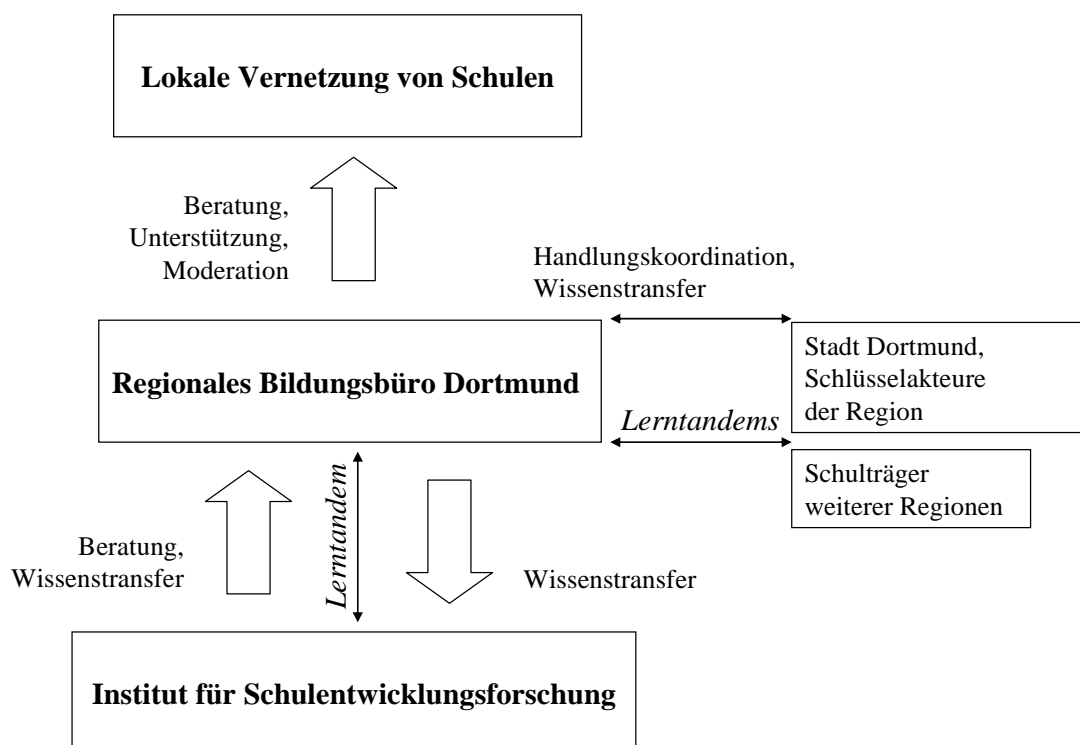


Abb. 1: Projektkonzept „Schulen im Team – Transferregion Dortmund“

Neben der Etablierung von ca. 4-5 Schulnetzwerken mit insgesamt ca. 20 Schulen, sollen zwei weitere wesentliche Zielsetzungen verfolgt werden: Zum einen wird es darum gehen, das Projekt innerhalb der Region Dortmund zu verankern. Dies umfasst beispielsweise den Aufbau von kooperativen Strukturen mit den Gremien, die in diesem Handlungsbereich Einfluss ausüben (siehe Kap. 3.2). Dieser Aufbauprozess ist zugleich wesentlicher Bestandteil der wissenschaftlichen Begleitforschung, da hier wichtige Beobachtungen hinsichtlich der Möglichkeiten und Grenzen der Verankerung eines Projekts wie „Schulen im Team“ zu erwarten sind. In dieser Phase geht es zudem darum, geeignete Verfahren zur Kommunikation mit regionalen, bzw. kommunalen Schlüsselakteuren zu erproben, die dann im Verlauf des Projekts weiterentwickelt werden können.

Zum anderen zielt das Projekt „Schulen im Team – Transferregion Dortmund“ auf die Initiierung von Lernmöglichkeiten zwischen Schulträgern (vgl. Abb. 1) ab. Insbesondere auf der Ebene der Schulträger sollen Fortbildungsangebote und regelmäßige Treffen sicherstellen, dass miteinander und voneinander in Bezug auf ein kommunales Netzwerkmanagement gelernt werden kann. Der Austausch über Projektziele, kommunale Besonderheiten, mögliche Strukturen für einen Transfer sowie die Sicherung eines dauerhaften Austauschs zum Zwecke des Informations- und Wissensmanagements, stehen dabei im Vordergrund.

3.2 Region Dortmund – ein kompetenter Partner

Warum soll der Transfer in Zusammenarbeit mit der Region Dortmund vorbereitet und erprobt werden? Die Bildungsregion Dortmund ist eine der ersten Kommunen in Nordrhein-Westfalen, die sich dem schulpolitischen Programm einer stärkeren Regionalisierung und der geteilten Verantwortung von Schulaufsicht und Schulträger im Sinne der Denkschrift „Zukunft der Bildung – Bildung der Zukunft“ (1995) verpflichtet sieht. Sie verfügt darüber hinaus über zahlreiche Erfahrungen in der Gestaltung einer Bildungsregion. Im Kontext der Dortmunder Schulentwicklungsstrategien sind in den vergangenen Jahren Steuerungsgremien entstanden, welche die Kooperation unter den Akteuren der regionalen Bildungslandschaft koordinieren. Von zentraler Bedeutung sind dabei die Dortmunder Bildungskommission und die Dortmunder Schulkoordinierungskonferenz, in der die Sprecher der Schulformen, die Schulverwaltung und die Schulaufsicht zusammenarbeiten, der Beirat „Regionales Übergangsmanagement Schule – Arbeitswelt“ sowie die „Koordinierungsgruppe Selbstständige Schule“ (vgl. Mauthe & Tölle, 2007). Durch die Teilnahme am landesweiten Projekt „Weiterentwicklung Regionaler Bildungsnetzwerke“ sind mit Beginn des Schuljahres 2008/09 zwei Gremien neu hinzugekommen: Der „Lenkungskreis Regionales Bildungsnetzwerk Dortmund“ für Ab-

sprachen und Entscheidungen von strategischer Bedeutung sowie die „Koordinierungsgruppe Regionale Bildungsnetzwerke“ für Aktivitäten auf der operativen Ebene. Letztere wird durch den Fachbereich Schule geleitet und setzt sich aus Vertreterinnen und Vertretern der Dortmunder Schulen, des Regionalen Kompetenzteams, der Bezirksregierung Arnsberg und des Regionalen Bildungsbüros zusammen. Ein weiteres Resultat der Bemühungen zur Entwicklung der Bildungsregion ist das Regionale Bildungsbüro, das als Organisations- und Service-stelle maßgeblich zur Unterstützung von Schulen beiträgt (vgl. ebd.). Das Bildungsbüro ist auch der wesentliche institutionelle Ort, an dem das Projekt in der Dortmunder Schulland-schaft verankert wird. Zur Unterstützung des Entwicklungsprozesses wird das Projekt darüber hinaus in das Schulgremium „Koordinierungsgruppe Regionale Bildungsnetzwerke“ eingebet-tet.

Durch die Mitwirkung im Projekt „Schulen im Team“ sollen Wege der Generalisierung von positiven Ansätzen für die Unterrichtsentwicklung in der Fläche erprobt werden. Damit schu-lische Netzwerke systematisch für kommunale Innovationsplanungen genutzt werden können, ist es notwendig, Erfolgsfaktoren und Hemmnisse der Netzwerkarbeit zu identifizieren und zu analysieren. Die Stadt Dortmund erhofft sich von der Einbindung in das Projekt eine Aktivie-rung der Gestaltungspotenziale der Einzelschule und zugleich eine Vergrößerung der Ent-wicklungspotenziale durch Kooperation und Vernetzung mit anderen.

Mit der Übernahme der gesamten Projektkosten in der zweiten Projektphase (2011-2013), macht Dortmund deutlich, dass der Aufbau und die Stabilisierung von Netzwerken im Bil-dungsbereich eine langfristig angelegte kommunale Handlungsstrategie darstellt.

3.3 Lerntandem zwischen Wissenschaft und Schulträger als Herzstück

Die Zusammenarbeit des Instituts für Schulentwicklungsforschung und des Regionalen Bil-dungsbüros (vgl. Abb. 1) kann als Herzstück des Projekts betrachtet werden. Die Aufgabe besteht hier nicht nur in der Betreuung der Netzwerke, sondern insbesondere in der regelmä-ßigen Reflexion der im Projekt anfallenden Tätigkeiten, die insgesamt auf die Unterstützung der Netzwerke sowie der Implementierung eines effektiven Netzwerkmanagements ausgerich-tet sind. Um diesen Reflexionsprozess erfolgreich zu gestalten, ist im Projekt die Einrichtung eines Lerntandems vorgesehen. Entlang von Protokollen der wöchentlichen Besprechungen sowie Instrumenten aus dem Bereich der Personalentwicklung und des Personalcontrollings wird die Dokumentation der Kooperation sichergestellt. Für eine enge Zusammenarbeit des Lerntandems sorgt auch die Entscheidung, einen gemeinsamen Arbeitsplatz im Institut für Schulentwicklungsforschung einzurichten. Neben der Reflexion der eigenen Tätigkeit gehört

das Monitoring des Projekts, im Sinne eines Projektcontrollings, zu den Aufgaben des Lern tandems. Darüber hinaus übernehmen sie gemeinsam die Regelung des Wissens- und Informationsaustausches zwischen der wissenschaftlichen Seite des Projektes, den regionalen Akteuren der Bildungslandschaft und Partnern aus den beteiligten Schulen und verstehen sich in diesem Prozess als Intermediäre zwischen den zentralen Institutionen und Akteuren im Projekt (vgl. Maag Merki, 2008; Honig, 2004). Diese „Brückenfunktion“ ist essentiell, da die Ziele des Projektvorhabens nur in enger Kooperation mit den Beteiligten erreicht werden können. Ferner soll ein Kommunikationskonzept erstellt werden, das die Grundsätze und Ziele der Informationen und der Kommunikationsprozesse festlegt, die Zielgruppen und Akteure bestimmt sowie über die Kommunikationsmittel, notwendigen Ressourcen und Zuständigkeiten Auskunft gibt. Im Einzelnen lassen sich folgende spezifische Aufgaben in Bezug auf das Lerntandem benennen:

Zum einen gehört zu den Aufgaben die Sicherstellung des Wissenstransfers aus dem Projekt „Schulen im Team“. Zentral hierbei ist die Kenntnis aller Entwicklungen aus dem Pilotprojekt. Hierzu zählt aber auch die Übertragung organisationalen Ablaufwissens, so wie es für Veranstaltungen oder den Aufbau von Kommunikationsstrukturen genutzt wird. Umgekehrt muss für eine möglichst vollständige Informierung des Projektteams „Schulen im Team“ Sorge getragen werden. Dieser Aufgabenbereich kann als *Schnittstellenmanagement* bezeichnet werden.

Zum anderen sollen geeignete Instrumente und Verfahren zur Reflexion des Gesamtprozesses der Netzwerkbetreuung durch den Schulträger entwickelt und adaptiert werden. Hierzu gehören beispielsweise Verfahren der Kommunikationsanalyse (vgl. Scheider & Janning, 2006), der Zeiterfassung zur genaueren Stellenbeschreibung (Kremers, 2008) und der Analyse des Wissensmanagements (vgl. Witt, 2003; Zielinski, 2003). Dieser Aufgabenbereich kann als *Arbeitsplatzanalyse* bezeichnet werden.

Zur Sicherstellung einer qualitativ hochwertigen Beratung muss im Lerntandem Schulentwicklungswissen er- und verarbeitet werden. Dies geschieht insbesondere durch Transferleistungen (s.o.). Dieser Aufgabenbereich kann als *Personalentwicklung und Qualitätssicherung* bezeichnet werden.

Schließlich gehört es zu den Aufgaben, Forschungsprozesse zu beraten und die Begleitforschung über die Spezifika vor Ort in Kenntnis zu setzen und zu informieren, so dass insbesondere im Bereich der qualitativen Forschung wichtige Hintergrundinformationen geliefert werden können. Dieser Aufgabenbereich kann als *Schnittstellenmanagement Forschung* bezeichnet werden.

Gemeinsam mit der wissenschaftlichen Begleitung wird eine weitere Aufgabe in der Fertigstellung eines „Manual kommunales Netzwerkmanagement“ liegen. Hiermit ist der Arbeitsbereich *Dokumentation* benannt.

3.4 Vernetzung der Schulträger

Das Projekt bietet erstmalig die systematische Gelegenheit für Schulträger, voneinander zu lernen und dafür auch ein Budget zur Verfügung zu haben. Aus diesem Budget sollen punktuelle Fortbildungen zu verwaltungswissenschaftlichen und projektmanagementspezifischen Aspekten sowie Klausurtagungen finanziert werden, die wissenschaftlich begleitet werden und wichtige Ergebnisse für das „Manual kommunales Netzwerkmanagement“ liefern. Zudem ist die Gestaltung einer Expertentagung zum Thema „Lokal Lernen – Schulträger in Verantwortung“ vorgesehen. Ziel ist es, mit den drei Regionen Expertenregionen auszubilden, die bei künftigen Transferprojekten wichtige Beraterfunktionen haben können und im Sinne eines landesweiten Schulträgersnetzwerks wichtige Knotenpunkte darstellen.

3.5 Projektfahrplan

Nachstehend finden sich einige ausgewählte zentrale Etappen, die es im Projekt geben wird. Für eine erste Orientierung sind sie stichpunktartig festgehalten. Änderungen in der Terminierung sind grundsätzlich möglich.

1. Projektbeginn (Februar 2009)
2. Infoveranstaltung für Dortmunder Schulen sowie für Partner beim Schulträger und der Schulaufsicht (März 2009).
3. Möglichkeit zur Bewerbung als Einzelschule und als Netzwerk (Prinzip „Schulen im Team“, Bewerbungsbogen wird in Absprache mit dem Schulträger überarbeitet, Bewerbungsschluss Mai 2009).
4. Zusammenstellung der Netzwerke (Juni 2009)
5. Erstes Netzwerktreffen (Juni 2009)
6. Teilnahme an der Meilensteintagung „Schulen im Team“ (August 2009)
7. Offizieller Auftakt (September 2009)
8. Fertigstellung des „Manual kommunales Netzwerkmanagement“ (März 2011)
9. Infoveranstaltung für Schulträger in Nordrhein-Westfalen (März 2011)
10. Projekthalbzeit (Juli 2011), danach Fortführung des Projekts allein durch den Schulträger.

4. Begleitforschung und Theoriebezug

Das nachstehende Kapitel formuliert die Agenda der wissenschaftlichen Begleitforschung zu „Schulen im Team – Transferregion Dortmund“, wobei einerseits die Fragestellungen expliziert und andererseits die theoretischen sowie methodischen Zugänge erläutert werden sollen.

4.1 Fragestellung und Forschungsinteresse

Während sich die Begleitforschung des Projekts „Schulen im Team“ wesentlich auf die Erforschung von Lern- und Arbeitsprozessen in den Schulnetzwerken sowie auf die Auswirkungen dieser Arbeit in den Einzelschulen fokussiert, werden im Rahmen der Begleitforschung des Projekts „Schulen im Team – Transferregion Dortmund“ einerseits die Untersuchung der Implementation der Unterstützungsstruktur „Schulen im Team“ auf der Ebene des Schulträgers und andererseits die Reflexion und Evaluation des kommunalen Netzwerkmanagements im Vordergrund stehen. Abbildung 2 veranschaulicht diese beiden Schwerpunkte der wissenschaftlichen Begleitforschung.

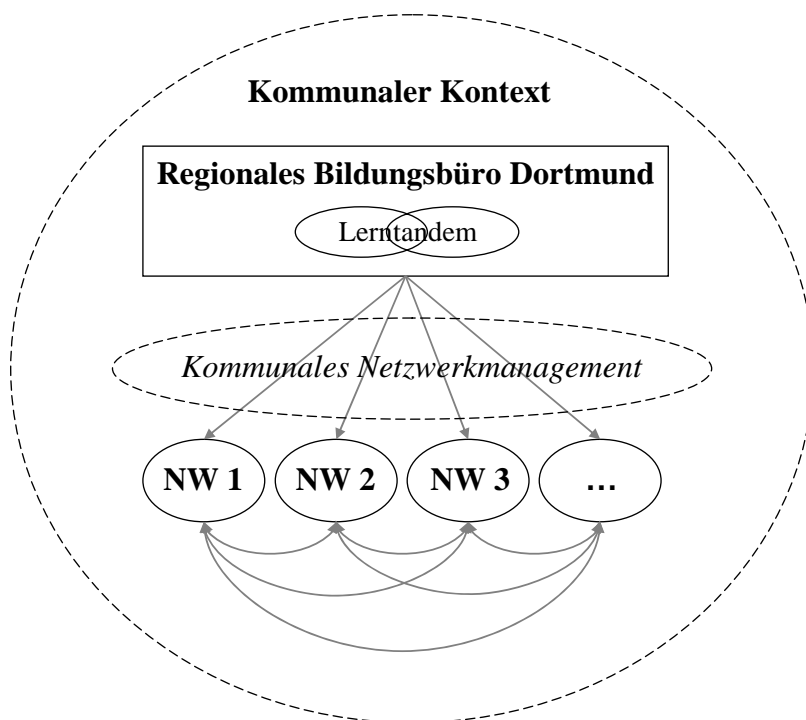


Abb. 2: Rahmenmodell zur wissenschaftlichen Begleitforschung

Das Modell weist drei Bereiche aus, die als Ebenen oder auch als unterschiedliche Akteurfelder bezeichnet werden können (vgl. Schubert, 2005). Dazu zählen die schulischen Netzwerke, die jeweils aus ca. 3-5 Schulen bestehen, das Bildungsbüro der Stadt Dortmund und hier insbesondere das Lerntandem, das aus jeweils einem Mitarbeiter bzw. einer Mitarbeiterin des

Bildungsbüros und des Instituts für Schulentwicklungsforschung besteht sowie der kommunale Kontext, in den das Bildungsbüro eingebettet ist. Angesichts der leitenden Fragestellung und der Zielsetzung des Projekts, Wissen über die Gelingensbedingungen der Implementation einerseits und der Effektivität eines kommunalen Netzwerkmanagements andererseits zu generieren, stehen die Kopplungsstellen bzw. die Interaktionsbereiche zwischen den jeweiligen Akteuren im Vordergrund. Diese Verknüpfungen bilden die Grundlage für die Betrachtung und Weiterentwicklung des zu untersuchenden Handlungsfeldes als ein „learning system“ (vgl. Glatter, 2003). Hieraus ergeben sich spezifische Bezüge zu Theorien, die für den Reflektions- und Forschungsprozess gewinnbringend erscheinen.

Zur Bestimmung des Kontextes lassen sich zum einen, in einem ersten sehr allgemeinen Zugang, Sozialraumanalysen (vgl. ebd.) vorstellen, die die Kommune indikatorenbasiert beschreiben. In Bezug auf die Ausgangssituation der Bildungsregion Dortmund, kann neben solchen allgemeinen Kontextangaben auf den „Ersten kommunalen Bildungsbericht für die Schulstadt Dortmund“ (Der Oberbürgermeister, 2007) zurückgegriffen werden. Hinsichtlich der bildungspolitischen Rahmenbedingungen kann mittels Verfahren der Politikfeldanalyse (Schneider & Janning, 2006) ein Einblick in die Art und Weise der Problemverarbeitungsprozesse gewonnen werden. Hierzu zählen Fragen nach bildungspolitischen Leitbildern, kommunalen Förder- und Entwicklungsprogrammen sowie deren Implementation in den jeweiligen Institutionen und Organisationen (vgl. ebd.). Neben solchen Aspekten, die im Sinne des „policy cycles“ in einem systematischen Zusammenhang stehen, können Netzwerkanalysen für die Politikfeldanalyse eine bedeutsame Rolle spielen, um Verbindungen und „Löcher“ (vgl. Jansen, 2003) ausfindig zu machen. In der Kombination von Programminhalten und den dazugehörigen Diskursen mit den bestehenden Vernetzungen lässt sich so ein erster umfassender Eindruck der bildungspolitischen Rahmungen einer Kommune darstellen. Quer zu einer solchen politikfeldanalytischen Vorgehensweise kann unter Rückgriff auf aktuelle Arbeiten, die der Governance-Perspektive verpflichtet sind, der Analysegegenstand als eine Gesamtheit betrachtet werden und so nach den sich etablierenden Formen der Handlungskoordination (Beobachtung, Beeinflussung und Verhandlung; vgl. Altrichter et al., 2007) gefragt werden. Konkret kann dabei beispielsweise die Kommunikation zwischen den drei in Abbildung 2 angedeuteten Bereichen in den Blick genommen und danach befragt werden, inwieweit welche Formen der Handlungskoordination zum Tragen kommen und welche Auswirkungen damit verbunden sind. Vor diesem Hintergrund wird beispielsweise das Forschungsinteresse sein, in welchem Verhältnis die Mechanismen der Handlungskoordination zu den politisch

entschiedenen Programmen (hier z.B. „Schulen im Team – Transferregion Dortmund“) stehen.

Diese erste Nennung der für den Forschungsgegenstand relevanten theoretischen Überlegungen, hat einen Einblick in die Kontextbeschreibung gegeben, die im Hinblick auf das „Manual kommunales Netzwerkmanagement“ wichtige Hinweise für eine Analyse kommunaler Ausgangsbedingungen liefern kann. Diese sind als notwendige Bedingung für eine erfolgreiche Implementation kommunalen Netzwerkmanagements zu betrachten.

Zur Analyse der Interaktionsprozesse zwischen dem Bildungsbüro in Dortmund und schulischen Netzwerken sollen zudem aber auch Theorien Berücksichtigung finden, die insbesondere den Bereich des Managements mit einbeziehen. Zu nennen sind hier Ansätze des Managements interorganisationaler Netzwerke (vgl. Sydow, 2006; Sydow & Windeler, 2000; Schubert, 2008), Ansätze zum Wissensmanagement (vgl. Witt, 2003; Zielinski, 2003; Zboralski, 2007) sowie Verfahren zum Projektcontrolling (Horváth & Partner, 2006). Diese Bezugstheorien dienen vor allem dem Lerntandem zur kritischen Reflexion der eigenen Arbeit sowie der sukzessiven Ausarbeitung eines Aufgabenprofils für ein kommunales Netzwerkmanagement.

Für den Bereich des Wissensmanagements lässt sich exemplarisch ausführen, dass es sich hierbei um eine Managementdisziplin handelt, in der es um Verfahren, Arbeitsmittel und Systematiken geht, die dazu genutzt werden, die Ressource Wissen effektiv und effizient im kommunal gemanagten Unterstützungssystem „Netzwerk“ einzusetzen (vgl. Zboralski, 2007). Die Aufgabe, den optimalen Einsatz von Wissen zu gewährleisten, beinhaltet, dass das richtige Wissen in erforderlicher Menge und in entsprechender Qualität zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort zur Verfügung steht (vgl. Amelingmeyer, 2004). Die Erreichung des übergeordneten Ziels des Wissensmanagements, eine verbesserte Handlungsfähigkeit und Anpassungs- und Problemlösekompetenz der beteiligten Akteure zu ermöglichen, wird durch bewusst durchgeführte Maßnahmen zu Kommunikations- und Informationstechniken sowie diese unterstützende Tools in Form von Datenbanken sowie Informationsverteilungsrichtlinien (wer, bekommt was, wann, in welcher Form) begünstigt. Exemplarisch können hier einige Instrumente genannt werden, die die Kernprozesse des Wissensmanagements – wie u.a. Wissensbewahrung, -nutzung und -verteilung (vgl. Probst et al., 1999) - auf der operativen Ebene ermöglichen: Datenbanken, Expertenverzeichnisse, Suchmaschinen, aber auch die Bildung von Kompetenzzentren und Wissensgemeinschaften (vgl. z.B. Schoen, 2001).

4.3 Methodisches Vorgehen

Die Begleitforschung von „Schulen im Team – Transferregion Dortmund“ stützt sich auf unterschiedliche Verfahren und Ansätze der empirischen Sozialforschung. Für den im Theoriekapitel beschriebenen ersten Teil der Forschung, der sich auf die Erfassung, Beschreibung und Analyse unterschiedlicher Kontextbedingungen bezieht, sind zum einen Analysen der amtlichen Statistik sowie der kommunalen Bildungsberichterstattung und zum anderen Verfahren der Politikfeldanalyse wie beispielsweise Netzwerkanalyse, Dokumentenanalyse politischer Programme, etc. (vgl. Scheider & Janning, 2006) zu nennen. Begleitend hierzu werden Interviews mit Experten der kommunalen Bildungsverwaltung sowie weiteren Stakeholdern geführt. Die Daten aus diesen Interviews liefern eine wichtige Ergänzung zu den Daten der amtlichen Statistik sowie der kommunalen Bildungsberichterstattung.

Zur Erforschung der Interaktion zwischen dem Regionalen Bildungsbüro und den Schulnetzwerken sowie der Arbeit im Bildungsbüro im Bereich kommunales Netzwerkmanagement sind vor allem Methoden der Aktions- und Handlungsforschung (vgl. Altrichter & Posch, 2006) von Bedeutung.

Um eine Einschätzung über die Qualität der geleisteten Arbeit im Bildungsbüro zu ermöglichen, wird zum Ende des Projekts eine Befragung von Schulleitungen, Lehrkräften sowie Schülerinnen und Schülern erfolgen. Diese soll zum einen erfassen, inwieweit die lokale Vernetzung zur Entwicklung des eigenen Unterrichts beigetragen hat und zum anderen, ob das Regionale Bildungsbüro hierbei als bedeutsame Unterstützungseinheit erfahren worden ist. Ein Teil der in der Befragung einzusetzenden Instrumente wird aus dem Inventar der Befragung aus „Schulen im Team“ bestehen, so dass zu ausgewählten Teilbereichen Vergleichswerte vorliegen werden.

Zur tieferen Bearbeitung dieses Erkenntnisinteresses soll zudem in einigen Netzwerken eine projektbegleitende Fallstudie durchgeführt werden, aus der insbesondere Zusammenhänge aufzudecken sind, die allein durch standardisierte Befragungen nicht zu erfassen sind. So kann beispielsweise die Art und Weise der Informationsverarbeitung und -weitergabe im Hinblick auf die Bedeutung für die Koordination der Entwicklungsprozesse unter Rückgriff auf Überlegungen der Governance-Perspektive analysiert werden. Die Einbeziehung der Governance-Perspektive verweist hier auf die besondere Akteurkonstellation, die im Rahmen lokaler Vernetzung von Schulen entsteht und die zudem mit dem Kernnetzwerk (bestehend aus den Lehrkräften, die sich von Beginn an um die Bearbeitung des Netzwerkschwerpunktes bemühen) eine intermediäre Ebene zwischen Einzelschule und administrativer Struktur beinhaltet.

5. Fazit

Die bisherigen Befunde aus dem Projekt „Schulen im Team“ deuten darauf hin, dass Netzwerke als ein von Schulen akzeptiertes Unterstützungssystem bestehen können (vgl. Berkemeyer et al., 2008a). Angesichts der spürbaren und bereits empirisch untermauerten Erfolge der Netzwerkarbeit stellte sich die Frage nach der nachhaltigen Etablierung und dem Transfer auf andere Regionen bereits in einer frühen Phase des Projektes. Dabei ist das hier vorgestellte Projekt „Schulen im Team – Transferregion Dortmund“ in mehrfacher Hinsicht eine Innovation in der Umsetzungs- und Transferstrategie von Schulreformprojekten. Zum einen werden bereits während der eigentlichen Projektlaufzeit von „Schulen im Team“ (bis 2010) die Anzahl der Schulen und die der teilnehmenden Regionen vergrößert, was auch für die Schulen im Pilotprojekt eine erwartbar positive Signalwirkung haben sollte. Zum anderen zielt die Erweiterung nicht nur auf eine Vergrößerung der Grundgesamtheit, sondern auch auf eine sehr spezifische Vorbereitung eines späteren Transfers des Projekts, der aktuelle Forschungsergebnisse zum Transfer in und von Schulentwicklungsprojekten berücksichtigt (vgl. Jäger, 2004).

Die Durchführung des Projektes erlaubt die Optimierung der Initiierung, Gestaltung und Aufrechterhaltung des kommunal gemanagten Unterstützungssystems „Netzwerk“. Insbesondere die Tandemstruktur zwischen Wissenschaft und Schulträger ermöglicht intensive Lernprozesse und erhöht somit deutlich die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Etablierung. Zudem soll durch das erstmals systematisch angelegte interregionale Lernsetting eine strukturierte Vernetzung von Schulträgern erreicht werden, die insbesondere auf die Optimierung von Implementationsprozessen abzielt. Damit wird die Governance-Struktur auf lokaler Ebene zumindest in Ansätzen auf das umgestellt, was Glatter (2003) als „learning system“ bezeichnet.

Im Falle einer erfolgreichen Erprobung ist aus einem Schulentwicklungsprojekt ein Unterstützungssystem geworden, das ohne permanente Einbindung wissenschaftlicher Institutionen auskommen kann. Hierfür liegen dann mindestens zwei fundierte Handreichungen vor: „Manual schulische Vernetzung“ für Schulen, die sich in Vernetzungsprozesse begeben (basierend auf den Ergebnissen des Projekts „Schulen im Team“; vgl. Berkemeyer et al., 2008b), und „Manual kommunales Netzwerkmanagement“, für Schulträger, die Netzwerke als systematischen Bestandteil ihrer Schullandschaft nutzen möchten.

Literatur

- Altrichter, H., Brüsemeister, T. & Wissinger, J. (2007). *Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Altichter, H. & Posch, P. (2006). *Lehrerinnen und Lehrer erforschen ihren Unterricht: Unterrichtsentwicklung und Unterrichtsevaluation durch Aktionsforschung*. Bad Heilbrunn: Klinkardt.
- Amelingmeyer, J. (2004). *Wissensmanagement: Analyse und Gestaltung von der Wissensbasis von Unternehmen*. Wiesbaden: Deutscher Univ.-Verlag.
- Bildungskommission Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (1995). *Zukunft der Bildung - Bildung der Zukunft. Denkschrift der Bildungskommission NRW beim Ministerpräsidenten des Landes Nordrhein-Westfalen*. München: Luchterhand.
- Berkemeyer, N., Manitius, V. & Müthing, K. (2008a). Innovationsnetzwerke in der Schulentwicklung. In W. Bos, H.G. Holtappels, H. Pfeiffer, H. G. Rolff, & R. Schulz-Zander (Hrsg.), *Jahrbuch der Schulentwicklung* (Bd. 15) (S. 63-92). Weinheim: Juventa.
- Berkemeyer, N., Manitius, V. & Müthing, K. (2008b). „Schulen im Team“: Erste empirische Befunde. In N. Berkemeyer, W. Bos, V. Manitius & K. Müthing (Hrsg.), *Unterrichtsentwicklung in Netzwerken. Konzeptionen, Befunde, Perspektiven* (S. 19-70). Münster: Waxmann.
- Der Oberbürgermeister (Hrsg.) (2007). *Erster Kommunalen Bildungsbericht für die Schulstadt Dortmund*. Münster: Waxmann.
- Glatter, R. (2003). Governance and educational innovation. In B. Davies & J. West-Burnham (Eds.), *Handbook of Educational Leadership and Management* (pp. 228-237). London: Pearson.
- Honig, M. I. (2004). The New Middle Management: Intermediary Organizations in Education Policy Implementation. *Educational Evaluation and Policy Analysis* 26, (1), 65-87.
- Horváth, P. & Partners (2006). *Das Controllingkonzept. Der Weg zu einem wirkungsvollen Controllingsystem* (6. Aufl.). München: DTV.
- Jansen, D. (2003). *Einführung in die Netzwerkanalyse* (2. Aufl.). Opladen: Leske & Budrich.
- Jäger, M. (2004). *Transfer in Schulentwicklungsprojekten*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kremers, D. (2008). *Anforderungsanalyse im mittleren Management: Grundlagen für die Arbeitsplatzbeschreibung und Personalwahl*. Saarbrücken: Vdm Verlag.

- Maag Merki, K. (2008). Die Architektur einer Theorie der Schulentwicklung. *Journal für Schulentwicklung*, 12 (2), 22-30.
- Manitius, V., Müthing, K. & Berkemeyer, N. (2008). Kooperation im Netzwerk: Grundsätzliche Überlegungen und erste Befunde zum Beispiel „Schulen im Team“. In K. Maag Merki & B. Steinert (Hrsg.), *Kooperation und Netzwerkbildung*. Seelze: Friedrich Verlag. Im Erscheinen.
- Mauthe, A. & Tölle, R. (2007). Aktivitäten und Projekte des Schulträgers. In Der Oberbürgermeister (Hrsg.), *Erster Kommunalen Bildungsbericht für die Schulstadt Dortmund* (S. 152- 224). Münster: Waxmann.
- Probst, G. J. B., Raub, S. & Romhardt, K. (1999). *Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen*. Frankfurt a.M.: Gabler.
- Schneider, V. & Janning, F. (2006). *Politikfeldanalyse. Akteure, Diskurse und Netzwerke in der öffentlichen Politik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schoen, S. (2001). *Gestaltung und Unterstützung von Communities of Practice*. München: Herbert Utz.
- Schubert, H. (2008). *Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen- Grundlagen und Beispiele*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schubert, H. (2005). Netzwerkmanagement. In H. Schubert (Hrsg.), *Sozialmanagement. Zwischen Wirtschaftlichkeit und fachlichen Zielen* (S. 187- 209). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Sydow, J. (2006). Management von Netzwerkorganisationen. In J. Sydow (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“* (S. 385- 469). Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J. & Windeler, A. (2000). Steuerung von und in Netzwerken - Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In J. Sydow & A. Windeler (Hrsg.), *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken* (S. 1-24). Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Witt, F. J. (2003). *Dienstleistungscontrolling*. München: Vahlen.
- Zboralski, K. (2007). *Wissensmanagement durch Communities of Practice. Eine empirische Untersuchung von Wissensnetzwerken*. Wiesbaden: Deutscher Univ. Verlag.
- Zielinski, H. (2003). *Management im öffentlichen Sektor*. Opladen: Leske & Budrich.