

Identifizierung von Kernfragen zu den Auswirkungen der Arbeit in Bildungsregionen auf Schule

Zusammenfassung der Ergebnisse der Interview-Studie 2015



Stiftung Universität Hildesheim · [organization studies](#)

Leitung: Prof. Dr. Herbert Asselmeyer

Bearbeitung: Dipl.-Päd. Cindy Bergt; Birgit Oelker, M. Sc.; Prof. Dr. Herbert Asselmeyer



Inhaltsübersicht

1	Anlass der Studie	2
2	Beteiligungsbereitschaft von Schulen in der Bildungsregion.....	2
3	Ergebnisse	3
4	Zusammenfassung.....	5
5	Impressum.....	6
5.1	Auftraggeber	6
5.2	Herausgeber.....	6

1 Anlass der Studie

Am 26.01.2015 wurde das gemeinsam von Land und kommunaler Seite entwickelte Rahmenkonzept für Bildungsregionen veröffentlicht. Ziel ist es, das Rahmenkonzept im Hinblick auf seine Wirksamkeit zu reflektieren und datengestützte Hinweise für seine Weiterentwicklung zu gewinnen (Fortschreibung des Rahmenkonzeptes).

Dem schulischen Part kommt in Bildungsregionen eine besondere Bedeutung zu, daher sollten in einem ersten Schritt die Auswirkungen der Arbeit in Bildungsregion auf Schule identifiziert werden. Im Rahmen einer wissenschaftlichen Studie, die im Auftrag des Niedersächsischen Kultusministeriums und in Abstimmung mit der kommunalen Seite im Jahr 2015 durchgeführt wurde, sind hierzu mitwirkende Akteure in verschiedenen Bildungsregionen zu ihren Entwicklungs- und Kooperationserfahrungen befragt worden, um Hinweise zu den Gelingensbedingungen, aber auch zu Hemmnissen und Problemen zu erhalten. Die Auswahl der befragten Bildungsregionen erfolgte im Beratungsverfahren mit der Arbeitsgemeinschaft der kommunalen Spitzenverbände.

2 Beteiligungsbereitschaft von Schulen in der Bildungsregion

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass sich der Nutzen der Bildungsregion für Schulen auf einer großen Bandbreite einordnen lässt. Wenn man die bisherige Beteiligung der Schulen an Bildungsregionen typisieren müsste, ließen sich folgende drei Beteiligungsmuster identifizieren:

1. **Schulen, die explizit von der Bildungsregion profitieren (große Bedeutung der Bildungsregion für die Schule):** Für Schulen dieses Typs führt die Vernetzung in der Bildungsregion zu Synergien und neuen Angeboten (u. a. Fortbildung), d. h. die Bildungsregion fördert den Aufbau neuer Kontakte, neuer Projekte usw. Zugleich unterstützt die Bildungsregion pädagogische Akzentsetzungen (Inklusion, Sprache, ...), erhöht die Berufsfreude und führt zu mehr Professionalität.
2. **Schulen, die die Angebote der Bildungsregion situativ nutzen (noch unklare Bedeutung der Bildungsregion für die Schule):** Schulen dieses Typs nutzen die Angebote der Bildungsregion wenn „es passt“ oder „es sich lohnt“ (Ressourcen kommen hinzu), d. h. das Beteiligungsverhalten ist selektiv bzw. indifferent. Sinnstiftende Formen der Bildungskooperationen im Kontext der Bildungsregion werden (noch) nicht als Priorität gedeutet/reflektiert.

3. **Schulen, die ohne expliziten Bezug auf die Bildungsregion (regional) handeln (geringe Bedeutung der Bildungsregion für Schule):** Die Schulen dieses Typs haben entweder keine Kenntnis von der Bildungsregion bzw. ihren Angeboten oder es werden keine Vorteile für die schulische Arbeit in einer aktiven Mitwirkung in der Bildungsregion gesehen. Zu diesem Beteiligungsmuster lassen sich des Weiteren auch Schulen zuordnen, für die die Angebote der Bildungsregion keinen Aufforderungscharakter haben, weil ihre vielfältigen regionalen Kooperationen, Netzwerke, Projekte unabhängig von der Bildungsregion entstanden sind.

3 Ergebnisse

Aus dem Spektrum der Ergebnisse dieser Studie lassen sich folgende erfolgskritische Merkmale von Bildungsregionen analysieren:

1. Die Entwicklung der Bildungsregion muss einer den Schulen erkennbaren bildungsrelevanten **Vision** folgen. Es kommt darauf an, inwieweit die Akteure einen über die Einzelschule hinausgehenden Sinn für die Mitwirkung in einer Bildungsregion erkennen („übergeordneter Mehrwert“, „lohnenswerte Investition“, „akzeptierte neue pädagogische Schwerpunkte“). Daraus lässt sich folgern, dass das Vorhandensein einer Vision, die über Einzelschulen hinaus Akteure verbindet und nachhaltig motiviert, von großer Bedeutung für das gelingende Zusammenwirken in einer Region darstellt. Allerdings zeigt sich, dass die Verbreiterung der Idee und Konzeption einer Bildungsregion eine zentrale Herausforderung darstellt und es eines mehrstufigen Aneignungsprozesses bedarf (bin informiert – habe verstanden – bin einverstanden – mache mit). Unterstützt wird dieser Prozess maßgeblich durch eine bejahende Positionierung durch die Führungskräfte in den Kommunen, Behörden und Schulen.
2. Die Bereitschaft, sich nach einer Phase des Austauschs/Kennenlernens auch auf eine aktive Rolle in der Bildungsregion einzulassen, ist stark abhängig von der Erkennbarkeit eines plausiblen und gangbaren Vorgehens („soll ja nicht nur geredet werden“; „es lohnt sich nur, wenn da was passiert“; „kein klarer Weg – keine Mitwirkung“; „es darf ja auch nicht überfordern, es muss im Rahmen bleiben“). Hieraus lässt sich ableiten, dass auf der Ebene der Bildungsregion eine abgestimmte **Strategie** der Vorgehensweise wesentlich die ‚Kalkulation‘ beeinflusst, ob eine Teilhabe auf dieser Ebene vielversprechend ist oder nicht. Die Förderung der Prozesse zur Entwicklung einer Bildungsregion gelingt vor allem durch gewinnbringende kommunikative Elemente. Dabei ist die Vielfalt der Herangehensweisen zu akzeptieren. Die regionale Geschäftsstelle als Ansprechpartner spielt hierbei eine zentrale Rolle.

In einer Bildungsregion kommt es auf ein dialogisches Miteinander und die Betonung von Gemeinsamkeiten an:

- Die Bildungsregion schafft einen pädagogischen Mehrwert (pädagogische Legitimation) durch biographisches Lernen, Lernen mit Kooperationspartnern, Lernen in (außer-)schulischen Netzwerken, ...
- Die Bildungsregion antwortet auf den Koordinierungs-Bedarf regionaler Anliegen (instrumenteller Aspekt) wie z. B. Flüchtlinge, Inklusion, Ganzttag.

- Die Bildungsregion trägt zur Regionalentwicklung bei (Wettbewerbs-Fokus): es geht um Mitwirkung in/an einer Gewinner-Region und Schaffung attraktiver Zukunftsperspektiven.
 - Regionalpolitik als neuer Demokratietypus (Partizipations-Fokus) wird durch die Bildungsregion gelebt – es geht um mehr Governance statt Government.
3. Es bedarf einer neuen Kultur des Wandels: Die **Fähigkeit** zum Denken und Handeln ‚in beiden Welten‘ („Kümmern um meine Einzel-Schule“ und „Mitmachen im regionalen Netzwerk“) ist offensichtlich sehr bedeutsam, gleichwohl abhängig von
- a. Kenntnissen (Faktenwissen: Rahmenkonzept für Bildungsregionen; Prozesswissen: Was wird durch wen wie koordiniert? Wie entstehen Initiativen, Verbände, Kooperationen?) und
 - b. Haltungen („Gehört das zu meiner Aufgabe?“; „Warum ist die Zusammenarbeit über Schule hinweg wertvoll!“, „Wie kann ich mit anderen Akteuren Bildung optimieren?“).
- Die Investition in solche Fähigkeiten ist erforderlich, um Akteure zu öffnen für die immer relevanter werdenden Handlungschancen und auch Kooperationsnotwendigkeiten, um dem Anspruch der biographisch orientierten Lernprozesskette gerecht zu werden.
- Die Pflege der Einzel-Schulkultur und die Etablierung einer neu zu gestaltenden Regionalkultur sind demzufolge konzeptionell nicht als Widerspruch zu konstruieren, sondern Ausdruck ‚beidhändigen Denkens‘. Erfolgreiches Arbeiten in Bildungsregionen hängt nicht zuletzt auch vom produktiven Umgang mit Unklarheiten, Ungewissheit und Widersprüchlichkeiten ab.
4. Ein weiterer Argumentationsschwerpunkt der Befragten ist das Thema „Anreize“: Die Befragten lassen erkennen, dass die Chancen, für eine Zusammenarbeit motiviert zu sein, abhängig ist von erkannten materiellen und nicht-materiellen **Anreizen** zur Mitwirkung („Wenn ich dadurch Inklusion geregelt kriege“; „wenn sich durch die Zusammenarbeit wirklich was bessert, dann gerne, aber das muss klar sein“; „es muss sich aber auch lohnen“). Anreize immaterieller Art sind zum Beispiel Wertschätzung, Anerkennung, Imagegewinn und zunehmende Berufsfreude. Materielle Aspekte werden in Fortbildung, Unterstützung, Hilfe und in der Schaffung angenehmer Rahmenbedingungen der regionalen Zusammenarbeit gesehen. Bildungsregionen werden als sinnvoll gedeutet, wenn sie als Plattform zur Lösung konkreter anstehender Fragen genutzt werden können.
5. Schließlich wird immer wieder deutlich, dass eine wesentliche Brückenfunktion in der Gestaltung des ‚Feldes zwischen Schule und Bildungsregion‘ zugunsten der Zusammenarbeit in Bildungsregionen in dem Angebot/faktischen Vorhandensein von zusätzlichen **Ressourcen** gedeutet wird („wenn wir mehr machen müssen, brauchen wir auch mehr Ressourcen“; „mehr Anspruch – mehr Personal“; „es muss ein Minimum an Ressourcen geben, sonst kann man’s gleich lassen“). Hier wird das Augenmerk auf sachliche, personale und finanzielle Ressourcen gelegt, die bei einzelnen Themen (z. B. Inklusion, Ganztage) ‚hinzugedacht‘ werden sollten.

4 Zusammenfassung

Eindeutig ist, dass die Vernetzung und Zusammenarbeit auf der Ebene der Bildungsregion als förderlich betrachtet wird. Besondere positive Erwähnung findet die Vernetzung der Schulleiterinnen und Schulleiter, ggf. auch der Steuergruppen. Das Ideal ist die konzeptionelle Zusammenarbeit in Sachfragen, um Bildungsangebote in der Region zu optimieren.

Bildungsregionen organisieren auf wirkungsvolle Weise Begegnungen von pädagogischen Akteuren aus Schulen und anderen bildungsrelevanten Einrichtungen, um sich auf neuartige Weise als eine ‚multi-professionelle pädagogische Gemeinschaft‘ zu definieren. Wechselseitiges Kennen, Anerkennen, Akzeptieren und Verstehen verringert offensichtlich das Gefühl der Bedrohung: Es erhöht die emotionale Bereitschaft, sich auf Veränderung einzulassen. Mit der einhergehenden Instabilität verringert sich in Bildungsregionen möglicherweise kurzfristig und vorübergehend die Handlungsfähigkeit, aber die Anpassungsfähigkeit ist gemeinsam eine höhere als in Einzelorganisation, wenn sie pädagogisch einen Zugewinn organisieren können oder auch zu kreativen Lösungen gelangen.

Eine solche Regionalkultur des Wandels benötigt nun nicht etwa weniger Regeln, sondern vielmehr eine neue Bewusstheit im Umgang mit ihnen. In mehreren Bildungsregionen ist ein durchaus verantwortungsvoller Umgang mit dieser Problematik erkennbar, etwa, wenn in der Bildungsregion eine aktive und streitbare Balance zwischen Optimieren und Verändern angestrebt wird. Bildungsregionen sind in diesem Sinne nicht einfach komplex, stabil oder instabil, sondern es sind prinzipiell unterschiedliche Handlungsstrategien, die zum Erfolg führen. Nicht fertige Konzepte machen erfolgreich, sondern die ehrliche Bereitschaft, sich gemeinsam auf die ‚Reise ins Unbekannte‘ einzulassen.

Diese erwähnte Bereitschaft, die schulzentrierte Perspektive zugunsten einer bildungsregionalen Zusammenarbeit zu öffnen, wird nicht zuletzt dadurch gefördert, dass die Handlungsebene Kommune immer mehr an Bedeutung gewinnt. Viele Beispiele aus der Pädagogik, nicht zuletzt die Tradition der Community Education, verweisen darauf: Die kommunale Ebene ist einer der bedeutendsten Lernorte für alle Menschen, um gemeinsam Leben zu gestalten und Verantwortung zu übernehmen. Erst in ‚kommunalen Lernfeldern‘ gelangt die Wirkung von schulischen Bildungsangeboten zur vollen Potenzialentfaltung, denn Lernen hat mit Begeisterung zu tun, und diese Begeisterung ist abhängig von real erlebten Erfahrungen, die in Beziehung zu anderen Menschen außerhalb der Schule gewonnen werden. Bildungsregionen können nicht zuletzt durch eine günstige Beziehungsgestaltung der Akteure untereinander die Nutzung dieses entscheidenden Erfahrungsraums fördern.

5 Impressum

5.1 Auftraggeber

Niedersächsisches Kultusministerium, Referat 31
Eigenverantwortung und Unterstützung der Schulen, Qualitätsentwicklung
Schiffgraben 12
30159 Hannover
Tel: 0511 120-7329 Fax: 0511 120-99-7329
E-Mail: nicola.klebba@mk.niedersachsen.de

5.2 Herausgeber

Universität Hildesheim · organization **studies**
Leitung: Prof. Dr. Herbert Asselmeyer
Ständige Vertretung: Birgit Oelker, M. Sc.

Keßlerstraße 57 · 31134 Hildesheim
Telefon +49 5121 883 92 400 · Fax +49 5121 883 92 401
info@organization-**studies**.de
www.organization-**studies**.de