

Bildungsnetzwerke managen

Aufgaben und Handlungsrahmen



Aufbau und Nutzung von Bildungsnetzwerken zur Entwicklung und Erprobung von Ausbildungsmodulen in IT- und Medienberufen: ANUBA Modellversuch

Ein BLK-Modellversuch im Rahmen des Modellversuchsprogramms „Kooperation der Lernorte in der Beruflichen Bildung“ (KOLIBRI) in Zusammenarbeit mit dem LSW (Landesinstitut für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen) in Soest, dem NLI (Niedersächsisches Landesinstitut für Fortbildung und Weiterbildung im Schulwesen und Medienpädagogik) in Hildesheim und innovativen Schulen in Niedersachsen und Nordrhein-Westfalen.

Management von Berufsbildungsnetzwerken: Work in progress im Modellversuch ANUBA

Bezüglich des Managements von Berufsbildungsnetzwerken besteht in der Literatur keine einheitliche Auffassung. Bei der Formulierung des Antrages zur Förderung des Modellversuchs ANUBA wurden in enger Anlehnung an die betriebswirtschaftliche Theorie des Managements interorganisationaler Relationen die folgenden Aufgaben unterschieden:

1. **Selektion** (z.B. Stärken/Schwächen-Analyse horizontaler Kooperationspartner),
2. **Regulation** (z.B. Vertragsgestaltung, Einrichtung interorganisationaler Gremien),
3. **Allokation** (z.B. Verteilung von Netzwerkerfolg/-slack) und die
4. **Evaluation** (z.B. Akzeptanz durch Anwender und Nutzer).

Der Modellversuch ANUBA soll auf der Grundlage der konkreten Arbeit der Bildungsnetzwerke in den Regionen ein Repertoire der Aufgaben des Managements von Bildungsnetzwerken erforschen, entwickeln und erproben. Nach dem aktuellen Stand können die folgenden fünf Bereiche unterschieden werden:

1. Stakeholderanalyse,
2. Verhandlung des Handlungsrahmens,
3. Management der (Teil-)Projekte,
4. Organisation,
5. Evaluation des Netzwerkes.

Es sei ausdrücklich betont, dass dieses Modell „work in progress“ ist. Hinweise zur Fortentwicklung sind jederzeit willkommen.

Die **Stakeholderanalyse** besteht in der Identifikation der Stakeholder, der Prüfung der Legitimität und der Relevanz der Stakeholder sowie der Definition des Beteiligungslevels. Der Stakeholder-Ansatz ist einerseits aus der Unternehmenstheorie bekannt und dort eine Alternative zum sogenannten Shareholder-Ansatz, der in den letzten Jahren durch die Thematisierung des Shareholder-Value-Konzepts eine gewisse Renaissance erfahren hat. Andererseits wird die Bedeutung der Stakeholder als Träger evaluativer Handlungen in der Evaluationsforschung, insbesondere in der responsiven Evaluation, betont. Im Mittelpunkt dieser Ansätze stehen die Stakeholder als groups at risk.

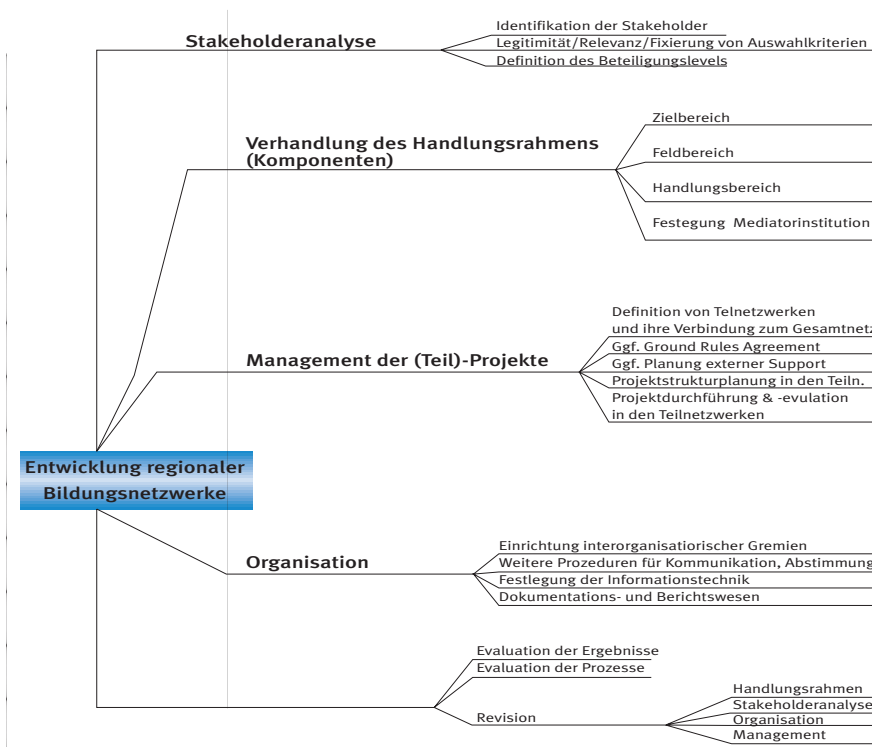
Die Betroffenen und Beteiligten (Stakeholder) sollten in einem offenen Prozess ausgewählt und eingebunden werden. Diese offene Auswahl von Stakeholdern ist einerseits zur Erhöhung der Problemlösekapazität, andererseits aus Legitimationsgründen notwendig. Die offene Auswahl der Stakeholder wird häufig unterlaufen. Eine Gruppe versucht nicht selten, Tabu-Partner für Netzwerke zu deklarieren.

Bei der Konstitution der Netzwerkpartner gibt es außerdem eine Tendenz zu Partnern mit dem gleichen Referenz- bzw. Formalzielsystem. Es findet eine Selektion von Institutionen statt, deren Erfolg an den gleichen Maßstäben (z.B. "Förderung der Interessen einer Branche", "Förderung der Interessen einer Gruppe von Beschäftigten") bestimmt wird. Netzwerke sind jedoch genau dort instrumentell, wo komplextäre Problemlösekapazitäten gepoolt werden.

Methodisch kann die Identifikation nach dem aus der Netzwerkanalyse bekannten Schneeballsystem erfolgen. Man beginnt die Befragung bei potenziellen Partnern, die meist ohnehin bekannt sind, befragt dann die genannten

Partner usw. Dabei ist insbesondere darauf zu achten, dass die Zahl der zu berücksichtigenden Personen handhabbar bleibt. Die Identifikation wird ergänzt durch eine Prüfung der Relevanz (Priorität) sowie der Legitimität einer möglichen Einflussnahme durch einen Stakeholder. Abschließend sind für die Stakeholder verschiedene Beteiligungsgrade (z.B. Zusammenarbeit, Abstimmung, Informationsrecht, Informationspflicht, Anhörungsrecht) zu fixieren.

Netzwerke sind keine Ziele an sich – auch wenn dies durch die Allgegenwärtigkeit von Netzwerken – immer wieder so scheinen mag. Auf der Grundlage eines handlungstheoretischen Verständnisses



lassen sich verschiedene Komponenten des **Handlungsrahmens** unterscheiden, über den eine hinreichend klare Vorstellung erreicht werden muss.

- **Zielbereich:** Grundlegend scheint dabei zunächst eine Defizitanalyse zu sein. Dabei ist auf solche Mängel abzuheben, die eine einzelne Institution nur schwer bewältigen kann. Hier geht es einerseits um die Frage „Was wollen wir erreichen?“. Dabei müssen Ziele ausgewählt werden, die drängen und von einer einzelnen Institution nicht eingelöst werden können. Andererseits sind nach der Frage „Wie bewerten wir das Erreichte?“ frühzeitig institutionsübergreifende Kriterien zur Bewertung des Erreichten zu entwickeln. Ohne die Fixierung des Zielbereichs ist weder eine formative noch eine summative Evaluation möglich.
- **Feldbereich:** Zur Überwindung der Defizite wird man Ressourcen aktivieren müssen. Bezüglich der Ressourcen ist die Frage zu klären „Welche Mittel stehen zur Verfügung?“. Die Ressourcen müssen für das Netzwerk disponierbar sein. Bezüglich der Umwelt ist eine gemeinsame Vorstellung „In welcher Umwelt handeln wir?“ zu erreichen.
- **Handlungs-/Projektbereich** („Wie erreichen wir die Ziele?“): Die Zielerreichung im Netzwerk erfolgt projektorientiert, d.h. durch Einzelprojekte. Das Projektmanagement ist zu professionalisieren und organisatorisch zu verankern. Dabei besteht einerseits die Möglichkeit, Projekte „top down“ beispielsweise in einer Steuergruppe zu definieren. Andererseits kann man sich im Netzwerk auch auf die Frage beschränken, wie Projekte „bottom up“ definiert werden. Die Grenzen zum sog. Ground Rules Agreement sind dabei fließend. Ground Rules sind ein bewährtes Instrument aus der Theorie kollaborativer Prozesse (vgl. Gray 1989). Ground Rules sollen gemeinsame Erwartungen der Teilnehmer sichern. Sie thematisieren beispielsweise grundlegende Begriffe und Termini, Ziele und Partner eines Netzwerkes, Prinzipien für die Konsensfindung, Umgang mit Konflikten usw.
- **Mediatorinstitution:** Die Mediatorinstitution ist die Institution des Brokers. Ein Broker wird in der Literatur auch als "spider in the web", "change agent", "Schlüsselakteur" und "managers of change", "change manager", "Manager" usw. angesprochen. Broker werden hier als Katalysatoren für den Auf- bzw. Ausbau regionaler Bildungsnetzwerke verstanden.

Zum **Management der (Teil-)Projekte** sind (Teil-)Netzwerke zu definieren und ihre Verbindung zum Gesamtnetzwerk zu gewährleisten, ggf. erfolgt ein Ground Rules Agreement sowie die Planung von externem Support. Außerdem ist die Projektstrukturplanung (Planung von Arbeitspaketen und -einheiten, Verantwortlichkeiten etc.) vorzunehmen. Schließlich sind die Projekte durchzuführen und zu evaluieren.

Die **Organisation** beinhaltet die Einrichtung interorganisatorischer Gremien (z.B. Steuergruppen, Lenkungsgruppen, Arbeitskreise etc.), weitere Prozeduren für Kommunikation, Abstimmung und Konfliktlösung, die Festlegung der

Informationstechnik (z.B. Verwendung von Groupware) sowie das Dokumentations- und Berichtswesen (z.B. Zielvereinbarungen, Statusnotizen).

Evaluation des Netzwerkes richtet sich auf die Ergebnisse und den Prozess. Die abschließende Revision gibt Hinweise für die Fortentwicklung der Stakeholderanalyse, des Handlungsrahmens, der Organisation des Netzwerkes sowie des Managements der (Teil-)Projekte.

Zum Weiterlesen:

Bildungsnetzwerke und Lernortkooperation. Das Projekt beginnt - Schulen stellen sich vor. Hrsg. vom Landesinstitut für Schule und Weiterbildung und vom Niedersächsischen Landesinstitut für Fortbildung und Weiterbildung im Schulwesen und Medienpädagogik. Bönen (Verlag für Schule und Weiterbildung). 2001

Gray, Barbara: Collaborating: Finding common ground for multiparty problems. San Francisco (Jossey-Bass) 1989.

Seyfried, Erwin/Kohlmeyer, Klaus/Furth-Riedesser, Rafael: Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung durch lokale Netzwerke. Luxemburg (Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften) 1999. (= CEDEFOP panorama).

Tiemeyer, Ernst: MS-Project. Projekte erfolgreich planen und managen. Reinbek bei Hamburg (Rowohlt) 1999.

Tiemeyer, Ernst: E-Learning-Projekte erfolgreich managen. Aus: Hohenstein, Andreas/Wilbers, Karl: Handbuch E-Learning. Köln (DWD-Verlag) 2001. Abschnitt 3.2, S. 1-20

Twardy, Martin/Wilbers, Karl: Lebenslanges Lernen in der handwerklichen Aus- und Weiterbildung. In: Achtenhagen, Frank/Lempert, Wolfgang (Hrsg.): Lebenslanges Lernen im Beruf. Band III. Opladen (Leske + Budrich), 2000. S.55-80

Wilbers, Karl: Berufsbildende Schulen in regionalen Bildungsnetzwerken. Papier an den Arbeitskreis "Berufliche Aus- und Weiterbildung" der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK). Köln (Unveröffentlichtes Arbeitspapier des Lehrstuhls für Wirtschafts- und Sozialpädagogik) November 2000.

Wilbers, Karl: Bildungsbrokerage - Knowledge Management & Brokerage: Kernprozesse, Tools, Aus- und Weiterbildung. Aus: Esser, Friedrich H./Twardy, Martin/Wilbers, Karl (Hrsg.): e-Learning in der Berufsbildung. Telekommunikationsunterstützte Aus- und Weiterbildung im Handwerk. Markt Schwaben (Eusl) 2000. S. 473-497.

Ansprechpartner für die Projektdurchführung:

NRW:

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung
Paradieser Weg 64
59494 Soest

Dipl.-Hdl. Ernst Tiemeyer

E-Mail: ETiemeyer@gmx.de

LRS D Rudolf Hambusch

E-Mail: hambusch@t-online.de

Niedersachsen:

Niedersächsisches Landesinstitut
für Fortbildung und Weiterbildung
im Schulwesen und Medienpädagogik (NLI)
Keßlerstrasse 52, 31134 Hildesheim

Dipl.-Hdl. Bernd Strahler

E-Mail: strahler@nibis.de

OSTD Peter Limpke

E-Mail: limpke@nibis.de

Beteiligte Schulen:

- Berufskolleg Technisch-Gewerbliche Schulen des Hochsauerlandkreises, Arnsberg
- Berufskolleg Senne, Bielefeld
- Heinrich-Hertz-Berufskolleg der Stadt Bonn
- Berufskolleg für Technik und Gestaltung in Gelsenkirchen
- Joseph-DuMont-Berufskolleg, Berufskolleg 2 der Stadt Köln
- Berufskolleg Glockenspitz Krefeld
- BBS Osnabrück am Pottgraben
- Berufsbildende Schulen des Landkreises Osnabrück - Brinkstraße
- Berufsbildende Schulen des Landkreises Hameln-Pyrmont Eugen-Reintjes-Schule
- Berufsbildende Schulen des Landkreises Hameln-Pymont Handelslehranstalt Hameln
- Georg-Sonnin-Schule Lüneburg
- BBS I Lüneburg
- Berufsbildende Schulen III der Stadt Braunschweig

Ansprechpartner für die Wissenschaftliche Begleitung:

Prof. Dr. Martin Twardy

Lehrstuhl für Wirtschafts- und Sozialpädagogik
Forschungsgruppe ANUBA,
Universität zu Köln,
Herbert-Lewin-Str. 2, 50931 Köln
E-Mail: twardy@wiso.uni-koeln.de

Dipl.-Hdl. Claudia Hamm

E-Mail: claudia.hamm@NetCologne.de

Dipl.-Hdl. Christoph Schweers

E-Mail: chistoph.schweers@uni-koeln.de

Dr. Karl Wilbers

Universität St. Gallen
Institut für Wirtschaftspädagogik
Guisanstrasse 9
CH-9010 St. Gallen
E-Mail: karl.wilbers@unisg.ch

Weitere ANUBA- Modellversuchsinformationen:

- 1. Regionale Bildungsnetzwerke**
- 2. e-learning**
- 3. IT-Einsatz und Lernortkooperation**
- 4. Lernplattformen auswählen**
- 5. Lernortkooperation intensivieren**
- 6. Lernfeldkonzept umsetzen - am Beispiel der Medienberufe**
- 7. Zusatzqualifikationen fördern - am Beispiel der IT-Berufe**

Gefördert durch:

bmb + f

Bundesministerium
für Bildung und
Forschung

MSWF

Ministerium für Schule,
Wissenschaft und Forschung
Nordrhein-Westfalen

MK Niedersachsen

Kultusministerium
Niedersachsen

