

---

Veronika Manitius/Anja Jungermann/Nils Berkemeyer/Wilfried Bos

## **Regionale Bildungsbüros als Boundary Spanner**

### **Ergebnisse aus einer Bestandsaufnahme zu den Regionalen Bildungsbüros in NRW**

---

#### **Zusammenfassung**

*Regionale Bildungsbüros (RBB) sind in Nordrhein-Westfalen inzwischen in fast allen Kommunen als Unterstützungssystem für die Qualitätsentwicklung im Bildungswesen eingerichtet worden. Mit ihnen werden zahlreiche bildungspolitisch-konzeptionelle Erwartungen verknüpft, die sich insbesondere auf Koordinationsleistungen und das Management von Vernetzungsprozessen in Bildungslandschaften beziehen. Die Erschließung dieses noch jungen Akteurs der Schulentwicklung steht jedoch noch am Anfang. Der Beitrag setzt hier an und versucht mithilfe theoretischer Überlegungen und empirischer Befunde aus einer Bestandsaufnahme zu allen Bildungsbüros in NRW der Frage nachzugehen, ob dieser Akteur als Boundary Spanner agiert, also ein Grenzgänger an den Schnittstellen diverser Organisationen ist.*

*Schlüsselwörter: Regionale Bildungsbüros, Boundary Spanner, Bestandsaufnahme NRW*

#### **Regional Offices for Education as Boundary Spanners**

**Results from a Baseline Survey of the Regional Offices for Education in North Rhine-Westphalia**

#### **Abstract**

*Regional Offices for Education (“Regionale Bildungsbüros”, RBB) have been established by almost all local authorities in North Rhine-Westphalia (NRW) in order to support school improvement as well as efforts towards the development of quality in education. Educational policy-makers have high conceptional expectations towards the RBBs’ impact, especially concerning their capability to coordinate and manage networking processes in the regional educational landscapes. The research about this new actor in school improvement still is in a very early state. This article presents theoretical considerations*

*and empirical findings of a baseline survey of the RBBs in NRW. It investigates the question whether this stakeholder acts as a boundary spanner and gateway between various organizations.*

*Keywords: Regional Offices of Education, Boundary Spanner, baseline survey*

## 1. Einleitung

Im Zuge zunehmender Regionalisierungstendenzen im Bildungsbereich sind in den meisten Kreisen und kreisfreien Städten Nordrhein-Westfalens inzwischen so genannte Regionale Bildungsbüros (RBBs)<sup>1</sup> eingerichtet worden, die als Unterstützungssystem für Schulen und als zentrale Akteure in der Entwicklung regionaler Bildungslandschaften angelegt sind.

In Nordrhein-Westfalen bildet nach Beendigung des Projekts *Selbstständige Schule* (vgl. Berkemeyer 2010) das Landesprogramm *Regionale Bildungsnetzwerke NRW* (vgl. URL: <http://www.regionale.bildungsnetzwerke.nrw.de>) den Kern der Bemühungen um eine veränderte Zusammenarbeit zwischen Land und Kommunen mit dem Ziel, vor Ort ein ganzheitliches Bildungskonzept zu entwickeln und die kommunalen und gesellschaftlichen Kräfte zur Unterstützung von Schulen und anderen relevanten Bildungsakteuren vor Ort zu bündeln. Dabei handelt es sich um ein Kooperationsangebot des Landes an die Kommunen, das inzwischen von 49 der 53 Kreise/kreisfreien Städte in NRW angenommen wurde. Die dabei abgeschlossenen Kooperationsverträge zwischen Land und Kreis/kreisfreier Stadt enthalten Absprachen über die individuell abgestimmten Handlungsfelder sowie drei verbindliche Strukturelemente, die für die Steuerung der Kooperation in der Region eingerichtet werden sollen: die Regionale Bildungskonferenz als Vollversammlung aller bildungspolitischen Akteure vor Ort, den Lenkungskreis mit festen Vertretern und Vertreterinnen von Land, Kommune und Schulformen sowie die Regionale Geschäftsstelle (Regionales Bildungsbüro) als operative Einrichtung, die die Handlungsfelder bearbeitet und die Entwicklung des Bildungsnetzwerks koordiniert. Die auf der kommunalen Ebene zumeist beim Schulträger angesiedelten Bildungsbüros bestehen aus pädagogischen und verwaltungsfachlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die die operative Arbeit leisten.<sup>2</sup> Konkret wird bereits im Kooperationsvertrag zwischen Land und Kommune den Bildungsbüros eine Reihe von Aufgaben zugewiesen: Hierzu gehören die Entwicklung von Konzepten und Diskussionspapieren für die Zusammenarbeit mit allen relevanten Partnern vor Ort, die Planung und Durchführung von Maßnahmen, die durch die

---

1 Die Bezeichnungen variieren; die Bezeichnung „Regionales Bildungsbüro“ wird aufgrund ihrer Häufigkeit hier synonym für alle Bildungsbüros verwendet (vgl. Manitius/Berkemeyer 2011).

2 Dabei werden bis zu einer Stelle (abgeordnete Lehrkraft) vom Land, alle weiteren Stellen von der Kommune finanziert.

Regionale Bildungskonferenzen empfohlen wurden, die Mitwirkung am Regionalen Bildungsmonitoring sowie die Gewährleistung anfallender Verwaltungstätigkeiten.

Die so programmatisch im Kooperationsvertrag deklarierten Aufgaben eines Bildungsbüros drücken bereits den Anspruch aus, mit Regionalen Bildungsbüros ein für die Qualitätsentwicklung von Schule und der Bildungsregion insgesamt bedeutsames Unterstützungssystem bereitzustellen (vgl. Manitius/Berkemeyer 2011). Umfassende empirische Erkenntnisse zu den tatsächlichen Arbeitsprozessen und Leistungen dieses als zentral gesetzten Akteurs stehen jedoch bislang weitgehend aus.

Hier setzt die „Bestandsaufnahme zu den Regionalen Bildungsbüros in NRW“ an, ein gemeinsames Projekt des Ministeriums für Schule und Weiterbildung NRW und des Instituts für Schulentwicklungsforschung. Von Oktober 2010 bis März 2012 wurden Daten zu Arbeitsprozessen, Aufgabengebieten und Herausforderungen der RBBs erhoben und ausgewertet. Im Folgenden werden nach einer theoretischen Einordnung dieses neuen Akteurs als Boundary Spanner im zweiten Teil des Beitrags ausgewählte Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme vorgestellt.

## **2. Theoretische Annäherung: Regionale Bildungsbüros als Boundary Spanner in Bildungslandschaften**

Theoretische Versuche, sich dem Akteur Bildungsbüro anzunähern, stellen bislang eher rudimentäre Vorschläge dar (vgl. Manitius/Berkemeyer 2011), fokussieren spezifische Fragestellungen wie z.B. Aspekte des Netzwerkmanagements (vgl. Otto/Sendzik 2011) oder werden in grundsätzliche governanceanalytische Fragestellungen mit entsprechendem Theoriebezug miteinbezogen (vgl. etwa Niedlich/Brüsemeister 2011). Ein umfassender theoretischer Rahmen zur Erschließung dieses Akteurs steht vor allem vor der governanceanalytischen Schwierigkeit, die mit Bildungslandschaften implizierte Akteursvielfalt und entsprechende Interdependenzen im Mehrebenensystem (vgl. Altrichter/Maag Merki 2010), in welche das Regionale Bildungsbüro verflochten ist, angemessen zu berücksichtigen.

Auch die durchgeführte Bestandsaufnahme zu den Bildungsbüros in NRW beschränkte sich auf eine theoretische Folie, die zunächst eine erste Annäherung an das Agieren von Bildungsbüros erlaubt. Dabei wurde auf organisationstheoretische Arbeiten (vgl. Scott 1981) und empirische Implikationen aus der US-District-Forschung zum Boundary Spanning (vgl. Honig 2006) sowie Forschung zum Informationsmanagement (vgl. exemplarisch Russ/Galang/Ferris 1998) zurückgegriffen, die in die Ausarbeitungen zum Boundary-Spanner-Konzept eingeflossen sind. Der Rückgriff auf dieses Konzept erscheint hier hilfreich für eine theoretische Orientierung, um die Rolle des Akteurs Regionales Bildungsbüro sowohl nach innen für die Organisation

Schulverwaltung als auch nach außen für die weiteren Akteure der Bildungslandschaft zu beleuchten.

Bildungslandschaften werden hier zum einen als zentraler Kontext von Bildungsbüros verstanden und zum anderen als bildungspolitisch-konzeptionelle Vorstellung aufgefasst, die davon ausgeht, dass Bildungslandschaften „als Orte alternativer Steuerung und Koordinierung gedacht werden“ (Regionalverband Ruhr 2012, S. 26). Über die Bündelung von Ressourcen und Kompetenzen möglichst aller relevanten Bildungsakteure vor Ort soll es zu einer vor allem kommunal gesteuerten, an Qualitätsentwicklung orientierten Zusammenarbeit zu regional/kommunal spezifischen Problemlagen im Bildungswesen kommen (vgl. Tippelt 2011; Bos/Berkemeyer 2009). Das Regionale Bildungsbüro etabliert sich hierbei zunehmend als die zentrale kommunale Stelle, die vor allem die notwendigen Koordinationsleistungen erbringt und erforderliche Vernetzungsprozesse mitinitiiert. Da das Regionale Bildungsbüro strukturell zumeist dem Schulträger zugeordnet ist, aber gleichzeitig nicht klassische Schulträger-Aktivitäten im Kontext von Bildungslandschaften verfolgt, wird es hier in einem Spannungsfeld verortet – einerseits informations- und rechenschaftspflichtig „intern“ gegenüber seinen formalen „Heimatstrukturen“ (Bildungsverwaltung), andererseits als zentraler Akteur, der mit unterschiedlichen Interessen konfrontiert und „extern“ in vielfältige Akteurskonstellationen innerhalb der Bildungslandschaft verflochten ist. Diese beiden Perspektiven (Agieren nach „innen“ und Agieren nach „außen“) greift das Konzept des Boundary Spanning auf.

## 2.1 Konzept des Boundary Spanning

Organisationen werden in der Organisationsforschung u.a. als Systeme bezeichnet, die auf vielfältige Weise mit ihrer Umwelt interagieren und auf Ressourcen- und Personalfluss von außerhalb angewiesen sind (vgl. Scott 1981). Interaktionen finden dabei auf ganz vielfältige Art und Weise statt. Das der Management-Forschung entlehnte Konzept des Boundary Spanning kann als ein Versuch gesehen werden, diese Interaktionen zu beschreiben.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Boundary-Spanning-Rollen einnehmen, befinden sich an den Grenzen der Organisation. Sie verfügen über relevante Kontakte und ein gutes Netzwerk innerhalb wie außerhalb der Organisation (vgl. Tushman/Scanlan 1981). Aldrich und Herker (1977) sprechen diesen Personen zwei zentrale Aufgabengebiete zu: *Informationsverarbeitung* und *externe Repräsentation*.

Boundary Spanner sammeln *Informationen*, filtern diese nach Relevanz, bereiten sie auf und geben sie an wichtige Schlüsselpersonen und Entscheidungsträger innerhalb der Organisation weiter. Damit erfüllen sie auch die Funktion eines „Gatekeepers“

(vgl. Leifer/Delbecq 1978), da sie wertvolle von überflüssigen Informationen trennen und so die vielfältigen äußeren Einflüsse ordnen und strukturieren, bevor sie in der Organisation weiterverarbeitet werden. Bei der Aufbereitung der Informationen kommt ihnen außerdem ein nicht unerhebliches Maß an Interpretationsspielraum zu, sodass ihnen von Seiten der Organisation relativ viel Vertrauen in ihr professionelles Selbstverständnis entgegengebracht werden sollte.

Des Weiteren sind Boundary Spanner aber auch durch ihre vielen äußeren Kontakte Repräsentanten der Organisation, die die Außenwahrnehmung der Organisation nachhaltig prägen. In der Funktion der *externen Repräsentation* akquirieren Boundary Spanner Ressourcen und verteilen diese, tragen zur sozialen Legitimation der Organisation bei, verhandeln mit externen Partnern und können durch ihre umfassenden Kenntnisse beider Bereiche zwischen den Interessen des Umfelds und den internen Interessen der Organisation vermitteln (vgl. Aldrich/Herker 1977; Honig 2006).

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Boundary-Spanning-Rollen spielen daher eine wichtige Rolle für die Organisation: Durch die Selektion und Übermittlung von Informationen befähigen sie die Organisation, sich an wandelnde Umweltbedingungen anzupassen und Unsicherheiten im Umgang mit der Umwelt zu verringern (vgl. Honig 2006). Sie leisten damit einen relevanten Beitrag zur strategischen Entscheidungsfindung innerhalb der Organisation (vgl. Jemison 1984). Außerdem tragen sie neue Konzepte und Anregungen aus der Umwelt in die Organisation hinein und verbessern somit deren Innovationsfähigkeit (vgl. Neumann/Holz Müller 2007).

Aufgrund ihrer besonderen Position innerhalb der Organisation sollten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Boundary-Spanning-Rollen über eine Reihe von Kompetenzen verfügen. Honig (2006) beschreibt diese in einer Studie über die Außenmitarbeiterinnen und -mitarbeiter in den US-District Central Offices: Neben sehr guter Feldkenntnis und dem Überblick über die relevanten Akteure, Initiativen und Entscheidungsstrukturen vor Ort müssen Boundary Spanner auch die Abläufe, Prioritäten und Abstimmungsprozesse innerhalb der Organisation verstehen.

Die komplexe Aufgabenstruktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Boundary-Spanning-Positionen geht mit einer Reihe von Herausforderungen einher. Die Positionierung an den Schnittstellen der Organisation kann zwar einerseits bereichernd und horizontenerweiternd sein; andererseits kann diese aber auch zu Schwierigkeiten führen, wenn nicht genügend Rückkontakt in die Organisation besteht und das Personal somit das Gefühl bekommt, sein Wissen nicht ausreichend einbringen zu können (vgl. Brass 1984). Durch ihren Kontakt zu ganz unterschiedlichen Partnern sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation sind Boundary Spanner darüber hinaus fortwährend mit unterschiedlichen und zum Teil gegensätzlichen

Anforderungen und Anfragen konfrontiert, was zu Unklarheit über die eigenen Ziele und Handlungsstrategien bezüglich ihrer Arbeit führen kann (vgl. Honig 2006).

## 2.2 Übertragung auf Regionale Bildungsbüros

Einen ersten Adaptionversuch des Boundary-Spanning-Konzepts auf die Aktivität von Regionalen Bildungsbüros haben Sendzik u.a. (2012) unternommen und hierbei mithilfe einer Fallstudie besonders die informationsverarbeitenden Leistungen des Bildungsbüros für kommunales Netzwerkmanagement fokussiert. Demgegenüber wurden in der hier vorzustellenden quantitativen Untersuchung die Überlegungen zum Boundary Spanning in Bezug auf das Bildungsbüro zunächst breiter genutzt und untersucht, *ob alle Regionalen Bildungsbüros Boundary-Spanning-Rollen einnehmen*. In diesem Zusammenhang wurde überprüft, inwieweit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über interne und externe Netzwerke verfügen und die typischen Boundary-Spanning-Aufgaben (Informationsverarbeitung, Repräsentation, Schnittstellentätigkeiten) für die Organisation Schulverwaltung innerhalb der Bildungslandschaft übernehmen.

Den konzeptionellen Ausführungen zum Boundary Spanner folgend wird dabei das Regionale Bildungsbüro als Akteur aufgefasst, der in zwei Netzwerken agiert: dem internen Netzwerk der Bildungsverwaltung (konkret Schulverwaltung) und dem externen Netzwerk, welches sich aus vielfältigen Akteuren der Bildungslandschaft zusammensetzt. Das Boundary Spanning von Bildungsbüros besteht im externen Netzwerk vor allem aus der Gewinnung von Informationen an den Schnittstellen zu anderen Organisationen, die dann für die internen Akteure verarbeitet und aufbereitet werden.

Für die durchgeführte Untersuchung wurde nun heuristisch angenommen, dass sich die Arbeit als Boundary Spanner für Bildungsbüros in Bildungslandschaften aus drei zentralen Dimensionen speist: *Ziele* des Bildungsbüros, die die Arbeit rahmen, die konkreten *Tätigkeiten* der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und *Herausforderungen* ihrer Arbeit. Konkretisiert wurde diese Setzung entlang drei zentraler Fragen:

- 1) *Was sind die Zielsetzungen und die Ressourcen Regionaler Bildungsbüros?* (personell, finanziell)
- 2) *Was kennzeichnet die Arbeit Regionaler Bildungsbüros?* (Entstehung der Agenda, Handlungsfelder, Tätigkeiten, Zusammenarbeit mit Partnern)
- 3) *Was sind die Unterstützungsbedarfe von Regionalen Bildungsbüros?* (Herausforderungen, Fortbildungsbedarfe)

Bezogen auf das Bildungsbüro als Boundary Spanner implizieren diese Fragen drei zentrale Annahmen: 1. Von Bildungsbüros als Boundary Spanner sind Zielsetzungen bezogen auf ihre Leistungen zu erwarten, die insbesondere auf Unterstützungsfunktionen in der Koordination von Bildungslandschaften (konkret der Koordination vielfältiger Akteure der Landschaft) abheben. 2. Die Arbeitsprofile von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Bildungsbüros sind entsprechend dem Boundary-Spanner-Konzept von Tätigkeiten des Vernetzens, Koordinierens, Informierens und Repräsentierens gekennzeichnet. 3. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Bildungsbüros als Boundary Spanner definieren Herausforderungen ihrer Arbeit, die sich einerseits auf die vielfältigen Anforderungen und Erwartungshaltungen beziehen, die ihnen in ihrer Schnittstellentätigkeit in der Bildungslandschaft begegnen, und andererseits auf die notwendigen Kompetenzen, um auf diese Herausforderungen adäquat zu reagieren.

### **3. Methodisches Vorgehen und Datengrundlage**

Methodisch wurde ein triangulatives Design mit einem Methodenmix aus qualitativen und quantitativen Ansätzen gewählt. In einer ersten Phase wurden Dokumentenanalysen der Kooperationsverträge (für Ergebnisse hierzu vgl. Manitius/Berkemeyer 2011) und der Good-Practice-Materialien der Regionalen Bildungsbüros durchgeführt. Parallel wurden Experteninterviews mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen einzelner Bildungsbüros sowie mit Koordinatoren und Koordinatorinnen aus dem Ministerium und den Bezirksregierungen geführt (vgl. Todeskino/Manitius/Berkemeyer 2012). Die so gewonnenen ersten Einblicke in die Arbeit einzelner Bildungsbüros sind anschließend in die Konzeption eines Fragebogens eingeflossen, der für die standardisierte Gesamterhebung unter allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der Regionalen Bildungsbüros in NRW eingesetzt wurde. Darüber hinaus wurde ein Mantelfragebogen entwickelt, der den Leitungen der Bildungsbüros vorgelegt wurde und insbesondere organisationale Merkmale und die Ausstattung der Bildungsbüros erfragte.

Insgesamt wurden 46 Bildungsbüros in NRW befragt, wovon sich 44 Bildungsbüros an der Beantwortung beteiligten, sodass der Rücklauf für den Mantelbogen bei 95,7 Prozent lag. Auch der Mitarbeiter-Fragebogen erzielte einen überaus zufriedenstellenden Rücklauf: Hier beteiligten sich 217 von 293 angeschriebenen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, was einer Rücklaufquote von 74 Prozent entspricht.

## 4. Ergebnisse

Der Beantwortung der Fragestellungen (vgl. Abschnitt 2.2) wird zunächst mittels deskriptiver Auswertungen nachgegangen, bevor die Befunde im Spiegel des Boundary-Spanning-Konzeptes diskutiert werden. Für die hier vorgestellten Ergebnisse wird auf die Differenzierung zwischen Kreis/kreisfreier Stadt verzichtet, da diese nicht die thematisierten Fragestellungen zum Boundary Spanning berührt.

### 4.1 Zielbereiche und Ressourcen Regionaler Bildungsbüros

Gefragt nach den drei wichtigsten Zielen des Bildungsbüros geben die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die *Mitwirkung bei der Verbesserung der Lern- und Lebenschancen aller Kinder und Jugendlichen* (77,6 Prozent) und die *Mitwirkung bei der Vernetzung verschiedener Partner zur besseren Ressourcenausnutzung in der Region* an (77,1 Prozent), gefolgt von der *Mitwirkung bei der Gewährleistung optimaler Rahmenbedingungen für individuelle Bildungsbiographien* (55,1 Prozent). Gesichtspunkte wie die *Sicherung des wirtschaftlichen Standorts* (8,9 Prozent) und die konkrete *Verbesserung der Unterrichtsqualität* (19,2 Prozent) werden dagegen deutlich seltener genannt.

Als Zielgruppe der Tätigkeiten nennen die RBB-Leitungspersonen in erster Linie *Schulleitungen* (88,4 Prozent) sowie die Institutionen des Regionalen Bildungnetzwerks und der Verwaltung (*Lenkungskreis* (88,4 Prozent), *untere Schulaufsicht* (76,2 Prozent), *Bildungskonferenz* (69,8 Prozent)).

Regionale Bildungsbüros verfügen über relativ geringe finanzielle und personelle Ressourcen zur Erfüllung ihrer Aufgaben. Knapp die Hälfte verfügt über weniger als 25.000 € je Geschäftsjahr, und nur eine kleine Gruppe von sechs Bildungsbüros kann auf mehr als 90.000 € zurückgreifen. Allerdings geben fast zwei Drittel der Bildungsbüro-Leitungen an, dass sie im vergangenen Jahr neben den von Kommune und Land zur Verfügung gestellten Mitteln auf zusätzliche Finanzmittel (meist für Drittmittelprojekte) zurückgreifen konnten.

Bei den personellen Ressourcen zeigt sich eine erhebliche Diversität: Die Mehrheit der Bildungsbüros (52,4 Prozent) verfügt über weniger als drei Stellen und entspricht damit dem im Kooperationsvertrag vorgesehenen Modell aus einem/einer Landes- und einem/einer kommunalen Mitarbeiter/Mitarbeiterin. Demgegenüber gibt es aber auch etwa ein Drittel (n=13) mittelgroßer Bildungsbüros mit drei bis sechs Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen sowie einige (n=7) erheblich größere Büros mit bis zu 34 Stellen.



Insgesamt wird die finanzielle und personelle Ausstattung von den Leitungspersonen als befriedigend bis ausreichend bezeichnet (*finanzielle Ausstattung* Mittelwert 3,35 von 6, SD=1,45; *personelle Ausstattung* Mittelwert 3,7 von 6, SD=1,21).

Der Ausbildungshintergrund der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen liegt sowohl im *verwaltungsfachlichen* (25,8 Prozent) als auch im *pädagogisch-psychologischen Bereich* (31,7 Prozent).<sup>3</sup> Die Hälfte der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (56,7 Prozent) war vorher bereits in der öffentlichen Verwaltung tätig.

## 4.2 Die Arbeit Regionaler Bildungsbüros

Laut den Kooperationsverträgen zwischen Land und Kreis/kreisfreier Stadt trifft insbesondere der Lenkungskreis die strategischen Entscheidungen für die Ausgestaltung des Regionalen Bildungsnetzwerks und damit auch für die Schwerpunktsetzung der Tätigkeit des Regionalen Bildungsbüros. Die empirischen Ergebnisse spiegeln dies wieder: Nach Angabe der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind der *Lenkungskreis* (83,7 Prozent), der *Kooperationsvertrag* (56,2 Prozent) und die *Bildungskonferenz* (47,6 Prozent) häufig maßgeblich an der Entstehung der Agenda des Regionalen Bildungsbüros beteiligt. Allerdings geben auch 40,6 Prozent der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen an, dass die Agenda häufig durch *eigeninitiierte Projekte und Maßnahmen* entsteht.

Regionale Bildungsbüros bearbeiten eine Vielzahl von Handlungsfeldern (vgl. Abb. 1). Dabei liegen Schwerpunkte ihrer Tätigkeit bei Schnittstellenthemen, in denen es gilt, die Aktivitäten verschiedener Akteure zu vernetzen. Übergangsthemen, und hier vor allem der Übergang *Schule – Beruf*, werden von einer Mehrheit der RBB-Leitungen als häufige Handlungsfelder ihrer Bildungsbüros genannt. Aber auch die *Zusammenarbeit von Schulen* untereinander (51,2 Prozent), die *Zusammenarbeit von Schule und Jugendhilfe* (48,8 Prozent) sowie die *Begleitung schulübergreifender Projekte* (44,2 Prozent) werden häufig genannt. Ebenfalls häufig bearbeitet werden thematische Felder wie *Inklusion* (60,5 Prozent), *Individuelle Förderung* (57,1 Prozent) und *Förderung der MINT-Fächer* (48,8 Prozent).

---

3 Die Differenz zu 100% wird durch *weitere akademische Abschlüsse* und *Sonstiges* abgedeckt.

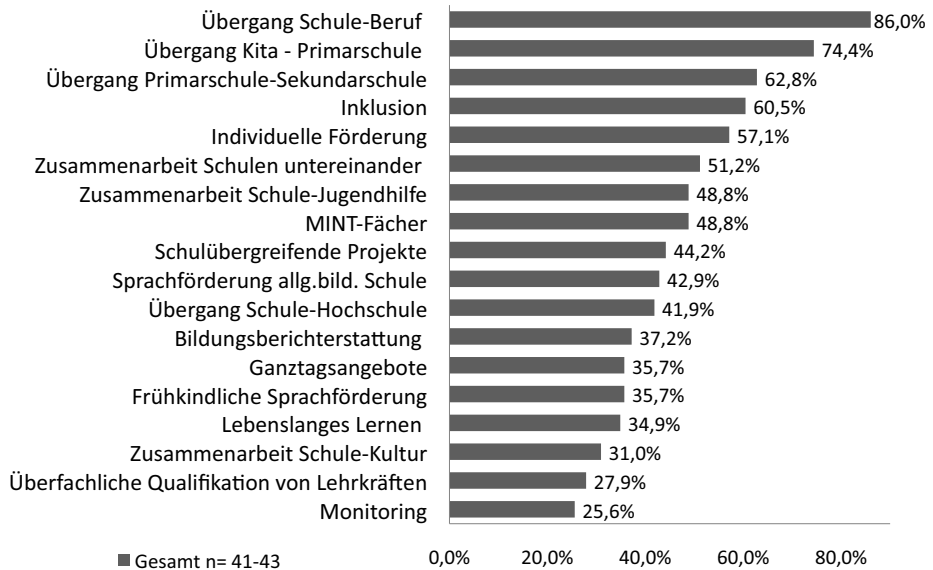
Abb. 1: Häufige Handlungsfelder der Regionalen Bildungsbüros (Einschätzung der RBB-Leitung)

### Welche Handlungsfelder bearbeitet Ihr RBB?

#### Auswertung RBB-Leitung

Gezählte Antwort: „häufig“,

berücksichtigt wurden nur Handlungsfelder, die von min. 25% der RBB-Leitungen genannt wurden.



Quelle: eigene Darstellung

Entsprechend der Handlungsfelder und ihres Vernetzungsauftrags kooperieren Regionale Bildungsbüros mit unterschiedlichen Partnern (vgl. Abb. 2). *Schulleitungen* sind dabei erste Ansprechpartner für die Regionalen Bildungsbüros (81,8 Prozent der Leitungspersonen geben an, häufig mit Schulleitungen zusammenzuarbeiten). Entsprechend der Bedeutung des Handlungsfelds Übergang Schule – Beruf werden die institutionellen Akteure in diesem Bereich auch häufig als Partner genannt (*Agentur für Arbeit* 63,6 Prozent, *Handels- und Handwerkskammern/Verbände* 59,1 Prozent, *Unternehmen und Betriebe* 50,0 Prozent). Etwa ein Drittel der Regionalen Bildungsbüros arbeitet häufig mit *anderen Bildungsbüros* zusammen (34,1 Prozent).

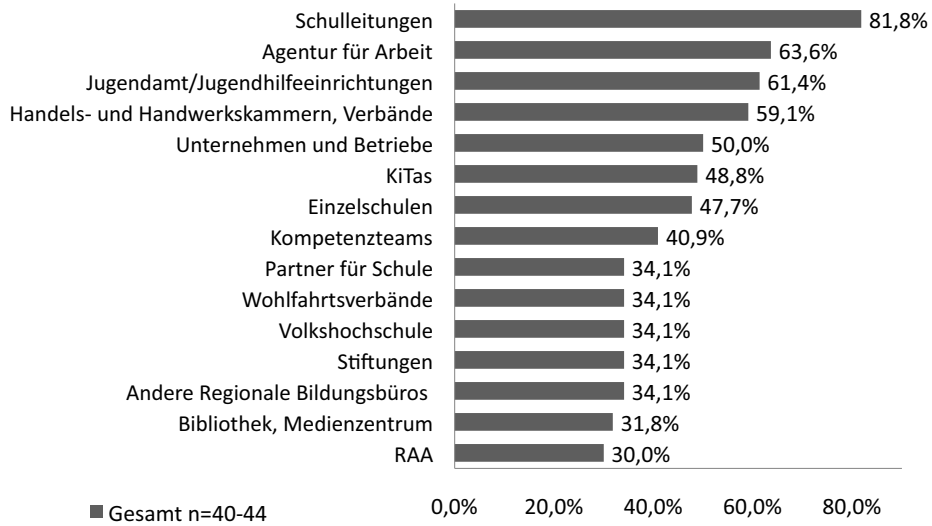
Abb. 2: Häufige Kooperationspartner der Regionalen Bildungsbüros (Einschätzung der RBB-Leitung)

### Mit welchen Partnern arbeitet Ihr RBB zusammen?

#### Auswertung RBB-Leitung

Gezählte Antwort: „häufig“,

berücksichtigt wurden nur Partner, die von mehr als 25% der RBB-Leitungen genannt wurden.



Quelle: eigene Darstellung

In der Zusammenarbeit mit Partnern fällt den Bildungsbüros dabei eher eine vermittelnde als eine direktiv steuernde Rolle zu. Laut 97,6 Prozent der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist es zutreffend oder eher zutreffend, dass *Arbeitsvorhaben in Kooperation mit den Partnern entwickelt werden*. In der Mehrheit der Bildungsbüros werden diese auch *in gemeinsamen Zielvereinbarungen festgehalten* (71,5 Prozent). Die Bildungsbüros vermeiden es dagegen im Allgemeinen, den *Partnern klare Anforderungen und Ziele bezüglich der Entwicklungsarbeiten* (62,2 Prozent) und *projektbezogenen Ergebnisse vorzugeben* (58,1 Prozent) oder *korrigierend in Arbeitsprozesse einzugreifen* (49,2 Prozent).

Um die Zusammenarbeit mit den unterschiedlichen Partnern koordinieren zu können, sind Regionale Bildungsbüros in verschiedenen Gremien regelmäßig vertreten. Neben den Gremien des Regionalen Bildungsnetzwerks (*Bildungskonferenz, Lenkungskreis*), an denen alle Bildungsbüros teilnehmen, sind viele Bildungsbüros auch immer in den *Abteilungsleiterbesprechungen* der Schulverwaltung (40,5 Prozent) vertreten.<sup>4</sup> Mehr als ein Viertel der Bildungsbüros nimmt zusätzlich regelmäßig an lo-

<sup>4</sup> Allerdings ist hier zu beachten, dass die Leitung des Bildungsbüros häufig in Personalunion mit einer Abteilungsleitung in der Schulverwaltung ausgeübt wird.

*kalen Vernetzungstreffen, sonstigen Treffen innerhalb der Schulverwaltung sowie den Ausschusssitzungen des Rats teil (jeweils 28,6 Prozent). Eine ganze Reihe weiterer Bildungsbüros nimmt auf Anfrage an diesen Treffen teil.*

Mit Blick auf ihre Tätigkeiten in der Bildungslandschaft wurden die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Regionaler Bildungsbüros nach ihrem Selbstverständnis gefragt. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Regionaler Bildungsbüros verstehen sich als *Koordinator/inn/en* (75,7 Prozent), *Dienstleister/innen* (73,3 Prozent), *Prozessbegleiter/innen* (73,1 Prozent) und *Netzwerker/innen* (72,9 Prozent). Sie verstehen sich eher weniger als *Richtungsweiser/innen* (20,5 Prozent), *Mediator/inn/en/Konfliktlöser/inn/en* (21,4 Prozent) oder *Mittelbeschaffer/innen* (22,3 Prozent).

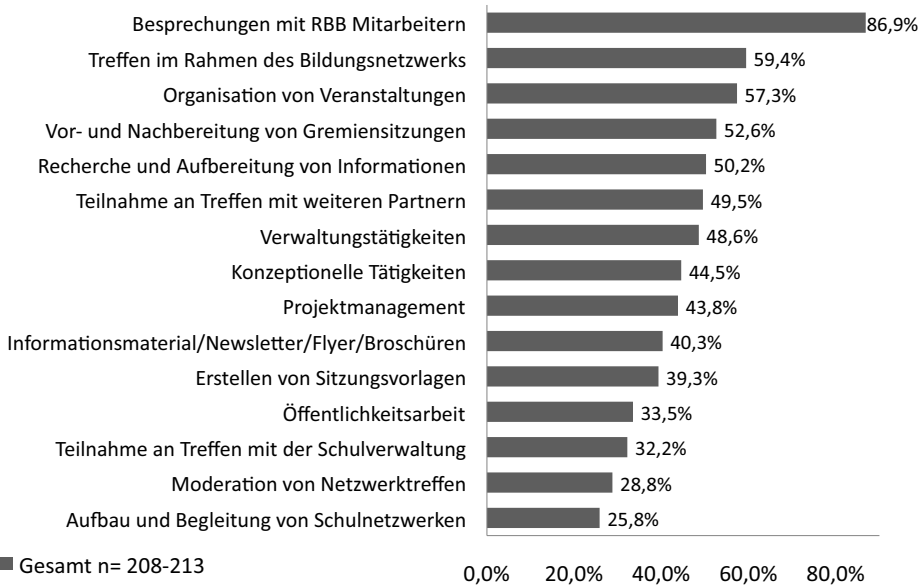
Zur Entwicklung der Bildungslandschaft in ihrer Region üben die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen eine Vielzahl von Tätigkeiten aus (vgl. Abb. 3). Diese lassen sich entsprechend ihrer Boundary-Spanner-Rolle in Tätigkeiten für das interne Netzwerk und Tätigkeiten für das externe Netzwerk aufteilen. *Interne Besprechungen mit RBB-Mitarbeitern und -Mitarbeiterinnen* (86,9 Prozent), *Treffen im Rahmen des Bildungsnetzwerks* (59,4 Prozent), *Vor- und Nachbereitung von Gremiensitzungen* (52,6 Prozent), *Recherche und Aufbereitung von Informationen* (50,2 Prozent) sind dabei typische häufige Tätigkeiten für die Informationsverarbeitung und -weitergabe *innerhalb* der Organisation. *Organisation von Veranstaltungen* (57,3 Prozent), *Teilnahme an Treffen mit Partnern* (49,5 Prozent), das *Erstellen von Informationsmaterial* (40,3 Prozent), *Öffentlichkeitsarbeit* (33,5 Prozent) sowie *Moderation* (28,8 Prozent) und *Aufbau und Begleitung von Netzwerken* (25,8 Prozent) sind dagegen typische Boundary-Spanning-Aufgaben der *externen* Repräsentation, die häufig von Bildungsbüro-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeitern durchgeführt werden.

Abb. 3: Häufige Tätigkeiten der RBB-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen (Einschätzung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen)

### Im Bildungsbüro übe ich folgende Tätigkeiten aus...

Gezählte Antwort: „häufig“,

berücksichtigt wurden nur Tätigkeiten, die von min. 25% der Mitarbeiter/innen genannt wurden.



Quelle: eigene Darstellung

Bei einer differenzierten Betrachtung zwischen verwaltungsfachlichem (n=93) und pädagogischem Personal (n=104) zeigt sich außerdem, dass diese entsprechend ihrer Qualifikationen unterschiedlich gelagerten Aufgaben nachgehen: Während erstere häufiger *Verwaltungstätigkeiten* (69,6 Prozent) sowie die *Erstellung von Informationsmaterial* (47,8 Prozent) übernehmen, sind letztere häufiger mit *konzeptionellen Tätigkeiten* (57,6 Prozent), *Projektmanagement* (51,0 Prozent) und der Moderation von *Netzwerktreffen* (41,6 Prozent) beschäftigt.

In einer offenen Frage wurden die Bildungsbüro-Mitarbeiterinnen und -Mitarbeiter außerdem gebeten, die wichtigsten Instrumente ihrer Arbeit anzugeben. Neben den am meisten genannten Instrumenten zur Optimierung der *internen Arbeitsabläufe* (64 Kodierungen, z.B. Arbeitspläne, Dienstbesprechungen) wurden hier auffällig häufig Instrumente des *Austauschs bzw. der informellen Kommunikation* (43 Kodierungen, z.B. persönliche Gespräche) sowie der *Gremienarbeit* (36 Kodierungen, z.B. Teilnahme an Arbeitskreisen) genannt, aber auch konkrete *persönliche Kompetenzen* (14 Kodierungen, z.B. Flexibilität, Frustrationstoleranz, Führungsqualität).

### 4.3 Herausforderungen und Unterstützungsbedarfe Regionaler Bildungsbüros

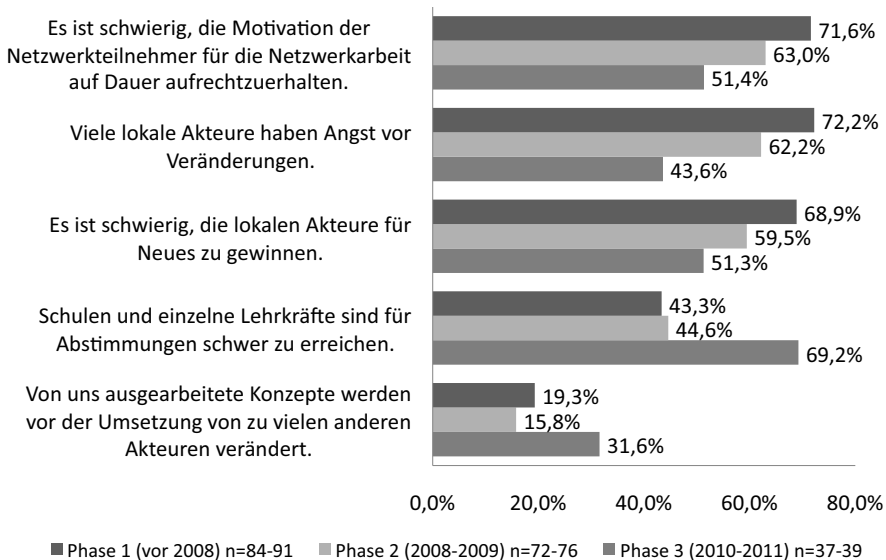
Durch die vielfältigen mit den Handlungsfeldern und Tätigkeiten verbundenen Anforderungen stehen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Regionaler Bildungsbüros vor nicht unerheblichen Herausforderungen. Am häufigsten wird dabei die *Auflösung der Parallelstrukturen, die aufgrund mehrerer Projekte zu gleichen Themen innerhalb der Bildungslandschaft entstehen*, als Herausforderung genannt (86,6 Prozent der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Antwortoptionen „trifft zu“ und „trifft eher zu“ zusammengefasst). Des Weiteren stehen die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen vor spezifischen Herausforderungen des Veränderungsmanagements: *Lokale Akteure für Neues zu gewinnen* (62,1 Prozent) und ihre *Angst vor Veränderungen abzubauen* (63,1 Prozent), aber auch die *Motivation für die Netzwerkarbeit auf Dauer aufrechtzuerhalten* (64,6 Prozent), sind weitere häufig genannte Herausforderungen. Auffällig ist hierbei zudem, dass diese Herausforderungen durchgängig von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen der älteren Bildungsbüros häufiger genannt werden als von solchen der jüngeren Bildungsbüros<sup>5</sup> (vgl. Abb. 4) und das, obwohl Alltags Herausforderungen

Abb. 4: Herausforderungen in der täglichen Arbeit (differenziert nach Gründungsphase der Bildungsbüros) (Einschätzung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen)

#### Welche Herausforderungen begegnen Ihnen in Ihrer täglichen Arbeit?

##### Auswertung nach Gründungsphase

gezählte Antwort: „trifft zu“ und „trifft eher zu“



Quelle: eigene Angaben

5 Die Bildungsbüros wurden in drei verschiedene Gründungsphasen unterteilt: Gründungsphase 1 (vor 2008, Teilnehmer am Projekt Selbstständige Schule) n=17, Gründungsphase 2 (2008-2009) n=17, Gründungsphase 3 (2010-2011) n=10.

(Abstimmungen mit Schulen, Abänderung der entwickelten Konzepte durch Dritte) bei älteren Bildungsbüros schon eher gelöst zu sein scheinen als bei jüngeren Bildungsbüros.

Eine Erklärung hierfür kann aus den vorhandenen Daten nicht entnommen werden; man könnte allerdings auf einen „Ernüchterungseffekt“ schließen, da Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der älteren Bildungsbüros die Potentiale und Stolpersteine der Vernetzungsarbeit bereits realistischer einschätzen können.

Gefragt nach Fortbildungswünschen (vgl. Abb. 5) zeigt sich, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen Regionaler Bildungsbüros insbesondere Bedarf am Erwerb von Soft Skills und Techniken haben, die auf die Bearbeitung ihrer Schnittstellentätigkeiten abheben (*Netzwerkmanagement* 41 Prozent; *Projektmanagement* 34,6 Prozent; *Prozessbegleitung* 32,8 Prozent; *Übergangsmanagement* 29,1 Prozent; gezählte Antwort: „trifft zu“). *Inklusion* als eher fachspezifisches Thema wird ebenfalls häufig als Fortbildungswunsch angegeben (38,2 Prozent); hier könnte sich die derzeitige politische Agenda, ein inklusives Schulsystem für alle Kinder und Jugendlichen zu schaffen, widerspiegeln.

Abb. 5: Fortbildungswünsche (Einschätzung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)

#### Ich würde gerne an Fortbildungen zu folgenden Themen teilnehmen:

gezählte Antwort: „trifft zu“



Quelle: eigene Angaben

Insgesamt scheinen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen von Bildungsbüros mit einer Reihe von Herausforderungen gleichzeitig konfrontiert zu sein. Hier zeichnet sich ein Spannungsfeld zwischen den Herausforderungen eines noch nicht lange aktiven Akteurs, der zudem nur auf relativ geringe Ressourcen zurückgreifen kann, und den vielfältigen bildungspolitisch-konzeptionell postulierten Erwartungshaltungen an die Leistungen von Bildungsbüros ab.

## **5. Diskussion: Bildungsbüros als Boundary Spanner?**

Obige Befunde zeigen, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Regionalen Bildungsbüros eine Vielzahl von Schnittstellentätigkeiten ausführen. Sie sind zum Großteil in Handlungsfeldern tätig, die die Vernetzung unterschiedlichster Partner voraussetzen, und übernehmen hier die Rolle von Koordinatoren und Koordinatorinnen bzw. von Prozessbegleitern und -begleiterinnen. Dabei werden sie über Organisationsgrenzen hinweg tätig.

Sie verfügen außerdem über einen direkten Zugang zum internen Netzwerk innerhalb der Schulverwaltung, da sie größtenteils strukturell an diese angegliedert sind, viele Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bereits über vorherige Verwaltungserfahrung verfügen und sie an diversen internen Schulverwaltungsgremien teilnehmen. Ihre Rolle als interner Informationslieferant und -verarbeiter zeigt sich auch in der regelmäßigen Teilnahme von Bildungsbüros an den oben genannten festen Gremien der Schulverwaltung. Die in der offenen Abfrage relativ häufig genannten informellen Werkzeuge der Kommunikation sowie auch die häufig als wichtig benannte Teilnahme sowohl an internen Sitzungen als auch an anderen Gremien verdeutlichen ebenfalls, dass Bildungsbüro-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen entsprechend dem Boundary-Spanning-Konzept stark involviert sind in den Austausch mit anderen Akteuren und zwar sowohl mit Angehörigen der eigenen Organisation als auch mit den externen Partnern.

In ihrer Schnittstellenfunktion sind RBB-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen als Boundary Spanner allerdings nicht wie in der klassischen Definition von Aldrich und Herker (vgl. 1977) nur Zuarbeiter und Zuarbeiterinnen für die Organisation selbst, sondern sehen sich vor allem auch als wichtige Dienstleister und Dienstleisterinnen für ihre Partner. So erhalten sie nicht nur Informationen und Einblicke aus den Organisationen der Bildungslandschaft und bereiten diese für die interne Weiterverwendung innerhalb der Schulverwaltung auf, sondern übernehmen gleichzeitig die Rolle des Informanten bzw. der Informantin für die Partnerorganisationen, indem sie dafür sorgen, dass relevante Informationen innerhalb des Netzwerks verteilt werden (Bereitstellung von Leitfäden, Koordination von Veranstaltungen, Moderationstätigkeiten).



Des Weiteren übernehmen die RBB-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen aber auch Aufgaben der externen Repräsentation. Sie haben als Arm der Schulverwaltung regelmäßigen Kontakt auf operativer Ebene mit den Akteuren vor Ort. Daher können sie die auf strategischer Ebene entschiedenen Neuerungen und Konzepte den Akteuren vermitteln und tragen somit dazu bei, die Bekanntheit und Legitimation dieser Entscheidungen zu steigern. Aufgaben der externen Repräsentation übernehmen RBB-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen aber auch, indem sie Projektmittel einwerben und verteilen sowie Kooperationsverträge mit Partnern initiieren.

Eine trennscharfe Operationalisierung zwischen informationsverarbeitenden Tätigkeiten und repräsentativer Aufgabenwahrnehmung wurde hier nicht vorgenommen, da nicht auszuschließen ist, dass beide Aufgabendimensionen gleichzeitig bedient werden, also Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Auftreten nach außen auch bei informationsverarbeitenden Leistungen immer gleichzeitig eine repräsentative Funktion ihrer „Heimorganisation“ Schulverwaltung erfüllen.

Bezogen auf das Verhältnis zwischen den internen und externen Schnittstellentätigkeiten der Bildungsbüro-Mitarbeiter und -Mitarbeiterinnen muss anhand der gezeigten Befunde konstatiert werden, dass hier nicht so einseitig wie theoretisch konzipiert der RBB-Boundary-Spanner vor allem für die eigene Organisation die ihm anvertrauten Schnittstellen bearbeitet. Vielmehr scheint das RBB-Personal stärker ausgerichtet an den generellen Zielen der Bildungslandschaft tätig zu sein, was sich letztlich auch darüber begründet, dass dies ihr „Auftrag“ im Kontext etwa der *Bildungsnetzwerke* ist. Da einer Bildungslandschaft jedoch zahlreiche Akteure angehören, muss zumindest von einer formalen Interessenübereinstimmung hinsichtlich der Ausgestaltung der Bildungslandschaft zwischen eben diesen Akteuren ausgegangen werden. Hier erscheint der Übertrag des Boundary-Spanning-Konzeptes auf Bildungsbüros problematisch, da das Konzept eine viel stärkere Relevanz der Tätigkeiten der Boundary Spanner bezogen auf die eigene Organisation im Sinne eines „Nutznießens“ vorgibt.

## 6. Fazit

Mittels der vorgestellten Untersuchung wurde ein Einblick aus einer ersten Bestandsaufnahme zu inzwischen zahlreichen Bildungsbüros in NRW gegeben. Dabei konnten ihre wesentlichen organisationalen Merkmale und zentrale Kennzeichen ihres Arbeitsgeschäfts (Handlungsfelder, Tätigkeiten, Kooperationen) aufgezeigt werden. Insbesondere die vorgefundenen Unterstützungsbedarfe der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Regionaler Bildungsbüros implizieren weitergehende Fragestellungen nach den notwendigen Kompetenzen für Boundary Spanner in bildungsbezogenen Regionalisierungsprozessen auf kommunaler Ebene und damit einhergehend nach geeigneten

ten Fortbildungskonzepten und adäquaten Unterstützungsleistungen insbesondere von Seiten der Steuerungsebene. Die vorgefundene Zustimmung der Befragten zu einer Vielzahl von existenten Herausforderungen in ihrer Arbeit und die bemerkenswerte Tatsache, dass Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen älterer Bildungsbüros diese Herausforderungen stärker zutreffend einschätzen, gemahnen auch in Richtung Bildungspolitik daran, dass das Verhältnis von Ressourcen und Aufwand für die Praxisarbeit Regionaler Bildungsbüros berücksichtigt werden muss, will man die Arbeit der kommunalen Bildungsakteure nachhaltig sichern (vgl. hierzu auch entsprechende Postulate bei Weiß 2011). Dies scheint gerade vor dem Hintergrund der aufgezeigten erheblichen Variation personeller Ressourcen zwischen den Bildungsbüros bedeutsam.

Der Rückgriff auf das Konzept des Boundary Spanner für die Beschreibung des Regionalen Bildungsbüros als Akteur an den Grenzen von Organisationen im Kontext von Bildungslandschaften erwies sich für eine erste Annäherung als hilfreich, da es den Fokus auf die Vielzahl an Schnittstellentätigkeiten dieses Akteurs legt. Diese Akzentuierung der Tätigkeiten Regionaler Bildungsbüros zeigt sich auch empirisch, muss aber gegenüber den theoretischen Überlegungen erweitert werden um die Serviceorientierungen der Bildungsbüros nach außen in das externe Netzwerk. Insgesamt konnte mithilfe der deskriptiven Befunde jedoch gezeigt werden, dass die Regionalen Bildungsbüros in NRW offenbar ähnlich dem Konzept des Boundary Spanner agieren, was daran anknüpfend nun weitere theoretische Überlegungen und Fragestellungen aufwirft.

Insbesondere für die Erschließung der Verflochtenheit des Bildungsbüros im Mehrebenensystem, seines Umgangs mit den divergierenden Interessen der unterschiedlichen Akteure in Bildungslandschaften und zur Klärung der Frage, inwiefern hier die Rolle des Boundary Spanner womöglich auch machtorientiert, etwa zur Behauptung im organisationalen Feld genutzt wird, sind vertiefende Fallstudien erforderlich. Dies impliziert auch weitere Arbeit in der Theoriebildung zur Beschreibung der vielfältigen Akteurs-Konstellationen im Zuge der aktuellen Regionalisierungsprozesse im Bildungsbereich, für die der Boundary-Spanning-Ansatz miteinbezogen werden kann, aber auch weiterentwickelt werden müsste.

## Literatur

- Aldrich, H.E./Herker, D. (1977): Boundary Spanning Roles and Organization Structure. In: *Academy of Management Review* 2, H. 2, S. 217-230.
- Altrichter, H./Maag Merki, K. (2010): Steuerung und Entwicklung des Schulwesens. In: Altrichter, H./Maag Merki, K. (Hrsg.): *Handbuch Neue Steuerung im Schulsystem*. Wiesbaden: VS, S. 15-40.
- Berkemeyer, N. (2010): *Die Steuerung des Schulsystems: Theoretische und praktische Explorationen*. Wiesbaden: VS.

- Bos, W./Berkemeyer, N. (2009): Bildungslandschaften – Mehr als Reformrhetorik? In: *Der Städtetag*, H. 4, S. 23-25.
- Brass, D.J. (1984): Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization. In: *Administrative Science Quarterly* 29, H. 4, S. 518-539.
- Honig, M.I. (2006): Street-Level Bureaucracy Revisited: Frontline District Central-Office Administrators as Boundary Spanners in Education Policy Implementation. In: *Educational Evaluation and Policy Analysis* 28, H. 4, S. 357-383.
- Jemison, D.B (1984): The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic Decision-Making. In: *Journal of Management Studies* 21, H. 2, S. 131-152.
- Leifer, R./Delbecq, A. (1978): Organizational/Environmental Interchange: A Model of Boundary Spanning Activity. In: *Academy of Management Review* 3, H. 1, S. 40-50.
- Manitius, V./Berkemeyer, N. (2011): Regionales Bildungsbüro – ein neuer Akteur der Schulentwicklung. In: Dietrich, F./Heinrich, M./Thieme, N. (Hrsg.): *Steuerung und Entwicklung im Bildungssystem. Neue Steuerung – alte Ungleichheiten?* Münster u.a.: Waxmann, S. 53-64.
- Ministerium für Schule und Weiterbildung NRW (2012): *Regionale Bildungsnetzwerke NRW*. URL: <http://www.regionale.bildungsnetzwerke.nrw.de/>; Zugriffsdatum: 11.02.2013.
- Neumann, D./Holzmüller, H.H. (2007): Boundary Spanner als Akteure in der Innovationspolitik von Unternehmen. In: Carell, A./Herrmann, T.A. (Hrsg.): *Innovationen an der Schnittstelle zwischen technischer Dienstleistung und Kunden*. 2 Bde. Heidelberg: Physica, S. 85-100.
- Niedlich, S./Brüsemeister, T. (2011): Modelle regionalen Bildungsmanagements – Ansätze zur Behebung sozialer und bildungsbezogener Ungleichheiten? In: Dietrich, F./Heinrich, M./Thieme, N. (Hrsg.): *Neue Steuerung – alte Ungleichheiten? Steuerung und Entwicklung im Bildungssystem*. Münster u.a.: Waxmann, S. 201-218.
- Otto, J./Sendzik, N. (2011): Schulen im Team – Transferregion Dortmund. Einblicke in ein kommunal gestaltetes Netzwerkmanagement. In: Berkemeyer, N./Järvinen, H. (Gasthrsg.): *Sonderheft zum Thema „Lernen in Netzwerken“*. *Journal für Schulentwicklung* 15, H. 3, S. 26-33.
- Regionalverband Ruhr (2012): *Bildungsbericht Ruhr*. Münster u.a.: Waxmann.
- Russ, G./Galang, M./Ferris, G. (1998): Power and Influence of the Human Resources Function Through Boundary Spanning and Information Management. In: *Human Resource Management Review* 6, H. 2, S. 125-148.
- Scott, W.R. (1981): *Organizations – Rational, Natural, and Open Systems*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Sendzik, N./Otto, J./Berkemeyer, N./Bos, W. (2012): Das Regionale Bildungsbüro als Boundary-Spanner? Eine Betrachtung des kommunalen Managements interschulischer Netzwerke. In: Hornberg, S./Parreira do Amaral, M. (Hrsg.): *Deregulierung im Bildungswesen*. Münster u.a.: Waxmann, S. 331-350.
- Tippelt, R. (2011): Bildungsmonitoring zur Steuerung regionaler Bildungsentwicklungen – Stärken und Grenzen. In: *Hessische Blätter für Volksbildung*, H. 4, S. 347-352.
- Todeskino, V./Manitius, V./Berkemeyer N. (2012): Die veränderte Zusammenarbeit von Land und Kommunen in Bildungslandschaften als Joint Venture: Eine Fallstudie zur Entstehung von Regionalen Bildungsbüros. In: Hornberg, S./Parreira do Amaral, M. (Hrsg.): *Deregulierung im Bildungswesen*. Münster u.a.: Waxmann, S. 351-364.
- Tushman, M.L./Scanlan, T.J. (1981): Boundary Spanning Individuals: Their Role in Information Transfer and Their Antecedents. In: *Academy of Management Journal* 24, H. 2, S. 289-305.
- Weiß, W.W. (2011). *Kommunale Bildungslandschaften. Chancen, Risiken und Perspektiven*. Weinheim: Juventa.

*Veronika Manitius*, Dipl.-Päd., geb. 1976, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Lehrstuhl für Schulpädagogik und Schulentwicklung der Friedrich-Schiller-Universität Jena; Arbeitsschwerpunkte u.a.: Schulentwicklung, Bildungsgerechtigkeit, Regionalisierung.

Anschrift: Institut für Erziehungswissenschaft, Fürstengraben 11, 07743 Jena  
E-Mail: veronika.manitius@uni-jena.de

*Anja Jungermann*, geb. 1984, MA, wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Schulentwicklungsforschung der Technischen Universität Dortmund; Arbeitsschwerpunkte u.a.: Kommunalisierung im Schulsystem, Regionale Bildungsnetzwerke.

Anschrift: Institut für Schulentwicklungsforschung, TU Dortmund, 44227 Dortmund  
E-Mail: jungermann@ifs.tu-dortmund.de

*Nils Berkemeyer*, Prof. Dr., geb. 1975, Lehrstuhl für Schulpädagogik und Schulentwicklung der Friedrich-Schiller-Universität Jena; Arbeitsschwerpunkte u.a.: Schulentwicklungsforschung, Regionalisierung, Professionalisierungsforschung.

Anschrift: Institut für Erziehungswissenschaft, Fürstengraben 11, 07743 Jena  
E-Mail: nils.berkemeyer@uni-jena.de

*Wilfried Bos*, Prof. Dr., geb. 1953, Direktor des Instituts für Schulentwicklungsforschung der Technischen Universität Dortmund, Lehrstuhl für Bildungsforschung und Qualitätssicherung; Arbeitsschwerpunkte u.a.: Empirische Forschungsmethoden, Qualitätssicherung im Bildungswesen, Internationale Bildungsforschung.

Anschrift: Institut für Schulentwicklungsforschung, TU Dortmund, 44227 Dortmund  
E-Mail: officebos@ifs.tu-dortmund.de