



# RuhrFutur im Blick der Wissenschaft

Erkenntnisse und Empfehlungen aus der Begleitforschung einer Bildungslandschaft

Von: Zola Kappauf, Angelika Rieck, Nina Kolleck, Gerhard de Haan, Johannes Schuster, Vito Dabisch

## Einleitung

Im Ruhrgebiet haben sich in den letzten sechs Jahrzehnten strukturelle Veränderungen wie in kaum einer anderen Region Deutschlands vollzogen. Zwar ist im Hinblick auf den Strukturwandel manches erreicht worden, dennoch gibt es bleibende ökonomische und soziale Problemlagen:

Der Verlust von Arbeitsplätzen in der Montanindustrie konnte nicht kompensiert werden, zudem hat die Region einen deutlichen Bevölkerungsverlust erlitten und ist durch eine starke soziale Polarisierung gekennzeichnet. Auch im Bildungsbereich spiegeln sich die sozialstrukturellen Umwälzungen und Herausforderungen deutlich wider. So ist die Region etwa mit einem hohen Bedarf an Sprachförderung konfrontiert. Generell nimmt die Metropole Ruhr durch ihr vergleichsweise geringes Bildungsniveau einen Sonderstatus ein<sup>1</sup>. So lassen sich starke Unterschiede im Bildungsniveau von Personen mit und ohne Zuwanderungsgeschichte feststellen. Bei Kindern im Vorschulalter weisen etwa 20% unzureichende Deutschkenntnisse auf, davon kommt

ein Großteil aus Familien mit geringen Bildungsressourcen. Obwohl sich in der Metropole Ruhr eine große Hochschullandschaft mit steigenden Studierendenzahlen angesiedelt hat, sind Personen mit Zuwanderungsgeschichte unter den Studienberechtigten nach wie vor deutlich unterrepräsentiert. Es zeigt sich außerdem, dass sich deutlich weniger Menschen mit Hochschulberechtigung in der Region Ruhr für ein Studium entscheiden, als dies im gesamtdeutschen Vergleich der Fall ist<sup>2</sup>.

Das Forschungskonsortium des Bildungsberichts Ruhr hat im Rahmen des Berichts Herausforderungen benannt und Empfehlungen formuliert, um dem Bildungsungleichgewicht in der Metropole Ruhr entgegenzuwirken. Zu den übergreifenden Empfehlungen zählen dabei die Etablierung einer Bildungsregion Metropole Ruhr, die sich als Verantwortungsraum betrachtet, in dem die lokalen Akteurinnen und Akteure durch Austausch, Absprachen und Kooperationen gemeinsam Lösungen entwickeln und die Kinder, Jugendlichen und jungen Erwachsenen der Region ganzheitlich

und über die gesamte Bildungsbiographie hinweg begleiten.

Die Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler empfehlen außerdem die Entwicklung und Implementierung eines regionalen Bildungsmonitorings, das übergreifend Daten erhebt, aufbereitet und analysiert, um Entwicklungen in den Kommunen der Metropole Ruhr analysieren und Handlungsbedarfe identifizieren zu können. Auch diese Daten sollen die gesamte Bildungsbiographie bis hin zur Hochschule umfassen.

### Inhalt

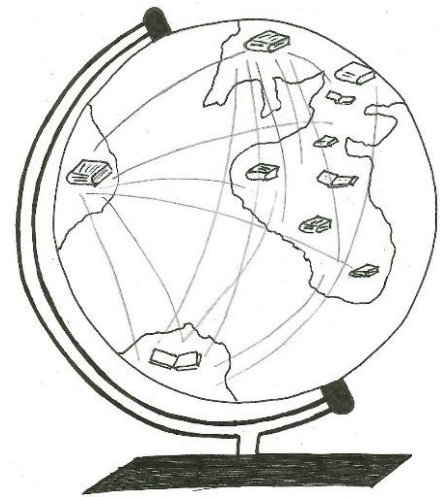
<b>Einleitung</b>	Seite 1
<b>Die Bildungsinitiative RuhrFutur</b>	Seite 2
<b>Ergebnisse der Begleitforschung</b>	Seite 4
<b>Handlungsempfehlungen</b>	Seite 8
<b>Resümee</b>	Seite 10

<sup>1</sup> Der Vergleich bezieht sich auf das Land Nordrhein-Westfalen und wurde im Bildungsbericht Ruhr (2012) angestellt.

<sup>2</sup> Stand 2009, ebenfalls im Bildungsbericht Ruhr (2012)

Um den Herausforderungen der Region zu begegnen, wurde 2012 von der Stiftung Mercator (Initiative und Förderung), der Landesregierung Nordrhein-Westfalen, den Kommunen Dortmund, Essen, Gelsenkirchen, Herten und Mülheim an der Ruhr, den Hochschulen Ruhr-Universität Bochum, Fachhochschule Dortmund, Technischen Universität Dortmund, Universität Duisburg-Essen und

Westfälische Hochschule die gemeinsame Bildungsinitiative RuhrFutur gegründet, an der mittlerweile auch der Regionalverband Ruhr – als übergreifende kommunale Organisation aller Städte und Kreise des Ruhrgebiets – aktiv als Partner mitwirkt.



## Die Bildungsinitiative RuhrFutur

Mit ihrer Gründung kommt die Stiftung Mercator der Empfehlung des Bildungsberichts zur Gründung einer Bildungsregion Metropole Ruhr nach, und die Initiative folgt mit ihren Zielen (siehe Kasten), die von allen Partnerinnen und Partnern gemeinsam entwickelt wurden, den im Bericht dargelegten Handlungsbedarfen. Entscheidend ist dabei die Orientierung an der Bildungsbiographie einerseits, also der Realisierung von stützenden Maßnahmen beginnend bei der frühkindlichen Bildung über die weiterführende Schule bis in die Hochschulausbildung hinein. Andererseits befasst sich RuhrFutur mit den bereichsübergreifenden Herausforderungen des Bildungsmonitorings und der Vernetzung.

Zentrales Kennzeichen der Initiative ist ihre Zusammenarbeit mit den lokalen Bildungsinstitutionen. Dabei werden ausdrücklich auch bereits vorhandene Strukturen und Modelle genutzt und ausgeweitet. Beispielhaft dafür sei die Maßnahme „Kinderstuben nach dem Dortmunder Modell“ genannt, die nach erfolgreicher Etablierung in Dortmund von RuhrFutur auf drei weitere Kommunen übertragen wurde.

Für die Initiative wurde ein partizipativer Ansatz gewählt, der an das in den USA entwickelte Konzept des Ge-

meinsamen Wirkens (Collective Impact) anknüpft und der es den Partnerinnen und Partnern ermöglicht, im Rahmen einer systematischen Zusammenarbeit ihre Erfahrungen in die Weiterentwicklung von Prozessen und Strukturen einzubringen. Die aktive Beteiligung der Partnerinnen und Partner schafft zudem den Rahmen dafür, sich an den tatsächlichen Bedarfen vor Ort zu orientieren. Entscheidend ist ebenfalls, dass die Beteiligten gemeinsame Ziele verfolgen und sich über die Vorgehensweise einig sind. Zudem bedarf es, den Grundsätzen des Collective Impact entsprechend, auch der Etablierung einer unabhängigen, koordinierenden Organisation.<sup>3</sup> Diese sogenannte „backbone support“-Organisation bietet den Akteurinnen und Akteuren eine neutrale Plattform zum Austausch und zur Planung der gemeinsamen Bildungslandschaft. Bei RuhrFutur konkretisiert sich der Gedanke einer solchen Organisation in der Geschäftsstelle, die sich neben der Geschäftsleitung aus Zuständigen für die einzelnen Handlungsfelder zusammensetzt, die ihrerseits wiederum mit den Aktiven vor Ort zusammenarbeiten. Gesteuert wird die Initiative jedoch nicht von der Geschäftsstelle, sondern von einer Fachlichen Steuerungsgruppe, die aus Vertretungen der Partnerinstitutionen besteht. Die-

ses Gremium ermöglicht es den Mitgliedern, die Interessen ihres Bereichs und der für sie relevanten Handlungsfelder in die Planung einzubringen und gleichzeitig im engen Austausch mit den jeweils anderen Partnerinnen und Partnern zu sein, um so eine optimale Verzahnung zu erreichen.

### Ziele der Bildungsinitiative RuhrFutur

- 1) Die Gestaltung eines Bildungssystems, das mittels individueller Förderung die bestmögliche Stärkung der Persönlichkeit, Entfaltung von Potenzialen und Entwicklung von Kompetenzen leistet
- 2) Die Etablierung einer durchgängigen Sprachbildung
- 3) Die Entwicklung eines Modells für gelingende inter- und intrakommunale, die Hochschulen einschließende Kooperation
- 4) Die Gestaltung einer gelingenden Kooperation von Schule und Hochschule zur Motivation von mehr Studienberechtigten zum Studium
- 5) Die Angleichung der Studienerfolgsquote von Studierenden mit bildungsfernem und bildungsnahem Hintergrund

<sup>3</sup> vgl. Kania, J. & Kramer, M. (2011): Collective Impact. *Stanford Social Innovation Review*, Winter 2011, 35-41.

## Die wissenschaftliche Begleitung von RuhrFutur

Zentrale Prozesse bei der Etablierung und Weiterentwicklung der Initiative werden seit Mitte 2015 mit dem innovativen Forschungsformat „Reallabor“ an der Freien Universität Berlin wissenschaftlich begleitet. Dabei geht es unter anderem um folgende Fragen:

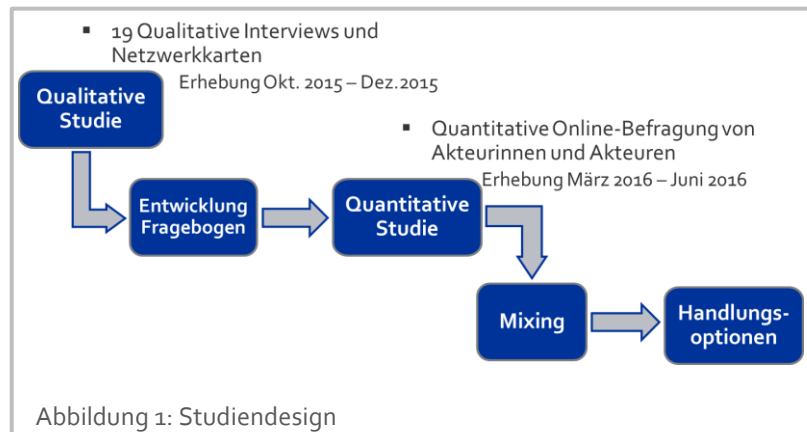
- Wie etabliert sich RuhrFutur?
- Wie wird RuhrFutur den Ansprüchen des Gemeinsamen Wirkens gerecht?
- Welche Rolle spielen Netzwerke bei der regionalen Verankerung von RuhrFutur?
- Welche Handlungsempfehlungen lassen sich ableiten?

Die Analyseergebnisse stützen sich auf die Erhebung und Auswertung von Interviews, die mit 21 ausgewählten Expertinnen und Experten durchgeführt wurden<sup>4</sup>, und die Auswertung der Ergebnisse eines Online-Fragebogens, der von einer Vielzahl Mitwirkender beantwortet wurde<sup>5</sup>. Gegenstand der Interviews waren die jeweilige Einschätzung der Befragten zu den aktuellen Herausforderungen der

Region und der Bildungsinitiative und die damit verbundenen Lösungsansätze. Außerdem wurden Fragen zur Motivation bzgl. der Teilnahme an RuhrFutur und den damit einhergehenden Erwartungen an die Zusammenarbeit und ihre Ergebnisse gestellt. Die Interviews enthielten zudem Fragen zum Netzwerk der Befragten und zu ihren Vertrauensbeziehungen. In die anschließende Online-Befragung gingen Teilergebnisse der Experteninterviews ein. Darin wurden unter anderem Fragen zu den Zielen der Initiative und ihrer Mitwirkenden und zu deren Realisierbarkeit gestellt. Zudem konnten die Befragten ihre Kooperationspartnerinnen und -partner innerhalb des Verbundes angeben. Aus diesen Angaben wurden Netzwerkabbildungen erstellt, die

Aufschluss über die Verbreitung und Etablierung der Initiative anhand der Beziehungen aller Beteiligten geben (siehe nächstes Kapitel).

Ausgewählte Ergebnisse und Erkenntnisse dieser Begleitforschung werden im Folgenden präsentiert und somit auch den involvierten Akteurinnen und Akteuren zeitnah zur Verfügung gestellt. Damit wird die aktive Beteiligung der Partnerinnen und Partner an der Entwicklung von Handlungsoptionen und an der weiteren Etablierung der Initiative unterstützt.



<sup>4</sup> Dies geschah im Rahmen einer qualitativen Erhebung.

<sup>5</sup> Dabei handelt es sich um eine quantitative Erhebung mit einer Teilnahmequote von 82,39% (786 Personen).

# Ergebnisse der Begleitforschung

Die Struktur dieses Kapitels orientiert sich an den Forschungsfragen der wissenschaftlichen Begleitung und umfasst die Kapitel Etablierung und Arbeitsweise von RuhrFutur, Identifikation mit RuhrFutur sowie das Kooperationsnetzwerk.

## Etablierung und Arbeitsweise von RuhrFutur

Die Etablierung von RuhrFutur erfolgte durch fachliche Überzeugungskraft und engagierte Beziehungsarbeit seitens der Geschäftsstelle, während für die allmähliche Ausbreitung der Initiative in erster Linie die Partnerinnen und Partner verantwortlich sind.

RuhrFutur geht es nicht vorrangig darum, neue Projekte zu entwickeln, sondern darum, erfolgreiche Projekte zu unterstützen und weiter zu verbreiten. An dieser Stelle sei erneut auf das bereits erwähnte Beispiel der sog. Kinderstuben nach dem Dortmunder Modell verwiesen. Ein weiteres Beispiel betrifft die gemeinsame Studierendenbefragung der fünf RuhrFutur-Hochschulen. Bereits in der Vergangenheit hatten einzelne Hochschulen ihre Studierenden befragt. Im Rahmen von RuhrFutur wurde jedoch eine gemeinsame Befragung in drei Phasen<sup>6</sup> entwickelt, die nun an allen fünf RuhrFutur-Hochschulen und darüber hinaus an der Hochschule Ruhr West erfolgt. Das erlaubt eine gemeinsame Auswertung und liefert die Grundlage für eine (gemeinsame) Identifizierung besonderer Herausforderungen und die Entwicklung passgenauer Maßnahmen.

Die Partnerinnen und Partner der Initiative würdigen besonders das Engagement der Geschäftsstelle von RuhrFutur in Bezug auf das Moderieren

von Initiierungsprozessen, die Struktur in die Projektlandschaft bringen. Dabei bietet die Initiative einen neutralen Rahmen für die Interessen aller Beteiligten. Besonders geschätzt wird von den Aktiven das Bestreben der an RuhrFutur Beteiligten, den Projekten vor Ort dauerhafte Stabilität zu verleihen:

»in dem Sinne (...) Nachhaltigkeit und sehr zu gucken, was es schon gibt in der Region, (...) an Ansätzen und da etwas zu bewegen (...), wo gibt es vielleicht Lücken, Defizite und wo kann man da Impulse setzen, mit denen man da richtig zieht.«

Moderieren und Unterstützen ist den Befragten zufolge Hauptaufgabe der Geschäftsstelle RuhrFutur. Darin zeigt sich, dass die Geschäftsstelle den Akteurinnen und Akteuren vor Ort eine Plattform für einen moderierten systematischen Austausch bietet. Entscheidungen werden in Gremien getroffen, die aus den Partnerinnen und Partnern zusammengesetzt sind. Durch die gleichberechtigte Zusammenarbeit hat jede Akteursgruppe die Möglichkeit, eigene Anliegen und Bedarfe einzubringen. Der Geschäftsstelle ist es dabei gut gelungen, neue Impulse bspw. im Bereich der Sprachbildung und des Bildungsmonitorings zu setzen und Innovationsprozesse in Bezug auf die Arbeit innerhalb von und zwischen Institutionen und Einrichtungen anzuregen:

RuhrFutur hat von Beginn an das Ziel verfolgt, Strukturen nicht neu zu etablieren, sondern auf vorhandenen Strukturen aufzubauen und diese weiterzuentwickeln und in diesem Kontext auch neue Impulse zu geben. Durch dieses Vorgehen nimmt die Geschäftsstelle die Akteurinnen und Akteure vor Ort in ihrem bisherigen Handeln ernst, statt zu Neustrukturierungen aufzufordern. So entwickelt sich eine besondere Verbindlichkeit, auf deren Basis ein belastbares Netzwerk entsteht.

»RuhrFutur (ist) für uns ein interessanter Gesprächs- und Kooperationspartner, aber auch ein Impulsgeber.«

Beteiligungen von RuhrFutur als eine Art „Metaprojekt“ treffen noch einmal den Kerngedanken der Initiative: Es wird nicht am Individuum angesetzt, dessen Entwicklung es zu fördern gilt, sondern die Struktur in den Blick genommen. Strukturelle Veränderungen erreichen dann wiederum das Individuum. In den Worten der Beteiligten heißt es, es gehe um die „Förderung der Förderer“. Gemeint ist aber auch das Bündeln und Strukturieren von regional bedeutsamen Herausforderungen und Lösungsansätzen aus den kommunalen Bildungslandschaften.

Neben der Gestaltung langfristiger Veränderungen sieht sich RuhrFutur jedoch – aufgrund der Bedarfsorientierung – auch der Aufgabe verpflichtet, auf tagesaktuelle Herausforderungen zu reagieren. Hier sei beispielhaft die Bildungsintegration Neuzugewanderter genannt. Diese Auseinandersetzung mit aktuellen Anforderungen bindet Ressourcen. Zudem stellt die parallele Bewältigung und Ausbalancierung aktueller und langfristiger Aufgaben hohe Ansprüche an die Geschäftsstelle.

<sup>6</sup> Studierende werden in der Studieneingangsphase, in der Mitte ihres Studiums und nach dessen Absolvierung befragt.

## Identifikation mit RuhrFutur

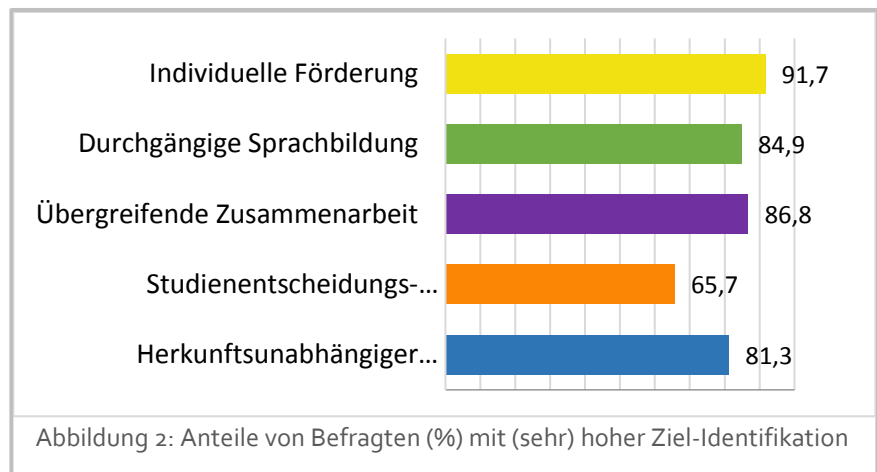
Die Etablierung von RuhrFutur ist insbesondere deshalb gelungen, weil die Partnerinnen und Partner eine hohe Identifikation mit der Initiative aufweisen. In den Interviews wird häufiger vom „Teamgeist“ gesprochen. RuhrFutur sei als gemeinsames Projekt der Beteiligten zu verstehen, nicht als externe Maßnahme, als Aktivität der Geschäftsstelle oder als Anliegen der Stiftung Mercator. Die Partnerinnen und Partner arbeiten sehr engagiert an der Weiterentwicklung der Bildungslandschaft in der Metropole Ruhr und sehen sich als diejenigen, die das Vorhaben bewegen.

»Wir sind RuhrFutur. Wir arbeiten nicht mit denen zusammen, wir sind das.«

Das Gemeinsame Wirken, welches auch Leitbild der Initiative ist, erhöht bei den Beteiligten die Arbeitsfreude.

Die hohe Identifikation mit RuhrFutur äußert sich zudem in der großen Übereinstimmung der Mitwirkenden mit den gemeinsam definierten Zielen: So messen, je nachdem welches Ziel konkret thematisiert wird, zwischen 65 und 91% der Teilnehmenden der Online-Befragung den einzelnen Zielen von RuhrFutur eine hohe oder sehr hohe Bedeutung bei (Abbildung 2). Dabei erreicht das Ziel der individuellen Förderung den höchsten Anteil an Zustimmung. Ihm folgt die institutionell und kommunal übergreifende Zusammenarbeit mit dem zweithöchsten Anteil (zirka 87 %) an Übereinstimmung. Das ist für eine Bildungsinitiative, die die Kooperation zwischen Institutionen fördern möchte, ein erfreuliches Ergebnis.

Die Interviews zeugen von einer Aufbruchsstimmung bei den Akteurinnen und Akteuren, die sich unter anderem auch in ihrem Optimismus und ihrem hohen Engagement widerspiegelt. Zwar bedeutet die Zusammenarbeit



im Rahmen von RuhrFutur einen erheblichen Mehraufwand für die Beteiligten, die Ziele und die Arbeitsweise werden jedoch als so bedeutsam erachtet, dass der Mehraufwand den Enthusiasmus der Aktiven nicht bremst. Dabei sind sich die Beteiligten der bildungspolitischen Herausforderungen in der Metropole Ruhr bewusst, und sie versuchen, diese durch Kooperation und gemeinsames Engagement zu bewältigen:

»Die Lehrer finden das nicht wirklich witzig, dass sie so viele Schüler ohne Deutschkenntnisse haben, aber die sind wirklich alle mit Herzblut dabei, alle, das ist unglaublich. Nach dem, was hier los ist.«

Zu einem vergleichbaren Ergebnis gelangt auch die Online-Befragung. So zeigen die Befragten einen optimistischen Blick auf die durch die Initiative RuhrFutur erreichbaren Veränderungen: 85,2 % erhoffen sich langfristige strukturelle Veränderungen und 87,4 % eine stärkere Vernetzung der Bildungsakteurinnen und -akteure in der Region. Zirka 62 % bzw. 77 % der Befragten sind davon überzeugt, dass diese beiden Ziele auch erreichbar sind.

Die Bildungsinitiative ist geprägt durch Unterstützung und Verlässlichkeit. Insbesondere die personelle Besetzung der Geschäftsstelle RuhrFutur, aber auch das Vertrauen in die Arbeit der Stiftung Mercator hat dazu geführt, dass RuhrFutur als verlässliche Partnerin bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen im Ruhrgebiet wahrgenommen wird.

Ein wesentliches Element des Erfolgskonzepts RuhrFutur fußt auf der Motivation aller Beteiligten. Sie zeigen ein hohes Maß an persönlichem Engagement und Einsatzbereitschaft.

Das Engagement der Akteurinnen und Akteure von RuhrFutur führen die Befragten primär auf ihr persönliches, intrinsisches Interesse zurück. Daraus lässt sich schließen, dass RuhrFutur einen großen Teil des Erfolgs durch die an der Initiative beteiligten Personen erreichen konnte. Besonders die RuhrFutur-Geschäftsstelle sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Stiftung Mercator seien durch ihre langjährige Tätigkeit im Ruhrgebiet als verlässlich und engagiert bekannt, gut vernetzt und vertrauenswürdig. Für den Erfolg der Bildungsinitiative zählen das individuelle Engagement sowie das gegenseitige Vertrauen der Aktiven zu den entscheidenden Faktoren.

»Von daher glaube ich, dass RuhrFutur im Moment so einen guten Lauf hat, hat was mit den Menschen zu tun.«

Die Bedeutung der Persönlichkeiten in der Geschäftsstelle lässt sich auch anhand der Analysen des RuhrFutur-Netzwerks aufzeigen. Darauf wird im folgenden Abschnitt differenzierter eingegangen.

## Das Kooperationsnetzwerk von RuhrFutur

RuhrFutur ist es durch die hohe Identifikation und das große Engagement der Beteiligten gelungen, ein breites Netzwerk mit einer Vielzahl an Akteurinnen und Akteuren aus unterschiedlichen Bildungsbereichen aufzubauen. Alle beteiligten Tätigkeitsbereiche sind auch in der Online-Befragung repräsentiert (siehe Abbildung 3).

Ein Grund für die erfolgreiche Etablierung der Initiative im Ruhrgebiet ist die Nutzung bereits vorhandener Kontakte und Netzwerke. Durch ihre Identifikation mit RuhrFutur und ihr daraus resultierendes Engagement fungieren die Beteiligten innerhalb ihrer persönlichen Netzwerke als Multiplikatorinnen und Multiplikatoren.

Abbildung 4 präsentiert eine Visualisierung des RuhrFutur-Netzwerkes. Die Knoten in der Abbildung symbolisieren Personen, die in der Online-Befragung auf die netzwerkanalytischen Fragen geantwortet haben. Die Farben der Knoten zeigen die Zugehörigkeiten der Befragten zu ihrem hauptberuflichen Tätigkeitsfeld; die Größe stellt die Betweenness Zentralität dar. Je dicker die Knoten, desto größer sind die Werte der Betweenness Zentralität, d.h. umso wichtiger, zentraler und einflussreicher ist die jeweilige Person im RuhrFutur-Netzwerk<sup>7</sup>. Aus der Abbildung geht hervor, dass Zentralität und Einfluss im Netzwerk bislang noch vergleichsweise unausgeglichen verteilt sind. So kennzeichnen viele kleine Knoten das Netzwerk, während nur relativ wenige Akteurinnen und Akteure mit hohen Zentralitätswerten existieren. Auffallend sind insbesondere vier dicke rote Knoten – vier Personen aus der Geschäftsstelle RuhrFutur. Diese weisen auf die noch starke Abhängigkeit des Netzwerkes von einzelnen Persönlichkeiten hin. Darüber hinaus verfügen die übrigen

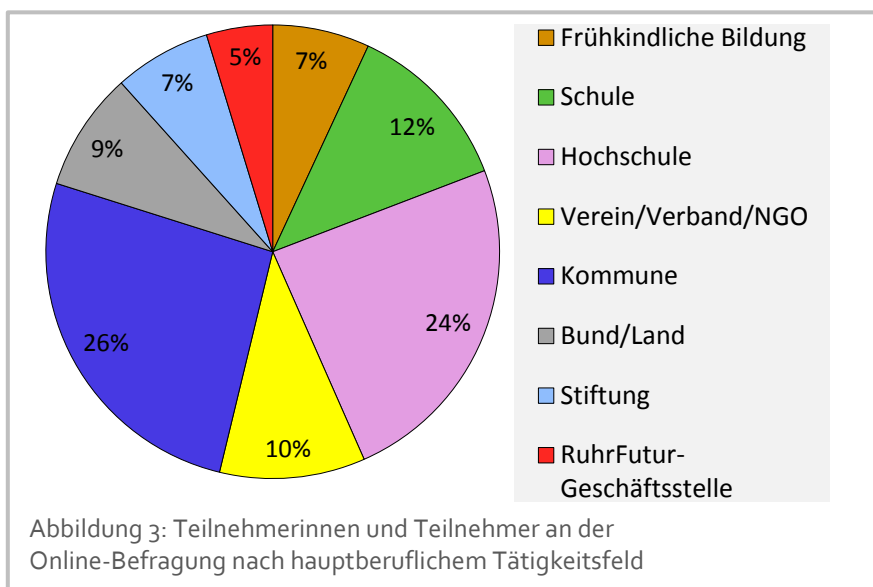


Abbildung 3: Teilnehmerinnen und Teilnehmer an der Online-Befragung nach hauptberuflichem Tätigkeitsfeld

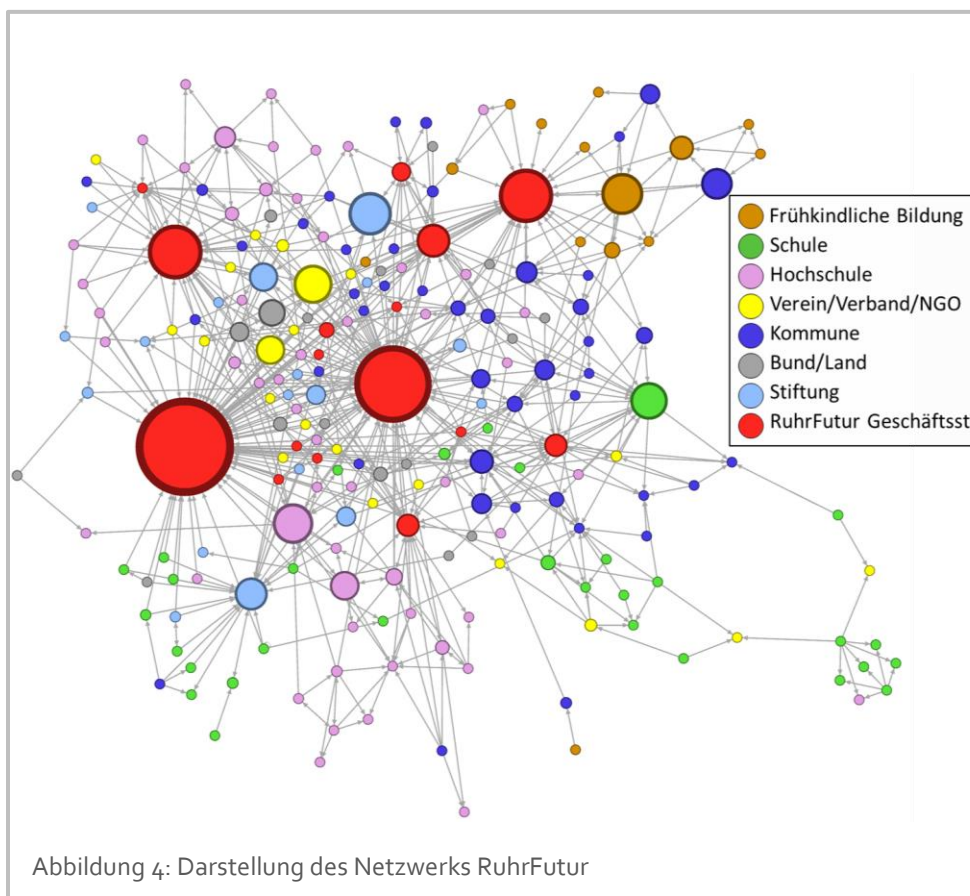


Abbildung 4: Darstellung des Netzwerkes RuhrFutur

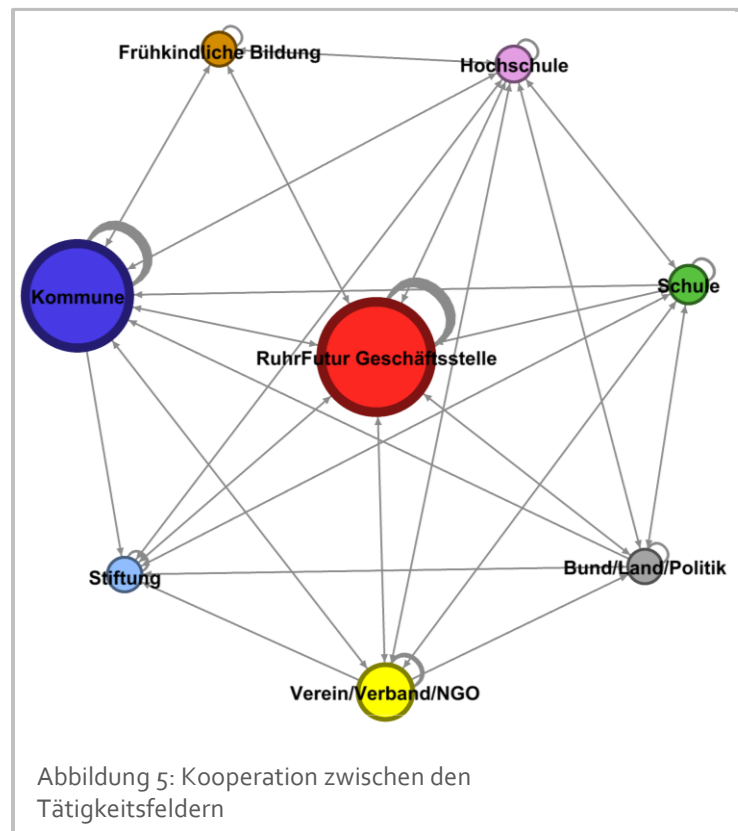
Akteursgruppen über jeweils mindestens eine Person, die ebenfalls einen hohen Zentralitätswert aufweist und daher in einem hohen Maße in das Netzwerk eingebunden ist. Der Befund, dass sich die Zentralität im

Netzwerk bislang noch recht stark auf vereinzelte Akteurinnen und Akteure konzentriert, ist vor dem Hintergrund zu interpretieren, dass RuhrFutur zum Zeitpunkt der Datenerhebung erst

<sup>7</sup> „Zentral ist hier der Akteur, der für viele Paare im Netzwerk auf deren kürzesten Verbindungsstrecken liegt. Er muss von den anderen häufig als *Makler* benutzt werden und kann deshalb viele Aktivitäten im Netzwerk kontrollieren.“ Jansen, D. (2003). Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele. Opladen, S. 131.

weniger als vier Jahre existierte. Gemessen an dieser kurzen Zeit des Bestehens steht die Initiative bereits auf einer erfreulich breiten Basis. Für die weitere Entwicklung, Ausweitung und Verstetigung der Initiative sowie vor dem Hintergrund des partizipativen Ansatzes wird es allerdings wichtig sein, eine noch ausgewogenere Verteilung der Zentralität zu erreichen. Denn grundsätzlich ist eine gleichmäßige Verteilung von zentralen und weniger zentralen Akteurinnen und Akteuren erstrebenswert. In welchem Tempo dies realisiert wird, sollte in fortführenden Studien untersucht werden.

Die netzwerkanalytische Betrachtung der Vernetzung zwischen den einzelnen Tätigkeitsbereichen (siehe Abbildung 5), zeigt zudem, dass die verschiedenen Akteursgruppen gut miteinander kooperieren. Die RuhrFutur-Geschäftsstelle stellt dabei die zentrale Akteurin dar, die eine wichtige Rolle beim Informationsaustausch in der Bildungslandschaft spielt. Das Ziel der Stiftung Mercator, mit der Einrichtung von RuhrFutur eine zentrale „Backbone Organisation“ im Sinne des Collective Impact-Ansatzes zu schaffen, die als Vermittlerin oder Brokerin zwischen den Organisationen unterschiedlicher Bildungsbereiche fungiert, wurde demnach erfolgreich realisiert. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Netzwerk der Bildungsinitiative RuhrFutur sowohl über einen starken Kern verfügt, als auch über Beziehungen mit gerin-



gerer Kontaktintensität, die gewährleisten, dass eine hohe Reichweite erzielt wird. Als steuerndes Element ist eine hohe Zentralität seitens der Geschäftsstelle und der Partnerinnen und Partner nicht ungewöhnlich. Dennoch sollte es perspektivisch darum

gehen, jene Bereiche und Aktivitäten stärker in den Fokus zu nehmen, in denen Personen mit bisher niedriger Zentralität zu finden sind, um das Netzwerk der Initiative und die unterschiedlichen Bildungsbereiche optimal mit einzubeziehen.

RuhrFutur ist es gelungen, hochmotivierte Akteurinnen und Akteure aus unterschiedlichen Bildungsbereichen zu gewinnen und ein Netzwerk aufzubauen, das auf großem Vertrauen und Zuversicht der Involvierten basiert.

Mit der Geschäftsstelle wurde – wie intendiert – eine zentrale „Backbone Organisation“ geschaffen, die als Vermittlerin oder Brokerin zwischen den Organisationen unterschiedlicher Bildungsbereiche fungiert.



# Handlungsempfehlungen

Auf Grundlage von durch die Befragungen erhobenen Daten und weiteren wissenschaftlichen Erkenntnissen werden im Folgenden Handlungsempfehlungen formuliert.

## Ausweitung

Die Akteurinnen und Akteure sehen noch deutliche Potenziale in Bezug auf die Expansion der Initiative im Sinne einer Ausweitung der Maßnahmen.

So äußerten Interviewte aus der Bildungsverwaltung, dass sie eine Ausweitung von Maßnahmen für Akteurinnen und Akteure aus dem schulischen und dem frühkindlichen Bereich wünschen.

»Es läuft sehr gut, wir würden uns über eine Ausweitung freuen, dass noch andere Schulen daran teilnehmen können und ich glaube, dass nur (...) diese langfristige Begleitung bei Schulen überhaupt was bewegt«

Auch die Kommentare in der Online-Befragung verdeutlichen, dass Akteurinnen und Akteure aus diesen beiden Bereichen auf eine Maßnahmenenerweiterung hoffen, um dem großen Bedarf nachzukommen.

Aus der Sicht der Befragten ist außerdem eine Erweiterung um Akteursgruppen aus Weiterbildungseinrichtungen, aus der Jugendhilfe und aus der non-formalen Jugendbildung erstrebenswert. Nicht zuletzt könnte eine solche Ausweitung zur Verzahnung schulischer und außerschulischer Jugendbildung beitragen und eine umfassende Begleitung von Kindern und Jugendlichen entlang ihrer Bildungsbiographie unterstützen.

Hierzu zwei Anmerkungen aus der

Sicht der Forschung: Erstens müsste bei der Erweiterung der Akteursgruppen berücksichtigt werden, dass der Fokus bisher auf Einrichtungen der formalen Bildung und auf den Übergängen zwischen diesen liegt. Dies kann - so wissen wir aus anderen Versuchen, Bildungslandschaften zu etablieren - bspw. bei den außerschulischen Akteurinnen und Akteuren dazu führen, dass sich Diskriminierungsgefühle einstellen oder dass der Verdacht gehegt wird, nur funktionalisiert zu werden für Zwecke, die nicht geteilt werden. Zudem erweisen sich Ausweitungen als generelles Problem etablierter und hochmotivierter Netzwerke. Neuzugänge sind erwünscht und erforderlich, kollidieren aber oftmals mit schon ausgebildeten Beziehungs- und Vertrauensstrukturen. Schließlich verlangsamten sie die vorhandene Dynamik. Ausweitungen bedürfen deshalb einer intensiven Diskussion von Zielstellungen und machen manchmal aufwändige Verfahren der „Einfädelerung“ erforderlich.<sup>8</sup>

## Innovationstransfer

Die bisher eingebundenen Akteurinnen und Akteure kennzeichnet ein außerordentlich hohes Engagement und eine sehr starke Identifikation mit RuhrFutur; beides lässt auf eine hohe intrinsische Motivation schließen. Diese Motivation prägt die Stabilität des Vorhabens sowie die verlässliche Kommunikation innerhalb des etablierten komplexen Netzwerks. Die Diffusion von Innovationen gelangt aber, so eine generelle Erkenntnis aus der Transferforschung, dann an ihre Grenze, wenn die Gruppe der „Innovators“ und der „Early Adopters“ ausgeschöpft ist<sup>9</sup>. Bereits bei der Einbindung einer innovationsbereiten ersten Mehrheit („Early Majority“) – und

erst recht einer „Late Majority“ – kann dieses Engagement und eine intrinsische Motivation nicht mehr einfach vorausgesetzt werden.<sup>10</sup>

Um die Motivation und das Engagement bei möglichst vielen an der Initiative Beteiligten erhalten und fördern zu können, bedarf es einiger Gelingensbedingungen.<sup>11</sup> Zu diesen Bedingungen zählt es, den Kerngedanken des Collective Impact Ansatzes weiterzuführen und neu hinzukommenden Beteiligten stets die Möglichkeiten der Mitgestaltung aufzuzeigen, um so das Gemeinschaftsgefühl („Teamgeist“) auf weitere Akteursgruppen ausweiten zu können. Dabei ist es wichtig, auch die beruflichen Überzeugungen und Bedürfnisse der neu hinzukommenden Akteursgruppen dem partizipativen Ansatz entsprechend möglichst umfassend einzubeziehen. Zudem bedarf es der konsequenten Weiterentwicklung von Rahmenbedingungen, die auch für die dauerhafte Erhaltung der Motivation bei den bereits involvierten Mitwirkenden von nicht zu unterschätzender Bedeutung sind. Dazu gehört zunächst ein verlässlich organisierter, beständig finanzierter Rahmen, der gewährleistet, dass Maßnahmen längerfristig geplant und bei Bedarf durch zusätzliche personelle Ressourcen abgesichert werden können. Darüber hinaus bedarf es eines kompetenzfördernden Unterstützungssystems, das den Beteiligten Informationen (z.B. in Form von Bildungsberichten, Evaluationen und Modellprojekten) zur Verfügung stellt und die Mitwirkenden auf künftige Herausforderungen vorbereitet und sie für den Umgang damit weiterbildet.

<sup>8</sup> Vgl. Fischbach, R., Kolleck, N. & Haan, G. de (Hrsg.). (2015). *Auf dem Weg zu nachhaltigen Bildungslandschaften. Lokale Netzwerke erforschen und gestalten*. Fachmedien, [Germany]: Springer VS.

<sup>9</sup> Die Literatur geht bei „Innovators“ und „Early Adopters“ von einer Größenordnung von zusammen etwa 16% der Gesamtheit aus (Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations* (5. ed., Free Press trade paperback ed.). New York, NY: Free Press.).

<sup>10</sup> Gräsel, C. (2010). Stichwort. Transfer und Transferforschung im Bildungsbereich. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 13 (1), 7-20.

<sup>11</sup> Deci, E.L. & Ryan, R.M. (2000). The „What“ and „Why“ of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11 (4), 227-268



Schließlich sollten die „Innovators“ und „Early Adopters“ bewusst – als Mentorinnen und Mentoren - für die Integration neuer Akteurinnen und Akteure herangezogen werden, da ihr großes Engagement und umfangreiche Erfahrungen zu einer hohen Überzeugungskraft führen.<sup>12</sup>

## Verstetigung

Für die Befragten ist die Laufzeit von RuhrFutur und der in diesem Rahmen angestoßenen Maßnahmen ebenfalls sehr wichtig. Kurzfristige Projekte zur Optimierung des Bildungssystems gebe es schon zu Genüge. Für nachhaltige Veränderungen, im Sinne von Planungssicherheit und einer stabilen Beziehungsarbeit im Rahmen der Maßnahmen sei eine Verstetigung von RuhrFutur unabdingbar.

Eine Verstetigung ist auch aus wissenschaftlicher Sicht dringend angeraten, um neue Strukturen im Sinne eines kooperativen Bildungsverbundes in der Region langfristig und dauerhaft verankern zu können. Zwar ist es RuhrFutur innerhalb des kurzen Bestehens der Initiative (von nur zweieinhalb Jahren vor Beginn der Begleitforschung) gut gelungen sich zu etablieren. Doch zeigen die Interviewauswertungen und Netzwerkanalysen, dass das Funktionieren der Initiative noch sehr stark von den einzelnen beteiligten Personen abhängt. Um die Nachhaltigkeit der Innovationen gewährleisten zu können, bedarf es der dauerhaften Einrichtung entsprechender Funktionsstellen auf kommunaler Ebene.

Schließlich muss der Forderung nach einer Verstetigung auch deshalb Nachdruck verliehen werden, weil komplexe Innovationsvorhaben im Bildungsbereich erfahrungsgemäß nicht in einer halben Dekade zu realisieren sind. Eine Robustheit der ent-

wickelten Innovationen und Strukturen kann in der Regel erst dann erreicht werden, wenn in mehreren Dekaden geplant wird. Dies zeigen nicht zuletzt die von der Bund-Länder-Kommission durchgeführten Modellvorhaben – etwa zur Etablierung der Bildung für nachhaltige Entwicklung<sup>13</sup> oder das SINUS-Programm<sup>14</sup>. Bei den genannten Programmen handelte es sich um Förderzeiträume von fünf bzw. zehn Jahren, die jedoch durch Follow-Up-Programme zeitlich ausgedehnt wurden.

## Friktionen

Nicht unmittelbar an den vorliegenden Daten erkennbar sind potenzielle Interessenkollisionen zwischen den unterschiedlichen an der Initiative mitwirkenden Akteursgruppen. Die Interviews zeigen zunächst ein sehr harmonisches Bild in Bezug auf Intentionen und Zielsetzungen von RuhrFutur. Allerdings entstammen die Befragten vorrangig dem Bildungsbereich selbst – auch auf der Ebene der kommunalen Verwaltungen und Verantwortlichkeiten. Aber selbst wenn die Netzwerke gemeinsame Orientierungen, Werte und gemeinsam getragene Ansprüche ausweisen, stellt sich die Frage, ob diese Werte und Interessen dem entsprechen, was auf der kommunalen Ebene jenseits des Bildungsbereichs von Bedeutung ist. Denn zum Beispiel können wirtschaftliche Interessen der Kommunen durchaus Einfluss darauf haben, was man sich von einer Initiative wie RuhrFutur implizit erwartet – bspw. eine Senkung der Kosten durch Transferleistungen. Selbst wenn sich derartige wirtschaftliche Erwartungen bisher noch nicht gravierend auf die Initiative ausgewirkt haben, könnte dieser Aspekt schnell virulent werden, wenn den Kommunen Ressourcen abverlangt werden, die bisher nicht von ihnen aufgebracht werden.<sup>15</sup> Im Zuge

einer Verstetigung und Ausweitung wird dies besonders relevant, weil langfristig Alternativen zur Förderung durch die Stiftung Mercator mitgedacht werden müssen.

## Sichtbarkeit und Bereitstellung von Datenmaterial

Neben der räumlichen, fachlichen und zeitlichen Erweiterung der Initiative wurde sowohl in den Interviews als auch durch die Online Befragung deutlich, dass sich die Beteiligten einen intensiveren Informationsaustausch und eine starke interne und externe Kommunikation wünschen. Dabei sollte zum einen das Profil der Initiative klarer herausgestellt werden, da einigen noch nicht bewusst ist, welche Aufgaben RuhrFutur übernimmt und dass die Initiative auf der systemischen Ebene aktiv ist.

Des Weiteren wurde der Bedarf zum Ausdruck gebracht, einen besseren Zugang zu wissenschaftlichen Erkenntnissen und Evaluationsergebnissen zu den einzelnen Maßnahmen zu erhalten, die über Fortschritte und Erfolge informieren. Dieser Bedarf wird teilweise auch in Verbindung mit einem regionalen Bildungsmonitoring geäußert, welches bereits aktiv vorangetrieben wird. Hierzu hätten die Befragten gern erste erkennbare Resultate in Form von kommunal übergreifenden Datenbanken. Andererseits wünschen sich jene, die an der Umsetzung des Monitorings beteiligt sind, ein stärkeres Öffnen der Kommunen und ein umfangreicheres Teilen von Daten. Dieser Aspekt stellt bisher noch eine Herausforderung dar, der nur durch eine dauerhaft vertrauensvolle Zusammenarbeit begegnet werden kann.

<sup>12</sup> siehe Rogers, E.M. (2003)

<sup>13</sup> Vey, C. (2015). UN-Dekade mit Wirkung. 10 Jahre "Bildung für nachhaltige Entwicklung" in Deutschland. Bonn: Dt. UNESCO-Komm.

<sup>14</sup> Hertrampf, M. (2008). Steigerung der Effizienz des mathematisch-naturwissenschaftlichen Unterrichts. Abschlussbericht des BLK-Modellversuchsprogramms.

<sup>15</sup> Walzer, N., Weaver, L. & McGuire, C. (2016). Collective impact approaches and community development issues. *Community Development*, 47 (2), 156-166.

# Resümee

RuhrFutur ist es gelungen, mit dem Ansatz des Gemeinsamen Wirkens viele gesellschaftlich legitimierte Entscheidungsträgerinnen und -träger aus verschiedenen Bildungsbereichen der Region mit einem hohen Commitment für das Vorhaben zu vereinen. Mit Unterstützung der engagierten und gut vernetzten Geschäftsstelle konnte in kurzer Zeit eine strukturübergreifende, strukturverändernde und systemoptimierende Bildungslandschaft etabliert werden.

Der im vorherigen Kapitel identifizierte Handlungsbedarf stellt kein Hindernis für die weitere Entwicklung von RuhrFutur dar. Während an der Öffentlichkeitsarbeit bereits in der Zeit zwischen Erhebung und Auswertung der Daten für die Begleitforschung gearbeitet wurde, handelt es sich bei den übrigen Bedarfen um Punkte, die angesichts der kurzen Zeit des Bestehens der Initiative noch nicht hinreichend bearbeitet werden konnten.

Für eine Initiative, die sich dem Collective Impact-Ansatz verschrieben hat, sind die Beziehungsarbeit und das gemeinsame Entwickeln von Zielen und Maßnahmen außerordentlich bedeutsam – beides bindet nach aller Erfahrung viel Zeit. RuhrFutur hat diese Zeit investiert und sich zu einem erfolgreichen Netzwerk entwickelt, welches bereits zahlreiche Maßnahmen fördert, die ihrerseits ebenfalls eine hohe Anerkennung erfahren. Gleichzeitig war es RuhrFutur in der kurzen Zeit des Bestehens noch nicht möglich, nachhaltige Strukturen zu etablieren, die eine sichere Fortführung der Initiative über das Bestehen der Geschäftsstelle hinaus ermöglichen. Governance-Strukturen, wie sie die Initiative verfestigen möchte, sind zwar bereits deutlich erkennbar. Diese benötigen jedoch Zeit, um sich von konkreten Personen zu lösen, in

das Selbstverständnis von Funktionsstellen überzugehen und sich so auf nachfolgende Stelleninhaberinnen und -inhaber zu übertragen. Neue Strukturen, die letztlich substanzuell mehr Chancengerechtigkeit fördern, sind in nur fünf Jahren nicht aufzubauen, wie man unter anderem an der retardierten Wirksamkeit der bisher ergriffenen Maßnahmen in Folge des „PISA-Schocks“ von 2000 erkennen kann.

Gleiches gilt für die regionale Erweiterung der Bildungsinitiative um weitere Kommunen, Hochschulen und Bildungsbereiche, wie die außerschulische Jugendarbeit, die Jugendhilfe und der Weiterbildungssektor. Das Gemeinsame Wirken, das die Grundidee der Initiative darstellt, geht zwangsläufig einher mit intensiven Auseinandersetzungen über Ideen und Wünsche der beteiligten Organisationen/Akteure und mit einem aufwendigen Aushandeln von Zielen und Wegen, von Bedarfen und Möglichkeiten. Diese Schritte zum Gemeinsamen Wirken müssen mit jeder Akteurin und jedem Akteur (neu) durchlaufen werden, und dies erlaubt lediglich eine allmähliche und maßvolle Erweiterung der Initiative, wenn bereits erreichte Kooperationen und bestehende Strukturen parallel aufrechterhalten werden sollen.

Der Steuerungsgewinn, den RuhrFutur mit der aktiven Gestaltung von Bildungsprozessen durch die Bildungsakteurinnen und -akteure vor Ort erzielt, ist nicht zu übersehen. Die Beteiligten erfahren durch ihr Mitwirken und die gemeinsam entwickelten passgenauen Maßnahmen eine hohe Selbstwirksamkeit, die sich positiv auf ihre Motivation, ihr Engagement und ihre Identifikation mit dem Vorhaben auswirkt.

Auch bei der Betrachtung konkreter Handlungsfelder werden Gewinne

sichtbar, bspw. bei der Zusammenarbeit der Hochschulen in der Region, die durch RuhrFutur eine deutliche Verbesserung in der Kommunikation – untereinander und nach außen – erreichen konnte. Das wirkt sich auch auf die Studierenden aus, die durch die verstärkte Kooperation im Bereich des Lehrangebots ihre Studienzeit flexibler, vielfältiger und individueller gestalten können. Zudem ermöglicht das Sammeln und die Auswertung von Daten die Identifikation von Faktoren für erfolgreiches Studieren. Dieser Aspekt ist auch für das regionale Bildungsmonitoring relevant.

RuhrFutur selbst stellt ein hervorragendes Beispiel dafür dar, was Bildungsmonitoring als Grundlage für eine fundierte Steuerung von Bildungsangeboten bewirken kann. Die Einführung eines regelmäßigen regionalen Bildungsberichts kann und sollte Grundlage und Wegweiser für die weitere Entwicklung der Initiative sein.

Festzuhalten ist, dass RuhrFutur in kurzer Zeit viel erreicht hat. Jene, die für die Bildungsregion Metropole Ruhr etwas bewirken können – und das sind die Akteurinnen und Akteure vor Ort und auf Landesebene – haben RuhrFutur als gemeinsamen Weg gewählt, die Bildungslandschaft der Region zu gestalten. RuhrFutur ist aus der subjektiven Sicht ihrer Aktiven, wie auch aus wissenschaftlicher Perspektive eine Akteurin, die in der Metropole Ruhr im Bildungsbereich starke Impulse für ein gemeinsames, den Zielsetzungen entsprechendes Handeln gegeben hat, die allerdings einer sicheren Verstetigung bedürfen.

## Zeichnungen / Fotos

Tara Eckert / RuhrFutur

## Layout

Vito Dabisch