**Wann gelingt Netzwerkarbeit?**

**Kurzantwort**

Die Frage nach dem Gelingen von Netzwerkarbeit lässt sich nur mit Blick auf das **Ziel eines jeweiligen Netzwerks** beantworten:

* Sollen in einem Netzwerk die Teilnehmenden in fachlicher oder überfachlicher Hinsicht qualifiziert werden (**Qualifizierungsnetzwerk**)?
* Soll ein Austausch organisiert werden (**Austauschnetzwerk**)?
* Wird beabsichtigt, ein Konzept in Teams zu entwickeln und in den beteiligten Schulen zu implementieren (**Entwicklungsnetzwerk**)?

Grundsätzlich ist gerade für den Implementationserfolg entscheidend, ob die in den Netzwerken entwickelten innovativen Materialien nützlich und bedeutsam für die jeweilige Praxis sind und damit zu einer breiten Anwendung gebracht werden können (Berkemeyer & van Holt, 2015, S. 70).

Bezogen auf den jeweiligen Typus eines Netzwerks werden im Folgenden mögliche **Gelingensbedingungen** skizziert und für den Typus eines Entwicklungsnetzwerks weiter ausdifferenziert.

Das **Zusatzmaterial** ( Materialien) beschreibt ausführlicher Gelingensbedingungen auf den Ebenen der Netzwerkarchitektur, der Netzwerkkultur, des Netzwerkmanagements und der Verknüpfung der Netzwerkarbeit mit der Arbeit an den Einzelschulen.

**Weiterführende Informationen**

Bei schulischen Netzwerken lassen sich idealtypisch **Austausch- und Entwicklungsnetzwerke** sowie **Qualifizierungsnetzwerke** unterscheiden.

In der Praxis kommt es häufig zu einer Verbindung dieser Perspektiven, denn: In jeder Form eines Netzwerkes tauschen sich die Teilnehmenden in der Regel auch aus, oder in einem Qualifizierungsnetzwerk werden beispielsweise auch Kompetenzen weiterentwickelt und damit wäre es im Grunde auch ein Entwicklungsnetzwerk.

**Austauschnetzwerke** erfüllen die Funktion eines „Wissensumschlagplatzes“ – auf oftmals informeller Ebene tauschen die Teilnehmenden Erfahrungen oder Materialien aus oder geben Informationen weiter.

**Qualifizierungsnetzwerke** „dienen in erster Linie der Qualifizierung und Weiterbildung schulischer Akteurinnen und Akteure und nicht so sehr der Schaffung neuer Konzepte und Produkte" (Bömelburg, Strähle & Tesmer, 2014, S. 12). Mit solchen Netzwerken sollen "Wissen oder Konzepte in Schulen hineingetragen werden" (ebd.). Für diese Netzwerke mit eher formalen Strukturen ist beispielsweise eine Arbeit "nahe am Bedarf der Schulen" eine Herausforderung, was Implikationen für "die Themen und die Häufigkeit des Austauschs" (ebd.) hat.

In **Entwicklungsnetzwerken** arbeiten schulische Teams an eigenen Entwicklungsvorhaben mit dem Ziel, die schulische Praxis beispielsweise durch den Einsatz neuer Instrumente oder Maßnahmen zu verändern (Deutsche Kinder- und Jugendstiftung, 2020, S. 16).

Im Folgenden wird der Fokus auf **Entwicklungsnetzwerke** gerichtet. Für diesen Netzwerktyp können einige Strukturelemente benannt werden, die als **Gelingensbedingungen** den Erfolg wahrscheinlicher werden lassen.

Als Gelingensbedingung kann immer eine **positive, wertschätzende Atmosphäre** angenommen werden, die Voraussetzung für ein vertrauensvolles gemeinsames Arbeiten ist. Hieraus folgt, dass für erfolgreiche Netzwerkarbeit eine **möglichst konstante** **personelle Zusammensetzung des Netzwerks** günstigist (Elsbroek, 2014, S. 27; Doth & Koch-Wittmann, 2014, S. 43ff). Zudem sollten die beteiligten Personen in dem für die Netzwerkarbeit relevanten schulischen Bereich über Entscheidungskompetenzen verfügen oder in einer Struktur verankert sein, die mit einem entsprechenden **Mandat** ausgestattet ist - beispielsweise als Mitglied der Schulleitung, Steuergruppe oder Arbeitsgruppe ( "Wer soll in Netzwerken mitarbeiten?").

Entwicklungsnetzwerke sind prädestiniert, um Ideen zu entwickeln. Dabei ist das Innovationspotential von vielfältigen Faktoren abhängig, welche die *Netzwerkarchitektur* (zum Beispiel Gestaltung von Kooperation, Führung, Rollengefüge und Enthierarchisierung) und die *Netzwerkkultur* (beispielsweise Vertrauen, Kooperation, Austausch, Feedback, Fehlerfreundlichkeit, Spaß) betreffen (Bensmann, 2018, S. 24ff).

Als **übergeordnete Ziele beziehungsweise Gründe für schulische Netzwerkarbeit** lassen sich die **Bewältigung von Veränderungsprozessen** und die **Unterstützung der Selbstständigkeit von Schulen** identifizieren, wobei der Fokus mehr oder weniger auf die Unterrichtsentwicklung ausgerichtet sein kann, wobei die Perspektive der Verbesserung des Lernens zumindest mittelbar immer eine Rolle spielt.

Nach Bensmann (2018, S. 45 - 63) weisen Entwicklungsnetzwerke die vier Grundmerkmale Tausch, Ziele, Unterschiedlichkeit und Vertrauen auf. Diese Grundmerkmale sind gestaltbar und bieten Felder für die Planung und Reflexion von Netzwerkaktivitäten. Sie sind insbesondere für das Netzwerkmanagement beziehungsweise für die Moderation relevant ( "Brauchen Netzwerke eine Leitung?").

Die Gelingensbedingungen für erfolgreiche Netzwerkarbeit sind vielfältig. Eine Übersicht zu entsprechenden Merkmalen auf den Ebenen der Netzwerkarchitektur, der Netzwerkkultur, des Netzwerkmanagements und der beteiligten Schulen ist im **Zusatzmaterial** ( Materialien) zu finden.

**Literatur**

Bensmann, D. (2018). *Netzwerke*. Freiburg: Haufe-Lexware.

Berkemeyer, N. & van Holt, N. (2015). Zwischen Netzwerk und Einzelschule – Transfer- und Implementationsprozesse im Projekt Schulen im Team. In N. Berkemeyer, W. Bos, H. Järvinen, V. Manitius & N. van Holt (Hrsg.), *Netzwerkbasierte Unterrichtsentwicklung* (S. 69 - 118). Münster: Waxmann.

Bömelburg, I., Strähle, P. & Tesmer, K. (2014). Schulische Netzwerke in NRW - Projekte und Erfahrungen der Stiftung Mercator. In K. Althoff (Hrsg.), *Die Netzwerkarbeit im Projekt Lernpotenziale – Rahmenbedingungen und Erfahrungen* (S. 10 - 13). Lernpotenziale Heft 3. Münster: Serviceagentur „Ganztägig lernen“ NRW, Institut für soziale Arbeit e.V.

Aufgerufen am 15.07.2020. Verfügbar unter

<https://www.stiftung-mercator.de/media/downloads/3_Publikationen/2017/September/Lernpotenziale_2014_-_Heft3.pdf>

Deutsche Kinder- und Jugendstiftung (2020). *Gute Schulen entstehen gemeinsam. Praxiswissen für Schulentwicklungsnetzwerke.* Berlin. Aufgerufen am 06.07.2020. Verfügbar unter <https://lernen-im-ganztag.de/wp-content/uploads/2020/04/Netzwerk-Publikation.pdf>

Doth, S. & Koch-Wittmann, I. (2014). Berichte und Erfahrungen aus der Netzwerkarbeit - 8. Austausch - Vertrauen und Offenheit in der Netzwerkarbeit entwickeln. In K. Althoff (Hrsg.), *Die Netzwerkarbeit im Projekt Lernpotenziale – Rahmenbedingungen und Erfahrungen* (S. 43 - 45). Lernpotenziale Heft 3. Münster: Serviceagentur „Ganztägig lernen“ NRW, Institut für soziale Arbeit e.V. Aufgerufen am 15.07.2020. Verfügbar unter <https://www.stiftung-mercator.de/media/downloads/3_Publikationen/2017/September/Lernpotenziale_2014_-_Heft3.pdf>

Elsbroek, U. (2014). Smartes Projektmanagement als Grundlage für positive Entwicklungen - die Netzwerkmoderatorinnen und -moderatoren ziehen Resümee. In K. Althoff (Hrsg.), *Die Netzwerkarbeit im Projekt Lernpotenziale – Rahmenbedingungen und Erfahrungen* (S. 24 - 27). Lernpotenziale Heft 3. Münster: Serviceagentur „Ganztägig lernen“ NRW, Institut für soziale Arbeit e.V. Aufgerufen am 15.07.2020. Verfügbar unter <https://www.stiftung-mercator.de/media/downloads/3_Publikationen/2017/September/Lernpotenziale_2014_-_Heft3.pdf>

Gottmann, C. (2009). Das Schulnetzwerk "Reformzeit - Schulentwicklung in Partnerschaft" - Eine Zwischenbilanz aus Sicht der externen Evaluation. In N. Berkemeyer, H. Kuper, V. Manitius & K. Müthing (Hrsg.), *Schulische Vernetzung. Eine Übersicht zu aktuellen Netzwerkprojekten* (S. 31 - 48). Münster: Waxmann.

**Materialien**

* Wann gelingt Netzwerkarbeit? - Zusatzmaterial