**Wann gelingt Netzwerkarbeit? - Zusatzmaterial**

Die **Gelingensbedingungen** für erfolgreiche Netzwerkarbeit sind vielfältig. Die folgende Übersicht differenziert Merkmale und Anschlussfragen auf den Ebenen der **Netzwerkarchitektur**, der **Netzwerkkultur**, des **Netzwerkmanagements** und der **beteiligten Schulen**. Dabei bedingen sich die unterschiedlichen Ebenen wechselseitig.

Die Anschlussfragen bilden noch keine Gelingensbedingungen ab, sondern zeigen auf, mit welchen Aspekten man sich auf dem Weg zu einer erfolgreichen Netzwerkarbeit auseinandersetzen sollte. Die individuelle Beantwortung der Fragen erfolgt vor dem Hintergrund der jeweiligen Zielsetzungen und Rahmenbedingungen der Netzwerkarbeit.

|  |  |
| --- | --- |
| **Netzwerkarchitektur** | |
| Netzwerktreffen | * Regelmäßige, gemeinsame Arbeitstagungen und Fortbildungen * verbindliche Absprachen (z.B. im Hinblick auf Termine, Zuständigkeiten oder Arbeitsaufträge) und strukturiertes Vorgehen (Gottmann, 2009, S. 36)   ( "Wie organisiert man die Netzwerkarbeit?") |
| Teilnehmende | * Soll mit wenigen engagierten Kolleginnen und Kollegen gestartet werden? (Prinzip der Freiwilligkeit) * Ist es sinnvoll, eine homogene Zusammensetzung (z.B. nach Schulform) anzustreben? (versus Nutzen von Unterschiedlichkeit!) * Ist räumliche Nähe der Partnerschulen für die gemeinsame Arbeit wichtig oder vielleicht sogar kontraproduktiv? (Gottmann, 2009, S. 36) * Wie kann Unterschiedlichkeit für das Netzwerk genutzt werden? (Integration unterschiedlicher Positionen, Funktionen, ...) * Sollen Bedingungen für Eintritt und Austritt formuliert werden?   ( "Wer soll in Netzwerken mitarbeiten?") |
| Rollengefüge, Enthierarchisierung | * Soll die Schulleitung beteiligt werden? (Gottmann, 2009, S. 36)   ( "Welche Rolle hat die Schulleitung?")   * Sind relevante Funktionsträgerinnen und -träger vertreten?   ( "Wer soll in Netzwerken mitarbeiten?")   * "Die in Netzwerken bewährte Entscheidungsform ist: Resonanz." (Bensmann, 2018, S. 69) |
| Kooperation (gestalten) | * Sollen gegenseitige Hospitationen eingeplant werden? (Gottmann, 2009, S. 36)   ( "Welchen Nutzen bringen gegenseitige Hospitationen?") |
| Führung, Moderation | * Soll eine Netzwerksteuergruppe eingerichtet werden? * Soll eine Koordinationsstelle (z.B. durch Koordinator bzw. Koordinatorin oder Koordinationsschule) eingerichtet werden? (Gottmann, 2009, S. 36) * Soll eine Moderatorin oder ein Moderator eingesetzt werden? Soll es externe Beratung geben?   ( "Brauchen Netzwerke eine Leitung?") |
| Ziele, Phasen, Meilensteinplanung | * Verständigung über einen konkreten gemeinsamen Auftrag * realistisches Arbeitsprogramm und regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung (Gottmann, 2009, S. 36), ggf. Modifikation von Zielen oder Formulierung von neuen Zielen * Für Netzwerkziele sind die SMART-Kriterien anwendbar. (Bensmann, 2018, S. 52)   "Eine smart formulierte Zielvereinbarung schafft über den gesamten Prozess der Netzwerkarbeit Transparenz" und bildet somit einen Erfolgsfaktor (Braune & Strotmann, 2014, S. 36).  ( "Wie organisiert man die Netzwerkarbeit?") |
| Tausch (gestalten) | * Herstellung eines Ausgleichs von Geben und Nehmen (Gottmann, 2009, S. 36) * Was wird von den Teilnehmenden erwartet (Rolle)? (Bensmann, 2018, S. 87) * Was kann ausgetauscht werden? (Produkte, Dienstleistungen, Ideen, Feedback, Impulse, ...) (Bensmann, 2018, S. 45 - 49) * Wie sollen Arbeitsergebnisse dokumentiert und gesichert werden? ( "Wie werden Arbeitsergebnisse dokumentiert und gesichert?")   ( "Wie organisiert man die Netzwerkarbeit?") |
| Unterschiedlichkeit | * "Die Gestaltung von Unterschiedlichkeit in Netzwerken ist der Nährboden für den Erfolg." (Bensmann, 2018, S. 52) * Reflexion: Teamrollenmodell von Meredith Belbin (Bensmann, 2018, S. 52ff) Nach Belbin sind Teams besonders erfolgreich, wenn alle neun Rollen (nach dem Teamrollenmodell) besetzt sind. * Sind alle relevanten Rollen im Netzwerk repräsentiert?   ( "Wer soll in Netzwerken mitarbeiten?") |
| Ressourcen | * Steht externe Unterstützung in Form von beispielsweise Finanzmitteln oder inhaltlichem Input zur Verfügung? * Wie können die beteiligten Schulaufsichten eingebunden werden? (Gottmann, 2009, S. 36) |
| **Netzwerkkultur** | |
| Vertrauen, Fehlerfreundlichkeit, Spaß | * Wie kann es gelingen, eine produktive, vertrauensvolle Atmosphäre zu etablieren? Ist dafür eine Moderation notwendig? (Doth & Koch-Wittmann, 2014, S. 43f) |
| Kooperation (Haltung), Feedback | * neugierig sein, sich positionieren, aufmerksam wahrnehmen, zuhören, teilnehmen, Teil von Entwicklungen sein; offen sein für Neues und dafür, die Ideen und Anregungen von anderen auf sich und auf die eigenen Wahrnehmungen und Entscheidungen wirken zu lassen (Bensmann, 2018, S. 87). |
| Tausch (Bereitschaft zum Geben und Nehmen), Anreizsysteme | * komplex reziproke Tausch- und Verständigungsprozesse * gemeinsame Werte wie Teilhabe, Eigeninitiative und Selbstverantwortlichkeit (Bensmann, 2018, S. 87) * Welche (subjektiven) Antriebe haben Teilnehmende für die Netzwerkarbeit? |
| Unterschiedlichkeit (wertschätzen) | * Jede Rolle (im Teamrollenmodell nach Belbin) ist mit Stärken und Schwächen verbunden. Die Stärken sollen genutzt werden. Die Schwächen sind zu reflektieren. * Die Anerkennung von Schwächen trägt zur Vertrauensbildung bei. |
| Zielorientierung | * Verständigung über einen konkreten gemeinsamen Auftrag * realistisches Arbeitsprogramm und regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung (Gottmann, 2009, S. 36)   ( "Wie und wann sollte eine Evaluation eingeplant werden?") |
| **Netzwerkmanagement/Moderation** | |
| Erfolgreiche Netzwerkmanager und -managerinnen "können   * Wohlbefinden in Gruppen bewirken, * Veranstaltungen mitwirkungsorientiert gestalten, * Gruppen ereignisorientiert moderieren, auch Großgruppen, * über den eigenen Tellerrand hinausschauen, * Budgets steuern, * Bedarfe für Strukturen wahrnehmen, * Feedback geben - einzeln und in Gruppensituationen, * Verständigungsprozesse ergebnisorientiert unterstützen" (Bensmann 2018, S.100), * die Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit des Netzwerks stärken und so die Innovationsfähigkeit des Netzwerks fördern, * die Herausforderungen der verschiedenen Netzwerkphasen (Gründung, Kick-off, Zielformulierung, Entwicklung, Revitalisierung, Abschluss) durch die Auswahl geeigneter Methoden bewältigen. (Bensmann, 2018, S. 99 - 116) | |
| **Gelingensbedingungen auf Schulebene** | |
| * Verknüpfung des Netzwerkthemas mit der schulinternen Arbeitsplanung * Abgleichung von Zielvorstellungen * Rückkoppelung von Informationen ins Kollegium * Einrichtung/Nutzung einer Steuergruppe oder themenspezifischer Arbeitsgruppen * initiierende bzw. unterstützend wirkende Schulleitung * Mitnahme wechselnder Kolleginnen und Kollegen zu schulübergreifenden Themen * in regelmäßigen Abständen ein Highlight setzen, das mit der Netzwerkarbeit zu tun hat (z.B. schulinterne oder schulübergreifende Fortbildung) * gut entwickelte Kommunikations- und Kooperationsstrukturen * breite und aktive Partizipation aller am Schulleben beteiligten Gruppen (z.B. Lehrkräfte, Schüler- und Elternschaft, weiteres pädagogisches Personal) * positive Einstellung der beteiligten Gruppen zum Projekt * hohe Innovationsbereitschaft der beteiligten Gruppen, insbesondere der Lehrkräfte   (Gottmann, 2009, S. 36)  Für eine nachhaltige Implementation von Projektergebnissen können zudem eine regelmäßige Evaluation der Relevanz und der Erreichung der Projektziele ( "Wie und wann sollte eine Evaluation eingeplant werden?") sowie die Herstellung von Öffentlichkeit für das Erreichte (Schulprogramm, Webauftritt, …) hilfreich sein. | |

**Literatur**

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

Braune, H. & Strotmann, M. (2014). Arbeitsphasen der Netzwerkarbeit - Gelingensbedingungen und Stolpersteine. Konkrete Ideen zur Durchführung von Netzwerktreffen. In K. Althoff (Hrsg.), *Die Netzwerkarbeit im Projekt Lernpotenziale – Rahmenbedingungen und Erfahrungen* (S. 36 - 38). 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>

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>

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.