**Brauchen Netzwerke eine Leitung?**

**Kurzantwort**

Im Kontext der Arbeit von Netzwerken fallen vielfältige **Aufgaben** an: das Verfassen von Einladungen, die Planung, Durchführung und Nachbereitung der Treffen oder die Anfertigung von Protokollen sind einige davon. Diese Aufgaben können durch eine Netzwerkleitung übernommen werden.

In einem reinen Austauschnetzwerk ist der Verzicht auf die Besetzung einer solchen Rolle sicher eher denkbar als in einem Entwicklungsnetzwerk ( "Wann gelingt Netzwerkarbeit?").

Im Folgenden werden die **Aufgabenfelder** für die Netzwerkleitung genauer beschrieben.

**Weiterführende Informationen**

Die Aufgaben der Organisation und der Gestaltung der Arbeitsweise von Netzwerken sind vielfältig. Für die Leitung von Netzwerken können folgende **Aufgabenfelder** exemplarisch differenziert werden:

Auf der Ebene der **Netzwerkorganisation**:

( "Wie organisiert man die Netzwerkarbeit?")

* Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung regelmäßiger, gemeinsamer Arbeitstagungen und Fortbildungen
* Treffen und Durchsetzen verbindlicher Absprachen (zum Beispiel im Hinblick auf Ziele, Termine, Zuständigkeiten oder Arbeitsaufträge)
* Einladung von Referentinnen und Referenten (einschließlich der Gewährleistung der Passung von Inhalten und der Regelung von Honorarzahlungen)
* Organisation von Hospitationen ( "Welchen Nutzen bringen gegenseitige Hospitationen?")
* Evaluation der (fortwährenden) Relevanz der Ziele des Netzwerks und Prüfung der Zielerreichung ( "Wie und wann sollte eine Evaluation eingeplant werden?")
* Dokumentation und Abschluss der Netzwerkarbeit ( "Wann und wie soll die Netzwerkarbeit beendet werden?")

Auf der Ebene der **Netzwerkkultur**:

* Gewährleistung einer vertrauensvollen Arbeitsatmosphäre
* Etablierung einer wertschätzenden Tausch- und Feedbackkultur ( "Wann gelingt Netzwerkarbeit?")
* Nutzung der Stärken, Kenntnisse und Erfahrungen der Netzwerkteilnehmerinnen und -teilnehmer

Eine differenziertere Beschreibung der Rolle der Netzwerkleitung findet sich bei Trojahn & te Heesen (2014).

Bensmann (2018, S. 99 - 116) fasst die **Rollenanforderungen** so zusammen, wobei er neben den beiden Ebenen Netzwerkorganisation und Netzwerkkultur die Ebene der Netzwerktreffen ergänzt:

Erfolgreiche Netzwerkmanager können

* auf der Ebene der **Netzwerkorganisation** Bedarfe für Strukturen wahrnehmen, Budgets steuern und über den eigenen Tellerrand hinausschauen,
* auf der Ebene der **Netzwerkkultur** Wohlbefinden in Gruppen bewirken, Feedback geben - einzeln und in Gruppensituationen, Verständigungsprozesse ergebnisorientiert unterstützen sowie die Eigeninitiative und Eigenverantwortlichkeit des Netzwerks stärken und so die Innovationsfähigkeit des Netzwerks fördern,
* auf der Ebene der **Netzwerktreffen** Veranstaltungen mitwirkungsorientiert gestalten, Gruppen ereignisorientiert moderieren, auch Großgruppen, und die Herausforderungen der verschiedenen Netzwerkphasen (Gründung, Kick-off, Zielformulierung, Entwicklung, Revitalisierung, Abschluss) durch die Auswahl geeigneter Methoden bewältigen.

Zusätzlich ergibt sich in schulischen Netzwerken noch die Notwendigkeit, die **Implementation von Ergebnissen in die Einzelschulen** durch passende Arbeitsphasen anzuregen oder zu begleiten. Übernimmt die Netzwerkleitung oder ein Teil des Netzwerks hier eine Beratungsfunktion, so ist zu bedenken, dass Beraterinnen und Berater nicht in das System integriert sein sollten. "Integration in das System gilt [...] als Qualitätsverlust, weil der Außenblick für den Beratungsprozess nicht mehr genutzt werden kann." (Bensmann, 2018, S. 65).

Insbesondere in **Entwicklungsnetzwerken** ( "Wann gelingt Netzwerkarbeit?") ist es kaum vorstellbar, dass die aufgezählten Aufgaben erfüllt werden, wenn nicht jemand diese Verantwortung explizit übernimmt.

Ein **Netzwerk ohne Leitung** muss die beschriebenen Aufgaben zuordnen. Es ergeben sich entsprechende **Anschlussfragen**:

* Wer lädt zu den Netzwerktreffen ein?
* Wer plant den Tagesablauf?
* Wie wird eine Zielvereinbarung erzielt?
* Wer schreibt das Protokoll?
* Wer hält einen E-Mail-Verteiler auf dem aktuellen Stand?
* …

**Literatur**

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

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.

Trojahn, A. & te Heesen, M. (2014). Netzwerkmoderation - die Rolle der Moderatorinnen und Moderatoren. In K. Althoff (Hrsg.), *Die Netzwerkarbeit im Projekt Lernpotenziale – Rahmenbedingungen und Erfahrungen* (S. 39 - 42). Lernpotentiale 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>

**Materialien**

* Die Aufgaben einer Netzwerkmoderation im Projekt Lernpotenziale – eine Übersicht