

Netzwerkarbeit im schulischen Umfeld

Vorwort

Warum gewinnt Netzwerkarbeit an Bedeutung?

Netzwerkarbeit gewinnt für die Schul- und Unterrichtsentwicklung immer mehr an Bedeutung. Die technischen elektronischen Möglichkeiten in Form von E-Mails, Internetplattformen und eLearnig erleichtern die Kontaktaufnahme und Zusammenarbeit. Mit der Sicht auf die Entwicklung der Schulen ist die Netzwerkbildung einer der erfolgreichen, wirksamen Entwicklungsindikatoren für Schulen. Kleinere Organisationseinheiten wie Schulen können bedarfsorientiert durch die Beziehungen im Netzwerk schneller auf aktuelles Wissen, Personen und neue Technologien zugreifen. Das ist besonders im schnellen Strukturwandel in der Gesellschaft und den Schulen von großem Vorteil. Nicht zuletzt ist der ökonomische Aspekt zu benennen. Aufgrund der knappen personellen Ressourcen und der finanziellen Mittel sind häufig gemeinsame Qualifizierungen nur im Verbund möglich. Die Erfahrungsberichte zur Netzwerkarbeit stammen vor allem aus der Wirtschaft und den Fortbildungsverbänden, aber auch zunehmend aus der schulischen Arbeit: "Schule & Co", "Netzwerk Innovativer Schulen in Deutschland", "Selbstständige Schulen", "Blick über den Zaun", um einige in der Öffentlichkeit bekannten Schul- und Bildungsnetzwerke zu nennen. "Netzwerke signalisieren Verbindungen und gegenseitige Unterstützung bei Wahrung der eigenen Unabhängigkeit und stoßen daher schnell auf Akzeptanz. Netzwerke werden nicht geführt oder geleitet, sondern "koordiniert". Der Begriff des Netzwerkes wird gegenüber dem Begriff der Kooperation abgegrenzt. Netzwerke bieten den beteiligten Partnern ein flexibles Geflecht von möglichen Kooperationsbeziehungen, durch die es ermöglicht wird, die eigenen ... Ziele mit Hilfe strategischer Partner erfolgreich zu erreichen." (aus: A. Hofmann und E. Strohm)

Was ist die Zielsetzung von schulischen Netzwerken?

Es geht um Netzwerke, die zum Beispiel das Ziel haben:

- den Lehrkräften die Möglichkeiten des Austausches untereinander zu bieten,
- Schulen für die Unterrichts, Schulentwicklung und Schulprogrammarbeit zusammen zu führen,

- mit Hilfe von Angeboten, Anregungen und Impulsen von außen die Schulen innovativer und effizienter auszugestalten,
- die Angebote im Netzwerk für die Personal, Unterrichts- und Organisationsentwicklung zu nutzen,
- auch einzelne Personen in ihrem schulischen Wirken zu unterstützen,
- sich über Zusammenarbeit neue Ressourcen zu erschließen,
- über gemeinsame Fragestellungen mit verschiedenen Institutionen und Firmen aus der Zusammenarbeit Nutzen zielen,
- durch die Kooperation im Netzwerk den Beteiligten die Aneignung neuer Arbeitsformen und -methoden und Fachinhalten zu eröffnen,
- durch den Austauschprozess die Kommunikations- und Kooperationskompetenz einzuüben.

In Schleswig-Holstein sind eine Reihe von schulischen Netzwerken zu nennen: Am bekanntesten ist SINUS, aber auch die Zukunftsschulen.SH, "lebendige Unterelbe" sind auf Landes- und Regionalebene tätig.

Ein dichtes Netzwerk bilden die Akteure in der Gesundheitsbildung, und das mit langer Tradition. An vielen Schulen sind Netzwerke auszumachen, meistens organisiert über die Fördervereine der Schule.

Schule als Netzwerkpartner **(der Blick vom Netzwerk auf die Schule)**

Was sind die möglichen Aufgabenfelder von schulischen Netzwerken auf Grund der Aufgabe der Schulen?

In diesem Abschnitt geht es um den Versuch, die Motivlage für die Schulen für Arbeit in Netzwerken zu erfassen. Für Umsetzung der Kernaufgabe der Schule zur Organisation von Unterricht (Fend, 1998; 2008) gehört die Bearbeitung von verschiedenen Aufgabenfeldern. Unter anderem

Auf der Ebene der Schule:

- Sorge für die materielle Ressourcen und Ausstattung
- Sorge für den reibungslosen Ablauf der Entscheidungsprozesse
- Gestaltung zu den Kontakten zu Eltern
- Arbeiten an der Selbstdarstellung und Außenpolitik der Schulen
- Vernetzung der Schulen zu Betreuungsinstanzen im lokalen Umfeld

Auf der Ebene der Lehrkraft:

- Sicherstellen „guten Fachunterrichts“
- Die Eigentümlichkeiten der Lernenden in den Blick nehmen
- Die Lehrkräfte in der Kompetenz stärken, in sozialen Verantwortung und soziale Zusammenhänge eingebunden zu sein.
- mit Hilfe anderer im Netzwerk in der Lage sein, sich selbst zu stabilisieren und gleichzeitig kritikfähig sich selbst gegenüber zu bleiben.

Im weiteren wird auf ein Modell zur Analyse von Schulen als Ort der Gestaltung und Entwicklung zurück gegriffen (St. Gallner Schulmodell). In diesem Modell werden die administrativen und bildungspolitischen Vorgaben als gezielte und abgesicherte Handlungschancen auf der Ebene der Schul- und Unterrichtsentwicklung aufgefasst. Die aufgeführten Aufgabenfelder sind in diesem vorgegebenen Rahmen für die Optimierung und die innovativen Prozesse der Schule zu nutzen. Sie dienen den schulischen Management- und Unterstützungsprozessen zur Umsetzung von Leitzielen der Schule.

Als Unterstützungspartner werden benannt:

- gesellschaftliche Gruppierungen, wie Verbände und Parteien
- Medien
- einzelne Unternehmen und Dienstleistungsbetriebe
- der Staat und dessen Organe
- Wissenschaft und Beratung
- Schulen gleicher Art
- Vorläufer- und Nachfolgeschule
- schulnahe Gruppierungen, wie der Förderverein einer Schule.

"Der Staat und seine Organe" tritt hier als Unterstützer in Form von finanzieller Zuwendung, Bereitstellung zusätzlicher personeller Ressourcen oder Expertise auf. Die Schulen sind in ihrer Leistungsfähigkeit in der Netzwerkarbeit von der "inneren" Problemlösungskompetenz bestimmt.

● **Ziele und Motive von schulischen Netzwerken (der Blick von der Schule auf das Netzwerk)**

Bei den Zielen und Motiven der Beteiligten ist bei der bisherigen Erfahrung zwischen personellen Zielen und institutionellen Motiven zu unterscheiden. Ausgangspunkt ist häufig ein persönliches Motiv, mit dem Ziel, durch die Kooperation im Rahmen von Netzwerken die eigene Arbeit an der Schule zu etablieren. Für die Weiterentwicklung in der schulischen Praxis muss die Schulleitung das Vorhaben unterstützen.

Welche Handlungsfelder für schulische Netzwerke gibt es?

- Erfahrungsaustausch und gemeinsame Anregungen für die eigene Entwicklung, gemeinsame Fortbildung / Qualifizierungsmaßnahme
- Weiterentwicklung der schulischen und unterrichtlichen Praxis. Ergebnisse der Forschung über effektive Unterrichts- und Schulentwicklung können hilfreiche Kriterien für das Festlegen der Arbeitsschritte sein.
- Evaluation der schulischen Praxis und des Netzwerks
- Umsetzung der Ergebnisse des Netzwerks in die eigene schulische Praxis, um die nicht unmittelbar Beteiligten an den Erkenntnissen,

Schlussfolgerungen und Ideen zur Weiterentwicklung teilhaben zu lassen und sie einzubeziehen,

- regionale Standortentwicklung,
- Erschließung von Wissen, Erfahrung und Ideen für die Transformation in die eigene Organisation zur Steigerung des eigenen Lern- und Entwicklungspotentials.
- ... und welche noch?

Durch die Beteiligung von Schülerinnen und Schülern an Netzwerkarbeit ergeben sich weitere didaktische und methodische Leistungsmerkmale.

Beispiel für eine Zielsetzung aus einer Grundschule von SINUS

Zur Fortentwicklung des Fachunterrichts in den Fächern Sachunterricht und Mathematik beteiligen sich einige Lehrkräfte an der Netzwerkarbeit im Kreis. Um die Innovation im Kollegium wirksam zu etablieren wurde in einem Schulentwicklungstag die Themenkisten anderer Schulen aus dem Netzwerk vorgestellt und an dessen Themen gemeinsam weiter gearbeitet. SINUS-Arbeit wird im Schulprogramm abgesichert. Die Schule etabliert für Deutsch ein vergleichbares Verfahren der Netzwerkarbeit.

Institutionelle Partner sind: Schulamt, beteiligte Schulen, SINUS-Koordinatorin, Eltern

* Merkmale von schulischen Netzwerken

Zur Beschreibung, Bewertung und Weiterentwicklung von schulischen Netzwerken ist deren Analyse der Eigenschaften und Merkmale Voraussetzung.

Was sind die besonderen Kennzeichen von Netzwerken?

- Vertrauen unter den beteiligten Akteuren
- Selbstständigkeit der Partner
- Konsensorientierte Zusammenarbeit der Beteiligten
- Freiwilligkeit
- Zusammenführung unterschiedlicher Fähigkeiten
- Bereitschaft zu Kooperationen
- Fehlen von Hierarchien
- Selbstorganisation, Selbstverantwortung
- Wenig Sicherheit, wenn sich keine Kooperationen verabreden lassen.
- Rechte und Pflichten müssen durch freiwillige Verabredungen hergestellt werden

- Überkomplexität (Es ist mehr möglich zu bearbeiten, als es tatsächlich gemacht wird)
- Gefahr von Verhinderung von Reformen durch Konsens- und Kompromissorientierung

Es gibt drei wesentliche Gelingensbedingungen für schulische Netzwerke:

- Netzwerkarbeit muss sich am Unterricht orientieren
- Netzwerkarbeit muss sich auf die Verbesserung des Lernens von Schülern beziehen
- Netzwerkarbeit benötigt die Unterstützung einer Qualifizierten Schulleitung

Von Netzwerken zu Kooperationen

Vom Netzwerken zur Kooperation

Kooperationen zeigen sich, wenn die Partner miteinander verbindlich zusammenarbeiten.

Netzwerke sind latent vorhanden, sie existieren im Sinne potentieller Kontakte und bieten damit Zugang zu Ressourcen, wie Wissen, Macht, Geld, Kompetenzen, usw.. Aus einem Netzwerk kann aus dem Potential ansprechbarer Kontakte zeitlich befristete Kooperationen initiiert werden. Sobald das vereinbarte Ziel erreicht ist, geht das Netzwerk auf den latenten Zustand zurück, das Potential ist nicht mehr sichtbar. Kooperationen mit ihren klaren Strukturen, Verantwortlich- und Verbindlichkeiten, sowie Ansprechpartnern können nicht nur aus Netzwerken erwachsen, sondern durch die vertrauensvolle Zusammenarbeit Netzwerke erzeugen oder erweitern. Die Vorteile klarer formaler Strukturen von Kooperationen ist gleichzeitig deren Schwäche durch ihre geringe Flexibilität. Netzwerke bieten Offenheit und Unverbindlichkeit in den Beziehungen und ermöglichen spontane Verknüpfungen von Kontakten und flexible Bearbeitung von Aufgaben und Kontakten. Die meisten Schulen lösen dieses Problem mit Hilfe des Fördervereins der Schule. Neben der formalen Struktur der Schule wird eine Struktur aufgezogen, welche die Flexibilität von Netzwerkarbeit ermöglicht. Zur Aufrechterhaltung der Netzwerke müssen die Kontakte gepflegt werden, als Voraussetzung, um später Kooperationen schnell und vertrauensvoll zusammen zu führen.

Ebene und Struktur von Netzwerken

Was ist bei der Struktur von schulischen Netzwerken zu beachten?

Ebene und Struktur von Netzwerken

In der Darstellung von Netzwerken wird zwischen strategischen und operativen Netzwerken unterschieden. Mitglieder strategischer Netzwerke verständigen sich über den Aufbau und Zweck des Netzwerks. Sie nehmen für die Lösung des Problems eine lokale oder regionale Bestandsaufnahme von Angeboten und Leistungen vor und ermitteln die Bedürfnisse der Zielgruppen. Zu den erfassten Problemen, Aufgaben und Fragen sollten weitere Personen identifiziert und in das Netzwerk einbezogen werden. Das kann durch Fachtagungen, Diskussionskreise und gezielte Öffentlichkeitsarbeit geschehen. Das Ergebnis der strategischen Netzwerke sollte in einem Maßnahmenplan und der Verständigung auf ein operatives Netzwerk münden. Die Transparenz der Netzwerkarbeit muss durch geeignete Kommunikation(smittel) sichergestellt werden. Um das Engagement der Akteure vor Ort nicht zu gefährden, sollten sie früh am strategischen Entwicklungsprozess beteiligt werden.

Die Lehrkräfte der Schulen bzw. Bildungseinrichtungen sind in der Regel Mitglieder eines operativen Netzwerks. Für die Entwicklung neuer Lösungen im übergreifenden individuellen Kontext sind offenere Vorgaben und Aufgabenbeschreibungen für den Gestaltungs- und Entscheidungsspielraum der operativen Akteure förderlich. Wichtig ist die gleichberechtigte Einbeziehung aller Akteure. In der Netzwerkarbeit sind die Prozesse innerhalb der einzelnen Institutionen, zwischen den Institutionen und auf der Regionalebene relevant. In den einzelnen Institutionen werden die abgesprochenen Dienstleistungen erbracht. Für die Zusammenarbeit zwischen den Institutionen muss eine Infrastruktur der direkten Zusammenarbeit hergestellt werden (Absprachen, Regeln, Zeit, Personal, Form der elektronischen Kommunikation, ...). Auf der regionalen Ebene werden Teilergebnisse und Auswirkungen zwischen den Beteiligten ausgetauscht, sowie die Netzwerkarbeit überprüft und gesteuert.

Es unterscheiden sich drei Arbeitsebenen:

- Die Ebene der intensiven Kooperation in der Zusammenarbeit
- Die Ebene der regelmäßigen Kooperation mit Partnern, die zum erweiterten Kreis des Netzwerks gehören (Absprachen, Leistungsaustausch,...)
- Die Ebene der gelegentlichen Kooperation (Beratung, wissenschaftliche Begleitung)

Inhaltlich bilden Austauschnetzwerke (Austausch der Konzepte, Unterrichtsentwürfe, Materialien, Ergebnisse des Unterrichts, ...) und Entwicklungsnetzwerke (Entwicklung von diagnostische Verfahren, Unterrichtsmaterialien, Unterrichtskoffer, ...) die Schwerpunkte.

Steuerung von Netzwerken

Netzwerke sind nicht steuerbar, aber ...

Das Management von Netzwerkarbeit unterscheidet sich grundsätzlich vom Management von Kooperationen. Da in Netzwerke keine Interventionen von außen akzeptiert werden, sind andere Steuerungsüberlegungen notwendig. Hilfreich ist dazu unter anderem das "Nutzungsmodell der Schulleistung" von Helmut Fend. Dieses Modell geht begründet davon aus, dass Schulen nur **Angebote** von außen zu ihrer Nutzung akzeptieren.

Was ist bei der Gründung von Netzwerken zu berücksichtigen?

Oberster Grundsatz: Voneinander lernen!

1. Vorüberlegung

Aus dem Netzwerk heraus muss sich die Kooperationen entwickeln können. Dazu werden den möglichen Partnern und Institutionen die Vorteile und die Bedeutung des Netzwerkes aufgezeigt. Vor einer Beteiligung oder Gründung eines Netzwerkes sind folgende Fragen zu klären:

- Welches Thema soll bearbeitet werden oder ist vorgegeben?
- Was soll im eigenen Arbeitsbereich verändert werden? (Was soll ausgebaut, neu konzipiert oder erweitert werden?)
- Gibt es Vorgaben oder Zwänge von außen für die Kooperation?
- Was ist allein nicht zu schaffen und benötigt die Kooperation?
- Welche Änderung der Zielgruppe, der personellen und räumlichen Struktur wird angestrebt?
- Wie lautet der Engpass, der die Zielerreichung am meisten behindert? Welche Organisation verfügt über die Mittel und kann den Engpass beseitigen?
- Welche Leistungen sind von anderen zu erwarten?
- Was kann selbst angeboten werden?
- Welche Bedingungen müssen für die Kooperation gegeben sein?
- Stehen Aufwand und Ergebnis der angestrebten Kooperation in einem angemessenen Verhältnis?
- Was kostet die Kooperation?
- Welche Hoffnungen und welche Bedenken liegen vor?

2. Vorüberlegung

Netzwerke werden wesentlich durch das know-how und das Engagement der einzelnen Personen bestimmt. Die eigene Organisation bestimmt aber die Rahmenbedingungen des Handelns. Daher sollte das organisationsinterne Ziel der Kooperation im Netzwerk geprüft werden. Dazu dienen die vier folgenden Fragen:

- Welche Bedeutung hat mein Netzwerk für die Organisation?
- Was sind die internen Faktoren, die meine Netzwerkarbeit stützen?
- Was sind die internen Faktoren, die meine Netzwerkarbeit behindern?
- Welche Unterstützung brauche ich von meiner Organisation?

Kriterien für Netzwerksteuerung

Wie steuert man schulische Netzwerke? Ein wenig Management!

Elemente der Netzwerksteuerung

- Organisation thematischer Arbeitskreise oder Workshops
- Sicherstellung von Informations- und Erfahrungsaustausch
- Zeit- und arbeitsplatznahe Unterstützung gewährleisten
- Erfahrungslernen initiieren
- Zielsetzung, Strategien, Mittel, Umsetzungswege und Unterstützung klären
- Ressourcen koordinieren (Finanzen, Wissen, Arbeitsleistung)
- Ergebnissicherung
- Kommunikationsformen bereitstellen, Informationstechnische Unterstützung
- Berücksichtigung des Informationsstandes, der Kompetenzen und der Werthaltung der Beteiligten
- Kompetenzen in der Zusammensetzung des Netzwerks
- Beachtung der Kommunikationszentrierung (bezogen auf Personen, Themen und Beziehungen) zur Aufrechterhaltung der Bindungen an das Netzwerk
- Analyse und Optimierung des Kommunikationsmusters (dicht, schnell, flexibel, transparent, alle eingebunden)
- Kompetenz der Akteure, sich selbst zu koordinieren
- Gezielter Einsatz von Interventionsinstrumenten, wie Verträge, Verhandlungen, Recht/Verordnungen, Maßnahmeplan
- Rechtzeitige Erfassung von Störungen im Netzwerk (Frühwarnsystem),
- Absprache über Verantwortlichkeiten und Umgang mit Konflikten
- Ergebnisse und Meilensteine der Zusammenarbeit im Netzwerk feiern

Erfolgreiche Unterstützung

Prüfe, wer sich im Netzwerk binde! Was ist aus Sicht der Lehrkräfte zu bedenken?

Die Netzwerkarbeit ist in erster Linie Beziehungsarbeit. Die Akteure benötigen die Fähigkeiten zur Kommunikation und zur Selbstreflexion. Das gilt im besonderen Maße für die Koordinatorin oder Koordinatoren. Die Störungen in der schulischen Netzwerkarbeit entstehen häufig durch die Zugehörigkeit von mindestens zwei sozialen Gemeinschaften: Den Mitgliedern des Netzwerks und der Schulgemeinschaft. Die benötigte Distanz zu sich selbst in der Arbeit, im Netzwerk und in der Schule stellt eine besondere Herausforderung dar, um die auftretenden Differenzen zu bearbeiten. Die agierenden Lehrkräfte müssen bei Kooperationen im Netzwerk durch verbindliche Rahmen, wie Zielvereinbarungen mit der Schulleitung und Gremien, Fachabsprachen, Evaluation des Prozesses, Beratung, usw. in der Schule unterstützt werden. Um die Effekte der Netzwerkarbeit erfolgreich zu nutzen sind für die schulinterne Steuerung einige Fragen zu klären:

- Was muss in der Anfangsphase geklärt werden? (Lohnt es sich für uns, insbesondere für die Schüler? Wie ist die Konkurrenzsituation? Haben wir die Ressourcen ? ...)
- Wer soll die Schule im Netzwerk vertreten? (Aber: mindestens zwei Lehrkräfte, Gewähr der Kontinuität)
- Welche Organisationsform ist für die Kooperation im Netzwerk günstig? (Wer hält die Akteure zusammen, wer sichert den Informationsfluss? Wer regelt die Treffen und achtet auf die Einhaltung der Rituale?)
- Womit muss man nach der Rückkehr von einem Netzwerktreffen rechnen?

Nach der Rückkehr aus dem Netzwerktreffen teilen die anderen Lehrkräfte selten die Begeisterung des "Netzwerkers". Widerstand ist normal und muss mit Hilfe der Schulleitung und den Gremien in die Schulentwicklung konstruktiv bearbeitet werden.

Zielfindung im Netzwerk

Was ist bei der Zielentwicklung zu beachten?

Zielfindung im Netzwerk

Am Anfang der Kooperation im Netzwerk steht die Zielfindung. Aus ihr leiten sich die weiteren gemeinsamen Aktivitäten und Arbeitsschritte, sowie die Indikatoren des Erfolges ab. Die formulierten Ziele sollten sich auf die Entwicklung der gemeinsamen Angebote und Dienstleistungen, sowie die internen Netzwerkprozesse beziehen. Für den Zielfindungsprozess sollte genügend Zeit vorgesehen werden.

Das Stichwort **SMART** soll Ihnen bei der Festlegung der Ziele helfen.

Es fragt bei **S**, wie Spezifisch: Was soll genau erreicht werden, und was nicht?

Bei **M**, wie messbar: Voraussetzung für das Gelingen ist eine messbare Zielerreichung nach festgelegten nachvollziehbaren Kriterien. Die Instrumente zur Messung müssen für die Indikatoren passen und leicht anwendbar sein. Ist das berücksichtigt?

Bei **A**, wie akzeptiert: Das zu erreichende Ziel muss abgestimmt sein, Bedenken müssen ernst genommen und die Auswirkung auf die Betroffenen im Prozess bedacht werden.

Bei **R**, wie realistisch: Die Umsetzung im Netzwerk muss von den Beteiligten als realistisch eingeschätzt werden. Dabei sind die Dringlichkeit, der Ertrag, die Möglichkeiten der Beeinflussung des Prozesses, der Aufwand und die Bedeutung für den beteiligten Personen und Institutionen zu berücksichtigen.

Bei **T**, wie terminiert: Die Ziele sind termingebunden. Die Kommunikation von Zwischen- und Endergebnissen sind zu berücksichtigen.

Die Klärung der folgenden Fragen ist für die Zielformulierung hilfreich:

- Was soll erreicht werden?
- Wie soll es erreicht werden?
- Wann soll es erreicht werden?
- Wie viel darf es kosten?
- Wer ist dafür verantwortlich?
- Wo wird die Aufgabe bearbeitet?

Die Zielfindung sollte gemeinsam im Gespräch formuliert werden. Es muss eine Klärung der Funktionen und Rollen der Beteiligten im Rahmen des Netzwerks erfolgen.

Analyse von Netzwerken

Was sind die Qualitätsmerkmale von Netzwerken?

Zur Analyse der Elemente in einem Netzwerk ist eine bildhafte Darstellung des Systems hilfreich. Bei der Analyse der Beziehungen der Systemelemente und der relevanten Umwelten entsteht eine Art Landkarte, die hilft, Zusammenhänge und Dynamiken zu verdeutlichen. (angelehnt an: A.Hofmann und E.Strohm, S. 27)

Folgende Fragen können über die grafische Darstellung bearbeitet werden:

- Welche Personen oder Institutionen gehören zum Netzwerk?
- Mit welcher Funktion, Verantwortung oder welchem Motiv?
- Wie intensiv ist die jetzige Zusammenarbeit?
- Wie wichtig ist die Vernetzung für die einzelnen Akteure?
- Wer hat Interesse an einer Änderung des jetzigen Zustands?
- Mit wie viel Energie kann er/sie sich an der Netzwerkarbeit beteiligen?
- Wer ist gegen eine Änderung, was ist das Motiv, mit welchen Verhinderungsstrategien ist zu rechnen?
- Wer hält sich im Moment heraus?
- Welche Themen und Inhalte bestimmen die Beziehungen innerhalb des Netzwerks?
- Wer könnte/sollte noch ins Netzwerk einbezogen werden?
- Was passiert, wenn bestimmte Personen oder Institutionen sich aus dem Netzwerk zurück ziehen?
- Welche anderen Themen, Projekte oder ähnliches sind mit dem Netzwerk verbunden?

Die bildhafte Darstellung sollte mit Symbolen belegt werden, zum Beispiel:

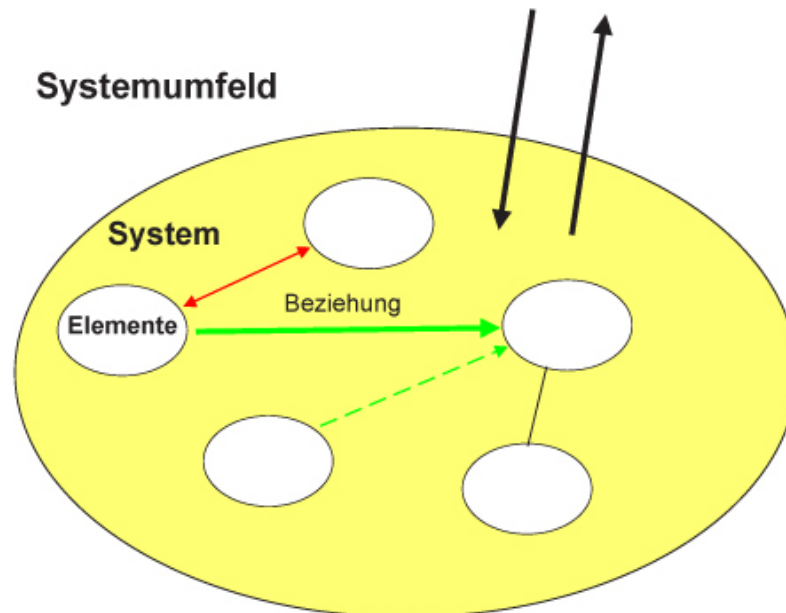
- Ein durchgezogener (grüner) Pfeil steht für eine stabile und gute Beziehung (Die Stärke des Pfeiles könnte ein weiteres Merkmal sein)
- Ein unterbrochener (grüner) Pfeil symbolisiert eine geringe Beziehung- Ein roter Pfeil bedeutet Konflikte oder Konkurrenz
- Gepunktete (schwarze) Striche weisen auf Ablehnung oder Widerstand hin- stark umrahmte Kästen weisen auf die Bedeutung der Institution oder Personen hin
- Auf den Beziehungslinien werden spezifische Themen vermerkt.

Die Symbole können der Fragestellung der Analyse angepasst werden. Für die Weiterentwicklung des Netzwerkes stellt sich die Frage, ob und wie Veränderungen umgesetzt werden können. Personen und ihre Funktion haben dabei einen großen Einfluss. Die Analyse sollte ergeben, welche Personen als erstes zur Unterstützung gewonnen werden sollten, wer die Entwicklung besonders unterstützen könnte, wie diese Personen einzubinden sind.

Netzwerkanalyse

Grafische abgewandelte Form der Kraftfeldanalyse

Zeitpunkt, Zeitraum festlegen



In der Darstellung des Netzwerks kann der Einfluss der Personen herausgestellt werden. Wesentliche Personen können sein:

- **zentrale Person:** Sie haben viele Ansprechpartner, genießen hohes Ansehen.
- **Meinungsmacher:** Sie haben ebenfalls viele Ansprechpartner, stehen aber weniger in der Öffentlichkeit. Sie sind in ihrer Wichtigkeit genau so hoch einzuschätzen wie die "zentrale Person". Sie sind zu identifizieren und zu überzeugen, um so zu verhindern, dass sie die Netzwerkarbeit behindern
- **Verbindungsleute:** Sie verbinden Netzwerke miteinander.
- **Schleuse:** Wenn der Kontakt zwischen Netzwerken, Institutionen und Personengruppen nur über eine Person möglich ist, spricht man von Schleusen. Die Mitarbeit solcher Personen im Netzwerk ist unabdingbar.

□ Literaturgrundlage:

A. Hofmann und E. Strohm: Was die Kooperation in Netzwerken gelingen lässt; 2003; heidelberger institut beruf und arbeit gmbh

Wolfgang Klafki, Karl-Heinz Braun, Wege pädagogischen Denkens, Verlag Reinhardt, München, 2007

Aannette Czerwanski (Hrsg.): Schulentwicklung durch Netzwerkarbeit, Verlag Bertelsmann Stiftung; 2003

Michael Jäger: Wenn Ideen Schule machen, FörMig Material 1, Verlag Waxmann, 2008

Günter Dresselhausen: Kooperation und Netzwerke - Gemeinsamkeiten und Unterschiede, Skript, o. A.

Pädagogik 07-08`08: regionale Bildungsnetzwerke

Helmut Fend: Qualität im Bildungswesen, Juventa, 1998

Helmut Fend: Schule gestalten, Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden 2008