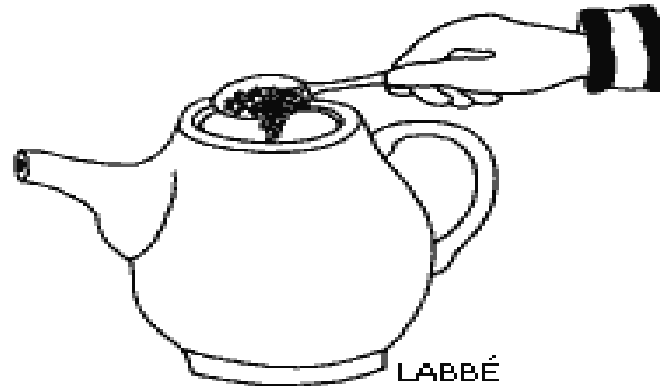




# Gelingsbedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit

Dr. Hanna Järvinen

- ✓ Networking ist so einfach wie Tee kochen
- ✓ Jede/r kann es und doch gibt es viele Fehlerquellen
- ✓ und manchen gelingt es besser als anderen.



LABBÉ

(Straus, 2011)



# Struktur des Vortrags

---

1. Netzwerke im Bildungsbereich
2. Eigenschaften von Netzwerken
3. Schulische Vernetzung: Annahmen und Erkenntnisse
4. Gelingensbedingungen und Unterstützungsmaßnahmen
5. Abschließende Bemerkungen
6. Fragen und Diskussion

## Forschungsfelder (vgl. Berkemeyer & Bos 2010):

- Soziale Netzwerke – Fokus: Beziehungen
  - z.B. innerhalb Schulklassen (vgl. Stubbe et al., 2007)
- Educational Governance-Forschung – Fokus: Koordination
  - z.B. round table, Bildungskonferenzen (vgl. Altrichter et al., 2007)
- Netzwerke als Reformstrategie – Fokus: Innovation
  - z.B. Unterrichtsentwicklung in Netzwerken (vgl. Berkemeyer et al., 2008)



# Ausgewählte Netzwerkprojekte und -programme

---

- NLC-Program (England)
- Lernen vor Ort
- Bildungsnetzwerke NRW
- SINUS, SINUS Grundschule und SINUS Transfer
- ChiK, ChiK-Transfer
- Schulen im Team (3 Ausbaustufen)
- Zukunftsschulen NRW
- GanzIn
- Lernpotenziale
- ...



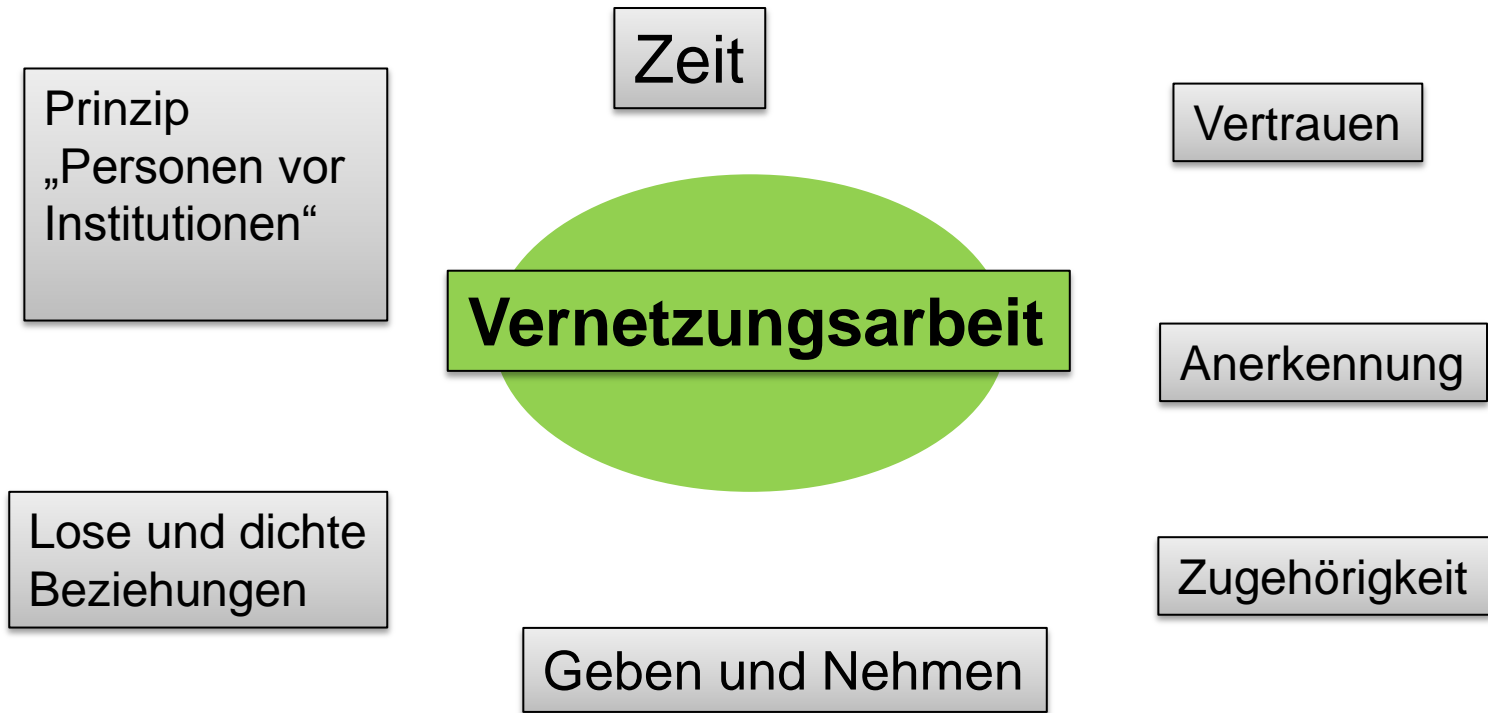
# Zentrale Kennzeichen von Netzwerken

---

- Gemeinsame Basisintention
- Freiwilligkeit der Teilnahme
- Vertrauen
- Kooperation
- Relative Gleichrangigkeit der Akteure
- Koordination durch Verhandlung

(Altrichter, 2009)

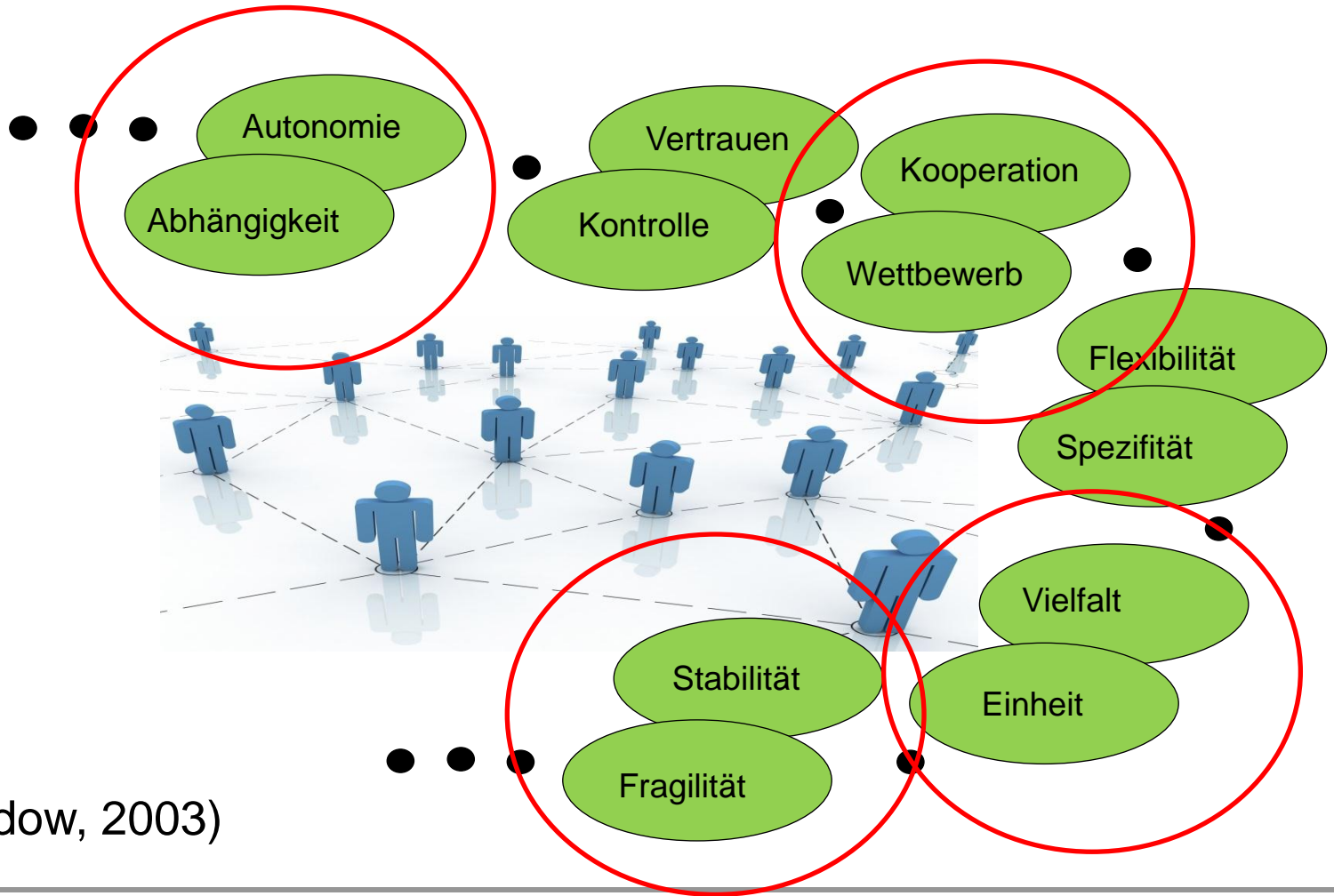
# Grundprinzipien der Netzwerkarbeit



(Straus, 2010)



# Mögliche Spannungsverhältnisse



(Sydow, 2003)





# Vorteile durch schulische Vernetzung

---

*Netzwerke als 5. Phase der Schulreform*  
(Chrispeels & Harris, 2006)

- Netzwerke bieten die Möglichkeit für Praktiker Wissen über ihre Arbeit auszudrücken und zu teilen
- Netzwerke bieten vielfältige Möglichkeiten sich aktiv zu engagieren
- In Schulnetzwerken sind die Praktiker die entscheidenden Personen
- Netzwerke unterstützen nicht nur die Bildung von professionellen Lerngemeinschaften außerhalb der Einzelschule, sondern auch innerhalb der Einzelschule
- Netzwerke sind flexibel, sie erlauben eine Anpassung ihrer Struktur nach Maßgabe der im Netzwerk verfolgten Ziele

# Dimensionen der Beschreibung schulischer Netzwerke

(Muijs et al. 2010)

Ziele von Netzwerken		
Schulentwicklung	Erweiterung der Handlungsspielräume	gemeinsame Nutzung von Ressourcen
Zeitperspektive der Vernetzung		
kurz	mittelfristig	langfristig
Freiwilligkeit der Vernetzung		
hoch	geleitet	angeleitet/gezwungen
Machtverteilung (Kompetenzverteilung) im Netzwerk		
ausgeglichen	leichte einseitige Überlegenheit	starke einseitige Überlegenheit
Dichte des Netzwerks		
gering	mittel	hoch
Einbindung externer Partner		
gering	mittel	hoch
Entfernung der Netzwerkschulen		
gering - lokal	mittel - regional	groß – national/international
Größe der Netzwerke		
klein (1-4)	mittel (5-10)	groß (11 und mehr)



## Netzwerkebene

- Zahlreiche Belege für die Aktivierung des kooperativen Potentials (u.a. Berkemeyer, Bos, Järvinen & van Holt, 2011)
- Hinweise auf die Bedeutung der (Aus-)Tauschprozesse und der Vertrauensbildung auf den Gewinn durch die Netzwerkarbeit (Järvinen et al., 2012)
- Rekonstruktion wissensgenerierender Prozesse (Berkemeyer, Järvinen & van Ophuysen, 2010)
- Wissens- und Kompetenzerweiterung bei Lehrkräften (fachlich und fächerübergreifend) (u.a. Fischer et al., 2010)
- Verbesserung der Reflexionsfähigkeit bei Lehrkräften (u.a. Rauch et al., 2006)
- Positive Auswirkungen auf Selbstbewusstsein und Zufriedenheit der Lehrkräfte (u.a. Fischer et al., 2010)
- Steigende Motivation und Innovationsbereitschaft der Lehrkräfte (u.a. Earl et al., 2006)



# Exemplarische Befunde

---

## Ebene der Einzelschule/ des Unterrichts

- Verbesserung der Unterrichtsqualität (u.a. Prenzel et al., 2005)
- Intensivierung der schulinternen Kooperation (u.a. Järvinen & van Holt, 2011)

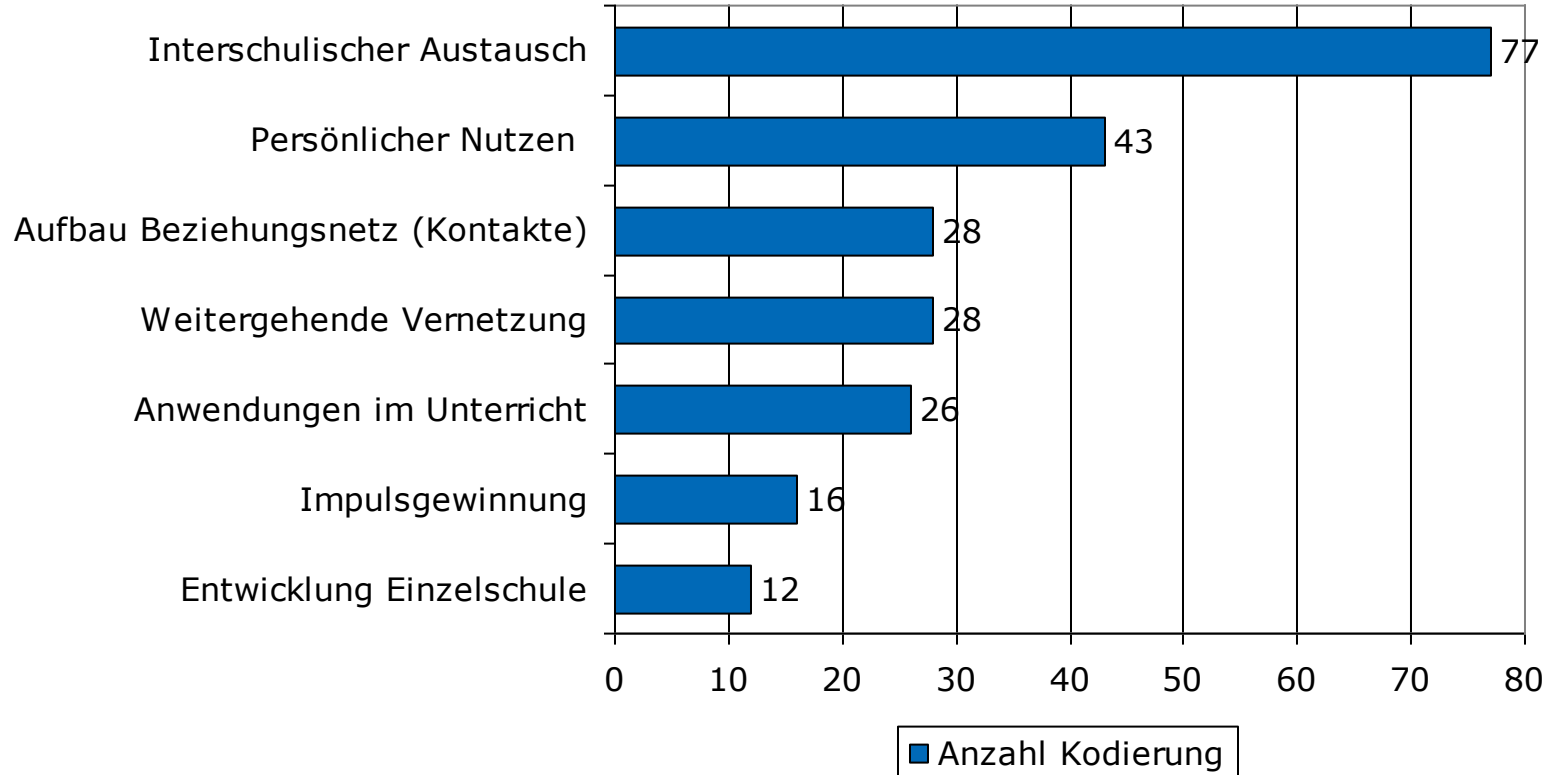
## Schülerebene

- Verbesserung der Fachkompetenzen von Schülerinnen und Schülern in der Netzwerkdomeäne (Järvinen & van Holt, 2011; Prenzel et al., 2005)
- Verbesserung der Schülerleistungen (Lesen, Mathematik) generell an Schulen, die in Netzwerken beteiligt sind (Chapman & Muijs, 2013)
- Befunde hinsichtlich der Motivationsentwicklung der Schülerinnen und Schülern Befundlage uneinheitlich.

**Übergreifender Befund:** Netzwerke als akzeptierte Strategie der Schulentwicklung (u.a. Berkemeyer et al., 2011; Demuth et al., 2006)

# Nutzenaspekte schulischer Vernetzung

**Kodierte Nutzenzuschreibungen der Netzwerkarbeit,  
Interviewphase 3 (N = 37)**



Kodierungen gesamt: 230  
Intercoderreliabilität: .72

(Manitius et al., 2009)



# Gelingsbedingungen der Netzwerkarbeit

---

- Verständigung über einen konkreten gemeinsamen Arbeitsauftrag
- realistisches Arbeitsprogramm und regelmäßige Überprüfung der Zielerreichung
- ausgeglichenes Geben und Nehmen
- Vertrauen und Respekt
- verbindliche Absprachen (z.B. im Hinblick auf Termine, Zuständigkeiten oder Arbeitsaufträge)
- mit wenigen engagierten Kollegen starten (Prinzip der Freiwilligkeit)
- gegenseitige Hospitation
- regelmäßige, gemeinsame Arbeitstagungen und Fortbildungen
- ...

(Gottmann, 2009)

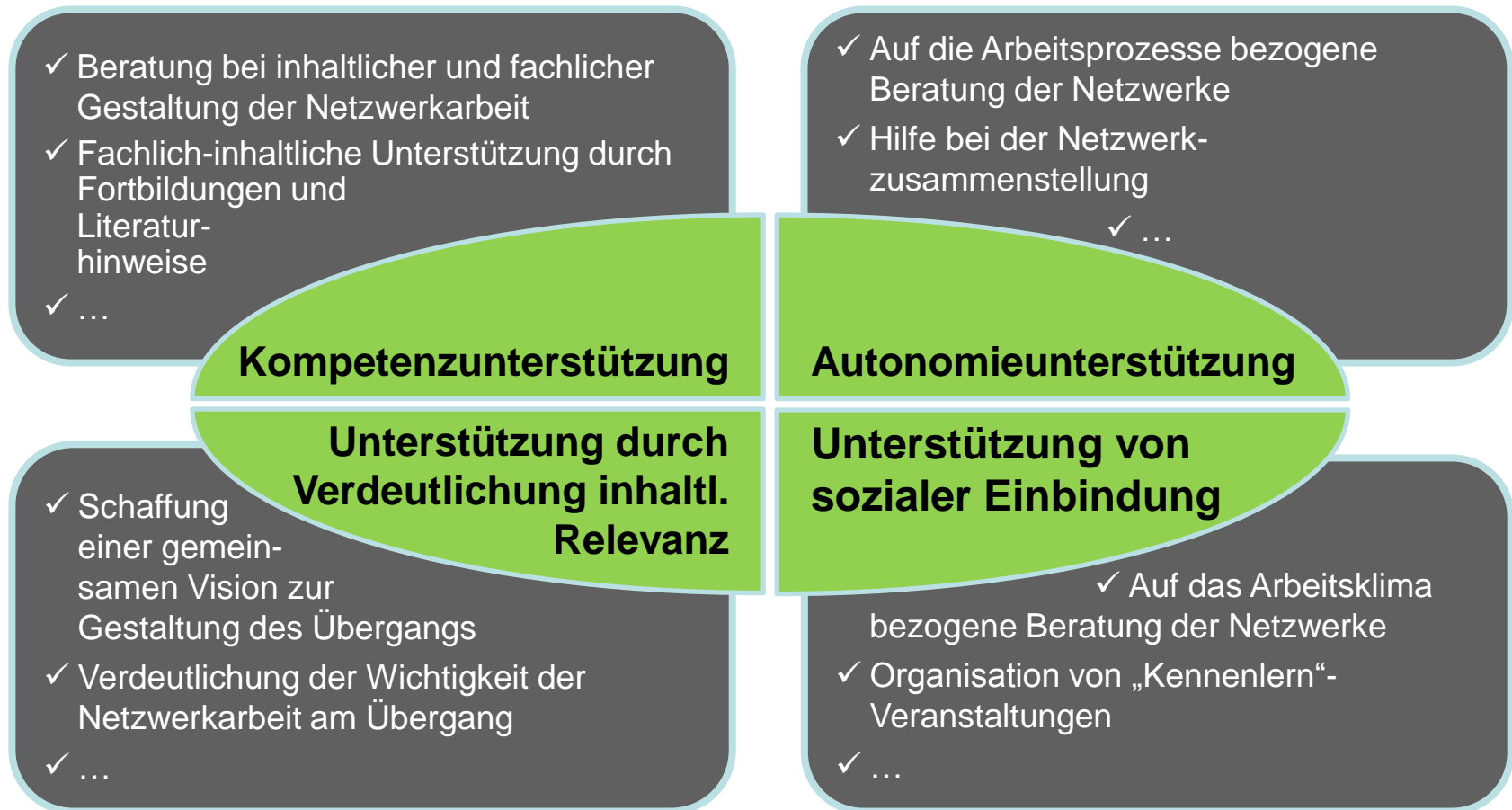


# Unterstützungsmaßnahmen für das Gelingen von schulischen Netzwerken

- Finanzielle Unterstützung (Budget z.B. für Fortbildungen)
- Schaffung zeitlicher Rahmenbedingungen
- Unterstützung durch den Schulleiter
- Beratung und Unterstützung durch externe Experten
- ...

(Huber & Krey, 2012)

# Externe Unterstützung: Dimensionen



(Järvinen, Sendzik, Sartory & Otto, angenommen, vgl. auch Deci & Ryan, 1993; Prenzel et al., 2000)



# Indirekte Kooperationsförderung durch die Schulleitung

---

## *Anbahnen von Kommunikationswegen und Kooperation...*

- Räumlichkeiten und Zeit für die Kooperation bereitstellen
- Entlastungen für die Lehrerinnen und Lehrer schaffen
- Institutionalisierung von Feedbackschleifen
- Feste Zeiten für Hospitationszirkel
- Mentorenmodelle
- ...

(Harazd & Drossel, 2011)

„Durch das Handeln der Schulleitung allein kommt noch keine Zusammenarbeit in der Schule zustande – aber ohne entsprechendes Schulleitungshandeln kann keine Zusammenarbeit entstehen.“

(Ahlgrimm, 2010, S. 202f.)



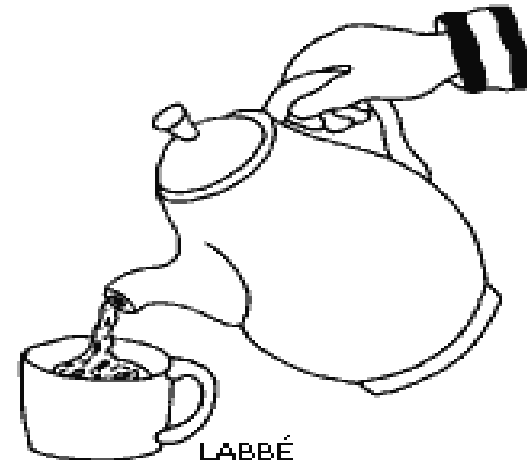
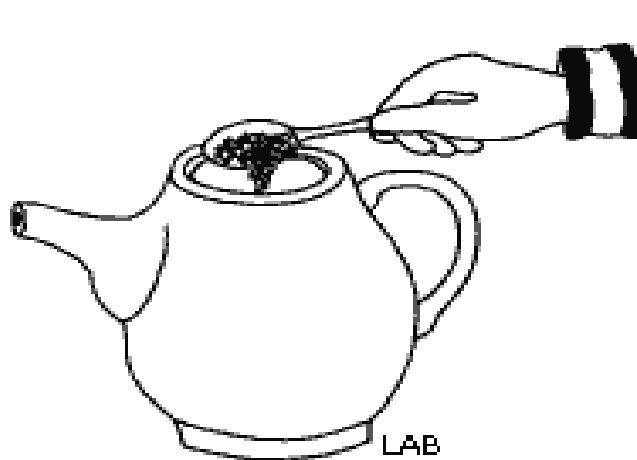
# Merkmale einer „idealen“ Netzwerkperson

---

- Entschlossenheit und Wille zur Kooperation
- Fähigkeiten zur wechselseitigen Kommunikation aufbringen
- Sich selbst als Teil des Netzwerks begreifen
- Sowohl die Rolle des Lehrenden als auch des Lernenden annehmen wollen und können
- Anfallende Konflikte nicht meiden, sondern lösen wollen/können
- Klare Ziele setzen und verfolgen wollen/können
- Spaß an innovativen Arbeiten haben

(Straus, 2010)

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit  
und viel Erfolg beim Netzwerken!





# Fragen, Anregungen, Diskussionspunkte?





# Das Schulen im Team - Prinzip

---

- Netzwerke konstituieren sich in lokaler Nähe
- Ein Netzwerk besteht aus 3-5 Schulen
- Zwei Lehrkräfte als Netzwerkkoordinator/innen pro Schule
- Selbstgesteuerte Netzwerktreffen der Koordinator/innen
- Selbstbestimmtes, gemeinsames Netzwerkthema
- Erarbeitung von gemeinsamen Problemlösestrategien, welche in Form von Konzepten und Materialien konkretisiert werden
- Die entstandenen Konzepte und Materialien werden in die Netzwerkschulen transferiert und erprobt und ggf. überarbeitet
- Unterstützt und begleitet werden die Netzwerke bei ihrer Arbeit durch das IFS (Phase 1), Regionale Bildungsbüros (Phasen 2 und 3)
- Für die Begleitung (z.B. durch bedarfsgerechte Fortbildungen, Literatur, Materialien etc.) der Netzwerke gibt es ein Budget



# Stärken von Netzwerken

---

- Flexibles, schnelles Reagieren
- Grenzen überschreitend
- Innovativ und vielseitig
- Unbürokratische Bündelung von Ressourcen
- Dezentrierte Strukturen, wenig Hierarchie

(Strauss, 2010)