

# Reader zum Workshop

## „Qualitative Weiterentwicklung der Netzwerkarbeit durch Prozessmanagement“

### 6. Regionaltagung „Miteinander arbeiten“ - Netzbautagung

Realschule Frechen, 19.6.2018

zusammengestellt von

Hannah Naumann in Zusammenarbeit mit der Schulentwicklungsberatung /  
Netzwerkberatung der Bezirksregierung Köln

Bezirksregierung Köln

Hannah Naumann

Fachberaterin Individuelle Förderung

Zeughausgasse 2-10

50667 Köln

[hannah.naumann@bezreg-koeln.nrw.de](mailto:hannah.naumann@bezreg-koeln.nrw.de)

23.09.2018

# Inhaltsverzeichnis

---

1. Prozessphasen der Netzwerkarbeit .....	3
2. Rahmenkonzept Individuelle Förderung.....	8
3. Netzwerk-Kick-off-Veranstaltung .....	9
4. Leitfaden: Teamarbeit starten (Philipp, 2018) .....	10
5. Aspekte der Arbeitsvereinbarungen .....	11
6. Ziele und Teilziele definieren .....	12
7. PAVAZO - ein Modell zum Aufbau und zur Analyse von Netzwerken.....	13
8. Teamdiagnosebogen (nach Elmar Philipp).....	15
9. Fragebogen Zwischenbilanz „Unser Netzwerk“ (Bensmann, 2018) .....	16
10. Maßnahmenstatus evaluieren .....	18
11. Evaluation der Kooperationsform und Zusammensetzung des Netzwerkes	20
Literaturverzeichnis.....	21

# 1. Prozessphasen der Netzwerkarbeit<sup>1</sup>

## 1. Initiierungsphase

	Aktivitäten	Mögliche Fragen und Materialien
Schulentwicklung	Entwicklung der Projektidee und der Projektstruktur auf der Grundlage einer Lernkultur "Individueller Förderung"	<p><b>Fragen:</b></p> <p>Wie sieht die Situation derzeit an unserer Schule aus?</p> <p>Wo ist Verbesserungsbedarf?</p> <p>Welches Schulentwicklungsziel wird an unserer Schule verfolgt und soll im Netzwerk bearbeitet werden?</p>
Netzwerkmanagement	Partnerauswahl	<p><b>Fragen:</b></p> <p>Welche Schulen arbeiten an einem ähnlichen Schulentwicklungsziel?</p> <p>Mit welchen Schulen in meiner Region können wir uns vernetzen?</p> <p>Gibt es ExpertInnen bzw. außerschulische Partner, die in die Netzwerkarbeit miteinbezogen werden können?</p> <p>Wie gestalten wir die Kontaktaufnahme?</p> <p>Wie gestalten wir das erste Netzwerktreffen</p> <p><b>Material:</b></p> <p>Netzwerk-Kick-off-Veranstaltung (Reader, S. 9)</p>
Schulentwicklung	Situationsanalyse durchführen: Ist-Stand erheben und Entwicklungsbedarfe klären	<p><b>Fragen</b></p> <p>Wie sieht die Situation in den einzelnen (Netzwerk-)Schulen aus?</p> <p>Wo sind Verbesserungsbedarfe an den einzelnen (Netzwerk-)Schulen?</p> <p><b>Material:</b></p> <p>Rahmenkonzept Individuelle Förderung (Reader, S. 8)</p>

<sup>1</sup> Die Prozessphasen und die Aktivitäten sind der Homepage Zukunftsschulen NRW. Netzwerk Lernkultur Individuelle Förderung. URL: [https://www.zukunftsschulen-nrw.de/cms/front\\_content.php?idcat=394](https://www.zukunftsschulen-nrw.de/cms/front_content.php?idcat=394) [04.09.2018] entnommen. Die Erweiterung „Mögliche Fragen und Materialien“ erfolgt durch Müller-Heßling und Naumann (Bezirksregierung Köln).



Schulentwicklung	<b>Festlegung gemeinsamer Zielsetzungen</b>	<p><b>Fragen:</b></p> <p>Welche Ziele wollen wir konkret erreichen?</p> <p>Was soll am Ende anders/ besser sein?</p> <p>Was wollen wir mit dem Qualitätsprozess erreichen?</p> <p><b>Material:</b></p> <p>Ziele und Teilziele formulieren (Reader, S. 12)</p>
Netzwerkmanagement	<b>Entwicklung eines gemeinsamen Verständnisses für die Arbeit im Netzwerk</b>	<p><b>Fragen:</b></p> <p>Was verstehen wir unter Netzwerkarbeit?</p> <p>Wie wollen wir zusammen arbeiten und kommunizieren?</p> <p>Klärung und Festlegung von Verantwortlichkeiten und Aufgaben/ Rollen.</p> <p>Wann und wo wollen wir uns treffen?</p> <p><b>Material:</b></p> <p>Aspekte der Arbeitsvereinbarungen (Reader, S. 11)</p> <p>PAVAZO – Modell zum Aufbau und zur Analyse von Netzwerken (Reader, S. 13)</p> <p>Leitfaden: Teamarbeit starten (Philipp, 2018) (Reader, S. 10)</p>
Netzwerkmanagement	<b>Ggf. Anbahnung gegenseitiger Hospitation und die Zusammenarbeit mit Referenzschulen</b>	<p>Wollen wir Hospitationen durchführen?</p> <p>Wann können Hospitationen stattfinden?</p>

## 2. Stabilisierungsphase

	Aktivitäten	Mögliche Fragen, Methoden und Materialien
Netzwerkmanagement	Ausbildung wechselseitiger informeller Beziehungs- und Kommunikationsstrukturen, auch durch Medien (z.B. <a href="http://www.zukunftsschulen-nrw.de">www.zukunftsschulen-nrw.de</a> ) gestützt	<b>Material:</b> Teamdiagnosebogen nach E. Philipp (Reader, S. 15)  Fragebogen Zwischenbilanz „Unser Netzwerk“ (Bensmann, 2018) (Reader, S. 16)
Netzwerkmanagement	Verbindliche Gestaltung der schulischen Zusammenarbeit durch gemeinsame Regeln und (Qualitäts-) Standards	<b>Material:</b> PAVAZO – Modell zum Aufbau und zur Analyse von Netzwerken (Reader, S. 13)  Aspekte der Arbeitsvereinbarungen (Reader, S. 11)
Schulentwicklung	Entwicklungsmaßnahmen entwickeln/ Lösungsvarianten  Gemeinsame Entwicklung innovativer Verfahren und Produkte im Bereich „Individuelle Förderung“	<b>Fragen:</b> Was sind mögliche Lösungen für unsere Netzwerkziele? Wie sehen einzelne Lösungsschritte aus?  <b>Material:</b> Methode: Walt-Disney-Methode, z.B.  Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (o.J.): Arbeitsblatt „Walt-Disney-Methode“. Online verfügbar unter <a href="https://www.unternehmergeist-macht-schule.de/SharedDocs/Downloads/materialien-schueler/Walt-Disney-Methode.pdf?__blob=publicationFile">https://www.unternehmergeist-macht-schule.de/SharedDocs/Downloads/materialien-schueler/Walt-Disney-Methode.pdf?__blob=publicationFile</a> , zuletzt geprüft am 13.09.2018.
Netzwerkmanagement	Vertiefung des gemeinsamen Projektverständnisses	<b>Material:</b>  Maßnahmenstatus evaluieren (Reader, S. 18)



<b>Netzwerkmanagement</b>	<b>Begleitung der kooperierenden Schulen durch geschulte Expertinnen und Experten. Etablierung einer schulischen Praxis von Selbstevaluation</b>	<p><b>Fragen:</b></p> <p>Wer kann uns unterstützen?</p> <p>Z.B. NetzwerkberaterInnen, ModeratorInnen des KTs, FachberaterInnen Individuelle Förderung</p>
---------------------------	--	---

### 3. Verstetigungsphase

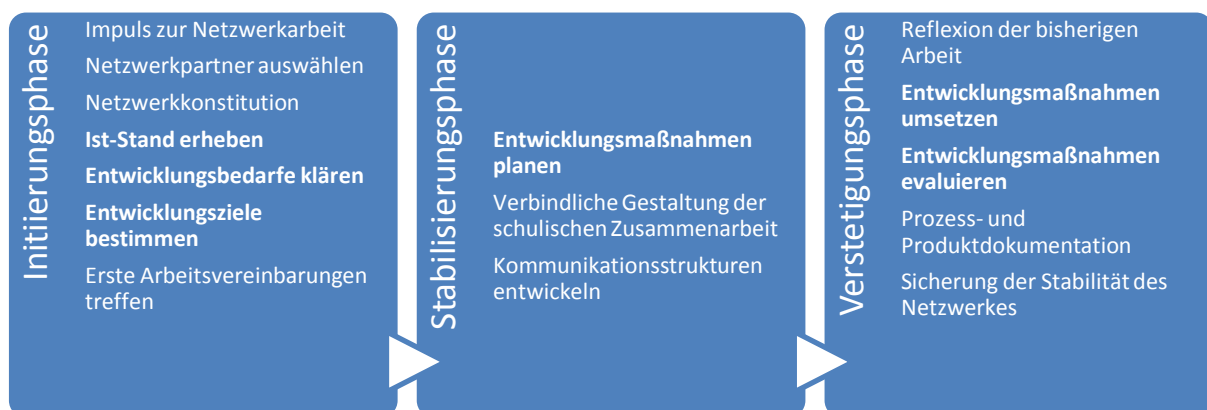
	Aktivitäten	
<b>Netzwerkmanagement</b>	<b>Reflexion des bisherigen Arbeitens</b>	<p><b>Material:</b></p> <p>Teamdiagnosebogen nach E. Philipp (Reader, S. 15)</p> <p>Fragebogen Zwischenbilanz „Unser Netzwerk“ (Bensmann, 2018) (Reader, S. 16)</p> <p>Evaluation der Kooperation und Zusammensetzung des Netzwerkes (Reader, S. 20)</p>
<b>Schulentwicklung</b>	<b>Umsetzung</b>	<p><b>Fragen:</b></p> <p>Wie sehen die einzelnen Schritte an den jeweiligen Netzwerkschulen aus?</p> <p>Wer ist an der Umsetzung beteiligt?</p> <p>Wie sieht der Maßnahmenplan an den jeweiligen Netzwerkschulen aus?</p> <p><b>Material:</b></p> <p>Methode: Maßnahmenplan, z.B.</p> <p>Kühme, Christian; Ramm, Gesa (2014): Schulentwicklung – Verfahren und Instrumente. Hg. v. Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen. Schleswig-Holstein (IQSH). Online verfügbar unter <a href="https://www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/IQSH/Publikationen/PDFDownloads/Unterrichtsentwicklung/Downloads/SchulentwicklungVul.html">https://www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/IQSH/Publikationen/PDFDownloads/Unterrichtsentwicklung/Downloads/SchulentwicklungVul.html</a>, zuletzt aktualisiert am 13.09.2018.</p>



Netzwerkmanagement	<b>Verstetigung der informellen Kommunikations- und Kooperationsstrukturen</b>	<b>Material:</b>  Teamdiagnosebogen nach E. Philipp (Reader, S. 15)  Fragebogen Zwischenbilanz „Unser Netzwerk“ (Bensmann, 2018) (Reader, S. 16)
Netzwerkmanagement	<b>Sicherung der Stabilität des Netzwerks durch Pflege des Austausches im Rahmen regelmäßig stattfindender regionaler und landesweiter Tagungen.</b>	<b>Frage:</b>  Nehmen alle Netzwerkmitglieder an der Regional-/Landestagung Zukunftsschulen NRW teil?
Schulentwicklung	<b>Evaluation der Wirksamkeit entwickelter Initiativen</b>	<b>Fragen:</b>  Wurden die formulierten Ziele erreicht?  Was wurde noch nicht erreicht?  Welche Ergebnisse liegen vor?
Netzwerkmanagement	<b>Transparenz der Prozesse, Produkte und Ergebnisse innerhalb und außerhalb des Netzwerks durch Dokumentation schulischer Profile und gelingender schulischer Praxis</b>	<b>Fragen:</b>  Was soll auf der Schulhomepage und der Homepage <a href="http://www.zukunftsschulen-nrw.de">http://www.zukunftsschulen-nrw.de</a> veröffentlicht werden?  Welche weiteren Präsentationsmöglichkeiten sehen wir?

## Überblick über die Prozessphasen

In allen Prozessphasen muss eine stete Rückkopplung der Netzwerkinhalte in die Schulen stattfinden.



Quelle: Zukunftsschulen NRW (o.J.): Prozesse der schulischen Zusammenarbeit. Online verfügbar unter [https://www.zukunftsschulen-nrw.de/cms/front\\_content.php?idcat=394](https://www.zukunftsschulen-nrw.de/cms/front_content.php?idcat=394), zuletzt geprüft am 13.09.2018, mit Erweiterungen von Müller-Heßling und Naumann (Bezirksregierung Köln).



## 2. Rahmenkonzept Individuelle Förderung

Handlungsfelder der Zielgruppen	Rahmenkonzept Individuelle Förderung					
	Grundlagen schaffen/ Beobachtungs-kompetenz stärken	Mit Vielfalt umgehen / Stärken stärken <i>Unterschiedlichkeit als Chance nutzen</i>		Über-gänge begleiten Lernbiografien bruchlos gestalten	Wirksamkeit prüfen Förderuna Strukturen sichern	über
<b>Zielgruppen</b>		Über Formen innerer Differenzierung	Über Formen äußerer Differenzierung	Über Lernbegleitung und Beratung		
<b>Schüler/ Schülerin</b>	z.B. Wahrnehmung und Ursachen-erklärung trennen, Lernentwicklung dokumentieren, Schulsprache, Lese- und Rechtschreib-, bzw. Lernkompe-tenzen fördern	z.B. individuelle Aufgaben, Themen, Lernzeit, Material	z.B. Drehtür individuell nutzen, Selbstlernzentren	z.B. auf eigene Lösungen neugierig machen	z.B. Individuell beraten, intern/extern	Lernzuwachs dokumentieren
<b>Lerngruppe</b>	z.B. Lernstand erheben, Interessenschwer-punkte ermitteln	z.B. arbeitsteilige Gruppenarbeit, Portfolioarbeit	z.B. Förderband nutzen, unterschiedliche Gruppenzusammen-setzungen	z.B. Förder-Konferenzen durchführen, Einzelfallberatung	z.B. Begrüßungs-tage durchführen, Austausch zwischen Beteiligten (Schulen, Eltern, Schüler, Betriebe, etc.)	Ergebnisse von Lernstandserhebung en analysieren
<b>Schule als System</b>	z.B. Festlegung von Basiskompetenzen (Lern-, Arbeits-, Sozialverhalten, fachl. Standards)	z.B. Projekttagge für Jahrgangsstufen, Paten	z.B. Lernstudio	z.B. Schülersprechtagge etablieren, Einzelfallberatung	z.B. Berufspraktika, Uni- Schnupperstage	Analyse der Zahlen von Nichtversetzung, blaue Briefe Vermittlungsquoten, Qualitätssicherung
Fortbildung zur individuellen Förderung organisieren						

Quelle: Zukunftsschulen NRW (Hg.) (o.J.): Rahmenkonzept Individuelle Förderung. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsschulen-nrw.de/cms/upload/Matrix.pdf>, zuletzt geprüft am 13.09.2018.



### 3. Netzwerk-Kick-off-Veranstaltung

#### 1. Ein möglicher Ablauf

Ablauf	Inhalt
<b>Begrüßung</b>	Ziel des Netzwerkes und Netzwerkverständnis klären
<b>Kennenlernen</b>	Vorstellung der Teilnehmenden, Benennung der Schulentwicklungsschwerpunkte und Erwartungen an das Netzwerk
<b>Vorschlag Austauschthemen</b> für	Ergänzung durch Teilnehmende
<b>Kurze Fragen schnelle Antworten</b> –	Gelegenheit <ul style="list-style-type: none"> <li>• sich zum Netzwerkthema zu positionieren</li> <li>• sich zu informieren</li> <li>• sich vertrauensbildend zu verhalten</li> </ul>
<b>Vereinbarungen</b>	Das weitere Vorgehen wird abgesprochen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wer möchte am Netzwerk teilnehmen?</li> <li>• Wann und wo findet das nächste Netzwerktreffen statt?</li> <li>• Wie wird kommuniziert?</li> <li>• Welchen Schwerpunkt soll das nächste Treffen haben?</li> <li>• Was sollte für das nächste Treffen vorbereitet werden?</li> </ul>

Tabelle: Nach Bensmann, 2018

#### 2. Methode: Kurze Fragen – schnelle Antworten

##### 2.1 Ausgangssituation

Für die Beantwortung von Fragen werden die Kompetenzen und Erfahrungen des gesamten Netzwerkes genutzt.

##### 2.2 Ziel

Das ganze Netzwerk beteiligt sich an der Beantwortung der Fragen. Sie können z.B. erfragen, welches Verständnis die Netzwerker\*innen von Ihrem Thema haben, mit welchen Erwartungen sie im Netzwerk beteiligen wollen, welche Funktion sie an ihren Schulen innehaben und welche Erfahrungen sie bereits mitbringen.

##### 2.3 Vorgehensweise

Bereiten Sie Fragen vor, die Sie während der Phase stellen wollen. Achten Sie darauf, dass die Antworten nicht zur Diskussion führen. Wenn Diskussionsbedarf besteht, sollte dieser von der Moderation benannt werden und einem geeigneten Ort zugewiesen werden.

Quelle: Bensmann, Dieter (2018): Netzwerke. Eine innovative Organisationsform nutzen und managen. Freiburg: Haufe.

## 4. Leitfaden: Teamarbeit starten (Philipp, 2018)

„Ein guter Einstieg in ein neu gebildetes Team ist der Leitfaden „Teamarbeit starten“. Diese Checkliste enthält elf Fragen, die zunächst jedes Gruppenmitglied für sich beantwortet, um danach in die Teamdiskussion einzusteigen. Der Leitfaden kann zu Beginn von Teamaktivitäten eingesetzt werden, er eignet sich aber durchaus auch als Instrument der ‚präventiven‘ Wartung als Bestandsaufnahme im Prozessverlauf“ (Philipp, 2018).

<b>Teamarbeit starten</b>			
<b>Zu klärende Fragen</b>	<b>Eigene Sicht</b>	<b>Teamdiskussion</b>	<b>Bestandsaufnahme</b>
1. Wer hat welche Ziele und Erwartungen?			
2. Wie sehr stehen die Einzelnen hinter dem gemeinsamen Ziel?			
3. Wie gut passen die Teamziele und persönlichen Ziele zusammen?			
4. Wie wollen wir in diesem Team zusammenarbeiten?			
5. Wer hat welche Rolle und welche Funktion in diesem Team?			
6. Wie klären wir Konflikte, und wie kommen wir zu Entscheidungen?			
7. Wie verbindlich sind die Verabredungen in diesem Team?			
8. Wie gestalten wir den Informationsfluss in diesem Team?			
9. Wie vertreten wir die Projektinteressen nach außen?			
10. Wie organisieren wir unseren eigenen Lernprozess als Team?			
11. Wie gestalten wir eine regelmäßige Selbstreflexion über unsere Zusammenarbeit?			

Quelle: Philipp, Elmar (2018): Arbeiten mit "diversen" Teams. Methoden und Instrumente für die Kooperation. In: *Lernende Schule* 21 (81), Werkstatt, S. 1–15.

## 5. Aspekte der Arbeitsvereinbarungen

Aspekte	Konkretisierung
<b>Mitglieder / Größe des Netzwerkes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schulleitung?</li> <li>• Steuergruppenmitglied?</li> <li>• Expert*in</li> <li>• Dauer der Mitgliedschaft,</li> <li>• (unterschiedliche) Aufgaben und Zuständigkeiten der Mitglieder</li> <li>• Stichworte: Schulprogrammarbeit, Transferprozesse im Netzwerk?</li> </ul>
<b>Qualität der Prozesssteuerung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsame Klärung und Vereinbarung von Zielen und Entwicklungsmaßnahmen im Netzwerk und in den Schulen</li> <li>• Ziel,-auftrags-, aufgaben-, ablaufklares Projektmanagement</li> <li>• Verständnis von Netzwerkarbeit als Schulprogrammarbeit</li> <li>• Vereinbarungen zur Ausgestaltung von Transferprozessen</li> <li>• Ggf. gemeinsame Fortbildungsplanung in Netzwerk und Schulen</li> <li>• Ggf. gegenseitige Hospitationen in Schulen, u.A.</li> <li>• Evaluation im Netzwerk und in den Schulen</li> </ul>
<b>Organisation der NW-Treffen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ort</li> <li>• Setting</li> <li>• Zeitumfang</li> <li>• Taktung</li> </ul>
<b>Leitung der NW-Treffen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einladung</li> <li>• Ziele des Treffens</li> <li>• Ablauf</li> <li>• Sitzungsleitung</li> </ul>
<b>Dokumentation der Arbeitsergebnisse</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Protokoll</li> <li>• Konzeptdokumentation</li> <li>• Rechenschaftslegung</li> </ul>
<b>Kommunikation der Netzwerkarbeit in den Mitgliedsschulen?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Im Kontext der Schulprogrammarbeit</li> <li>• Kontinuierlich? Kanäle? Medien?</li> </ul>
<b>Wissensmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Austausch von Wissen?</li> <li>• Dokumentation von Netzwerkwissen?</li> </ul>
<b>Regeln im Netzwerk</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsverfahren? Konsens? Abstimmung?</li> <li>• Umgang mit Konflikten?</li> <li>• Feedback?</li> <li>• Eintritt und Austritt aus dem Netzwerk?</li> <li>• Beendigung des Netzwerks</li> </ul>

## 6. Ziele und Teilziele definieren

Erfolgreiche Netzwerke benötigen eine eindeutige Zielsetzung. Hierbei ist zu beachten, dass Ziele und Teilziele sich nicht innerhalb eines Netzwerktreffens definieren lassen. Je nach Größe des Netzwerkes kann es hilfreich sein, einzelne Ziele und Teilziele in einer kleineren Arbeitsgruppe gemeinsam mit dem Netzwerkmanagement vorzubereiten und anschließend im gesamten Netzwerk zu diskutieren (vgl. Quilling et al, 2013).

Als erstes muss geklärt werden, was bis wann und warum erreicht werden soll. Orientierung bieten hierbei die SMART-Kriterien. Die Ausdifferenzierung des Gesamtzieles in Teilziele sowie die Definition von Meilensteinen ist dabei sinnvoll (vgl. Quilling et al, 2013).

Bei der Zielformulierung sollte auch immer die Umsetzung miteinbezogen werden, weshalb die Ziele realistisch, akzeptiert und finanzierbar sein sollten. Auch die Relevanz der Zielsetzung muss für alle Netzwerkmitglieder und deren Schulen erkennbar sein (vgl. Quilling et al, 2013).

Für die Identifizierung mit dem Netzwerk kann die Entwicklung eines gemeinsamen Leitbildes hilfreich sein, da es den Gesamtrahmen der Netzwerkarbeit z.B. hinsichtlich der Normen und Werte und nicht nur die konkreten Ziele widerspiegelt (vgl. Quilling et al, 2013).

<b>S</b>	<b>spezifisch</b>	Ziele müssen <b>eindeutig/präzise</b> definiert sein
<b>M</b>	<b>messbar</b>	Ziele müssen <b>messbar</b> sein (wer, was, wann, wie viel, wie oft)
<b>A</b>	<b>angemessen</b>	Ziele müssen <b>erreichbar</b> sein (Ressourcen)
<b>R</b>	<b>relevant</b>	Ziele müssen <b>bedeutsam</b> sein (Mehrwert)
<b>T</b>	<b>terminiert</b>	Klare Terminvorgabe/ klarer <b>Zeitraumen</b>

Tabelle: Quilling et al, 2013

Quelle: Quilling, Elke; Nicolini, Hans J.; Graf, Christine; Starke, Dagmar (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit. Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten. Wiesbaden: Springer VS.

## 7. PAVAZO - ein Modell zum Aufbau und zur Analyse von Netzwerken

---

### Beschreibung der PAVAZO-Felder zum Aufbau von Netzwerken

Die Diskussion der einzelnen PAVAZO Felder<sup>2</sup> (s. nächste Seite) eignet sich sowohl für bestehende als auch für neu aufzubauende Netzwerke. Geht es um bereits existierende Netzwerke, kann man es eher als Tool zur Bestandsaufnahme verwenden. Im Falle der Entwicklung eines neuen Netzwerks hat die Arbeit eher den Charakter eines Sollentwurfes, der später mit den Partnern zu verhandeln und in Abgleich zu bringen ist. Die PAVAZO-Felder richten sich sowohl auf die Ergebnisorientierung des Netzwerks, die einzelnen Akteure sowie die Organisation insgesamt. Die Ergebnisse können in eine Kooperationsvereinbarung münden.

### Defizite identifizieren bei bestehenden Netzwerken

Für bestehende Netzwerke kann ein Abgleich mit der Ausgangssituation hilfreich sein. Die Anwendung ist sowohl für Netzwerkberater zur Vergewisserung als auch für die Netzwerke gemeinsam als Standortbestimmung sinnvoll. PAVAZO bietet hier aber nur einen ersten Anhaltspunkt, eine vertiefte Evaluation kann an bestimmten Schnittstellen mehr Erkenntnisse bringen.

---

<sup>2</sup> Ursprünglich wird das Modell – im Sinne der Abfolge der einzelnen Phasen - als „PAVAZO“ bezeichnet. Aus unserer Sicht sind die Fragen nach den *Anreizen* und den Zielen zu Beginn der Netzwerkarbeit aber wesentlich entscheidender, als die Frage nach den anvisierten Produkten. Diese sollten sich aus den Zielen klären – nicht umgekehrt. Deswegen präferieren wir ein „AZVAPO“-Modell.

A	Z	V	A	P	O
Anreize	Zielorientierung	Vereinbarungen	Akteure	Products	Organisation
Was bewegt uns dazu, uns dem Netzwerk anzuschließen und dabei zu bleiben? Welchen Nutzen und Mehrwert erhoffen wir uns davon?	Welche gemeinsame Vision haben wir im Netzwerk? Welches Ziel verfolgen wir? Wo sehen wir in naher Zukunft die stärksten Divergenzen?	Welche minimalen Vereinbarungen brauchen wir für die Arbeit im Netzwerk? Wie soll dafür gesorgt werden, dass die Vereinbarungen eingehalten werden? Wie bauen wir Vertrauen auf? Wie treffen wir Entscheidungen?	Welche Kompetenzen bringen die beteiligten Akteure mit? Wer hat unterschiedliche/ ähnliche strategische Ziele? Welche Kernakteure sollten an der strategischen und operativen Netzwerk- und Operationssteuerung beteiligt sein?	Was wollen wir im Netzwerk herstellen, erreichen? Was ist unser Beitrag dazu?	Wer übernimmt das NW-Management? Einer der Akteure oder ein externer Berater? Welche Formate der NW-Zusammenkünfte haben wir?
Wie entsteht Synergie? Wie fördern wir am wirkungsvollsten den Informations- und Wissenstausch im Netzwerk? Wie bauen wir Vertrauen auf?					
Von welchen Akteuren hängt es ab, ob wir den erhofften Nutzen und Mehrwert schaffen können?		Wie sollen in Zukunft Entscheidungen getroffen werden?	Wer sollte zusätzlich konsultiert oder beteiligt werden?	Mit wem möchten wir die Produkte erarbeiten?	Mit welchen konkreten Maßnahmen stärken wir die gemeinsame Orientierung?

©Schulentwicklungsberatung/ Netzwerkberatung der Bezirksregierung Köln, 2018 in Anlehnung an das PIANO-Modell der Deutschen Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit – GIZ, Capacity WORKS, das Managementmodell für nachhaltige Entwicklung.

Quelle: Gesellschaft für internationale Zusammenarbeit (2014): Capacity WORKS. Online verfügbar unter [https://gc21.giz.de/ibt/usr/wbt/gc21/public/wbt\\_capacity\\_works\\_de\\_v2/de/index.htm](https://gc21.giz.de/ibt/usr/wbt/gc21/public/wbt_capacity_works_de_v2/de/index.htm), zuletzt geprüft am 20.09.2018.

## 8. Teamdiagnosebogen (nach Elmar Philipp<sup>3</sup>)

Team: _____						
Diagnosebereich	trifft voll zu	trifft stark zu	trifft teilweise zu	trifft wenig zu	trifft nicht zu	Ich wünsche mir ...
<b>Gelingensbedingung Zielorientierung</b>						
Die Ziele unseres Teams sind uns klar.						
Ich identifiziere mich mit den Zielen des Teams.						
Unsere Ziele sind realistisch und erreichbar.						
<b>Gelingensbedingung Klare Aufgaben – und Rollenverteilung</b>						
Die Teammitglieder wissen genau, was sie zu tun haben.						
Die Mitglieder übernehmen Verantwortung.						
Die Arbeit ist unter den Teammitgliedern gerecht verteilt.						
<b>Gelingensbedingung Kommunikation und Feedback</b>						
Informationen werden rechtzeitig ausgetauscht.						
Wir reden offen und frei miteinander.						
Wir bringen alle wichtigen Informationen in unser Team ein.						
Wir geben uns regelmäßig Feedback.						
<b>Gelingensbedingung Unterstützender Beziehungsrahmen</b>						
Das Team steht im Mittelpunkt und nicht der Einzelne.						
Konkurrenz zwischen den Teammitgliedern ist kein Thema.						
Die Arbeit der Teammitglieder wird gewürdigt.						
<b>Gelingensbedingung: Vereinbarungen</b>						
Wir haben verbindliche Absprachen und Regeln für die Zusammenarbeit.						
Absprachen und Regeln der Zusammenarbeit werden von uns eingehalten.						
<b>Gelingensbedingung Teamerwartung</b>						
Wir reflektieren in regelmäßigen Abständen, wie wir im Team zusammenarbeiten.						
Wir denken ständig über Verbesserungen nach.						

©Dr. Friedrich & Müller-Heßling für die BR Köln 2018

<sup>3</sup> nach E. Philipp, www.praxiswissen-schulleitung.de, Arbeitshilfe 801202. Hinweis: Die Verwendung des adaptierten Teamdiagnosebogens für das Netzwerk Zukunftsschulen NRW erfolgt mit freundlicher Genehmigung von E. Philipp.

## 9. Fragebogen Zwischenbilanz „Unser Netzwerk“ (Bensmann, 2018)

---

1. Ich bin Mitglied in diesem Netzwerk, weil ...

---

---

2. Ich bringe folgende wesentlichen Beiträge in dieses Netzwerk ein:

---

---

3. Gerne (zurück-)erhalten würde ich aus diesem Netzwerk:

---

---

4. Unser größter Erfolg im Netzwerk bisher:

---

---

5. Wir verfolgen klare gemeinsame Ziele:

stimmt genau.....stimmt nicht

Ich habe mein Kreuz an der bezeichneten Stelle gesetzt, weil

---

---

6. Wir haben uns nützliche Regeln und Strukturen zur Optimierung unserer Zusammenarbeit gegeben, halten uns an diese und passen sie bei Bedarf an die veränderten Bedingungen an.

stimmt genau.....stimmt nicht

Ich habe mein Kreuz an der bezeichneten Stelle gesetzt, weil

---

---



7. Gute Zusammenarbeit basiert auf persönlichem Vertrauen.

stimmt genau.....stimmt nicht

Ich habe mein Kreuz an der bezeichneten Stelle gesetzt, weil

---

---

8. In unserem Netzwerk fällt es mir schwer/leicht vertrauensvoll zu arbeiten, weil

---

---

9. Insgesamt ist mein Einsatz-Ertrags-Verhältnis in diesem Netzwerk...

<.....ausgeglichen.....>

wenig Nutzen für den Einsatz

viel Nutzen für den Einsatz

### Anregungen zur Weiterentwicklung des Netzwerks

Ziele, die das Netzwerk verfolgen sollte:

1.

---

2.

---

3.

---

Folgende Personen und Institutionen würden unser Netzwerk bereichern:

1.

---

2.

---

3.

---

Quelle: Bensmann, Dieter (2018): Netzwerke. Eine innovative Organisationsform nutzen und managen. Freiburg: Haufe-Lexware.



## 10. Maßnahmenstatus evaluieren

Maßnahmenstatus beurteilen					Projektname:	
					Bemerkungen	To Do
	++	+	-	--		
Grad der Zielklarheit?						
Qualitätskriterien (gemeinsam) geklärt?						
Priorität / Wichtigkeit der Entwicklungsmaßnahme?						
Durch wen angeordnet oder durch welchen Beschluss legitimiert?						
Kommuniziert mit Kollegium?						
Grad der Akzeptanz?						
Belastungsgrad (Im Alltag? Wer wodurch?)						



Auftragsklarheit?  Wer ist wofür zuständig? Wer mit wem?						
Umsetzungsklarheit?  Arbeitsschritte klar?  (Arbeitsplan: Zeitl./ personelle Mittel / Bedarf, Meilensteine?)						
Fortschrittsüberblick?  Wie weit Umsetzung auf Zeitschiene?  Wer gibt/ holt Rückmeldung dazu?						
Evaluationsklarheit?  Wann wird durch wen wie der Erfolg überprüft?						
Probleme?						
Fragen?						



## 11. Evaluation der Kooperationsform und Zusammensetzung des Netzwerkes

### 1. Welche Kooperationsform liegt in Ihrem Netzwerk vor?

Austausch	Arbeitsteilung	Reflexion/ Diskussion päd. Fragen	Gemeinsame Planung/ Kon- zeption	Entwicklung Gemeinsame Umsetzung, z.B. Unterricht

### 2. Auf welcher Ebene beteiligen Sie und Ihre Netzwerkmitglieder sich an der Schulentwicklung?

Führungsteam	Strategieteam	Konzeptionsteam	Umsetzungsteam

### 3. Welchen Auftrag haben Sie und Ihre Netzwerkmitglieder für die Arbeit im Netzwerk erhalten?

---



---



---



---

### 4. Wie bringen Sie und Ihre Netzwerkmitglieder die Netzwerkinhalte in die Schulentwicklung ein?

---



---



---



---

## Literaturverzeichnis

---

- Bensmann, Dieter (2018): Netzwerke. Eine innovative Organisationsform nutzen und managen. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (o.J.): Arbeitsblatt „Walt-Disney-Methode“. Online verfügbar unter [https://www.unternehmergeist-macht-schule.de/SharedDocs/Downloads/materialien-schueler/Walt-Disney-Methode.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.unternehmergeist-macht-schule.de/SharedDocs/Downloads/materialien-schueler/Walt-Disney-Methode.pdf?__blob=publicationFile), zuletzt geprüft am 13.09.2018.
- Kühme, Christian; Ramm, Gesa (2014): Schulentwicklung – Verfahren und Instrumente. Hg. v. Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen. Schleswig-Holstein (IQSH). Online verfügbar unter <https://www.schleswig-holstein.de/DE/Landesregierung/IQSH/Publicationen/PDFDownloads/Unterrichtsentwicklung/Downloads/SchulentwicklungVul.html>, zuletzt aktualisiert am 13.09.2018.
- Philipp, Elmar (2018): Arbeiten mit "diversen" Teams. Methoden und Instrumente für die Kooperation. In: *Lernende Schule* 21 (81), Werkstatt, S. 1–15.
- Quilling, Elke; Nicolini, Hans J.; Graf, Christine; Starke, Dagmar (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit. Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten. Wiesbaden: Springer VS.
- Zukunftsschulen NRW (o.J.): Prozesse der schulischen Zusammenarbeit. Online verfügbar unter [https://www.zukunftsschulen-nrw.de/cms/front\\_content.php?idcat=394](https://www.zukunftsschulen-nrw.de/cms/front_content.php?idcat=394), zuletzt geprüft am 13.09.2018.
- Zukunftsschulen NRW (Hg.) (o.J.): Rahmenkonzept Individuelle Förderung. Online verfügbar unter <https://www.zukunftsschulen-nrw.de/cms/upload/Matrix.pdf>, zuletzt geprüft am 13.09.2018.