

Haenisch, Hans

## **Wenn Schulen von anderen Schulen lernen. Gelingensbedingungen und Wirkungen schulischer Netzwerke**

*Die Deutsche Schule 95 (2003) 3, S. 317-328*



Quellenangabe/ Reference:

Haenisch, Hans: Wenn Schulen von anderen Schulen lernen. Gelingensbedingungen und Wirkungen schulischer Netzwerke - In: Die Deutsche Schule 95 (2003) 3, S. 317-328 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-274672 - DOI: 10.25656/01:27467

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-274672>

<https://doi.org/10.25656/01:27467>

### **Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### **Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

---

Hans Haenisch

## **Wenn Schulen von anderen Schulen lernen**

Gelingensbedingungen und Wirkungen schulischer Netzwerke

---

Maßnahmen und Strategien zur Verbesserung des Unterrichts haben Konjunktur. Mit Qualitätszirkel, Parallelarbeiten und Methodentraining wird versucht, die Lehrkräfte zur Reflexion ihres Unterrichts anzuregen und mit neuen didaktischen Handlungsmustern bekannt zu machen. Auch schulische Netzwerke können zu diesen Strategien gezählt werden. Hier arbeiten Lehrkräfte aus verschiedenen Schulen und Schulformen gemeinsam an schulpraktischen Vorhaben, indem sie z. B. gemeinsam Unterrichtseinheiten und Materialien entwickeln, indem sie unterschiedliche Bearbeitungswege und Lösungsansätze einbringen, bei denen sie sich gegenseitig beraten und unterstützen und wechselseitig Rückmeldungen geben. Die Lehrkräfte lernen auf diese Weise nicht nur neue Methoden kennen, sondern sie werden angeregt alte Wege zu überdenken und Neues auszuprobieren.

Das Besondere an Netzwerken ist sicherlich, dass dadurch ein Kontrast der eigenen Schule, des eigenen Unterrichts mit Eindrücken, Erkenntnissen und Wahrnehmungen aus anderen Schul- und Unterrichtskontexten möglich wird – und dies auf einer sehr konkreten praktischen Ebene. Man erwartet, dass durch die Netzwerkarbeit nicht nur mehr Austausch und gegenseitige Ermutigung stattfinden, sondern dass eine neuartige Form von Wissens- und Erfahrungstransfer möglich wird, der Einfluss nimmt auf die internen Steuerungsprozesse der Schule (vgl. Buresch 2001). Von Netzwerken wird angenommen, dass durch den Verbund verschiedener, sich ergänzender Kompetenzen eine größere Wirkung erzielt wird.

### **1. Zum Forschungsstand schulischer Netzwerke**

Die bisherigen Erfahrungen mit Netzwerken sind recht ermutigend. So zeigt beispielsweise die erste Evaluationsstudie der Lernnetzwerke der Bertelsmann-Stiftung, dass die Netzwerke wirkungsvolle Impulsgeber für die Schul- und Unterrichtsentwicklung darstellen, indem sie eine Reflexionshilfe ermöglichen, die viele Schulen in die Lage versetzt, Stärkung für neue Entwicklungswege zu erfahren (vgl. Czerwanski 2001). Die Netzwerke bringen eine Vielzahl neuer Ideen in die Schulen, geben Hilfe, eigene Annahmen noch einmal zu überdenken, geben Bestätigung für eigene Wege und tragen zur Erweiterung des persönlichen Methodenrepertoires der Lehrkräfte bei (vgl. Fink/Burkard 2001).

Auch über Bedingungen des Gelingens von schulischen Netzwerken liefern die bisher vorliegenden Studien und Erfahrungsberichte (vgl. z. B. Czerwanski/Hameyer/Rolff 2002, Düchting 2001, Gerling 2001, Krohn 2001, Oriwall 2001, Czerwanski/Krohn 2002) zahlreiche Hinweise und Empfehlungen, die nach Aspekten geordnet in Tabelle 1 zusammengefasst sind.

Tabelle 1: Gelingensbedingungen für Netzwerke (Zusammenfassung ausgewählter Forschungsergebnisse)

<p><b>Allgemein:</b> Gemeinsames Interesse an Entwicklung und Innovation; Wille, sich als Schule zu verändern; räumliche Nähe der Schulen</p>
<p><b>Ziele, Inhalte, Arbeitsprogramm:</b> Klare Definition von Zielen (nicht mehr als drei); realistisches Arbeitsprogramm, erreichbare Ziele; an Vorhandenem ansetzen und im Rahmen der Netzwerkarbeit weiterentwickeln; Verständigung auf ein gemeinsames Thema; jede Schule übernimmt die Verantwortung für einen Baustein</p>
<p><b>Organisation, Arbeitsstruktur:</b> Kompetente Leitung und Moderation; Steuergruppe mit festen Mitgliedern; Koordinationsschule mit Koordination des Netzwerks und der Steuergruppe; Beteiligung eines Mitglieds der Schulleitung; zunächst wenige engagierte Kollegen einbinden</p>
<p><b>Arbeitsprozess:</b> Gegenseitiges Geben und Nehmen muss sich die Waage halten; schnelles Anfangen mit der konkreten Arbeit; gut vorbereitete regelmäßige Treffen reihum; strukturierte Sitzungen; verbindliche Absprachen bezogen auf Termine, Zuständigkeiten, Arbeitsaufträge; langfristige Terminplanung, zeitliche Fixierung von Arbeitsschritten, Vereinbarung eines festen Terminplans; klare Ziele und Erwartungen für jedes Treffen, jeden Arbeitsschritt; regelmäßiger Abgleich des Arbeitsprogramms; Aufgaben auf alle Schulen gleichmäßig verteilen, z. B. wechselnde Zuständigkeiten; gemeinsame Fortbildungen; eintägige Workshops für jeden Baustein an den jeweiligen Schulen</p>
<p><b>Unterstützung:</b> Finanzielles Budget für Besuchsreisen und Fortbildungen; Entlastungsstunden für Steuergruppenmitglieder; Ratschläge erfahrener Netzwerke einholen; Einbindung der beteiligten Schulaufsichten</p>
<p><b>Transfer in die Schule:</b> Offene schulinterne Steuergruppe; regelmäßige Informationen: schwarzes Brett, Handapparat mit Literatur, Protokolle der Steuergruppensitzungen, Newsletter; regelmäßige Informationen in den verschiedenen Konferenzen; Diskussionszirkel: schulinterne AGs; persönliche Ansprache einzelner Kolleginnen und Kollegen: z. B. Angebote an Lehrkräfte machen durch Materialien aus der Netzwerkarbeit; einmal im Jahr ein Highlight setzen, das mit der Netzwerkarbeit zu tun hat (z. B. schulinterne Fortbildung in den betroffenen Jahrgängen); verschiedene Kollegen/innen zu den Netzwerktreffen mitnehmen (neben der konstanten Gruppe); Austauschtreffen oder Workshops für bestimmte Organisationseinheiten, z. B. Klassenlehrer Klasse 5; schulinterne Fortbildungen mit Referenten aus den Partnerschulen; Verknüpfung der Netzwerkthemen mit der schulinternen Arbeitsplanung am Schulprogramm</p>

Auch die internationale Forschung verweist auf die Bedeutung schulischer Netzwerke (Fullan 1997, Fullan 2000, Wasley u. a. 1998). Dabei wird vor allem der besondere Stellenwert solcher Netzwerke für das Lernen von Lehrkräften sowie von Schulleiterinnen und Schulleitern herausgestellt. Diese Personen benötigen für Veränderungen ihrer Praxis Erfahrungen und Erkundungen in anderen Schul- und Unterrichtsmilieus und sie benötigen dabei vor allem externes Feedback von Personen in vergleichbaren Funktionen. Es zeigte sich, dass Schulen, die mit anderen Schulen in einem professionellen Diskurs standen und dabei Feedback zu ihrer Arbeit erhielten, mehr Fortschritte erzielten als Schulen, die alleine waren (vgl. Wasley u. a. 1998). Es ist jedoch nicht nur die außerschulische Komponente, die die Netzwerkarbeit wirksam macht. Die außerschulische Arbeit ‚erzwingt‘ bei den Netzwerken immer notwendigerweise auch eine Teambildung nach innen. Solche innerschulischen Lerngemein-

schaften werden als Schlüssel für Verbesserungen betrachtet, vor allem wenn sie – und das wird ja durch die Netzwerkarbeit unterstützt – auf Kontinuität angelegt sind.

## 2. Die untersuchten Netzwerke

Innerhalb des nordrhein-westfälischen Landesprogramms ‚Gestaltung des Schullebens und Öffnung von Schule‘ (GÖS) wurden im Schuljahr 2001/2002 neben den Einzelvorhaben erstmalig auch schulische Netzwerke gefördert.<sup>1</sup> Mit der Netzwerkinitiative sollten innovationserfahrene und -bereite Schulen mit ihren Kooperationspartnern vor Ort ermutigt werden, die Qualität von Schule und Unterricht weiter zu entwickeln. In den Netzwerken, die 3 bis 5 Partnerschulen umfassen, sollten sich Schulen zusammenfinden, die bereit sind, voneinander zu lernen und einander zu unterstützen.

Ziele der Netzwerke sollten u. a. sein, die Lerneffizienz für Schülerinnen und Schülern zu steigern, die Qualität schulischer Praxis (Unterricht, Schulprogramm) zu verbessern, die erzieherische Dimension des Unterrichts zu stärken, eine längerfristige Zusammenarbeit von mehreren Schulen anzuregen sowie die lokale und regionale Zusammenarbeit zu intensivieren.

Eine Schule sollte als Koordinationsschule fungieren. Ihre Aufgaben sollten sein, das Netzwerk zu koordinieren, für eine transparente Verwaltung der Fördermittel zu sorgen, das Netzwerk nach außen hin zu vertreten und Berichte über die Netzwerkarbeit zu erstellen. Die Schulen waren gebeten, sich mit einem Fragebogen zu bewerben, in dem sie ihr gemeinsames Vorhaben konkretisierten (u. a. Thema, Anbindung an die Fächer, Kooperationspartner, bisherige Erfahrungen, Bezug zum Schulprogramm).

Nach einem persönlichen Bewerbungs- und Beratungsgespräch mit Beraterinnen und -beratern des Landesprogramms, wurden die als geeignet befundenen Netzwerke aufgefordert, ein Arbeitsprogramm zu formulieren. Darin machten die Schulen detaillierte Angaben z. B. darüber, warum sie das Thema gewählt haben und welche Bedeutung das Thema für die Entwicklung der einzelnen Schulen hat, welche konkreten Ziele sie damit erreichen wollen, welche Fragen und Problemstellungen sie mit ihren außerschulischen Partnern angehen, welche Ergebnisse und Produkte entstehen und wie sie sich die Erfahrungssicherung, Evaluation und Präsentation ihrer Arbeit vorstellen. Außerdem sollte das Arbeitsprogramm eine zeitliche Struktur des Arbeitsprozesses enthalten. Nach der Förderzusage, die sich auf 22 Netzwerke mit insgesamt 100 Schulen bezog, wurden die Netzwerke während des Schuljahres zweimal besucht und beraten.

---

<sup>1</sup> Im Landesprogramm GÖS werden seit 1996 jährlich ca. 750.000 Euro solchen Schulen zur Verfügung gestellt, die in an den Fachunterricht angebotenen Vorhaben mit außerschulischen Institutionen und Personen zusammenarbeiten und dabei das zu Lernende stärker auf die Lebenswelt der Kinder und Jugendlichen beziehen. Förderanträge können für die Themenschwerpunkte ‚Beruf und Arbeitswelt‘, ‚Gemeinwesen und soziale Verantwortung‘, ‚Innovative Ganztagsangebote‘, ‚Interkulturelle Verständigung‘, ‚Kultur‘ und ‚Umwelt‘ gestellt werden. In jedem Schuljahr werden etwa zwischen 800 und 1000 Schulen gefördert. GÖS ist damit eines der größten Qualitätsentwicklungsprojekte in Europa (vgl. auch [www.goes.nrw.de](http://www.goes.nrw.de)).

Thematisch sind die untersuchten Netzwerke breit gefächert, was die folgende Aufstellung ausgewählter Netzwerkthemen erkennen lässt. Themen sind z. B.:

- Berufsvorbereitung in Sonderschulen
- Integration von Betriebspraktika und berufsorientierten Themen in den Unterricht
- Agenda 21 und der Aspekt der Gesundheitsvorsorge
- Sprachförderung
- Netzwerk Klassenorchester
- Medienkompetenz für Kinder und Jugendliche
- Energiesparen und Schülerpartizipation
- Bioindikation von Luftschadstoffen
- Naturnahe, kindgerechte Schulumfeldgestaltung

Um sich auch inhaltlich Vorstellungen von diesen Netzwerken machen zu können, sind in Tabelle 2 exemplarisch drei Netzwerke in Kurzform beschrieben.

Tabelle 2: Beschreibung ausgewählter Netzwerke

**Netzwerk: Sonnenwerkstatt** – ein schulformübergreifendes Netz von Schulen zur Realisierung von gemeinsamen Umweltschutzprojekten; Themenschwerpunkt: Umwelt und Entwicklung;

Bei diesem Netzwerk arbeiten ein Gymnasium, eine Grundschule, eine Schule für Körperbehinderte und eine Realschule in altersgemischten Gruppen in Umweltschutzprojekten zusammen. Ziel ist es, die Umwelterziehung als Querschnittsaufgabe in diesen Schulen zu stärken. In zwei Schulen liegt der Schwerpunkt im Bereich 'Energiesparen und regenerative Energien', eine Schule ist mit dem Projekt 'Kompostierung von organischen Abfällen' vertreten, eine Schule beschäftigt sich mit dem Thema 'Müll und Müllvermeidung'. Im Vordergrund der praktischen Arbeit steht der Ansatz 'Schüler lernen von Schülern', d. h. Schülerinnen und Schüler einer Schule verfügen in den o. g. Bereichen über Wissen und Fähigkeiten, die sie bei gegenseitigen Besuchen oder über Internet den Schülerinnen und Schülern der anderen Schulen zur Verfügung stellen. Zusätzlich gibt es ein gemeinsames Projekt (Arbeit an einer Photovoltaikanlage), an dem sich jede Schule mit einer Schülerarbeitsgruppe (sog. Forschergruppen) beteiligt. Die Schüler/innen beraten außerdem weitere Personen (z. B. Eltern) in Energie- und Abfallfragen und präsentieren ihre Projekte in der Öffentlichkeit. Zentral ist die Einrichtung einer Internet-Domäne als Kommunikationsplattform, mit deren Hilfe ein Austausch von Messdaten und Arbeitsergebnissen erfolgt. Die Schulen arbeiten mit Einrichtungen zusammen (z. B. Gesellschaft für alternative Energieprojekte, Umweltamt, Umweltzentren, RWE), die sie in den Bereichen Abfallvermeidung, Energietechnik, Umweltbildung sowie bezogen auf Präsentationstechniken beraten.

**Netzwerk: Schülerfirmen** arbeiten zusammen; Themenschwerpunkt: Beruf und Arbeit;

Hier arbeiten drei Hauptschulen mit unterschiedlichen berufsbezogenen Schwerpunkten in einem Schulnetz zusammen. Generelles Ziel ist es, aktuelle zukunftsorientierte Entwicklungen der Arbeitswelt aufzugreifen und den Schülerinnen und Schülern zu ermöglichen, verschiedene Arbeitstätigkeiten zu erproben und sich über berufliche Entwicklungen und Chancen zu informieren. Eine Schule hat in ihrer Schülerfirma ein Know-how im kaufmännischen Bereich entwickelt, eine Schule beschäftigt sich in ihrer Schülerfirma mit der Aufarbeitung gebrauchter PC's, eine dritte Schule hat ihren Schwerpunkt in der Schulhofgestaltung. Das Netzwerk arbeitet nach dem Prinzip ‚Voneinander lernen‘. Deshalb gibt es u. a. Schüleraustausche mit Spezialistentreffen (z. B. zur Buchhaltung), es gibt Lehreraustausche mit gemeinsamen Schulungen durch externe Experten (z. B. Finanzamt) und es gibt gegenseitige Erkundungen der einzelnen Vorhaben. Weiterhin gibt es Präsentationen, Tage der offenen Tür sowie Internet-Homepages der einzelnen Schulen. Die Arbeit wird von einer Mediengruppe in Text und Bild festgehalten und in einer Dokumentation zusammengefasst.

**Netzwerk: Museumswerkstatt;** Themenschwerpunkt: Kultur

Im Netzwerk ‚Museumswerkstatt‘ arbeiten drei Gymnasien einer Stadt mit einem Museum zusammen. Ziel ist es, den Kunstunterricht mit dem Museum, als Ort praktischen Lernens, zu bereichern und die Museumsarbeit für die Schülerinnen und Schüler als Teil des Schullebens verstehen zu lernen. Im Netzwerk werden drei gemeinsame Unternehmungen realisiert: ein imaginäres, akustisches und darstellendes Musiktheater, eine Ewald Mataré Komposition und die erste Ausgabe einer Kindermuseumszeitung. In allen drei Schulen ist das Vorhaben an den Fachunterricht der Klassen 6 und 7 angebunden, mit Erweiterungen im WP- und AG-Bereich. Zusätzlich werden in Zusammenarbeit mit dem Museum individuelle Förderangebote für interessierte und begabte Schüler/innen realisiert. Die Kindermuseumszeitung dokumentiert die Arbeit des Netzwerk; die Einzelschulen veröffentlichen ihre Erfahrungen im Internet. Auf einem gemeinsam veranstalteten Kindermuseumstag werden die ‚Produkte‘ des Netzwerks aufgeführt und präsentiert.

### 3. Anlage und Methode der empirischen Untersuchung

Die Netzwerke wurden einer Evaluation in Form einer schriftlichen Befragung unterzogen. Ziel war es dabei, grundlegende Erfahrungen zu den Arbeitsweisen, Rahmenbedingungen und Ergebnissen der Netzwerke zu sichern. Allen Schulen, die im Schuljahr 2001/2002 an einem GÖS-Netzwerk beteiligt waren (insgesamt 100 Schulen), wurde im Sommer 2002 ein Fragebogen zugeleitet, der von insgesamt 65 Schulen beantwortet wurde (Rücklaufquote: 65%).

Das eingesetzte Befragungsinstrument besteht aus 18 Fragenbereichen mit insgesamt rund 60 Items. Angesprochen werden dabei die im Netzwerk praktizierten Arbeitselemente, die Ziele und der Nutzen der Netzwerke, die Gelingensbedingungen der Netzwerkarbeit sowie Aspekte Zufriedenheit und Belastung (vgl. Haenisch 2003). Die Items weisen zum überwiegenden Teil ein geschlossenes Antwortformat auf, zu 11 Fragen konnten aber auch Antworten in freier Form eingebracht werden. Der Fragebogen wurde in Anlehnung an das Befragungsinstrument entwickelt, das bei den Lernnetzwerken der Bertelsmann-Stiftung zum Einsatz kam (vgl. Bertelsmannstiftung 2000). Dabei wurden sowohl Items direkt übernommen, als auch Fragen verändert bzw. gänzlich neu gestaltet.

## 4. Ausgewählte Ergebnisse der Untersuchung

Von der Vielzahl der Befunde der Studie werden im Folgenden einige Aspekte herausgegriffen. Es wird dabei in erster Linie dargestellt, welchen Nutzen solche Netzwerke für die beteiligten Personen und Schulen haben, welche Anregungen von anderen Schulen übernommen und wie diese im Kollegium implementiert und verbreitet werden.

### 4.1 Wie wird der Nutzen der Netzwerkarbeit eingeschätzt?

Anhand von 11 vorgegebenen Aspekten konnten die Befragten in quantitativer Form Einschätzungen zum Nutzen der Netzwerkarbeit vornehmen. Wie Tabelle 3 veranschaulicht, waren 5 der 11 Nutzensaspekte bei der Mehrzahl der Schulen in starkem Maße bei der Netzwerkarbeit gegeben: Die Teilnehmerinnen und Teilnehmer hatten die Möglichkeit, Erfahrungsaustausch zu betreiben, neue Ideen und Impulse zu bekommen, Fragen und Probleme aus der eigenen Praxis einzubringen, gemeinsam mit anderen Partnerschulen Lösungen zu erarbeiten und dadurch Stärkung zu erfahren (i. S. von ‚wir sind nicht allein‘). Auch die Möglichkeit, neue Ansprechpartner und Kontakte zu gewinnen, war bei immerhin noch 50 % in starkem Maße gegeben.

Tabelle 3: Wie bewerten Sie die folgenden Aspekte in Ihrem Netzwerk?

	war nicht gegeben	war wenig gegeben	war teilweise gegeben	war in stärkerem Maße gegeben
Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch	0	2	17	81
Möglichkeit, neue Ideen und Impulse zu bekommen	0	2	26	72
Möglichkeit, Fragen und Probleme aus der eigenen Praxis einzubringen	3	3	19	75
Möglichkeit, Stärkung zu erfahren: „Wir sind nicht allein, andere kochen auch nur mit Wasser.“	2	6	25	67
Möglichkeit, gemeinsam mit den Partnerschulen Lösungen zu erarbeiten / Ansätze weiterzuentwickeln	5	13	20	62
Möglichkeit, neue Ansprechpartner und Kontakte zu gewinnen	2	14	34	50
Möglichkeit, eigene Ansätze durch den Blick des kritischen Freundes zu hinterfragen	3	19	54	24
Möglichkeit, mehr über den theoretischen Hintergrund des bearbeiteten Themas zu erfahren	8	22	37	33
Möglichkeit, Impulse aus den Partnerschulen im eigenen Kollegium bekannt zu machen	6	22	42	30
Möglichkeit, unseren GÖS-Ansatz in der Schule zu verbreiten	12	19	44	25
Möglichkeit, Impulse aus den Partnerschulen in der eigenen Schule tatsächlich umzusetzen	11	27	37	25

Alle anderen Aspekte sind – was den erbrachten Nutzen anbelangt – deutlich geringer ausgeprägt, überwiegend waren sie aber noch zum Teil gegeben. Dies betrifft vor allem die Umsetzung von Impulsen aus anderen Schulen sowie die Verbreitung des GÖS-Ansatzes in der eigenen Schule. Diese beiden Aspekte waren bei etwa einem Viertel der Schulen stark gegeben, bei 30 bis 40 % aber gar nicht oder wenig anzutreffen.

Zusätzlich zu diesen Einzelaspekten konnten die Befragten auch den Nutzen der Netzwerkarbeit für ihre persönliche professionelle Weiterentwicklung auf einer vierstufigen Skala (von 1 – sehr niedrig bis 4 – sehr hoch) einschätzen. Der Mittelwert liegt hier bei etwa 3, was insgesamt eine recht gute Bewertung des persönlichen Nutzens zum Ausdruck bringt. Zusammengefasst befinden sich 84 % der Befragten in den beiden obersten Kategorien, für 16 % war der persönliche Nutzen dagegen eher niedrig.

Die Befragten wurden außerdem gebeten, den Nutzen der Netzwerkarbeit in freier Form darzustellen. Dabei sollten sie jeweils getrennt Stellung beziehen zum persönlichen Nutzen, zum Nutzen für das Kollegium und zum Nutzen für die Schülerinnen und Schüler.

#### *4.1.1 Persönlicher Nutzen*

Den persönlichen Nutzen der Netzwerkarbeit machen die Befragten im Wesentlichen an zwei Punkten fest. Es ist zum einen der regelmäßige fachliche Austausch, der durch die Netzwerke möglich wurde, zum anderen ist es die Erweiterung ihrer fachlichen Kompetenzen, die zu einer Belebung ihrer Arbeit geführt hat und auf deren Grundlage sie jetzt ein größeres Repertoire an Möglichkeiten für die Umsetzung von Projekten zur Verfügung haben.

Zum persönlichen Nutzen zählen die Befragten auch die Tatsache, dass sie mit anderen Schulen gemeinsame Veranstaltungen planen und vorbereiten konnten, dass sie den Blick über den Tellerrand richten konnten und dass sie Vergleichsmöglichkeiten und somit die Möglichkeit zur Reflexion und Korrektur der eigenen Arbeit hatten. Vor allem das Kennenlernen neuer Arbeitsweisen und Methoden, die Möglichkeit zu Ideenbörsen und die intensive Erörterung eigener Probleme waren den Teilnehmerinnen und Teilnehmern der Netzwerke besonders wichtig.

#### *4.1.2 Nutzen für das Kollegium*

Der Nutzen der Netzwerkarbeit für das Kollegium wird vor allem in der Weiterentwicklung der konzeptionellen Arbeit der Schule gesehen. So gab es z. B. bei einigen Schulen eine konzeptionelle Weiterentwicklung im Bereich Sprache, bei anderen Schulen trug die Zusammenarbeit mit anderen Schulen zur systematischen Entwicklung von fächerübergreifendem Umweltlernen bei.

Ein weiterer Vorteil wird darin gesehen, dass Bereiche und Themen, die es bisher schwer hatten, Priorität in der Schule zu erlangen, deutlich gestärkt werden und eine höhere Beachtung gewinnen. So wurde in einer Schule das Thema ‚Nachhaltigkeit‘ wieder ein wichtiges Arbeitsgebiet im Kollegium, in einer anderen Schule wurde die ‚bewegte Pause‘, die etwas ‚vernachlässigt‘ wurde, wieder reaktiviert. Andere Schulen berichten z. B. von einer größeren Sensibilität bezogen auf Themen wie ‚Unterricht mit PC‘ oder ‚Gesunde Ernährung‘.

Die neuen Sichtweisen von außen sowie das Kennenlernen von Arbeitsweisen anderer Schulen führte aber auch in den Kollegien selbst zu mehr Zusammenarbeit und besseren Absprachen.

#### *4.1.3 Nutzen für die Schülerinnen und Schüler*

Es kommt sicherlich nicht häufig vor, dass Schülerinnen und Schüler verschiedener Schulformen und Schulen gemeinsam an Vorhaben arbeiten, gemeinsam Exkursionen durchführen oder gemeinsam Tagungen oder Präsentationen vorbereiten. In schulischen Netzwerken ist dies an der Tagesordnung und es ist deshalb verständlich, wenn von den Lehrkräften insbesondere das Kennenlernen anderer Schul- und Unterrichtskontexte als wesentlicher Nutzen der Netzwerkarbeit für Schülerinnen und Schüler artikuliert wird.

Für die Schülerinnen und Schüler bieten die Netzwerke darüber hinaus neue und vielfältige Wege, ihre Lernhorizonte zu erweitern, Schlüsselkompetenzen zu entwickeln und neue Qualifikationen zu erwerben. In den gemeinsamen Projekten mit anderen Schulen sowie bei den gegenseitigen Besuchen und Präsentationen erfahren die Schüler/innen Anerkennung und Würdigung ihrer Arbeit, was zu mehr Selbstbewusstsein und Motivation führt und das Engagement über den Unterricht hinaus wachsen lässt.

Schließlich erfahren die Schüler/innen in den Netzwerkprojekten auch persönliche Unterstützung durch die Inhalte der Projekte selbst. So konnten z. B. Schülerinnen und Schüler durch mehr Übersicht über Berufsbilder ihre Berufsfindung verbessern, anderen wurde durch Hospitationen in anderen Schulformen der Übergang zu diesen Schulformen erleichtert.

#### *4.2 Welche Anregungen haben die Schulen von ihren Partnerschulen im Netzwerk übernommen?*

Neben dem Austausch und den Anregungen gab es natürlich auch ganz konkrete Erträge der Netzwerkarbeit, insofern als viele Schulen Ansätze, Konzepte und Materialien aus anderen Schulen in ihrer eigenen Schule einführten, umsetzten oder weiterentwickelten. Danach wurden von den Schulen ...

- Projektkonzepte übernommen (z. B. Erfahrungen mit der Durchführung eines Öko-Audit-Projektes)
- Materialien zur Förderung von Schüler/innen adaptiert (z. B. Material zur Rechtschreib- und Sprachförderung, Reflexionsbogen für Schüler/innen)
- Erziehungsmodelle implementiert (z. B. Streitschlichtermodell, Soziales Lernen in der Klasse 5 als festgelegte Unterrichtsstunde)
- Einsatzmöglichkeiten des Computers im Unterricht verbessert (z. B. Übernahme bewährter Unterrichtseinheiten aus dem PC-Unterricht)
- Neue ‚Unterrichtsfächer‘ installiert (z. B. Einrichtung einer Projektklasse, bei der die theoretischen Lerninhalte mit der praktischen Arbeit verknüpft werden)
- Vorschläge zur Schulhofgestaltung umgesetzt (z. B. Aufnahme von Ideen zur Schulhofgestaltung im ökologischen Sinne)
- Pläne zur Erweiterung des Schulgartens umgesetzt
- Neue Aktivitäten zur Umweltförderung und -erziehung eingeführt (z. B. Pflanz- und Pflegeaktionen, Experimentieren im Bereich Ökologie, Energiesparen)
- Die Einrichtung eines Schülerparlamentes in die Wege geleitet
- Neue Aktivitäten im Bereich Schulleben eingeführt (z. B. Schulfrühstück als feste Einrichtung in einigen Klassen)

### *4.3 Wie wurden die Erfahrungen der Netzwerkarbeit in der Schule verbreitet?*

Da in den Netzwerken immer nur ein Teil der Kolleginnen und Kollegen beteiligt ist, stellt sich die Frage, wie die übrigen Lehrkräfte des Kollegiums von dieser Arbeit profitieren können.

Die von uns befragten Schulen haben hier sehr unterschiedliche Wege beschritten. Am häufigsten haben sie aber auf die Informationspolitik gesetzt. Dabei haben sie regelmäßig die Informationen aus der Netzwerkarbeit in die Konferenzen und Teilkonferenzen gebracht und Projekte anderer Schulen vorgestellt. Gut bewährt haben sich auch gemeinsame Fortbildungsveranstaltungen mit anderen Schulen.

Eine vergleichsweise häufig angewandte Strategie besteht auch darin, gezielt Kolleginnen und Kollegen anzusprechen, die Verantwortung für bestimmte Aktivitäten übernehmen und dadurch andere Kolleginnen und Kollegen mit in die Arbeit hineinziehen. Ein ähnlicher Effekt scheint von der Bildung schulinterner AG's auszugehen, wodurch nicht nur die Lehrkräfte an die neuen Themen herangeführt werden, sondern wo durch regelmäßige Sitzungen dieser Gruppen Kontinuität in der Arbeit an den Themen erzeugt wird. Da bekanntlich die ‚Propheten‘ aus der eigenen Schule nicht so viel Aufmerksamkeit erzeugen können, haben verschiedene Schulen Experten aus anderen Netzwerkschulen eingeladen.

Eine bewährte Möglichkeit, den Transfer zu erhöhen, wird auch darin gesehen, die Mitglieder der Schulgemeinde anzusprechen. Dies betrifft nicht nur die Eltern in der Schulpflegschaft, sondern auch die Einbindung der Schülerinnen und Schüler, wobei in letztgenanntem Fall sich insbesondere die Nutzung der Schülerzeitung als Informationsmedium gut bewährt hat.

In einigen Schulen scheint ein Transfer dann eher möglich, wenn die Dinge schwarz auf weiß festgeschrieben und mit klaren Absprachen versehen werden. Solche Wege sind z. B. die Festschreibung im Schulprogramm oder in schulinternen Fachcurricula.

In den Schulen, in denen ein Transfer schwierig war, scheinen dafür im Wesentlichen zwei Gründe ausschlaggebend. Zum einen wird auf unterschiedliche Rahmenbedingungen verwiesen, die eine Umsetzung von Konzepten aus anderen Schulen erschweren, zum anderen wird die zeitliche Mehrarbeit als Erschwernisgrund vorgebracht. Offensichtlich hängt der Transfer in den Schulen stark von solchen Personen ab, die durch Entwicklungsarbeiten eh schon stark belastet sind.

### *4.4 Sind Netzwerke geeignete Instrumente für Schulentwicklungsprozesse?*

Nach Auffassung der Befragten liegt der Vorteil von Netzwerken vor allem in den externen Impulsen aus anderen Schulen, die neue Ideen provozieren und innerschulische Gestaltungsprozesse beflügeln. Der Antrieb für Entwicklung scheint sich vor allem durch die Vergleichsmöglichkeiten zu entfalten: Die Lehrkräfte lernen andere unterrichtliche Verhältnisse kennen und können durch diesen Kontrast bestimmte Ursachen und Probleme besser verstehen. Dadurch wer-

den nach Auffassung der Befragten Motivation und Arbeitsbereitschaft gesteigert.

Die Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass Wirkungen von Netzwerken auf sehr verschiedene Weisen induziert werden können. So kam z. B. in einigen Schulen die Dynamik für weitere Entwicklung dadurch zustande, dass durch das Netzwerk der Stellenwert des Projektes an der Schule erhöht wurde, in anderen Schulen war der vermittelnde Faktor für weitere Prozesse die durch das Netzwerk erforderlich gewordene Teamarbeit, in wieder anderen Schulen erfolgte der Antrieb durch die vom Netzwerk geforderte Bündelung der Ressourcen.

Das Aufbrechen zu neuen Wegen geschieht in der Netzwerkarbeit aber auch dadurch, dass durch die Partnerschulen verschiedene Umsetzungsmöglichkeiten für Projekte aufgezeigt werden, dass Standards für die Arbeit gesetzt oder dass gegenseitig Best-Practice-Beispiele vorgestellt werden.

Dass Netzwerke von den Befragten eine hohe Akzeptanz erfahren, kann daran abgelesen werden, dass die meisten Teilnehmerinnen und Teilnehmer (88 %) aufgrund ihrer bisherigen Erfahrungen sich noch einmal um die Mitarbeit in einem GÖS-Netzwerk bewerben würden. Lediglich 12 % haben kein Interesse mehr an einer weiteren Teilnahme.

Es darf allerdings nicht übersehen werden, dass viele der untersuchten Netzwerke natürlich nur deshalb ‚funktionieren‘, weil sehr viel an zusätzlichen Ressourcen investiert wurde. Das zeigen die Ergebnisse zu der Frage nach der notwendigen Unterstützung für solche Netzwerke. Ohne Beratung von außen, ohne eine angemessene finanzielle Ausstattung, ohne Entlastungsstunden, aber auch ohne eine erhebliche Unterstützung durch die Schulleitung sind solche Netzwerke offensichtlich nur schwer möglich.

#### *4.5 Welche Empfehlungen werden für zukünftige Netzwerke gegeben?*

Zunächst einmal ist hier die große Anzahl an Empfehlungen bemerkenswert. Insgesamt werden von den 65 Schulen rund 50 verschiedene Empfehlungen vorgebracht, von denen die meisten singuläre Nennungen darstellen. Neben einigen zentralen Bedingungelementen scheinen für den Erfolg von Netzwerken also sehr individuelle Bedingungsstrukturen maßgeblich zu sein.

Wichtig sind vor allem regelmäßige Treffen und ein gemeinsamer Arbeitsplan. Auch klar definierte Arbeitsschritte, verbindliche Absprachen und eine straffe Zeitplanung sind Empfehlungen mit sehr hoher Priorität.

Als weitere Empfehlungen genannt werden klar definierte Ziele, ein ausreichend großer Zeitkorridor für die Zusammenarbeit, auf Erreichbarkeit angelegte, überschaubare Projekte sowie die Einrichtung einer Koordinationsschule. Interessant erscheinen die Vorschläge, gleich zu Beginn gemeinsame Fortbildungen zu installieren, um sich besser kennen zu lernen und auch Kontakte zu bestehenden Netzwerken zu suchen.

Immer wieder kommt aber auch die Struktur der gemeinsamen Arbeit zur Sprache. Hier werden Verlässlichkeit, Offenheit, Vertrauen und Informationsfluss als oberste Prinzipien genannt.

## 5. Zusammenfassung und Diskussion

Netzwerke, in denen Lehrkräfte und Schüler/innen aus verschiedenen Schulen gemeinsam an Projekten arbeiten, bringen eine neue Dimension in das Lernen der Beteiligten, die nicht nur zu einer Erweiterung der Kompetenzen führt, sondern die auch in den Kollegien der jeweiligen Schulen Dynamiken i. S. von neuen Antrieben zur Schul- und Unterrichtsentwicklung auslöst. Die konkrete Zusammenarbeit an unterrichtspraktischen Vorhaben in den verschiedenen Partnerschulen sowie die dabei gewonnenen Lernerfahrungen schaffen Vergleichsmöglichkeiten und vergrößern das Handlungsrepertoire für die Umsetzung innovativer Lern- und Unterrichtsformen. Lehrkräfte können in der Netzwerkarbeit ihr Know-how an andere weitergeben, bekommen auf der anderen Seite aber auch Unterstützung und kritisches Feedback für ihre Arbeit.

Auch für die Schüler/innen ist das gemeinsame Lernen mit Schüler/innen aus den Partnerschulen ein Lernerlebnis besonderer Art. Durch die Arbeit mit anderen Schülerinnen und Schülern können sie nicht nur ihr Spektrum an Lernmethoden erweitern, sie erleben vor allem auch Anerkennung und Wertschätzung, weil sie die Möglichkeit haben, ihr Wissen weiterzugeben und die Produkte ihrer Arbeit anderen zu präsentieren. Dies verbessert ihre Motivation und steigert ihr Selbstbewusstsein.

Viele Schulen konnten die Erfahrung machen, dass die Einbindung in das Netzwerk innerschulisch zu einer deutlichen Aufwertung ihrer Projektarbeit führte. Weiterhin zeigen die Erfahrungen, dass durch die Netzwerkarbeit festgefahrene Vorhaben wieder aktiviert werden konnten, dass aber auch bestehende Konzepte angereichert und weiterentwickelt wurden. In einigen Schulen sind sogar völlig neue Lehr- und Lernbereiche entstanden. Durch den größeren Stellenwert der Projekte wurde auch häufiger in den Konferenzen über die unterrichtspraktischen Ansätze der anderen Schulen berichtet und auf diese Weise für eine Verbreitung der innovativen Ideen in den Kollegien gesorgt. Besonders erwähnenswert ist die Stärkung der innerschulischen Teamarbeit, die vor allem durch die im Netzwerk gegründeten Arbeitsgruppen und die gemeinsame Fortbildung mit anderen Kollegien einen deutlichen Auftrieb erhalten hat und die eine wichtige Grundlage für die Verstetigung der Arbeit in den Schulen darstellt.

Von allein stellen sich allerdings die Erfolge bei Netzwerken nicht ein. Die gemeinsame Arbeit bedarf einer strukturierten Kooperation, die durch klare Ziele, einem stringenten Arbeitsprogramm, gut geplanten Arbeitsphasen und vor allem einem großen Zeitreservoir für die Zusammenarbeit zum Ausdruck kommt. Erfolge lassen sich dabei aber nur erzielen, wenn die Verantwortlichen in den Schulen die Netzwerkarbeit tatsächlich auch wollen, dahinter stehen und Kolleginnen und Kollegen finden, die bereit sind, viel zusätzliche Arbeit zu investieren.

Netzwerke sind also keine neue Zauberformel, aber sie können für einzelne Schulen durchaus eine Möglichkeit zur Weiterentwicklung sein. Betrachtet man sie unter dem Aspekt des Lernens von Lehrkräften (vgl. Donovan/Bransford/Pellegrino 2000), dann bieten Netzwerke durchaus die Lernumgebungen, die für ein nachhaltiges Lernen im Lehrerberuf und zur Verbesserung von Unterricht erforderlich sind. Netzwerke sind erstens lernerorientiert, d.h. sie knüp-

fen an Interessen und Bedürfnissen an und zeigen eine deutliche Betonung von Unterrichtsnähe. Sie sind zweitens wissensbasiert, denn sie liefern Hintergrundwissen und verknüpfen das pädagogische Wissen mit dem Wissen der Fachdisziplinen. Sie ermöglichen drittens Rückmeldungen und Reflektionen und geben damit den Lehrkräften die Möglichkeit, ihre Positionen zu überdenken. Schließlich schaffen sie für die Lehrkräfte Lerngemeinschaften, in denen gemeinsam Unterrichtseinheiten und Materialien entwickelt und erprobt werden.

## Literatur

- Bertelsmann-Stiftung (Hg.): Was bringt schulische Netzwerkarbeit? Ergebnisse der Zwischen-Evaluation der Lernnetzwerke 1999 (1. Generation) im „Netzwerk innovativer Schulen in Deutschland“. Gütersloh, März 2000 (hektogr. Manuskript)
- Buresch, Eckhard: Netzwerke – Eine Reform- und Lerngemeinschaft. In: Schulverwaltung NRW, Heft 1, 2001, S. 25-27
- Czerwanski, Annette: Was bringt schulische Netzwerkarbeit? Ergebnisse der Zwischen-Evaluation. In: Pädagogische Führung, 2002, Heft 2, S. 62-63
- Czerwanski, Annette; Gisela Krohn: Lernnetzwerk „Nordlichter“: schulumüde Schülerinnen und Schüler fördern. In: Schulverwaltung NRW, 2002, Heft 2, S. 56-58
- Czerwanski, Annette; Uwe Hameyer, Hans-Günter Rolff: Schulentwicklung im Netzwerk. Ergebnisse einer empirischen Nutzenanalyse von zwei Schulnetzwerken – Bertelsmann und SINET (Schleswig-Holstein), 2002 (Hektographiertes Manuskript)
- Donovan, M. Suzanne; John D. Bransford, James W. Pellegrino (Ed.): How People Learn. Washington D.C., 2000
- Düchting, Reiner: Netzwerken im Schulalltag – Ein Erfahrungsbericht. In: Pädagogische Führung, 2001, Heft 2, S. 68-70
- Fink, Michael; Christoph Burkard: Lohnt sich Netzwerkarbeit? Ergebnisse einer Evaluation des ‚Lernnetzwerkes Hagen‘. In: Pädagogische Führung, 2002, Heft 2, S. 76-79
- Fullan, Michael: What’s worth fighting for in the Principalship? Strategies for taking charge in the School Principalship. Mississauga 1997
- Fullan, Michael: The three Stories of Educational Reform. In: Phi Delta Kappan, 80, 2000, S. 581-583
- Gerling, Ursula: Netzwerk „Sprachenlernen NRW“. Initiative zur Qualitätsentwicklung im fremdsprachlichen Bereich des Lernens und Lehrens, 2001, Heft 3, S. 82-83
- Haenisch, Hans: Wirkungen schulischer Netzwerke. Erfahrungen mit den GÖS-Netzwerken im Schuljahr 2001/2002. Landesinstitut für Schule 2003
- Krohn, Gisela: Förderung von Selbstkompetenz im Lernnetzwerk „BEHMO“. In: Schulverwaltung NRW, 2001, Heft 9, S. 247-249
- Oriwall, Mathias: Netzwerk BIO – S.O.S. Naturwissenschaftliches Hochschulwissen wird durch eigenes Forschen in die Schule transferiert. In: Schulverwaltung NRW, 2001, Heft 11, S.309-311
- Wasley, P. u. a.: The Puzzle of Whole-School-Change. In: Phi Delta Kappan, 78, 1998, S.690-697

*Hans Haenisch*, geb. 1948, Dr. rer. soc., Leitender Regierungsdirektor; Wissenschaftlicher Referent im Landesinstitut für Schule in Soest, Arbeitsfeld ‚Schul- und Unterrichtsforschung‘.  
Anschrift: Auf dem Schützenhof 32, 59494 Soest;  
eMail: [hans.haenisch@mail.lsw.nrw.de](mailto:hans.haenisch@mail.lsw.nrw.de)