

Schulentwicklung im Netzwerk

Orientierungen für die Praxis



Text und Redaktion:
Uwe Hameyer
Antje Ingenpaß

Herausgeber:
Ministerium für Bildung,
Wissenschaft, Forschung
und Kultur des Landes
Schleswig-Holstein,
Brunswiker Straße 16-22, 24105 Kiel

Realisation:
b+c computergraphik, Kiel

Titelfoto: Uwe Hameyer

Druck: A.C. Ehlers, Kiel

Februar 2003

ISSN 0935-4638

Die Landesregierung im Internet:
www.landesregierung.schleswig-holstein.de

Diese Broschüre wurde aus
Recyclingpapier hergestellt.

Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der schleswig-holsteinischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Personen, die Wahlwerbung oder Wahlhilfe betreiben, im Wahlkampf zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf diese Druckschrift nicht in einer Weise verwendet werden, die als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer eigenen Mitglieder zu verwenden.

Vorwort	4
Wegweiser – Wohin es geht	6
Navigation – Was Netzwerke sind	8
Strukturen	9
Gelingensbedingungen	10
Fahrplan – Ziele und Stationen	12
Landkarte – Arbeit der Teilnetze	17
Neue Unterrichtsstrukturen durch internationale Zusammenarbeit	20
Yggdrasil – Schulen im deutsch-dänischen Grenzgebiet	23
Evaluation von Schulprogrammarbeit	25
Sicherung von Unterrichtsqualität durch Verbesserung des Lernklimas	31
Sicherung von Unterrichtsqualität in den Fächern Deutsch und Mathematik	33
Zusammenarbeit von Schulen in der Region	36
Evaluation durch Kritische Freunde	38
„Schools Around The World“	42
Koffer – Methoden und Arbeitsformen	44
Qualifizierungsangebote	46
Methoden der Teilnetzarbeit	51
Schulinterne Transferschritte	64
Reise – Erfahrungen und Ergebnisse	69
Belastung und Motivation	70
Zweifel und Qualitätszuwachs	73
Widerstand und Zuversicht	76
Erwartungen und Visionen	79
Wege und Umwege	83
Anschlüsse – Transfer in den Regionen	89
Weichenstellungen – Eckpfeiler tragfähiger Netzwerkarbeit	94
Auskunft	
Beteiligte, Kontakte, Literatur	98
Prospekte	
Planungs- und Arbeitsunterlagen	112

Vorwort



„Vielfältigkeit in Gemeinsamkeit – nicht der Einzelkämpfer, sondern das Team einer Schule, nicht die Einzelschule, sondern Schulen in kooperierenden Netzwerken werden die Herausforderungen von Wirtschaft und Gesellschaft an das System Schule bewältigen. Sie alle haben sich entschieden, Kompetenzen an Schulen miteinander und füreinander zu nutzen. Das ist Sinn und Zweck von Netzwerkarbeit. Hier bietet SINET wegweisende Ansätze: Netzwerkarbeit ist eine notwendige Grundlage zukünftiger Schulentwicklung.“

Mit diesen Worten begrüßte ich am 1. Juli 1999 die beteiligten Schulen zum offiziellen Auftakt des Projekts „SINET – Schulentwicklung im Netzwerk“ – eine spannende dreijährige Reise, auf die sich über 50 Schulen aller Schularten begeben haben.

SINET – ein Projekt, das den Schulentwicklungsprozess in unserem Land einen großen Schritt voran gebracht hat und zugleich motivierend auf die Arbeit anderer Schulen ausstrahlen wird. Dies zeigt sich in der hiermit vorgelegten Dokumentation nicht nur in den Beiträgen zur Netz-

werkarbeit, dem „Reisebericht“ der SINET-Schulen. Wie in einem guten Reiseführer werden darüber hinaus die allgemeinen Erfahrungen im Netzwerkverbund als Orientierungshilfen formuliert für alle Schulen, die ihren Weg der Schulentwicklung gemeinsam mit anderen Schulen gehen wollen.

Den am Projekt SINET beteiligten Schulen danke ich an dieser Stelle für den Mut, sich auf den langen Weg gemacht zu haben – aber schon immer hat Neugier auf Ungewohntes und Unentdecktes Tore zu neuen Welten geöffnet.

Der interessierten Leserin, dem interessierten Leser wünsche ich eine spannende Reiselektüre, die Ihre Abenteuerlust zu wecken vermag und Sie in die Welt der Netzwerke lockt.

Ute Erdsiek-Rave
Ministerin für Bildung, Wissenschaft,
Forschung und Kultur
des Landes Schleswig-Holstein

Wegweiser Wohin es geht

Netzwerke sind in aller Munde. Zusammenhänge herstellen, Erfahrungsaustausch fördern, voneinander lernen, Serviceleistungen anbieten. Das macht doch Sinn. Warum also über das vermeintlich Selbstverständliche in einem kleinen Buch zur Netzwerkpraxis noch berichten? Nun, der Begriff des Netzes und der Netzwerke ist nicht so eindeutig, wie das auf den ersten Blick scheint. „Mal was gemeinsam tun“, das allein macht kein Netzwerk aus. Wer vernetzt arbeitet, geht von Vorstellungen und Zielen aus, die für alle Beteiligten gelten.

Der vorliegende Band ist eine Art Landkarte für Schulen, die wissen wollen, was Netzwerkarbeit beinhaltet und was zu beachten ist, wenn die eigene Schule ein Netzwerk aufbauen oder in einem vorhandenen mitwirken möchte. Die Landkarte bietet Einblicke in Strukturen und Erfahrungen aus dem Projekt „SINET – Schulentwicklung im Netzwerk“. Zeitweise über 50 Schulen aus Schleswig-Holstein haben sich von 1999 bis 2002 zu diesem Verbund zusammengeschlossen. Sie arbeiteten in Teilnetzen an folgenden Themen:

- Neue Unterrichtsstrukturen durch internationale Zusammenarbeit
- Yggdrasil – Schulen im deutsch-dänischen Grenzgebiet
- Evaluation von Schulprogrammarbeit
- Sicherung von Unterrichtsqualität durch Verbesserung des Lernklimas
- Sicherung von Unterrichtsqualität in den Fächern Deutsch und Mathematik
- Zusammenarbeit von Schulen in der Region
- Evaluation durch Kritische Freunde
- „Schools Around The World“

Ergebnisse aus dieser Netzwerkarbeit werden wir Ihnen nicht wie Perlen einer Schmuckkette präsentiert. Sie, die Leserinnen und Leser, sollen selbst entscheiden, was Sie interessant oder bemerkenswert finden und was nicht, wo Sie Erfolg sehen oder potenziellen Gewinn. Wir haben uns daher entschieden, Ihnen eine Reise durch die SINET-Landschaft anzubieten. Eine Reise auf unterschiedlichen Routen, auf denen Sie SINET aus unterschiedlichen Blickpunkten genauer betrachten können: Was macht Netzwerkarbeit aus? Welche Entdeckungen sind zu erwarten? Wie kann man sich auf die Reise in und durch Netzwerke vorbereiten? Was verspricht und bringt sie? Welche Entwicklungs- und Rückkopplungsprozesse sind wichtig, wo sind Fallen und Widerstände zu erwarten? Und: Worin liegt der Qualitätszuwachs durch Netzwerkarbeit für die Praxis?

Vielleicht wollen Sie mit Ihrer Schule selbst ein Netzwerk knüpfen oder sich bestehenden anschließen – von anderen lernen. Ohne Illusion, sondern mit eigenen Zielen in Kenntnis wichtiger Erfahrungen aus der Praxis.



Wie wird die Reise verlaufen? – Jörg Leppin, Antje Ingenpaß, Rainer Simon (von links nach rechts), Bildungsministerium



Wer nach der Reise durch die Teilnetze bei SINET-Schulen „andocken“ möchte, mag die SINET-Standorte als mögliche Kooperationschulen betrachten. Sie können diese besuchen oder telefonisch Kontakt herstellen, sich die Arbeit vor Ort ansehen, über gemeinsame Projekte nachdenken und diese umsetzen. Unter „Auskunft“ sind zu diesem Zweck Adressen aller Schulen aufgenommen. Weiter finden Sie „Prospekte“, die sich als nützliche Reiseplaner bewährt haben – Organisationshilfen und ausgewählte Instrumente, die während der SINET-Arbeit für die Rückkopplung im Teilnetzverbund und für nächste Planungsschritte dienen.

Der vorliegende „Reisebericht“ wird auch keine gefilterte, stromlinienförmige Erzählung aller guten Taten und Erfolgsmeldungen sein. Er wendet sich insgesamt an kritische Leserinnen und Leser aus Schulen, Lehrerbildungsstätten, Unterstützungssystemen und Schulaufsicht. Sie wollen keine geschönten Darstellungen, sondern wissen, wie Netzwerke wirklich

funktionieren, wo es knirscht, welche Hindernisse auftreten können und wie man diese überwindet – ungeschminkt und authentisch. Daher sind auch Ergebnisse aus internen Evaluationen einbezogen. Und nicht nur aus der Innensicht einer Dokumentation und Evaluierung heraus stellen wir Ihnen die SINET-Landschaft vor. Wir werfen auch einen Blick von außen auf unsere Landkarte. Diese externe Evaluation hat im Rahmen einer bundesweit ersten empirischen Netzwerkanalyse stattgefunden, in der SINET und das NIS Netzwerk von Bertelsmann verglichen wurden. Einige Resultate werden im Bericht vorgestellt.

Orientierungen aus der Praxis für die Praxis – darum geht es bei allem. Orientierungen, die auf Ergebnissen aus der Arbeit in einem großen Schulnetzwerk in Deutschland beruhen. Eine Landkarte für neue Wege im Gelände der Schulentwicklung, die sich zum Ziel nimmt, von anderen zu lernen und eigene Fähigkeiten in gemeinsame Projekte einfließen zu lassen.

Navigation

Was Netzwerke sind

Netzwerkarbeit – eine Zauberformel für alle Schulen? Natürlich nicht. Jede Schule muss für sich entscheiden, wie sie ihre Ziele erreicht, Schwerpunkte bildet und Unterstützung findet. Manchen reicht das Telefonat mit einer anderen Schule, um Anregungen zu bekommen. Andere suchen eine Information beim Landesinstitut oder der Universität. Schulleiterinnen und Schulleiter tauschen sich auf Schulleiter-Dienstversammlungen aus, Lehrerinnen und Lehrer bringen Wissenswertes von einer Fortbildung mit. Das alles sind wichtige Formen, sich mit Entwicklungen anderswo vertraut zu machen, das eigene Wissen auszubauen und eigene Kompetenzen anderen anzubieten.

Zusammenarbeit an sich ist also für Schulen nichts Neues. Die Herausforderung beginnt jedoch dort, wo leistungsfähige Organisationsformen für wechselseitigen Erfahrungs- und Wissenstransfer erforderlich sind.

Leistungs- und tragfähig über längere Zeit. Das können viele Jahre sein. Netzwerke leben eben nicht von Aktualismus, sondern von der an gemeinsamen Regeln ausgerichteten Umsetzung ihres überdauernden Zwecks.

Netzwerkarbeit ist eine Mischform informeller und formaler Selbstorganisation – ein geschützter, methodenoffener Weg aus dem Risiko der Vereinzelung heraus. Schulen mussten schon im letzten Jahrzehnt einen Aufgabenzuwachs bestreiten. Ihre Arbeit hat sich weiter verdichtet. Manche sind atemlos. Manche fühlen sich auf sich allein gestellt und ohne Beistand. Die Qualitätsdebatte verlangt erneutes Nachdenken über die Frage, was Schule richtig macht und was nicht. Nachdenken über Bildungsstandards, Professionalisierung und Evaluation. „Best practices“ sollen verglichen werden. Und so weiter. Der Arbeitsplatz Schule ist unruhig geworden.

Netzwerke international – Prof. Uwe Hameyer (links) und Prof. Mats Ekholm, Leiter der National Agency of Education of Sweden



Knoten

Ein Netz besteht aus Knoten. Im Schulbereich können das zum Beispiel Lernprojekte sein, an denen mehrere Schulen und Einrichtungen aus ihrem Umfeld beteiligt sind, um das Unterrichtsangebot zu erweitern. Oder das kann ein schulübergreifendes Jahresprojekt zur Berufsorientierung sein. Schulen können darüber hinaus Fixpunkte für übergreifende Aufgabengebiete ausarbeiten und in Vereinbarungen festhalten. Fixpunkte sind Etappenziele oder Zwischenstationen. Sie bezeichnen das, was anzusteuern oder zu erreichen ist, zum Beispiel bei der Evaluierung von Schulprogrammen, beim Feedback durch Kritische Freunde, beim temporären Austausch von Lehrpersonal oder bei der regionalen Fort- und Weiterbildung. Fixpunkte halten vereinbarungsgemäß fest, was Teilsysteme gemeinsam erreichen wollen. Es ist weiter möglich, dass Knoten in einem Schulnetz Koordinationsstellen sind. Fäden sollen zusammengehalten werden – zeitlich, sachlich und sozial.

Verbindungen

Zwischen den Knoten des Netzwerkes bestehen Verbindungen. Sie stehen im Schulfeld für abgestimmte Prozesse des Planens, Gestaltens und Bewertens. Was ist zu tun, um die Knoten zu erreichen? Die Prozesse des Planens, Gestaltens und Bewertens sollen die Zielerreichung unterstützen: Ihre Richtung, Qualität und Dichte sind wesentlich bestimmt durch das, was wir von den Knoten erwarten.

Die Palette an Kritikpunkten und Erfordernissen wird umfangreicher. Ein sinnvoller Weg in dieser Situation ist die Zusammenarbeit über die Grenzen der eigenen Schule hinaus. Schulen müssen nicht alles allein lösen. Sie können ihre Erfahrungen zusammenschließen, auswerten, nutzen, anreichern und auf den Prüfstand stellen. Sie können viel voneinander lernen und dadurch wirksame Entlastungen erreichen.

Strukturen

Was ist ein Netzwerk? Was kennzeichnet sie? Im Alltagssprachgebrauch wird darunter überwiegend eine verdichtete Zusammenarbeit mit Symmetrie gesehen, system- und standortübergreifend. Das allein macht jedoch noch nicht die Logik eines Netzes aus. Ein Netzwerk besteht nach Castells (1996) aus mehreren Knoten, die untereinander durch Verbindungen („ties“) verknüpft sind. Was Knoten und Verbindungen konkret sind, hängt von der Art der Netzwerke ab.

Jedes Netz hat eine Zeitlogik. Es muss deutlich sein, in welchen Zeiträumen Koordinierungsleistungen anstehen, wann welche Fixpunkte zu erreichen sind oder durchlaufen werden, wie viel Zeit etwa für die Evaluierungsphase angesetzt wird und dergleichen. Ohne Rahmenplanung für die Zeit wird es in jedem sozialen System schwierig sein, die Menschen und ihre Leistungen aufeinander zu beziehen, Parallelentwicklungen zu vermeiden, neue Problemlösungen zu finden und Synergiegewinne zu erzielen.

Wer Mitglied eines Schulnetzes ist, hat einen systematischen Vorteil: Die Schule kann über flüchtige Au-

genblicke hinaus in die Außenwelt einen beständigen Dialog und Erfahrungsaustausch nutzen. Von Erfahrungen auf gleicher Augenhöhe lernen, im Rückkopplungsprozess von Schule zu Schule und nicht nur über zufällige Außenbeziehungen oder hierarchische Entscheidungsstrukturen.

Natürlich kostet jedes neue Engagement Zeit. Netzwerkarbeit ist davon nicht ausgenommen. Aber sie verspricht einen Gewinn, wenn sich das Geben und Nehmen die Waage halten.

Der Gewinn steckt in einem dreifachen P – dem Entdecken neuer Perspektiven, stiller Potenziale und kreativer Problemlösungen. Zum Beispiel durch Auseinandersetzung mit pädagogischen Ideen aus Schulen, die anderswo ähnliche Probleme bearbeiten und erfolgreich lösen. Von Gewinn ist es obendrein, wenn man weiß, wie Kollegien in der Region mit knapper Zeit und Aufgabenzuwachs intelligent umgehen.

Verborgene Gewinne schlummern darüber hinaus in dem Versuch, die stillen Potenziale im eigenen Kollegium zu entdecken, vor allem die Voraussetzungen, unter denen sie sich besser entfalten können. Entfalten im Blick auf Berufszufriedenheit und Zutrauen in die eigene Arbeit, auch oder gerade, wenn Unterricht in einer Reihe von Situationen als belastend empfunden wird.

Nicht alles, was zusammenarbeitet, ist bereits ein Netzwerk. Die Spannweite der Zusammenarbeit reicht von einem Organigramm wichtiger Vernetzungsfunktionen bis zum losen Beziehungsgeflecht informellen Informationsaustausches. Aber erst eine geregelte Kooperation hinsichtlich gemeinsamer Ziele markiert den Übergang zu einem Netzwerk.

Akzentuieren wir diese Überlegungen aus struktureller Sicht. Ein Netzwerk ist nach Exner & Königswieser (2000) zunächst etwas Unfassbares – ein Gebilde ohne Grenzen; es hat zwar etwas Verbindendes, aber

meist sind die Partner nicht zur selben Zeit am selben Ort. Es gibt im Fluss befindliche Rollen, Netzwerkknoten, aber weder Delegierte noch Funktionsträger. „Ein Netzwerk ist nichts Festes, Fixes, klar Abgegrenztes. Ein Netzwerk ist etwas Bewegliches, Fließendes, Flexibles; es beschreibt also eher einen Prozess, der sich kurz in einer bestimmten Form äußert, diese aber auch gleich wieder verändert“ (Seite 23). Und dennoch: Ein Netzwerk hat konstituierende Merkmale:

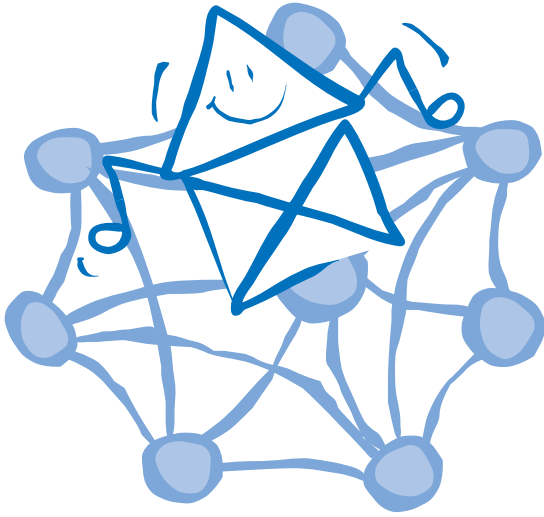
Netzwerke sind Unterstützungssysteme auf Gegenseitigkeit. Die Beteiligten tauschen sich aus, kooperieren im Rahmen gemeinsamer Angelegenheiten, Ziele, Schwerpunkte oder Projekte. Sie lernen voneinander und miteinander.

Darüber hinaus besitzen Netze ein Bild ihrer Arbeit und was diese auszeichnet. Eine Gewissheit, dass im Netz andere Qualitäten und ein Nutzen entstehen, die ohne Netzwerkarbeit allein nicht erreicht würden. Diese Gewissheit muss nicht ausformuliert sein. Sie kann als stille Energiequelle dienen.

Zusammenarbeit im Netzwerk hat System. Sie ist geregelt und richtet sich an Standards und Schwerpunkten aus. Woher kommen diese Standards? Da nichts „vorgeschrieben“ ist, erfordert das Arbeiten in Netzwerken hohe Selbstbindung und Selbststeuerung. Daraus ergeben sich Leitfragen für SINET: Wenn Netzwerke sich von hierarchischen Organisationsformen systematisch unterscheiden, was hält ein Netzwerk wirklich zusammen? Was verleiht ihnen Dauer? Was lässt sie wachsen?

Gelingsbedingungen

Netzwerke sind Zusammenschlüsse auf freiwilliger Basis. Daher müssen bestimmte Konstitutionsbedingungen beachtet werden, um ihnen eine



Gestalt und Dauerhaftigkeit zu verleihen. Es müssen vorhanden sein:

- ein gemeinsames Grundinteresse an Entwicklung und Innovation;
- eine Organisationsplattform zum Beispiel in Form einer gemeinsamen Geschäftsstelle beziehungsweise Anbindungen bei Stiftungen, Pädagogischen Landesinstituten, Universitätsinstituten, Ministerien oder Trägervereinen;
- ein Budget für Tagungen und Workshops, für Fortbildungen, Publikationen, Entwicklungsarbeiten, gemeinsame Projekte und Besuchsreisen;
- ein Informationssystem;
- ein Fluss in den Rollen der Akteure, vielleicht sogar von Zeit zu Zeit ein Wechsel, um bürokratischer Erstarrung zu entgehen.

Wesentliche Voraussetzung für das Gelingen von Netzwerkarbeit ist eine klare Definition der jeweiligen Ziele, Verantwortlichkeiten und Schwerpunkte, auch wenn diese sich im Laufe der Zeit ändern können. SINET hat diese Klärung 1999 in einem zweibändigen Manual für alle Schulen vorgelegt, auf einer Informations- und Orientierungsveranstaltung mit allen beteiligten Schulen beraten und in einer Zielvereinbarung festgehalten. Bei allem muss ein gegenseitiges Geben und Nehmen gewährleistet sein; aus vergleichenden Innovationsuntersuchungen ist bekannt, dass der Prozess über die Art und Qualität des Ergebnisses entscheidet (Fullan 1991; Hameyer 1998; Ekholm & Hameyer 2000).

Weiter sind transparente Austausch- und Rückkopplungsprozesse zu gewährleisten. Und man benötigt ein Projektmanagement, das auf die „Meilensteine“ zur Sicherung des Arbeitsfortschritts achtet, dafür geeignete Rückkopplungs- und Dokumentationsmethoden einsetzt, die Weichen der Zusammenarbeit schaltet, Qualitätsstandards im Blick hält und dafür sorgt, dass die Fäden der Arbeit und Kommunikation zusammenlaufen.

Netzwerkarbeit ist kein Patent für schnelle Antworten der an Schule gerichteten Ansprüche oder schulischen Probleme. Organisierte Zusammenarbeit verlangt Zeit, gegenseitigen Respekt und Vertrauen, gestützt durch eine Philosophie wechselseitigen Gebens und Nehmens, durch einen potenziell symmetrischen Austausch. Gute Netzwerkarbeit setzt professionell ausgerichtete Kundigkeit im eigenen Feld voraus, Reflexion und Sensibilität bei standortübergreifenden Entwicklungsprozessen. Gute Netzwerkarbeit beruht außerdem auf einer realistischen Mittelfristplanung und auf Rückkopplung zu verschiedenen Zeitpunkten. Netzwerke sind keine Alternative zur Schulentwicklung, sondern ein komplementäres Austausch- und Kommunikationsmodell im Schulsystem mit dem Ziel, dass die Mitglieder systematisch voneinander lernen können und darin einen Gewinn für sich erkennen. Regeln für den Austausch steuern die Interaktion im Netz.

Fahrplan

Ziele und Stationen

Im Frühjahr 1999 haben sich aufgrund einer Ausschreibung des Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein zunächst 45 Schulen aller Schularten in einem Netzwerk zusammengeschlossen, um Aufgaben der Schulentwicklung und Schulprogrammarbeit koordinativ zu bearbeiten. SINET ist der Name des Ansatzes – „**S**chulentwicklung **i**m **N**etzwerk“. Ministerialrat Rainer Simon ist Urheber der Idee zur Gründung eines Netzwerks, das von bildungsministerieller Seite planerisch mit und von Antje Ingenpaß, Jörg Leppin und Manfred Marwede fortgesetzt worden ist. Das Projekt SINET hatte eine Laufzeit von drei Jahren (1999-2002). Die Anzahl der teilnehmenden Schulen variierte und belief sich zum Zeitpunkt des Projektabschlusses auf 48.

Pläne gemeinsam umsetzen, kreatives Wissen aus anderen Schulen nutzen, eigene Modelle und Ideen ins Netz stellen, Projekte standortübergreifend starten und sich durch Netzwerkangebote fortbilden – genau darin liegt die Chance für Mitglieder eines Schulnetzwerks. Auch in der Unterrichtsberatung und gegenseitiger Rückmeldung, bei der Entwicklung von Lernangeboten und Schulkonzeptionen, bei der Team-

entwicklung und dem konkreten Austausch von Unterlagen.

Das alles geht, sofern man als lernende Organisation zu arbeiten versteht und an Innovationen aus anderen Schulen Interesse hat. Es geht, wenn sich die Schule als Partner in einer auf Kommunikation angewiesenen Welt versteht mit dem Ziel, für alle Schülerinnen und Schüler differenzierte Lernangebote und -räume vorzuhalten – ein motivierendes, unterstützendes, leistungsförderndes Curriculum. Gemeint sind Lernangebote und Lernformen, die auch das nutzen, was anderswo gelungen ist. Dieser Transfer zwischen Schulen ist ein Kennzeichen guten Wissensmanagements. Und: Es müssen Rahmenbedingungen gegeben sein, die es Schulen erlauben, eigene Wege zu gehen.

Schleswig-Holstein hat 1995 ein Programm zur Stärkung der Eigenverantwortung der einzelnen Schule formuliert und diesen Ansatz 1998 im Schulgesetz verankert. Zugleich

Unterwegs – Reimer Knaack, Schulpsychologe und Berater des Teilnetzes „Evaluation durch Kritische Freunde“



wurden die Schulen zur Erstellung eines Schulprogramms als zentralem Instrument der Schulentwicklung verpflichtet. Im Gegensatz zu anderen Bundesländern gibt es – außer der Verbindlichkeit von Evaluation – keine inhaltlichen Vorgaben, auch muss das Schulprogramm der Schulaufsicht lediglich vorgelegt, von ihr aber nicht genehmigt werden. Das Bildungsministerium beschränkt sich so zunehmend auf Rahmensteuerung des Schulentwicklungsprozesses, ergänzt aber die internen Evaluationsprozesse durch externe Evaluierung: So viel Freiheit wie möglich, so viel Kontrolle wie nötig.

Netzwerkähnliche Zusammenschlüsse von Schulen sind nicht notwendigerweise nur regional – also in der Nähe zu anderen Schulen – möglich. Überregionale Kooperationen können thematisch und arbeitsökonomisch begründet sein. Dann ist nicht die Standortnähe entscheidend, sondern es kommt auf konvergente Interessen der beteiligten Schulen an, auf gemeinsame Ideen oder auch Visionen und auf Arbeitsschwerpunkte, die für die Schulen aktuell nützlich und entlastend sind. Dann wird deutlich, dass keine Schule immer alles für sich neu erfinden muss – professionelle Zusammenarbeit kann Synergie bedeuten. Durch Blicke über den Zaun entstehen neue oder andere Sichtweisen und das Gefühl, dass Andere manchmal auch nur „mit Wasser kochen“, jedoch gemeinsam etwas Gutes entstehen kann.

Erfahrungen aus Schulsystemen mit verstärkter Eigenverantwortung und Selbständigkeit legen dabei nahe, die schulische Zusammenarbeit in thematisch orientierten Teilnetzen zu organisieren. Auf einer Informations-

und Orientierungsveranstaltung für SINET im Frühjahr 1999 wurden auf einem „Markt der Möglichkeiten“ vorbereitete Themenfelder – im Sinne einer einfachen Open Space Methode – angeboten, zu denen sich Schulen zusammenfinden konnten. Da das Ministerium auf der Grundlage gestärkter Eigenverantwortung weitgehend der einzelnen Schule überlassen hat, wo und wie sie eigene Wege der Schulentwicklung geht, welche Optionen, Leitideen und Eckwerte sie für ihre pädagogischen Zielsetzungen für sinnvoll hält, sind auch die thematischen Schwerpunkte in den Teilnetzen von SINET von den beteiligten Schulen letztlich selbst gewählt oder spezifiziert worden. Folgende Teilnetze entstanden im Laufe des Projekts:

Neue Unterrichtsstrukturen durch internationale Zusammenarbeit

Yggdrasil – Schulen im deutsch-dänischen Grenzgebiet

Evaluation von Schulprogrammarbeit (zwei Teilnetze)

Sicherung von Unterrichtsqualität durch Verbesserung des Lernklimas

Sicherung von Unterrichtsqualität in den Fächern Deutsch und Mathematik

Zusammenarbeit von Schulen in der Region

Evaluation durch Kritische Freunde

„Schools Around The World“

Die Teilnetze sind überwiegend schulartübergreifend zusammengesetzt, ihre Größe variiert von zwei bis zwölf Schulen. Die Zusammenarbeit und Vernetzung wird durch die Nutzung des Landesbildungsservers gefördert.

Eine SINET-Veranstaltung im Frühjahr 2002 hat gezeigt, dass diese Teilnetze in drei Jahren durchaus verlässliche Binnenstrukturen und Arbeitsformen aufbauen konnten. Allerdings kann die Ausweitung von Teilnetzarbeit – im Hinblick auf die Kapazität – an Belastungsgrenzen stoßen. Auf der anderen Seite wurde der Vorteil zielbezogener, durch konkrete Projekte und Vereinbarungen abgesicherter Zusammenarbeit betont.

Bei zunehmender Netzwerkgröße wird es unerlässlich, Übersicht durch eine verlässliche Gesamtkoordination herzustellen, vor allem, wenn mit Personalfluktuationen zu rechnen ist. In SINET übernahm diese Aufgabe ein Projektkreis mit Vertreterinnen und Vertretern aus Ministerium, Schule, Schulaufsicht, Wissenschaft und Lehrerbildung. Der Projektkreis begleitete die Planung, Dokumentation und Koordinierung von Schulentwicklungsprozessen nach Absprache mit den Teilnetzen. Mitglieder des Projektkreises übernahmen die Aufgabe, die Zusammenarbeit in den Teilnetzen zu unterstützen und Rückmeldungen direkt in die Projektsteuerung einfließen zu lassen. Der Projektkreis beriet auch über Zwischenevaluierungen und -ergebnisse, zog Schlüsse aus ihnen. Er entwickelte ein Qualifizierungskonzept in Gestalt eines zentralen Steuerungsinstruments für die Netzwerkkommunikation und Kompetenzentwicklung aller Beteiligten. Die Qualifizierungen fanden zwischen 1999 bis 2002 mehrmals jährlich statt.

Der Projektkreis und die ministeriell für SINET Verantwortlichen mussten während der gesamten Laufzeit beachten, dass Reiseentfernungen und -aufwendungen leistbar waren, dass die Kommunikation zwischen den

zentralen Veranstaltungen stabil war und dass Rückkopplungen der Teilnetze untereinander stattfanden. Diesbezüglich ist eine wichtige Erfahrungsgrundlage entstanden, die für zukünftige Entwicklungen in Schleswig-Holstein zur Verfügung steht.

Halten wir fest, worum es bei SINET und bei der Zusammenarbeit in Teilnetzen im Grundsatz geht:

SINET ist ein landesweiter Zusammenschluss von Schulen. Sie tauschen sich in Teilnetzen über Schwerpunktthemen aus, setzen Projekte standortübergreifend um und lernen durch Kooperation voneinander. Über 50 Grundschulen, Hauptschulen, Förderschulen, Realschulen, Gymnasien, Gesamtschulen und Berufliche Schulen waren und sind beteiligt. Im Kern geht es um schulhausübergreifende Formen der Schulentwicklung und Schulprogrammarbeit. Schulen tauschen Ideen und Erfahrungen, Pläne und Dokumente, Information und Wissen, das eigene Können und Umsetzungsmethoden im Schulentwicklungsprozess aus.

Qualifizierungsangebote, Planungswerkstätten und andere für Schulentwicklung bedeutsame Komponenten werden für das SINET-Gesamtnetz überregional angeboten. Die Gesamtkoordination des Netzwerkes liegt in den Händen eines Projektkreises.

Und das ist – im Vergleich mit anderen Bundesländern – weitgehend neu: Teile des Schulprogramms im Verbund planen, sich standortübergreifend nach vereinbarten Regeln beraten, Rückkopplungsprozesse auf vertrauensvoller Basis ermöglichen, Ergebnisse im Dialog einschätzen und weiter bearbeiten, die Netzwerkarbeit in der eigenen Schule vorstellen und verankern – eine der besonders schwierigen Aufgaben für den Transfer von Erfahrung und Wissen aus der Netzwerkarbeit, sowohl

auf der schulischen als auch schulübergreifenden Ebene.

SINET ist als Schulnetzwerk ein horizontales Steuerungs- und Austauschsystem für Kompetenzen, Erfahrungen und Kooperationen. Die beteiligten Schulen einerseits, Schulen und Ministerium andererseits arbeiten nach gewissen Regeln zusammen. In Form einer Zielvereinbarung ist in SINET der Auftrag zwischen Ministerium und den beteiligten Schulen geregelt. Die Schulen verpflichten sich zur Entwicklung, Vorlage und Umsetzung standortübergreifender Arbeitspläne, zur Berichterstattung und Beteiligung an einer Dokumentation; die Unterstützung seitens des Trägers erfolgt durch Ausgleichsstunden, Logistik, finanzielle Ressourcen, Qualifizierungsangebote sowie Beratung und Begleitung durch den Projektkreis.

Die kontingentierte Landesmittel – in der Regel 700 DM pro Schule und Haushaltsjahr – konnten von den Teilnetzen eigenverantwortlich eingesetzt werden: für Reisekosten zu Teilnetz- und Gesamttreffen, für andere durch Teilnetztreffen hervorgerufene Kosten, für Literatur, Materialien usw.

Ein „Haushälter“, meist das jeweilige Teilnetz betreuende Mitglied aus dem Projektkreis, übernahm die Aufgabe, die Gesamtsumme der Ausgaben zu überwachen und die Unterlagen an das Ministerium weiter zu reichen.

Netzwerkarbeit in SINET verlangt Zeit, die nur lohnenswert erscheint, wenn der Qualitätszuwachs deutlich ist. Diesen Zuwachs zu erkennen, ist eine gemeinsame Aufgabe aller Beteiligten. Der Band wird diese Seite beleuchten – auch die Klippen unterwegs, die mühselige, aber erfolgreiche Motivationsarbeit, die Fragezeichen und den tragfähigen Nutzen. Bei allem sei darauf hingewiesen, dass die Netzwerkarbeit begleitet und unterstützt wurde. Sicher nicht immer in der Intensität, wie mancher Beteiligte sich das gern gewünscht hätte. Die Ressourcen zogen Grenzen. Aber es war immerhin möglich, für alle Beteiligten etwa fünf SINET-Qualifizierungsangebote jährlich anzubieten, darunter Austauschforen, Beratungen und geschützte Zeiträume, damit die Teilnetze ihre Arbeit planen und auswerten sowie ihre Visionen abstecken konnten.



Diese Qualifizierungspalette hat einen wesentlichen, in SINET anerkannten Beitrag zum prozessbegleitenden Kompetenzaufbau geleistet. Mit zunehmendem Aufgabenzuwachs von Schule – nicht nur in Schleswig-Holstein – ist es eine strukturelle Notwendigkeit, eine Wissens- und Orientierungsbasis für neue Tätigkeitsfelder der Schule bereitzustellen. Auch ging es darum, mit den Qualifizierungen den Teilnetzen Gelegenheit zu bieten, sich über ihre Standortregion hinaus auszutauschen, gemeinsame Pläne zu entwickeln und umzusetzen, neu erlernte Methoden auf ihre Schulen anzuwenden und praxisnah anzupassen.

Schulentwicklung im Netzwerk hat zwei Seiten: intraschulische und interschulische Kooperation bei der Entwicklung, Umsetzung, Evaluation von Schulprogrammen und Schwerpunkten pädagogischer Tätigkeit. Die Beteiligten arbeiten nach gemeinsamen Plänen zu vereinbarten Zielen sowohl innerhalb der Schulen als auch im Netzwerk. Sie nutzen Qualifizierungsangebote zur Kompetenzerweiterung für ihre schulische Arbeit und für ihre Arbeit im Netzwerk.

Die Qualifizierungen wurden im Sinne einer Prozessevaluation beurteilt und ausgewertet, um auf diese Weise rechtzeitig weitere Schwerpunkte für die nächsten Veranstaltungen ausfindig zu machen. Die Qualifizierungs- und Lernprozesse der Beteiligten erfolgten auch und in besonderer Weise durch die Arbeit an den Standorten und in den Teilnetzen. Aber es ist unstrittig, dass

die Qualifizierungen, Planungswerkstätten und Trainings als entscheidende Impulsgeber zu werten sind. So entstand ein Erfahrungsschatz in den Regionen des Landes, der die Plakette erwiesener Praxistauglichkeit trägt.

Die Schulen konnten und können weiterhin Kontakt zu Schulen anderer Regionen des Landes oder bundesweit oder international herstellen, auch im Blick auf das Ziel, weiteren Rat zu bekommen und Transferprozesse zu ermöglichen beziehungsweise laufende zu erleichtern. Unterstützungssysteme des Landes sowie der SINET-Projektkreis haben diese Gewährungsprozesse wechselseitigen Nutzens begleitet und setzen die Beratung – von Fall zu Fall unterschiedlich – fort.

Im Herbst 2002 wurden unter dem Namen SINETplus neue Netzwerke errichtet. Eine SINET-Schule bildet in einer Region einen Kristallisationskern, um multiplikativ Erfahrungen und Erkenntnisse an neu hinzugekommene Schulen weiter zu geben.

Landkarte

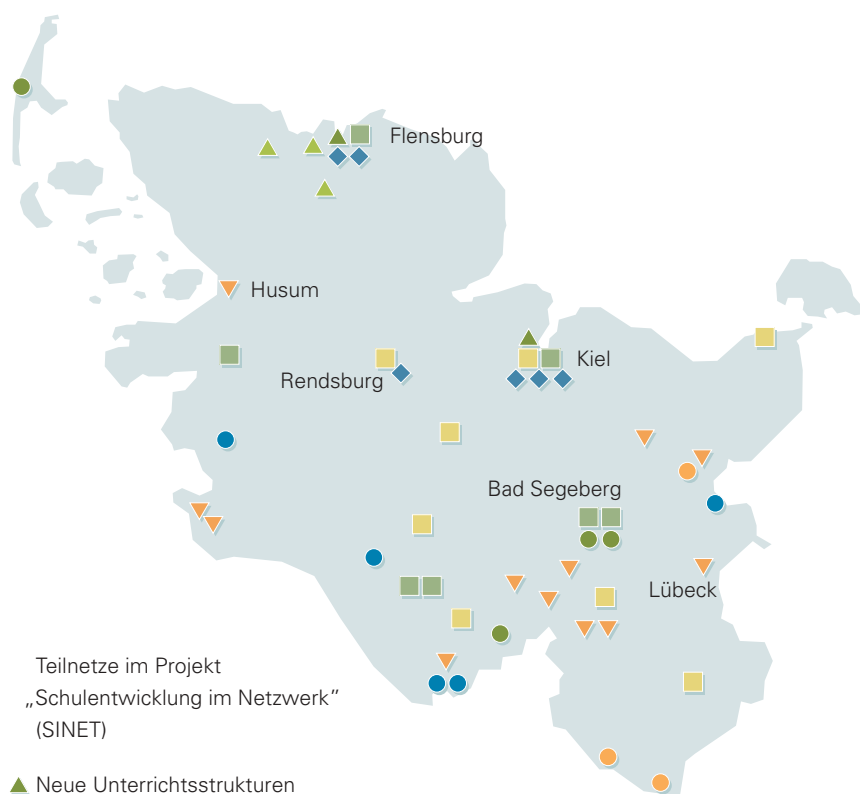
Arbeit der Teilnetze

Die Teilnetze des Projekts SINET entstanden auf einer Informations- und Orientierungsveranstaltung im Frühjahr 1999, das Teilnetz „Yggdrasil“ kam 2000 hinzu. Die aufgrund einer Ausschreibung eingeladenen Schulen fanden sich auf einem „Markt der Möglichkeiten“ beim jeweiligen Posterstand mit einem Rahmenthema ihres Interesses ein. So entstand ein erster Gründungskontakt zwischen den Schulen in den Teilnetzen, die großenteils schulartübergreifend zusammengesetzt

sind. Was jedes Teilnetz leistet, oblag seiner eigenen Planung auf der Basis einer Zielvereinbarung mit dem Bildungsministerium, nämlich

- zum betreffenden Thema über die Laufzeit bis 2002 standortübergreifend einen gemeinsamen Arbeitsplan umsetzen,
- einander bei der Netzwerkarbeit unterstützen,
- bewertend Bericht erstatten.

Jede Schule benannte mindestens eine verantwortliche Ansprechper-



Teilnetze im Projekt
„Schulentwicklung im Netzwerk“
(SINET)

- ▲ Neue Unterrichtsstrukturen durch internationale Zusammenarbeit
- ▲ Yggdrasil – Schulen im deutsch-dänischem Grenzgebiet
- Evaluation von Schulprogrammarbeit I
- Evaluation von Schulprogrammarbeit II
- Sicherung von Unterrichtsqualität durch Verbesserung des Lernklimas
- Sicherung von Unterrichtsqualität in den Fächern Deutsch und Mathematik
- Zusammenarbeit von Schulen in der Region
- ▼ Evaluation durch Kritische Freunde
- ◆ „Schools Around The World“



son für die Teilnetzarbeit; einige Schulen arbeiteten in mehreren Teilnetzen mit.

Zu den wichtigsten Vorteilen einer Teilnetzorganisation zählt die bessere Überschaubarkeit und die damit verbundene Aussicht, wirklich leistungsfähig zu sein. Eine kleine Mitgliederzahl erleichtert die Zusammenarbeit und fortlaufende Absprachen. Darüber hinaus können die Arbeitsschwerpunkte bei kleinen Zahlen präziser und bedarfsorientierter abgestimmt werden. Die Teilnetzorganisation von SINET als Kernstück eines übergreifenden Verbunds fand ungeteilte Zustimmung bis zum Abschluss.

Natürlich können Schwierigkeiten im Netzwerkprozess auftreten – zum Beispiel im Bereich der Kommunikation untereinander. Auch wenn sich Teilnetze nicht absondern und ihre Arbeit transparent halten, so ist doch zu beachten, dass übergreifende Tätigkeiten und Aufgabenfelder im Netzwerkverbund fast immer von der zentralen Planungssteuerung ausgehen. Wir wissen aus der Praxis, dass bei hoher Selbstorganisation von Teilnetzsystemen die Gesamtkoordination nicht notwendigerweise entlastet wird. Mit wachsender Binnenorganisation von Netzwerken steigt der Bedarf an Austausch, Vermittlung und Informa-

tion. Bei allem hat das stärkste Argument für eine Teilnetzorganisation Bestand, nämlich dass man in Teilnetzen viel effektiver, punktgenauer und zeitnaher zusammenarbeiten kann als in einem Großverbund von über hundert Personen.

Die Teilnetzorganisation hat ihre Bewährungsprobe also bestanden. Dies bedeutet jedoch nicht, dass die Fortsetzung der Arbeit über 2002 hinaus in allen Fällen automatisch garantiert ist. Ein übergreifendes Steuerungsorgan hat sich, wenn man die gesamte SINET-Laufzeit betrachtet, als Garant für das Weiterkommen erwiesen, vor allem mit dem Ziel, Koordination und Kontinuität zu gewährleisten. Einige Teilnetze planen ihre weitere Arbeit derzeit oder haben diese bereits abgesichert. Andere zögern noch, weil ihrer Meinung nach zu überlegen sei, ob Personal, Zeit, Geld und Zuständigkeit ohne die Unterstützung von SINET ausreichen.

Die Leserinnen und Leser sind eingeladen, sich in diesem Kapitel von den Themenschwerpunkten ein Bild zu machen. Über die „Auskunft“ können interessierte Schulen oder Personen weitere Informationen beziehen. Quer zu den Teilnetzen werden wir unter „Reise“ einige Hauptergebnisse herausstellen.

Projekt „SINET – Schulentwicklung im Netzwerk“ des Landes Schleswig-Holstein

Initiierung und Träger

Ausschreibung des Projekts Anfang 1999 durch das
Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur
des Landes Schleswig-Holstein

Laufzeit und Struktur

- 1.7.1999-1.7.2002 mit 45 (1999) beziehungsweise 48 (2002) Schulen,
zwischenzeitlich über 50 Schulen
- teilnehmend Schulen aller Schularten aus allen Regionen
Schleswig-Holsteins
- Arbeit zunächst in 8 Teilnetzen, später erweitert auf 9 Teilnetze
- Gesamtkoordinierung und Beratung durch einen Projektkreis

Kennzeichen der Teilnetze

- variierende Größe zwischen zwei und zwölf Schulen
- sich selbst steuernde Einheiten, die auf der Basis eines eigenen,
schulstandortübergreifenden Arbeitsprogramms ihre Ziele umsetzen
- Nutzung von Qualifizierungsangeboten, die stets für alle Teilnetze aus-
gewiesen werden; dadurch prozessbegleitende Kompetenzentwicklung,
Konsultation und Fallarbeit

Ziele der Zusammenarbeit in den Teilnetzen

- inhaltliche Fokussierung am Schulprogramm und seiner Evaluation
- Austausch und Weiterentwicklung vorhandener „best-practice“-Ansätze:
Voneinander- und Miteinander-Lernen
- Weiterentwicklung der Beteiligten und Schulen:
Professionalisierung und Schulentwicklung
- Netzwerkdokumentationen und Evaluierungsansätze

Themen der Teilnetze

- Neue Unterrichtsstrukturen durch internationale Zusammenarbeit
- Yggdrasil – Schulen im deutsch-dänischen Grenzgebiet
- Evaluation von Schulprogrammarbeit (zwei Teilnetze)
- Sicherung von Unterrichtsqualität durch Verbesserung des Lernklimas
- Sicherung von Unterrichtsqualität in den Fächern Deutsch und
Mathematik
- Zusammenarbeit von Schulen in der Region
- Evaluation durch Kritische Freunde
- „Schools Around The World“

Leistungen des Trägers

- Gesamtkoordination, Beratung und Evaluation der Teilnetze
- wissenschaftliche Begleitung (Honorar und Reisekosten)
- Gewährung von zwei Ausgleichsstunden pro Schule
- jährlicher Verfügungsetat pro Teilnetz für Reisekosten u.Ä.
- Material-Module
- Qualifizierungsangebote (Referenten, Raummiete)
- Druckkosten für Berichte und Dokumentationen
- Projektkreissitzungen vier- bis sechsmal jährlich
- Öffentlichkeitsarbeit und Dokumentation
- Evaluation des Projektes

Neue Unterrichtsstrukturen durch internationale Zusammenarbeit

Beteiligte Schulen

Berufliche Schule am Ravensberg, Kiel
 Städtische Handelslehranstalt Flensburg

Teilnetzarbeit

... In der Klasse herrscht Aufregung: Ein Teil bereitet sich auf den Sprachaufenthalt in London vor, der mit einem Praktikum in einem Unternehmen gekoppelt ist. Der andere Teil macht sich fertig für die Auslandspraktika, die in verschiedenen Ländern Europas absolviert werden. Alle Schülerinnen und Schüler besuchen eine Klasse, in der die Kontakte zu europäischen Partnern einen wesentlichen Bereich des Unterrichts einnehmen. Die Klasse wird als sogenannte „Internationale Klasse“ geführt und von Schülerinnen und Schülern besucht, die damit einverstanden sind, einen großen Teil der Inhalte aus internationalem Blickwinkel zu betrachten. Die Klasse hat auch in der Schule eine gewisse Sonderstellung, weil die Schülerin-

nen und Schüler die Möglichkeit haben, öfter als Andere Auslandsaufenthalte und Kontakte mit internationalen Partnern zu pflegen ...

Diese gemeinsame Vision von Schule war Ausgangspunkt für eine Zusammenarbeit der am SINET-Projekt beteiligten zwei beruflichen Schulen.

These: Aus internationaler Zusammenarbeit entstehen Einzelprojekte. Eine Evaluation führt bei positiven Ergebnissen zu einer Wiederholung der Projekte und dadurch zu einer Integration im Jahresplan der Schulen (Abteilung, Klasse, Schulstufe, ...). Durch eine Vielzahl von internationalen Kontakten ist eine Erneuerung und Auswahl der besten Projekte möglich, was zu einer Qualitätssteigerung des Unterrichts führt.



Abbildung 1

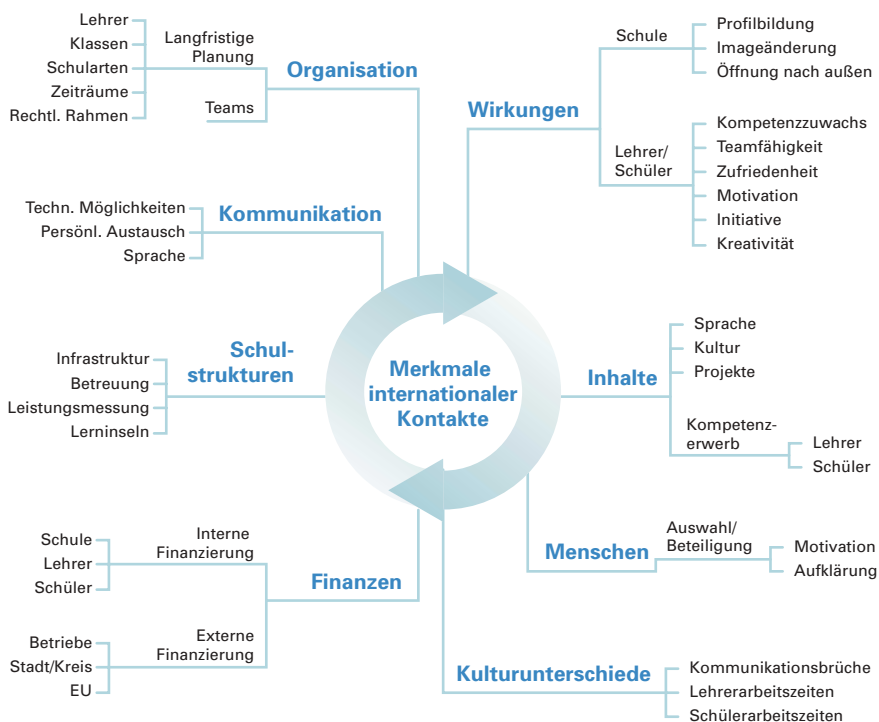


Abbildung 2

Zu Beginn der Arbeit wurde eine Bestandsaufnahme durchgeführt und eine Liste internationaler Kontakte der beiden Schulen erstellt, das heißt, jede der beiden Schulen erfasste die einzelnen Auslandskontakte und den Zusammenhang, in dem diese Kontakte stehen: ob es sich um langfristige Schulpartnerschaften handelt oder ob man in bestimmten Projekten wie Lernbüro oder Europa-Projekten, zum Beispiel Comenius, zusammen arbeitet. Diese Bestandsaufnahme ergab, dass beide Schulen schon eine Reihe internationaler Kontakte unterhielten, wie Schulpartnerschaften mit Dänemark, Polen, England, Schweden. Comenius-Projekte wurden und werden mit Schulen in Dänemark, Polen und England durchgeführt, unregelmäßig erfolgen Geschäftskontakte zwischen Lernbüros in Deutschland und im Ausland, speziell Dänemark und Belgien.

Angeregt durch die SINET-Qualifizierungen wurden für die Arbeit verschiedene Methoden angewandt, zum Beispiel mit Hilfe von Innovationsfahrplänen die weitere Arbeit geplant. Solche Innovationsfahrpläne können für langfristige Projekte als Planungsinstrument eingesetzt wer-

den, unter anderem für die Schulprogrammarbeit oder auch für Klassenfahrten. Sie dienen im Teilnetz zur Vorbereitung einiger Projekte mit Partnerschulen im Ausland.

Nach einer intensiven Diskussion über die Wirkung internationaler Kontakte wurde ein Wirkungsmodell entwickelt (Abbildung 1).

Das Modell besagt: Inputs und Aktivitäten führen dazu, dass im Ergebnis Projekte mit internationaler Beteiligung stattfinden, aus denen Schülerinnen und Schüler Nutzen ziehen, zum Beispiel Verbesserung der Sprachkompetenz, besseres Verständnis für Andere und Stärkung des Selbstbewusstseins. Erhofft werden weitere Wirkungen im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung. Dabei ist allerdings eine eindeutige Zuordnung zu den internationalen Kontakten nicht möglich, da andere Einflüsse zum Tragen kommen, zum Beispiel gesellschaftliche, politische und familiäre Umstände.

Um die SINET-Arbeit zu koordinieren, fanden in unregelmäßigen Abständen Treffen in Flensburg und Kiel statt. Dazwischen wurde der

Praxistipps

- ▶ Internationale Kontakte laufen nur dann, wenn persönliche Kontakte geknüpft werden können.
- ▶ In den Schulen müssen die Verantwortlichkeiten klar geregelt sein und übernommen werden.
- ▶ Es muss allen Beteiligten bewusst sein, wie intensiv der jeweilige Kontakt sein soll. Es gibt die Möglichkeit, diese Kontakte nur sporadisch zu unterhalten oder auch regelrechte Schulpartnerschaften mit intensiver Zusammenarbeit zu installieren. Man muss sich darüber im klaren sein, dass mit der Intensität des Kontaktes auch Erwartungen bei den ausländischen Partnern steigen.

Kontakt per Telefon und E-Mail gehalten, was sich bei der kleinen Gruppe bewährt hat. Die Arbeit war dadurch gekennzeichnet, dass freiwillig Aufgaben übernommen und zuverlässig ausgeführt wurden.

Es erschien wichtig, die internationalen Kontakte anhand von geeigneten Merkmalen zu beschreiben, um sie evaluieren zu können. Das Ergebnis dieser Bemühungen wurde in Form einer Mindmap dargestellt (Abbildung 2).

Internationale Kontakte bedürfen der Evaluation, damit Gutes wiederholt wird und es zu einer Weiterentwicklung internationaler Kontakte kommt. Dafür wurden Evaluationsmethoden eingesetzt, die während der Qualifizierungsangebote kennen gelernt wurden. Für die Städtische Handelslehranstalt Flensburg wurden Evaluationszielscheiben für das Projekt „EBC-NetCon“ und Comenius eingesetzt, die Berufliche Schule am Ravensberg entwickelte einen Fragebogen zu internationalen Kontakten.

Ergebnisse

Sowohl an der Städtischen Handelslehranstalt Flensburg als auch an der Beruflichen Schule am Ravensberg

in Kiel sind internationale Kontakte ein wesentlicher Bestandteil des Schulprogramms. Dadurch verpflichten sich die Schulen, internationale Kontakte aufzubauen und zu pflegen, damit möglichst viele Schülerinnen und Schüler die Chance für mindestens einen internationalen Kontakt während ihrer Schulzeit haben. Dazu sollen die bestehenden internationalen Kontakte intensiviert beziehungsweise ausgebaut sowie neue interessante Austauschpartner gefunden werden.

An der Beruflichen Schule am Ravensberg konnte sich ein internationales Projekt mit der Handelsskole in Silkeborg, Dänemark, etablieren, das in jährlichem Rhythmus stattfindet. Auf deutscher Seite sind Klassen der Berufsfachschule für Kaufmännische Assistenten beteiligt.

Die internationale Arbeit der Städtischen Handelslehranstalt ist sehr umfangreich und vielfältig. Unter anderem unterhält sie ständige internationale Kontakte mit Partnerschulen in Dänemark, Polen, Schweden und seit neuestem mit der Tschechischen Republik. Es besteht mit der Århus Købmandsskole ein Partnerschaftsvertrag. Im Rahmen dieses Vertrages erfolgen gegenseitige Besuche für zwei bis drei Tage. Schülerinnen und Schüler der 11. Jahrgangsstufe des Fachgymnasiums haben die Möglichkeit, ein paar Tage in Sønderborg am Unterricht der Handelsskole teilzunehmen. Schülerinnen und Schüler aus Berufsschulklassen nehmen im Rahmen öffentlicher Programme zur europäischen Integration an internationalen Projekten teil. Seit vielen Jahren finden Comenius-Projekte statt, an denen Schülerinnen und Schüler aus dem Bereich der Berufsfachschule für Kaufmännische Assistenten, des Fachgymnasiums, der Fachoberschule oder der Berufsschule beteiligt waren oder sind.

Eine Datenbank internationaler Kontakte befindet sich im Aufbau. Sie soll nach Fertigstellung auf dem Landesbildungsserver (<http://www.lernnetz-sh.de>) erscheinen.

Yggdrasil – Schulen im deutsch-dänischen Grenzgebiet

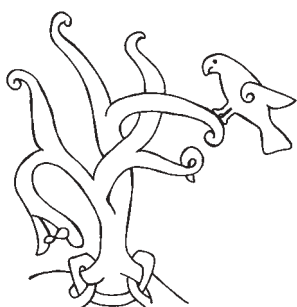
Beteiligte Schulen

Grund- und Hauptschule Handewitt/Harved Danske Skole

Grund- und Hauptschule Schafflund/Skovlund-Valsbøl Danske Skole

Grund- und Hauptschule Tarp/Trene Skolen Tarp

YGGDRASIL



Yggdrasil ist der Lebensbaum in der nordischen Mythologie.

Es ist eine große Esche, die mitten in Asgård steht, der Welt der nordischen Götter. Der Baum hält den Himmel an seinem Platz.

Teilnetzarbeit

Um das Anliegen von Yggdrasil zu verstehen, ist es wichtig, die wechselvolle Geschichte im Bereich südlich der jetzigen deutsch-dänischen Grenze zu beachten. Es gibt eine starke dänische Minderheit im Landesteil Südschleswig (nördlich von Nord-Ostsee-Kanal und Eider), die natürlich auch Träger vieler Schulen ist.

Yggdrasil ist ein Projekt der Zusammenarbeit zwischen drei dänischen und drei deutschen Schulen in Handewitt, Schafflund und Tarp. Gezeichnet ist es durch die jeweilige Verwurzelung im deutsch-dänischen Grenzgebiet. Dabei ist stets die Gleichberechtigung und Gleichwertigkeit beider Kulturen und Sprachen wichtiges Prinzip. Dazu gehört auch die Berücksichtigung und Betonung des besonderen geografischen, kulturellen und historischen Hintergrundes.

Die Ziele von Yggdrasil:

- Die Schulen zu offenen Kulturzentren entwickeln, in denen pädagogische und politische Visionen entstehen können.
- Das große Potenzial an Wissen, Erfahrung und Grundsätzen ausnutzen, das sich durch ein Zusammentreffen der dänischen und deutschen Kultur eröffnet.
- Ein Klima schaffen, in dem man vertrauensvoll und mit Respekt für die Eigenarten des Anderen miteinander arbeiten kann.
- Für geplante Projekte die nötigen Mittel beschaffen.
- Die Arbeit von Yggdrasil nach außen hin deutlich machen und für die am Projekt beteiligten Schulen

Praxistipps

- ▶ Es besteht eigentlich in jedem Ort mit deutscher und dänischer Schule die Möglichkeit und die Notwendigkeit, einander besser kennen zu lernen und zu verstehen.
- ▶ Das Tempo des Vorangehens im Netzwerk sollte stets so gewählt werden, dass alle dabei sind beziehungsweise alle zumindest einverstanden sind.
- ▶ Sinnvolle Netzwerkarbeit kann nur stattfinden, wenn auch „zu Hause“ eine Vermittlung und gemeinsame Umsetzung von Arbeitsschwerpunkten stattfindet.
- ▶ Manchmal ist es schwierig, die Balance zu halten zwischen dem zeitlichen Aufwand für die Netzwerkarbeit und den in Fülle existenten anderen aktuellen Fragen und Aufgaben an den einzelnen Schulen.
- ▶ Es ist wichtig, stets an konkreten Projekten zu arbeiten und nicht in Theorie(-n) hängen zu bleiben.
- ▶ Manche Verbesserungen/Veränderungen werden offensichtlich gar nicht bewusst wahrgenommen, sondern geschehen einfach.
- ▶ Dieses Projekt kann sicher Anregung oder Beispiel sein für Schulen in ähnlichen Kontexten.

eine politische und pädagogische Lobby sein.

- Das Mitbestimmungsrecht auf sämtlichen Ebenen der Schulen zu einem Prinzip in der Arbeit machen, insbesondere Schülerinnen und Schülern das demokratische Gedankengut und dessen Arbeitsweisen näher bringen.

Die Arbeit im Projekt beruht auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. Nicht jeder muss jedes Mal teilnehmen. Jede Schule entscheidet selbst, bei welchen Vorhaben sie teilnehmen will und wie viel sie sich selbst zutraut.

Ergebnisse

Die Yggdrasil-Gruppen treffen sich regelmäßig zu allgemeinem Austausch, gegenseitiger Unterstützung

und zur Vorbereitung gemeinsamer Aktivitäten und Projekte.

Es entstand eine Konzeption für die Zusammenarbeit in Form einer Broschüre. So können „Außenstehende“ über das Yggdrasil-Projekt informiert werden.

Verschiedene Schüler-, Eltern- und Lehrkräftegruppen der deutschen und dänischen Schulen an den jeweiligen Orten haben einander besser kennen gelernt.

Kulturelle und sportliche Aktivitäten einer Schule werden häufig unter Einbeziehung der jeweils anderen Schule am Ort durchgeführt.

Die Schulleitungen sowie Kolleginnen und Kollegen praktizieren einen regen Austausch über aktuelle, konkrete Fragen.

Die Personalräte der deutschen Schulen treffen sich regelmäßig. Die zwei Schulen am Ort treten in kommunalen Gremien gemeinsam auf, wenn gemeinsame Interessen berührt sind.

Einmal im Jahr findet eine Zusammenkunft (ganz- oder mehrtägig) von Vertretern aller Yggdrasil-Schulen (Lehrkräfte, Eltern, Schulleitungen, Moderatoren) statt.

Für Schülerinnen und Schüler der 8. Klassen findet zu Beginn jeden Schuljahres ein mehrtägiges Seminar statt, um „Fit für Mitbestimmung“ zu werden.

Die Elternvertreter der Schulen treffen sich, um ähnliche Fragen gemeinsam zu besprechen.

Interessierte Kolleginnen und Kollegen beider Schulen am Ort treffen sich mindestens einmal pro Jahr zum Austausch.

Evaluation von Schulprogrammarbeit

Beteiligte Schulen Teilnetz I

- A.-Paul-Weber-Realschule, Mölln
- Bertolt-Brecht-Schule, Büdelsdorf
- Friedrich-Junge-Realschule, Kiel
- Heinrich-Hertz-Realschule, Quickborn
- Realschule Heiligenhafen
- Realschule Kellinghusen
- Städtische Realschule, Nortorf
- Theodor-Storm-Realschule, Bad Oldesloe

Teilnetzarbeit

Die beteiligten Realschulen hatten, zusammen mit einer Schulrätin, schon vor der Arbeit im Projekt SINET mehrere Jahre gemeinsam gearbeitet, hatten sich daher bereits mit möglichen Inhalten und vor allem mit geeigneten Methoden vertraut gemacht.

Diese wurden jeweils in die Einzelschulen getragen und dort angewandt. Ergebnisse und Erfahrungen flossen zurück in die Gruppe und in vertrautem Kreis nach der Methode

Kritischer Freunde gewürdigt. Dabei kam es auch zur Antizipation einzelner Schulprogrammbausteine in mehreren Schulen, was insgesamt zu Synergieeffekten führte: Nicht jede Schule musste das Rad neu erfinden, sondern profitierte von der Arbeit – den Wegen und Umwegen – anderer.

Im Rahmen des Projektes SINET wurden dann mögliche Formen von Evaluation kennen gelernt und für die jeweiligen Schulprogramminhalte die effektivsten ausgewählt.

Abstimmung der Fahrpläne – Margrit Geißler, Schulrätin und Beraterin des Teilnetzes „Evaluation von Schulprogrammarbeit I“





Ergebnisse

Es hat sich als sinnvoll und ökonomisch erwiesen, den Prozess der Schulprogrammarbeit vom Ende her zu denken.

Auf Grund des Wissens und der Erfahrungen durch die Teilnetzarbeit war keine externe Unterstützung mehr nötig.

Die gelegentlichen Blicke von außen auf das Vorgehen an der Einzelschule eröffneten immer neue Perspektiven. So vermied man, in eigenen Problemen, Konflikten befangen zu sein.

Es wurde zum Teil auf Steuergruppen verzichtet, weil die (in der Regel drei) Teilnehmer und Teilnehmerinnen einer Schule wussten, was wie zu tun war.

Methoden der Evaluation wurden immer „bedürfnisorientiert“ vorgestellt und eingesetzt. So konnte eine große Vielfalt kennen gelernt und im

„Schonraum“ unter fachkundiger Leitung ausprobiert werden.

Durch die Teilnetzarbeit wurden schulinterne „Experten“ produziert.

Man bekam Mut und erlernte Techniken, um sich Instrumente für die eigene Situation „passend“ zu machen.

Die beteiligten Schulen haben in der Teilnetzarbeit Sicherheit gewonnen und den Vorsatz „Mit wenig anfangen; nicht zu viel auf einmal“ Ernst genommen und sich immer wieder daran von Anderen erinnern lassen. Die Zusammenarbeit ermöglicht es bis heute, gelegentlich auch einmal gelassen auf das zu schauen, was an der Einzelschule (nicht) läuft.

Der Zeitaufwand hat sich gelohnt, weil er in der konkreten Arbeit vor Ort viel Zeit gespart hat.

Die Zusammenarbeit im Netzwerk macht gelassen und gibt Mut, zeigt

Praxistipps

- ▶ Wenn man ein Netzwerk installieren möchte, sollte man eine kontinuierliche und fachkundige Leitung haben.
- ▶ Um Netzwerkarbeit zu installieren, sollte man Schulen derselben Schulart oder mit gleichartigen Problemen/Themen zusammenführen.
- ▶ Aufzubauende Netzwerke sollten ein fest umgrenztes Thema haben, zum Beispiel „Fächerübergreifendes Arbeiten im Unterricht der Realschule“.
- ▶ Um Konkurrenzdenken/-verhalten zu vermeiden, sollte man keine Schulen in regionaler Nähe zusammenfügen.
- ▶ Man sollte Lehrkräften, die Schule verändern wollen, mit einem solchen Netzwerk einen Raum geben, in dem sie sich austauschen und miteinander arbeiten können. Dabei sollte auf den Effekt geachtet werden: Ich darf dahin!

aber auch, was alles sonst im Bereich von Schulentwicklung noch möglich wäre.

Da es keine prinzipiellen „Bedenkenträger“ oder „Ja, aber-Mentalität“ gab, ging es immer vorwärts.

Die regelmäßige Teilnahme an den Teilnetz-Sitzungen (durchschnittlich alle sechs Wochen ganztags) beantwortete zeitnah anstehende Probleme und gab Raum, Ideen durchzusprechen, ehe man sie an der eigenen Schule vorstellen musste.

Die Mitglieder dieses Teilnetzes haben rund 100 Veranstaltungen (mit-)gestaltet: SCHILF-Tage an Schulen, Schulleiter-Dienstversammlungen, Schulleiter-Kurse, IPTS-, Schulleiterverbands-, VDR- und GEW-Fortbildungsveranstaltungen, Realschultage, TÜF-Mitarbeit; Kreiselternebeiratschulungen, ...

Evaluation von Schulprogrammarbeit

Beteiligte Schulen Teilnetz II

- Carl-Friedrich-von-Weizsäcker-Gymnasium, Barmstedt
- Chemnitzschule, Barmstedt
- Dahlmannschule, Bad Segeberg
- Klaus-Groth-Schule, Kiel
- Realschule Flensburg-West
- Realschule Friedrichstadt
- Städtisches Gymnasium, Bad Segeberg

Teilnetzarbeit

Qualität von Schule kann nicht angeordnet werden, sondern hängt von gelungenen Kooperationsprozessen der Beteiligten ab. In diesem Sinne befördert Netzwerkarbeit den kritisch-erörternden Informationsaustausch und hilft, Stolpersteine bei der Verankerung von Schulprogrammbausteinen fortzuräumen oder zu überspringen. In diesem Sinne haben die im Teilnetz zusammengefassten Schulen zu unterschiedlichen Themen miteinander gearbeitet.

Jede beteiligte Schule hat die Erfahrungen, die sie bereits gemacht hatte, an die anderen Schulen weiterge-

geben, wobei diese je nach Bedarf aufgenommen wurden. Resultierend daraus haben sich periodisch Teilgruppen des Teilnetzes zu verschiedenen Themen gebildet.

Für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer der Teilnetzgruppe stand die Einführung einer Klassenstunde im Vordergrund, deren Realisation in den Schulen jedoch teilweise an der Schulkonferenz gescheitert ist, da hierfür keine zusätzlichen Stunden zur Verfügung gestellt werden konnten. Die Einsicht, dass durch eine Stärkung der Sozial- und Methodenkompetenz Zeit im Fachunterricht für die Vermittlung des Unterrichtsstoffes gewonnen wird, konnten die

Vernetzung

Austausch der Schulen zu verschiedenen Punkten

Teilnehmende Schulen	Allgemeiner Austausch	Hilfe bei der Erstellung der Fragebögen	Projekt „Gläserne Schule“	Suchtprävention	
RS Flensburg	✓			✓	
RS Friedrichstadt	✓	✓		✓	
Gym. Barmstedt (CFv. W-G)	✓		✓	✓	
RS Kiel (K-G-S)	✓	✓		✓	
Gym. Segeberg (Dahlmann-S.)	✓			✓	
RS Barmstedt	✓	✓	✓	✓	

an SINET beteiligten Lehrkräfte ihren Kolleginnen und Kollegen nicht überzeugend weitergeben.

Im Bereich Qualitätssicherung im Unterricht haben vier Schulen miteinander gearbeitet.

Drei der vier beteiligten Realschulen tauschten Fragebögen für Lehrkräfte, Schülerinnen und Schüler sowie deren Eltern untereinander aus und passten sie der Situation der eigenen Schule an.

Ausgehend von den intensiven Erfahrungen an der Realschule Friedrichstadt wurde das Thema der Integration Behinderter an der

Praxistipps

- ▶ Die Schulen, die ein Netz bilden, sollten nicht zu weit auseinander liegen, da lange Fahrten den Austausch behindern. Über den Computer gelingt eine gegenseitige Information zur Zeit noch nicht.
- ▶ Einbindung unterschiedlicher Schularten, um den Horizont zu erweitern.
- ▶ Regelmäßiger Austausch über den Fortschritt der Arbeit, gegenseitige Ermutigung bei Stillstand oder Rückschritt, auch wenn er nur subjektiv als solcher empfunden wird.
- ▶ Das Thema des Netzes muss Thema des Kollegiums der Schule sein, damit die Erkenntnisse der Netzarbeit auch wirklich in der eigenen Schule umgesetzt werden können. Dadurch wird die Gefahr für die Netzmitarbeiter, an der eigenen Schule als „Missionar“ zu gelten, minimiert.
- ▶ Ständiges Einbringen der im Netz geführten Diskussionen in die schulinterne pädagogische Diskussion.

Methoden und Inhalte		Qualitätssicherung	Schlichtermodell	Integrationsmodell	Regionalnetz
Klassenstunde	Lernen lernen				
✓	✓	✓	✓	✓	KF
✓			✓	✓	KF
✓	✓	✓		✓	✓
✓	✓	✓			KF
✓	✓	✓		✓	✓
✓	✓		✓		✓

KF: Kritischer Freund

weiterführenden Regelschule mit vier Schulen diskutiert.

Die diversen Programme der Suchtprävention wurden einander vorgestellt und teilweise in den Schulen eingeführt. Die beiden Barmstedter Schulen einigten sich auf das Projekt „Gläserne Schule“, die Realschule Flensburg-West und die Realschule Friedrichstadt führten Schlichtermodele ein.

Allen gemeinsam war der allgemeine Austausch wichtig, bei dem die Frage, wie man mit den Widerständen im Kollegium umgeht, häufig unter verschiedenen Gesichtspunkten besprochen wurde. Auch Fragen der Organisation, der Gesprächsführung und der Einbindung von Eltern und Schülern in die Schulprogrammarbeit wurden diskutiert.

Ergebnisse

- Bildung eines Regionalnetzes im Bereich Barmstedt mit allen örtlichen Schulen, von der Förderschule bis zum Gymnasium.
- Erfolgreiche Durchführung eines SchELF-Tages (Schulexterne Lehrerfortbildung) 2001 in Barmstedt, an der alle Lehrkräfte der Grundschule, Hauptschulen, Förderschule, Realschule und Gymnasium dieses Bereiches und die anderen Teilnetzmitglieder als Kritische Freunde teilnahmen. Im gleichen Rahmen ist die Planung eines weiteren SchELF-Tages für das Schuljahr 2003/4 bereits aufgenommen worden.
- Weiterarbeit der daraus erwachsenen Gruppen zu diversen Themen.
- Blick über den Tellerrand der eigenen Schule und Schularart.

Sicherung von Unterrichtsqualität durch Verbesserung des Lernklimas

Beteiligte Schulen

Buntenskampschule, Geesthacht
Grund- und Hauptschule Hasenberg, Lauenburg
Realschule mit Grund- und Hauptschulteil Pönitz

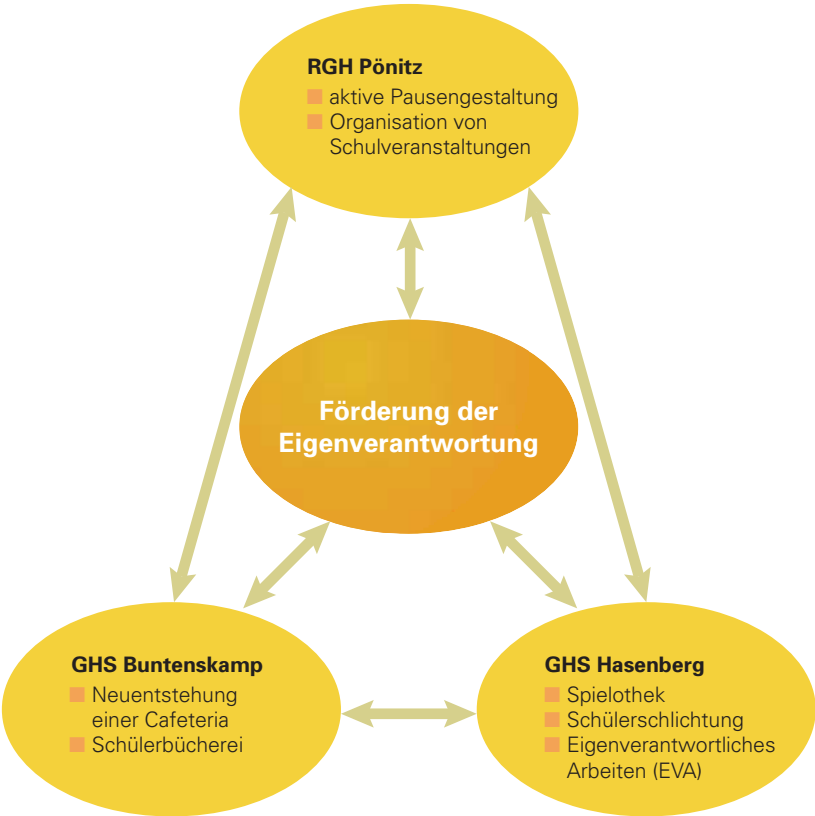
Teilnetzarbeit

Die drei beteiligten Schulen dieses Teilnetzes trafen sich in Abständen (in der Regel alle drei Monate) zum Austausch über bisherige Ergebnisse der Schulprogrammarbeit in den einzelnen Schulen.

Die gemeinsame Arbeit begann mit dem Austausch der jeweiligen Entwürfe der Schulprogramme. Ausführlich wurden den Teilnetzschulen die Entstehung und die Arbeit am

Schulprogramm dargestellt. Da die Programme inhaltlich ähnliche Schwerpunkte haben, konnte man sich so gegenseitig Hilfen und Anregungen geben, „Fehler“ vermeiden beziehungsweise Problemen offensiver begegnen.

Es wurden gemeinsame Projekte „Förderung der Eigenverantwortung von Schülerinnen und Schülern“ gesucht, an denen alle drei Teilnetzschulen arbeiten.



Die Schulen hatten zur Schulprogrammarbeit ähnliche Ideen, aber auch mehr oder weniger identische Probleme. Durch den Austausch über Erfahrungen, Ideen, Widerstände im Kollegium usw. wurde die Arbeit an der eigenen Schule erleichtert und eine kontinuierlichen Weiterarbeit unterstützt.

Ergebnisse

Sowohl durch die zentralen Qualifizierungsangebote im Rahmen des SINET-Projektes als auch durch die Arbeit im Teilnetz hat der Bereich der Evaluation einen großen Stellenwert erhalten. Durch Nachfragen oder Rückmeldungen der anderen Teilnetzschnulen wurde immer wieder deutlich, dass alle Teilbereiche der Schulprogrammarbeit regelmäßig evaluiert werden müssen. Besonders deutlich wurde das in Bezug auf das Teilnetzthema „Sicherung von Unterrichtsqualität durch Verbesserung des Lernklimas“. Die Schwierigkeit, das Erreichen dieses Anspruches zu überprüfen, war immer wieder ein Thema der Teilnetztreffen. Rückmeldung, Austausch und kritisches Nachfragen der Teilnetzteilnehmer gaben neuen Antrieb, neue Ideen und Durchhaltevermögen.

Einfacher dagegen gestaltete sich die Evaluation der Teilbereiche; so wurden die Bereiche aktive Pausengestaltung, Spielothek und Schülerschlichtung mit Hilfe von Fragebögen, Befragungen und Clustern evaluiert. Die Ergebnisse ermutigten, mit der Arbeit fortzufahren.

Praxistipps

- ▶ Die Information der einzelnen Kollegien sollte regelmäßig über Berichte in den einzelnen Steuergruppen, über Plakataushänge und über die Berichterstattung in Konferenzen erfolgen.
- ▶ Angestrebte Aktivitäten, Projekte usw. sollten im Rahmen von SCHILF-Tagen oder pädagogischen Konferenzen diskutiert, erarbeitet und zeitverzögert umgesetzt werden.
- ▶ Die Schulleitung sollte aktiv beteiligt sein.
- ▶ Die kontinuierliche Mitarbeit der einzelnen Teilnetzschnulen ist notwendige Voraussetzung für effektives Arbeiten.

Verbesserung von Unterrichtsqualität in den Fächern Deutsch und Mathematik

Beteiligte Schulen

Dahlmannschule, Bad Segeberg
Hauptschule Sylt, Westerland
Lise-Meitner-Gymnasium, Norderstedt
Städtisches Gymnasium, Bad Segeberg

Teilnetzarbeit

Es gibt viele verschiedene Vorstellungen von gutem Unterricht. Ebenso zahlreich und verschiedenartig sind die Vorstellungen von Wegen zu seiner Verbesserung. Die im Teilnetz erprobten Ansätze sind verknüpft durch die Annahme, dass Kooperation von Lehrkräften vielleicht keine hinreichende, in jedem Falle aber eine notwendige Bedingung zur Sicherung und Steigerung der Unterrichtsqualität ist.

Ein Schwerpunkt der Zusammenarbeit im Fach Mathematik lag im Unterricht in der Klassenstufe 5 und 6. Die beteiligten Fachkolleginnen und -kollegen einigten sich auf folgende Zielvorstellung:

Wir versuchen Schülerinnen und Schüler in der Orientierungsstufe in Mathematik so zu unterrichten, dass sie in den neu zusammengesetzten Gruppen im 7. Schuljahr eine gleiche methodische, inhaltliche und soziale Basis haben.

Ausgangspunkt war die Erfahrung, dass in den aus verschiedenen 6. Klassen neu zusammengesetzten 7. Klassen die Lernausgangslage im Bereich mathematischer Fertigkeiten und Fähigkeiten stark differierten. Daher wurde auf der Grundlage des Lehrplans ein Katalog der Fertigkeiten und Fähigkeiten, die sich eine Schülerin/ein Schüler am Ende der Orientierungsstufe angeeignet haben sollte, um in den weiteren Jahrgangsstufen erfolgreich sein zu können, erstellt.

Die Umsetzung sollte durch Kooperation auf zwei Ebenen erfolgen:

- Absprache der Lerninhalte, Planung und Durchführung gemeinsamer Klassenarbeiten
- Erprobung neuer Unterrichtsmethoden und -themen bei vorgegebenen Lehrplaninhalten

Ein ähnliches Vorgehen wurde an anderen beteiligten Schulen für die Fächer Englisch und Deutsch gewählt. Neben Koordinierung und Erfahrungsaustausch im Teilnetz fanden Absprachen vor allem auf den entsprechenden Fachkonferenzen statt.

Ergebnisse

Von allen Beteiligten wurde positiv hervorgehoben, dass in allen Klassen ähnliche Inhalte unterrichtet wurden. Weiter sind folgende positive Punkte zu nennen:

- Austausch über Inhalte.
- Gute Ideen können leichter verbreitet werden.
- Anregungen für den Unterricht.
- Prinzipielle Absprachen über Leistungsanforderungen, damit die Schülerinnen und Schüler in den weiterführenden Klassen eine größere Chancengleichheit haben.

Die Schwierigkeiten bei der Planung und Durchführung der Vergleichsarbeiten am Ende der Klasse 6 waren durchaus zu bewältigen. Deutlich war ein positiver Effekt auf die Lernbereitschaft der Schülerinnen und Schüler festzustellen; besonders vor der Zusammenlegung der neuen 7. Klassen möchten die Kinder gerne eine Rückmeldung auf ihren Leis-



tungsstand im Jahrgang erhalten. Schon schwieriger erschien es, etwa Konsequenzen aus besonders in einer Klasse auftretenden Leistungsschwächen zu ziehen.

Die unterschiedlichen Vorstellungen von Unterricht und Zielen einer Zusammenarbeit erforderten viel Zeit für Diskussionen und Gespräche zur Abstimmung. Und nicht immer stand der Aufwand für Vergleichsarbeiten in einem vertretbaren Verhältnis zum Nutzen, da die entsprechenden, notwendigen Evaluationen zeitlich nicht ohne entsprechende Freiräume zu leisten waren. Es wurde daher an einigen beteiligten Schulen beschlossen, dieses Vorgehen nicht allgemein auf alle Klassenstufen auszudehnen. Bei nur begrenztem Zeitbudget setzten die Lehrkräfte die Prioritäten bei der Kooperation von Unterrichtsplanung

und -durchführung. Die Auswertung dieses Unterrichts, die oft mit der Vorbereitung des weiteren Unterrichts zeitlich zusammenfällt, erhält dadurch eine geringere Bedeutung.

Ein wichtiges Ergebnis dieser Diskussionen war aber die Einsicht in die Notwendigkeit gemeinsamen Handelns. Über Absprachen hinaus wurde auch die Bedeutung neuer Unterrichtsformen als Beitrag zur Qualitätssicherung gesehen. Hierzu gab es Erprobungen gemeinsamer, standortübergreifender Fachtage in Mathematik und projektorientierten Kursunterrichts in den Klassenstufen 9 und 10. Letzterer erbrachte sehr positive Ergebnisse, so wurden unter anderem Stärkung der Selbstorganisation, Mut zur Eigenverantwortung und Förderung der Selbständigkeit durch „Produktlernen an Schulfirmen“ erreicht.

Praxistipps

- ▶ Ein Projekt, bei dem langfristige Planungsansätze und Unterrichtskonzepte entwickelt werden, erfordert wegen der unterschiedlichen inhaltlichen und persönlichen Vorstellungen über die Arbeit viel persönliches Engagement, um zu einem für alle tragbaren Ergebnis zu kommen. Daher kann bei der starken Einbindung der Kolleginnen und Kollegen in den Schulalltag dieses Ziel ohne ganztägige interne Fortbildungen praktisch nicht erreicht werden.
- ▶ Der Nutzen von Vergleichsarbeiten muss zunächst in dem damit verbundenen Austausch zwischen den Lehrkräften gesehen werden. Umgekehrt bringt die Durchführung von Vergleichsarbeiten ohne diesen Kontakt wenig Vorteile
- ▶ Eine wichtige Erfahrung: In ruhiger Atmosphäre und ohne Zeitdruck konnten viele positive Ansätze erarbeitet werden. Die Umsetzung litt immer dann, wenn die zeitliche Belastung einzelner Fachlehrerinnen und Fachlehrer in der Schule so groß war, dass eine längere sachliche Diskussion nicht möglich war.
- ▶ Vereinbarungen und Initiativen über eine ganze Fachschaft erwiesen sich als schwierig und langwierig. Es wurde befürchtet, dass die zeitliche Belastung zu groß sein würde. Zielführender und motivierender ist die Entwicklung aus einer (betroffenen) Kleingruppe heraus, die auch die erste Umsetzung durchführt. Hier ergibt sich erst anschließend das oben genannte Problem, das nach dem Multiplikatorenprinzip leichter lösbar ist.

Zusammenarbeit von Schulen in der Region

Beteiligte Schulen

Brüder-Grimm-Schule, Rellingen
Förderzentrum im Schulzentrum Egenbüttel, Rellingen
Grundschule Niendorf, Timmendorfer Strand
Grundschule Rethwisch
Grundschule Wöhrden

Teilnetzarbeit

Angetrieben von Visionen zur Schulentwicklung („Das kann doch noch nicht alles gewesen sein, was bisher an unseren Schulen entwickelt wurde!“) fand das erste Netzwerktreffen statt. Doch: Arbeit im Netzwerk – Was ist das? Wie geht das? Wie organisieren wir uns?

Skepsis entstand angesichts der Verschiedenheit und der Entfernungen der Schulen des Teilnetzes. Doch die Überwindung aller Widerstände hat sich gelohnt, und auf die bis zuletzt im Raum stehende Frage „Lohnt sich der Aufwand?“ kann heute, vielmehr: muss heute mit einer sehenswerten Auflistung konkreter und nützlicher Ergebnisse geantwortet werden.

Praxistipps

- ▶ „Ideen kriegen Beine“ wurde es einmal formuliert, was schlicht und einfach bedeutet: Es reicht nicht aus, Ideen zu haben – mit einem Netzwerk im Hintergrund lassen sie sich einfacher und oft überhaupt erst entwickeln und umsetzen.

Die Vorstellungen zu Beginn der Arbeit waren

- einander kennen lernen
- andere Schulen kennen lernen
- Austauschen von gemeinsamen Problemen, Reden über Stärken und Schwächen
- gemeinsame Aufgaben und Ziele finden.

Förderkonzepte	Teilnetzarbeit
Legasthenie/ Dyskalkulie- Förderkonzepte	Erfahrungsbericht der Teilnetzarbeit
	Planungen

Arbeitsziele

Ein Konzept für die Eingangsphase der Grundschule, ein Lese-Recht-schreibschwäche(LRS)-Förderkonzept und ein Schülersprechtag wurden als Schwerpunkte der gemeinsamen Arbeit festgelegt. Die Schulen im Teilnetz bewegte vor allem die Frage der Zusammenarbeit mit Institutionen, wie dem Jugend- oder Sozialamt, sowie Verbänden und Vereinen zur Ergänzung und Bereicherung des schulischen Angebotes.

Die Teilnetzarbeit hat den beteiligten Kolleginnen und Kollegen dabei geholfen, in ihren Schulen bereits vorhandene Ideen (weiter-) zu entwickeln, zu reflektieren und einander bei Problemen zu motivieren und zu stärken.

	Projekte	Unterrichtsqualität	Eingangsphase	Zusammenarbeit mit Institutionen
	Schüler-sprechtag	Anforderungen an Unterricht formulieren	Methoden	Schule und Jugend-, Sozial-, Gesundheitsamt
	Schülerfragebögen zum Unterricht	Lernkontrollen abstimmen	Lernziele in der Eingangsphase	Schule und vorschulische Einrichtungen/ schulbegleitende Betreuung
	Schülerfragebögen zur Selbsteinschätzung	Zeugnisgestaltung	Möglichkeiten der Leistungsbeurteilung	Schule und Vereine
	Räume und Lernorte gestalten	Evaluation	Organisationsformen	Regelschule und Förderzentrum/ andere Schulen

Ergebnisse

Alle Grundschulen des Teilnetzes haben Konzepte zur veränderten Eingangsphase erarbeitet und führen diese bereits in der Praxis durch.

Alle Schulen des Teilnetzes bemühen sich um eine Verbesserung der Lese- und Rechtschreibfähigkeiten durch gezielten Einsatz von Fördermaterialien in der veränderten Eingangsphase. Drei der vier beteiligten Grundschulen haben ausformulierte Konzepte zur LRS-Förderung erarbeitet. Diese werden bereits an zwei Grundschulen durchgeführt, die dritte Grundschule begann ab Januar 2002 in personeller Zusammenarbeit mit dem dort zuständigen Förderzentrum.

Ausgehend von der Frage, wie Schülerinnen und Schüler in die Feststellung von Unterrichtsqualität einbezo-

gen werden können, wurde im Teilnetz die Idee eines Schülersprechtages entwickelt. Dabei stand zunächst die Frage im Mittelpunkt, ob und wie das mit Grundschulern, auch ab der ersten Klasse, überhaupt möglich ist. Zunächst wurden Fragebögen verschiedener Art gesammelt und entwickelt, bildergestützt zum Ankreuzen oder Fragen, deren Antworten während des Gesprächs vom Lehrer protokolliert wurden.

Die einzelnen Schulen führten verschiedene Formen des Schülersprechtages durch. In einer anschließenden Auswertungsrunde zeigten sich deutlich die Vor- und Nachteile der verschiedenen Verfahren.

Auf einer Homepage wird die gemeinsame Arbeit vorgestellt, um mit anderen Schulen ins Gespräch zu kommen.

Evaluation durch Kritische Freunde

Beteiligte Schulen (Stand 2002)

Emil-Nolde-Schule, Bargteheide
Grund- und Hauptschule Bargteheide-Land
Grund- und Hauptschule Nahe
Grund- und Hauptschule Süsel
Grundschule Friedrichskoog
Grundschule Kronprinzenkoog
Grundschule Seth
Gustav-Peters-Schule, Eutin
Helene-Lange-Schule, Pinneberg
Rektor-Siemonsen-Schule, Husum
Schule Grönauer Baum, Lübeck
Schule Kisdorf

Mit der Stärkung der schulischen Eigenverantwortung verlagert sich das Schwergewicht nicht nur bei der Gestaltung pädagogischer Ziele, sondern auch in ihrer Überprüfung auf die Schule selbst.

Wenn Schulen in Zukunft eigene Leitbilder, Schulprogramme und pädagogische Schwerpunkte entwickeln sollen, neue Erziehungskonzepte nicht mehr „von oben“ kommen, dann ist es nur konsequent, den Schulen nicht nur das eigene Tun aufzutragen, sondern ihnen auch die Verantwortung dafür zu übergeben, ihre eigenen Vorhaben kritisch auszuwerten.

Die Grundlage einer solchen Qualitätsentwicklung und -sicherung bildet die interne Evaluation, diese muss jedoch ergänzt werden um eine externe. Kritische Freunde sind eine Methode der externen Überprüfung; Kritische Freunde begleiten zeitlich befristet den Entwicklungsprozess einer Schule.

Kritische Freunde und Schule arbeiten auf der Basis einer schriftlichen Vereinbarung; dieser Kontrakt begrenzt das zu evaluierende Thema, konkretisiert die Evaluationsfragen und klärt Umfang und Zeitrahmen der gemeinsamen Arbeit. Sie leisten Hilfestellung, geben aber keine Rezepte, sondern eine Rückmeldung in Form eines schriftlichen Berichts

über das Wahrgenommene und überlassen der Schule die Reflexion. So dient die Arbeit mit Kritischen Freunden der Verbesserung der Qualität schulischer Arbeit.

Nachdem die beteiligten Schulen des Teilnetzes in einer vorangegangenen Arbeitsphase Teile ihres Schulprogramms intern evaluiert hatten¹, wurde vereinbart, das Verfahren der Kritischen Freunde zu erproben. Dabei ergaben sich für das Teilnetz drei Arbeitsebenen:

- Beurteilung der gemeinsamen Arbeit im Netzwerk
- Eignung von Schulprogrammpunkten für das Verfahren
- Erfahrungen mit der neuen Evaluationsmethode in der Praxis

Die praktische Umsetzung der Arbeit mit Kritischen Freunden richtete sich nach den von H.-G. Rolff, Institut für Schulentwicklungsforschung Dortmund, vorgeschlagenen Schritten :

- positiver Grundsatzbeschluss im Kollegium
- Schulbericht mit operativen Fragen und internen Evaluationsdaten
- Wahl der Kritischen Freunde
- Vorgespräche und Kontrakt

1) Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein: „Schulen entwickeln ihr Programm. 14 Wegbeschreibungen aus der Praxis“, Kiel 1998

Die Schulen im Netzwerk mit ihren Kritischen Freunden (KF)

Johann-Hinrich-Fehrs-Schule
Neumünster
KF: Rektor-Siemonsen-Schule
Husum

Schule am Kührener Berg Preetz
KF: Gustav-Peters-Schule Eutin

Emil-Nolde-Schule Bargtheide
KF: Schule Grönauer Baum
Lübeck
Grund- und Hauptschule
Süsel
Grund- und Hauptschule
Bargtheide-Land

Grund- und Hauptschule Süsel
KF: Emil-Nolde-Schule
Bargtheide
Schule Grönauer Baum
Lübeck

Schule Grönauer Baum Lübeck
KF: Grund- und Hauptschule
Süsel
Emil-Nolde-Schule
Bargtheide

Grundschule Kronprinzenkoog
KF: Grundschule Sarau
Grundschule Friedrichskoog

Grundschule Sarau
KF: Grundschule
Kronprinzenkoog

Rektor-Siemonsen-Schule
Husum
KF: Johann-Hinrich-Fehrs-Schule
Neumünster
Lindenschule Bordesholm

Grundschule Seth
KF: Schule Kisdorf
Grund- und Hauptschule
Nahe

Schule Kisdorf
KF: Grundschule Seth

Gustav-Peters-Schule Eutin
KF: Helene-Lange-Schule
Pinneberg

Helene-Lange-Schule Pinneberg
KF: Rektor-Siemonsen-Schule
Husum

- Schulbesuch
- Erstellung des Rückmeldeberichtes
- Gespräch der Kritischen Freunde mit dem Kollegium

Der Hauptteil der Arbeit wurde in den jeweiligen Schulen „vor Ort“ geleistet.² Die Arbeitstreffen im Teilnetz dienten der Vor- und Nachbereitung der einzelnen Schritte, dem Erfahrungsaustausch, der Klärung allgemeiner Fragen, der Hilfestellung bei spezifischen Problemen und der Fortbildung. Dabei war auch als Zielsetzung zu beachten, Anleitungen zum zielgerichteten und möglichst effektiven Arbeiten mit Kritischen Freunden zu entwickeln.

Ergebnisse

Als sichtbares Ergebnis der Arbeit wird vom Teilnetz eine Handreichung zum Verfahren Kritische Freunde erstellt. Sie soll nach Veröffentlichung allen Schulen des Landes zur Verfügung gestellt werden. Es handelt sich dabei um eine übersichtliche Anleitung mit Tipps zur praktischen Durchführung.

Über die veröffentlichten Ergebnisse hinaus haben sich vielfältige Erfahrungen für die beteiligten Schulen ergeben:

Durch eine intensive Zusammenarbeit über mehrere Jahre konnten Einblicke in andere Schularten gewonnen werden. Durch Perspektivwechsel ergaben sich veränderte Wahrnehmungs- und Bewertungsweisen „von Schule“. Auch lernte man die unterschiedlichen Ansätze in der Schulprogrammarbeit kennen. Durch die persönlichen Besuche der Kritischen Freunde beschränken sich diese Erfahrungen nicht nur auf die jeweils im Teilnetz mitarbeitenden Kolleginnen und Kollegen. Schulen berichten von guter Erfahrung durch die Kontinuität. Das Verfahren, zum

2) Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein: „Zusammenarbeit mit Kritischen Freunden“, Kiel 2001

Teil auch die Personen der Kritischen Freunde, waren schon bekannt, neue Arbeitsformen wurden offen aufgenommen. Dadurch rückt auch der sensible Bereich des Unterrichts als Evaluationsgegenstand immer mehr in den Blickpunkt.

Für die evaluierten Schulen war die Unterstützung in der Schulprogrammarbeit auf jeden Fall ein Gewinn. Dabei zeigte sich zunehmend der Vorteil, dass es sich um ein nicht verordnetes, sondern im Sinne der Eigenverantwortung um ein gewünschtes und mitgetragenes Verfahren handelt.

Erfahrungsaustausch und gemeinsame Ideenentwicklung führten auch zu einer Kompetenzerweiterung der Beteiligten, nicht nur als Kritische Freunde, sondern allgemein in Beratungs- und Rückmelderollen. Dazu trugen vor allem auch die Arbeitstreffen im Teilnetz und die Qualifizierungsangebote bei. Die Einbindung in Planung und Vorbereitung der Besuche der Kritischen Freunde hat zudem zur Schärfung des Blicks für die Entwicklung der Schule als Ganzes geführt. Die Klärung eigener pädagogischer Ziele und der Ziele schulischer Arbeit rückt in den Vordergrund.

Praxistipps

- ▶ Im Verlauf der Arbeit ist bestätigt worden, was unter anderem H.-G. Rolff als Voraussetzung für ein erfolgreiches Arbeiten nennt: In allen Phasen der Planung und Vorbereitung ist das Kollegium mit einzubeziehen. Durch Einsicht in die Zusammenhänge steigt auch die Bereitschaft der Kolleginnen und Kollegen, sich in den Prozess einzubringen. Der Ablauf muss für alle transparent bleiben und deshalb ist eine klare Organisation mit gegliederten Abläufen wichtig. Dazu trägt auch Termintreue aller Beteiligten bei.
- ▶ Zugewandte Nähe und konfrontationsfähige, der Sache verpflichtete Distanz erfordern klare Rollendefinition. Das durch wechselseitige Evaluation aufgebaute Vertrauensverhältnis birgt die Gefahr der Schwächung der Unabhängigkeit im Urteil.
- ▶ Nach dem Bericht der Kritischen Freunde ist eine Analyse der Ergebnisse beziehungsweise Daten der Evaluation zwingend. Sie muss zeitlich in engem Zusammenhang mit der Evaluation stehen. Nur dadurch ist gewährleistet, dass die Kollegien in den Kritischen Freunden nicht nur eine zusätzliche Arbeitsbelastung sehen, sondern eine Hilfe, die den Entwicklungsprozess der Schule wirksam und kontinuierlich begleitet.
- ▶ Fachkompetenz von außerschulischen Kritischen Freunden kann äußerst hilfreich sein. Deshalb wird zunehmend die Möglichkeit/Notwendigkeit

gesehen, solche Partner zu finden. Auch Kritische Freunde aus dem Bereich der Schulaufsicht können dabei eine Rolle spielen. Dabei muss überlegt werden, ob hierarchische Beziehungen oder sonstige Abhängigkeiten für eine erfolgreiche Arbeit hinderlich sind.

- ▶ Bei der Auswahl der Kritischen Freunde haben sowohl regionale als auch inhaltliche Aspekte eine Rolle gespielt. Die räumliche Nähe der jeweiligen Partner fördert dabei die Absprachen, weil der Zeitaufwand für Fahrten und Treffen reduziert wird. Andererseits ist das Kennen lernen einer anderen Schullandschaft mit entsprechend anderen Erfahrungen und Bedingungen gegebenenfalls ein zusätzlicher Gewinn für die eigene Arbeit. Wichtig ist dabei, dass alle Beteiligten sich im Vorwege über die zeitliche Belastung im Klaren sind. Eine erfolgreiche Arbeit im Netzwerk setzt voraus, dass der Nutzen in einem angemessenen Verhältnis zum Aufwand steht.
- ▶ Die Ansprechpartner der einzelnen Schulen sollten kontinuierlich am Prozess beteiligt sein. Dabei ist darauf zu achten, dass alle Kolleginnen und Kollegen entsprechend informiert und eingebunden sind.
- ▶ Am Prozess orientierte Arbeit im Teilnetz mit klar definierter Aufgabenverteilung trägt zur Stabilität, Belastbarkeit und zur personalen Weiterentwicklung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer bei.

„Schools Around The World“

Beteiligte Schulen

Freiherr-vom-Stein-Schule, Kiel
Goethe-Schule, Flensburg
Herderschule, Rendsburg
Max-Planck-Schule, Kiel
Osbeckschule, Flensburg
Ricarda-Huch-Schule, Kiel

Teilnetzarbeit

Die Notwendigkeit der Veränderung und Öffnung der Schulen hinsichtlich neuer Methoden und Medien ganz allgemein und der Wunsch nach besserer und intensiverer Zusammenarbeit der Kolleginnen und Kollegen an den Schulen ganz konkret lieferten eine Motivationsgrundlage, sich am Projekt „SAW – Schools Around The World“ zu beteiligen.

SAW ist ein internationaler Schul- und Unterrichtsqualitätsvergleich, getragen von einer US-amerikanischen, gemeinnützigen pädagogischen Gesellschaft – dem Council for Basic Education (CBE). Neben den USA beteiligen sich Australien, Deutschland (Schleswig-Holstein sowie Berlin, vertreten durch die Humboldt-Oberschule und die Victor-Gollancz-Grundschule), Frankreich, Großbritannien, Hongkong, Japan, Portugal und die Tschechische Republik.

Zwar sind Qualitätsvorstellungen von Unterricht international verschieden. Aber der gegenseitige Gedankenaustausch in der eigenen Schule, in Deutschland und mit interessierten Menschen weltweit mit Hilfe des Internets und durch E-Mail führt zu einer neuen Bewertung der jeweiligen Qualitätsmaßstäbe und zu einer Verbesserung des Unterrichts. Diese ständige Reflexion über Kernpunkte von Unterrichtsevaluation bot den inhaltlichen Anknüpfungspunkt, die SAW-Gruppe als Teilnetz in das Projekt SINET zu integrieren.

Praxistipps

- ▶ Die in Deutschland erarbeiteten Materialien mit Ausnahme der Schülerarbeiten selbst können auf dem Landesbildungsserver des Landes Schleswig-Holstein <http://saw.lernnetz.de> und die weltweit fertig gestellten Lehrer- und Schülerarbeiten auf der internationalen Webseite von SAW www.edc.org/CCT/saw2000 eingesehen und benutzt werden. Unter der Überschrift „SAW Overview“ werden einzelne Projekte vorgestellt. Das vollständige Material ist derzeit allerdings nur den teilnehmenden Lehrkräften vorbehalten.

Im Projekt SAW stellen Kolleginnen und Kollegen verschiedener Schulklassen mit ihren 4., 8. und 10. Klassen (an Hauptschulen auch die 9. Klassen), die naturwissenschaftliche Fächer oder das Fach Mathematik unterrichten, erprobte, dokumentierte und kommentierte Unterrichtseinheiten mit dazugehörigen Schülerarbeiten – so genannte „student cases“ – als Diskussionsgrundlage für einen direkten Erfahrungsaustausch weltweit zur Verfügung. Online-Seminare zu methodischen wie fachspezifischen Inhalten bieten so



die Chance, national und international miteinander über Unterrichtsfragen zu kommunizieren.

Ergebnisse

Der Wunsch vieler Kolleginnen und Kollegen, direkten Kontakt mit ausländischen Lehrkräften aufnehmen zu können, ist nach vielen, insbesondere technischen Hürden im Lande und auf internationaler Ebene erfüllt worden.

Die halbjährlich stattfindenden SAW-Arbeitstagungen untersuchten intensiv die erarbeiteten Unterrichtseinheiten, eröffneten aber auch Möglichkeiten zur Weiterqualifikation unter fachspezifischen, fächerübergreifenden, methodischen und didaktischen Gesichtspunkten. Die Qualifizierungsangebote im Rahmen von SINET boten darüber hinaus Gelegenheit, die gewonnenen Erkenntnisse in übergeordnete Zusammenhänge der Weiterentwicklung von Schule einzubringen.

Nach einer mehrjährigen Anlaufphase können die national und international eingestellten Unterrichtsprojekte immer besser zur Vorbereitung des eigenen Unterrichts genutzt werden, da die Anzahl, die Qualität und die Nutzbarkeit der zur Verfügung stehenden „student cases“ wächst.

CBE strebt an, SAW und die im Internet gesammelten Materialien generell als Weiterqualifizierungsangebot mit dem Ziel der Unterrichtsverbesserung einzusetzen. Gleichzeitig ist es sinnvoll, die zur Verfügung stehenden technischen Möglichkeiten für nationale und internationale Online-Kontakte zu pädagogischen, didaktischen und methodischen Themen wie auch zu länderspezifischen Unterrichtsmerkmalen zu nutzen. Da die beteiligten Lehrerinnen und Lehrer in der Regel zwei bis drei Jahre aktiv am Projekt teilnehmen, werden weitere teilnehmende Schulen in Deutschland gesucht.

Koffer

Methoden und Arbeitsformen

Gut fünfzig Schulen mal zwei bis drei Personen – das sind mehr als 100 direkt beteiligte Mitglieder in SINET. Sie arbeiten über drei Jahre sowohl im gesamten Netzwerk als auch in den Teilnetzen zusammen. Sie erwarten Qualifizierungen und Zugewinn aus der Netzwerkarbeit, und von ihnen wird erwartet, dass Transferleistungen aus Kompetenz- und Erkenntnisgewinn innerhalb der Schulen und Teilnetze für Außenstehende nachvollziehbar sind.

Ein schulisches Netzwerk braucht schon aufgrund seiner Komplexität methodisch gesicherte Vorgehensweisen, strukturierte Rückkopplungsschritte, ein professionelles Management sowie ein funktionierendes Kommunikationssystem. Das ist erst recht zutreffend, wenn man bedenkt, dass ein Schulversuch wie SINET auch den Auftrag hat, den Arbeitsprozess und die Ergebnisse für andere Schulen transparent zu hal-

ten, damit diese aus den Erfahrungen lernen und Anregungen übernehmen. Anders ausgedrückt: Das Konzept der Qualifizierungen sowie die angebotenen Methoden und Arbeitsformen müssen über die direkt Beteiligten hinaus auf Funktionstüchtigkeit und Zielpassung abgeglichen werden.

Das Argument einer SINET-übergreifenden Nützlichkeit ist jedoch nur ein Grund, methodisch-professionell vorzugehen. Ein weiterer hat mit dem Wissensstand zur Qualität und Wirksamkeit von Innovationsprozessen zu tun. Wir wissen aus der Organisationspsychologie und Innovationsforschung, dass Transferprozesse auf eine an vereinbarten Zielen ausgerichteten Verständigung aller Beteiligten, auf klare Nachvollziehbarkeit des Neuen in allen Prozessphasen und auf eine dialogisch-praktische Auseinandersetzung mit Innovationsmöglichkeiten im System Schule angewiesen sind.



Dialogisch und professionell – das meint auch, den Stand des Wissens über gelingende Schulentwicklung in netzwerkähnlichen Formationen zu nutzen und wissenschaftliche Methoden dort einzusetzen, wo sie wechselseitiges Lernen, regelgeleitetes Feedback, systemische Umfeldanalysen, beratende Intervention, effektives Wissens- und Projektmanagement, interne und externe Evaluation sowie die Suche nach Alternativen für Problemlösungen unterstützen.

Kompetenzentwicklung durch Qualifizierungsangebote, methodische Vorgehensweisen und professionell gesteuerte Transferprozesse sind die drei wichtigsten Gebote, um die Netzwerkarbeit auf eine wissenschaftliche, praxisleitende Basis zu stellen.

Diese drei Gebote für SINET werden in den folgenden Abschnitten ausgeführt. Sie sind kein nacherzählender Bericht über Inhalt und Ablauf von Qualifizierungsangeboten oder darüber, wofür alles sich die eingesetzten Methoden eignen. Es geht um konzeptionelle Hinweise und Praxistipps für Netzwerkinteressierte, um Anregungen für die Leserinnen und Leser. Da sehr viele Methoden zur Verfügung standen und in Trainings geübt werden konnten, haben wir uns auf eine Auswahl beschränkt, die für die Arbeit in den Teilnetzen und Schulen charakteristisch ist.

Weitere Hinweise über Methoden für die Schulentwicklung im Netzwerk finden Sie im Literaturverzeichnis, in den SINET-Manualen, die in den Schulen einsehbar sind, und natürlich in den SINET-Schulen selbst (siehe Adressliste aller Schulen unter „Auskunft“).



Qualifizierungsangebote

Wer im Netz zusammen arbeitet, muss sich neue Fähigkeiten aneignen und vorhandene ausbauen. Das gilt für die einzelne Person ebenso wie für die Schule als lernende Organisation. Nicht auf das abstrakte Wissen kommt es an. Verlangt sind Fähigkeiten, wichtige Informationen zu finden, die Erfahrungen Anderer zu nutzen und neue Erkenntnisse umzusetzen – das alles zusammen bezeichnen wir als informierte Kundigkeit durch Kompetenzentwicklung.

Diese kann nicht allein aus den Netzwerkschulen heraus geleistet werden. Schulentwicklung im Netzwerk erfordert gemeinsame Anstrengungen und Rat von externer Seite. Daher sind im Rahmen von SINET umfangreiche Qualifizierungsangebote gemacht worden, zum einen zur Erweiterung von Kompetenzen für Schulprogrammarbeit und Schulentwicklung, zum anderen auf die Netzwerkschwerpunkte bezogen – vorzugsweise in Wechselwirkung untereinander.

Welche Kompetenzen und Qualifikationen benötigen Schulen, die sich auf Schulentwicklung im Netzwerk einlassen? Nun, man befragt zum Beispiel die Mitglieder des Netzwerkes selbst. Auf der Grundlage einer vom SINET-Projektkreis erarbeiteten Zusammenstellung möglicher Qualifizierungsangebote erfolgte frühzeitig eine Umfrage unter den beteiligten Schulen, die auch freie Auflistung weiterer gewünschter Themen ermöglichte. Das Ergebnis war eindeutig: Der Schwerpunkt der Nennungen lag auf verschiedenen Vorschlägen zum Themenbereich Evaluation. Freie Nennungen gab es kaum. Dies ist nicht unbedingt verwunderlich: Speziellen Qualifizierungsbedarf erkennt man eher im Laufe von Projektarbeit. Eine zweite Umfrage wurde daher Ende 2000 gemacht. Hier lagen die Präferenzen

eindeutig in den Themenbereichen Umgang mit Evaluationsergebnissen und Fragen des Transfers von Netzwerkarbeit in den Schulen.

Zu den Qualifizierungsangeboten wurden jeweils ein Mitglied der Schulleitung, in der Regel die Schulleiterin, der Schulleiter, sowie ein weiteres Mitglied des Kollegiums eingeladen. Als Zielgruppe der Qualifizierungen die Schulleitungen anzusprechen, spiegelt eine grundlegende Erkenntnis von Schulentwicklungsforschung wider – sie sind „Motoren“ und „Katalysatoren“ für innovative Gestaltung. Ohne ihre Mitwirkung und Unterstützung ist es schwierig, an Schulen neue, für alle Beteiligten richtungweisende Wege zu gehen.

Entscheidend dabei – Schulleitungen müssen nicht alles selbst mitmachen, sondern das Neue kennen und verstehen. Kennzeichen jeder guten Schulleitung ist es obendrein, eine Schutzfunktion zu bieten. Konkret bedeutet das, die aus der eigenen Schule am Netzwerk Beteiligten zu unterstützen, ihnen die Arbeit wo immer möglich zu erleichtern, Zeit für die Entwicklungsarbeit einzuräumen und vorschnellen Widerstand, Anfeindungen und Verhinderungen abzuwehren. Jede Innovation braucht Rückhalt und ihre eigene Aufbauzeit, die zu gewährleisten ist, ohne dass sich die am Netzwerk Beteiligten bei ihren Bemühungen in der eigenen Schule dem Kreuzfeuer der Kritik permanent ausgesetzt fühlen.

Andererseits setzt der Transfer von Netzwerkarbeit und -ideen in der eigenen Schule voraus, dass Klarheit über die Ziele besteht und eine gute, für alle nachvollziehbare Informationspolitik in der eigenen Schule betrieben wird. Information ist nur eben nicht gleichzusetzen mit dem Recht, dem Neuen einfach „mal so“

Qualifizierungsangebote SINET 1999 bis 2002

1. Juli 1999

Eröffnung durch Bildungsministerin Ute Erdsiek-Rave
„Schulprogramme im Netzwerk – Methoden für das Planen, Gestalten und Bewerten in SINET“
Professor Dr. Uwe Hameyer, Universität Kiel

9. und 10. September 1999

„Evaluationsmethoden – Werkstatt für SINET-Schulen“
Prof. Dr. Herbert Altrichter, Universität Linz

8. November 1999

„Schulqualität – Forschungswissen nutzen“
Dr. Xaver Büeler, Universität Zürich

17. Januar 2000

„Zur Problematik der Konfliktarbeit – Widerstände, Konflikte, Probleme“
Prof. Dr. Waldemar Pallasch, Universität Kiel

3. März 2000

„Erfolgreiches Lernen – Forschungswissen nutzen“
Prof. Dr. Manfred Prenzel, Universität Kiel

4. April 2000

„Dokumentationswerkstatt – Gestaltung von Netzwerkberichten“
Prof. Dr. Uwe Hameyer, Universität Kiel

14. Juni 2000

„Konfliktbearbeitung im Netzwerk“
Prof. Dr. Waldemar Pallasch, Universität Kiel, und Projektkreis

26. September 2000

„Zum Verhältnis interner und externer Evaluation“
Prof. Dr. H.-G. Rolff, Universität Dortmund

4. und 5. Dezember 2000

„Forum der Teilnetze“
Leitung: Projektkreis
„Evaluations-Übungen“
Helene Peniuk, Bremen

22. Februar 2001

„Voneinander lernen – Was Netze leisten und bewirken können.“
Erfahrungen aus Schweden.
Professor Dr. Mats Ekholm, Leiter der National Agency of Education of Sweden

5. April 2001

„Einbindung des Kollegiums in die SINET-Arbeit“
Werner Klein, IPTS

17. Mai 2001

„Umgang mit den Ergebnissen einer Evaluation – Konsequenzen?“
Professor Dr. Michael Schratz, Universität Innsbruck

20. November 2001

„Evaluation von Schulleitungstätigkeit“
Professor Dr. H.-G. Rolff, Universität Dortmund

26. Februar 2002

„Unterrichtsqualität in der Diskussion“
Prof. Dr. Klaus-Jürgen Tillmann, Universität Bielefeld, und Werner Klein, Bildungsministerium

25. April 2002

Transfer-Werkstatt „Wie können andere Schulen von der SINET-Arbeit profitieren?“
Leitung: Prof. Dr. Uwe Hameyer, Universität Kiel



Erlebnisse während der Fahrt – SINET-Plenum während einer Qualifizierung

Stolpersteine in den Weg zu legen. Innovation heißt immer auch: sich mit dem Neuen kritisch-konstruktiv auseinander setzen, etwas ausprobieren und auswerten können, den Qualitätszuwachs erörtern und einschätzen, nicht gleich gegen oder für etwas sein, sondern argumentativ und erfahrungsgestützt vorgehen. Das kann Schulleitung strukturell befördern und SINET hat gezeigt, dass die Schulleitungen das – in unterschiedlichen Formen – auch so verstanden und realisiert haben.

Teilnahmeverpflichtung für die Schulen bestand nicht. Dies und die Einbindung der Schulleitungen erwiesen sich im Verlauf des Projekts aber nicht als unproblematisch (wir erörtern dies unter „Wege und Umwege“). Durch das Einladen von zwei Vertreterinnen und Vertretern pro Schule ergaben sich für die Veranstaltungen Teilnehmerfrequenzen von teilweise über 80 Personen, eine nicht unerhebliche planerische und inhaltliche Herausforderung. Auf der anderen Seite stellte das Fernbleiben von zwei Kollegiumsmitgliedern gerade kleinere Schulen vor Vertretungsprobleme, besonders dann, wenn jahreszeitlich bedingte

erhöhte Krankenstände zu verzeichnen waren.

Auf der Grundlage der Wünsche der beteiligten Schulen wurde eine mittelfristige personelle und terminliche Vorplanung der Angebote erstellt. Möglichst frühzeitige Terminbekanntgabe ist für die Planung der Schulen hilfreich. Man sollte dabei zeitliche Aufgabenschwerpunkte der Schulen beachten, zum Beispiel Prüfungs- und Zeugnisphasen. Da in SINET alle Schularten vertreten waren, lagen die Termine allerdings nicht immer für alle optimal. Auch konnte die Verfügbarkeit der gewünschten Referenten aus dem In- und Ausland sowie die Verfügbarkeit angemessener Tagungsräume nicht immer in Einklang mit den schulischen Wünschen gebracht werden. Rechtzeitig vor einer Veranstaltung ging an die Schulen die konkrete Einladung mit Dienstreisegenehmigung, Tagesablauf und einem Formular zur Teilnehmerrückmeldung (siehe auch „Wege und Umwege“).

An den Anfang der Qualifizierungsangebote wurde eine zweitägige Veranstaltung zum Thema Evaluation gestellt. Im Nachhinein erwies sich

die gewählte zeitliche Struktur als Glücksgriff. Gerade in die Anfangsphase von Netzwerkarbeit eine zweitägige Veranstaltung zu legen, befördert das Zusammenfinden im Netz außerordentlich – und auch in den Teilnetzen, wenn zeitliche Freiräume für Teilnetzarbeit vorgesehen werden. Es wurde deutlich, was wir aus anderen Innovationsfeldern wissen: Gelingende Zusammenarbeit setzt immer das Entstehen einer Vertrautheit miteinander voraus, auch die Möglichkeit, dass die Beteiligten Vertrauen und Zuversicht in das Projekt aufbauen können. Das ist nicht so sehr Sache einer Vorbedingung, sondern vielmehr möglich durch vielfältige Formen der Zusammenarbeit und gemeinschaftlicher Zeit, in der die Erkenntnis wächst, dass alle an einem gemeinsam verstandenen und angenommenen Ziel arbeiten, dass das Ziel lohnenswert ist, dass die unterschiedlichen Arbeitskonstellationen zwischen den Schularten gewinnbringend sind, dass man sich auch dann verträgt, wenn sehr unterschiedliche Persönlichkeiten zusammenwirken.

Zeit- und Freiräume für Teilnetzarbeit wurden im Verlauf des Projektes stärker nachgefragt, vor allem seitens der Teilnetze, die aufgrund größerer räumlicher Entfernungen eher selten außerhalb der Gesamttreffen tagten. Dem musste aber seitens der Projektleitung häufig der Wunsch entgegen stehen, die „eingekaufte Kompetenz“ der Qualifizierer – in der Regel international renommierte Experten – auch aus zeitlicher Sicht optimal auszuschöpfen. Gerade wenn Qualifizierer mit langen Anfahrtswegen gewonnen werden, sind aus ökonomischer Sicht des Spesenaufwandes hohe Zeitanteile des Referenten wünschenswert. Andererseits ziehen aber auch organisatorische Zwänge in den Schulen Grenzen, alle Qualifizierungen optimalerweise zweitägig anzubieten.

Inhaltlich resultierte die erste Veranstaltung zur Evaluation in enormem Zugewinn und inhaltlichem Zutrauen

der Teilnehmerinnen und Teilnehmer für die vor ihnen liegenden Aufgaben. Aus der Vielzahl begeisterter Rückmeldungen sei eine herausgegriffen, die diesen Aspekt auf den Punkt brachte: „Evaluation – Ein Zauberwort verliert seinen Schleier!“. Dazu trug auch eine gelungene Mischung aus Vortrags- und Arbeitsphasen bei – ein Konzept, das sowohl von Projektleitung und -koordination als auch seitens der Netzwerkmitglieder immer wieder als Planungsgrundlage für Qualifizierungen eingefordert wurde. Bei großen Teilnehmerzahlen nicht immer ein leichtes Unterfangen! Bei einigen Veranstaltungen mussten daher zusätzlich zum Referenten weitere geeignete Personen gewonnen werden, die Arbeitsgruppen betreuten oder moderierten. Auch wenn immer ein großes Bedürfnis nach teilnetzbezogenem Austausch artikuliert wurde, hat es sich nach unserer Erfahrung bewährt, die Arbeitsgruppen nicht grundsätzlich teilnetzbezogen einzuteilen.

Die Ergebnisse der Arbeitsgruppen, meist auf Flipcharts oder mit Metaplanentechnik festgehalten, wurden im Plenum vorgestellt und diskutiert. Oft bildeten sie wichtige Planungsunterlagen für die nächsten Arbeitsschritte. Ist man seitens der Projektleitung an einer Dokumentation interessiert, so ist man gut beraten, die Ergebnisse per Digitalkamera – besser als per Flipchartkopierer – festzuhalten. Die Originale wurden nämlich für die Teilnetzarbeit mitgenommen.

Außerordentlich bewährt hat sich im Laufe des Projektes die Einrichtung einer Vorbereitungsgruppe, bestehend aus Projektkoordination und Vertreterinnen und Vertretern von Netzwerkschulen. So konnte vor Planung einer Qualifizierungsveranstaltung eine größtmögliche Einbeziehung der Beteiligten erreicht werden. Dies gelang dann besonders gut, wenn auch die Referentin oder der Referent bei den Treffen mit der Vorbereitungsgruppe anwesend sein konnte. Als nachteilig könnte daher eine große räumliche Distanz zum Referenten gese-

hen werden. Dies kann, muss aber nicht so sein. Hierfür war immer die Bereitschaft der Qualifizierer entscheidend, inwieweit sie willens waren, auf die spezifischen Erwartungen des SINET-Netztes einzugehen oder ob sie „nur ihr übliches Programm abspulen“ wollten.

Ein ständiger Wechsel der Referenten erschwert allerdings bei der Planung das Einschätzen des Wissensstandes der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Es ist zwar oft interessant, verschiedene Meinungsfacetten zu erleben, aber die Erwartungen der Beteiligten gingen zu Recht mehr in Richtung Kompetenzzuwachs. Daher unser Rat, sich eher auf eine kleinere Gruppe von Qualifizierern zu beschränken.

Rückblickend betrachtet hätten Schulungen in Projektmanagement und Teambildung die Zielgerichtetheit vieler Beteiligter befördern können – gerade zu Projektbeginn. Vielleicht wäre auch ein fakultatives Angebot in Moderations- und Diskussionstechniken hilfreich und unterstützend gewesen, gerade auch, um die in Kollegien aufkeimenden Debatten professionell zu bestreiten. Wir müssen gleichwohl festhalten, dass dies keine grundsätzlichen Desiderate sind – die meisten Schulen haben ihren Transfer- und Beratungsprozess mit Instrumenten professioneller Moderation bestritten, auch wenn sie häufig beklagten, dass man in diesem Feld mehr wissen und können müsse.

Haben die Themen insgesamt den Qualifizierungsbedarf abgedeckt? Dies können nur die Qualifizierten beurteilen. Auffallend war zum Ende des Projekts hin eine stetige Abnahme der Anzahl der Teilnehmerinnen und Teilnehmer an den Veranstaltungen. Das muss jedoch nicht Ausdruck der Themenpalette sein. Vielleicht zeigte sich eine gewisse „Projektmüdigkeit“, die nach einer Laufzeit von einigen Jahren nicht überrascht. Insgesamt ist selbstkritisch anzumerken, dass konsequenter und häufiger als geschehen Rückmeldungen über die Einschät-

zung der Qualifizierung hätten eingeholt werden sollen. Zeitliche und personelle Ressourcen setzten hier Grenzen.

Wenn auch nicht jede Qualifizierung für jeden das Optimum gebracht hat – dazu waren zum Beispiel die bereits vorhandenen Kompetenzen im Netz zu unterschiedlich –, so werden die Qualifizierungen in der abschließenden externen Evaluation als ein entschiedenes Plus des Projektes gesehen: 72 % der Befragten (n=77) beurteilten die Bewährung dieser Angebote mit „sehr gut“ und „gut“.

Methoden der Teilnetzarbeit

Jede Methode muss zu den Zielen und Leistungsanforderungen von Netzwerkarbeit passen. Und selten kann eine Methode oder ein Instrument 1:1 übernommen werden. Der Anwender passt das Instrument an – so wie ein Fotograf über die Wahl des Objektivs, über Einstellungen und Filmmaterial zu entscheiden hat, damit sein Bild möglichst „gut“ wird oder um dem Abgebildeten „gerecht“ zu werden. Dabei sind natürlich die Aufgabe und das ins Auge gefasste Ziel entscheidend.

Eine SINET-Umfrage zu Aufgaben und Zielen in Netzwerken – speziell in Teilnetzen – zeichnet folgendes Bild:

Ein gut funktionierendes Teilnetz

- verbindet und hält zusammen,
- fördert eindeutige gemeinsame Zielorientierungen,
- verdeutlicht den Vorteil der Netzwerkarbeit nach innen und außen,
- gleicht singuläre Schwächen aus,
- nutzt Stärken von Personen und Institutionen,
- macht Erfahrung und Wissen für alle zugänglich,
- stellt einen regelmäßigen Austausch sicher,
- leistet Unterstützung und Schnellhilfe bei Problemen,
- garantiert emotionalen Rückhalt bei Belastungen,
- etabliert Rückmelde- und Vergleichsmöglichkeiten,
- unterstützt Teilkomponenten im Blick auf das „Ganze“,
- gewährleistet die Freiwilligkeit des Zusammenschlusses,
- besitzt ein leistungsfähiges Management.

Für die Umsetzung sind induktive Methoden, einfache Planungsinstrumente und Erhebungsmethoden geeignet. Induktiv ist eine Methode dann, wenn durch ihre Anwendung eine Ideen- und Lösungssuche herbeigeführt wird. Brainstorming- und Kreativmethoden zählen zu dieser Methodenklasse (s. Knieß 1995; Schlicksupp 1992; Hameyer & Pallasch 2003). Ein anderes Beispiel für Induktivmethoden ist der Kompetenzwürfel. Mit ihm kann man den Transfer von Netzwerkergebnissen in die eigene Schule durch ein Brainstorming vorbereiten (siehe Abbildung „Kompetenzwürfel“ Seite 52). Die sechs Seiten des Kompetenzwürfels bezeichnen notwendige, wechselseitig verbundene Handlungsfelder in einer Transfersituation. Dabei ist es unwichtig, ob sich die Transferinnovation auf die Entwicklung von Qualitätsstandards, auf die Schulprogrammevaluation oder auf die Verbesserung von Mathematikleistungen im Oberstufenunterricht bezieht.

Der Kompetenzwürfel verbindet Voraussetzungsfelder (Wissen, Wollen, Können) mit überlappenden Phasen des Planens, Umsetzens und Bewertens. Voraussetzungsfeld bedeutet nicht, dass lauter Ansprüche formuliert werden, bevor man beginnt. Voraussetzungen, die fehlen, müssen als Teil des Innovationsprozesses auf der personalen und organisationalen Ebene hergestellt werden. Das Schaffen von Voraussetzungen ist selbst auch eine Kernaufgabe der Innovationsentwicklung in Netzwerken – speziell beim Transfer von Wissen, Ideen oder Materialien aus anderen Schulen.

Wir empfehlen jedem Schulnetzwerk, zu geeigneten Zeit- und Koordinierungspunkten einfache induktive Instrumente zu verwenden und nicht nur per Telefon oder Internet einmal schnell zu sehen, wer wie

Wollen

Stehe ich hinter
der Innovationsidee?
Stehen wir hinter
der Innovationsidee?
Wer ist wir?
Mache ich sie zu
meiner Sache?
Machen wir sie
zu unserer Sache?

Können

Welche zusätzlichen
Kompetenzen brauchen
wir für die Umsetzung?
Welche Teamfähigkeiten
sind erforderlich?
Welche persönlichen
Kompetenzen müssen
wir beherrschen?

Planen

Wie gehen wir vor?
Was ist zu beachten?
Wie finden wir neue Ideen?
Welche Planungsmethoden
sind für uns geeignet?
Welches Wissen
nutzen wir?
Wie ordnen wir die Zeit?

Wissen

Was weiß ich bereits?
Was wissen wir
vom Neuen?
Was müssen wir wissen?
Welche Erfahrungen
aus anderen Bereichen
können wir nutzen?

Umsetzen

Welche Aufgaben
sind zu lösen?
Wie und womit lösen wir sie?
Wie gehen wir mit Stolper-
steinen und Zwickmühlen um?
Was müssen wir
neu entwickeln?
Welche Alternativen
kommen in Betracht?

Bewerten

Wie stellen wir
Fortschritte fest?
Wie beurteilen wir Qualität?
Welches sind unsere
Standards?
Wann brauchen wir Feedback?
Was sagen uns die Ergebnisse?
Was haben wir erreicht?
Was noch nicht?

Kompetenzwürfel Hameyer 2003

Kompetenzwürfel

weit ist. Allein das Gebot der Nachvollziehbarkeit und Klärung von Transferzielen verlangt einen notierten Zwischenblick auf den jeweiligen Arbeitsstand und Fortschritt. Das hat einen praktischen Vorteil – man kann sich rückblickend vergewissern, die Zusammenarbeit abstimmen und eine Zwischenbilanzierung der Ziele im Blick auf das Erreichte vornehmen. Auf dieser Basis ist eine Nachsteuerung möglich.

Planerische Methoden unterstützen die Konzipierungsarbeit und Umset-

zungsprozesse, auch die Koordination. Wir haben beispielsweise einen Transferleitfaden für Teilnetze zum Arbeitsstand verwendet, aus dem hervorgeht, wie weit die Teilnetze vorangeschritten sind und woran sie arbeiten (siehe Abbildung „Transferleitfaden“ Seite 53). Dieser Leitfaden hat sich besonders bewährt.

Natürlich wurden in SINET auch analytische Instrumente wie Fragebogen und Interview eingesetzt mit dem Ziel, eine Bestandsaufnahme zu machen, ein „Monitoring“ des-

Transfer ... Leitfaden

Frage 1

Worum geht es bei unserer Transferidee?

- Um welche Option oder Idee geht es?
- Welche Kernziele stehen im Mittelpunkt?
- Was möchten wir auf jeden Fall erreichen oder bewirken?
- Worin liegt der besondere Pfiff unserer Idee?
- Was bringt der Transfer für andere Schulen? Vorteile? „Gewinne“?

Frage 2

Wo stehen wir zur Zeit?

- Sind bereits Schritte unternommen?
- Wie sieht die „Startbasis“ bei uns aus?
- Welche nächsten Schritte machen Sinn?
- Welche Kompetenzen brauchen wir noch?
- Welches Wissen, um erfolgreich zu sein?
- Welche Formen der Zusammenarbeit?

Frage 3

Was können wir besonders gut?

- Was bringen wir in den Transferprozess ein?
- Wo liegen unsere Stärken in der Umsetzungspraxis?
- Welches Knowhow können wir bieten? Wer genau ist wir?

Frage 4

Was werden wir tun?

- Wie sieht unser Fahrplan aus?
- Was könnten wir wann abschließen? Fixpunkte?
- Welche Zwischenziele sollen wann erreicht sein?
- Wer soll wann und woran Erfolge ablesen können?

Frage 5

Welche Hilfe können wir gebrauchen?

- Mit welchen Transferfragen befassen wir uns derzeit?
- Was können wir selbst lösen, was eventuell nicht?
- Wo brauchen wir Rat? Woher bekommen wir Rat?

Frage 6

Wie sieht ein vorläufiges Bild aus?

- Zum Beispiel: ein Grundriss, eine Grafik, ein Organisationsplan, ein Bild des Transferprozesses, eine illustrierte Vision?

sen, wo wir stehen, eine Einschätzung des Nutzens von Netzwerkarbeit und so weiter. Der Fragebogen zur Nutzenanalyse ist unter „Prospekte“ abgedruckt, weil er praktische Anregungen und Fragerichtungen für andere Netzwerke bietet.

Die zahlreichen SINET-Methoden können wir in diesem Bericht nicht komplett darstellen. Das würde den Rahmen sprengen. Einige Grafiken ausgewählter Instrumente jedoch werden die Spannweite methodischer Arbeitsweisen verdeutlichen.

Der Instrumenteneinsatz verlangt allerdings immer eine sorgfältige Vorbereitung und ein klares Verständnis der Funktionen und Grenzen solcher Modelle. Einfach ein Blatt auf den Kopierer legen und verteilen – damit ist niemandem gedient.

Beispiel A – Evaluation mit Satzanfängen

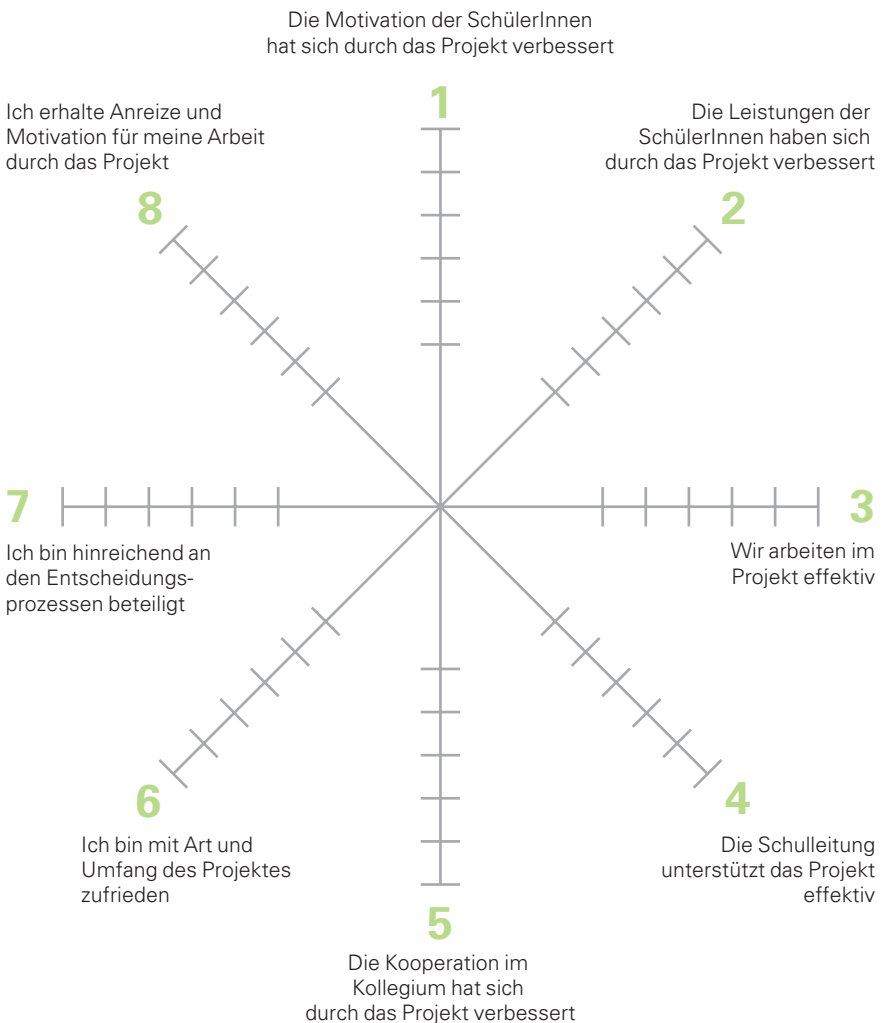
Dieses von Helene Peniuk in SINET eingebrachte Instrument kann man als ein induktives Brainstorming bezeichnen. Die Beteiligten können eigene Sichtweisen, Besorgnisse, Ideen und Bedenken festhalten. Je nach methodischem Arrangement folgt eine Phase, in der die Ergebnisse ausgetauscht, beraten, geordnet und dann bearbeitet werden. Das ist die Basis für eine Reflexion, die weitere praktische Schlüsse nach sich zieht.

Evaluation mit Satzanfängen

1. Mich hat am meisten gestört, dass ...
2. Ich fand besonders gut ...
3. Mich hat überrascht ...
4. Seit wir das Projekt durchführen ...
5. Es hat mich auf die Palme gebracht ...
6. Mir war wichtig ...
7. Manchmal wünschte ich mir, dass ...
8. Ich möchte unbedingt mehr wissen ...
9. Spaß gemacht hat ...
10. Es wäre hilfreich, wenn ...
11. Ich halte mich für einen Menschen, der ...
12. Wenn ich mehr Zeit hätte ...
13. Die Kolleginnen/Kollegen ...
14. Ich war enttäuscht, als / weil ...
15. Beim nächsten Mal würde ich ...
16. Die Schulleitung ...

Beispiel B – IST-Analyse I

In der Methodenliteratur sind viele IST-Analysen bekannt. Die Sterngrafik von Helene Peniuk gestattet es, von verschiedenen Personen eine Einschätzung des IST-Stands zu erhalten. Sie ist subjektiv, und das ist beabsichtigt, denn erst wenn wir wissen, wie einzelne Personen zu einer Innovation und zur Ausgangslage stehen, können wir versuchen, Gemeinsamkeiten herauszufinden. Obendrein sind erweiterte IST-Analysen Frühwarnsysteme im Sinne eines Versuchs, an das innere Denken der Kooperationspartner heranzukommen, damit sich diese verständigen können, in ihren Bedenken ernst genommen werden und von den Einschätzungen aus gemeinsam überlegen, was zu tun ist.



Bitte beurteilen Sie jede Behauptung auf der dazu gehörenden Skala von 1 bis 6 (1 = sehr gut, 6 = ungenügend). Setzen Sie 1 auf den Außenstrich, 6 auf den innersten Strich. Dann können Sie die Wertungspunkte untereinander verbinden.

Beispiel C – SOFT-Analyse

Eine andere IST-Analyse setzt Stärken, Schwächen, Bedrohungen und Chancen dessen in Beziehung zueinander, an dem man gerade arbeitet. Wie andere Methoden auch macht diese nur Sinn, wenn sie zum Ausgangspunkt für Reflexionen genommen wird. Die Eintragungen selbst sind nur eine Zwischenstation auf dem Weg zu den Schlussfolgerungen, die die Beteiligten aus den Übersichten ziehen.

Satisfactions STÄRKEN

Da sind wir Spitze
Das läuft rund
Das befriedigt uns

*Dazu Sorge tragen
Damit „wuchern“*

Opportunities CHANCEN

Gute Ansätze sind da
Gelegenheit in Sicht
Ressourcen nutzbar

*Davon etwas mehr
Ausbauen/Entwickeln
Brachland nutzen*

Faults SCHWÄCHEN

Das läuft nicht rund
Das ist mangelhaft
Das stört uns

*Sollten wir ändern
Verbesserung nötig*

Threats BEDROHUNGEN

Absehbare bedrohliche
Entwicklung
Drohende Probleme
Tritt ein, wenn nichts geschieht

*Prophylaktische Maßnahmen
Lösungen überlegen*

Anton Strittmatter 1996

Beispiel D – IST-Analyse II

Eine weitere IST-Analyse als Bestandsaufnahme wurde von Michael Schratz vorgestellt. Bei all diesen Instrumenten müssen wir beachten, dass sie nicht innerhalb von 30 Minuten ausgefüllt sind. Sie sollen Anstoß zur sorgfältigen Analyse der Situation sein, und manche Fragen können in sehr unterschiedlicher Weise bearbeitet werden.

Seite 1

Kommunikation

Wer wir sind:

- unser Schulprofil
- Schulreform
- Schülerpopulation

Wo wir sind:

geografische Orientierung;
das regionale Umfeld: Stadt,
Land etc.

Wie man uns erreicht:

Adresse, Tel., Fax, E-Mail

Seite 2

Leitbild

Was wir wertschätzen:

- Ethos
- Leitsätze
- Grundsätze
- Motto
- etc.

→ **Wofür die Schule (ein-)steht**

Seite 3

Ist-Stand

Was wir schon erreicht haben (Bestandsaufnahme):

- Dokumente
- Methoden
- Prozesse

→ ev. Hinweis, was wo und
wie erhältlich ist

Seite 4

Entwicklungsziele

Was wir erreichen wollen:

- pädagogisch
- fachlich
- überfachlich
- im Umfeld etc.

mit konkreten Angaben, so dass
Außenstehende danach fragen
können (Ziele → was wollen wir
damit erreichen?)

Seite 5

Maßnahmen & Aktionen

Wie wir es umsetzen:

- Arbeitsstruktur
- Schritte zur Zielerreichung
- Aktionspläne
- Meilensteine
- Teambildung
- Koordination & Steuerung

→ ev. Hinweis, was wo und
wie dokumentiert ist

Seite 6

Qualitätssicherung

Wie wir den Fortschritt überprüfen:

Maßnahmen zur schulinternen
Evaluation:

- Bereiche
- Methoden
- Zeitpunkt/Dauer
- geplanter Ablauf

→ ev. externe Unterstützung
(„Kritische/r Freund/in“)

Beispiel E – Beratungsdreieck ORBIS

Verständigungsprozesse in einem Netzwerk können wie Wollknäuel sein. Der Faden scheint manchmal keinen Anfang und kein Ende zu besitzen. Unverständlichkeit und Konflikt sind im Spiel. In solchen Situationen ist es ein Gebot der Stunde, Klärungsprozesse in Gang zu setzen. Das Beratungsdreieck ist ein Leitfaden für solche Klärungsprozesse. Mit dem Beratungsdreieck können Lösungsoptionen sichtbar werden, die mit klar umrissenen Zielen abgeglichen sind und sich auf eine Aufgabenstellung oder ein Problem beziehen.

Die drei Blickpunkte Ziel – Problem – Lösung bilden eine Reflexionseinheit. Lösungen machen in der Mehrzahl aller Beratungsfälle nur Sinn, wenn man von einem Ziel ausgeht. Ziele wiederum sind nur überzeugend, wenn sie sich einlösen lassen, oder wenn Annäherungen an das Ziel möglich sind, oder wenn die Ziele selbst verändert oder angepasst werden können. Lösungen und Ziele wiederum müssen deutlich machen, welche Wirksamkeit sie in Aussicht stellen. Anders gesprochen: Welche Probleme können sie wahrscheinlich lösen und welche nicht?

Das Beratungsdreieck ist auf zwei Ebenen zu sehen: der ICH-Ebene und der WIR-Ebene. Beide brauchen eine Klärung, damit Verständigung zustande kommt. Menschen denken über Probleme und Sachverhalte unterschiedlich nach. Neue Lösungen entstehen in der Auseinandersetzung über subjektive Abweichungen von Bildern und Auffassungen über ein Problem, das belastet und auf eine Lösung wartet. Dabei können die drei Blickpunkte durch Impulsfragen strukturiert werden:

Ziel

- Was will ich erreichen?
- Was wollen wir erreichen?
- Worum geht es in erster Linie?
- Welche Teilziele sind möglich?
- Welche Motive stecken im Ziel?
- Was ist nicht beabsichtigt?
- Wer steht hinter welchem Ziel?
- Welche Erwartungen verbinde ich mit dem Ziel?
- Wozu macht das Ziel wirklich Sinn?
- In welchem Zusammenhang steht es?
- Inwieweit stehe ich hinter dem Ziel?
- Inwieweit stehen wir hinter dem Ziel?
- Ist es mein ureigenes Ziel?

Lösung

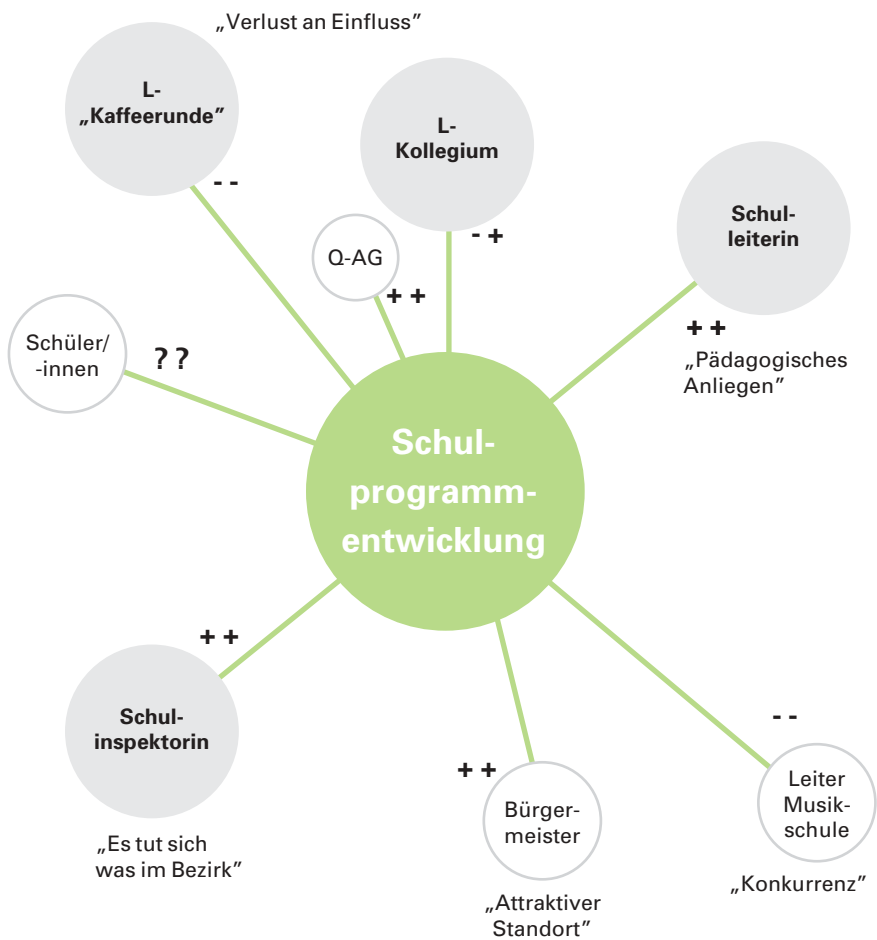
- Wie finden wir eine kurzfristige Lösung?
- Wie sieht eine langfristige Lösung aus?
- Welches sind ihre Vor- und Nachteile?
- Welche Lösung gilt anderswo als gute Praxis?
- Welche Wirkungen erwarte ich?
- Welche Wirkungen erwarten wir?
- Wo könnten unerwartete Wirkungen eintreten?
- Wie wird die Qualität der Lösung eingeschätzt?
- Wieweit ist eine Teilbarkeit oder Schrittigkeit möglich?
- Wie beurteile ich die Umsetzbarkeit?
- Was müssen wir wissen, um die Lösung zu realisieren?
- Welche Lösungsoptionen kommen in Betracht?
- Wer macht bei welcher Lösung mit?
- Was werde ich selber tun?
- Woran werde ich eine gute Lösung erkennen?
- Welche Indikatoren genau sind es?



Hameyer 2003

Problem

- Was besorgt mich? Was besorgt uns? Wieso?
- Warum müssen wir das Problem lösen?
- Wo und wen drückt der Schuh?
- Was funktioniert nicht? Seit wann?
- Was ist aufgrund des Problems durcheinander geraten?
- Was stimmt nicht mehr, seit das Problem akut ist?
- Womit sind wir dabei besonders unzufrieden?
- Wo kommen wir wegen des Problems nicht weiter?
- Was ist durch das Problem in die Sackgasse geraten?
- Worin genau besteht für mich das Problem?
- Worin genau besteht für andere das Problem?
- Welche Zwickmühle entsteht durch das Problem?
- Aus welchen Schichten besteht das Problem?
- Wie können wir es umdeuten?
- Wann ist es erstmals aufgetreten? Situation?
- Wer beurteilt das Problem in welcher Weise?
- Für wen ist das Problem besonders gravierend?
- Für wen ist das Problem unerheblich?
- Wer ist in das Problem verwickelt?
- Wer in erster Linie? Wer in zweiter Linie?
- Ist es neu bei uns? Schon früher aufgetreten?
- Was ist vertraut am Problem und was neu?



Beispiel Umfeld-Analyse

Beispiel F – Umfeldanalyse (nach Michael Schratz)

Es geht um Einflüsse von Personen oder Einflussfeldern auf ein bestimmtes Thema. Die Grundidee ist einfach, die Methode des Einsatzes muss genau überlegt und vorbereitet sein. Das Bild zeigt für das Beispiel der Schulprogrammentwicklung ein mögliches Ergebnis im Blick auf die Frage nach dem Verlust des Einflusses. Die Plus- und Minuszeichen werden von derjenigen Person hinzugesetzt, die eine entsprechende Bewertung vornimmt. Wie bei den anderen Methoden auch ist das Resultat für sich genommen nicht relevant, sondern Ausgangspunkt für weitere Reflexionen und Schlussfolgerungen.

Beispiel G – Focusrunde (nach Michael Schratz)

Focusrunde

Die Focusmethode eignet sich zur schnellen teilnehmergestützten Beratung über ein Tagesziel, welches anzusteuern ist. Kommt ein Referent, der die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht kennt, in eine Veranstaltung, kann er drei Personen als Focus Group nach vorn bitten. Ähnliche Situationen sind aus der Netzwerkarbeit denkbar, so etwa wenn ein Austausch von Zwischenergebnissen aus Netzschulen ansteht und die Moderatorin einen konstruktiven, reflektierenden Einstieg zur teilnehmergestützten Strukturierung eines Austauschprozesses sucht. Die Focus Group erörtert in etwa fünf Minuten vier Fragen:

- Worum geht es heute eigentlich?
- Was soll der Referent in erster Linie tun?
- Was auf keinen Fall?
- Was wünschen sich die Mitglieder der Focus Group?

Während des Gesprächs kann der Referent mit zwei oder drei Fragen nachsetzen, zum Beispiel: „Was soll ich auf jeden Fall vermeiden?“ oder „Was kennen Sie bereits und würde daher nur Langeweile auslösen?“

Innerhalb der Aussprache in der Focus Group, die laut und deutlich vor dem Plenum erfolgt, notiert der Referent an der Tafel oder Flip Chart Stichworte. Sehr kurz, maximal zwei Begriffe pro Stichwort. Diese bleiben den Tag über im Plenum vorn gut zu sehen. Der Referent beziehungsweise die Moderatorin verspricht, auf diese Stichworte im Tagesverlauf einzugehen beziehungsweise darauf zu achten, dass nichts vergessen wird.

Zugleich bittet der Referent oder die Moderatorin die Mitglieder der Focus Group, über den gesamten Tag zu beobachten, ob die notierten Stichworte bearbeitet wurden oder ob etwas übersehen worden ist. Die Focus-Mitglieder haben die Pflicht und das Recht, jederzeit auf Versäumnisse hinzuweisen und den Referenten beziehungsweise die Moderatorin anzusprechen.

Feedback-Geber

Biete Deine Informationen **an, zwinge** sie dem Empfänger **nicht auf**.

Gib Dein Feedback, **um den Anderen zu helfen**.

Beziehe Dein Feedback auf **Verhaltensweisen, die der Empfänger auch wirklich ändern kann**.

Gib Dein Feedback **möglichst bald** nach der Beobachtung.

Gib Dein Feedback **beschreibend, nicht bewertend**, z.B. „ Was Du getan hast, hat mir gefallen – hat mich gestört“ und nicht „war gut – war schlecht“.

Schließe die **Möglichkeit des Irrtums** nicht aus.

Beziehe Dich auf **konkrete Einzelheiten**, die Du selbst beobachtet hast. Belege alle Punkte mit Beispielen, so wie sie im Seminar bzw. im Alltag passiert sind.

Zeige die konkreten **Auswirkungen auf**.

Drücke Deine **Gefühle** bzw. Deine Betroffenheit darüber aus.

Beispiel H – Feedback

Eines von unzähligen Instrumenten zur Anleitung für gutes Feedback ist einem Buch über Teamarbeit entnommen (Ueberschaer 2000, S. 61). Es zeigt die Seite des Feedback-Gebers und Feedback-Empfängers. Nützlich ist dieses Bild, weil sehr einfache Grundregeln kommunikativer Verständigung genannt sind. Um so erstaunlicher ist es, dass es Vielen in der Praxis Schwierigkeiten bereitet, zunächst einmal Anderen zuzuhören, ohne gleich zu bewerten, ob der Gedanke gut, abträglich oder weltfern ist. In unseren Schul- und Hochschulsystemen sind wir meistens viel zu voreilig mit Urteilen. Einfache Feedbackregeln können bei professioneller Einführung und Moderation Wunder bewirken.

Feedback-Empfänger

Höre genau zu und kläre Missverständnisse.

Verzichte auf Argumentieren und Rechtfertigen.

Bedanke Dich für das Feedback und **überdenke es kritisch.**

Du kannst das Feedback durch Einschätzungen **von Anderen überprüfen**, z.B. „Wirke ich auf Dich auch so autoritär?“

Wehre Dich dagegen, Dir Verhaltensweisen vorschreiben zu lassen.
Treffe die Entscheidungen über Dein Verhalten selbst.

Schulinterne Transferschritte

Ein Ziel jeder Netzwerkarbeit besteht darin, Projekte und Resultate der Zusammenarbeit in die eigene Schule zu „übersetzen“. Dieser Begriff ist durchaus zutreffend. Übersetzungsarbeit ist eine Herausforderung für die Sprache, die wir wählen, auch für den richtigen Ton im eigenen Haus und für das Talent, die Vorteile von Veränderungen und den erwartbaren Qualitätszuwachs zu verdeutlichen.

Die Übersetzungsarbeit bedient sich einer „Grammatik“ gelingender Innovationsprozesse. Diese Grammatik geht davon aus, dass Transfer- und Innovationsprozesse Raum für Auseinandersetzung mit dem Neuen benötigen; Widerstand darf dabei nicht persönlich genommen werden. Nach einschlägigen Innovationsstudien (Berman & McLaughlin 1978; Louis, Rosenblum & Molitor 1981; Fullan 1985; Miles, Ekholm & Vandenberghe 1987; Krainz-Dürr 1999; Ekholm & Hameyer 2000) müssen wir davon ausgehen, dass erst durch zielgenaues Zusammenwirken der Beteiligten ein verständigungsgeleiteter, praxiswirksamer Transfer stattfindet. Widerstand ist in der Regel ein Signal dafür, dass es den Promotoren der Innovation nicht gelungen ist, den Wert des Neuen und seine „Ungefährlichkeit“ glaubwürdig zu kennzeichnen.

Wir setzen also voraus, dass die Regeln des Transfers in der Schule auf grundlegenden Prämissen eines gelingenden Innovationsprozesses beruhen, die sich in Übereinstimmung mit Befunden aus der Innovationsforschung systematisch in Gestalt von sieben empirisch belegten „Innovationsstandards“ darstellen lassen. Je nach Schulstandort und bevorzugten Arbeitsweisen wird diesen Prämissen zwar unterschiedliche Bedeutung zuerkannt, aber nur in ihrer Gesamtheit sind sie Mitgaranten für erfolgreiche Transferschritte.

Veränderungen erzeugen Unruhe

Neue Ideen oder Arbeitsformen sind keine Bausteine, die sich einfach auf ein System aufsatteln lassen. Ihre Verfechter wollen im Praxissystem etwas anders machen, umdenken, verbessern, weitergestalten. Das gilt für Themen wie Unterrichtsqualität ebenso wie für Schulprogramm-arbeit. Daher sind Rückfragen aus der eigenen Schule völlig normal. Was bringt das Neue eigentlich? Muss ich mein Verhalten ändern? Geht man an meine Rechte heran? Ist mein Arbeitsplatz gefährdet? Welche Kritik steckt in allem an meiner bisherigen Arbeit? Die Sozialpsychologie der Schule lehrt uns, dass im Veränderungsfall dann Unruhe entsteht, wenn aus Sicht der Rückfragenden bewährte Handlungsmuster und Sicherheiten zur Debatte stehen, wenn das Neue mehr Zeit verlangt und ein anderes Berufsverständnis voraussetzt. Erwartungsmuster geraten aus dem Gleichgewicht. Innerliche Unruhe wird signalisiert.

Sie muss kein Resultat einer sachlichen Auseinandersetzung mit einer Veränderungskonzeption sein. Umso mehr müssen Transfersversuche darauf achten, dass immer Sache und Emotion im Spiel sind und somit Klärungsprozesse notwendig sind. Klärungsprozesse kann man mit unterschiedlichen Kommunikationsmethoden und -formen herbeiführen.

Veränderungen erfordern Lerninteresse

Wer sich mit Veränderungen befassen muss, braucht Interesse am Weiterlernen und die Erfahrung, dass kein Risiko besteht, wenn man seine eigene Praxis in Frage stellt. Verlustängste sind einer der dicksten Stolpersteine im Transferprozess.

Lerninteresse kann man nicht aus einer virtuellen Schublade ziehen.

7

Innovationsstandards

Überschaubarkeit

Ziele und Vorteile für Praxis klarstellen; nicht zu viel vornehmen

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

niedrig hoch

Situationsbezogenheit

Auf konkrete Situation in Praxis beziehen – Anlegestellten für das Neue bauen

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

niedrig hoch

Bedeutsamkeit

Wichtiges am Neuen für die Praxis nachvollziehbar machen

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

niedrig hoch

Angemessenheit

Aufwand und Nutzen ins Gleichgewicht bringen

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

niedrig hoch

Lernfähigkeit

Erneuerungsfähigkeit von beteiligten Personen und Institutionen entwickeln

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

niedrig hoch

Durchführbarkeit

Innovation in Schritten umsetzen und durch fördernde Bedingungen unterstützen

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

niedrig hoch

Dauerhaftigkeit

Innovation in Praxis verankern und nächste Schritte planen

1	2	3	4	5
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

niedrig hoch

Innovationsstandards
Hameyer 1996

Interesse kann bei der Auseinandersetzung mit dem Neuen entstehen. Es gilt, professionell durch Arbeits- und Kommunikationsanlässe die Veränderung transparent zu machen, damit die Sichtweisen und Bedenken zutage treten. Ansprechpartner können mit Logik und Anschaulichkeit des Neuen gewonnen werden, Vorteile ersichtlich werden und sich so Interesse an einer veränderten Praxis entwickeln. Lernen wird dann als Gewinn und nicht als Verlust von Sicherheit verbucht.

Ist das nicht der Fall, werden Veränderungen argwöhnisch betrachtet, Mitarbeit und Engagement rasch verweigert. Das kann sich unterschiedlich darstellen, zum Beispiel durch Abwesenheit bei Informationsveranstaltungen, durch Rückzugsverhalten, durch Mitmischen in der Gerüchteküche und durch fleißiges Wiederholen von Misserfolgsaussichten.

Veränderungsprozesse stehen in einem sozialen Erwartungsfeld, das testet, ob sich Mitarbeit lohnt, ob mit individuellen oder organisationalen Gewinnen zu rechnen ist. Spekulationen über die Ursachen sind wenig hilfreich und Enttäuschung über mangelndes Interesse bei Ansprechpartnern auch nicht.

Veränderungen brauchen Zeit

Knappe Zeit ist ein Kennzeichen unserer Zeit. Klagen über knappe Zeit werden fast wie bei Versteigerungen in Gesprächen überboten, nicht nur in der Schule. Knappe Zeit als Einwand gegen Veränderungen kann manche Initiative im Keim ersticken. Wer dem Zeitargument bei Transferanlässen entgegentreten möchte, muss den Zeitaufwand für Veränderungen durch einen nachvollziehbaren Gewinn aus dieser Arbeit deutlich und glaubwürdig aufzeigen.

Eine zweite Option liegt auf der Hand – nicht alles auf einmal wollen. In Studien über längerfristig gelungene Innovationen kann nachgewiesen werden, dass die Idee der Teilbarkeit von Innovationen durch Streckung in

der Zeit entlastend wirkt. Behutsamkeit in der Zeitplanung und Koordination wird so besser möglich. Das Risiko vorschneller Beschlüsse und hektischer Aktionismen wird gemindert, Belastungsspitzen können entflochten werden. Das Gebot der Teilbarkeit einer Innovation („divisibility“, s. Miles 1983; Rogers [1962] 1983) ist eines der wichtigsten Grundgesetze für die Langlebigkeit von Innovationen.

Auf einen anderen Aspekt der Zeit sei noch hingewiesen. Wer Innovationen ausarbeitet, viele Tage und Wochen investiert, sich vertraut macht mit den fragwürdigen und glänzenden Seiten des Neuen, mit den Folgen für die Praxis, und wer sich obendrein kompetent macht, um in der Umsetzungspraxis sicher zu sein (zum Beispiel im Rahmen der zahlreichen Qualifizierungsangebote von SINET), der hat einen kundenigen Feld- und Einschätzungsvorteil und damit ein Stück Sicherheit.

Ansprechpartner in den Schulen haben diese Einschätzungssicherheit in der Regel nicht, weil sich manche vielleicht nicht einmal einen Tag mit dem Neuen auseinander setzen konnten. Diese krasse Zeitasymmetrie verlangt auf der Seite der Promotoren für die Veränderung einen hohen Einsatz an Geduld und Verständnis, an Information und Offenheit, an Rückkopplung und Kommunikation.

Veränderungen sind komplexer als wir denken

Veränderungsziele formulieren in der Regel auf der Sachebene, was mit welchem Mitteleinsatz zu welchem Zeitpunkt erreicht werden soll oder könnte. Der wirkliche Veränderungsprozess ist jedoch zumeist viel komplexer als angenommen, auch weil das Neue durch die Filter der Sozialpsychologie einer Organisation hindurchkommen muss. Konkret heißt das – sich mit Erwartungen und Gefühlen im „Bauch der Organisation“ (Handy 1993) auseinander setzen. Auch muss man vielleicht mehr Systemfelder in Rechnung stellen als ur-

sprünglich geplant (zum Beispiel den Elternbeirat, die Schülerversammlung, den Schulträger, Behörden, die Presse und dergleichen – je nach Transferziel). Umfeldanalysen können bis zu einem gewissen Grad die Felder direkter und indirekter Einflüsse und Rückwirkungen kennzeichnen. In SINET wurden entsprechende Methoden angeboten.

Wer einen Stein kunstvoll über eine Wasseroberfläche springen lässt, kennt das Phänomen der wachsenden Kreise – vom Auftreffpunkt aus bilden sich Wasserringe, die sich ausdehnen, verändern und dann wieder verschwinden. So oder ähnlich können wir uns das Auftreffen einer Veränderungsidee auf das System Schule vorstellen. Leicht verliert man die Übersicht, sofern nicht rechtzeitig ein Projektmanagement eingerichtet wird, das unterschiedliche Handlungs- und Wirkungsebenen verbindet, klare Ziele setzt und koordiniert, einen Staffelpfad für Innovationsschritte ausarbeitet, für vertikale und horizontale Rückkopplung sorgt sowie Mittel einsetzt, um die automatisch wachsende Komplexität im Zaum zu halten, sie zu gliedern, damit sie bearbeitet werden kann. Vor allem muss das Management Teilziele in entsprechenden Arbeitsplänen sichtbar machen und abstimmen, was wann mit welchen Mitteln und Möglichkeiten zu erreichen ist.

Veränderungen können Nebenwirkungen auslösen

Mit dem Modell sich ausdehnender Wirkkreise ist bereits angekündigt, dass wir mit Nebenwirkungen rechnen müssen, wenn eine neue Idee umgesetzt wird. Die Aufgabe des Transfers besteht nun nicht darin, alle Raffinessen und Strategien anzubieten, um den Nebenwirkungen den Garaus zu machen, im Gegenteil. Aus der Prognose wahrscheinlicher Nebenwirkungen können wir lernen, auch aus der Analyse dessen, was wir so nicht erwarten konnten oder wollten. Nebenwirkungen in komplexen Organisationen sind völlig normal. Wir können nicht

alle Folgen voraussehen, aber es ist möglich, sich mit den Folgen von Veränderungen durch Frühwarnsysteme, Feedback und in offenen Projektgesprächen zu befassen.

Veränderungen werden im Stillen bewertet

Schwieriger ist es, an unausgesprochene Nebenwirkungen, Folgeprobleme und soziale Verhärtungen heranzukommen, vor allem dann, wenn die Kommunikationskultur und das Arbeitsklima in der Schule nicht reichen, um über stille Bewertungen und Vorurteile schadlos reden zu können. Im Stillen können Menschen und Systeme verkarsten, ohne dass sie es merken. Oder der Prozess ist schon so weit vorangeschritten, dass das System nicht mehr aus eigener Anstrengung aus solchen sozialpsychischen Sackgasen herauskommt.

Veränderungen sind nicht an sich selbstverständlich

Wir erleben es immer wieder – weniger in SINET allerdings –, dass die „Erfinder“ von Innovationen von der Richtigkeit und Bedeutung ihrer Arbeit fraglos überzeugt sind. Sie können die Welt nicht mehr verstehen, wenn Widerstand entsteht oder niemand im Transferfeld bereit ist, mitzumachen oder auch nur einen kleinen Part zu übernehmen. Mit steigendem Engagement der Erfinder und Unterstützer von Innovationen entsteht auf der „gegenüberliegenden Seite“, bei den Ansprechpartnern, die Sorge, sie könnten überrannt werden oder in den Sog eines unberechenbaren Abenteurers geraten. Eine eher bedrohlich erscheinende Geschlossenheit der Idee und ihrer Verfechter wirkt bedrängend. Gerade wenn alles besonders stimmig und logisch erscheint, ist Vorsicht geboten. Jede Innovation ist nur so gut, wie sie seitens der Kooperationspartner Zustimmung findet, verstanden wird, berechenbar und überschaubar erscheint.

Veränderungen verlangen Verlässlichkeit

Rotation von Personal ist dort gut, wo neue Energien und Kompetenzen gesucht sind. Rotation ist dann abträglich, wenn es um eine längerfristige Gewährleistung eines Umsetzungsprozesses geht. Das verlangt nicht nur ein professionelles Management der Schule, sondern auch ein entsprechendes Management des Veränderungsprozesses. Aus der Analyse von 41 Reformprojekten in deutschsprachigen Ländern (Hameyer 1978) wissen wir, dass das Gelingen von Innovation und Transfer durch personale Kontinuität gestützt, teils sogar erst herbeigeführt wird. Anders ausgedrückt – die Leitung eines Projekts muss verlässlich sein, was die Verweildauer und Präsenz angeht. Wechseln die Leitungen in kurzen Abständen, wird das in der Regel als Misserfolg gewertet. Innovationen brauchen viel Zeit in sozialen Systemen, wie die Schule eines ist. Für die personale Kontinuität eines Transferprojekts hat das zur Folge, dass die Erfinder und Promotoren möglichst bis zum Ende des Projekts dabei sind und vor allem in schwierigen Zeiten nicht aussteigen, sondern eine geistige und kooperative Bestandsgarantie der Arbeit bieten.

Veränderungen werden durch Transfer umgeformt

Es liegt in der Natur von Veränderungen, dass sie selbst umgeformt werden. So wurde nicht immer gedacht. In der Reformdiskussion der siebziger Jahre und danach – auch in den USA – ging man von einem Ziel-treueansatz aus. „Fidelity-Approach“ nannte man das. Einmal erfunden und zu Papier gebracht, soll die Innovation stabil sein. Daher hat man

sich nicht mit Rückkopplungen beschäftigt, sondern nur untersucht, wer in welchem Zeitraum eine bestimmte Innovation angenommen oder abgelehnt hat. Dieses Denken reicht noch bis in die neuere Akzeptanzforschung hinein. Das Wort unterstellt, dass etwas mehr oder weniger fest Umrissenes akzeptiert oder zurückgewiesen werden kann. Mit solchen Mustern hat jedoch die Schule wenig zu tun. Die Realität der Schule ist nicht mit einer digitalen Ja-Nein-Schablone gleichzusetzen. Wir müssen immer davon ausgehen, dass sich die ursprünglichen Veränderungsziele wandeln, dass sich neue Schwerpunkte herausbilden, dass sogar die Innovation selbst – auf dem Weg in die Schule, in konkreten Anwendungssituationen, durch strukturelle Anpassungen und Umstrukturierungen – unterliegt. Wenn das akzeptiert ist, entsteht auch nicht die stille Angst unter Innovatoren, dass der Innovationskern im Laufe der Zeit nicht mehr zu erkennen ist und daher die eigene Mühe vergeblich gewesen sei.

Reise

Erfahrungen und Ergebnisse



In den folgenden Abschnitten finden Sie eine vergleichende Sicht „quer“ zu den Teilnetzen. Auch Erkenntnisse aus dem Netzwerk insgesamt sind in die Analyse einbezogen. Als Grundlage dieses „Reiseberichts“ dienten schriftliche Schulporträts und Teilnetzberichte, Protokolle und Materialien, die in den Teilnetzen entstanden sind, Gespräche mit Beteiligten, Austauschrunden im Projektkreis, unterschiedliche Dokumentationen sowie Ergebnisse aus einer externen Evaluation zum Nutzen von Netzwerkarbeit.

Wir hatten Gelegenheit, den Nutzen des Netzwerks im Rahmen einer Umfrage einschätzen zu lassen, die sich sowohl auf SINET als auch auf das Netzwerk innovativer Schulen in Deutschland (NIS) der Bertelsmann

Stiftung bezieht. Auf Anregung von Hans-G. Rolff, Institut für Schulentwicklungsforschung an der Universität Dortmund, entstand die Initiative einer vergleichenden Untersuchung mittels eines Fragebogens (siehe unter „Prospekte“). Den NIS-Teil, Bertelsmann Stiftung, hat Annette Czerwanski übernommen, den SINET-Teil Uwe Hameyer.

Die Umfrage wurde 2001 durchgeführt und die Auswertung Ende 2002 im Jahrbuch der Schulentwicklung veröffentlicht (Czerwanski, Hameyer & Rolff 2002). Wir greifen in den folgenden Abschnitten ausgewählte Kernpunkte aus dieser Studie heraus, die für andere Netzwerke von praktischer Bedeutung sein könnten.¹

1) Besonderer Dank gilt Annette Czerwanski und Hans-G. Rolff, dass wir uns auf diese gemeinsame Studie beziehen sowie Grafiken und ausgewählte Abschnitte abgewandelt übernehmen können.

Belastung und Motivation

Jede Zusammenarbeit zieht natürlich einen gewissen Aufwand nach sich und nicht alle Beteiligten teilen die Motivation anderer Kooperationspartner. In sozialen Gebilden wie einem Netzwerk ist das nicht anders. Menschen sind verschieden. Ihre Beweggründe und ihre Geduld unterscheiden sich voneinander – auch, weil sie die Ziele ihrer Arbeit nicht unbedingt nach gleichen Normen gewichten. So kann es sein, dass jemand in der Teilnetzarbeit etwas als hoch belastend empfindet, regelrecht darunter leidet, während genau dieser Punkt für andere marginal ist. Es wäre zu vermuten, dass sich die in den Köpfen der Menschen empfundenen Belastungen in den Teilnetzen stark voneinander unterscheiden.

Nach unserer Erhebung bei allen Teilnetzen stimmt das so nicht. Offensichtlich lohnt sich Netzwerkarbeit insbesondere für die beteiligten Lehrpersonen: Trotz zeitlich hoher (71% NIS und 65% SINET) bezie-

hungsweise sehr hoher Belastung (18% NIS und 17% SINET) durch die Netzwerkarbeit halten 85% (NIS) beziehungsweise 83% (SINET) die Belastung für angemessen (siehe Abbildung unten). Offensichtlich zahlt sich die Netzwerkarbeit aus, wenn man sie mit der relativ hohen zeitlichen Belastung vergleicht. So geben insgesamt 90% (NIS) beziehungsweise 80% (SINET) zu erkennen, dass die Netzwerkarbeit ihnen einen eher hohen (47% NIS) oder sehr hohen (43% NIS) Nutzen für die persönliche Professionalisierung bringt.

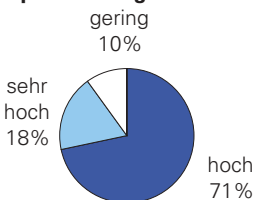
Danach befragt, welcher Art dieser persönliche Nutzen ist (offene Frage), werden im Wesentlichen vier Aspekte benannt. Es handelt sich – um konkrete Anregungen für den Unterricht und die eigene praktische Arbeit sowie um die Erfahrungen durch das Kennen lernen anderer Schulen und Kolleginnen/Kollegen (insgesamt 145 Nennungen NIS, SINET vergleichbar hoch);

Frage: Wie empfinden Sie die zeitliche Belastung durch die Teilnahme am Netzwerk? Wie bewerten Sie diese Belastung?

(Einschätzung der direkt eingebundenen Lehrkräfte und Schulleitungsmitglieder)

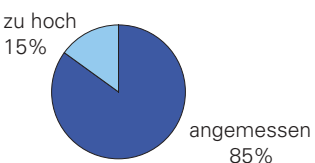
Lernnetzwerke NIS (n=93)

Empfinden insgesamt



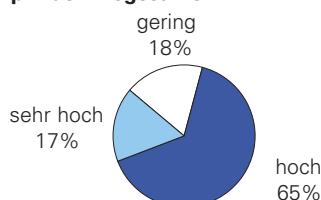
Bewertung der zeitlichen Belastung

für Angaben „hoch“ und „sehr hoch“ (n=80)



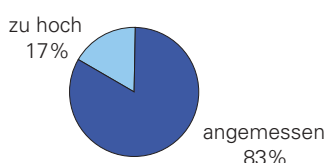
Teilnetze SINET (n=78)

Empfinden insgesamt



Bewertung der zeitlichen Belastung

für Angaben „hoch“ und „sehr hoch“ (n=60)



Zeitliche Belastung

- um Motivation und Stärkung – man könne etwas Neues ausprobieren (insgesamt 45 Nennungen NIS, 34 SINET);
- um die Möglichkeit zur dauerhaften Fortbildung und Qualifikationserweiterung (37 Nennungen NIS, 70 SINET);
- um die Möglichkeit zur Reflexion – man könne die eigene Arbeit hinterfragen (19 Nennungen NIS, 15 SINET).

Auch Geben und Nehmen müssen sich die Waage halten. Das ist ein verständlicher Anspruch, der nicht immer leicht einzulösen ist. Um so mehr überrascht das Resultat (siehe Abbildung unten) für die untersuchten Netze: 80% der Befragten im NIS und 73 Prozent der Befragten bei SINET sehen eine ausgeglichene Bilanz. Lediglich 11 % im NIS, 13 Prozent bei SINET haben den Eindruck, eher gegeben als genommen zu haben.

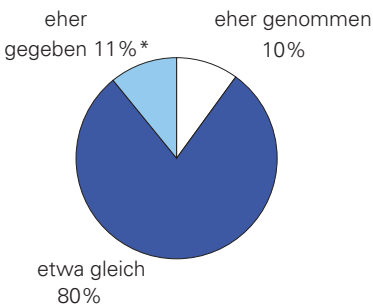
Zweifelsohne kostet jede Schulentwicklung zusätzlichen Aufwand,

ganz gleich, ob sie in einem Netzwerk, in der schulinternen Programmentwicklung oder in Kommissionen stattfindet. Wir würden jedoch einen Irrtum begehen, wenn der Aufwand nur additions-mathematisch betrachtet wird. Wissensmanagement und Weiterlernen sind eine professionelle Selbstverständlichkeit. Nur muss eben klar sein, dass das Neue die Anstrengung wert ist, und der Nettomehrwert muss subjektiv und objektiv stimmen. Das stellt sich oft erst in der Detailarbeit heraus. Wenn erste Zwischenergebnisse vorliegen, ist eine Bilanzierung angesagt, ob das Neue etwas bringt – sei es für den Arbeitsplatz Schule, für das Lernen der Schülerinnen und Schüler, für die Steigerung kollegialer Zusammenarbeit oder für eine strukturierte Form, Erfahrungen innerhalb von und zwischen Schulen auszutauschen und für Problemlösungen heranzuziehen. SINET hat sichtbar gemacht, dass Belastung und Motivation keine Gegensätze sind. Motivation kann

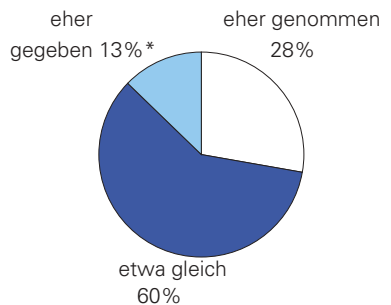
Frage: Das „Netzwerken“ besteht aus Geben und Nehmen. Haben Sie persönlich den Eindruck, eher genommen, eher gegeben oder etwa gleichermaßen genommen und gegeben zu haben?

(Einschätzung der direkt eingebundenen Lehrkräfte und Schulleitungsmitglieder)

Lernnetzwerke NIS (n=93)



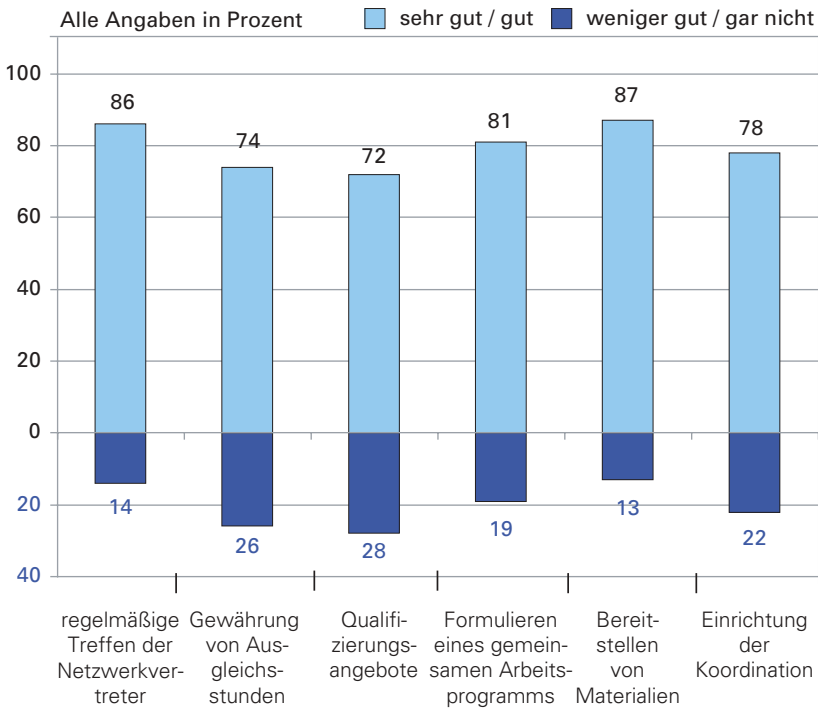
Teilnetze SINET (n=79)



* Zu 100 Prozent fehlende Prozent sind auf das Runden zurückzuführen.

Frage: Wie haben sich die folgenden organisatorischen Elemente der Teilnetzarbeit aus Ihrer Sicht bewährt (SINET)? (n=69-79)

(Einschätzung der direkt eingebundenen Lehrkräfte und Schulleitungsmitglieder)



Bewährung organisatorischer Elemente in SINET

sogar durch Herausforderungen entstehen, die in erster Linie dann nicht als Belastung empfunden werden, wenn aus der Sicht der Beteiligten die Ziele eindeutig und erstrebenswert sind, das Projektmanagement stimmt und Fortschritte zu sehen sind. Belastung ist also nicht nur eine Sache der Befindlichkeit, sondern kann durch gute Unterstützung im Prozess eingegrenzt werden – unter anderem durch die Aussicht, dass gemeinsame Projekte auch wirklich abgeschlossen werden.

Wir wissen nämlich aus anderen Projekten, dass Innovations- und Transferarbeit als wirklich belastend empfunden wird, wenn sie zu keinem Abschluss kommt, wenn eine begonnene Arbeit im Sande versickert und man nicht schlussendlich auf ein Ergebnis verweisen kann.

SINET hat den Versuch gemacht, diesen Faktor zu beachten. So hat das begleitende Projektmanagement nicht nur den Prozess der Netzwerkarbeit durch Materialien und Qualifizierungen unterstützt, sondern auch eine Monitoring-Funktion wahr genommen:

Wo entstehen Staus? Wo geht es nicht weiter? Wo ist Hilfe vonnöten? Wie kann man eine Art Frühwarnsystem einrichten, das sich nicht einmisch, jedoch ein Unterstützungssystem in kritischen Ereignissen ist? Was muss unternommen werden, damit alle Teilsysteme ungehindert ihre Ziele und Zwischenstationen erreichen können?

Insofern war es interessant, die Bewährung organisatorischer Elemente von SINET abzufragen (siehe Abbildung oben).

Zweifel und Qualitätszuwachs

Der Weg einer Innovation hat viele Stationen. Unterwegs ändert sich Manches aufgrund des Zwischenstopps an den Stationen, durch Begnungen und Erlebnisse. Ziele werden überdacht und neu abgesteckt, die Zeiten für Anschlussverbindungen werden gecheckt. Manche Station lädt zum Innehalten, zu einer Pause ein, an anderen werden neue Pläne für die weitere Fahrt geschmiedet. Manchmal ist es interessant, einen ursprünglich nicht geplanten Abstecher zu machen.

Reiserouten ändern sich aus unterschiedlichen Gründen: So kann es sein, dass die zurück gelegte Strecke nicht zusagt; vielleicht stimmt das Klima nicht. Oder neue Regionen und Ziele sind in den Blick geraten. Oder die Reise ist schlicht zu anstrengend, zu weit und zu beschwerlich. Manche geben ihr Ticket zurück.

Vergewissern wir uns: Strapazen auf einer Reise werden nur dann bewältigt, wenn die Reise den Reisenden etwas Besonderes in Aussicht stellt, wenn sie motiviert und spannende Erfahrungen bietet. So ist das auch in einem Transferprozess. Wer sich besonderer Mühe unterzieht, muss einen Mehr-Wert in Allem erkennen, einen Qualitätszuwachs. Diesen kann man sicher in Broschüren oder Programmen nachlesen. Meistens werden Aussagen dazu als Versprechungen betrachtet, denen man nicht immer über den Weg traut. Und: „Was andere so sehen, muss nicht gleich meine Meinung sein“. Daher unterliegen Reiserouten mit ihrem Aufwand immer der persönlichen Einschätzung und Prioritätensetzung.

Trotz des erheblichen Zeitaufwands von Netzwerkarbeit sieht die große Mehrheit der Befragten sowohl in SINET (69%) als auch im NIS (75%) in der Netzwerkarbeit mit anderen

Schulen einen eher hohen oder sogar sehr hohen Mehrwert für die eigene Schule (siehe Abbildung Seite 74). Die investierte Zeit wird als notwendig und letztlich gewinnbringend gesehen: Netzwerkarbeit verlange immer persönlichen Einsatz.

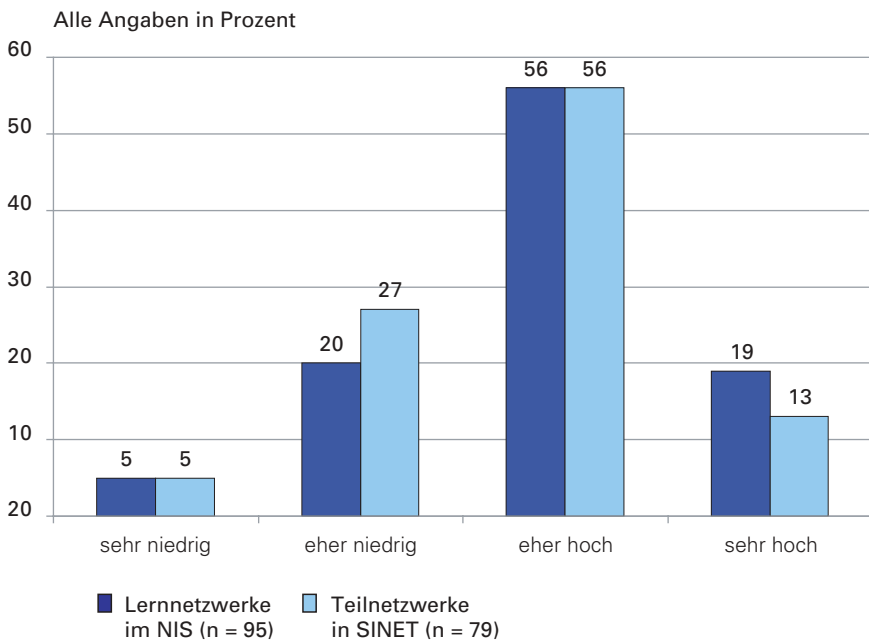
Als Hauptaspekte des Mehrwerts von Netzwerkarbeit nennen die Befragten: direkter Erfahrungsaustausch, Kennen lernen neuer Methoden, Weiterentwicklung bekannter Methoden – von der Unterrichtsmethodik bis hin zu Ansätzen der Teamentwicklung im Kollegium. Die Möglichkeiten zur Evaluation in der Schule, zur qualifizierten Fortbildung und zum Materialaustausch werden ebenfalls als positiv bewertet.

Mitreisende gewinnen wir, wenn sie wissen, wohin es geht, wie lange die Reise dauern wird, wer sonst noch mitkommt, wie beschwerlich der eine oder andere Streckenabschnitt ist, was ins Gepäck muss, ob es eine Entdeckungs- oder Erholungsreise ist, eine Abenteuer- oder Bildungsreise, eine Fern- oder Tagesreise. Vor allem muss jeder entscheiden können, was die Reise ihr oder ihm bringt.

Diese Behutsamkeit gegenüber dem Reisenden klingt seltsam, haben wir es doch mit einem System zu tun, das Ziele zu erfüllen hat. Schulgesetz und Lehrplan sind verbindlich. Das soll nun in unserem Reisebild nicht in Abrede gestellt werden, im Gegenteil. Der Bildungsauftrag soll bestmöglich eingelöst werden. Das gelingt allerdings viel besser, wenn eine neue Route überzeugt und nicht irritiert, wenn die Arbeitsmotivation stimmt und nicht leidet, wenn innovative Wege eingeschlagen und brauchbare Methoden eingesetzt werden. Die Reisenden brauchen klare Anhaltspunkte, dass sich ihre Beteiligung für die eigenen Ziele, die eigene Arbeit, das eigene Lernen

Frage: Wie schätzen Sie – pauschal – den „Mehrwert“ ein, der für Ihre Schule durch Arbeit im Netzwerk bisher entstanden ist, wenn Sie sich vergleichend vorstellen, dass Sie Ihren im Netzwerk bearbeiteten Ansatz alleine – nur an Ihrer Schule – weiter voran getrieben hätten?

(Einschätzung der direkt eingebundenen Lehrkräfte und Schulleitungsmitglieder)



„Mehrwert“ durch Netzarbeit

und die Steigerung der Schul- und Unterrichtsqualität lohnt.

Zweifel unterwegs sind normal. Sind wir auf dem richtigen Weg? Können wir den Aufwand leisten? Entsteht noch mehr Stress oder eine allmähliche Entspannung, weil die Arbeit umorganisiert wird oder mehr Unterstützung in Aussicht steht? Können wir das Projekt anderer Schulen wirklich direkt übernehmen oder müssen nicht doch erhebliche Umstrukturierungen und Anpassungen vorgenommen werden? Unterscheiden sich unsere Transferziele von denen anderer Schulen im Teilnetz und was bedeutet das alles für die Umsetzung? Sind ausreichend Personen da, die mitmachen, oder übernehmen wir uns? Bekommen wir alles hin, auch wenn wir im Moment nur einen winzigen Teil des Kollegiums ausmachen?

Solche Zweifel sind berechtigt, wenn sie auftreten. Zureden kann gut gemeint sein; entscheidend ist der methodisch-professionelle Weg, also das genaue Durcharbeiten solcher Zweifel, die Planrevision, die Bilanzanalyse des verfügbaren Energiehaushalts, die Bewertung alternativer Lösungen, das Durchspielen eines eventuell sich abzeichnenden Konflikts und so weiter. Genau solche Methoden und dafür geeignete Instrumente wurden immer wieder eingesetzt (siehe unter „Koffer“), um aus dem reinen Stimmungsbild, aus reinen Vermutungen und subjektiven Befindlichkeiten herauszukommen.

Die SINET-Schulen kennen obendrein die Notwendigkeit, prozessbegleitende Informations- und Überzeugungsarbeit zu leisten, ohne zu drängen oder jemanden gar zu über-



Auf dem falschen Weg? – Gerd Brast, Wolfgang Piest, Edgar Pusch (von links nach rechts), Teilnetz „Evaluation durch Kritische Freunde“

listen. Authentisch muss der Umgang mit Menschen in der Organisation Schule sein. Die Qualitäten des Neuen sind nach innen immer wieder zu verdeutlichen und nach außen zu vertreten. Offene, dialogische Formen der Kommunikation erleichtern den Prozess, dass sich die Beteiligten eine neue Sache zu eigen machen, dass sie hinter ihr stehen, dass sie nicht bei der ersten Schwierigkeit abrechen, dass der Prozess aktiv gestaltet wird und weitergeht, dass man sich auf das Engagement der Beteiligten für eine längere Zeit verlassen kann.

Dialogische Formen gestatten den Zweifel und Widerspruch sowie die damit verbundene Erkenntnis, dass Widerspruch wichtig ist. Wollen die Innovatoren jedoch immer nur gewinnen, haben sie noch nicht verstanden, was es bedeutet, dass In-

novationen im Rahmen von Transferprozessen immer durch die Menschen, durch ihre Einstellungen und Gefühle, durch ihre Entscheidungen hindurch müssen. Transferprozesse lassen sich nicht an den Menschen vorbei leiten. Sie sind ein durchaus strukturiert gesteuerter Prozess des Verstehens, der Rekonstruktion des Neuen, der Entwicklung von Umsetzungsideen, der gemeinsamen Arbeit und des Feedback bezüglich des Erreichten.

Widerstand und Zuversicht

Innovationsprozesse werden vom Menschen gemacht. Sie sind eine soziale Tatsache und nicht irgendein Ereignis oder eine technische Angelegenheit. Einige Menschen haben neue Ideen im Sinn, andere misstrauen ihnen oder beurteilen den Ertrag skeptisch. Mit der Netzwerkarbeit ist es ähnlich. Aus jeder Schule in SINET sind mindestens zwei Personen beteiligt, die über mehrere Jahre wiederholt ihre Schule für einige Tage verlassen, um sich fortzubilden. Sie arbeiten an Projekten mit anderen Schulen und überlegen, was davon praktisch anwendbar ist.

Professionell betrachtet ist das ein notwendiger, zu keinerlei Argwohn veranlassender Schritt. Schule ist jedoch ein kompliziertes soziales Gebilde, in dem Arbeitsbeziehungen meistens auch auf der persönlichen Ebene bewertet werden. Dies ist einer der Gründe, warum Netzwerkprozesse nicht „glatt“ sein können. Wer mit neuem Wissen, gewachsener Erfahrung und einem veränderten Kompetenzniveau in seine eigene Schule zurück kommt, der steht auf dem informellen Prüfstand oder sogar mitten in einer Gerüchteküche.

Widerstand gegen Neues hat im System der Schule auch sozialpsychologische Ursachen und solche, die in den Besonderheiten der Schule als einer staatlich kontrollierten Organisation begründet sind. Wenn wir nur über Vor- und Nachteile einer Innovation zu reden hätten, wäre manches vielleicht leichter. Jeder Innovationsgedanke wird in der Schule im Blick auf sein Unruhepotenzial betrachtet, und das vielfach unausgesprochen. Um so wichtiger ist es, die Elemente der Netzwerkarbeit in einen strukturierten Prozess der Verständigung und des Verstehens einzubinden.

Eine Funktion der „lernenden Schule“ ist es, dass Professionalisie-

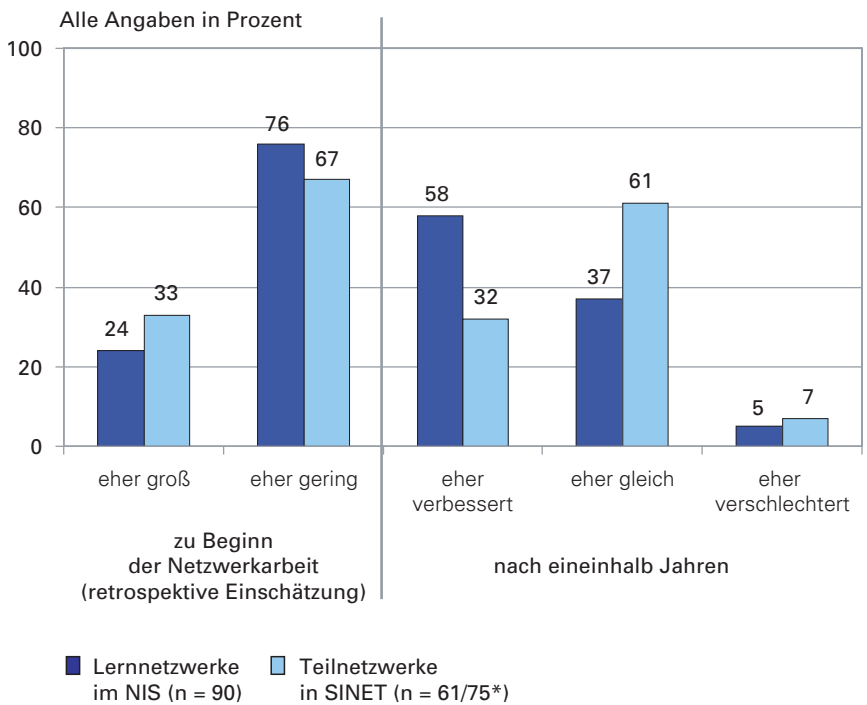
rungsimpulse nicht nur einzelne Personen erreichen, sondern über den Kreis der unmittelbar (Projekt-) Beteiligten hinaus von „allen“ oder doch vielen an Schule Beteiligten wahrgenommen, aufgegriffen und verankert werden. Verbleibt die Netzwerkarbeit auf der Ebene der Kerngruppe des Netzwerks, kann demnach kaum ein Transfer stattfinden. Daher ist der innerschulische Prozess in der einzelnen Schule, das was sie aus dem Netzwerkwissen macht, der Dreh- und Angelpunkt effektiver Netzwerkarbeit.

Unsere empirische Nutzenanalyse zeigt, dass in den meisten Kollegien der an beiden Netzwerken beteiligten Schulen die Akzeptanz der Netzwerkarbeit im Lauf der ersten eineinhalb Jahre deutlich gestiegen ist (siehe Abbildung Seite 77). Sogar 59% der Befragten Netzwerkmitglieder (NIS) beziehungsweise 56% bei SINET geben an, dass es gut bis sehr gut gelungen sei, Impulse der Partnerschulen im eigenen Kollegium umzusetzen. Gleichwohl fällt dieser Wert zurück gegenüber der Tatsache, dass vier von fünf Befragten sowohl bei NIS als auch SINET meinen, dass es gut beziehungsweise sehr gut gelungen ist, Impulse im Kollegium bekannt zu machen. Zwischen eben diesen Schritten, also dem Bekannt machen einerseits (Initiierung) und der breiten Umsetzung andererseits (Implementation), liegen die entscheidenden Prozesse des Überzeugens und des Wandels.

Sofortige Zustimmung zu dem, was jemand zurück in ihre oder seine Schule bringt, ist nicht unbedingt üblich. Wir wissen das aus vielen Netzwerken, Modellversuchen und Schulentwicklungsansätzen. Leiser oder lauter Widerstand, eine Liste von Fragen und skeptischen Äußerungen sind durchaus normal. An manchen Standorten sind das Nachfragen und die Skepsis ausgeprägt,

Frage: Wie schätzen Sie die Akzeptanz der Netzwerkarbeit in Ihrem Kollegium zu Beginn der Netzwerkarbeit und heute ein?

(Einschätzung der direkt eingebundenen Lehrkräfte und Schulleitungsmitglieder)



* n = 61 für die Angaben „zu Beginn“;
n = 75 für die Angaben „nach eineinhalb Jahren“

Akzeptanz im Kollegium

an anderen fast nicht vorhanden. Wir haben es mit einer Variation des „Widerstands“ zu tun, wobei zu vermerken ist, dass Widerstand eigentlich eine unangemessene Kategorie ist. Zunächst ist es ja wichtig anzuerkennen, dass nicht jede neue Idee und nicht jede Begeisterung von Kollegien für etwas Neues mit offenen Armen empfangen wird. Das Neue muss sich unter Beweis stellen. Es muss erkennbar sein, was es wem bringt, wie viel zusätzliche Arbeit verlangt ist, welche beabsichtigten und unbeabsichtigten Nebenwirkungen folgen können. Einfacher ausgedrückt – jede neue Idee muss sich in

den Einschätzungen durch die Menschen bewähren. Die Nutzenanalyse zeigt auf, in welchen Bereichen die SINET-Arbeit Impulse in die beteiligten Schulen eingebracht hat (in Klammern Anzahl der Nennungen):

- Neue Methoden und Konzepte im und für den Unterricht (22)
- Erfahrungsaustausch, thematische Diskussionen, auch mit anderen Schulen (21)
- Verbesserte Schulprogrammarbeit (19)
- Kooperation und Teamentwicklung (11)
- Umsetzung der SINET-Erfahrungen in Schulgremien (10)

- Mehr Beteiligung im Kollegium (10)
- Aufbrechen alter Strukturen (7) und Vermeiden von Frustrationen (1)
- Entspannung und Entlastung (5)
- Gesteigerte Motivation (3)
- SCHILF-Maßnahmen (3)
- Verbesserte Schulausstattung (2)
- Verbessertes Arbeitsklima (2)
- Mut zu Innovationen (1)
- Arbeit der Personalräte (1)
- Öffnung der Schule (1)

Dabei ist eines zu bedenken, was sehr oft vergessen wird. Wer im Kern an Innovationen wie zum Beispiel der SINET-Netzwerkarbeit mitwirkt, investiert ungleich viel mehr Zeit als jene Menschen, die im Kollegium ihrer Arbeit – so wie die SINET-Beteiligten natürlich auch – nachgehen, jedoch nicht die Gelegenheit wahrnehmen, sich mit dem Neuen von vornherein aktiv zu befassen. So entsteht eine Asymmetrie des Lernaufwands. Diese Ungleichverteilung erzeugt fast immer und überall ein gewisses Maß an Unruhe, Unsicherheit und teils auch an schlechtem Gewissen, das aber in der Schule nicht gern gezeigt wird.

Diese Beschreibung hat mit Dramatik nichts zu tun. Sie ist in vielen Innovationskontexten belegt und auch empirisch nachgewiesen. Um diese Situation zu wissen, ist eine notwendige Basis für jeden Versuch, im Schulsystem etwas zu verändern oder weiterzuentwickeln. Das müssen insbesondere die Innovatoren wissen, auch wenn sie mit Recht erwarten, dass ihr besonderer Einsatz „endlich einmal“ gewürdigt wird.

Ein Risiko besteht dort, wo bei heftigem Widerstand nicht mehr begreifbar ist, warum der besondere Arbeitsaufwand und das Engagement nicht letzten Endes honoriert werden. Dieses Gefühl ist in Netzwerkarbeit vertreten, so auch in SINET. Anerkennung und Zuversicht braucht jeder, der über eine längere Zeit an der Innovationsentwicklung arbeiten möchte, und darum geht es in SINET. Zuversicht entsteht vor allem durch Kompetenzentwicklung, durch Qualifizierungsangebote, durch die hohe Bewertung der Teilnetzarbeit, durch das Gefühl, dass viele mit ähnlichen Problemen behaftet sind. Ein Stück Solidarität und Gemeinsamkeit kann auf diese Weise entstehen: 85 % der in SINET Befragten (n=77) würden sich wieder um Mitarbeit in einem Netzwerk bewerben.

Woran kann ein Schulnetzwerk eigentlich feststellen, ob sein Ziel als erreicht oder als teilweise erreicht zu bewerten ist? Das ist nicht nur eine Sache der Methodenwahl, sondern auch eine der Zielklarheit und Präzisierung dessen, was genau das Projekt bereits in seiner Planungsphase als anzusteuernde erfolgreiche Lösung definieren würde und tatsächlich auch so festhält.

Konkret geht es um die Frage, woran zu erkennen ist, ob und inwieweit das Projekt am Ziel angekommen ist. Die Indikatorenfrage formuliert diesen Punkt – vereinfacht gesagt – in folgender Weise:

Wer kann oder soll zu welchen Zeitpunkten wie und woran ablesen, inwieweit das fragliche Ziel erreicht worden ist?

Diese Frage ist dann zu bearbeiten, wenn es um die Präzisierung von Projektzielen geht. Vor externer Evaluation dieser Frage haben viele Bedenken, weil sie befürchten, dass man bei einer Außensicht andere oder „falsche“ Fragen stellt und das „Ganze“ nicht würdigt. Dieser Befürchtung lässt sich entgegentreten, wenn ein Projekt seine eigenen Ziele auch in Indikatoren ausdrückt, an denen sein Erfolg zu bemessen ist – von den Projektmitarbeitern oder anderen systeminternen Personen, gegebenenfalls auch von Außenstehenden.

Die beiden Abbildungen zeigen, wie die Indikatorenfrage präzisiert werden kann und welche Fragen entscheidend sind, um alles in einem Kontext zu betrachten und nicht einfach als isolierte Aktion anzugehen.

Unser Projekt im Teilnetz ...

Leitbild

klären:

Worum es in unserem Projekt geht.
Wovon ich selbst ausgehe.
Welches sind meine Vorstellungen?

Qualitätsbereich

eingrenzen:

Was soll durch das Projekt besser werden?
In welchen Bereichen konkret?
Welches sind die Qualitätsgüterzeichen?

Kernziele

spezifizieren:

Was möchte ich auf jeden Fall erreichen?
Worum im Einzelnen geht es mir/uns?
Wann soll was erreicht sein?

Indikatoren

bezeichnen:

Woran soll Erfolg erkennbar sein?
Wie festzustellen oder zu messen?
Wie gut wurde was erreicht?
Woran wann was durch wen abzulesen?

Methoden

konkretisieren:

Wie soll der Erfolg festgestellt werden?
Methoden? Instrumente?
Verfahren? Einzelne Schritte?

Indikatorenanalyse Hameyer 2003

Gütezeichen

Welches sind die wichtigsten Gütezeichen in Ihrem Projekt?

Indikatoren

Wer soll woran erkennen/ ablesen können, dass das Gütezeichen erreicht ist?
Wann, meinen Sie, wird das sein?

Methoden

Was können und werden Sie persönlich tun, um das Ziel, das im Gütezeichen angesprochen ist, bei der Umsetzung zu unterstützen?

Reisetagebuch mit dem Laptop –
Monika Angermann,
Teilnetz „Neue Unterrichtsstrukturen durch
internationale Zusammenarbeit“¹



Evaluierungsmethoden wurden eingesetzt, um Erwartungen, Wünsche und Visionen auf Konkretisierungsebenen einzuschätzen. Zahlreiche Methoden zur Evaluierung in SINET stammen aus dem österreichischen Kontext. Die Materialien sind in den Bestand der Schulen übergegangen. Weitere Methoden aus der österreichischen Schule finden Sie zum Beispiel in dem Band von Schratz & Steiner-Löffler über die lernende Schule (1998) sowie in einem Buch von Krainz-Dürr, Krall, Schratz & Steiner-Löffler (1997) zum Thema „Was Schulen bewegt“ (siehe auch Veröffentlichungen von Altrichter, darunter den Band von Altrichter & Posch (1990) über „Lehrer erforschen ihren Unterricht“). Allen Schulen wurden Qualifizierungsangebote zu einer Reihe von Methoden unterbreitet. Die Instrumente können aus Platzgründen an dieser Stelle nicht abgedruckt werden.

Es gibt weiterhin die Ebene der stillen Erwartungen und Wünsche. In der Regel übersteigen Anfangserwartungen bei den Beteiligten, spe-

ziell bei den Pionieren, zu Beginn einer Innovation das, was real einlösbar ist. Dies ist normal oder doch üblich. Es stellt sich die Frage, wie man mit der Anpassung von Erwartungen an die zwischenzeitlichen Erfahrungen umgeht. Rückkopplungsprozesse können zur Beantwortung solcher Fragen zu Rate gezogen werden. Die Prozesse gewährleisten eine Differenzierung und Konkretisierung der Ziele. Auch auf der methodischen Ebene wurde diesbezüglich gearbeitet (siehe Abbildung „Zielwabe“ Seite 82)

Fazit: Erwartungen und Visionen, die an ein Projekt herangetragen werden, sind mit den projektinternen abzugleichen. Nicht alles stimmt überein. So können Spannungen entstehen, die Gespräche notwendig machen und gegebenenfalls auch Unmut auslösen können. Wichtig in solchen Fällen ist es immer, dass in diesem Spannungsfeld keine Anfeindungen entstehen oder ein Stigmatisierungseffekt auftritt: „Die wissen ja gar nicht, worum es eigentlich geht, die haben keine Ah-

¹ Für die allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern zur Verfügung gestellten Mitschriften an dieser Stelle herzlichen Dank!



Jede Projekt- und Transferarbeit braucht klare Ziele. Entsprechende Klärungen sind erforderlich. Dabei ist es zu Beginn vielfach unklar, wer was unter einem Ziel versteht und welche Zielschwerpunkte favorisiert werden. Die Zielwabe kann die Arbeit erleichtern, indem sie zeigt, wie sich die Beteiligten der Zielbestimmung aus unterschiedlichen Blickwinkeln heraus nähern können:

KlärungWelche Transferziele kommen in Betracht?
Wer versteht was unter welchem Ziel?

Segmentierung.....Was alles steckt im Ziel drin?
Wie kann man das Ziel unterteilen?

FokussierungWo soll ein Schwerpunkt sein?
Wo setzen wir an? Oder: Wer setzt wo an?

Konkretisierung.....Worum genau geht es im Einzelnen?
Wie lässt sich das Ziel präzisieren?
Woran soll wer wann „ablesen“ können,
dass das Ziel erreicht ist?

AusweitungWas alles noch sollten wir beachten?
Was noch kann zum Ziel zählen?
Was haben wir bislang nicht bedacht?

SequenzierungWelche Teilziele sind wann „dran“?

Zielwabe Hameyer 2003

nung und reden nur herum – wie immer, wir kennen das“. Solche Effekte sind kontraproduktiv. Es hat sich als nützlich erwiesen, dass Erwartungen und Visionen reflektiert werden müssen, um aus ihnen sachlich zu lernen und weitere Konkretisierungsaspekte zu gewinnen. Diese Konkretisierungen lassen sich oftmals besser durch Einsatz bewähr-

ter Methoden erreichen als durch reine Debatten und Streitgespräche. Die Qualifizierungsangebote haben solche Methoden für die SINET-Beteiligten erschlossen. Und wer bestimmte Methoden kennen gelernt hat und sie ansatzweise umzusetzen versteht, rennt nicht so schnell in unnötige Emotionalisierungen hinein.

Wege und Umwege

Trotz aller Umsichtigkeit, trotz aller Erfahrung, die Projektleitung und –koordination mitbringen – Organisation und Koordination eines Netzwerkes von zeitweise über 50 Schulen aller Schularten können nicht reibungslos sein. Einige Erfahrungen wollen wir in diesem Kapitel ansprechen. Ohne Umschweif, denn dieser Reiseplaner soll Ihnen Tipps für Ihre konkreten Vorhaben geben. Wir möchten Ihnen ermöglichen, aus unseren Fehlern zu lernen, zu erfahren, wo wir Notwendigkeiten falsch eingeschätzt haben, aus welchen Weichenstellungen Lehren zu ziehen sind und wo das Zeitmanagement vielleicht noch anders anzusetzen ist.

Die Eigenständigkeit der Schulen fördern – das ist ein Weg, den im Prinzip alle unterstützen wollen und sollen. Darauf müssen auch die Grundsätze einer Projektkonzipierung und –organisation abgestellt sein, inhaltlich wie formal. Daher stellte sich im Laufe des Projekts immer wieder die Frage, wo Verbindlichkeiten hergestellt und wo Freiräume gegeben werden müssen.

Die in der Ausschreibung genannten Rahmenziele von SINET wurden auf der Informations- und Orientierungsveranstaltung durch weitere Themenvorschläge ergänzt sowie Präzisierungen vorgenommen. Auf einem „Markt der Möglichkeiten“ bildeten sich Teilnetze. Dies ist eine grundsätzlich wichtige Vorgehensweise: im Blick auf das Rahmenziel eines Projekts bestimmte Themengebiete von den Beteiligten finden zu lassen. Dadurch entsteht eine verstärkte praxisgeleitete Ausrichtung.

Insoweit ist an einem Mitgestaltungsrahmen für beteiligte Schulen nichts auszusetzen, auch wenn dabei informell entstandene Zugehörigkeiten in den Teilnetzen und soziale Imponderabilien nicht auszuschließen sind, was ja nur natürlich ist.

Praxistipps Konzeption

- ▶ Richten Sie ein Beratungs- und Koordinierungsgremium ein (Projektkreis), gegebenenfalls mit Unterstützungsfunktion.
- ▶ Geben Sie Freiräume, wo immer möglich, aber konkretisieren Sie beizeiten inhaltliche Erwartungen an die Schulen.
- ▶ Sorgen Sie für kontinuierliche, symmetrische Rückmeldeprozesse.
- ▶ Vernetzen Sie die Teilnetze, so oft es geht – persönlicher Kontakt geht vor Nutzung von Informationstechnologie.
- ▶ Nutzen Sie, wenn vorhanden, bereits bestehende Erfahrungen in Netzwerkarbeit aus.
- ▶ Unterstützen Sie schon in der Anfangsphase die Implementation der Netzwerkarbeit in den Kollegien der beteiligten Schulen.
- ▶ Bedenken Sie beizeiten Transferschritte.

Wichtig ist allerdings, dass der professionelle Umgang gewährleistet ist und nicht durch eine schlichte Zuruf- und Sympathiewahl ersetzt wird. Wir verweisen auf diesen Punkt, nicht, weil gerade dort der Schuh drückt, sondern weil grundsätzlich in komplexen Arbeitsfeldern wie eben in einem Netzwerk sich informelle Vertrautheit, fachliche Professionalität, kritische Distanz und offene Rückkopplung nicht gegenseitig behindern dürfen. In SINET ist es fast überall gelungen, diese Verträglichkeit sicherzustellen, aber wenn wir eine Lehre für andere Schulen erkennen, die aus SINET lernen möchten, dann sollten die ersten Schritte zu einem Netzwerk Folgendes gewährleisten:

- Klarheit der Ziele für alle Beteiligten herstellen („Ich weiß jetzt,

- worum es geht und was es möglicherweise bringt.“),
- Teilbarkeit des Ansatzes in Aussicht stellen („Ich muss nicht alles auf einmal machen.“),
 - Nachvollziehbarkeit ermöglichen („Ich kann mit anderen über die Projektziele reden und gemeinsam planen, was wir machen.“),
 - Vertrautheit und Zuversicht aufbauen („Ich kann mich mit allem ausreichend gründlich befassen und mich auch weiterbilden, um an den Aufgaben kompetent mitzuwirken.“).

Schließlich geht es um die Angemessenheit der Mittel und Zeithaushalte. Diese Kennzeichen eines guten Anfangs sind nicht einfach da, sondern müssen entwickelt werden. Wer ein Netzwerk plant oder in eines einsteigen möchte, sucht Übersicht und Hilfe für die eigene Arbeit – eine Einsicht in den Qualitätszuwachs bei erfolgreicher Arbeit. Ohne diesen Zuwachs oder Vorteil wird sich niemand in besonderer Weise einsetzen. Die Klärung dieser Punkte gehört auf jeden Fall an den Anfang eines neuen Wegs, und es ist ein Dauerauftrag für unterwegs. Ziele ändern sich in der Wahrnehmung und faktisch auch. Daher müssen solche Klärungen wiederholt vorgenommen werden.

SINET hat das getan, aber es kann sein, dass die Informations- und Orientierungsveranstaltung noch nicht ausreichend Gelegenheit geboten hatte, diesen Klärungsprozess so einzuleiten, dass die voraussichtlichen Qualitätszuwächse der gesamten Arbeit klar hätten formuliert werden können. Gerade weil es in der Schule heute eine Aufgabenverdichtung gibt, müssen die Vorteile des Neuen klar auf den Punkt gebracht werden. Das ist keine Sache des Projektleiters oder anderer verantwortlicher Personen, sondern in erster Linie eine Aufgabe aller Beteiligten: in kundiger Auseinandersetzung mit den Rahmenzielen, Arbeitsformen und Möglichkeiten die Praxis gestalten im Blick auf weiter verbesserte Lernbedingungen für die Schülerinnen und Schüler.

Strukturelle Unterschiede sind bei allem normal. Auch in SINET wurde deutlich, dass die beteiligten Schulen von unterschiedlichen Interessen und Erfahrungen in der Zusammenarbeit ausgegangen waren. Schon zur Gründungsphase des Netzwerkes befanden sich Teilnetze in unterschiedlichen Phasen der Schulentwicklung und Schulprogrammarbeit. So hatten die Kritischen Freunde oder auch das Teilnetz I „Evaluation von Schulprogrammarbeit“ bereits mehrere Jahre miteinander gearbeitet, andere Teilnetze mussten sich dagegen erst zusammenfinden.

Demzufolge wurden die Mitglieder der Teilnetze auch in unterschiedlicher Weise von den Qualifizierungsangeboten – zugleich als Gesamttreffen konzipiert – angesprochen. Daher waren „fortgeschrittenere“ Schulen vor allem in der Anfangsphase auf den Qualifizierungsveranstaltungen wenig präsent, eine Tatsache, die das Zusammenwachsen und die Identitätsfindung für das Gesamtnetz klar beeinträchtigten. Möchte man unterschiedliche Entwicklungsstadien von Teilnetzen in einem Gesamtnetz haben, so sollten in der Anfangsphase – unabhängig von Qualifizierungsangeboten – Gesamttreffen für das Netz stattfinden. Auch könnte man den Erfahrungsschatz schon länger bestehender Netze „anzapfen“ und für die am Anfang der Zusammenarbeit stehenden Teilnetze konstruktiv nutzen. So haben in späteren Phasen von SINET Kurzberichte aus den Teilnetzen auf Gesamttreffen immer guten Anklang und viel Interesse gefunden.

In der Anfangsphase von SINET entstand der Wunsch einiger Schulen, in mehreren Teilnetzen eingebunden zu sein. Dies ist – sofern die Teilnetzarbeit noch nicht zu weit fortgeschritten ist – durchaus möglich, müsste nach unseren Erfahrungen aber unbedingt an die Bedingung geknüpft werden, dass für jedes Teilnetz Vertreterinnen und Vertreter der Schulen verbindlich benannt werden und dann auch auf den Gesamttreffen anwesend sind. Diesen Schulen

wurde in SINET eine zusätzliche Ausgleichsstunde zur Verfügung gestellt.

Der Bitte auf späteres Hinzukommen von Einzelschulen sollte man nach unseren Erfahrungen nur sehr zurückhaltend nachgeben. Der Anschluss ganzer Teilnetze – wie in SINET das Teilnetz „Yggdrasil“ – ist dagegen weniger problematisch, wenn es klar formulierte „Eintrittskarten“ gibt.

Auch aus inhaltlicher Sicht sind immer Anlaufprobleme zu erwarten. Die gab es auch in SINET. Startschwierigkeiten bei der Zusammenarbeit von Schulen sind vielleicht so zu erklären, dass die unter „Navigation“ vorausgesetzte Zielklarheit und die Fähigkeit zur Selbstfindung nicht immer im Einklang standen. Dies hing möglicherweise auch mit ministeriellen Vorgaben zur Schulprogrammarbeit zusammen. Deutlich gesagt: Der „schlanke“ Erlass zur Schulprogramm verzichtete auf die konkrete Benennung von Handlungsfeldern. Hier wurde – bei allem Respekt für die Intention, Freiräume zu belassen – die Selbststeuerungsfähigkeit vieler Schulen stark beansprucht. Daher hatten vor allem die Teilnetze Schwierigkeiten, die sich neu gefunden hatten und auch erst am Beginn ihrer Schulprogrammarbeit standen. Zudem waren die Erwartungen an die Teilnehmerinnen und Teilnehmer nicht immer klar formuliert, aber eben, um sie nicht vorzeitig inhaltlich einzuengen. Dies erzeugte anfänglich teilweise Unsicherheit. Durch intensive Betreuung und Beratung von Mitgliedern aus dem Projektkreis konnten diese Problemlagen jedoch überwunden werden. An dieser Stelle möchten wir den Beraterinnen und Beratern unseren herzlichen Dank aussprechen für ihr Engagement und die nicht unerheblichen zeitlichen Opfer.

Vor der Zusammensetzung eines Projektkreises gilt es also zu bedenken: Möchte man ein eher koordinierendes Beratungsgremium? Oder möchte man ein Beratungs- und

Unterstützungsgremium? Dann sollten die potentiellen Mitglieder selbstverständlich nicht nur über ihre möglichen Aufgaben vorab informiert sein, sie sollten auch über entsprechende Kompetenzen verfügen. Für SINET hat es sich als außerordentlich positiv erwiesen, die im Projektkreis vorhandenen Qualifikationen zur Betreuung der Teilnetze einsetzen zu können.

Umgekehrt sollte aber auch jedes Teilnetz im Projektkreis repräsentiert sein. Hier zeigten sich organisatorische Schwächen von SINET: Von Anfang an hätte für jedes Teilnetz eine verantwortliche Ansprechperson plus Vertretung aus dem Kreis der Schulen benannt werden müssen. Es reicht nicht aus, den Kontakt zu den Teilnetzen über Betreuer aus dem Projektkreis zu suchen. Durch regelmäßige Treffen zwischen Projektleitung und –koordination mit Teilnetz-Repräsentanten, auch im Rahmen erweiterter Projektkreis-Sitzungen, ist vermutlich eine verbesserte, vor allem symmetrische Rückmeldekultur zu erreichen.

Eine dreijährige Netzwerkarbeit steht und fällt mit personeller Kontinuität an den beteiligten Schulen, mit klaren Präsenzregeln für Teilnetz- und Gesamttreffen, mit Empfang und Weitergabe von Informationen. Seitens der Schulen mag zu Recht eingewendet werden, dass gerade kleine Schulen auch an die Grenzen ihrer personellen Ressourcen stoßen können. Deutlich wurde dies vor allem, wenn Schulleiterinnen und Schulleiter kurzfristig ihre Teilnahmezusage an Qualifizierungen zurückziehen mussten, weil sie durch plötzliche dienstliche Obliegenheiten, zum Beispiel Regelung, auch Übernahme von Vertretungsunterricht, an ihren Schulen unabkömmlich wurden. Insofern kann sich die aus Sicht von Schulentwicklung wünschenswerte Einbindung von Schulleitungsmitgliedern als organisatorisch hinderlich erweisen. Hier müssen Wege gefunden werden.

Es war nicht unproblematisch, dass die Qualifizierungsveranstaltungen

Praxistipps Organisation

- ▶ Halten Sie „Geben und Nehmen“ in einer Zielvereinbarung fest.
- ▶ Vereinbaren Sie Präsenzpflicht für die Schulen auf Gesamttreffen.
- ▶ Klären Sie von Anfang an Hol- und Bringschuld von Informationen.
- ▶ Sichern Sie konsequent die Einhaltung von Vereinbarungen.
- ▶ Bilden Sie Teilnetze „mittlerer Größe“.
- ▶ Geben Sie zügig eine terminliche Mittelfristplanung für Veranstaltungen bekannt.
- ▶ Bei großen Systemen: Sorgen Sie nach Möglichkeit für eine hauptamtliche Projektkoordination.
- ▶ Schöpfen Sie wirklich alle Möglichkeiten aus, Verwaltungsaufwand zu reduzieren.

seitens der Projektleitung auch als Informationsplattform genutzt wurden. Durch die Nicht-Teilnahme von Schulen gab es immer wieder Schwierigkeiten infolge von Informationsdefiziten. Zu lösen wäre dies Problem einerseits durch Protokolle, die anschließend an alle Schulen verschickt werden – Information als Bringschuld. Für SINET stand aufgrund der knappen personellen Ressourcen seitens der Projektkoordination diese Möglichkeit nicht zur Disposition. Andererseits müsste dann verbindlich, in der Zielvereinbarung festgehalten, Präsenz der Schulen bei den Gesamttreffen vorausgesetzt und die Information zur Holschuld erklärt werden.

Aus Sicht der Projektkoordination müssen ein Höchstmaß an Verbindlichkeit und Verlässlichkeit eingefordert werden, aus Sicht der Schulen Transparenz, klare Ablaufstrukturen und Informiertheit. Also gilt es, ganz deutlich Hol- und Bringschuld zu regeln und auf deren Einhaltung zu dringen.

Erheblicher Arbeits- und Organisationsaufwand entstand für die Projektkoordination durch fehlende Rückmeldungen, durch Nicht-Einhal-

ten von Terminen und durch Informationsdefizite. Natürlich können schon einmal Termine „durchrutschen“. Aber man muss bedenken, dass bei solchen wiederholt auftretenden Pannen unnötig viel Zeit im Projektmanagement in Anspruch genommen wird. Fazit: Ein großes Projekt wie SINET sollte mit einer nur für die Koordination beauftragten Person ausgestattet sein.

Als eine Konsequenz aus diesen Reibungsverlusten ging die Projektkoordination dazu über, mit den Einladungen zu den Qualifizierungsangeboten im Gesamtnetz Vordruckformulare zu versenden mit der Bitte, per Brief oder Fax bis zu einem vorgegebenen Termin Rückmeldung über Teilnahme und Anzahl der Personen beziehungsweise über Nicht-Teilnahme (!) zu geben. Dies führte zu einer erheblich verbesserten Planungsgrundlage für die Projektkoordination, die Logistik, die Gruppenbildung. Auch konnte die kontinuierliche Präsenz von Schulen erschlossen werden.

Auch dies sei gesagt: Wenn eine Schule im Laufe der Zeit meint, nicht mehr mitarbeiten zu können oder zu wollen – zum Beispiel aus Gründen zeitlicher oder personeller Überforderung oder aufgrund nicht erfüllter Erwartungen an das Projekt –, so verdient das Respekt. Schließlich beruht der Netzwerkverbund auf Freiwilligkeit. Trotzdem gibt es Verbindlichkeiten – wie seitens des Projektträgers für Ausgleichsstunden und Geldressourcen. Daher sollte es selbstverständlich sein, dass eine Schule von sich aus – und nicht erst auf Nachfrage, zum Beispiel wegen kontinuierlichen Nicht-Erscheinens auf Qualifizierungsveranstaltungen – erklärt, dass und aus welchen Gründen sie die Mitarbeit einstellen möchte.

Hier muss dann die Rechtsverbindlichkeit einer Zielvereinbarung konsequent greifen, zum Beispiel in Form eines Rechenschaftsberichts über die Verwendung der bis zum Austritt gewährten Ausgleichsstunden. Die Bedeutung einer Zielverein-

barung (siehe unter „Prospekte“), deren Abschluss wir nachdrücklich empfehlen, kann daher nicht klar genug thematisiert werden.

Ein Dauerbrenner für die Projektkoordination war die Abrechnung von Reisekosten. Die Formalia unterliegen dem Bundesreisekostengesetz. Wie schon im „Fahrplan“ erläutert, konnten die Beteiligten selbst entscheiden, ob und für welche Veranstaltungen sie ihr Kontingent für Reisekosten in Anspruch nehmen wollten. Für die Gesamttreffen – hierfür wurde die Dienstreisegenehmigung mit der Einladung ausgesprochen – lag ein vorbereitetes Reisekostenformular aus, in das lediglich noch persönliche Daten einzutragen waren. Dies reduzierte im Laufe durch „intensives Anlernen“ die Verwaltungsarbeit infolge unvollständig ausgefüllter Formulare deutlich. Da keine Tagegelder gewährt wurden, konnte ebenfalls die sehr aufwendige Versteuerung geldwerter Vorteile für den Mittagsimbiss vermieden werden. Zu lösen war auch das Problem der Dienstreisegenehmigung für die Teilnetztreffen, da entweder die jeweilige Teilnetzbetreuung nicht immer die für alle Beteiligten regional zuständige Schulaufsicht war oder gar nicht der Schulaufsicht angehörte. Die Zuständigkeit wurde seitens des Ministeriums daher auf die Teilnetz-Betreuer delegiert und die oberste und untere Schulaufsicht hierüber informiert.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die ministerielle Verwaltung der Kontingente – obwohl von den Schulen eigenständig bewirtschaftet – einen unangemessen hohen Arbeitsaufwand erforderte. Hier sollte über bundesrechtliche Lösungen nachgedacht werden, wie eine echte Budgetierung schulischer Finanzmittel.

Zur Vernetzung der Schulen ist – parallel mit einem Finanzierungsprogramm der Landesregierung, um al-

len Schulen des Landes Zugang zum Internet zu ermöglichen – eine elektronische Plattform auf dem Landesbildungsserver eingerichtet worden (BSCW-Server). Hier konnten und können die Mitglieder des Netzes untereinander Informationen austauschen – gegenüber der E-Mail aber mit dem Vorteil, dass alle Teilnehmer zur gleichen Zeit an die eigentliche Information und die darauf erfolgten Reaktionen gelangen. Damit sind gemeinsame virtuelle Konferenzen möglich. Zur Arbeit mit dieser Kommunikationsplattform wurden vom Landesinstitut Schleswig-Holstein für Praxis und Theorie der Schule (IPTS)¹ Fortbildungen durchgeführt und die Nutzung der Plattform unterstützend begleitet. Trotzdem ist der BSCW-Server von den Schulen nicht in dem erhofften Ausmaß genutzt worden.

Ein Präsentationsforum für die Netzwerkarbeit wurde mit „STEVkonkret“², einer Beilage zum Nachrichtenblatt, zur Verfügung gestellt. Eingebunden in Beiträge über die „**Stärkung der Eigenverantwortung an Schulen**“ konnten sich SINET-Schulen und -Teilnetze in Kurzportraits darstellen. Von dieser Möglichkeit wurde aber leider nur zurückhaltend Gebrauch gemacht.

Gute Informationspolitik und ihre Verwirklichung können nicht hoch genug eingeschätzt werden. Für viele Schulen scheint es mühsam und lästig zu sein, neben der praktischen Umsetzung auch noch etwas zu verschriftlichen oder ein System zu nutzen, mit dem manche noch nicht vertraut sind. Die SINET-Teilnetze haben ordentliche Informationsarbeit geleistet, aber wir müssen festhalten, dass die Verschriftlichungsschritte für viele eine Last gewesen sind. SINET befindet sich mit dieser Facette in bester Gesellschaft mit anderen Netzwerken. Und fast alle Modellversuche berichten immer wieder von der Schwierigkeit, dass

1) Seit dem 1.2.2003 Institut für Qualitätsentwicklung an Schulen, Schleswig-Holstein (IQSH).

2) An dieser Stelle danken wir Klaus Grefer, Wilhelm Staatz und Peter Westphal-Nagel, Berufliche Schule des Kreises Dithmarschen, für die grafisch-technische Gestaltung, die Internetpräsentation sowie redaktionelle Mitarbeit.

etwas grundsätzlich und zeitig zu Papier gebracht wird. Wir ziehen aus diesen Beobachtungen den Schluss, der teils bei SINET umgesetzt worden ist, dass die Informations- und Dokumentationsarbeit rechtzeitig angepackt wird, dass verbindlich feststeht, wer wofür verantwortlich ist, und dass auch Instrumente wie eine Schreibwerkstatt oder eine Redaktionsrunde genutzt werden, um sich mit leserfreundlichen, spannenden Formen von Darstellungsprodukten auseinander zu setzen.

Es ist eine der wichtigsten Aufgaben in jedem schulischen Innovationsprozess, dem Nichtwissen im Feld entgegenzuwirken, Besorgnisse und Ängste durch Information abzubauen. Schließlich wollen Ansprechpartner wissen, worauf sie sich einlassen, und sie wollen nicht nur darauf angewiesen sein, die ohnehin hoch Engagierten ansprechen zu müssen mit der Befürchtung, aus ihrem Informationsinteresse werde sofort eine Freikarte zum Angeworbenwerden herausgelesen. Schule muss sich mit guten Informationen und Produkten viel stärker darstellen und dabei die schriftlichen und elektronischen Medien einbeziehen.

Abschließend – nicht zuletzt – gilt es zu bedenken, dass folgende Fragen nicht nur cursorisch beantwortet werden, sondern die Antworten in unterschiedlicher Weise und Ausführlichkeit auch nachzulesen sind, damit man sich als interessiert, aber noch nicht zur Mitarbeit bereite Kollegin oder bereiter Kollege in Ruhe mit den Verheißungen der Innovation befassen kann. Die Fragen können in schriftlichen Darstellungen hervorragend vorbereitet und teils

beantwortet werden, auch wenn natürlich Gespräche, Diskussionen und Präsentationen dadurch nie obsolet werden:

- Wie soll und kann es nach Ablauf der Projektzeit weitergehen?
- Wer könnte interessierte Schulen dabei wie unterstützen?
- Wo finden sich Ressourcen und andere Unterstützungen?
- Braucht jedes Netzwerk einen formalen Rahmen?
- Wann und wodurch wird der Transfer von Projektarbeit erfolgreich?

Anschlüsse

Transfer in den Regionen

Als Transfer bezeichnen wir die wechselseitige Adaption von Transfergegenstand und Praxis. Adaption kann vieles heißen – Anpassung und Erweiterung, Reduzierung und Vereinfachung, Beeinflussung und Konkretisierung, Umformung und Neukonzipierung. Es geht also nicht darum, den Transfergegenstand mit raffinierten Methoden nur noch durchzusetzen und die Praxis damit zu „beglücken“. Die Blickrichtung geht nicht nur vom Transfergegenstand aus, sondern bezieht die Anforderungen der Praxis an das Neue ein (s. Berman & McLaughlin 1978).

Transfer von Erfahrung und Wissen im Netzwerk kann auf drei Ebenen erfolgen: innerschulisch, von einer Schule auf eine andere im Netzwerk und aufgrund einer Nachfrage durch eine noch nicht vernetzte Schule. Dabei geht es nicht einfach darum, eine Neuerung möglichst optimal zu übernehmen. Transfer ist ein strukturierter Prozess der Organisationsentwicklung und „Eignungsprüfung“ des Neuen. Wir definieren diesen mehrstufigen Vorgang in folgender Weise:

Transfer im Schulnetzwerk ist eine besondere Komponente der Organisationsentwicklung im Sinne eines gestalteten Prozesses professioneller Verständigung und Zusammenarbeit über Ziele, Wege und Strategien, um Transferziele im System der Praxis so umzusetzen, dass erkennbarer Qualitätszuwachs entsteht.

Dieser Prozess verlangt eine mittelfristige Verbundplanung von Schwerpunktbereichen wie Projektierung, Entwicklung, Gestaltung, Begleitung, Umsetzung, Personalentwicklung, Verankerung, Evaluierung und Rückkopplung durch vereinbarte Regeln der Zusammenarbeit.

Von Transfer im Netzwerk wird ein Beitrag zur Verbesserung von Leistungsprofilen und praktischen Leistungen, von individuellem und organisationalem Lernen erwartet.

Im April 2002 hat SINET eine Transfer-Werkstatt für alle Teilnetze durchgeführt. Dabei ging es darum, zu welchen Schwerpunkten ein Transfer von Erfahrung und Wissen an den Schulen und Teilnetzen geplant ist und wie die erforderlichen Schritte eingeleitet werden. Rückmeldungen aus SINET-Veranstaltungen machen einige Grundeinsichten über Transferprozesse deutlich:

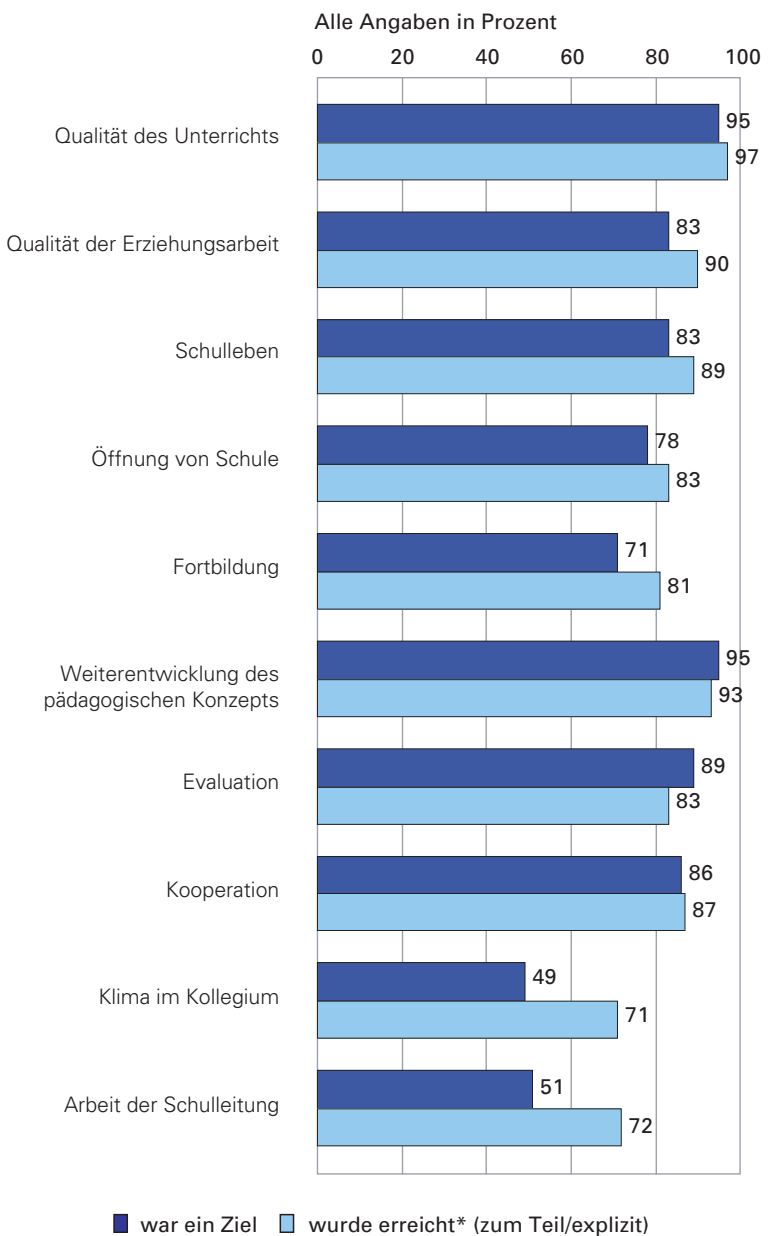
1. Transfer heißt nicht, dass die Kooperationsschulen alles können oder dass von ihnen erwartet wird, Ergebnisse aus SINET mit wehenden Fahnen zu übernehmen. Im Gegenteil. Jedes Resultat der Netzwerkarbeit wird auf seinen Gehalt, auf Implikationen und Solidität, auf Qualitätsvorteile und Eignung für die Praxis „getestet“ – meistens zunächst beiläufig, spontan und intuitiv, überwiegend in Tür-und-Angel-Gesprächen oder bei anderen informellen Gesprächsanlässen. Die abwägend-kundige Genauigkeit hat in dieser ersten Kontaktphase der Auseinandersetzung noch keinen nachhaltigen Einfluss. Man schnup-

-themen auf den Weg bringen lassen. Dann ist es leichter, die Energien einzuteilen, auch weil man weiß, wo Entlastungen durch Aufgabenteilung entstehen können.

6. Jede Netzwerkarbeit braucht Anlegestellen. Allgemeine Ziele wie zum Beispiel „Wir wollen uns mal vernetzen“ reichen nicht. PISA kann eine Anlegestelle sein, Lehrpläne können das, Qualitätsdebatten, Schulprogramme, besondere Projekte. Auch wird gesagt, dass sich viele Einstiegsmöglichkeiten in der gegeb-

nen Praxis der Schulen anbieten. So etwa, wenn eine Schule einen Arbeits- und Kompetenzschwerpunkt im Bereich der Dyskalkulie, der Diagnostik oder des Aggressionsabbaus setzt und nun schaut, welche andere Schule mit ihren Erfahrungen behilflich sein könnte.

7. Die Weiterentwicklung schulischer Praxis durch die Netzwerkarbeit durchzieht alle Bereiche von Schule. In der Auswertung der Nutzenanalyse von SINET zeigt sich dies ganz deutlich:



* unabhängig davon, ob es vorher ein Ziel war



So kann es weiter gehen! – Petra Gundlach (links), Susanne Steimle (rechts), Teilnetz "Sicherung von Unterrichtsqualität durch Verbesserung des Lernklimas", Antje Ingenpaß (Mitte), Bildungsministerium

8. Transferprozesse scheinen leichter möglich, wenn die betreffende Schule sich als lernende Organisation oder Kompetenzzentrum versteht und dadurch eine grundlegende Bereitschaft vorhanden ist, sich mit neuen Erfahrungen, Ideen und Lösungen zu befassen. Beispiel: In einer entsprechend profilierten Schule entstanden Spielräume nach dem Schulleiterwechsel durch mehr Partizipation. Eine erweiterte Schulleitung wurde etabliert, in der der Abteilungsleiter, der „Ideengeber“, der Personalrat und andere Verantwortliche vertreten sind. Initiativen werden grundsätzlich offen aufgenommen und nach Möglichkeit unterstützt.

Diese binnenschulische Dezentrierung soll die Teambildung erleichtern. Durch Hierarchieabbau entstehen neue Impulse. Die Prämissen an dieser Schule lauten etwa so: „Strukturen entstehen und wachsen. Transfer passiert. Er wächst von allein“ – ohne Anordnung oder Befehl. Besonders interessantes Merkmal dieser sich als lernende Or-

ganisation verstehenden Schule: „Jeder kann in der Schule von sich aus Kontakte zu anderen Hierarchieebenen oder zu Stellen außerhalb der Schule herstellen“. Die Freiheitsgrade fördern strukturiertes Arbeiten und lösen pädagogische Impulse aus.

9. Ein anderes Teilnetz setzt auf konkrete, gut abgestimmte Schritte beim Transfer. Vorhandene Kompetenzzwerpunkte und Inhalte sind Ausgangspunkt einer Vernetzung (zum Beispiel Entwicklung von Förderkonzepten, Konzipierung einer flexiblen Eingangsphase). Das Teilnetz als System kommt mit zwei Treffen jährlich aus. Innerhalb des Teilnetzes werden wiederum Unter-netze gebildet, um bessere regionale Nähe der beteiligten Schulen zu gewährleisten, Übersicht herzustellen, den Reiseaufwand auf kleiner Flamme zu halten und dadurch eine informellere Arbeit entstehen zu lassen. In kleinen Systemen sind häufigere Treffen vom Organisationsaufwand eher unproblematisch. Wie ein Klettenmodell vielleicht, das zu einer

Beständigkeit der Zusammenarbeit führt. „Teilnetze sind für uns die entscheidende Arbeitseinheit“.

10.

Auch das Teilnetz der Kritischen Freunde betont das Zusammenspiel von Inhalt und Prozess. Von inhaltlichen Fragestellungen auszugehen, sei ein wichtiges Entscheidungskriterium. Von der Motivation her betrachtet kommt es dann vor allem darauf an, dass die Beweggründe als wichtig zu erkennen sind: Innovationslust, Problemdruck und so weiter.

Bei allem geht es darum, Anschlüsse aus bestehenden Netzen für andere Schulen in der Region herzustellen und anzubieten. Dies wurde zum Beispiel im Herbst 2002 mit dem Konzept des Projekts SINETplus getan. Um fünf SINET-Schulen als Kristallisationskern haben sich nach einer Ausschreibung regionale Netze gebildet. Die neu hinzugekommenen Schulen nutzen die methodischen und sachlichen Kompetenzen der SINET-Schulen, um irgendwann viel-

leicht selbst wieder Kern neuer Netzwerke zu werden ...

Transfer ist ein zentrales, anerkanntes Ziel und doch ist der Prozess oftmals mühsam. Das hat auch damit zu tun, dass Transfer nicht unbedingt als ureigentliche Aufgabe gesehen wird; vorrangig geht es vielen um die pädagogischen Entwicklungsschwerpunkte und Strategien im Arbeitsprozess. Transfer ist jedoch davon systematisch gar nicht abzutrennen. Es geht um die primäre Aufgabe, Erfahrungen, Modelle und Erkenntnisse weiterzureichen oder doch zumindest anderen so zugänglich zu machen, dass aus ihnen gelernt werden kann.

Diesen offenen Austauschprozess haben die Teilnetze in unterschiedlicher Weise bestritten, aber immer darauf geachtet, dass die Transfergegenstände nicht aufs Abstellgleis gestellt werden. Nach einem Entwicklungsprozess muss es weitergehen – so wie die Zwischenstation einer Reise neugierig darauf macht, was danach kommt ...



Weichenstellungen Eckpfeiler tragfähiger Netzwerkarbeit

In vielen Bundesländern – Bayern, Brandenburg, Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein, Thüringen – wurden zahlreiche Schulnetzwerke gegründet, sei es von Einzelpersonen oder in Zusammenarbeit mit staatlichen, privaten und anderen Institutionen. Sie setzen unterschiedliche Themenschwerpunkte. Der Erfahrungszuwachs aus der Aufbauzeit von Netzwerken bietet an, von ihnen zu lernen, gegebenenfalls auf den Zug zu steigen und mitzumachen sowie dadurch für die eigene Schule neues Terrain zu erschließen.

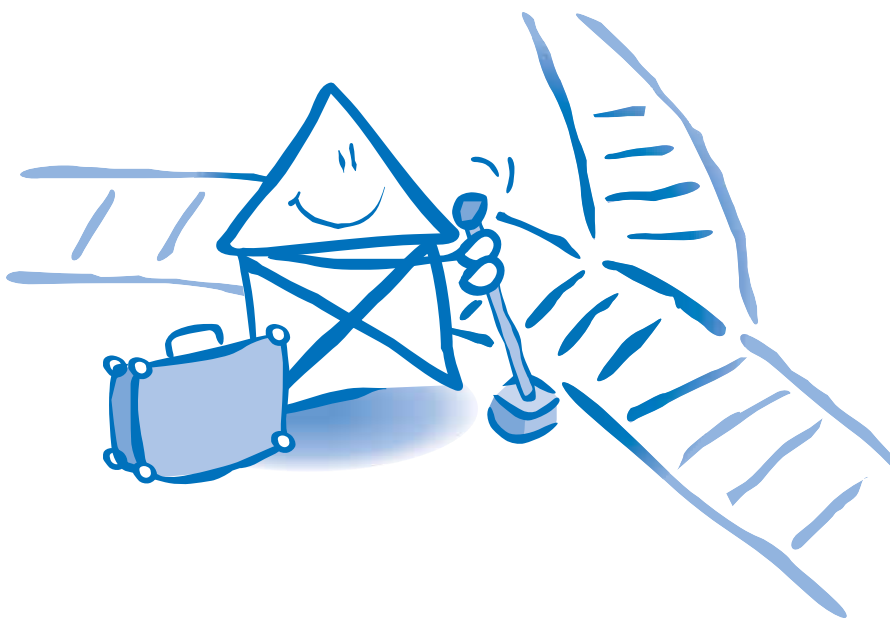
Umfragen haben bei alledem gezeigt, dass die Entfernungen zwischen den Schulen in einem Netzwerk kein primäres Hemmnis sind, auch wenn natürlich praktische und reisekostenspezifische Fragen auftreten. Im Zuge des Zusammenwachsens europäischer Länder werden wir weniger über Entfernungen reden müssen, eher über die verlässliche Dauer und Verzahnung von Netzwerken, über unkomplizierte Formen tragfähiger Zusammenarbeit, über Wirkungen der Netzwerkarbeit, sicher auch über den Austausch von Personal und über mediale Formen von Transfer. Eine Europäisierung von Netzwerken muss kein Langstreckenlauf sein, auch wenn die Stationen und Knotenpunkte weit entfernt voneinander sind. Wichtig sind nach den Erfahrungen aus SINET und anderen Netzwerken folgende Punkte:

- sich mit Ideen und Lösungen anderer Schulen auseinander setzen,
- Innovationen aus der eigenen Praxis zur Verfügung stellen,
- Feedback austauschen, annehmen und auswerten,
- an gemeinsamen Netzwerkzielen und Projekten arbeiten,
- Zielvereinbarungen mit Koopera-

- tionspartnern treffen,
- unkonventionelle Ideen und Visionen konkretisieren,
- das Wissensmanagement durch Austausch verbessern,
- fragwürdige Gewohnheiten und Regularien überwinden,
- Zusammenarbeit im Netz strukturell sichern und fördern,
- Weichen zu Netzwerken im Ausland stellen,
- durch gute, stetige Netzwerkarbeit andere gewinnen,
- Unterstützung für Netzaufbau und -pflege anbieten.

In Schleswig-Holstein wird SINET nach einer Ausschreibung in Form von SINETplus – kleinen regionalen Netzen – fortgeführt. In Bayern zum Beispiel fördert die von Staat und Unternehmen gegründete Stiftung „Bildungspakt Bayern“ einzelne Schulen und Netzwerke (s. Pötke 2003) im Sinne eines Anreizsystems mit Ausschreibungen für Schulen. In Nordrhein-Westfalen entstanden Lernnetzwerke durch das GÖS-Programm („Gestaltung des Schullebens und Öffnung von Schule“). Im Rahmen von QUISS (Qualitätsentwicklung in Schulen und Schulsystemen), einem Programm der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK), wurden Teilnetzwerke in fast allen Bundesländern eingerichtet. Gegenwärtig entstehen zahlreiche weitere Schulnetzwerke auf Länder- und regionaler Ebene.

Auch in Österreich, in der Schweiz und in nordischen Ländern sind Schulnetzwerke nicht neu. Zur Übersicht bezüglich der Entwicklungen in Deutschland, in der Schweiz und in Österreich sei auf Themenschwerpunkte im Journal für Schulentwicklung (Hameyer & Krainz-Dürr 2000



sowie Übersichtsbeiträge von Kirchhoff 2000 und 2001) und auf Risse 1998 hingewiesen. Schweden hat nationale und regionale Netzwerke eingerichtet (s. Ekholm 2003), um zum Beispiel Schwerpunktprogramme zur Leseförderung und zur Arbeit mit „Verlierern“ im System umzusetzen – so etwa in den Regionen Karlstad und Falun, auch in Stockholm und anderswo. Aus anderen nordischen Staaten und aus den Beneluxländern sind Netzwerke seit langem bekannt.

Worauf zu achten ist – wie kann man die Tragfähigkeit eines Netzwerks sicherstellen? „Nur mal locker mitmachen“ – das reicht nicht. Netzwerkarbeit muss verlässlich aufgebaut sein und strukturell abgesichert werden. Sie muss wachsen können, in der eigenen Schule und ihrem Umfeld bekannt werden. Der Ge-

winn des Mitmachens muss klar sein; ohne Ökonomie der Arbeit wird sich niemand auf dieses „Wagnis“ einlassen. Das alles ist vor allem auch Sache der Planung und Umsetzungsqualität.

Netzwerke sind normalerweise durch eine schwache Regeldichte definiert, aber die eben braucht es im Sinne eines Schienennetzes, in dem verschiedene Richtungen und Entfernungen durch die Reisenden wählbar sind. Tragfähigkeit kann nur über die Zeit entstehen. Sie setzt Eckpfeiler voraus, von denen an dieser Stelle nur einige besonders wichtige erwähnt sind (auf Teilaspekten sind wir in früheren Abschnitten eingegangen). Die Eckpfeiler bilden das Fundament für einen Prozess, der aus überlappenden Phasen besteht:



Das Ziel vor Augen –
Manfred Marwede,
Leiter einer Beruflichen Schule,
vormals Bildungsministerium

Entfernungen zwischen den Schulen, in den Unterstützungsformen und Arbeitsweisen teils deutlich unterscheiden.

Fassen wir aus übergreifender Sicht zusammen: Innovationen und ihre Versprechungen oder Verlockungen sind nie aus sich heraus selbstverständlich, auch wenn wir uns das einbilden, weil wir sie vielleicht für absolut notwendig befinden und viel für sie tun. Keine Innovation kann zu Beginn mit Vertrauensvorschuss rechnen. Erfinder „neuen Wissens“ können von ihrer Idee grenzenlos begeistert sein; wer würde das nicht verstehen. Die Wertigkeit des Neuen ist damit jedoch nicht ausgemacht, es sei denn, der Erfinder verfügt über Hunderte von Gefolgsleuten. In dialog- und konsensfähigen Sozialsystemen wie in der Schule entscheidet meist eine „community of practice“ über die Anerkennungsfähigkeit und den

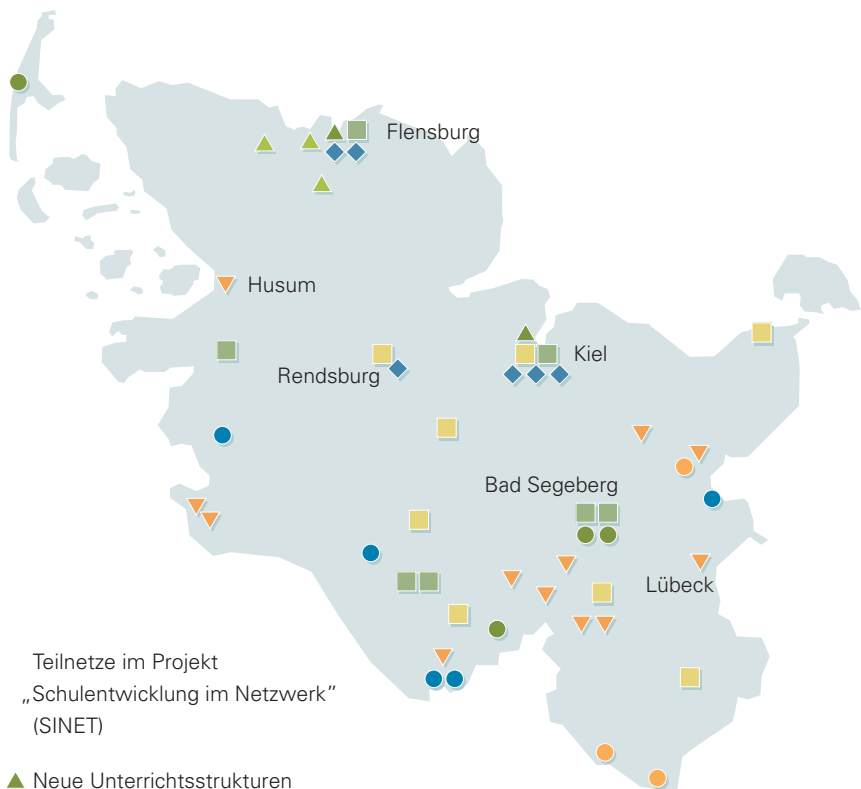
praktischen Nutzen der Netzwerkarbeit. Diese Entscheidungen folgen nicht nur professionellen, sondern auch informellen Regeln und Absprachen.

Innovationen entstehen erst beim „zweiten“ und „dritten“ Durcharbeiten einer Ursprungsidee und Motivation für ein Netzwerk. Das ist ein mehrstufiger Prozess gemeinsamer Problemlösungen und damit ein mehrstufiger Lernprozess. Dieser Prozess des Gestaltens und Verstehens findet in komplexen Organisationsgebilden wie dem einer Schule oder eines Schulnetzwerks statt. Er unterliegt den Gesetzen und stillen Regularien im Praxisfeld. Es sind die Menschen, die entscheiden, was aus einer Innovation wird, wie sie umstrukturiert wird und wo Schwerpunkte gesetzt werden, um aus allem schließlich einen praktischen Nutzen zu ziehen.

Auskunft

Beteiligte, Kontakte,
Literatur

Beteiligte Schulen



- ▲ Neue Unterrichtsstrukturen durch internationale Zusammenarbeit
- ▲ Yggdrasil – Schulen im deutsch-dänischem Grenzgebiet
- Evaluation von Schulprogrammarbeit I
- Evaluation von Schulprogrammarbeit II
- Sicherung von Unterrichtsqualität durch Verbesserung des Lernklimas
- Sicherung von Unterrichtsqualität in den Fächern Deutsch und Mathematik
- Zusammenarbeit von Schulen in der Region
- ▼ Evaluation durch Kritische Freunde
- ◆ „Schools Around The World“

■ **A.-Paul-Weber-Realschule**

Schulart Realschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiterin Frau Heidn-Johannsen
Adresse Auf dem Schulberg, 23879 Mölln
Telefon 04542/835667, Telefax 04542/88280

■ **Bertolt-Brecht-Schule**

Schulart Realschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Löptien
Adresse Akazienstraße 17, 24782 Büdelsdorf
Telefon 04331/300720, Telefax 04331/39390

▲ **Berufliche Schule am Ravensberg**

Schulart Berufliche Schule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Sauer
Adresse Rankestraße 2, 24118 Kiel
Telefon 0431/895980, Telefax 0431/817412

Berufliche Schule des Kreises Dithmarschen

Schulart Berufliche Schule
Zeitraum 1999-2001
Schulleiter Herr Kruse
Adresse Friedrichshöfer Straße 31, 25704 Meldorf
Telefon 04832/903103

● **Brüder-Grimm-Schule**

Schulart Grundschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiterin Frau David-Gleißmann
Adresse Schmiedestraße 38, 25462 Rellingen
Telefon 04101/21050, Telefax 04101/210570

● **Buntenskampschule**

Schulart Grund- und Hauptschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiterin Frau Hagemann-Schaper
Adresse Buntenskamp 22, 21502 Geesthacht
Telefon 04152/841927, Telefax 04152/841928

■ **Carl-Friedrich-von-Weizsäcker-Gymnasium**

Schulart Gymnasium
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Salbrecht
Adresse Ede-Menzler-Weg 6, 25355 Barmstedt
Telefon 04123/90020, Telefax 04123/900226

■ **Chemnitzschule**

Schulart Realschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Poepping
Adresse Schulstraße 8, 25355 Barmstedt
Telefon 04123/68230, Telefax 04123/683221

■ ● **Dahlmannschule**

Schulart Gymnasium
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Paustian
Adresse Am Markt 4, 23795 Bad Segeberg
Telefon 04551/96160, Telefax 04551/961620

▼ **Emil-Nolde-Schule**

Schulart Grund- und Hauptschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Stünitz
Adresse Am Schulzentrum 11a, 22941 Bargteheide
Telefon 04532/263610, Telefax 04532/263616

● **Förderzentrum im Schulzentrum Egenbüttel**

Schulart Sonderschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiterin Frau Vink
Adresse Schulweg 2-4, 25462 Rellingen
Telefon 04101/390131, Telefax 04101/390146

◆ **Freiherr-vom-Stein-Schule**

Schulart Realschule
Zeitraum 2001-2002
Schulleiter Herr Ratschow
Adresse Allgäuer Straße 30, 24146 Kiel
Telefon 0431/781153, Telefax 0431/781230

■ **Friedrich-Junge-Realschule**

Schulart Realschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Römer
Adresse Langenbeckstraße 65, 24116 Kiel
Telefon 0431/17007, Telefax 0431/13952

◆ **Goethe-Schule**

Schulart Gymnasium
Zeitraum 2001-2002
Schulleiterin Frau Walter
Adresse Bismarckstraße 41, 24943 Flensburg
Telefon 0461/852536, Telefax 0461/851744

▼ **Grund- und Hauptschule Bargteheide-Land**

Schulart Grund- und Hauptschule
Zeitraum 2001-2002
Schulleiterin Frau Hauck
Adresse Alte Landstraße 79, 22941 Bargteheide
Telefon 04532/20910, Telefax 04532/209126

▲ **Grund- und Hauptschule Handewitt**

Schulart Grund- und Hauptschule
Zeitraum 2000-2002
Schulleiter Herr Dehn
Adresse Alter Kirchenweg 38, 24983 Handewitt
Telefon 04608/90030, Telefax 04608/900230

● **Grund- und Hauptschule Hasenberg**

Schulart Grund- und Hauptschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Bohle
Adresse Schulstraße 1, 21481 Lauenburg
Telefon 04153/582126, Telefax 04153/582127

▼ **Grund- und Hauptschule Nahe**

Schulart Grund- und Hauptschule
Zeitraum 2001-2002
Schulleiter Herr Thormählen
Adresse Lüttmoor 5, 23866 Nahe
Telefon 04535/472, Telefax 04535/1561

▲ **Grund- und Hauptschule Schafflund**

Schulart Grund- und Hauptschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiterin Frau Kasten
Adresse Meyner Straße 29, 24980 Schafflund
Telefon 04639/7170, Telefax 04639/1302

▼ **Grund- und Hauptschule Süsel**

Schulart Grund- und Hauptschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Isecke-Vogelsang
Adresse Am Schulzentrum 3, 23701 Süsel
Telefon 04524/8211, Telefax 04524/705902

▲ **Grund- und Hauptschule Tarp**

Schulart Grund- und Hauptschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Stäcker
Adresse Schulstraße 7, 24963 Tarp
Telefon 04638/894614, Telefax 04638/894623

▼ **Grundschule Friedrichskoog**

Schulart Grundschule
Zeitraum 2001-2002
Schulleiter Herr Pommerenke
Adresse Altfelder Weg 9, 25718 Friedrichskoog
Telefon 04854/605

▼ **Grundschule Kronprinzenkoog**

Schulart Grundschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Brast
Adresse Mittelstraße 33, 25709 Kronprinzenkoog
Telefon 04856/233, Telefax 04856/904350

● **Grundschule Niendorf**

Schulart Grundschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiterin Frau Janssen-Terveen
Adresse Störtebeker Weg 22,
23669 Timmendorfer Strand
Telefon 04503/31216, Telefax 04503/891675

● **Grundschule Rethwisch**

Schulart Grundschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiterin Frau Christensen-Schultz-Collet
Adresse Schinkeler Weg, 25566 Rethwisch
Telefon 04828/212, Telefax 04828/901729

▼ **Grundschule Sarau**

Schulart Grundschule
Zeitraum 1999-2000
Schulleiterin Frau Lintschnig
Adresse Schulstraße 19, 23719 Glasau
Telefon 04525/492430, Telefax 04525/492432

▼ **Grundschule Seth**

Schulart Grundschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiterin Frau Breuer
Adresse Schulstraße, 23845 Seth
Telefon 04194/376, Telefax 04194/7292

● **Grundschule Wöhrden**

Schulart Grundschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Templin
Adresse Ringstraße 1, 25797 Wöhrden
Telefon 04839/244, Telefax 04839/244

▼ **Gustav-Peters-Schule**

Schulart Grundschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiterin Frau Ludwig
Adresse Blaue Lehmkuhle 12, 23701 Eutin
Telefon 04521/1644, Telefax 04521/74435

● **Hauptschule Sylt**

Schulart Hauptschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Thomsen
Adresse Sonderburger Straße 10, 25980 Westerland
Telefon 04651/22493, Telefax 04651/835980

■ **Heinrich-Hertz-Realschule**

Schulart Realschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Kelber
Adresse Feldbehnstraße 7, 25451 Quickborn
Telefon 04106/653624, Telefax 04106/653625

▼ **Helene-Lange-Schule**
Schulart Grundschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiterin Frau Garling
Adresse Kirchhofsweg 5, 25421 Pinneberg
Telefon 04101/556140, Telefax 04101/5561413

◆ **Herderschule**
Schulart Gymnasium
Zeitraum 2001-2002
Schulleiter Herr Dr. Todt
Adresse Am Stadtsee 11-17, 24768 Rendsburg
Telefon 04331/123080, Telefax 04331/21056

■ **Integrierte Gesamtschule Bad Oldesloe**
Schulart Gesamtschule
Zeitraum 1999-2000
Schulleiter Herr Mangold
Adresse Grabauer Straße 4-6, 23843 Bad Oldesloe
Telefon 04531/17860, Telefax 04531/885257

▼ **Johann-Hinrich-Fehrs-Schule**
Schulart Grundschule
Zeitraum 1999-2000
Schulleiterin Frau Klingmann
Adresse Wilhelmstraße 8-16, 24534 Neumünster
Telefon 04321/9422363, Telefax 04321/187367

■ **Klaus-Groth-Schule**
Schulart Realschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Friek (komm.)
Adresse Winterbeker Weg 45, 24114 Kiel
Telefon 0431/688082, Telefax 0431/641847

▼ **Lindenschule**
Schulart Grund- und Hauptschule
Zeitraum 1999-2000
Schulleiterin Frau Volkers
Adresse Langenheisch 27, 24582 Bordesholm
Telefon 04322/699577

● **Lise-Meitner-Gymnasium**
Schulart Gymnasium
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Botha
Adresse Poppenbütteler Straße 230, 22851 Norderstedt
Telefon 040/52987530, Telefax 040/52987539

◆ **Max-Planck-Schule**
Schulart Gymnasium
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Boysen
Adresse Winterbeker Weg 1, 24114 Kiel
Telefon 0431/6499280, Telefax 0431/684331

◆ **Osbeckschule**

Schulart Grund- und Hauptschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiterin Frau Christiansen
Adresse Klosterholzweg 30, 24944 Flensburg
Telefon 0461/852552, Telefax 0461/851742

■ **Realschule Flensburg-West**

Schulart Realschule
zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Kelling
Adresse Friesische Lücke 7, 24937 Flensburg
Telefon 0461/852538, Telefax 0461/851728

■ **Realschule Friedrichstadt**

Schulart Realschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Gdaniec
Adresse Schleswiger Straße 29, 25840 Friedrichstadt
Telefon 04881/651, Telefax 04881/385

■ **Realschule Heiligenhafen**

Schulart Realschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiterin Frau Hansen
Adresse Sundweg 100, 23774 Heiligenhafen
Telefon 04362/7601, Telefax 04362/900151

■ **Realschule Kellinghusen**

Schulart Realschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Jacoby
Adresse Danziger Straße 40, 25548 Kellinghusen
Telefon 04822/376710, Telefax 04822/376715

● **Realschule mit Grund- und Hauptschulteil Pönitz**

Schulart Realschule mit Grund- und Hauptschulteil
Zeitraum 1999-2002
Schulleiterin Frau Reese (komm.)
Adresse Lindenstraße 20, 23684 Scharbeutz
Telefon 04524/70220, Telefax 04524/70222

▼ **Rektor-Simonsen-Schule**

Schulart Hauptschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Petersen
Adresse Schobüller Straße 38, 25813 Husum
Telefon 04841/3092, Telefax 04841/3093

◆ **Ricarda-Huch-Schule**

Schulart Gymnasium
Zeitraum 2001-2002
Schulleiter Herr Will
Adresse HansasträÙe 69a, 24118 Kiel
Telefon 0431/803503, Telefax 0431/803562

▼ **Schule am Kührener Berg**

Schulart Sonderschule
Zeitraum 1999-2000
Schulleiter Herr Kaack-Gorthmann
Adresse Kührener Straße 50, 24211 Preetz
Telefon 04342/12910, Telefax 04342/12999

▼ **Schule Grönauer Baum**

Schulart Grund- und Hauptschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Piest
Adresse Reetweg 5-7, 23562 Lübeck
Telefon 0451/5023030, Telefax 0451/50230320

▼ **Schule Kisdorf**

Schulart Grund- und Hauptschule mit Realschulenteil
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Köster
Adresse Grootredder 19, 24629 Kisdorf
Telefon 04193/99270, Telefax 04193/992733

▲ **Städtische Handelslehranstalt Flensburg**

Schulart Berufliche Schule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Börensen
Adresse Marienallee 5, 24937 Flensburg
Telefon 0461/852530, Telefax 0461/852253

■ **Städtische Realschule**

Schulart Realschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Czysewski
Adresse Marienburger Straße, 24589 Nortorf
Telefon 04392/402490, Telefax 04392/4024918

■ ● **Städtisches Gymnasium**

Schulart Gymnasium
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Sieh
Adresse Hamburger Straße 29a, 23795 Bad Segeberg
Telefon 04551/96150, Telefax 04551/961520

■ **Theodor-Storm-Realschule**

Schulart Realschule
Zeitraum 1999-2002
Schulleiter Herr Kühn
Adresse Grabauer Straße 15, 23843 Bad Oldesloe
Telefon 04531/176001, Telefax 04531/176026

Projektkreismitglieder

-  **Marianne Böttcher**
Schulamt Segeberg, Teilnetz-Beraterin, Zeitraum: 1999-2002
- Bernhard Brackhahn**
Bildungsministerium, Zeitraum: 1999-2001
-  **Margrit Geißler**
Schulamt Nordfriesland, Teilnetz-Beraterin,
Zeitraum: 1999-2002
- Prof.Dr.Uwe Hameyer**
Christian-Albrechts-Universität Kiel,
wissenschaftliche Begleitung
Zeitraum: 1999-2002
-  **Irma Hartz-Cnotka**
IPTS, Teilnetz-Beraterin, Zeitraum: 1999-2002
- Antje Ingenpaß**
Bildungsministerium, Projektkoordination/-leitung,
Zeitraum: 1999-2002
- Werner Klein**
Bildungsministerium, Zeitraum: 2001-2002
- Christian Kühme**
IPTS, Zeitraum: 2002
- Jörg Leppin**
Bildungsministerium, Projektkoordination, Zeitraum: 1999-2000
- Manfred Marwede**
Bildungsministerium, Projektleitung, Zeitraum: 2001-2002
-  **Ursula Oehring-Haferkorn**
Bildungsministerium, Teilnetz-Beraterin, Zeitraum: 2001
-  **Wolfgang Piest**
Schule Grönauer Baum, Teilnetz-Berater, Zeitraum: 1999-2002
-  **Andreas Reinholtz**
Bildungsministerium, Teilnetz-Berater, Zeitraum: 2001-2002
-  **Dr.Friedhelm Schneider**
Bildungsministerium, Teilnetz-Berater, Zeitraum: 1999-2002
- Rainer Simon**
Bildungsministerium, Projektleitung, Zeitraum: 1999-2000
-  **Katrin Warnke**
Grundschule Seth, Teilnetz-Beraterin, Zeitraum: 1999-2002

Kontakte

Prof. Dr. Uwe Hameyer

Institut für Pädagogik
Christian-Albrechts-Universität
Olshausenstraße 75
24118 Kiel
Telefon 0431/880-1567
Telefax 0431/880-5497
E-Mail hameyer@paedagogik.uni-kiel.de

Antje Ingenpaß

„Stärkung schulischer Eigenverantwortung“
Ministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur
des Landes Schleswig-Holstein
Brunswiker Straße 16-22
24105 Kiel
Telefon 0431/988-2244
Telefax 0431/988-2410
E-Mail Antje.Ingenpass@kumi.landsh.de

Weitere Informationen im Internet:

„SINET – Schulentwicklung im Netzwerk“
<http://sinet.lernnetz.de>

„SINETplus“
<http://sinetplus.lernnetz.de>

„Stärkung der Eigenverantwortung an Schulen in Schleswig-Holstein“
<http://stev.lernnetz.de>

Datenbank „Schulen in Schleswig-Holstein“
<http://www.lernnetz-sh.de/schulen/suchen.php3>

Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur
des Landes Schleswig-Holstein
<http://landesregierung.schleswig-holstein.de/coremedia/generator/>

Erweiterte Literaturhinweise

Altrichter, H. & Posch, P. (Hrsg.) (1990).

Lehrer erforschen ihren Unterricht.

Heilbrunn: Klinkhardt.

Berman, P. & McLaughlin, M. (1978).

Federal programs supporting educational change.

Vol. VIII: Implementing and sustaining innovations.

Washington: US Office of Education.

Buhren, C.G., Killus, D. & Müller, S. (1998).

Wege und Methoden der Selbstevaluation.

Ein praktischer Leitfaden für Schulen.

Dortmund: Institut für Schulentwicklungsforschung.

Castells, M. (1996).

The rise of the network society.

Massachusetts: Blackwell.

Czerwanski, A., Hameyer, U. & Rolff, H. G. (2002).

Schulentwicklung im Netzwerk. Ergebnisse einer empirischen Nutzenanalyse von zwei Netzwerken (Bertelsmann und SINET).

In Rolff, H.G. u.a. (Hrsg.), Jahrbuch für Schulentwicklung, 99-130.

München: Juventa.

Czerwanski, A. (Hrsg.) (2003).

Schulentwicklung durch Netzwerkarbeit. Erfahrungen der Lernnetzwerke im „Netzwerk innovativer Schulen in Deutschland“.

Gütersloh: Bertelsmann.

Eikenbusch, G. (1997).

Der kleine Methodenkoffer.

Pädagogik 5, 30-34.

Eikenbusch, G. (1998).

Praxishandbuch Schulentwicklung.

Berlin: Cornelsen.

Ekholm, M. (2003).

Aufbau eines Knowledge Center – Wie Schulen in Schweden voneinander lernen.

Journal für Schulentwicklung (im Druck).

Ekholm, M. & Hameyer, U. (2000).

Wie können wir unsere Schulentwicklung tragfähig machen?

Grundschule 32(6), 29-33.

Exner, A. & Königswieser, R. (2000).

Wenn Berater in Netzen werken.

Organisationsentwicklung (3).

Frey, K. (1993).

Die Projektmethode.

(5. Auflage). Weinheim: Beltz.

Fullan, M. (1985).

Change processes and strategies at the school level.

The Elementary School Journal 85(3), 391-421.

Fullan, M. (1991).

The new meaning of educational change.

New York: Teachers College Press.

Hameyer, U. (1978).

Innovationsprozesse. Analysemodell und Fallstudien zum sozialen Konflikt in der Curriculumrevision.

Weinheim: Beltz.

Hameyer, U. (1996).

Schulqualität sichern – Organisationsentwicklung als systemisches Modell für professionelles Handeln.

In Buchen, H., Horster, L. & H.-G. Rolff (Hrsg.), Schulleitung und Schulentwicklung (E 3.1). Stuttgart: Raabe.

Hameyer, U. (1998).

Schulprogramm. Stationen seiner Entwicklung und Evaluation.

Kiel: Körner.

Hameyer, U. , Akker, J. van den, Anderson, R. & Ekholm, M. (1995).

Portraits of productive schools. An international study of institutionalizing activity-based practices in elementary science.

New York: Suny.

Hameyer, U. & Krainz-Dürr, M. (Hrsg.) (2000).

Netzwerke.

Journal für Schulentwicklung 4(3).

Hameyer, U. & Pallasch, W. (2003).

Moderation – Methoden kreativen Planens. Ein AS-Modul.

Kiel: Advanced Studies (Publikation im Studienverlag unter Hameyer, U., Pallasch, W. & Ender, B., Moderation in der Schule [Arbeitstitel], 2004).

Handy, C.(1993).

Im Bauch der Organisation.

Frankfurt: Campus.

Huberman, A.M. & Miles, M.B. (1984).

Innovation up close: how school improvement works.

New York: Plenum.

Joyce, B. & Showers, B. (1980).

Improving in-service training: The messages from research.

Educational Leadership 37, 379-385.

Kirchhoff, D. (2000).

Netzwerk Review.

Journal für Schulentwicklung 4(3), 110-114.

Kirchhoff, D. (2001).

Wissensmanagement ist mehr als das Umgehen mit Informationen.
Journal für Schulentwicklung 5(1).

Knieß, M. (1995).

Kreatives Arbeiten. Methoden und Übungen zur Kreativitätssteigerung.
München: Beck.

Krainz-Dürr, M. (1999).

**Wie kommt Lernen in die Schule?
Zur Lernfähigkeit der Schule als Organisation.**
Innsbruck: Studienverlag.

Krainz-Dürr, M., Krall, H., Schratz, M. & Steiner-Löffler, U. (Hrsg.) (1997).

Was Schulen bewegt.
Weinheim: Beltz.

Louis, K.S., Rosenblum, S. & Molitor, J.A. (1981).

Strategies for knowledge use and school improvement.
Cambridge: Abt Associates.

Miles, M. B. (1983).

Unravelling the mystery of institutionalization.
Educational Leadership 41(3), 14-19.

Miles, M.B., Ekholm, M. & Vandenberghe, R. (Hrsg.) (1987).

Lasting school improvement. Exploring the process of institutionalization. OECD publication.
Leuven: Acco.

Philipp, E. (1992).

Gute Schulen verwirklichen. Ein Arbeitsbuch mit Methoden, Übungen und Beispielen der Organisationsentwicklung.
Weinheim: Beltz.

Pötke, R. (2003).

Bildungspakt Bayern – Wie Schulleiter und OE-Berater mit einer Unterstützungsagentur für Innovationstransfer zusammenarbeiten können (Arbeitstitel).
Journal für Schulentwicklung (im Druck).

Risse, E. (1998).

Netzwerke im Schulentwicklungsprozess.
In Risse, E. (Hrsg.), Schulprogramm – Entwicklung und Evaluation (pp. 284-299). Neuwied: Luchterhand.

Rogers, E.M. ([1962] 1983).

Diffusion of innovation (Third Edition).
New York: Macmillan.

Rolff, H.-G. (2000).

Peer-Review.
Journal für Schulentwicklung 4, 94-97.

Schlicksupp, H.(1992).

Ideenfindung.
Würzburg: Vogel.

Schratz, M. (2000).

Die Arbeit in internationalen Netzwerken.

Journal für Schulentwicklung 4(3), 90-92.

Schratz, M. & Steiner-Löffler, U. (1998).

Die Lernende Schule. Arbeitsbuch pädagogische Schulentwicklung.

Weinheim: Beltz.

Schratz, M., Jakobsen, I.B., MacBeath, J. & Meuret, D. (2002).

Serena, oder: Wie Menschen ihre Schule verändern.

Schulentwicklung und Selbstevaluation in Europa.

Innsbruck: StudienVerlag.

Simon, R., Ingenpaß, A. & Leppin, J. (2000).

SINET – Schulentwicklung im Rahmen gestärkter Eigenverantwortung.

Journal für Schulentwicklung 4(3), 68-71.

Stern, C. (Hrsg.) (1999).

Schule neu gestalten. Schulen im „Netzwerk innovativer Schulen in Deutschland“.

Gütersloh: Bertelsmann.

Ueberschaer, N. (2000).

Mit Teamarbeit zum Erfolg.

München: Hanser.

Van Velzen, W.G., Miles, M.B., Ekholm, M., Hameyer, U. & Robin, D. (1985).

Making school improvement work. A conceptual guide to practice.

OECD publication.

Leuven: Acco.

Watzlawick, P. (Hrsg.) (1995).

Die erfundene Wirklichkeit.

Wie wissen wir, was wir zu wissen glauben?

(9. Auflage, 1. Auflage 1985). München: Piper.

Prospekte

Planungs- und Organisationsunterlagen

Wer reisen will, schaut sich gern Prospekte an, was die Ziele bieten und was über die Reisegegend bekannt ist. Das sind nicht so sehr Geschichten oder Werbeslogans, die man sich wünscht, sondern handfeste Informationen über das, was das Ziel auszeichnet, was man am Zielort unternehmen kann und wie man das Ziel gut und sicher erreicht.

Das Ziel eines Netzwerks lässt sich ebenfalls nicht ohne Vorschau erreichen – ohne Prospekt ist das eine waghalsige Sache. Wir haben in diesem kleinen Buch über Ziele und Funktionen von Netzwerkarbeit gesprochen, auch über Instrumente und Methoden. Im letzten Kapitel soll etwas nachgereicht werden – ein „Prospekt“ mit Informationsmaterial über Instrumente, die der Klarheit im Kommunikationsprozess eines Netzwerks dienen. Klarheit über das Wohin einer Reise und Klarheit über die Strecke sind zwei absolut notwendige Rahmenbedingungen für gelingende Zusammenarbeit.

Ziele einer Reise nützen wenig, wenn man nicht vereinbart, wer was vorbereitet und wer welche Aufgaben oder Verantwortungsbereiche übernimmt. Zu Beginn von SINET haben alle Schulen und das Bildungsministerium eine Zielvereinbarung unterzeichnet – ein wichtiges Instrument für die Regelung von Verbindlichkeiten (Seite 113).

Klarheit über die Strecke der Reise, des Reizes einzelner Stationen – das ist nicht nur eine Sache der Planung, für die wir einen Innovationsfahrplan (Abbildung Seite 114-115, Beispiel aus einem Teilnetz) sowie „Leitfragen“ für Fahrpläne (Seite 116) als Grundlage für die Teilnetzarbeit eingesetzt haben. Es ist auch eine Fra-

ge des Rückblicks. Was war nützlich? Was haben die einzelnen Strecken an Erkenntnis und Fortschritt gebracht und was nicht? Es wirkt schon wie ein automatisierter Refrain, dass das natürlich Aufgabe der Evaluation sei – unvorstellbar, in einem Projekt nicht zu evaluieren

Wir haben uns dem nicht entzogen und unterschiedliche Formen der Evaluation eingesetzt, so zum Beispiel zur „Halbzeit“ in Form von Teilnetzberichten. Man erhält wichtige Erfahrungen von „unterwegs“ während des Arbeitsprozesses und kann aus den Ergebnissen lernen. Wenn wir eine Anleitung zur Dokumentation hier aufnehmen (Seite 117-120), so auch, um auf die evaluierende Funktion einer Dokumentation hinzuweisen – Klarheit über das zu Dokumentierende schaffen und wie man etwas in den Teilnetzen erreicht hat. Die Anleitung wurde für eine Werkstatt ausgearbeitet, zu der die SINET-Schulen eingeladen waren.

Auch den abschließenden Fragebogen zur Nutzenanalyse (Seite 121-126) drucken wir gern ab, weil er vielleicht Andere anregt, bestimmte Fragen zu stellen, die wichtig sind, wenn man sich vergewissern und reflektieren möchte, wie die Arbeit von Beteiligten eingeschätzt wird. Das kann man übrigens sehr gut auch auf halber Strecke tun und nicht erst in der Abschlussphase eines Projekts.

Projekt „Schulentwicklung im Netzwerk“ (SINET)

Zielvereinbarung

zwischen dem

Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein,
Brunswiker Straße 16-22,
24105 Kiel, Referat III PKS

und der ...

Gegenstand der Vereinbarung ist die Festlegung eines Schwerpunktes der Zusammenarbeit und Unterstützung im Netzwerk.

Das Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein erklärt sich bereit, die Arbeit der Teilnetze zu koordinieren und insbesondere durch Qualifizierungsangebote zu unterstützen; es benennt für jedes Teilnetz einen Ansprechpartner, der das Netzwerk berät und die Netzwerkarbeit aktiv fördert.

Die Schule verpflichtet sich, im Rahmen des Teilnetzes schulstandortübergreifend zu arbeiten und die anderen Schulen im Netzwerk zu unterstützen. Das Netzwerkthema soll lauten: ...

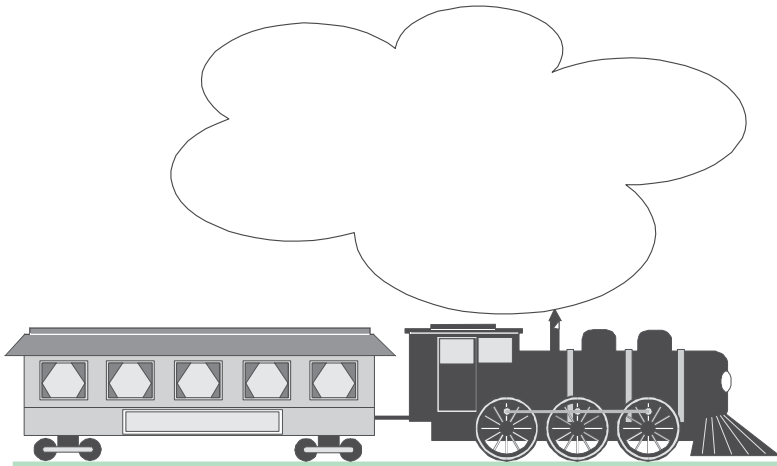
Weiterhin erklärt sich die Schule bereit, mit den anderen genannten Schulen im Netzwerk zu kooperieren, Informationen auszutauschen, sich auf gemeinsame Arbeitsformen zu verständigen und einen gemeinsamen Arbeitsplan umzusetzen. Informationsmaterialien und Daten der anderen Schulen werden vertraulich behandelt.

Als Koordinator/in und Ansprechperson für unsere Schule wird Frau/Herr ... für die Laufzeit des Projektes benannt.

Die Schule verpflichtet sich im Rahmen des Projektes zur Berichterstattung und verantwortlichen Mitarbeit an der Dokumentation. Dazu evaluiert die Schule die im Rahmen des Projektes angestrebten Ergebnisse.

Für das Ministerium

Für die Schule



Innovationsfahrplan

<p>Vorgespräche mit den Vertretern der Schule in Sonderburg (DK) über den Ort der Konferenz</p>	<p>Verteilung der Aufgaben für die planenden Schulen, Antragsstellung für Sokrates-Programm</p>	<p>Konferenzplanung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – Planungsgruppe einrichten – Festlegung der Verantwortlichkeiten – Tagungsort – Programm
<p>2. Quartal 99</p>	<p>3. Quartal 99</p>	<p>4. Quartal 99</p>

Beispiel aus dem Teilnetz „Neue Unterrichtsstrukturen durch internationale Zusammenarbeit“

**SINET für HLA und RAV
Gemeinsame Planung einer
internationalen Konferenz**

Hameyer 1999

Treffen der Planungsgruppe, Detailplanung, Einladungen	Treffen der Planungsgruppe, Detailplanung – Fortsetzung	Durchführung der Konferenz
1. Quartal 00	2. Quartal 00	3. Quartal 00

Fahrpläne der Schulen

Jedes Teilnetz benötigt einen eigenen Plan für die zukünftige Arbeit – eine Plattform der Zusammenarbeit. Hierfür haben wir sechs Leitfragen A-F mit Erläuterungen zusammengestellt. Wir bitten Sie, diese Fragen im Teilnetz (geg. falls Untergruppen im Teilnetz) zu beantworten. Es kommt darauf an, dass die Antworten für alle SINET-Schulen verständlich sind.

Das Kurzporträt dient als Orientierungshilfe zur Selbstorganisation der Arbeit im Teilnetz (bzw. Untergruppe). Sie werden das Porträt darüber hinaus auch benötigen, wenn das Teilnetz in der Schule oder der Öffentlichkeit vorgestellt wird.

Natürlich ist es möglich, dass Sie später das eine oder andere abwandeln werden. Es geht nicht um Festschreibungen. Die Beantwortung der Leitfragen kann notwendige Gemeinsamkeiten und sogar ein Entscheidungsfundament verdeutlichen.

Wir möchten die Entwicklungen im SINET-Projekt transparent halten. Daher sollen die Informationen allen Teilnehmern zugänglich gemacht werden, denn: Alle SINET-Schulen sollen wissen, welche Teilnetze womit beschäftigt sind; Sie sollen sich netzübergreifend austauschen und beraten können; die Mitglieder des Projektkreises müssen die Unterstützung für die Teilnetze vorbereiten und sich auf Ihre Arbeitssituation einstellen können.

Bitte senden Sie Ihre Antworten bis zum 15. Dezember 1999 an:
Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Kultur des Landes Schleswig-Holstein

Frage A: Welches ist unsere Basis der Zusammenarbeit?

- Auf welche Kernziele haben wir uns geeinigt?
- Was möchten wir auf jeden Fall erreichen?

- Wie sieht die Vision für das Teilnetz aus?

Frage B: Wo stehen wir zur Zeit?

- Wer bringt welche Leistungen in das Teilnetz ein?
- Wie sieht der vorläufige Aufgabenverteilungsplan aus?
- Welche Kompetenzen fehlen?
- Welches Wissen werden wir uns aneignen?

Frage C: Was können wir besonders gut?

- Welche Schule in unserem Teilnetz kann was besonders gut?
- Wo liegen unsere gemeinsamen Stärken?
- Welche besonderen Einzelkompetenzen sind vorhanden?

Frage D: Was werden wir konkret tun?

- Wie sieht unser Fahrplan bis Mitte 2000 aus?
- Was werden wir gemeinsam/eher arbeitsteilig/eher standortspezifisch erarbeiten?
- Welche Zwischenziele steuern wir an?
- Wann sollen sie erreicht sein?
- Wie überprüfen wir dies?

Frage E: Welche Hilfe könnten wir gebrauchen ?

- Mit welchen Fragen befassen wir uns derzeit?
- Was können wir wahrscheinlich selbst lösen, was eventuell nicht?
- Wo brauchen wir Rat, und wo werden wir uns diesen holen?
- In welcher Form?

Frage F: Wie sieht ein vorläufiges Bild Ihres Teilnetzes aus?

- Zum Beispiel: ein Grundriss, ein grafischer Wegweiser, ein Organisationsplan, ein Bild der Zusammenarbeit, eine illustrierte Vision ?

Teilnetzberichte – Dokumentationsformat

Jedes SINET-Teilnetz beziehungsweise Teilgruppen von SINET-Schulen werden die eigene Arbeit in einem Bericht darstellen. Er ist nicht für die Schublade gedacht. Teilnetzberichte sind (a) reflektierte Anregung für die eigene Praxis und (b) ein Wegweiser für Schulen oder Personen, die an SINET-Ergebnissen interessiert sind. Bestandteil des Berichts können Homepages, CD ROM- Präsentation, Videos o.ä. sein. Die Netzwerkarbeit wird dem Wissenstransfer Impulse bieten, zum Beispiel zu Fragen, die Sie auf der nächsten Seite finden:

- Was können unsere Schulen wirklich voneinander lernen?
- Worin steckt das Geheimnis schulübergreifender Zusammenarbeit? Welche Stolpersteine standen im Weg?
- Wie sichern wir die Unterrichtsqualität? Inwieweit schulübergreifend?
- Welche Methoden gegenseitiger Evaluierung empfehlen wir weiter? Welche haben sich bei uns nicht bewährt? Warum nicht?
- Wie sieht unsere Selbstevaluation aus? Instrumente? Ergebnisse? Geplante und sichtbare Konsequenzen aus den Ergebnissen?
- Was hat sich bislang für die Schülerinnen und Schüler konkret geändert? Was wollen wir in diesem Bereich weiterhin tun? Konkrete Pläne? Fixpunkte? Daten?
- Wie haben wir die Teilnetzarbeit an das Kollegium rückgebunden? Schwierigkeiten und Zwickmühlen? Welchen Lösungen wurden umgesetzt?
- Was gelang uns im Teilnetz nicht so gut oder gar nicht? Gründe? Schlüsse? Warnschilder für Andere?
- Was haben die Schulprogramme in unserem Netz gemeinsam? Was unterscheidet sie?
- Welche Infrastrukturen für Aus-

tausch, Information und Zusammenarbeit sind erfolgreich gewesen? Wie werden wir diese Strukturen sichern, gegebenenfalls ausbauen?

- Was hätten wir ohne die Teilnetzarbeit wahrscheinlich nicht erreichen oder bewirken können?
- Was werden wir tun, um den Fortgang unserer Arbeit nach SINET zu sichern? Welche verrückte Idee bewegt uns dabei?
- Welche Ideen für Projekte wurden gemeinsam ausgearbeitet und umgesetzt? Lassen sich die Projekte in kurzen Porträts darstellen?
- Wurden Möglichkeiten des standortübergreifenden Personaleinsatzes realisiert? Wie sind diese Formen zu bewerten? Was bringen sie? Wie können sie verbessert werden?
- Welche Anregungen haben die beteiligten Schulen voneinander übernommen?
- Wo sehen wir einen starken Verlust, wenn das Teilnetz plötzlich nicht fortgesetzt würde?
- Was ist unser wirklicher „selling point“, unsere Einzigartigkeit, was andere Teilnetze oder Schulen nicht oder in dieser Intensität nicht bieten? Was werden wir mit dieser Besonderheit weiterhin tun? Ausbau? Sicherung? PR-Arbeit?

In Ihrem Teilnetz stehen vielleicht noch ganz andere Fragen im Mittelpunkt. Wichtig bei allem: Solche Fragen bitte nicht mit grundsätzlichen Statements oder Allgemeinplätzen beantworten, sondern konkret. Stichworte reichen nicht. Konkret kann bedeuten, dass Sie zum Beispiel einige der folgenden Konzeptionselemente einbeziehen: kurze Erfahrungsschilderungen, Beispiele im Sinne von mini cases, selbst entwickelte Modelle oder Schaubilder, Bildmaterial und Grafiken, Zitate aus Interviews mit Schülerinnen und

Schülern oder auch mit anderen Personen, bewährte Instrumente aus der Schulentwicklungs- und Evaluierungsarbeit, Vereinbarungen und Entscheidungen, schulinterne Qualitätsstandards, Indikatorenlisten, Belege für die Impulswirkung der Netzwerkarbeit in den Unterricht hinein, Auszüge aus Interviews, Empfehlungen und Schlüsse aus der Arbeit, Ergebnisse aus der Evaluation, anderes. Wir werden einige Berichte auslegen, damit Sie Anregungen sammeln können, obgleich es wahrscheinlich viel interessanter ist, eigenen Gestaltungsideen nachzugehen. Wir erläutern drei herausgegriffene Gestaltungselemente ein wenig genauer:

Anmoderation

Wichtige Abschnitte werden besser gelesen, wenn sie mit einer Anmoderation eingeleitet werden. Diese besteht aus vielleicht drei oder vier kurzen Sätzen – ein motivierender „advance organizer“ für das, was im laufenden Abschnitt oder Kapitel kommt.

mini case

Vielleicht haben Sie im Teilnetz eine Gesprächsrunde mit Schülerinnen und Schülern veranstaltet mit dem Ziel, über die Netzwerkarbeit zu unterrichten und herauszufinden, wo die Schülerinnen und Schüler den Ertrag und eine Mitarbeit sehen. Ein mini case würde diese Situation plastisch schildern – dies in wenigen Sätzen. Wenn Sie vielleicht 6 bis 8 mini cases im Bericht aufnehmen und sie grafisch betonen, kann das für den Leser ein anschaulicher Faden durch Ihre Arbeit sein und die Authentizität erhöhen. Mini cases machen vielleicht eine Drittelseite aus oder sie werden in den vorhandenen Text eingescannt oder am Marginalienrand erwähnt oder noch ganz anders integriert.

Zwischenblende

Was sind die entscheidenden Aussagen auf den letzten Seiten? Worauf kommt es uns an? Warum ist das wichtig und eine Brückenfunktion für die kommenden Abschnitte?

Fixpunkte

Sicher haben Sie einen Fahrplan für das weitere Vorgehen erstellt oder Fixpunkte festgemacht, auf die hin die koordinierte Arbeit ausgerichtet ist. Fixpunkte markieren konkrete Zeitpunkte und Ziele, die zu diesen Zeitpunkten erreicht sein sollen. Auf diese Fixpunkte ist die Netzwerkarbeit ausgerichtet. Interessant sind insbesondere solche Fixpunkte, die ganz klar markieren, wieweit das Teilnetz in den kommenden Monaten oder auch im kommenden Jahr sein will. Solche Informationen sind für Leser aufschlussreich, die Ihren Bericht ansehen, aber Netzwerkarbeit noch nicht kennen.

Gute Berichte haben beides: Erfahrungsdichte und Strukturiertheit. Bei jeder Geschichte oder kasuistischen Facette aus einer Schule oder aus der Netzwerkarbeit sollte gut überlegt werden, wozu die Geschichte eingefügt wird. Sie soll nicht in erster Linie uns als Verfasser gefallen, sondern eine Klärungsfunktion besitzen. Welchen Grundgedanken können wir mit ihr veranschaulichen? Was besagt sie eigentlich?

Denken Sie sich vielleicht eine Gesamtkonzeption für den Bericht aus, in die alle aus dem Teilnetz Beiträge einbringen können, auch wenn Sie sicher einen redaktionellen Kern brauchen, der alles zusammenstellt, durcharbeitet, elaboriert und strukturiert. Arbeiten Sie an einem Bericht, der andere neugierig macht, der in vieler Hinsicht ansprechend ist und der ein klares Signal aussendet: Es

geht um einen authentischen Bericht, in dem Probleme und Hürden auf dem Weg zu einer erfolgreichen Teilnetzarbeit nicht herausgewaschen worden sind. Aus Fehlern lernen könnte eine Devise sein. Eine reflektierte Konzeption also. Eine für einen breiteren Leserkreis wertvolle Originalquelle mit Anregungen für andere Schulen, Regionen und Personen, die mit Schulen zusammenarbeiten.

Ihr „Bericht“ – eine vielleicht eher langweilige, nicht eigentlich zutreffende Bezeichnung für die Dokumentationen – wird natürlich den Schwerpunkt Ihres Teilnetzes in den Mittelpunkt stellen. Sie haben Entsprechendes ja schon in den Kurzporträts angedacht, das Sie aufgreifen können. Ihr Bericht wird durch einen eigenen Stil und in verständlicher Sprache ausgezeichnet sein. Sie werden vielleicht eine Landkarte der gesamten Teilnetzarbeit entwerfen, ein Wegweiser durch den Bericht zugleich. Und warum nicht das alles in einer ureigenen Präsentationsform und in einem vielleicht besonderen Format?

Wir möchten mit unseren Anregungen für Dokumentationen/Berichte nichts vereinheitlichen, im Gegenteil: Fühlen Sie sich ermutigt, den Bericht nach Ihren Vorstellungen aufzubauen, attraktiv zu machen, zu gestalten – vielleicht auch mit einer Zusammenschau der wichtigsten Punkte, Resultate oder „selling points“ auf farbigem Papier zu Beginn des Berichts – für Schnellleser. Ein Leitfaden für die Erstellung von Dokumentationen, wie er hier vorgelegt wird, macht trotz der einzigartigen Situation jedes Teilnetzes Sinn. Wir brauchen gute Lesbarkeit und Wiedererkennbarkeit gemeinsamer Erfahrungen, auch den Einblick in Verschiedenheit, in kritische Punkte oder Ereignisse als Warnzeichen für Personen, die später ähnlich arbeiten möchten. Auf diesem Hintergrund haben wir einen Leitfaden als Anregung und einfaches Dokumentationsformat für SINET-Teilnetzberichte erstellt. Er ist ein Vorschlag, den wir natürlich diskutieren und ändern können.

Dokumentationsformat

Das Dokumentationsformat soll also eine Gestaltungshilfe – ein Leitfaden – sein. Es enthält mögliche Gliederungspunkte. Angesichts der großen Zahl beteiligter Schulen hat das Format den Vorteil, das vergleichende Lesen von Berichten zu erleichtern. Ihre eigenen Dokumentationen können Sie leichter erstellen, wenn die beteiligten Schulen wissen, zu welchen Punkten sie etwas beisteuern können oder sollen. Die Dokumentationen sind für die weitere Schulprogrammarbeit ebenso wichtig wie für die Öffentlichkeitsarbeit der Schulen und des Teilnetzes. Das bedeutet nicht, dass die Teilnetze ihre Berichte gleichförmig aufbauen. Jedes Teilnetz entscheidet für sich, wie die Dokumentation aussieht, an welchen Leserkreis gedacht ist, wie und an wen die Dokumentation ausgehändigt wird (über das Hineinstellen in das Netz hinaus), wie die Auflage zu bemessen ist und dergleichen.

- Verständlichkeit.
Bei allem sollten die Dokumentationen für die Kollegien der beteiligten Schulen, für Menschen im Schulumfeld, und nicht zuletzt für Schülerinnen und Schüler [zumindest in den dafür besonders gekennzeichneten Abschnitten] verständlich sind. Im Zweifelsfall gehen Sie in der Redaktion davon aus, dass es keine Selbstverständlichkeiten gibt. Die Dokumentation muss so lesbar sein, dass sie ohne Vorkenntnisse zu verstehen ist, Anregungen bietet und Zwischenschlüsse zieht.
- Schülerforum.
Vielleicht überlegen Sie, einen Teil der Dokumentation an Schülerinnen und Schüler zu richten oder als separate Broschüre herauszubringen. Die Schülerinnen und Schüler sind es, die letztendlich – eigentlich in erster Linie – einen konkreten Nutzen aus der Netzwerkarbeit ziehen können sollen. Vielleicht können Sie diesbezüglich eine Veranstaltung oder ein Forum mit Schülerinnen und Schülern einplanen. Auf diesem Forum kann die Netzwerkarbeit der gesamten schulischen Öffent-

lichkeit oder speziell mit Schülerinnen und Schülern erörtert und bewertet werden. Auf diese Weise erhalten Sie Rückmeldungen, weiterführende Ideen, Kritik und andere Impulse. Ein Schülerforum könnte so geplant und moderiert sein, dass die Schülerinnen und Schüler über das Forum hinaus an Workshops, Ideenrunden, Brainstormings und Entwicklungsprojekten mitwirken.

- Gestaltung.
Dokumentationen haben mit dem Umfang eines Telefonbuchs nichts zu tun. Andererseits wird es schwer sein, eine komplexe interessante Arbeit, auf die Sie nach dem ersten Jahr zurückblicken, auf nur zwei oder drei Seiten darzustellen. Vermutlich werden Netzwerkdokumentationen eine Größenordnung zwischen 10 und 30 Seiten annehmen. Der Umfang hat auch mit der Wahl einer Denk- und Grafiklinie im Bericht zu tun. Wer die begrenzte Informationsaufnahmefähigkeit in Bezug auf eine DIN A-4-Seite beherzigt, wird von Bleiwüsten Abstand nehmen und lesedidaktisch arbeiten.
- Illustrationen.
Denken Sie daran, dass Bildinformationen, gezielt eingesetzt, einen hohen, nachhaltigen Mitteilungswert besitzen [wenn sie auf den Punkt das ansprechen, was Worte nicht gut ausdrücken können]. Als Anregung wird für Sie auf der Tagung eine kleine Materialsammlung vorbereitet sein. Wir wählen Bücher und Schriften aus, die sich in puncto Lesedidaktik und Layout etwas haben einfallen lassen. Wenn wir Ihnen die Werke auf der Tagung zugänglich machen, so bedeutet das keinesfalls, Designprofis werden müssen, um Dokumentationen zu erstellen. Bitte verstehen Sie die Bücher und Materialien nur als Anstoß zum Durchblättern.

Memo I.

Wir werden die Schreib- und Gestaltungsprozesse in den Netzwerkstätten nicht unterbrechen. Wenn wir in die Räume kommen, so gehen Sie davon aus, dass wir eigentlich nicht da sind, es sei denn, Sie sprechen uns in speziellen Angelegenheiten an.

Memo II.

Auf den nächsten Seiten finden Sie eine durchgesehene Fassung des Leitfadens für die Kurzporträts¹. Darin sind die wesentlichen Punkte für ein Format enthalten. Sie brauchen also im Prinzip sich nicht alles neu auszudenken. Vieles haben Sie bereits getan oder eben in diesen Kurzporträts notiert.

Memo III.

Es macht Sinn, wenn Sie in der Dokumentation auch auf Ihre interne Evaluation im Teilnetz oder in einer Teilgruppe eingehen, soweit diese Evaluation bereits begonnen worden ist. Sie soll ja ein praktisches Steuerungsinstrument für die Arbeit in den Teilnetzen sein und die Rückkopplungsschritte unterstützen.

Memo IV.

Machen Sie von den bislang verteilten Unterlagen und Methoden aus den Qualifizierungsangeboten Gebrauch. Nicht nur bei der Erstellung der Dokumentationen, sondern am besten vorher bei den Entwicklungs- und Evaluierungsschritten. Mit den Methoden können Sie Ihre Arbeit erleichtern und in vielen Fällen systematisieren.

1) hier nicht abgedruckt, siehe Seite 79

Was leisten schulische Netzwerke?

Eine Umfrage zur SINET-Arbeit Oktober 2001

Liebe Kolleginnen und Kollegen,

Sie erhalten einen Fragebogen zur bisherigen SINET-Arbeit in Ihrem Teilnetz. Im Anschreiben haben wir das Ziel der kleinen Umfrage dargelegt. Der Fragebogen beruht auf einem Erhebungsinstrument der Bertelsmann Stiftung (Dr. Annette Czerwanski) und eines Fragebogens von Dr. Christoph Burkhard.

Gegenstand unserer kleinen Umfrage sind Erfahrungen aus der Praxis und Ihre persönlichen Einschätzungen. Es geht um Folgendes: SINET ist mit seinen Teilnetzen ein Lernverbund, in dem sich die Beteiligten auf unterschiedliche Weise austauschen und gemeinsame Pläne umsetzen. Die Umfrage dient dem Einbringen Ihrer Erfahrungen aus der Netzwerkarbeit und Ihrer Einschätzungen dessen, was Netzwerkarbeit leistet und welche Probleme zu lösen sind.

Selbstverständlich erhalten Sie die schriftlich dargelegten Ergebnisse. Gegebenenfalls können wir auf einer der kommenden SINET-Veranstaltungen eine Aussprache über die Ergebnisse vorsehen, sofern das die Teilnetze wünschen. Uns ist dieses Rückkopplungsziel der Umfrage wichtig, weil die Bewertung aus der Praxis entscheidend ist. Es geht um das Gewinnen von Anregungen und Vorschlägen für die zukünftige Arbeit von Netzwerken: aus der Praxis für die Praxis lernen.

Das Prinzip des Austauschens bedeutet für uns auch, mit den Ergebnissen eine Basis für weitere Arbeitsschritte und Reflexionen in den Teilnetzen zu bieten. Die Umfrage dient ausdrücklich nicht irgendwelchen „Außenbeobachtern“ oder Behörden, um SINET zu benoten.

Natürlich werden wir darüber hinaus versuchen, aus der Umfrage Anhaltspunkte für das Allgemeine, das Verbindende zwischen den Teilnetzerfahrungen herauszuarbeiten. Dieses wissenschaftliche Interesse ist an seinen praktischen Nutzen gebunden. Entsprechende Befunde betrachten wir als Teile des Gesamtergebnisses, die in der Dokumentation enthalten sein werden und damit der Diskussion und Kritik in den Teilnetzen zugänglich sind.

Der Fragebogen wendet sich nur an diejenigen, die bisher an den Teilnetzen direkt mitgewirkt haben und in den gemeinsamen SINET-Veranstaltungen dabei gewesen sind – gemeint sind ehemalige und jetzige feste Mitglieder der Teilnetzarbeit.

Die Aufbereitung der Daten wird im November und Dezember 2001 erfolgen, so dass wir Ihnen die Ergebnisse im Januar rückkoppeln können und Sie diese dann für die weitere Netzwerkarbeit verwenden können.

Mit freundlichen Grüßen
und bestem Dank für Ihre Mitarbeit!

Name Ihres Teilnetzwerks:

Sind Sie Schulleiter/in oder Mitglied der Schulleitung? ja nein

1. Wie schätzen Sie den Qualitätszuwachs ein, der für Ihre Schule durch die Arbeit im Teilnetz bisher entstanden ist?

sehr niedrig sehr hoch
 1 2 3 4

2. Veranschaulichen Sie bitte anhand einiger Beispiele oder praktischer Hinweise, was durch Ihre Arbeit im Teilnetz erreicht werden konnte und ohne Teilnetzarbeit an Ihrer Schule wahrscheinlich nicht möglich gewesen wäre.

3. Wie schätzen Sie – pauschal – den „Nettonutzen“ der Arbeit im Teilnetz für Ihre Schule ein, d.h. das Verhältnis von Aufwand und Ertrag?

sehr ungünstig sehr günstig
 1 2 3 4

4. Die Netzwerkarbeit besteht in seinen Grundzügen aus Geben und Nehmen. Haben Sie persönlich den Eindruck,
 eher genommen
 eher gegeben
 etwa gleichermaßen genommen und gegeben zu haben?

5. Wie schätzen Sie – pauschal – den Nutzen des Teilnetzes für Ihre persönliche professionelle Weiterentwicklung ein?

sehr niedrig sehr hoch
 1 2 3 4

6. Welcher Art ist dieser Nutzen für Sie persönlich? Woran machen Sie das fest?

7. Welchen Nutzen haben die Schülerinnen und Schüler Ihrer Schule von der Beteiligung der Schule an der Teilnetzarbeit? Woran machen Sie das fest?

8. Welchen Nutzen hat aus Ihrer Sicht bisher das Kollegium Ihrer Schule von der Beteiligung der Schule an der Teilnetzarbeit? Woran ist das zu erkennen?

9. Wie haben sich die folgenden organisatorischen Elemente der Netzwerkarbeit aus Ihrer Sicht bewährt?

nicht gut weniger gut gut sehr gut

- (1) SINET-Qualifizierungsangebote
- (2) Ausgleichsstunden, Kontingente
- (3) Treffen in Ihrem Teilnetz
- (4) Arbeitsprogramm des Teilnetzes
- (5) schriftliche Materialien und Methodenhinweise
- (6) Koordinationsleistungen durch Verantwortliche im Ministerium
- (7) Sonstiges:

Hier können Sie Ihre Antworten erläutern:

10.

Welche der folgenden organisatorischen Elemente der Netzwerkarbeit haben Sie praktiziert? Wenn Sie das Element praktiziert haben: Wie hat es sich aus Ihrer Sicht im Hinblick auf die Ziele der Netzwerkarbeit bewährt?

- | | | | | | |
|--|------------------------------|--------------------------|--------------------|----------------|---------------------|
| | ja, haben wir
praktiziert | gar nicht
gut bewährt | weniger
bewährt | gut
bewährt | sehr gut
bewährt |
|--|------------------------------|--------------------------|--------------------|----------------|---------------------|
- (1) Einbinden von weiteren Kollegen und Kolleginnen in die Teilnetzarbeit
 - (2) Organisation teilnetzinterner Fortbildungen
 - (3) direktes Einbinden von Schülerinnen und Schülern
 - (4) Gründung schulinterner Steuergruppen oder ähnlicher „Instrumente“
 - (5) _____

11.

Welche Bedeutung messen Sie dem teilnetzübergreifenden Austausch bei (Koordinatoren- und Arbeitstreffen und dergleichen)?

- | | | | | | |
|-----------|-----|-----|-----|-----|--------------|
| unwichtig | () | () | () | () | sehr wichtig |
| | 1 | 2 | 3 | 4 | |

12.

Wie empfinden sie die zeitliche Belastung durch die Teilnahme an der Teilnetzarbeit?

- () gering
- () hoch
- () sehr hoch

Wie bewerten Sie diese zeitliche Belastung?

- () zu gering
- () angemessen
- () zu hoch

13.

Wie bewerten Sie die folgenden Aspekte in Ihrem Teilnetz?

gar nicht gut weniger gut gut sehr gut

- (1) Arbeitsklima
- (2) Engagement und Mitarbeit der TeilnehmerInnen
- (3) Möglichkeiten, Fragen aus der eigenen Praxis einzubringen
- (4) Möglichkeit, neue Ideen und Impulse zu bekommen
- (5) Möglichkeit zum Erfahrungsaustausch
- (6) Möglichkeit, eigene Ansätze durch den Blick des „Kritischen Freundes“ zu hinterfragen
- (7) Möglichkeit, gemeinsam mit den Partnerschulen Lösungen zu erarbeiten / Ansätze weiterzuentwickeln
- (8) Möglichkeit, neue Ansprechpartner und Kontakte zu gewinnen
- (9) Möglichkeit, Stärkung zu erfahren: „Wir sind nicht allein“; „Auch andere kochen nur mit Wasser“, etc.
- (10) Möglichkeit, mehr über den theoretischen Hintergrund des bearbeiteten Themas zu erfahren
- (11) Möglichkeit, Impulse aus den Partnerschulen im eigenen Kollegium bzw. der Schule bekannt zu machen
- (12) Möglichkeit, Impulse aus den Partnerschulen im eigenen Kollegium bzw. der Schule tatsächlich umzusetzen

Hier können Sie Ihre Antworten ggf. kommentieren:

14.

Wie schätzen Sie die Akzeptanz der Teilnetzarbeit in Ihrem Kollegium zu Beginn der Arbeit (April 1999??) und heute ein?

Juni 2000: Akzeptanz

() eher groß () eher gering

heute: Akzeptanz

() eher verbessert () eher gleich geblieben () eher verschlechtert

15.

Wurde oder wird an Ihrer Schule der Versuch unternommen, konkrete Anregungen aus den Partnerschulen bzw. der Teilnetzarbeit in den schulischen Alltag über Ihren eigenen Unterricht hinaus einzubetten?

() ja, wir haben damit begonnen / sind dabei () nein, noch nicht

Wenn ja: Um welche Elemente handelt es sich? Wie weitgehend (z.B. bei welchen Personengruppen) ist eine Einbettung schon erfolgt?

Wenn ja: Was haben Sie unternommen, um einen Transfer der Teilnetzarbeit in Ihre Schule zu erreichen? Was hat sich dabei bewährt, was nicht?

16.

Wenn nein, warum nicht? Worin genau bestehen die Schwierigkeiten?

17.

Die Netzwerke zielen auf die Weiterentwicklung schulischer Praxis ab. Inwieweit

a) war es Ihr Ziel,

b) ist es Ihres Erachtens bisher gelungen,

durch Ihre Beteiligung am Teilnetz eine positive Wirkung (direkt oder indirekt) auf die folgenden Bereiche Ihrer Schule zu erreichen?

nein, gar nicht ja, zum Teil ja, explizit

- (1) Qualität des Unterrichts
 - a) War es ein Ziel?
 - b) Ist es erreicht worden?
- (2) Qualität der Erziehungsarbeit
 - a) War es ein Ziel?
 - b) Ist es erreicht worden?
- (3) Schulleben
 - a) War es ein Ziel?
 - b) Ist es erreicht worden?
- (4) Öffnung von Schule
 - a) War es ein Ziel?
 - b) Ist es erreicht worden?
- (5) Fortbildung der KollegInnen
 - a) War es ein Ziel?
 - b) Ist es erreicht worden?
- (6) Weiterentwicklung des pädag. Konzepts/Schulprogramms
 - a) War es ein Ziel?
 - b) Ist es erreicht worden?
- (7) Evaluation der schuleigenen Arbeit
 - a) War es ein Ziel?
 - b) Ist es erreicht worden?
- (8) Kooperation innerhalb des eigenen Kollegiums
 - a) War es ein Ziel?
 - b) Ist es erreicht worden?
- (9) Klima im Kollegium
 - a) War es ein Ziel?
 - b) Ist es erreicht worden?
- (10) Arbeit der Schulleitung
 - a) War es ein Ziel?
 - b) Ist es erreicht worden?
- (11) _____
 - a) War es ein Ziel?
 - b) Ist es erreicht worden?

18.

Halten Sie den BSCW-Server für ein hilfreiches Instrument zur Unterstützung der Netzwerkarbeit?

() nicht hilfreich

() hilfreich

Nutzen Sie den Server im Rahmen Ihrer bisherigen Teilnetzarbeit?

nie () () () () oft
1 2 3 4

Bitte begründen Sie kurz Ihre Angaben:

