

GUT ORGANISIEREN, WIRKSAM STEUERN

Empfehlungen zur Gestaltung der
Zusammenarbeit in regionalen
Netzwerken SCHULEWIRTSCHAFT



Regionale Netzwerke SCHULEWIRTSCHAFT bringen wichtige Akteure aus Bildung, Wirtschaft und Politik zusammen, um gemeinsam gesellschaftliche Herausforderungen in den Bereichen der schulischen Ausbildung und beruflichen Qualifikation zu bewältigen. Dabei richten sie ihr vielfältiges Engagement auf die lokale Ebene, wo die Potenziale in den Schulen und Betrieben vor Ort bestehen. Ein besonderer Themenschwerpunkt ist der erfolgreiche Übergang von Schule in den Beruf und die damit zusammenhängende Fachkräftesicherung in der Region.

Die Netzwerke können auf verschiedene Art und Weise organisiert und gesteuert werden. Jedes Netzwerk SCHULEWIRTSCHAFT ist einzigartig. Die Einzigartigkeit resultiert aus der Individualität der Mitglieder und den besonderen regionalen Bedingungen ihres Zusammenwirkens. Gleichzeitig gibt es aber auch Gemeinsamkeiten. Sie bestehen etwa in ähnlichen Herausforderungen der Orga-

nisation und Steuerung, für die sich allgemeine Lösungsansätze finden lassen.

Vor diesem Hintergrund werden in der vorliegenden Broschüre Hinweise und Empfehlungen zur Gestaltung der Zusammenarbeit in regionalen Netzwerken SCHULEWIRTSCHAFT gegeben. Diese beziehen sich auf folgende sechs Organisationsdimensionen: Funktion, Ziele, Mitglieder, Koordination, Ressourcen und Programme. Es wird insbesondere beschrieben, worauf grundsätzlich zu achten ist, wenn man unter den jeweiligen regionalen Bedingungen ein Netzwerk SCHULEWIRTSCHAFT gründet oder weiterentwickelt. Die Empfehlungen dienen als Anregung sich innerhalb der sechs Dimensionen weitergehend mit der Gestaltung des eigenen Netzwerks zu beschäftigen. Abschließend werden Tipps zu Softwaretools gegeben, welche die digitale Zusammenarbeit ermöglichen.



DIMENSIONEN DER ORGANISATION

01 **Funktion**

02 **Ziele**

03 **Mitglieder**

04 **Koordination**

05 **Ressourcen**

06 **Programme**



FUNKTION EINES NETZWERKS

Es ist wichtig, von Beginn an eine gemeinsame Vorstellung von der Funktion des eigenen Netzwerks SCHULEWIRTSCHAFT zu haben: Soll es eine Informations- und Kommunikationsplattform für die Mitglieder sein? Oder soll es darüber hinaus auch kollektives Handeln ermöglichen, um externe Zielgruppen zu erreichen?

Informations- und Kommunikationsplattform

Als Informations- und Kommunikationsplattform nutzt ein Netzwerk SCHULEWIRTSCHAFT in erster Linie den Mitgliedern. Man tauscht sich im Netzwerk regelmäßig über Erfahrungen aus, teilt Informationen, stimmt sich ab, diskutiert gemeinsame Probleme und entwickelt Lösungsansätze. Oder man nimmt bestimmte Netzwerkangebote wie beispielsweise Vorträge und Betriebsbesichtigungen in Anspruch. Es gibt einen oder mehrere Netzwerkkordinator/-innen, die insbesondere die Treffen organisieren und Gespräche moderieren.

Im Netzwerk lernt man sich kennen und daraus können auch engere Kooperationen zwischen einzelnen Personen erwachsen. Die gesamten Interaktionen im Netzwerk greifen aber nicht so ineinander, dass auf Dauer eine kollektive Handlungsfähigkeit entsteht. Es werden für gewöhnlich auch keine gemeinsamen Projekte für externe Zielgruppen realisiert. Als Informations- und Kommunikationsplattform ist das Netzwerk eher nach innen und weniger nach außen gerichtet.

Kollektiver Akteur

Um eine kollektive Handlungsfähigkeit gegenüber externen Zielgruppen zu erzeugen, bedarf es anspruchsvoller Strukturen, Verfahren und Steuerungsleistungen. Die zu bewältigenden Aufgaben reichen von der Initiierung und Entwicklung von Projekten über die gemeinsame Entscheidung über Optionen bis hin zur arbeitsteiligen Umsetzung und der Erfolgskontrolle.

Ist man erfolgreich, so entstehen Ergebnisse, die nicht mehr allein den einzelnen Personen zugeschrieben werden, sondern dem gesamten Netzwerk als kollektivem Akteur. Eine Arbeitsteilung führt in der Regel dazu, dass Projekte nicht immer von allen, sondern abwechselnd von einzelnen Mitgliedern oder Gruppen geplant und umgesetzt werden. Dies geschieht immer auf Basis eines gemeinsamen Beschlusses des gesamten Netzwerks.

In einem handlungsfähigen Netzwerk kommuniziert man über Erfahrungen, Probleme, Lösungsansätze und teilt Informationen. Es beinhaltet insofern die Funktion einer Informations- und Kommunikationsplattform. Mit der Schaffung einer nach außen gerichteten, kollektiven Handlungsfähigkeit geht man jedoch einen Schritt weiter. Dies setzt allerdings auch den Einsatz von mehr Ressourcen voraus.

ENTSCHEIDUNG I Bei der Entscheidung für eine Funktion sind die Interessen der Mitglieder aber auch die vorhandenen personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen zu berücksichtigen. Was wollen die Mitglieder? Und was können sie leisten? Sind Ressourcen begrenzt, sollte man eher eine gut funktionierende Informations- und Kommunikationsplattform aufbauen. Bei Bedarf kann sie erweitert werden, denn man lernt sich im Netzwerk persönlich kennen, kann vertrauensvolle Beziehungen aufbauen und im Zeitverlauf Interesse an gemeinsamen Projekten entwickeln. Hierdurch wächst bei den Mitgliedern bestenfalls die Bereitschaft, langfristig mehr Ressourcen einzubringen. Das ist die Basis für den Schritt hin zum Netzwerk mit kollektiver Handlungsfähigkeit.

02



ZIELE

Mit einem regionalen Netzwerk SCHULEWIRTSCHAFT sollen konkrete Ziele dauerhaft realisiert werden. Ziele sind zukünftige Ergebnisse des handelnden Zusammenwirkens, die man gemeinsam erreichen will und entsprechend vereinbart hat. Das Handeln jedes Mitglieds im Netzwerk sollte von diesen Zielen geleitet werden.

Ziele sind möglichst konkret zu formulieren. Abstrakte Ziele dienen als wichtige Leitbilder, müssen aber genauer gefasst werden, um bei der täglichen Arbeit eine Orientierung zu bieten und messbar zu sein.

In einem Netzwerk als **Informations- und Kommunikationsplattform** soll das Zusammenwirken im Allgemeinen dazu führen, dass die Mitglieder

- einen guten Informations- und Wissensstand über bestimmte Sachverhalte erlangen,
- ihre Angebote und Maßnahmen in der Region besser aufeinander abstimmen,
- gemeinsame Sichtweisen auf regionale Probleme und deren Ursachen entwickeln,
- zusammen Lösungsansätze erarbeiten, die anschließend jeder eigenständig umsetzen kann oder
- persönliche und vertrauensvolle Arbeitsbeziehungen aufbauen, aus denen heraus Kooperationen erwachsen können.

Solche Ziele sind beispielsweise hinsichtlich der für das Netzwerk relevanten Sachverhalte, Themen, Probleme, Angebote und Maßnahmen zu konkretisieren. Auch die Qualität der angestrebten Ergebnisse kann näher bestimmt werden. Beispielsweise geht es im Netzwerk nicht nur um eine basale, sondern umfassende Abstimmung von Angeboten und Maßnahmen der Berufs- und Studienorientierung. Dieses Ziel ist erreicht, wenn keine Redundanzen (Doppelstrukturen, Mehrfachangebote) in der Region mehr bestehen.

Das Netzwerk als **kollektiver Akteur** richtet sein Handeln auf seine Zielgruppen aus. Diese sind zentraler Anknüpfungspunkt für konkrete Zielformulierungen. Zielgruppen sind beispielsweise Schüler/-innen, Eltern, Lehrkräfte oder Unternehmen. Und konkrete Ziele sind das, was in Bezug auf diese Zielgruppen erreicht werden soll. Zu klären ist Folgendes:

- Welche Zielgruppen sollen angesprochen werden?
- Was soll bei diesen Zielgruppen konkret bewirkt, herbeigeführt oder verändert werden?

Ziele stellen sich in diesem Zusammenhang zumeist als bestimmte Fähigkeiten oder Verhaltensweisen der Zielgruppe dar. Ein Netzwerk mit Themenschwerpunkt in der Berufs- und Studienorientierung könnte beispielsweise das Ziel formulieren, dass die Berufswahlkompetenz von Schüler/-innen verbessert werden soll und weiter konkretisieren, was unter Berufswahlkompetenz zu verstehen ist. So könnte man etwa die Berufswahlkompetenzen unter anderem deswegen fördern wollen, weil man sich davon eine erfolgreiche berufliche Integration von jungen Menschen und einen Beitrag zur Fachkräftesicherung in der Region erhofft. Die konkreten Ziele mit Bezug auf Zielgruppen entstehen, wenn man ausgehend von den ultimativen Zielen immer weiter fragt, was sie bedeuten und wie man sie erreicht.

EMPFEHLUNG I Für einen besseren Überblick können die verschiedenen Ziele in einem Zielsystem geordnet werden. Es enthält alle vereinbarten Ziele in einer Hierarchie aus Ober- und Unterzielen. Auf einer Ebene sollten sich die Ziele klar voneinander unterscheiden und nicht in Konkurrenz zueinander stehen.

MITGLIEDER

Wer darf oder soll Mitglied im Netzwerk SCHULEWIRTSCHAFT sein? Um die Frage beantworten zu können, sind grundlegende Anforderungen aufzustellen, die Personen erfüllen müssen, um mitwirken zu können.

Bei den Anforderungen sind die Ziele des Netzwerks zu berücksichtigen. Mitglieder sollten selbstverständlich daran interessiert und bereit sein, diese Ziele zu verfolgen. Sie sollten aber auch notwendige Fähigkeiten, Kenntnisse und Ressourcen (allen voran Zeit) haben, um sich zum Beispiel in fachliche Diskussionen einbringen zu können, an Projekten mitzuwirken oder auch regelmäßig an Netzwerktreffen teilzunehmen.

Das ist vor allem wichtig, wenn in einem Netzwerk eine kollektive Handlungsfähigkeit aufgebaut werden soll. Will man in einem derartigen Netzwerk dennoch möglichst viele Akteure einbinden, von denen nicht alle die Anforderungen erfüllen können/wollen, bietet es sich an, neben einer Kernmitgliedschaft mit Mitbestimmungsrechten einen erweiterten Kreis von Netzwerkakteuren zu bilden, die lose an die Kerngruppe angebunden sind. Aus diesem erweiterten Kreis können dann zum einen Personen hinzugezogen werden, um einzelne Projekte zu unterstützen. Zum anderen können nach und nach Personen in den Kern des Netzwerks wandern, falls sie interessiert und fähig sind, dauerhaft mitzuwirken.



03

Um die Ziele des Netzwerks zu erreichen, muss das handelnde Zusammenwirken der Mitglieder organisiert werden. Hierfür braucht man einerseits Koordinator/-innen und andererseits Regeln für die Arbeitsteilung und Koordination.

Für Koordinator/-innen besteht die Herausforderung darin, eine Gruppe aus relativ autonomen, lose gekoppelten Akteuren zu managen, die prinzipiell gleichberechtigt sind und unentgeltlich mitwirken. Unter diesen Bedingungen ist die Kunst der weichen Steuerung von zentraler Bedeutung. Koordinator/-innen informieren, überzeugen, unterstützen und setzen positive Anreize. Sie organisieren Treffen, moderieren Gespräche, initiieren Projekte, akquirieren Ressourcen und vieles mehr.

Die Regeln für die Arbeitsteilung und Koordination werden schriftlich fixiert oder auch nur mündlich festgehalten. Wichtig ist, dass sie eine breite Akzep-

tanz im Netzwerk finden. Ein Netzwerk als Informations- und Kommunikationsplattform muss dabei weniger reguliert werden als ein Netzwerk mit kollektiver Handlungsfähigkeit. Es kann schon ausreichen, lediglich die allgemeinen Aufgaben, Rechte und Pflichten der Koordinator/-innen zu skizzieren und festzulegen, wie darüber abgestimmt wird, was im Netzwerk thematisch behandelt werden soll. Stellen sich die Gespräche im Netzwerk als schwierig heraus, können im weiteren Verlauf grundlegende Kommunikationsregeln aufgestellt werden.

Regeln für Arbeitskreise mit kollektiver Handlungsfähigkeit sind hingegen etwas umfangreicher und beziehen sich beispielsweise auf folgende Bereiche:

- Organisationseinheiten, also zum Beispiel Koordinator/-in, Steuerungsgruppe, Mitgliederversammlung, Projektteams etc.

- Anzahl der Koordinator/-innen sowie ihre grundlegenden Aufgaben, Rechte und Pflichten
- Wahl und Abwahl der Koordinator/-innen beziehungsweise der Steuerungsgruppe
- Aufgabenteilung und Entscheidungsverfahren innerhalb einer Steuerungsgruppe
- Modus der kollektiven Entscheidung (zum Beispiel Einstimmigkeit oder Mehrheitsabstimmung) über Projekte, Themen etc. im Netzwerk
- Einberufung von Sitzungen (zum Beispiel Häufigkeit der Treffen aller Mitglieder)
- Einsetzung von Projektgruppen und Wahl der Projektleiter/-innen
- Grundsätzliche Aufgaben, Rechte und Pflichten von Projektleiter/-innen
- Abstimmung zwischen Projektleitung und Gesamtkoordination, zum Beispiel laufende Berichterstattung über Projektfortschritte

RESSOURCEN

Ein regionales Netzwerk SCHULEWIRTSCHAFT benötigt personelle, zeitliche und materielle Ressourcen. Nur mit ausreichenden Mitteln können Ziele verwirklicht werden.

Ressourcen können

- persönlich durch die Mitglieder eingebracht werden, die sich ehrenamtlich engagieren,
- vermittelt über die Arbeitgeber der Mitglieder bereitgestellt werden, die zum Beispiel Mitarbeiter/-innen in einem bestimmten Umfang für die Netzwerkarbeit freistellen oder Räume verfügbar machen oder
- von externen Mittelgebern in Form von Geld-, Sach- und Dienstleistungen bereitgestellt werden.

Externe Mittelgeber können Privatpersonen, private Unternehmen und Stiftungen oder öffentlich-rechtliche Organisationen sein. Statt Geld einzuwerben, kann es teils einfacher sein, die benötigten Sachgüter oder Dienstleistungen direkt zu akquirieren.

Es ist erforderlich, die Ziele und grundlegenden Funktionen des Netzwerks an die vorhandenen Ressourcen anzupassen. Hierzu sind die verfügbaren Ressourcen durch Mitgliederbefragung zu erheben. Unterbleibt die notwendige Erhebung und Anpassung, können Konflikte und Enttäuschungen entstehen, weil selbst gesetzte Ansprüche nicht erfüllt werden, Mitglieder sich zu stark beansprucht fühlen oder sich die erforderliche Arbeit sehr ungleichmäßig auf die Mitglieder verteilt. Vor allem bei Netzwerken mit kollektiver Handlungsfähigkeit stellt sich die Frage, ob Ressourcen möglicherweise zusammengelegt werden sollen, über deren Einsatz kollektiv entschieden wird.



05



06

PROGRAMME

Will man mit bestimmten Angeboten externe Zielgruppen erreichen, ist es förderlich, Programme mit folgenden Komponenten zu formulieren:

- **Zielgruppe** mit ihren spezifischen Konturen und relevanten Eigenschaften (Wer genau soll adressiert werden?)
- **Konkrete Ziele** (Was soll bei der Zielgruppe im welchem Umfang bewirkt werden?)
- **Maßnahmen** (bzw. Mittel oder Instrumente), die eingesetzt werden, um die Ziele zu erreichen (Wie sollen die intendierten Ergebnisse herbeigeführt werden?)
- **Hypothesen über den Wirkungszusammenhang** zwischen Maßnahmen und Zielen (Warum führt der Einsatz der jeweiligen Maßnahmen zu den gewünschten Ergebnissen?)
- **Erfolgskontrolle** (Wie soll geprüft werden, ob die Ziele erreicht wurden?)

Von großer, aber häufig unterschätzter Bedeutung sind die Hypothesen über Wirkungszusammenhänge. Diese sollten klar ausgesprochen und kritisch diskutiert werden, um nicht ein ganzes Projekt mit viel Aufwand auf den Weg zu bringen, das auf falschen oder zumindest fragwürdigen Grundannahmen basiert.

Dabei sollte auch unterschieden werden zwischen **ultimativen Zielgruppen und intermediären Gruppen**. Eine ultimative Zielgruppe umfasst die Personen, die letztendlich erreicht werden sollen. Eine intermediäre Gruppe wird nur deswegen angesprochen, weil sie Einfluss auf die ultimative Zielgruppe hat. In solchen Konstellationen wird die Wirkungskette komplizierter, was auch in den einschlägigen Hypothesen zu berücksichtigen ist. Man muss erst die intermediäre Gruppe effektiv beeinflussen und diese muss dann auf die gewünschte Weise auf die ultimative Zielgruppe einwirken. Ein Beispiel in der Berufs- und Studienorientierung sind bestimmte Informations- und Beratungsangebote für Eltern, die sich letztendlich positiv auf deren Kinder auswirken sollen.

DIGITALE ZUSAMMENARBEIT

Modernes Netzwerkmanagement nutzt das Potenzial der Digitalisierung. Vor allem Cloud-Software bietet gute Möglichkeiten im Team virtuell zusammenzuarbeiten, Treffen vor Ort digital zu unterstützen oder Projekte gemeinsam besser zu managen. Hier erhalten Sie einen Überblick darüber, welche Kollaborations-Tools sich für welche Zwecke eignen.



Mit **Video- und Audiokonferenzen** können einzelne Treffen des gesamten Netzwerks, der Steuerungsgruppe oder von Projektteams virtuell stattfinden.



Instant Messaging bietet sich für kleinere Abstimmungen oder Kurzinformationen in einer Gruppe an.



Cloud-Speicher können verwendet werden, um Dateien in einem gemeinsamen Online-Speicher abzulegen, zu sortieren und herunterzuladen.



Umfrage-Tools können für Abstimmungen oder die Erhebung von Meinungen im Netzwerk verwendet werden.



Verschiedene Dienste bieten eine **Online-Terminfindung** an, mit der passende Zeitpunkte für Treffen im Netzwerktreffen vereinbart werden können.



Mit einem **Online-Gruppenkalender** behalten alle Mitglieder den Überblick über wichtige Termine.



Online-Whiteboards werden eingesetzt, um gemeinsam Ideen zu sammeln und Konzepte zu erstellen. Sie ermöglichen die zeitversetzte Online-Arbeit mehrerer Personen an gemeinsamen Dokumenten und können unterstützend in Videokonferenzen oder Treffen vor Ort zum Einsatz kommen.



Software für **Projektmanagement** ist vor allem für Koordinatoren, Steuerungsgruppen und Projektteams geeignet, um die verschiedenen Netzwerkaktivitäten besser planen, organisieren und kontrollieren zu können.



Kollaborationsplattformen integrieren verschiedene Softwarekomponenten in einer Web-App oder in einer Desktop-App.

Das Netzwerk Zukunft bietet einen aktuellen Marktüberblick zu konkreter Software und stellt verschiedene Softwaretools zur kostenlosen Nutzung bereit. Informieren Sie sich dazu auf unserer Website [netzwerkzukunft.de](https://www.netzwerkzukunft.de) beziehungsweise scannen Sie den QR-Code.

Oder sprechen Sie uns gleich an - wir beraten Sie gern.

Telefon: 0331 2011 593 | E-Mail: schulewirtschaft@netzwerkzukunft.de



Erfahren Sie mehr zur Gestaltung der digitalen Zusammenarbeit in regionalen Netzwerken SCHULEWIRTSCHAFT.

Netzwerk Zukunft.
Schule und Wirtschaft für Brandenburg e.V.

Breite Straße 2d | 14467 Potsdam
0331 2011 679 | info@netzwerkzukunft.de

netzwerkzukunft.de



Das Netzwerk Zukunft wird gefördert mit Mitteln des Ministeriums für Bildung, Jugend und Sport und unterstützt durch Beiträge der Mitglieder des Vereins.

Funktion, Ziele, Mitglieder, Koordination, Ressourcen und Programme – innerhalb dieser Dimensionen gilt es ein Netzwerk zu gestalten und mit Leben zu füllen. Digitale Tools können die Zusammenarbeit dabei verbessern. Das Netzwerk Zukunft unterstützt Sie gerne bei Ihren Vorhaben. Sprechen Sie uns an. Wir bieten unter anderem Seminare, Workshops und persönliche Beratungen an und stellen verschiedene Softwaretools zur Verfügung. Entdecken Sie weitere Informationen auf unserer Webseite.