Marianne Ullmann

Schulübergreifende Netzwerkbildung in Österreich

Fakultät für Erziehungswissenschaften der Universität Klagenfurt
DissertantInnenkolleg Lifelong Learning (IFF)

Erstbetreuer: Univ.Prof. Dr. Peter Baumgartner
Zweitbetreuer: Univ.Prof. Dr. Wolfgang Juette

Stand der Dissertation: begonnen im März 2008

Einleitung

Viele Länder (allen voran England und die USA[1]) haben erkannt, dass schulübergreifende Netzwerkbildung eine hervorragende Ergänzung zu traditionelleren Formen der Lehrerfortbildung darstellen kann. Die Ergebnisse zahlreicher Projekte zeigen, dass das aktive Mitwirken und Gestalten sowie die Zusammenarbeit der Lehrenden über einen längeren Zeitraum hinweg zu tiefgreifenderen Veränderungen führen kann, als dies bei punktuellen, top-down gesteuerten Personalentwicklungsmaßnahmen möglich ist. Während bei den traditionellen Fortbildungsmaßnahmen v.a. auf das Wissen externer Experten/innen gesetzt wird und sich die Fortbildungs"empfänger/innen" in die Rolle der passiven Rezipienten/innen gedrängt sehen, werden in Netzwerken im Idealfall mehrere Wissensquellen berücksichtigt: das reiche Erfahrungswissen der Lehrenden selbst, das Wissen externer Experten/innen und das Wissen, das durch die Zusammenarbeit der Netzwerkteilnehmer/innen neu entsteht. Lehrer/innen werden als die Expert/innen, die sie sind, respektiert und erfahren ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit. Durch das aktive Mitwirken und Gestalten der Lehrer/innen werden Probleme diskutiert, die gerade aktuell sind. Wissen entsteht dort, wo es gerade benötigt wird.

Lernen in Netzwerken stellt eine sehr effektive Form des Erwachsenenlernens dar und entspricht eher den Bedürfnissen von Erwachsenen als das Lernen in formalen Weiterbildungsangeboten. In Netzwerken erhalten Lehrer/innen die Möglichkeit

"to work face to face, rather than to listen side to side" (Lieberman, A. & Grolnick, M., 1996, S. 37)

Veränderungen, die durch die Teilnahme an schulübergreifenden Netzwerken entstehen, betreffen nicht nur die Person des Lehrers/der Lehrerin (z.B. pädagogische Identität, Burn-out-Prävention), sondern können sich auch auf der Unterrichtsebene (verbesserte Leistungen der SchülerInnen) und sogar auf der Schulebene (Schulentwicklung) manifestieren. Der direkte Zusammenhang zwischen der Mitarbeit in Netzwerken und den positiven Veränderungen auf den genannten Systemebenen ist aufgrund der Komplexität der Netzwerkprozesse nur schwierig zu

1. Im Review-Artikel von Bell et al. (2006) werden die USA als das Land mit den meisten Studien zu Schul-Netzwerken genannt (S. 37). Berücksichtigt wurden ausschließlich englischsprachige Studien.

belegen. Am ehesten ist ein Zusammenhang zwischen der Teilnahme an Netzwerken und verbesserten Schüler/innenleistungen nachweisbar. Ergebnisse aus der Literatur deuten darauf hin, dass Veränderungen auf der Schulebene eher bei einer großflächigen Teilnahme der Lehrer/innen einer Schule an verschiedenen Netzwerken zu erwarten sind (Earl, L. et al., 2006).

Netzwerke werden in der Alltagssprache aber auch in der Literatur sehr oft als Metapher für mehr Demokratie im Arbeitsleben gehandhabt. Der Netzwerkgedanke zielt auf flache Hierarchien ab sowie auf vermehrte Kommunikation und Kooperation zwischen den Teilnehmer/innen. Dies soll zum einen bürokratische Wege verkürzen und zum anderen kreative Prozesse in Gang bringen. Als besonderen Mehrwert von Netzwerken verspricht man sich die Entwicklung und Diffusion von Innovationen.

Problemstellung

Netzwerke sind nicht per se erfolgreich, darüber täuscht der in der Literatur vorwiegend positiv konnotierte Netzwerkbegriff oft hinweg. Netzwerkprozesse sind schwer vorhersehbar wie auch das Verhalten der Personen, die ein Netzwerk formen. Wer ein Netzwerk aufbauen möchte, begibt sich in unsicheres Terrain. Garantie für Erfolg gibt es keine.
Aufgrund dieser Unsicherheit ist eine sorgfältige Planung von entscheidender Bedeutung, die den Kontext des Netzwerks berücksichtigt und in der so viele Unsicherheitsfaktoren wie möglich schon im Vorhinein gegeneinander abgewogen werden.

Ein Punkt der nicht nur in der Planungsphase genau überdacht werden sollte, ist der Grad der Gelenktheit in einem Netzwerk.

In der Literatur wird das geringe Ausmaß an Hierarchie oft als besondere Eigenschaft und Vorzug von Netzwerken herausgestrichen (z.B. Jütte, 2008). Dies trifft jedoch nicht auf alle Netzwerke zu. McDonald, J. P. & Klein, E. J. (2003) beschreiben in einem Aufsatz schulische Netzwerke, die sich hinsichtlich des Organisationsgrades und des Ausmaßes an Gelenktheit von außen stark voneinander unterscheiden. Der Grad der Gelenktheit bezieht sich z.B. darauf, ob Lernaktivitäten in hohem Maß von den Netzwerkleitern/innen gesteuert werden, oder ob sie an Ort und Stelle an die Bedürfnisse der Teilnehmer/innen angepasst werden.

Weiters, ob die Netzwerkinitiatoren/innen die Führung behalten oder sie an die Netzwerkmitglieder verteilen. Ob der fachliche Input von außen herangetragen wird, ober ob das Wissen der Netzwerkmitglieder genützt wird.
Es ist die Frage, welcher Richtung der Vorzug gegeben werden sollte. Hierarchische Netzwerke erinnern eher an traditionelle Organisationen, während heterarchische Netzwerke mehr dem Bild des demokratischen Netzwerkes mit hohem Innovationspotential entsprechen. Mc Donald & Klein sprechen sich in ihrem Aufsatz für eine "gesunde Mitte" aus:

"Our own hypothesis is that networks focused on teacher learning of content and pedagogical content knowledge might do well to stay toward the middle of each of the continua..." (S. 1617).

Der optimale Steuerungsgrad hängt auch von der Größe des Netzwerkes ab. Je größer und geographisch verteilter das Netzwerk, desto schwieriger die Koordination. Die Empfehlungen für schulübergreifende Netzwerke bewegen sich in einer Dimension von maximal vier bis acht Schulen (siehe z.B. Seydel, 2008, Atkinson et al., 2007). Überschreitet das Netzwerk die empfohlene Maximalgröße, sollte es in thematische Untereinheiten zerlegt werden.

Wie schon zu Beginn dieses Aufsatzes betont wurde, bergen Schulübergreifende Netzwerke ein hohes Potential für Personal-, Unterrichts- und Schulentwicklung. Die für den Aufbau und das Erhalten von Netzwerken notwendigen Invesititonen (u.a. finanzielle und personelle) zahlen sich längerfristig gesehen aber nur dann aus, wenn Netzwerke auch zum gewünschten Erfolg führen.

Fragestellung

Ich möchte mich im Rahmen meiner Dissertation vorrangig mit der Regelung/ Steuerung von Netzwerkprozessen beschäftigen. Die Basis meiner Fragestellung bildet die Hypothese, dass es für jedes Netzwerk optimale Steuerungsstrategien (hier meine ich immer verschiedene Handlungsmöglichkeiten!) gibt. Dies schließt auch die in der Literatur verbreitete Annahme mit ein, dass verschiedene Phasen im "Leben" eines Netzwerkes einer Differenzierung hinsichtlich des Lenkungsgrades bedürfen.

Folgende zentrale Fragen bilden den Kern meiner Arbeit:

- Mit welchen Steuerungsmaßnahmen bzw. Steuerungstendenzen (z.B. Grad der Lenkung) lassen sich die Erfolgschancen eines Netzwerkes erhöhen?
- Wie müssen Steuerungsprozesse in verschiedenenen Phasen eines Netzwerkes (Netzwerkbildung, Wachstum, Auflösung) aussehen?

Netzwerke sind dann erfolgreich, wenn die Grundidee bzw. Vision, die hinter der Netzwerkgründung steht, von allen Mitgliedern verstanden und angenommen wird. Erst dann kann eine Identifikation mit den Zielen des Netzwerkes stattfinden, die für die Bindung an das Netzwerk unerlässlich ist. Fühlen sich Personen mit einem Netzwerk nicht verbunden, fehlt ihnen zwangsläufig auch die Motivation, Zeit und Mühe in die Netzwerkarbeit zu investieren.
Neben relevanten Zielen und einer konkreten Vision braucht ein Netzwerk Personen, die Ideen verbreiten und andere Menschen mitreißen können. Eine weitere Hypothese meiner Dissertation ist daher, dass vor allem in größeren Netzwerken solche Personen von immenser Bedeutung sind. Ein Netzwerk ist dann erfolgreich (mit Erfolg meine ich u.a das Erreichen der gesetzten Ziele), wenn es Personen miteinschließt, die eine "Begabung" hinsichtlich der Verbreitung von Informationen haben. M. Gladwell unterscheidet in seinem Buch "The tipping point" z.B. Typen wie den "Connector" und den "Maven", die hier aber nicht näher beschrieben werden sollen (Gladwell 2001).

Daran schließt sich folgende Frage an:

- Welche Rollen (formell und informell) sind in Netzwerken beobachtbar? Welche Bedeutung haben sie für das Netzwerk?
- Inwieweit lassen sich Erkenntnisse aus der Gruppendynamik auf Netzwerke übertragen bzw. die Rollen in Gruppen mit Rollen in Netzwerken vergleichen?

Forschungsziele

Ich möchte mit meiner Arbeit zum Wissenszuwachs in dem noch relativ jungen Feld der schulübergreifenden Netzwerkforschung beitragen. Die schulübergreifende Netzwerkforschung stützt sich derzeit noch vorwiegend auf Erfahrungsberichte von Praktikern, weniger auf empirisch untermauerte Forschungserkenntnisse. Am Schließen dieser Lücke möchte ich mich beteiligen.

Nach Kerr et al. sind Netzwerke organische Gebilde, die sich ständig verändern. Die in ihnen ablaufenden Prozesse sind komplex und schwer vorhersehbar („messy“). Jedes Netzwerk ist einzigartig wie die Menschen, aus denen es zusammengesetzt ist. Strategien, die sich in einem Netzwerk als erfolgreich erweisen, müssen das nicht automatisch in einem anderen Netzwerk sein. Erkenntnisse aus Netzwerken sind daher stark kontextabhängig (2003, S. 8).

Ziel meiner Arbeit wird es in diesem Zusammenhang sein, sowohl die Besonderheiten des/r untersuchten Netzwerke/s als auch allgemeine Prinzipien erfolgreicher Netzwerkarbeit herauszuarbeiten. Damit möchte ich auch der Praxisarbeit Rechnung tragen, die aus einzigartigen Situationen besteht und sich nicht bis ins Letzte theoretisieren und verallgemeinern lässt.

Die wissenschaftlichen Erkenntnisse aus meiner Arbeit sollen in die untersuchten Netzwerke zurückfließen, die Ergebnisse bereits erfolgter Evaluationen ergänzen und der weiteren Optimierung der Netzwerkarbeit dienen. In diesem Zusammenhang interessiert mich auch die Frage, inwieweit die Methode der Sozialen Netzwerkanalyse als Untersuchungsinstrument für schulübergreifende Netzwerke in Frage kommt.

Nicht zuletzt sehe ich in meiner Dissertation auch einen Beitrag zur Optimierung und damit Legitimierung schulübergreifender Netzwerke, deren Planung und Weiterführung mit hohem zeitlichen-, finanziellen- und personellen Aufwand verbunden sind. Darüberhinaus soll meine Arbeit jenen Lehrer/innen Tribut zollen, die sich mit hohem Einsatz in Netzwerken engagieren.

An wen richtet sich meine Dissertation?

Da es in meiner Arbeit um Steuerung in Netzwerken geht, richte ich mich vor allem an jene Personen bzw. Organisationen, die an der Planung und Initiierung von Netzwerken beteiligt sind, im schulischen Bereich also z.B. Vertreter/innen des Bildungsministeriums und der Universitäten. Weiters Schulleiter/innen und Lehrer/innen, die an der Bildung von schulübergreifenden Netzwerken interessiert sind.

Forschungsmethoden

Um meine Fragen beantworten zu können oder zumindest einer Antwort nahe zu kommen, möchte ich ein österreichisches Netzwerk, nämlich das E-Learning Netzwerk "eLSA" näher untersuchen. eLSA steht für e-Learning im Schulalltag und ist ein Netzwerk, das mittlerweile mehr als 100 Schulen in ganz Österreich umfasst. Das Ziel von eLSA-Schulen ist die Einführung von E-Learning-Methoden in allen Unterrichtsfächern der Sekundarstufe I.

Eine Kontaktaufnahme mit eLSA ist bereits erfolgt und ich konnte auch schon das erste Interview mit einer Person aus der Steuergruppe durchführen. Nicht nur durch das Interview, sondern auch durch die Arbeit an einem gemeinsamen Artikel über eLSA (Ullmann & Stepancik 2009) erfuhr ich wichtige Details u.a. zum Aufbau des e-Learning Netzwerkes.

eLSA wurde 2002 vom bm:ukk ins Leben gerufen. Die folgende Abbildung zeigt den Aufbau von eLSA mit den Steuergruppen, die die Aktivitäten im Netzwerk koordinieren.

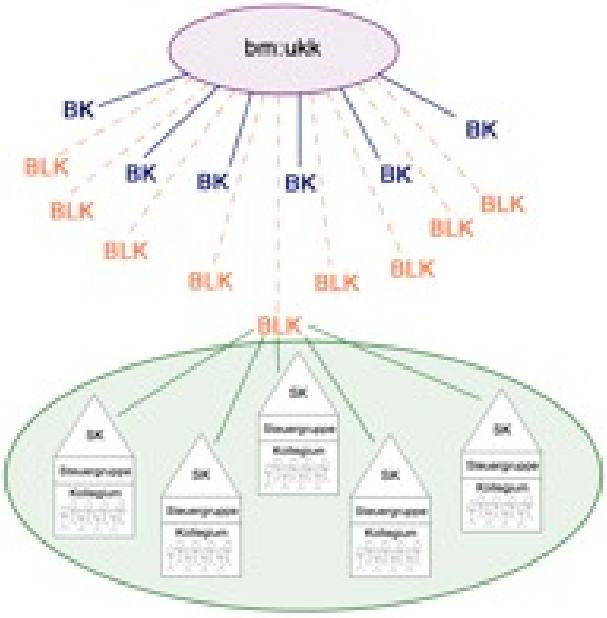


Abb. 1: Steuergruppen in eLSA

Im Rahmen meiner Arbeit möchte ich eine Kombination aus qualitativen und quantitativen Methoden anwenden, wobei die jeweils aus den Einzeluntersuchungen gewonnenen Erkenntnisse in Anlehnung an die Grounded Theory zur Theoriebildung und damit zur Optimierung der nachfolgenden Untersuchungsschritte herangezogen werden sollen.

Qualitative Untersuchungen

Um etwas über bereits angewandte Steuerungs-Strategien in verschiedenen Netzwerken zu erfahren, möchte ich Experten/innen-Interviews mit Personen aus drei verschiedenen Netzwerken durchführen :

1. Min.Rat H. Stemmer (bm:ukk, Leiter und Begründer von eLSA)

2. MR Dr. Dorninger (bm:ukk, Initiator des Partnerprojekts e-Learning Cluster[2]
3. Univ.-Prof. Dr. Franz Rauch (Univ. Klagenfurt, Leiter des Programmes "Regionale Netzwerke")

Weiters geplant sind Interviews mit allen Bundes- und Bundeslandkoordinatoren/innen, das sind jene Personen, die die Hauptkoordinations-Aufgaben in eLSA übernehmen. Es handelt sich dabei um sechs Bundeskoordinatoren/innen und 14 Bundeslandkoordinatoren/innen. Da drei Personen sowohl das Bundes- als auch das Bundeslandkoordinatoren/innen-Amt bekleiden, sind das insgesamt 17 Interviewpartner/innen.

Schwierigkeiten bei der Interview-Durchführung sehe ich in der geographischen Verstreutheit der Interview-Partner/innen. Sechs Personen sind in Bundesländern beheimatet, die fern von meinem persönlichen Wirkungskreis (Wien, NÖ, Burgenland) liegen. Eine Lösungsmöglichkeit könnte die im Sommer 2009 stattfindende eLSA-Tagung sein, zu der ich bereits eingeladen bin und zu der, wie ich hoffe, alle Koordinatoren/innen erscheinen werden. Ich habe bereits die Zusage, dass ich dort Interviews durchführen darf.

Quantitative Untersuchung

Ich möchte die Methode der Sozialen Netzwerkanalyse[3] anwenden, um Näheres über die Kommunikationsstrukturen in den Steuergruppen zu erfahren. Im Speziellen interessieren mich Freundschafts-, Ratgeber/innen- und Experten/innen-Netzwerk. Ich erwarte, dadurch Aussagen über die Rollenverteilung im Netzwerk treffen zu

2. Das Projekt eLC verfolgt ähnliche Ziele wie eLSA, richtet sich aber an die Sekundarstufe II
3. Die Soziale Netzwerkanalyse ist eine traditionell quantitative Methode, mit der Beziehungsmuster zwischen Akteuren quasi aus der Vogelperspektive untersucht werden. Der Abstraktionsgrad ist hoch, der dadurch gewonnene Überblick verschafft mannigfaltige Deutungsmöglichkeiten. Auf der anderen Seite fehlt der Blick auf das Konkrete, nämlich auf das einzelne Individuum und die besondere Qualität seiner Bedürfnisse und Beziehungen. Untersuchungen neueren Datums verwenden daher zunehmend Methoden der "Qualitativen Netzwerkanalyse", sie setzen sozusagen Makro- und Teleobjektiv ein (HOLLSTEIN 2006).

können.

Ich werde versuchen, die Datenaufnahme via Namensgenerator mit den Interviews zu verbinden. Das steigert zwar den zeitlichen Aufwand, liefert aber genauere Daten, da ich nachfragen kann, ob die befragte Person die Fragen richtig verstanden hat.

Die gewonnenen Daten sollen einer Netzwerkanalyse unterzogen werden, ich werde dazu die Software UCINET verwenden. Um die Daten aus der Netzwerkanalyse anschaulich zu machen, möchte ich das untersuchte Netzwerk mit der Software Pajek visualisieren. Oftmals werden Zusammenhänge erst durch die Visualisierung sichtbar. Darüberhinaus lassen sich die Ergebnisse damit auch besser transportieren und verständlich machen.

Die im Rahmen der Netzwerkanalyse gewonnenen Daten sind sehr persönlich und verraten viel von der Stellung der Akteure/Akteurinnen im Netzwerk. Ich sehe eine Herausforderung darin, die Ergebnisse so zu filtern und zu präsentieren, dass sie keiner Person schaden. Ich möchte, dass die Ergebnisse von den Beteiligten als konstruktives Feed-back und nicht als Kritik verstanden werden. Ich werde die Daten daher verschlüsselt präsentieren und vertraulich handhaben.

Literatur

Atkinson, M., Springate, I., Johnson, F., & Halsey, K. (2007). Inter-school collaboration: a literature review. http://www.nfer.ac.uk/publications/pdfs/downloadable/ATPreport.pdf (11.08.2008)

Bell, M., Jopling, M., Cordingley, P., Firth, A., King, E., & Mitchell, H. (2006). What is the impact on pupils of networks that include at least three schools? What additional benefits are there for practicioners, organisations and the communities they serve? (systematic review, full report). Retrieved 15. August, 2008, from http://networkedlearning.ncsl.org.uk/collections/network-research-series/reports/nlg-systematic-review-the-impact-of-networks.pdf

Earl, L., Katz, S., Elgie, S., Ben Jaafar, S., & Foster, L. (2006). How Networked Learning Communities Work. Retrieved 17. August, 2008, from http://networkedlearning.ncsl.org.uk/collections/network-research-series/reports/hownetworked-learning-communities-work.pdf

Gladwell, M. (2001). The Tipping Point: How Little Things Can Make a Big Difference. Abacus.

Jütte, W. (2008). Netzwerke als institutionelle und professionelle Innovationszumutung. In Education Permanente 2008-1, 4-6.

Hargreaves, D. (2003). Working laterally: How Innovative Networks Make an Education Epidemic. Retrieved 18. August, 2008, from http://www.demos.co.uk/files/workinglaterally.pdf

Hollstein, B., & Straus, F. (2006). Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen. Vs Verlag.

Kerr, D., Aiston, S., White, K., Holland, M., & Grayson, H. (2003). Networked

Learning Communities. http://www.nfer.ac.uk/publications/other-publications/conference-papers/pdf_docs/NetworkedLearningCommunities.PDF (09.11.2008).

Lieberman, A. & Grolnick, M. (1996). Networks and Reform in American Education. *The Teachers College Record*, *98*(1), 7-46.

McDonald, J. P. & Klein, E. J. (2003). Networking for Teacher Learning: Toward a Theory of Effective Design. In: Teachers College Record 105 (8), S. 1606-1621.

Rauch, F. (2005). Was sind Netzwerke? RN Newsletter, 4(15), 3-4.

Seydel, O. (2008). Wann reißt das Netz? Was Schulnetzwerker von Fischern lernen können. Pädagogik, 7-8, 26-29.

Ullmann, M. & Stepancik, E. (2009). Das österreichische e-Learning Netzwerk eLSA. In Berkemeyer, N., Kuper, H., Manitius, V., Müthing, K. (Hrsg.). Schulische Vernetzung. Eine Übersicht zu aktuellen Netzwerkprojekten. München: Waxmann. S. 93-106.