



Leitfaden für den Aufbau und die Leitung regionaler Netzwerke Schulen & Unternehmen

mit den Prinzipien der
Kommunikation-Kooperation
Koordination (Co-Co-Co) für
Realitätschecks | 2A1E

www.discoveryourtalent.eu



REALITY CHECK
TRY IT OUT AND DISCOVER YOUR TALENT

Abdruck:

© Realitätscheck

Koordinator: Steirische Volkswirtschaftliche Gesellschaft

Partner:

Deutschland: gss Schulpartner

Italien: Eurocultura

Schweden: Urkraft

Die Publikation wurde von Mitgliedern des Projekts verfasst.

Projekt: Realitätscheck

Projektnummer: 2022-1-AT01-KA220-SCH-000087603

Graz, Berlin, Skellefteå, Vicenza, 2022

Layout: STVG, Bilder: <https://pixabay.com/> (Kostenlose kommerzielle Nutzung Keine

Bildnachweise erforderlich)



**Co-funded by
the European Union**

Gefördert durch die Europäische Union. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind jedoch nur die des Autors/der Autoren und spiegeln nicht notwendigerweise die der Europäischen Union oder der OeAD-GmbH wider. Weder die Europäische Union noch die Bewilligungsbehörde können für sie verantwortlich gemacht werden.



Was sind "RealityChecks"?

Wir entwickeln, erproben und evaluieren neue, zeitgemäße Praxiserfahrungen in/mit der realen Arbeitswelt für Schülerinnen und Schüler im Zuge ihrer Bildungs- und Berufsorientierung.

Wir nennen diese Methoden "RealityChecks".

Sie sollen dazu beitragen, neue Motivationen und neue Perspektiven für ihre zukünftigen Bildungs-, Ausbildungs- und Karrierewege zu finden.

Inhalt

Das Projekt Reality Check: Probieren Sie es aus und entdecken Sie Ihr Talent	5
Ziele und Zielsetzungen des Arbeitspakets 2: 4 Netzwerke für RealityChecks.	6
Leitfaden für den Aufbau und die Leitung regionaler Netzwerke Schulen & Unternehmen	7
Teil 1: Aufbau	7
Schritt 1: Analysieren Sie die Ist-Situation	8
Liste von Strategien, Aktionsplänen usw., die mit dem Reality Check verbunden sind.....	8
Liste bestehender – oder neuer – Initiative(n) / Netzwerke	9
Kommende Initiativen und Entwicklungen, die wir in unserer Region erkennen	10
Schritt 2: Stellen Sie die Mitglieder des Netzwerks zusammen	11
Mögliche Zusammensetzung des regionalen Netzwerks für den Reality Check	11
Schritt 3: Definieren Sie die Rolle und Funktion(en) des Netzwerks	12
Mögliche Rollen von Netzwerken, Schulen und Unternehmen für den Realitätscheck	12
Sechs mögliche Hauptfunktionen von Netzwerken, Schulen und Unternehmen für den Realitätscheck	12
Schritt 4: Richten Sie Zeitpläne, Meilensteine und Verantwortlichkeiten ein	14
Zeitplan, Meilensteine und Verantwortlichkeiten bis Ende 2023	14
Schritt 5: Strukturierung des regionalen Netzwerks	15
1. Status des Netzwerks	15

2. Mitgliedschaft	15
3. Betriebsmittel.....	15
4. Governance / Koordination.....	15
5. Entscheidungsprozesse	15
6. Arbeitsgruppen	15
7. Versammlungen	15
8. Konferenzen	15
9. Berichterstattung über Aktivitäten	15
10. Kommunikationswege	15
Leitfaden für den Aufbau und die Leitung regionaler Netzwerke Schulen & Unternehmen.....	16
Teil 2: Leitung von Netzwerken.....	16
Einführung: Führung in Netzwerken	17
Prinzipien und Ansätze für das Netzwerkmanagement	17
Erfolgsfaktoren für das Netzwerkmanagement	18
Dokumentation und Transparenz	19
Dos und Don'ts des Netzwerkmanagements	20
Praktische Tipps für die Umsetzung.....	21
Theorie und Praxis verbinden	22
Bibliographie	22

Das Projekt Reality Check:

Probieren Sie es aus und entdecken Sie Ihr Talent

Ziele und Zielsetzungen

- Je mehr Studierende in virtuellen Welten leben, desto wichtiger wird die reale Welt. Dies gilt insbesondere für die Entwicklung persönlicher Fähigkeiten und Potenziale als Grundlage für zukünftige Bildungs-, Karriere- und Lebenswege.
- Entscheidend dafür ist es, den Studierenden einen echten Einblick in dynamische Arbeits- und Berufswelten zu bieten.
- In zu vielen Bereichen der schulischen Bildung ist dies nicht ausreichend möglich. Das wollen wir mit "Reality Check" erreichen, indem wir innovative Angebote entwickeln und wirksam machen.

Aktivitäten

- "Reality Check" entwickelt, testet und evaluiert innovative Angebote für reale Erfahrungen für Studierende – "RealityChecks" – in der Arbeits- und Berufswelt, wo es bisher nicht möglich ist.
- Regionale Netzwerke werden aufgebaut, da dies nur in Zusammenarbeit zwischen Schulen, Unternehmen, Wirtschaft und Akteuren gelingen kann.
- Die Einbindung dieser Akteure in regionale Netzwerke ist ein

Kernelement des Projekts, wobei ein besonderer Fokus auf Schülerinnen und Schülern mit Herausforderungen gelegt wird.

Befund

- Das Ergebnis sind innovative Wege, um Schülerinnen und Schülern die reale Arbeits- und Berufswelt zu öffnen, wo dies bisher nicht möglich war.
- In regionalen Netzwerken wurden die Bedingungen für eine erfolgreiche Kommunikation, Zusammenarbeit, Koordination zwischen Akteuren aus Schule, Unternehmen und der Region identifiziert und beschrieben.
- Entscheidendes Ergebnis ist der Nutzen für die Schülerinnen und Schüler auf ihrem Bildungsweg. Das Handbuch und die Fortbildungskurse helfen Lehrern und Ausbildern, dies zu unterstützen.



"Die Schule tut zu wenig; Die Lehrer wissen es nicht; Die Schüler wollen nicht; Früher war das anders..." (Aussage Schüler)

"Die Wirtschaft verlangt zu viel; Die Studierenden erhalten keinen Zugang zu Unternehmen; Früher war alles anders; Ja, aber..." (Aussage Schule)

Ziele und Zielsetzungen des Arbeitspakets 2: 4 Netzwerke für RealityChecks

1. Nur durch KOMMUNIKATION können Vorurteile abgebaut, die gegenseitige Kenntnis der Verhältnisse erhöht, das Verständnis zwischen den Akteuren gesteigert werden. Erst dann können die jeweiligen Bedürfnisse erkannt werden. Dies ist die Grundlage für die ZUSAMMENARBEIT, damit KOORDINIERT Aktivitäten erreicht werden können (Ko-Ko-Ko).

Hauptziel ist es, langfristig insgesamt 4 lokale/regionale Netzwerke für die Zusammenarbeit zwischen Schulen und Unternehmen zu etablieren und zu etablieren.

2. Ziel ist es, das gegenseitige Verständnis zwischen Schule und Arbeitswelt zu fördern und den Dialog zwischen den Akteuren zu stärken. "Alles fließt, nichts bleibt." Demnach geht es darum, sich in regelmäßigen Abständen (mind. 5 Treffen innerhalb der Projektlaufzeit) mit den Rahmenbedingungen in der Region auseinanderzusetzen, um ein gemeinsames Verständnis dafür zu gewinnen. Dies sind z.B. die Situation der Schülerinnen und Schüler an und in der Schule mit Fokus auf diejenigen, die besondere Herausforderungen haben; Trends und Herausforderungen in der Arbeitswelt, Digitalisierung etc. Damit sollen die Bedarfe der Studierenden im Netzwerk identifiziert werden.

3. Ziel ist es, "über den Tellerrand zu schauen", sich von Beispielen aus den eigenen Reihen und anderen Ländern inspirieren zu lassen und diese zu sammeln. Basierend auf den Stärken und Potenzialen der Mitglieder sind für die Dauer 3 RealityChecks pro Netzwerk festzulegen.
4. Ziel ist es, die Aktivitäten und Maßnahmen der Netzwerke sowie Erkenntnisse zum Aufbau und Management der Netzwerke öffentlich zu kommunizieren und zugänglich zu machen.

Leitfaden für den Aufbau und die Leitung regionaler Netzwerke Schulen & Unternehmen

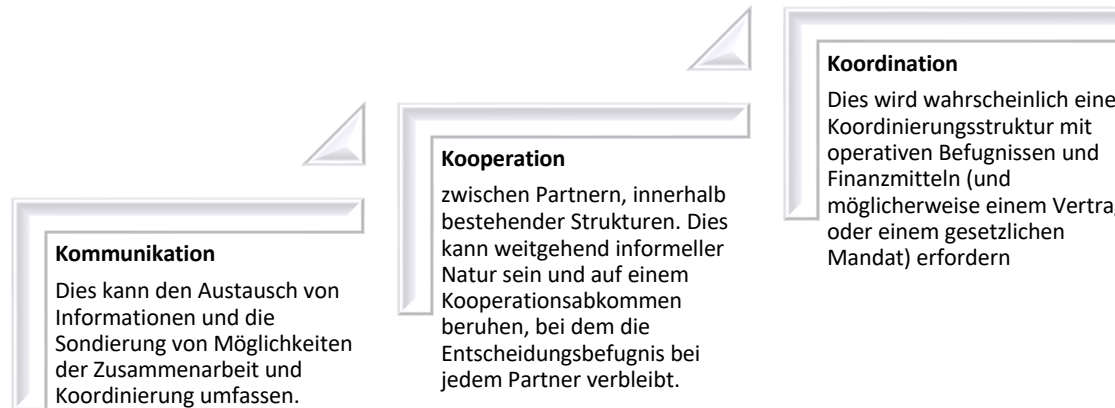
Teil 1: Aufbau



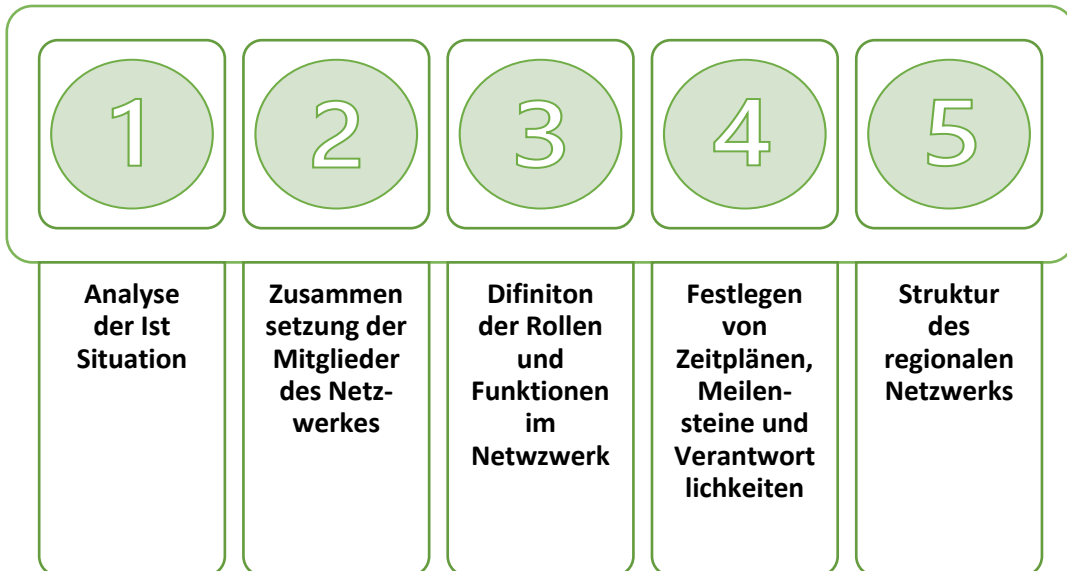
REALITY CHECK

TRY IT OUT AND DISCOVER YOUR TALENT

Der Aufbau des Netzwerks folgt den Prinzipien von Co-Co-Co:



Befolgen Sie während der Etablierungsphase die 5 Schritte der Richtlinien.



Leitfaden für den Aufbau und die Leitung regionaler Netzwerke Schulen & Unternehmen

Schritt 1: Analysieren Sie die Ist-Situation

Liste von Strategien, Aktionsplänen usw., die mit dem Reality Check verbunden sind

Bitte listen Sie Strategien und Aktionspläne etc. auf, die mit dem Thema Reality Check verbunden und im regionalen Netzwerk genutzt werden können

Name der Strategie oder des Aktionsplans	Möglicher Zusammenhang mit dem Reality Check in	Relevant im Zusammenhang mit der z.B. nützlich für die Erwähnung; könnte ein wesentlicher Bestandteil

Liste bestehender – oder neuer – Initiative(n) / Netzwerke

Name der Initiative	Aufgaben und Inhalt der Initiative	Wäre es möglich, die regionale Arbeitsgruppe "Realitätscheck" mit der Initiative zu verknüpfen?	Wenn ja – ist es möglich, eine Untergruppe für die Arbeitsgruppe "Realitätscheck" zu bilden und wer fehlt dafür?
		Ja Nein	
		Ja Nein	
		Ja Nein	
		Ja Nein	

Kommende Initiativen und Entwicklungen, die wir in unserer Region erkennen

Bitte listen Sie alle anstehenden Initiativen und Entwicklungen auf, die mit dem Thema Reality Check verbunden werden können und die im regionalen Netzwerk berücksichtigt werden sollten

Name der Initiative	Aufgaben und Inhalt der Initiative	Sollten wir uns in den Realitätscheck integrieren?	Bemerkungen

Schritt 2: Stellen Sie die Mitglieder des Netzwerks zusammen

Mögliche Zusammensetzung des regionalen Netzwerks für den Reality Check
Wer sollte in das regionale Netzwerk eingebunden sein?

Art des Stakeholders (Schulen, Unternehmen, Kammern, Schulbehörden, Universitäten ...)	Name der Organisation / Person	Warum? Was ist der Mehrwert / Beitrag für das Netzwerk? (kurzfristiges Ziel – eher operatives Niveau)	Welche konkreten Langzeiteffekte erwarten Sie? (mehr auf strategischer – politischer Ebene)	Argumente, die verwendet werden oder verwendet werden, um eine Mitgliedschaft im Netzwerk zu überzeugen

Schritt 3: Definieren Sie die Rolle und Funktion(en) des Netzwerks

Mögliche Rollen von Netzwerken, Schulen und Unternehmen für den Realitätscheck		beabsichtigt ist oder nicht (Markieren Sie in grün)
Dialog und Zusammenarbeit	Eine Plattform/ein Netzwerk, in dem Akteure und Stakeholder zusammenkommen, um Informationen und Meinungen auszutauschen und zu diskutieren. Das wichtigste Ergebnis ist die Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses und die freiwillige Koordinierung der Aktivitäten.	
Konsultation	Ein Gremium, das in erster Linie als aktives Beratungsgremium (Sounding Board) für staatliche Initiativen und deren Strategien dient.	
Entwicklung von Strategien	Ein proaktives Forum zur Förderung der lebenslangen Beratung durch konkrete strategische Vorschläge und Initiativen.	
Systementwicklung	Ein Ort für die Entwicklung und Umsetzung konkreter, praxisorientierter Fragestellungen im Rahmen der lebenslangen Beratung (z.B. Qualitätssicherungsrahmen oder Angebote zur Zusammenarbeit zwischen Bildung und Wirtschaft).	

Sechs mögliche Hauptfunktionen von Netzwerken, Schulen und Unternehmen für den Realitätscheck		beabsichtigt ist oder nicht (Markieren Sie in grün)
Verbesserung der Kommunikation	Bereitstellung eines Forums für die Diskussion wichtiger strategischer Fragen; Festlegung einer gemeinsamen Definition des Begriffs "Realitätsprüfungen";	
Förderung der Zusammenarbeit	Anregung der interdisziplinären Zusammenarbeit und Koordination für spezifische Aktivitäten (Veranstaltungen, Projekte, Forschung); bereichsübergreifende Initiativen zu multisektoralen Themen.	
Ermittlung der Bedürfnisse der Bürgerinnen und Bürger	Identifizierung bestehender Angebote und Identifizierung von Versorgungslücken; Durchführung von Kundenbefragungen und Bürgerbeteiligungsprozessen (Voice of Users)	
Verbesserung der Angebote, einschließlich der Qualität	Entwicklung von Qualitätsstandards und Qualitätssicherungssystemen	
Beeinflussung regionaler Entwicklungsprozesse	Entwicklung besserer Strukturen und Strategien zur Unterstützung und Förderung der Zusammenarbeit zwischen Bildung und Unternehmen als integraler Bestandteil der nationalen Bildungs-, Beschäftigungs- und sozialen Eingliederungspolitik; Suche nach politischer Unterstützung, um Lücken in den bestehenden lebenslangen Dienstleistungen zu schließen.	

Die Vorteile der internationalen Zusammenarbeit nutzen

Unterstützung der nationalen Beteiligung an europäischen und internationalen Innovationen und bewährten Verfahren

Schritt 4: Richten Sie Zeitpläne, Meilensteine und Verantwortlichkeiten ein

Zeitplan, Meilensteine und Verantwortlichkeiten

Hauptverantwortlicher:

Aufgaben / Monate								
Aufgabe 1								
Aufgabe 2								
Aufgabe 3								
Meilenstein 1								

Aufgaben / Monate						
Aufgabe						
Aufgabe						
Aufgabe						
Meilenstein						

Schritt 5: Strukturierung des regionalen Netzwerks

1. Status des Netzwerks
2. Mitgliedschaft
3. Betriebsmittel
4. Governance / Koordination
5. Entscheidungsprozesse
6. Arbeitsgruppen
7. Versammlungen
8. Konferenzen
9. Berichterstattung über Aktivitäten
10. Kommunikationswege

Leitfaden für den Aufbau und die Leitung
regionaler Netzwerke Schulen & Unternehmen

Teil 2: Leitung von Netzwerken



Leitfaden für den Aufbau und die Leitung regionaler Netzwerke Schulen & Unternehmen

Einführung: Führung in Netzwerken

Regionale Netzwerke im Rahmen des *Reality Checks zu führen*, ist ein Balanceakt. Sie unterscheidet sich grundlegend von klassischen hierarchischen Führungsmodellen, wie man sie aus Unternehmen kennt. Netzwerke leben von der Vielfalt der Mitglieder – Schulen, Unternehmen, Kammern, Politik, manchmal auch NGOs oder Elternverbände – und diese Vielfalt kann nur produktiv werden, wenn sie durch Kommunikation, Kooperation und Koordination (Co-Co-Co) verbunden wird.

Es geht also weniger darum, "den Ton anzugeben" als vielmehr darum, **gemeinsame Prozesse zu gestalten**, die Orientierung bieten, Verbindlichkeit schaffen und langfristig wirken. In der wissenschaftlichen Literatur wird dies als **"verteilte Führung" bezeichnet** (Normann, 2012; Carter & DeChurch, 2012; Saz-Carranza & Ospina, 2011). In diesem Verständnis ist Führung keine Eigenschaft von Individuen, sondern entsteht in der Zusammenarbeit. Das bedeutet, dass jede Schule, jedes Unternehmen, jede Institution Verantwortung für den gemeinsamen Erfolg trägt – und die Leitung übernimmt die Aufgabe, diesen Prozess zu moderieren, sichtbar zu machen und am Laufen zu halten.

Ein Beispiel: Bietet ein Unternehmen einen Realitätscheck an, wie z.B. eine Workshop-Tour oder ein Karriere-Erkundungsspiel, dann ist die Geschäftsführung nicht nur mit dem Unternehmen selbst dabei. Das Netzwerk sorgt dafür, dass die Schule vorbereitet wird, dass die Nachbereitung organisiert wird und dass auch andere Unternehmen von den Erfahrungen lernen. Führung bedeutet in diesem Fall, **Rahmenbedingungen zu schaffen**, in denen unterschiedliche Akteure Hand in Hand arbeiten – ohne dass jemand das Gefühl hat, nur "Lieferanten" zu sein.



Prinzipien und Ansätze für das Netzwerkmanagement

Effektive Netzwerk-Governance basiert auf vier zentralen Prinzipien (McGuire & Sylvia, 2009; Carter & DeChurch, 2012):

1. **Aktivierung** – Motivieren Sie die Mitglieder, ihre Ideen einzubringen und Verantwortung zu übernehmen.

Beispiel: Eine Lehrkraft entwickelt mit ihren Schülerinnen und Schülern ein Projekt für ein Unternehmen. Das Netzwerkmanagement unterstützt durch die Kontaktaufnahme und den Abbau organisatorischer Hürden.

2. **Framing** – Ziele, Spielregeln und Erwartungen werden klar kommuniziert.

Beispiel: Zu Beginn eines Schuljahres wird gemeinsam festgelegt, dass drei Realitätschecks stattfinden. Alle Beteiligten wissen, wer was beisteuert und welche Termine stehen fest.

3. **Synthese** – Zusammenführung unterschiedlicher Kompetenzen und Ressourcen.

Beispiel: Die Stärken der Schulen (pädagogische Vorbereitung), der Betriebe (Praxiseinblicke) und der Kammern (Übersicht der Berufsbilder) werden zu einem stimmigen Gesamtangebot zusammengeführt.

4. **Mobilisierung** – Schaffung von Ressourcen, um Aktivitäten tatsächlich umzusetzen.

Beispiel: Ein Unternehmen stellt Räume zur Verfügung, eine Schule übernimmt die Organisation des Transports und das Netzwerk sucht gleichzeitig Sponsoren für Begleitmaterialien.

Bei all diesen Schritten übernimmt die Geschäftsführung die Rolle eines Moderators: Sie hält die Fäden zusammen, sorgt dafür, dass niemand vergessen wird und bringt im Zweifelsfall Konflikte auch offen auf den Tisch. Führung bedeutet hier nicht, eigenständig Entscheidungen zu treffen, sondern **Rahmenbedingungen zu schaffen, den Dialog zu fördern und eine gemeinsame Linie sichtbar zu machen** (Saz-Carranza & Ospina, 2011).

Leitfaden für den Aufbau und die Leitung regionaler Netzwerke Schulen & Unternehmen

Erfolgsfaktoren für das Netzwerkmanagement

Für ein nachhaltiges Funktionieren von Netzwerken sind einige Erfolgsfaktoren besonders wichtig (Daly, 2010; Chapman et al., 2010; Díaz-Gibson & Cívís, 2011):

- **Regelmäßige Kommunikation:** Netzwerke leben vom Austausch. Ob monatliche Meetings, digitale Plattformen oder kurze Telefonate – es braucht kontinuierliche Diskussionsräume. Ein gelungenes Beispiel sind "Jour Fixe"-Termine, bei denen sich Schulen und Unternehmen informell über Erfahrungen austauschen, z.B. zu der Frage: *"Was hat bei unserem letzten Realitätscheck besonders gut funktioniert?"*
- **Dezentrale Strukturen:** Ein starkes Netzwerk verteilt die Verantwortung. Arbeitsgruppen, zum Beispiel zu Themen wie "Digitale Tools" oder "Inklusion in Reality Checks", ermöglichen es, dass mehrere Mitglieder parallel Prioritäten vorantreiben. Das entlastet die Geschäftsführung und alle fühlen sich einbezogen.
- **Transparente Entscheidungsprozesse:** Wer entscheidet was? Klare Regeln beugen Missverständnissen vor. Ein Konsensprinzip in wichtigen Fragen – wie der Auswahl der nächsten Reality-Check-Formate – schafft Verbindlichkeit und Vertrauen.
- **Vertrauen und Wertschätzung:** Ohne Vertrauen bleibt jedes Netzwerk eine lose Ansammlung. Vertrauen entsteht durch Offenheit, durch das Ernstnehmen von Sorgen und durch eine Kultur, in der Fehler als Lernchancen gesehen werden. Ein Beispiel: Wenn ein Realitätscheck organisatorisch nicht reibungslos abläuft, ist das kein Grund für Schuldzuweisungen, sondern gemeinsam zu

reflektieren: *"Wie können wir es beim nächsten Mal besser machen?"*

- **Evaluation und Qualitätssicherung:** Jahresberichte, Feedbackrunden oder kurze Online-Befragungen von Schülerinnen und Schülern und Unternehmen helfen dabei,

Erfolge sichtbar zu machen und Schwachstellen zu identifizieren. Auf diese Weise wird Qualität nicht dem Zufall überlassen, sondern systematisch weiterentwickelt (Victorian Department of Education, 2025).

- **Nachhaltigkeit:** Ein zentrales Thema ist die Frage: *Wie geht es nach Projektende weiter?* Nachhaltige Netzwerke sichern sich frühzeitig durch alternative Finanzierungsmodelle ab – sei es durch regionale Förderung, Sponsoren oder institutionelle Verankerung (Normann, 2012).



Leitfaden für den Aufbau und die Leitung regionaler Netzwerke Schulen & Unternehmen

Dokumentation und Transparenz

Ein zentraler Aspekt des Netzwerkmanagements betrifft die **Frage der Dokumentation**. Gerade in international und regional unterschiedlichen Kontexten ist es weder sinnvoll noch zielführend, einheitliche Vorgaben zu machen, wie Berichte oder Protokolle aussehen sollen. Die Erfahrung zeigt, dass die **Kultur des Landes, der Region und der beteiligten Institutionen** eine entscheidende Rolle spielt. Während einige Partner auf hochgradig formalisierte Dokumente mit Unterschriftenlisten setzen, bevorzugen andere kurze, informelle Protokolle oder digitale Zusammenfassungen.

Das Netzwerkhandbuch *Reality Check* setzt daher bewusst auf **Flexibilität**. Ziel ist es nicht, alle Formen der Dokumentation zu standardisieren, sondern für Transparenz, Nachvollziehbarkeit und Vertrauen zu sorgen – in einer Form, die für die Mitglieder praktikabel ist. So wird verhindert, dass formale Hürden den eigentlichen Zweck überschatten: die Zusammenarbeit und den Austausch zwischen Schule und Arbeitswelt.

Wissenschaftliche Studien bestätigen, dass **zu starre Strukturen in Netzwerken kontraproduktiv sein können**, weil sie den kulturellen und organisatorischen Kontext der Mitglieder nicht ausreichend berücksichtigen (Chapman, Earl & Katz, 2010; Daly, 2010). Entscheidend ist nicht, wie ein Protokoll aufgebaut ist oder wie viele Seiten ein Bericht umfasst, sondern dass die Ergebnisse für alle Beteiligten zugänglich, verständlich und vertrauenswürdig dokumentiert werden.

Ebenso wichtig ist der **Schutz der Privatsphäre**. Netzwerke funktionieren nur, wenn Vertrauen vorhanden ist – und Vertrauen entsteht auch durch den sorgsam Umgang mit sensiblen Informationen. Das bedeutet: **keine Veröffentlichung unnötiger Daten**, keine langen Listen von Unterschriften

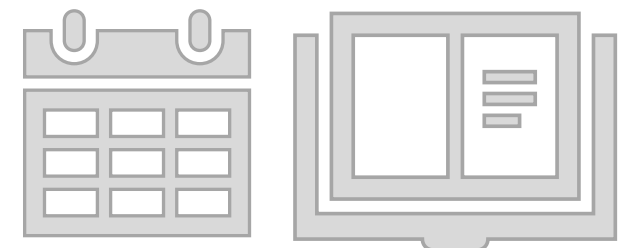
oder persönlichen Daten, die Misstrauen schüren könnten. Stattdessen gilt der Grundsatz: **so einfach wie möglich, so transparent wie nötig**.

Dies steht auch im Einklang mit wissenschaftlich fundierten Erkenntnissen: Vertrauen gilt in Netzwerken als "Sozialkapital" und ist eine wesentliche Voraussetzung für nachhaltige

Kooperation (Díaz-Gibson & Cívís, 2011; Daly, 2010). Eine offene, aber nicht überregulierte Dokumentationspraxis schafft Raum für Vertrauen und ermöglicht es den Mitgliedern, trotz unterschiedlicher Kulturen und Erwartungen produktiv zusammenzuarbeiten.

Beispiel:

In einer Region reicht es aus, wenn eine Besprechung mit Aufzählungspunkten und Beschlüssen aufgezeichnet wird, in einer anderen Region werden Beschlüsse formell unterzeichnet. Beide Varianten sind legitim – entscheidend ist, dass die Ergebnisse eindeutig sind und alle Mitglieder Zugriff darauf haben.



Leitfaden für den Aufbau und die Leitung regionaler Netzwerke Schulen & Unternehmen

Dos und Don'ts des Netzwerkmanagements

Dos



Partizipative Führung stärken – alle Mitglieder in Entscheidungsprozesse einbeziehen
(Carter & DeChurch, 2012).

Etablieren Sie klare Kommunikationsstrukturen – regelmäßige Meetings, digitale Tools, Protokolle
(McGuire & Sylvia, 2009).

Stakeholder aktiv einbinden – von Schulen über Unternehmen bis hin zu Elternverbänden
(Chapman et al., 2010).

Sicherung von Ressourcen und Nachhaltigkeit – Entwicklung von Finanzierungen und Sponsoren
(Normann, 2012).

Implementierung von Qualitätssicherung – Feedbackschleifen und Berichte
(Díaz-Gibson & Civiš, 2011).

Vertrauen fördern – offene, wertschätzende Kommunikation
(Daly, 2010).



Don'ts

Hierarchische Kontrolle – Entscheidungen von Individuen blockieren die Motivation
(Saz-Carranza & Ospina, 2011).

Unklare Ziele und Rollen – führt zu Ineffizienz und Frustration
(Daly, 2010).

Mangelnde Transparenz – schwächt Akzeptanz und Glaubwürdigkeit
(Viktorianisches Bildungsministerium, 2025).

Vernachlässigung der Evaluation – Fortschritt bleibt unsichtbar
(Chapman et al., 2010).

Unterschätzung des Ressourcenbedarfs – gefährdet den Fortbestand des Netzwerks
(Normann, 2012).

Praktische Tipps für die Umsetzung

Zeitplan und Planung

Ein Netz gewinnt an Stabilität, wenn es einen **klaren Rhythmus** hat :

- Beginnen Sie mit einem **Kick-off-Meeting** , in dem Ziele, Rollen und Spielregeln besprochen werden.
- **2 bis 3 Treffen pro Jahr**, die nicht nur formell sind, sondern auch Raum für Austausch und kleine Erfolgsgeschichten lassen (McGuire & Sylvia, 2009).
- **Halbzeitevaluationen** , die Stärken und Verbesserungspotenziale sichtbar machen.
- **Abschlusskonferenzen** , auf denen Ergebnisse präsentiert, Erfahrungen ausgetauscht und neue Partner gewonnen werden.

Beispiel: Ein Netzwerk startet mit einem Kick-off im Herbst, organisiert im Frühjahr den ersten Realitätscheck, führt im Sommer eine Reflexionsrunde durch und präsentiert im Herbst Ergebnisse in einer öffentlichen Veranstaltung.

Einladung und Zusage

Die Gewinnung neuer Mitglieder ist entscheidend für die Dynamik. Netzwerke sind erfolgreich, wenn sie ein strukturiertes **Einladungssystem verwenden** :

- Persönliche Ansprache durch bereits aktive Mitglieder.
- Digitale Einladungen mit einer klaren Beschreibung der Rolle und des Mehrwerts.

- Dokumentation des Feedbacks, um Transparenz zu gewährleisten (Victorian Department of Education, 2025).

Ein Beispiel: Ein Unternehmen wird eingeladen, nicht nur, weil es Ausbildungsplätze anbietet, sondern weil es innovative Praktika für Studenten entwickelt hat. Das Argument lautet: *"Man kann sein Engagement sichtbar machen und gleichzeitig Feedback von jungen Menschen bekommen."*

Konflikt

Wo viele verschiedene Akteure zusammenkommen, entstehen Konflikte – das ist normal. Entscheidend ist, wie Sie damit umgehen:

- **Prävention:** Klare Spielregeln, regelmäßige Kommunikation und partizipative Entscheidungsprozesse verhindern Eskalationen.
- **Moderation:** Die Netzwerkleitung fungiert als Moderator und sorgt dafür, dass Konflikte sachlich besprochen werden. Falls erforderlich, wird eine externe Mediation in Anspruch genommen (Saz-Carranza & Ospina, 2011).
- **Lernpotenzial:** Konflikte können Wachstum ermöglichen. Haben beispielsweise eine Schule und ein Unternehmen unterschiedliche Erwartungen an die Dauer eines Realitätschecks, kann ein gemeinsamer Kompromissprozess am Ende zu einer neuen, besseren Lösung führen (Chapman et al., 2010).

Evaluierungszyklen

Die Evaluation muss nicht erst am Ende stattfinden, sondern sollte den gesamten Prozess begleiten:

Leitfaden für den Aufbau und die Leitung regionaler Netzwerke Schulen & Unternehmen

- **Mitgliederbefragungen** nach jedem wichtigen Schritt.
- **Peer Reviews:** Netzwerke vergleichen ihre Ansätze und lernen voneinander.
- **Externe Evaluationen:** Unabhängiges Feedback sichert Qualität und Glaubwürdigkeit (Professional Learning in Global Networks, 2023).

Theorie und Praxis verbinden

Die wissenschaftliche Basis zeigt: Erfolgreiches Netzwerkmanagement ist **partizipativ, dialogorientiert und nachhaltig**. Für *den Reality Check* bedeutet dies, dass Netzwerke nicht nur durch ihre Struktur entstehen (Teil 1), sondern ihre Wirkung erst durch **intelligente, vertrauensvolle und transparente Führung** entfalten.

Wenn Schulen, Unternehmen und andere Partner gemeinsam Verantwortung übernehmen, wenn Kommunikation lebendig bleibt und wenn Evaluation und Nachhaltigkeit frühzeitig berücksichtigt werden – dann werden die Reality-Check-Netzwerke zu **Motoren für Innovation, Lernfreude und echte Berufsorientierung**.

Bibliographie

Carter, D. R., & DeChurch, L. A. (2012). Leading networks effectively. *Organizational Dynamics*, 41(3), 204–213.

<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.03.005>

Chapman, C., Earl, L., & Katz, S. (2010). Collaborative networks in education. *Journal of Educational Change*, 11(1), 17–42.

<https://doi.org/10.1007/s10833-008-9095-3>

Daly, A. J. (2010). *Social network theory and educational change*. Harvard Education Press.

Díaz-Gibson, J., & Cívís, M. (2011). ECN leadership strategies: Building learning communities through networks. *Educational Management Administration & Leadership*, 39(2), 223–240.

<https://doi.org/10.1177/1741143210390052>

McGuire, M., & Sylvia, M.J. (2009). Does leadership in networks matter? *Public Administration Review*, 69(3), 311–321.

<https://doi.org/10.1111/j.1540-6210.2009.01977.x>

Normann, R. (2012). *Regional leadership: A systemic view*. Knight.

Professional Learning in Global Networks. (2023). *Lessons from international collaborative learning*. ATRICO. https://atrigo.org/wp-content/uploads/2023/09/Professional_learning_in_global_networks_Lessons_f.pdf

Saz-Carranza, A., & Ospina, S. M. (2011). The behavioral dimension of governing interorganizational goal-directed networks—Managing the unity-diversity tension. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 21(2), 327–365. <https://doi.org/10.1093/jopart/muq050>

Victorian Department of Education. (2025). *School networks: Network roles and responsibilities*.

Leitfaden für den Aufbau und die Leitung regionaler Netzwerke Schulen & Unternehmen

