weiter gelernt

Nr. 3 – März 2013

Netzwerke in der Weiterbildung

Beiträge zur Weiterbildungsdiskussion

Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen
be Berlin
Berlin Arbeit
kos

Impressum

Entwicklung und Konzeption:
k.o.s GmbH
Rungestraße 18, 10179 Berlin
www.kos-qualitaet.de
E-Mail: info@kos-qualitaet.de

Redaktion:
Indra Kühlcke

Auftraggeber:
Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen des Landes Berlin, Referat Berufliche Qualifizierung
Oranienstraße 106, 10969 Berlin

Das Projekt „Qualität Beruflicher und Betrieblicher Qualifizierung – Koordinierungsstelle Qualität“ wird im Rahmen des Programms BerlinArbeit gefördert mit Mitteln des Landes Berlin.

Das Projekt Koordinierungsstelle Qualität hat im Rahmen der Beauftragung durch die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen Konzepte und Modelle als Unterstützungspraxis für die Berliner Weiterbildungsanbieter entwickelt, die mit der Heftenreihe „weiter gelernt“ verbreitet werden. Bei einer Nutzung und Verwertung der Heftenreihe „weiter gelernt“ ist die urheberrechtliche Stelle zu nennen:

k.o.s GmbH, Projekt Koordinierungsstelle Qualität, beauftragt durch die Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen des Landes Berlin, Referat Berufliche Qualifizierung.

Alle veröffentlichten Informationen beruhen auf sorgfältigen Recherchen der verwendeten Quellen. Für die Inhalte externer Internetseiten übernimmt die Redaktion keine Haftung. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber/innen verantwortlich. Das Team der k.o.s freut sich über Rückmeldungen, Anregungen und Hinweise zur Heftenreihe.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung 3

Anlässe für Netzwerkbildungen 6

Fünf Elemente eines Netzwerkes 8

Schritte des Netzwerkaufbaus 19

Checkliste – Bewertungskriterien für ein erfolgreiches Netzwerk 21

Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit 23

Literatur und Quellen 27

Einleitung

Netzwerke in der Weiterbildung

Begriffe wie „Netzwerke" und „Networking" gehören heute zum Alltag, auch soziale Netzwerke wie Xing oder Facebook haben zunehmende Präsenz und werden privat wie beruflich für soziale Interaktionen genutzt. Einige Soziologen charakterisieren unsere Gesellschaft sogar als „Netzwerkgesellschaft".

Netzwerke erhalten eine enorme Bedeutungszuschreibung sowohl für die Erfüllung übergreifender gesellschaftlicher, ökonomischer, politischer und sozialer Aufgaben als auch für das individuumsbezogene berufliche und private Leben. Der Begriff des Netzwerks wird aber häufig – und das nicht nur im Aus- und Weiterbildungskontext – intuitiv verwendet, ist nicht einheitlich definiert und scheint bisweilen zwischen Modeerscheinung, Absolutheitsanspruch und alternativer Handlungskoordination zu changieren.

So haben auch die Erfahrungen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer am Workshop zum Thema Netzwerke gezeigt, dass der Begriff des Netzwerks mit ganz individuellen Erfahrungen und Vorstellungen belegt ist. Während die einen unter Netzwerken eher informelle/ soziale Netzwerke oder Kontakte im Sinne des persönlichen „Networking" verstehen, meinen andere damit stärker institutionalisierte Netzwerke mit höherem Formalisierungsgrad, zum Beispiel durch gemeinsame Ziele (vielleicht sogar in einem Leitbild fixiert) oder ein zentrales Netzwerkmanagement.

Aber wie definiert sich eigentlich ein Netzwerk, und worin besteht der Unterschied zu „Kooperationen"?

Die Begriffe Netzwerk und Kooperation

Die Begriffe Netzwerk und Kooperation sind nicht gleichzusetzen, sie werden unterschiedlich definiert.

Typischerweise versteht man unter Kooperationen die Zusammenarbeit von mindestens zwei Partnerinnen und Partnern oder zwei Parteien, wobei jede Partnerin und jeder Partner in der Regel einen bestimmten Aufgabenbereich übernimmt. Kooperationen finden punktuell statt, zeitlich begrenzt und zweckorientiert. Die Steuerung erfolgt durch die Partner oder die Parteien selbst.

Als Netzwerke hingegen werden kooperative Beziehungen zwischen mehreren, aber mindestens drei rechtlich autonomen Akteuren bezeichnet, die festgelegte Ziele und einen Mehrwert für die einzelnen Organisationen erreichen wollen. Netzwerke sind häufig weniger verbindlich, multilateral und die Zielbestimmung ist offener, flexibler und unterliegt durchaus auch einer Veränderung bzw. gemeinsamen Reflexionen. Es gibt eher wenig bis keine Sanktionsmöglichkeiten gegenüber einzelnen Akteuren. Nuissl von Rein (2010) nennt folgende Unterscheidungsmerkmale, welche die Begrifflichkeiten grundsätzlich voneinander abgrenzen und definieren:

Unterscheidungsmerkmale: Netzwerk oder Kooperation?

Größe: An Netzwerken sind in der Regel mehr Personen und Einrichtungen beteiligt als an einer Kooperation.

Ziele: Kooperationen werden zumeist hinsichtlich eines definierten, konkret vereinbarten Ziels realisiert. Zwar definieren Netzwerke auch Ziele, diese können aber im Verlauf der Netzwerkarbeit selbst zum Gegenstand von Veränderung und Reflexion werden. Netzwerke sind daher, was ihre Ziele angeht, offener, flexibler und dynamischer, und Ziele können sich in Netzwerken durch den Abgang oder Zugang von Netzwerkpartnerinnen oder -partnern ändern.

Kommunikation: In Kooperationen wird gewöhnlich direkt zwischen zwei oder drei Partnerinnen und Partner oder Parteien verhandelt. In Netzwerken wird dagegen in Form von Gruppenberatungen kommuniziert, die in bi- oder trilateralen Gesprächen vor- und nachbereitet werden.

Kooperationsstruktur: Während Partner in Kooperationsverhältnissen ihre Kommunikation direkt steuern und deren Einhaltung überwachen, kann in Netzwerken eine übergreifende Steuerung der Beteiligten (Netzwerkmanagement) vorhanden sein.

Anlässe für Netzwerkbildungen

Für Netzwerkbildungen im Weiterbildungsbereich gibt es verschiedene Anlässe. Nicht zu vergessen, kann natürlich auch der persönliche Faktor bei einer Netzwerkgründung bedeutend sein, wenn sich Netzwerke durch hohes Engagement und Initiative einer Person oder einer Gruppe von Personen gründen. Darüber hinaus gibt es jedoch weitere typische Anlässe:

1. Gesellschaftliche Veränderungen

Gesellschaftliche Veränderungen wie demografische Entwicklungen (z.B. verändertes Teilnehmer/innenfeld, veränderte Personalstruktur der Weiterbildungseinrichtung), Individualisierung und Internationalisierung der Arbeitswelt oder Lebenslanges Lernen können zu verstärkten Netzwerkbildungen führen: Die verstärkte Vernetzung von Weiterbildungseinrichtungen bildet eine Reaktionsstrategie, um auf gesellschaftliche Veränderungen und Trends adäquat reagieren zu können.

Netzwerke und Kooperationen können z.B. durch Nutzung gemeinsamer Ressourcen oder sich sinnvoll ergänzende Kompetenzen den Erfolg eines Drittmittelantrags erhöhen oder dabei helfen, trägerübergreifende Weiterbildungsangebote durchzuführen.

2. Veränderungen des Wettbewerbs/Marktes

Generelle Unterfinanzierung oder Kürzungen von öffentlicher Förderung können ebenfalls dazu führen, dass Weiterbildungseinrichtungen sich verstärkt mit Fragen der Wirtschaftlichkeit, Qualitätsmanagement, pädagogischen Neu-positionierungen und Profilbildung an einem „umkämpften Weiterbildungsmarkt" beschäftigen. Auch können die Bemühungen um alternative Einnahmequellen ansteigen, was jedoch zum Teil die Ressourcen einzelner Einrichtungen übersteigt und es daher ebenfalls verstärkt zu Kooperations- und Netzwerkbildungen kommen kann.

3. (Bildungs-)Politische Veränderungen

Schwerpunktsetzungen bei (bildungs-) politischen Initiativen, Konzepten und Vorgaben können sich verändern. Gemeinsamer Hintergrund ist dabei das Ziel, durch politisches Handeln bestimmte Interessenlagen durchzusetzen bzw. zu begünstigen (z.B. die Realisierung Lebenslangen Lernens). Netzwerke können vor diesem Hintergrund politisch initiiert und/oder finanziell gefördert werden.

4. Veränderungen der Organisationen

Die oben genannten Elemente können nicht nur als Anlässe verstärkter Netzwerkbildung verstanden werden, sondern wirken sich auch mittelbar auf die konkrete Organisationsgestaltung der einzelnen Weiterbildungseinrichtungen aus. Unter dieser Perspektive sind die Einrichtungen häufig „gezwungen", interorganisationale Kooperations- und Netzwerkbeziehungen (bis hin zur Fusion) einzugehen, um die Leistungsfähigkeit sicherzustellen bzw. die Marktpositionierung beizubehalten oder auszubauen.

Darüber hinaus lassen sich aber auch proaktive Eigenaktivitäten der Einrichtungen (z.B. Organisationsentwicklungsprozesse, pädagogische Neupositionierungen, etc.) als Anlass für Netzwerkbildungen einordnen. Hierbei geht es nicht um (z.B. vom Träger) verordnete oder durch Konkurrenzsituationen entstehende notwendige Netzwerkteilnahmen, sondern primär um eigenmotivierte Netzwerkbeteiligungen. (Vgl. Feld 2008, S.26 ff.)

Fünf Elemente eines Netzwerkes

Netzwerke werden nach Nuissl von Rein (2010, S.80 f.) durch fünf wesentliche Elemente charakterisiert, die in der nachstehenden Abbildung dargestellt sind.

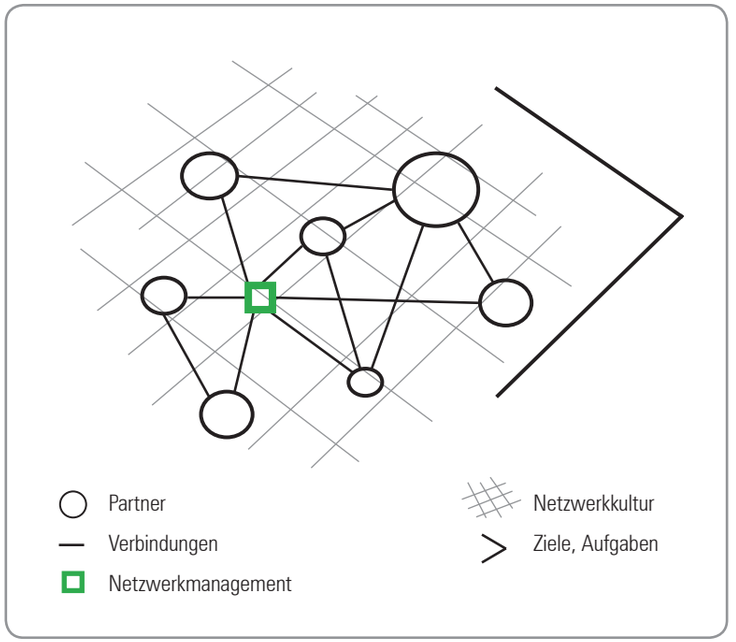

Abbildung: Elemente eines Netzwerks (vgl. derselbe, S.81)

Zu den einzelnen Elementen im Detail:

1. Netzwerkpartner/innen

Ein Netzwerk definiert sich grundlegend durch die Art und Zusammensetzung der beteiligten Partnerinnen und Partner. Es baut auf deren Zielen und Interessen auf sowie auf deren Wissen und Kompetenzen. Allen Netzwerkakteuren geht es darum, einen Gewinn aus der Beteiligung an einem Netzwerk zu erzielen.

Den Netzwerkpartnerinnen und -partnern geht es um gemeinsamen Nutzen, z.B. Informationen, Wissen, Kontakte, Image, Stellen, Werbung für die eigene Organisation. Je nachdem, welche Partnerinnen und Partner im Netzwerk verbunden sind, ergeben sich kooperative oder konkurrenzorientierte Bezüge. Es kann auch unterschiedliche Qualitäten der Partnerschaften geben in Form von operativen, direkt im Netzwerk zusammenarbeitenden Partnerinnen und Partnern bzw. Partnerschaften, die eher strategisch orientiert sind.

Das Engagement und die Interessen der Partnerinnen und Partner sind wichtig. Oft ist es so, dass gerade kleinere ein größeres Engagement im Netzwerk entfalten als größere Partnerinnen und Partner. Die Rollenverteilung im Netzwerk sollte geklärt werden (Funktionen im Netzwerk, Aufgaben und Arbeiten sowie die jeweiligen Zuständigkeiten und Entscheidungskompetenzen). Wichtig ist, dass keine Partnerin bzw. kein Partner gegenüber anderen Partnerinnen und Partnern eine Dominanz bekommt (durch Zuschreibung von Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten).

2. Verbindungen

Netzwerke sind akteursbezogene Beziehungsgeflechte. Die Verbindungen zwischen den Akteuren sind in der Regel eher lose und beruhen auf Freiwilligkeit. Um diese losen Verbindungen zu stabilisieren und Verbindlichkeit herzustellen, ist die Festlegung von Rollen, Aufgaben und Zuständigkeiten innerhalb des Netzwerks grundlegend. Diese Rollenzuschreibungen und Festlegungen tragen dazu bei, die Verbindungen zwischen den Netzwerkakteuren zu stabilisieren.

Dennoch wird die Konkurrenz zwischen den Beteiligten dadurch nicht vollständig aufgehoben. Das Vorhandensein von Konkurrenz in Netzwerken ist selbstverständlich. Partizipation in Netzwerken beruht nicht auf Gemeinschaft, sondern auf der Unterschiedlichkeit ihrer Mitglieder. Diese muss in ihrem wechselseitigen Spannungsverhältnis akzeptiert werden, um für übergreifende Aufgaben produktiv genutzt werden zu

können. Der wechselseitige Nutzen im Sinne von Win-win-Strukturen ist eine unverzichtbare Bedingung von Netzwerken.

Jedes Netzwerk lebt von einem gewissen Wettbewerb zwischen den Beteiligten, z.B. um die eigene Position im Netzwerk. Wie stark dieser Wettbewerb ausgeprägt ist, hängt u.a. davon ab, ob die Akteure sich im Leistungsspektrum eher ergänzen oder über ein ähnliches Angebot verfügen. Gerade zu Beginn der Zusammenarbeit versuchen alle Beteiligten, ihre Positionen oder Rollen zu finden und loten daher die Möglichkeit der Durchsetzung von Eigeninteressen aus.

Relevante Informationen werden folglich nur sehr vorsichtig preisgegeben. (Vgl. Nuissl von Rein 2010, S.81 ff.; Wohlfart 2006, S.150 ff.)

> „Wer will, dass ihm die anderen sagen, was sie wissen, der muss ihnen sagen, was er selbst weiß. Das beste Mittel, Informationen zu erhalten, ist, Informationen zu geben."
>
> Niccolo Machiavell

In Netzwerken gibt es kein Geben und Nehmen in gleichem Maße. Die Vorteile eines Netzwerks entstehen vor allem durch das Prinzip des Ringtauschs. Jede/r Beteiligte erhält Vorteile und gibt diese gleichzeitig an andere im Netz weiter, ohne dass unmittelbare Verpflichtungen oder Abhängigkeiten entstehen müssen. Das hat jedoch andererseits zur Konsequenz, dass nicht jeder Knotenpunkt in gleicher Weise aus der Vernetzung Nutzen ziehen kann (vgl. Schäffter 2001, S.4 ff.).

Typischerweise kommt das Machtgefälle in Netzwerken stärker in Interessenskonflikten zwischen „Zentrum" und „Peripherie" zum Ausdruck. Dimensionen sind u.a. der Zugang zu relevanten Informationen, Ressourcenverteilung oder Prozesse der Entscheidungsfindung. Sowohl starke als auch schwache Beziehungen haben Vor- und Nachteile in Netzwerken: Starke Beziehungen zeichnen sich durch ihre Dauerhaftigkeit und Beharrlichkeit aus. Sie können gleichzeitig aber auch behindernd sein, wenn sich Interessen differenzieren oder persönliche

Konflikte zwischen den Akteuren auftauchen. Schwache Beziehungen lassen sich durch weniger intensive Kooperation kennzeichnen und dienen eher der Informationsbeschaffung und Arbeitserleichterung. Sie sind weniger belastbar und können in Konfliktsituationen leichter auseinanderbrechen (vgl. Nuissl von Rein 2010, S.81 ff.).

Möglichkeiten der Stabilisierung von Verbindungen

- Konkurrenz und mögliche Grenzen der Kooperation zum Thema machen,
- Vorhandensein von Konkurrenz als selbstverständlich darstellen,
- vertrauensbildende Maßnahmen unterstützen,
- Machtgefälle erkennen und aufgreifen,
- inhaltliche Interessen der einzelnen Akteure klar herausarbeiten,
- Profilsicherung der Akteure unterstützen,
- Einbindung von Entscheidungsträgerinnen und -trägern,
- Übernahme offizieller Zuständigkeiten und Mandate.

Beispiele für gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit:

- ↘ Gemeinsame Lernfeste, gemeinsame Veranstaltungen
- ↘ Erstellung von Handbüchern
- ↘ Entwicklung von gemeinsamen Produkten
- ↘ Gestaltung von Seminarreihen
- ↘ Entfaltung von Werbemitteln
- ↘ Entwicklung von gemeinsamen Qualitätsstandards

3. Netzwerkmanagement

Netzwerke im hier verstandenen Sinn benötigen ein kontinuierlich arbeitendes, professionelles und funktionierendes Netzwerkmanagement. Je nach Größe des Netzwerks kann dieses aus einer Person oder einer Gruppe bestehen. Die Steuerungsinstanz benötigt die Anerkennung der gesamten Gruppe. Es wird deshalb oft geraten, dass das Netzwerkmanagement von einer neutralen Stelle übernommen wird. Dieser Schritt erfordert jedoch finanzielle Ressourcen, die häufig nicht vorhanden sind. Eine andere Möglichkeit ist die Bildung einer Steuerungsgruppe, innerhalb derer die Aufgabenstellungen und Verantwortlichkeiten mit den einzelnen Akteuren abgestimmt werden (vgl. Nuissl 2010, S.84; Wohlfart 2006, S.102).

Funktionen des Netzwerkmanagements:

- Feedback durch Befragung der Teilnehmenden
- Auswahl von geeigneten Netzwerkpartnerinnen und -partnern; Pflege von persönlichen Kontakten
- Verteilung der Aufgaben, Ressourcen und Zuständigkeiten
- Beschreiben von Zielen und Meilensteinen
- Unterstützung der Beteiligten bei der Entwicklung von Strukturen, Regeln und Rollen
- Sammeln und Verbreiten von netzwerkrelevanten Informationen
- Strukturierung und Organisation der internen und externen Öffentlichkeitsarbeit.

4. Netzwerkkultur („Spielregeln")

Die Kultur einer Organisation prägt ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In einem Netzwerk treffen viele verschiedene Akteure aufeinander und bringen ihre jeweilige Organisationskultur in das Netzwerk mit ein. Dieses Zusammentreffen stellt eine Herausforderung dar, denn die oft unterschiedliche Kultur prägt das Verhalten der Akteure in einem Netzwerk.

Insbesondere zu Beginn kann es deshalb darum gehen, zunächst Verständlichkeit zu erzielen, bevor es zu einer verständigungsorientierten Kommunikation kommen kann. Dabei ist es das Ziel, unterschiedliche Denkweisen und Organisationskulturen deutlich zu machen. Letztlich geht es darum, das Bewusstsein über die Kultur in der eigenen Organisation und über die Kultur der anderen Beteiligten zu erhöhen (vgl. Nuissl 2010, S.88; Wohlfart 2006, S.53).

Netzwerkverantwortliche sollten versuchen, ein positives Kommunikations- und Vertrauensklima aufzubauen und unterschiedliche Arbeitshaltungen und Umgangsformen zu thematisieren und besprechbar zu machen. Die Verabredung von Spielregeln erleichtert in diesem Zusammenhang die Zusammenarbeit, da nicht immer alles neu diskutiert werden muss. Im Rahmen dieser Regeln einigen sich die Beteiligten auf gemeinsam definierte Absprachen.

Häufig wird die Erarbeitung von Spielregeln in der Netzwerkarbeit aber vernachlässigt. Gerade zu Beginn sind alle Beteiligten meistens auf schnelle Arbeitsergebnisse konzentriert, d.h. sie steigen mit den ihnen vertrauten Arbeitsformen ein. Unzufriedenheit über andere Formen und Vorstellungen schleichen sich ein. Kritik und Anfragen an die anderen werden dabei aber eher zurückgehalten.

Netzwerkkultur ist möglich, indem

- Netzwerkverantwortliche das Verhältnis von Organisationskulturen und einer zu entwickelnden Netzwerkkultur thematisieren und damit ins Bewusstsein rufen,
- ausreichend Zeit für das gegenseitige Kennenlernen eingeräumt wird, z.B. auch indem sich die Akteure untereinander besuchen,
- Aufbau und Gestaltung der (Arbeits-)Beziehungen genügend Aufmerksamkeit gewidmet wird.

Spielregeln sollten positiv als Vereinbarungen formuliert sein und sich auf beobachtbares Verhalten beziehen. Sie sollten für alle Akteure gültig, transparent (schriftlich fixiert und kommuniziert) explizit und akzeptiert sein.

Idealerweise sind die Spielregeln der Netzwerkzusammenarbeit im Konsens entwickelt. Das Aufstellen von Spielregeln ist unabhängig davon, ob die Akteure sich schon aus anderen Zusammenhängen kennen. Häufig sind die Erwartungen an bekannte Akteure noch höher. Äußerst wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Beachtung der Einhaltung von aufgestellten Spielregeln bzw. das Thematisieren von Abweichungen. Gleichzeitig sollten Netzwerke nicht mit Regeln überfrachtet werden, ansonsten wird die erwünschte Arbeitserleichterung zur Arbeitslähmung. Nicht allen Netzwerkfallen kann aber durch das Aufstellen von Spielregeln vorgebeugt werden. Eine Veränderung bzw. Anpassung der Spielregeln im Laufe der unterschiedlichen Phasen eines Netzwerks ist deshalb selbstverständlich, da nicht zu allen Zeitpunkten die gleichen Spielregeln von Bedeutung sind.

In der Aufbauphase eines Netzwerks gibt es noch wenig Einsicht für die Notwendigkeit von Spielregeln. In der störanfälligen Konfliktphase werden Spielregeln dagegen häufig erweitert und verändert, insbesondere in Bezug auf Kommunikation, Gesprächsverhalten und Feedback. In der Organisationsphase werden Spielregeln dann zur Normalität, wirken und kommen zur kontinuierlichen Anwendung. In der Leistungsphase scheinen Regeln an Bedeutung zu verlieren, ein Zeichen dafür, dass sie schließlich verinnerlicht worden sind.

5. Ziele und Aufgaben von Netzwerkarbeit

Die Formulierung von Zielen und Aufgaben für das Netzwerk dient als Grundlage für die Zusammenarbeit.

Die Ziele von Netzwerken hängen auch von den Anlässen der Netzwerkbildung ab. Eines der relevantesten netzwerk-übergreifenden Ziele ist die Erbringung von Leistungen zur Realisierung Lebenslangen Lernens. Kooperationen und Netzwerke werden dabei als ein zentrales Element einer kohärenten Strategie zur Realisierung Lebenslangen Lernens angesehen, wobei insbesondere eine bildungsbereichsübergreifende Zusammenarbeit und die Kooperation von Bildungsakteuren mit anderen Akteuren aus Bereichen wie z.B. Wirtschaft, Soziales, Kultur oder Gesundheit im Fokus stehen (vgl. Wohlfart 2006).

Insbesondere das BMBF-Programm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken" trug zu einer verstärkten Netzwerktätigkeit von Weiterbildungseinrichtungen bei und förderte insgesamt die Thematisierung und Auseinandersetzung mit dem Netzwerkkonzept im erwachsenenpädagogischen Kontext.

5.1 Zielfindung für Netzwerke im Weiterbildungsbereich

Klare Ziele und Aufgaben sind eine wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit. Aus der Bestimmung der Ziele ergeben sich die Aufgaben und die Formen der Zusammenarbeit des Netzwerks. Vor der konkreten Zielbestimmung sind zunächst die Rahmenbedingungen zu klären, z.B.:

- Gibt es eine/n Auftraggeber/in?
- Wie lautet der Auftrag bzw. das Ziel?
- Welche finanziellen Mittel stehen zur Verfügung?
- Welcher zeitliche Rahmen ist gesetzt?
- Welche Funktionsrollen gibt es bereits oder soll es geben?
- Welche Umweltfaktoren lassen sich ausmachen (wichtige Akteure im Umfeld, Konkurrenz, politische Rahmenbedigungen, öffentliche Meinung zum und Erwartungen an das Netzwerk)?
- Welche persönlichen Faktoren spielen eine Rolle (Eigeninteressen, zeitliche Ressourcen, Erfahrungshintergründe)?
- Welche Probleme sind vorhersehbar?

Bei der Formulierung der Ziele ist auf eine möglichst exakte und konkrete Beschreibung des zu erreichenden Zustands zu achten. Die Ziele sollten je nach Phase, in der sich das Netzwerk befindet, immer wieder überprüft und angepasst werden.

Die Zielformulierung sollte von einem arbeitsfähigen Redaktionsteam bearbeitet werden, in dem Vertreterinnen und Vertreter aus allen am Zielfindungsprozess beteiligten Interessengruppen beteiligt sind.

Hilfreiche Fragen im Rahmen der Zielfindung:

- ↘ Ist das Ziel tatsächlich erreichbar?
- ↘ Ist das Erreichen des Ziels konkret überprüfbar (Indikatoren und Kriterien)?
- ↘ Zu jedem konkreten Ziel kann eine Liste angelegt werden: Was, Wie, Wann, Wie viel, Wer, Wo?
- ↘ Ist das Ziel attraktiv (positive Zugkraft, persönliche und berufliche Motive der Netzwerkmitglieder berücksichtigen)?

5.2 Typische Zielsetzungen für Netzwerke im Weiterbildungsbereich

In Korrespondenz zu möglichen Anlässen für verstärkte Netzwerkbildungen gibt es verschiedene konkrete Ziele, die typisch für Netzwerke im Weiterbildungsbereich sind, zum Beispiel:

Informationen/Austausch

- Allgemeiner Informations- und Erfahrungsaustausch
- Wechselseitige Informationen über Fördermöglichkeiten

Gemeinsame Angebote/Verzahnungen

- Abstimmung und Koordination der Leistungen, Angebote und Maßnahmen
- Gemeinsame Programmentwicklung
- Bessere Verzahnung von allgemeiner, politischer, kultureller und beruflicher Bildung
- Stärkung der Zusammenarbeit zwischen Bildungs-, Beschäftigungs-, Arbeitsmarktpolitik und Wirtschaftsförderung/Kompetenzverschränkung

- Stärkung der Interessenvertretung gegenüber politischen Akteuren

Gemeinsame Ansprache von Kundeninnen und Kunden
- Gezielte Ansprache von bildungsfernen und benachteiligten Personen und Milieus
- Förderung der Durchlässigkeit zwischen den verschiedenen Bildungsbereichen

Regionale Identität und Transparenz
- Erhöhung des Transfers in die Region bzw. in die regionale Bildungslandschaft
- Nachhaltige Entwicklung von regionaler Identität
- Bildung regionaler Leitbilder
- Erhöhung der Transparenz der Bildungsangebote in einer Region durch neue Formen der Beratung

Erschließung neuer Ressourcen
- Erschließung neuer Arbeitsschwerpunkte/Themenfelder
- Gewinnung neuer Kundinnen/Kunden bzw. Teilnehmende
- Ausbau und Weiterentwicklung eigener Dienstleistungen und Produkte

Marketing
- Erhöhung des Bekanntheitsgrads
- Verbesserung des Images der jeweiligen Einrichtung bzw. Dienstleistungen
- Nachhaltige Sicherung der eigenen Produkte und Dienstleistung
- Kooperation statt Konkurrenz

Qualitäts- und Personalentwicklung
- Unabhängigkeit gegenüber externen Beratern/innen
- Organisationale Qualitätsentwicklung
- Gemeinsame Personalentwicklung

Schritte des Netzwerkaufbaus

Netzwerke sind ein sehr komplexes und von vielen Faktoren abhängiges Gebilde, wie bereits in den vorangegangenen Kapiteln dargelegt wurde. Die Netzwerkpartnerinnen und -partner müssen zunächst Vertrauen in die Funktions- und Erfolgsfähigkeit des Netzwerkes gewinnen, ehe sie bereit sind, größere Investitionen und Kapazitäten bereit zu stellen. Dieser Zeitraum des „Warmlaufens" kann mehrere Jahre dauern. Im Folgenden sind mögliche Schritte einer Netzwerkentwicklung erläutert.

1. **Voraussetzungen prüfen:** Besteht ein hinreichend großer Problemdruck bzw. Nachfrage des „Marktes"/ der Partner, besteht eine Bereitschaft zu Veränderungen? Sind genügend Partnerinnen und Partner mit ausreichender Motivation und Kooperationsfähigkeit verfügbar? Ist eine Partnerin oder ein Partner in der Lage und willens, in der Anfangsphase das Netzwerk zu koordinieren oder zu moderieren? Können Nahziele definiert werden, die zu vorzeigbaren Erfolgen der Netzwerkarbeit führen?

2. **Informelles Netzwerk einrichten:** Durchführung von regelmäßigen Treffen reihum, um sich im jeweiligen Kontext kennenzulernen, Erwartungen klären, regelmäßiger Austausch von Erfahrungen und Branchenkenntnissen.

3. **Handlungsfähigkeit herstellen:** Rollenklärung, Verantwortlichkeiten und Aufgabenteilung im notwendigen Umfang (=Kontrakt), Ressourcenverfügbarkeit abklären. Ist ausreichend Zeit für die Netzwerktätigkeit vorhanden?

4. **Formulierung eines ersten gemeinsamen Leitbildes:** Gemeinsame Abstimmung bezüglich der Entwicklungs- und Leistungsziele des Netzwerks, klare Beschreibung des Nutzens, den das Netzwerk nach außen (den Kundeninnen und Kunden) und nach innen (den Partnerinnen und Partnern) bieten soll.

5. Netzwerkregeln abstimmen: Leitbild, Aufgabenteilung und weitere wichtige Vereinbarungen zur Zusammenarbeit müssen schriftlich festgehalten werden: Mit sogenannten Spielregeln können wichtige Grundbausteine der Zusammenarbeit des Netzwerks geschaffen werden. Hat man gemeinsame Ziele festgelegt, sich über Nutzen und Kompetenzen verständigt und all dies in den Spielregeln verankert, so ist ein gemeinsamer Konsens erarbeitet worden, der die Stärken der Zusammenarbeit unterstreicht und sich in der praktischen Zusammenarbeit auszahlen wird.

6. Zu den wichtigsten Dingen, die festgelegt werden sollten, gehören Vereinbarungen über:
   - Netzwerkentwicklung
   - Wahl der Partnerinnen und Partner
   - Kommunikation und Information
   - Kooperationsfähigkeit und Konkurrenz
   - Leistungsangebot und Qualitätssicherung
   - Marketing und Projektabwicklung

7. Durchführung gemeinsamer Aktionen: Will man es nicht bei einem informellen Netzwerk belassen, ist es wichtig, frühzeitig in ein gemeinsames Handeln zu kommen. Dies kann anfangs ganz unterschiedliche Formen annehmen. Die Partnerinnen und Partner können sich darauf verständigen, gemeinsam ein Event zu gestalten oder gemeinsam eine Exkursion zu unternehmen. Wichtig ist, gemeinsam in ein „lustvolles Handeln" zu kommen.

8. Realitätscheck („Organisationsverdichtung"): Mit den vorliegenden Erfahrungen können die Partnerinnen und Partner jetzt einschätzen, ob ihr derzeitiger Grad an Selbstorganisation ausreicht und einen Realitäts-Check (siehe Checkliste) vornehmen. Das bedeutet, dass bereits zu diesem Zeitpunkt eine erste Evaluation stattfindet: „Reichen die Netzwerkregeln? Brauchen wir eine professionellere Moderation oder mehr Aufgabenteilung oder mehr Ressourcen oder zusätzliche Mitglieder, usw.? Stimmt unser Angebotsprofil? Sind wir ausreichend vorbereitet für die Durchführung gemeinsamer Projekte?" (Teilw. ergänzt, aus: BfU 2005, S.95 ff.)

Checkliste – Bewertungskriterien für ein erfolgreiches Netzwerk

Diese kurze Checkliste ist als Hilfe sowohl für Netzwerkeinsteigerinnen und -einsteiger gedacht, die für sich überprüfen wollen, welche Kriterien erfüllt sein sollten, um einem Netzwerk beizutreten oder eines zu gründen.

Ebenso soll die Checkliste für erfahrene Netzwerkerinnen und Netzwerker als Vorlage für einen „Realitäts-Check" dienen: „Was läuft derzeit gut/was läuft weniger gut in meinem Netzwerk? Was kann wie verbessert werden?"

Checkliste – Bewertungskriterien

Ziele

- ↘ Gemeinsame Ziele und Interessen sind vorhanden.
- ↘ Netzwerkziele sind schriftlich fixiert.

Nutzen

- ↘ Das Verhältnis von Nutzen und Aufwand ist ausgewogen.
- ↘ Das Netzwerk bringt konkrete Ergebnisse hervor.

Zusammenarbeit

- ↘ Die Zusammenarbeit ist freiwillig und vertrauensvoll.
- ↘ Leistungen, Angebote und Maßnahmen werden transparent dargestellt und gemeinsam abgestimmt.
- ↘ Alle im Netzwerk tragen zu einem gegenseitigen Austausch von Fachwissen und Know-how bei.
- ↘ Durch die Zusammenarbeit steigt die eigene Leistungsqualität.
- ↘ Konflikte werden kooperativ und lösungsorientiert ausgehandelt.

Steuerung

- Ein Netzwerkmanagement ist vorhanden.
- Die Steuerungsinstanz bündelt verschiedene Aktivitäten und kommuniziert sie an das Netzwerk.
- Die Organisation des Netzwerkes bietet Chancen der aktiven Mitgestaltung.

Information/Kommunikation

- Die Netzwerkpartnerinnen und -partner sind gut erreichbar.
- Kommunikationsprozesse (persönlich wie virtuell) sind verbindlich festgelegt.
- Kommunikationsprozesse finden regelmäßig statt.

Öffentlichkeitsarbeit

- Gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit findet statt.
- Durch das Netzwerk werden Bildungsangebote transparenter.
- Das Netzwerk verbessert das eigene Marketing und erhöht den Bekanntheitsgrad.

Qualitätsmanagement

- Es gibt ein gemeinsames Qualitätsmanagement.
- Alle Netzwerkpartner verfügen über vergleichbare Qualitätsansprüche an die eigene Leistung.
- Das Netzwerk hat ein schriftlich fixiertes und an alle kommuniziertes Leitbild.
- Die Qualität des Netzwerks wird regelmäßig evaluiert.

Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit

Zentral für den Erfolg von Netzwerken ist die Ausbildung einer gemeinsamen Netzwerkidentität, die Definition klarer Ziele, des Nutzens und der gemeinsamen Strategie. Je nach Netzwerktyp sind die Erfolgsfaktoren jedoch unterschiedlich ausgeprägt bzw. relevant, insofern gibt es kein allgemeingültiges „Patentrezept" für erfolgreiche Netzwerke. Die im Folgenden aufgeführten Erfolgsfaktoren sollen daher zusammen mit der oben dargestellten Checkliste als Anregung für die Gestaltung und Überprüfung der eigenen Netzwerkarbeit dienen.

Sinn und Potenziale: Die Netzwerkmitglieder haben ein gemeinsames Verständnis über die Ziele (Leitbild) und den Nutzen des Netzwerks; das Netzwerk ist mit ausreichenden Potenzialen ausgestattet, das heißt:

- Der Netzwerknutzen sollte für alle Mitglieder klar herausgearbeitet werden.
- Zielvorgaben sind gemeinsam abzustimmen.
- Erfolge und Erfolgsdarstellung sollten möglichst schnell herbeigeführt werden.
- Auf Grund ihrer eigenen Entwicklung und Stärke haben sich „fähige" Partnerinnen und Partner zusammengeschlossen, die tatsächlich in der Lage sind, zu einem Erreichen der Netzwerkziele beizutragen.
- Die Potenziale werden ausgenutzt und Entwicklungsspielraum für Innovationen gegeben.

Beziehungen, Soziales und Identität: Die Netzwerkpartnerinnen und -partner schaffen eine vertrauensvolle Kultur der Gegenseitigkeit und Kooperation; Gemeinsamkeit in der Identität und Arbeitsteilung, das heißt:

- Durch den Aufbau eines „Wir-Gefühls" wird die Basis für vertrauensvolle Zusammenarbeit geschaffen, z.B. durch regelmäßige Treffen reihum bei allen Netzwerkmitgliedern, Verabschiedung konkreter Maßnahmenpläne und Dokumentation der fristgerechten Umsetzung.

- Das Netzwerk wird kontinuierlich gepflegt, z.B. hinsichtlich gemeinsamer Umgangsformen (auch außerhalb des Arbeitsalltages), es gibt eine gemeinsame Netzwerkkultur (Spielregeln).

- Engagement für das Netzwerk führt zu Motivation und Interesse der Einzelnen, Bereitschaft, Zeit und Arbeit zu investieren, was nur dann gegeben ist, wenn für alle Netzwerkpartnerinnen und -partner Nutzen und Aufwand in einem nachvollziehbaren und günstigen Verhältnis zueinander stehen. Ein Promotor kann ein wesentlicher Erfolg für ein Netzwerk sein.

- Durch ein gemeinsames Verständnis über die Mindestanforderungen für ein Arbeiten im Netzwerk und Selbstevaluation entsteht Kooperationsfähigkeit.

- Die Aufgaben sind klar und im Konsens verteilt; kein Netzwerkmitglied wird zu einer ‚Randfigur'.

- Der Zugang zum Netzwerk ist auch für neue Netzwerkpartnerinnen und -partner transparent und geregelt.

- Gemeinsame Orientierungen und Zielbindungen führen zu gemeinsamer Netzwerkidentität und einem klaren Netzwerkprofil.

- Es finden Zielvereinbarungen und Erfolgskontrollen zum Transfer der Netzwerkaktivitäten in die einzelnen Netzwerk-Organisationen statt.

Information und Kommunikation: Das Netzwerk bietet eine Plattform und gewährleistet Transparenz durch abgestimmte Informationsflüsse, das heißt:

- Eine angemessene technische Infrastruktur der Mitglieder ist vorhanden.

- Es existiert eine dem Zweck des Netzwerkes und den Fähigkeiten der Akteure angepasste Kommunikationsplattform.

- Durch klare Strukturen, Regelsysteme und Entscheidungen entsteht Transparenz.

- Es gibt direkten Informationsfluss zwischen Steuerungs- und Arbeitsebene sowie eine umfassende und unkomplizierte Kommunikation aller relevanten Netzwerkgeschehnisse (Kombination aus Bring- und Holsystem, z.B. Versendung bestimmter wichtiger Dokumente per E-Mail, weitere Informationen auf einer Internetplattform).

Management und Organisation: Das Netzwerk besitzt (durch eine Netzwerkmanagementinstanz) Führung, Steuerung, Moderation und Controllingelemente, das heißt:

- Eine hohe wechselseitige Ergänzung von im Netzwerk verfügbaren Ressourcen und den Zielen der Netzwerkakteure/ dem Gesamtziel des Netzwerks führt zu Ressourcenbalance.

- Das Netzwerkmanagement führt zur Herausbildung eines stabilen Kerns.
- Das Netzwerkmanagement ist kompetent und in der Lage, durch klare Steuerungs- und Regelungsstrukturen der Komplexität der Netzwerkarbeit gerecht zu werden.
- Es gibt verbindliche Vereinbarungen.
- Eine neutrale Moderation der Netzwerkentwicklung, auch zur Konfliktbewältigung, ist vorhanden.
- Kurze Entscheidungswege und klare und konsensuale Handlungs- und Entscheidungskompetenzen führen zu Klarheit.
- Messbare Erfolgskriterien und Evaluation sind vereinbart.
- Durch Offenheit und Flexibilität der Netzwerkstrukturen (flexible Regelsysteme) entstehen Eigenverantwortlichkeit und Wandlungsfähigkeit, unterschiedliche Beteiligungsintensitäten und -tiefen werden zulassen.
- Etwaige rechtliche Unsicherheiten sind identifiziert und geklärt.

Umwelt und Rahmenbedingungen: Die externen Einflüsse auf das Netzwerk werden beachtet, das heißt:

- Es besteht ein hinreichend großer Problemdruck bzw. Nachfrage des Marktes.
- Die Netzwerkpartnerinnen und -partner haben im Kontext ihrer eigenen Rahmenbedingungen ausreichend Zeit für die aktive Mitarbeit im Netzwerk.

Literatur und Quellen

BfU Beratungsbüro für Umwelt- und Unternehmensentwicklung (2005): Abschlussbericht: Projekt BeNN. Wissenschaftliche Begleitforschung, Moderation und Coaching regionaler Netzwerke auf dem Gebiet neuer Nutzungsstrategien.

BMBF (2008): Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken. Programmdarstellung.

Elsholz, U. (2006): Strategien zur Verstetigung von Netzwerkarbeit. Ausgewählte Ergebnisse aus dem Kontext des BMBF-Programms „Lernkultur Kompetenz-entwicklung". In: REPORT. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 29(4), S.37-50.

Feld, T. C. (2011): Zur Relation von „Aufwand" und „Bedeutung" interorganisationaler Netzwerkteilnahmen für die Leistungserbringung von Weiterbildungseinrichtungen – Eine Typenbildung. In: REPORT. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 34(4), S.15-25.

Feld, T. C. (2008): Anlässe, Ziele, Formen und Erfolgsbedingungen von Netzwerken in der Weiterbildung. DIE-Report zur Weiterbildung.

Nuissl von Rein, E. (2010): Netzwerkbildung und Regionalentwicklung. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Band 12. Münster: Waxmann.

Schäffter, O. (2001): In den Netzen der lernenden Organisation. Dokumentation der KBE-Fachtagung „Vernetzung auf allen Ebenen" vom 10./11.5.2001.

Schmidt, A. (2007): Co-Opera – Kooperationen mit Leben füllen. Ein multiperspektivischer Blick auf die Entwicklung von Unternehmenskooperationen innerhalb von Clustern und Netzwerken. Heidelberg: Carl-Auer.

Schwarz, J./Weber, S. M. (2011): Netzwerksupport durch Netzwerkberatung. In: REPORT. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung 34(4), S.37-46.

Sydow, J. (2012): Management von Netzwerkorganisationen – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Hrsg.): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung", S.293-354. Wiesbaden: Gabler.

Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden: Gabler.

Wohlfahrt, U. (2006): Die spezifischen Herausforderungen von Netzwerkarbeit. In: Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hrsg.): Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse. Bielefeld: W: Bertelsmann, S.9-18.

Wohlfart, U. (2006): Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse, Bertelsmann: Bielefeld.

Zech, R. (2010): Handbuch Management in der Weiterbildung. Weinheim: Beltz.

Es gibt kaum einen Bereich in der Aus- und Weiterbildung, in dem die Idee der Vernetzung nicht als leitendes Prinzip und Schlüsselkompetenz für Bildungsverantwortliche postuliert wird. Netzwerke können unter anderem den Informationsaustausch verbessern, die Erreichung von Zielen oder die Problemlösungskompetenz erhöhen. Aber wie können Netzwerke für Bildungsträger in der Praxis gestaltet werden? Was gehört zum Aufbau und zur Pflege von Netzwerken, welche Herausforderungen der Netzwerkarbeit gilt es im Alltag zu bewältigen?

Diese und weitere Fragen sind gemeinsam mit unterschiedlichen Perspektiven auf und Erfahrungen mit dem Themenfeld Netzwerke in der Weiterbildung in die dritte Ausgabe der Heftenreihe „weiter gelernt“ geflossen.

ISBN: 978-3-9814948-5-3