

# Netzwerke und Netzwerkarbeit

Mentoring Programm für Beratende im Bereich Bildung, Beruf und  
Beschäftigung zur Vorbereitung auf eine Qualitätstestierung oder andere  
qualitätssichernde Maßnahmen

03.04.2019, Krefeld

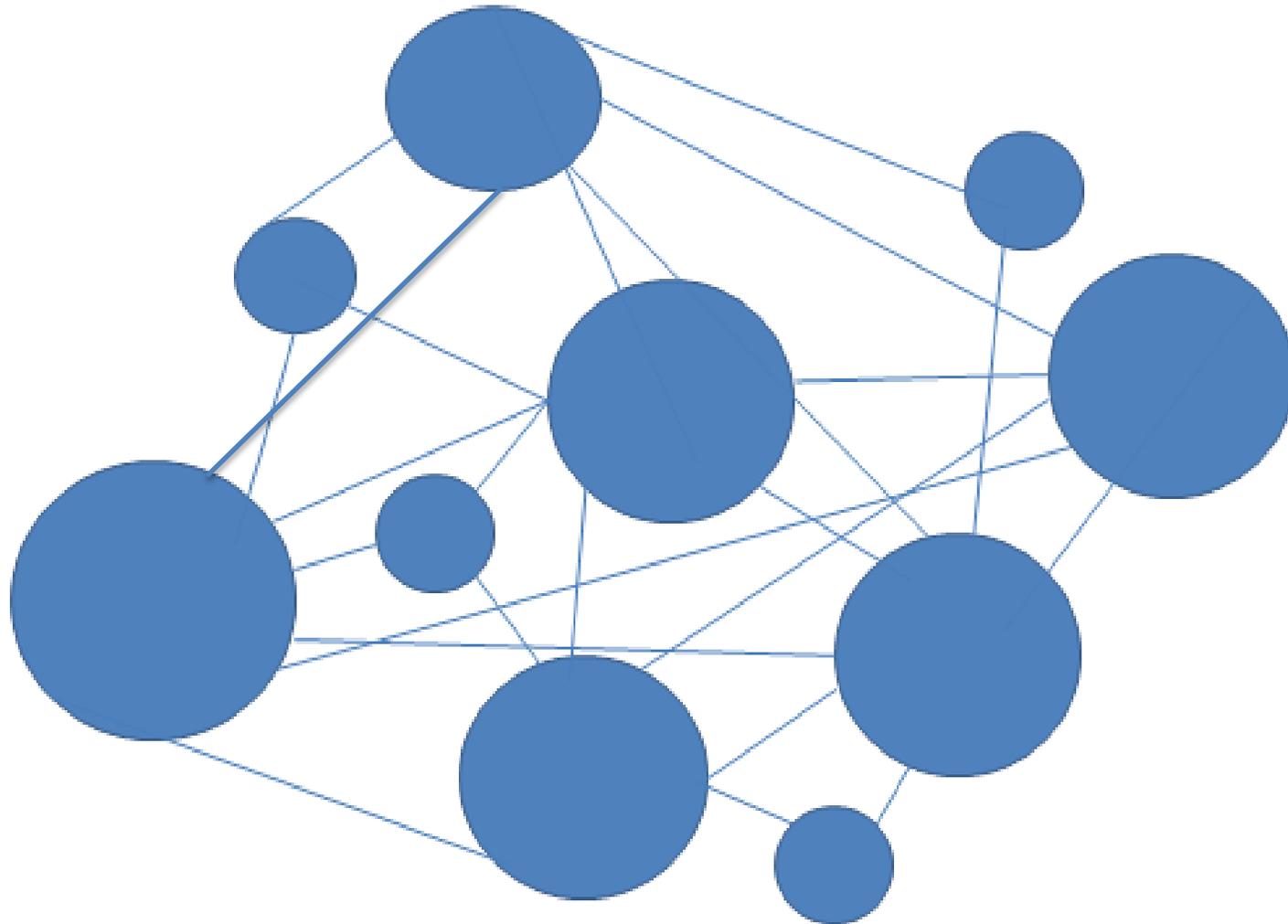
Barbara Lampe, Vorsitzende nfb

## Definition

„...ein begrenztes Set von Elementen bzw. Akteuren (Knoten) und Verbindungen (Kanten) zwischen Ihnen.“

Klinkhardt Lexikon für Erziehungswissenschaft

➔ Beziehungsgeflecht mehrerer autonomer Akteure (Personen oder Organisationen) mit einem gemeinsamen Ziel und wechselseitigem Nutzen.



# Netzwerk-Boom

- Schwindende Akzeptanz und Bindungskraft traditioneller Organisationen
- Fragilität und Pluralität von Leitbildern und Wertvorstellungen, von Normen und sozialen Systemen
- Komplexere Aufgaben und Umfeldbedingungen
- Technische Medien/Arbeit 4.0
- Sich ändernde Berufsbiografien

Unterscheidung  
formales  $\leftarrow \rightarrow$  informelles  
Netzwerk

# Die Netzwerkgesellschaft

- Informelle Netzwerke sind meistens Personennetzwerke
  - Seilschaften, Frauen-/Männernetzwerke, Communities
  - das „persönliche Beziehungsnetzwerk“
- Formale Netzwerke / Organisationsnetzwerke
  - Unternehmensnetzwerke, Bildungsnetzwerke, Forschungsnetzwerke
- Mischformen
  - Alumni-Netzwerke
  - Frauen-Netzwerke

(Literatur: Manuel Castells (2003): *Das Informationszeitalter* (3 Bände): I. *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft*; II. *Die Macht der Identität*; III. *Jahrtausendwende*.)

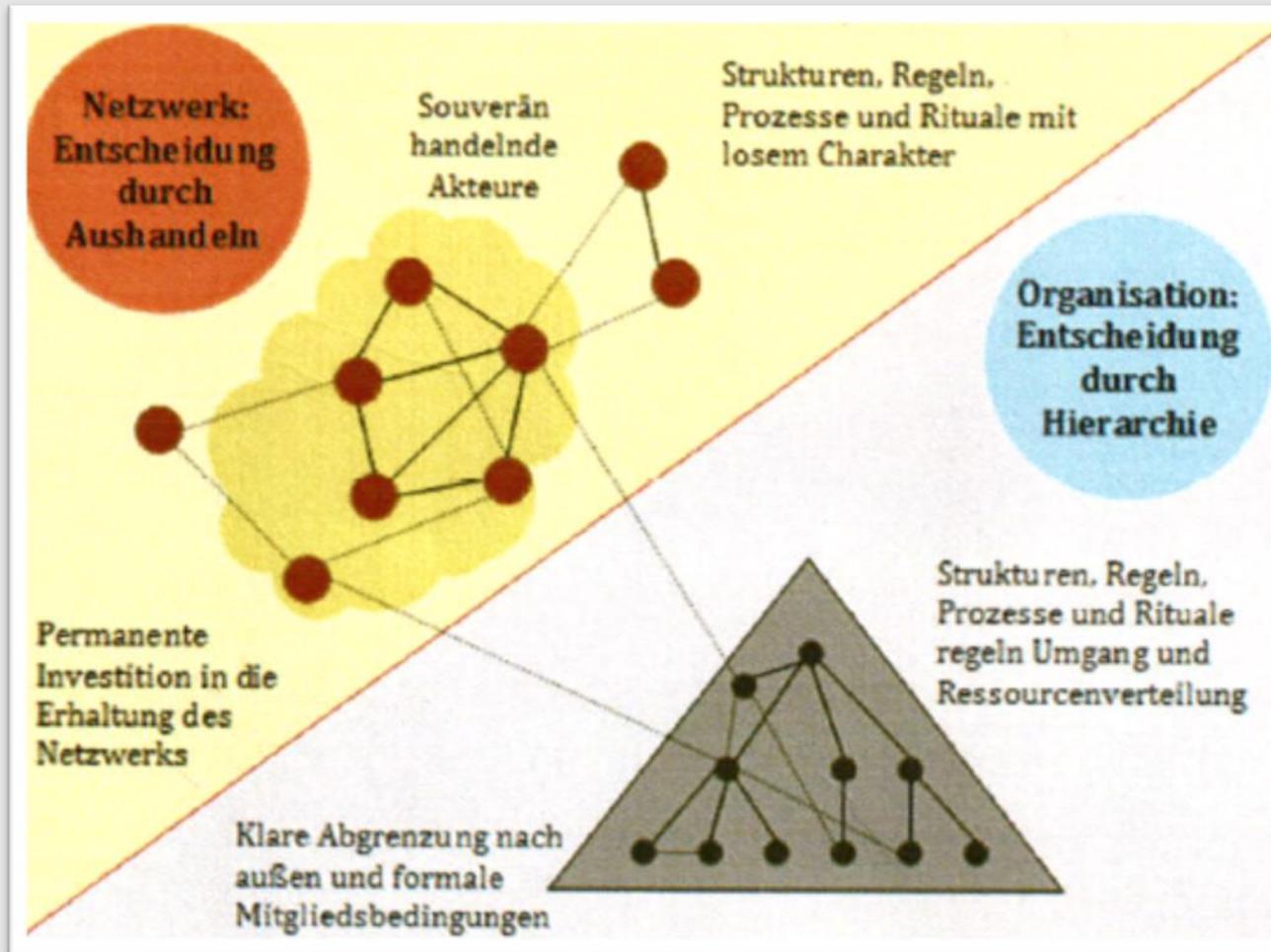
## Was charakterisiert ein formales Netzwerk?

- ✓ Beziehungsgeflecht mehrerer autonomer Akteure (Personen oder Organisationen)
- ✓ gleichberechtigte Netzwerkpartner
- ✓ Gemeinsames Ziel
- ✓ Wechselseitiger Nutzen

### Merkmale:

- Freiwilligkeit
- Vertrauen statt Verträge: Strukturen und Regeln, aber geringer Formalisierungsgrad
- Selbstverpflichtung statt Sanktionen
- Polyzentrische Ordnung statt hierarchischer Strukturen
- Dauerhafter Beziehungszusammenhang

# Was charakterisiert ein formales Netzwerk?

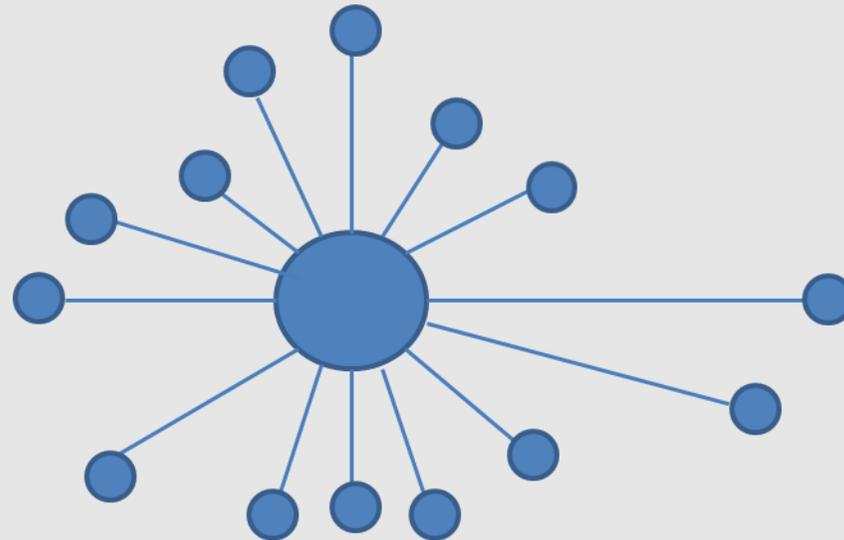


Grafik entnommen aus: Becker et al. (Hrsg.): *Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg*, Berlin/Heidelberg 2007.

## Was charakterisiert informelle Netzwerke?

- ✓ existieren im Beruf und im Privatleben
- ✓ basieren auf privaten Bindungen/Beziehungen und zwischenmenschlicher Sympathie
- ✓ oft ungeplante Entstehung
- ✓ haben kaum formalen Strukturen
- ✓ sind wenig transparent
- ✓ sind instrumentell, sie dienen dem eigenen Fortkommen, der Verwirklichung eigener Ziele
- ✓ drängen nicht auf Außendarstellung

# Das persönliche Netzwerk



## Welche Netzwerke spielen bei der Beratung eine Rolle?

- Netzwerke der Berater/-innen
  - Formale Netzwerke (Organisationsnetzwerke)
  - Persönliche, informelle Netzwerke
- Netzwerke der Ratsuchenden
  - Primäre soziale oder informelle Netzwerke
  - Familie, Nachbarschaft und Freundeskreis
  - alters-, arbeitsplatz- und interessenspezifische Netzwerke
  - Sekundäre soziale oder gesellschaftliche Netzwerke
  - Kindergärten, Schulen etc.

# Netzwerke aufbauen

# Netzwerke zeichnen sich durch gemeinsame Ziele der Partner aus

## Systemziele

- ✓ Wer soll im Netzwerk mitarbeiten?
- ✓ Wie sind die Rahmenbedingungen?
- ✓ Wer übernimmt Leitungsaufgaben?
- ✓ Spielregeln

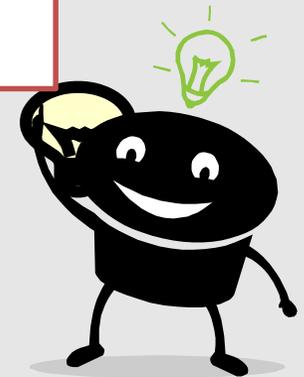
## Strukturziele

- ✓ Was wollen wir?
- ✓ Wer soll profitieren?

## Leistungsziele

- ✓ Was soll bis wann erreicht werden?
- ✓ Wer macht was bis wann?

- Ziele präzise formulieren!
- Verständigungsprozesse brauchen Zeit!
- Daueraufgabe!



## Aller Anfang ist schwer: Fünf Phasen der Initiierung von Netzwerken (Bornhoff/Frenzer 2006)

Initiierung: Ein neues System entsteht – Klärung in der eigenen Organisation und Kontakt gestalten

Konstituierung: Mit wem können wir welches unserer Systemziele erreichen?

Zentrierung: Was nehmen wir uns konkret vor?

Normierung: Wie arbeiten wir effektiv zusammen? Spielregeln und Rollenverteilung

Formalisierung: Wie „materialisieren“ wir unsere Regeln?

# Hürden, die bei der Organisation liegen

- Existenzsicherung durch Kooperation („die Großen fusionieren, die Kleinen kooperieren“)
- Erfolgs- und Zeitdruck
- Kontroll- und/oder Imageinteresse
- Hierarchisch geprägte Strukturen
- Austausch verhindern
- Zu hohe Erwartungen
- Veränderungen vermeiden
- Handeln ohne Auftrag

# So kann der Anfang gelingen.....

- ✓ Die eigene Kooperationsfähigkeit und mögliche Hemmnisse prüfen
- ✓ Das eigene Interesse klären
- ✓ Den „Preis“ abwägen
- ✓ Die Kooperationspartner/innen sorgfältig auswählen
- ✓ Die Kooperationsfähigkeit der anderen einschätzen
- ✓ Ziele formulieren
- ✓ Den Kontakt gut vorbereiten und gestalten
- ✓ Zeit für das Planen nehmen
- ✓ Strukturen und Umfeld berücksichtigen
- ✓ Motivieren, nicht manipulieren
- ✓ Gestaltungsspielraum lassen

# In Netzwerken laufen Gruppenprozesse

Forming-Phase: Es braucht Zeit, den Anfang zu gestalten

Storming-Phase: Konflikte, Positionsklärungen,  
Identitätskrisen

Norming-Phase: Das Netzwerk organisiert sich; das  
Vertrauen wächst

Performing-Phase: Die wertschätzende Arbeitsphase

Ending-Phase: Abschied und/oder Neues beginnt

- Modelle bilden die Realität nicht 1:1 ab!
- Gruppenprozesse müssen moderiert werden!



# Literatur

- Arnold, Rolf et al. (Hrsg.): *Bildungsberatung im Dialog*, Baltmannsweiler 2009
- Becker et al. (Hrsg.): *Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg*, Berlin/Heidelberg 2007.
- Bienzle, Holger et al.: *Die Kunst des Netzwerkens. Europäische Netzwerke im Bildungsbereich*, Wien 2007
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): *Bestandsaufnahme in der Bildungs-, Berufs und Beschäftigungsberatung und Entwicklung grundlegender Standards. Abschlussbericht*, Hamburg 2007.
- Castells, Manuel : *Das Informationszeitalter*, Opladen 2003.
- Horn, Klaus-Peter et al. (Hrsg.): *Klinkhardt Lexikon der Erziehungswissenschaft*, Bad Heilbrunn 2012.
- Weber, Daniela: *Berufliche Netzwerke knüpfen für Dummies*, Weinheim 2012
- Wohlfart et al. (Hrsg.): *Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse*, Bielefeld 2007.

Fragen?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit