

Aufbau und Neuausrichtung von Bildungsnetzwerken

DIE ROLLE VON NETZWERKEN IN KOMMUNALEN BILDUNGSLANDSCHAFTEN

PRAXISTIPP

INHALT

- 01 Erfolgsfaktoren für Netzwerk-
arbeit
- 02 Neugründung von Netzwerken
- 03 Netzwerkpflge betreiben
- 04 Neuausrichtung von
Netzwerken

GEFÖRDEBT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Agentur RLP-SL



Einleitung

Eine Bildungslandschaft ist nur so stark wie die Verbindungen zwischen ihren Akteuren. An diesen Verbindungen fließen Informationen, gibt es wechselseitige Unterstützung, gemeinsame Planungen und Kooperationen in Projekten und Bildungsangeboten. Werden diese Verbindungen regelmäßig gepflegt und in eine feste Form gebracht, entstehen Bildungsnetzwerke. Denn: fünfzehn Menschen in einem Raum sind noch kein Netzwerk. Das Netzwerk entsteht erst, wenn sich die Beziehungen zwischen diesen Menschen in eine gemeinsame Richtung entwickeln; wenn sie in strukturiertem Kontakt miteinander sind.

Netzwerke brauchen Räume und Prozesse in denen diese Verbindungen geknüpft und lebendig gehalten werden. Diese Räume können durch Sie, die Bildungsmanager:innen und Koordinator:innen, bewusst geplant und gestaltet werden. Gerade wenn Sie ein neues Bildungsnetzwerk gründen, gibt es viele Weichen, die zu Erfolg oder Misserfolg leiten. Damit Sie diese Weichen finden und in die richtige Richtung stellen können, geben wir Ihnen hier das notwendige Handwerkszeug und einige praktische Tipps.

Die erste zu treffende Entscheidung ist, welche Funktion Ihr Netzwerk erfüllen soll. Unterschiedliche Bildungsnetzwerke erfüllen unterschiedliche Funktionen für ihre Mitglieder und die Bildungslandschaft. Zu diesen Funktionen gehören z. B.

- Informationsnetzwerke, für Austausch von Informationen zu aktuellen Anliegen
- Interessensnetzwerke, um gemeinsame Ziele zu verfolgen und zu erreichen
- Überbrückungsnetzwerke, um verschiedene Netzwerke und Organisationen zu verbinden

Nicht jedes Netzwerk kann alle Funktionen gleichzeitig erfüllen und je nach Interessen der Mitglieder (z. B. was sie sich vom Netzwerk erwarten und was sie bereit sind einzubringen) gar nicht erfüllen.

Auch deswegen ist es oft notwendig, mehrere Netzwerke zu koordinieren und nur die Funktionen von den Netzwerken zu erwarten, die sie auch erfüllen können. Diese Funktionen sollten allen Netzwerkpartnern bewusst sein.

Damit kennen Sie die Rolle, die Netzwerke in Bildungslandschaften spielen und wissen, dass Netzwerke aktiv gestaltet werden müssen, damit sie erfolgreich sind. Aber wann ist das der Fall?

WANN IST EIN NETZWERK ERFOLGREICH?



Ein Netzwerk ist dann erfolgreich, wenn diese vier Faktoren erfüllt sind:

1. Existenzberechtigung – das Netzwerk hat einen klar formulierten und von den Mitgliedern geteilten Existenzgrund und arbeitet so, dass er auch erfüllt wird.
2. Verantwortungsgemeinschaft – die Akteure fühlen sich nicht nur für ihre eigene Arbeit, sondern für den Erfolg des Netzwerks und seiner Zielgruppe verantwortlich.
3. Zusammengehörigkeitsgefühl – die Mitglieder fühlen sich mit dem Netzwerk, seinen Menschen und seiner Arbeit verbunden.
4. Geteilte Spielregeln – es gibt eine geteilte Vorstellung, wie das Netzwerk arbeiten sollte, damit die Mitarbeit konstruktiv und angenehm ist.

Im nächsten Schritt geben wir Ihnen einen Überblick über die Stellschrauben, die Ihnen zur Verfügung stehen, um sicherzustellen, dass diese Erfolgsfaktoren in Ihrem Bildungsnetzwerk existieren.

Stellschrauben für erfolgreiche Bildungsnetzwerke

Es gibt konkrete Dinge, die Sie im Gründungsprozess eines Netzwerkes für seinen Erfolg tun können. Dazu gehört, dass Ziele und Erwartungen klar sind, dass das Netzwerk sich auch als soziale Gruppe findet und es feste Regeln und Arbeitsabläufe gibt, die konstruktive Netzwerktreffen sicherstellen.

VERANTWORTUNG FÜR ZIELE UND ZIELGRUPPE ÜBERNEHMEN



Soll ein Bildungsnetzwerk etwas bewirken, braucht es ein Ziel, das von allen Mitgliedern geteilt wird. Ziele geben Orientierung, warum das Netzwerk existiert, was es erreichen soll, welche Handlungen zum Netzwerk passen und welche nicht. Klären und vereinbaren Sie frühzeitig und explizit das Netzwerkziel mit den Mitgliedern. Finden Sie eine gemeinsame Antwort auf die Frage: „Was möchten wir für welche Zielgruppe bewirken?“ Stellen Sie sicher, dass Ihr Netzwerk immer wieder Kontakt zu seiner Zielgruppe hat, die Zielgruppe nicht nur Thema ist, sondern gehört wird und ihr Leben und ihre Perspektive eine Rolle spielen. Wenn Ihre Netzwerkmitglieder nicht mehr nur aus der Perspektive ihrer Organisationen denken, sondern aus der Perspektive der Zielgruppe, können sie zur Verantwortungsgemeinschaft werden. Setzen Sie Grenzen, wofür das Netzwerk da ist, und wofür nicht. Versuchen Sie nicht, offen für alles zu sein, und berücksichtigen Sie immer, was Ihr Netzwerk leisten kann und zu leisten bereit ist.

Als Bildungsmanager:in oder Koordinator:in müssen Sie sich selbst klar sein, was Sie sich von diesem Netzwerk erwarten und welches Verhalten Sie sich von den Mitgliedern des Netzwerkes erwarten: Das gibt Ihnen wichtige Hinweise, in welche Richtung Sie das Netzwerk durch Ihre Koordination und Moderation lenken wollen und wie Ihnen dies gelingt. Die Mitglieder ihres Netzwerkes investieren wertvolle Arbeitszeit in die Mitgliedschaft des Netzwerkes. Sie erwarten, dass diese Investition sich in irgendeiner Weise auszahlt. Und sie erwarten,

zumindest implizit, dass die Zeit, die sie z. B. in Sitzungen verbringen, eine positive Erfahrung mit sich bringt. Welche Erwartungen und Motivation haben die Mitglieder Ihres Netzwerkes?

TIPP

Die folgenden Fragen helfen Ihnen dabei, wichtige Antworten schon vor der ersten Sitzung von den Teilnehmenden zu erhalten:

- Woran messen Sie, dass sich die Zeit lohnt, die sie in das Netzwerk investieren?
- Wo sind Sie bereit, ihre Energie zu investieren?
- Welche Ressourcen (Zeit, Kompetenzen) bringen Sie mit?
- Was sind eventuelle Altlasten oder sich widersprechende Anforderungen, die es mir in meiner Rolle als Bildungsmanager:in oder Koordinator:in erschweren, die Erwartungen des Netzwerkes zu erfüllen?
- Was ist ihre Herzensangelegenheit, die Sie für unsere Zielgruppe verwirklichen möchten?

Versuchen Sie diese Punkte so früh wie möglich in persönlichen Gesprächen herausfinden!



NETZWERKE ALS SOZIALE GRUPPE – ZUSAMMENGEHÖREN, ZUSAMMENHANDELN



Netzwerke sind eine soziale Gruppe, die sich erst bilden und finden muss, bevor sie gemeinsam arbeiten kann; es muss also auch auf der persönlichen Ebene passen. Jedes Netzwerkmitglied ist nicht nur in seiner bzw. ihrer beruflichen Rolle, sondern mit seiner ganzen Persönlichkeit und seinen Bedürfnissen dabei. Das prägt die Erwartungen an Umgangsformen und auch an die Atmosphäre und Arbeitsweise des Netzwerkes.

TIPP

Achten Sie darauf, die richtigen Personen ins Netzwerk zu bringen oder sogar gezielt zu rekrutieren – insbesondere wenn die Mitglieder aus ganz verschiedenen Organisationskulturen und Berufsgruppen stammen.

- Mit welcher Absicht und Haltung sind die Menschen im Netzwerk?
- Verfolgen sie eher eigene Interessen?
- Sind sie bereit sich und die Ressourcen ihrer Organisation einzubringen?
- Gibt es genug Überschneidungen bei den Interessen und Zielen?
- Was ist die Kultur ihrer Organisation oder Profession?

Versuchen Sie in erster Linie Personen in das Netzwerk aufzunehmen, die sich mit dem Ziel identifizieren können und denen es leichtfällt, interdisziplinär zusammenzuarbeiten. Gestalten Sie möglichst früh in der Gründungsphase des Netzwerkes methodisch die Gelegenheit die Perspektiven der Netzwerkmitglieder ge-

genseitig kennenzulernen, damit sie wechselseitig z. B. Folgendes voneinander hören:

- Wie würden sie die Zielgruppe ihrer Organisation beschreiben?
- Welche Angebote macht ihre Organisation? Wo liegen ihre Stärken? Welche Beiträge kann sie leisten?
- Was sehen sie nicht mehr als ihre Aufgabe an?
- Auf welche Weise, versuchen sie ihre Ziele zu erreichen?

Schaffen Sie eine Gemeinsame Identität – dazu gehört beispielsweise ein Name für das Bildungsnetzwerk oder gemeinsame Rituale am Anfang und Ende der Sitzungen wie ein Check-in, in dem jeder kurz Einblick in seine eigene aktuelle Situation und seinen Umgang damit gibt. Gemeinsame Erlebnisse fördern persönliche Vertrautheit und Zusammenhalt – schaffen Sie Abwechslung von den üblichen Sitzungsroutinen. Besuchen Sie gemeinsam ein Projekt, planen Sie gemeinsame Aktionen oder führen Sie Ihre Sitzungen in den Räumlichkeiten Ihrer Projektpartner durch, z. B. im Museum, im Jugendtreff oder im Büro des Quartiersmanagements. So wächst auch der persönliche Bezug zur Bildungslandschaft und ihren Menschen.

SPIELREGELN FÜR NETZWERKE



Das Netzwerk benötigt eine gemeinsame Basis, um sich selbst regulieren zu können. Gemeinsam vereinbarte Regeln sind eine Grundlage für die Konstruktivität eines Bildungsnetzwerkes. Vereinbaren Sie in der Gründungsphase explizit die gemeinsamen Regeln und Standards, wie das Netzwerk zusammenarbeiten soll – als Bildungsmanager:in und Koordinator:in müssen sie eingreifen und lenken können (und brauchen dafür von den Netzwerkmitgliedern ein Mandat).

Gut zu wissen

Leitfragen für die Neugründung eines Netzwerkes

- Welche Funktion soll das Netzwerk für Ihre Bildungslandschaft erfüllen?
- Woran merken Sie, dass das Netzwerk diese Funktion erfüllt?
- Welche Akteure benötigen Sie?
- Welchen Mehrwert haben die Akteure davon, sich am Netzwerk zu beteiligen?
- Wie sollten sich die Teilnehmer:innen des Netzwerkes verhalten, damit die Funktion des Netzwerkes erfüllt werden kann?
- Was können Sie tun, damit dieses Verhalten wahrscheinlich wird?

Treffen Sie Vereinbarungen zu:

- Verhaltensregeln während Sitzungen,
- Umgang mit Widerständen und Bedenken,
- Verfahren zur Entscheidungsfindung (z. B. nach dem Konsensprinzip oder danach, was den geringsten Widerstand auslöst).

Nutzen Sie das einfache Handwerkszeug des Projektmanagements, um ein gemeinsames Verständnis über das Bildungsnetzwerk zu fördern:

- Visualisierungen: Damit jede:r sieht, was zu tun ist.
- Arbeitspakete: Damit jede:r weiß, was er/sie zu tun hat.
- Vereinbarungen: Damit jede:r sich verantwortlich fühlt.

- Reporting: Damit jede:r weiß, was erledigt wurde.

Holen Sie bewusst Feedback ein, um das Netzwerk und Ihre Koordination weiterzuentwickeln:

- Welche nächsten Schritte halten Sie für nötig, damit das Netzwerk seinem Ziel näher kommt / einen noch größeren Mehrwert bietet?
- Was muss passieren, damit es auf jeden Fall schief geht?
- Wie muss eine Sitzung ablaufen, damit Sie sich aktiv beteiligen / wie muss eine Sitzung ablaufen, bei der Sie innerlich abschalten?
- Wenn Sie etwas an meiner Koordinationsrolle verändern könnten, was würde ihnen am meisten helfen?

EIN LEBENDIGES NETZWERK ZWISCHEN DEN SITZUNGEN



Nachdem Sie dem Netzwerk in der Gründungsphase gemeinsam ein Ziel und eine Arbeitsweise gegeben und sich als Gruppe gefunden haben, ist die nächste Aufgabe das Momentum der Zusammenarbeit von Sitzung zu Sitzung aufrechtzuerhalten, damit Ihr Netzwerk gerne gemeinsam an den Zielen arbeitet und die Teilnehmer:innen es für wichtig und richtig halten, ihre Zeit und Energie für die Arbeit des Netzwerkes einzubringen.

Versuchen Sie, auch zwischen den Netzwerktreffen den Kontakt zu den Mitgliedern Ihres Netzwerkes zu halten. Bereiten Sie die nächsten Treffen in persönlichen Gesprächen vor. Stellen Sie sicher, dass von einem Treffen zum nächsten immer ein Fortschritt hin zum Ziel des Netzwerkes erkennbar ist.

Gehen Sie in Vorleistung, indem Sie Vorschläge für die nächsten Schritte machen; am besten auf Basis des Feedbacks aus der letzten Sitzung. Vielleicht können Sie auch eine Kerngruppe besonders engagierter Netzwerkmitglieder:innen schaffen, mit denen Sie Ihre Ideen abstimmen, weiterentwickeln und umsetzen können.



Bestehende Netzwerke neu ausrichten

Nicht immer ist ein neues Netzwerk notwendig, um die benötigte Funktion für die Bildungslandschaft zu erfüllen. Auch bestehende Netzwerke können für die Arbeit Ihres Bildungsbüros oder Ihrer Koordinationsstelle wertvoll sein.

Meistens werden Sie eine hohe Schnittmenge zwischen den für Ihre Koordinationsaufgaben nötigen Netzwerkfunktionen und bestehenden Netzwerken vorfinden. Aber sie sind eben nicht deckungsgleich. Daher kann es notwendig sein, dem bestehenden Netzwerk in enger Absprache mit den Teilnehmer:innen eine neue Ausrichtung zu geben. Daher möchten wir Ihnen einige Ideen mitgeben, wie das gelingen kann.

Als neue Bildungsmanager:innen oder Koordinator:innen werden Sie in Ihrer Bildungslandschaft und Ihrer Kommunalverwaltung bereits eine Vielzahl von bestehenden Netzwerken, Arbeitskreisen oder Gremien vorfinden. Wenn es darum geht, neue Netzwerke aufzubauen, werden Sie häufig mit dem Vorwurf oder der Sorge konfrontiert, dass Sie Doppelstrukturen schaffen. Wenn die Sache nicht gerade aus guten Gründen nach der Gründung eines neuen Netzwerkes verlangt, ist es in der Tat oft sinnvoll, bestehende Strukturen zu nutzen und sie um neue Aspekte zu ergänzen. Manchmal findet man auch bestehende Netzwerke vor, die einmal eine wichtige Funktion erfüllt haben, sich aber seitdem überlebt haben. Das sind gute Ansatzpunkte, um einem bestehenden Netzwerk eine neue Ausrichtung zu geben.

Wann sollte ein Netzwerk eine neue Ausrichtung bekommen?

- Wenn der eigentliche Anlass für die Gründung des Netzwerkes nicht mehr gegeben ist, aber es noch aus Gewohnheit fortgeführt wird.
- Wenn es gute Gründe für die Mitglieder gibt, an dem neuen Ziel des Netzwerkes mitzuwirken.
- Wenn die Schnittmenge aus altem Anlass und den neuen Zielen für die Mitglieder groß genug ist.

In Ihrer Rolle als Bildungsmanager:in oder Koordinator:in müssen Sie die Vielfalt der Netzwerke, Gremien und Arbeitskreise Ihrer Bildungslandschaft sehr gut

kennen. Was ist ihr Ziel? Wer ist Mitglied? Was sind die Ergebnisse?

In vielen Netzwerken werden Sie in jedem Fall Mitglied werden. In anderen Netzwerken können Sie anfragen, zu einzelnen Sitzungsterminen eingeladen zu werden. Suchen Sie nach Informationen oder Ideen, die Sie dann als Vorleistung mit an den Tisch bringen können. Entwickeln Sie ein Gespür für die Lebendigkeit des Netzwerkes: Wie aktiv wirken die Mitglieder? Gibt es lebhaft Diskussionen oder Vereinbarungen? Wie leicht fällt es der Sitzungsmoderation, Beiträge zu entlocken oder neue Schritte anzustoßen?

Gut zu wissen

Leitfragen für die Neuausrichtung eines Netzwerkes

- Welche Funktion hat das Netzwerk bisher erfüllt?
- Welche neue Funktion könnte der Akteurskreis des Netzwerkes für die Bildungslandschaft erfüllen?
- Welche Interessen verfolgt die bisherige Netzwerkkoordination?
- Welchen Mehrwert haben die Akteure davon, dem Netzwerk eine neue Ausrichtung zu geben?
- Was sollte auch in der neuen Ausrichtung des Netzwerkes erhalten bleiben?

Auch wenn die Entscheidung gefallen ist, ein Netzwerk neu auszurichten, ist es wichtig zu respektieren und wertzuschätzen, was das Netzwerk bis dahin geleistet und erreicht hat. So können Sie auch an die Identität und Reputation des Netzwerkes anschließen. Und auch wenn sich die Situation und Funktion für ein Netzwerk geändert hat, gibt es oft kleinere, manchmal unscheinbare Aspekte, die für die Mitglieder des Netzwerkes erhaltenswert sind und die durch Sie als neue Netzwerkkoordinator:in fortgeführt werden sollten.

Die Neuausrichtung funktioniert nur als konstruktive und kooperative Staffelübergabe mit der bisherigen Netzwerkkoordination. Legen Sie Ihre Ideen und Vorschläge offen auf den Tisch – nur was von den Netzwerkmitgliedern als Mehrwert erkannt und bereitwillig aufgenommen wird, hat Aussicht auf Erfolg.

Gegebenenfalls ist es sinnvoll, neue Mitglieder aufzunehmen oder bisherige Mitglieder entscheiden für sich, dass die weitere Teilnahme unter neuer Ausrichtung nicht mehr ihren Bedarfen entspricht.

Sie kennen nun die Stellschrauben, an denen Sie drehen können, um ein erfolgreiches Bildungsnetzwerk zu gründen. Als Alternative kennen Sie nun auch Ansätze, um einem bestehenden Netzwerk eine neue Ausrichtung und ein neues Leben zu geben. In beiden Fällen ist ein offener, transparenter Austausch wichtig. Und die Klarheit, für was man sich gemeinsam einsetzt und wie es man es erreichen kann, ist eine wichtige Basis. Behalten Sie die Haltung bei, dass Netzwerke von persönlichen Kontakten und Beziehungen leben.

Für welchen dieser Wege Sie sich auch entscheiden, wir wünschen Ihnen viel Erfolg bei der Gestaltung Ihrer Netzwerke. Freuen Sie sich darauf, was Sie mit Ihren Partner:innen erreichen werden!





IMPRESSUM

Kommunales Bildungsmanagement
Rheinland-Pfalz - Saarland e.V.
Transferagentur RLP-SL
Domfreihof 1a | 54290 Trier
0651 · 46 27 84 · 0 | info@transferagentur-rlp-sl.de
www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de

Text: Sebastian Müller
Redaktion: Benjamin Koltermann
Layout: Isabelle Schneider-Wehrli, Martin Franger
November 2023

Bildnachweis: Neniya / iStock.de (Cover), Igor
Tichonow - stock.adobe.com (S.7), David Pereiras -
stock.adobe.com (Rückseite)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Agentur RLP-SL

Dieses Vorhaben wird unter dem Förderkennzeichen
01NQ1408 aus Mitteln des Bundesministeriums für
Bildung und Forschung gefördert.