



PraxisKompendium . **Netzwerkarbeit**

Netzwerkarbeit: Theorie, Anwendung & Empfehlungen

aus N.I.S. – 2.0
Netzwerk – berufliche Integration von
Studienabbrechenden in Hessen

Zusammengestellt von:
Marion Krolak-Köppen, René Marc, Harald Parzinski

Herausgegeben von:
Servicestelle N.I.S. – 2.0
Forschungsstelle des Bildungswerks der Hessischen Wirtschaft e.V.

Einleitung zur Praxishandreicherung

01

Einleitung zur Praxis- handreicherung

Netzwerkarbeit: Theorie, Anwendung & Empfehlungen aus N.I.S. – 2.0:
Netzwerk – berufliche Integration von Studienabbrechenden in Hessen

N.I.S. – 2.0

Die berufliche Orientierung junger Menschen ist heute eine zunehmend komplexe Aufgabe. Dies liegt zum einen am ausdifferenzierten Studiengangebot. Zudem erhöhen die abnehmenden Schüler- und Schülerinnenzahlen und der bereits in der Realität angekommene Fachkräftemangel den gesellschaftlichen Druck, keine Qualifikationen zu vergeuden.

Die besondere Komplexität spiegelt sich in einem Projektansatz wider, der Studierende erreichen und möglichst passgenau beraten will, wenn diese ernsthaft an ihrem Qualifizierungsweg zweifeln oder bereits ihr Studium abgebrochen haben.

Komplexe Aufgaben erfordern interdisziplinäre Lösungsansätze. Vernetztes Zusammenarbeiten der verschiedenen relevanten Beratungseinrichtungen zu Studienzweifel, Studienabbruch, Umorientierung und Anschlussoptionen kann angemessen und hilfreich sein, den individuell passenden Lösungsweg herauszuarbeiten.

Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Social Networks: Netzwerke und andere vernetzte Kooperationsformen existieren seit vielen Jahren in unterschiedlichsten Bereichen. Sie können lokal begrenzt oder international ausgerichtet sein; sie können einen übersichtlichen Mitglieder- und Aktionsrahmen haben oder heterogene, komplexe Strukturen aufweisen; ihre Arbeit kann fachlich gezielt eingegrenzt sein oder eher dem informellen und persönlichen Austausch dienen.

Was alle Netzwerke gemeinsam haben: Sie sind ineinander verflochtene Systeme, die außerhalb des eigenen institutionellen Rahmens angesiedelt sind. Dies stellt hohe Anforderungen an alle Beteiligten und erfordert von den Akteuren und Akteurinnen im Netzwerk vielfältige Kompetenzen für die produktive Gestaltung der gemeinsamen Arbeit.

Mit den Arbeitshilfen in dieser Handreicherung möchte die Servicestelle des Projekts N.I.S. – 2.0 anderen Netzwerkerinnen und Netzwerkern unterstützende Informationen zur Förderung von Netzwerkprozessen zur Verfügung stellen.

Dabei stellt diese Handreichung ausgewählte Aspekte aus der Netzwerkforschung – sozusagen als theoretischen Überbau – unseren Erfahrungen aus der praktischen Netzwerkarbeit im Projekt gegenüber. Dabei geben wir Tipps und Empfehlungen für die Fortführung der vernetzten Beratungsarbeit und für die Umsetzung ähnlicher Projektstrukturen an anderen Standorten. ■

Neben allgemeinen Erfolgsfaktoren für Netzwerkarbeit wollen wir Anregungen für konkrete Kooperationsformen in Netzwerken anbieten, die sich auf die Beratung bei Studienzweifel spezialisiert haben. Wir hoffen, Ihnen damit hilfreiche Ansätze zur produktiven Gestaltung Ihrer Zusammenarbeit an die Hand zu geben. ■

Tipps & Hinweise

In dieser Handreichung stellen wir allgemeine Erkenntnisse aus Netzwerkforschung und -theorie den in N.I.S. – 2.0 tatsächlich angewandten und im Kontext „Studienzweifel“ bewährten Formaten gegenüber.

Allgemeine Erkenntnisse über Netzwerke aus **Forschung und -theorie** sind ohne Unterlegung im Fließtext dargestellt.

Bewährte Formate, wie sie in N.I.S. – 2.0 zur **Anwendung** kommen, sind grün unterlegt.

Weitere **Empfehlungen, Literatur, Tipps** oder andere **Hinweise** finden Sie in grauen Kästen, die mit orange gekennzeichnet sind.

Typologie, Initiierung und Organisation von Netzwerken

02

Typologie, Initiierung und Organisation von Netzwerken

Literatur

1. Kohlmeier, Klaus; Mauruszat, Regine; Seyfried, Erwin (2000): *Lokale und regionale Netzwerke in der GI Beschäftigung. Diskussionspapier. Forschungsstelle für Berufsbildung, Arbeitsmarkt, Evaluation Berlin. Berlin: FBAE.*
2. ICON-INSTITUTE, Hrsg. (2000): *COMPASS. PIW: Mid-term-Evaluation. Jahresbericht. Berlin: o.O., S. 164-166.*
3. Kohlmeier, Klaus; Mauruszat, Regine; Seyfried, Erwin (2000): *Lokale und regionale Netzwerke in der GI Beschäftigung. Diskussionspapier. Forschungsstelle für Berufsbildung, Arbeitsmarkt, Evaluation Berlin. Berlin: FBAE. **Außerdem:** Khalil, Aiman (2008): *Traditionelle Kooperationsbeziehungen versus Netzwerke – aliud oder Synonymie? In: Wirtschaft und Berufserziehung. Zeitschrift für Berufsbildung und Bildungspolitik 60, H. 12, S. 18-22.**
4. Boos, Frank; Exner, Alexander; Heitger, Barbara (1992): *Soziale Netzwerke sind anders. In: Organisationsentwicklung. Zeitschrift für Unternehmensentwicklung und Change Management, H. 01, S. 54-61.*
5. Longmuß, Jörg; Teller, Matthias (2007): *Netzwerkmoderation. Netzwerke zum Erfolg führen. Augsburg: Ziel, S. 17.*

2.1 Was ist ein Netzwerk?

Beschäftigt man sich mit Netzwerken in der beruflichen Bildung oder Bildungsarbeit, steht man immer wieder vor der Frage: „Was ist eigentlich ein Netzwerk?“ In der Literatur sind unterschiedlichste Netzwerkdefinitionen zu finden. Drei Beispiele sind im Kasten „Literatur“ aufgeführt.

Neben Informations- und Meinungs austausch sind die parallele, arbeitsteilige oder gemeinsame Entwicklung innovativer Konzepte sowie die Erarbeitung von Lösungen und das Erreichen von Beschlüssen möglich.

Des Weiteren sind Netzwerke gekennzeichnet durch:

- eine offene und informelle Struktur;
- Freiwilligkeit;
- Gleichberechtigung und
- unbürokratisches Handeln. ■

2.2 Netzwerktypologie

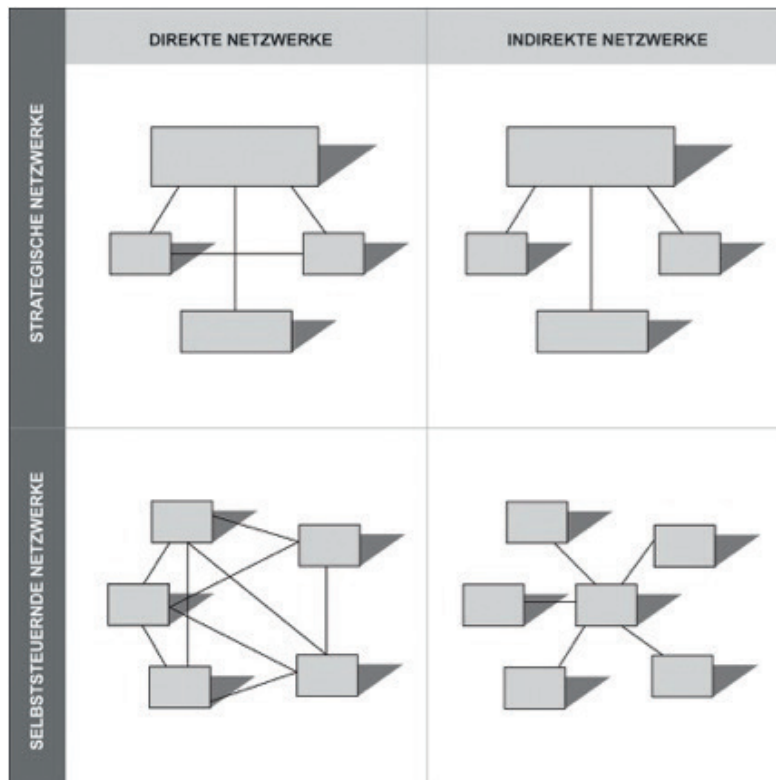
2.2.1 Grundtypen der Vernetzung

Hinsichtlich ihrer Struktur lassen sich bestimmte Grundtypen von Netzwerken identifizieren (siehe hierzu auch Graphik im Folgenden¹):

- direkte und indirekte Netzwerke;
- strategische und selbststeuernde Netzwerke.

Man spricht von direkten Netzwerken, wenn eine strategische Vernetzung der Akteurinnen und Akteure untereinander stattfindet. Steht ein bestimmter Akteur oder eine bestimmte Akteurin im Fokus des Netzwerkes, so spricht man von einem indirekten Netzwerk.

Strategische Netzwerke sind dadurch gekennzeichnet, dass sich ein Akteur/eine Akteurin zur Realisierung von Zielen andere Netzwerkpartner und -partnerinnen sucht. Selbststeuernde Netzwerke hingegen sind durch eine gleichberechtigte Stellung der Netzwerkpartner/innen gekennzeichnet, die ihre Zielsetzungen gemeinsam festlegen.² ■



Quelle¹: Kohlmeier et al. (2000): 18-22.

2.2.2 Alternative Strukturen

Basierend auf den beschriebenen Grundtypen und Charakteristika unterscheiden sich Netzwerke nach den folgenden typologischen Varianten.

■ Formalisierungsgrad

Der Formalisierungsgrad in Netzwerken reicht von lockerer Zusammenarbeit bis hin zu vertraglich festgelegten, institutionalisierten Strukturen.

■ Stabilität

In Netzwerken existieren punktuelle und dauerhafte Beziehungen mit ausgewählten Partnerinnen und Partnern. Dauerhafte Beziehungen verlangen hierbei eine größere Bandbreite an Fähigkeiten in der „Beziehungspflege“.

■ Dynamik

Aus einer großen Anzahl möglicher Partner/innen bilden sich immer wieder zeitlich begrenzte Allianzen. Hier ist ein höherer Spezialisierungsgrad der Teilnehmenden zu erwarten, was die Kompetenz einer „Architektin“ beziehungsweise eines „Architekten“ erfordert.

Definitionen

Netzwerke

- Mit Netzwerk bezeichnet man den zielgerichteten – formellen und informellen – Zusammenschluss einer Vielzahl relevanter und sich ergänzender Akteure und Akteurinnen, die sich mit einer gemeinsam abgestimmten Strategie für ein bestimmtes Ziel oder mehrere Ziele einsetzen.³
- „Netzwerke sind personenbezogene Beziehungsgeflechte, die ein gemeinsames Basisinteresse der am Netzwerk beteiligten Personen voraussetzen, wobei jedoch aktuelle Anlässe erst das Signal zum Auftakt des Verknüpfens im Sinne von Beziehungsaufbau und -nutzung geben.“⁴
- „Ein Netzwerk definieren wir als komplex-gegenseitige, eher kooperative denn wettbewerbliche und relativ stabile Beziehung zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich zumeist unabhängigen Organisationen und/oder Individuen. Generelles Ziel der Beziehungen im Netzwerk ist es, durch eine Abstimmung der komplementären Fähigkeiten der am Netzwerk Beteiligten Synergieeffekte zu erreichen, die den Nutzen aller Beteiligten mehren.“⁵

N.I.S. – 2.0

Beratungsnetzwerke im Projekt

Vor dem Hintergrund der theoretischen Differenzierungsoptionen sind die Netzwerke im Projekt tendenziell als

- direkte, **selbststeuernde Netzwerke** zu verstehen;
- die auf **Freiwilligkeit** basieren;
- auf **unbegrenzte Dauer** angelegt sind
- und sich durch einen **geringen Formalisierungsgrad**
- sowie eine **heterarchische Steuerung** auszeichnen.

Das Prinzip der Freiwilligkeit, gepaart mit der Erkenntnis, auf die Mitwirkung der Partner angewiesen zu sein, erfordert Entscheidungsfindung im Konsens und die möglichst gleiche Verteilung von Aufgaben und Kosten sowie ein Werben für eigene Ideen.

Als Kehrseite zeigt sich bei diesen Parametern auch in den N.I.S. – 2.0 Netzwerken eine latente Fragilität, die letztlich allen Netzwerken eigen ist. ■

■ Qualität der Beziehungen

Netzwerke können aus einer Summe bilateraler Beziehungen zwischen einzelnen Akteur/innen und anderen Netzwerkmitgliedern bestehen oder aus Beziehungen aller Netzwerkmitglieder untereinander. Die Netzwerke weisen hierbei eine unterschiedliche Interaktionsdichte auf.

■ Entstehung

Netzwerke entstehen durch Initiative oder per Auftrag von außen oder durch eine Akteurin oder einen Akteur des Netzwerks.

■ Steuerung und Koordination

Bei Steuerung und Koordination von Netzwerken wird unterschieden:

- Hierarchische Steuerung, d.h. mittels einer dauerhaft akzeptierten und machtvollen Steuerungsleistung aufgrund von Statushierarchie durch eine/n oder mehrere Akteure/Akteurinnen. Diese Akteurin oder dieser Akteur bestimmt mehr als andere über Inhalt und Reichweite der Netzwerkstrategie und über Partner/innen und Regeln im Netzwerk.
- Heterarchische Steuerung, d.h. durch eine Gleichverteilung von Autorität und Macht. Ein Grundsatz hierbei ist das Verhandlungsprinzip. Die Koordination erfolgt entweder gemeinsam oder durch ein Steuerungsgremium. Diese Art der Steuerung erzeugt ein höheres Maß an Selbstbindung und Eingebundenheit⁶. ■

2.3 Initiierungsprozess und Organisation

2.3.1 Netzwerktypen

Longmuß und Teller unterscheiden in ihrem Standardwerk drei strukturell unterschiedliche Typen des Netzwerkaufbaus⁷:

- Beginn mit einer kleinen Kerngruppe, die fortschreitend erweitert wird (Auftakt-Typ I);
- Netzwerkstart mit einer größeren Anzahl von potenziellen Mitgliedern; im weiteren Verlauf wird geklärt, wer aktiv mitarbeitet, wer als stilles Mitglied teilnimmt und wer nicht längerfristig im Netzwerk bleiben wird. Hier kristallisieren sich die genauen Schwerpunkte der Netzwerkarbeit oft erst im Prozess heraus (Auftakt-Typ II)

oder

- der geförderte Netzwerkstart, der unabhängig von Teilnehmerstärken durch – beispielsweise öffentlich – bereitgestellte Mittel gefördert werden soll (Auftakt-Typ III).

Je nach Ausgangssituation hat jeder Auftakt-Typ Vorzüge. Vor der Gründung sollten Voraussetzungen, Chancen und Risiken sowie ein mögliches Procedere geprüft werden. Anhand dieser Kriterien wird hier exemplarisch vorgestellt, welcher Netzwerktyp sich für die Initiator/innen zum Netzwerkaufbau eignet. Die Merkmale der Grundtypen finden sich in verschiedenen Mischformen.

Auftakt-Typ I: Netzwerkstart durch eine Kerngruppe

Das Auftakt-Modell I ist sinnvoll für Innovationskooperationen, Zuliefernetzwerke, Netzwerke von Reparaturwerkstätten oder Verwertungsnetzwerke. Dieser Netzwerkstart eignet sich vor allem, wenn zu Beginn der Initiierungsphase:

- die genauen Ziele/Inhalte der Netzwerkarbeit – zumindest den Initiator/innen – bekannt sind;
- der Bereich der zukünftigen Netzwerkarbeit klar festgelegt ist;
- ein starker ökonomischer Druck der Netzwerkarbeit kurzfristig Effektivität garantiert (die finanziellen Mittel für eine lange Aufbauphase fehlen);
- die Initiator/innen schnell greifbare Ergebnisse vorweisen müssen, z. B. wenn ein Produkt rechtzeitig auf den Markt gebracht werden soll.

Der Prozess des Netzwerkaufbaus gliedert sich in die Vorphase, in der die Grundlagen für den Erfolg Aufbaus gelegt werden, die Initiierungsphase und die Stabilisierungsphase. Die einzelnen Phasen sind seitlich im grauen Kasten näher dargestellt.

Chancen und Vorteile des Auftakt-Typs I sind:

- schneller Beginn der eigentlichen inhaltlichen Netzwerkarbeit;
- frühzeitiges Herausbilden des Fokus des Netzwerks;
- ein Netzwerk, das für Außenstehende jederzeit eindeutig als solches erkennbar ist.

Risiken und Nachteile des Typs I können darin bestehen, dass

- nicht genug Mitglieder teilnehmen, um wirksam arbeiten zu können und Öffentlichkeit zu erzielen („Insider-Vorwurf“);
- bei einer Erweiterung zentrale Fragen erneut diskutiert werden müssen;
- die anfangs festgelegte Struktur nicht mitwächst und die Zusammenarbeit ist nach Aufnahme weiterer Mitglieder oder neuer Bereiche nicht mehr funktional ist;
- das Kernteam durch die Aufnahme weiterer Mitglieder keine Konsolidierung erfährt und keine stabile Teamsituation entsteht, mit der über einen bestimmten Zeitraum konstruktive Arbeit geleistet werden kann.

Auftakt-Typ I

Netzwerkstart in Kerngruppe

Vorphase: hier ist wichtig, dass

- die Ziele – zumindest zunächst – auch mit einer kleineren Gruppe durchsetzbar sind;
- die Initiator/innen über ausreichend Energie und Ressourcen verfügen, um die Netzwerkarbeit inhaltlich wie organisatorisch zumindest eine Weile allein zu tragen.

Initiierungsphase beinhaltet:

- Strategiekonzept zu erstellen (Mit welchem Nutzen rechnen wir? Wie wollen wir vorgehen?);
- Ressourcen- und Kompetenzanalyse durchzuführen;
- Anforderungsprofil für Mitglieder zu klären;
- Kerngruppe zu bilden;
- inhaltliche Netzwerkarbeit mit der Kerngruppe zu starten.

Stabilisierungsphase – Aufgaben:

- inhaltliche Arbeit etablieren;
- Teambildung in der Kerngruppe beginnen;
- Angebote und Anforderungen an Mitglieder entwickeln;
- schrittweise neue Mitglieder einbeziehen.

Literatur

6. Duschek, Stephan; Rometsch, Markus (2004): Netzwerktypologien im Anwendungsbereich Kompetenzentwicklung. In: QUEM-Bulletin 13, H. 3, S. 1-7.
7. Longmuß, Jörg; Teller, Matthias (2007): Netzwerkmoderation. Netzwerke zum Erfolg führen. Augsburg: Ziel.

Auftakt-Typ II

Netzwerkstart im Plenum

Vorphase macht notwendig:

- Kenntnis und Identifikation aller relevanten Interessentinnen und Interessenten vor Beginn;
- genügend Energie und Ressourcen, um die Startphase zu überstehen.

Initiierungsphase beinhaltet:

- Zweck und Ziele des Netzwerks herauszustellen;
- breiten Querschnitt potenzieller Mitglieder einzubeziehen, die gesamte Zielgruppe repräsentieren;
- Bedürfnisse, Interessen und Energien zu identifizieren;
- gemeinsamen Diskussionsprozess über erwartbare Leistungen und neue Mitglieder zu führen (großer Diskussionsbedarf erfordert gute Moderationskenntnisse!);
- von einzelnen Mitgliedern zu trennen, für die die Netzwerkziele zu wenig Relevanz haben oder mit eigenen Zielen und Erwartungen unvereinbar sind;
- Organisationsstruktur zu entwerfen;
- erste inhaltliche Schritte einzuleiten.

Stabilisierungsphase – Aufgaben:

- Standards innerhalb des Netzwerkes etablieren;
- die Organisationsstruktur implementieren;
- Teambildung befördern;
- inhaltliche Aufgaben umsetzen.

Auftakt-Typ II: Netzwerkstart durch ein Plenum

Beispiele für dieses Modell sind Branchennetzwerke, Anwender- und Anwenderinnennetzwerke für gemeinsame Produktnutzungen oder Regionalentwicklungnetzwerke. Dieser Auftakt empfiehlt sich, wenn zu Beginn der Initiierungsphase

- die Netzwerkkategorie nicht mit einem kleinen Kreis realisierbar ist;
- vielseitige Ideen, Kontakte und Positionen sinnvoll sind;
- der Fokus noch ungeklärt ist und die Zielsetzung recht allgemein gehalten ist.

Chancen und Vorteile des Auftakt-Typs II sind:

- schnelle Umsetzung von Ideen und Impulsen von Anfang an;
- enge Bindung unter Beteiligten auch bei größeren Netzwerken aufgrund eines intensiven gemeinsamen Prozesses.

Risiken und Nachteile des Modells II können darin bestehen, dass

- langwierige Klärungsprozesse auftreten: das große Netzwerk benötigt, Zeit, Energie und umfassende Moderation, um handlungsfähig zu sein;
- Ziele und Inhalte aufgrund der Interessenbreite der großen Anzahl an Beteiligten diffus bleiben;
- die Initiator/innen in der Netzwerkmenge untergehen können und auf diese Weise der ursprüngliche Impuls geschwächt wird und es zum Verlust der Zielrichtung kommt.

Auftakt-Typ III: Geförderter Netzwerkstart

Der durch Dritte geförderte Aufbau eines Netzwerkes bildet eine Sonderform, die in der Realität durchaus anzutreffen ist, z.B. bei Regionalentwicklungnetzwerken. Dabei kann der Auftakt-Typ nach Modell I in einer Kerngruppe oder nach Modell II im Plenum erfolgen. Besonderheiten für die verschiedenen Phasen finden sich im Kasten gegenüber.

Chancen und Vorteile liegen beim geförderten Modell in der überwachten, unterstützten Startphase. Dank der Förderung stehen Personal- und/oder Sachmittel zur Verfügung und es kann viel „Extra-Energie“ in den Netzwerkaufbau fließen; in der Regel gibt es hauptamtliche Aufbauverantwortliche. Diese Vorteile können sich nach Ablauf der Förderung ins Gegenteil verkehren. Das muss jedoch nicht zwangsläufig zum Zusammenbruch des Netzwerkes führen, denn

- die Aufbauphase ist arbeitsintensiver als der Dauerbetrieb, so dass sich gleichzeitig der Gesamtarbeitsaufwand im Netzwerk verringert;

- förderrelevante Aktivitäten wie Berichterstellung, wissenschaftliche Auswertung, Veröffentlichungen etc., sind nicht entscheidend für den Fortbestand des Netzwerkes und entfallen nach Ende der Förderung;
- ein stabiles Netzwerk, an dem die Mitglieder großes Interesse haben, verkraftet die Stilllegung einiger weniger wichtiger Funktionen, ohne dass das Netzwerk als Ganzes gefährdet ist.

Risiken und Nachteile liegen vor allem in der Übergangsphase beim Wegfall der Fördermittel. Die Transformation muss sorgfältig vorbereitet werden, damit das Netzwerk nicht aufgrund folgender Schwierigkeiten auseinanderbricht:

- Aufbaumanager/innen entwickeln oft den Ehrgeiz, ein effektives, vorzeigbares Netzwerk zu übergeben und werben noch mehr Mitglieder an, treiben Aktivitäten voran etc. Der auf diesem Weg erreichte Stand der Netzwerkarbeit ließe sich aber nur durch die „Extra-Energie“ der Aufbaumanager/innen aufrechterhalten.
- Neue Aufgaben, oder bestehende, die nach dem Fortgang der Aufbau- und Startmanager/innen neu aufgeteilt wurden, können noch nicht wieder adäquat ausgeführt werden.
- Nach Wegfall des Aufbaumanagements leidet das Netzwerk zunächst an einem Wissensverlust. Es fehlen Kenntnisse, Informationen und Kontakte, die für die interne Arbeit wie für die Zusammenarbeit mit Externen und für Lobbyarbeit unabdingbar sind.
- Nach dem Ende der öffentlichen Unterstützung muss rechtzeitig geklärt werden, wer unter den veränderten, unter Umständen arbeitsintensiveren Bedingungen noch im Netzwerk verbleibt.

Die beschriebenen Probleme können zu Überforderung und Intransparenz führen. Es können sich negative Gefühle entwickeln, die dazu führen, dass Mitglieder das Netzwerk verlassen und es auseinanderbricht. Die Fortführung der Netzwerkarbeit unter Einschränkungen kann zu Frustration und Resignation bei den verbleibenden Mitgliedern führen.

Die rechtzeitige Übergabe der Verantwortung des Aufbaumanagements in die Hände der Netzwerkmitglieder ist sehr wichtig. Gegen Ende der Förderphase entwickelt sich daher die Rolle vom Aufbaumanagement hin zum Coaching, das dem Netzwerk hilft, selbstständig zu arbeiten. ■

Auftakt-Typ III

Sonderform: Geförderter Netzwerkstart

Die **Vorphase** beinhaltet:

- die üblichen Vorbereitungsaktivitäten;
- weitere Tätigkeiten, die sich nach den Vorgaben der jeweiligen Fördergeber richten.

Besonderheiten der geförderten **Initiierungsphase:**

- öffentliche Förderung der Personal- und/oder Sachmittel;
- dadurch personell verankertes Aufbaumanagement;
- das Startplenum ist meist von außen initiiert.

Augenmerk auf die **Stabilisierungsphase:**

- der Übergang vom geförderten zum ungeforderten Zeitraum gilt als kritische Phase;
- mit Wegfall der Mittel kann das hohe Kooperationsniveau nicht gehalten werden;
- diese Prozesse erfordern umsichtige Moderation.

Empfehlungen

- Nach Möglichkeit sollte der Start mit einem breiten Plenum relevanter Akteure/Akteurinnen und Einrichtungen erfolgen.
- Beim geförderten Aufbau soll das Aufbaumanagement Impuls geben, aber nur solche Aktivitäten mit Projektressourcen vorantreiben, die von allen Netzwerkpartnern und -partnerinnen auch akzeptiert und später von ihnen getragen werden können.
- Die Übergabe von Aufgaben und Verantwortung an die Netzwerkmitglieder muss rechtzeitig erfolgen.

Auftakt-Typ III

Grundsätzlich Gefördert:

Netzwerkaufbau in N.I.S. – 2.0

Bedingt durch den Projektauftrag entspricht der Netzwerkaufbau in N.I.S. – 2.0 grundsätzlich Auftakt-Typ III: die regionalen Beratungsnetzwerke für Studienzweifelnde wurden mit externen Personal- und Sachmitteln aufgebaut und unterstützt.

Jedoch gibt es regional Unterschiede. An einigen Standorten bestanden schon funktionierende Netzwerke, deren Arbeit und Angebote lediglich unterstützt und erweitert wurden. Der Rückzug des Koordinators verläuft dementsprechend weitgehend ohne Probleme.

Der Aufbau anderer regionaler Netzwerken wurde erst durch den Projektkoordinator initiiert. Da hier mehr Energie in Aufbau, Angebots- und Strukturentwicklung fließt, spielt die Bedeutung eines „geordneten Rückzugs“ schon eine wichtige Rolle.

Entscheidend für die funktionierende Fortsetzung der Netzwerke ist, dass sich alle regionalen Partner/innen in den Zielen und Aktivitäten des Netzwerks wiederfinden. Von Beginn an muss eine gute Balance gefunden werden zwischen Impulsen und Anschubleistungen für wünschenswerte Aktivitäten im Sinne der Projektziele einerseits und dem, was andererseits aus Sicht der Netzwerkakteur/innen wichtig und umsetzbar erscheint. Es gilt:

Weniger kann – im Sinne von Nachhaltigkeit – mehr sein!

Auftakt-Typ II

Vorrang für Plenumstart

Da die einschlägigen Akteure/ Akteurinnen für Beratungsnetzwerke zum Thema Studienzweifel sehr gut identifizierbar sind und die Zielrichtung der Netzwerkarbeit naheliegt, bietet es sich an, ein Plenum aller möglichen Partner/innen zu versammeln. Im Vorläuferprojekt N.I.S. wurden beispielsweise landesweit alle relevanten Akteure/Akteurinnen zu einer Projekt-Auftaktveranstaltung eingeladen.

Der Auftakt im landesweiten Plenum ermöglichte:

- den überregionalen Austausch und die Positionsabstimmung zwischen den Akteur/innen eines Institutionentyps;
- eine grundsätzliche Verständigung über die gemeinsamen Ziele – bei Offenlegung der institutionseigenen Ziele – unter Beteiligung der anwesenden Leitungskräfte;
- einen ersten Austausch mit den anwesenden Akteur/innen eines Standorts;
- einen ersten Erfahrungsinput von Vertreter/innen bereits etablierter Netzwerke.

Außerdem hatte dieses Vorgehen den Vorteil, dass zeitgleich landesweit alle Institutionen denselben Informationsstand zum Projektvorhaben bekamen oder sich über das Protokoll oder Nachfragen bei Kolleg/innen, die teilgenommen hatten, informieren konnten.

In einigen Regionen konnte danach wiederum das „regionale Plenum“ zu einer Art konstituierenden Sitzung erfolgreich versammelt werden. Auch hier war vorteilhaft, dass sich niemand ausgeschlossen oder als Partner/in „zweiter Wahl“ fühlte und alle selbst über das weitere Engagement in der künftigen Netzwerkarbeit entscheiden konnten. Manchen regionalen Akteur/innen reichte es aus, im Einzelfall Ratsuchende auf die nun persönlich bekannten Angebote und Personen verweisen zu können.

Auftakt-Typ I

Kerngruppe? Geht auch!

Je nach Gegebenheiten vor Ort bietet sich der Aufbau Typ I mit einer Kerngruppe an.

In einem Fall wollten beispielsweise die bei der Auftaktveranstaltung vertretenen Akteur/innen einer Region ihre begonnene Abstimmung zügig weiterführen und dann eine mögliche Erweiterung des Kreises angehen. Der Vorteil: Ihr Engagement musste nicht gebremst werden und erste Aktivitäten konnten bereits begonnen werden.

In anderen Regionen, in denen sich potenzielle Partner/innen zurückhaltend gegenüber einer Beteiligung an einem Beratungsnetzwerk für Studienzweifelnde zeigen, bleibt, um dort dennoch eine Verweisstruktur zu etablieren oder gemeinsame Aktionen zu erproben, nur die Kooperation in einer Kerngruppe. ■

2.4 Erfolgsfaktoren im Netzwerkprozess

Kooperation bedeutet das Bewältigen einer gemeinsamen Aufgabe unter Berücksichtigung der eigenen Interessen.

Ich kooperiere dann, wenn ich (als Person/Organisation) das, was ich will, nicht oder nicht so gut allein erreichen kann.

Es entsteht ein individueller und/oder organisationsbezogener Nutzen, der höher eingeschätzt wird als der mit dieser Kooperation verbundene zusätzliche Aufwand. ■

2.4.1 Erfolgsfaktor: gemeinsame Problemsicht

Bezogen auf die Projektthematik ist es nicht selbstverständlich, dass alle Beteiligten gerne mehr Studienzweifelnde erreichen möchten und daher die Sicht teilen, bisher bei weitem nicht alle Betroffenen mit entsprechendem Beratungsbedarf zu erreichen. Zum einen liegt dies daran, dass es keine gesicherten Zahlen über den Bedarf gibt. Zum anderen wachsen die Budgets für Beratungsstellen nicht automatisch mit den kontinuierlich steigenden Studierendenzahlen mit, so dass insbesondere die zentralen Studienberater/innen durchaus ausgelastet sind.

Nur wenn dennoch der Bedarf gesehen wird, mehr Studienzweifelnde zu erreichen, kann auch darüber nachgedacht werden, dieses Ziel gegebenenfalls über eine Vernetzung mit weiteren Partner/innen besser zu erreichen.

2.4.2 Erfolgsfaktoren im Kontext von Konkurrenz zwischen den Partnern/Partnerinnen

In der Literatur wird erfolgreiche Netzwerkarbeit häufig mit einem herzustellenden Interessenskonsens⁸ in Verbindung gebracht. Hervorgehoben wird auch, dass keiner der Akteur/innen die Regeln der Netzwerkkooperation exklusiv kontrollieren kann und singuläre Institutioneninteressen zurücktreten⁹. Inwieweit dieses nötige Zurückstellen einzelner Interessen hinter die Zielsetzung des Netzwerks eingehalten wird, hängt strukturell entscheidend davon ab, wie stark die beteiligten Akteur/innen insgesamt und insbesondere hinsichtlich der Thematik der Netzwerkkooperation in einem wettbewerblichen Verhältnis zueinander stehen.

So finden sich ganz unterschiedliche Konstellationen:

- In einem bundesweiten Netzwerk innovativer Schulen werden Synergien genutzt, um Konzepte zu verbessern, ohne dass man grundsätzlich um die dieselben Schülerinnen/Schüler konkurriert.
- In einem Netzwerk kooperieren verschiedene – grundsätzlich konkurrierende – Unternehmen einer Branche bei der Entwicklung bestimmter Produktlösungen. Bei der Entwicklung selbst steht man allerdings nicht in einem Wettbewerbsverhältnis.

Erfolgsfaktoren von Netzwerken

Literatur

8. Schulz-Schaeffer, Ingo (2000): *Akteur-Netzwerk-Theorie. Zur Koevolution von Gesellschaft, Natur und Technik*. In: Johannes Weyer (Hrsg.): *Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. München: Oldenbourg Verlag, S. 187-209.
9. Weyer, Johannes (Hrsg.): (2000): *Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung*. München: Oldenbourg Verlag, S. 1ff.



- Im Case-Management, z.B. in der Jugendarbeit, geht es bei der Hilfeplanung mit verschiedenen Akteur/innen unter anderem um Art und Dauer der Maßnahmen, die sich am besten für die Entwicklung der jeweiligen Klient/innen eignen. Zur Findung der am besten geeigneten Maßnahme ist die Kooperation hilfreich. Gleichzeitig konkurrieren dieselben Akteur/innen dabei um dieselben „Kund/innen“.

Selbstverständlich können auch Netzwerkk Kooperationen mit wettbewerblichen Konstellationen dauerhaft tragfähig arbeiten. In der Konstituierungsphase gerade solcher Netzwerke ist aber wichtig, die Institutioneninteressen transparent zu machen, gemeinsame Ziele genau zu definieren und gegebenenfalls entsprechende Kooperationsregeln zu vereinbaren.

Ob eine Kooperation in einem Netzwerk dann auch dauerhaft erfolgreich sein wird, hängt außerdem von einer ganzen Reihe weiterer Bedingungen und Faktoren ab, die hinreichend gegeben und ausgestaltet sein müssen, und die in der folgenden Grafik aufgeführt sind. ■



Quelle¹⁰: Jäger (2011): 15.

Erfolgsfaktoren im Projekt N.I.S. – 2.0

Literatur

10. Jäger, Angelika (2011): *Netzwerkmanagement. Leitfaden für Netzwerkbetreuer. Unveröffentlichte Handreichung.*

Erfolgsfaktoren in der regionalen Netzwerkarbeit von N.I.S. – 2.0

Alle Faktoren in der Grafik sind für Kooperationen in regionalen Beratungsnetzwerken relevant. **Rahmenbedingungen, die eine Kooperation ermöglichen**, umfassen den **Auftrag von der Organisation**, der Mitarbeitende mit ausreichenden **Zeitressourcen** ausstattet. Die **Bereitschaft zur kommunikativen, kooperativen Arbeit** prägt die **Kooperationskultur**. Wir heben hier den Faktor **Vertrauen** hervor, da Vertrauen im wettbewerblichen Verhältnis zwischen den N.I.S.-Kooperationspartner/innen besonders bedeutend ist:

Zum einen ist die Netzwerk-Zielgruppe „Studienzweifelnde“ eine Kundengruppe der Berater/innen einer jeden Institution, die daher den naheliegenden Impuls haben, diese Kund/innen auf Grundlage der eigenen Expertise zu beraten.

Zum anderen kann ein bestimmtes Beratungsergebnis für eine Institution von Vorteil sein. Setzt beispielsweise ein Studienzweifler das Studium fort und schließt es ab, verbessert sich – wenn auch im Einzelfall nur minimal – die Finanzierungsbasis der Hochschule. Findet eine Studienabbrecherin den Weg in eine duale Ausbildung, ist dies ein Prestigegewinn für die Kammer, die als erfolgreiche Dienstleistung für ihre Mitgliedsunternehmen qualifizierten Nachwuchs findet. Es ist auch möglich, dass ein Beratungsergebnis der Hochschulteampartner/-innen zum Beispiel die Vermittlungsstatistik der Agentur für Arbeit verbessert.

Bei den regionalen Netzwerkgründungen im Projekt haben zunächst die beteiligten Partner/innen ihre eigenen Zielsetzungen vorgestellt. Als Konsens für die Netzwerkarbeit wurde dann ein ergebnisoffener Beratungsansatz in Sinne einer „Navigationsberatung“ vereinbart, die sich an den Bedürfnissen der Ratsuchenden orientiert.

Für eine erfolgreiche Zusammenarbeit ist es danach wichtig, dass sich alle Netzwerkpartner/innen als Teil einer Beratungspartnerschaft begreifen und jede/r darauf **vertrauen** kann, dass auch alle anderen bei der Beratung tatsächlich die eigenen Institutionenziele gegebenenfalls zurückstellen.

Vertrauen kann dann entstehen, wenn Ratsuchende entsprechend ihrer Bedarfslage in der Praxis tatsächlich an andere Stellen weiterverwiesen werden. So können alle letztlich mehr Kund/innen gezielter erreichen und mit dem eigenen Beratungsrepertoire unterstützen. Die Voraussetzung „Ich kooperiere dann, wenn ich das, was ich will, so nicht allein erreichen kann“, nämlich mehr Studierende umfänglich zu beraten, kann im Projektkontext gut mit den eigenen Institutioneninteressen in Einklang gebracht werden. Mit solchen Ziel- und Regeldefinitionen können Beratungsinstitutionen trotz Wettbewerbs untereinander dauerhaft in einem Netzwerk kooperieren. In den eingespielten regionalen Netzwerken wird in alle Richtungen verwiesen, beispielsweise:

- von Studienberatungen der Hochschulen zur Agentur für Arbeit oder bei konkreten Ausbildungsvorstellungen gleich zu einer Kammer,
- von der Ausbildungsberatung einer Kammer zu der einer anderen Kammer oder zurück zur Hochschule oder zur Sozialberatung des Studentenwerks, wenn eine Fortsetzung des Studiums oder ein Studienfachwechsel sinnvoll erscheinen.

Erleichtert wird kundenorientiertes Weiterverweisen von der Erfahrung, dass eine Beratung nicht tragfähig ist, bei der die Wünsche und Neigungen der Studierenden nicht aufgegriffen werden. Wenn ein Ausbildungsberater einer Kammer einen Studienzweifelnden ohne dessen eigene Überzeugung in eine duale Ausbildung vermittelt, wird dieser die Stelle mit einiger Wahrscheinlichkeit nicht antreten oder – schlimmer noch – später die Ausbildung wieder abbrechen. So stünde der Ausbildungsberater gegenüber seinem Mitgliedsbetrieb als schlechter Dienstleister da, und der Ratsuchende wird ihn nicht an Kommiliton/innen weiterempfehlen.

Faktor Vertrauen

- Die Partner/innen vereinbaren einen ergebnisoffenen Beratungsansatz.
- Die Beratung orientiert sich an den Bedürfnissen der Ratsuchenden.
- Die Partner/innen tauschen ihre Beratungserfahrung aus.
- Erfolgreiche Formate: gemeinsame Infoveranstaltungen, offene Sprechstunden, Speed-Dating.
- Ergebnis: mehr Ratsuchende können gezielter beraten werden.



Empfehlungen

- Die Interessen und Haltungen der eigenen Institution transparent machen.
- Den gemeinsamen Nenner suchen. Hier bedeutet das, den eigenen Beratungsansatz um eine auf das Netzwerk bezogene „Navigationsberatung“ zu erweitern und diese auch mit Leben zu füllen.

Ebenso ist es wichtig, dass einzelne Institutionen geplante eigene Aktivitäten im Zusammenhang mit der Zielgruppe der Studienzweifelnden von nun an den Netzwerkpartner/innen zumindest im Vorfeld ankündigen. So können Irritationen vermieden und im Idealfall einzelne Aktivitäten in ein Netzwerkkonzept eingebettet werden (vgl. Beispiel 07 im Best-Practice-Teil dieses Kompendiums).

Auch bei gemeinsamen Infoveranstaltungen oder gemeinsamen offenen Sprechstunden der regionalen Netzwerke spielt ein vertrauensvoller Umgang der verschiedenen Partner/innen miteinander eine wichtige Rolle. Wenn Studierende miterleben, dass die Netzwerkpartner/innen tatsächlich *miteinander* und in erster Linie *für die Ratsuchenden* arbeiten, nehmen sie deren Gesprächsangebote unbefangener wahr.

Derartige gemeinsame Angebote, die sich wegen des Event-Charakters auch gut bewerben lassen, sprechen Studierende an, die zuvor nicht den Weg in eine Beratung gefunden haben, weil sie die Anlaufstellen nicht kannten oder nicht sicher waren, welche für ihre spezifische Fragestellung zuständig ist. Es werden also insgesamt mehr Kund/innen gewonnen, und alle beteiligten Partner/innen profitieren – im Sinne der Studierenden. Dieser Effekt konnte ebenso bei Azubi-Speed-Datings für Studienzweifelnde beobachtet werden. Obwohl primär vermittlungsbefähigte Studienabbrecher/innen angesprochen sind, nutzen etwa ein Drittel der Besucher/innen dieses griffige Format zur Orientierung bei diffusen Studienzweifeln und nehmen Beratungsangebote der anwesenden Partner/innen von Uni, Studentenwerk und Agentur für Arbeit wahr oder hinterlassen entsprechende Recall-Bitten. ■

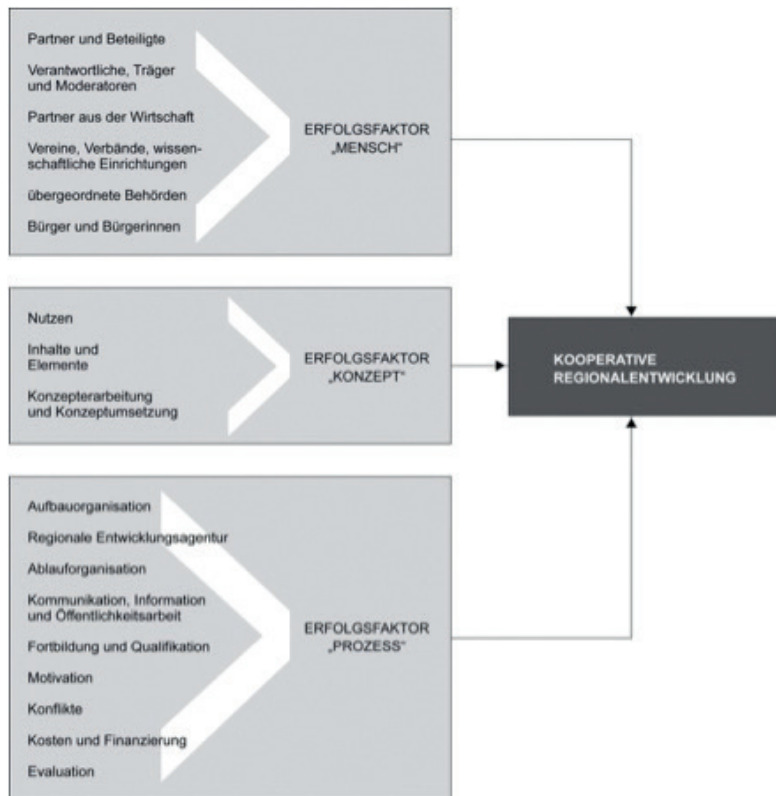
2.4.3 Weitere Erfolgsfaktoren

Darüber hinaus werden in der Literatur – am Beispiel einer kooperativen Regionalentwicklung – grundlegende Erfolgsfaktoren aufgezeigt, die in nachfolgender Strukturierung ebenfalls eine gute Orientierung für die Arbeit in den Beratungsnetzwerken leisten können. Diese sind auch in der nebenstehenden Grafik¹¹ aufgeführt:

- Die Menschen, mit ihren individuellen Fähigkeiten und Fertigkeiten, Ressourcen, Verhaltensweisen und –regeln. Sie engagieren sich als Einzelpersonen oder Mitglieder einer Institution für die regionale Entwicklung und verfügen über die erforderliche Umsetzungskompetenz.
- Das Konzept, das auf die regionale Situation zugeschnitten ist und von den regionalen Akteurinnen und Akteuren mitgetragen und umgesetzt wird.
- Der Prozess, d. h. die im Rahmen der Kooperation entwickelten Strukturen, Abläufe und Verfahren, das Prozess- und Projektmanagement. ■

Literatur

11. Behrens, Hermann; Dehne, Peter; Kaether, Johann; Schmidt, Elfriede (2002): *Managementleitfaden für regionale Kooperationen*. Neubrandenburg: Umweltbundesamt Berlin.



Quelle¹¹: Behrens et al. (2002): 5ff.

2.5 Vereinbarungen zur Arbeitsstruktur

In Netzwerken mit anfangs offener Zielsetzung ist die Erarbeitung einer grundlegenden Arbeitsstruktur entlang relevanter Fragestellungen hilfreich. Hierzu zählen die folgenden Überlegungen:

- Welche Form und Qualität der Kooperation wollen wir? (Information – Austausch – Diskussion, oder gemeinsame Planung/ Durchführung von Aktivitäten, oder gemeinsame Konzepterarbeitung)
- Wo gibt es Schnittstellen zu anderen Netzwerken?
- Wie positionieren und verhalten wir uns dazu?
- Wie viele Treffen pro Jahr sind realistisch?
- Wie einigen wir uns auf unsere Themen; wie bearbeiten wir sie? (z. B. gemeinsam nacheinander oder zeitlich parallel in Arbeitsgruppen)
- Wie kommen wir zu Entscheidungen? Abstimmung? Konsens?
- Welche Verbindlichkeit haben getroffene Vereinbarungen?
- Wie dokumentieren wir unsere Ergebnisse?
- Wie sichern wir Informationen/Transparenz nach innen/außen?

Und schließlich:

- Sollte es eine Netzwerkmanagerin/einen Netzwerkmanager geben? Wenn ja, mit welchen Aufgaben? ■

Netzwerk- management

2.6 Die Rolle der Netzwerkmanagerin/des Netzwerkmanagers

Sollen Netzwerke oder Kooperationen funktional und effizient arbeiten, so müssen unter anderem die zuvor aufgelisteten Fragen geklärt werden. Solche Aufgaben können sinnvoll durch ein professionelles Management durchgeführt werden – idealerweise geleitet durch eine Netzwerkmanagerin oder einen Netzwerkmanager. Sie oder er übernimmt üblicherweise die Aufgaben der Koordination, Moderation, Prozessberatung und der Teamentwicklung.

Die Netzwerkmanagerin/der Netzwerkmanager

- terminiert und plant mit Unterstützung der Kooperations- und Netzwerkpartner/innen die Sitzungen;
- lädt zu den gemeinsamen Veranstaltungen ein;
- koordiniert, moderiert und steuert Problemlösungs-, Entscheidungs-, Planungs- und Entwicklungsprozesse;
- entwickelt Regeln und Richtlinien;
- führt Methoden und Arbeitsinstrumente ein;
- besorgt, falls nötig, Fachinput beziehungsweise die Ressourcen dafür;
- reduziert Komplexität;
- fokussiert auf die wesentlichen Punkte;
- plant und leitet die nächsten Schritte ein;
- stellt Ergebnisse sicher, macht „Follow-up“, ergreift neue Initiativen, stellt also die Zielerreichung sicher;
- fungiert zuweilen als „Manager/in auf Zeit“;

und all das, ohne notwendigerweise über die formalen Fachkenntnisse zu verfügen.

Die Netzwerkmanagerin oder der Netzwerkmanager nimmt in einem Netzwerk eine wichtige Position ein. Netzwerkmanager und -managerinnen sind wichtige Katalysatoren, d.h. sie steuern und lenken die Gruppenprozesse so, dass die Mitwirkenden auch das erreichen, was sie sich gemeinsam als Ziel gesetzt haben. ■

Netzwerkmanagement im Projekt N.I.S. - 2.0

Durch die Förderung standen im Projekt Personal- und Sachmittel für Netzwerkmanagement und Projektkoordination in den regionalen Netzwerken und übergreifend im Gesamtprojekt bereit.

Die wesentlichen Vorteile dieser Unterstützung sind:

- Initiative/Impuls zur Netzwerkgründung,
- Inhaltlicher Input (insbesondere durch Erfahrungstransfer zwischen den Standorten),
- Federführung der Abstimmungsprozesse bei der Entwicklung gemeinsamer Werbemittel,
- Verantwortlichkeit für die Kontinuität von gemeinsamen Netzwerktreffen,
- Moderation von Netzwerktreffen oder Infoveranstaltungen.

Insbesondere in den Startphasen neu gegründeter Netzwerke ist es vorteilhaft, dass die nötigen Abstimmungsprozesse von einem mit entsprechenden Ressourcen ausgestatteten, aber externen und damit neutralen Akteur oder einer entsprechenden Akteurin moderiert werden. ■

Empfehlung

Nicht immer stehen Projekt-Ressourcen für ein externes Netzwerkmanagement zur Verfügung, auch nicht, wenn dies für eine Vernetzung von Beratungsstellen für Studienzweifelnde sinnvoll wäre.

Dennoch ist eine unterstützte Startphase mit einer extern moderierten Kick-off-Veranstaltung eine lohnende Investition.

Wenn hier eine Abstimmung über die Leitlinien einer künftigen Netzwerkarbeit gelingt, bestehen auch gute Chancen, dass die Netzwerkpartner/innen zum Beispiel mit rotierender Moderation ihre Kooperationsaktivitäten selbstständig steuern.

03

Ergebnisorientiertes Arbeiten im Netzwerk

Ergebnisorientiertes Arbeiten im Netzwerk

Informationsaustausch, die Diskussion bestimmter Themen, gegenseitige Beratung, eine wirksame gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, die Verbesserung gemeinsamer Produktkomponenten oder die Abstimmung einer regionalen Angebotsstruktur – dies und vieles andere können Ziele eines Netzwerks sein.

„Welches (gemeinsame) Ziel verfolgen wir und wie soll und kann dieses Ziel realisiert werden?“ ist wie dargestellt schon bei der Netzwerkgründung entscheidend. Wenn dieses Ziel genau definiert ist, kann sich jeder Akteur, jede Akteurin dazu ins Verhältnis setzen. Sie können entscheiden, ob sie dahinter stehen und bemessen, wie viel Aufwand ihnen die Zielerreichung wert ist.

Dies gilt analog bei der Planung und Umsetzung gemeinsamer Netzwerkaktivitäten. Die nebenstehenden S.M.A.R.T.-Kriterien bieten eine sinnvolle Orientierung, denn sie veranlassen alle Beteiligten, ihre jeweiligen Ziele präzise zu formulieren.

Sind die Ziele formuliert, dann ist es hilfreich die nächsten Schritte mittels eines Aktionsplans zu erstellen. Eine Maßnahmeübersicht kann die Verteilung der Aufgaben im Netzwerk festhalten. Folgende Punkte sollten aufgeführt sein:

- Wer übernimmt welche Aufgabe?
- Was ist zu tun und mit wem?
- Bis wann muss die Aufgabe erledigt sein?

Bei der Initiierung von regionalen Beratungsnetzwerken ist die Aufgabenteilung wie auch die Festlegung der Ziele ein wichtiger Bestandteil der Kooperation. Wichtig ist, dass Ziele, Interessen und Aufgaben der einzelnen Institutionen transparent gemacht werden. Dadurch werden Überschneidungen und Inkompatibilitäten vermieden und Netzwerkarbeit kann konstruktiv gestaltet werden. Innerhalb des Netzwerkes ermöglicht diese Transparenz, den Inhalt von Kooperationen sinnvoll umzusetzen und die Netzwerkpartnerin/der Netzwerkpartner kann sich mit den jeweiligen Schwerpunkten ihrer/seiner Arbeit einbringen. ■

S.M.A.R.T		
S innesspezifisch	Wie ist es sinnesspezifisch erfahrbar, wenn du dein Ziel erreicht hast?	
	<table border="1"> <tr> <td>sehen, hören, fühlen</td> <td>Wie ist das in Bezug auf den Kontext?</td> </tr> </table>	sehen, hören, fühlen
sehen, hören, fühlen	Wie ist das in Bezug auf den Kontext?	
M essbar	An welchen messbaren Erfolgskriterien merkst du, dass du das Ziel erreicht hast?	
	evtl. kurzer Feedbackbogen	
A ttraktiv	Ist das Ziel positiv und ohne Vergleiche formuliert?	
	<table border="1"> <tr> <td>anziehend</td> <td>handlungsweisend</td> </tr> </table>	anziehend
anziehend	handlungsweisend	
R ealistisch	Kann das Ziel mit den mir zur Verfügung stehenden Mitteln erreicht werden?	
	sonst evtl. in Teilziele zerlegen	
T erminiert	Wann soll das Ziel erreicht sein?	
	<table border="1"> <tr> <td>konkreter Zeitpunkt</td> <td>welche Erfolgskriterien? bis wann?</td> </tr> </table>	konkreter Zeitpunkt
konkreter Zeitpunkt	welche Erfolgskriterien? bis wann?	

Quelle¹²: Jäger (2011): 28.

Literatur

12. Jäger, Angelika (2011): *Netzwerkmanagement. Leitfaden für Netzwerkbetreuer. Unveröffentlichte Handreichung.*

Empfehlungen

- Ziele klar formulieren,
- Aufgaben klar definieren und verteilen,
- Transparenz über Ziele, Interessen und Aufgaben herstellen,
- Überschneidungen und Inkompatibilitäten vermeiden.

Damit ist eine gute Grundlage für eine konstruktive inhaltliche Zusammenarbeit geschaffen.

Die Partner: Ziele und Aufgabenschwerpunkte

Aufgabenschwerpunkte der N.I.S. – 2.0-Netzwerkpartner

■ **Universitäten und Hochschulen**

Die Berater/innen der Universitäten und Hochschulen bieten Informationen über die Organisation und Bedingungen eines Studiums, Hilfen bei studienbedingten persönlichen Schwierigkeiten sowie professionelle Beratung zu einem angemessenen Umgang mit den Anforderungen des Studiums. Bei Studienzweifeln wird nach Überwindungsmöglichkeiten und Alternativen geschaut. Fachstellen sind die Zentralen Studienberatungen, Studienfachberater/innen der Fachbereiche und Career Services.

■ **Studentenwerke**

Die Berater/innen der Studentenwerke sehen ihre Aufgabe darin, Studierende bei der Bewältigung aller denkbaren nicht-fachlichen Problemlagen und Hindernisse, die den Studienerfolg gefährden, zu unterstützen und individuelle Hilfestellungen anzubieten.

■ **Agentur für Arbeit**

Die Berufsberatung der Bundesagentur für Arbeit hat den gesetzlichen Auftrag, allen Bürgerinnen und Bürgern berufliche Orientierung durch Beratung und Informationen zum Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Insbesondere in den Hochschulteams geht es um die beruflichen Aussichten mit und ohne erfolgreich abgeschlossenes Hochschulstudium. Die Optionen Studierhalt, Studienwechsel, betriebliche oder schulische Ausbildung sowie eventuelle Fördermöglichkeiten seitens der Arbeitsagentur werden individuell erarbeitet, verglichen und auf Wunsch während der Umsetzung begleitet.

■ **Berufsständische Kammern**

Die Ausbildungsberater/innen der Kammern verstehen ihr Angebot als Dienstleistung für ihre Mitgliedsunternehmen. In dem Kontext versuchen sie, aus der Gruppe der Studienabbrechenden gut geeignete potenzielle Ausbildungsplatzbewerber/innen zu gewinnen. Die Ausbildungsberater/innen sind die fachlich richtigen Ansprechpartner/innen für alle Fragen einer möglichen Ausbildungszeitverkürzung und können durch ihre Unternehmensnähe eine möglichst passgenaue Vermittlung unterstützen.

Regionale Besonderheiten sind in dieser groben Übersicht nicht berücksichtigt. Zum Beispiel bieten einige Studentenwerke psychologische Beratung an. Das Zusammenspiel der Handwerkskammern und Kreishandwerkerschaften kann sich regional unterscheiden. Dennoch wird deutlich, dass trotz unterschiedlicher Ziele und Aufgaben durchaus Überlappungen bei den Beratungsangeboten bestehen. Deshalb ist eine Verständigung über die Beratungsspektren und über „Kernkompetenzen“ zwischen den Partner/innen besonders wichtig, denn Studierende können grundsätzlich bei unterschiedlichen Anlaufstellen richtig sein. Ein Weiterverweisen an andere Stellen ist dennoch häufig sinnvoll, da dort – vielleicht auch nur für einzelne Aspekte – die passendere Expertise vorliegt.

Aufgabenverteilung in den N.I.S. – 2.0-Netzwerken

Entsprechend der Projektzielsetzung, mehr Studienzweifelnde zu unterstützen, spielen die Hochschulen eine wichtige Rolle. Denn dort können Studierende – vor allem in frühen Phasen des Zweifels – am besten erreicht werden. Es ist hilfreich, Beratungspersonen und andere Fakultätsangehörige an allen Studienfachbereichen zu sensibilisieren und über das regionale Netzwerkangebot zu informieren. So können sie Studierende, bei denen sie Studienzweifel vermuten, gegebenenfalls persönlich ansprechen. Es kann dann eine Beratung an der Universität/Hochschule eingeleitet werden, bevor sich das Studium in eine ausweglose Situation entwickelt.

Dabei sollte im Blick behalten werden, dass bei steigender Zahl der Studierenden die Anzahl der Ratsuchenden ohnehin bereits zunimmt. Deshalb ist es wichtig, zu verdeutlichen, dass zusätzliche „Fälle“ eben wiederum an das Netzwerk abgegeben werden können:

Auf der Basis der vereinbarten Ziele und Aufgabenteilungen kann ein Netzwerk reaktionsfähig und gezielt auf die beteiligten Institutionen zurückgreifen. Die Ratsuchenden kommen häufig mit multiplen und komplexen Problemlagen in eine Beratung und müssen umfassend beraten werden. Die gemeinsame Zielformulierung, das damit verbundene Selbstverständnis, das Beratungsangebot als Teil eines Gesamtspektrums zu sehen, und die klare Aufgabenverteilung hat für die einzelnen Netzwerkpartner verschiedene Vorteile. Bei jedem Beratungsanliegen schwingt nun nicht nur die Frage mit: „Wie kann ich diesem Ratsuchenden helfen?“, sondern, in Kenntnis der Angebote der Netzwerkpartner auch „ist dieser Ratsuchende mit seinem Anliegen bei mir überhaupt richtig?“

Dies eröffnet umgekehrt auch bei der Anamnese den Blick für eine breitere Ursachenanalyse, weil jede Beratungsperson weiß, dass sie im Zweifel reagieren und jederzeit an einen bekannten Partner oder eine bekannte Partnerin mit der geeigneten Fachexpertise verweisen kann. Dieses Ineinandergreifen der Institutionen kann alle Beteiligten in ihrer Beratungstätigkeit entlasten. ■

In den vorangegangenen Kapiteln wurde deutlich, dass regionale Netzwerke nicht automatisch eine gemeinsame Zielsetzung und klar voneinander abgegrenzte Aufgabenbereiche haben. Daher müssen Ziele und Aufgaben zu Beginn gemeinsam erarbeitet werden, indem die Interessen aller Akteure wahrgenommen und formuliert werden. Ebenso ist es wichtig zu klären, welche Investitionen die Einzelnen leisten müssen und welcher Ertrag verbucht werden kann. ■

Das Netzwerk: Gesamtziele und Aufgabenverteilung

Aufwand/Ertrag

Die Weiterentwicklung der Beratungsangebote erfordert von allen Beteiligten ein hohes Maß an Motivation und Energie, um die gesteckten Ziele zu erreichen.

Zu Beginn des Aufbaus eines Netzwerkes sollte allen Mitwirkenden verdeutlicht werden, dass jeder Akteur und jede Akteurin im Netzwerk die Verantwortung für die Ziele und den Prozess übernimmt. Informationen und Meinungsaustausch, die parallele, arbeitsteilige oder gemeinsame Entwicklung innovativer Konzepte sowie die Erarbeitung von Lösungen und das Erreichen von Beschlüssen wirken motivierend. Dadurch können Synergieeffekte freigesetzt werden, die sich für die weitere Zusammenarbeit im Netzwerk positiv auswirken. Grundlage dafür ist, dass wichtige Entscheidungen durch Konsens fallen, und dass diese fortlaufend festgehalten und damit transparent gemacht werden.

So können Kompetenzzuwächse und/oder Nutzeffekte wahrgenommen werden, die ein überzeugendes Gegengewicht zum investierten Aufwand darstellen.

04

Die Rolle der Moderation im Netzwerk

Die Rolle der Moderation im Netzwerk

Moderation hat eine besondere Bedeutung in der Netzwerkarbeit. Durch die Arbeit der Moderatorin/des Moderators wird der Gruppenprozess der (gleichberechtigten) Akteurinnen und Akteure unterstützt. Der Moderator/die Moderatorin arbeitet auf der Grundlage einer Zielvereinbarung und fördert durch Gesprächsführung, Vorschläge zur Strukturierung des Arbeitsprozesses, Feedbacks und Konfliktklärung die Entwicklung der Gruppe in Richtung des vereinbarten Ziels. Dabei sind die einzelnen Interessenlagen so weit es geht zu integrieren. Inhaltlich bleibt die Moderation neutral¹³. Die Moderatorin/der Moderator ist für den Prozess verantwortlich; die Verantwortlichkeit für die Inhalte bleibt bei den Mitwirkenden.

Die Moderatorin/der Moderator

- beobachtet den Prozess, stellt in Frage und verdeutlicht;
- entwickelt gemeinsam mit den Teilnehmenden problemadäquate Vorgehens- und Arbeitsweisen bei der Lösung;
- versucht den Prozess partizipativ zu steuern und Kreativität zu ermöglichen;
- unterstützt Problemlösungsprozesse auch mit eigenen prozess- und gegebenenfalls inhaltsbezogenen Ideen und Impulsen;
- visualisiert Zusammenhänge und führt Zwischenergebnisse vor Augen;
- entwickelt Alternativen, regt zu Auseinandersetzungen an (Thematisierungen, Problematisierungen);
- katalysiert Ideen, hilft zu Entscheidungen zu kommen und Ergebnisse festzuhalten. ■

Literatur

13. Behrens, Hermann; Dehne, Peter; Kaether, Johann; Schmidt, Elfriede (2002): *Managementleitfaden für regionale Kooperationen*. Neubrandenburg: Umweltbundesamt Berlin, S. 10.

14. Klebert, Karin; Schrader, Einhard; Straub, Walter G. (2002): *Moderationsmethode. Das Standardwerk*. Hamburg: Feldhaus Verlag.

Moderation in N.I.S. – 2.0

Moderation ist im Projekt an verschiedenen Stellen mit unterschiedlicher Ausprägung Bestandteil der Netzwerkarbeit, schon weil sie zum Serviceangebot der Projektkoordination gehört und Teil des Netzwerkmanagements ist. Darüber hinaus hat sich in der Praxis gezeigt, dass der Gruppenprozess besonders in einigen Projektphasen in hohem Maße von einer externen Moderation profitiert. Je nach Aufgabenschwerpunkten kommen unterschiedliche Methoden zum Einsatz.

1. Bei der ganztägigen **Auftaktveranstaltung mit dem Ziel der Netzwerkgründung** in einem möglichst umfassenden Plenum sollten
 - Erfahrungen der Beteiligten in der Arbeit mit der Zielgruppe;
 - Herausforderungen für die künftige Arbeit mit der Zielgruppe sowie
 - Ideen für denkbare Lösungsstrategien
 gesammelt und transparent gemacht werden. Hierzu wurde die Methode des **World-Cafés** eingesetzt. Um die Positionen und Interessen der einzelnen Institutionen darzustellen, wurde zunächst ausreichend Zeit für eine informelle überregionale Positionsbestimmung zwischen den Vertreter/innen eines Institutionentyps eingeräumt und anschließend eine Plenumsdiskussion moderiert. Danach wurde das Plenum regional gruppiert. Die potenziellen regionalen Netzwerkpartner/innen haben ihre konkret denkbaren Kooperationsformen und die nächsten Schritte dorthin mit der Methode der Kartenabfrage visualisiert und festgehalten.
2. In ersten **konstituierenden regionalen Netzwerktreffen** ging es um die grundlegende Kooperationsausrichtung und die Findung gemeinsamer Ziele, die von allen Beteiligten mitgetragen werden können. Die Rolle der Moderation lag darin, Vorschläge mittels Flipchart-Visualisierungen darzustellen und entsprechend des Einigungsprozesses anzupassen. Die externe Moderation dieser Interessenabstimmung hat sich bewährt. Die wichtigsten Funktionen lagen darin, immer wieder die Gleichberechtigung der Beteiligten in den Mittelpunkt zu rücken, Meinungsverschiedenheiten zu entpersonalisieren und Vorschläge zu gemeinsamen Zielen einzubringen.
3. In der weiteren **Etablierungsphase der Netzwerke**, nachdem die grundlegende Ausrichtung und der Umgang mit den Interessen aller Beteiligten abgestimmt sind, nehmen die Anforderungen an die Moderation und damit auch an einen aufwendigen Methodeneinsatz ab. So übernehmen die jeweiligen Ausrichter/innen von regionalen Netzwerktreffen auch deren Moderation. Die Doppelfunktion – neutrale Prozesssteuerung des Treffens vs. Vertretung der eigenen Institution – ist hierbei gut möglich, wenn das Netzwerk eingespielt ist und schon ein grundlegender Konsens über Ziele, Arbeitsweisen und Regeln erzielt worden ist. Entsprechend sind in dieser Phase auch besondere Moderationstechniken weniger wichtig. ■

Empfehlungen

- Eine externe Moderation des Netzwerks ist sinnvoll. Insbesondere gilt dies für das erste Zusammentreffen mit konstituierendem Charakter.
- Es lohnt der Einsatz visualisierender Moderationstechniken, wie sie zum Beispiel Klebert, Schrader und Straub¹⁴ zusammengestellt haben (u.a. Ein- und Mehr-Punkt-Abfrage, Verdeckte-Stichwort-Abfrage, Themenspeicher, etc.).
- Die Moderation sollte bei Aufrechterhaltung einer konstruktiven Diskussion die jeweiligen Positionen aller Partner/innen „herauskitzeln“.
- Abhängig von der Größe des Plenums ist die Unterteilung in produktivere Kleingruppen zu empfehlen.
- Je weiter Netzwerke in einen geregelten Arbeitsmodus kommen, desto geringer sind die Moderationsanforderungen.
- Um die vielfältigen Anforderungen erfüllen zu können, sollte sich die Moderatorin/der Moderator mit Moderationstechniken, Fragetechniken, Gesprächsführung, Grundlagen der Kommunikation sowie Konfliktlösungsstrategien vertraut machen.

05

Kommunikation im Netzwerk

Kommunikation im Netzwerk

Empfehlungen

- Konflikte offen ansprechen,
- Sachverhalt klar darstellen,
- Problemlösung gemeinsam angehen.

Dabei kann hilfreich sein,

- dass der Konflikt aus der unbetteiligten Perspektive der Moderation dargestellt wird,
- hierdurch das Problem verdeutlicht wird und damit die Lösung schneller gefunden werden kann.

Literatur

15. Schulz von Thun, Friedemann (2001): *Miteinander reden. Bd. 1-3.* o.O.: Rowohlt.

16. Watzlawick, Paul; Beavin, Janet; Jackson, Don (2017): *Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. 13. Unveränderte Auflage.* Bern: Hogrefe Verlag.

Kommunikation spielt im Netzwerkprozess eine bedeutende Rolle, nicht zuletzt, weil zwischen mehreren Beteiligten Lösungen durch Diskussionsprozesse erarbeitet werden müssen. Wie in der Kommunikationspsychologie – beispielsweise in den einschlägigen Werken von F. Schulz von Thun¹⁵ und P. Watzlawick¹⁶ – beschrieben, können hierbei Sachbotschaften durch emotionale Befindlichkeiten überlagert werden, die den Netzwerkprozess behindern oder sogar zum Scheitern bringen.

Kommunikation ist immer ein Prozess, der vier Kommunikationsebenen beinhaltet. Im Gespräch geht es nicht nur um den sachlichen Inhalt, dessen was gesagt wird, sondern auch um die Beziehung, in der wir zum Gegenüber stehen. Hinzu kommt der Selbstoffenbarungsaspekt, also das, was die sprechende Person durch das Senden der Botschaft von sich selbst preisgibt, sowie der Appellaspekt, der den Empfänger oder die Empfängerin auffordert, etwas zu tun oder zu lassen. Damit kommen bei der Übermittlung einer Botschaft immer diese vier Aspekte zum Tragen, die eine gute Moderation im Blick halten muss:

- Sachaspekt;
- Beziehungsaspekt;
- Selbstoffenbarungsaspekt;
- Appellaspekt.

Unzureichende Kommunikation wiederum fördert Missverständnisse, Widerstand und Konflikte. Die Vielzahl der unterschiedlichsten Organisationskulturen, Hierarchiestufen und Kernkompetenzen im Netzwerk sowie die unterschiedlichen Interessen und Persönlichkeiten der im Netzwerk vertretenen Personen, sind weitere Faktoren, die dazu beitragen können, dass Konflikte im Netzwerk entstehen. Offene oder verdeckte Konflikte lösen Angst, Unsicherheit und Aggressionen aus. Die Kommunikation ist dann rasch emotional aufgeladen; die inhaltliche Ebene tritt in den Hintergrund.

Die Moderatorin/der Moderator hat unter normalen Umständen weder die Zeit noch den Auftrag, umfassendes Konfliktmanagement zu betreiben. Dennoch sollte die Moderation gerüstet sein, die professionelle Steuerung des eigenen Kommunikationsverhaltens zu reflektieren, den Kommunikationsstil im Netzwerk professionell zu steuern sowie Störungen und Konflikte unmittelbar zu erkennen und gezielt zu klären. Hierfür sind grundlegende Kenntnisse über Kommunikation und Konfliktlösung notwendig. ■

Kommunikative Prozesse in den Netzwerken von N.I.S. – 2.0

Kommunikative Kompetenz ist eine wichtige Grundlage nicht nur für die Netzwerkkooperation, sondern überall dort, wo Menschen zusammenarbeiten. Denn Kommunikation ist das entscheidende Mittel für den Austausch von Informationen, Absichten, Interessen, Meinungen, Ideen und Wahrnehmungen. Kommunikation bestimmt die Beziehungen zwischen den kooperierenden Menschen.

Die Kommunikation in Beratungsnetzwerken für Studienzweifelnde unterliegt darüber hinaus folgenden besonderen Anforderungen:

Die Netzwerkpartner/innen kooperieren mit Menschen, die in Institutionen mit unterschiedlichen Strukturen hinsichtlich Organisation, rechtlicher Körperschaft, Auftrag, Hierarchie, bis hin zu einer eigenen Kommunikationskultur arbeiten.

Bei der Kommunikation im Netzwerk werden bestimmte Sichtweisen, Verfahrensvorstellungen, Handlungs- und Entscheidungsspielräume der einzelnen Partner/innen für andere erst nachvollziehbar, wenn die eigenen institutionellen Mechanismen erklärt werden. (Dies ist im Übrigen leichter möglich, wenn in der Netzwerkarbeit schon gegenseitiges Vertrauen aufgebaut wurde, wie in Kapitel 2 beschrieben.) Je besser die Handlungsspielräume der Partner/innen untereinander transparent gemacht werden, desto konstruktiver können Abstimmungsprozesse für gemeinsame Aktivitäten gestaltet werden.

Dabei kann es auch um ganz praktische Fragen der Arbeitsteilung bei der Durchführung gemeinsamer Veranstaltungen gehen. In den N.I.S. – 2.0-Netzwerken wird beispielsweise festgestellt, dass es für den einen Partner finanziell relativ leicht möglich ist, Flyer und Plakate drucken zu lassen, aber praktisch nicht machbar, Kaffee und Getränke zu besorgen. Den Presseverteiler eines Partners zur Bewerbung einer Veranstaltung zu nutzen, hat beispielsweise in solchen Zeiten wenig Sinn, in denen gerade wegen anderer besonderer Aktionen ohnehin eine Flut an Meldungen an die Presse geht, in der die gewünschte Ankündigung untergehen würde. Wieder andere Partnerinnen oder Partner können intern Catering-Kosten gut darstellen, haben aber keinen Zugang zu geeigneten Räumlichkeiten, etc.

Eine vertrauensvolle, möglichst transparente Kommunikation erleichtert hier die Prozesse und vermeidet Unmut. Ebenso empfiehlt es sich, alle eigenen Aktivitäten, die mit der gemeinsamen Thematik zu tun haben könnten, gegenüber den Netzwerkpartnern zu kommunizieren. So können mögliche Irritationen vermieden werden – und im Idealfall sogar untereinander zeitlich und inhaltlich abgestimmt – als Teil eines Netzwerkgesamtpakets und dadurch mit größerem Gewicht durchgeführt werden. ■

Nützliches

Alle aufgeführten URLs wurden am 31.08.2017 aufgerufen:

- Schulz von Thun, Friedemann (2009): Das Kommunikationsquadrat. URL: www.schulz-von-thun.de.
- Bender, S. (2014): Die Axiome von Paul Watzlawick. URL: www.paulwatzlawick.de.
- Ruth-Cohn-Institut for TCI (Hrsg.): Die wesentlichen Elemente des themenzentrierten Interaktionskonzepts. URL: www.ruth-cohn-institute.org.
- CONTRAIN GmbH (Hrsg.): Consulting und Training. URL: www.contrain.com.
- Helmcke, Martina (2008): Handbuch für Netzwerk und Kooperationsmanagement. Bielefeld: Kleine Verlag.
- Klebert, Karin; Schrader, Einhard; Straub G. Walter (2002): Moderationsmethode. Das Standardwerk. Hamburg: Feldhaus Verlag.
- Reich, Kersten (Hrsg.) (2017): Methodenpool. URL: www.methodenpool.uni-koeln.de.
- Berleb Media GmbH (Hrsg.) (2000-2017): Projektmagazin. Das Fachportal für Projektmanagement. URL: www.projektmagazin.de.

06

Verstetigung und Nachhaltigkeit

Verstetigung und Nachhaltigkeit

In der Netzwerkforschung konnte herausgestellt werden, dass es für die Verstetigung der geschaffenen Strukturen und Leistungen im Netzwerk wichtig ist, ein möglichst **schlankes Netzwerkmanagement** zu installieren.

Dazu gehört es, dass **klare Arbeitsstrukturen** geschaffen werden, die durch Zuordnung von Rechten und Pflichten den Arbeitsaufwand reduzieren können.

Des Weiteren kann eine **Dezentralisierung der Netzwerkarbeit**, wie beispielsweise die Übernahme von einzelnen Themen durch Verantwortliche und/oder Stellvertretungsregelungen innerhalb der teilnehmenden Netzwerkpartner/innen, zu einer Arbeitsentlastung des Einzelnen führen¹⁷.

Um die Nachhaltigkeit zu sichern, müssen die Netzwerkpartner im Anschluss an die geförderte Startphase ihre **Aktivitäten auf ein realistisches Maß** reduzieren und nach Möglichkeit weitere Kolleg/innen für die Netzwerkarbeit gewinnen/einarbeiten, damit bei etwaigen Positionswechsel innerhalb einer Organisation Kontinuität bei der Beteiligung an einem regionalen Netzwerk gewährleistet werden kann.

Wichtig ist es, dass das Netzwerk eine **kritische Selbstreflexion** zu seinem Selbstverständnis und den Anforderungen und Funktionen anstrebt¹⁸. Nur dann können Netzwerke auch dauerhaft erfolgreich bestehen. ■

Literatur

17. Dauser, Dominik; Longmuß, Jörg (2010): *Durch Netzwerke regionale Strukturentwicklung fördern. Netzwerkarbeit optimieren und verstetigen. Leitfaden für die Bildungspraxis. Band 44. Bielefeld: Bertelsmann. S. 27.*

18. *ibd.*, S. 35.

Verstetigung der regionalen Netzwerke im Projekt N.I.S. – 2.0

Das Gros der regionalen Netzwerke beabsichtigt, seine gemeinsamen Aktivitäten auch nach der Projektförderphase ohne externe Unterstützung weiterzuführen. Um gute Voraussetzungen für diese Verstetigung zu erreichen, wurden bereits im Projektverlauf folgende Aspekte beachtet:

- Treffen und Aktivitäten werden schon während der Förderung so gestaltet, dass keine oder nur geringe zusätzliche Kosten entstehen. Treffen und Angebote finden in den Räumlichkeiten der Akteur/innen statt. Externe Räume für größere Veranstaltungen werden nur als Ausnahme angemietet; stattdessen werden schon während der Förderlaufzeit nachhaltig tragfähige Lösungen stets einer optimalen, aber kostspieligen Variante vorgezogen. Die Öffentlichkeitsarbeit wird nach Möglichkeit im Rahmen bestehender ÖA-Aktivitäten der Akteure/Akteurinnen umgesetzt. Gezielte Veranstaltungsankündigungen über die Presseverteiler der regionalen Partner/innen bringen bessere Effekte als teure Anzeigen, die zwar mit Projektmitteln finanzierbar wären, aber nach der Förderung mangels Ressourcen sofort entfallen würden. Schritte für die Weiterführung der gemeinsamen Netzwerktreffen werden frühzeitig entwickelt und Verantwortlichkeiten für die einzelnen Angebote festgelegt.
- Auch die erstellten Materialien (z.B. Flyervorlagen, Handreichungen, Evaluationsbögen) sind entsprechend nachhaltig gestaltet und können nach Auslaufen der Förderung weiterhin eingesetzt werden, auch durch neue Mitglieder in den Netzwerken.
- Eine wichtige Voraussetzung zur Überführung der Netzwerkangebote in die Regelsysteme ist schlicht, diese Angebote möglichst häufig gemeinsam durchzuführen. Dadurch entwickelt sich so viel Routine, dass sich der Planungs- und Durchführungsaufwand für die einzelnen Partner/innen auf ein überschaubares, einschätzbare Maß reduziert. Jede gemeinsame Organisation einer Infoveranstaltung bringt Erfahrungswerte, und bewährte Elemente können wiederholt werden (dies reicht von Aufgabenverteilungen, über gemeinsam erstellte Presstexte bis hin zu gespeicherten Raumreservierungsmails). Entsprechend hat es sich bewährt, dass das externe Netzwerkmanagement Impulse für gemeinsame Veranstaltungen setzt, um überhaupt erst einmal solche Prozesse zu starten und wiederholt erlebbar zu machen.
- Die operative Ebene der Berater/innen braucht die Unterstützung der Leitung oder den Auftrag der Organisation, um die neuen Angebote dauerhaft im Beratungsalltag einzubinden. Nur so können die entwickelten gemeinsamen Ansprache-, Informations- und Beratungsstrategien nach Ablauf der Förderung in das Regelsystem der Hochschulen, der Studentenwerke, der Agentur für Arbeit und der Kammern überführt und gesichert werden. ■

Erfolge sichern

- Schon während der geförder-ten Phasen eher auf nachhaltige statt auf kostspielige Lösungen setzen.
- Dies gilt auch für die Öffentlichkeitsarbeit: lieber realisierbare Formate statt Hochglanz.
- Auch nach Ende der Förderphase sollte die gemeinsame Kommunikationsbasis über regelmäßig stattfindende Netzwerktreffen weiterbestehen, um die erfolgreiche Arbeit zu verstetigen. Hierfür sind schon zuvor Absprachen zu treffen.
- Möglichst viele gemeinsame Angebote während der Förderzeit durchzuführen, ist die beste Vorbereitung auf weitere Zusammenarbeit. Das Netzwerkmanagement sollte hierfür unbedingt Impulse setzen.
- Die Zustimmung bzw. Unterstützung der Leitungsebene zur Weiterführung der Angebote muss gegeben sein.

Die Partner/innen der regionalen N.I.S. – 2.0-Netzwerke haben in ihrer Zusammenarbeit ein gemeinsames Verantwortungsbe- wusstsein dafür entwickelt, dass alle Studienzweifelnde individuelle Beratung erhalten und dass ein Studienabbruch nur mit Anschlussperspektive erfolgen darf.

Diese Erfolge lohnt es, nachhaltig zu sichern! ■