



# WIE PRAKTISCH

IHR ARBEITSMATERIAL  
ZUM THEMA ...

02/22

## NETZWERKMANAGEMENT

Netzwerke werden geschaffen, um Transparenz herzustellen, Abstimmungen zu ermöglichen, Kooperationen aufzubauen und Themenfelder bzw. Projekte zu koordinieren. Durch den Austausch von Informationen und Ressourcen sowie als Plattform für Kooperationsmöglichkeiten erzeugen Netzwerke auch immer Potenziale, weshalb

sich ihre oftmals aufwändige Pflege und die aktive Gestaltung der Beziehungen zwischen den Beteiligten lohnt. Aus immer wiederkehrenden Fragen haben wir wichtige Faktoren für den Start von Netzwerken, den Aufbau gelingender Strukturen und das Aufrechterhalten eines Netzwerkes über eine längere Zeit zusammengestellt.

### FÜNF FAKTOREN FÜR NACHHALTIGE NETZWERKE



1. Netzwerke sollten sowohl die **lokalen Bedingungen als auch die bestehenden Vernetzungs-, Informations- und Austauschstrukturen berücksichtigen**. Daher ist es wichtig, zunächst eine Übersicht zu erstellen, welche Akteurinnen/Akteure, Gremien und Netzwerke bereits existieren, um die verschiedenen Ausrichtungen und Ziele zu differenzieren. So können im nächsten Schritt die relevanten Akteurinnen/Akteure und Stakeholder:innen für das eigene Netzwerk identifiziert und eingebunden werden (Stakeholderanalyse)
2. Im Netzwerk sollte eine **träger- und institutionsübergreifende Konsensorientierung** stattfinden, um ein gemeinsames Verständnis zu erarbeiten und gemeinsame Ziele zu definieren. Die Motivation, eine Veränderung zu erreichen, stärkt die Eigenmotivation der Mitglieder – ein wichtiger Faktor, da Netzwerke häufig neben der alltäglichen Arbeit geführt und oftmals auch außerhalb der Arbeitszeiten wahrgenommen werden müssen.
3. Kommunale Netzwerke benötigen **Unterstützung durch die Politik und Rückhalt durch die Verwaltungsorganisation**. Auch die aktive Unterstützung durch externe Akteurinnen/Akteure, wie Vertreter:innen der Landesschulbehörden, Bildungsanbieter, zivilgesellschaftliche Akteurinnen/Akteure etc., sind wichtig für eine dauerhafte Etablierung.
4. Langfristige Netzwerke bedürfen einer **hauptamtlichen Netzwerkpfege** mit eigenen Stundenkontingenten, Entscheidungsbefugnissen und sächlichen Ressourcen. Die koordinierende Instanz sollte eine systemische Sichtweise auf den kommunalen Gesamtprozess legen und folgende Aufgaben übernehmen: Organisation der Räumlichkeiten, Terminkoordination, Versenden der Einladungen, Moderation des Treffens und Protokollierung, ggf. Einbringen von Impulsen durch externe Referierende.
5. Für den Umgang im Netzwerk ist es wichtig, dass **alle Akteurinnen/Akteure auf Augenhöhe** arbeiten, wertschätzend miteinander umgehen und einen entsprechenden Rahmen schaffen. Wenn Probleme und Konflikte auftreten, müssen diese bearbeitet werden. Eine Netzwerkkoordination kann als vermittelnde und neutrale Instanz in das Geschehen eingreifen.

### LITERATURTIPPS

- TRANSFERkompas Vernetzungsstrukturen
- Checkliste Netzwerkorganisation
- Blickpunkt Bildung mit Struktur



- STRATEGISCHE ZIELE
- DATENBASIERUNG
- KOORDINATION
- INTERNE KOOPERATION
- EXTERNE KOOPERATION
- QUALITÄTSMANAGEMENT
- ÖFFENTLICHER DISKURS



## 1. Netzwerke planen und vorbereiten

- ✓ Nur durch eine realistische Planung des benötigten Ressourcenaufwandes kann ein Überblick geschaffen werden, inwieweit es möglich ist, das Netzwerk dauerhaft aufrechtzuerhalten.
- ✓ Mithilfe einer Ist-Analyse der Problemlage kann ein Handlungsrahmen für das Netzwerk identifiziert und als Impuls beim Auftakttreffen beschrieben werden.
- ✓ Unterstützend ist es hilfreich, die Datenlage vorab zu analysieren und ebenfalls beim Auftakt zu beschreiben.
- ✓ Eine Analyse relevanter Netzwerkpartner:innen (Türöffner:innen/Stakeholder:innen/Vetoplayer:innen) stellt sicher, dass die „richtigen“ Akteurinnen und Akteure ins Netzwerk eingebunden werden.
- ✓ Bereits zu Beginn sollte ein klarer Arbeits- bzw. Projektauftrag vorliegen, in den die Netzwerkakteurinnen/-akteure eigene Bedarfe und Interessen einbringen können. Nach der Abstimmung des Auftrages gilt es, einen klaren Rahmen und Ziele zu definieren und dabei den Handlungsspielraum des Netzwerkes zu berücksichtigen.
- ✓ Die Wahl der Termine für die Netzwerktreffen sind für die Akzeptanz des Netzwerkes von wesentlicher Bedeutung (z.B. während oder außerhalb der Arbeitszeit).
- ✓ Doppelrollen als Moderator:in (neutrale Position) und Teilnehmer:in sollten vermieden werden. Ansonsten helfen Sätze wie „jetzt bin ich Moderator:in/Teilnehmer:in“ bzw. ein Positionswechsel im Raum je nach Rolle.
- ✓ Damit die Teilnehmenden den Arbeitsaufwand abschätzen können, sollten im Vorfeld die organisatorischen Rahmenbedingungen kommuniziert werden (zum Beispiel Tagesablauf, Dauer des Termins, Protokollierung).

## 2. Ziele und Visionen der Netzwerke definieren

- ✓ Erst, wenn für alle ersichtlich ist, was mit dem Netzwerk von wem erreicht werden soll, kann auch darauf hingearbeitet werden. Um die Motivation dauerhaft zu stärken, ist es hilfreich, anhand der einzelnen Interessen der Teilnehmenden gemeinsame Ziele und eine gemeinsame Vision zu entwickeln. Dabei sollten alle transparent mit ihren Vorstellungen, Interessen, aber auch möglichen Hemmnissen umgehen und diese kommunizieren.
- ✓ Um gemeinsame Ziele und eine Vision zu definieren, ist es wichtig, den vorgegebenen Handlungsspielraum und den konkreten Auftrag zu kommunizieren (von der freien Erarbeitung von Ergebnissen bis zu engen Vorgaben).
- ✓ Bereits zu Beginn eines Netzwerkes sollte klar sein, was am Ende mit den Ergebnissen passiert.

## 3. Verbindlichkeit herstellen

- ✓ Eine Verbindlichkeit des Netzwerkes schafft Kontinuität, zum Beispiel durch eine Geschäftsordnung, das klare Definieren von Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten oder Kooperationsvereinbarungen.
- ✓ Eine weitere Möglichkeit, eine Verbindlichkeit herzustellen, besteht in der Analyse des Adressatennutzens. Wenn die Teilnehmenden das Gefühl haben, dass das Netzwerk sie bei ihrer Arbeit unterstützt und weiterbringt, entsteht aufgrund der hohen Eigenmotivation der Wunsch an einer kontinuierlichen Teilnahme.

## 4. Ergebnisse verständlich und bedarfsgerecht aufbereiten

- ✓ Es ist wichtig, die Ergebnisse des Netzwerkes zu evaluieren und Fragen nach Wirksamkeit und Nachhaltigkeit zu klären: Konnte das erarbeitete Produkt die angestrebte Veränderung erzielen? Konnte es dauerhaft etabliert werden? Gab es nachhaltige Wirkungen?
- ✓ Die Ergebnisse können im Rahmen einer aktiven internen und externen Öffentlichkeitsarbeit genutzt werden. Wie mit ihnen umgegangen wird, sollte zu Beginn der Treffen mit den Teilnehmenden vereinbart werden.
- ✓ Wurden Ergebnisse und Ziele erreicht, sollten diese im Netzwerk benannt und gemeinsam gefeiert werden.

## 5. Haltung im Netzwerk

- ✓ Wichtig ist auch das soziale Miteinander in einem Netzwerk. Alle Akteurinnen/Akteure sollten sich wertschätzend begegnen und Kompromissfähigkeit, Geduld und Gelassenheit mitbringen. Zudem spielen persönliche Beziehungen, Rituale und Sympathien der handelnden Personen eine Rolle beim Aufbau langfristiger Kooperationen.
- ✓ Netzwerkarbeit ist Teamarbeit. Die Arbeit auf gleicher Augenhöhe ist deshalb unerlässlich.
- ✓ Im Treffen selbst sollte stets auf eine angenehme Arbeitsatmosphäre geachtet werden. Dabei spielen auch eine gemeinsame Arbeitskultur und das Einhalten von gemeinsam aufgestellten Regeln eine bedeutende Rolle.
- ✓ Ist der Grund für das Netzwerk nicht mehr vorhanden, kann es auch aufgelöst werden. Das bedeutet nicht, dass es nicht auch weiterhin eine gute Zusammenarbeit mit den eingebundenen Akteurinnen/Akteuren geben kann.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Transferinitiative  
Kommunales  
Bildungsmanagement

Dieses Vorhaben wird aus Mitteln des Bundesministeriums  
für Bildung und Forschung gefördert.

Trägerverein Transferagentur  
Kommunales Bildungsmanagement  
Niedersachsen e.V.  
Am Schölerberg 1 | 49082 Osnabrück