



**Dokumentation zum  
Workshop  
„Netzwerkarbeit“  
am 10.03.2009 in Nürnberg**

## **Regionale Netzwerkarbeit**

Impulsreferat und Erfahrungsaustausch



## Gliederung



- Netzwerk Nachqualifizierung – Mindeststandards
- Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten
- Netzwerkarbeit verstetigen
- Diskussion/Erfahrungsaustausch



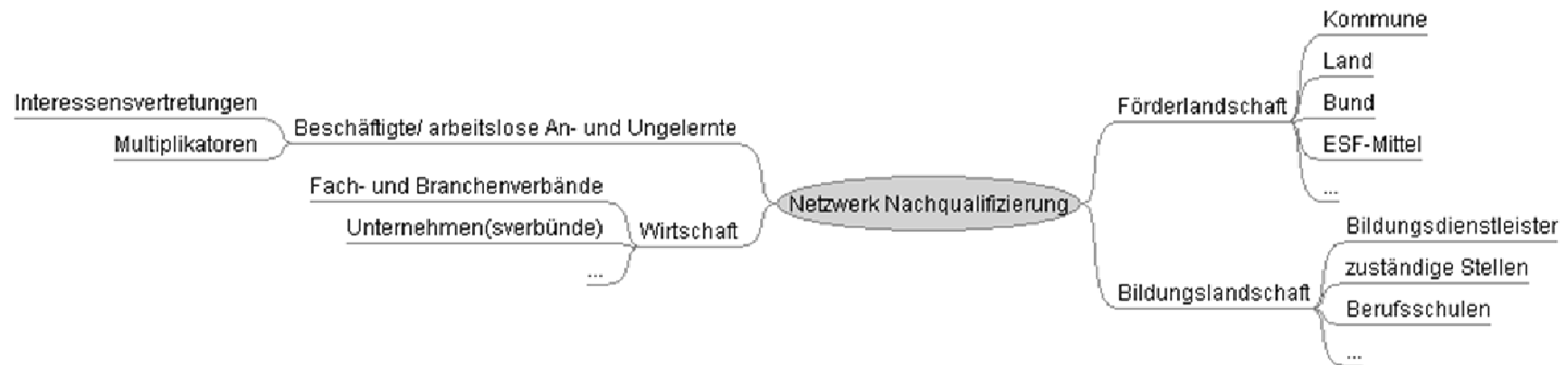
# Mindeststandards für Netzwerke in der Benachteiligtenförderung



- relative Vollständigkeit des Netzwerkes
- Gender und Cultural Mainstreaming wird im Netzwerk gelebt

(vgl. Boos-Nünning, U. (2006): Konsequenzen für die Netzwerkbildung in der Benachteiligtenförderung)

# Netzwerk Nachqualifizierung





# Gender und Cultural Mainstreaming im Netzwerk als Vorgabe



Im Sinne des *Gender und Cultural Meanstreaming* sollte die Gestaltung, Struktur und die Zusammenarbeit im Netzwerk so ausgerichtet sein,

- dass die Bedürfnisse beider Geschlechter und von Menschen unterschiedlicher nationaler, kultureller oder ethnischer Herkunft gleichermaßen mit ihren spezifischen Voraussetzungen, Lebensbedingungen und Orientierungen berücksichtigt werden und
- dass sowohl Männer und Frauen als auch Personen mit und ohne Migrationshintergrund in gleicher Weise vertreten sind und an den Ressourcen teilhaben.



# Gender und Cultural Mainstreaming im Netzwerk in der Umsetzung



- Zusammenarbeit mit den relevanten Netzwerkpartnern
- Anpassung der Instrumente für die Qualifizierung An- und Ungelernter an die Bedürfnisse der Zielgruppe
- alle Netzwerkpartner für das Thema sensibilisieren
- Verantwortliche für das Thema im Netzwerk festlegen



# Netzwerkstrategien in der Nachqualifizierung



- Moderation über eine Koordinierungsstelle
- vorhandene Strukturen in der Region identifizieren, transparent machen und weiterentwickeln
- hoher Praxisbezug und Umsetzungsorientierung
- verbindliche Kooperationsbeziehungen auf unterschiedlichen Ebenen etablieren (z. B. über Kooperationsverpflichtungen)
- Herausforderungen durch veränderte Rahmenbedingungen annehmen und nutzen (z.B. BA-Konjunkturprogramm)



# Thüringer Netzwerk Nachqualifizierung – Netzwerk-Partner



- Landesarbeitsamt
- Ministerium für Gesundheit und Soziales
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeitsmarktpolitik und Infrastruktur
- Landesjugendamt
- Gesellschaft für Arbeitsmarkt und Wirtschaftsförderung
- Jugendberufshilfe
- Industrie- und Handelskammer
- Handwerkskammer
- Paritätischer Wohlfahrtsverband

# Thüringer Netzwerk Nachqualifizierung – Ergebnisse der Koordinierungsarbeit



- Abgestimmte Finanzierungsmodelle
- Aufbau eines modularisierten Nachqualifizierungsangebotes
- Installation von regelmäßig stattfindenden Workshops
- Erarbeitung von abgestimmten Qualitätsstandards
- Anerkennung modularisierter Nachqualifizierungskonzepte durch die zuständigen Stellen



## Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten



- Interessen bündeln
- ein gemeinsames Leitbild entwickeln (Identität und Adressierbarkeit)
- dauerhafte und tragfähige Kommunikationsstrukturen installieren (durch regelmäßige Treffen, Bildung von Arbeitsgruppen, regelmäßige Newsletter, Kontinuität von Schlüsselpersonen...)
- gemeinsame Produkte und Dienstleistungen entwickeln
- vertrauensvoll kooperieren auch unter Wettbewerbsbedingungen (Reziprozitätsnorm)
- sensibel leiten und führen – systematisches Netzwerkmanagement zwischen Koordination und Selbstorganisation



# Kooperation im Netzwerk



Mögliche Kooperationsformen:

- Komplementäre Kooperation – Aufteilung des Marktes
- Supportive Kooperation – gezielte Zusammenarbeit, z.B. um finanzielle Mittel einzuwerben
- Integrative Kooperation – gemeinsame Bearbeitung einer Aufgabe

Synergie = „Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile“

# Die Reziprozitätsnorm als Grundlage erfolgreicher Netzwerkarbeit



Jeder Empfänger einer Gefälligkeit steht unter dem Druck, diese zu erwidern, selbst wenn die Gefälligkeit, weder erbeten noch willkommen war; unabhängig von der Sympathie, die der Empfänger der Gefälligkeit der anderen Person entgegenbringt. Das gilt auch für Zugeständnisse in Verhandlungen.





# Vertrauen schaffen zwischen Netzwerkpartnern



## Förderliche Faktoren

- gleichwertige Stellung aller Partner im Netzwerk
- kurze Wege zwischen den Akteuren
- Wahrnehmung der Netzwerkmitgliedschaft als Privileg
- Bereits vorhandene Kooperationskultur mit informellen und formellen Partnerschaften



# Vertrauen schaffen zwischen Netzwerkpartnern



## Hinderliche Faktoren

- Konkurrenzdenken
- sich abgrenzende Subnetzwerke im Gesamtnetzwerk
- hohe Fluktuation unter den Netzwerkmitgliedern
- Art der Abhängigkeit von öffentlichen Mitteln (kurzfristige und nur für beschränkte Laufzeit abgesicherte Finanzierung)
- Beschränkung auf die Leitungsebene – handelnde Akteure können den persönlichen Kontakt auf operationaler Ebene nur nutzen, wenn sie in die Zusammenarbeit eingebunden werden.



# Die Rolle des Netzwerkmanagements



- persönliche Kontakte halten
- Informationsfluss sichern
- Neutralität wahren
- Verantwortung übernehmen
- Entscheidungen treffen



# Netzwerkmanagement im Netzwerk Nachqualifizierung



## Aufgaben der Netzwerkmanager/innen

- als Expert/innen für abschlussorientierte modulare Nachqualifizierung
  - Bedarfe transparent machen,
  - um hemmende und fördernde Faktoren und Rahmenbedingungen wissen,
  - innovative Qualifizierungsmethoden und Umsetzungsstrategien als „good practice“ Lösungen einbringen.
- als Netzwerkkoordinator/innen
  - Kompetenzen, Ressourcen und Interessenlagen der regionalen Akteurinnen und Akteure kennen und aufeinander beziehen
  - bei Interessenskonflikten, wie sie z.B. durch die Konkurrenzsituation in der Zusammenarbeit von Bildungsträgern auftreten, vermitteln (Konfliktmoderation).



## Nachhaltigkeit sichern



Strategische Ansätze zur Verstetigung der Netzwerkarbeit:

- Akquisition von Fördermitteln bzw. finanzielle Beteiligung von Weiterbildungseinrichtungen, Kommunen, Unternehmen, Wirtschaftsverbänden...
- Marktfähigkeit von Produkten (z.B. individuelles Coaching, Kompetenzbilanzierungen, Bildungsdatenbanken)
- Transformation des „losen“ Netzwerkes in „festere“ Kooperationsformen (z.B. GbR, GmbH, Verein, Stiftung)



## Netzwerke (über)lebensfähig machen



- klare Arbeitstrukturen schaffen
- Routinen der Zusammenarbeit entwickeln
- Netzwerkarbeit dezentralisieren
- Ansprüche reduzieren
- transferfähige Methoden entwickeln
- stärkere interne Verankerung des Netzwerkes bei den Netzwerkpartnern
- geeignete Folgestrukturen installieren



## Netzwerke vermarkten

- Entscheidungsträger einbinden, um finanzielle und personelle Ressourcen zu sichern (Lobbyarbeit)
- sich unverzichtbar machen durch Bündelung von Kompetenzen oder Übernahme von offiziellen Zuständigkeiten
- für Produkte des Netzwerks werben (Netzwerk-Marketing-Strategie)



# Transformation in alternative Organisationsformen



## Pro Netzwerk:

- hohe Flexibilität
- viele verschiedene Akteure
- heterogene und teilweise divergierende Ziele – hohe Innovationskompetenz

## Contra Netzwerk:

- keine vertragliche Absicherung
- keine (rechtliche) Verbindlichkeit

## Zum Nachlesen (Teil 1)



- Thüringer Netzwerk Nachqualifizierung: Kurzdarstellung von Zielstellung und Ergebnissen (2002)  
URL: [http://www.good-practice.de/9\\_Thueringer\\_Netzwerk.pdf](http://www.good-practice.de/9_Thueringer_Netzwerk.pdf)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.): Verbesserung der beruflichen Integrationschancen von benachteiligten Jugendlichen und jungen Erwachsenen durch Netzwerkbildung, Band IID der Schriftenreihe zum BQF-Programm, Bonn, Berlin, 2006  
URL: [http://www.bmbf.de/pub/band\\_IId\\_bqf\\_programm.pdf](http://www.bmbf.de/pub/band_IId_bqf_programm.pdf)
- Lernende Regionen – Netzwerke gestalten. Teilergebnisse zur Evaluation des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“, wbv-Verlag, Bielefeld, 2009



## Zum Nachlesen (Teil 2)



- Elsholz, U.; Jäkel, L.; Megerle, A.; Vollmer, L. (2006): Die Verstetigung von Netzwerken. Hg.: ABWF e.V., Berlin (=Handlungsanleitung für die Praxis) URL: [http://www.abwf.de/content/main/publik/handreichungen/li pa/012\\_88hand-12.pdf](http://www.abwf.de/content/main/publik/handreichungen/li pa/012_88hand-12.pdf)
- JOBSTARTER PRAXIS „Ausbildungsnetzwerke und Netzwerkmoderation“, Band 1, 2008 URL: [http://www.bmbf.de/pub/jobstarter\\_praxis\\_band\\_eins.pdf](http://www.bmbf.de/pub/jobstarter_praxis_band_eins.pdf)



## Links



<http://www.networking-works.net/germany/index.html>

Portal zum Thema „Netzwerken“ mit

- praxisnahen Tipps und Tricks zu Gründung und Management eines Netzwerkes
- handhabbare Werkzeuge und Instrumente für das Netzwerken vom Adressverwaltungstool bis zur internetbasierten Netzwerkplattform

# Leitfragen für die Diskussion

Wie gehen Sie bei der regionalen Netzwerkarbeit vor?

- Wie machen Sie Netzwerkpartnern die Kooperation im Netzwerk schmackhaft?
- Welche regionalen Netzwerkpartner lassen sich nur schwer einbinden?
- Woran arbeiten Sie gemeinsam mit Ihren Netzwerkpartnern?
- Welche Rahmenbedingungen sind aus Ihrer Sicht für ein funktionierendes Netzwerk notwendig?



# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## Kontakt:

Dominique Dauser

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH

Obere Turnstrasse 8, 90429 Nürnberg

☎ (0911) 27779-82

@ dauser.dominique@f-bb.de

🌐 <http://www.f-bb.de>