

Die Kunst des Netzwerkens

Europäische Netzwerke im Bildungsbereich

Holger Bienzle
Esther Gelabert
Wolfgang Jütte
Katerina Kolyva
Nick Meyer
Guy Tilkin

Die Kunst des Netzwerkens

Europäische Netzwerke im Bildungsbereich

Holger Bienzle
Esther Gelabert
Wolfgang Jütte
Katerina Kolyva
Nick Meyer
Guy Tilkin

Die Projektpartnerschaft *Euroweaving* besteht aus:



die Berater®
Wipplingerstraße 32/24-26
1010 Wien / Austria
Tel.: +43 1 532 45 45 - 0
Fax: +43 1 532 45 45 - 1345
eu@dieberater.com
www.dieberater.com



European Cultural Interactions
Athens, Greece
www.eurointeractions.com



Diese Veröffentlichung ist ein Produkt von *Euroweaving*, einem Projekt kofinanziert durch das Sokrates-Programm der Europäischen Kommission (2005-4873/001-001/S02 81AWC).

Der Inhalt dieser Veröffentlichung spiegelt nicht die Position der Europäischen Kommission wider.



Landcommanderij Alden-Biesen
Bilzen, Belgium
www.alden-biesen.be



NIACE
Leicester, United Kingdom
www.niace.org.uk

Die Kunst des Netzwerkens. Europäische Netzwerke
im Bildungsbereich

Autoren:
Holger Bienzle, Esther Gelabert, Wolfgang Jütte, Katerina
Kolyva, Nick Meyer, Guy Tilkin

Design und Produktion:
www.wordup.at

Verleger:
„die Berater“ Unternehmensberatungsgesellschaft mbH
Wiplingerstraße 32 / 24 -26
A-1010 Wien
www.dieberater.com

© 2007 „die Berater“
Unternehmensberatungsgesellschaft mbH

ISBN 978-3-9502335-1-3

Deutsche Übersetzung der Originalausgabe:
The Art of Networking. European Networks in Education
ISBN 978-3-9502335-0-6
„die Berater“ Unternehmensberatungsgesellschaft mbH

Aus Gründen der Lesbarkeit steht in dieser Publikation
die männliche Form stellvertretend für beide
Geschlechterformen.

Inhalt

| | |
|---|-----------|
| Einleitung | 5 |
| Kapitel 1: Netzwerktheori | 9 |
| 1. Das Netzwerk – ein facettenreiches Konzept | 9 |
| 2. Analyse von Netzwerkstrukturen | 13 |
| 3. Steuerungsmodus und Organisationsformen von Netzwerken | 16 |
| 4. Allgemeiner Nutzen durch Teilnahme an Netzwerken | 20 |
| 5. Gestaltung einer Netzwerkkultur | 24 |
| 6. Literatur | 26 |
| Kapitel 2: Europäische Netzwerke im Bildungsbereich | 27 |
| 1. Organisatorische Voraussetzungen für Europäische Netzwerke im Bildungsbereich | 27 |
| 2. Die Aufgabe von Netzwerken in den EU-Förderprogrammen | 29 |
| 3. Kritikpunkte externer Programmevaluationen | 31 |
| 4. Europäische Netzwerke versus Transnationale Kooperationsprojekte | 32 |
| 5. Prioritäten laut Netzwerkpartnern | 35 |
| 6. Unsere Sicht der Aufgaben von europäischen Bildungsnetzwerken | 36 |
| Kapitel 3: Etablierung und Aufbau eines Netzwerks .. | 39 |
| 1. Charakteristika der Aufbauphase eines europäischen Netzwerks | 39 |
| 2. Mapping der Netzwerkstrategie | 42 |
| 3. Entscheidung für einen Netzwerktypus | 51 |
| 4. Auswahl des Netzwerkkoordinators | 55 |
| 5. Bildung der Netzwerkpartnerschaft | 59 |
| 6. Das Potenzial der Logical Framework Matrix für die Formulierung eines Netzwerkantrags | 63 |
| 7. Lehren aus vorherigen Netzwerkanträgen | 65 |

| | |
|--|------------|
| Kapitel 4: Netzwerkmanagement | 67 |
| 1. Anforderungen an das Netzwerkmanagemen | 67 |
| 2. Diversity Management in Netzwerken | 69 |
| 3. Umgang mit interkulturellen Unterschieden innerhalb eines Netzwerks | 72 |
| 4. Netzwerksorganisation: Autonomie der Subnetzwerke versus Integration der Teile | 75 |
| 5. Einsatz neuer Technologien in der Netzwerkkooperation | 83 |
| 6. Anwendung eines flexiblen Managementansatzes | 88 |
| 7. Förderung der Vernetzung zwischen den Akteuren | 90 |
| 8. Entwicklung und Umsetzung aktiver Lernstrategien | 93 |
| 9. Durchführung von Aktivitäten mit Auswirkungen auf Politik oder Praxis | 99 |
| Kapitel 5: Evaluation eines Netzwerkes | 103 |
| 1. Die Rolle von Evaluation in europäischen Netzwerken | 103 |
| 2. Warum? Der Zweck der Netzwerkevaluation | 105 |
| 3. Was? Die Themenbereiche der Netzwerkevaluation | 105 |
| 4. Wer? Die Akteure der Netzwerkevaluation | 107 |
| 5. Wann? Das Timing der Netzwerkevaluation | 109 |
| 6. Wie? Die Instrumente der Netzwerkevaluation | 109 |
| 7. Beispiele für Indikatoren und Instrumente der Evaluation | 110 |
| 8. Evaluationsergebnisse und Change Management | 118 |
| Kapitel 6: Nachhaltige Netzwerkgestaltung | 119 |
| 1. Valorisierung im Kontext europäischer Förderprogramme | 119 |
| 2. Dissemination: Netzwerk-Promotion und Verbreitung von Good Practice | 121 |
| 3. Checkliste zur Planung von Verbreitungsaktivitäten | 125 |
| 4. Nachhaltigkeit: Entwicklung von Strategien für ein dauerhaftes Netzwerk | 127 |
| 5. Checklisten zur Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien | 134 |
| 6. Schlussfolgerung | 137 |

Ausgewählte Referenzen und Links 138

Danksagung 139



Legende

Vier verschiedene blaue Boxen sind im Text hervorgehoben:

-  Graphik – Graphische Darstellung eines Sachverhalts
-  Zitat – Aussage eines Netzwerkakteurs oder Exzerpt aus der Literatur
-  Tool – Formular, Werkzeug, Methode etc. für Planung oder Management von Netzwerken
-  Praxisbeispiel – Von Netzwerkakteuren empfohlene Aktivität, Prozess, Technik, etc.

Einleitung

Es gibt kaum einen Bereich, in dem das Konzept *Vernetzung* nicht als leitendes Prinzip und Schlüsselkompetenz für Bildungsverantwortliche auf allen Ebenen postuliert worden ist. Netzwerken und Vernetzung wird grundsätzlich hohes Potenzial zur Lösung struktureller Probleme im Bildungsbereich beigemessen.

In der Publikation *Die Kunst des Netzwerkens* wird eine besondere Art von Netzwerken behandelt: Europäische Netzwerke innerhalb der EU-Förderprogramme für allgemeine und berufliche Bildung. Die Publikation richtet sich an Leser, die beruflich mit Bildung zu tun haben – Lehrer, Trainer, Programmentwickler, Manager, Forscher und Evaluatoren – die bereits in Netzwerke eingebunden sind oder vielleicht zukünftig eingebunden sein wollen. Auch wenn die Veröffentlichung schwerpunktmäßig auf Erwachsenen- und Schulbildung und den dazu gehörigen Fördermechanismen des Programms für Lebenslanges Lernen der Europäischen Kommission – Grundtvig und Comenius – abzielt, so halten wir doch einen Großteil ihres Inhalts auch für andere Bereiche des Programms für wichtig – Netzwerke in den Bereichen berufliche Bildung, Hochschulbildung und den übergreifenden Unterprogrammen für Sprach-, Informations- und Kommunikationstechnologie – und zum Teil sogar für Netzwerkaktivitäten in anderen Bereichen wie kulturelle oder regionale Entwicklung.

Die Kunst des Netzwerkens ist das Ergebnis von *Euroweaving*, einem im Programm *Sokrates/Accompanying Measures* geförderten Projekt.

Dieses Projekt wurde vor dem Hintergrund entwickelt, dass Netzwerke eine herausragende Rolle in den europäischen Politiken zu lebenslangem Lernen spielen. Trotz ihrer wachsenden Bedeutung stimmen die meisten Akteure in diesem Bereich darin überein, dass die Erfolge vieler geförderter Netzwerke unterhalb der erhofften hohen Erwartungen liegen. Einer der Gründe hierfür scheint darin zu liegen, dass viele Netzwerkkordinatoren und –partner keine ausreichend klare Vorstellung von einem Netzwerk als besonderer Kooperationsstruktur und den für ein erfolgreiches Netzwerk erforderlichen besonderen Aktivitäten und Managementprozessen haben.

Die Kunst des Netzwerkens wurde zu einem für Netzwerke in europäischen Förderprogrammen im Bildungsbereich kritischen Zeitpunkt verfasst: dem Übergang von der Programmphase 2000 – 2006 zum 2007 beginnenden Programm für Lebenslanges Lernen. Die Autoren versuchen, auf den durch und mit Netzwerken erreichten Erfahrungen aufzubauen und aus Erfolgen und Fehlern zu lernen, bevor nun eine neue Generation von Programmen beginnt. Zu diesem Zwecke wurde Kontakt zu Koordinatoren und Partnern gegenwärtig geförderter Netzwerke sowie zu offiziellen Vertretern der Europäischen Kommission, Programmmanagern der



Nationalagenturen und externen Experten aufgenommen, um von ihrer Erfahrung zu lernen und zukünftigen Netzwerkakteuren Good Practice weitergeben zu können. *Die Kunst des Netzwerkers* basiert zu einem Großteil auf dem, was uns diese Netzwerkakteure gesagt haben – wir versuchen, ihre Stimmen in dieser Publikation durchklingen zu lassen.

Die vollständigen Ergebnisse der vom *Euoweaving*-Projekt durchgeführten Befragungen von Netzwerkakteuren sind in einem separaten Forschungsbericht erhältlich, der diese Publikation vervollständigt. Darüber hinaus wurde auf Anfrage der Europäischen Kommission ein weiteres Dokument mit Empfehlungen zur Implementierung von Netzwerken in der neuen Programmphase erstellt. Beide Dokumente sowie andere Sprachversionen dieser Veröffentlichung können von der Website des Projektes unter www.euoweaving.com heruntergeladen werden.

Das Sammeln relevanter Informationen und das tatsächliche Verfassen dieser Publikation waren viel komplexer und fordernder als wir gedacht hatten. Wir begegneten nicht nur unterschiedlichen – und manchmal im Konflikt miteinander befindlichen – Ansichten und Interpretationen der europäischen Netzwerke im Bildungsbereich in den unterschiedlichen Programmdokumenten der von uns analysierten Literatur aus den Bereichen Wissenschaft und Management und in den von uns durchgeführten Interviews mit unterschiedlichen Typen von Netzwerkakteuren.

Eine ähnliche Bandbreite an Zugängen und beruflichem Hintergrund gab es auch in unserem Projektteam, in das wir unsere Erfahrungen als Netzwerkkoordinatoren und – Partner, Programmmanager, externe Evaluatoren und Forscher einbrachten.

Katerina Kolyva and Esther Gelabert (European Cultural Interactions) arbeiten seit Jahren als unabhängige Expertinnen in unterschiedlichen Programmen in den Bereichen Bildung, Kultur und Forschung für die Europäische Kommission. Sie verfügen über umfangreiche Erfahrung in der Evaluation europäischer Netzwerke. *Guy Tilkin* von der *Landcommanderij Alden Biesen* ist Koordinator einer Reihe europäischer Projekte und Netzwerke in den Bereichen Bildung und Training, in erster Linie in den Bereichen Projektmanagement, Verwendung neuer Technologien in internationalen Projekten, Selbstevaluation und Europäische Staatsangehörigkeit.

Nick Meyer brachte seine Erfahrung mit *NIACE* in das Projekt ein, selbst eine große Netzwerkorganisation. Er ist seit vielen Jahren im Bereich grenzüberschreitender Bildung tätig und hat an mehreren nationalen Netzwerken im Vereinigten Königreich teilgenommen.

Holger Bienzle (die Berater) verfügt aus unterschiedlichen Perspektiven über Erfahrung mit europäischen Netzwerken und Projekten: als nationaler Grundtvig-Programmmanager in Österreich, als externer Experte und Evaluator für die Europäische Kommission und als

Koordinator und Partner zahlreicher europäischer Projekte in den Bereichen Forschung und Bildung.

Wolfgang Jütte ist Professor für Weiterbildungsforschung an der Donau-Universität Krems. Er hat umfangreich zur Analyse kooperativer Strukturen und zur Vernetzung in der Erwachsenenbildung publiziert.

Vor dem Hintergrund dieser unterschiedlichen Zugänge zum Thema haben wir die Besonderheiten europäischer Netzwerke sehr intensiv debattiert – was von Netzwerken erwartet wird, erwartet werden kann oder erwartet werden soll und angemessene Empfehlungen und Tools, die an die Netzwerkakteure weitergegeben werden können. Diese Unterhaltungen waren anspruchsvoll, extrem bereichernd und führten zu diversen Modifikationen und sogar zu vollständigen Neuformulierungen einiger Kapitel. Schließlich haben wir einen gemeinsamen Blick auf Netzwerke eingenommen, einen Blick aus vielen Perspektiven, mit dem wir anstreben, die Anforderungen europäischer Förderprogramme und die organisatorische Kapazität von Netzwerken, die Bedürfnisse von Bildungspraxis und -Einrichtungen und die Einsichten in verwandte Prozesse, die die Sozialwissenschaften bieten, zu berücksichtigen. Unsere ursprüngliche Hypothese lautete, dass europäische Netzwerke einen besonderen Managementansatz erfordern, der vom normalen grenzüberschreitenden Projektmanagement abweicht. Sie ist Verlaufe unserer Arbeit deutlich bestätigt worden. Dieser netzwerk-

spezifische Ansatz taucht in allen Kapiteln dieser Publikation auf, die unterschiedliche Aspekte des Verständnisses und Implementierens von Netzwerken behandeln:

Kapitel 1: Netzwerktheorie stellt den akademischen Blick auf soziale Netzwerke im Allgemeinen vor. Hier wird die Tatsache betont, dass europäische Netzwerke im Bildungsbereich wie alle anderen sozialen Netzwerke auch Strukturen für die Interaktion und Kooperation einzelner Akteure bilden. Die Förderung der Beziehungen zwischen den Bedürfnissen der Netzwerkakteure soll dementsprechend ein durchgehender Schwerpunkt der Netzwerkkoordination sein.

Kapitel 2: Europäische Netzwerke im Bildungsbereich kontrastiert die breitere Sicht der sozialen Netzwerkanalyse mit der viel enger definierten Interpretation des Netzwerkkonzepts der EU-Förderprogramme. Die strukturellen und funktionalen Charakteristika europäischer Netzwerke im Bildungsbereich werden diskutiert. Schließlich wird die Interpretation der Autoren von Konzept und Aufgaben von Netzwerken in den EU-Förderprogrammen vorgestellt. Diese Arbeitsdefinition dient dann als Bezugsrahmen für die folgenden Kapitel.

In *Kapitel 3: Etablierung und Aufbau eines Netzwerks* werden die zentralen Themen der Planungs- und Vorbereitungsphase eines Netzwerkes besprochen. Es ist nicht als A-Z-Leitfaden für erfolgreiche Netzwerkanträge zu

verstehen, stellt jedoch ausgewählte Kernbereiche der Errichtung von Netzwerken heraus: Die Entwicklung der allgemeinen Netzwerkstrategie und ihre Einbettung in den Bildungsrahmen, die Schwerpunktbildung des Netzwerks, und die Auswahl passender Netzwerkkoordinatoren und Partner. Der *Logical Framework*-Ansatz wird als nützliches Tool zur Netzwerkplanung vorgeschlagen.

In *Kapitel 4: Netzwerkmanagement* werden acht spezifische Anforderungen an die Netzwerkkoordination beschrieben, die den strukturellen und funktionalen Charakteristika eines Netzwerkes entstammen. Diese bedingen einen Netzwerkmanagementansatz, der sich vom gewöhnlichen grenzüberschreitenden Netzwerkmanagement unterscheidet. Dieses Kapitel beinhaltet Theorie, Empfehlungen und Best-Practice-Beispiele von Koordinatoren bereits geförderter Netzwerke.

In *Kapitel 5: Evaluation eines Netzwerkes* sollten Antworten auf die Standardevaluationsfragen gegeben werden – warum?, was? wie?, wann?, wer? – und das aus netzwerkspezifischer Perspektive. Indikatoren für das Erreichen von Netzwerkzielen und eine Reihe praktischer Werkzeuge für die Evaluation von Netzwerken werden vorgestellt.

Kapitel 6: Nachhaltige Netzwerkgestaltung hat zwei Schwerpunkte: Bekanntmachungs- und Verbreitungsaktivitäten – im europäischen Kontext heute als *Valorisierung* bezeichnet – helfen dabei, das Netzwerk in der Öffentlich-

keit sichtbar zu machen. Das zweite Thema ist die Entwicklung einer Fortführungsstrategie des Netzwerkes, wenn die Förderung durch die EU ausgelaufen ist. Es werden Schlüsselfragen zu Nachhaltigkeit besprochen und wiederum praktische Tools und Checklisten angeboten.

Diese Publikation kann auf unterschiedliche Weise gelesen werden: Eine Möglichkeit besteht darin, sie von der ersten bis zur letzten Seite zu lesen, was sich insbesondere für Leser empfiehlt, die einen zusammenfassenden Überblick über die entscheidenden netzwerkbezogenen Themen bekommen möchten. Andere Leser wählen vielleicht einzelne Kapitel aus, die für ihre gegenwärtige Beteiligung an europäischen Netzwerken von besonderer Relevanz sind. Wir hoffen, beiden Lesergruppen etwas bieten zu können.

Kapitel 1: Netzwerktheorie

Es mag auf den ersten Blick ungewöhnlich erscheinen, dass eine praxisorientierte Publikation zum Thema Entwicklung und Implementierung von Netzwerken in europäischen Förderprogrammen mit einem Kapitel zur Theorie beginnt. Dies ist jedoch gerechtfertigt, zumal die Analyse sozialer Netzwerke wertvolle Einsichten in das Netzwerk als sozialen Organismus bietet. Schließlich sind europäische Netzwerke im Bildungsbereich nicht in erster Linie künstliche Schöpfungen, die gleichsam im Reagenzglas mit Hilfe eines Förderprogramms zum Leben erweckt wurden, sondern eine kooperative, von Akteuren initiierte und entwickelte Struktur. Diese zentrale Botschaft der Sozialwissenschaften eignet sich daher gut zur Einleitung dieser Publikation.

1. Das Netzwerk – ein facettenreiches Konzept

1.1. Zum Netzwerk und seiner Begriffskarriere

Beginnt man, sich mit den Begriffen *Netzwerk* und *Vernetzung* zu beschäftigen, stellt sich schnell heraus, dass es sich hierbei um äußerst komplexe Terminologie handelt. Der

Netzwerkdiskurs kann verglichen werden mit einem Dschungel, in dem immer weitere Bäume gepflanzt werden. Nähert man sich also diesem Netzwerkdschungel, so ist man mit einer Vielfalt unterschiedlicher Bezugsgrößen, Definitionen und Akzentsetzungen konfrontiert. Das Netzwerk wird in allen sozialwissenschaftlichen Disziplinen verhandelt. Jeder pflanzt einen eigenen Baum im Begriffsdschungel. Dabei wird deutlich, dass der Begriff des Netzwerk eine Geschichte hat und in verschiedenen Disziplinen verankert ist.

Auch wenn wir in dieser Publikation eine handlungs- und gestaltungsorientierte Perspektive einnehmen, halten wir einen theoretischen Überblick für wichtig, um technokratische Lösungsvorschläge zu vermeiden. Denn Netzwerke sind jeweils einzigartig und müssen jeweils neu entwickelt und gestaltet werden.

Als ein Kennzeichen moderner Gesellschaften gilt, dass sie retikuläre (d.h. netzartige) Strukturen herausbilden und sich zunehmend in Form von horizontalen und offenen Netzwerken organisieren. Dafür ist der Begriff der *Netzwerkgesellschaft* (Castells 1996) geprägt worden. Netzwerke stehen für die zunehmende Differenzierung und Arbeitsteilung gesellschaftlicher Teilbereiche und den daraus resultierenden veränderten Koordinationsbedarf. An die Stelle der klassischen bürokratischen Organisationen treten neue Organisationsformen, die veränderter Steuerungs- und Koordinationsmechanismen jenseits von Hierarchie und Markt bedürfen.

Das Konzept des Netzwerkes erfährt gegenwärtig eine Begriffskarriere. Die vielfältigen Bedeutungsnuancierungen und unterschiedlichen semantischen Begriffshöfe verweisen auf den Metapher-Charakter des Begriffes, der mit zu seiner Verbreitung beiträgt. Der Begriff des Netzwerkes ist zunächst stark im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich verwurzelt. Die Attribuierung der Verkehrsinfrastruktur als *Netz*, wie das Eisenbahn- und Straßennetz, weist darauf hin. Moderne Informations- und Kommunikationstechnologien wie das Internet als das *Netz der Netze* fördern das Bild des Netzwerkes in einem entscheidenden Maße. Diesen technischen Netzen können soziale Netze gegenüber gestellt werden. Unter ihnen wird ein Geflecht oder System von sozialen Beziehungen zwischen Akteuren, Personen oder Organisationen verstanden. Zunehmend kommt es jedoch auch zu einer Vermischung von informationstechnischen und sozialen Vernetzungen. So wird bei der Weiterentwicklung des World Wide Web schon von einer *Humanisierung des Netzes* gesprochen. Der Ausdruck *Social Software* steht für Anwendungen, die Kommunikation, Interaktion und Zusammenarbeit unterstützen. Dazu zählen beispielsweise Weblogs, eine Art Online-Journal, und auch Wikis, Websites, deren Inhalt jeder Besucher verändern und ergänzen kann.

1.2. Interorganisatorische und personale soziale Netzwerke

Bei institutionellen Netzwerken in der Weiterbildung handelt es sich in der Regel um den

Interaktionstypus der *interorganisatorischen Netzwerke, d.h. verstanden als eine spezifische, auf einen längeren Zeitraum hin angelegte Kooperation mehrerer Organisationen zur Erreichung gemeinsam festgelegter Ziele und zum Gewinn von Mehrwert für die einzelnen Beteiligten* (Wohlfahrt 2002, S. 39).

Wenngleich es unterschiedliche Netzwerkverständnisse gibt, erfährt die qualitativ eigenständige Organisationsform des Netzwerkes vor allem als ein weitgehend hierarchiefreier und kommunikativer Raum horizontaler Verknüpfung eine positive Zuschreibung. Anstelle atomisierter Institutionen tritt danach ein Netzwerk autonomer, aber interdependenter und am Gemeinwohl orientierter Akteure. Netzwerke erscheinen funktional, weil sie die Eigenständigkeit der Einrichtungen respektieren und dennoch ein System bilden. Insbesondere erfahren in der Diskussion Netzwerke eine positive Zuschreibung als *Regulationsmechanismus ‚dritter Art‘. Weder monetäre noch hierarchische Verhältnisse stützen Netzwerke, sondern Kontextbedingungen wie Vertrauen, Anerkennung und gemeinsame Interessen. [...] Sie setzen auf kommunikative Beziehungen, welche sich nicht in Geld- und nicht in Machtverhältnissen auflösen* (Faulstich/Vespermann/Zeuner 2001, S. 14). Netzwerke zeichnen sich durch gemeinsame Intentionen, die Personenorientierung, das Prinzip der Unabhängigkeit und Freiwilligkeit und durch das Tauschprinzip aus.

Personale Netzwerke sind die organisatorische Antwort auf die Komplexität der Bedürfnisse pädagogischer Professioneller. Das Schaffen personaler Netzwerke ist nicht nur zur Lösung persönlicher Probleme hilfreich, sondern kompensiert auch institutionelle Defizite. Unsichere oder fehlende institutionelle Ressourcen werden durch persönliche Beziehungen ersetzt.

Es rücken aber auch personale Netzwerke von bestimmten Adressaten/Zielgruppen und von Professionellen in den Blick. In Letzteren beziehen sich Experten fachlich aufeinander. Sie fördern Wissenstransfer und Zugewinne an Handlungskompetenz. So geht es beispielsweise im Schulkontext um Lehrernetzwerke zur Wissensgenerierung als Netzwerke des Austauschs und der Weiterbildung. Insofern können Netzwerke auch als Netzwerke einer *professional community* betrachtet werden. Eines der Probleme im Bildungsbereich ist, dass man die benachbarten Bereiche nicht kennt. Die isolierte Wahrnehmung aus der eigenen Perspektive der eigenen Einrichtung muss jedoch überwunden werden zugunsten einer professionellen Betrachtungsweise, der es um die funktionale Lösung von Handlungsproblemen geht. Eine Struktur, die den Blick über den institutionellen oder arbeitsfeldbezogenen Zaun fördert, ist die vernetzte Organisationsform des Netzwerkes. Sie eröffnet Möglichkeiten arbeitsfeldübergreifender und interdisziplinärer Kooperation und stärkt die beruflich-professionelle Verankerung. Netzwerke wirken hier sozialisierend.

1.3. Netzwerkanalyse

Der Begriff des Netzwerkes bezeichnet die systematische, wissenschaftliche Untersuchung von Netzwerken auf abstrakter Ebene, um ihre Spezifika, ihre Bedingungen, Funktionsweisen, Potenziale und ihren Nutzen aufzudecken.

Grundlage der Netzwerkanalyse ist die relationale Perspektive. dabei geht es um die Beziehungen und Interaktionen zwischen einer bestimmten Anzahl von Elementen bzw. Akteuren. So stellt der amerikanische Soziologe Mark Granovetter (1985) in seiner Theorie der *embeddedness* darauf, wie Handeln in soziale Beziehungen eingebunden ist. Um das zweckorientierte Handeln angemessen zu erfassen, gilt es, die Einbindung der Akteure in die soziale Struktur zu berücksichtigen. Dies betrifft das Eingebettetsein durch persönliche Beziehungen ebenso wie die strukturelle Eingebundenheit von Institutionen. Direkte und indirekte soziale Beziehungen eröffnen Möglichkeiten oder aber sind Behinderungen für das zielgerichtete Handeln des Akteurs. Dies ist für kooperatives Handeln durchaus folgenreich. Kooperation hängt nicht allein vom individuellen Good Will atomisierter Akteure ab, sondern auch von der Lagerung des Handelns in dem relationalen System. Kooperation als sozialer Prozess kann weder auf Personenmerkmale noch auf den strukturellen Kontext allein zurückgeführt werden. Vielmehr handelt es sich um Handlungen im einem sozialen, interdependenten System.

Bei der Netzwerkanalyse handelt es sich eher um ein offenes Instrumentarium. Angesichts des beschränkten Raums können hier nur ausschnittsweise Methodenkonzepte aus ihrer Vielzahl herausgegriffen werden. Zur Beschreibung und Analyse von sozialen Netzwerken können drei Merkmalsgruppierungen, die relationalen, funktionalen und strukturellen Merkmale, unterschieden werden (s. Schenk 1995, S. 97ff.).

Zu den *relationalen Merkmalen* können die Qualitäten von Beziehungen und Bindungen gezählt werden. Dazu zählen u.a.:

- ihre Wechselseitigkeit (Reziprozität),
- die Vielartigkeit der Beziehungsinhalte (multiplex oder uniplex),
- die Homogenität bzw. Heterogenität,
- starke und schwache Bindungen,
- latente und aktualisierte Beziehungen,
- ihre Intensität (Kontaktfrequenz, Kontakthäufigkeit),
- die Dauer (Stabilität) und Häufigkeit,
- die an Beziehungen geknüpften Zugangsmöglichkeiten,
- die Kommunikationskanäle,
- die Rollenbeziehungen.

Bei der Untersuchung *funktionaler Merkmale* werden Fragen des Inhalts von Beziehungen berührt. Danach geht es beispielsweise um

- Ressourcentausch,
- Kommunikation,
- Arbeitserleichterung,
- Rückhalt,
- Hilfe,

- Unterstützung,
- Wert- und Normorientierung

Die *strukturelle Netzwerkanalyse* ist vor allem an der Morphologie (Gestalt) des Beziehungsnetzes interessiert. Dabei werden zentrale Strukturparameter wie Größe, Dichte, Cluster erhoben:

... die Fragen zielen immer auf die Struktur der Vernetzung ab: wer kann wen direkt oder indirekt erreichen? Wie dicht ist das Netz? Gibt es Zonen der Verdichtung, Cliques, Brücken, Zentren, periphere oder isolierte Akteure? (...) Überlappen sich Teilstrukturen? Kreuzen sich soziale Kreise? Entscheidend ist stets, dass direkte oder indirekte Verbindungen bestehen, welcher Art sie sind und welche Muster sie bilden (Ziegler 1987, S. 342)

In der Netzwerkanalyse gibt es ein starkes Bemühen, Strukturdaten zu visualisieren. Fortschritte in der Datenverarbeitung eröffnen heutzutage neue Möglichkeiten der Darstellung komplexer Sozialstrukturen. Sie helfen, Strukturzusammenhänge zu explorieren und die Befunde angemessen zu kommunizieren. Jedoch sind diese Verfahren zumeist sehr aufwendig und setzen eine umfangreiche Datenbasis voraus. Zumeist ist man auf die Unterstützung durch Experten und auf spezielle Softwareprogramme angewiesen. Aber auch einfachere Formen der Visualisierung von Beziehungen können helfen, sich seiner Netzwerke und ihrer Struktur bewusst zu machen bzw. zu vergewissern. Es zählt zu der

kommunikativen Seite von Visualisierungen, dass sie Handlungsakteuren im Feld Wege eröffnen, sich ihre Interaktionsräume zu vergegenwärtigen.

Der Erkenntnisgewinn der Visualisierung liegt auch darin begründet, dass sie sonst unsichtbare Beziehungen sichtbar machen. Das Netzwerk lässt sich als Landkarte zeichnen und analysieren – in den objektiven Mustern ebenso wie den persönlichen Rekonstruktionen. Erfahrungen und Erwartungen sind soziales Gedächtnis des Systems und somit wichtige Informationsquellen.

2. Analyse von Netzwerkstrukturen

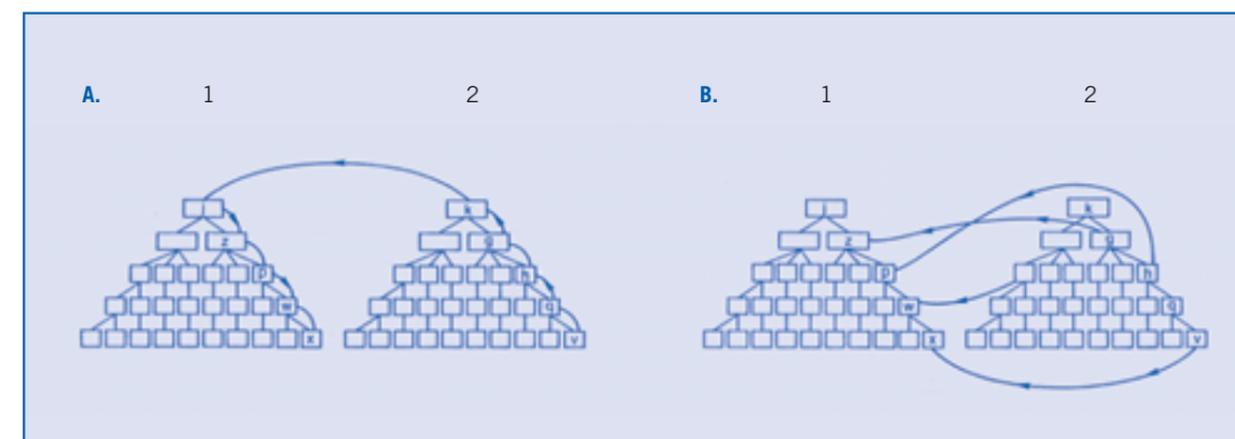
2.1. Informelle und formale Netzwerkstrukturen

Die Beziehungsperspektive wird in der Analyse sozialer Netzwerke besonders hervorgehoben. Ein soziales Netzwerk kann als die Struktur der sozialen Beziehungen von Einheiten und

der Verknüpfungen zwischen diesen Einheiten definiert werden. Diese Beziehungsstrukturen werden im Folgenden behandelt.

Neben den und unterhalb der offensichtlich sichtbaren Organisations- und Kooperationsstrukturen liegt die oftmals verborgene Realität informell vernetzter Beziehungen und Interaktionen von Akteuren. Sie können als latente soziale Netzwerke betrachtet werden. Beziehungen weisen einen unterschiedlichen Grad der Formalisiertheit auf. Das Begriffspaar formal-informal stellt dabei die Pole der unterschiedlichen Formen der Strukturbildung dar. Personen stehen in Arbeitsbeziehungen zunächst in formalisierten Beziehungen. Hier steht der funktionale Zusammenhang im Vordergrund und die Rollen sind eher rechtlich bestimmt und organisational vorgegeben. Demgegenüber gehört es zu den Kennzeichen informeller Beziehungen, dass diese Interaktionen freiwillig organisiert und zumeist wenig strukturiert sind. Im Gegensatz zu

Formelle und informelle Bindungen



Quelle: Chisholm 1999, S. 34.

formalen Strukturen sind informelle Beziehungen personenabhängig.

Der Politologe Donald Chisholm (1989) hat in einer Untersuchung über informelle Strukturen zwischen multiorganisationalen Strukturen – er hat dies anhand verschiedener Verkehrsunternehmen im Bereich von San Francisco aufgezeigt – wie effektiv informelle Kanäle als koordinierendes Instrument sein können. Im Gegensatz zu formalen Dienstwegen, die oft hierarchisch und indirekt sind und damit lange Wege benötigen, sind informelle Wege zwischen Organisationen eher direkt und damit auch kurz.

Die aus analytischer Sicht wichtige Unterscheidung zwischen formalem und informellem Handeln ist für die beruflich Handelnden häufig von geringer Bedeutung. Sie erfahren beides als eng verflochten. Formales und informelles Handeln erfolgt zumeist nicht alternativ. Die anfänglich formalen Beziehungen werden zunehmend durch persönliches Kennenlernen und informelle Kontakte angereichert. In eine zeitliche Perspektive gebracht können diese als ein Kontinuum betrachtet werden. Die praktische Verwobenheit von formalen und informellen Handlungsvollzügen in der Alltagsarbeit ist konstitutiv.

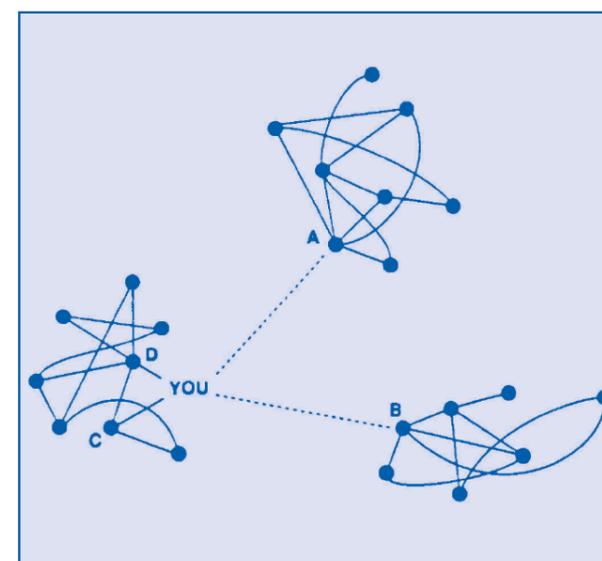
2.2. Starke und schwache Beziehungen

In der Netzwerkforschung wird zwischen starken und schwachen Beziehungen unterschieden. Diese basale Unterscheidung geht vornehmlich auf die Analyse von Mark Granovetter (1973, 1974) zurück. Beziehungen können ihrer Stärke nach auf einer Dimension angeordnet werden. Dabei bedingen sich der Zeitaufwand, die emotionale Intensität, die Intimität und die wechselseitigen Hilfeleistungen. Bei starken Beziehungen (*strong ties*) handelt es sich um dauerhafte, emotional bindende und auf Gegenseitigkeit beruhende Bindungen wie z.B. zu Freunden, die eine starke Beharrungskraft aufweisen. Sie nehmen häufig eine unterstützende Funktion ein. Schwache Beziehungen (*weak ties*) sind weit weniger intensiv und reziprok, wie sie z.B. eher zu Bekannten unterhalten werden, und dienen dem Informationsgewinn und der Arbeitserleichterung. Granovetter zeigt in seiner Studie zur Stellensuche (1974), dass der überwiegende Teil der Stellen aufgrund informeller Kontakte vermittelt wurden. Er fand, dass die Mehrzahl der Stellenwechsler die Informationen, die zum neuen Arbeitsplatz führten, über schwache Beziehungen zu Bekannten und nicht über starke Beziehungen zu engen Freunden erlangten. Diese Ergebnisse unterstreichen die These von der *Stärke schwacher Beziehungen*. Es ist vor allem die Brückenfunktion, die die Stärke schwacher Beziehungen ausmacht (s. Jansen 1999 S. 100f.). Sie verbinden *Inseln* und soziale Kreise; über sie fließen neue Informationen zusammen.

Starke Beziehungen sind oft redundante Beziehungen. Je stärker die Beziehung zwischen zwei Personen ist, z.B. wenn sie Freunde sind, desto wahrscheinlicher ist, dass sie gemeinsame Freude haben. Netzwerkspezifisch gesprochen handelt es sich dabei

um redundante Beziehungen. Durch redundante Beziehungen entstehen keine Informationsvorteile. Danach sind es vor allem die schwachen Beziehungen im Sinne Granovetters, die Teilgruppen verbinden und durch die neue und heterogene Informationen verstärkt fließen. Der Nutzen von nichtredundanten Beziehungen resultiert aus Informationsvorteilen; sie helfen eine zu starke Binnenorientierung zu überwinden. Demgegenüber bilden Seilschaften starke Beziehungen und verweisen auf sich selbst. In heterogenen und diversifizierten Netzwerken weiten sich Horizonte. Durch die geringe selektive Informationsverbreitung können sie offenbar eher Innovationen anregen.

 Brückenfunktion schwacher Beziehungen



Quelle: Burt 1992, S. 27,
aus: Jansen 1999, S. 179.

Die Graphik zeigt die schwachen Verbindungen zwischen verschiedenen verdichteten Teilgruppen. Die miteinander verbundenen Akteure bilden so Kommunikationsbrücken.

Zur Bedeutung schwacher Beziehungen leistet auch die Theorie der *strukturellen Löcher*, wie sie vor allem von Burt (1992) entwickelt wurde, einen Beitrag. Dieser Ansatz betont, wie Akteure durch ihre strategische Position im Netzwerk Macht entwickeln. Dies trifft auf den Cutpoint-Akteur (*You* in der Graphik) zu, der strukturelle Löcher in einem Gesamtnetz überbrückt. Akteure, die viele nicht redundante Beziehungen haben, gelten nach Burt als unabhängiger und aktiver. Gewinne ergeben sich vornehmlich aus ihrer Position im Informationsfluss:

Akteure, die strukturelle Löcher überbrücken, erfahren über ihre direkten Kontakte viele nicht redundante Informationen schneller als andere. Des Weiteren werden Informationen über sie im Netzwerk weitergegeben und gelangen an viele andere Akteure, die nicht direkt mit ihnen verbundenen sind. Auch hieraus ergeben sich Chancen. Der Akteur ist in den Suchprozessen vieler anderer Akteure präsent, wird ggf. von ihnen angesprochen und erfährt so von neuen Möglichkeiten (Jansen 1999, S. 180).

Diese Erfahrungen sollten auch bei der Dissemination von Netzwerkergebnissen berücksichtigt werden (siehe Kapitel 6).

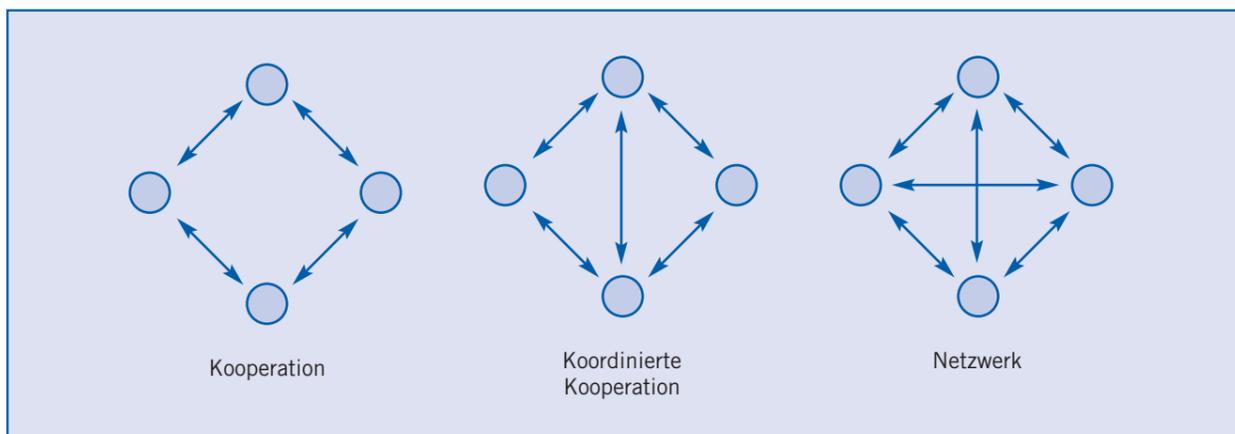
2.3. Multiplexe Bindungen oder Netzwerke mit multidimensionalen Bindungen

Beziehungen zwischen Akteuren sind vielschichtig. Sie können mehrere Ressourcen zur Verfügung stellen. Die Vielschichtigkeit von Beziehungen wird in der netzwerkanalytischen Terminologie als Multiplexität bezeichnet. So dienen Beziehungen

- dem Informationsaustausch
- der Akquise materieller Ressourcen
- der politischen Mobilisierung
- der Machtausübung
- der Solidarität
- dem Benchmarking
- der Unterstützung
- der persönlichen Hilfestellung in beruflichen Krisensituationen

Unter Berücksichtigung dieser Mehrschichtigkeit sozialer Beziehungen müssen mehrdimensionale Beziehungsnetze unterschieden werden. Inhaltlich kann so zwischen Informa-

 Kooperation, koordinierende Kooperation, Netzwerk



Quelle: Dietz 1999, S. 211f.

tionsbeziehungen, Austauschbeziehungen, Machtbeziehungen, Unterstützungsbeziehungen, Freundschaftsbeziehungen etc. differenziert werden.

In den alltäglichen Handlungsvollzügen von EU-Netzwerken lassen sich viele Beispiele für multiple Funktionen von Beziehungen aufzeigen. Es wurde bereits erwähnt, wie die formalen Beziehungen durch informelle ergänzt werden. Je mehr Beziehungsformen eine Verbindung beinhaltet, desto multiplexer ist sie. Multiplexe Beziehungen sind unterstützender, freiwilliger und persönlicher und gelten als stabiler als uniplexe. Netzwerke fördern tendenziell multiplexe Beziehungen.

3. Steuerungsmodus und Organisationsform von Netzwerken

3.1. Kooperation, Koordination, Netzwerke – eine idealtypische Darstellung

Bevor die Frage nach der Moderation von Netzwerken gestellt wird, ist es erforderlich,

sich mit den unterschiedlichen Steuerungsmechanismen oder -Modi von Netzwerken aus theoretischer Sicht zu befassen.

Während es sich bei Kooperation allgemein um eine Zusammenarbeit zwischen einzelnen Akteuren handelt, kann unter Koordination die Abstimmung bzw. die gezielte Ausrichtung von Akteuren verstanden werden. Das Besondere von Netzwerken bzw. Netzen ist aus dieser Perspektive, dass eine Menge von (autonomen) Akteure mittels bestimmter Beziehungen alle miteinander verbunden sind und in ihrer Gesamtheit ein System bilden. Danach bilden sie eine horizontale, heterarchische Struktur ohne Zentren.

Während sich der Begriff der Kooperation auf die Zusammenarbeit einzelner Organisationen bezieht, zielen Netzwerke auf eine Vielzahl an Kooperationspartnern ab.

Allerdings wird die Unterscheidung zwischen *Kooperation* und *Netzwerk* nicht immer trennscharf verwandt, vereinzelt werden sie lediglich als semantische Verschiebung betrachtet und die Begriffe insofern synonym genutzt. In der Praxis erweisen sich die Beziehungsmodi von Netzwerken allerdings als weitaus komplexer und keineswegs eindeutig. Netzförmige Kooperationsformen schließen hierarchische Steuerung nicht unbedingt aus oder ersetzen sie generell. Netzwerke werden zunehmend nach hybriden Mustern organisiert. Das bedeutet, dass verschiedene Steuerungsmuster wie Hierarchie und Heterarchie nebeneinander auftreten und sich verschränken können.

3.2. Unterschiedliche Organisationsformen von Netzwerken

Ein zentrales Differenzierungskriterium von Netzwerken bildet der Inhalt der Beziehungen, der davon abhängt, welche Ressourcen vorrangig ausgetauscht werden. Insofern kann man z.B. unterscheiden zwischen

- Austauschnetzwerken
- Unterstützungsnetzwerken
- Interessen/Pressure-Netzwerken
- Ergebnisorientierten Netzwerken
- Prozessorientierten Netzwerken

 Kriterien organisatorischer Gestaltung von Netzwerken

| Dimension | Organisationsgrade |
|----------------------------|--------------------------------------|
| Themenspezifität | gering/hoch |
| Moderation | gleichbleibend/wechselnd |
| Freiwilligkeit | gering/hoch |
| Hierarchie | hierarchisch/eher kollegial |
| Dauer | ständig/zeitweise |
| Turnus der Treffen | diskontinuierlich/kontinuierlich |
| Größe (Anzahl der Treffen) | klein/groß |
| Arbeitsteilung | gering/stark |
| Exklusivität | niedrigschwelliger/begrenzter Zugang |
| Formalisierung | hoch/gering |
| Heterogenität | homogen/heterogen |
| Reichweite (räumlich) | lokal/international |

Netzwerke geben sich unterschiedliche Organisationsformen, die jeweils für ihren Kontext funktional sind. So entstehen verschiedene Vernetzungsformen, die vom losen Zusammenschluss bis zum Verein oder zur Fusion reichen. Wie in der folgenden Graphik sichtbar wird, lassen sich Netzwerke in ihrem Ausprägungen beschreiben und anhand zentraler Dimensionen analysieren. Als Merkmale zur Klassifizierung dienen hier z.B. Indikatoren wie die Häufigkeit der Treffen, der Grad der Formalisiertheit, die Entscheidungsstrukturen (gemeinsame Sitzungen, Moderation etc.) die Pluralität und Heterogenität der beteiligten Mitglieder, die Offenheit bzw. Exklusivität des Zuganges, die räumliche Reichweite (z.B. Arbeit auf kommunaler oder internationaler Ebene) etc., die sich je nach Netzwerk und Kontext unterschiedlich darstellen.

3.3. Netzwerkmoderation – Gestaltung von Dilemmata

Idealtypisch können zumindest vier Funktionen der Netzwerksteuerung unterschieden werden: (Sydow 1999, S. 295f): Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation, die auch als Ablauf in dieser Reihenfolge vorgesehen werden.

■ *Selektion:*

Die Frage nach der Selektion betrifft die Partner im Netzwerk und die Frage nach den Beteiligten im Geschehen: Wer soll dabei sein? Ist eine sehr zentrale und frühzeitig zu regulierende Frage.

■ *Allokation:*

Die Zuordnung von Aufgaben und Ressourcen, der Verteilung von Verantwortung auf die Partner in den Vordergrund.

■ *Regulation*

der Zusammenarbeit im Netzwerk sieht die Entwicklung und Durchsetzung von Regeln zwischen den Organisationen vor und

■ *Evaluation*

erstreckt sich auf das gesamte Netzwerk oder auf ausgewählte Regeln der Zusammenarbeit Netzwerke sind auf Feedbackschleifen angewiesen

Sydow hat acht Spannungsverhältnisse vorgelegt, die in Vernetzungsprozessen regulierungsbedürftig sind bzw. an denen auch Netzwerkkooperationen scheitern können (Sydow 1999):

Vielfalt – Einheit:

Wie kann eine Balance geschaffen werden zwischen der Vielfalt der beteiligten Akteure und ihrer Integration zur Einheit?

Flexibilität – Spezifität:

Wie flexibel ist das Netzwerk hinsichtlich seiner Zielsetzungen und Selbstverständnisse, wie spezifisch ausgerichtet?

Autonomie – Abhängigkeit:

Wie viel Autonomie ist möglich und worin besteht sie, wie viel Abhängigkeit ist gegeben und worin besteht sie?

Vertrauen – Kontrolle:

Wie viel Vertrauen und welches Vertrauen ist gegeben, was wird wie über Kontrollmechanismen reguliert?

Kooperation – Wettbewerb:

Welche Rolle spielen Kooperation und Wettbewerb? Wie wird das Verhältnis zwischen Kooperation und Wettbewerb angelegt?

Stabilität – Fragilität:

Welche Rolle spielen Stabilität und Fragilität? Wie werden sie erzeugt? Auf welche Weise und mit welchen Regulationsmechanismen?

Formalität – Informalität:

Wie wird das Verhältnis von Formalität und Informalität reguliert, welches Verhältnis gehen sie miteinander ein?

Ökonomie – Herrschaft:

In welchem Verhältnis stehen funktionale und herrschaftliche Arrangements – auf welche Weisen werden herrschaftliche Muster hergestellt?

Als spezifische Beschaffenheit von Netzwerken sind diese Spannungsverhältnisse nicht auflösbar, sondern strukturell verankert (Strukturdilemma); sie können jedoch produktiv verarbeitet und in produktive Balance gebracht werden.

Daraus leitet sich für sie Netzwerkmoderation als Aufgabengestaltung Dilemmagestaltung ab. Handlungsleitlinien sind demnach:

Die Balance von Zuständigkeit und Verantwortlichkeit erhalten

■ Gemeinsame Erfahrungen und Erfolge ermöglichen

■ Ordnung herstellen bei gleichzeitiger Zulassung von Unordnung

■ Konflikte bearbeiten, begrenzen aber auch initiieren

■ Gegenseitige Erwartungen transparent halten

■ Anschlüsse nach außen erhalten.

(Baitsch/Müller 2001)

Die oben angeführten acht Spannungsverhältnisse halten wir für zentral. Sie eignen sich auch als ein Bewertungsraster für die Evaluation von Netzwerken (s. Kap. 5).

3.4. Vertrauen als wichtiger Faktor

Bei Vertrauen handelt es sich ebenso wie bei den benachbarten Phänomenen der Fairness und Wertschätzung um weiche Faktoren, die für den Aufbau dauerhafter und wechselseitiger Beziehungen bedeutsam sind. Kooperatives Handeln ist immer riskantes Handeln, denn wer vertraut, dessen Handeln ist offen und ungeschützt. Bei dem vertrauensvollen Handeln verlässt man sich beispielsweise darauf, dass sich der andere an Vereinbarungen hält. Vertrauen hilft hier Kontrolle zu ersetzen. Bestimmte Kooperationsformen, insbesondere wenn es sich um soziale Dilemmata handelt, verlangen zwingend Vertrauen. Mit Niklas Luhmann (1973) lässt sich Vertrauen allgemein als Reduzierung von Komplexität begreifen. Darüber hinaus ist Vertrauen aber wichtig für die Zielerreichung: *Vertrauen ist die Erwartung einer zukünftigen Befriedigung, die zum Motiv für eigenes, sich festlegendes Verhalten wird* (Luhmann 1973).

Vertrauen ist jedoch nicht nur eine Voraussetzung für kooperative Beziehungen, son-

dern kann auch aufgebaut und gebildet werden, z.B. durch faire Verfahren (vertrauensbildende Maßnahmen). Dies wird auch als *rule-based trust* bezeichnet. Dies kann von *history-based trust*, Vertrauen aufgrund der bisherigen gemeinsamen Erfahrungen, und von *category-based trust*, Vertrauen aufgrund einer gemeinsamen sozialen, kulturellen oder organisatorischen Zugehörigkeit (*Wir von der Volkshochschule...*) differenziert werden.

4. Allgemeiner Nutzen durch Teilnahme an Netzwerken

4.1. Vernetztes Arbeiten als qualitative Grundhaltung

Auch wenn der Schwerpunkt dieser Publikation auf Netzwerken der EU-Förderprogramme liegt – von denen man genaue Zielangaben und straffe Arbeitspläne erwartet – ist es doch notwendig auf den allgemeineren Nutzen von Netzwerken zu verweisen. Dieser allgemeine Nutzen sollte auch bei der Entwicklung von Netzwerken und im fortwährenden Prozess der Selbstreflexion in Betracht gezogen werden, da er für Netzwerkakteure von beträchtlichem Wert ist und eine Voraussetzung für die Schaffung von Win-win-Situationen ist.

Aus einer professionstheoretischen Perspektive kann Vernetzung als Prozess des Beziehungsaufbaus von Personen und Gruppen und als eine qualitative Grundhaltung professionellen Handelns begriffen werden:

Vernetztes Arbeiten ist eine qualitative Grundhaltung, bei der es nicht nur um konkrete ‚produktbezogene‘ Kooperationen geht, sondern darum, zwischen MitarbeiterInnen verschiedener Bereiche einen kommunikativen Verständigungsprozeß mit langfristiger Ausstrahlung zu etablieren. (Jungk 1994, S. 61)

Damit ist zugleich auf die Bandbreite des Begriffes der *Vernetzung* hingewiesen. Sowohl das Herstellen einer bestimmten Organisationsform, nämlich des Netzwerkes, als auch die besondere qualitative Ausrichtung beim Aufbau kooperativer Strukturen und Beziehungen, können als Vernetzung bezeichnet werden.

4.2. Beziehungen als soziales Kapital

Die Theorie des sozialen Kapitals ist von Soziologen wie Pierre Bourdieu, James S. Coleman oder Robert D. Putnam geprägt worden. Beim *Sozialkapital* handelt es sich um ein mehrdimensionales Konzept. Allgemein formuliert sagt sie aus, dass bestimmte Beziehungen Akteuren Vorteile verschaffen können.

Pierre Bourdieu hat das Besondere dieser Kapitalform gegenüber dem ökonomischen und kulturellen Kapital eindrücklich herausgearbeitet. Das soziale Kapital bildet die Beziehungen, auf die zurückgegriffen werden kann. Es ist zunächst immateriell und symbolisch. Da die Kapitalformen prinzipiell konvertibel sind, kann soziales Kapital in ökonomisches Kapital umgewandelt werden. Bourdieu erfasst das soziale Kapital als ein

Beziehungsnetz, das vor allem als ein Ergebnis längerfristiger Investitionsentscheidungen entsteht. Dabei werden Zufallsbeziehungen in dauerhafte und mit einem gewissen Verpflichtungscharakter umgewandelt. Der Aufbau sozialen Kapitals als Investitionen in Beziehungen zielt auf mittel- und langfristige Effekte:

(...) das Beziehungsnetz ist das Produkt individueller oder kollektiver Investitionsstrategien, die bewusst oder unbewusst auf die Schaffung und Erhaltung von Sozialbeziehungen gerichtet sind, die früher oder später einen unmittelbaren Nutzen versprechen. (Bourdieu 1983, S. 192).

James S. Coleman hat in sein handlungstheoretisches Modell den Begriff des sozialen Kapitals integriert. Danach ist soziales Kapital nicht einer Person, sondern einer Beziehung bzw. Struktur eigen. Es ist an Beziehungsstrukturen gebunden; es wird durch sie aufgebaut und durch ihre Veränderungen zerfällt es auch. Zugleich betont Coleman, dass das Beziehungsstrukturen inhärente soziale Kapital nur für bestimmte Ziele produktiv und kontextspezifisch ist, d.h. während Beziehungen in einem spezifischen Kontext ein Kapital darstellen, erweisen sie sich in einem anderen Kontext als weitgehend wirkungslos.

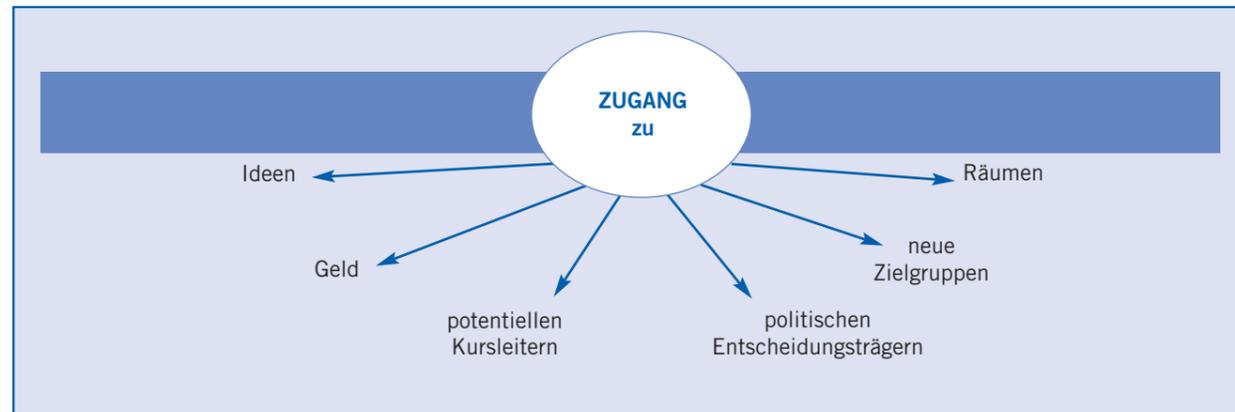
Darüber hinaus gibt es einen Theoriestrang, der die Handlungschancen durch soziales Kapital weniger auf Individuen bezieht, sondern auf das Sozialvermögen der Gesellschaft. Dafür steht vor allem Robert D. Putnam, der

die produktiven Aspekte des sozialen Kapitals für die gesellschaftliche Entwicklung in seiner Studie zu Verwaltungsstrukturen in Italien hervorgehoben hat. Dieser Aspekt der Stärkung des Sozialvermögens ist auch im Kontext politischer Bildung oder von Active Citizenship relevant.

Was bedeutet nun das Konzept des sozialen Kapitals für Netzwerkakteure? Ihre Handlungschancen hängen nicht allein von ihrer materiellen Ausstattung (ökonomisches Kapital) oder der Anzahl der Mitarbeiter (Humankapital) ab, sondern auch von ihren aufgebauten Beziehungsressourcen (soziales Kapital) (vgl. auch Jansen 1999 S. 99). Die relationale Einbettung im sozialen System wirkt sich maßgeblich auf ihre Leistungsfähigkeit aus).

Eine wichtige Funktion von Beziehungen, die auch für das professionelle Handeln in der Weiterbildung relevant ist, liegt darin, dass sie Beziehungen eröffnen. Beziehungen bilden Zugänge zu Wissen, die immer wieder neu hergestellt werden müssen.

Die flexible Nutzung von Kontaktnetzen garantiert den Erwerb relevanter Informationen, um sich auf dem Laufenden zu halten. In Planungsprozessen fungieren sie als Ressourcennetzwerke. Dazu zählen die effizientere Nutzung von Ressourcen, die Erleichterung der Referentenvermittlung, das Finden von relevanten Ansprechpartnern und Expertise (Yellow Pages Effekt), aber auch die Möglichkeit der Konkurrentenanalyse. Auch Innovationen sind auf Beziehungen angewie-



sen. Zur Verwirklichung von neuen Projektideen benötigt man, besonders wenn man in einen neuen Bereich vorstoßen möchte, Beziehungsnetze durch die man sich die erforderlichen Kontakte bahnen kann.

Häufig wird in der Zusammenarbeit mit anderen auch auf das potenzielle Kontaktnetz des Partners abgezielt. Der andere bringt sein potenzielles Beziehungsnetz (d.h. seine Kontakte) mit ein. Diese sich neu eröffnenden Zugangsstrukturen ermöglichen den Zugang zu spezifischen Adressatengruppen. Ansprechpartner können die Funktion des Türöffners einnehmen. Kontakte eröffnen weitergehende Kontakte.

Bei aller Bedeutsamkeit des Konzepts des sozialen Kapitals wird die Alltagsrelevanz dieses Konzeptes eingeschränkt durch die begrenzte Beziehungskapazität von Akteuren. Soziale Kontakte müssen aufgebaut und gepflegt werden. Dies ist mit Ressourcen verbunden, zumeist Zeit, dabei müssen Beziehungen im Verlauf selegiert werden.

Netzwerke fördern insofern soziales Kapital, aber die damit verbundene Beziehungsarbeit führt zu einem Arbeitszuwachs und ggf. auch zu einer Verdichtung.

4.3. Funktion von Bildungsnetzwerken im lebenslangen Lernen

Netzwerke sind die organisatorische Antwort auf die Unterschiedlichkeit und Komplexität der Bildungsbedürfnisse, die die diversen Interessenvertreter des lebenslangen Lernens haben. Je unterschiedlicher und spezifischer Lernbedürfnisse und –Maßnahmen werden, desto dringlicher wird auch der Bedarf an Integration unterschiedlicher Erfahrungen und Ansätze. Die Bildung und Teilnahme an interorganisatorischen und personalen Netzwerken kann eine Antwort auf die der Zerschneidung der Bildungslandschaft und deren Überwindung sein:

■ Herausforderungen im Bildungsbereich sind mehrdimensional und häufig miteinander verknüpft. Für eine angemessene Herangehensweise werden Kooperation und Austausch benötigt.

■ Handlungsfeldern im Bereich Lebenslanges Lernen mangelt es häufig an Koordination. Dieser Mangel ist der Ausgangspunkt für Vernetzung. Netzwerke zielen auf die Verbesserung der Kommunikation zwischen den Akteuren und auf die Ermöglichung gemeinsamer Planung ab.

■ Netzwerke zielen auf die Schaffung von Synergien ab. Synergieeffekte können dann erwartet werden, wenn Akteure zusammenarbeiten, die bis dato allein agiert haben. Synergien können geschaffen werden zwischen unterschiedlichen

- Aktivitäten (Projekte, Konferenzen, Seminare, Forschung, Entwicklung von Materialien, Lobbyarbeit...)
- Institutionen (koordinierende Institution, Partnerinstitutionen, Kommission, europäische Verbände, nationale Netzwerke, Behörden ...)
- Professionellen (Experten und Manager der o.a. Institutionen, Netzwerkmitglieder)
- Netzwerke sollen Wirksamkeit und Effizienz der Lernmaßnahme steigern und einen Beitrag zur Qualitätssicherung leisten.

Diese unvollständige Auflistung zeigt, dass die Erwartungen an Netzwerke im Bildungsbereich sehr hoch – wenn nicht zu hoch –

sind. Manchmal erwartet man von Netzwerken sogar den Ausgleich struktureller Mängel, sodass sie zur Projektionsfläche für die unerfüllten Wünsche der Bildungsgemeinschaft werden. Aus diesem Grund sprechen Forscher z.T. kritisch vom so genannten *Mythos Netzwerk*. Doch auch wenn die Erwartungen an Netzwerke bisweilen übertrieben sind, gibt es zum Agieren in Netzwerken kaum Alternativen.

4.4. Warum sich an Netzwerken im Bildungsbereich beteiligen? Motive und Nutzenpotenziale

Bisher haben wir zwei Gründe für Vernetzung im Bildungsbereich besprochen:

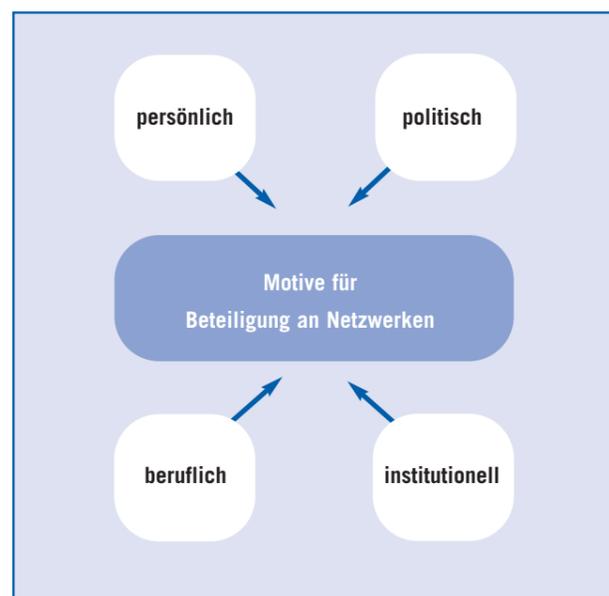
Vernetztes Arbeiten ist für Pädagogen eine normale professionelle Einstellung, die Unterschiedlichkeit und Zerschneidung der Bildungslandschaft erfordert integrative Strukturen. Doch auch ein dritter Faktor sollte nicht vernachlässigt werden, nämlich die Frage nach dem individuellen Nutzen, den Akteure von einem Netzwerk erwarten und erhalten können.

Die Motive für die Beteiligung an Netzwerken variieren bei Pädagogen erheblich, lassen sich jedoch in eine oder mehrere der folgenden Kategorien einordnen:

Persönlich

Das Streben nach persönlicher Vervollkommnung kann ein Antrieb sein. Beteiligte möchten etwa Kollegen aus anderen Ländern kennen lernen, etwas Neues lernen oder einfach aus der üblichen Arbeitsroutine ausbrechen.

Motivationskategorien für die Teilnahme an Netzwerken



Politisch

Es kann einen starken Wunsch nach Lobbyarbeit für bestimmte (vielleicht benachteiligte) Zielgruppen im Bildungsbereich oder nach Förderung eines bis dato politisch oder öffentlich weitestgehend vernachlässigten Bildungsbereiches geben. Werte können hierbei eine große Rolle spielen.

Beruflich

Ein Anziehungspunkt kann in dem Wunsch bestehen, die beruflichen Kompetenzen zu verbessern und in der Arbeit durch den Einbezug in ein Netzwerk besser zu sein.

Institutionell

Die Mitgliedschaft in einem Netzwerk kann das Profil der betreffenden Institution herausstellen. Die Netzwerkakteure können sogar von ihren Institutionen zur Repräsentation auf europäischer Ebene entsandt werden. Manchmal besteht die Motivation zum Anschluss an ein Netzwerk aus allen vier Anreizen, manchmal ragt ein Anziehungspunkt klar heraus.

In jedem Fall sind Netzwerke am effektivsten, wenn die Teilnehmer und ihre Institutionen insgesamt Nutzen erwarten und davontragen. Dieser konkrete von den Akteuren erwartete Nutzen ist in der Regel nichtmonetär und sollte explizit benannt werden. Hierzu können zählen

- der regelmäßige Erhalt neuester Informationen
- die Möglichkeit zum Test kostenlosen innovativen Lernmaterials
- ein Forum zur Präsentation und Förderung
- Kontakte zur Projekterstellung
- Tipps bei besonderen Aufgabenstellungen
- neue Ideen zur Verbesserung des Bildungsangebots
- Zugang zu Entscheidern etc.

Je relevanter der erwartete Nutzen für die Netzwerkakteure ist, desto intensiver sind Engagement und Einbezug in das Netzwerk.

5. Gestaltung einer Netzwerkkultur

Netzwerkkoordination bezeichnet die Schaffung einer Organisationsstruktur, die nötig ist,

damit alle involvierten Akteure zielgerichtet mitwirken und so die Netzwerkfunktionen erfolgreich ausgestaltet werden können. Dabei wird davon ausgegangen, dass Netzwerkprozesse einerseits diese übergeordnete Steuerung benötigen, andererseits aufgrund der weitgehenden organisatorischen Eigenständigkeit der Akteure nur begrenzt steuerbar sind. Netzwerkkoordinatoren sind immer auf die aktive, eigenständige Mitarbeit der einzelnen Akteure angewiesen.

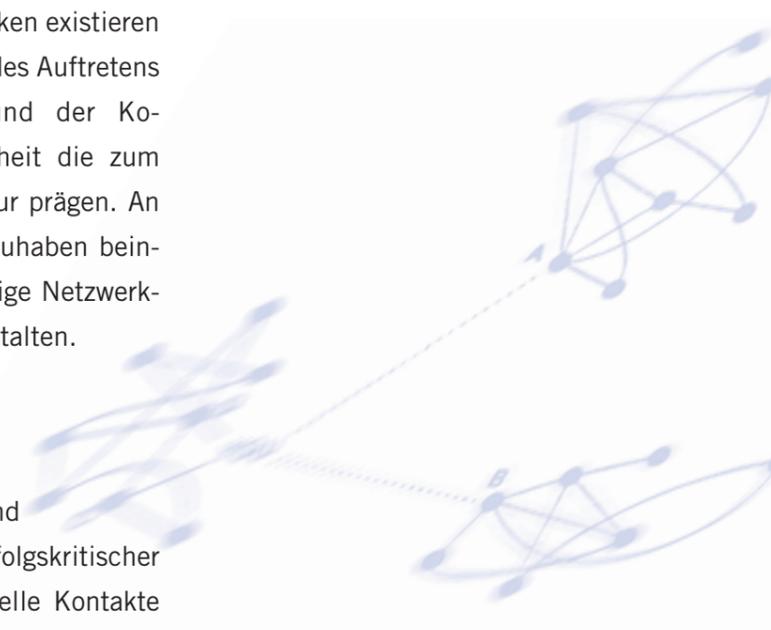
Innerhalb von (sozialen) Netzwerken existieren spezifische Formen und Regeln des Auftretens und Umgangs miteinander und der Kooperation, die in ihrer Gesamtheit die zum Netzwerk gehörige Netzwerkkultur prägen. An einem Netzwerk erfolgreich teilzuhaben beinhaltet die Anforderung, die jeweilige Netzwerkkultur mitzutragen und mitzugestalten.

Fazit:

- Vertrauensbildung,
 - Stärkung des Sozialkapitals und
 - das Soziale als Kapital und erfolgskritischer Faktor für Vernetzung (informelle Kontakte und face-to-face Beziehungen)
- können sich erst mit der Zeit bilden.

Je größer die Zahl der Netzwerkpartner, desto größer der Abstimmungsbedarf. Es steigt die Anforderung nach klaren Absprachen, gemeinsam definierten Standards und Zuständigkeiten. Kommunikationsflüsse müssen stärker institutionalisiert und formal koordiniert werden.

Wissensträger, Machträger, Handlungsbereite und Engagierte können ihre jeweiligen unterschiedlichen Kompetenzen einbringen. Netzwerke brauchen die Kosmopoliten, die Gatekeeper und die Liaisons, die es kompetent zu verknüpfen gilt. Alle Partner sollten ihre Kernkompetenzen identifizieren und signalisieren, welche Leistungen und Beiträge sie in die Kooperations- und Leistungsprozesse einbringen können und wollen (Baitsch/Müller 2001, S. 15).



6. Literatur

Baitsch, Christof/Müller, Bernhard (2001): Moderation in regionalen Netzwerken. München und Mering.

Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Eds.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen, S. 183-198

Burt, Ronald S. (1992): Structural Holes. The Social Structure of Competition. Cambridge

Castells, Manuel (1996): The Rise of the Network Society (=The information age. Economy, Society and Culture. Vol. 1). Malden

Chisholm, Donald (1989): Coordination Without Hierarchy. Informal Structures in Multiorganizational Systems. Berkely

Dietz, Bernhard. (1999): Vernetzung als Steuerungsinstrument kommunaler Gesundheits- und (Alten-) Pflegepolitik. In: B. Dietz (Ed.): Handbuch der kommunalen Sozialpolitik. Opladen, S. 203-222

Faulstich, Peter/Vespermann, Per/Zeuner, Christine (2001): Bestandsaufnahme regionaler und über-regionaler Kooperationsverbünde/Netzwerke im Bereich Lebensbegleitendes Lernen in Deutschland. Hamburg: Universität

Granovetter, Mark S. (1973): The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology, 6, S. 1360-1380

Granovetter, Mark S. (1974): Getting a job. A study of contacts and careers. Cambridge, Mass.

Granovetter, Mark S. (1985): Economic Action and Social Structure: The Problem of *Embeddedness*. In: American Journal of Sociology, 3, S. 481-510

Jansen, Dorothea (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Opladen

Jungk, Sabine (1994): Kooperation und Vernetzung. Strukturwandel als Kompetenzanforderung. In: Hagedorn, F. /Jungk, S. /Lohmann, M. /Meyer, H. (Eds) (1994): Anders Arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Weinheim, S. 61-76

Luhmann, Niklas (1973): Vertrauen. Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität. Stuttgart

Schenk, Michael (1995): Soziale Netzwerke und Massenmedien. Untersuchungen zum Einfluß der persönlichen Kommunikation. Tübingen

Sydow, Jörg (1999): Management von Netzwerkorganisationen. – Zum Stand der Forschung. In: Sydow, J. (Ed.): Management von Netzwerkorganisationen. Opladen, S. 279-305.

Wohlfart, Ursula (2002): Zur Geschichte interorganisatorischer Netzwerke. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, 1, S. 39

Ziegler, Rolf (1987): Netzwerkanalyse: Metapher, Methode oder struktureles Forschungsprogramm für die Sozialwissenschaften? In: Zeitschrift für Klinische Psychologie, 4, S. 339-352

Kapitel 2: Europäische Netzwerke im Bildungsbereich

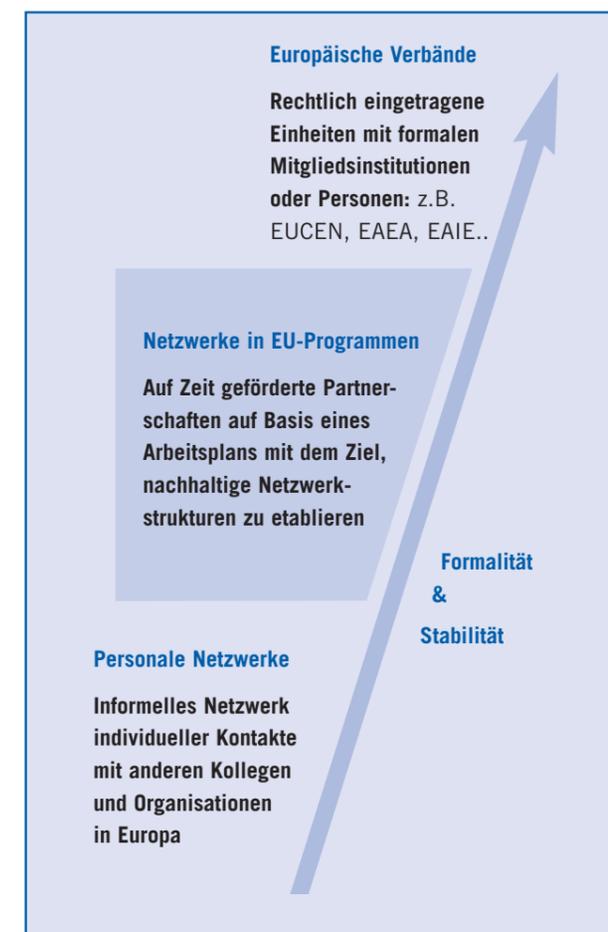
Im vorherigen Kapitel wurde das Netzwerkkonzept aus dem Blickwinkel der Sozialwissenschaften vorgestellt, die den Schwerpunkt auf die Beziehung zwischen den einzelnen Netzwerkakteuren setzen. Diese sehr wichtige Sichtweise hat viele praktische Auswirkungen und wird uns im Laufe dieser Publikation häufiger als Grundlage dienen.

Die breitere Sicht der Sozialwissenschaften muss jedoch durch die viel strenger definierten Anforderungen der europäischen Förderprogramme im Bildungsbereich vervollständigt werden. Auch wenn sich Netzwerke in entscheidenden Aspekten von Transnationalen Kooperationsprojekten abweichen, so teilen sie doch denselben Fördermechanismus. In dieser Hinsicht sind Bildungsnetzwerke in den europäischen Förderprogrammen hybride Strukturen: Sie bringen soziale Netzwerke mit eigenen Regeln und auf begrenzte Zeit angelegte projektähnliche Unterfangen mit begrenzten Ressourcen, einem festen Arbeitsplan und manchmal recht rigiden Implementierungsregeln hervor.

1. Organisatorische Voraussetzungen für europäische Netzwerke im Bildungsbereich

Selbst im engen Bildungsbereich ist der Terminus *Europäisches Netzwerk* mehrdeutig, da er für unterschiedliche Arten von Organisationsstrukturen verwendet wird. Diese weichen hinsichtlich ihrer Formgebung und organisatorischer Stabilität beträchtlich voneinander ab:

 Unterschiedliche Arten von Bildungsnetzwerken auf europäischer Ebene



Am unteren Ende der Skala kann *Netzwerk* das Cluster persönlicher Kontakte eines einzelnen im Bildungsbereich Tätigen bedeuten. Solche Netzwerke sind in keiner Weise formalisiert.

Der Begriff Netzwerk wird gleichzeitig für etwa 1.500 europäische Verbände verwendet, die als Interessengruppen ihrer institutionellen oder persönlichen Mitglieder agieren: rechtlich eingetragene, langfristige Organisationen mit formalisierten Statuten, ordentlicher Mitgliedschaft, einem jährlichen Haushalt und dauerhaft besetzten Zentralen.

Wenn wir in dieser Publikation von europäischen Netzwerken im Bildungsbereich sprechen, meinen wir jedoch eine dritte Art: Netzwerke innerhalb des Rahmens europäischer Förderprogramme. Diese Art von Netzwerk operiert innerhalb eines projektähnlichen Fördermechanismus: Auf Grundlage eines Arbeitsprogrammes werden aus Bildungsinstitutionen bestehende Vereinigungen zeitlich begrenzt gefördert. In der Förderungsphase streben sie die Entwicklung von Netzwerkstrukturen an, die nach der Förderungsphase weiter bestehen können. Letztere europäische Netzwerke im Bildungsbereich haben im Vergleich zu dauerhaften europäischen Verbänden eine eher fragile organisatorische Basis:

- Die meisten dieser Netzwerke bilden keine rechtliche Einheit, sondern sind lediglich zeitlich begrenzte partnerschaftliche Verbindungen, die bei der Antragstellung beim Förderprogramm gebildet werden.

■ Das Netzwerk muss in einer relative kurzen Förderungsphase von zwei oder drei Jahren (zzgl. einer eventuellen zweiten Förderungsphase) seine Struktur entwickeln und ein ambitioniertes Arbeitsprogramm durchführen.

- In Zeiten abnehmender öffentlicher Ausgaben für Bildung basieren diese Netzwerke häufig ausschließlich auf EU-Förderung, die Förderungshöhe wird im Allgemeinen im Vergleich zu den zu erledigenden Aufgaben als eher niedrig empfunden.

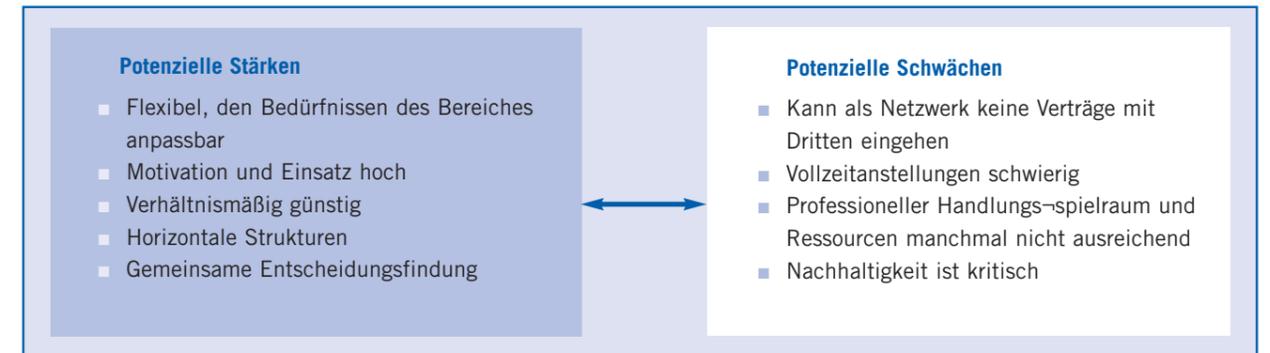
- Darüber hinaus werden insbesondere in der Erwachsenenbildung europäische Netzwerke bisweilen durch Partnerinstitutionen gebildet, denen es an grundlegender Förderung für ihre eigentlichen Aktivitäten mangelt.

- Diese spezifische organisatorische Basis für Netzwerke in europäischen Förderprogrammen bedeutet bestimmte Voraussetzungen für das Handeln in der Praxis.

Die Erwartungen an europäische Förderprogramme und die tatsächlichen Ergebnisse von Netzwerken sollten vor dem Hintergrund dieser zwiespältigen Voraussetzungen – einer fragilen strukturellen Grundlage einerseits und einem hohen Humanpotenzial andererseits – evaluiert werden.

Die Erwartungen an europäische Förderprogramme und die tatsächlichen Ergebnisse von Netzwerken sollten vor dem Hintergrund dieser zwiespältigen Voraussetzungen – einer fragilen strukturellen Grundlage einerseits und einem hohen Humanpotenzial andererseits – evaluiert werden.

 **Potenzielle Stärken und Schwächen europäischer Netzwerke**



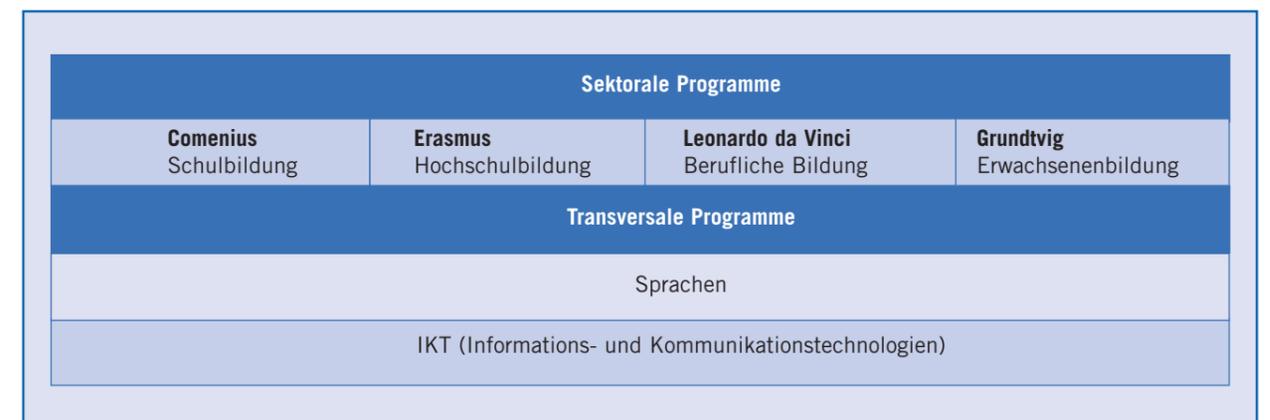
Basierend auf unveröffentlichter Präsentation von Pat Davies (EUCEN)

2. Die Aufgabe von Netzwerken in den EU-Förderprogrammen

Netzwerke spielen im wichtigsten Förderinstrument der Europäischen Union für Bildung – dem Programm für Lebenslanges Lernen

Lernen der Europäischen Kommission – eine herausragende Rolle. Netzwerkprogramme sind für sämtliche sektoralen sowie in transversalen Unterprogrammen vorgesehen:

 **Netzwerke im Programm für Lebenslanges Lernen (2007-2013)**



Ein wichtiger Grund für die Betonung von Netzwerken liegt in der Fragmentierung der europäischen Bildungskooperation: Europäische Netzwerke können als Versuch betrachtet werden, das vorherrschende

Denken in isolierten Projekten zu überwinden. Dieser Mangel an Interaktion zwischen geförderten Projekten und dem betreffenden Bildungsbereich bildet eine der größten Schwachstellen der EU-Bildungsprogramme.

Viele Bildungskonzepte und Lernprodukte hoher Qualität und innovativen Potenzials sind innerhalb ehrgeiziger Pilotprojekte entwickelt worden, in der Praxis jedoch nicht ausreichend sichtbar. Die entwickelten Materialien werden in der Praxis, allgemein gesagt, weder in ausreichendem Maße verwendet noch sind sie ausreichend bekannt, noch beeinflusst die erzeugte Innovation die Entscheidungsfindung auf nationaler oder europäischer Ebene spürbar.

An dieser Stelle sollen Netzwerke eine wichtige strategische Rolle spielen. Die Erwartungen der EU-Förderprogramme sind, was die integrierende Aufgabe von Netzwerken angeht, eher hoch. Dies wird durch einen in vielen Programmunterlagen wiederkehrenden Terminus deutlich: Von einem Netzwerk erwartet man, dass es in seinem Bildungsbereich auf europäischer Ebene ein so genannter *Key Player* wird. Hiermit ist eine lange Liste von Aufgaben verbunden, die ein Netzwerk erfüllen sollte:

Die Aufgabe europäischer Netzwerke in der Erwachsenen- und Schulbildung laut Programm für Lebenslanges Lernen



Basierend auf Leitfäden für Antragsteller (Online-Version) zu den Grundtvig- und Comenius-Netzwerken, veröffentlicht unter

http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/index_en.html, Stand Januar 2007.

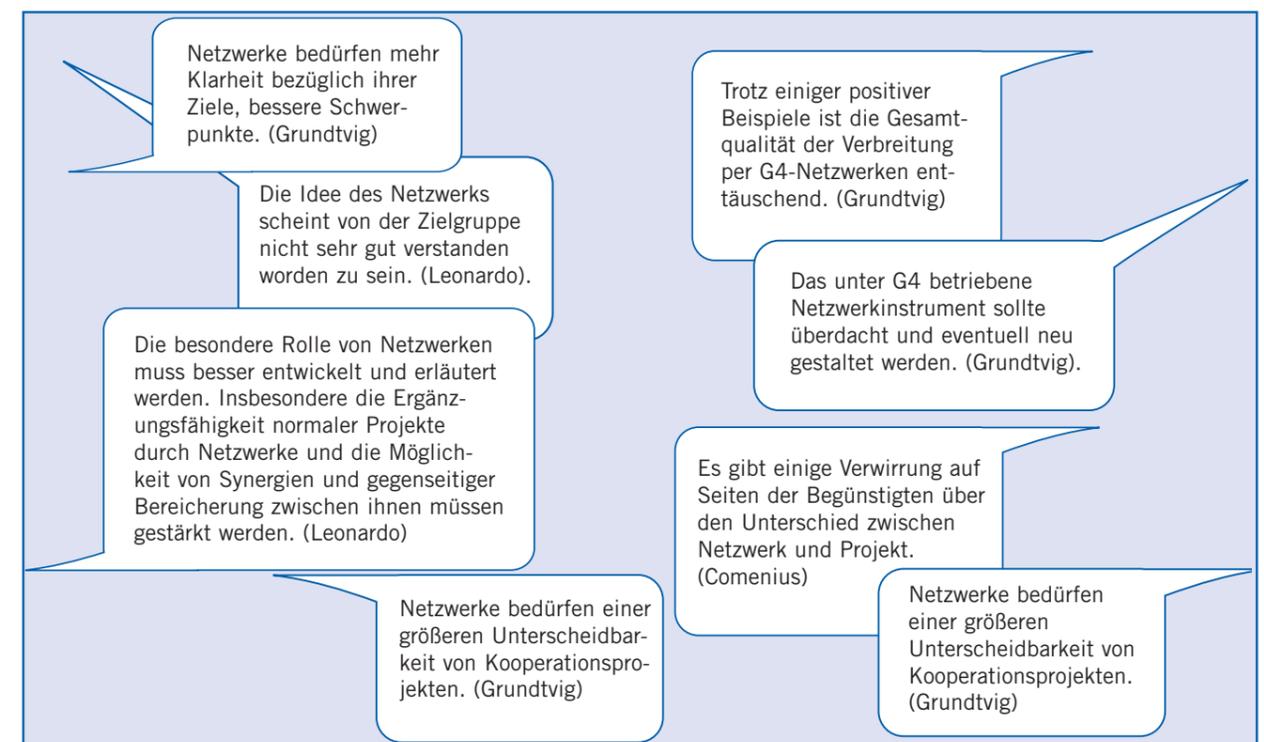
In Anbetracht der eher fragilen organisatorischen Grundlage von Netzwerken und den begrenzten finanziellen und zeitlichen Mitteln, die die EU-Förderprogramme Netzwerken zur Verfügung stellen, scheint es kaum möglich, dass ein Netzwerk in der Lage sein wird, sämtliche sechs potenziellen Netzwerkfunktionen in gleichem Maße auszuüben. Selbstverständlich müssen die Programmunterlagen ernst genommen werden, da sie die Grundlage für den Erhalt von Finanzierung bilden, sie müssen jedoch auf realistische Weise interpretiert werden. Weniger kann dabei mehr sein: ein Netzwerk sollte sich auf einige Kernfunktionen konzentrieren, statt zu versuchen, jede

Erwartung zu erfüllen, die in den Programmunterlagen formuliert ist.

3. Kritikpunkte externer Programmevaluationen

Diese Veröffentlichung wurde in der Übergangsphase zwischen zwei Generationen europäischer Förderprogramme im Bildungsbereich verfasst. Dementsprechend war es möglich, die Ergebnisse und Defizite zuvor finanzierter Netzwerke zu betrachten. Diverse externe Evaluationsstudien wurden unabhängig voneinander zur Einschätzung der Ergebnisse von Grundtvig, Comenius und Leonardo da Vinci (1998-2006) durchgeführt. Diese Studien stellen ähnliche Kritikpunkte heraus:

Kritikpunkte externer Programmevaluationen



Mit den Ergebnissen der externen Evaluation können drei Problembereiche identifiziert werden. Diese wurden in diversen von uns mit EU-Programmmanagern und Experten geführten Interviews bestätigt:

- Es gibt einen offensichtlichen Mangel an Klarheit über die Aufgaben eines Netzwerks.
- Netzwerke bedürfen häufiger klarerer Schwerpunktsetzung auf wenige Kernziele.
- Vielen Akteuren ist der Unterschied zwischen einem Netzwerk und einem Transnationalen Kooperationsprojekt nicht ausreichend klar.

Die weit verbreitete Verwirrung hinsichtlich des Auftrags eines Netzwerks und der Mangel an Schwerpunktsetzung vieler europäischer Netzwerke ist wahrscheinlich eine Folge der oben angeführten Vielzahl an Erwartungen, die in den Programmunterlagen Ausdruck findet. Netzwerke versuchen häufig, zu viele unterschiedliche Dinge zu tun und verwischen somit ihre eigentliche Ausrichtung. In den folgenden Abschnitten schlagen wir einen gezielteren Ansatz vor, der die Ressourcen auf einige wenige Kernfunktionen des Netzwerkes konzentriert.

Um zu einem solchen Vorschlag zu gelangen, müssen wir die strukturellen und funktionalen Charakteristika eines europäischen Netzwerkes aus unserer Sicht analysieren.

4. Europäische Netzwerke versus Transnationale Kooperationsprojekte

Einer der von uns interviewten Netzwerkkoordinatoren und -Partner erläuterte sehr

offen, warum er sich für ein Netzwerk statt eines Kooperationsprojektes beworben hatte:

Zunächst war unser Netzwerk eigentlich wie ein Projekt gestaltet. Doch in Anbetracht der großen Anzahl an Partnern wurde uns geraten, einen Antrag für ein Netzwerk einzureichen.

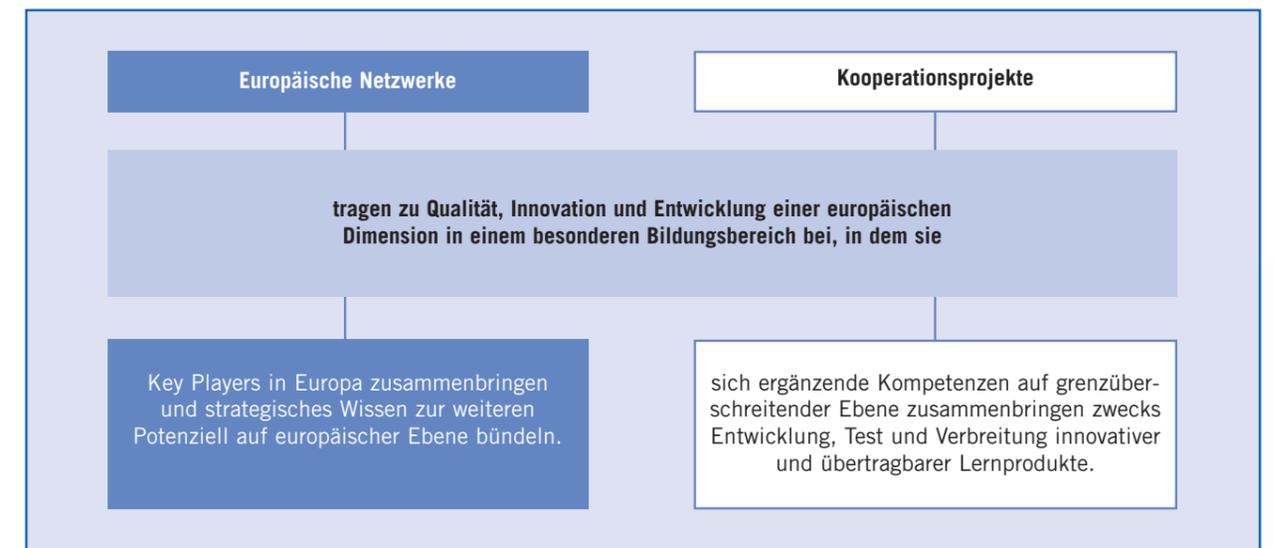
Es ist jedoch nicht die Anzahl der Partner, die ein Netzwerk ausmacht. Europäische Netzwerke sind nicht nur große Kooperationsprojekte, obwohl sie diverse Charakteristika mit ihnen gemein haben.

- Üblicherweise werden sie *bottom-up* gebildet, da sie eine Reaktion auf Bedarf in dem Bereich darstellen.
- Sie sind für einen begrenzten Zeitraum von ein bis drei Jahren geförderte Partnerschaften.
- Die Förderung wird für die Implementierung eines besonderen Arbeitsplans gewährt.
- Sie bringen Partner mit sich ergänzenden Kompetenzen zu einem speziellen Zweck zusammen, Aufgaben werden dementsprechend gemeinsam bewältigt.

Dies sind nur oberflächliche Ähnlichkeiten. An anderen, entscheidenden Stellen unterscheiden sich Netzwerke deutlich von Projekten. Der wichtigste Unterschied ist strategischer Natur. Obwohl Netzwerke und Kooperationsprojekte zur Erreichung der gleichen allgemeinen Ziele beitragen, sind ihre Ansätze doch unterschiedlich.



Strategische Unterscheidung zwischen europäischen Netzwerken und Transnationalen Kooperationsprojekten



Es gibt auch entscheidende Unterschiede auf der strukturellen Ebene. Ein Kooperationsprojekt hat ein klares Ziel ab, z. B. die gemeinsame Entwicklung (Test und Verbreitung) eines oder mehrerer greifbarer Produkte. Obwohl ein Netzwerk auch Produkte entwickeln kann (Berichte, Datenbanken, Seminare usw.), ist dies nicht sein eigentlicher Zweck. Dieser Mangel an einem verbindenden Element der Produktorientierung hat erhebliche Implikationen:

- Ein Netzwerk ist eher prozess- als produktorientiert. Ein Netzwerkprozess ist viel weniger vorhersagbar als der eines Kooperationsprojektes. Dies stellt Planung und Management vor besondere Herausforderungen und Grenzen.

Normalerweise verfolgen Netzwerke nicht ein einzelnes Ziel, sondern mehrere und manchmal konkurrierende Ziele. Demzufolge besteht ein Netzwerk häufig aus mehreren ausgeprägten Handlungssträngen oder sogar Subnetzwerken, die in hohem Maße unabhängig voneinander sind.

- Die Ziele eines Netzwerkes sind nicht nur zahlreicher, sondern auch komplexer als diejenigen von Projekten. Es ist z. B. eine anspruchsvollere Aufgabe, die Entscheidungsträger hinsichtlich Nachhaltigkeit im Bildungsbereich zu beeinflussen als ein Trainingshandbuch zur Umweltbildung zu verfassen.
- Diese Multiplexität von Netzwerkzielen hat auch mit dem umfassenderen Charakter von Netzwerkthemen im Gegensatz zu den häu-

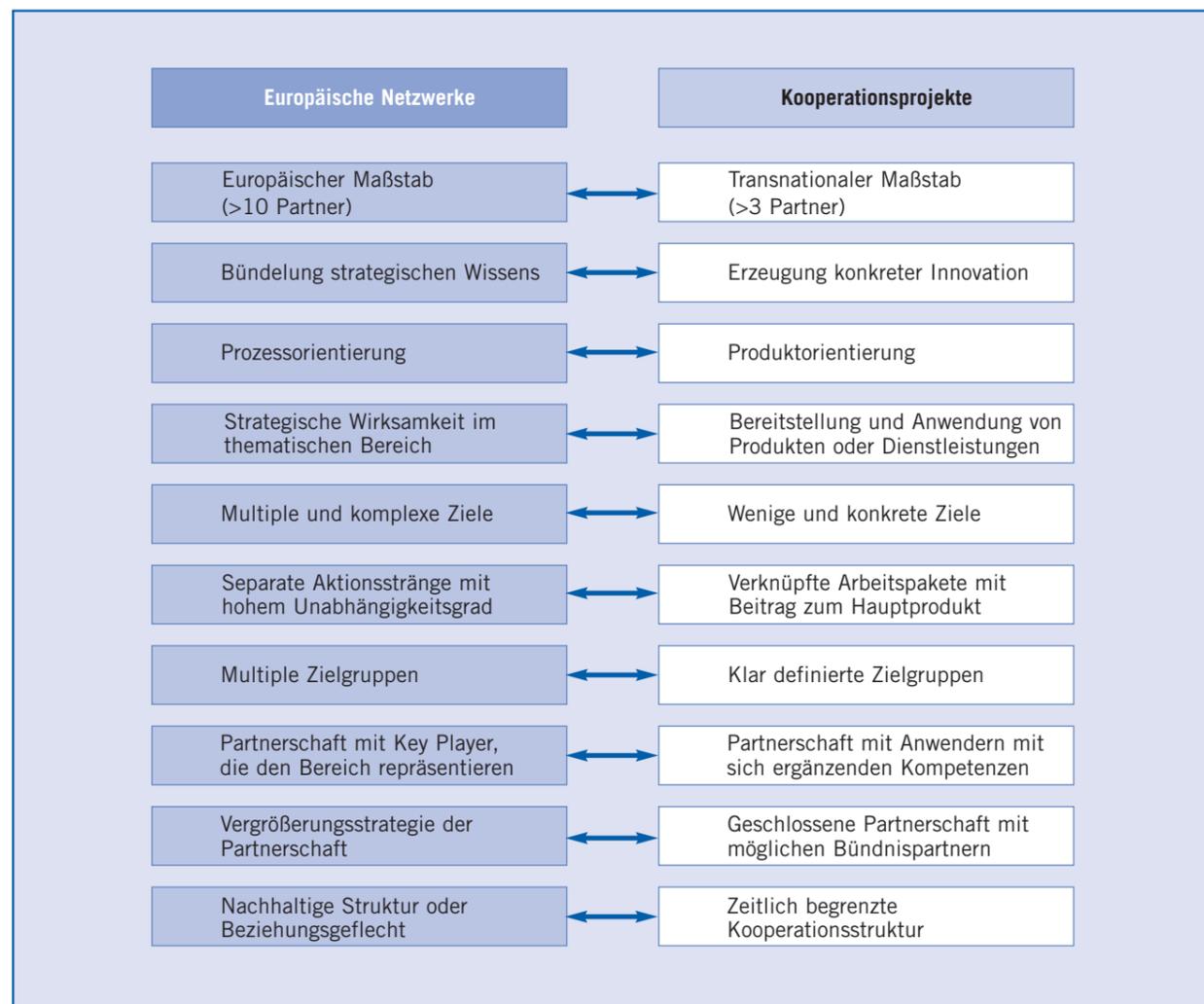
fig sehr spezifischen Themen und Zielgruppen der Kooperationsprojekte zu tun.

- Die *Multiplexität* von Zielen und Aktivitäten führt gemeinsam mit den Programmanforderungen, sowohl eine große Anzahl europäischer Länder zu repräsentieren als auch unterschiedliche Akteure und Hierarchieebenen zu repräsentieren, zu einem

extrem hohen Maß an Unterschiedlichkeit der Netzwerkakteure. Ein normales europäisches Projektteam ist nicht nur kleiner, sondern auch viel weniger heterogen.

Die Graphik unten fasst die wichtigsten Unterschiede zwischen einem Netzwerk und einem Kooperationsprojekt zusammen.

Typologie europäischer Netzwerke im Gegensatz zu Transnationalen Kooperationsprojekten



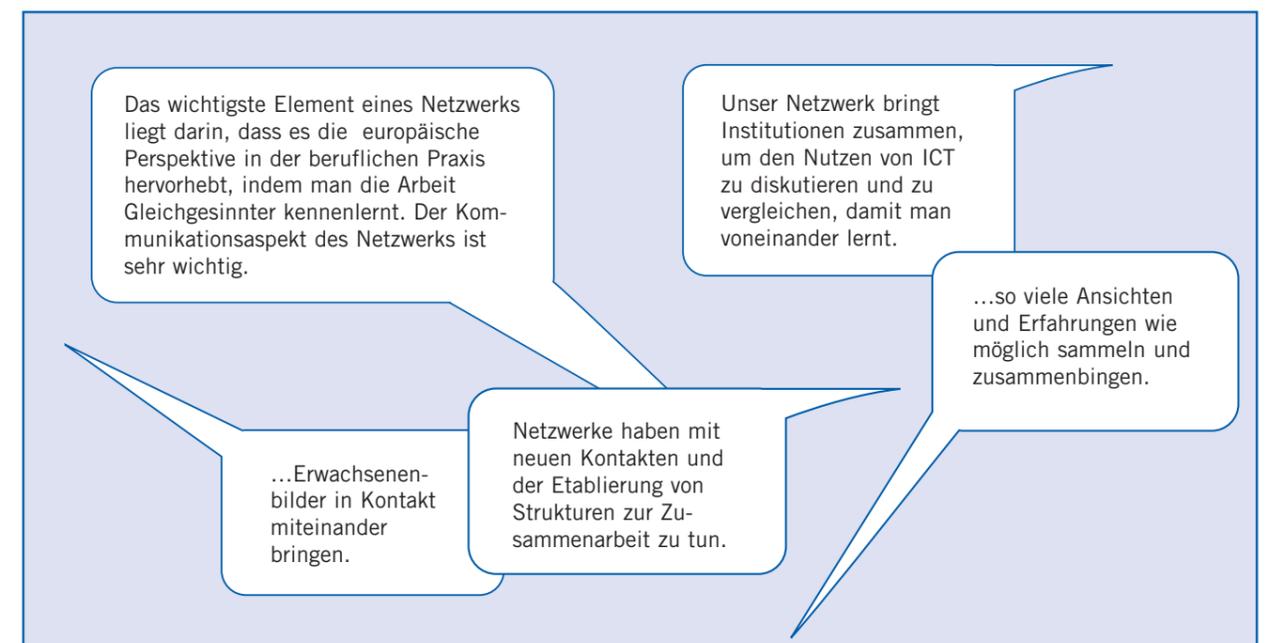
Europäische Netzwerke im Bildungsbereich bilden ein facettenreiche Form transnationaler Kooperation: Sie sind sehr prozessorientiert, verfolgen komplexe und multiple Ziele, bestehen aus hochgradig selbstständigen Subeinheiten und werden von extrem unterschiedlichen Akteuren implementiert.

5. Prioritäten laut Netzwerkpartnern

Wir haben Koordinatoren und Partner zuvor geförderter Netzwerke gefragt, was sie als wichtigsten Zweck ihres Netzwerks erachteten. Die Befragten betonten – kaum überraschend – unterschiedliche Aspekte der langen Liste von Netzwerkzielen und –Aktivitäten, die in den unterschiedlichen Programmdoku-

menten zu finden sind. Einige wollen primär einen Beitrag zur einem bestimmten Thema leisten oder einen bestimmten Bildungsaspekt fördern, andere wollen zur Verbreitung von Good Practice und Projektergebnissen beitragen und legen daher den Schwerpunkt auf Veranstaltungen wie Konferenzen, Präsentationen und Ausstellungen, während eine weitere Gruppe anstrebt, Strategien für die berufliche Praxis oder für Entscheidungsträger zu erstellen und Empfehlungen zu geben. Alle haben gemein, dass sie das Zusammenbringen von Anwendern, den Austausch unterschiedlicher Erfahrungen und Ansätze und dementsprechend das Lernen von den Anderen als eine ihrer wichtigsten Anliegen – in vielen Fällen als das wichtigste – nennen.

Netzwerke bedeuten Vernetzung: Aussagen von Netzwerkpartnern



Unsere befragten Netzwerkkoordinatoren und Partner stimmen sehr stark hinsichtlich des Schwerpunkts auf Beziehungen überein, den auch die Theorie des sozialen Netzwerks betont: An erster Stelle bedeuten Netzwerke Vernetzung und Lernen. Dies ist auch eine wichtige Botschaft über europäische Netzwerke, die wir mit dieser Publikation bekannt machen wollen, zumal den Kernfunktionen von Netzwerken nicht immer der Wert beige-messen wird, den sie verdienen.

6. Unsere Sicht der Aufgabe von europäischen Bildungsnetzwerken

Unsere Interpretation der Aufgaben europäischer Netzwerke im Bildungsbereich wurde aus drei Richtungen beeinflusst: Die Einsichten der Analyse sozialer Netzwerke, die Erwartungen an EU-Förderprogramme und die Erfahrungen von Netzwerkpartnern.

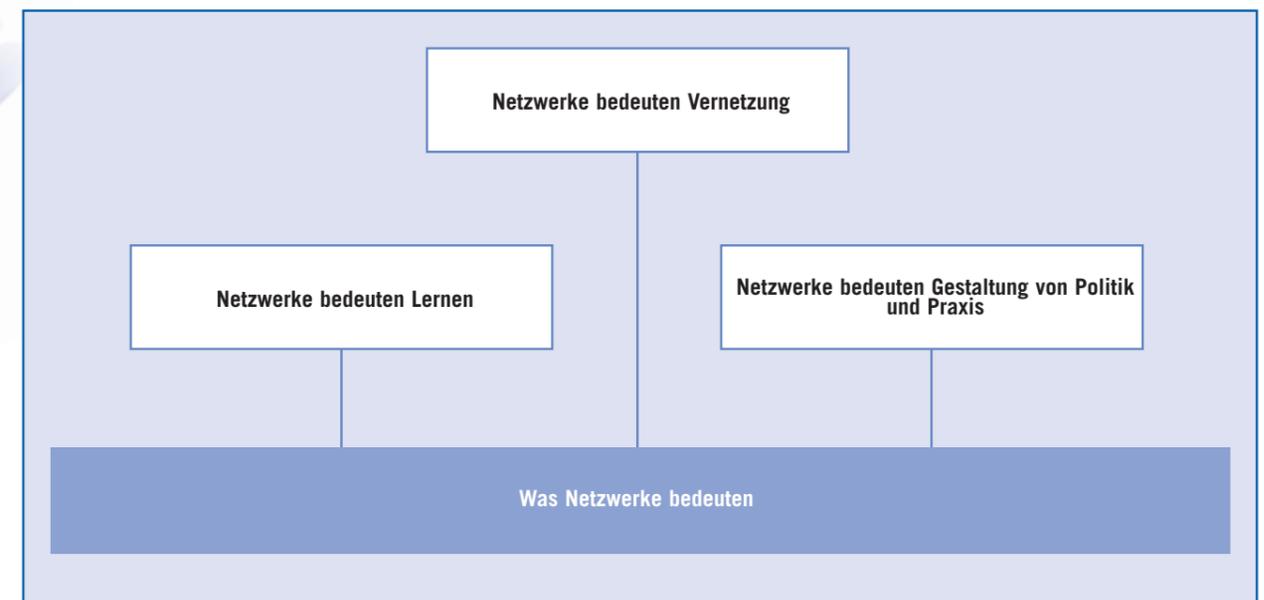
Unterschiedliche Perspektiven, die unsere Interpretation von Netzwerken beeinflusst haben.



Unter zusätzlicher Berücksichtigung der strukturellen Einschränkungen, denen europäische Netzwerke aufgrund der Einschränkungen der Finanzierungsmechanismen und der fragilen

organisatorischen Basis auf der sie operieren begegnen, empfehlen wir, dass Netzwerke in den EU-Förderprogrammen sich auf drei wesentliche Funktionen konzentrieren:

Unsere Interpretation der Aufgaben europäischer Netzwerke im Bildungsbereich



Netzwerke bedeuten Vernetzung

An erster Stelle sollte das Ziel europäischer Netzwerke darin liegen, Anwender, Experten und Entscheidungsträger eines speziellen Bereichs zusammenzubringen und einen organisatorischen Rahmen für intensive Vernetzung zu schaffen. Dies beinhaltet die Bereitstellung eines geeigneten Rahmens, in dem sich Akteure begegnen und Erfahrungen und Kompetenzen zum gegenseitigen Nutzen austauschen können. Planung, Organisation und Umsetzung von Maßnahmen für intensive und wirksame Vernetzung sind für sich

genommen eine anspruchsvolle Aufgabe, für die ein europäisches Netzwerk beträchtliche Ressourcen zur Verfügung stellen sollte.

Netzwerke bedeuten Lernen

Zwar sollte es für eine kooperative Struktur im Bildungskontext eine selbstverständliche Priorität sein, doch wird nicht immer ausreichend betont, dass ein Netzwerk eine Vielzahl von Lernmöglichkeiten für alle beteiligten Akteure bieten sollte. Natürlich sollten Lernaktivitäten innerhalb des betreffenden Themenbereichs (Best Practice, Forschungs-

ergebnisse, neuester Stand, unterschiedliche Ansätze und Zusammenhänge in europäischen Ländern) einen substanziellen Teil des Arbeitsprogramms eines Netzwerks ausmachen. Doch das Lernen ist auch auf einer weiteren Ebene entscheidend. Netzwerke sind so komplexe Strukturen, dass sie als unverzichtbare Grundlage für zielgerichtetes Handeln der Reflexion und Transformation bedürfen. Wir sind überzeugt, dass Netzwerke ohne Lernen keinen Erfolg haben können. Daher sollten persönliches und organisationales Lernen eine besondere Rolle auf der Tagesordnung des Netzwerks spielen.

Netzwerke bedeuten Gestaltung von Politik und Praxis

Obwohl die Schaffung und Aufrechterhaltung passender Maßnahmen für die Vernetzung, das Teilen von Erfahrung und das Lernen von Akteuren innerhalb und außerhalb des Netzwerkes bereits ein beträchtliches Ergebnis wäre, sollten Netzwerke doch einen Schritt weiter gehen. Ein Netzwerk sollte eine gewisse messbare Auswirkung im betreffenden Bildungsbereich haben. Netzwerke sollten jedoch hinsichtlich des Erreichbaren auch realistisch sein. Darum kombinieren wir die Erwartung an Auswirkungen auf den Bereich mit der Warnung vor zu viel Ehrgeiz. Stattdessen sollten Netzwerke sich entweder auf Politik oder Praxis konzentrieren und sich einer oder wenigen der folgenden Aufgaben stellen:

- Innovationen und Good Practice evaluieren und für berufliche Anwendern zugänglich machen;
- Studien oder vergleichende Analysen bezüglich des State of the Arte im Themenbereich durchführen;
- Support für thematisch verwandte Projekte hinsichtlich Inhalt und Projektmanagement anbieten sowie als Inkubator für neue Projekte wirken;
- Empfehlungen für Entscheidungsträger auf nationaler und europäischer Ebene mit dem Ziel von Mainstreaming innovativer Praxis formulieren.

Die folgenden Kapitel behandeln die praktischen Auswirkungen unseres Blicks auf die funktionalen und strukturellen Charakteristika europäischer Netzwerke hinsichtlich Aufbau, Management und Evaluation sowie nachhaltiger Gestaltung eines Netzwerks.

Kapitel 3: Etablierung und Aufbau eines Netzwerks

Der Aufbau eines europäischen Bildungsnetzwerks erfordert lange Vorbereitung, strategisches Denken, das Verfolgen lokaler und europäischer Politikagenden sowie ein hochdynamisches Multi-Player-Team. Die Aufbauphase eines europäischen Bildungsnetzwerks beginnt mit der Konzeptualisierung einer Idee als Ergebnis einer Bedarfsanalyse und endet mit der Formulierung der zukünftigen Rolle des Netzwerks und seiner Position in der europäischen Bildungslandschaft.

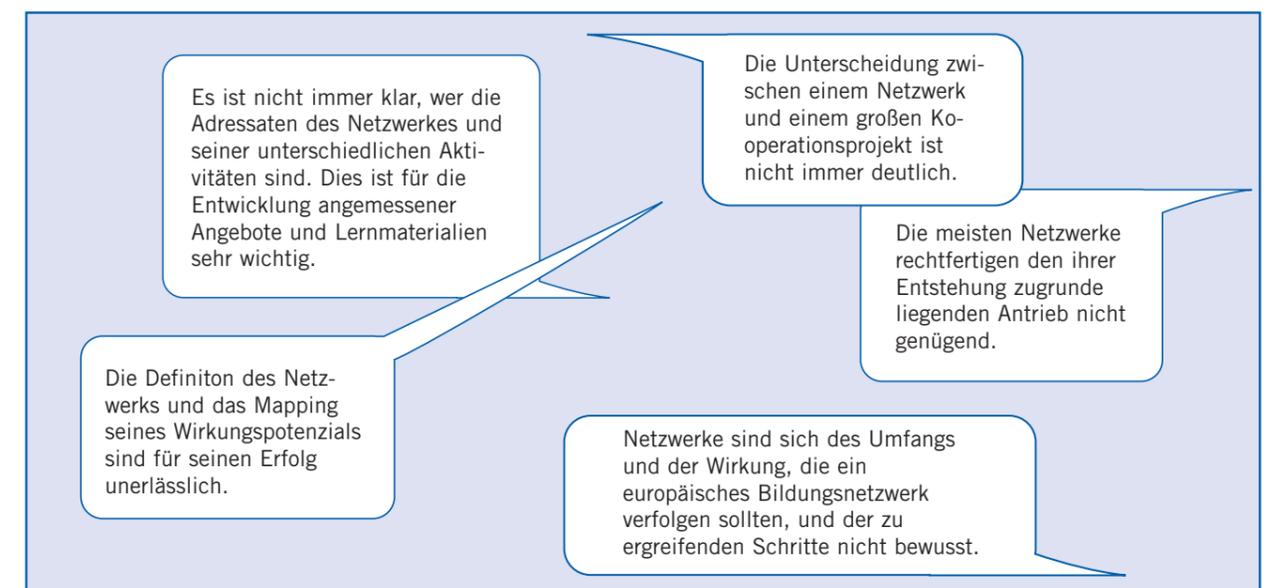
1. Charakteristika der Aufbauphase eines europäischen Netzwerks

1.1. Zentrale Aufgaben beim Aufbau eines Netzwerks

Der Aufbau eines soliden europäischen Netzwerks ist meist ein längerer Prozess und eine große Herausforderung. Dies liegt zum Teil an der Komplexität von Netzwerken, aber auch an der Tatsache, dass die EU nur eine sehr begrenzte Anzahl von Netzwerken in jedem Themenbereich unterstützt. In diesem Kapitel liegt der Schwerpunkt darauf, wie man ein scharfes Profil eines europäischen Netzwerkes, das in seinem besonderen Themenbereich *Key Player* werden soll, erstellen kann.

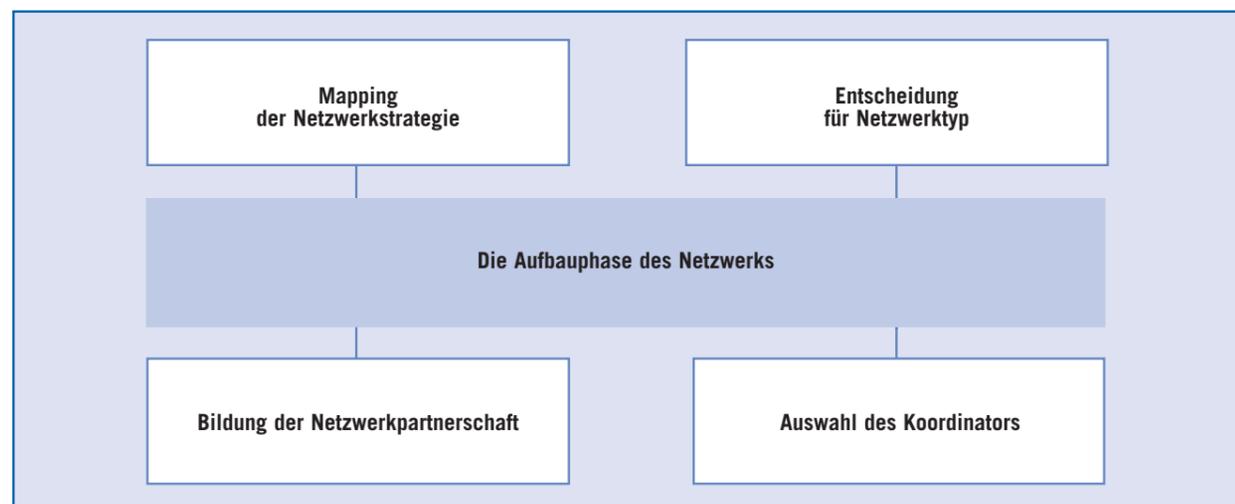
Der Inhalt dieses Kapitels ergibt sich aus Interviews und informellen Gesprächen mit

Aussagen externer Evaluatoren zum Aufbau eines Netzwerks



Netzwerkkoordinatoren, offiziellen Vertretern der Europäischen Kommission und externen für die Kommission arbeitenden Experten. Die meisten dieser Akteure stimmen darin überein, dass einer der schwierigsten Aspekte beim Aufbau eines Netzwerks in der Erstellung eines unterscheidbaren Profils und einer klar umrissenen Identität liegt.

 Zentrale Aufgaben in der Aufbauphase europäischer Netzwerke



Am Ende der Aufbauphase befinden sich die Netzwerkpartner in der Position, Entscheidungen zu formulieren und zu treffen hinsichtlich:

- der *Strategie*, die das Netzwerk verfolgen wird: Sie haben die Zielgruppen der Netzwerke und den letzten Stand ihres Themenbereichs festgelegt, Indikatoren für Innovation identifiziert und entschieden, welche weiteren ähnlichen Initiativen für

Die Aufbauphase eines Netzwerks ist für seine zukünftigen Ergebnisse entscheidend, da sie den Partnern bei der Definition des zu beschreitenden Weges durch die Formulierung der drei wesentlichen Netzwerkfunktionen hilft: Vernetzung, Lernen und Gestaltung von Politik und Praxis.

Dieses Kapitel bietet hilfreiche Strategien und Tools für die Aufbauphase. Die folgende Graphik zeigt die wichtigsten Aufgaben von Netzwerkpartnern während der Aufbauphase ihres Netzwerks.

die Entwicklung ihres Netzwerkes bedeutend sind.

- der *Identität* eines Netzwerks der Festlegung eines bestimmten Netzwerk-Typs: Ist es ein Verbreitungsnetzwerk, in dem Auswahl und Transfer von Good Practice stattfindet? Ist es ein Ressourcennetzwerk, in dem die Entwicklung von Inhalten und Forschung den Schwerpunkt bildet? Oder ist es ein Policy-Netzwerk, in dem Partner Bil-

dungspolitik analysieren und Lobbying für bestimmte Anliegen betreiben?

- des *Koordinators*, der für Führung, effizientes Management und Sichtbarkeit des Netzwerks sorgt.
- der *Partnerschaft*, die das Netzwerk gemeinsam mit allen weiteren interessierten Unterstützern des Netzwerks einrichtet.
- der *Instrumente und Methoden*, die für die Formulierung des Netzwerks nützlich sind, hier besonders die *Logical Framework Matrix*, die häufig in europäischen Kooperationsprogrammen verwendet wird.

1.2. Unterschiedliche Ausgangspunkte für Netzwerke

Es gibt unterschiedliche Wege zur Bildung eines europäischen Netzwerkes. Manche Europäische Bildungsnetzwerke gehen aus vorher existierenden informellen oder formalen Strukturen hervor. Andere entstammen völlig neuen Initiativen. Zwischen diesen beiden Szenarien gibt es eine große Anzahl von Möglichkeiten. Häufig entstehen europäische Netzwerke aus einem gemeinsam von Partnern durchgeführten Transnationalen Kooperationsprojekt, ohne eine vorher durchdachte Entwicklungsstrategie vom Projekt zum Netzwerk zu verfolgen.

 Beispiele aus der Praxis

Ein aus einem bereits bestehenden Netzwerk hervorgehendes Netzwerk

Der Koordinator eines Netzwerks europäischer Schulen war der Gründer von ESP (European

Schools Project), einem (auf ehrenamtlicher Arbeit basierenden) europaweiten Netzwerk von Lehrern und Schulen zur Anwendung von Kommunikationstechnologien in Schulen. Dieses ESP-Netzwerk verfügte über nationale Koordinatoren, die dann die Partnerschaft des europäischen Netzwerks bildeten.

Ein Netzwerk, das aus Transnationalen Kooperationsprojekten hervorging

Die Partner eines Netzwerks zum Thema Selbstevaluation waren Bestandteil einer Kerngruppe eines Comenius-Lehrerfortbildungsprojekts und eines Accompanying Measures-Projekts zum gleichen Thema (Selbstevaluation). Die Partner entschieden sich dann dazu, zur Erzielung größerer Wirkung das Thema einen Schritt weiter zu treiben. Sie wollten nichts Neues erstellen, sondern Wissen und Good Practice austauschen.

Zufälliger (ungeplanter) Beginn eines Netzwerkes

Es gibt auch einige Netzwerke, die eher zufällig entstanden sind. Diese folgten entweder einer Empfehlung der Europäischen Kommission, die sie zur Bildung eines Netzwerkes in ihrem spezifischen Kompetenzbereich ermutigte, oder begann ursprünglich als großes Kooperationsprojekt, das dann in ein Netzwerk mündete. In beiden Fällen war der ursprüngliche Plan nicht der Aufbau eines Netzwerkes, sondern Netzwerkstruktur und -funktionen entwickelten sich während des Prozesses der Zusammenarbeit.

Da es nicht nur einen einzigen Ausgangspunkt für ein Netzwerk gibt, gibt es auch keine allgemein gültige Methode für den Aufbau eines Netzwerkes. Man sollte jedoch berücksichtigen, dass, wenn ein Netzwerk eine völlig neue Initiative darstellt, Aufbauphase länger und schwieriger der sein wird, als in Fällen, in denen das Netzwerk in der Folge vorheriger Kooperationsaktivitäten entsteht.

2. Mapping der Netzwerkstrategie

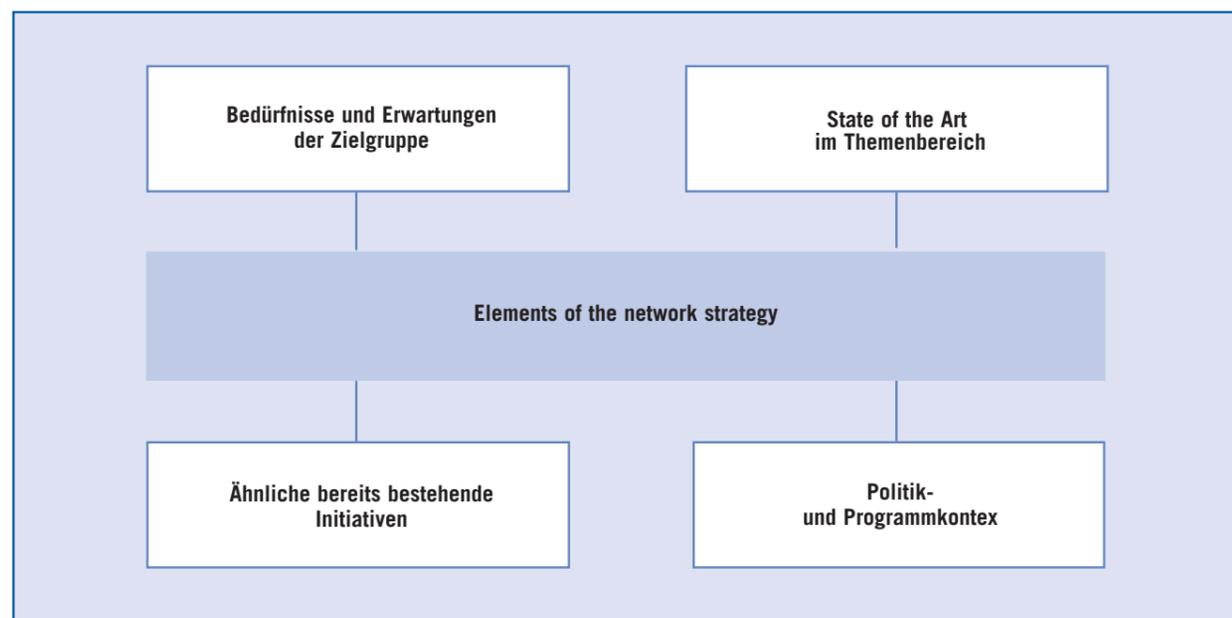
2.1. Elemente einer Netzwerkstrategie

Bildungsakteure, die ein Netzwerk initiieren möchten, sollten berücksichtigen, dass man von ihnen erwartet, europäische *Key Player* in

ihrem Kompetenzbereich zu werden. Demzufolge sollten sie in der Lage sein, ihre Fähigkeit zu demonstrieren, Innovation und Weiterentwicklung in verschiedenen europäischen Staaten in ihrem Themenfeld anzuschließen und zu fördern.

Die folgende Graphik zeigt die zentralen Themen, die bei der Definition der Strategie eines zukünftigen Netzwerkes der Erforschung und gründlichen Analyse bedürfen. Diese Themen sollten mit den Anforderungen des EU-Förderprogramms übereinstimmen, mit dem jeder Koordinator und Partner innerhalb des Netzwerkes vertraut sein sollte.

Aufgaben bezüglich der Entwicklung einer Netzwerkstrategie



Nehmen wir als Beispiel ein Netzwerk im Bereich Sonderpädagogik:

Bei der Entwicklung seiner Strategie sollte ein solches Netzwerk die potenziellen Interessen der wesentlichen sonderpädagogischen Einrichtungen in Betracht ziehen, nämlich Lehrerweiterbildungsinstitutionen, Schulen, Sonderschulverbände, Behörden und spezielle Interessenverbände sowie die Bedürfnisse der Lerner selbst. Dies sollte idealerweise unter Beachtung sämtlicher Aspekte der Sonderpädagogik (Behinderung, Zugang, Exklusion usw.) und in möglichst allen europäischen Ländern stattfinden.

Weiters sollte der State of the Art in der Sonderpädagogik in sämtlichen am Netzwerk teilnehmenden europäischen Ländern und auf pan-europäischer Ebene zur Kenntnis genommen werden (Forschung, Lehrplanelentwicklung, Lehrerausbildungsmethoden, Politik, Sensibilisierungskampagnen).

Von diesem Punkt aus werde, die Netzwerkpartner ein Mapping anderer bereits existierender Initiativen im Sonderschulbereich durchführen und eine Liste erstellen (andere nationale/europäische Netzwerke oder Verbände, offizielle und informelle Initiativen, Aktivitäten von NGOs und von Regierungsseite, Projekte und Kampagnen, Veranstaltungen und Publikationen).

Schließlich ist ein Teil der Strategie des Netzwerkes die Analyse sämtlicher politischen Dokumente und Programme im Bereich Sonderpädagogik (inklusive Rechtsprechung, Rahmenprogramme, jährliche Handlungs-

pläne und besondere Politikziele sowohl auf nationaler als auch auf europäischer Ebene).

2.2. Definition der Bedürfnisse und Erwartungen der Zielgruppe

Während der Aufbauphase wird von den potenziellen Netzwerkpartnern eine klare Ausrichtung des Netzwerkes erwartet. Dies geschieht nach einer Bedarfsanalyse in ihrem Bereich, indem wichtige Themen, Prioritäten im Handlungsbereich, besondere Anforderungen und die Erwartungen der potenziellen Zielgruppen und strategische Zusammenhänge identifiziert werden. Zu diesem Zeitpunkt wird erwartet, Wissen zu sammeln und eine Strategie für Inhalt und Struktur des Netzwerkes zu definieren.

Zu diesem Zeitpunkt sollten sich die Partner der Tatsache bewusst sein, dass es eine Vielzahl von Zielen der unterschiedlichen Zielgruppen und unterschiedliche Interessen von Akteuren gibt, für die das Netzwerk einen eindeutigen Nutzen generieren sollte. Dabei sind die geopolitischen, soziokulturellen und sektoralen Unterschiede potenzieller Zielgruppen eines europäischen Bildungsnetzwerkes zu berücksichtigen. Dementsprechend ist stets eine doppelte Betrachtungsweise notwendig, die sowohl den nationalen als auch den europäischen Kontext einbezieht. Tatsächlich ist der Umfang eines Netzwerkuniversums *per definitionem* sehr groß; einige Autoren beschreiben ihn als unendlich. Die folgenden Vorschläge bieten einige nützliche Hinweise für das strategische Mapping:

 Der Umfang der Zielgruppe des Netzwerks

Der Umfang der Zielgruppe des Netzwerks

Ein von uns interviewter Netzwerkevaluator gab für zukünftige Netzwerke drei besondere Empfehlungen:

- Die Zielgruppe eines Netzwerkes ist viel größer als die unmittelbare Zielgruppe der Partnerschaft. Zwar bildet letztere den Kern der Zielgruppe des Netzwerks, weshalb die Erfüllung ihrer Bedürfnisse und Erwartungen für den Erfolg des Netzwerkes unbedingt notwendig ist. Trotzdem sollte das Netzwerk anstreben, breiter zu sein und andere externe Akteure und Organisationen zu erreichen. Die Verwendung angemessener Kommunikationsmittel kann in beträchtlichem Maße zum Erreichen dieses Ziels beitragen.
- Koordinatoren und Partner früherer Netzwerke, die in dem bestimmten Programm, in dem der Förderungsantrag gestellt wird, gefördert wurden, sind eine wichtige, nicht zu unterschätzende Zielgruppe.
- Diverse Förderprogramme verfügen für sämtliche an einem besonderen Programm beteiligten Akteure und Projekte über eine eigene virtuelle Community, zum Beispiel die *Grundtvig Virtual Community*. Solche Online-Tools (Links auf der Website der Europäischen Kommission) können zur besseren Identifizierung einer Netzwerkzielgruppe und ihrer Bedürfnisse sehr nützlich sein.

Sobald die Zielgruppen klar sind, ist es unbedingt notwendig, dass ein Mapping der Interessenbereiche und Bedürfnisse sowie die Motivierung der potenziellen Netzwerkakteure stattfinden. Dies sind die potenziellen Nutzer des Webportals und der virtuellen Tools eines Netzwerks, die potenziellen Teilnehmer, die potenziellen Leser von Publikationen oder diejenigen, die die verbreitete Good Practice mainstreamen sollen.

 Drei Leitfragen für die Phase der Bedarfsanalyse

Welche Netzwerkaspekte sind innovativ?
Einbezug neuer Technologien, eine neu entwickelte Theorie, Unterschiedlichkeit der Kompetenzen und geographischen Repräsentation, die Fähigkeiten des Netzwerks zur Interessenvertretung, sein Potenzial, die Arbeit in Medien und der Presse bekannt zu machen...

Welche Unterstützungsangebote könnte das Netzwerk bieten?
Eine Arena für das Kennenlernen neuer Methoden, ein Forum für den Wissensaustausch, ein Observatorium zur Beobachtung neuer Trends, neue Methodik und Werkzeuge für die tägliche Arbeit, eine Plattform für weitere Vernetzung...

Was ist die zukünftige Zielgruppe des Netzwerkes?
Lerner, Lehrende, im Bildungsbereich tätige Verbände, Beratung bietende Institutionen, Behörden auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene, Forschungszentren, Unternehmen, gemeinnützige Organisationen, freiwillige Organisationen, Hochschuleinrichtungen, Dachverbände...

Unter Beachtung der oben angeführten Einzelheiten ist eine solide Bedarfsanalyse die Triebfeder eines Netzwerkes und dementsprechend ein Schlüsselement des Netzwerk-antrags.

2.3. Ermittlung des State of the Art

Zum Ende der Aufbauphase sollten die Partner des zukünftigen Netzwerkes ein tiefes Wissen den aktuellen Stand in Forschung und Praxis in ihrem spezifischen Themenbereich aufweisen und – hoffentlich – in der Lage sein, präzise die innovativen Elemente ihres Netzwerkes zu benennen.

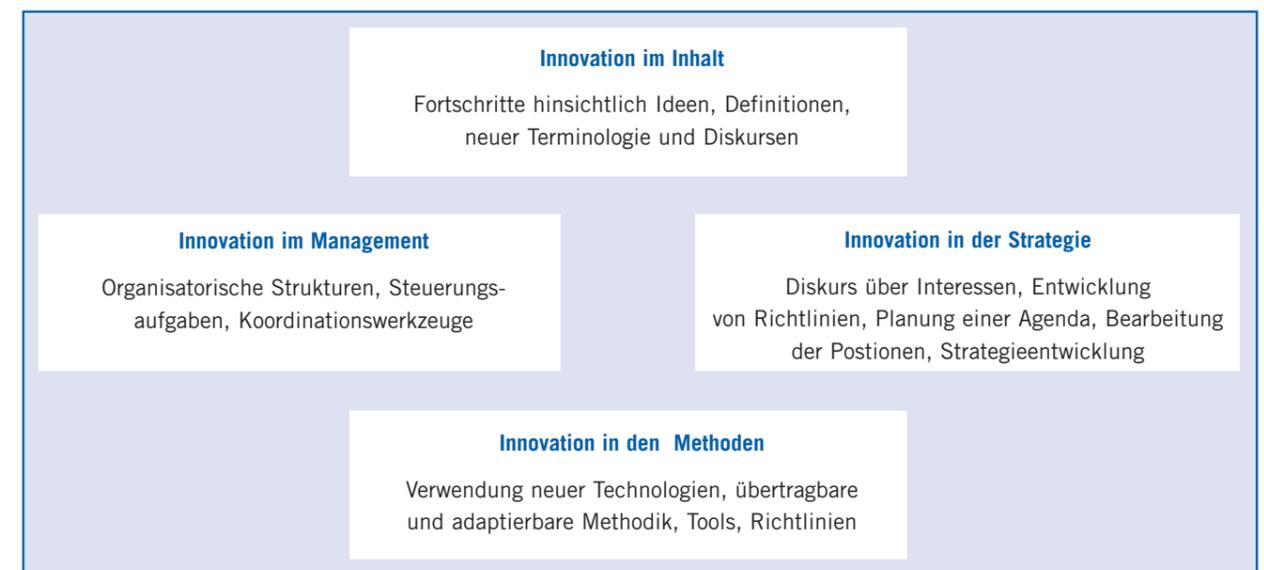
Es ist sehr wichtig, dass die zukünftigen Akteure im Netzwerk über strategisches Wissen der aktuellsten Entwicklungen in

Bildungssystem und –Praxis auf europäischer Ebene (und häufig über die EU hinaus) verfügen. Solche Entwicklungen können Methoden, Akteure oder Forschungsergebnisse betreffen. Hierfür ist eine Forschungsphase (Sammeln von Informationen aus der bestehenden Literatur und Daten von Schlüsselakteuren) notwendig.

Eine profunde Analyse des aktuellsten Standes trägt auch zur Etablierung einer Lernfunktion des Netzwerkes bei. Von den Autoren interviewte Netzwerkevaluatoren und Vertreter der Europäischen Kommission weisen darauf hin, dass Netzwerke in der Vergangenheit sich der Wichtigkeit dieses entscheidenden Punktes nicht ausreichend bewusst waren.

Innovation kann sich innerhalb eines Netzwerkes in unterschiedlichen Aktivitäten und Bereichen niederschlagen.

 Innovative Elemente eines Netzwerkes



2.4. Identifizierung ähnlicher bereits bestehender Initiativen

Bei der Definition der Netzwerkstrategie sollten die Partner Wissen über möglichst alle weiteren ähnlichen – bestehenden oder ehemaligen – Initiativen in ihrem Themenbereich sammeln, insbesondere dann, wenn sie von der EU gefördert werden oder wurden.

Wie bereits erwähnt, ist die Vernetzung thematisch verwandter europäischer Projekte und die Verbreitung ihrer Ergebnisse eine zentrale Erwartung des europäischen Förderprogramms an Netzwerke. Netzwerken sollen andere Projekte und Partnerschaften inhaltlich unterstützen und die Interaktion zwischen ihnen dadurch zu erleichtern, indem sie zusammengebracht werden und eine Plattform für gemeinsames Wissen und zur Entwicklung von Inhalten geschaffen wird. Netzwerke sollten nicht das Rad neu erfinden und mit Aktivitäten ganz von vorn beginnen. Im Gegensatz zu Projekten, die Innovation hervorbringen sollen, ist es Aufgabe der Netzwerke, Schlüsselakteure in bestimmten Themenfeldern zusammenzuführen, bereits bestehende Kompetenzen zu verknüpfen und dadurch zum Wissenszuwachs auf europäischer Ebene beizutragen. Berücksichtigt man dieses Ziel, so fördert die Europäische Kommission die Entwicklung von Netzwerken als Strategie zu Mainstreaming und Brückenbildung zwischen unterschiedlichen Projekten und Netzwerken.

Infolgedessen ist es für den Erfolg eines Netzwerks in seiner Aufbauphase wichtig, dass die Initiatoren sämtliche weiteren

Netzwerke und Projekte, die in einem ähnlichen Bereich tätig waren, identifizieren (hierbei insbesondere, aber nicht ausschließlich EU-geförderte). Durch das Verfolgen der Forschung und die Definition der für Netzwerkthema und –bereich am relevantesten Initiativen tragen die Partner zur Netzwerkfunktion ihres zukünftigen Netzwerkes bei. Es ist sehr wahrscheinlich, dass einige der kontaktierten Institutionen an der Aufgabe des Netzwerks und seinen Aktivitäten interessiert sind und sich ihm möglicherweise formal oder informell anschließen und es bekannt machen.

Vertreter der Europäischen Kommission betonen, dass eine der größten Schwächen vieler bisheriger Netzwerke war, das in bereits geförderten Projekten vorhandene Know-how zu verbinden. Es ist darum dringend zu empfehlen, diesem Aspekt besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Es gibt diverse Informationsquellen, die bei der Recherche thematisch verwandter Projekte und Initiativen helfen können:

- Die Europäische Kommission und Nationalagenturen veröffentlichen regelmäßig Kompendien geförderter Projekte in den von ihnen verantworteten Programmen.
- Es gibt eine Projektdatenbank für Transnationale Kooperationsprojekte, die im Rahmen des Sokrates-Programms gefördert wurden: <http://isoc.siu.no>.

- Programmmanager in den Nationalagenturen verfügen über einen guten Überblick über die Projekte in ihren Ländern. Obwohl ihre Rolle (und leider auch ihre Ressourcen) in Netzwerkaktionen sehr begrenzt ist, stellen sie in der Regel gerne Verbindungen mit Projekten aus ihren Ländern her.
- Auch Vertreter der Europäischen Kommission und der Exekutivagentur können geeignete Projekte und Initiativen benennen.

2.5. Mapping des politischen Kontextes

Eine weit verbreitete Schwäche vorheriger Netzwerkvorschläge lag darin, sie ohne Kontext zu formulieren und die europäischen (und nationalen) Politiken zum Lebenslangen Lernen sowie thematische Prioritäten nicht genügend berücksichtigten. Vor der Formulierung des Antrags ist es unbedingt notwendig, dass die Partner substanzielles strategisches Wissen zum Politik- und Programmrahmen sammeln, innerhalb derer Netzwerke operieren.

Mindestens drei Ebenen sind zu beachten:

1. die grundsätzlichen europäischen Politikagenden,
2. die Ziele des Förderprogramms und seines Unterprogramms für die gesamte Programmdauer,
3. die spezifischen Prioritäten der jährlichen Ausschreibung.

Bei der Bewerbung für ein europäisches Netzwerk im Rahmen des Programms für Lebenslanges Lernen sollten sich Bewerber das übergeordnete Ziel des Programms vor Augen führen, einen Beitrag zur Lissabon-Strategie zu leisten.



Übergeordnetes Ziel des Programms für Lebenslanges Lernen (2007-2013)

Das allgemeine Ziel des Programms für lebenslanges Lernen besteht darin, durch lebenslanges Lernen dazu beizutragen, dass sich die Gemeinschaft zu einer fortschrittlichen wissensbasierten Gesellschaft mit nachhaltiger wirtschaftlicher Entwicklung, mehr und besseren Arbeitsplätzen und größerem sozialen Zusammenhalt entwickelt, in der zugleich ein guter Schutz der Umwelt für künftige Generationen gewährleistet ist. Insbesondere soll das Programm den Austausch, die Zusammenarbeit und die Mobilität zwischen den Systemen der allgemeinen und beruflichen Bildung in der Gemeinschaft fördern, so dass sich diese zu einer weltweiten Qualitätsreferenz entwickeln.

Quelle: Beschluss Nr. 1720/2006/EC des Europäischen Parlaments und des Rates vom 15. November 2006 über ein Aktionsprogramm im Bereich des lebenslangen Lernens

Die Politik der EU zum Lebenslangen Lernen als wichtige Maßnahme zur Erreichung der ehrgeizigen Ziele von Lissabon ist in zwei Schlüsseldokumenten ausgeführt: in der Mitteilung *Making a European Area of Lifelong Learning a Reality* (November 2001) und der *Resolution on Lifelong Learning* (Juni 2002).

Netzwerke im Bildungsbereich sollten ebenfalls das Arbeitsprogramm *Education and Training 2010* und seine acht zentralen Themenfelder zur Kenntnis nehmen:

- Modernisierung der Hochschulbildung
- Lehrer und Trainer
- Schonende Nutzung von Ressourcen
- Mathematik, Naturwissenschaften und Technologie
- Zugang und soziale Inklusion
- Schlüsselkompetenzen
- Informations- und Kommunikationstechnologien
- Anerkennung von Lernen

Weitere entscheidende politische Prozesse in bestimmten Bereichen der allgemeinen und beruflichen Bildung, auf die sich Netzwerke beziehen sollten, sind die *Bologna-* und *Kopenhagen-Prozesse* (Hochschulbildung bzw. berufliche Bildung und Aus- und Weiterbildung).

Weitere langfristige Politikziele im Bildungsbereich betreffen die Anerkennung von Qualifizierungen (EUROPASS, Europäischer Qualifikationsrahmen) Schlüsselkompetenzen, Spracherwerb, e-learning, und lebenslange Bildungsberatung.

Die Politikagenden auf europäischer Ebene können hier nicht umfassend behandelt werden. An dieser Stelle muss es genügen, auf die Notwendigkeit hinzuweisen, dass ihre Entwicklung bei dem Aufbau eines Netzwerks genau beobachtet werden sollte.

Wenn ein Bezug des Netzwerks zu den übergeordneten Politiken der EU hergestellt wurde, sollten die spezifischen Ziele des Programms für Lebenslanges Lernen analysiert werden. Ein europäisches Bildungnetzwerk sollte in jedem Fall einen Beitrag zur Erfüllung eines oder mehrerer Ziele leisten.



Besondere Ziele des Programms für Lebenslanges Lernen (2007-2013)

- a) Beitrag zur Entwicklung eines hochwertigen lebenslangen Lernens und Förderung von hohen Leistungsstandards, Innovation sowie einer europäischen Dimension innerhalb der einschlägigen Systeme und Verfahren;
- b) Unterstützung der Verwirklichung eines europäischen Raums des lebenslangen Lernens;
- c) Unterstützung der Verbesserung der Qualität, Attraktivität und Zugänglichkeit der in den Mitgliedstaaten verfügbaren Angebote für lebenslanges Lernen;
- d) Stärkung des Beitrags des lebenslangen Lernens zum sozialen Zusammenhalt, zur aktiven Bürgerschaft, zum interkulturellen Dialog, zur Gleichstellung der Geschlechter und zur persönlichen Entfaltung;
- e) Unterstützung der Förderung von Kreativität, Wettbewerbsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und Entwicklung von Unternehmergeist;
- f) Beitrag zur Steigerung der Beteiligung von Menschen aller Altersgruppen am lebenslangen Lernen, einschließlich Menschen mit besonderen Bedürfnissen und benachteiligte Gruppen, ungeachtet ihres sozioökonomischen Hintergrunds;
- g) Förderung des Sprachenlernens und der sprachlichen Vielfalt;

- h) Förderung der Entwicklung von innovativen, IKT-gestützten Inhalten, Diensten, pädagogischen Ansätzen und Verfahren für das lebenslange Lernen;
- i) Stärkung der Rolle des lebenslangen Lernens bei der Entwicklung eines europäischen Bürgersinns auf der Grundlage der Sensibilisierung für Menschenrechte und Demokratie und deren Achtung sowie bei der Förderung von Toleranz und Respekt für andere Menschen und Kulturen;
- j) Förderung der Zusammenarbeit bei der Qualitätssicherung in allen Bereichen der allgemeinen und beruflichen Bildung in Europa;
- k) Förderung des bestmöglichen Einsatzes von Ergebnissen, innovativen Produkten und Prozessen sowie Austausch vorbildlicher Verfahren in den vom Programm für lebenslanges Lernen abgedeckten Bereichen zur Verbesserung der Qualität der allgemeinen und beruflichen Bildung.

Quelle: Beschluss Nr. 1720/2006/EC des Europäischen Parlaments und des Rates vom 15. November 2006 über ein Aktionsprogramm im Bereich des lebenslangen Lernens

Europäische Netzwerke verfügen hier über großes Potenzial, insbesondere in der Verbreitung von Qualität und Innovation und dem Austausch von Good Practice und vorbildhafter Projektergebnisse und tragen dementsprechend zur Realisierung einer europäischen Dimension in ihrem Themenbereich bei.

Die das gesamte Programm abdeckenden Programmziele werden durch spezifischere Ziele der betreffenden Unterprogramme wie z. B. Grundtvig und Comenius ergänzt.

Dann wiederum gibt es weitere thematische und Prioritäten, die zu beachten sind: jene der jährlichen Calls for Proposals. Diese betreffen wiederum sowohl das gesamte Programm als auch die Unterprogramme.

Diese Präsentation unterschiedlicher Ebenen von Politikzielen und Programmanforderungen, die bei Antragstellung für ein Netzwerk zu beachten sind, soll den Leser keineswegs entmutigen. Die gute Nachricht lautet, dass sich viele dieser Anforderungen überschneiden. Unsere Kernaussage lautet an dieser Stelle, dass Netzwerke sich explizit auf übergeordnete Zusammenhänge beziehen sollten, wenn sie erfolgreich sein wollen. Und viele Netzwerkanträge haben dies in der letzten Programmphase nicht in ausreichendem Maße getan.

Wenn die Netzwerkitiatoren noch nicht auf der Ebene europäischer Richtlinien gearbeitet

haben, kann es in der vorbereitenden Phase eine Herausforderung bedeuten, die relevanten europäischen Politikagenden und Initiativen herauszufinden. Die folgende Liste mit Links kann dabei vielleicht helfen.



Europäische Programme und Politiken:
Quellen für die Definition einer Netzwerkstrategie

Schlüsseldokumente der EU – Politikziele zu Bildung und lebenslangem Lernen

http://ec.europa.eu/education/policies/introduction_en.html

Grundlegende Dokumentation der Förderprogramme mit Bezug auf lebenslanges Lernen, Bildung und Weiterbildung

http://ec.europa.eu/education/programmes/programmes_en.html

<http://eacea.cec.eu.int/static/index.htm>

Zusätzliche Programmdokumente wie Ausschreibungsunterlagen, Leitfäden für Antragsteller und aktionsspezifische Informationen
http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/grundtvig/apply_en.html

http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/comenius/activities/comenius3_en.html

Weitere europäische Politikagenden, die nicht in erster Linie aus dem Bildungsbereich stammen, aber Auswirkungen auf das

Lebenslange Lernen haben können, wie z. B. die Informationsgesellschaft, soziale Exklusion, Regionalentwicklung, Tourismus und Unternehmensentwicklung, Forschung und Innovation, öffentliche Gesundheit und Verbraucherschutz, Chancengleichheit
<http://ec.europa.eu/>

Positionen europäischer und nationaler Dachverbände, die im Bereich des Netzwerks arbeiten, wie z. B. in der Erwachsenenbildung EAEA (European Association for the Education of Adults) oder EUCEN (European University Continuing Education Network)

Internationale Organisationen, die im Bereich lebenslanges Lernen aktiv sind, wie z. B. UNESCO: www.unesco.org/education
OECD: www.oecd.org
Europäischer Rat: www.coe.int

Der *Grundtvig Quality Kit* bietet weitere Informationen, wie und wo die relevanten Informationen über europäische Grundsätze zu lebenslangem Lernen zu finden sind:
<http://ec.europa.eu/education/programmes/socrates/grundtvig/doc/kit.pdf>

Um einen Überblick über die europäischen Grundsätze im Bildungsbereich und ein Verständnis für die Überlegungen hinter den politischen Agenden zu erhalten, kann es sich auch als hilfreich erweisen, Kontakt zu Vertretern der Europäischen Kommission oder Mitgliedern des Europäischen Parlamentes aufzunehmen. Zusätzlich zum Erhalt wertvoller Informationen könnten solche Kontakte auch für die sonstige Entwicklung des Netzwerks, insbesondere seiner Vernetzungsfunktion nützlich sein.

3. Entscheidung für einen Netzwerktypus

3.1. Netzwerktypen

Um letzteres Ziel zu erreichen, ist es wichtig zu entscheiden, worin der Schwerpunkt des betreffenden Netzwerks liegen wird, oder anders gesagt: welcher Netzwerktypus den Partnern vorschwebt.

Innerhalb europäischer Bildungsnetzwerke können drei Netzwerktypen identifiziert werden:

- Verbreitungsnetzwerke
- Ressourcennetzwerke
- Policy-Netzwerke

Es ist möglich, dass ein Netzwerk mehr als einer dieser Kategorien angehört, da unterschiedliche Prioritäten und Aktivitätstypen vorgesehen sind. Nichtsdestotrotz sollte bei Betrachtung der begrenzten Förderungsphase und der Notwendigkeit, einen beträchtlichen Anteil der verfügbaren Ressourcen in die Netzwerkstruktur selbst einfließen zu lassen, eine klare Priorisierung und Festlegung des Schwerpunkts in der Aufbauphase vorgenommen werden.

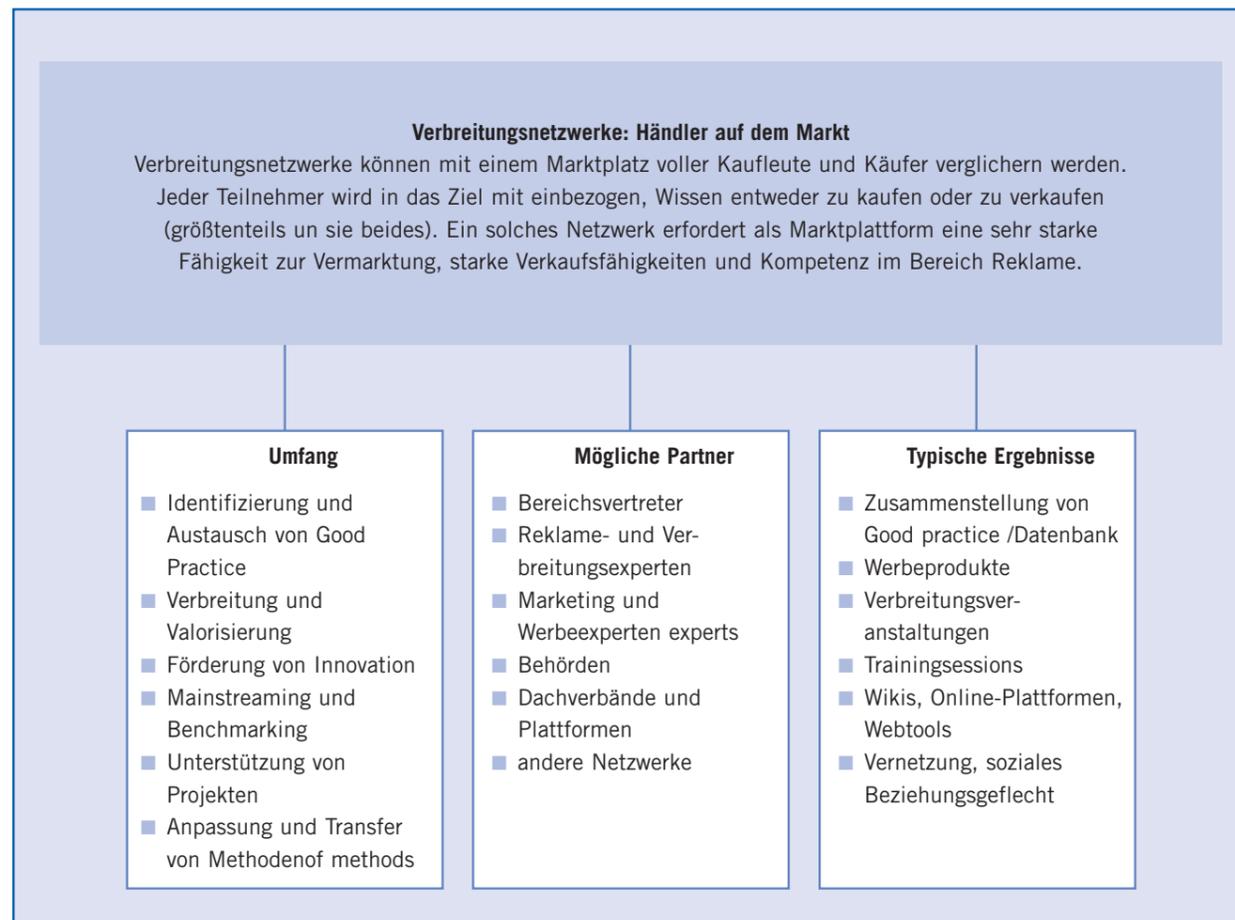
3.2. Verbreitungsnetzwerke

Ein Verbreitungsnetzwerk unterstützt und fördert den Austausch von Good Practice zwischen Akteuren. Ein solches Netzwerk sollte durch effiziente Förderung der Nutzung von Ergebnissen aus anderen Projekten, Initiativen und Forschungsergebnissen ebenfalls Innovation bewirken.

Ein europäisches Verbreitungsnetzwerk agiert als Plattform zum Mainstreaming und Benchmarking von Good Practice auf der Ebene der

Mitgliedsstaaten. Um den Aufbau eines Verbreitungsnetzwerks erfolgreich zu gestalten, ist es wichtig, dass die beteiligten Partner über ein hohes Maß an Fähigkeiten zur Bekanntmachung und Verbreitung verfügen – und das idealerweise auf europäischer Ebene. Sie sollten auch den praktischen Bereich gut kennen und zudem zwecks Sicherstellung einer erfolgreichen Verbindung mit unterschiedlichen Projekten hervorragende Netzwerker sein.

Kennzeichen eines Verbreitungsnetzwerks



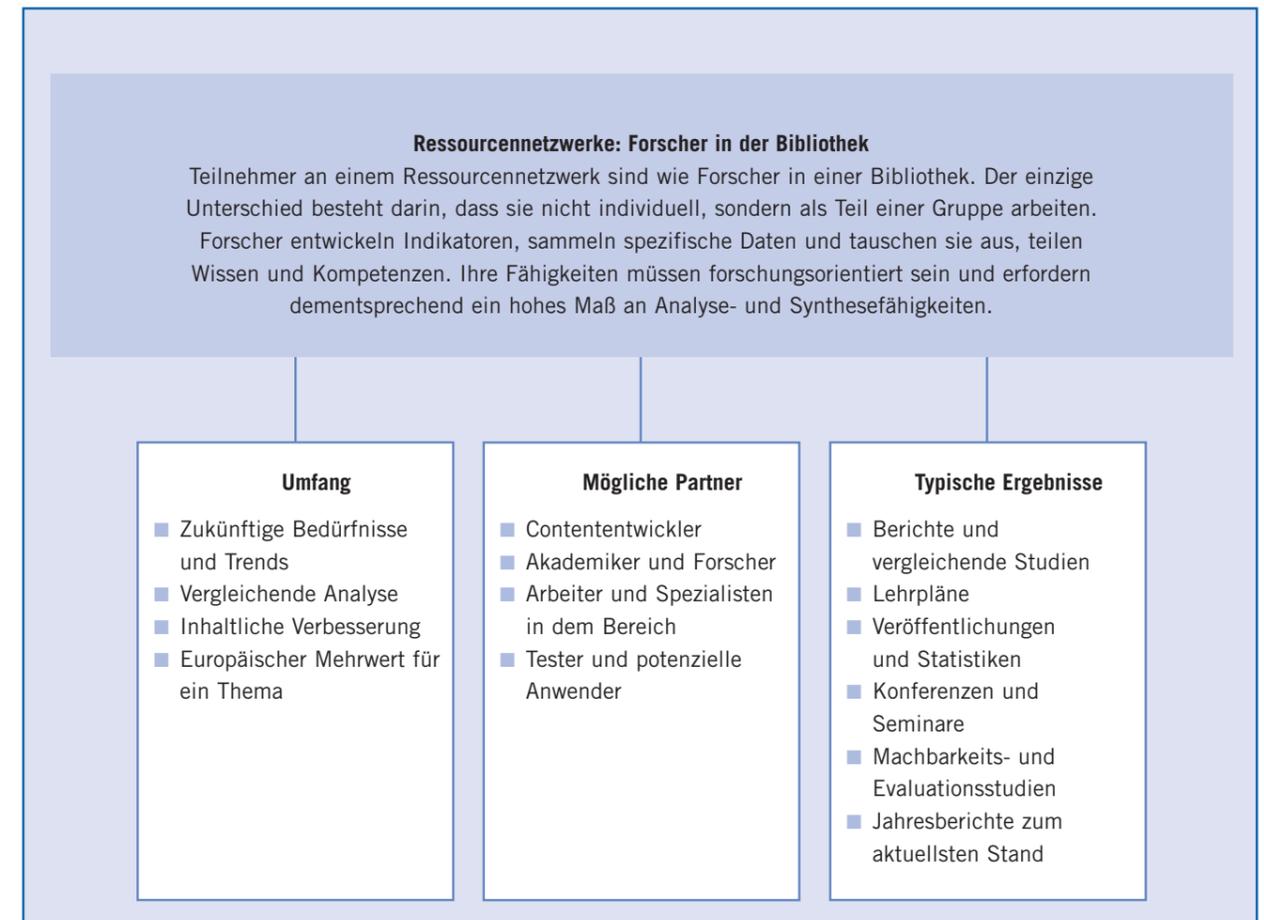
3.3. Ressourcennetzwerke

Ein Ressourcennetzwerk trägt zur Entwicklung und zum Austausch von Forschungsergebnissen in einem spezifischen Bereich bei und wird so zu einem wichtigen Bezugspunkt auf europäischer Ebene. Aufgabe eines solchen Netzwerks ist es, das Thema auf europäischer Ebene zu verbreitern und die inhaltliche Analyse zu vertiefen. Es soll in solchem Maße ein Observatorium werden, dass es in seinem Themenbereich sowohl bei europäischen Institutionen als auch bei anderen wichtigen

Akteuren und in der Öffentlichkeit als Bezugsrahmen wahrgenommen wird.

Ein Ressourcennetzwerk konzentriert sich häufig auf die Antizipation von künftigen Trends, komparative Studien sowie die Entwicklung von Lehrplänen und ist in erster Linie mit der Weiterentwicklung seines Bereiches durch kontinuierliche (häufig handlungsbezogene) Forschung und Datenanalyse beschäftigt. Kernaktivitäten beinhalten Konferenzen und Veröffentlichungen, wobei auch Evaluations- und Machbarkeitsstudien Teil seines Arbeitsprogramms sein können.

Kennzeichen eines Ressourcennetzwerks

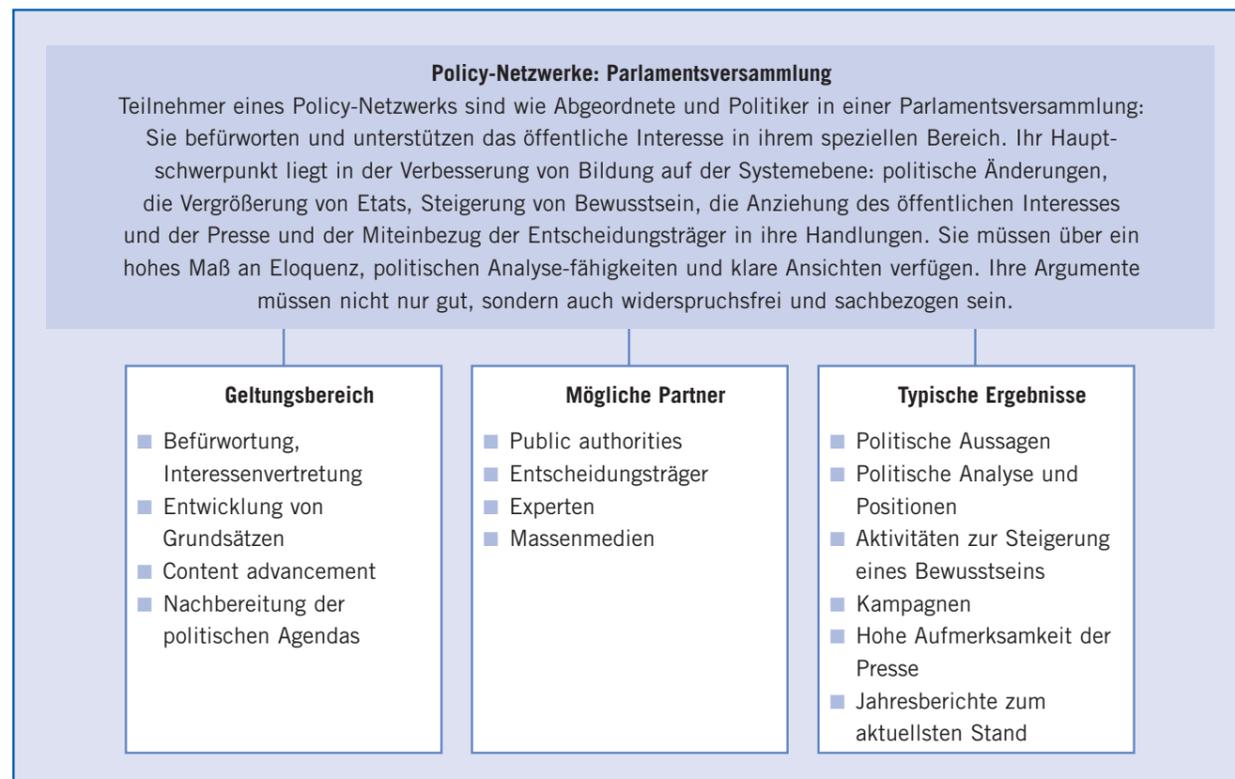


3.4. Policy-Netzwerke

Ein Policy-Netzwerk konzentriert sich in erster Linie auf die Einflussnahme auf die Politikentwicklung in seinem Bereich. Seine Kernaufgabe liegt darin, die Agenda entweder durch die Beeinflussung der Gesetzgebung und durch Interessenvertretung auf europäi-

scher Ebene (oder auf nationaler oder regionaler Ebene) oder durch Beiträge zu Gesetzesentwürfen und Verordnungen beizutragen. Im Zentrum seiner Aktivitäten und seine gesamte Existenzberechtigung ist die Vertretung und Gestaltung von Interessen und Standpunkten in einem spezifischen Themenbereich.

 Kennzeichen eines Policy-Netzwerks



Netzwerkevaluatoren haben in mehreren Anträgen für Netzwerke im Bereich Politikentwicklung einen gewissen Mangel an Know-how in Lobbying identifiziert. Es kann inmanchen Fällen sinnvoll sein, zur

Unterstützung einen politischen Experten unter Vertrag zu nehmen. In der Tat sollte ein Policy-Netzwerk eng an den europäischen politischen Initiativen und Berichten zu lebenslangem Lernen orientiert sein und die

existierenden Dokumente zur europäischen Politik in einem bestimmten Politikfeld kennen, wie zum Beispiel Verbraucherschutz.

Von besonderem Interesse sind die im *Grundtvig European Quality Kit* bereit gestellten Empfehlungen zum Umfang der Kontakte in die Politik, die Netzwerke im Bereich der Erwachsenenbildung knüpfen sollten. Sie sollten Kontakte pflegen zu

- den nationalen Experten in der Grundtvig-Arbeitsgruppe der Europäischen Kommission, einem informellen aber einflussreichen Expertengremium;
- nationalen Repräsentanten in den Programmkomitees, den offiziellen Repräsentationsorganen der Mitgliedsstaaten;
- den ausführenden Stellen in den Bildungsministerien auf nationaler und regionaler Ebene;
- den gewählten Mitgliedern des Europäischen Parlaments, insbesondere den Mitgliedern des Bildungsausschusses;
- gewählten Mitgliedern der regionalen und nationalen Parlamente und den bildungspolitischen Sprechern der wichtigsten Parteien;
- regionalen Repräsentanten der Europäischen Union.

Es versteht sich von selbst, dass stetiges Informieren der regionalen und nationalen Medien ein absolutes Muss ist!

4. Auswahl des Netzwerkkoordinators

4.1. Die Rolle der Koordination in einem europäischen Netzwerk

In Kapitel 1 wurde betont, dass soziale Netzwerke größtenteils nicht-hierarchische und selbst-organisierte Strukturen sind. Innerhalb des Kontextes europäischer Förderprogramme im Bildungsbereich haben Netzwerke jedoch ein klares Zentrum, nämlich den Netzwerkkoordinator und seine Einrichtung. Auch wenn ein europäisches Netzwerk weitgehend demokratisch geführt wird, spielen der Netzwerkkoordinator und die koordinierende Organisation ohne Zweifel eine entscheidende Rolle für die Richtung, die Koordination und die Qualitätskontrolle des Netzwerkes.

Diese unverzichtbare Position des Koordinators hat ihren Ursprung in der Tatsache, dass Netzwerke einem zentralisierten Fördermechanismus folgen: die finanzielle Vereinbarung, die die vertragliche Grundlage des Netzwerkes darstellt, wird von der Europäischen Kommission und der koordinierenden Institution im Namen der gesamten Partnerschaft unterzeichnet. Als Konsequenz ist die koordinierende Institution vor der Europäischen Kommission für den Gesamterfolg des Netzwerkes, das heißt für die Implementierung des Arbeitsprogramms und das Erreichen der angestrebten Ergebnisse wie im Netzwerkantrag aufgeführt verantwortlich. Die koordinierende Organisation trägt ebenfalls die volle Verantwortung für die gesamte Fördersumme, die das Netzwerk erhält.

Während der Aufbauphase sollte gründlich überlegt werden, welche Institution und Person(en) für die Koordination des Netzwerks am besten geeignet sind.

Einige der folgenden Fragen könnten sich vor der Entscheidung für die Netzwerkkoordination als nützlich erweisen:

- Verfügt der Koordinator über ausgeprägte Führungs- und Kommunikationskompetenzen?
- Kann der Koordinator langjährige Erfahrung im Management komplexer Projekte vorweisen?
- Verfügt der Koordinator über die Fähigkeit, andere Akteure und Ressourcen zu mobilisieren?
- Ist die koordinierende Institution im Themenbereich des Netzwerkes einflussreich?
- Verfügt sie über ausreichend starke institutionelle Kapazitäten?
- Gehört das Netzwerk zu den strategischen Prioritäten der koordinierenden Institution?

4.2. Was wird von einer koordinierenden Institution verlangt?

Wie bereits erwähnt wird von einem europäischen Netzwerk erwartet, Key Player im betreffenden Themenbereich zu werden. Und die koordinierende Institution ist wiederum das Flaggschiff des Netzwerks.

Diese beiden Annahmen verdeutlichen, dass die Koordinierung eines Netzwerkes nicht von einer kleinen oder unerfahrenen Institution übernommen werden sollte. In den Programmunterlagen wird die ideale koordinierende

Einrichtung eines Netzwerkes wie folgt beschrieben:



Anforderungen an eine koordinierende Institution in den Programmdokumenten

Die Koordinierung eines Grundtvig-Netzwerks sollte von einer Organisation mit solider Infrastruktur und starken Verbindungen zu den relevanten nationalen und regionalen Repräsentationsinstitutionen in ihrem Land und dem betreffenden Themenbereich vorgenommen werden. Einschlägige in diesem Bereich tätige europäische Organisationen, einschließlich Verbänden und Dachorganisationen können zur Übernahme dieser Aufgabe ebenfalls gut geeignet sein.

Basierend auf dem Leitfaden für Antragsteller (Online-Version) zu den Grundtvig- und Comenius-Netzwerken, veröffentlicht unter http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/index_en.html, Stand Januar 2007

Zwei fundamentale Anforderungen werden hier herausgestellt:

Solide Infrastruktur

Eine koordinierende Institution muss über die Fähigkeit verfügen, ein Netzwerk auf professionelle Art und Weise zu implementieren. Dies beinhaltet

- entsprechende administrative und Managementkompetenzen;
- eine solide finanzielle Basis, da die Institution für EU-Fördersummen von mehreren Hunderttausend Euro verantwortlich ist;
- Belegschaft mit notwendiger Kompetenz und Qualifikationen im Themenbereich;
- möglichst eine institutionelle Kultur, die die nicht-hierarchische und flexiblen Arbeitsweise der meisten Netzwerke widerspiegelt.

Starke Verknüpfungen

Natürlich muss eine ein Netzwerke koordinierende Institution über großes Vernetzungspotenzial und eine belegbare Geschichte im Bereich Kooperation auf nationaler und europäischer Ebene verfügen. Dementsprechend wäre eine ideale koordinierende Institution ein Dachverband von Bildungsanbietern – ein Netzwerk in sich –, eine bekannte Institution aus dem tertiären Bildungsbereich, oder eine Behörde. Wenn dies nicht der Fall ist, sollte die Institution zumindest in der Lage sein, überzeugend darzustellen, dass sie Zugang zu den Schlüsselfiguren des Bereichs hat und sie in der Lage ist, diese ins Boot zu nehmen.

4.3. Was macht einen guten Netzwerkkoordinator aus?

Auf der individuellen Ebene spielt der Netzwerkkoordinator wie in allen Formen transnationaler Kooperation eine extreme wichtige Rolle. Dies ist aufgrund der komplexen und vielseitigen Aufgabe insbesondere der Fall in einem Netzwerk. Auf die Frage nach dem Profil eines kompetenten Netzwerkmanagers beschrieben die Koordinatoren bereits bestehender Netzwerke ein nahezu übermenschliches Wesen (siehe Grafik auf der nächsten Seite).

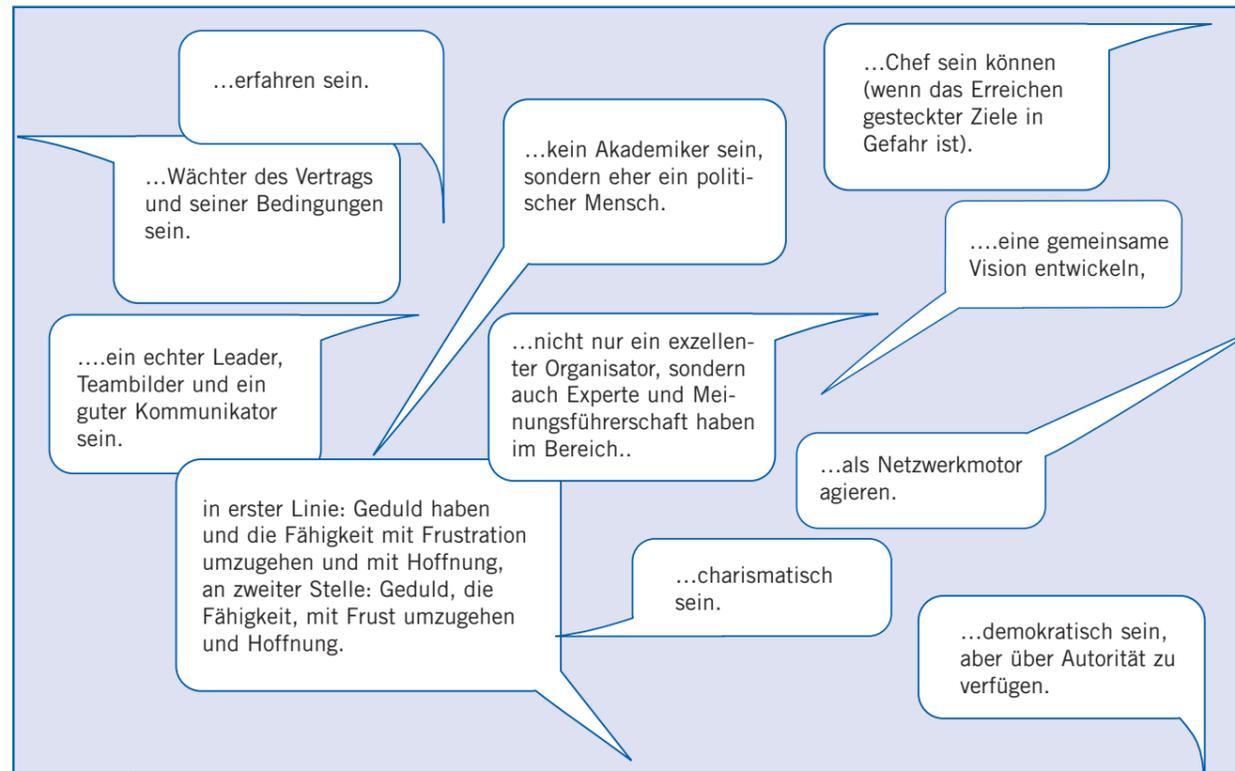
Diese Anforderungen können in drei Cluster eingeteilt werden: Managementkompetenzen, Fachkenntnisse und soziale Kompetenzen.

Managementkompetenzen

Ein Netzwerkkoordinator braucht definitiv die Fähigkeit, Netzwerkaktivitäten zu planen, zu organisieren und zu überwachen. Planungs- und Organisationsfähigkeiten müssen mit der Fähigkeit verbunden sein, Dinge *fertig zu kriegen*, da es oft beträchtlichen Zeitdruck gibt. Die Dinge laufen häufig nicht nach Plan. Ein Koordinator sollte also in der Lage sein, flexibel zu reagieren und sich auf wechselnde Anforderungen und Herausforderungen einzustellen. Seine Institution sollte bereit sein, ihn in schwierigen Zeiten und Phasen des Krisenmanagements zu unterstützen.

Eine weitere wichtige Managementkompetenz ist die Fähigkeit, Verantwortung zu delegieren. Ein Netzwerkkoordinator, der alles selbst machen will, kann keinen Erfolg haben.

Ein Netzwerkkordinator sollte...



Schließlich dürfen Berichtswesen und finanzielles Management keine Bedrohung darstellen, da diese für die Koordination eines Netzwerkes wichtige Bestandteile sind. Eine Institution mit einem erfahrenen administrativen Team im Hintergrund könnte wesentliche Unterstützung leisten.

Kompetenz im Bereich

Es gibt zwei unterschiedliche Meinungen zu der Frage, ob ein Netzwerkkordinator eher ein guter Manager sein soll oder auch Experte in seinem Bereich sein muss. Wir glauben, dass beide Eigenschaften von essenzieller

Bedeutung sind. Ein Koordinator muss Experte sein, um in der Lage zu sein, den Wert von Beiträgen einzuschätzen und Entscheidungen zu treffen, die den Bildungsbereich betreffen. Idealerweise ist der Netzwerkkordinator ein erfahrener Fachmann, der bekannt ist und von der betreffenden Bildungs-Community respektiert wird sowie durch bestehende Kontakte in der Lage ist, Teile des Feldes zu mobilisieren. Ebenso sollte die Institution, der er angehört, in der Lage sein, solide Erfahrungen in dem betreffenden Bereich vorzuweisen und idealerweise über einen hervorragenden Ruf in dem spezifischen

Themenbereich verfügen. Der Ruf der Institution wäre nicht nur hilfreich für die Verbreitung und Bekanntmachung des Netzwerkes bei den Zielgruppen und der breiten Öffentlichkeit, sondern auch für die Gewinnung von Netzwerk-Mitgliedern.

Soziale Kompetenzen

In erster Linie muss ein Netzwerkkordinator ein guter Kommunikator sein. Kommunikation ist für das Ziel, Akteure zusammenzubringen, um Erfahrungen zu teilen, voneinander zu lernen und gemeinsam Veränderungen im Bereich zu bewirken, von entscheidender Bedeutung. Wie bereits erwähnt, ist es sehr wertvoll, wenn ein großes persönliches Kontaktnetzwerk bereits besteht. Da der Netzwerkprozess Hochs und Tiefs hat, benötigt man die Fähigkeit, andere Menschen zu motivieren. Doch ein Netzwerkkordinator sollte nicht immer die Triebkraft sein, sondern auch über die Sensibilität verfügen, zu erkennen, wann er besser nicht intervenieren sollte, um nicht die *fragile Magie* des Netzwerkes zu stören (vgl. Kapitel 4). Bewusstsein für interkulturelle Differenzen und Achtung von Unterschiedlichkeit gehen mit diesen Fähigkeiten einher.

All diese Fähigkeiten von einer einzelnen Person zu erwarten, ist ziemlich viel verlangt. So ist es nicht überraschend, dass viele Netzwerke die Aufgaben des Koordinators an zwei oder mehr Personen verteilen oder zumindest die Bürde der Koordination durch die Bildung unterstützender Managementgremien erleichtern.

5. Formen der Netzwerkpartnerschaft

5.1. Identifizierung der Key Player im thematischen Bereich

In der Aufbauphase des Netzwerkes müssen die Partner bereits über die Beziehungsmuster ihrer Partnerschaft und interessierter Parteien nachdenken. Die Identifizierung der Key Player des Bereichs hilft beim Erwerb strategischen Wissens über die Schlüsselakteure im spezifischen Handlungsbereich. In einigen Fällen hilft dies auch bei der Definition der stärksten Verbündeten bzw. Mitbewerber. Dies trägt – hoffentlich – zur Formung einer Partnerschaft bei und spielt innerhalb der Vernetzungsfunktion des Netzwerkes eine Hauptrolle. Die Suche und Vorauswahl der Key Player in einem spezifischen Bereich mit dem Ziel, unterscheidliche Akteure zur Mitarbeit zu gewinnen (Anwender, Wissenschaftler, Entscheidungsträger) sollte zur Erstellung einer Liste einflussreicher Organisationen und Personen führen, die entweder für den Aufbau des Netzwerkes hilfreich ist oder am Ende zu weiterer Beteiligung an der Entwicklung und Nachhaltigkeit des Netzwerkes führt.

In dieser Phase sollten die Kernpartner, welche die Netzwerkkategorie initiiert haben, nicht nur in der Lage sein, die Key Player zu benennen und deren Expertise einzuschätzen, sondern auch Strategien entwickeln, sie in den Aufbau des Netzwerkes einzubeziehen, da ihre besonderen Kompetenzen zu diesem Zeitpunkt entscheidend sein könnten. So könnten sie z. B. helfen, die Ausrichtung des Netzwerkes festzulegen, Netzwerkstrategien und das Main-

streaming-Potenzial der Ergebnisse zu bewerten oder Möglichkeiten zur Nachhaltigkeit zu erkunden.

Die Key Player im Themenfeld des Netzwerks sollten möglicherweise aus Personen und Institutionen der folgenden Kompetenzfelder bestehen:

 In einem Netzwerk gesuchte Key Player und Kompetenzen



Die o. a. Graphik zeigt eine knappe Auflistung der Institutionen und Kompetenzen, nach denen Netzwerkpartner bei der Definition von Key Player im zukünftigen Netzwerk suchen (in dunkelblau).

Sie deutet auch an, worin ihre größten Stärken liegen sollten (Erfolgsindikatoren), um als Key Player und potenzielle Partner oder sogar Mitglieder des zukünftigen Netzwerks ausgewählt zu werden.

Die Grafik soll die stärksten und erfolgreichsten Key Player des Bereichs darstellen: ihr strategisches Wissen, ihr Innovationspotenzial,

ihre Fähigkeit zum Mainstreaming und der europäische Mehrwert hilft den Partnern hoffentlich, die Stärken und Schwächen des Netzwerks zu erkennen. Es ist ebenfalls hilfreich, die bedeutsamsten Partner auszuwählen und die stärksten Mitbewerber zu identifizieren. Es ist jedoch bei der Planung einer Netzwerkpartnerschaft (während der Antragsphase) und der schließlichen formalen oder informellen Teilnahme von Akteuren (sobald das Netzwerk eine formalisierte institutionelle Identität annimmt) ratsam, auch kleinere und weniger repräsentative Institutionen als

Netzwerkpartner in Betracht zu ziehen. Manchmal verfügen solche Institutionen über die notwendigen Kontakte (häufig schwache Bindungen) und können über diese Key Player in das Netzwerk einbringen.

Wichtige Herausforderungen bei der Identifizierung von Key Player in einem spezifischen Bereich ist die Kombination und Austarierung von:

- geographischer Repräsentation,
- Kompetenz,
- übergreifenden Aspekten (Geschlecht, Alter, ethnische Zugehörigkeit, benachteiligte Gruppen, besondere Bedürfnisse usw.).

5.2. Kompetenzen und Rollen innerhalb eines Netzwerkes

Netzwerke erfordern unterschiedliche Kompetenzen, abhängig vom Netzwerktyp (Verbreitung, Ressourcen, Policy). Um die Ziele des Netzwerks zu erreichen, ist es daher wichtig, die erforderlichen Kompetenzen zu identifizieren. In einer Netzwerkstruktur hat jeder Partner spezifische (und recht einzigartige) Aufgaben, die für den Erfolg des Netzwerks entscheidend sind.

Es folgt nun eine Bestandsaufnahme von Partnerprofilen, die in einem idealen Netzwerk vorhanden sein sollten. Die Partner sollten untereinander über die Profile und Anzahl von Partnern entscheiden, die für die Erfüllung jeder Funktion entsprechend ihrer Bedürfnisse benötigt werden.

Beim Gewinnen neuer Partner sollte man darauf achten, diejenigen zu finden, die über

die Fähigkeit, die Motivation und die institutionellen Kapazitäten verfügen, entsprechend der Typology von Netzwerken, eine oder mehrere der folgenden Rollen zu übernehmen:

- *Contententwickler* konzentrieren sich auf (handlungsorientierte) Forschung und bieten inhaltlichen Input;
- *Tester* testen entwickelte Produkte;
- *Evaluatoren* sind Experten im Bereich Qualitätskontrolle;
- *Promoter* planen und implementieren die Marketing- und Verbreitungsstrategien;
- *Manager* garantieren effiziente Koordination und Administration;
- *Networker* tragen zur Vergrößerung des Netzwerkpotenzials bei (häufig europäische oder nationale Gemeinschaftsorganisationen);
- *Entscheidungssträger* verknüpfen die Aktivitäten des Netzwerks und ihrer Aufgabe mit politischen Entwicklungen und können eventuelle Bündelung auf nationaler oder europäischer Ebene sicherstellen.

Bei der Errichtung eines Netzwerkes ist es notwendig, die Vernetzung sowie Beziehungsfähigkeit und -potenzial jedes einzelnen Netzwerkmitglieds innerhalb des Lernkontexts und bei der Unterstützung von Politik und Mainstreaming von Innovationen zu bewerten. Dies kann ein zusätzliches Auswahlkriterium darstellen, da es einen Beitrag zu Erreichung des Ziels des Netzwerkes leistet.

5.3. Unterschiedliche Formen der Teilnahme an Netzwerken

Netzwerkkoordinatoren müssen entscheiden, ob zukünftige Netzwerkakteure in einer formal gestalteten Partnerschaft mit vertraglichen Vereinbarungen (formale Partner) teilnehmen oder ob sie ohne vertragliche Grundlage (als nicht-vertragliche Akteure) zum Netzwerk beitragen wollen.

Die in den europäischen Programmunterlagen beschriebenen Netzwerkstrukturen ermöglichen eine solche Differenzierung auf Basis des Ausmaßes der Beteiligung. Im Gegensatz zu Transnationalen Kooperationsprojekten, in denen man entweder Partner oder nicht Partner hat (und vielleicht Verbündete oder stille Partner) bietet ein Netzwerk diverse unterschiedliche Möglichkeiten zur Teilnahme:

 Formen der Beteiligung an einem Netzwerk

| Vertragliche Akteure des Netzwerks | |
|--|--|
| Finanzierende Institution | Europäische Kommission, die das Netzwerk durch ihr Förderprogramm finanziert |
| Koordinator | Verantwortlich für Planung, Organisation, Implementierung und Überwachung der Aktivitäten |
| Kernpartner | Leitung von Arbeitspaketen und Subnetzwerken, Mitglieder von Managementgremien |
| Partner | Permanent an der Implementierung von Hauptaktivitäten beteiligt |
| Subunternehmer | Liefern für eine vereinbarte Summe Beratung, Kompetenzen oder andere Dienstleistungen |
| Assoziierte Partner | Tragen mit dem Ziel nicht-finanziellen Nutzens zum Netzwerk bei (Produkttests etc.) |
| Unmittelbare Anwender | Profitieren von Informationen, Produkten oder Dienstleistungen (Institutionen und Fachleute) |
| Begünstigte | Ziehen schließlich Nutzen aus besserer Qualität der Bildung (erwachsene Lerner, Schüler) |
| Unterstützer | Verbreiten Informationen oder bündeln im Netzwerk erzielte Ergebnisse (Entscheidungsträger) |
| Sponsoren | Koofinanzieren Netzwerkaktivitäten (nationale oder regionale Behörden, private Sponsoren) |
| Nicht-vertragliche Akteure des Netzwerks | |

Nicht alle Netzwerke nutzen diese differenzierte Klassifizierung vollständig. Viele Probleme entstehen offenbar daraus, dass man jeden Beteiligten zum Kernpartner erklärt, obwohl dies die wirklichen Interessen einiger Akteure vielleicht nicht widerspiegelt. *Innerhalb des grundlegenden Ausrichtung sollten die einzelnen Menschen ihren eigenen Platz finden*, sagte der einer befragten Netzwerkakteure ganz richtig, und das Netzwerkmanagement sollte den beteiligten Personen dabei helfen.

Ein entscheidender Grenzbereich ist natürlich der (Nicht-)Status eines vertraglichen Netzwerkpartners, d. h. der nicht-offizielle Miteinbezug in das Netzwerk. Daraus folgt die Berechtigung, EU-Förderung für Personalkosten zu erhalten – oder nicht.

Ein Netzwerk sollte jedoch nicht nur als Verbindung offizieller Partner betrachtet werden. Ein Netzwerk ist viel breiter als seine unmittelbare Partnerschaft und bietet ein breites Beteiligungspotenzial.

Wir stimmen mit einem der befragten Netzwerkkoordinatoren überein:

Ein Netzwerk zu gestalten, ist wie eine Graphik zu erstellen, die aus zwei konzentrischen Kreisen besteht. Der innere Kreis besteht aus den Kernpartnern, und der äußere aus den Unterstützern.

Worin könnten also die Anreize bestehen, ein solcher Unterstützer oder nicht-vertraglicher Akteur zu werden?

- zur Formulierung neuer Ansätze von Good Practice zu lernen;

- Lehr- und Lernmethoden in bestimmten Bereichen zu erkunden;
- an der Entwicklung neuer Modelle für besondere Bedürfnisse des Bereiches teilzunehmen;
- intensiv mit Interessenvertretern und Institutionen zur Lösung eines spezifischen Problems zu *netzwerken*;
- gegenwärtige und zukünftige Bedürfnisse zu identifizieren, bei denen europäische Zusammenarbeit von Nutzen sein könnte;
- die Institution und ihre Arbeit zu fördern und den Wahrnehmungsgrad zu erhöhen;
- die berufliche oder institutionelle Kompetenz zu vergrößern um dementsprechend eine breitere Perspektive zu erhalten;
- durch die Zugehörigkeit zu einem europäischen Kreis institutionelles Vertrauen und Prestige zu gewinnen.

6. Das Potenzial der Logical Framework Matrix für die Formulierung eines Netzwerkantrags

Die Formulierung eines Netzwerkantrags kann unter Anwendung unterschiedlicher Methoden und Werkzeuge durchgeführt werden. Bei der komplexen Aufgabe, ein gesamtes Netzwerk auf kohärente Weise zu formulieren, kann die Logical Framework Matrix darin unterstützen, Zweck, Ziele, Aktivitäten und Ressourcen des Netzwerkes klar definieren. Darüber hinaus hilft dies von Beginn an, bei der Bewältigung der Aufgabe Erfolgsindikatoren einzuführen und die Risiken des Unterfangens abzuschätzen.

Die Logical Framework Matrix (log frame) besteht – von der EU vorgeschlagen und in diversen ihrer Programme erforderlich – aus einer vierzeiligen und vierspaltigen Matrix, die die wichtigsten Elemente eines Projektplans zusammenfasst. Das heißt:

- die Hierarchie der Projektziele (Projektbeschreibung und die Interventionslogik);
- Indikatoren für das Erreichen angestrebter Ergebnisse;

- die Überwachung und Evaluation der Projektergebnisse (Verifizierungsquellen);
- die wesentlichen externen Faktoren, die für den Erfolg des Projekts entscheidend sind (Annahmen).

Ein *logical framework* kann ebenfalls die für die Implementierung von Aktivitäten notwendigen Methoden beinhalten; die Basis, durch die Input (Personal, Etat) und Output (Lernerfolge, Dienstleistungen) festgelegt werden können.

Das *log frame* kann das Errichten von Zielen und Aktivitäten auf kohärente Weise erleichtern, etwa unterstützt durch eine einfache Nummerierungsmethode (Ziel 1, Aktivität 1.1, Ziel 2, Aktivität 2.2 usw.). Diese einfache Methode umgeht das klassische Problem der Ausschweifung von Aktivitäten in der Gestaltung des Netzwerkes, die für die Erreichung der Netzwerkziele nicht immer entscheidend ist. Das *log frame* ist eine Zusammenfassung des Netzwerktrags und trägt dementsprechend

beträchtlich zum Planungsprozess bei. Es ist wichtig herauszustellen, dass der Inhalt bei gegebener Horizontalität des Netzwerkes und dem gemeinsamer Urheberrechte auf partizipatorische Weise entwickelt werden sollte.

7. Lehren aus vorherigen Netzwerkanträgen

Die vorherigen Abschnitte dieses Kapitels haben strategische Kenntnisse zur Entwicklung von Konzept und Partnerschaft eines europäischen Themennetzwerks bereit gestellt. Sie basieren auf einer soliden Analyse des Kontexts, der für die Garantie einer soliden Startgrundlage für ein Netzwerk, das an entscheidender Stelle europäischer Akteur sein möchte, sehr wichtig ist.

Der nächste Schritt ist die Formulierung des Netzwerkes. Die folgende Graphik fasst Interviews mit Netzwerkevaluatoren und der Europäischen Kommission zusammen und spricht einige Empfehlungen aus, die auf Basis der zuvor in Netzwerkanträgen in Sokrates II identifizierten Schwächen bei der Netzwerkformulierung verwendet werden könnten. Diese Graphik könnte als Leitfaden zur Definition eines thematischen Netzwerkbereiches, der Netzwerkziele, der Netzwerkergebnisse, Produkte und methodischen Ansätze dienen.

 Logical Framework Matrix für europäische Netzwerke

| | Interventionslogik | Objektiv verifizierbare Zielindikatoren | Verifizierungsquellen und Methoden | Annahmen |
|----------------------|--|---|---|--|
| Allgemeine Ziele | Zu welchen allgemeinen Zielen will das Netzwerk einen Beitrag leisten? | Was sind die wesentlichen Indikatoren für die allgemeinen Ziele? | Welche Informationsquellen gibt es für diese Indikatoren? | |
| Spezifische Ziele | Welche spezifischen Ziele strebt das Netzwerk an, um zu den allgemeinen Zielen beizutragen? | Welche Indikatoren zeigen an, dass das Ziel der Handlung erreicht worden ist? | Welche Informationsquellen existieren oder können zusammengestellt werden? | Welche Risikofaktoren sollten in Betracht gezogen werden? |
| Erwartete Ergebnisse | Die Resultate bestehen aus den angestrebten Ergebnissen zur Erreichung der spezifischen Ziele. | Welche Indikatoren messen, ob und bis zu welchem Grade das Netzwerk die erwarteten Ergebnisse erzielt hat? | Welche Methoden sind für den Erhalt dieser Informationen erforderlich? | Welche externen Konditionen müssen erfüllt werden, um die erwarteten Resultate plangemäß zu erhalten? |
| Aktivitäten | Was sind die in welcher Reihenfolge durchzuführenden Hauptaktivitäten, um die erwarteten Ergebnisse hervorzubringen? | Methoden: Welche Methoden sind für die Implementierung dieser Aktivitäten erforderlich, z. B. Human Resources, IT-Ausstattung, Training, Studium, Einrichtungen... | Welche Informationsquellen gibt es für diese Indikatoren? Welche Informationsquellen gibt es zum Handlungsfortschritt? Kosten: Was sind die Kosten des Netzwerkes? Wie werden sie klassifiziert? (Aufteilung des Budgets) | Welche Vorbedingungen sind vor Beginn des Netzwerkes erforderlich? Welche Bedingungen außerhalb der unmittelbaren Kontrolle des Netzwerkes müssen für die Implementierung der geplanten Aktivitäten erfüllt werden? |

Zentraler angesprochener Themenbereich

Ein europäischer Key Player sollte für seinen Interventionsbereich eine breit angelegte Handlungskompetenz bieten und seinen Ansatz in einer mittel- bis langfristigen Perspektive formulieren (unter Beachtung der Tatsache, dass das Thema nicht zu eng gefasst sein sollte).

In einem europäischen Netzwerk können sowohl die theoretische und politische Seite als auch die praktische und Ausbildungsseite angesprochen werden, es sollte jedoch eine klare Priorität gesetzt werden.

Mit thematisch verwandten EU-Projekten sollte auf verschiedene Weise ein starke Verknüpfung gebildet werden (Clustertreffen, Förderung neuer Projekte).

Netzwerkziele

Ein solider Netzwerkantrag sollte SMARTe vielgestaltige Ziele formulieren (spezifisch, messbar, angemessen, realistisch und temporal gebunden) und sollte für jedes Ziel spezifische Zielgruppen festlegen.

Entstehende Netzwerke sollten sich nur auf einige wenige Kernziele und -Aktivitäten konzentrieren, um eine klare Ausrichtung und haben und nicht zu versuchen, sämtliche Erwartungen aller EU-Programme an Netzwerke gleichzeitig zu erfüllen. In einer zweiten Förderphase werden Netzwerke ermutigt, ihren Handlungsbereich auf bisher nicht vollständig erreichte und erforderliche Ziele zu erweitern.

Die Ziele sollten für die das Netzwerk betreibenden Netzwerkpartner von Wichtigkeit sein, aus unterschiedlichen sozio-ökonomischen Zusammenhängen stammen (durch eine anfängliche Bedarfsanalyse identifiziert). Dies ist für die Motivation der Partner von großer Wichtigkeit und eine Voraussetzung der Fortführung des Netzwerks.

Netzwerke, Resultate und Produkte

Angestrebte Prozesse und Ergebnisse – oft in Anträgen unterrepräsentiert – sollten auf drei Ebenen gut ausformuliert sein: Vernetzung, Lernen und die Förderung innovativer Grundsätze und Verfahren. Darüber hinaus sollte es auch einen klaren Bezug der Zielgruppen der betreffenden Gruppen geben.

Methodische und didaktische Ansätze

Damit ein Netzwerk funktioniert, muss es für jedes Mitglied Mehrwert bieten. Der Antrag sollte die Antriebskräfte des Netzwerkes – Lernen und Vernetzung – klar herausstellen.

Der Antrag sollte auf deutliche Weise behandeln, wie das Netzwerk zur Reflexion über und Verbreitung von Innovation im Bildungsbereich beiträgt.

Kapitel 4: Netzwerkmanagement

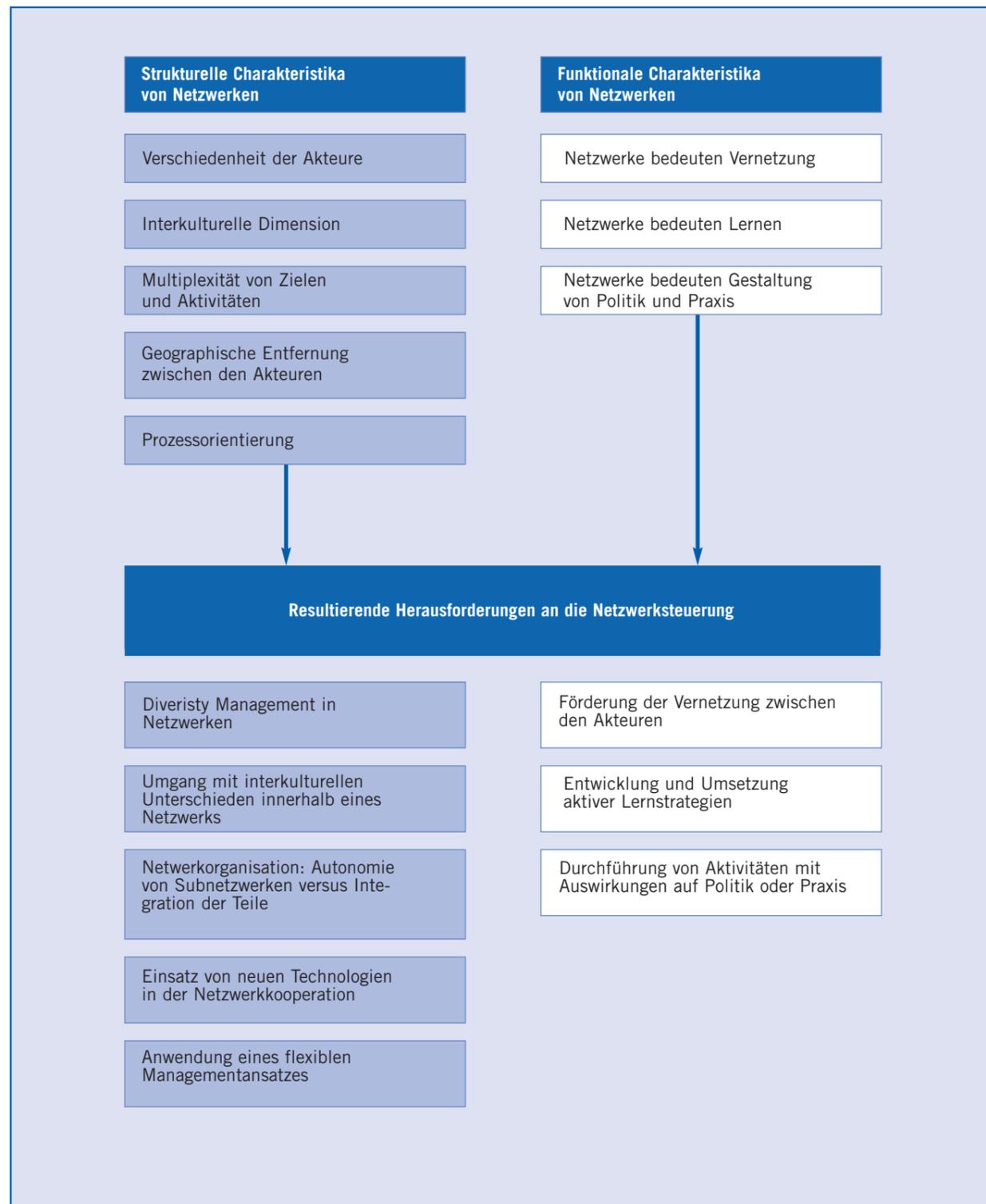
Die Koordination eines europäischen Netzwerks weicht stark vom Management eines Transnationalen Kooperationsprojektes ab, wenngleich es auch gemeinsame Elemente gibt. Das Management eines Netzwerkes stellt den Koordinator vor eine Reihe besonderer Herausforderungen. Natürlich beinhaltet die Koordination eines Netzwerks die Vorgabe der richtigen Richtung sowie die Sicherstellung, dass angestrebte Ziele auch erreicht werden. Doch es ist genauso entscheidend, dass ein Netzwerkmanager das Netzwerk sich einfach selbst entwickeln lässt und den Akteuren die Freiheit gibt, in der für sie angemessensten Weise zu interagieren. Die Kunst des Netzwerkmanagements besteht aus dem Treffen der richtigen Entscheidungen, um dieses Gleichgewicht herbeizuführen...

1. Anforderungen an das Netzwerkmanagement

1.1. Spezifische Managementanforderungen durch die Besonderheiten von Netzwerken

Wie bereits erwähnt können europäische Netzwerke oberflächlich gesehen Transnationalen Kooperationsprojekten ähneln können, da sie ähnliche Förderungserfordernisse und -mechanismen teilen. Trotz dieser oberflächlichen Ähnlichkeit weichen Netzwerke beträchtlich von Kooperationsprojekten hinsichtlich ihrer strukturellen und funktionalen Charakteristika ab.

Diese substanziellen Unterschiede haben für die Koordination von Netzwerken sehr praktische Implikationen. Ein Netzwerkmanager sollte natürlich die Tools für transnationales Projektmanagement kennen (wie z. B. in *A Survival Kit for European Project Management* ausgearbeitet). Dies ist jedoch nicht ausreichend. Ein Netzwerkmanager wird zudem mit sehr netzwerkspezifischen Herausforderungen konfrontiert. Diesen Besonderheiten des Netzwerkmanagements widmet sich dieses Kapitel.



2. Diversity Management in Netzwerken

2.1. Formen von Diversity in einem Netzwerk

Netzwerke sind im Vergleich zu den normalerweise viel kleineren Teams in Kooperationsprojekten sehr große Gruppen. Es wäre jedoch ein Fehler anzunehmen, dass der Hauptunterschied in der Anzahl der beteiligten Akteure und Institutionen liegt. Die Verschiedenheit der Akteure (Diversity) stellt die größere Herausforderung dar. Das hohe Maß an Diversity resultiert aus dem im zweifachen Sinne umfassenden Charakter des Netzwerks.

- Die Förderprogramme erfordern die Anwesenheit von Akteuren aus einer großen Zahl – oder sogar allen – am Programm teilnehmenden Ländern.
- Falls möglich, sollten alle möglichen prakti-

schen Akteure auf die ein oder andere Weise mit einbezogen sein – von Basisinitiativen bis zu entscheidenden Behörden.

Die hat Folgen für den benötigten Managementstil, für die Arbeitsorganisation und für die Fähigkeiten, die für das Management der aus dieser Verschiedenheit entstehenden Konflikte benötigt werden.

Die Sozialwissenschaften betonen, dass heute ein hohes Ausmaß von Diversity in den meisten Gruppen und Organisationen vorherrscht. In vielen Arbeitszusammenhängen sind Menschen hinsichtlich Geschlecht, Alter, körperlicher, kognitiver und emotionaler Fähigkeiten, kultureller und religiöser Hintergründen und anderer Charakteristika unterschiedlich. Über diese üblichen Unterscheide hinaus gibt es jedoch einige zusätzliche, die spezifisch für transnationale Netzwerke sind. Diese sind in der folgenden Graphik hervorgehoben.

Diversity in einem Netzwerk



Netzwerkmanagement bedeutet dementsprechend immer auch den Umgang mit Diversity. Ein Netzwerkmanager kann vom Konzept des Diversity Management lernen, das Heterogenität eines Netzwerkes nicht nur permanente Herausforderungen sondern auch eine potenzielle Stärke bedeutet. Hat das Netzwerkmanagement Erfolg, individuellen Talenten, den Interessen und Fähigkeiten seiner Akteure und seiner Organisationen Raum zu geben, kann ein großer Pool an Fähigkeiten und Wissen erstellt werden.

Zur Realisierung dieses Potenzials benötigt ein Netzwerkmanager soziale Kompetenzen wie Kommunikations- und Motivationsfähigkeiten, Authentizität, einen Sinn für Humor und, was vielleicht am wichtigsten ist, die Fähigkeit, gut zuzuhören. Andererseits ist es eher unwahrscheinlich, dass ein Netzwerk Erfolg haben wird, wenn die Verschiedenheit der Akteure nicht erkannt und akzeptiert wird.

2.2. Unterschiedlichen Akteuren unterschiedliche Beteiligungsmöglichkeiten einräumen

Eine Form der Verschiedenheit wird von einem engagierten Netzwerkmanager häufig nur schwer akzeptiert: Einige Netzwerkpartner sind in Bezug auf das Netzwerk wahrscheinlich in unterschiedlichem Maße engagiert. Dies mag manchmal an den begrenzten finanziellen Ressourcen der EU-Förderung liegen. Doch häufig liegt der Grund auch in der Natur und Intensität ihrer Interessen. Dies ist jedoch normal und sollte statt als Hindernis für den Erfolg bewertet besser akzeptiert werden. Der

Koordinator sollte nicht versuchen, diese Unterschiede wegzuwischen, indem er versucht, jeden auf die höchstmögliche Beteiligungsebene zu bringen.

Im Gegenteil: Dass einige Mitglieder mehr und andere weniger tun, ist für soziale Netzwerke typisch. Die Kunst des Netzwerkmanagements liegt darin, für jeden beteiligten Akteur den richtigen Platz und die richtige Rolle zu finden. Wie im vorherigen Kapitel bereits beschrieben, ermöglichen europäische Netzwerke im Bildungsbereich unterschiedliche Formen der Beteiligung. Im Gegensatz zu Kooperationsprojekten, in denen man entweder Partner oder Nicht-Partner (und vielleicht verbundene oder *stille* Partner hat), reicht die Teilnahme an einem Netzwerk von Kernpartnern, die die Arbeit vorantreiben, zu gelegentlich und nur marginal Beteiligten.

Nicht alle Netzwerke verwenden diese differenzierte Klassifizierung. Viele Probleme scheinen dadurch zu entstehen, dass man versucht, jeden Beteiligten zu einem Kernpartner zu machen, obwohl dies vielleicht die wirklichen Interessen einiger Akteure nicht widerspiegelt.

Innerhalb der allgemeinen Ausrichtung des Netzwerks sollten die Menschen ihren eigenen Platz finden, sagte der einer befragten Netzwerksakteure ganz richtig, und das Netzwerkmanagement sollte den Menschen dabei helfen.

Wir stimmen mit einem der befragten Netzwerkkoordinatoren überein: *Wenn man ein Netzwerk gestaltet, muss man in der Lage sein, eine Graphik korrekt zu erstellen, die aus*

zwei konzentrischen Kreisen besteht. Eine besteht aus den Kernpartnern und die nächste besteht aus den Unterstützern.

Ein Netzwerk ist keine eng definierte Partnerschaft, sondern ein System gegenseitiger Interessen und Nutzen, mit anderen Worten also eine Win-win-Situation.

Win-win-Situationen können nur dann geschaffen werden, wenn die Akteure des Netzwerkes den gewünschten Nutzen mit dem Investitionsniveau erreichen, das sie bereit sind, einzubringen (vorausgesetzt das Verhältnis zwischen beiden ist realistisch).

Wie bereits angeführt, kann der Nutzen per-

sönlicher oder institutioneller Art sein. Die Forschung hat jedoch gezeigt, dass institutionelle Win-win-Situationen auf lange Sicht für den Erfolg eines Netzwerkes bedeutsamer sind.

Am wichtigsten ist jedoch Folgendes: Win-win-Situationen sind nur dann Win-win-Situationen, wenn sie auch als solche wahrgenommen werden. Es ist eine wichtige Aufgabe eines Netzwerkmanagers, den Nutzen für jedes Netzwerkmitglied sichtbar zu machen und ihn deutlich zu kommunizieren. Zu diesem Zwecke ist der Einsatz von Visualisierungstechniken in Arbeits- oder Reflexionssitzungen sehr hilfreich.



Visualisierung institutioneller Landschaften

In einem Grundtvig-Netzwerk wurde jeder Partner vom Netzwerkkoordinator gebeten, seine Bildungslandschaft zu zeichnen:



Die Bäume im Zentrum repräsentieren die Institution, seine vollständig gewachsenen Aktivitätsbereiche und hervortretende Sprösslinge. Die Institution wurzelt im Boden, seinen Kunden, Beauftragten und anderen Interessenvertretern.

Die Wolken stehen für Faktoren, die die weitere Entwicklung beeinträchtigen, die Sonnen und die Sterne für positive Einflüsse.

Mit einem so simplen Visualisierungstool können die Auswirkungen der Beteiligung an einem Netzwerk für jede teilnehmende Institution verfolgt und sichtbar gemacht werden.

Das Tool hat sich als effektives Mittel erwiesen, das Commitment von Partnern zum Netzwerk zu verstärken.

3. Umgang mit interkulturellen Unterschieden innerhalb eines Netzwerkes

3.1. Kulturelle Unterschiede: Herausforderung und Chance für das Lernen im Netzwerk

Wenn man über Diversity in einem europäischen Netzwerk spricht, muss ein Faktor besonders hervorgehoben werden: die kulturellen Unterschiede zwischen den Ländern, in

 Was bedeutet interkulturelles Lernen?
Die Antwort eines Netzwerkes aus dem Bereich interkulturelle Bildung

Sämtliche Vorstellungen von interkulturellem Lernen bauen auf eine implizite oder explizite Vorstellung von Kultur auf. Sie haben gemein, dass sie Kultur als etwas vom Menschen Gemachtes wahrnehmen. Kultur ist als die „Software“ bezeichnet worden, die die Menschen täglich verwenden. Sie wird im Allgemeinen beschrieben als aus den grundlegenden Annahmen, Werten und Normen bestehend, die die Menschen haben... Der Blick auf Kultur beinhaltet sehr häufig

denen die Netzwerkakteure leben und arbeiten. Die Koordination eines grenzüberschreitenden Netzwerkes mit Akteuren aus einer großen Anzahl europäischer Länder ist etwas anderes als ein lokales oder regionales Netzwerk. Im Gegensatz zu Letzteren ist das Universum eines europäischen Netzwerkes weniger durch gemeinsame Traditionen, Ansätze, Werte und Kommunikationscodes vereint.

den Blick auf die Interaktion zwischen Kulturen. Viele Autoren behaupten, dass wir, wenn es nicht mehr als eine Kultur gäbe, gar nicht über Kultur nachdenken würden. Erst die offensichtlichen Unterschiede im Denken, Fühlen und Handeln der Menschen machen uns die Kultur bewusst.

Kultur darf man sich dementsprechend nicht nur als Kultur vorstellen, sondern als Kulturen.

Quelle: IIZ/DVV (2005), Adult Education Embracing Diversity II. Developing Strategies for Mainstreaming Intercultural Learning

Based on Needs and Experiences, Bonn, p.75, entwickelt vom Netzwerk NILE (www.intercultural-learning.net)

Diese offensichtlichen kulturellen Unterschiede in der menschlichen Interaktion werden innerhalb jedes Netzwerkes erfahren. Sie bedeuten für sämtliche Netzwerkakteure Herausforderungen, bieten allerdings auch bezogen auf die persönliche Entwicklung Lernchancen. Viele Netzwerkakteure stimmen

darin überein, dass es die interkulturelle Herausforderung ist, die zusammen mit der Verschiedenheit institutioneller Ansätze in Netzwerken das einzigartige Lernfeld ausmachen, das europäische Netzwerke im Bildungsbereich anbieten können. Auch wenn andere Netzwerkkoordinatoren weniger enthu-

siastisch sind, so kann die interkulturelle Dimension eines Netzwerkes von einem Netzwerkmanager nicht ignoriert, sondern muss hingegen aktiv angesprochen werden.

3.2. Arbeitsbezogene kulturelle Unterschiede mit Einfluss auf das Netzwerk

In dieser Publikation wurde bereits betont, dass soziale Netzwerke im Allgemeinen und dementsprechend auch Netzwerke im Bildungsbereich sehr stark auf weichen Faktoren wie Vertrauen und gegenseitige Anerkennung, der Bereitschaft, die Interessen anderer Akteure zu unterstützen, basieren. Die Entwicklung dieser grundlegenden Netzwerkeinstellung hängt sehr stark von den

 Hofstedes fünf kulturelle Wertedimensionen am Arbeitsplatz

Machtdistanz

Das Maß, in dem weniger einflussreiche Organisationsmitglieder akzeptieren und erwarten, dass Macht ungleich verteilt ist.

Individualismus und Kollektivismus

Das Maß, in dem Individuen in Gruppen integriert sind.

Maskulinität und Femininität

Verteilung von Rollen zwischen den Geschlechtern.

Risikobereitschaft und Unsicherheitsvermeidung

Das Maß, in dem eine Gesellschaft Ungewiss-

beträchtlich zwischen den Ländern abweichenden Kontextgegebenheiten ab: Die unterschiedlichen Bildungssysteme, innerhalb derer Netzwerkakteure agieren, unterschiedliche Mentalitäten und vorherrschende Denkweisen bezüglich Bildung oder unterschiedliche Arbeitsweisen und Managementansätze sind einige der einflussreichsten Kontextfaktoren, innerhalb derer Netzwerkkooperation stattfindet.

Für das Management von Netzwerken in einer interkulturellen Umgebung kann es dementsprechend hilfreich sein, Geert Hofstedes fünf Dimensionen kultureller Unterschiede an Arbeitsplätzen und in Organisationen zu beachten.

heit und Unklarheit toleriert. Das Maß, in dem eine Kultur seine Mitglieder programmiert, sich in unstrukturierten Situationen entweder wohl oder unwohl zu fühlen.

Lang- oder kurzfristige Ausrichtung

Mit langfristiger Ausrichtung verknüpfte Werte sind Schnelligkeit und Durchhaltevermögen, mit kurzfristiger Ausrichtung verknüpfte Werte sind Traditionsbewusstsein, die Erfüllung sozialer Verpflichtungen und die Wahrung des eigenen Gesichts.

(Quelle: www.geert-hofstede.com)

An dieser Stelle können die Implikationen dieser fünf Dimensionen für die tägliche Netzwerksteuerung nicht detailliert besprochen werden. Ein Beispiel soll deshalb genügen:

Bei Entscheidungsprozessen, Arbeitsgestaltung oder Dokumentationsstandards in einem Netzwerk können Akteure aus unterschiedlichen Managementkulturen sich sehr unterschiedlich verhalten. Kulturen, die in starkem Maße Risiken und Unsicherheit vermeiden, in denen formalisierte Strukturen und standardisierte Abläufe vorherrschen wie z. B. in Deutschland, werden detaillierte Arbeitspläne, schriftliche Vereinbarungen und umfangreiche Ablaufregeln erwartet. Andererseits können solche Maßnahmen zur Vermeidung von Unsicherheit Netzwerkakteure aus organisatorischen Kulturen wie dem Vereinigten Königreich irritieren, wo ein flexibleres und anpassungsfähigeres Organisationsmodell üblich ist und die Belegschaft gewohnt ist, eher *ad hoc* zu agieren.

Netzwerkmanager agieren bis zu einem gewissen Grade entsprechend ihres eigenen kulturellen Hintergrunds, müssen aber darauf vorbereitet sein, dass ein und dieselbe scheinbar selbstverständliche Managementhandlung bei unterschiedlichen Netzwerkakteuren zu ziemlich unterschiedlichen Effekten führen kann. In den durchgeführten Interviews betonten die Netzwerkmanager relativ häufig, dass das Zurechtkommen mit solchen Unterschieden in Arbeitszusammenhängen, Ansätzen und Werten einen beträchtlichen Anteil ihrer Zeit und Energien in Anspruch nahm. Gleichzeitig

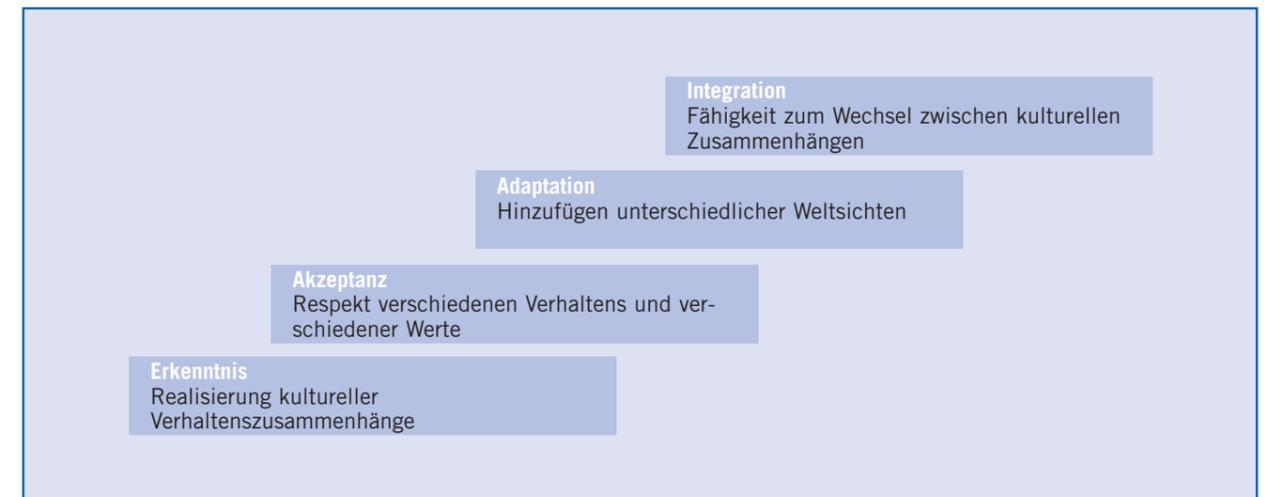
wurden sie jedoch als wichtige Quelle der Inspiration und des Lernens gesehen. Die ungewöhnliche Verschiedenheit der Institutionen und Unterschiede zwischen kulturellen Hintergründen, denen man innerhalb eines europäischen Netzwerks begegnet, machen sie zu einem einzigartigen Lernen und professionelle Bereicherung bietenden Feld. Die zur Erkundung dieses Bereichs benötigte Zeit ist gut investiert.

3.3. Erwerb interkultureller Sensibilität

Ein Netzwerkmanager muss seine eigene interkulturelle Sensibilität zur konstruktiven Begegnung mit interkulturellen Herausforderungen entwickeln.

Mit interkultureller Sensibilität kann man Stereotyp-Fallen umgehen. Sie ist tatsächlich etwas völlig anderes: Statt abweichendes Verhalten anderer Personen vorgegebenen Nationaleigenschaften zuzuschreiben, bedeutet interkulturelle Sensibilität die Erkenntnis und Anerkennung kultureller Unterschiede. Milton J. Bennett beschreibt diesen Prozess in mehreren klar unterscheidbaren Phasen. Die folgende Graphik stellt eine modifizierte und vereinfachte Version Bennetts Modells dar.

Phasen interkultureller Sensibilität



Die Entwicklung kultureller Sensibilität sollte für sämtliche Akteure eines Netzwerkes wünschenswertes Ziel sein, sie ist für einen erfolgreichen Netzwerkmanager jedoch eine grundlegende Voraussetzung. Nur so ist ein Netzwerkmanager in der Lage, bewusst interkulturelle Auswahl zu treffen. Bennett gibt ein beeindruckendes Beispiel:

Ist es gut, eigene oder fremde Fehler sofort anzusprechen? In den meisten amerikanischen Zusammenhängen ist es gut. In den meisten japanischen Zusammenhängen ist es schlecht. Es kann jedoch vielleicht jedoch gut sein, den amerikanischen Stil in Japan zu verwenden und umgekehrt. Die Fähigkeit, beide Stile zu verwenden, ist ein Teil der Adaptation. Die ethische Betrachtung des Kontexts bei der Auswahl ist Teil der Integration. (IIZ/DVV (2005), Adult Education Embracing Diversity II. Developing Strategies for Mainstreaming Intercultural Learning

Based on Needs and Experiences, Bonn, S.76)

4. Netzwerkorganisation: Autonomie von Subnetzwerken versus Integration der Teile

4.1. Unterteilung des Netzwerks in separate Aktionsstränge

In Kooperationsstrukturen aller Art bedeutet Organisation die Umsetzung von Planung in die Praxis. Die Hauptaufgabe der Organisation liegt darin, Arbeit so zu strukturieren, dass die gesteckten Ziele erreicht werden.

An anderer Stelle wurde bereits herausgestellt, dass eines der strukturellen Charakteristika eines Netzwerkes die Multiplexität seiner Ziele ist – vielgestaltig und komplex – insbesondere im Vergleich zu den eher eindimensionalen Zielen eines produktorientierten Kooperationsprojekts.

Die Multiplexität der Ziele erfordert eine

Aufteilung des Arbeitsprogramms des Netzwerks in Handlungsstränge, die in großem Maße unabhängig voneinander sind. Einige von ihnen laufen über einen Großteil der, wenn nicht sogar die gesamte, Finanzierungsphase.

Bei der Organisierung solcher separater Unterstränge ist es jedoch entscheidend, dass von Beginn an klar definiert ist

- wie die Ziele der Unterstränge zum Erreichen der übergeordneten Ziele des Netzwerkes beitragen;
- wie die diversen Unterhandlungsstränge zueinander in Beziehung stehen;
- wo kritische Punkte (Meilensteine) eingebaut werden, um zu bewerten, ob man sich auf der richtigen Spur befindet.

Es gibt diverse Wege, ein Netzwerk in kleinere und dementsprechend besser bearbeitbare Einheiten zu unterteilen. Die passendste Form der Unterteilung hängt in großem Maße vom spezifischen Charakter des betreffenden Netzwerkes ab. Subgruppen des Netzwerkes können entsprechend folgender Faktoren organisiert werden

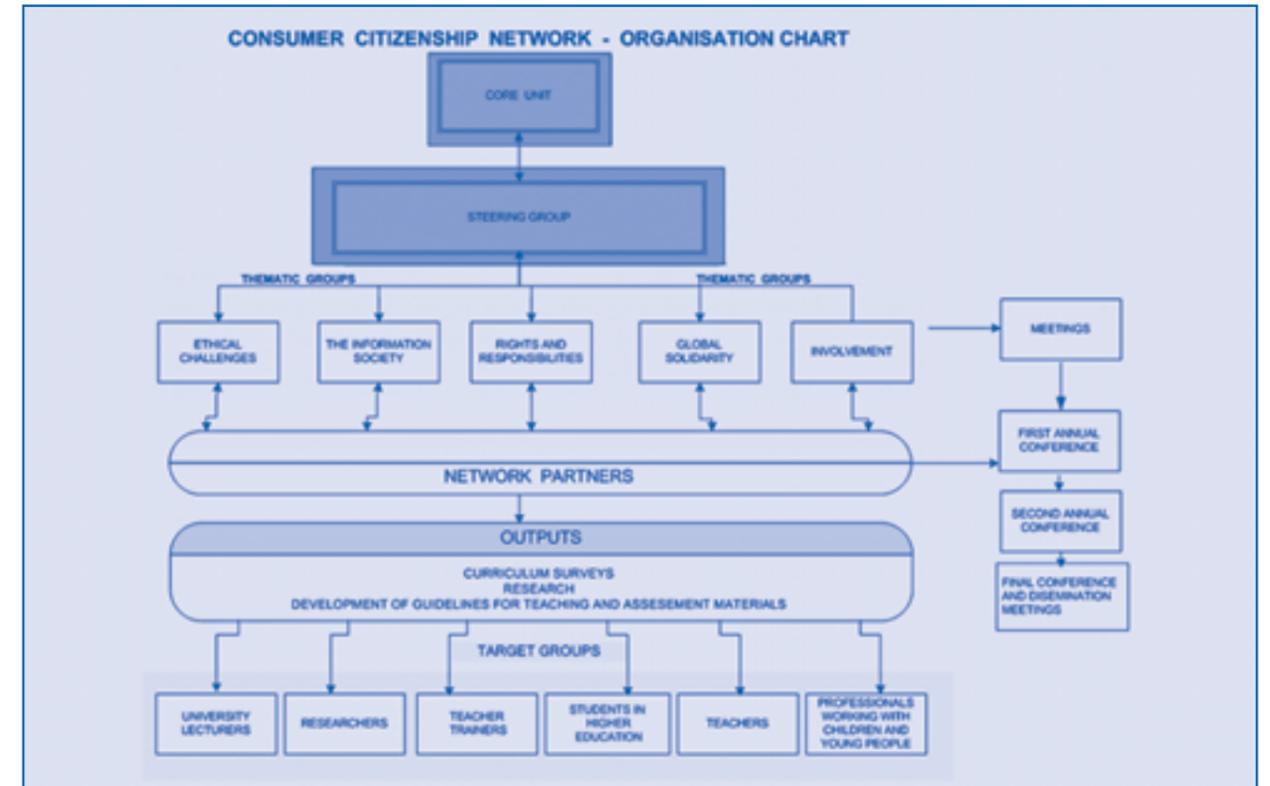
- Inhaltliche Aspekte (besondere Interessengruppen)
- Produkte (z. B. Veröffentlichung, Empfehlungen)
- Netzwerkaktivitäten (Identifizierung der Good Practice, Befürwortungen, Beziehungsmanagement etc.)
- Chronologische Abfolge (Netzwerkphasen)

- Räumliche Nähe der Akteure (Ähnlichkeit der Arbeitsbedingungen zur Ermöglichung von mehr Arbeitstreffen)

An dieser Stelle folgen zwei Beispiele für die unterschiedliche Organisation von Aktivitäten in Netzwerken: Ersteres aus dem Hochschulbereich unterteilte seine Arbeit in thematische Interessengruppen, während einige der Arbeitsgruppen im zweiten Beispiel eher auf unterschiedliche Typen von Netzwerkaktivitäten abzielen.



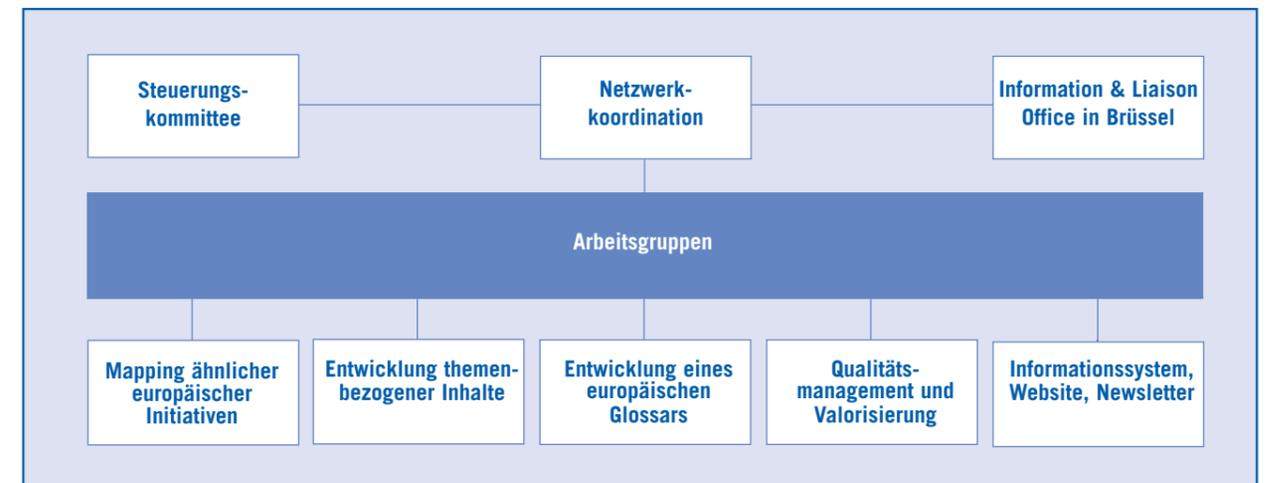
Formen der Netzwerkorganisation nach Themenbereichen



Quelle: <http://www.hihm.no/eway/custom/design/concitnet/ccn.gif>



Netzwerkorganisation nach Hauptaufgaben



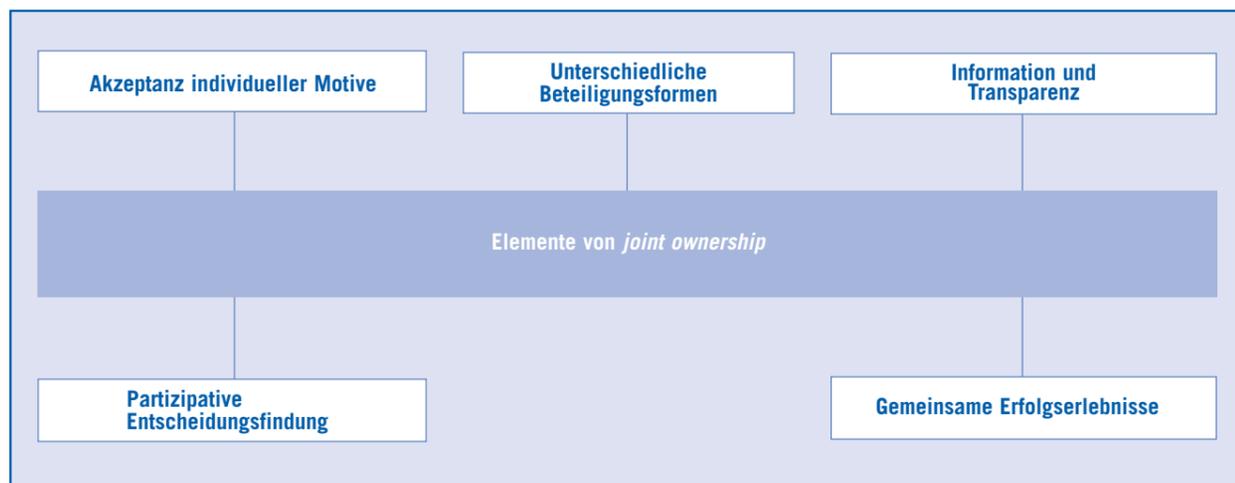
Basierend auf dem in INFONET verwendeten Organisationsmodell.

Für einen Netzwerkmanager ist es nicht immer leicht, unabhängige Subgruppen zu bilden und so zur Wahl zu zwingen. Ein Netzwerkkoordinator berichtete, dass seine Partner sehr stark gegen die Aufteilung in unterschiedliche Interessengruppen waren. Sie bestanden darauf, sämtliche konzeptionelle Arbeit in den gemeinsamen Sitzungen durchzuführen, um nichts Wichtiges zu verpassen. Erst während der zweiten Förderungsphase konnte eine angemessenere Arbeitsteilung vereinbart werden.

4.2. Die Entwicklung von joint ownership aus Heterogenität

Bisher haben wir die zentrifugalen Kräfte eines Netzwerks und ihre Konsequenzen betont: die Akzeptanz von Verschiedenheit, die Ermöglichung unterschiedlicher Beteiligungsformen, der Umgang mit kulturellen Unterschieden und die Organisation des Netzwerks in separate Aktionsstränge.

 Entwicklung von Ownership im Netzwerk



Für den Erfolg des Netzwerks ist es jedoch entscheidend, dass der Koordinator gleichzeitig Maßnahmen zur Zusammenbringung und Verknüpfung der ansonsten getrennten Akteure, Aktivitäten und Ergebnisse ergreift.

Ein wichtiger Schritt ist dabei die aktive Förderung der Identifikation (einiger der) Akteure mit dem Netzwerk: die Entwicklung von *joint ownership*. Dies gilt auch für Projekte; auf Grund der größeren Heterogenität ist es jedoch schwieriger bei Netzwerken zu erreichen. Als Ownership kann der Grad bezeichnet werden, bei dem Netzwerkpartner sich als geistige Eigentümer, selbstbestimmte Akteure und Entscheidungsträger im Netzwerk betrachten.

Zwei in der Graphik angeführte Elemente, die zur Entwicklung von Ownership führen können, sind bereits besprochen worden: Die Akzeptanz von Verschiedenheit und die

Möglichkeit unterschiedlicher Beteiligungsformen.

Die beste Methode, vollständige Information, Transparenz und tatsächlich Ownership sicherzustellen, liegt darin, bereits von der Planungs- und Antragsphase an anwesende Partner aktiv einzubeziehen.

Erfahrene Netzwerkkoordinatoren betonen die Wichtigkeit dieses Punktes. Partnervereinbarungen sollen hier kurz als wichtiges Instrument zur Transparenz erwähnt werden.

Dies ist jedoch nicht der geeignete Ort, um die Rolle von Partnervereinbarungen in grenzübergreifenden Kooperationen näher zu erörtern, zumal dies anderswo bereits geschehen ist (*A Survival Kit for European Project Management*).

Nicht die Unterschrift unter ein solches Dokument begründet Ownership, sondern der gründliche Diskussionsprozess und die abschließende Einigung bezüglich der wichtigsten Aspekte der gemeinsamen Arbeit. Diese Prozesse erfordern, wenn sie zur Entwicklung von Vertrauen und Ownership führen sollen, einen beträchtlichen zeitlichen Aufwand.

Wie ein Netzwerkkoordinator es jedoch in einem unserer Interviews ganz richtig sagte: *Man muss in die Menschen investieren!*

Während der gesamten Lebenszeit eines Netzwerkes muss vollständiger Informationsfluss und Transparenz bezüglich des Geplanten durch eine transparente interne Informationspolitik ergänzt werden. Dies ist bei der gegebenen komplexen Organisations-

struktur eines Netzwerkes von besonderer Wichtigkeit, weil die Mitglieder normalerweise weder die Möglichkeit noch den Wunsch haben, an allen Netzwerkaktivitäten teilzunehmen, die stattfinden.

Am wichtigsten ist vielleicht Folgendes: Aktivitäten gemeinsam umzusetzen und dadurch kollektive Erfolgserlebnisse zu schaffen, kann wirkungsvoll zu Ownership beitragen, wie das folgende einfache Beispiel illustriert:

 Netzwerkpräsentation bei einer großen Konferenz

Eine erfahrene Netzwerkkoordinatorin betont, dass gemeinsame inhaltsbezogene Aktivitäten die besten Übungen zur Teambildung sein können. Sie gibt das Beispiel einer Netzwerkpräsentation bei einer großen Konferenz. Während dies normalerweise von den Koordinatoren durchgeführt wird, haben hier einige Netzwerkpartner die Präsentation als Team durchgeführt. Die gemeinsame Arbeit an der Präsentation und das gemeinsame öffentliche Auftreten hatten eine unmittelbare Wirkung auf das kollektive Gefühl von Ownership.

4.3. Bildung eines Teams von Kernpartnern

Es wäre illusorisch zu glauben, dass das gleiche Maß an Ownership in der gesamten Partnerschaft erreicht werden kann, wenn man die unterschiedliche Intensität an Beteiligungswunsch und Engagement betrachtet, die verschiedene Akteure aufbrin-

gen. Ein Netzwerkmanager sollte nicht viel Energie auf das Erreichen dieses unrealistischen Ziels verwenden. Es ist notwendig, zwischen explizit begrenzten Win-win-Situationen, die in der Tat für alle Akteure geschaffen werden sollten, und weitergehender Identifikation und Übernahme von Verantwortung für das Netzwerk zu unterscheiden. Letzteres dürfte in der Regel nur in einer kleineren aus Kernpartnern bestehenden Gruppe stark ausgeprägt sein wird.

Dieses Kernteam sollte so früh wie möglich gebildet werden. Seine Mitglieder:

- zeigen ein hohes Maß an Engagement und Identifikation mit dem Netzwerk;
- sind normalerweise nicht mehr als 8-10 Personen;
- übernehmen die Hauptrolle in der Planung, Implementierung und Evaluation der Netzwerkaktivitäten;
- agieren als Leiter von Arbeitspaketen, Interessengruppen, Sub-Netzwerken usw.;
- sind Mitglieder der exklusiveren Managementeinheiten;
- erhalten den größten Teil der Fördersumme für Personalkosten.

Es muss an dieser Stelle unterstrichen werden, dass die normale Höhe gewährter EU-Förderung im Vergleich zur Größe der Netzwerkvereinigungen und der Aufgabe der Netzwerke nicht ausreichend ist.

Einige der Netzwerkpartner könnten vielleicht erwarten, dass diese begrenzte Fördersumme ziemlich gleichmäßig unter allen Partnern ver-

teilt werden sollte. Und einige Netzwerke tun dies tatsächlich, da sie einen partizipativen Ansatz verfolgen wollen.

Es ist jedoch gewiss wesentlich effektiver, wenn das Geld insbesondere für die Personalkosten, die für die Durchführung substanzieller Arbeit notwendig sind, auf eine kleinere Subgruppe konzentriert werden, die im Gegenzug einen proportionalen Beitrag zum Gesamterfolg des Netzwerkes leistet. Wenn ein solcher Ansatz offen kommuniziert wird und mit nicht-monetären Incentives verbunden wird hat er eine gute Chance akzeptiert zu werden.

Ein befragter Netzwerkkoordinator schlug vor, wie diese begrenzte Kerngruppe fallweise in begrenztem Ausmaß erweitert werden könnte:

 Rücklage für Reisekosten bilden

Die ungleiche Verteilung von Verantwortung und dementsprechend von Geld ist innerhalb eines Netzwerkes ein nicht immer einfacher und angenehmer Job. Um die Enttäuschung der sich eher am Rande befindlichen Akteure zu lindern, empfiehlt ein Netzwerkkoordinator, für diese einen Teil der Reisekosten zurückzuhalten. Die Finanzierung von Fahrten zu und Teilnahme an Netzwerkveranstaltungen ist häufig ein Anreiz. Die relative kleine Kernpartnerschaft kann somit gelegentlich erweitert werden.

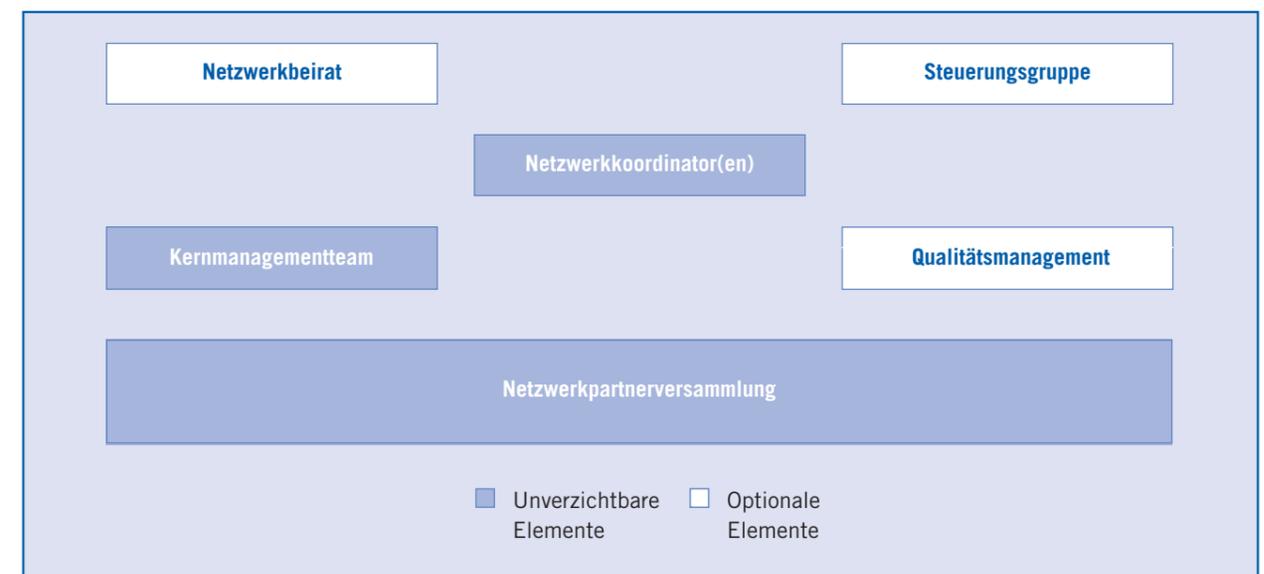
4.4. Etablierung und Umsetzung eines adäquaten Managementsystems

Ein absolutes Muss für die Sicherstellung der Konnektivität heterogener Teile eines Netzwerkes ist die Festlegung adäquater Managementstrukturen. Nicht jeder kann an allem im Netzwerk stattfindenden beteiligt sein. Wenigstens eine Vollversammlung sämtlicher Netzwerkpartner ist pro Jahr notwendig, um sicherzustellen, dass die Netzwerkakteure das Netzwerk als Gesamtes wahrnehmen. Aufgrund der offensichtlichen Begrenzungen, die Effizienz von Vollversammlungen mit großer Teilnehmerzahl betreffend, kann man jedoch nur bei einem Meeting anwesend sein – und höchstwahrscheinlich noch nicht einmal dem wichtigsten. Somit müssen Netzwerke ein differenzierteres System entwickeln zu

- Kommunikation, Diskussion und Integration der Resultate der unterschiedlichen Aktionsstränge;
- Monitoring und Evaluation des Erreichten;
- Treffen täglicher Managemententscheidungen;
- Entwicklung, Bewertung und Justierung der Netzwerkstrategie.

Es gibt nicht *das* Managementsystem, das auf alle Netzwerke passt. Jedes Netzwerk muss entscheiden, welche Managementfunktionen, Einheiten und Komitees zur Erfüllung seiner Aufgabe benötigt werden. Die u. a. Graphik beinhaltet mögliche Elemente, aus denen Netzwerkmanager die für ihr eigenes Netzwerk passenden auswählen können. Einige dieser Elemente sind wahrscheinlich für alle Netzwerke von großer Wichtigkeit, während andere nur in bestimmten Zusammenhängen sinnvoll sind.

 Mögliche Elemente eines Managementsystem



Die Rolle des **Netzwerkkoordinators** besteht eigentlich aus drei sich ergänzenden Funktionen: der inhaltliche Leiter, der ausgewiesener Experte seines Bereiches und dementsprechend in der Lage ist, die inhaltliche Entwicklung des Netzwerkes zu überblicken, der Prozessmanager, der die Netzwerkaktivitäten steuert und der Administrator, der sich um die vertraglichen und finanziellen Themen kümmert.

Jede dieser drei Funktionen erfordert spezifische Kompetenzen und ist auf seine Weise anspruchsvoll. Aus diesem Grunde kann es ratsam sein, die Rolle des Koordinators zwischen zwei oder drei Personen aufzuteilen.

Das **Kernmanagementteam** kann aus vier bis sechs Kernpartnern bestehen und unterstützt den Netzwerkkoordinator/die Netzwerkkoordinatorinnen beim täglichen Management des Netzwerkes.

Die **Netzwerkpartnerversammlung** besteht aus allen Netzwerkpartnern. Es sollte sich mindestens einmal pro Jahr treffen, was häufig mit einer größeren Netzwerkkonferenz kombiniert wird. Die wichtigsten Entscheidungen sollten in diesem Gremium getroffen werden, so dass alle Partner die Chance haben, den Kurs des Netzwerkes zu beeinflussen.

Diese drei unverzichtbaren Managementinstitutionen können durch drei weitere Komitees ergänzt werden, falls vom fraglichen Netzwerk für sinnvoll erachtet:

Es ist ratsam ein separates **Qualitätsmanagement** zu bilden, das aus ein bis drei Netzwerkpartnern und einem externen Evaluator besteht. Das Qualitätsmanagement für die Evaluation des Netzwerksfortschritts und die Erreichung der gesteckten Qualitätsziele verantwortlich. Ein befragter Netzwerkkoordinator fand es sehr nützlich, die Rolle des Qualitätsmanagers mit der des Ombudsmannes zu verbinden. Im Falle von Konflikten – die bei gegebener Verschiedenheit der Akteure und Interessen in einem Netzwerk nicht unwahrscheinlich ist – kann ein neutraler und nicht für das gesamte Netzwerk verantwortlicher Ombudsmann häufig ein besserer Mediator als der Netzwerkkoordinator sein, der wahrscheinlich unmittelbar in den Konflikt verwickelt ist.

Ein **Netzwerkbeirat** mit Interessenvertretern und externen Experten kann auf strategischer Ebene nützlich sein. Das Gremium kann bei dem Monitoring und der Evaluation durch externes Feedback zum Erreichen, zu Mängeln und zukünftigen Plänen eine Rolle spielen. Darüber hinaus kann ein Beirat in der Lage sein, dem Netzwerk von außen neue Ideen zuzuführen und als Verbreitungskanal dienen.

Die **Steuerungsgruppe** ist, falls eingerichtet, das Gremium mit höchster Weisungskompetenz im Netzwerk. Mitglieder dieser Gruppe werden von der Leitung der koordinierenden Einrichtung und der Kernpartner-

institutionen ernannt und manchmal durch Vertreter von Aufsichtsbehörden und externe Experten ergänzt. Die Steuerungsgruppe trifft Entscheidungen auf strategischer Ebene, die darauf hin im täglichen Management durch den Netzwerkkoordinator implementiert werden.

Die Hierarchie in Netzwerken ist extrem flach; von den Akteuren wird partizipative und demokratische Entscheidungsfindung erwartet. Da die Anzahl der beteiligten Individuen und Organisationen jedoch sehr groß sein kann, kann nicht jeder Netzwerkakteur in öffentliche Management- und Entscheidungsfindungsabläufe integriert sein. Um dies ausgleichen zu können, müssen zumindest Transparenz und Rechenschaftslegung gewährleistet sein. Zu diesem Zwecke ist es sehr empfehlenswert, dass der Netzwerkkoordinator einen vollständigen Managementplan bereitstellt, in dem das Managementsystem beschrieben ist:

- Abläufe der Entscheidungsfindung (Welche Entscheidungen werden von wem getroffen?)
- Zusammenstellung jeder Managementinstitution (Wer ist in welchem Komitee vertreten?)
- Art und Häufigkeit von Treffen des Netzwerkmanagements (Welche Komitees treffen sich wie häufig?)
- Format und Dokumentation von Entscheidungen des Managements (Wie werden Entscheidungen aufgezeichnet und wo können die Unterlagen eingesehen werden?)

Einige der befragten Netzwerke haben positive Erfahrungen mit rotierender Mitgliedschaft in Managementinstitutionen gemacht. Auf diese Weise können partizipative Entscheidungsfindung und Ownership erweitert werden ohne die Arbeitsfähigkeit von Komitees durch ihre Größe zu riskieren. Andererseits sind Kontinuität und gemeinsame Entwicklung kleiner und kohärenter Teams in Gefahr.

Am Ende dieses Abschnitts zur Wichtigkeit von Managementstrukturen in einem Netzwerk muss Folgendes gesagt werden: Viele befragte Netzwerkkoordinatoren stellten heraus, dass sie ihr Bestes gaben, dies aber durch die budgetären Beschränkungen eines Grundtvig- oder Comenius-Netzwerkes nicht wirklich ausreichte, um das Netzwerk zum Erfolg zu führen. Um ein Netzwerk professionell betreiben zu können, bräuchte man eine Vollzeitstelle für einen Netzwerkkoordinator plus Assistenz. Tatsächlich waren in der Sokrates-Programmphase diejenigen Netzwerke in einer vergleichsweise glücklichen Lage, die es sich leisten konnten, zumindest einen Teilzeitkoordinator anzustellen. Dieses strukturelle Defizit kann auch das beste Managementsystem nicht vollständig ausgleichen.

5. Einsatz neuer Technologien in der Netzwerkkooperation

5.1. Gruppendynamik eines Netzwerkes und Kommunikationstechnologien

Eine weitere strukturelle Eigenschaft eines europäischen Netzwerkes im Bildungsbereich, das für das Netzwerkmanagement von zentra-

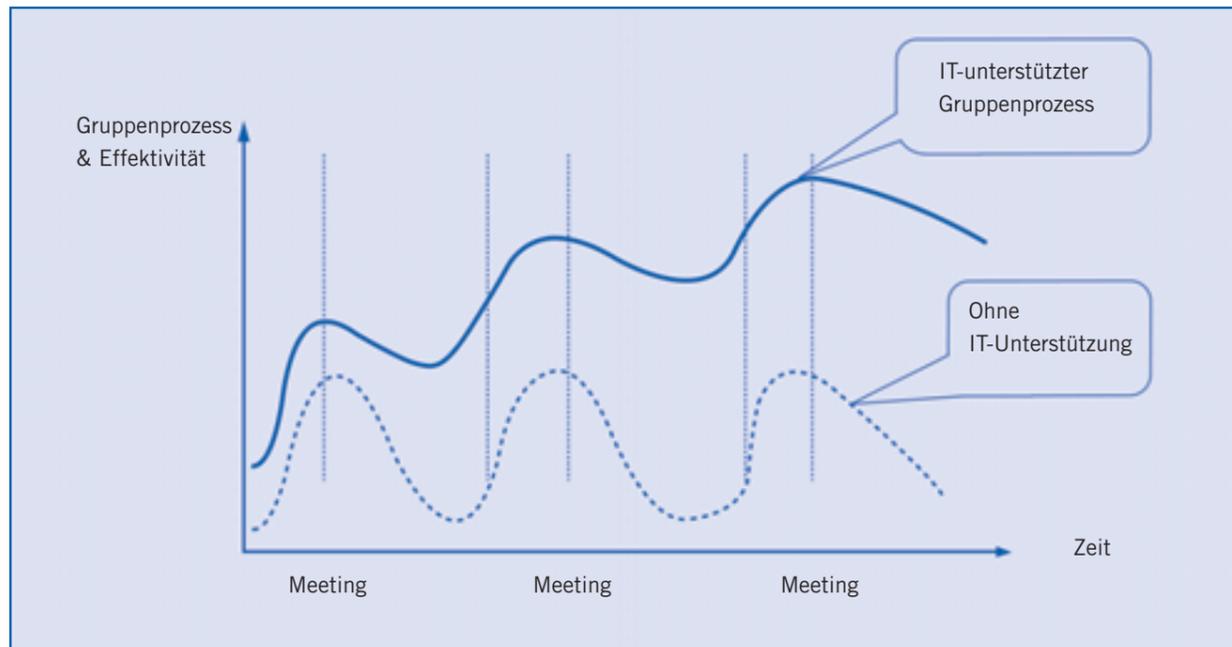
ler Bedeutung ist, muss hier herausgestellt werden – wenn es zunächst auch eher simplistisch klingen mag: Netzwerkakteure sind räumlich in über große Teile Europas verteilt und können sich dementsprechend nur sporadisch persönlich treffen.

In den meisten Netzwerken sind solche persönlichen Treffen die Höhepunkte des Netzwerkprozesses, wie mehrere unserer befragten Netzwerkkoordinatoren betonten: Die Netzwerkakteure kommen in engen Kontakt

zueinander, treffen neue Personen, erhalten neue Ideen und können dementsprechend sehr motiviert werden. Diese Motivation neigt jedoch bei Rückkehr zur täglichen Arbeit in ihren Heimatinstitutionen dazu, stark abzunehmen, weit entfernt von den Gleichgesinnten des Netzwerks.

Kommunikationstechnologien bieten großes Potenzial zur Anhebung der unten abgebildeten Kurve, d. h. zur Verstärkung der Gruppendynamik innerhalb eines Netzwerkes:

Der Gruppenprozess bei langfristiger Kooperation



Quelle: A Survival Kit for European Project Management.

Kommunikationsprozesse in Netzwerken sind komplex und verschiedenartig. Dementsprechend gibt es diverse Möglichkeiten, Technologien zur Unterstützung dieser Kommunikationsprozesse einzusetzen.

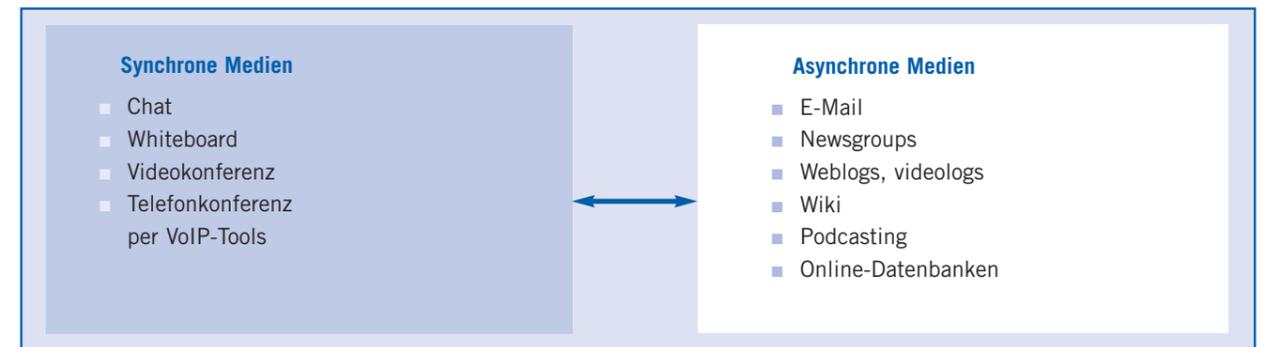
Kommunikation ist ein fundamentales Element der Zusammenarbeit. Sie hat zwei wesentliche Aspekte, die beide für Netzwerke entscheidend sind:

- Kommunikation stellt den Informationstransfer sicher. In einem Netzwerk ist es unbedingt notwendig, dass die Akteure vollständigen und dauerhaften Zugang zu sämtlichen Inhalten und managementbezogenen Informationen haben, da sonst kein Vertrauen entwickelt werden kann.
- Mindestens genauso wichtig ist Kommunikation für soziales Handeln. Das Ziel sozialen

Handelns ist immer die Erleichterung des Verständnisses zwischen den Kommunikationspartnern. In europäischen Netzwerken ist dies für die Aufrechterhaltung der Motivation der Akteure zur Kooperation unverzichtbar.

Bei der Auswahl angemessener Technologien kann ein Netzwerk aus einer Anzahl synchroner und asynchroner Medien auswählen.

Synchrone und Asynchrone Kommunikationstools



Asynchrone Medien erlauben längere Zeitintervalle zur Reaktion. Sie sind für die Weiterleitung von Information oder Dokumenten sehr geeignet, erfordern allerdings auch Kenntnisse eines bestimmten Themenbereichs.

Asynchrone Werkzeuge können z. B. für einen Überblick über das Netzwerk, einige seiner Arbeitsgruppen und deren aktuelle Ergebnisse sehr hilfreich sein.

Synchrone Medien sind Instrumente, die für die Bewertung und gemeinsamen Evaluationsprozesse und ihre Ergebnisse passend sind. Sie sind für Meinungsfindungs- und Entscheidungsfindungsprozesse in einem Netz-

werk besonders nützlich, zumal sie unmittelbare Kommunikation und Möglichkeiten zum Feedback eröffnen. Weitere typische Anwendungsbereiche sind Brainstorming-Sitzungen und virtuelle Meetings, in denen neue Ideen entwickelt werden sollen.

Durch die neue Generation leicht zu verwendender synchroner Kommunikationsmedien – *Skype* kann hier als eines der gängigsten Tools genannt werden – wird virtuelle Kommunikation in zunehmendem Maße zu einer attraktiven Alternative zu persönlichen Treffen in grenzüberschreitenden Netzwerken, da sie beim Umgang mit begrenzten Ressourcen hilfreich sein kann.

Viele neue Lernmanagementsysteme (z. B. Moodle, um eines der vielen gängigen Open-Source-Tools zu nennen) kombinieren synchrone und asynchrone Technologien. Bei gegebener großer Anzahl der Akteure, ihrer räumlichen Verbreitung und den begrenzten finanziellen Ressourcen verfügen sie für europäische Netzwerke über beträchtliches Potenzial.

5.2. Auswahl der Technologien und Entwicklung einer Medienkultur

Das Potenzial der Informations- und Kommunikationstechnologien in Netzwerken ist jedoch nicht nur auf die Verbesserung der Kommunikation zwischen persönlichen Meetings begrenzt. Es gibt grundsätzlich fünf Anwendungspotenziale neuer Technologien in einem Netzwerk:

- Ein fortgeschrittenes Lernmanagementsystem kann als zentrale Kommunikationsplattform für Vernetzung, Kommunikation und Netzwerkmanagement dienen.
- Virtuelle Visitenkartenbibliotheken (z. B. Plaxo) und virtuelle Kontaktsysteme (z. B. linked in oder Ryze Business Networking) können gemeinsames Kontaktmanagement in einem Netzwerk unterstützen und systematisieren.
- E-learning Umgebungen können Individuen und Organisationen den Rahmen für Lernen im Netzwerk bieten.
- Analytische Software, z. B. InFlow, hilft bei der Visualisierung und Analyse von Netzwerkstrukturen.

- Funktionale Unterstützungstools, z. B. für e-Umfragen oder Abstimmungen können Evaluationsaktivitäten des Netzwerks unterstützen.
- Neue Wissensmanagementtools – z. B. Wikis (wikipedia.org), Blogs (www.blogger.com), News Aggregators XML (RSS feeds), Tagging – (Online-Bookmarking) bieten Unterstützung bei der Identifizierung und Systematisierung von für das Netzwerk relevanten Informationen.

Die Verwendung einer webbasierten Plattform zur Zusammenarbeit ist für das Netzwerkmanagement von besonderer Wichtigkeit, da sie den Netzwerkakteuren vollständigen Zugang zu Netzwerk bezogenen Informationen, Einzelheiten und Möglichkeiten zur Kontaktaufnahme mit allen betreffenden Akteuren bietet. Es kann das zentrale Tool effektiven Kommunikation, Kooperation und zum Teilen von Wissen sein.

Typische Elemente einer gemeinschaftlichen Plattform für Netzwerke sind:

- Dateiarhive für Management und inhaltsbezogene Dokumente
- Workspaces für Subgruppen
- ein gemeinsamer Kalender
- ein gemeinsames Adressbuch
- Forum
- Chat room
- Virtueller Gruppenraum

Eine große Bandbreite an Community Software steht zur Verfügung. Ein Netzwerkmanager kann aus kommerziellen Pro-

dukten, wie beispielsweise *Groupcare Business Solutions* (www.groupcare.dk) oder *Blackboard Community System™* (www.blackboard.com) oder einer der rasant zunehmenden Open-Source Anwendungen auswählen (vgl. Aufzählung verfügbarer Software der Free Software Foundation und der UNESCO: <http://directory.fsf.org/>).

Bei der Entscheidung geht es jedoch nicht primär um die beste technische Lösung. Die wichtigere Frage lautet, ob das ausgewählte IT-System angemessen ist, zu zusätzlicher Kommunikations-, Kooperations- und pädagogischer Handlungsqualität zu führen. Angemessen darf an dieser Stelle nicht mit technisch weit entwickelt und multifunktional verwechselt werden. Eine wirklich passende virtuelle Kooperationsplattform ist auf die besonderen Informationsbedürfnisse des betreffenden Netzwerkes maßgeschneidert und überwältigt die Anwender nicht mit technischen Funktionalitäten, die sie entweder nicht benötigen oder nicht verwenden können. Der sofortige Kauf einer scheinbar alles könnenden gemeinschaftlichen Softwarelizenz ist in den seltensten Fällen die richtige Lösung. Stattdessen sollten Informationsbedürfnisse sowie Haltungen der Netzwerkakteure zu bestimmten Tools zunächst identifiziert und evaluiert werden, bevor eine Medienauswahl getroffen wird.

Die Medienauswahl innerhalb eines Netzwerkes ist keine leichte Aufgabe. Die richtige Auswahl hängt von vielen Variable ab, so z. B. der Anzahl der Akteure, der technischen Infrastruktur und den Medienvorlieben der

handelnden Personen. Letztere haben nicht nur die individuelle Dimension – Alter, persönliche Mediengeschichte usw. – sondern auch einen interkulturellen (z. B. Kommunikationskulturen mit starken schriftlichen oder mündlichen Traditionen).

Daher bestätigen Sozialwissenschaftler, dass die Auswahl von Medien in Netzwerken nicht einseitig getroffen werden sollte, sondern in kommunikativen Zusammenhängen. Sie betonen, dass erfolgreiche medienbasierte Kommunikation im beruflichen wie privaten Leben nicht das Ergebnis individueller Medienkompetenz allein ist, sondern die Entwicklung einer expliziten Kommunikations- und Mediennutzungskultur in individuellen sozialen Gruppennetzwerken und Organisationen erfordert.

Es sollte berücksichtigt werden, dass die gleichen Medien auf unterschiedliche Weisen verwendet werden können. Sogar das gebräuchlichste tägliche Kommunikationstool, die E-Mail, kann recht verschiedenartig genutzt werden: z. B. als Information, Erinnerung und als Kommunikationsform, die Empathie und Wertschätzung ausdrückt. Je nachdem, wie das Medium verwendet wird, nimmt die virtuelle Kommunikation mehr oder weniger Zeit in Anspruch.

In den von uns mit Netzwerkakteuren durchgeführten Interviews wurde deutlich, dass viele Netzwerke eine solche Mediennutzungskultur nicht in ausreichendem Maße entwickeln. Häufig sind die Resultate hoch

ausgearbeitete gemeinschaftliche Systeme, die niemand verwendet oder Widerwilligkeit auf Seiten der Netzwerkakteure, jedwede Kommunikationsmethode jenseits von E-Mails zu verwenden. Ohne Zweifel ist die beste Wahl der Medien innerhalb eines Netzwerkes diejenige, die keine Kommunikationsbarrieren errichtet und die von der Mehrzahl der Akteure tatsächlich verwendet wird. Netzwerke haben an dieser Stelle jedoch auch eine Aufgabe: Sie sollten die Netzwerkakteure dazu ermutigen, sich mit Technologien vertraut zu machen, die Potenzial für die Prozesse kooperativer Vernetzung und Lernen haben. Im Allgemeinen scheinen europäische Netzwerke im Bildungsbereich dieses Potenzial bisher nur am Rande genutzt zu haben.

Diese *virtuelle Herausforderung* an Netzwerke wird in den kommenden Jahren für jeden Netzwerkmanager ohne Zweifel zunehmend wichtig sein.

6. Anwendung eines flexiblen Managementansatzes

6.1. Netzwerke im Bildungsbereich als Komplexe Adaptive Systeme

Die Implementierung von Netzwerken scheint manchmal der Quadratur des Kreises zu ähneln. Ein Netzwerkmanager muss das Netzwerk wirksam gestalten, planen und steuern. Andererseits haben Netzwerke durch die Verschiedenheit der Akteure, die Vielgestaltigkeit ihrer Ziele, das eminente offene Ende von Vernetzung und Lernprozessen und durch aus Heterogenität erwachsende Spannungen ein Eigenleben.

Netzwerkmanager erfahren häufig die Grenzen von Planung und Koordination und stellen fest, dass sich *die Dinge völlig anders entwickelt haben als geplant*, wie einer der interviewten Netzwerkkoordinatoren angab. Diese Tatsache muss akzeptiert anstatt als Mangel an Managementfähigkeiten bewertet werden. Dies stimmt im Wesentlichen mit neuesten Denkrichtungen des Projektmanagements wie Agile Project Management überein. Agile Project Management ist eine Methodik, die aus der Untersuchung der von Wissenschaftlern so genannten Komplexen Adaptiven Systeme (Complex Adaptive Systems, CAS) in der Natur hervorgegangen ist, wie etwa die Phänomene der Schwarmbildung bei Vögeln oder die Bildung von Ameisenstraßen aus strategischen Gründen. Diese Systeme sind durch komplexes Verhalten auf der Systemebene charakterisiert, welches das Resultat von Interaktion innerhalb von Subgruppen oder einzelnen Akteuren entsteht. CAS sind in bemerkenswertem Ausmaße in der Lage, sich den ändernden Anforderungen einer komplexen dynamischen Umwelt anzupassen. Diese Anpassungen entstehen als Ergebnis spontaner Selbstorganisation und nicht durch eine herrschende externe Kraft. Interessanterweise hat man ähnliche Tendenzen in den menschlichen sozialen Systemen identifiziert. Netzwerke im Bildungsbereich können somit als Komplexe Adaptive Systeme betrachtet werden. Ihre kollektive Ressource ist größer als die Summe der Erfahrungen und Kompetenzen der beteiligten Individuen. Netzwerkakteure inter-

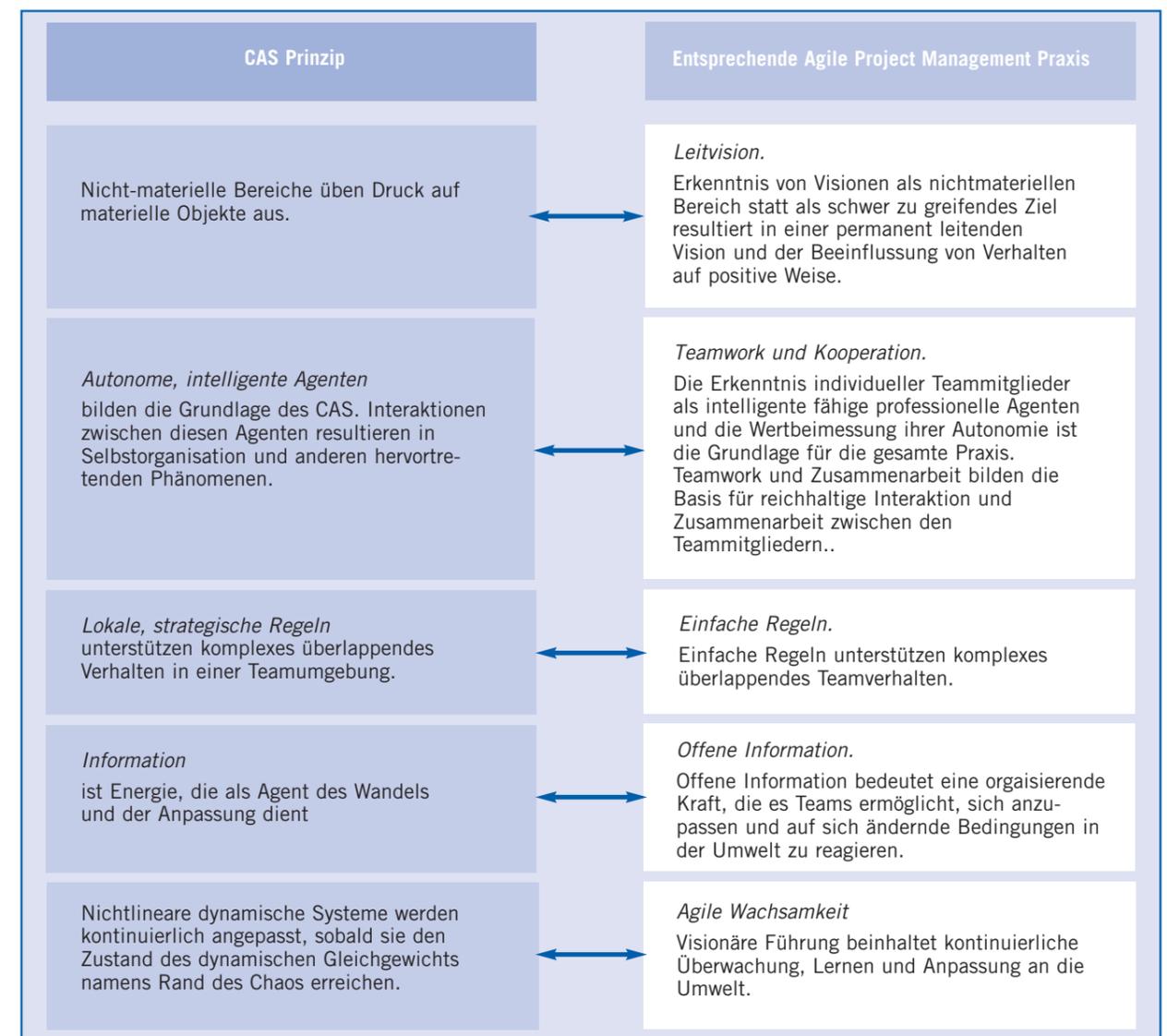
agieren als eigenem Antrieb und das Netzwerk als Ganzes muss entstehen und sich kontinuierlich an die sich ändernden Bedürfnisse des betreffenden Bildungsbereichs anpassen.

6.2. Agiles Netzwerkmanagement

Um Anpassungsprozesse und Selbstorgani-

sierungsprozesse eines Netzwerks zu fördern statt zu behindern, ist ein flexibler Managementansatz angemessen. Im Agilen Projektmanagement liegt der Schwerpunkt auf Führung statt auf Planung und Steuerung im Sinne traditionellerer Managementschulen. Die Prinzipien des Agile Project Management können wie folgt zusammengefasst werden:

Prinzipien des Agile Project Management



Quelle: Agile Project Management, CC Pace Systems, www.ccpace.com

Im Ansatz des Agile Project Management wird der Netzwerkkoordinator zu einer visionären Führungsperson statt zu einem uninspirierten Aufgabenverwalter. Die Kernaufgabe eines Koordinators liegt in der Entwicklung einer Leitvision für das Netzwerk, der kontinuierlichen Aufrechterhaltung derselben und der täglichen Förderung. Auf solche positive und indirekte Weise werden Netzwerkakteure gemanagt statt durch umfangreiche Regeln, genaue Arbeitspläne und strenge Kontrollmechanismen. Teamwork und unterschiedliche Formen selbstorganisierter Zusammenarbeit werden ermöglicht und Netzwerkakteure erhalten ein großes Maß an Freiheit, das zu tun, was sie für fruchtbar halten. Der Netzwerkkoordinator greift nur ein, wenn nötig und vermeidet exzessives Planen. Dementsprechend bleibt mehr Zeit für die Beobachtung der Prozesse, für das Lernen aus diesen Beobachtungen und dementsprechende Anpassung an die Netzwerkkumgebung.

Ohne Zweifel ist es eine große Herausforderung, sich mit dieser weichen Interpretation eines agilen Netzwerkmanagers innerhalb der eher strengen Förderungsmechanismen eines EU-Programms anzufreunden. Wir sind jedoch überzeugt, dass dies für ein Netzwerk die lohnendste Managementstrategie bedeutet.

7. Förderung der Vernetzung zwischen den Akteuren

7.1. Was ist Vernetzung?

Netzwerke bedeuten Vernetzung: Diese deutliche Botschaft kommt von den Sozialwissenschaften und wird von den von uns interviewten Netzwerkakteuren bestätigt. Doch was genau ist *Vernetzung*?

- Vernetzung beinhaltet die Identifizierung der Individuen und Organisationen, mit denen sie etwas Relevantes teilen (wollen);
- das Kennen lernen dieser Menschen auf beruflicher und persönlicher Ebene;
- das Verständnis des beruflichen, institutionellen und kulturellen Kontexts der Kollegen;
- die Identifikation von Gemeinsamkeiten und/oder einander ergänzender Kompetenzen;
- die Erkundung potenzieller Kooperations- und Lernbereiche.

Im Zusammenhang europäischer Netzwerke bedeutet Vernetzung vor allem: Mobilität auf nationaler und europäischer Ebene, um mit praktischen Anwendern und Entscheidungsträgern im betreffenden Bereich in Kontakt zu kommen.

In einer Definition der österreichischen Pädagogin Christa Bauer benötigt Vernetzung die Bereitschaft, Unterschiede zu begrüßen, den Willen, Angebote zu erstellen und im Gegenzug etwas zu erwarten. Ein guter Netzwerker bietet Vertrauen, zeigt gute

Kommunikationsfähigkeiten und sieht Missverständnisse und Krisen als produktiv an.

7.2. Vernetzung auf die Tagesordnung setzen

Wenn die Botschaft *Netzwerke bedeuten Vernetzung* ernst genommen wird, dann sollten die tatsächlichen Netzwerkaktivitäten einen beträchtlichen Teil des Arbeitsprogramms des Netzwerks abdecken.

Was kann ein Netzwerkmanager tun, um die Vernetzung zu vergrößern?

- Den Menschen verständlich machen, was Vernetzung ist.
- Den potenziellen Nutzen des Netzwerkes demonstrieren.
- Den Vernetzungsaktivitäten genügend Zeit widmen.
- Die Partnerkontakte zu den lokalen Interessenvertretern errichten und pflegen lassen: Anwender, Manager, Forscher, Entscheidungsträger, Lerner.
- Aktiv Vertrauen, Transparenz und Ownership im Netzwerk entwickeln.
- Die Vernetzungsfähigkeiten – insbesondere die schwachen Bindungen – der Netzwerkakteure abbilden.
- Externe Teilnehmer zu Netzwerkveranstaltungen einladen und ihre Auslagen bezahlen, um ihnen das Kommen zu ermöglichen.
- Integration von Vernetzungsaktivitäten bei jährlichen Konferenzen und sämtlichen weiteren Netzwerkveranstaltungen.

Um voneinander lernen zu können ist es unverzichtbar, die Arbeitskultur der Partner aus

anderen Ländern zu verstehen. Hier ein Beispiel, wie ein Netzwerk den Vernetzungsprozess organisiert hat.



Studienbesuche als Struktur für Vernetzung und Lernen

Ein interviewter Koordinator bestand auf sorgfältig geplanten Studienbesuchen bei für den betreffenden Bereich repräsentativen Bildungseinrichtungen in den Ländern, in denen ein Meeting stattfand. Pro Meeting wurde ein halber Tag für diese Aktivität verwendet. Diese Aktivität wurde auch als wesentlicher Gegensatz zu den sehr theoretischen Ansätzen anderer Netzwerkaktivitäten gesehen. Darüber hinaus bot sie eine hervorragende Gelegenheit zur Vernetzung mit den lokalen Akteuren.

7.3. Vernetzung möglich machen – Vernetzung geschehen lassen

Ein europäisches Netzwerk im Bildungsbereich ist nicht nur ein strukturierter Organismus, der sorgsam geplant, organisiert und dementsprechend implementiert wird. Die Autoren der Studie *How networking works* weisen auf die Tatsache hin, dass die Mitglieder sozialer Netzwerke in ihrem eigenen Namen interagieren und dementsprechend Netzwerkstrukturen schaffen, die in keinem Netzwerkantrag und keinem Netzwerkbericht gefunden werden kann.

Die fragile Magie des Netzwerks

Es gibt so viele verschiedene Graphiken des Netzwerks wie es Mitglieder gibt, vielleicht sogar mehr: diese Graphiken entstehen im Laufe der Zeit an Orten aufgrund der Interessen der Individuen, die das Netzwerk ausmachen. Keine Einzelperson kann das Netzwerk in seiner Gesamtheit erfahren. Jedes Mitglied wählt aus den zahllosen Angeboten Möglichkeiten je nach Präferenz aus und erfährt das Netzwerk dementsprechend nur zum Teil. Ein „freundliches Netzwerk“ entsteht und dient häufig zum Austausch von Meinungen und als Reflektionsmodus außerhalb des täglichen Kontexts oder der Isolation des Mitglieds.

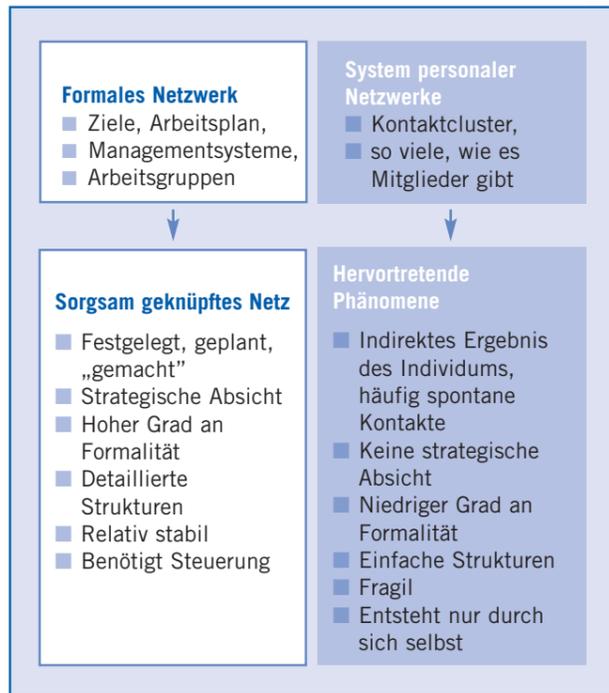
Quelle: IETM (2001): How Networking Works. IETM Study on the Effects of Networking, S.20.

Die zitierte Studie trifft die nützliche Unterscheidung zwischen dem Netzwerk als Netz, einer Struktur, die von der Netzwerkkoordination bewusst gestaltet wird, und dem Netzwerk als System auftauchender Phänomene, die aus der individuellen Interaktion der Netzwerkakteure untereinander resultiert. Es ist nicht die unwichtigste Fähigkeit eines Koordinators, diese zerbrechliche versteckte

Struktur zu respektieren und gleichzeitig die im Netzwerkantrag angestrebten Ziele zu verfolgen, die die Grundlage für die Gewährung europäischer Finanzierung war. Letztere benötigt häufige Interventionen mit Unterstützung des gesamten Spektrums an Projektmanagementinstrumenten. Die auftretenden personalen Netzwerke brauchen andererseits in großem Maße Ruhe, um sich zu entwickeln und zum Nutzen der beteiligten Menschen zu wachsen.

Diese doppelte Natur eines Netzwerks ist etwas, das ein Netzwerkmanager konstant beachten sollte. Sie kann graphisch wie folgt abgebildet werden:

Netzwerke innerhalb eines Netzwerks



Die Botschaft, die wir hier vermitteln wollen, lautet: Netzwerke müssen allein gelassen werden – zumindest manchmal. Ein Netzwerkmanager sollte nicht nur wissen, wann er handeln sollte, sondern auch, wann es besser ist, die Dinge geschehen zu lassen. Wenn sich beides im Gleichgewicht befindet, kann das wichtigste Ergebnis des Netzwerkes entstehen: ein Geflecht von Kontakten und Beziehungen zwecks gegenseitiger Unterstützung und gegenseitigem Lernen existiert. Dieses Geflecht entsteht aus vielen Unter-Netzwerken, von denen einige sorgsam gewebt und andere einfach irgendwie entstanden sind. Sollten andere Ergebnisse hinsichtlich potenzieller Nachhaltigkeit zweifelhaft sein – dieses Geflecht von Kontakten und Beziehungen hat das Potenzial, über die Förderungsphase hinaus Bestand zu haben.

Formen des Lernens in einem Netzwerk



8. Entwicklung und Umsetzung aktiver Lernstrategien

8.1. Lernerfahrungen in Netzwerken

Auf die Frage, was Netzwerkakteure in ihren Netzwerken gelernt haben, erhielten wir Antworten, die in die folgenden Kategorien eingeteilt werden können:

- Neue Kenntnisse in einem Themenbereich
- Eine europäische Perspektive des betreffenden Arbeitsbereiches
- Managementkompetenzen
- Interkulturelles Verständnis und Kompetenzen
- Bekanntmachungs- und Verbreitungsfähigkeiten
- Vernetzungskompetenzen

Unseren Interviews zufolge finden diese Lernerfahrungen in Netzwerken in drei unterschiedlichen Formaten statt:

Zufälliges Lernen

Einige Netzwerke weisen keine expliziten Lernstrategien aus. Lernen passiert irgendwie automatisch, indem andere Netzwerkaktivitäten implementiert werden:

Wir haben einen sehr erfolgreichen modularen Kurs erstellt und wir haben bei der Erstellung viel gelernt...

Ich habe als Koordinator viel gelernt, für mich war das eine steile Lernkurve...

Geplante Lernaktivitäten

Andere Netzwerkakteure bestehen darauf, dass Lernen ganz explizit auf der Tagesordnung stehen sollte und dass separate, dem Lernen gewidmete Veranstaltungen häufig geplant und implementiert werden sollten.

Wir hatten drei gute Konferenzen und jede Konferenz befasste sich mit einem Aspekt unseres Netzwerkthemas. Durch die Konferenzen haben wir viel gelernt und das allgemeine Thema jeder Konferenz spiegelte unser Lernen wider.

Integrale Lernelemente

Absichtliche Lernaktivitäten müssen nicht unbedingt separate Veranstaltungen sein, sondern können auch in anderen Netzwerkaktivitäten beinhaltet sein:

Sämtliche Netzwerkmeetings sollten mindestens einige spezifische Lernteile in sich haben.

Während wir einerseits keinen Zweifel daran haben, dass zufälliges Lernen stattfindet, halten wir doch stark an der Auffassung fest, dass das Lernpotenzial innerhalb eines Netzwerks

substanziell vergrößert werden kann, wenn es einen herausragenden und kontinuierlichen Teil des Arbeitsprogramms bildet. Schließlich sprechen wir über Netzwerke im Bildungsbereich. Es sollte also dementsprechend nor-



Beispiele für Lernaktivitäten

Der Trioansatz (basierend auf einem Modell des PEFETE Netzwerks)

Zusätzlich zu Vollversammlungen organisierte ein Grundtvig-Netzwerk Meetings der trilateralen Lerngruppen. Der Zweck dieser Trio-Meetings war die Vorstellung der Situation in jedem Land und die Erstellung eines Länderberichts, der die Themen, Anbieter und Zielgruppen abdeckte.

Die Trios trafen sich einmal im Jahr. Jedes Meeting wurde in einem anderen Land organisiert, um das gegenseitige Verständnis zu verbessern, und dauerte drei Tage:

Der erste Tag diente der Diskussion zwischen den drei Ländern.

Am zweiten Tag konnten die gastgebenden Länder Menschen aus Organisationen einladen, die nicht an diesem Projekt teilnahmen. Der dritte Tag war in erster Linie ein Arbeitstag, der sich auf die Vorbereitung einer der Publikationen konzentrierte.

Die Meetings hatten jeweils einen ernannten Vorsitzenden und einen Berichterstatter, der dem Netzwerkkoordinator die Ergebnisse mitteilte.

Die Trios boten einen tiefgründigen Austausch zwischen den Partnern und eröffneten die

mal sein, dass die Netzwerkakteure selbst das praktizieren, was sie vor ihren Zielgruppen fördern: das Lernen.

Hier zwei Beispiele für von Netzwerken organisierte Lernaktivitäten.

Diskussion zur Verbesserung existierender Praktiken und der notwendigen Entwicklung innovativer Ansätze.

Der Trio-Ansatz fördert nicht nur intensives Lernen, er ist ebenfalls kosteneffizient und flexibel: In den unterschiedlichen Phasen eines Netzwerks können die Gruppen leicht neu gebildet werden und so auf neu auftauchende Bedürfnisse und Aufgaben reagieren.

Netzwerk Study Circles

In einem weiteren Netzwerk wurde ein beträchtlicher Teil jedes Netzwerk-Meetings dem Kennenlernen der Bildungslandschaft des gastgebenden Landes gewidmet, dem nationalen Status Quo sowie den Herausforderungen und Perspektiven bezüglich des Netzwerkthemas. Zu diesen Debatten wurde ein breiteres Expertenpublikum eingeladen. Zusätzlich zu diesen eintägigen Diskussionen wurden nationale Berichte zusammengestellt, um die Arbeitszusammenhänge der anderen Netzwerkpartner besser verstehen zu können. Study Circles auf einer webbasierten Plattform erkundeten das Thema zwischen den Meetings noch weiter. Sie dauerten jeweils acht Wochen und wurden zur moderierte, um intensive und effektive Diskussionen zu gewährleisten.

Es gibt unterschiedliche Methoden, Lernen in ein Netzwerk zu implementieren. Es ist jedoch entscheidend, innerhalb der Partnerschaft zu kommunizieren, dass Lernen eines der wichtigsten Ziele des Netzwerkes ist. Zur Unterstreichung dieser Wichtigkeit sollte der Lernaspekt permanent evaluiert werden.

8.2. Netzwerkentwicklung als Lernprozess

Die Forschung zu sozialen Netzwerken lenkt unsere Aufmerksamkeit auf einen weiteren Aspekt des Lernens innerhalb eines Netzwerks: das Lernen vom Netzwerkprozess selbst:

In Netzwerken ist das Lernen jedoch meistens nicht das Ziel, sondern das unvermeidbare Begleitphänomen und eine Art „Überlebensmodus“. Lernen und Wissen werden dementsprechend zu den zentralen Begriffen der Netzwerkentwicklung und -Transformation. (Weber 2006).

Diese Art Lernen macht häufig Änderungen am ursprünglichen Plan notwendig. Dies ist es jedoch wert, sagt einer der von uns interviewten Netzwerkkoordinatoren:

Ein Netzwerk ist ein Lernprozess. Wenn man seine Aktivitäten nicht verändert, kann es kein gutes Netzwerk gewesen sein, weil das bedeutet, dass man nichts gelernt hat, was man nicht von vornherein wusste...

Es ist der Prozesscharakter eines Netzwerkes mit offenem Ende, der z.B. die Fähigkeit erfordert mit ambivalenten und offenen Situationen umzugehen. Die Bedürfnisse des betreffenden Bildungsbereichs verändern sich

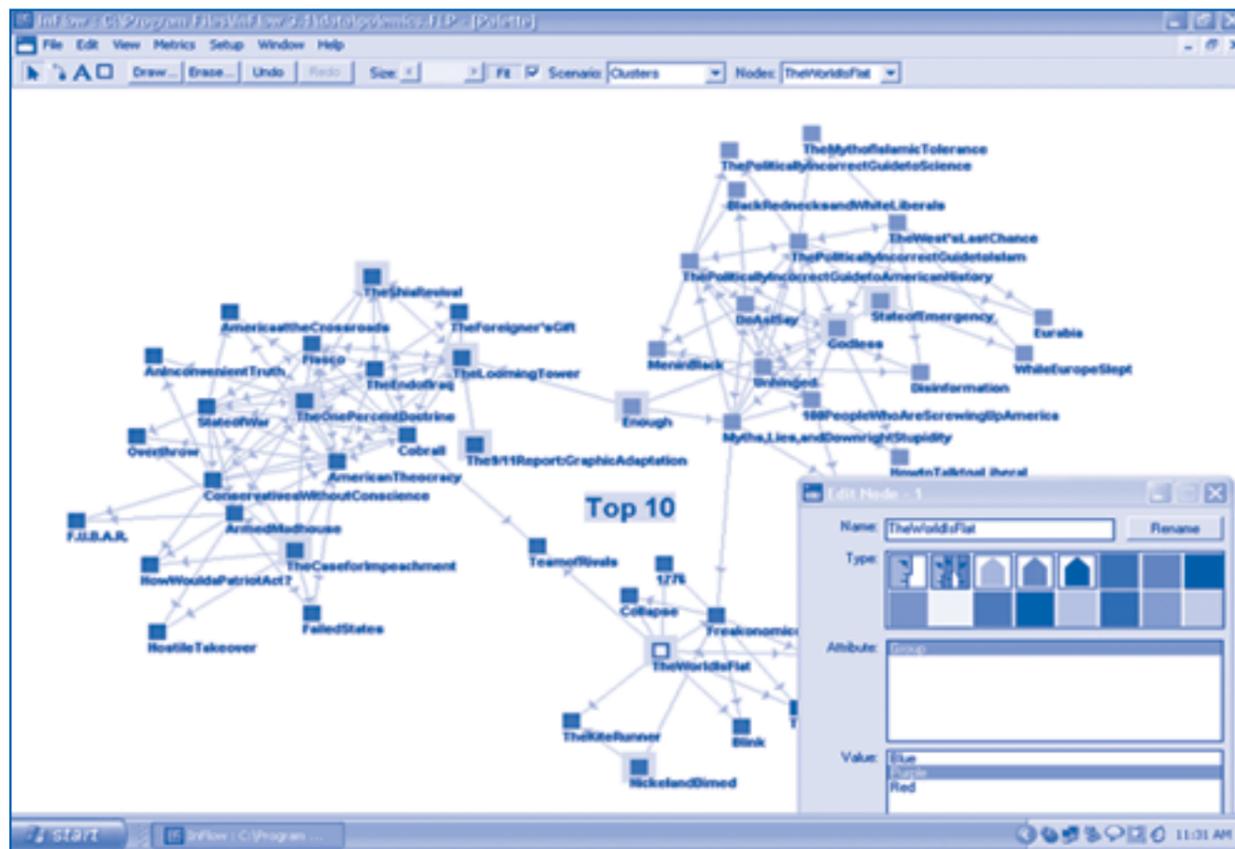
ständig, neue Trends und Methoden entstehen, neue Handlungsfelder werden eingeführt. Ein Netzwerk im Bildungsbereich muss auf eine solche sich ändernde Umwelt reagieren können. Mit diesen Anforderungen durch Wandel kann nur angemessen umgegangen werden, wenn die Netzwerkakteure und das Netzwerk als Ganzes sich neue Einsichten, Kenntnisse und Kompetenzen aneignen. Anders gesagt: Ein Netzwerk wird wahrscheinlich scheitern, wenn solches persönliches und organisatorisches Lernen des Netzwerkprozesses nicht in ausreichendem Maße stattfindet.

Ein weiteres wichtiges Lernfeld ergibt sich aus Interaktion und Vernetzung, aus dem Austausch von Informationen und Erfahrungen. In Netzwerken ist jeder gleichzeitig Netzwerkakteur sowie Lerner und Lehrer.

Dieser Lernprozess kann bisweilen durch die Sichtbarmachung der Interaktionen zwischen Netzwerk und Akteuren erweitert werden. Wie bereits kurz erwähnt, hat an dieser Stelle Software für die Visualisierung und Analyse von Netzwerkstrukturen beträchtliches Potenzial.

InFlow (www.orgnet.com) bietet z.B. Netzwerkvisualisierung und -Analyse in einer Schnittstelle.

 Beispiel für Social Network Mapping Software (InFlow)



Weitere Beispiele sind mit UCINET und NetDraw (www.analytictech.com) Anwendungen, die die Komplexität der Netzwerkstruktur untersuchen. Das Programm kooperiert mit NetDraw, das über Visualisierungsfähigkeiten und die Möglichkeit zur Erstellung von Vierfeldertests verfügt. Die Funktionen beinhalten Methoden der Zentralitätsmessung, Subgruppenidentifizierung, Rollenanalyse, grundlegende Kurventheorie und vereinfachte permutationsbasierte statistische Analyse.

8.3. Kollaboratives Lernen und Social Software

Die Verwendung von Social Software kann Lernprozesse in einem Netzwerk erweitern. Social Software kann als Anwendung definiert werden, die Kommunikation, Interaktion und Kooperation unterstützt. Hierzu gehören z.B. Weblogs, eine Art Online-Journal, und Wikis, d.h. Websites, deren Inhalte von jedem Nutzer geändert und ergänzt werden können. Das interessante Element dieser Tools für Netzwerkaktivitäten liegt darin, dass Social Software selbstorganisiertes Lernen, Kommunikation und Evaluation unterstützen kann.



Ein weblog (blog) ist eine Art Website, in die Einträge vorgenommen werden (wie etwa in einem Tagebuch), die in umgekehrter chronologischer Reihenfolge eingetragen sind.

Blogs liefern häufig Kommentare oder Neuigkeiten zu einem bestimmten Thema wie etwa Essen, Politik oder örtliche Nachrichten. Andere fungieren eher als persönliche Online-Tagebücher. Ein typisches Blog verbindet Text, Bilder und Links zu anderen Blogs, Webseiten und andere themenbezogene Medien. Die meisten Blogs sind in erster Linie textorientiert, wenngleich der Schwerpunkt einiger auf Fotos (Fotoblog), Videos (vlog) oder Audiodateien liegt (podcasting).

Quelle: <http://en.wikipedia.org/wiki/Blog> [28.8.2006].

Weblogs in Netzwerken können einen Kommunikationsraum öffnen und den Austausch von Informationen, Know-How und Erfahrungen sowie Reflexion anregen. Sie dienen dem Zwecke der Selbstreflexion und können als eine Form der Selbstevaluation (z.B. von Arbeitskonferenzen und Meetings) eingesetzt werden. Im Laufe des Projekts können sie sich auch in ein kollektives Gedächtnis des Netzwerks verwandeln. Auch hier kann eine Suchfunktion hilfreich sein.

Linkfunktionen sind ebenfalls zum Zwecke der Vernetzung des Projekts mit andern Netzwerken hilfreich. Dies hilft auch bei der Erkennung der spezifischen Beiträge des eigenen Netzwerks zu den relevanten Themen und bei der Einnahme des richtigen Blickwinkels.



Wikis

Ein Wiki ist eine Art Website, die es den Nutzern ermöglicht, verfügbaren Inhalt leicht hinzuzufügen, zu entfernen oder auf andere Weise zu editieren und ändern, bisweilen ohne Anmeldung. Diese erleichterte Interaktion und Operation macht ein Wiki zu einem wirksamen Tool für gemeinsames Verfassen von Texten. Ein Wiki ermöglicht das kollektive Verfassen von Dokumenten unter Wendung einfacher Sprache und eines Webbrowsers. Ein einzelne Seite eines Wikis wird als „Wikiseite“ bezeichnet, während die Gesamtheit der Seiten, die gewöhnlich über Hyperlinks stark verknüpft sind, das „Wiki“ ist. Ein Wiki ist im Prinzip eigentlich eine sehr einfache, leicht anzuwendende nutzergepflegte Datenbank zur Suche oder Erstellung von Informationen.

Ein Definitionskriterium der Wiki-Technologie ist die Leichtigkeit, mit der Seiten erstellt und aktualisiert werden können. Es gibt im Allgemeinen keine Überprüfung vor der Annahme von Änderungen. Die meisten Wikis stehen der Öffentlichkeit ohne Einrichtung eines Benutzerkontos zur Verfügung. Manchmal wird für die Dauer der Sitzung zum Erhalt eines Wiki-Signatur-Cookies für das Editieren mit Auto-Signatur ein Login erfragt. Privater Wiki-Server erfordern Nutzerauthentifizierung. Das Editieren findet häufig in Echtzeit statt, der editierte Text taucht nahezu sofort online auf. Dies kann häufig zum Missbrauch des Systems führen.

Quelle: <http://en.wikipedia.org/wiki/Wiki> [28.8.2006].

Gemeinsame Produkte werden in nahezu allen Netzwerken entwickelt. Wikis sind gute Instrumente zur Förderung gemeinsamen Schreibens. Wikis erscheinen im Zusammenhang mit Themen, die die Entwicklung neuer Fragestellungen erfordert. Sie eignen sich bei dringendem Schreibbedarf. Sie können ebenfalls als Tool für das Wissensmanagement eines Netzwerks und ebenfalls während der Entwicklungsphase genutzt werden.

Weblogs und Wikis machen eine eigene Netzwerkkultur notwendig. Dieser Verhaltenskodex ist als Netiquette bekannt und muss innerhalb des Netzwerks definiert und bekannt gemacht werden. Dieser Kodex wird zu meist nicht nur durch den Versand eines Links realisiert, sondern sollte bei einem persönlichen Treffen gemeinsam entwickelt werden.

9. Durchführung von Aktivitäten mit Auswirkungen auf Politik oder Praxis

9.1. Vorbedingungen für Wirksamkeit

Wie bereits erwähnt, erwarten die europäischen Förderprogramme von den Netzwerken, in Ihrem Bereich Key Player auf europäischer Ebene zu werden. Dies beinhaltet Netzwerke dahingehend, dass sie großen Einfluss auf den betreffenden Bereich haben. An anderer Stelle wurde bereits betont, dass bereits die Etablierung und Durchführung von Maßnahmen für effektive Vernetzung innerhalb des Netzwerkes eine schwer zu erfüllende Aufgabe bedeutet. Netzwerke sollten also eine realistische Vorstellung davon haben, was sie bei gegebenen begrenzten Ressourcen und

begrenzter Finanzierungsdauer darüber hinaus erreichen können. Trotzdem sollten Netzwerke gewissen Einfluss über ihr unmittelbares Umfeld hinaus haben und danach streben, ihren Themenbereich auf die eine oder andere Weise zu formen. Der Schwerpunkt kann entweder auf der Praxis liegen, indem praktischen Anwendern innovative Tools oder Dienstleistungen bereitgestellt werden, oder auf der Politikgestaltung, indem Entscheidungsträger mit bestimmten Anliegen angesprochen werden. Die Wahl des Schwerpunkts legt den Netzwerktyp fest.

Jedes europäische Netzwerk unterscheidet sich hinsichtlich seiner Ziele, Aktivitäten und beabsichtigten Auswirkungen. Dies macht es schwierig Empfehlungen auszusprechen, wie Wirksamkeit sichergestellt werden kann. Die wichtigsten Faktoren haben mit der Bekanntmachung des Netzwerks, mit Verbreitung und Nachhaltigkeit zu tun. Diese Themen werden im letzten Kapitel dieser Publikation besprochen. An dieser Stelle reicht es aus, auf einige allgemeine Vorbedingungen zum Erreichen jeglicher Form von Wirksamkeit hinzuweisen. Ein Netzwerkmanager sollte sicherstellen, dass ein Netzwerk

- im Themenbereich sichtbar wird
- über eine klare Strategie zur Identifizierung und Einbeziehung der Key Player verfügt;
- den Bereich regelmäßig über Netzwerkaktivitäten und andere relevante Entwicklungen informiert;
- Dienstleistungen mit eindeutigem Mehrwert anbietet.

Der letzte Punkt wurde von einem von uns befragten Netzwerkkoordinator treffend formuliert:

Ein Netzwerk ist eine Service-Stelle für einen Themenbereich und für neue Projekte.

 Von den Förderprogrammen erwartete Aktivitäten der Netzwerke



Basierend auf Informationsmaterial (Online-Guide für Antragsteller) zu Grundtvig- und Comenius-Netzwerken, veröffentlicht unter

http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/index_en.html, Stand January 2007.

In den folgenden Abschnitten werden zwei dieser Kernaktivitäten eines Netzwerks diskutiert: die Bereitstellung einer Netzwerk-Website und die Organisation einer jährlich stattfindenden Netzwerkkonferenz.

9.2. Die Website des Netzwerks

Die Website des Netzwerks ist die zentrale Kommunikationsmethode eines Netzwerks:

Für interne Zwecke verfügt sie normalerweise über einen allgemeinen Arbeitsbereich, der von den diversen Subgruppen zu Kommuni-

Nur wenn dieser Servicecharakter herausragt, wird das Netzwerk von Anwendern und Entscheidungsträgern ernst genommen. Es sollte in jeder seiner konkreten Aktivitäten sichtbar sein, in denen die Programmunterlagen der EU von den Netzwerken explizit Folgendes erwartet:

kations-, Austausch- und Lernzwecken genutzt wird. Sie eignet sich auch als umfangreiche Bibliothek für Referenzdokumente.

Vielleicht noch wichtiger ist die Funktion der Website als wichtigstes Fenster zur Welt außerhalb des engeren Kreises der Partnerschaft. In vielen Fällen ist die Website die erste und einzige Chance das Interesse der wichtigen Player des Bereichs anzuziehen. Ist dieser erste Kontakt nicht überzeugend, erhält das Netzwerk vielleicht keine zweite Chance. Es sollten daher Anstrengungen unternommen

werden, eine Website bereitzustellen, die den Besuchern einen unmittelbar erkennbaren Mehrwert bietet.

 IRE-Netzwerkangebote

Ein Beispiel einer guten Service-orientierten Website eines Netzwerks ist die Seite von IRE (http://www.innovating-regions.org/ireservices/sec_services/index.cfm).

Für die IRE-Mitgliedsregionen und andere regionale Interessenvertreter, die an der Entwicklung und Implementierung regionaler Innovationsstrategien und -Programme, ist ein Spektrum an Dienstleistungen verfügbar. Das Ziel dieser vom IRE-Sekretariat bereitgestellten Dienstleistungen ist die Erleichterung von Zusammenarbeit und Erfahrungsaustausch zwischen Regionen, die Verbreitung von Good Practice und die Ermöglichung von Treffen.

9.3. Die jährliche Netzwerkkonferenz

Von einem Netzwerk wird erwartet, dass es einmal pro Jahr eine größere Konferenz abhält, häufig in Kombination mit einer Vollversammlung. Die jährliche Konferenz ist die wichtigste Möglichkeit für das Netzwerk, ein breiteres Publikum anzusprechen. Diese Gelegenheit sollte zur Bekanntmachung des Netzwerks und zu seiner Etablierung als Bezugspunkt des betreffenden Bildungsbereichs genutzt werden.

Damit die jährliche Konferenz eine Gelegenheit für intensive Vernetzung und intensives

Netzwerke sollten auf ihren Webseiten nicht nur Informationen zum Netzwerk, seinen Zielen, Aktivitäten und Partnern anbieten, sondern auch nützliche Dienstleistungen:

- Die verfügbaren Dienstleistungen beinhalten:
 - Informationen finden
 - Experten finden
 - Gelegenheit zur Teilnahme an einem Studienbesuch
 - Partner-Suchfunktion
 - Abonnement von Periodika
 - Bestellung von Publikationen
 - Downloads
 - Anmeldung für Konferenzen und Workshops
 - Projektunterstützung
 - Sammlung relevanter Links

Lernen bietet, sollte sie keine herkömmliche Reihe von Präsentationen sein, sondern interaktive Methoden wie die Open Space Methode anwenden.

Lange Pausen, viele soziale Veranstaltungen, europäische Abende mit Essen und Trinken aus allen teilnehmenden Ländern, Minimesse oder Cocktailempfänge anstelle von festen Abendessen sind Programmelemente, die die Vernetzung der Teilnehmer anregen. Eine weitere erfolgreiche Strategie ist der Einbezug von Besuchen bei lokalen Bildungsinstitutionen, da dies ein gutes Gegenstück zu

den theoretischeren Teilen ist und eine Chance bietet die lokalen Interessenvertreter zu treffen.

Eine jährliche Konferenz ist ebenfalls eine ausgezeichnete Gelegenheit, Entscheidungsträger einzuladen und ihr Interesse am Netzwerk zu wecken.

Die bereits zitierte Studie *How networking works* verwendet für Netzwerkkonferenzen eine sehr ausdrucksstarke Metapher: einen mittelalterlichen Marktplatz.



Die jährliche Netzwerkkonferenz – ein mittelalterlicher Marktplatz

Meetings können mit einem mittelalterlichen Marktplatz verglichen werden, auf dem seltene und exotische Waren neben den normalen gefunden werden konnten, von denen alle für die Prüfung durch Reisende, Jongleure, Handwerker und Soldaten gleichermaßen vorgesehen waren. Transaktionen zwischen den Einzelnen bedeutete nicht nur Handel mit Waren, der Platz war kein Supermarkt. Er war ein Treffpunkt, Entdeckungspunkt neuer Straßen, Städte und fremder Gewohnheiten. Hier wurde man verheiratet, hörte vom Einhorn und lernte von den Gesten Anderer. Natürlich wurden Gegenstände ge- und verkauft. Darüber hinaus waren die Plätze vor allem der Ort für die Teilnahme am öffentlichen Leben.

Quelle: IETM (2001): *How Networking Works*. IETM Study on the Effects of Networking, S.21.

Wenn es Netzwerken gelingt, ihre jährlichen Konferenzen in einen solch lebendigen Interessenpunkt und Mittelpunkt des Lebens zu machen wie einen mittelalterlichen Markt, dann ist es zu dem geworden, als was die ehrgeizigen Programmunterlagen es sehen wollen: *Key Player* des Bereichs.

Kapitel 5: Evaluation des Netzwerks

Wie gut ist Ihr Netzwerk? Die Frage drückt die Sorge um Qualität aus und ist der Ausgangspunkt für den Netzwerkevaluationsprozess. Um die Qualität dessen sicherzustellen, was Netzwerke tun, wie sie es tun und was sie erreichen, müssen sie evaluieren. Evaluation ist ein Prozess, der das Netzwerk mit der Absicht unterstützt zu überprüfen, ob die Ziele erreicht werden oder nicht, Verbesserungsbereiche festzulegen und die Entscheidung zur Veränderung zu vereinfachen. Sie stellen ihre Aktivitäten, Methoden und Ergebnisse in Frage und handeln entsprechend der von Ihnen oder anderen festgelegten Normen.

1. Die Rolle der Evaluation in europäischen Netzwerken

Die Qualität von Output und Ergebnissen ist eine Voraussetzung für ihren zukünftigen Nutzen. Sie können nur Qualität liefern, wenn Sie effizient arbeiten, Sie können nur effizient arbeiten, wenn Sie diesen Prozess evaluieren. Netzwerke sind sehr komplex, die Ergebnisse können vielgestaltig und nicht mal immer greifbar sein. In Netzwerken spielt die

Evaluation der sozialen Prozesse eine viel wichtigere Rolle als bei Projekten. Daher werden wir an dieser Stelle nicht die Grundlagen der Projektevaluation behandeln, andere Arbeiten haben diese Aspekte bereits angesprochen. In diesem Kapitel konzentrieren wir uns auf die Selbstevaluation netzwerkspezifischer Elemente bzw. Elemente, die in Netzwerken sehr wichtig sind.

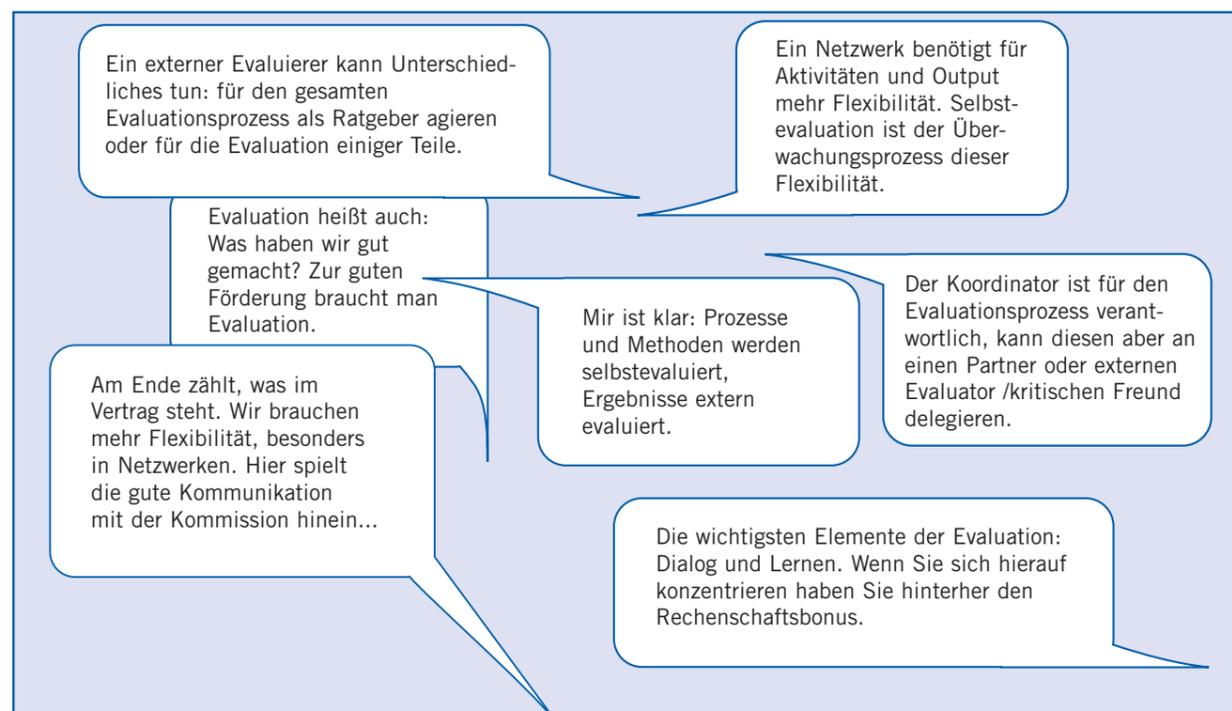
Eine Evaluation kann unterschiedliche Perspektiven einnehmen: es kann sich um normative Evaluation (Qualitätsprüfung mit externen Kriterien oder früheren Werten) oder formative Evaluation (Untersuchen, Lernen, Wiederholen und Verbessern) handeln. Europäische Netzwerke im Bildungsbereich sind Partnerschaften von zeitlich begrenzter Dauer und klar definierten Zielen, Aktivitäten und Ergebnissen. Andererseits ist es unbedingt notwendig, dass die Partner in dieser Partnerschaft lernen, als Organisation effizient zusammen zu arbeiten und das Prozesse, Ergebnisse und Aktivitäten laufend überprüft werden um von ihnen zu lernen und sie zu verbessern. Dieser Teil der Evaluation lenkt die Entwicklung des Netzwerks und kann den Überwachungsprozess begleiten. Auf der anderen Seite kann der Output mit Bezug auf die von der Europäischen Kommission, den Zielgruppen oder dem Bereich festgelegten Kriterien eingeschätzt werden. Dies bedeutet, dass die Evaluation von Netzwerken immer eine Kombination normativer und formativer Evaluation ist. Es ist jedoch sehr wichtig daran zu denken, dass das

europäische Netzwerk von der DG Bildung und Kultur der Europäischen Kommission in Auftrag gegeben ist. Daher verantwortet sich das Netzwerk letztendlich gegenüber der Kommission. Die im Antrag aufgeführten Verpflichtungen sollten immer als Grundlinie der Evaluation genutzt werden. Außerdem ist zu beachten, dass die Kommission Standardkriterien zur Evaluation wie Relevanz, Wirksamkeit, Effizienz, Auswirkungen und Nachhaltigkeit ansetzt.

Es sollte klar sein, dass bei den zentralisierten Förderungssystemen des Programms für Lebenslanges Lernen der Koordinator (Begünstigte) die ultimative Verantwortung für

sämtliche Ergebnisse und Resultate trägt. Er ist für das Qualitätsmanagement verantwortlich, auch wenn dieses Management zum Teil an eine externe Organisation delegiert worden ist. Aus diesem Grunde betrachten wir in diesem Kapitel hauptsächlich Selbstevaluationsprozesse. Selbstevaluation wird als selbstinitiiert, intern organisiert und selbstreguliert angesehen. Es sollte die Professionalisierung der Entscheidungsfindung, die Verbesserung der Zielerreichung des Netzwerks und der Qualität der getanen Arbeit anstreben. Die zentralen Fragen lauten: Arbeiten wir effizient zusammen? Tun wir das Richtige, um zu erreichen was wir wollen? Entsprechen unsere Ergebnisse den von Zielgruppen und Interessenvertretern festgelegten Standards?

Was Netzwerkkordinatoren zum Thema Evaluation



2. Warum? Der Zweck der Netzwerkevaluation

Qualitätssicherung ist das Hauptziel der Evaluation, dies ist jedoch als Ausgangspunkt zu allgemein. Ein Evaluationsprozess sollte fokussiert und priorisiert sein. Es kann viele Gründe für die Evaluation eines Netzwerks geben. Es ist wichtig von Beginn an zu wissen, was man mit dieser Evaluation erreichen möchte. Warum evaluiert die Partnerschaft, an wen ist die Evaluation gerichtet? Das *Was* und *Wie* der Evaluation hängt vom *Warum* ab.

Ein Netzwerk ist aus folgenden Gründen zu evaluieren:

- Management:
 - Um die Partnerschaft zu verbessern;
 - Um Kooperation und Leistung der Partner zu verbessern;
 - Um die Zuweisung der finanziellen Mittel zu verbessern;
 - Um zu überprüfen, welche Ziele zu welchem Grade erreicht sind;
 - Um Stark- und Schwachstellen zu identifizieren und Hindernisse auszuräumen;
 - Um Rat für das nächste Jahr geben zu können;
 - Um die Entscheidungsfindung zu professionalisieren;
 - Um den Teamgeist innerhalb der Partnerschaft zu verbessern.
- Verbreitung:
 - Um die Netzwerkaktivitäten sichtbarer zu machen.

- Rechenschaft:
 - Um die Qualität der Produkte zu bewerten;
 - Um die Relevanz des Outputs zu messen;
 - Um ein Portfolio für Rückmeldung zu erstellen;
 - Um die Auswirkungen auf die Zielgruppe zu messen.
- Nachhaltigkeit:
 - Um zu überprüfen, wie die Netzwerkaktivitäten sich mit den Aufgaben der Partnerinstitutionen verknüpfen lassen;
 - Um zu überprüfen, wie sich die Netzwerkergebnisse mit den lokalen Strategien verknüpfen lassen;
 - Um europäischen Mehrwert zu beweisen.
 - ...

Es ist deutlich, dass an dieser Stelle Entscheidungen getroffen werden müssen. Das Ziel der Evaluation ist ein wichtiger Ausgangspunkt; vor dem nächsten Schritt sollten Prioritäten gesetzt werden.

3. Was? Die Themenbereiche der Netzwerkevaluation

Viele Elemente eines Netzwerks können evaluiert werden. In der u.a. Graphik sind sie unter vier Überschriften zusammengefasst: organisatorische Angelegenheiten, Prozesse und Methoden, Ergebnisse und Produkte sowie Valorisierung und Nachhaltigkeit.

 Potenzielle Evaluationsbereiche in einem Netzwerk

| Organisation & Management | Prozesse & Methoden | Ergebnisse & Produkte | Valorisierung & Nachhaltigkeit |
|-----------------------------------|---------------------------------------|---|---|
| Planung & Management | Ziele | Website & Internet-Tools | Kommerzialisierung & weitere Finanzierung |
| Zusammensetzung der Partnerschaft | Monitoring & Evaluation | Handbuch & Richtlinien | Mainstreaming & Einbettung |
| Hingabe & Besitztum | Arbeitsweisen | Konferenzen & Training | In lokaler oder europäischer Politik angewandt |
| Koordination & Führung | Innovation | Netzwerk & Beziehungsgeflecht | Netzwerk als key player (lokal, national oder europaweit) |
| Kooperation & Kommunikation | Verbreitung | Sichtbarkeit & Veranstaltungen zur Verbreitung | Übertragbarkeit & multipler Nutzen |
| Organisatorisches Lernen | Themenlernen Europäischer Mehrwert | Positionspapiere, Befürwortung & Lobbyarbeit | Auswirkungen auf Interessenvertreter & Endnutzer |
| Beziehungsmanagement & Vertrauen | Flexibilität | Forschungsprodukte | Stabilität der Beziehungen, Besitztum & Mitgliedererweiterung |

Unter *Organisation* können all jene Elemente gefunden werden, die mit der Partnerschaft zu tun haben: ihre Zusammensetzung, das Engagement, Kooperation, Kommunikation, organisatorisches Lernen der Partner ...

Der *Prozess* bezieht sich auf die Kooperations- und Produktionsprozesse und -Aktivitäten innerhalb der Gruppe, während *Methoden* sich auf Qualität des Inhalts, didaktische Ansätze und die von der Gruppe für das Netzwerk vorgeschlagenen Methoden beziehen.

Die Überschrift *Ergebnisse & Produkte* deckt die Bewertung aller möglichen Ergebnisse ab. Unter der Überschrift *Valorisierung & Nachhaltigkeit* werden Ergebnisse, Effekte, Auswirkungen und der Nutzen von Produkten und Methoden von Interessenvertretern und Endnutzern sowie die Weise, in der das

Netzwerk und seiner Erfolge im Sektor etabliert sind, gemessen.

Alles zu evaluieren ist unmöglich. Die o.a. Bereiche sollten priorisiert werden. Die Spalten sind auch chronologisch geordnet: In den ersten Jahren sollten Organisation und Methoden untersucht werden. Valorisierung, Produkte und Auswirkungen bleiben gewöhnlich für die letzten Jahre. Es gibt jedoch in jeder Spalte abhängig von den Bedürfnissen der Partnerschaft, dem Netzwerktyp (Verbreitungs-, Ressourcen- oder Policy-Netzwerk), den Motiven zur Evaluation und dem Betrieb des Netzwerks wichtige Auswahl zu treffen. Auch Flexibilität ist dabei erforderlich.

Im Wie-Abschnitt dieses Kapitels tauchen wir tiefer in die Bereiche ein, die in Netzwerken besonders wichtig sind. In diesen Bereichen werfen wir einen Blick auf Leistungsindikatoren und schlagen einige Evaluationsinstrumente vor.

4. Wer? Die Akteure der Netzwerkevaluation

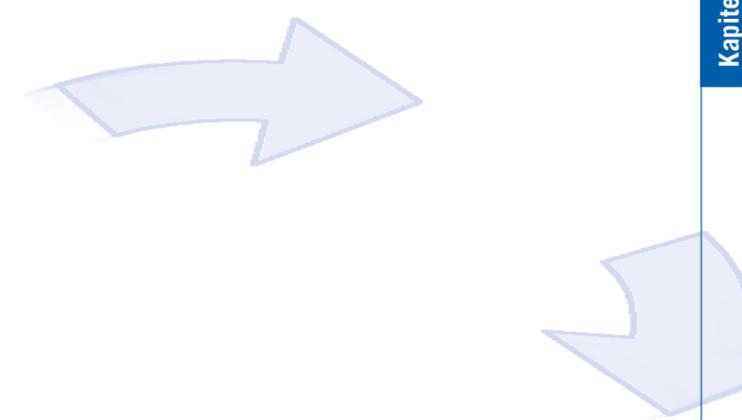
Ein Netzwerk ist normalerweise eine größere, aus vielen Partnern bestehende Gruppe, die sich untereinander nicht gut kennt und in der Vergangenheit noch nicht zusammen gearbeitet hat. Hinsichtlich Inhalt und internationaler Zusammenarbeit gibt es viel voneinander zu lernen. Somit ist der formative Aspekt (Selbstevaluation und Lernen) der Evaluation sehr wichtig.

Der Evaluationsprozess ist so stark mit dem Entwicklungsprozess des Netzwerks verknüpft, dass die Evaluation unmöglich vollständig in die Hände eines externen Evaluators gegeben werden kann. Jede Partnerschaft sollte für Ihre eigene Evaluation verantwortlich sein, was natürlich nicht bedeutet, dass die gesamte Arbeit von der Partnerschaft erledigt werden muss.

Zunächst ist es beim Koordinator zu überprüfen, welche Kompetenzen hinsichtlich Evaluation und Qualitätssicherung in der Partnerschaft vorliegen. Dann sollte die Gruppe die Rolle eines externen Evaluators in Betracht ziehen. Dieser externe Evaluator sollte die Kompetenzen der Partnerschaft ergänzen und kann in verschiedenen Rollen und zu

unterschiedlichen Zeitpunkten in den Evaluationsprozess eintreten. Sollte er besser ein Spezialist in organisatorischen (Management) Fragen sein oder eines Netzwerkthemas? Sollte er den gesamten Evaluationsprozess steuern oder nur für bestimmte Elemente in den Prozess eintreten? (Mikropolitik der Gruppe, Konferenz, Methode, Produkt)? Soll diese Person die geeigneten Instrumente schaffen und die Analyse durchführen oder kann er gebeten werden, Änderungsprozesse zu überwachen?

Ein Koordinator kann einen Partner-Spezialisten oder eine interne Prüfgruppe gemeinsam mit einem externen Evaluator in die Verantwortung bringen. Diese Einzelheiten sollten in einem – aufgrund des Lernprozesses flexiblen – Evaluationsplan ausgearbeitet sein. Die u.a. Tabelle zeigt eine mögliche Aufteilung der Evaluationsaufgaben.



| Thema | Rolle der internen Prüfgruppe | Rolle des externen Evaluators |
|--|---|--|
| Gesamter Evaluationsprozess | Koordinator und motivierte (oder spezialisierte) für den Prozess verantwortliche Partner. | Ist Evaluationsspezialist: Kann Ratschläge zum allgemeinen Evaluationsprozess geben, den Evaluationsplan mitgestalten. |
| Organisatorische Fragen | Koordinator und motivierte (oder spezialisierte) Partner & und gesamte Partnerschaft weisen auf Bedürfnisse hin | Ist Berater / Evaluator / erfahrener Koordinator. Kann Ratschläge zum Evaluationsprozess geben, Indikatoren festlegen, die notwendigen Instrumente schaffen, Daten zusammen stellen und analysieren, bei sich wandelnden Prozessen beraten, mit der Partnerschaft kommunizieren, Berichte erstellen ... |
| Prozesse, Methoden | Spezialisierte Partner (Thema, didaktische Prozesse, Lernprozesse ...) | Ist Evaluator / Spezialist im Thema (Thema, didaktische Prozesse, Lernprozesse ...). Kann der Koordinator der Evaluation durch die Partner sein, Qualitätskriterien festlegen, einige Elemente evaluieren, Daten sammeln und analysieren, den Partnern Feedback geben ... |
| Ergebnisse, Produkte | Spezialisierte Partner (Thema, didaktisches Material, Seminar, Website...). Zielgruppe(n), Endnutzer, Interessenvertreter | Ist Interessenvertreter / Produktspezialist / Lehrplanentwickler. Kann der Koordinator der Evaluation durch die Interessenvertreter und Endnutzer sein, Instrumente schaffen, einige Elemente, Aktivitäten und Ergebnisse, Daten sammeln und analysieren, den Partnern Feedback geben. |
| Nachhaltigkeit & fortdauernde Relevanz | Koordinator und motivierte Partner & Partnerschaftorganisationen / Endnutzer | Ist Interessenvertreter / politischer Gestalter / Lehrplanentwickler / Marketeer Kann Indikatoren festlegen, Instrumente schaffen, Daten sammeln und analysieren und Feedback geben. |

5. Wann? Das Timing der Netzwerkevaluation

Eine guter Netzwerkantrag erfordert einen soliden Evaluationsplan unter Angabe von Schlüsselaktivitäten und der zeitlichen Planung der Evaluationsschritte. Im Antrag ist es wichtig nachzuweisen, dass der Antragsteller die Evaluation gut durchdacht hat. Vielen Netzwerken und Themen bietet auch eine Bedarfsanalyse oder Diagnose der aktuellen Lage einen guten Ausgangspunkt für Strategieentwicklung und Umsetzung. Das Nachdenken über die Evaluation beginnt daher in der Antragsphase und die Evaluation selbst sollte gemeinsam mit dem Beginn der Netzwerkaktivitäten starten.

Es ist wichtig, dass der Evaluation und ihrer Ergebnisse während sämtlicher Meetings und Veranstaltungen Aufmerksamkeit zukommt. Die Ergebnisse sollten so schnell wie möglich verbreitet werden. Da dies ein Lernprozess ist, kann der Evaluation und ihren Folgen ein Sondermeeting gewidmet werden.

6. Wie? Die Instrumente der Netzwerkevaluation

Sobald die zu evaluierenden Elemente priorisiert sind, ist der nächste Schritt die Identifizierung der Schlüsselindikatoren.

Indikatoren sind beobacht- und messbare Eigenschaften, Handlungen oder Bedingungen, die offen legen, ob Ergebnisse oder Veränderungen eingetreten sind. Sie müssen konkret, gut definiert und beobachtbar sein.

Antworten auf die Fragen: *Woher wissen Sie, dass Sie etwas erreicht haben? Was zeigt an, dass Sie es erreicht haben? Welche Fakten zeigen, was Sie wissen müssen?* führen zu konkreten Indikatoren.

Man unterscheidet:

- Risikoindikatoren mit Bezug auf die externen Bedingungen Ihres Handelns
- Inputindikatoren mit Bezug auf menschliche, materielle und finanzielle Ressourcen
- Prozessindikatoren mit Bezug auf betriebliche Abläufe und Management
- Outputindikatoren mit Bezug auf Produkte, Ergebnisse und unmittelbare Auswirkungen
- Erfolgsindikatoren mit Bezug auf langfristige Wirkungen und Einfluss.

Indikatoren können qualitativer Art (auf weniger formalen Methoden beruhend wie Meinungen und Wahrnehmungen, Einstellungsänderungen usw.) oder quantitativer Art sein (beruhend auf formalen Umfragedaten und Zahlenmessungen).

Diese Indikatoren können mit Evaluationsinstrumenten sichtbar gemacht werden. Dazu gehören: Fragebögen, Interviews, Beobachtung, Teilnehmerzahlen, Dokumentenanalyse, Gruppendiskussionen, Präsentationen, Tagebuch, Diagramme usw.

Daher sollte man:

- Leistungsindikatoren festlegen
- Daten mit geeigneten Evaluationsinstrumenten sammeln
- Daten analysieren
- Ergebnisse kommunizieren

7. Beispiele für Indikatoren und Evaluationsinstrumente

Da in dieser Publikation die Position vertreten wird, dass Netzwerke mit Lernen, Vernetzung und der Gestaltung von Politik und Praxis zu tun haben, schlagen wir jeweils Beispiele für Indikatoren und Evaluationsinstrumente vor. Wir beachten dabei den europäischen Mehrwert.

7.1. Evaluation institutionellen Lernens

Institutionelles Lernen kann in der Zusammenarbeit und dem Austausch von Wissen in einer Gruppe von Partnern durch eine geänderte Kultur und geändertes Verhalten belegt werden.

Indikatoren für institutionelles Lernen

- größere Klarheit der Rollen und Aufgaben
- Flexibilität in der Zuweisung von Rollen
- Rollen und Funktionen ergänzen sich
- Verbesserte interne Kommunikation und Dialog
- Verbesserte interkulturelle Kommunikation und Kooperation
- Verbesserte Relevanz der Aufgabenzuweisung
- Effizientes Teilen von Wissen und Kompetenz
- Offenheit in beruflichen Angelegenheiten
- Offenheit bzgl. der Selbstevaluation
- Klare Trainingsbedürfnisse der Partner, Auffüllen von Lücken
- Effiziente Kooperation und Produktion
- Gutes Konfliktmanagement

- Verbessertes Vertrauen unter Partnern
- Aufheben institutioneller Barrieren der Kooperation und des Lernens

7.2. Evaluation der Beteiligung und Rollen der Partner

Der folgende Evaluationsbogen kann die Beteiligung der Partner an unterschiedlichen Netzwerkaufgaben messen. Es bietet einen klaren Überblick über die Netzwerkaufgaben und bringt die Partner nicht nur dazu zu reflektieren, was sie getan haben, sondern auch, was sie getan haben sollten und noch tun können. Vielen Partnern ist die Rolle des Netzwerks noch unklar. Innerhalb der Partnerschaft müssen Aufgaben und Rollen klar und geteilt werden. Dieser Prozess muss überwacht werden. Dieser und der folgende Bogen zu Rollen bieten ein Lernwerkzeug für institutionelles Lernen. Als Koordinator können Sie sehen, welche Aufgaben unterbewertet oder vernachlässigt sind, indem Sie die Spalten 1 und 2 vergleichen. Durch Berechnungen können Sie sogar ein für die gesamte Partnerschaft nützliches Saldenblatt vernachlässigter Aufgaben erstellen.

Evaluationsbogen: Deutlichkeit der Beteiligung

Beteiligung:
 Kreisen Sie in Spalte 1 den Beteiligungsgrad ein, den Sie in jeder u.a. Netzwerkaktivität haben sollten (entsprechend Vereinbarung mit dem Koordinator). Kreisen Sie in Spalte 2 den Grad an, über den Sie tatsächlich verfügen. Scale: 0 = keiner, 1 = sehr niedrig, 2 = niedrig, 3 = durchschnittlich, 4 = hoch, 5 = sehr hoch

| Übersicht typischer Netzwerkaktivitäten | 1: Soll | | | | | 2: Ist | | | | | | |
|--|---------|---|---|---|---|--------|---|---|---|---|---|---|
| Sammlung relevanter Materialien | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Evaluation / Bewertung relevanter Materialien | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Erstellung / Verfassen von Referenzmaterial | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Forschung im Bereich | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Pilotprojekte / Testmethoden / Material | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Konferenzen organisieren | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Trainingstage organisieren | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Reden halten, präsentieren | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Erfahrungen mit der Netzwerkpartnerschaft teilen | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Im Netzwerk kommunizieren | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mit spezifischen Zielgruppen arbeiten | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Training der Netzwerkakteure (Partner, Mitglieder, Zielgruppen) | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Weitergabe von Informationen an die eigene Institution | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bereitstellung von Unterstützung im Themenbereich | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Schaffung von Sichtbarkeit des Netzwerks über Teilnehmer hinaus | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bewusstseins-schaffung, Kampagnen | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Interessenvertretung und Befürwortung | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Kontakt zu Entscheidungsträgern | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Verbreitung / Valorisierung | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Strategieentwicklung | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Bewertung, Erkenntnis und Integration von Innovation in bestehende Systeme | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Lehrplanentwicklung | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Schaffung europäischen Mehrwerts | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Rückgriff auf eigene (bestehende) Netzwerke | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Entwicklung und Ausdehnung des Netzwerks | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Interaktion mit anderen Projekten und Netzwerken | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Erstellung neuer Projekte | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Mainstreaming: Integration der Ergebnisse in ordentliche Lehrpläne | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Schaffung einer Netzwerkkultur | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

A Evaluationsbogen: Rollenklarheit

Role:
 Ich betrachte mich (oder meine Institution) in diesem Netzwerk eher als:
 Kreisen Sie eine Zahl zwischen 0 (überhaupt nicht) bis 10 (sehr stark) in Spalte 1 ein.

Ich wäre in einem Netzwerk besser aufgehoben als:
 Kreisen Sie eine Zahl zwischen 0 (überhaupt nicht) bis 10 (am angemessensten) in Spalte 2 ein

| Rolle | 1: Ich bin... | 2: Ich wäre lieber... |
|------------------------|------------------------|------------------------|
| Lieferant von Inhalten | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Tester von Inhalten | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Verbreiter / Förderer | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Entscheidungsträger | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Trainer / Redner | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Netzwerker | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Lerner | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Organisator | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Gruppenmanager | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Beziehungsmanager | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Händler | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |
| Evaluator | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 | 0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 |

7.3. Evaluation individuellen Lernens

Die Partnerschaft soll als Institution lernen, ein zentrales Netzwerkziel ist jedoch auch, Netzwerkakteuren Lernen der zu ermöglichen. Welche Belege gibt es für das Lernen im europäischen Kontext? Es beinhaltet Änderungen der Kenntnisse, Fähigkeiten, Einstellungen und des Verhaltens.

Indikatoren für individuelles Lernen in einem Netzwerk

- Wissenszuwachs
- Übernahme neuer Methoden, Verwendung neuen Materials
- Übernahme von Innovation und Diversifizierung in die tägliche Praxis

- Bewusstsein der europäischen Dimension der Arbeit
- Breiteres europäisches Themenspektrum
- Bessere Verbindung, leichter Zugang zu Menschen und Material
- Intensivere internationale Vernetzung
- Verbesserte Interaktions- und Kommunikationsfähigkeiten
- Verbesserte Netzwerkfähigkeiten
- Verbesserte interkulturelle Fähigkeiten

Die folgende Checkliste gibt den Netzwerkpartnern die Gelegenheit, ihre Fähigkeit zur Übernahme und zum Teilen von Wissen der Partner und anderer Netzwerkakteure zu messen.

A Checkliste: Austausch von Wissen und Erfahrungen

| | Ja | Nein |
|---|----|------|
| Haben Sie Ihre Arbeit der Partnerschaft bereits in einer Plenarsitzung vorgestellt? | | |
| Haben Sie spezielle Materialien zum Wissensaustausch mit den Partnern mitgebracht? | | |
| Ihr Ansatz (oder Ihre Methode) ist ein besonderer nicht von vielen Netzwerkpartnern geteilter | | |
| Von wie vielen Partnern wissen Sie, wofür Sie beruflich stehen und was Sie täglich tun? | | |
| Mit wie vielen Partnern führen Sie gründliche Diskussionen über berufliche Dinge? | | |
| Von wie vielen Partnern haben Sie Material entgegen genommen, das Sie voraussichtlich in Ihrer Arbeit einsetzen werden? | | |
| Wie vielen Partnern haben Sie Material angeboten, das Sie vielleicht in Ihrer Arbeit einsetzen? | | |
| Haben Sie in Ihrer Arbeit bereits von Netzwerkpartnern angebotenes Material eingesetzt? | | |
| Bietet Ihnen der europäische Kontext des Netzwerks Inhalte, zu denen Sie normalerweise keinen Zugang hätten? | | |

Eine gute Methode etwas über die beruflichen Aktivitäten, Hintergründe und Visionen der

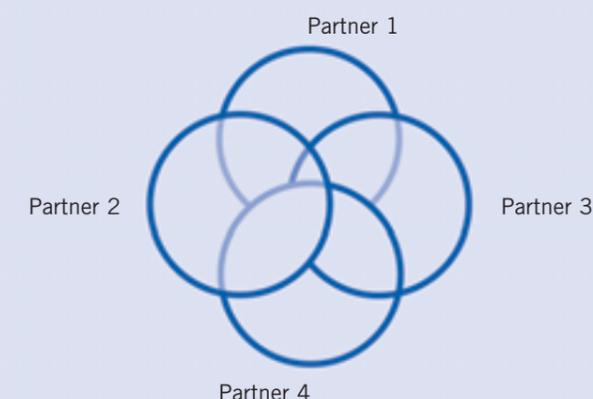
Netzwerkakteure zu lernen ist die Durchführung eines Evaluationsworkshops.

A Gruppenaktivität: Evaluationsworkshop

Teilen Sie die Partner in Vierergruppen ein. Diskutieren Sie, was Sie in beruflicher Hinsicht teilen und was nicht (Vision, Ansätze, Methoden...) und visualisieren Sie Ihre Ergebnisse unter Verwendung des u.a. Diagramms (auf A3-Papier vergrößert)

Zeigen Sie im Diagramm unter Verwendung von Kreisen und Überschneidungen, wer was mit wem teilt. Sämtliche Gruppen sollten in einer Vollversammlung Rückmeldung geben. Das Ziel ist ein Überblick über den Umfang der Ansätze, Visionen etc., um so herauszufinden was die Gruppe verbindet, was geteilt wird, was einzigartig und unüblich ist ...

Der europäische Mehrwert liegt nicht in der Mitte, sondern darin herauszufinden, was am Rand liegt und es wert ist in die Mitte gerückt zu werden.



7.4. Evaluation personaler Netzwerke

Eines der Resultate der Mitgliedschaft in einem Netzwerk ist ein Netzwerk persönlicher Kontakte und Beziehungen zu Menschen, die ein gemeinsames Interesse verfolgen. Wie ist es möglich, die Qualität, Typologie oder Intensität von Kontakten zu messen? Solche Kontakte und Beziehungen können intern (innerhalb der eigenen Institution), lokal (Örtlichkeit, Region, Land) oder international sein (europäisches Netzwerk).

Indikatoren für die Evaluation personaler Netzwerke

- Unterschiedlichkeit / Typologie der Kontakte und Beziehungen
- Europäische Kontakt- und Beziehungsebene
- Qualität der Kontakte und Beziehungen
- Häufigkeit der Kontakte
- Relevanz der übertragenen und geteilten Inhalte
- Unterschiedlichkeit / Typologie übertragener Inhalte
- Reziprozität von Kontakten und Bedürfnissen
- Bewusstsein starker und schwacher Bindungen

Die folgenden Tools können zur Graphik und Evaluation personaler Netzwerke auf lokaler und internationaler Ebene nützlich sein.

Ihr lokales Netzwerk



Wie gut ist Ihr lokales Netzwerk?

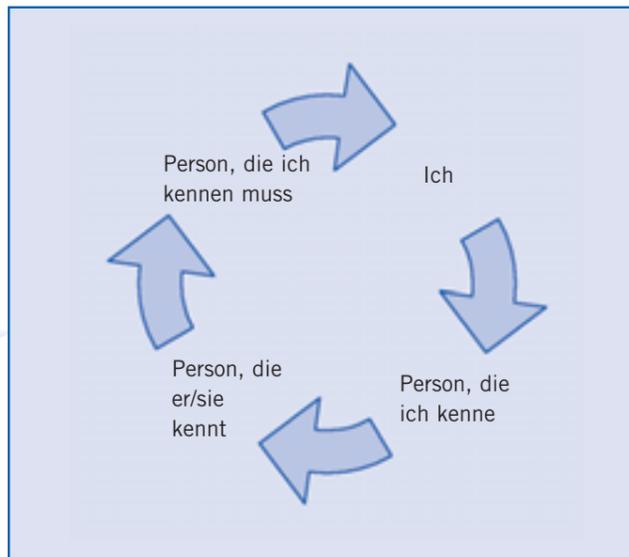


Wie können Sie die Lücken füllen? Mit dem folgenden Diagramm können Sie herausfinden, wie viele Schritte Sie von der richtigen Person zur Lösung Ihres Problems entfernt sind.

Wie gut ist Ihr internationales Netzwerk?

Markieren Sie auf der u.a. Karte Europas (mit farbigen Punkten oder Zeichen) in den Ländern, in denen sich nicht Ihr Wohnort befindet:

- die Kollegen in Europa, zu denen Sie regelmäßigen Kontakt pflegen,
- Ursprung der Methoden / Beispiele, die Sie für Ihre Arbeit als wichtig einstufen,
- die Kollegen in Europa, mit denen Sie praktische Arbeit teilen,
- die Institutionen in Europa, die Sie für Ihre Arbeit besucht haben,
- die Schlüsselinstitutionen Ihrer Branche,
- Netzwerkpartner und -akteure, die Sie regelmäßig kontaktieren



7.5. Evaluation in den lokalen Strategien

Damit Netzwerkergebnisse Anwendung in der lokalen Praxis finden können (Lehrpläne, Programme...) ist es wichtig, dass sie in die lokalen Politikfelder einfließen. Ist das Netzwerk ein wichtiger Player im Bereich? Kann das Netzwerk nicht ignoriert werden? Wie kann man dies sichtbar machen?

Indikatoren für die Einbettung in lokale Politikfelder

- Lokale Entscheidungsträger nehmen an Ihren Aktivitäten teil
- Lokale Entscheidungsträger fördern Ihre Aktivitäten und Methoden
- Policy-Dokumente erwähnen Methoden und Ansätze des Netzwerks
- Netzwerkpartner werden von lokalen Bildungsbehörden um Teilnahme an Förderungs- und Informationsaktivitäten gebeten
- Netzwerkpartner werden gebeten, auf lokaler Ebene an Entscheidungsprozessen teilzunehmen
- Netzwerkpartner werden von Entscheidungsträgern konsultiert
- Lokale Entscheidungsträger und Netzwerkpartner kooperieren bei der Neugestaltung von Material zur Erfüllung der Bedürfnisse der lokalen Community
- Lokale Ziele werden auf Ratschlag des Netzwerks angepasst
- Netzwerkmaterial & -ziele werden in lokale Aktionspläne integriert
- Entscheidungsträger nutzen das Netzwerk

zur Etablierung relevanter Kontakte und Beziehungen

- Entscheidungsträger sind Mitglieder des Netzwerks

Diese Elemente können durch Dokumentenanalyse und Auflistungen von Kontakten und Meetings evaluiert werden.

Wie weit sind Sie von den Entscheidern entfernt?



7.6. Evaluation des Mainstreaming der Netzwerkergebnisse

Ein Netzwerk ist i.d.R. keine dauerhafte Struktur. Es fördert internationaler Kooperation entstandene Produkte, Methoden und Ansätze. Die Nachhaltigkeit dieser Resultate ist nur dann garantiert, wenn sie in Lehrplan und/oder regelmäßige Praxis der relevanten Organisationen und Institutionen integriert werden. Die Evaluation dieses Aspekts ist ein

wichtiger Schritt zur Überwachung der Nachhaltigkeit.

Indikatoren für Mainstreaming & Einbettung:

- Netzwerkmaterial oder -methoden sind in den Lehrplan des Programms oder der relevanten Organisationen integriert.
- Netzwerkmaterial oder -methoden sind Bestandteil eines anfänglichen (Lehrer-) Trainings.
- Trainer kooperieren vor Ort mit Netzwerkpartnern.
- Arbeitsmethoden oder Ansätze des Netzwerks sind in den Aussagen der relevanten Organisationen beinhaltet.
- Organisationen schicken Ihre Belegschaft zu vom Netzwerk organisierten Trainings.
- Sie werden als Netzwerkpartner regelmäßig von lokalen Organisationen zur Durchführung von Informations- oder Trainingsveranstaltungen eingeladen.
- Lokale Organisationen konsultieren Sie regelmäßig.

Diese Elemente könnten durch die Auflistung der Kontakte, Teilnehmerlisten, Lehrplan- oder Programmanalyse usw. gemessen werden. Welche Indikatoren können von Schülern, Lehrern, Partnern und Mitgliedern und Institutionen im betreffenden Themenbereich gemessen werden?

8. Evaluationsergebnisse und Change Management

Viele Evaluationen bleiben in der Phase des Sammelns von Informationen stecken, die

Ergebnisse werden selten an die Partner kommuniziert. Die Auswirkungen der Evaluation werden so nie aufgenommen. Eine gute Evaluation erfordert das Vertrauen aller Beteiligten. Es sollte offen über die Evaluation und ihre Ergebnisse geredet werden. Die Partner und alle Beteiligten sollten von Beginn an über die Evaluation und ihre möglichen Auswirkungen informiert werden: Wer ist verantwortlich? Wohin werden die Ergebnisse übertragen, wo werden Sie präsentiert? Ein engagierter Partner könnte hinsichtlich Evaluation der Kommunikator sein, für die Evaluation könnte ein besonderer Raum in einer virtuellen Lernumgebung genutzt werden.

An dieser Stelle einige abschließende Empfehlungen, die einen wirksamen Beitrag zur Nutzung der Evaluationsaktivitäten des Netzwerks zu Entscheidungsfindungsprozessen und Change Management leisten können:

- Analyse und Interpretation der gesammelten Daten individuell und im Team
- Ein Teammeeting für einen Rückblick arrangieren: Was heißt das für uns?
- Auch auf die positiven Elemente achten.
- Falls notwendig Ziele, Arbeitsplan, Aktivitäten, Produkte, Kommunikationsmethoden und Managementstruktur anpassen.
- Zeit einräumen.
- Ein Belegportfolio erstellen.
- Die relevanten Elemente in den Evaluationsbericht einfügen.

Kapitel 6: Nachhaltige Netzwerkgestaltung

Was immer man macht oder erstellt – stellen Sie sicher, dass die Welt es erfährt, dass Produkte und Ergebnisse in breiten Zusammenhängen genutzt werden, und dass dies so lange wie benötigt wirkt. Der neue Begriff hierfür lautet *Valorisierung*.

Valorisierung ist ursprünglich ein französischer Begriff [*valorisation*], der im Bereich der europäischen Bildung als komplexes Konzept mit Elementen wie Verbreitung, Nachhaltigkeit, Nutzung und Mainstreaming beinhaltet. Valorisierung bedeutet Sichtbarkeit, Kommunikation, Kontakte, Beziehungen, Entscheidungsfindung, Integration ... und ist als solches das Kerngeschäft der Vernetzung. In diesem Kapitel werden Verbreitung und Nachhaltigkeit von Netzwerken und ihrer Ergebnisse als Schlüsselemente der Valorisierung behandelt.

1. Valorisierung im Kontext europäischer Förderprogramme

Valorisierung wird immer wichtiger. Es ist deutlich, dass der Einfluss EU-geförderter Bildungsprogramme und Projektergebnisse vergrößert werden muss. Die Valorisierung von

Projektergebnissen im Sinne der Verbreitung, zugefügter europäischen Mehrwert und das Mainstreaming der Ergebnisse ist eine der Hauptaufgaben des Netzwerks. Die eigene Valorisierung des Netzwerks muss die Qualität und Fortführung dieser wertvollen Aufgabe garantieren.

In Zukunft müssen alle finanzierten Projekte und Netzwerke ihrem Antrag einen Valorisierungsplan beilegen. Er muss Teil des Arbeitsplans sein und Aufgabenzuweisung an Partner und Subunternehmer beinhalten. Zwischen 10 und 20 % des Etats sollen in die Valorisierung einfließen. Dieser Valorisierungsplan ist in der Zukunft ein wichtiges Auswahlkriterium.

Die Europäische Kommission definiert Valorisierung als Prozess der Ausnutzung von Lernen und Ergebnissen von Projekten (Trainingsprodukte und -Prozesse, Methoden, Kursmaterialien usw.) mit dem Ziel der Wertoptimierung und Auswirkungen in neuen Kontexten (Zielgruppen, Unternehmen, Branchen, Trainingsinstitutionen und -systeme usw.)

Um effektiv zu sein erfordert der Prozess:

- einen Schwerpunkt auf den Bedürfnissen der Endnutzer/Zielgruppen von Beginn an
- die Verbreitung innovativer Trainingsprodukte und -ergebnisse
- eine Analyse ihrer Transfereignung zur Erfüllung identifizierter Bedürfnisse
- die Fähigkeit zur Übertragung auf und Anpassung an neue Zielkontexte

- Führen und Experimentieren
- Hinführen zu vollständiger Integration innerhalb des neuen Kontexts

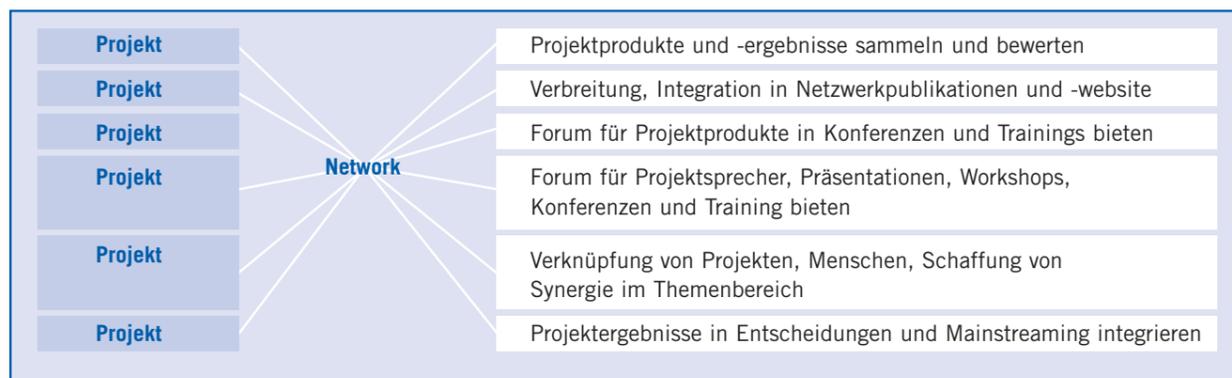
Dieser Prozess kann auf Projektmikro- oder – Makroebene stattfinden mit dem Ziel, eine über die formale Zertifizierung der Qualifikation vollständige und nachhaltige Integration in lokale, regionale, nationale und/oder europäische Trainingssysteme und -Praxis zu erreichen.

Die Valorisierung von Bildungsprogrammen und die Erfolge ihrer Projekte haben sowohl eine Makro- als auch eine Mikroebene. Auf der Makroebene hat es diverse Aufrufe zu spezifischen Verbreitungs- und Valorisierungsprojekten sowie mehrere webbasierte Verbreitungsinitiativen gegeben. Auch Aktionen mit dem Ziel der Schaffung von Synergie zwischen Programmen haben zur Valorisierung beigetragen.

Netzwerke spielen hier eine Schlüsselrolle. Europäische Bildungsprogramme haben Netzwerke mit an Bord genommen um Projektergebnisse zu sammeln und zu verbreiten, um innovative Praxis zu mainstreamen, die Qualitätssicherung zu verbessern, die europäische Dimension zu fördern, Key Player in der Entscheidungsfindung zu werden usw. All dies sind wesentliche Aufgaben der Valorisierung. Allein die Existenz von Netzwerken im Bildungsprogramm der Europäischen Kommission ist die Makroantwort auf den Bedarf an Valorisierung der Programme, der Projekterfolge und -Innovation.

Auf der Mikroebene (Projektebene) ist es entscheidend – und Teil der Selektionskriterien – geworden, dass Projekte sich auf Valorisierung konzentrieren und ihrem Antrag ein Valorisierungsplan beigelegt ist. Netzwerke spielen an dieser Stelle eine wichtige ergänzende Rolle: Eine ihrer Funktionen ist die Valorisierung der Projektergebnisse in ihrem Themenbereich.

Netzwerkaktivitäten zur Valorisierung von Projektergebnissen



Netzwerke müssen sich jedoch auch auf ihre eigene Valorisierung konzentrieren. Gibt es für das Netzwerk ein Leben nach der Förderungsphase? Wird der Output genutzt und gebündelt? Sind Innovation und Kompetenz aus anderen Ländern in die lokalen Politikfelder eingeflossen, und sind sie von bleibender Dauer?

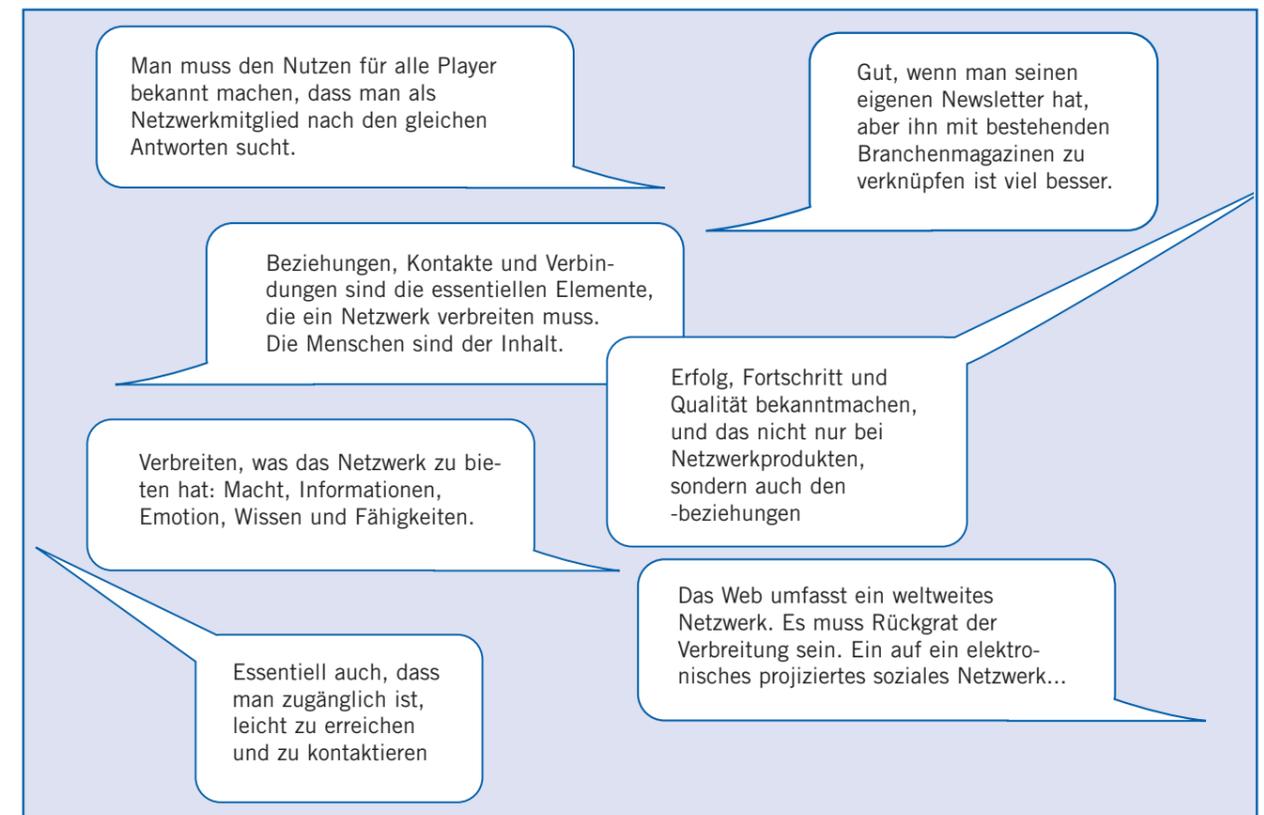
Die Verbreitung und Nachhaltigkeit von Netzwerken bedeutet die Verbreitung und Nachhaltigkeit von Projekterfolgen und sind somit Schlüsselemente der Valorisierung europäischer Programme und ihrer Ergebnisse.

2. Dissemination: Netzwerk-Promotion und Verbreitung von Good Practice

2.1. Die Rolle der Verbreitung in europäischen Netzwerken

Dissemination bedeutet in diesem Kontext die zielgerichtete Verbreitung von Informationen und Bekanntmachung des Netzwerks und seiner Ergebnisse gegenüber einer breiteren Öffentlichkeit. Dies bedeutet nicht wie es manchmal früher der Fall war, Flier über Produkte und Ergebnisse zu versenden, wenn die Förderungsphase abgelaufen ist. Verbreitung bedeutet insbesondere für Netzwerke einen

Was Koordinatoren zur Verbreitung sagen



fortdauernden Prozess, der mit dem Jahr 1 beginnt und die Sichtbarmachung sämtlicher Aktivitäten, (Teil-)Produkte und Ergebnisse bedeutet. Sie sollte Schlüsselement innerhalb einer Strategie der Sichtbarmachung, des Wirksamkeit und der Nachhaltigkeit sein. Verbreitung sollte von einem kohärenten Plan ausgehen. Die zentralen Fragen des Plans lauten: Warum verbreiten Sie, was verbreiten sie, wie verbreiten Sie, was verbreiten Sie an wen, wie und wann? Auf diese Fragen gibt es keine allgemeinen Antworten. Schicken Sie nicht jedem alles. Für jedes *Warum* (Ziel) gibt es ein *Was* (Output) und ein bestimmtes Zielgruppen-Timing. Mit einem guten Verbreitungsplan schicken Sie den richtigen Adressaten zur richtigen Zeit die richtigen Dinge.

Die erste zu stellende Frage lautet: *Was wollen wir erreichen?*

Es gibt viele Gründe für Netzwerke, Ihre Ergebnisse zu verbreiten:

- Promotion- und Publicity;
 - Zur Bekanntmachung Ihrer Arbeit, Institution, Partnerschaft und Ihres Netzwerks;
 - Zur Verbesserung der Sichtbarkeit des Netzwerks;
 - Zur Verbreitung von Informationen vor einem großen europäischen Publikum.
- Überwachung und Management:
 - Erhalt von Feedback aus der Praxis;
- Prozesse
 - Agieren als Clearing House für andere Projekte;
 - Informieren spezifischer Zielgruppen und

- Interessenvertreter;
- Netzwerken: Kontakte zwischen interessanten Menschen knüpfen;
- Interessante Menschen oder relevante Zielgruppen identifizieren;
- Datenbank mit relevanten Zielgruppen aufbauen;
- Resultate, Ergebnisse und Produkte verbreiten und sie nutzen lassen;
- Wirkung erzielen, Einfluss auf Entscheidungsträger;
- Interessenvertretung und Lobbyarbeit;
- Player werden;
- Mainstreaming der Methode, des Ansatzes, des Produkts;
- Verknüpfung mit anderen Initiativen der Branche;
- ...

Die Frage *Was wollen wir erreichen?* Legt die anderen Elemente fest: Wenn wir z.B. ein Mainstreaming unserer Methode und Ergebnisse durchführen wollen, welche Information müssen wir dann an wen senden?

2.2. Was kann verbreitet werden?

Für die Verbreitung ist es sehr wichtig, dass Erfolg demonstriert wird. Nur dann werden Endnutzer und Entscheidungsträger aufmerksam. Als Erstes muss die Botschaft gesendet werden: *Wir existieren, der sind wir, hier sind wir, dies ist unsere Botschaft!* Senden Sie auch Service-orientierte Botschaften: *Das ist was wir für Sie tun/bedeuten können.* Verbreiten Sie dann Nachrichten und Informationen zu kommenden Aktivitäten und

Veranstaltungen, Gelegenheiten zur Teilnahme, Material zur Verwendung. Der nächste Schritt ist die Demonstration von Erfolg und Qualität, die Bekanntmachung von Ergebnissen und Aktivitäten aller Art: Produkte, Training, Materialien, Konferenzen, Meilensteine der Lebensphase des Netzwerks, erfolgreiche Veranstaltungen ...

Es ist auch wichtig, dass das Netzwerk als Netzwerk sichtbar und bekannt wird. Die meisten bisher angeführten Ergebnisse sind greifbare Produkte, doch haben insbesondere Netzwerke andere, weniger greifbare Ergebnisse: Das Netzwerk aus Kontakten, durch gemeinsame Interessen verbundene Menschen, ihr Einfluss und ihre Wirkung als Gruppe, Beziehungen, europäische Synergien, innovative Ansätze, eine gemeinsame Vision ... auch diese Elemente sollten sichtbar, verfügbar und geschätzt werden. Es ist wichtig zu sehen, in welchem Format diese Elemente verbreitet werden können. Auf welche Weise können sie dem Ziel angepasst werden? Wer hat Interesse am sozialen Kapital?

2.3. Wer soll angesprochen werden?

Es ist wichtig, die Interessenten Ihres Themenbereichs und ihre Relevanz im Zusammenhang mit Ihren Zielen herauszufinden. Was kann das Netzwerk für Sie tun/Ihnen bedeuten, was können Sie für das Netzwerk tun/ihm bedeuten? Welche Informationen wären für wen relevant?

Zielgruppen können intern und extern sein:

- Zielgruppen in ihrer eigenen Institution
 - Kollegen, Endnutzer, Entscheidungsträger, Lehrplanentwickler ...
- Allgemeine Öffentlichkeit, national oder international
- Interessenten im Themenbereich
 - Politiker, Entscheidungsträger und Lehrplanentwickler auf allen Ebenen (regional, national, europäisch)
 - Forscher, Trainer, Nichtregierungsorganisationen, Trainingsinstitutionen ...
 - Andere Projekte, Verbände und Netzwerke
 - Endnutzer
 - Lokale Netzwerke

Das *Sustain*-Projekt hat von den Ergebnissen ausgehend eine Checkliste erstellt: Sie empfehlen die Erstellung einer Ergebnisliste, die Definition der Zielnutzer jeden Ergebnisses und die anschließende Diskussion der relevanten Ergebnisse je nach Interessent.

Mit ins Boot zu nehmende netzwerkspezifische Ergebnisse wären u.a.: eine Datenbank mit den Interessierten, eine Liste der relevanten Interessenvertretern der politischen Gestaltung (auf unterschiedlichen Ebenen), ein Überblick der themenbezogenen Projekte, Produkte, Methoden und Aktivitäten, ein Überblick der strategischen Trends, eine Aussage zum aktuellsten Stand usw.

| Ergebnisse | Primäre Nutzer | Sekundäre Nutzer |
|------------|----------------|------------------|
| A | 1 | 1 |
| | 2 | 2 |
| | 3 | 3 |
| B | 1 | 1 |
| | 2 | 2 |
| | 3 | 3 |
| C | 1 | 1 |
| | 2 | 2 |
| | 3 | 3 |
| D | 1 | 1 |
| | 2 | 2 |
| | 3 | 3 |
| E | 1 | 1 |
| | 2 | 2 |
| | 3 | 3 |

Quelle: www.sustain.odl.org.

2.4. Was sind angemessene Verbreitungsmethoden?

Sämtliche Kommunikations- und Präsentationsmethoden sollten in Betracht gezogen werden; ICT-basiert, als Ausdruck oder einfach das Reden mit Menschen: Website, Flier, Newsletter, e-Mail-Listen, Artikel, Pressemitteilungen, Präsentationen, Vorlesungen, Konferenzen, Trainingsseminare, Vernetzung, Kontakte, zielgerichtete Kampagnen, Ausstellungen ...

Es sollte klar sein, dass das Internet heutzutage das Rückgrat aller guten Verbreitung ist. Sämtliche anderen von Ihnen genutzten Verbreitungsmethoden sollten immer auf internetbasierte Informationen und Kommunikation über ihr Netzwerk verweisen. Websites sind weltweit verfügbar und leicht zu aktualisieren. Virtuelle Lernumgebungen beinhalten sämtliche Formen der Archivierung, Kommunikations- und Kollaborationstools. Weblogs bieten die Möglichkeit sofortiger Veröffentlichung und Kommunikation, E-Mail-Listen bieten weltweite Sofort-Rundschreiben usw.

Strategische Partnerschaft ist an dieser Stelle bedeutsam: Netzwerk- und Dachverbände sollten auf nationaler und europäischer Ebene miteinbezogen werden. Sie erreichen ihre Partner selbstredend auf der Mitgliedsebene.

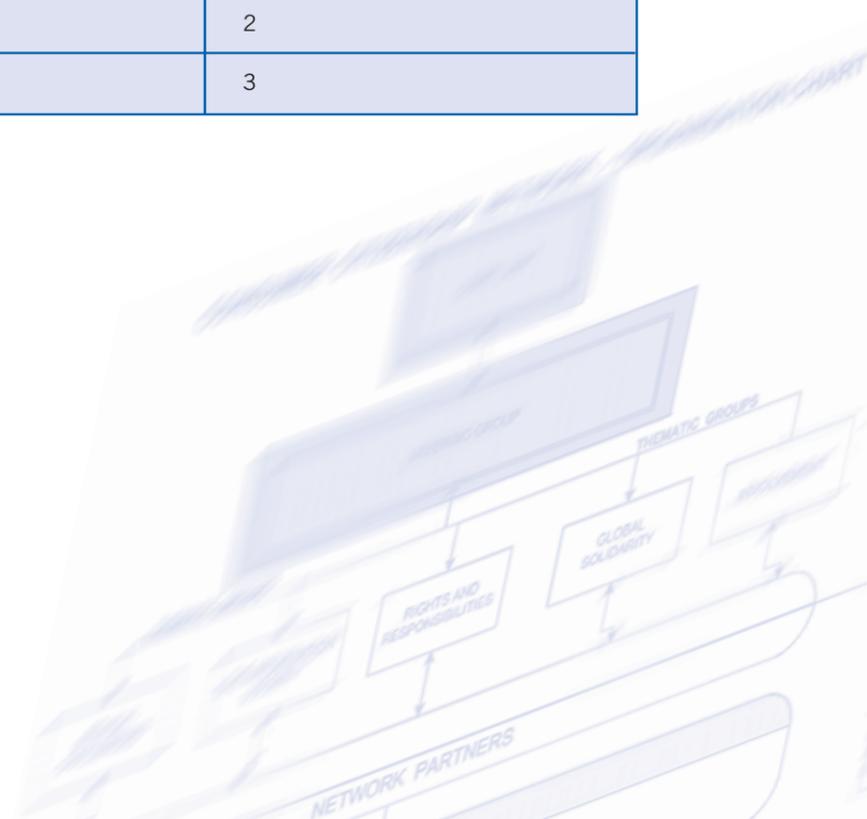
2.5. Das Timing von Verbreitungsaktivitäten

Verbreitung sollte von Beginn an erfolgen. Das heißt nicht, dass Sie von Beginn an eine Broschüre benötigen. Es bedeutet aber, dass

Sie beginnen ab dem Tag mit den richtigen Personen zu sprechen, an dem Sie die Nachricht der Genehmigung Ihres Netzwerkes erhalten. Es sollte einen Zeitplan und Fristen für Teilprodukte und -Ergebnisse für deren Verbreitung geben. Es sollte aber auch einen Zeitplan für Schlüsselveranstaltungen (Konferenzen, Meetings, Fristen für Berichte) mit Interessenvertretern und Entscheidungsträgern geben, die von andern Organisationen organisiert werden und für das Netzwerk relevant sind. Ein gutes Netzwerk ist zur rechten Zeit und am rechten Ort präsent.

3. Checkliste für die Planung von Verbreitungsaktivitäten

Die folgende Checkliste der Verbreitung geht von den Zielen aus: Was wollen wir erreichen, wen sprechen wir an, und welche Ergebnisse und Unterprodukte haben wir oder brauchen wir? (Siehe Checkliste auf der nächsten Seite).



| Ziele der Verbreitung | Zielgruppe(n) | Verfügbare oder benötigter Output |
|--|---------------|-----------------------------------|
| Netzwerkaktivitäten bekannt machen | 1 | 1 |
| | 2 | 2 |
| | 3 | 3 |
| | 1 | 1 |
| | 2 | 2 |
| | 3 | 3 |
| Produkte verbreiten und anwenden lassen | 1 | 1 |
| | 2 | 2 |
| | 3 | 3 |
| | 1 | 1 |
| | 2 | 2 |
| | 3 | 3 |
| Menschen kontaktieren, Datenbank erstellen | 1 | 1 |
| | 2 | 2 |
| | 3 | 3 |
| | 1 | 1 |
| | 2 | 2 |
| | 3 | 3 |

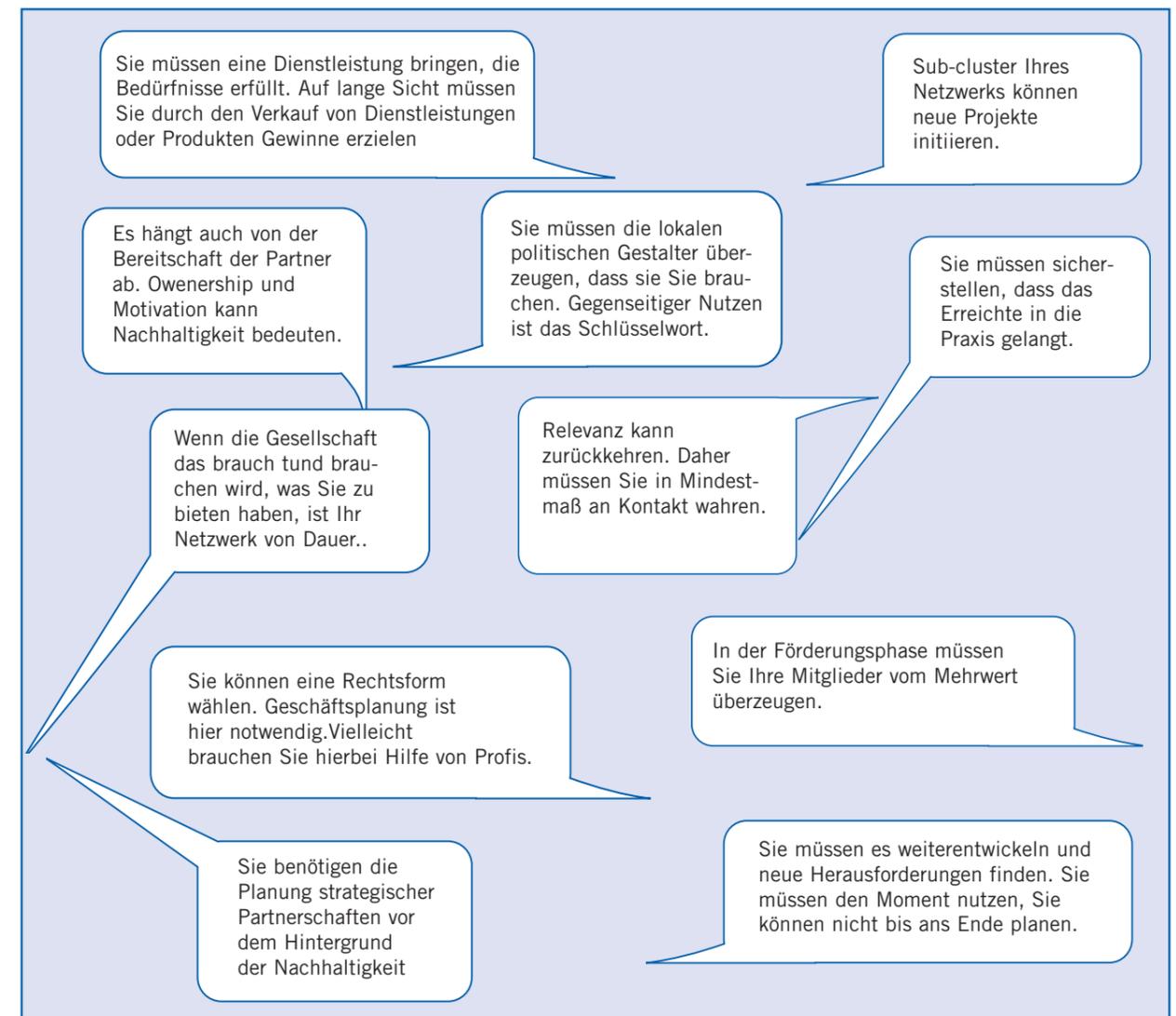
4. Nachhaltigkeit: Entwicklung von Strategien für ein dauerhaftes Netzwerk

4.1. Zur Nachhaltigkeit europäischer Netzwerke im Bildungsbereich

Ein zweites Schlüsselement der Valorisierung ist die Nachhaltigkeit. Die Antwort auf diese Frage lautet in ihrem Förderantrag

NICHT, dass Sie nach weiterer Förderung suchen. Abhängigkeit von Förderung demonstriert keine Nachhaltigkeit, da der Erhalt weiterer Förderung außerhalb der Kontrolle des Antragstellers liegt. Darüber hinaus bedeutet das Zeigen ausreichender Nahrung nicht, dass Sie gesund sind. Es ist also daher wichtig, den Unterschied zwischen Nachhaltigkeit und Förderung zu verstehen.

Was Koordinatoren zu Nachhaltigkeit sagen



In der Regel sind Förderungen *Start-ur-Förderungen* oder *Gründungskapital* zur Schaffung und Etablierung eines nachhaltigen Netzwerks. Man kann über die Dauer dieser Anfangsphase streiten. In Anbetracht aller den Netzwerkpartnerschaften zugewiesenen Aufgaben und unter Beachtung der Nachhaltigkeitsanforderungen glauben die Verfasser dieser Publikation, dass es unmöglich ist all dies in einer dreijährigen Förderungsphase zu erreichen. Es sollte Netzwerken erlaubt sein, sich auf bestimmte Aspekte zu konzentrieren. Die Verlängerung der Förderung auf mindestens 6 Jahre sollte die Regel sein. Nur dann können wirkliche Nachhaltigkeit und Mainstreaming verwirklicht werden.

Netzwerke können sehr unterschiedlich sein. Einige beginnen ganz von vorn oder mit der Verlängerung eines vorherigen Projektes und neuen Partnern. Andere Netzwerke bestanden bereits bevor sie von der EU als Verband, als internationale Vereinigung Freiwilliger oder als Kontaktnetzwerk in andern Zusammenhängen gefördert wurden. Die Ausgangssituation hat einen deutlichen Effekt für das Nachhaltigkeitspotenzial eines Netzwerks. Diese Elemente sollten Berücksichtigung finden.

Auch das Thema spielt eine Rolle. Einige Themen sind näher am wirklichen Leben als andere – mit deutlicheren Auswirkungen. In einigen Bereichen sind die Unterschiede zwischen den Ländern größer, Strategien und Trends können für oder gegen ihre Innovation arbeiten. Das Nachhaltigkeitspotenzial ist in

einigen Branchen schwer zu schätzen. Es ist sicherlich nicht korrekt anzunehmen, dass alle Situationen die gleiche Zeit zur Erzielung einer Nachhaltigkeit erfordern.

Manche Menschen sehen Nachhaltigkeit als Finden von Förderung zum Überleben der bestehenden Partnerschaft, dabei ist Nachhaltigkeit ein viel breiteres Konzept, das über den Erhalt neuer Förderung zur Aufrechterhaltung der anfänglichen Partnerschaft hinausgeht. Valorisierung hat mit den Auswirkungen und der Ausnutzung von Ergebnissen zu tun. In diesem Kapitel wollen wir uns klar auf die Nachhaltigkeit der Ergebnisse beschränken. Insbesondere in Netzwerken mit Politikorientierung nimmt Nachhaltigkeit viele Formen an.

In dieser Publikation wird Nachhaltigkeit als Schaffung der Kriterien definiert, die für die Errichtung einer lang anhaltenden Realisierung der Ziele des Netzwerks und die Verwendung seiner Ergebnisse über die ursprüngliche Förderungsphase hinaus nötig sind.

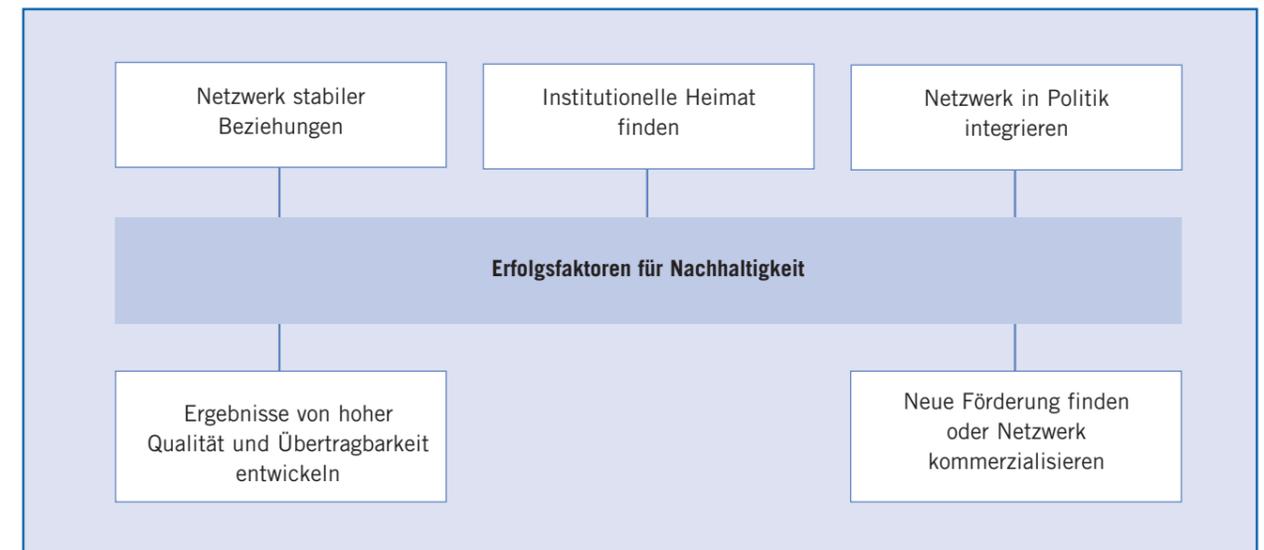
Zentrale Zielsetzungen von Netzwerken sind das Zusammenführen von Kompetenzen, die Verbesserung der Sichtbarkeit und Verbreitung der Projektergebnisse, die Schaffung eines Austauschforums, der Aufbau eines Kontaktnetzwerks, die Erzeugung von Innovation, Einfluss auf die Politikgestaltung etc. Ein Netzwerk sollte sich auf die Nachhaltigkeit der auf diese Ziele bezogenen Aktivitäten und

Ergebnisse konzentrieren und die Bedingungen für eine nachhaltige Wirkung schaffen. Daher ist es wichtig, die Anforderungen zur Fortführung der Schlüsselaktivitäten zu identifizieren. Die Partnerschaft muss entscheiden, was diese Anforderungen sind: die Nachhaltigkeit der Partnerschaft oder der Netzwerkstruktur, bleibende Kon-

takte und Beziehungen, der Transfer von Methoden und Produkten, Einbettung in lokale Lehrpläne, Annahme durch etablierte Institutionen, Integration in die lokale Politik ...

Die Bedingungen für bleibende Netzwerkergebnisse können unter 5 Überschriften subsumiert werden:

Faktoren, die zur Nachhaltigkeit von Netzwerken führen können



4.2. Netzwerk aus stabilen Beziehungen bilden

Ein gute etabliertes Kontakt- und Beziehungsnetzwerk ist der beste Garant für Nachhaltigkeit. Es ist wichtig, dass der Koordinator und die Partner über gute Verbindungen verfügen und bereit sind, sich in der Kommunikation mit Interessenvertretern und Zielgruppen zu engagieren. Ein Netzwerk

wird von Menschen gepflegt, die es kennen, unterstützen, nutzen. Daher sollten alle relevanten Ebenen der Akteure und Institutionen in Partnerschaft und Netzwerk auftreten.

Das bedeutet, dass Sie Ihre Partnerschaft sorgfältig vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit planen können. Haben Sie das richtige Gleichgewicht aus Inhaltslieferanten,

Verbreitern, Netzwerkern und Entscheidungsträgern in Ihrer Partnerschaft? Sind Ihre Partner Key Player in ihrem Land? Verfügen sie auf allen Ebenen über Kontakte? Die Identifizierung der richtigen Interessenvertreter, Organisationen und Schlüsselpersonen in jedem Partnerland ist sehr wichtig. Sie können nicht alle Arten von Institutionen und Interessenvertretern in ihre Partnerschaft einbinden. Daher ist es wichtig herauszufinden, wer oder was in jedem Land fehlt und Wege zu finden, diese fehlenden Elemente ins Netzwerk zu integrieren. Sie können sie als Netzwerkmitglieder, als Sprecher, kritische Freunde, Beobachter, Koorganisatoren von Veranstaltungen mit ins Boot nehmen oder sie einfach informieren und ihre Arbeit und Programme usw. bereichern ...

4.3. Eine institutionelle Heimat finden

Die Annahme und angemessene Gestaltung von Netzwerkaktivitäten und -erfolgen von Seiten der relevanten Organisationen im Themenbereich ist das ultimative Ziel eines Netzwerks. Sind die Partner in Ihrer Partnerschaft als Individuen in ihrer Institution gut verknüpft? Gibt es ein gegenseitiges Interesse an Netzwerk und Partnerorganisation? Entsprechen die Netzwerkprioritäten den Prioritäten der beteiligten Partnerorganisationen? Ist die Netzwerkarbeit Ihrer Partner in die Arbeit für ihre Institution integriert oder ist es Extraarbeit? Wäre es Partnerinstitutionen möglich, eine zukünftige dauerhafte Verpflichtung (Förderung oder Personal)

für Netzwerkaktivitäten in Betracht zu ziehen? Falls nicht, gibt es andere gut positionierte Organisationen oder Strukturen, die vielleicht Interesse an der Übernahme von (Teilen von) Netzwerkaktivitäten oder -Ergebnissen haben? Sind ihre Organisationen oder Institutionen bereit, dem Netzwerk vorzustehen: ihr Qualitätssiegel zu geben, schützend oder befürwortend zu wirken, dem Netzwerk mehr Gewicht zu geben. Nach diesen Institutionen und Gelegenheiten zu suchen sollte Teil des Nachhaltigkeitsplans sein.

Die folgenden Elemente spielen eine wichtige Rolle bei der Institutionalisierung von Netzwerkaktivitäten:

- Schlüsselpersonen in den Institutionen sind sich der Relevanz und Qualität der Netzwerkergebnisse für ihre Organisation bewusst.
- Die Ergebnisse reagieren auf Bedarf der Institution oder der Endnutzer.
- Aktivitäten werden in Lehrpläne/Programme integriert/synchronisiert.
- Netzwerkaktivitäten oder -Methoden verbessern die Qualität des regulären Angebots der Institution.
- Es gibt angemessene Zertifizierung für Endnutzer
- Es gibt die Möglichkeit Umsatz zu erzielen (Marketingprodukte, Teilnahmegebühren ...).
- Der Transfer von Wissen und Personalentwicklung wird in Betracht gezogen.
- Information und Training von Stakeholdern ist Teil des Arbeitsprogramms des Netzwerks.

- Das Netzwerk hilft den institutionellen Partnern bei der Integration von Innovationen in deren Angebot und überlässt ihnen hierfür die Anerkennung.

4.4. Integration des Netzwerks in politische Gestaltung

Maßgebliche Personen und Entscheidungsträger sind Schlüsselfiguren in Netzwerken. Sie entscheiden ob die Netzwerkergebnisse in den lokalen regulären Lehrplan oder seine Aktivitäten aufgenommen werden kann oder nicht. Es ist sehr wichtig, dass Partner und Mitglieder sich der lokalen oder nationalen Trends und politischen Ziele im Themenbereich des Netzwerks bewusst sind. Eine Analyse der gegenwärtigen auf das Thema des Netzwerks bezogenen Situation und eine vor der Beantragung durchgeführte Netzwerk-Bedarfsanalyse müssen den Bedarf und die Relevanz der zukünftigen Netzwerkaktivitäten und seiner Links zu den lokalen oder nationalen Politikzielen demonstrieren. Es ist unabdingbar, dass die Netzwerkergebnisse zu den Bedürfnissen der Gemeinschaft und/oder derer der nationalen/lokalen strategischen Prioritäten passen und dass die Netzwerkaktivitäten in andere nationalen oder regionalen Initiativen integriert oder mit ihnen synchronisiert sind.

Ein europäisches Netzwerk soll natürlich ebenfalls ein Player in seinem Bereich sein. Die Kommunikationsverbindung mit der lokalen/nationalen politischen Ebene funktioniert in zwei Richtungen. Das Netzwerk stellt Innovationen und internationale gemeinsame

Kompetenzen vor, lokale Entscheidungsträger bringen die lokalen Bedürfnisse, Visionen und Chancen ein.

Falls die Netzwerkergebnisse zu den lokalen Politikzielen passen, ist es für (lokale) Organisationen und Institutionen natürlich wesentlich leichter, diese Ergebnisse zu mainstreamen.

4.5. Entwicklung von Produkten mit hoher Qualität und Transferpotenzial

Die intrinsischen Eigenschaften der Produkte spielen natürlich eine Rolle für ihre Nachhaltigkeit. Die Netzwerkprogramme müssen eine Vertrauensebene schaffen um politisch glaubwürdig zu sein und das Interesse der Stakeholders zu erhalten.

Daher ist es wichtig die Qualität der Netzwerkergebnisse zu messen und diese Qualität zu kommunizieren. Dies beinhaltet (Selbst-)Evaluation und Verbreitung. Entscheidungsträger, Stakeholder und Endnutzer müssen von der Qualität und Notwendigkeit der Netzwerkergebnisse überzeugt sein. Daher: Fortschritt messen, Belege für den Wert, Erfolg und Gewinn verbreiten.

Die Übertragbarkeit von Ergebnissen ist ebenfalls ein wichtiger Faktor. Können Produkte, Aktivitäten, Methoden und Ansätze leicht für die Verwendung in andern Branchen angepasst werden? Gibt es Strategien zur Überführung der Netzwerke in andere Aktionen? Verwendet das Netzwerk wiederholbare Programmmodelle? Je breiter der Anwendungsbereich, desto größer seine Auswirkungen.

Reagieren die Netzwerkerfolge auf einen Bedarf und passen sie in die gegenwärtigen und zukünftigen lokalen Policies? Die fortwährende Relevanz der Netzwerkaktivitäten und – Ergebnisse hängt ebenfalls vom Innovationsniveau der vom Netzwerk gesammelten und bekannt gemachten zugrunde liegenden Projekte und Aktivitäten ab. Sind ihre Partner immer noch am Ball? Sind sie immer noch da, wo etwas passiert? Auf welche Weise nehmen Netzwerkergebnisse Veränderungen des Themenbereichs vorweg? Auf welche Weise sind die Ergebnisse an Zukunftstrends anpassbar? Ein Netzwerk bedarf einer konstanten oder aktualisierten Bedarfsanalyse. Die Relevanz kann selbst nach einer latenten Phase zurückkehren.

4.6. Neue Förderungsmöglichkeiten identifizieren oder das Netzwerk kommerzialisieren

Mainstreaming und Institutionalisierung sind wichtige Methoden um Netzwerkergebnisse unter Dach und Fach zu bringen. Es ist allerdings wichtig, zusätzliche Förderung in Betracht zu ziehen, um die Entwicklung oder Bekanntmachung fortzuführen oder zusätzliche Aktivitäten durchzuführen, die nur schwer einer einzigen Institution zuzuweisen sind.

Vielleicht bedarf ihr Netzwerk einer permanenten Steuergruppe, die nicht in eine bestehende Organisation eingegliedert werden kann oder unabhängig sein muss. In diesem Fall wird Förderung benötigt. Förderung aus einer

einzigsten Quelle ist immer in Gefahr und läuft wahrscheinlich nach einer Weile aus. Daher ist es wichtig, unterschiedliche Ressourcen zu nutzen und wenn möglich nach mehreren Förderquellen zu suchen. Gibt es vermarktbare Produkte und Ergebnisse (Material, Kurse, Kontakt ...)? Gibt es zu verkaufende Produkte oder Dienstleistungen? Ist es möglich für neue Förderquellen Taktik und Ziele zu verändern? Gibt es eine Organisation, die Sie sponsern würde? Sponsoren bedeutet nicht notwendigerweise Geld, es kann auch kostenlose Dienste oder Waren einer Institution oder eines Unternehmens bedeuten.

Kann das Netzwerk in einen Verband mit Mitgliedsbeiträgen, in eine Bewegung, eine Lobbygruppe geändert werden? Vielleicht können einige Subgruppen Ihres Netzwerks weitere Projekte initiieren, die mit Ihrem Netzwerk verknüpft sind?



blinc eG: eine Kooperative als institutioneller Rahmen für ein Netzwerk

Die Kooperative wurde im Rahmen von eL3 gegründet, einem vom eLearning-Programm geförderten netzwerkähnlichen Projekt. *blinc* (www.blinc-eu.org) ist die Dachverband eines europäischen Netzwerks aus Entwicklern, Experten und Nutzern vermengter Lernprodukte aus 12 Ländern.

Rechtsform der Kooperative wurde gewählt, um den partizipativen Charakter eines Netzwerks gleicher Partner zu unterstützen. Jede Mitgliedsorganisation und jede Einzelperson hat eine Stimme in der Vollversammlung.

Die Mitglieder der Kooperative teilen Wissen, Erfahrungen und Produkte zur Erzielung von Synergieeffekten und zur Bekanntmachung neuer Projekte. Als besonderen Service für die Partner bietet *blinc* europaweite Verbreitung und Valorisierung ihrer Projektresultate und eine organisatorische und technologische Austauschplattform.

Jeder Partner wird wie in den bekannten landwirtschaftlichen Kooperativen Teilhaber durch den Erwerb einer gewissen Menge Anteile (im Verhältnis zur wirtschaftlichen Stärke seiner

Institution). Auch Individuen (zum Beispiel Lerner) können Zugang beantragen. Die Kosten für die Anteile werden beim Austritt aus der Organisation zurückgezahlt.

Rechtlich gesehen befindet sich die Kooperative zwischen einer Ltd., einer Association und einer AG. Sie eignet sich in besonderem Maße für nichtkommerzielle und kommerzielle Netzwerke, die ein großes Spektrum unterschiedlicher Organisationen repräsentieren und eher dezentralisiert arbeiten. Im Vergleich zu einer Ltd. räumt sie der individuellen Entwicklung der Mitgliedsorganisationen und der nachhaltigen Entwicklung des Netzwerks und seiner Unteraktivitäten mehr Raum ein.

Im Vergleich mit einer (nicht gewinnorientierten) Organisation, bietet sie größeres Engagement der Mitglieder und Koordinatoren, wie z.B. in der Pflicht zum Gleichgewicht abgebildet. Sämtliche nötigen besonderen Regelungen (z.B. Zugang, Kooperation und Wettbewerb) sollten in den rechtlichen Statuten geklärt und festgelegt werden.



Zum Erhalt von Förderung oder der Kommerzialisierung der Ergebnisse muss ein Netzwerk:

- Qualitätsprodukte verkaufen oder Dienstleistungen erbringen, die in der Branche benötigt werden,
- Mit den lokalen Politikzielen übereinstimmen und ihren Bedürfnissen entgegenkommen,

5. Checklisten zur Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien

Checkliste für Veranstaltungen

| Für Nachhaltigkeit wäre die Teilnahme an bestehenden Aktivitäten, Trainingsveranstaltungen, Konferenzen sinnvoll. Erstellen Sie für jedes Partnerland eine Liste aller von anderen Organisationen organisierter Veranstaltungen, in denen das Netzwerk kooperieren oder mit Input anwesend sein könnte. | | |
|---|---------------------------|-----------------------------|
| Land Organisation | Aktivität – Art und Datum | Netzwerk-Input und Relevanz |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

- In institutionelle Prioritäten und Anforderungen der Lehrpläne passen,
- Sichtbarkeit und Bekanntheit sicherstellen.

Vielleicht benötigt eine Netzwerk eine besondere Unterstützerguppe zur Fertigstellung eines Geschäftsplans unter Einbezug professioneller Marketingmitarbeiter, lokalen Entscheidungsträgern, Repräsentanten der relevanten Organisationen, Repräsentanten der Zielgruppen, Berufsverbände, einen Herausgeber usw.

Für bestimmte Nachhaltigkeitsstrategien benötigte Zielgruppen und Ergebnisse

| Nachhaltigkeitsstrategie | Zielgruppe(n) | Verfügbarer und/oder benötigter Output | Timing |
|---|-------------------|--|--------|
| Auffinden von Institutionen, die zur Übernahme eines Teils der Arbeit / Ergebnisse bereit sind | Institution types | | |
| z.B. Administration Verteilung Hosting & Aktualisierung der Website | 1 | 1 | |
| | 2 | 2 | |
| | 3 | 3 | |
| z.B. nächste Konferenz organisieren | 1 | 1 | |
| | 2 | 2 | |
| | 3 | 3 | |
| Beeinflussung der politischen Gestaltung | Zielgruppen | | |
| z.B. Befürwortung, Protektion Beziehungsaufbau | 1 | 1 | |
| | 2 | 2 | |
| | 3 | 3 | |
| | 1 | 1 | |
| | 2 | 2 | |
| | 3 | 3 | |
| Mainstreaming von Produkten oder Methoden | Organisationen | | |
| z.B. Anwendung von Material in regelmäßigen Kursen | 1 | 1 | |
| | 2 | 2 | |
| | 3 | 3 | |
| z.B. Endnutzer wenden das Material in Organisationen in Ihrer Region an | 1 | 1 | |
| | 2 | 2 | |
| | 3 | 3 | |

| Für Kommerzialisierung geeignete Ergebnisse | Verfügbare und/oder benötigte Ergebnisse | Zielgruppen |
|--|--|--|
| Dienstleistungen z.B. Vorträge halten Präsentationen Workshops durchführen Befürwortung Kontakte und europäische Verknüpfungen zu Good Practice anbieten usw. | 1 | 1 |
| | 2 | 2 |
| | 3 | 3 |
| | | |
| Produkte z.B. Bücher Richtlinien Konferenzen Newsletter Web support | 1 | 1 |
| | 2 | 2 |
| | 3 | 3 |
| | | |
| Activities suitable for funding in other programmes | Aktivitäten | Förderprogramm, -aktion oder -projekt |
| z.B. für andere Zielgruppen | 1 | 1 |
| | 2 | 2 |
| | 3 | 3 |
| Lokale Förderquellen für Aktivitäten im netzwerk-spezifischen Themenbereich | Behörde oder Organisation | Netzwerkaktivität |
| z.B. lokale Behörden Gruppe von Befürwortern Bewegung | 1 | 1 |
| | 2 | 2 |
| | 3 | 3 |

6. Schlussfolgerung

Die Valorisierung von Netzwerken muss von Beginn an berücksichtigt werden. Der erste Schritt ist eine Planung strategischer Partnerschaften vor dem Hintergrund von Verbreitung, Kontakten, Entscheidungsfindung und politische Gestaltung, Mainstreaming, Kommerzialisierung ...

Der nächste Schritt Richtung Valorisierung ist die Garantie von Bedeutung und Erfüllung der Bedürfnisse der Zielgruppen und Interessenten in den unterschiedlichen Ländern. Netzwerke decken eine Art Metaebene ab. Der europäische Mehrwert und die anhaltende Relevanz werden zum Teil durch Qualität und Innovation der zugrunde liegenden vom Netzwerk verknüpften Projekte, zum Teil durch Aktivitäten und Verknüpfungen innerhalb des Netzwerks selbst geboten. Diese Relevanz und der gegenseitige Nutzen ist für den Wert entscheidend.

Man schätzt nur das, was man kennt. Wirksame Verbreitung sollte Sichtbarmachung, Namen und Ruf als Bedingung für Wertschätzung beachten.

Ergebnisse müssen durch Einbettung in die lokale Politikagenden, sowie Mainstreaming und Implementierung auf der institutionellen Ebene etabliert werden.

Ein letzter Schritt könnte die Kommerzialisierung von Dienstleistungen und/oder Produkten durch Gebühren sein.

All diese Planung von Nachhaltigkeit muss in einer bestimmten Organisationsform konzentriert sein: Einige Netzwerkpartnerschaften

verfügen über eine mit Mainstreaming beschäftigte besondere Interessengruppe, andere über eine Arbeitsgruppe Nachhaltigkeit oder eine Subgruppe zur Strategieentwicklung um sicherstellen zu können, dass diesen Elementen von Beginn an besondere Aufmerksamkeit zuteil wird.

Die Planung von Partnerschaft, ein Valorisierungsplan, ein Verbreitungsplan, eine Geschäftsplan ... Dies bedeutet bereits ohne auch nur die inhaltlichen, die Beziehungs- und Produktaspekte angerührt zu haben eine hohe Arbeitsbelastung. Es ist klar, dass der eine ohne den anderen nichts wert ist. Aus gutem Grund hat die Europäische Kommission die Valorisierung von Projekten in das Zentrum der neuen Programme gerückt. In diesem Prozess sind Netzwerke unverzichtbar. Beim Aufbau eines Netzwerks muss dies primären Stellenwert haben.

Ausgewählte Literatur und Links

Netzwerktheorie

- Barabasi, Albert-Laszlo (2002) *Linked: The New Science of Networks*. Cambridge, Mass: Perseus
- Capra, Fritjof (2002): *The Hidden Connections*, London.
- Castells, Manuel (2000): *The Rise of the Network Society*, Oxford.
- Castells, Manuel (2002): *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business and Society*, Oxford.
- International Network for Social Network Analysis <http://www.insna.org>
- McCarthy, Helen / Miller, Paul / Skidmore, Paul (eds.) (2004): *Network Logic. Who governs in an interconnected world?*, London.
- Wikipedia: Social Network http://en.wikipedia.org/wiki/Social_network

Internationales Netzwerk- und Projektmanagement

- Bienzle, Holger / Kirtley, Ray / Ling, Sue / Purokuro, Vesa / Wiesinger, Silvia / Wilen, Eija (2004): *A Survival Kit for European Project Management. Advice for Coordinators of Centralised Socrates Projects*, Vienna: http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/comenius/survival/survival04_en.pdf
- CC Pace Systems (2003): *Agile Project Management*: <http://www.ccpace.com/Resources/documents/AgileProjectManagement.pdf>
- European Commission, EuropeAid Cooperation Office (2004): *Project Cycle Management Guidelines*, Brussels: http://ec.europa.eu/europeaid/qsm/documents/pcm_manual_2004_en.pdf
- IETM (2001): *How Networking Works. IETM Study on the Effects of Networking*: <http://www.fitzcarraldo.it/en/research/IETM.pdf>
- Leonardo UK National Agency (2003): *Transnational Partnership Guidance Note for Leonardo Projects*, Birmingham: <http://www.leonardo.org.uk>
- MMI Consulting (2000): *Input to Operational Guidelines. A Practical Guide on how to Set up, Run and Evaluate a Comenius Network*, Herford: http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/comenius/activities/pilotnetworks_en.html
- Network of Innovating Regions in Europe (IRE) (2003): *Management and Animation of a Transnational Network – Selected experience from the IRE Thematic Networks*: <http://www.innovating-regions.org/download/IRE%20TN%20report.PDF?CFID=111258&CFTOKEN=84897034>
- Kastelein, Jan-Peter / Ross, Mathew (2004): *Handbook Virtual Teamwork. Making Cooperation*

Work in Leonardo da Vinci Projects. Information, Theory and Practical Tips, 's-Hertogenbosch: www.leonardodavinci.nl

Netzwerkevaluation

- Baumgartl, Bernd / Hughes, Jenny (2005): *Project Manager's Guide to Evaluation*, Vienna: <http://www.navreme.net/publications/publications.html>
- Leonardo UK National Agency (2002): *Evaluation Guidance Note for Leonardo Projects*, Birmingham: <http://www.leonardo.org.uk>
- External and internal evaluation reports of SEED, a Comenius network: <http://seed.schule.at/webpage.php?url=evaluation>
- Self-evaluation of school projects: www.MICE-T.net
- Self-evaluation in adult learning settings: www.SEALLL.eu
- Espinach, Maite / Feijen, Toos / Reubsæet, Theo (2000): *Handbook on evaluation and dissemination strategies for Comenius 2 projects*, Nijmegen: <http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/comenius/tools/manuel.pdf>

Verbreitung und Nachhaltigkeit

- European Commission, Directorate for Education and Culture (2006): *Sustainability of international cooperation projects in the field of higher education and vocational training. Handbook on Sustainability*, Luxembourg: <http://ec.europa.eu/education/programmes/tempus/doc/sustainhandbook.pdf>
- European Commission, Directorate for Education and Training: *Leonardo Da Vinci Valorisation Key Documents*: http://ec.europa.eu/education/programmes/leonardo/new/valorisation/doc_en.html
- European Commission, Directorate for Education and Training: *European Quality Kit. Striving for Better Quality in Grundtvig Projects*: <http://ec.europa.eu/education/programmes/llp/grundtvig/doc/kit.pdf>
- European Commission, Directorate General for Education, Training and Youth (1997): *Dissemination and Commercialisation of Training Products. Guidelines for Promoters of Training Projects* [http://www2.siu.no/vev.nsf/d48a0ecf27ae054dc1256f630063e8d7/cbe3efad1a051207c1256bd5004e1262/\\$FILE/Diss_comm.pdf](http://www2.siu.no/vev.nsf/d48a0ecf27ae054dc1256f630063e8d7/cbe3efad1a051207c1256bd5004e1262/$FILE/Diss_comm.pdf)
- Leonardo UK National Agency (2004): *Valorisation Guidance Note for Leonardo Projects*, Birmingham: <http://www.leonardo.org.uk>
- Sustain project (2000): *Socrates ODL/Minerva dissemination guide*: <http://www.sustain.odl.org/Guide-Gen2000.pdf>
- Suurla, Riitta / Markkula, Markku & Finnish Leonardo Centre (1999): *Methods and Tools for Effective Dissemination A Guide to the Dissemination of the Results of International Educational Projects*. IACEE Report No 11/1999, Espoo: <http://www.iacee.org/dissemination>

Danksagung

Dies ist nicht nur ein Buch über Netzwerke, auch die Publikation selbst ist das Ergebnis intensiver Vernetzung. Während des Verfassens haben die Autoren von Menschen und Institutionen Unterstützung in unterschiedlicher Form erhalten. Wir möchten ihnen an dieser Stelle danken und sind uns der Tatsache bewusst, dass die folgende Aufzählung nur unvollständig ist.

An erster Stelle möchten wir den interviewten Netzwerkakteuren danken – den Koordinatoren und Partnern, Programmmanagern der Europäischen Kommission und der nationalen Agenturen sowie den für die Kommission arbeitenden externen Experten für ihre Zeit und die vielen Anmerkungen und praktischen Beispiele. Ohne diesen Input hätte die Publikation nicht realisiert werden können.

Insbesondere möchten wir Pat Davies, Tim Scholze, Jumbo Klercq, Beate Schmidt-

Behlau, Björn Garefelt und Michael Sommer danken, die Textabschnitte verfasst haben oder deren Material wir verwenden durften. Unser Dank geht auch an Christa Bauer, von der wir uns den Titel dieser Publikation geliehen haben.

Ein besonderer Dank geht an unsere externen Evaluatoren Caesar Szwebs und Johannes Tschapka (PH Bern) für ihre kritischen Anmerkungen zum Publikationsentwurf. Für die Verbesserung des Texts und die Klärung der Schlüsselaussagen war dieses Feedback extrem wertvoll.

Abschließend möchten wir den Vertretern der Europäischen Kommission und der Executive Agency unseren besonderen Dank aussprechen – sie haben uns Zugang zu Informationen eröffnet und unserem Projekt großes Interesse entgegengebracht. Alan Smith, Mónica Képe-Holmberg, Paola Gessi, Jean-Michel Boullier und Ramunas Kuncaitis seien hier stellvertretend genannt.

Networking ist eine Schlüsselkompetenz für pädagogisch Handelnde, und Netzwerken wird zunehmend ein hohes Potenzial zur Lösung struktureller Probleme beigemessen. In The Art of Networking geht es um die Planung und Umsetzung einer besonderen Art von Bildungsnetzwerken: europäischen Netzwerken im Rahmen der EU-Förderprogramme für lebenslanges Lernen.

Die Publikation richtet sich an Bildungsakteure – Lehrer, Erwachsenenbildner, Trainer, Programmverantwortliche, Leitungspersonal von Bildungseinrichtungen, Wissenschaftler und Evaluatoren –, die entweder bereits in Netzwerken mitwirken oder dies in Zukunft werden.