

**nifbe** Niedersächsisches Institut  
für frühkindliche Bildung und Entwicklung

Regionalnetzwerk  
SüdOst



29.10.2010

**Netzwerkbildung  
und Transfer**

Erste Netzwerktagung in der  
Region SüdOst

# *Gelingensfaktoren für Netzwerkbildung und Nachhaltigkeit*

Prof. Dr. Ursula Carle, Universität Bremen

# Thesen des Vortrags

1. Wir leben und arbeiten alle immer schon in Netzwerken.
2. Soziale Netzwerke unterscheiden sich von mechanischen Netzwerken.
3. Soziale Netzwerke kann man entwickeln.
4. Auch Organisationen können soziale Netzwerke bilden.
5. Soziale Netzwerke sind weder genormt noch stabil, sondern Übergänge von Haufen zu Organismen.
6. Netzwerkentwicklung erfordert somit eine zunehmende Strukturierung lockerer Zusammenhänge und Verankerung.
7. Netzwerke können je nach Ressourcen und Kompetenzen immer nur begrenzten Transfer leisten.

## 1. Netzwerke in der Region Süd-Ost gibt es immer schon

- Familiennetzwerke, Freundschaftsnetze, Nachbarschaften
- Netzwerke unterstützen das Aufwachsen der Kinder:  
„Für die Erziehung des Kindes braucht es ein ganzes Dorf“
- Ohne soziale Netzwerke ist der Mensch nicht lebensfähig



## Was sind Netzwerke (nicht)?

- Ein Netzwerk ist keine Organisation, verfügt über keine fixen Außengrenzen oder hierarchischen Innenstrukturen.
- Sie sind eher in Projekten organisiert als in Einrichtungen, werden koordiniert, nicht geführt.

## 2. Soziale Netzwerke unterscheiden sich von mechanischen Netzwerken, man kann sie nicht einfach bauen.



## 2. Soziale Netzwerke unterscheiden sich von mechanischen Netzwerken, man kann sie auch nicht einfach pflegen...

... wie ein Fischernetz

## 2. Soziale Netzwerke unterscheiden sich von mechanischen Netzwerken, sie ermöglichen gemeinsame Arbeit

„Die ideale Gemeinschaft zur Realisierung eines Ziels ist eine Gruppe, die klein genug ist, um einen intensiven persönlichen Austausch zu gewährleisten, die auf einer freiwilligen Teilnahme basiert und jedem Mitglied die Möglichkeit gibt, zum gemeinsamen Ziel beizutragen, indem die Person das tut, was sie am besten kann. Bei einer Zelle dieses Typs handelt es sich um eine komplexe soziale Gruppe, die ihren Mitgliedern auch ein Höchstmaß an Flow-Erlebnissen bietet.“

Mihaly Csikszentmihalyi (2000): Dem Sinn des Lebens eine Zukunft geben. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 360

## 2. Soziale Netzwerke unterscheiden sich von mechanischen Netzwerken, sie nützen allen durch gemeinsame Aktion

Soziale Netzwerke sind Systeme, die aus selbstständigen Akteuren bestehen.

Die Akteure sind miteinander vielfältig verknüpft, und zwar so, dass sich ein **gemeinsames neues »Wesen«** ergibt, das für jeden Akteur eine wesentliche Entwicklungsförderung ermöglicht.

## 2. Soziale Netzwerke unterscheiden sich von mechanischen Netzwerken, sie entwickeln erfordern vernetztes Denken und Handeln

- Werden statt Haben
- Unterstützung statt Belehrung
- Engpass statt Widerstand
- Einfluss statt Einwirkung
- Selbstständigkeit statt Vorgabenerfüllung

Vorstellungen davon wie ein Netzwerk lernt:

- Metasystem Transition
- Entwicklung statt lineares Wachstum
- Prozessdenken statt Dingdenken

### 3. Soziale Netzwerke kann man entwickeln.

- Wahrnehmung und Bewertung von Vernetzungsmöglichkeiten
- Ausbildung von Beziehungen bis hin zu sozialen Gruppen
- Herausbildung einer informellen Leitung (charismatische Personen)
- Netzwerkname: Das Netzwerk wird identifizierbar
- Eine Vision entwerfen und kommunizieren
- Das gemeinsame Ziel schärfen
- Identifikation mit dem Ziel durch die Kommunikation von Sinn und Nutzen im Netzwerk verbessern
- Namen, Ziel, Sinn und Nutzen nach außen kommunizieren
- Die bislang wilde Organisation des Netzwerks absichern
- Dafür „natürliche Knoten“ im Netz identifizieren
- Ebenen definieren
- Schnittstellen zwischen den Ebenen offiziell machen
- Lob, Anerkennung, Würdigung, Feier der ganzen Gruppe

### 3. Soziale Netzwerke kann man entwickeln, zuerst die Fundamente.

Netzwerkfundamente sind

- Ziele/ Nutzen
- Beziehungen
- Strukturierung

### 3. Man kann sich in Soziale Netzwerke hinein entwickeln

Ziele/ Nutzen:

- Was nutzt meine Einrichtung dem Netz?
- Welchen Gewinn könnte meine Einrichtung aus dem Netz ziehen?

Beziehungen:

- Zu wem benötige ich Kontakt?
- Wie kann ich den Kontakt herstellen? Über wen?

Strukturierung:

- Ist die Struktur meiner Einrichtung transparent genug für eine Kopplung
- Wie passt die Einrichtungsstruktur und die Netzwerkstruktur zusammen?

## 4. Auch Organisationen können soziale Netzwerke bilden (z.B. das nifbe)

Autonome Einrichtungen (selbstständige Trägerschaften)

- Erwachsenenbildung
- Kommunen
- Hochschulen

Zielrichtung Frühkindliche Bildung:

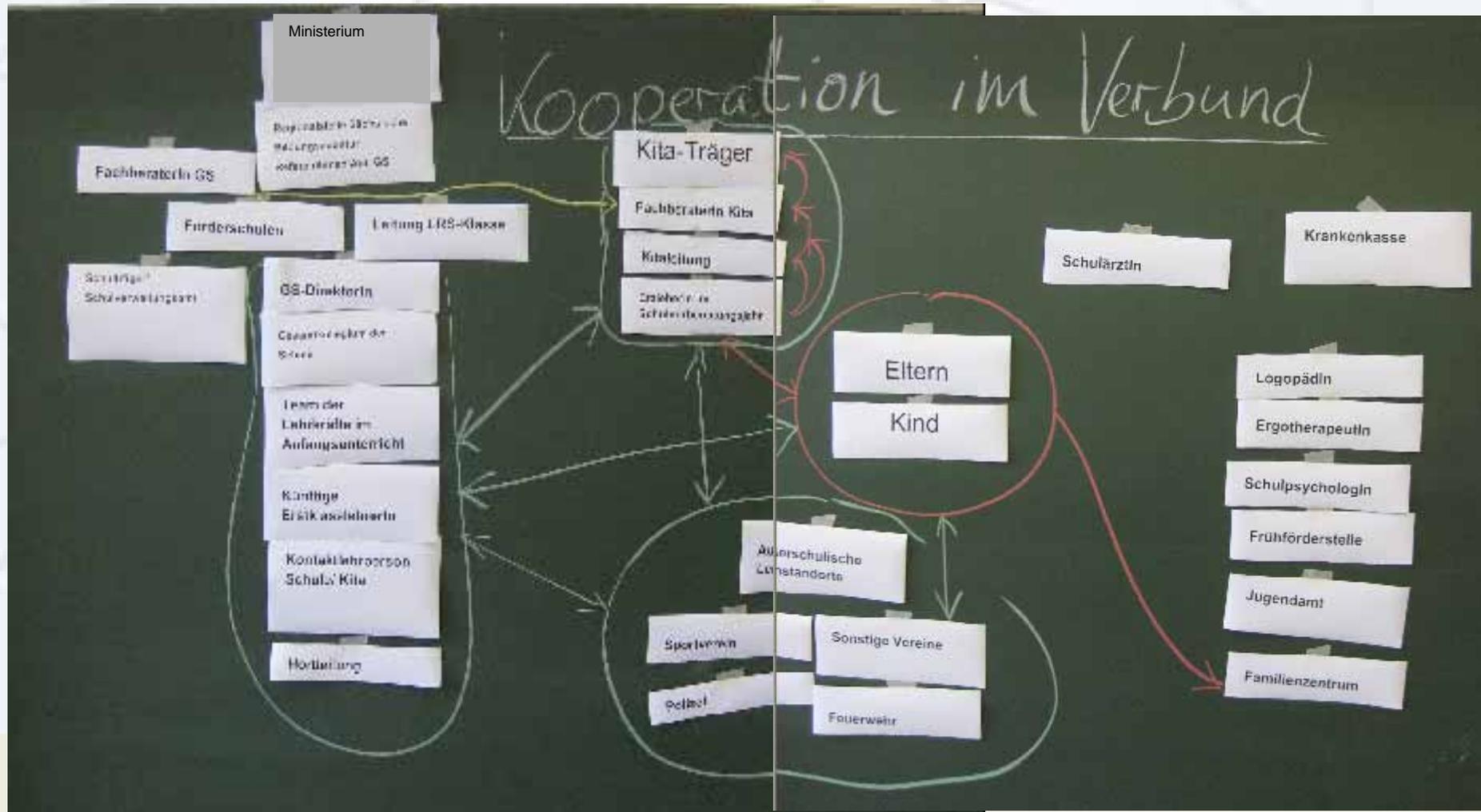
Konzeptentwicklung Frühpädagogik,  
Übergang Kita-Schule,  
Aus- und Weiterbildung für den  
frühpädagogischen Bereich,  
Elternbildung

Historie: Netzwerk der Lernenden Regionen Niedersachsen,  
Träger: regionale Entwicklungsagentur

## 4. Netzwerke von Organisationen: Entwicklung

- Institutionen nehmen sich als potenzielle Partner wahr
- Analyse: Was kann die Institution einbringen
- Leitungsteam etablieren
- Netzwerkname
- Vision
- Ziel schärfen
- Identifikation mit dem Ziel verbessern
- Namen, Ziel und Nutzen nach außen kommunizieren
- Netzwerk durch Verträge absichern
- Transfer des Netzwerkziels von der Leitungsebene in die Arbeitsebene
- Lob, Anerkennung, Würdigung, Feier

## 5. Soziale Netzwerke sind nicht genormt, sondern Übergänge zwischen Haufen und Organismen.



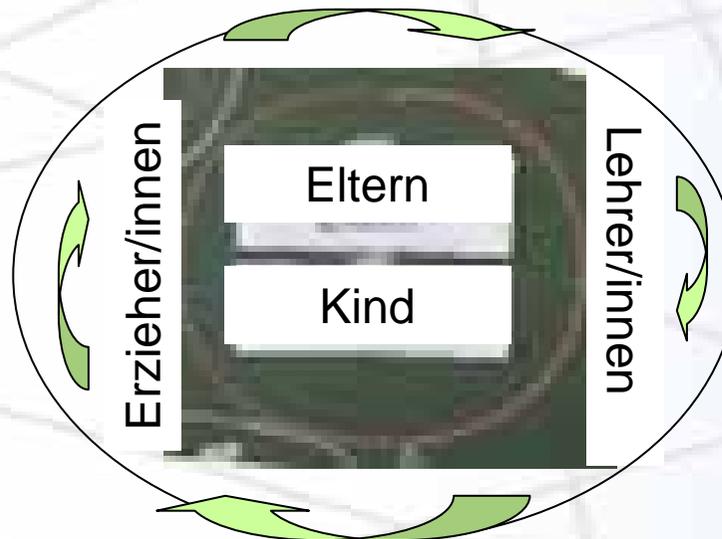
## 5. Soziale Netzwerke bewegen sich in Richtung Strukturiertheit (Ausdifferenzierung und Integration auf höherem Niveau)

Ohne laufende Fokussierung auf die Kernaufgaben werden Netzwerke ineffektiv und bringen nicht mehr ausreichend Nutzen.

Ressourcen- und  
Qualitätssicherung:

Ministerium  
Schulamt  
Fachberater  
Träger

...

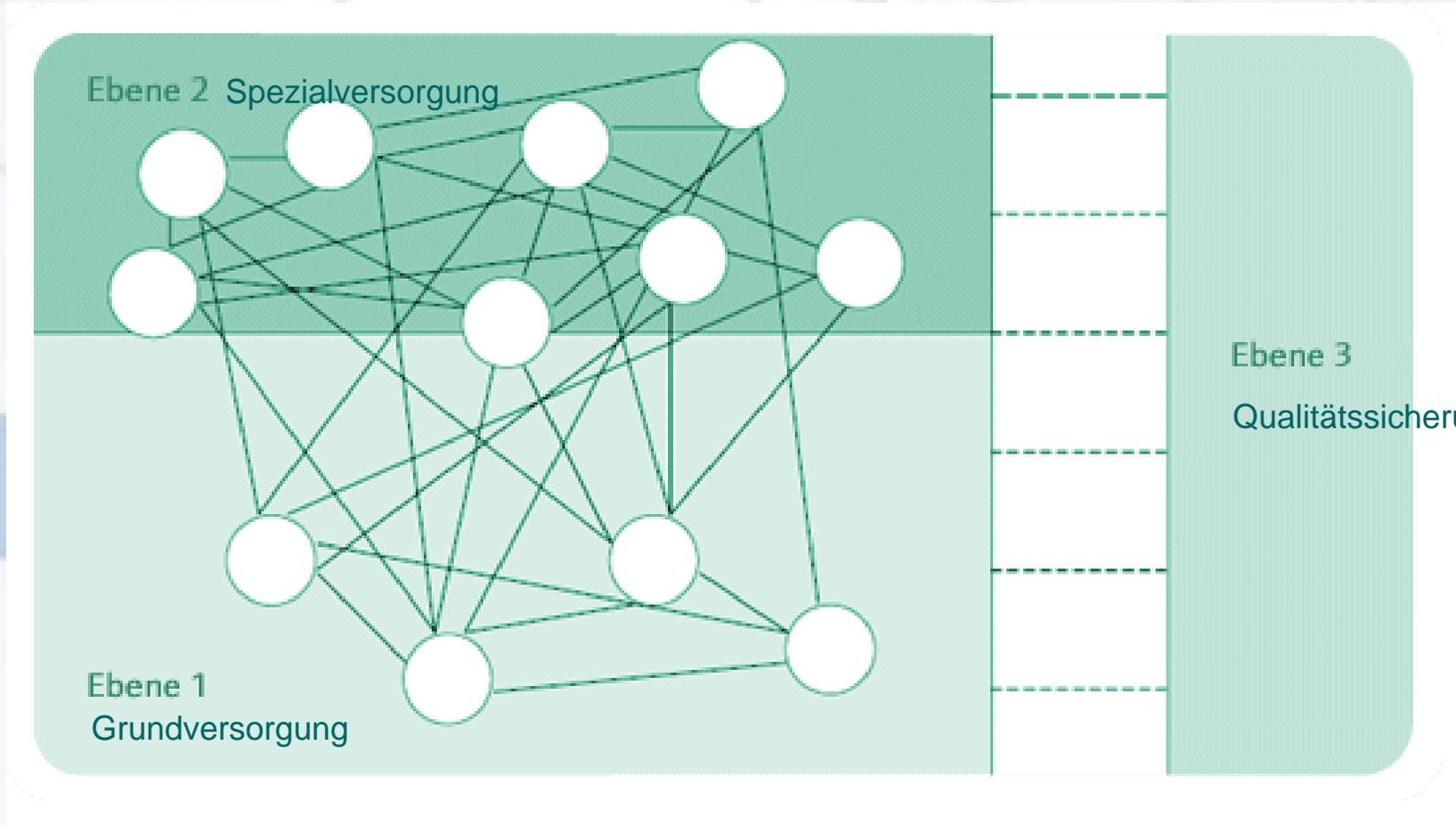


Spezial-  
einrichtungen:

- Frühförderung
- Psychologen
- Ärzte

----

## 5. Soziale Netzwerke – Beispiel Ebenenstruktur

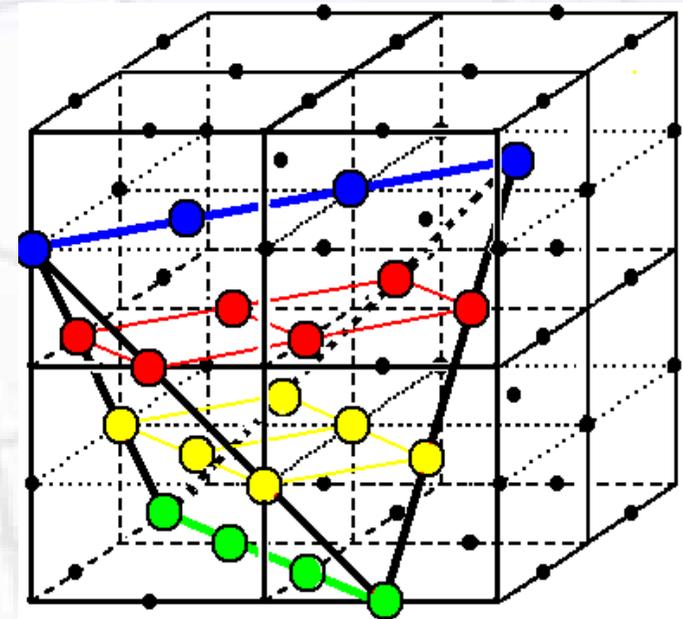


Beispiel. Psychosomatik-Netzwerk Österreich

## 6. Netzwerkentwicklung erfordert somit eine zunehmende Strukturierung lockerer Zusammenhänge lokal verankert.

Durch die Definition / Vereinbarung / Verankerung

- von Ebenen und ebenenspezifischen Zielen
- von Ebenen spezifischen Aufgaben
- von Abstimmungsmodi zwischen den Ebenen
- Regelungen bei Konflikten im Netz
- von Kompetenztransfer zwischen unterschiedlichen und gleichen Ebenen
- in einem bestimmten Umfeld verankert



## 6. Netzwerkentwicklung erfordert eine sanfte Struktur, um fließenden Wandel und Nachhaltigkeit zu ermöglichen

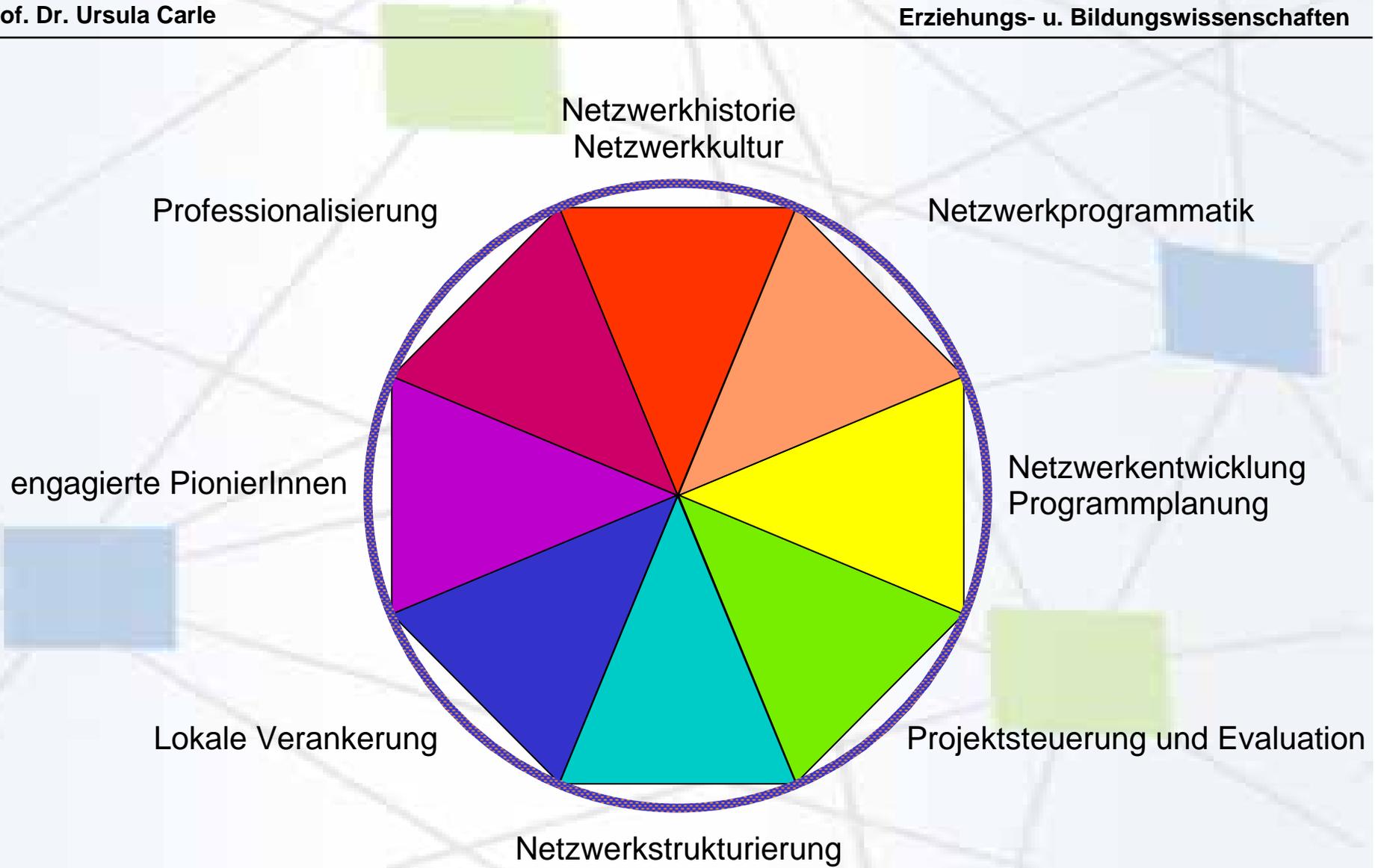
- Aufgaben bezogene Ebenen statt Unterordnungshierarchie
- Beschriebene Aufgaben
- Schnittstellen zwischen den Ebenen
- Gegenseitige Vereinbarungen statt Anordnungen
- Kooperative Projekte (Planung, Durchführung, Evaluation)

## 7. Netzwerke können nur begrenzten Transfer leisten

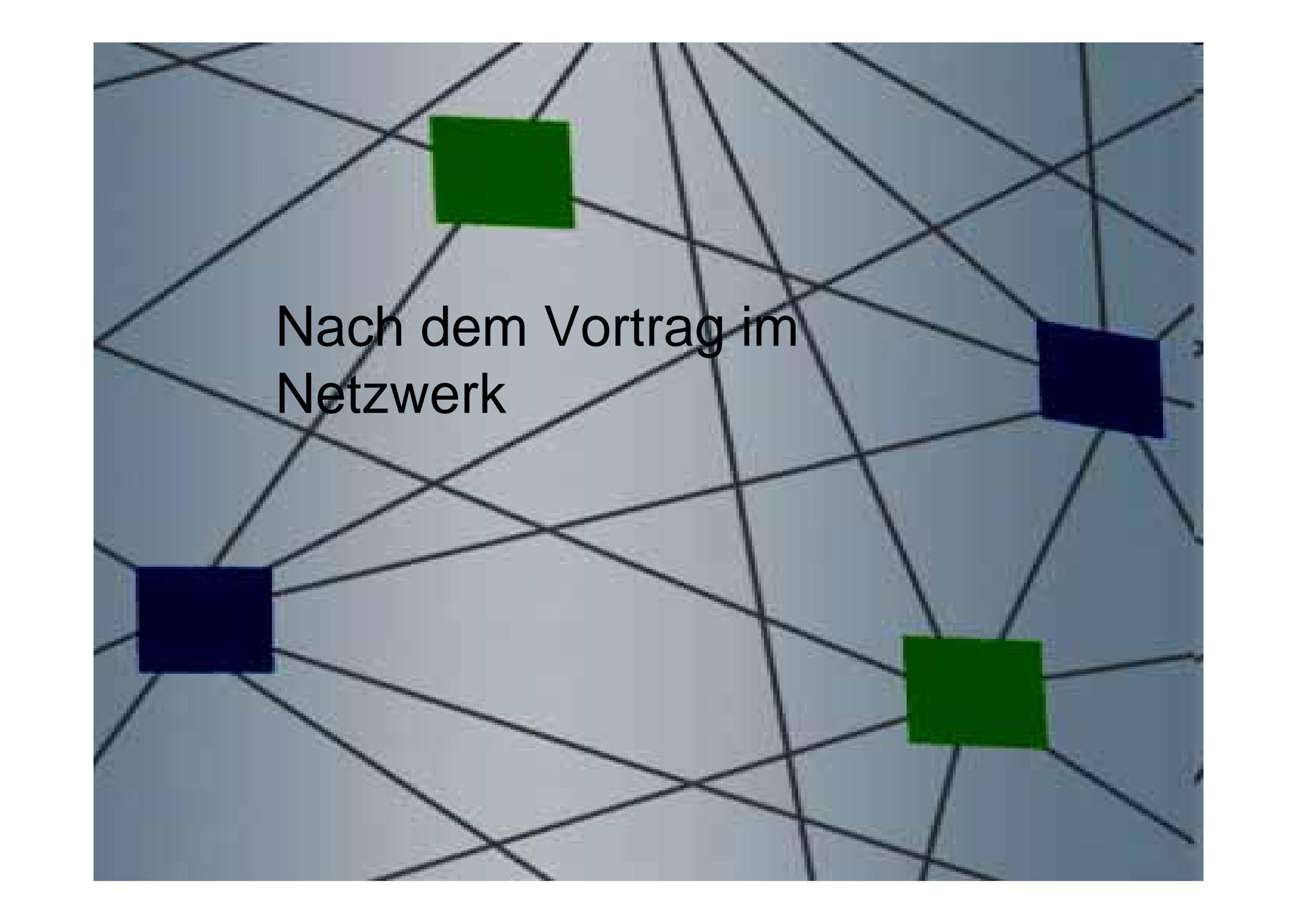
### Nötige Entwicklungen:

- Aufbereitung, Didaktisierung
- Orte
- Zeiten
- Ressourcen
- Kompetenzen

*Transfer kann viele Gesichter haben: der Austausch von Fach- und Erfahrungswissen, die Weitergabe von Forschungs- oder Praxiserkenntnissen und Analysen, die Übertragung und Weiterentwicklung innovativer Konzepte.*



Danke für Ihre  
Aufmerksamkeit



Nach dem Vortrag im  
Netzwerk

## Zur Nachhaltigkeit

- Stärke des Netzwerks zeigte sich in der Vielfalt der Projekte.
- Hauptstandorte für Netzwerkarbeit scheinen die großen Städte zu sein.
- Aktuelle Entwicklungsphase: Ausdifferenzieren der frühpädagogischen Projekte, „Aufladen“ der Bildungslandschaft mit Frühkindlicher Bildung.
- Nächster großer Schritt nach einer gewissen Sättigung: Systematische Integration der Projekte, Konzentration auf das Kerngeschäft

# Voraussetzung für Nachhaltige Entwicklung

- Dokumentation der Entwicklung in den Projekten
- Zugänglichmachen der Ergebnisse (auch im Internet)
- Alle Einrichtungen benötigen PC und Internet, um das Dokumentierte nutzen zu können,