

Integration neuer Akteure ins Bildungsnetzwerk

ENGAGEMENT UND WISSEN ERHALTEN

PRAXISTIPP

INHALT

01 Voraussetzungen für die
Netzwerkintegration

02 Ebenen des Onboardings

03 Systemische Interviews

04 Leitfragen für die
Prozessplanung

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Agentur RLP-SL



Einleitung

Kommunale Bildungslandschaften werden dadurch lebendig, dass Ihre Akteure regelmäßig zusammenkommen, um gemeinsame Ziele zu verfolgen. Dabei treffen nicht nur die Rollen der Bildungslandschaft aufeinander, wie Landrät:in, Lehrer:in, Mitarbeiter:in des Jobcenters oder Schulsozialarbeiter:in. Es treffen sich die Menschen, die diese Rollen ausfüllen, mit ihrer jeweiligen Haltung und ihrem Engagement in Bildungsnetzwerken. Diese Menschen wechseln. Sie nehmen neue Stellen an, gehen in Rente oder ziehen um. Und neue Gesichter betreten den Sitzungsraum. Die Rollen aber bleiben gleich.

Diese Wechsel sind immer ein kleiner Bruch für ein Netzwerk oder ein Projekt. Das persönliche Engagement von wichtigen Netzwerkmitgliedern, ihre Erfahrungen und Kontakte stehen nicht mehr zur Verfügung. Eingespielte Arbeitsabläufe müssen neu aufgebaut werden und ein vorher geteiltes Verständnis ist nicht mehr selbstverständlich.

Es ist nicht vollständig möglich ein Netzwerk von Personen unabhängig zu machen. Aber als Bildungsmanagerinnen und -manager können Sie dazu beitragen, dass die Integration von neuen Mitstreiterinnen und Mitstreitern in die Netzwerke reibungsloser verläuft. Diese Integrationsschritte müssen nicht in einem einzelnen Treffen stattfinden, sondern können sich über die ganze erste Zeit der Zusammenarbeit erstrecken. Sie müssen außer dem Willkommensgespräch, das an erster Stelle steht, keine zusätzlichen Treffen vereinbaren, sondern versuchen die einzelnen Integrationschritte in die sowieso notwendigen Interaktionen einfließen zu lassen. Dadurch soll sich auch der zeitliche Aufwand in Grenzen halten. Zur Reihenfolge können Sie sich grob an den vier Ebenen – formal, sozial, fachlich, kulturell – orientieren.

Ihre Ziele dabei sind:

- Wissen und Erfahrungen werden zwischen Stelleninhaberinnen und -inhabern weitergegeben.
- Neue Mitglieder integrieren und engagieren sich schnell im Netzwerk.
- Die Funktion und Rolle des Netzwerkmitglieds bleiben erhalten.

VORAUSSETZUNGEN FÜR DIE ERFOLGREICHE INTEGRATION INS NETZWERK



Voraussetzung für eine erfolgreiche Integration ist, dass die Ziele und Arbeitsweise des Netzwerkes oder Gremiums zumindest in den wichtigsten Eckpunkten explizit beschrieben sind und nicht nur auf unausgesprochenen Gewohnheiten basieren. Sie müssen neuen Netzwerkmitgliedern das geteilte Verständnis des Netzwerkes erklären können.



Die Organisationskultur des Netzwerkes sollte allerdings offen und transparent für neue Mitglieder und damit auch offen für Veränderungen und andere Sichtweisen sein. Eine verschworene Gemeinschaft mit festgefahrener Denkmustern erschwert die Integration neuer Teilnehmender.

DIE VIER EBENEN DES ONBOARDINGS



Die erfolgreiche Integration einer Person in ein bestehendes Netzwerk sollte auf vier Ebenen erfolgreich verlaufen. Die Beispiele sind nicht abschließend. Finden Sie heraus, welche Schritte Sie mit neuen Mitgliedern gehen sollten, damit einer produktiven und kooperativen Zusammenarbeit nichts mehr im Wege steht. Das bedeutet nicht, dass Sie als Bildungsmanagerin oder -manager allein dafür verantwortlich sind. Aber sie sollten mit den anderen Netzwerkmitgliedern einen Prozess entwickeln. Zeitlich verlaufen die Schritte unterschiedlich. Manche müssen vor der ersten Sitzung erfolgen, manche ergeben sich erst mit der fortschreitenden Zusammenarbeit. Andere erweisen sich im konkreten Fall als nicht notwendig.

Formal: Die rechtlichen Rahmenbedingungen und Abläufe oder Vorschriften der Verwaltung und der Mitgliedsorganisationen sind erfüllt.

- Einverständniserklärungen für die Datenverarbeitung oder Datenschutzbestimmungen sind unterzeichnet.
- Die Geschäftsordnung ist bekannt.
- Technische Abläufe wie die Aufnahme in Verteiler sind erledigt. Auch organisatorische Abläufe wie vorgegebene Abstimmungswege sind bekannt.

Sozial: Das neue Netzwerkmitglied hat Arbeitsbeziehungen im Netzwerk geknüpft und ist Teil der Gruppe geworden, die konstruktiv zusammenarbeitet.

- Es gab Gelegenheit die anderen Akteure kennenzulernen und Kooperationspartnerinnen und -partner über den Wechsel zu informieren.

- Die jeweiligen Perspektiven und Arbeitsgewohnheiten im Netzwerk sind bekannt.
- Erwartungen an die Mitarbeit und Beiträge des neuen Netzwerkmitglieds sind geklärt.

Fachlich: Darunter fällt alles, was ein neues Netzwerkmitglied wissen muss, um sich inhaltlich produktiv beteiligen zu können. Besonders relevant ist das bei der Mitarbeit in Bildungsprojekten.

- Die bisherige Geschichte des Netzwerkes wurde erläutert.
- Die Zielsetzung und die Motivation des Netzwerkes sind bekannt.
- Arbeitsweise und Abläufe des Netzwerkes wurden beschrieben.
- Das Verfahren, wie an Schnittstellen zusammengearbeitet wird, wurde erläutert.

Wichtig ist, die Arbeitsweise und Rahmenbedingungen der anderen Akteure im Netzwerk kennenzulernen, damit die Zusammenarbeit an den Schnittstellen gut funktioniert.

Kulturell: Zur Organisationskultur eines Netzwerkes gehört das Verständnis über geteilte Werte und Regeln, aber auch wie Zusammenarbeit gestaltet wird. Kultur ist unter den vier Ebenen am schwierigsten zu beeinflussen. Ein fehlendes gemeinsames Fundament führt aber immer zu Reibungen.

- Es gab Gelegenheit für gemeinsame Erfahrungen.
- Das Netzwerk hat gemeinsame Erfolgserlebnisse.
- Es gab einen Austausch über Werte, Standards und Regeln.
- Ein neues Netzwerkmitglied hat Gelegenheit diese einzuüben, zu demonstrieren und mitzugestalten.





SYSTEMISCHE INTERVIEWS ALS UNTERSTÜTZUNG



Auch im Fall der Neuaufnahme eines Netzwerkmitglieds ist das persönliche Gespräch unter vier Augen das wichtigste Werkzeug für Sie als Bildungsmanagerin oder -manager. Ihr Gesprächsziel ist es herauszufinden, wie Sie schnell eine hohe Anschlussfähigkeit zwischen der Person und der Arbeit des Netzwerkes erreichen und damit Reibungsverluste verringern können.

Die erfolgreiche Integration in ein Netzwerk ruht darauf, die für eine produktive Mitarbeit relevanten Informationen zu erhalten. Aber Integration bedeutet auch, den Einstieg in eine neue soziale Gruppe möglich zu machen, die sich bereits kennt und gemeinsam Ziele verfolgt. Auch der Einstieg in eine neue Arbeits- und Organisationskultur sollte erleichtert werden (kooperatives und übergreifendes Arbeiten). Systemische Interviews helfen dabei, die dafür notwendige Informationsgrundlage zu schaffen.

Zudem ist es eine Geste der Wertschätzung sich die Zeit zu nehmen, um sich entweder nach guter Zusammenarbeit zu verabschieden und ein neues Mitglied im Netzwerk willkommen zu heißen, z.B. im Rahmen eines gemeinsamen Mittagessens oder über Kaffee und Kekse.

Abschiedsgespräch

Ein Abschiedsgespräch ist dann relevant, wenn bei einer Mitgliedsorganisation ein Personalwechsel stattfindet und diese nun von einer anderen Person im Netzwerk vertreten wird. Ziel dieses Gespräches ist zum einen die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen zwischen Stelleninhaberinnen und Stelleninhaber sicherzustellen, wofür Bildungsmanagerinnen und -manager oft die Wissensvermittler sein müssen. Zum anderen können Sie auch für die Gestaltung Ihrer zukünftigen Netzwerkkoordination von den Erfahrungen und Eindrücken profitieren.

Die folgenden systemischen Fragen sind ein hilfreiches Werkzeug, um die relevanten Informationen zu erhalten:

- Was hätten Sie gerne am Anfang ihrer Arbeit im Netzwerk / im Projekt gewusst?
- Welche Fallstricke sehen Sie auf ihren Nachfolger zukommen?
- Welche Personen sind für den Erfolg des Netzwerkes entscheidend und wie geht man am besten mit Ihnen um?

- Was hat Sie motiviert, sich am Netzwerk zu beteiligen?
- Was muss passieren, damit das Netzwerk auch weiterhin erfolgreich und gewinnbringend ist?

Willkommensgespräch

Das Willkommensgespräch hat zwei Ziele. Zum einen wollen Sie die neue Person kennenlernen und Sie möchten erfahren, unter welchen Voraussetzungen Sie zu einem engagierten Mitglied in ihrem Netzwerk oder Projekt werden kann. Zum anderen möchten Sie Gelegenheiten schaffen, Wissen und Erfahrungen weiterzugeben, die z.B. Vorgängerinnen oder Vorgänger gemacht haben und die für die gelingende Mitarbeit im Netzwerk gewinnbringend sind.

Auch hier können systemische Fragen ein wichtiges Mittel sein, um die Voraussetzungen für eine gute Zusammenarbeit zu erfahren:

- Welche Erfahrungen haben Sie früher schon in Netzwerken gemacht?
- Was motiviert Sie, sich in Netzwerken zu engagieren?
- Was führt dazu, dass Sie die Lust an der Zusammenarbeit verlieren?
- Welchen Beitrag können Sie zum Erfolg des Netzwerkes beitragen?
- Was erleichtert Ihnen den Einstieg in neue Arbeitsabläufe?

INTEGRATION IN DIE GRUPPE



Auch nach diesen Gesprächen sind weitere Schritte sinnvoll, um die Integration in die Netzwerke und Projekte zu unterstützen:

Überlegen Sie sich ein kleines Willkommensritual, in dem sich das bestehende Netzwerk und das neue Mitglied wechselseitig kennenlernen und ihr Interesse und ihre Offenheit für eine kooperative Zusammenarbeit bekräftigen können. Natürlich beinhaltet dies auch eine wertschätzende Rahmung durch Sie als Netzwerkkoordinatorin bzw. -koordinator oder den Vorsitz des Gremiums.

Schaffen Sie immer wieder Gelegenheiten für den persönlichen Austausch, z.B. im Rahmen von Projektbesichtigungen. Ganz grundsätzlich ist das für den Zusammenhalt einer Gruppe wichtig. Bei neuen Mitgliedern bieten

Sie auf diese Weise eine effektive Möglichkeit schnell gut zusammenzuarbeiten.

Geben Sie neuen Teilnehmenden keine Gelegenheit in eine passive Rolle zu rutschen. Indem Sie schnell Verantwortung übergeben und um Beiträge bitten, verhindern Sie Passivität und fördern Engagement.

5 LEITFRAGEN FÜR DIE PROZESSPLANUNG



Zum Abschluss möchten wir Ihnen einige Fragen an die Hand geben, die Ihnen helfen Ihren Integrationsprozess für neue Netzwerkmitglieder zu planen und zu strukturieren.

- Welchen Beitrag soll das neue Netzwerkmitglied für das Ziel und die Funktion des Netzwerkes beitragen?
- Aufgrund welcher Bedingungen und Prozesse funktioniert das Netzwerk?
- Was muss das neue Netzwerkmitglied wissen, um schnell mitarbeiten zu können?
- Was können die anderen Netzwerkmitglieder tun, um den Integrationsprozess zu erleichtern?
- Wie kann ich unterstützen, dass das neue Netzwerkmitglied die anderen Netzwerkmitglieder rasch kennenlernt und gute Arbeitsbeziehungen aufbaut?





IMPRESSUM

Kommunales Bildungsmanagement
Rheinland-Pfalz - Saarland e.V.
Transferagentur RLP-SL
Domfreihof 1a | 54290 Trier
0651 · 46 27 84 · 0 | info@transferagentur-rlp-sl.de
www.transferagentur-rheinland-pfalz-saarland.de

Text: Sebastian Müller
Redaktion: Benjamin Koltermann
Layout: Pioniere und Wegweiser, ersch-media

November 2021

Bildnachweis: Manuel Ribeiro (Cover), franckreporter /
iStock.de (S. 2), akud / thinkstock.de (S. 4), scyther5 /
thinkstock.de (Rückseite)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Transferinitiative
Kommunales
Bildungsmanagement

Agentur RLP-SL

Dieses Vorhaben wird unter dem Förderkennzeichen
01NQ1408 aus Mitteln des Bundesministeriums für
Bildung und Forschung gefördert.