



„Kommunales Bildungsnetzwerk – Chance und Herausforderung“

Impulsbeitrag im Seminar „Gestaltung von Kooperation in der Kommunalen Bildung“
Frankfurt/Main, 26. April 2017

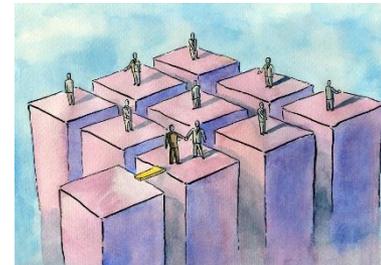


Referentin: Dr. Gudrun Stahn
MA&T Organisationsentwicklung GmbH



Themenauswahl:

- Grundsätze erfolgreicher Kooperation
- Strukturierung und Rollenwahrnehmung im Zusammenspiel verschiedener Professionen
- Kooperation von verschiedenen Netzwerken („Vernetzung der Netzwerke“)
- Umgang mit „typischen“ Herausforderungen
 - ➔ Komplexität
 - ➔ Verbindlichkeit
 - ➔ Ergebnissicherung



- ✎ Was hat Sie eingangs bewegt, „Ihr“ Bildungsnetzwerk zu initiieren, oder in „Ihrem“ regionalen Bildungsnetzwerk (bzw. in weiteren regionalen Netzwerken) mitzuwirken?
- ✎ Welche Ihrer Erwartungen an die Netzwerkarbeit sind eingetreten? Welche nicht?
- ✎ Was war das wichtigste oder schönste Ereignis während Ihrer Netzwerkarbeit?

- Netzwerke sind lose gekoppelte Bindungen zwischen Akteur_innen, die in unterschiedlichen Handlungsbezügen und gegenseitigen Beziehungen zueinander stehen (Bildung, Wissenschaft, Wirtschaft, Politik, Verwaltung).
- Es gibt „innen-“ und „außeninitiierte“ Netzwerke.
- Sie sind organisatorisch offen.
- Es gibt keine Sanktionsmöglichkeiten gegenüber Einzelnen.
- Es gibt keine förmlich hierarchische Gliederung.
- Der Institutionalierungsgrad ist gering.

Grundlage:

- „Kleinster gemeinsamer Nenner“ an Zielen, Interessen und/oder Bedürfnissen der Partner_innen, die allein nicht umsetzbar wären.
- „Überspringender Funke“ (gemeinsames inhaltliches Interesse und Interesse an den Partner_innen, ihrem Wissen und ihren Ressourcen).

Quelle: Baitsch/Müller, 2001

Zweck/Beweggrund:

„**Bildungssysteme auf kommunaler Ebene weiterentwickeln**“ - Bildungslandschaft in der Region aktiv gestalten *(indem gemeinsam passgenaue Antworten auf aktuelle Bildungsfragen erarbeitet werden)*

Akteure (Zielgruppen und Partner_innen):

„Lokale, Institutionen übergreifende Verantwortungsgemeinschaft“ mit Bildungsakteuren aus

- Verwaltung
- Bildungseinrichtungen
- Zivilgesellschaft
- Externen Akteuren

Handlungsfelder:

Netzwerkaufbau und –koordination, Strukturausbau, Einführung und Transfer von Bildungsstandards, Bildungsveranstaltungen, Bildungsmonitoring, regionale Bildungsberichterstattung...

Aktionen:

- Studien zur Bedarfsfokussierung
- Regionale und überregionale Netzwerktreffen
- Bildungsforen
- Seminar- und Workshop-Angebote, Transfer guter Beispiele
- Etablierung und Pflege von Kommunikationskanälen in Richtung Kommune, Politik und Medien



7 Grundsätze erfolgreicher Kooperation

1. Netzwerkpartner_innen verfolgen ein gemeinsames, **ausreichend attraktives Ziel**.
2. Dieses Ziel knüpft unmittelbar am **regionalen Bedarf** an.
3. Idealerweise arbeiten Netzwerkpartner_innen darüber hinaus auch an einer **gemeinsamen Identität**.
4. Eine **nach Kernkompetenzen strukturierte Zusammenarbeit** betont und nutzt die Stärken jedes Einzelnen / jeder beteiligten Einrichtung.
5. Kooperation gelingt, weil sich die Partner_innen gegenseitig **gut aussehen lassen**.
6. **Vertrauen** entsteht über die Zeit – und ist dann eine sehr tragfähige Grundlage der Zusammenarbeit.
7. **Ausstrahlungseffekte in die Region** sind die Basis des gewünschten Zustroms und einer guten Rückmeldung aus der Region.



Wo entlang geht's vorwärts?



Bildquelle: Höfler, Bodingbauer, Dolleschall, Schwarenthorer: Abenteuer Change Management. 2014, Cartoons: Michael Unterleitner (Much)



Netzwerke können ...



wenn sie ...

- ... Ideen anreichern,
- ... Zukunftsstrategien entwickeln und verwirklichen,
- ... Adressatenzahl vergrößern,
- ... regionale Attraktivität verbessern,
- ... Schlagzahl erhöhen,
- ... (Durch-)Schlagkraft vergrößern,
- ... Reichweite erhöhen,
- ... anspruchsvolle Angebote realisieren,

- ... Konflikte vermeiden,

- ... neue Ideen zulassen und verbinden.
- ... strategisch planen, Ressourcen einsetzen und weiterentwickeln.
- ... „Kund_innen“ gemeinsam ansprechen.
- ... regionale Aktivitäten spürbar umsetzen.
- ... Ressourcen zusammenführen.
- ... Kräfte bündeln auf prioritäre Ziele.
- ... gezielt auch überregional agieren.
- ... erkannten Bedarf gemeinsam, auf hohem Niveau, qualitätsgerecht und mit begleitendem Service bedienen.

- ... sich auf die Kernkompetenzen der Partner_innen besinnen und ihre Angebote auf dieser Grundlage abgrenzen (siehe Grundsatz 5!).

- 
- „**Institutionen übergreifende Verantwortungsgemeinschaft**“ bedeutet Austausch und Zusammenarbeit verschiedener Professionen.
 - Erfolgsrelevant ist die Qualität dieses Austausches! Hinführende Fragen sind:
 - ➔ Mit welcher Intention gehe ich in dieses Netzwerk/in diese Kooperation hinein?
 - Teilnahmeorientiert
 - Mitnahmeorientiert
 - Austauschorientiert
 - Entwicklungsorientiert
 - ➔ Wie gut lassen sich die Expert_innen gegenseitig aussehen?
 - Persönlich
 - Einrichtungen
 - Ressorts, die sie vertreten
 - ➔ Welche Kommunikationsarten überwiegen in den Treffen?
 - Debatte
 - Diskussion
 - Diskurs
 - Dialog
 - ➔ Welche Arbeitsformate überwiegen in den Treffen?
 - Sendebetonte Formate („Input“)
 - Austauschbetonte Formate („abwechselnd Sender und Empfänger“)
 - Innovationsbetonte Formate („Neues hervorbringend“)



Bildquelle: Höfler, Bodingbauer, Dolleschall, Schwarenthorer: Abenteuer Change Management. 2014, Cartoons: Michael Unterleitner (Much)

Im Kommunalen Bildungsmanagement Hessen:

- Wirksamkeit nach innen durch breite Partnerstruktur und koordinierte Zusammenarbeit
- Außenwirksamkeit und breite Beteiligung durch Etablierung regelmäßiger Veranstaltungsreihen (z. B. Bildungsforen, Seminare, Workshops)
- Ergebniscontrolling durch Bildungsmonitoring
- Erfolgsdarstellung in Bildungsberichten

Weitere häufige Beweggründe sind:

- Bündelung von gleichgerichtet interessierten Personen
- Gegenseitiges Empowerment, insbesondere für neue oder anspruchsvolle Themen
- Gegenseitiger Zugang zu Ressourcen, die einzelne Personen bzw. Einrichtungen in diesem Umfang nicht hätten
- Zusammenführung und gemeinsame Nutzung von Erfahrungswissen und Erkenntnissen innerhalb eines Themenfeldes
- Ermöglichen von größeren Aktionen, als einzelne Personen bzw. Einrichtungen sie bewirken könnten – dadurch größere Ausstrahlungseffekte
- Gemeinsame Kampagnen, um gesellschaftlich relevante Themen in einer Region zu platzieren
- Erhöhung der Reichweite von (Bildungs-, Beratungs-, ...-) Angeboten und Aktionen in der Region, ggf. auch darüber hinaus

Undeutliche Grenzen und schwache Formalisierung

- Offene und teilweise unverbindliche Kooperationsbeziehungen
- Verantwortlichkeiten, Verfahrensweisen und Kooperationsvereinbarungen sind temporär und dynamisch
- Gewicht des/der Einzelnen hängt vor allem von Potenzialen ab

Hohe Komplexität und Dynamik im Netzwerk

- Dilemmata bestimmen Handeln im Netzwerk
- Problemlösung ist kurzfristig, aber meist nicht von Dauer
- Bewältigte Probleme rufen neue oder unbeabsichtigte Nebenwirkungen hervor

Netzwerke haben permanent Management- und Moderationsbedarf

- Netzwerkmanagement und –moderation sollten sich an gemeinsamen Zielen orientieren
- Sie sollten konsequent zur Wahrung der Grundsätze und zur Erreichung der Ziele beitragen.

1. Strategische Funktionen, z. B.

- Ziel- und Strategieentwicklungsprozess sowie inhaltliches Controlling initiieren
- Finanzierung des Netzwerks sicherstellen...

2. Operative Funktionen, z. B.

- Aktive Angebots- und Konzeptentwicklung betreiben
- Kooperationspotenziale intern und extern erschließen, Kooperationen anbahnen
- Kommunikations- und Vermarktungskonzept des Netzwerks etablieren, Kunden- und Partnerkontakte pflegen
- Weiterbildung der Netzwerkakteure initiieren
- Transfer- und Kommunikationsaufgaben realisieren...

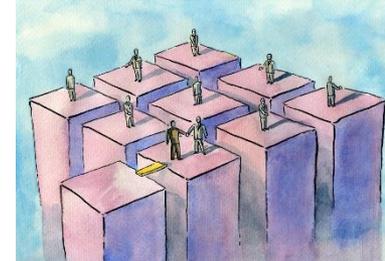
3. Administrative Funktionen, z. B.

- Qualitätskriterien umsetzen
- Abrechnungen und interne Mittelverwaltung/buchhalterisches Controlling durchführen
- Berichtswesen pflegen...

Instrumente:

Partnergewinnung

1. Kompetenz- und Ressourcenmatrix
2. Ansprache-Wege: 5 Tipps
3. Ansprache von bestehenden Netzwerken
4. Checkliste Interessen-Abfrage



Gemeinsame Zielfindung im Netzwerk

5. Muster Zielsystem
6. Status-Workshop
7. Ablauf-Muster Netzwerktreffen



Rollenklärung

8. Infoblatt Rollenklärung Netzwerkmoderation
9. Prinzipien Bohmscher Dialog
10. Modell Themenzentrierte Interaktion (R. Cohn)





1. Kompetenz- und Ressourcenmatrix

Die dargestellte Übersicht (Empfehlung: im Excel-Format erstellen) bietet der Netzwerkkoordination bzw. Moderation Transparenz über die speziellen Kompetenzen, Ressourcen, Erwartungen bzw. Bedürfnisse ... aller Netzwerkpartner_innen. Mitunter empfiehlt sich hierbei eine Differenzierung zwischen strategischen und operativen Partner_innen.

Idee: Jede_r Netzwerkpartner_in steuert seine/ihre Angaben bei. Das Ergebnis wird allen Partner_innen bereitgestellt und bietet die Basis für die zu treffenden Vereinbarungen zur Aufgabenteilung.

Partner_in	Kernkompetenzen	Zielgruppen	Angebote	Methoden	Erwartungen	Ressourcen	Kontakte
Agentur A							
Bildungsanbieter B							
Unternehmen C...							

1. Eine direkte persönlichen Ansprache der gewünschten Partner_innen betont deren Wertschätzung und ist daher wertvoller als alle anderen Formen der Ansprache.
2. Je unpersönlicher die Ansprache erfolgt, umso weniger Motivation wird erzeugt.
3. Die denkbaren Ansprache-Wege sind (mit absteigender Motivationswirkung):
 - ➔ Persönliches Treffen
 - ➔ Persönlicher Anruf
 - ➔ Anruf durch Dritte
 - ➔ Ansprache per Mail
 - ➔ Ansprache über Social Media
 - ➔ Anonyme Ansprache über öffentliche Medien
4. Wichtig ist eine gute Argumentation bei der Ansprache, die den Nutzen aus der Perspektive des angesprochenen Partners ebenso wie des Netzwerks vorwegnimmt.
5. Folgende Fragen können zur Vorbereitung auf die Ansprache dienen:
 - ➔ Welche institutionellen und fachlichen Interessen der Partnereinrichtung sowie der konkret anzusprechenden Person sind zu vermuten?
 - ➔ Welche Kontakte und Berührungspunkte gab es ggf. schon in der Vergangenheit? Inwiefern kann hier gemeinsam an „alte“ Erfolge angeknüpft werden?
 - ➔ Welchen Nutzen kann das Netzwerk von dieser Kooperation und kann diese Einrichtung bzw. diese_r Partner_in von der Kooperation mit dem Netzwerk haben?
 - ➔ An welcher „Stelle“, an welchem „Netzwerkknoten“ wäre ein idealer Platz für diese Einrichtung und Person? Was wäre eine ideale Funktion? Mit welchem Aufwand wäre sie verbunden?



3. Ansprache von bestehenden Netzwerken zwecks Mitwirkung

- Eine Sonderform ist die Ansprache bestehender Netzwerke, mit denen zukünftig eine Kooperation des Bildungsnetzwerks aufgebaut werden soll.

- Zu klären sind hier dringend:
 1. Der Beweggrund für die Kooperation (der Anlass)
 2. Die Ziele der Kooperation (über den externen „Auftrag“ hinausgehend, **für die Kommune!**)
 3. Die Erwartungen an eine gelingende Kooperation (die **für beide Seiten Nutzen** bringt!)
 4. Die Spielregeln, die bisher im Netzwerk gelten und weiterhin zur Anwendung kommen sollen
 5. Die ggf. bestehenden, externen Anforderungen an Effekte/Ergebnisse
 6. Die ggf. zusätzlichen Themen, die zu bearbeiten sind (zusätzliche **Aufwände!**)
 7. Die zukünftige Rollenteilung im Netzwerk (**Änderungen!**)
 8. Die zukünftige Ergebnisdarstellung

- Empfohlenes Vorgehen:
 - ➔ Klärendes Gespräch mit dem Steuerkreis des Netzwerks/der Koordination führen, dazu Informationsgrundlagen (Ausschreibung, Kurzkonzept...) bereitstellen
 - ➔ Vorstellung (Präsentation und anschließender Dialog) im Netzwerk
 - ➔ Anfragen der Netzwerkpartner_innen zulassen und beantworten bzw. Klärungen zum nächsten Treffen in Aussicht stellen.

- **Unklarheiten stärken Misstrauen und senken die Ergebniserwartung!**



Welchen Sinn verfolgen wir mit unserem Netzwerk?

-  Menschen „Helfen“, „Unterstützen“
-  Menschen „Integrieren“, „Inkludieren“
-  Bedeutsame Werte pflegen und erhalten
-  Ressourcen schonend einsetzen
-  Gesellschaftlich relevante Themen weiterentwickeln
-  Außerdem....

Welche Zwecke verfolgen wir mit unserem Netzwerk?

-  Zusammenführung und gemeinsame Nutzung von Erfahrungswissen und Erkenntnissen
-  Ermöglichen von größeren Aktionen, als einzelne Einrichtungen sie bewirken könnten
-  Gemeinsame Kampagnen, um gesellschaftlich relevante Themen in der Region zu platzieren
-  Erhöhung der Reichweite von Angeboten und Aktionen in der Region und ggf. darüber hinaus
-  Gegenseitiger Zugang zu Ressourcen, die einzelne Einrichtungen nicht hätten
-  Gegenseitiges Empowerment
-  Lernen voneinander, Wissen erweitern
-  Außerdem...



5. Zielsetzung und Zielentwicklung im Netzwerk

Argumentationshilfe: Wofür ist Zielsetzung im Netzwerk bedeutsam?

- ➔ Ziele steuern („regulieren“) menschliches Handeln. Sie sind eine Orientierungshilfe.
- ➔ Im Netzwerk vereinbarte Ziele ermöglichen ein aufeinander bezogenes Handeln vieler Partner_innen in eine angestrebte Richtung bzw. auf ein angestrebtes Ergebnis hin.
- ➔ Zielorientiertes Arbeiten im Netzwerk erfordert von Beginn an solche Ziele, welche die Partner_innen in gleicher Weise verstehen und persönlich vertreten können.
- ➔ Selbst gesetzte Ziele haben psychologisch eine völlig andere Qualität als fremd vorgegebene Ziele – sie sind motivierende Vorhaben.
- ➔ Durch Kommunikation werden Ziele klarer, weil sie – um kommuniziert werden zu können - tiefer durchdacht werden müssen.
- ➔ Um Netzwerkpartner_innen zur Umsetzung gemeinsamer Ziele zu motivieren, müssen im Netzwerk Vereinbarungs- und Reflexionsprozesse über Ziele geführt werden.
- ➔ Um wirklich verstanden zu werden, müssen Ziele operationalisiert werden, d. h. auf konkrete Wirkungsfelder des Netzwerks bezogen formuliert werden. Frage: Was genau wollen wir hier erreichen bezüglich x, y, z?
- ➔ Wenn operationalisierte Ziele mit konkreten Merkmalen, Zeiten bzw. Kennzahlen hinterlegt werden, ist damit eine Grundlage für das qualitative und quantitative Controlling gegeben. Das erhöht die Verbindlichkeit der Zusammenarbeit und die Sichtbarkeit des Erreichten.



5. Muster Zielsystem (Beispiel mit 5 Ebenen)

Gesamtziel	Bildungssysteme auf kommunaler Ebene weiterentwickeln
Leistungsziel	Attraktivität der Region durch Bildung erhöhen
Zielgruppen und Partner_innen	Bildungsnachfrager_innen Bürger_innen... Kommune Arbeitsagentur Schulen Hochschulen Bildungsträger...
Maßnahmenfelder	1. Bildungsangebote 2. Bildungsveranstaltungen 3. Bildungsmonitoring 4. Bildungsberichte 5. Netzwerkaufbau und -koordination
Prioritäre Handlungen	Zu 1: Konzeption und Erprobung neuartiger Bildungsformate..., Innovation in..., Strukturelle Anpassung von ... Zu 2: Zusätzlicher Aufbau einer Seminarreihe für..., Ausbau der Kooperation mit... Zu 3: Analyse von neuartigen Bildungsangeboten und regionaler Bildungsnachfrage... Zu 4: Erstellung von ... Berichten für die Landkreise... Zu 5: Regionale Netzwerke in x Hessischen Landkreisen, kreisfreien Städten...

Ein Status-Workshop findet jährlich statt, um eine Zwischenbilanz (zum „Status“) der Zusammenarbeit im Netzwerk zu ziehen.

Kriterium	Beschreibung
Ziel	Qualität und Nutzen der Netzwerkarbeit sichtbar machen (Ergebnisse, Produkte, Effekte...), am Netzwerkziel messen und ins Verhältnis zu eingesetzten Mitteln und Ressourcen stellen, Besonderheiten erkennen, Erfolge feiern
Ort	Außergewöhnlich, attraktiv, regional
Organisation, Dauer	Als „Event mit gehaltvollem Inhalt“, ein halber bis ein Tag (ggf. vormittags interne Zielreflexion, nachmittags öffentlich feiern)
Einzuladende	Netzwerkpartner_innen als Hauptakteure, außerdem Vertreter_innen wichtiger Institutionen bzw. Zielgruppen aus der Region, Presse, ggf. Politik
Aktionen	Foto-/Posterausstellung zu Höhepunkten, Interviews, Würdigung
Nebeneffekte	Aufbereitung von Ergebnissen für den Transfer, um Werbung für das Netzwerk und seine Ideen, Werte...zu machen und die Ausstrahlungseffekte zu erhöhen
Haupteffekte bezüglich Netzwerkpartner_innen	Emotional: Zufriedenheit, Stolz auf Erreichtes, Freude über Nutzen Kognitiv: Erkennen der Effekte in Vergleich zum investierten Einsatz, Ableiten von Erkenntnissen, Planung zukünftiger Ziele und Aktionen im Netzwerk Volitiv: Bereitstellung von Ressourcen, Partnergewinnung und -bindung
Effekte im Außenraum	Sichtbarkeit des Netzwerks und seiner Wirkungen/Ergebnisse, Bekanntheit

Muster (für Zeitumfang eines Treffens von 3 Stunden Dauer):

- 1. Eröffnungsphase (ca. 10 min):**
Begrüßung von Netzwerkpartner_innen und Gästen durch die gastgebende Einrichtung, Überblick über heute anstehende Themen
- 2. Informationsphase (ca. 20 min):**
Protokoll besprechen (Arbeitsstand der Vereinbarungen vom letzten Treffen), Informationen zu Aktuellem (z. B. Veranstaltungen, Termine, ...), Ergebnisse von zwischenzeitlich tätigen Arbeitsgruppen etc.
- 3. Arbeitsphase (ca. 120 min):**
Moderierte Besprechung der für die Partner_innen relevanten Themen (vorbereitete oder spontane Beiträge einzelner Partner bzw. von eingeladenen Expert_innen, z. B. zu guter Praxis). Phase endet ggf. mit einer **Maßnahmenvereinbarung**, um Transferprozesse anzuregen (Welche interessanten Maßnahmen bieten sich für den Folgezeitraum an, und wer arbeitet mit wem bis wann an der Umsetzung?)
- 4. Abschlussphase (ca. 30 min):**
Dank an Gäste und Partner_innen mit aktiven Beiträgen, Vereinbarung des nächsten Treffens (Themen, Ort, Zeit) sowie der ggf. einzuladenden Gäste, Referent_innen, Vereinbarung von aktiven Beiträgen der Netzwerkpartner_innen, Rückmeldung zum Treffen



Netzwerkmoderation als DIENSTLEISTUNG, um

- das **Gemeinsame** („Identität“ und Zugehörigkeitsgefühl im Netzwerk) zu betonen,
- den erwarteten **Mehrwert in der Interaktion** (Sinn und Zielerreichung) zu initiieren,
- die **Erfolge** spürbar zu machen (positives Erleben von Nutzen, Wirksamkeit) sowie
- das **Weiterlernen** im Netzwerk zu stimulieren.

Netzwerkmoderation **NICHT als Alleinunterhalter_in, Besserwisser_in, Ansager_in...**

Sondern:

- Förderer/Förderin der Identifikation aller Partner mit dem Gedanken, der Idee des Netzwerks (Ziel: Aufbau und Pflege einer gemeinsamen Identität im Netzwerk)
- Gestalter_in eines kollegialen Informationsaustausch-, Themenbearbeitungs-, Innovations- bzw. Lernprozesses im Netzwerk
- Kenntnisreiche, sichere_r Nutzer_in und situationsbezogene_r Entwickler_in geeigneter Ablaufmuster, Techniken und Werkzeuge zur ziel- und themenbezogenen Zusammenarbeit im Netzwerk



9. Dialogtechnik (in Abgrenzung zur Diskussion)

Dialog

Voraussetzung:

Gestärkter „Vertrauensraum“, in dem sich ein Dialog entwickeln kann

Diskussion

Geprägt durch Verhaltensweisen wie:

- Zuhören, wechselseitig sprechen
- Verstehen
- Respektieren
- Verschiedene Blickwinkel achten; eigener Standpunkt steht von Beginn an zur Disposition („Eintauschen gegen einen besseren“)
- Erkunden neuer Möglichkeiten
- Gelassenheit, auch im Umgang mit Kritik
- Bereitschaft zu lernen

Geprägt durch Verhaltensweisen wie:

- Überzeugen
- Unterbrechen
- Attackieren
- Dominanten Blickwinkel
- Eigene Meinung durchsetzen
- Verharren auf bekannten Möglichkeiten/Varianten und eigenen Standpunkten
- Emotionale, ungewollte Gefühlsausbrüche

Im Dialog kommen Menschen zusammen, um gemeinsam zu denken, neue Möglichkeiten miteinander zu erkunden, zusammen nach Lösungen von Problemen zu suchen.

Idee: Netzwerktreffen regelmäßig durch Dialogphasen bereichern – vor allem dann, wenn Ideenentwicklung und intensiver Austausch von Erfahrungen angestrebt sind.

Zentrale Regeln für den Dialog nach David Bohm sind:

1. Zuhören

- Etwas auf sich wirken lassen, ohne innerlich sofort zu argumentieren, eine Entgegnung vorzubereiten, zuzustimmen oder abzulehnen, zu früh zu bewerten.

2. Partizipieren

- Teilhaben an einem gemeinsamen Austausch, der im Moment entsteht und nicht aus der Erinnerung erzeugt ist.

3. Respektieren

- Respektieren: (lateinisch re-spectere: erneut hinschauen, beobachten). Auf Abwehr, Schuldzuweisung, Abwertung und Kritik verzichten. Jede Idee, jede Meinung anderer Personen ist genauso richtig und legitim wie meine eigenen Ideen, wie meine Meinung.

4. Von Herzen sprechen

- Von dem sprechen, was uns wirklich bewegt. Intellektuelle Höhenflüge, abstrakte Abhandlungen und Selbstdarstellungen führen nicht weiter.

5. In der Schwebelage halten

- Subjektive Annahmen und Bewertungen als solche verstehen und zum Ausdruck bringen, Entscheidungen nicht vorschnell treffen, sondern „in der Schwebelage“ halten.

6. Erkunden

- Eine Haltung von Neugierde, Achtsamkeit und Bescheidenheit einnehmen. Fragen stellen, die uns wirklich bewegen. Daraus Ideen entwickeln, die für Einzelne nicht möglich gewesen wären. Von unseren 'Sicherheiten' und Überzeugungen distanzieren, für Neues öffnen.

7. Den Gesprächsprozess verlangsamen

- Es spricht immer nur eine Person. Dadurch beobachten, welche Reflexe, Reaktionen, Wertungen, Gedanken und Erinnerungen auf eine Aussage einer anderen Person in uns ausgelöst werden

*Effekt: Im Dialog gemeinsam denken, gemeinschaftlich erkunden und dem Denken auf die Spur kommen.
Abgehen davon, feste Ideen und gut verteidigte Ansichten gegeneinander zu stellen.*

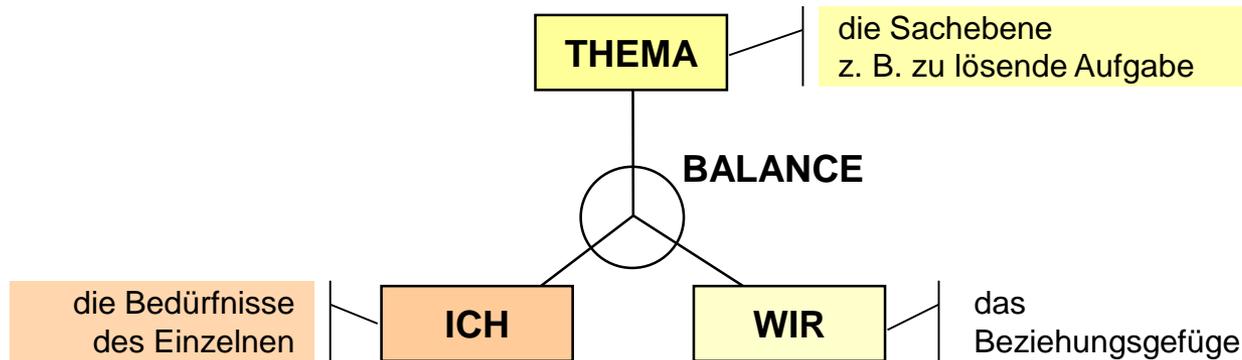


10. Modell Themenzentrierte Interaktion

Grundidee der Themenzentrierten Interaktion (TZI nach Ruth Cohn) ist, dass ein dynamisches Gleichgewicht (eine „Balance“) zwischen

- den Bedürfnissen der einzelnen Personen,
- der Gruppe,
- deren Aufgabe und
- dem Umfeld bestehen sollte, um lebendiges, soziales Lernen und persönliche Entwicklung zu fördern.

Diese vier Faktoren sind die Basiselemente des „**Vierfaktorenmodells der TZI**“.



Anwendung auf die Kooperation in Netzwerken:

Achte – neben dem Umfeld-Bezug (regionale Ausrichtung sichern!) – auf die Arbeit an relevanten Themen der Beteiligten, auf das Entstehen eines **WIR**-Gefühls im Netzwerk und auf die persönliche Ansprache und Beteiligung jeder einzelnen Person im Netzwerk.