

Erfolgsfaktoren von Netzwerken für Akteure der politischen Bildung

von Dr. Christian Boeser und Florian M. Wenzel

Netzwerke und Vernetzungsanliegen sind heute sehr populär – auch im Bildungsbereich. Dabei werden insbesondere die innerhalb der Initialisierungs- und Etablierungsphase typischen Schwierigkeiten und Fallstricke oftmals übersehen, was zur Folge hat, dass nur wenige Netzwerke dauerhaft funktionieren. Vor diesem Hintergrund befasst sich die Netzwerkforschung damit, Erfolgskriterien von Netzwerken zu identifizieren und die Chancen auf nachhaltige Vernetzungsprozesse zu optimieren. Eine wichtige Erkenntnis dieses Beitrags ist die Relevanz von Vertrauen beim Aufbau von Netzwerken. Die Methode Appreciative Inquiry (Wertschätzende Erkundung) kann hierfür wichtige Impulse geben.

Projekthintergrund

Die Idee einer bayernweiten Vernetzung aller Akteure der politischen Bildung hat ihren Ursprung in Bayerisch-Schwaben, wo seit November 2002 an der bezirksweiten Vernetzung gearbeitet wird. Die positiven und produktiven Erfahrungen des Schwaben-Netzwerkes führten zur Idee der Ausweitung der Initiative auf bayerischer Ebene: 2006 wurde von der bayerischen Landeszentrale für politische Bildungsarbeit und der Universität Augsburg das Projekt begonnen. Anfang 2006 wurde ein Expertenworkshop mit Vertretern politischer Bildung in Bayern durchgeführt. Daraus entstand ein Befragungskonzept zur Situation der politischen Bildung und die Konkretisierung der Vernetzung hinsichtlich der unterschiedlichen Erfolgskriterien. Mit Hilfe der Erhebung konnte die Landschaft politischer Bildung in Bayern erfasst und konkrete Perspektiven für eine mögliche Vernetzung entwickelt werden (der Projektbericht ist als Download verfügbar: www.politische-bildung-bayern.net).

Für die Praxisumsetzung des Projekts wurden 2007 zwei Expertenworkshops durchgeführt, innerhalb derer mit relevanten Akteuren politischer Bildung sowie Wissenschaftlern die inhaltliche und organisatorische Ausgestaltung des Netzwerkes konkretisiert wurde, sowie mittelfristige Zielmarkierungen erarbeitet wurden. Parallel dazu wurde eine Internetplattform zur Vernetzung politischer Bildung in Bayern entwickelt, welche das bestehende Potenzial von

Referenten, gelungenen Projekten und Aktivitäten rund um die politische Bildung in ganz Bayern darstellt (www.politische-bildung-bayern.net).

Seit April 2008 finden jährlich bayernweite Netzwerforen statt, auf denen sich Projekte präsentieren können, Kooperationsmöglichkeiten ausgelotet und inhaltliche Bausteine zur Weiterentwicklung politischer Bildung in Bayern gestartet werden.

Netzwerkforschung

In der Informationstechnologie bezeichnet man den Verbund mehrerer Computer, die miteinander kommunizieren können, als Netzwerk. Auf soziale Gruppen übertragen lässt sich als Merkmal von sozialen Netzwerken entsprechend festhalten: In Netzwerken erfahren unterschiedliche Menschen und Organisationen voneinander. Durch diese Kommunikation lassen sich Informationen, Know-how und Ressourcen austauschen. Zugleich treffen aber möglicherweise auch unterschiedliche Werte und Sichtweisen aufeinander. Gelingt es, die Kommunikation auch bei Konflikten aufrechtzuerhalten, ermöglichen Netzwerke Kooperationen und Synergien, sie eröffnen Spielräume zur Mitgestaltung. Im Idealfall lassen sich durch Netzwerke für die Beteiligten Lernprozesse organisieren und insgesamt Innovationen entwickeln.

Bekannt sind die technischen Herausforderungen bei Computernetzwerken: Benötigt werden Schnittstellen zwischen den Computern. Zudem muss die Kompatibilität der Software gewährleistet sein, um Kommunikation ermöglichen zu können. Auch soziale Netzwerke brauchen Schnittstellen, d.h. Möglichkeiten, in denen ein Austausch von Informationen stattfinden kann, und sie stehen vor der Herausforderung, sich auf die „Software“, also die Denk- und Handlungsweisen der anderen Beteiligten einzulassen. Bei sozialen Netzwerken kommt neben diesen „technischen“ Voraussetzungen für gelungene Kommunikation eine weitere notwendige Ressource dazu: Vertrauen – und zwar in dreierlei Hinsicht:

- Vertrauen im Sinne von Selbstvertrauen als Voraussetzung sich überhaupt auf den Anderen einlassen zu können,
- Vertrauen in die anderen Akteure eines Netzwerks, denen redliche Absichten und gemeinsame Ziele unterstellt werden und
- Vertrauen in den Prozess, der nicht nur den Anderen sondern auch einem Selbst Vorteile bringt (win-win-Situation).

Vertrauen – und dies mag überraschen – wird dabei auch von Wirtschaftsmanagern als zentraler Erfolgsfaktor für gelungene Netzwerke betrachtet. Generierung, Erhalt und Ausbau von Vertrauen sind damit eine wichtige Aufga-

be der Netzwerkmoderation. Hilfreich in diesem Zusammenhang ist die aus der amerikanischen Organisationsentwicklung stammende Methode Appreciative Inquiry.

Appreciative Inquiry

Appreciative Inquiry ist eine Methode und Haltung, die versucht, von problemorientiertem Denken wegzukommen und die innovativen Ressourcen der Menschen als Grundlage jeglicher Interaktion miteinander zu sehen. Es wird versucht, mit den Ressourcen zu arbeiten, die in der Vergangenheit erfolgreich waren. Die Visionen und der Wille der Einzelnen werden als Ausgangsbasis für eine Weiterentwicklung einer Gruppe, Organisation oder eines Projekts genommen.

Philosophische Ursprünge findet man in Positiver Theologie (Matthew Fox: Betonung eines „Ursegens“ anstelle einer „Ursünde“), Positiver Psychologie (in 30 Jahren psychologischer Forschung gab es 45.000 Studien zu Depression, aber nur 300 Studien über Glück und Freude), Positiver Abweichung (z.B. anstelle von Studien über die Gründe von krankhafter Fehlernährung Fokussierung auf Beispiele erfolgreicher und innovativer Abweichung vom Krankheitsmuster), Positivem Management (anstelle von zu erfüllenden Kompetenzkatalogen Stärkung der individuellen Fähigkeiten von Mitarbeitern). Der Ansatz von *Appreciative Inquiry*, im Folgenden kurz AI genannt, entstand in den 1980er Jahren in den USA und wurde hauptsächlich von David Cooperrider und Diana Whitney entwickelt. AI ist eine Methode, um in Organisationen Veränderungsprozesse anzustoßen und zu entwickeln. Wörtlich übersetzen könnte man *Appreciative Inquiry* mit „wertschätzender Befragung“. Dabei kann Inquiry als „Befragung“ im Sinne von neugierigem Erforschen mit der Offenheit für neue Potentiale und Möglichkeiten bezeichnet werden, appreciative als „wertschätzend“, im Sinne eines wertgebundenen Akts, der das Beste in den Menschen oder der Welt um uns betont. Der Veränderungsprozess bezieht sich bei AI auf den „Organismus“, auf die menschlichen Aspekte und das soziale System der Organisation. Der Fokus wird dabei nicht auf die Verdeutlichung der Diskrepanz zwischen SOLL und IST gelegt, vielmehr werden die Potentiale der Menschen und der Organisation freigelegt und gefördert. Statt Veränderung im Glauben an Fakten und Daten zu verorten, werden hier die „weichen“ Faktoren als entscheidend für Veränderung von Wirklichkeit angesehen. Die Methode, die aus der Organisationsentwicklung stammt, wurde sowohl in großen Unternehmen wie z.B. British Airways, als auch in Institutionen, in Städten und Ge-

meinden in Deutschland, Schweden und Thailand sowie in Nichtregierungsorganisationen (NGOs) erfolgreich eingesetzt.

AI knüpft an der Freude des Menschen an, Geschichten zu erzählen. Allerdings werden dabei die Beteiligten aufgefordert, ihre Negativbrille (Was funktioniert alles nicht in der politischen Bildung?) abzusetzen, wodurch sich die Sichtweise ändert. Sie geht weg vom Glas, das halb leer ist, hin zum Glas, das halb voll ist. Die „Juwelen“ der eigenen Erfahrungen sollen während des Erzählens gesucht und entdeckt werden. Geschichten über energiegeladene Ereignisse und Erlebnisse werden erzählt. Situationen, in denen man sich motiviert und energiegeladener gefühlt hat. Über Erfolge und deren Ursachen wird ebenso erzählt wie über Gefühle der Freude und Anerkennung während der Arbeit. Ziel dabei ist es, die Potentiale aufzuzeigen. Dabei soll die Vergangenheit nicht schön geredet werden, sondern vielmehr das Potential das im Einzelnen und im Gemeinsamen steckt, entdeckt und enthüllt werden. Die Vergangenheit wird dabei als große Ressource angesehen, die genutzt wird, um darauf in Zukunft aufzubauen. Während des gesamten Prozesses der AI geht es darum, diese „Juwelen“, die auch als belebende Faktoren bezeichnet werden, auszubauen und weiter zu entwickeln. Bei AI wird aus dem Vergangenen geschöpft, das bestehende Potential wird entdeckt, und die eigene Arbeit mit einer positiven Grundstimmung gesehen.

Durch diese Methode und Grundhaltung lässt sich auch die Basis für gelungene Vernetzungsprozesse schaffen, die den Beteiligten ermöglicht, sowohl Veränderungen in ihren eigenen Kontext einzubeziehen als auch sich Neuem nicht zu verschließen, sondern als Bereicherung wahrzunehmen und gemeinsam Projekte (weiter) zu entwickeln.

Vertrauensbildung durch die Methode und durch die Haltung von Appreciative Inquiry

Das Vernetzungsprojekt „Politische Bildung Bayern“ setzt sehr stark auf das Internet, da das virtuelle Vernetzungsangebot viele Bedürfnisse aus Akteurssicht gut erfüllen kann – so die Ergebnisse einer zum Projektbeginn durchgeführten Bedarfserhebung. Hier stellt sich aber ein grundlegendes Problem: Gewünscht wird eine attraktive Homepage mit vielfältigen Informationen – doch wer liefert diesen Inhalt, also den Content der Plattform? Zwei grundsätzliche Möglichkeiten sind hier denkbar: Zum einen kann eine Informationsplattform professionell als Servicestelle organisiert werden (z.B. www.politische-bildung.de), was sehr ressourcenintensiv und aufgrund der Institutionenorientierung wenig partizipativ ist. Zum anderen kann die Plattform von den Akteuren selbst mit Inhalten ver-

sorgt werden, was eher dem Netzwerkcharakter entspricht und eine größere Offenheit ermöglicht. Die Qualität eines Netzwerkes hängt dann in hohem Maße vom Engagement der Netzwerkmitglieder ab. Und dieses Engagement wiederum ist abhängig von dem Nutzen, den jedes Netzwerkmitglied glaubt aus seinem Engagement ziehen zu können. Jenseits idealistischer Handlungsmotivationen stellt sich jedem Akteur die einfache Frage: Lohnt *mein* Engagement in *diesem* Netzwerk? Wenn ein Netzwerk noch nicht erfolgreich etabliert ist, zeichnen sich viele Mitglieder eher durch eine abwartende Haltung aus. Professionelles Netzwerkmanagement muss sowohl die Chancen virtueller Vernetzung nutzen, darf gerade bei Bildungsnetzwerken aber nicht vergessen, dass ein soziales Netzwerk ohne reale Kontakt- und Beteiligungsmöglichkeiten über den Charakter einer Sevicestelle (von denen es viele gibt) kaum hinaus kommen kann.

Vertrauen in die Rentabilität des eigenen Engagements muss deshalb immer wieder – und insbesondere in der Initialisierungs- und Etablierungsphase – hergestellt werden. Vertrauen kann zwar über virtuelle Bewertungsinstrumentarien unterstützt werden (wie z.B. beim Internetauktionshaus ebay), für ein Bildungsnetzwerk, dessen Inhalte komplexer sind als Kaufabwicklungen, lassen sich diese Instrumente jedoch kaum adaptieren. Gelingen kann Vertrauensentwicklung hingegen erstens über *kontinuierliche Beteiligungsmöglichkeiten ab der Phase des Projektstarts*. Schließlich ist die Motivation zur Realisierung eines Netzwerkes dann wesentlich größer, wenn man bei der Entwicklung selbst beteiligt war. Zweitens ist eine *wertschätzende Grundhaltung* von Seiten der Netzwerkmoderatoren *gegenüber bestehenden Projekten* bedeutsam: Dies beinhaltet u.a. die Adaption von Methoden aus dem Wissensmanagement wie „Best-Practice-Sharing“ oder „Lessons learned“, die sich in modifizierter Form in der Rubrik „Best Practice – Nachgefragt“ auf der Homepage finden. Drittens und nicht zuletzt muss diese *wertschätzende Haltung* auch auf den Vernetzungsforen *gegenüber den Teilnehmern* zum Ausdruck gebracht und methodisch umgesetzt werden. Dies kann dadurch unterstützt werden, dass Elemente aus der Methode Appreciative Inquiry oder aus anderen beteiligungsorientierten Verfahren genutzt werden (Beispiele für die Umsetzung finden sich in den Dokumentationen der Forumsveranstaltungen unter www.politische-bildung-bayern.net).

Literatur

Boeser, Christian u.a. (2007): Politische Bildung in Bayern vernetzen. In: Einsichten und Perspektiven. Bayerische Zeitschrift für Politik und Geschichte, 2, 07.

- Boeser, Christian; Dumberger-Babiel, Winfried; Kral, Gerhard (2003): Netzwerk politische Bildung in Schwaben. BLZ-Report, September 2003. S. 10-12
- Teller, Matthias; Longmuß, Jörg (2007): Netzwerkmoderation. Netzwerke zum Erfolg führen. Augsburg: ZIEL
- Weber, Susanne (Hrsg.) (2002): Vernetzungsprozesse gestalten. Erfahrungen aus der Beraterpraxis mit Großgruppen und Organisationen. Wiesbaden: Gabler
- Zur Bonsen, Matthias; Maleh, Carol (2001): Appreciative Inquiry (AI): Der Weg zu Spitzenleistungen. Weinheim: Beltz