

PANEL 1.1

DIE BEDEUTUNG VON NETZWERKEN FÜR DEN NACHHALTIGEN ERFOLG VON PROJEKTEN AN HOCHSCHULEN

PANELVERANTWORTUNG:

PROF. DR. JOACHIM VOGT, TU DARMSTADT
KI²VA GESAMTEVALUATION

MODERATION: DIMITRI PENNER, TU DARMSTADT

INPUTS:

1. NETZWERKARBEIT ALS GRUNDELEMENT ERFOLGREICHER PROJEKTARBEIT

DR. PHIL. KAROLA WOLFF, RUHR-UNIVERSITÄT BOCHUM

2. NETZWERKE IN KI²VA: STRUKTUREN ERKENNEN UND FORMATIV EVALUIEREN

CHRISTIANE KELLNER, TECHNISCHE UNIVERSITÄT DARMSTADT



ÜBERBLICK

- ZUR DEFINITION UND ZUM VERHÄLTNIS VON NETZWERKEN UND PROJEKTEN
- NETZWERKE ALS BEDINGUNG UND FOLGE VON MODERNISIERUNGSPROZESSEN
- SOZIALE NETZWERKE ALS KULTURMERKMAL VON HOCHSCHULEN
- BEITRAG SOZIALER NETZWERKE ZUM PROJEKTERFOLG SOWIE ZUR LERN- UND INNOVATIONSFÄHIGKEIT VON HOCHSCHULEN
- ANSATZPUNKTE DER NUTZUNG VON NETZWERKEN FÜR DEN PROJEKTERFOLG

ZUR DEFINITION UND ZUM VERHÄLTNIS VON NETZWERKEN UND PROJEKTEN

INTERDEPENDENZ VON NETZWERKEN UND PROJEKTEN



NETZWERKARBEIT ALS
BASISELEMENT ERFOLGREICHER
PROJEKTARBEIT

*WIRKSAME UMSETZUNG
GEMEINSAMER PROJEKTE ALS
KERN DER NETZWERKARBEIT*



MERKMALE VON PROJEKTEN UND NETZWERKEN

Projekte

sachlich und zeitlich begrenzte Aufgabe außerhalb von „Routineprozessen“

- klarer Auftrag, gemeinsame Zielsetzung und Zeitrahmen
- Projektteam mit definierter Rollenverteilung
- strukturierte Zusammenarbeit/ Meilensteinplan ... (Projektmanagement)
- Beauftragung der Projektbeteiligten inklusive Verantwortung und Befugnissen

Netzwerke

Menge von Agierenden und deren Verbindungen

- (un)bewusste gemeinsame Absichten/Themen/Ziele
- Beteiligung durch „Zufall“ oder Wahlentscheidung
- (weitgehend) selbstorganisierte Kommunikationsstrukturen und Rollenübernahmen (z.T. kulturabhängig)
- Austausch / Geben und Nehmen als Grundprinzip

SOZIALE NETZWERKE: NEBENPRODUKT, CATCH-ALL KONZEPT ODER KULTURELLE ERRUNGENSCHAFT?

Netzwerke „entstehen in der Regel (...) quasi als Nebenprodukt sozialen Handelns.“
(Holzer 2006, S.63)

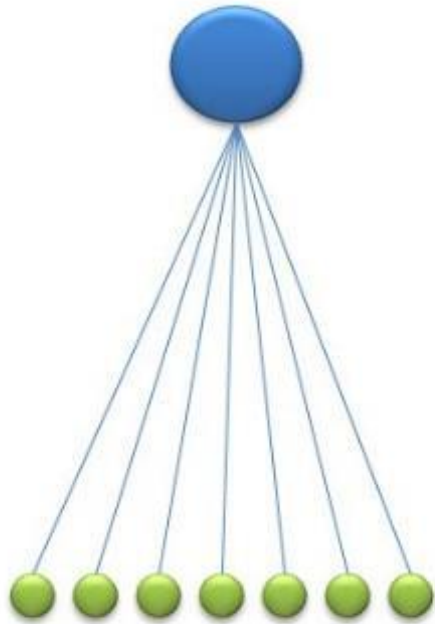
„Scheinbar beliebige soziale Zusammenhänge werden mit der Bezeichnung Netzwerk belegt, sie ist damit zu einem catch-all-Konzept geworden.“
(Hollstein & Straus 2006, S.37)

Die Offenheit des Internets als Lernnetzwerk mit seinen Formen des Teilens und Mitteilens ist (...) eine kulturelle Errungenschaft
(vgl. Castells, 2005, S. 44).

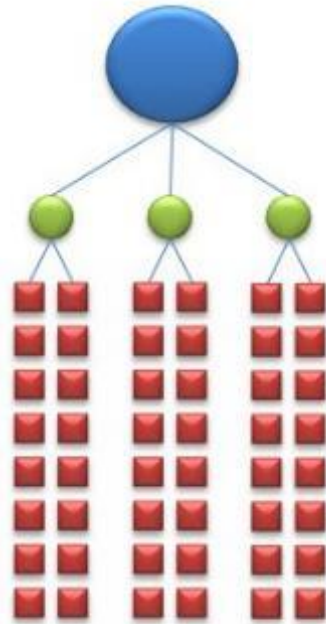
„Netzwerke gelten als Signatur der Epoche, als Inbegriff des Innovativen und als horizontale Form des Organisierens.“
(Weber et. al. 2019, S.1)

NETZWERKE ALS BEDINGUNG UND FOLGE VON MODERNISIERUNGSPROZESSEN

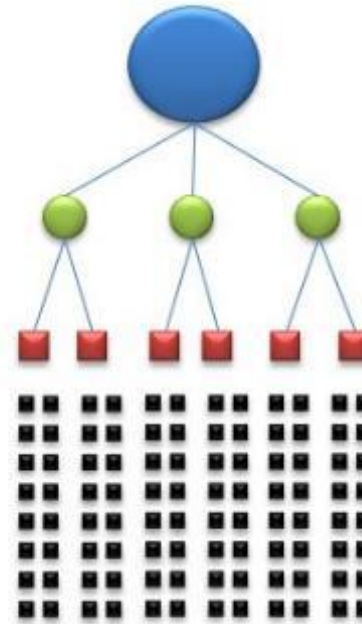
NETZWERKE ALS BEDINGUNG UND FOLGE VON MODERNISIERUNGSPROZESSEN



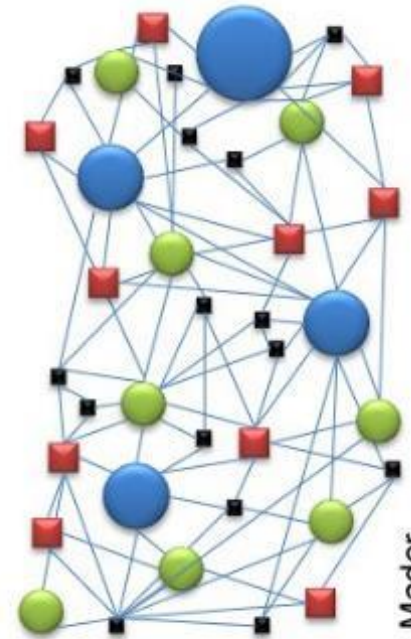
Stammes-
gesellschaft



Fröhe
Hochkulturen



Industrie-
gesellschaft



Netzwerk-
gesellschaft

© Isabella Mader

Bildquelle: <http://www.excellence-institute.at/die-neue-demokratie/>

SOZIALE NETZWERKE PRÄGEN UNSERE AKTUELLE LEBENS- UND ARBEITSWELT

- ... als Schlüssel zur Optimierung unseres sozialen Kapitals, um „Türen zum Erfolg zu öffnen“.
- ... als digitale soziale Netzwerkseiten sind sie im Hinblick auf Selbstpräsentation, Kommunikation und Kollaboration „unabdingbar“ geworden.
- ... indem sie neue Lernräume eröffnen und Prozesse informellen Lernens unterstützen , die es ermöglichen, mit den immer dynamischeren Anforderungen Schritt zu halten.
- ... indem sie an die Stelle von Klassen oder Systemrücken und damit zur vorherrschenden sozialen Struktur in den unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen werden
- ... als Bild einer „Small World“, in der jede mit jedem über maximal sechs Ecken persönlich verbunden ist (Six Degree of Separation).

SOZIALE NETZWERKE ALS KULTURMERKMAL VON HOCHSCHULEN

Wissenschaftsgemeinschaften sind Netzwerke in denen spezifische Rekrutierungsmuster, eigenständige Kommunikationsforen und eigene Sprachcodes ausgebildet werden und deren Mitglieder sich z.B. über Zitationen gegenseitig (an)erkennen.

(Grulich & Riegraf 2016)

BESONDERHEITEN DER HOCHSCHULE ALS ORGANISATIONSFORM

- Autonomie in Forschung und Lehre macht die Attraktivität und Machtposition der Professur aus.
- Wissenschaftler/innen sind wissenschaftlichen Erkenntnisgewinn und ihrer Scientific Community verpflichtet.
- Die Scientific Community dient dem wissenschaftlichen Austausch, der Förderung und Beurteilung sowie der Inklusion bzw. Exklusion beim Zugang zu Machtpositionen.
- Wissenschaftskarriere impliziert lange Zeit der persönlichen Abhängigkeit.
- Wissenschaft, Technik und Verwaltung an Hochschulen verbinden sich nicht nur mit unterschiedlichen Funktionen und Perspektiven sondern stehen auch für unterschiedliche Kulturen.

**BEITRAG SOZIALER NETZWERKE
ZUM PROJEKTERFOLG SOWIE
ZUR LERN- UND
INNOVATIONSFÄHIGKEIT VON
HOCHSCHULEN**

ZUSAMMENHANG VON NETZWERKEN UND PROJEKTEN AN HOCHSCHULEN

FORSCHUNGSPROJEKTE

Eingebundenheit in informelle und formale Netzwerke = Voraussetzung für Wissenschaftskarriere

Komplexität & Dynamik erfordern Koordination unterschiedlicher Kompetenzen, Perspektiven und vielfältiger Ressourcen (z.T. interdisziplinär & international)

HOCHSCHULENTWICKLUNGSPROJEKTE

Projekterfolg erfordert Wissen & Kompetenzen aus unterschiedlichen Bereichen der Hochschule

Interessensgegensätze durch notwendige, unterschiedliche Systemsichten (Wissenschaft, Technik & Verwaltung) erfordern Aushandlung mit Blick auf das Gesamtsystem

WISSENERWERB & INFORMELLES LERNEN IN SOZIALEN NETZWERKEN

- „Neue Ideen und Innovationen entstehen im Rahmen von kollektivem Gedankenaustausch und die ständige Wissensweitergabe ist ein entscheidender Faktor für eine funktionierende Organisation“ (Zenk & Behrend 2010, 211).
- „... Expertennetzwerke (...), die als Lernumgebung und Lernraum besondere Potenziale zur Kompetenzentwicklung besitzen.“ (Elzholz 2015, S.171)
- Informelle Netzwerke ermöglichen Lernprozesse und Wissensaneignung. Durch Digitale, soziale Medien entstehen zusätzliche „Möglichkeitsräume“. (Rehm 2018)
- Internet als Lern- und Bildungsraum, in dem soziale Lernprozesse stattfinden. (vgl. Hölterhof 2018)

POTENZIAL SOZIALER NETZWERKE GEGENÜBER TRADITIONELLEN LERNFORMATEN

TRADITIONELLE LERNFORMATE

- punktuell
- angebotsorientiert
- Vermittlung von (Fach-) Qualifikation
- formelles Lernen dominiert
- Lehrende arbeiten Lernzielorientiert

NETZWERKE

- prozessorientiert
- nachfrageorientiert => flexibel
- Erwerb fachlicher, sozialer und personaler Kompetenzen
- informelles Lernen dominiert
- Netzwerkmoderation (als Lernbegleitung) mit Prozessverantwortung

ANSATZPUNKTE DER NUTZUNG VON NETZWERKEN FÜR DEN PROJEKTERFOLG

ANSATZPUNKTE DER NUTZUNG VON NETZWERKEN FÜR DEN PROJEKTERFOLG



Relevante Personen auf Augenhöhe beteiligen & individuellen Nutzen durch die Zusammenarbeit verdeutlichen (Expertise & Commitment)



Arbeitsfähige Strukturen und Ressourcen für eine kontinuierliche Zusammenarbeit sicherstellen (Nachhaltigkeit und Qualität)



Netzwerkarbeit als strategischen Prozess in Projekten anlegen (Steuerung/Projektmanagement)



Interne und externe Kommunikation als elementarer Bestandteil der Projektarbeit pflegen (Interaktion und Effizienz)

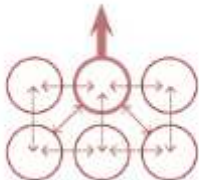
THEMEN FÜR ZUM ERFAHRUNGS- & IDEEN-AUSTAUSCH ZUR NUTZUNG VON NETZWERKEN FÜR DEN PROJEKTERFOLG



- Netzwerke / Netzwerkarbeit bei der Projektidee / Projektplanung mitdenken (hochschulintern & extern)



- relevante Personen/Netzwerke (ein)binden (motivieren & Vertrauen schaffen)



- Interaktionen mit/in Netzwerken effektiv und nachhaltig gestalten? (Strukturelle & kulturelle Aspekte)

VIELEN DANK FÜR IHRE AUFMERKSAMKEIT!



KONTAKT: KAROLA.WOLFF@RUB.DE

LITERATUR

- Castells, M. (2005). *Die Internet-Galaxie: Internet, Wirtschaft und Gesellschaft*. Springer-Verlag.
- Elsholz, U. (2015). Expertennetzwerke als Weiterbildungsform und Lernraum. In *Lernräume* (pp. 171-183). Springer VS, Wiesbaden: (Elsholz, S.171) https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-658-06371-9_10
- Grulich, J., & Riegraf, B. (2016). Solidarität und Macht in Organisationen – Die Stärke formeller und informeller Netzwerke in der Wissenschaft. *Netzwerke im Schnittfeld von Organisation, Wissen und Geschlecht. Studien Netzwerk Frauen- und Geschlechterforschung NRW*, (23), 80-90.
- Hollstein, B. & Straus, F. (Hrsg.) (2006): *Qualitative Netzwerkanalyse. Konzepte, Methoden, Anwendungen*. Wiesbaden: VS Verlag, 37–62
- Hölterhof, T. (2018). Soziale Netzwerkanalyse von Lernnetzwerken im Internet. In *Netzwerk als neues Paradigma?* (pp. 83-100). Springer VS, Wiesbaden.
- Holzer, B. (2006). *Netzwerke*. Bielefeld: Transcript.
- Rehm, M. (2018). Soziale Medien als Möglichkeitsräume für Informelles Lernen in der beruflichen Weiterentwicklung. In *Netzwerk als neues Paradigma?* (pp. 101-121). Springer VS, Wiesbaden.
- Weber, S. M., Schroder, C., Truschkat, I., Peters, L., & Herz, A. (2019). Organisation und Netzwerke: Eine Einleitung. In *Organisation und Netzwerke* (pp. 1-18). Springer VS, Wiesbaden.
- Zenk, L. & Behrend, F. D. (2010). Soziale Netzwerkanalyse in Organisationen – versteckte Risiken und Potentiale erkennen. In R. Pircher (Hrsg.), *Wissensmanagement. Wissenstransfer. Wissensnetzwerke. Konzepte. Methoden. Erfahrungen* (211-231). Erlangen: Publicis Publishing.

PANEL 1.1: Die Bedeutung von Netzwerken für den nachhaltigen Erfolg von Projekten an Hochschulen



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Panelverantwortung:

Prof. Dr. Joachim Vogt, KI²VA Gesamtevaluation, Technische Universität Darmstadt

Moderation:

Dimitri Penner, Technische Universität Darmstadt

Inputs:

Dr. Karola Wolff, Ruhr-Universität Bochum, „Netzwerkarbeit als Grundelement erfolgreicher Projektarbeit im Hochschulkontext“

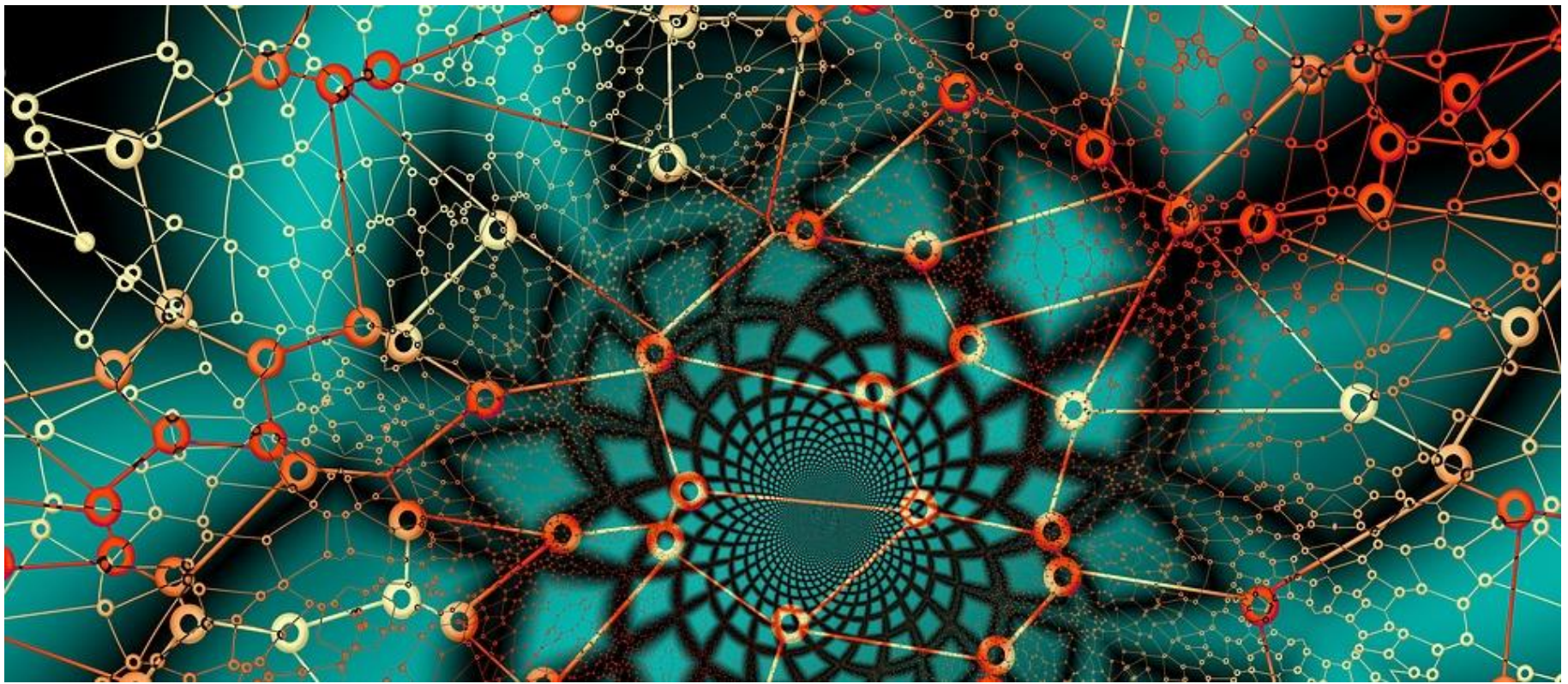
Christiane Kellner, Technische Universität Darmstadt, „Netzwerke in KI²VA: Strukturen erkennen und formativ evaluieren“

Netzwerke in KI²VA: Strukturen erkennen und formativ evaluieren



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT

Christiane Kellner, TU Darmstadt



Ziele des Inputs

Nach dem Input

... kennen Sie eine Definition von Evaluation.

... kennen Sie Merkmale/Kriterien für die Evaluation von Netzwerken.

... haben Sie einen ersten Eindruck, wie Daten für die Bewertung dieser Kriterien gewonnen werden können.

Definition

- Beurteilung des Werts eines Gegenstands
- Evaluationsgegenstände können z.B. Projekte, Maßnahmen oder Prozesse sein.
- nachvollziehbares, systematisches Vorgehen (transparent & Kriterien geleitet)
- auf Basis von empirisch gewonnenen Daten

Ziel

- Erkenntnisgewinn
- Entscheidungsgrundlage

→ **Verbesserung der Qualität des Evaluationsgegenstands**



<https://bit.ly/2QeFTXs>

(vgl. DeGEval 2016: 25.; Stockmann 2002: 2f.)

Evaluation

Formativ

- maßnahmenbegleitend
- richtet sich an Programmverantwortliche
- Zweck: Verbesserung und Steuerung



<https://bit.ly/2Dqzax8>

Summativ

- bilanzierende, rückblickende Gesamtbewertung
- richtet sich an Entscheidungstragende
- Zweck: Entscheidungsfindung



<https://bit.ly/2zy0tBb>

(vgl. DeGEval 2016: 67;70)

KI²VA – Netzwerkevaluation (Wirkungs-)Annahme:

Projekt ist erfolgreicher,

- a. wenn die Projektziele von möglichst vielen Personen getragen werden (Wissen und Einstellung),
- b. diese gemeinsam an der Erreichung der Projektziele arbeiten (Kooperation und Vertrauen)
- c. und ein möglichst positiver und ungehinderter Informationsfluss stattfindet.

→ gut funktionierendes Kooperationsnetzwerk

KI²VA - Netzwerkevaluation

Merkmale von Kooperationsnetzwerken



Akteurslandschaft

Gesamtheit der Akteur_innen und ihre Charakteristika:

- homogene oder heterogene Zusammensetzung
- Ressourcen (Zeit, finanzielle und personelle Ressourcen)
- Aufteilung der Aufgaben und Verantwortung

Netzwerkvision/Ziele

- Intention und Selbstverständnisses des Netzwerks: gemeinsame Vorstellung und Meinungen über Ziele und Aufgaben
- Schnittmenge oder Widersprüche zwischen Interessen der einzelnen Kooperationspartner_innen und den Netzwerkzielen
- Klarheit der Ziele

(vgl. Neugebauer & Beywl 2006 & GIZ 2013)

KI²VA - Netzwerkevaluation

Merkmale von Kooperationsnetzwerken



Netzwerkkoordination (oder Steuerung)

- hierarchische oder laterale Steuerung
- Organisationsform der gemeinsamen Arbeit
- Aufgabe der Koordination: z.B. Sicherstellung des Erfahrungsaustausches und der Dokumentation

Interaktion

- Qualität der Interaktion zwischen den Akteurinnen und Akteuren
→ Umgang untereinander
- Quantität: Häufigkeit, Erreichbarkeit etc.
- Austausch darüber hinaus und Verbindung zu anderen Netzwerken

(vgl. Neugebauer & Beywl 2006 & GIZ (2013))

KI²VA - Netzwerkevaluation

Merkmale von Kooperationsnetzwerken



Nutzen

- Engagement der Netzwerkmitglieder größer bei höherem Eigennutzen
- langfristige Etablierung von Strukturen und Prozessen

Nachhaltigkeit

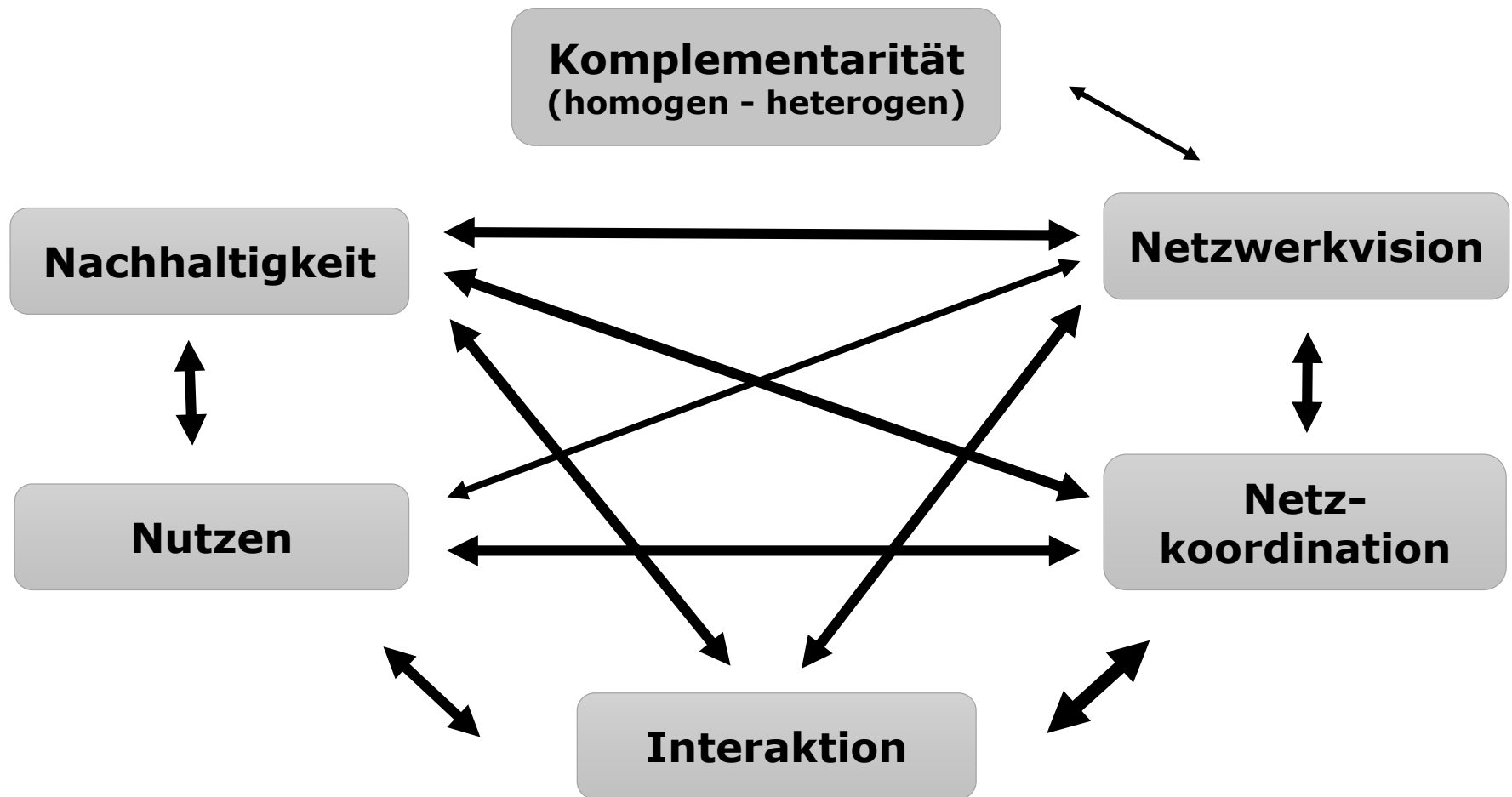
Stabilität und Wirksamkeit auch nach Förderende

- ➔ Diffusion und Breitenwirkung der Ergebnisse: z.B. Nachahmung
- ➔ Scaling-Up: Strukturen für Vergrößerung der Netzwerk vorhanden
- ➔ Konstanz der Netzwerkarbeit

(vgl. Neugebauer & Beywl 2006 & GIZ 2013)

KI²VA - Netzwerkevaluation

Merkmale - Zusammenspiel



(Strukturmodell nach Neugebauer & Beywl 2006: 282)

Netzwerkanalyse

Datengewinnung

Netzwerkanalyse:

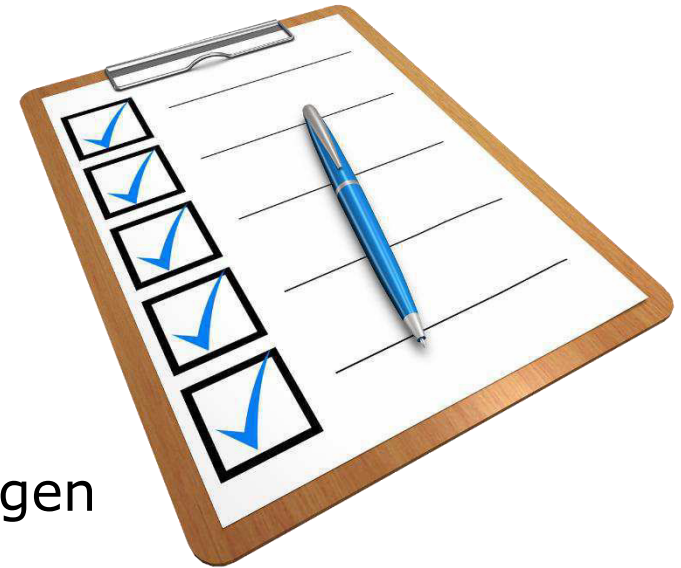
1. Netzwerkabgrenzung
2. Netzwerkerhebung

(vgl. Jansen 2003: 70ff.)

Methoden:

quantitative und qualitative Untersuchungen

- Fragebögen
- Dokumentenanalysen
- Interviews/Gespräche/Gruppendiskussionen
- etc.



<https://bit.ly/2RQcuJX>

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



TECHNISCHE
UNIVERSITÄT
DARMSTADT



KOMPETENZENTWICKLUNG
DURCH
INTERDISZIPLINÄRE
UND
INTERNATIONALE
VERNETZUNG
VON
ANFANG
AN

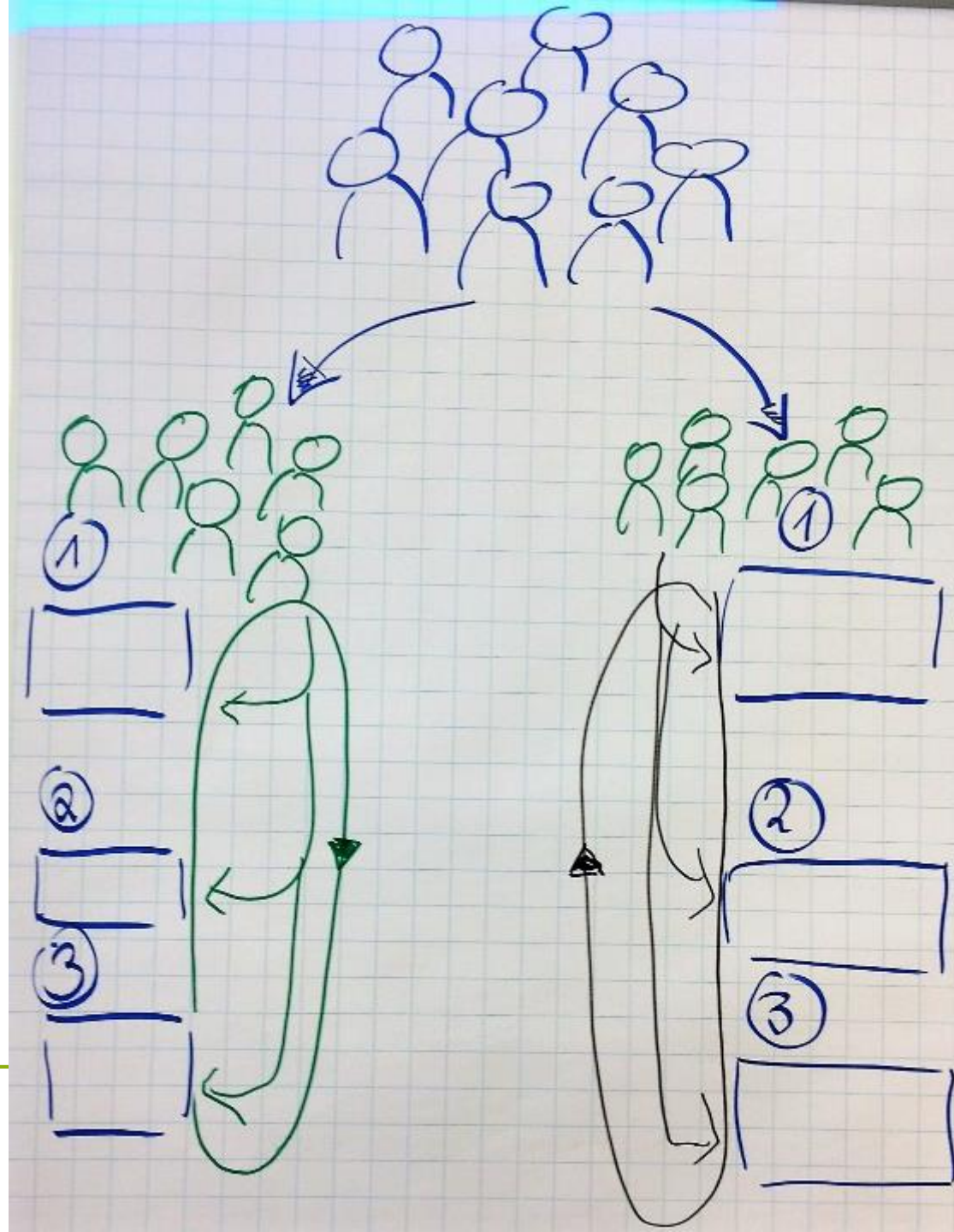
Christiane Kellner

kellner.ch@kiva.tu-darmstadt.de

- Alke, Matthias. (2015): Verstetigung von Kooperation. Eine Studie zu Weiterbildungsorganisationen in vernetzten Strukturen. Wiesbaden: Springer VS.
- DeGEval (Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V.)(Hrsg.)(2016): Standards für Evaluationen. Mainz: DeGEval
- Fuhse, Jan (2016): Soziale Netzwerke. Konzepte und Forschungsmethoden. Konstanz und München: UVK Verlagsgesellschaft mbH
- GIZ (Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit)(Hrsg.)(2013): Netzwerkevaluierung – Ein Leitfaden zur Bewertung von Kooperation in Netzwerken. Eschborn
- Gnahn, Dieter & Dollhausen, Karin (2006): Koordination von regionalen Bildungsnetzwerken - eine neue Aufgabe für Volkshochschulen? Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Abrufbar unter: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/gnahn06_01.pdf (Stand: 21.07.2017).
- Jansen, Dorothea (2003): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Forschungsbeispiele. Opladen: Leske + Budrich.
- Kurz, B. & Kubek, D. (2013) Kursbuch Wirkung. Das Praxishandbuch für alle, die Gutes noch besser tun wollen. Berlin: Phineo
- Neugebauer, Uwe & Beywl, Wolfgang (2006). Methoden zur Netzwerkanalyse. Zeitschrift für Evaluation, 2, 219-286.
- Spieckermann, Holger (2005): Zur Evaluation von Netzwerken und Kooperationsmanagement. In: Bauer, Petra & Otto, Ulrich (Hrsg.) Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Bd. 2: Institutionelle Netzwerke in steuerungs- und Kooperationsperspektive. Tübingen: dgvt-Verlag. S. 181-198
- Stockmann, Reinhard & Meyer, Wolfgang (2010): Evaluation. Eine Einführung. Opladen & Bloomfield: Verlag Barbara Budrich.
- Stockmann, Reinhard (2006): Evaluation und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement Münster: Waxmann Verlag GmbH.
- Stockmann, Reinhard (2007): Handbuch zur Evaluation. Eine praktische Handlungsanleitung. Münster: Waxmann Verlag GmbH.

ANMODERATION ZUM PINNWAND-RUNDGANG

1. Netzwerke / Netzwerkarbeit bei der Projektidee / Projektplanung mitdenken (hochschulintern & extern)
2. relevante Personen/Netzwerke (ein)binden (motivieren & Vertrauen schaffen)
3. Interaktionen mit/in Netzwerken effektiv und nachhaltig gestalten (Strukturelle & kulturelle Aspekte)



①

Netzwerke bei der Projektidee mitdenken

hochschul-intern

über die eigene Hochschule hinaus

Vorteile

Herausforderungen

- Ressourcen einplanen
- neue Perspektiven bekommen
- Dialogformate/räume

- Öffentlichkeitsarbeit
- Relevanz f. Studierende bei fachl. Aspekten

Perspektiven mitdenken

Ressourcen begründen

Dokumentation

Aktoren einbinden

Schon Kontakte mitbringen

offen bleiben

klare Kommunikationsstrukturen

1

Netzwerke bei der Projektidee mitdenken

hochschul-intern

Über die eigene Hochschule hinaus

Vorteile

- > Mitstreiter identifizieren
- Vorhandenes bestmöglich nutzen
- > Multiplikatoren
- Netzwerk Koordination

- Multiplikatoren
- Netzzeffekt

- Vielfalt an Ansätzen
 - Ermöglichung größerer Projekte

- neuer Input

Herausforderung

- > Zeitdruck in der Projektantragsphase
- Kontinuität?
- Zuständigkeiten klären

- viele unterschiedliche Erwartungen berücksichtigen
- "sichtbar bleiben"

Vorhandene Netzwerke identifizieren und ggf. einbinden

2

Relevante Personen/ Netzwerke (ein)binden

motivieren

versch.
Visionen
ausstrahlend

Vertrauen
schaffen

förderlich

Inhaltliche Ausgest.
der eigenen Position
mitgestalten
Rollenabgrenzungen

Transparenz
Kennenlernen
Augenhöhe
wenig hierarchisch

hinderlich

negative
Fehlerkultur
zu starke
Hierarchien

Korarbeit leisten
vs.
überstülpen fertiger Projektideen
Konkurrenzverhalten

2

relevante Personen/
Netzwerke (ein)binden

motivieren

Vertrauen
schaffen

förderlich

hinderlich

- Schnittstellen zu gemeinsamen Themen
- Thematische Bereicherung
- Mitwirkung bezeichnen + anerkennen

- Transparenz
- Dokumentation

- gemeinsame
⊕- Erfahrung

klare
Entscheidungsweisung
klare
Arbeits-
teilung

einflussreiche Personen
unterstützen Projekterfolg

(klug eingebunden)
... oder förderlich
& notwendig

Hierarchien sind hinderlich

- Interessenkonflikte
(~ gemeinsame ⊖-Erfahrung
~ Traumata)

3

Interaktion mit/
in Netzwerken effektiv
und nachhaltig gestalten

strukturelle
Aspekte

z.B. Plattformen

- (de-) Zentrale Struktur?
- Commitment
- regelm. Treffen/Austausch
- Verantwortlichkeiten
- Wissensmanagement

förderlich

kulturelle
Aspekte

- Sprache (Fach-)
- Austausch v. Erfahrungen
- offene Fehlerkultur

hinderlich

- divergierende Interessen
- unterschiedliches
Verständnis von Arbeit und
Strukturen

3

Information mit/in
INTERAKTION
Netzwerken effektiv &
nachhaltig gestalten

strukturelle
Aspekte

kulturelle
Aspekte

- Verantwortlichkeiten festlegen
- ~~Frage~~ Dokumentation / Sichtbarkeit

- Plattform zum

Austausch

Ziele / gemeinsame Anliegen

- Lebendige
- eigene Schwerpunkte setzen
möglich

förderlich

Räume schaffen, die
Austausch ermöglichen

ORIENTIERUNG

nachg. ↳ qu/ds/wiss
↳ techniz.

hinderlich

Starke Abkürzer
Zeitdruck