

# Beraten in (digitalen) Netzwerken

**Prof. Dr. Bettina Siecke, Jenny Schulz (EU-Projekt DigiTrans),  
Stefanie Nahrman (Hybride Beratung AA Ahlen-Münster)**

Impulsvorlesung

Modul 2440 „Konzepte beruflicher Beratung“

# Fragen zum Einstieg ... (1)

---

- Was sind Netzwerke?
- Welche Vorteile haben Netzwerke?
- Welche Nachteile sind mit Netzwerken verbunden?
- Nimmt die Bedeutung von Netzwerken zu?

## Fragen zum Einstieg ... (2)

---

- Welche Beispiele der Berufsberatung in Netzwerken kennen Sie?
- Welche Herausforderungen und Chancen (Vor- und Nachteile) vermuten Sie?
- In welcher Weise könnte in der Berufsberatung in Netzwerken eine Digitalisierung stattfinden?
- Wie könnte sich dadurch die Beratung in Netzwerken verändern?

# Gliederung

---

1. Einleitung
2. Merkmale sozialer Netzwerke
3. Analyse von Netzwerken
4. Beispiel EU-Projekt „CGD-DigiTrans“
5. Praxisbeispiel „Hybride Beratung in der Arbeitsagentur Ahlen-Münster“
6. Diskussion
7. Literatur

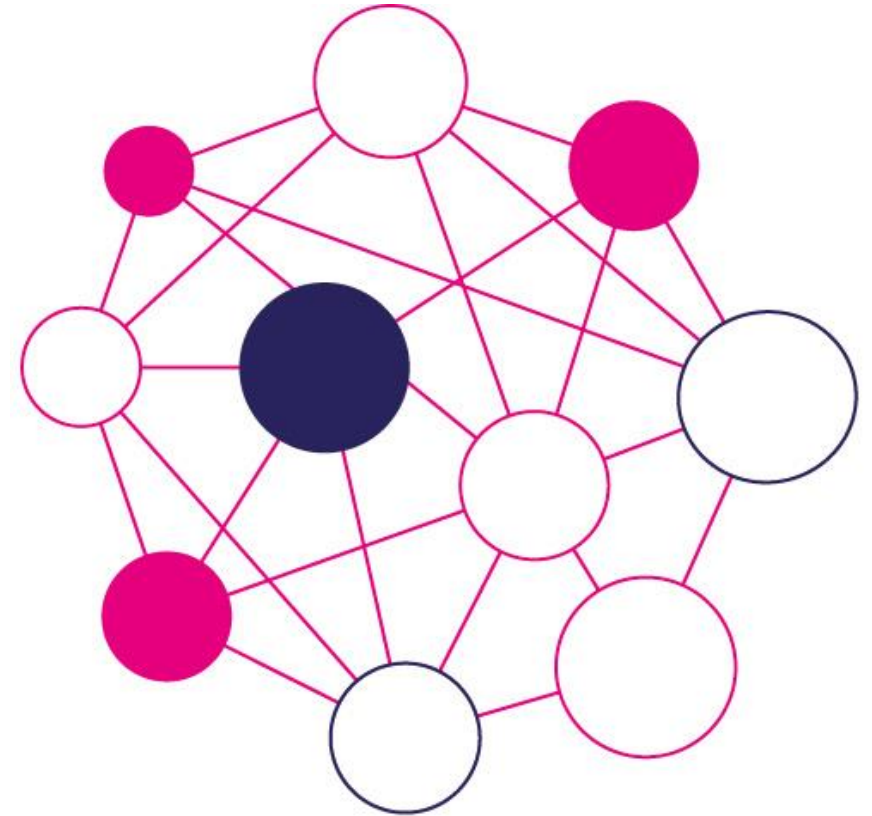
# Lernziele

- Merkmale und Analyse sozialer Netzwerke beschreiben und einordnen können
- Netzwerkarbeit in der Beratung anhand eines Praxisbeispiels (EU-Projekt) beschreiben und bewerten können
- Hybride Beratung am Beispiel der Arbeitsagentur Ahlen-Münster beschreiben können



# 1. Einleitung

- Netzwerke werden immer häufiger
- Vorteile gegenüber starren Strukturen
- Mehrwert
- Innovative Lösungen
- Erfolgreiche Netzwerke als Herausforderung
- Langjährige Nutzung in der Berufsberatung



Quelle: Bensmann 2018, S. 9

## 2. Merkmale sozialer Netzwerke - Entstehung

### *Entstehung und Ausdifferenzierung*

- Seit 1970er Jahren zunehmendes Interesse an Netzwerken in Wissenschaft und Praxis
- Netzwerkbegriff in vielen Disziplinen bearbeitet
- Beratungswissenschaft
  - Klientenbezogene Netzwerkarbeit (Empowerment, Gemeinwesen- und Lebensweltorientierung etc.)
  - Organisationbezogene Netzwerkarbeit (Kooperationen, regionale Netzwerke etc.)
- Vielfältige Ausdifferenzierungen zur Netzwerkarbeit in der Berufsberatung (auf Bundes-, Länder und Regionalebene)

Quellen: Bensmann 2018, S. 9; Straus 2004; Bauer 2004, als Überblick Ebers/Maurer 2018

## 2. Merkmale sozialer Netzwerke - Netzwerktheorien

### **Netzwerktheorie als Basis**

- Gegenstand (der Netzwerktheorie in der Organisationsforschung) ist die Analyse von Beziehungen zwischen Akteuren, deren Wirkungen und Bestimmungsfaktoren

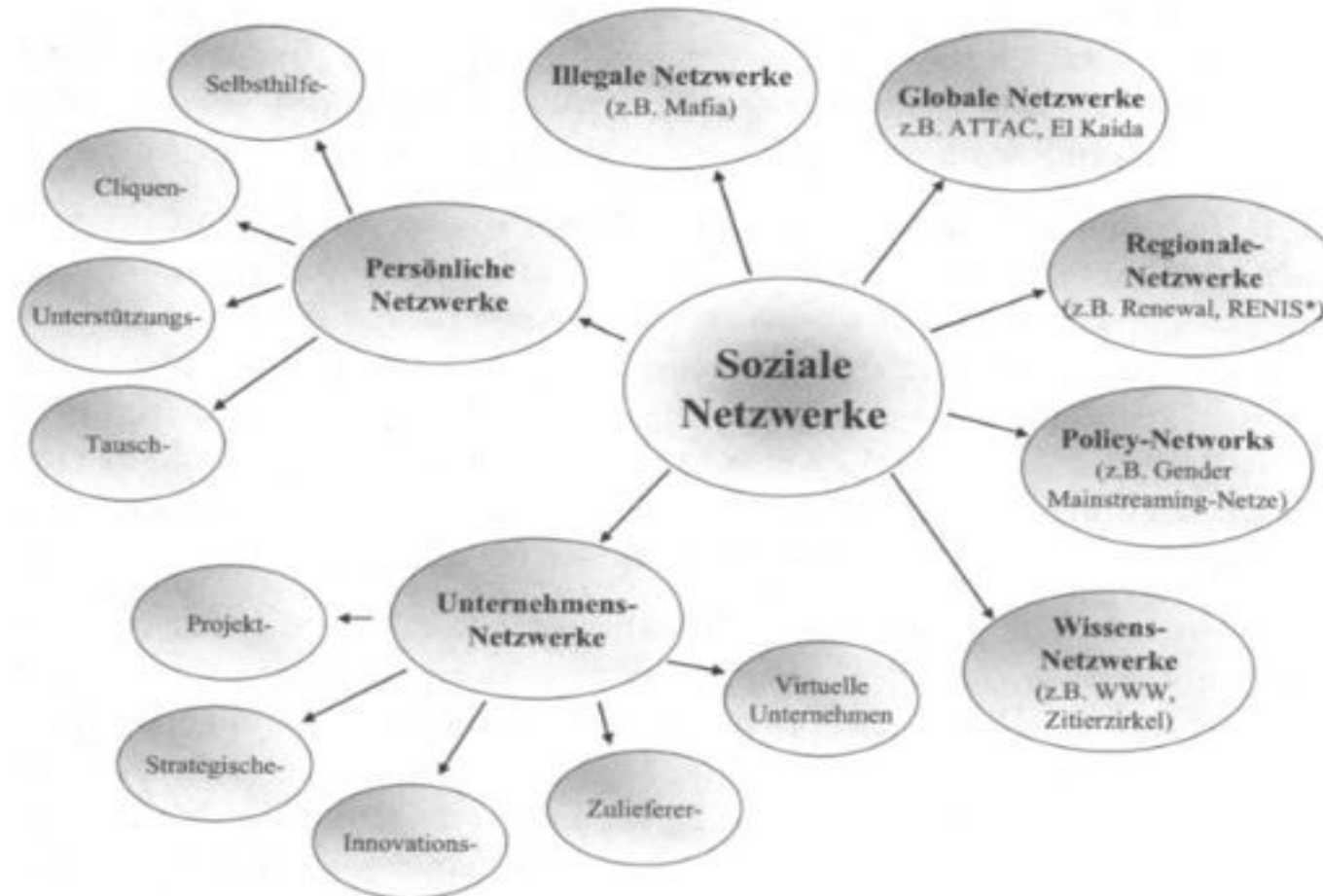
### **Die Netzwerktheorie betrachtet**

- unterschiedliche Arten von Beziehungen
  - z. B. Kommunikations-, Freundschafts-, Vertrauens- oder Vertragsbeziehungen
- unterschiedliche Akteure
  - z. B. Individuen, Gruppen, Organisationseinheiten, Organisationen, Industrien oder Regionen
- die Art der Beziehungen der Akteure und die Struktur des Netzwerkes; sie hat erheblichen Einfluss auf das Verhalten der Akteure und ihrer Ergebnisse (Kernaussage)

Quelle: Ebers/Maurer 2018, 391 f.

## 2. Merkmale sozialer Netzwerke – inhaltliche Beispiele

### Strukturen - inhaltliche Beispiele

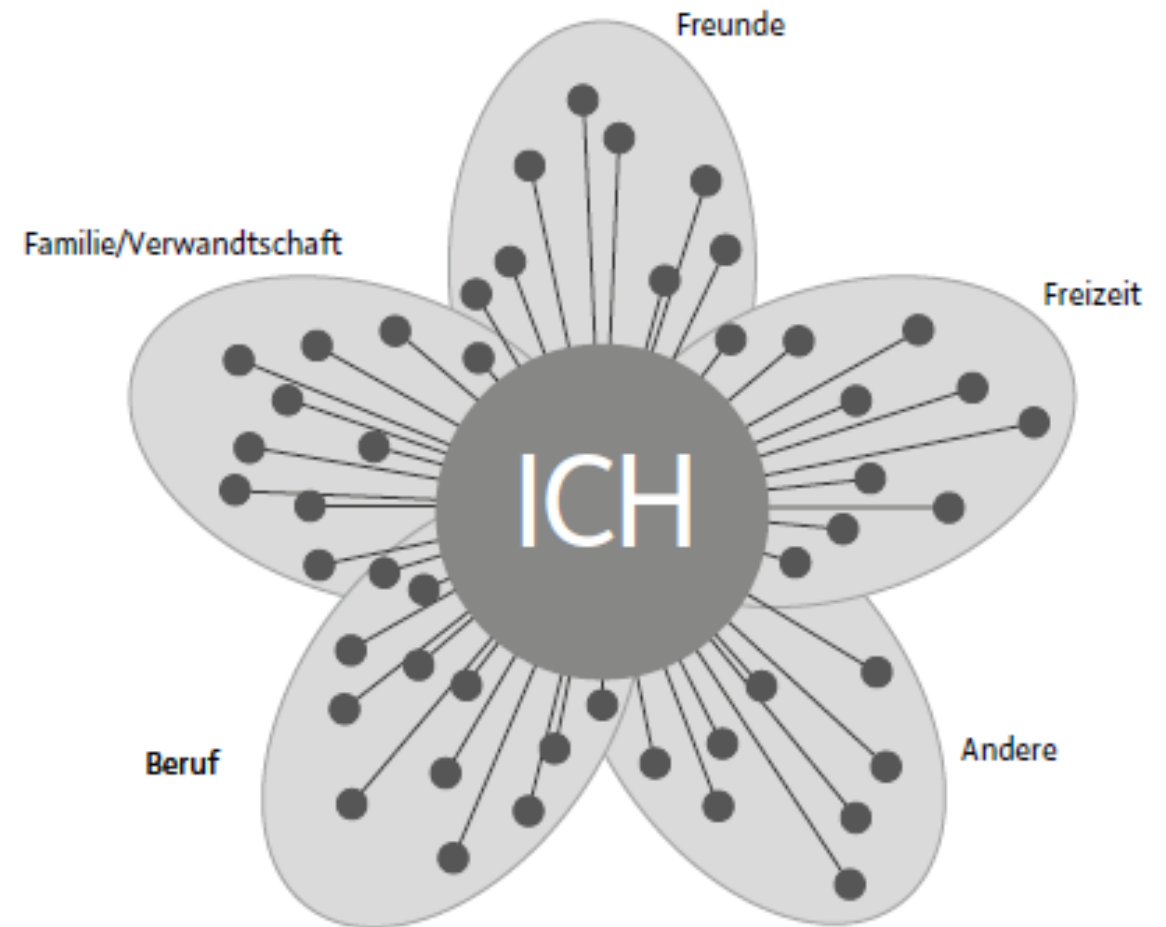


Quelle: Aderhold 2005, S. 116

## 2. Merkmale sozialer Netzwerke – personale Netzwerke

### *Personale bzw. persönliche (egozentrierte) Netzwerke*

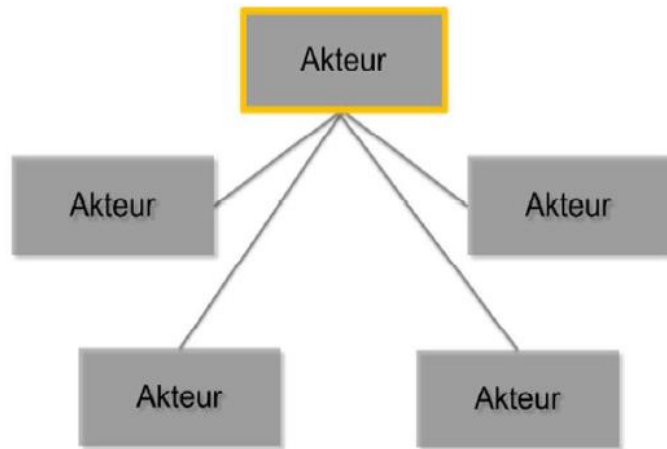
- Kann nur durch das Ich aktiviert werden
- Individuelle Vernetzung ist hilfreich und nützlich
- Starke und schwache Beziehungen
- Dynamisch
- Als Mind-Map darstellbar



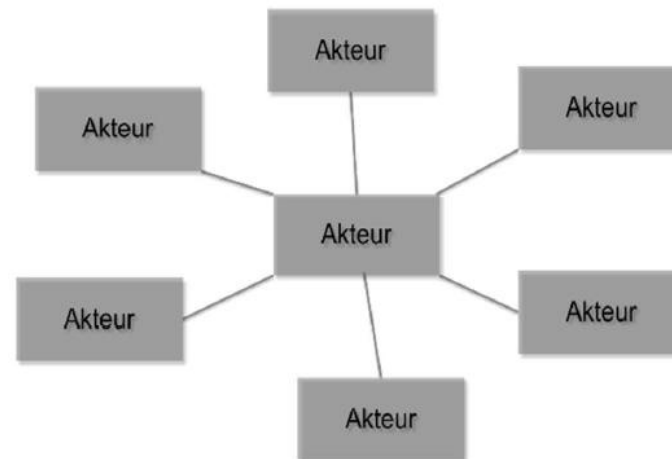
Quellen: Bender/Wilz 2020, S. 88, Bensmann 2018, S. 12 ff.

## 2. Merkmale sozialer Netzwerke - Formen

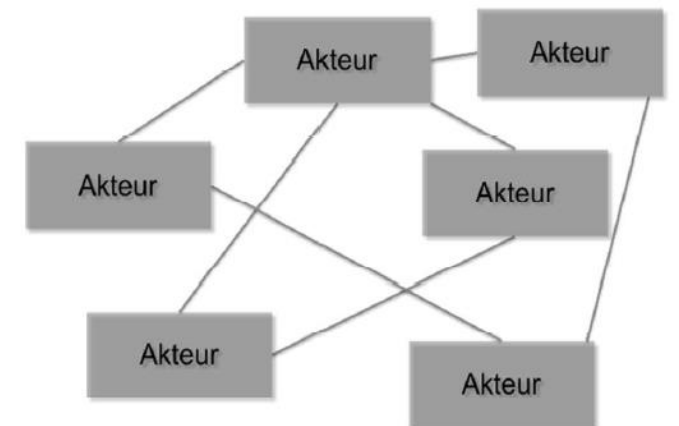
### *Organisationale Netzwerke*



Hierarchisches Netzwerk



Fokales Netzwerk



Heterarchisches Netzwerk

## 2. Merkmale sozialer Netzwerke - Definition

- Kein feststehender allgemeingültiger Netzwerkbegriff

### *Eine mögliche Definition*

Unter einem sozialen Netzwerk soll daher eine eigenständige Form der Koordination von Interaktionen verstanden werden, deren Kern die vertrauensvolle Kooperation autonomer, aber interdependenter (wechselseitig voneinander abhängiger) Akteure ist, die für einen begrenzten Zeitraum zusammenarbeiten und dabei auf die Interessen des jeweiligen Partners Rücksicht nehmen, weil sie auf diese Weise ihre partikularen Ziele besser realisieren können als durch nicht-koordiniertes Handeln“ (Weyer 2000, S. 11, zitiert in Bensmann 2018, S. 85).

## 2. Merkmale sozialer Netzwerke - Überblick

- Vier Grundmerkmale (die das Innovationspotential von Netzwerken erhöhen)
  - Tausch
  - Ziele
  - Unterschiedlichkeit
  - Vertrauen

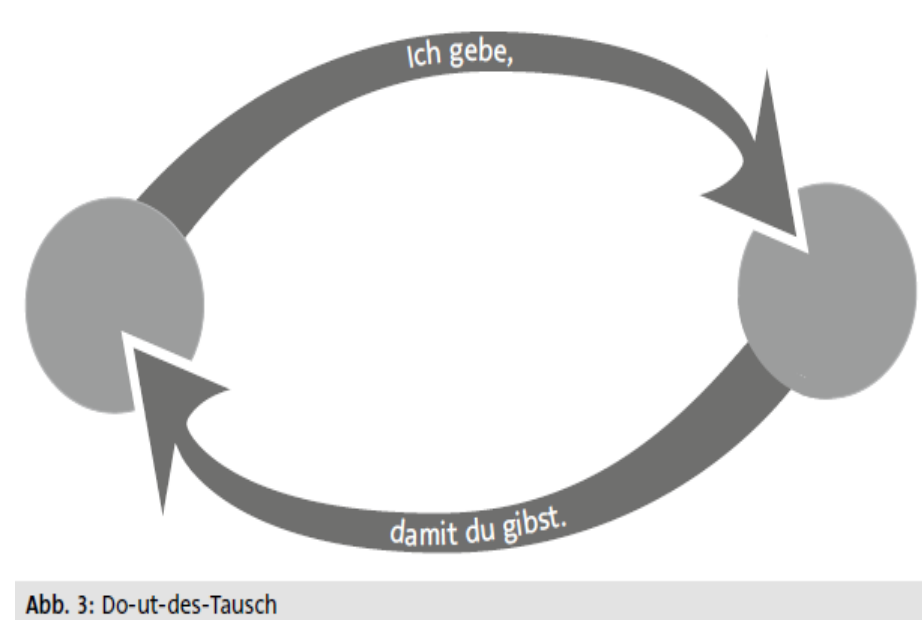
## 2. Merkmale sozialer Netzwerke – Tausch (1)

### *Tausch*

In erfolgreichen, nützlichen Netzwerken sind Geber\*innen und Nehmer\*innen vertreten.  
Nur dann kann Tausch stattfinden

#### (1) Direkter Tausch in Netzwerken

- Bekannteste Form
- Geber und Nehmer notwendig
- Ideen, Angebote, Kontakte
- Rückfragen sind bereits Tauschakte

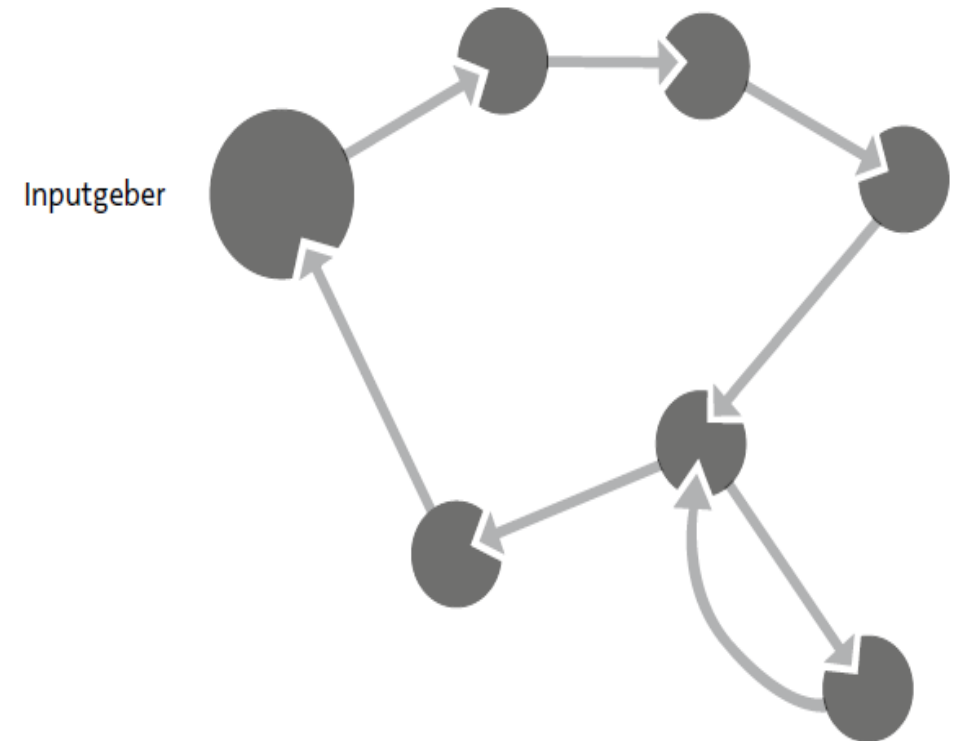


Quelle: Bensmann 2018, S. 45 ff

## 2. Merkmale sozialer Netzwerke – Tausch (2)

### (2) Indirekter Tausch in Netzwerken

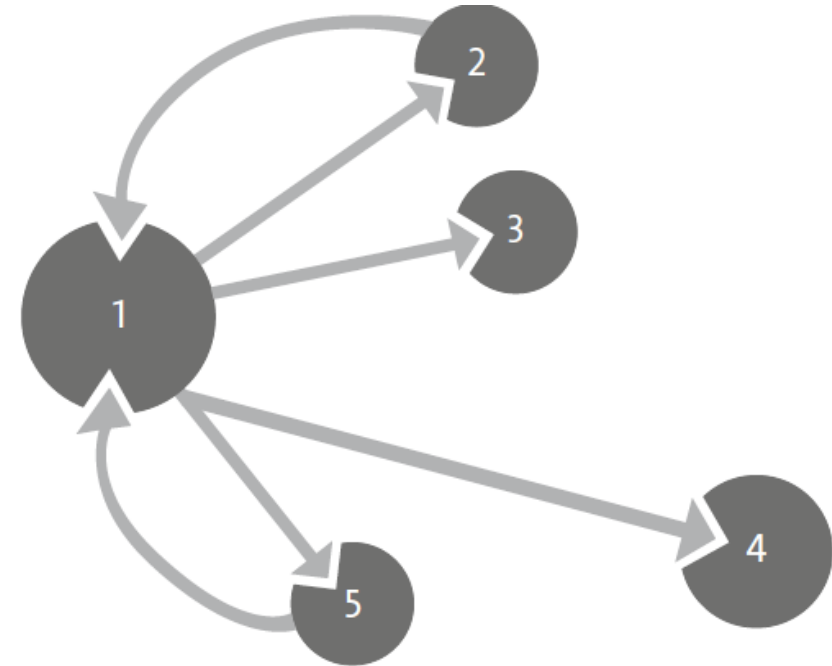
- Angebot wird weitergegeben
- Sehr häufig
- „Individueller Vorschuss“
- Rückfragen sind bereits Tauschakte
- Freigiebigkeit aller erhöht Innovations- und Freigiebigkeitspotential



## 2. Merkmale sozialer Netzwerke – Tausch (3)

### ***(3) Tauschhaltung: Resonanz als Form von direktem Tausch in Netzwerken***

- Ich bringe ein, aber bekomme nicht zurück (keine fordernde Grundhaltung)
- Angebot kann zu mehreren Tauschakten gleichzeitig führen (Potential) (one-to-many)
- Entstehung von Kooperationen



(1) gibt eine Idee ins Netzwerk.  
Bei (2) und (5) fällt die Idee auf fruchtbaren Boden.  
Folge: Es entwickelt sich eine Netzwerkkooperation

Quelle: Bensmann 2018, S. 45 ff.

## 2. Merkmale sozialer Netzwerke – Ziele (1)

### *Ziele*

Ziele in Netzwerken sind fluid. Ihre Tragfähigkeit entsteht durch die Resonanz aller Beteiligten

#### ***(1) Fluidität***

- Ziel ist kein fester Leuchtturm, sondern aushandelbar

#### ***(2) Ereignisorientierung***

- Ziele entstehen unbestimmt und ergebnisoffen
- Entwicklung der Ziele erfolgt ereignisorientiert!
- Tauschakte befördern potentielle Ziele

## 2. Merkmale sozialer Netzwerke – Ziele (2)

### ***(3) Passende Ziele notwendig***

- Ziele müssen zum Netzwerk (zu seiner Zusammensetzung) passen
- Charakter des Netzwerkes muss klar sein
- Unterschiedliche Zielebenen sind möglich
- Ziele müssen SMART sein (spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch, terminierbar)

## 2. Merkmale sozialer Netzwerke – Unterschiedlichkeit (1)

### *Unterschiedlichkeit*

Die Gestaltung von Unterschiedlichkeit in Netzwerken ist der Nährboden für den Erfolg

#### *(1) Ansätze von „Unterschiedlichkeit“*

- Teamrollen-Modell von Belbin (9 Rollen)
- Modell der 4 Motivationstypen von Maccoby („Persönlichkeitstypen“)
- Fehlen eines Typs ist spürbar

## 2. Merkmale sozialer Netzwerke – Unterschiedlichkeit (2)

### *(2) Unterschiedlichkeit gestalten*

- Unterschiedlichkeit ist wichtige Quelle von produktiver Zusammenarbeit
- Möglichkeit sollte genutzt werden (auch wenn dies unvertraut ist)
- Beispiel: Netzwerk von Führungskräften eines bundesweiten Sozialverbands richtet „Kaminabend“ ein und lädt z. B. Sägewerkbesitzer, Intendant eines Theaters, Professor einer Fachhochschule ein

## 2. Merkmale sozialer Netzwerke – Vertrauen (1)

### *Vertrauen*

Gegenseitiges Vertrauen ist in Netzwerken unerlässlich. Vertrauen ist dynamisch und entsteht durch Handlungen

#### *(1) Denkmodelle zu Vertrauen*

- In persönlicher Beziehung wichtig
- Qualität der Beziehung ist intensiv und offen
- Vertrauen kann aufgebaut, aufgefrischt, enttäuscht werden oder schwinden
- Im Beruf an Positionen gebunden (Kassenwart)
- Apodiktisch: „Vertrauen ist Anfang von allem“ oder „auf Misstrauen kann keine Kooperation aufbauen“

## 2. Merkmale sozialer Netzwerke – Vertrauen (2)

### *(2) Vertrauensbildende Haltungen und Verhaltensweisen*

- Vertrauensbildung sollte gezielt betrieben und unterstützt werden
- z. B. „sich verletzlich zeigen“ (von Misserfolg berichten)
- Tipps geben
- Faires Austragen von Meinungsverschiedenheiten
- Konflikte konstruktiv lösen
- Tugenden wie Höflichkeit, Pünktlichkeit, Verbindlichkeit
- Gemeinsame Erfolge im Netzwerk
- Vertrauen hat Halbwertszeit (muss kontinuierlich erneuert werden)

### *(3) Vertrauensbildung gestalten*

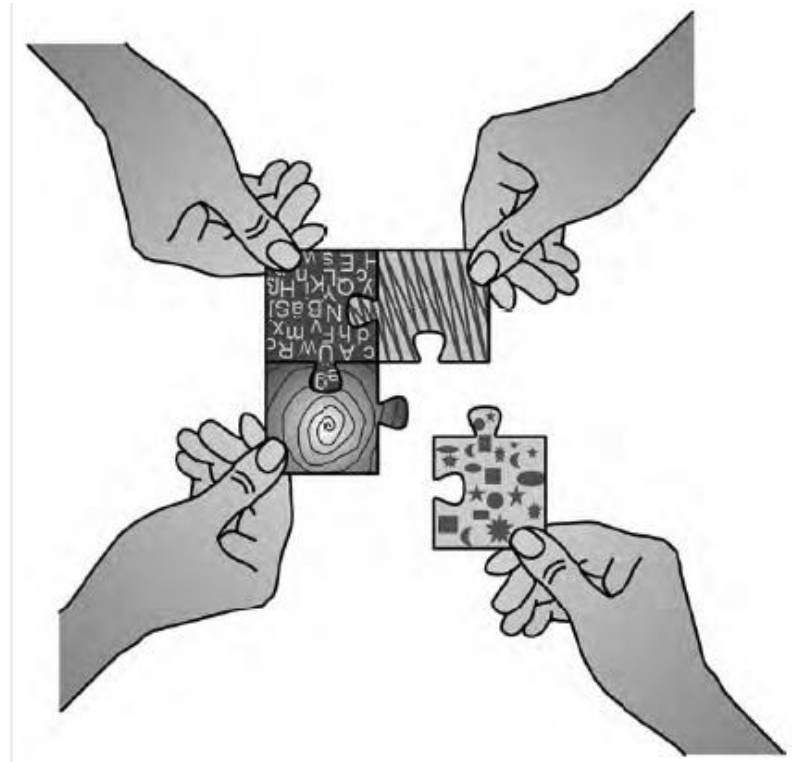
- Vertrauensbildung ist Aufgabe aller Netzwerkmitglieder (und des Netzwerkmanagements)

# 3. Merkmale sozialer Netzwerke – Kooperation

- Aus erfolgreichen Netzwerken können Kooperationen entstehen

## *Kooperationen*

- Eindeutige und überschaubare Anzahl an Mitgliedern
- Gemeinsame Zielsetzungen (z. B. innerhalb eines bestimmten Zeitraums)
- Eindeutige Regelungen der Mitgliedschaft und Zusammenarbeit
- Häufig in Form von Projekten gestaltet



# 3. Analyse von Netzwerken - Überblick

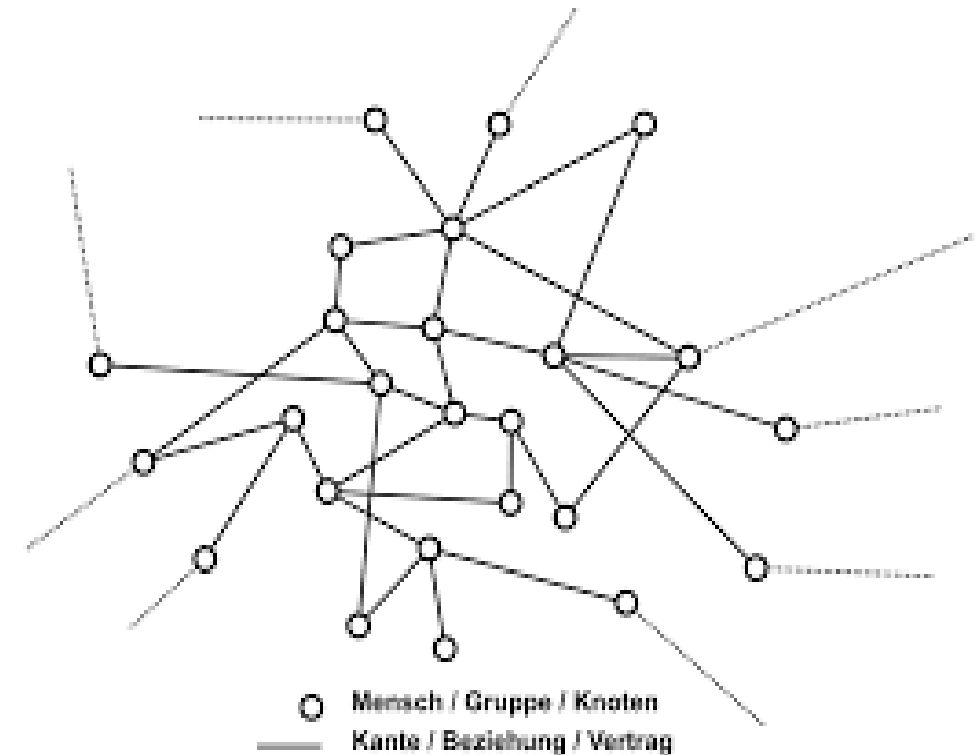
## *Das eigene Netzwerk analysieren*

- Methode der sozialen Netzwerkanalyse
- Vier Kategorien werden sichtbar (anhand derer Netzwerkmanager ihr Netzwerk einschätzen können)
  - (1) Akteure und Beziehungen
  - (2) Starke und schwache Beziehungen
  - (3) Strukturelle Lücken
  - (4) Brückenbauer

# 3. Analyse von Netzwerken – Akteure (1)

## (1) Akteure und Beziehungen

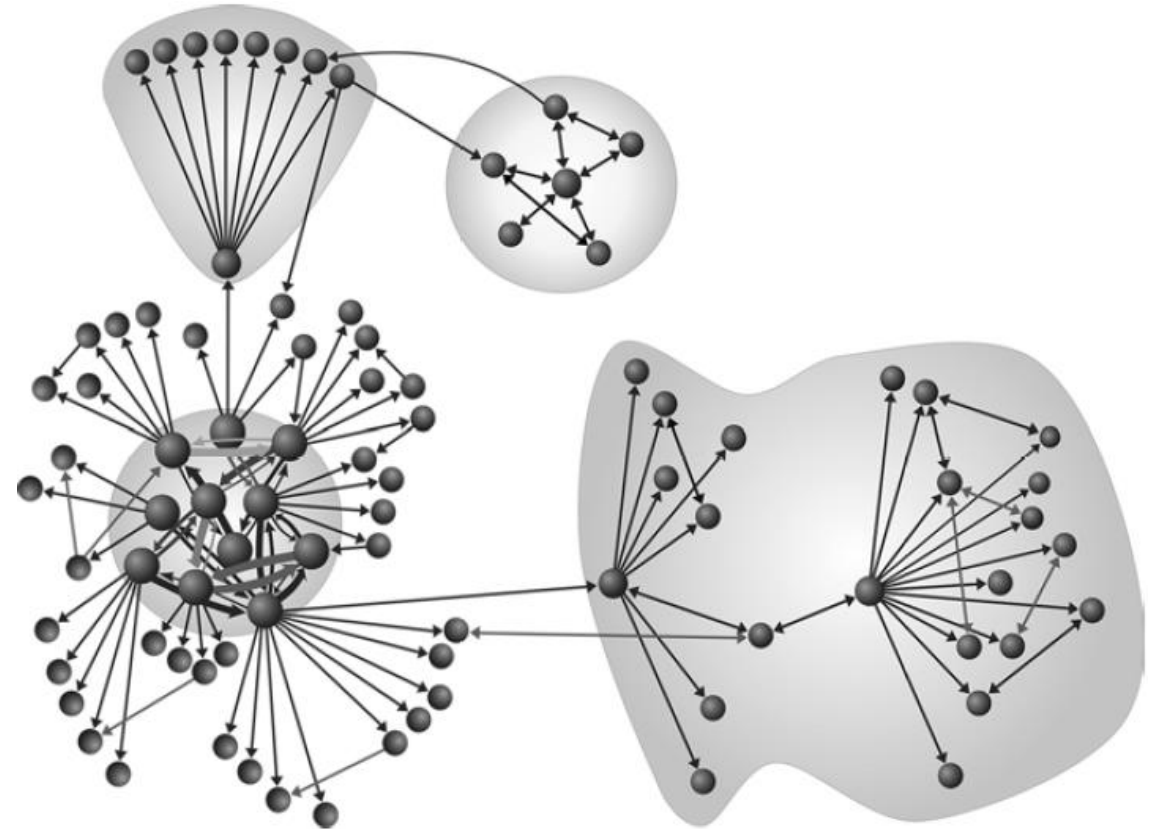
- Netzwerke sind „soziale Infrastrukturen“, in denen Beziehungen zu anderen Akteuren hergestellt werden können
- Akteure (Menschen, Gruppen, Organisationen) sind sog. Knoten
- Sie sind durch soziale Beziehungen, sog. Kanten verbunden



# 3. Analyse von Netzwerken – Akteure (2)

## (1) Akteure und Beziehungen

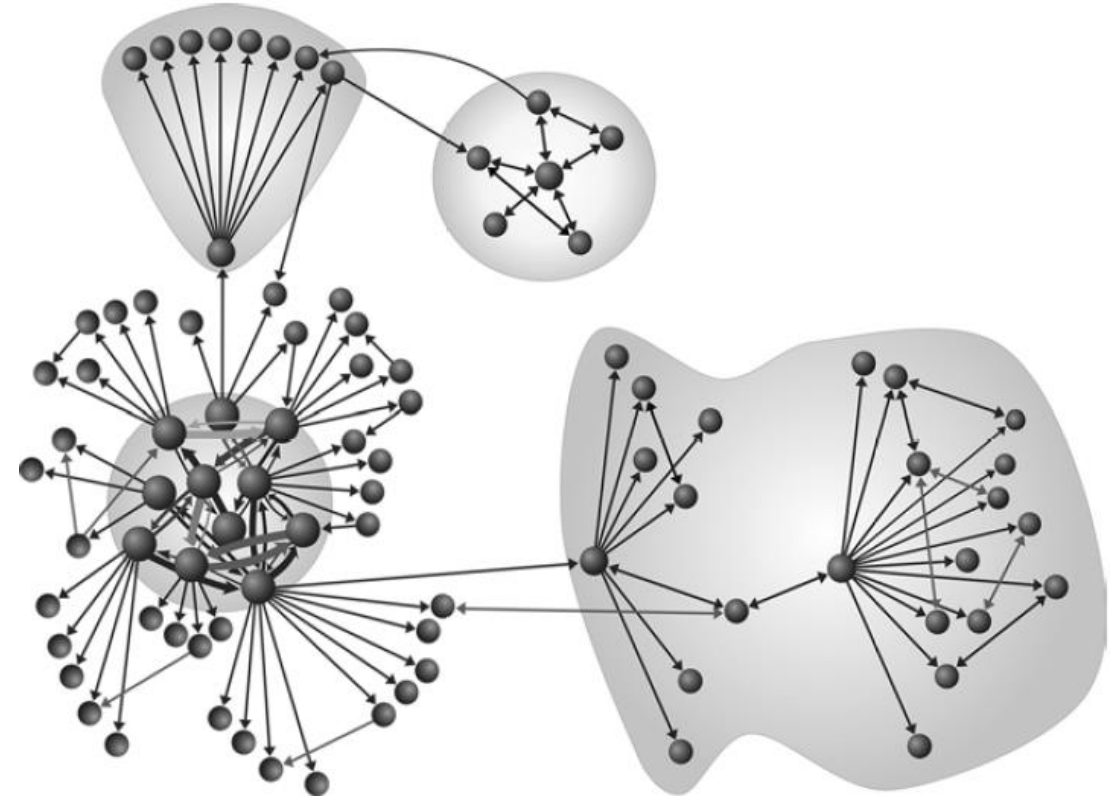
- Wichtige Bezugsgrößen in der Visualisierung
- Größe der Punkte (Menge der Beziehungen)
- Linienstärke (Stärke der Intensität der Beziehungen)
- Punkte (konkrete Akteure/Mitglieder)
- Kanten (individuelle Einschätzungen, Meinungen, Transaktion/Tausch ((im)materiell), formale und Verwandtschaftsbeziehungen, (un-)gerichtete Beziehungen)



# 3. Analyse von Netzwerken – Akteure (3)

## (1) Akteure und Beziehungen

- Dynamik ist nicht abbildbar (ebenso nicht „Vertrauen“)
- Tauschakte (z. B. one-to-many) werden sichtbar
- Unterschiedlichkeit ist abbildbar (farbliche Knoten)

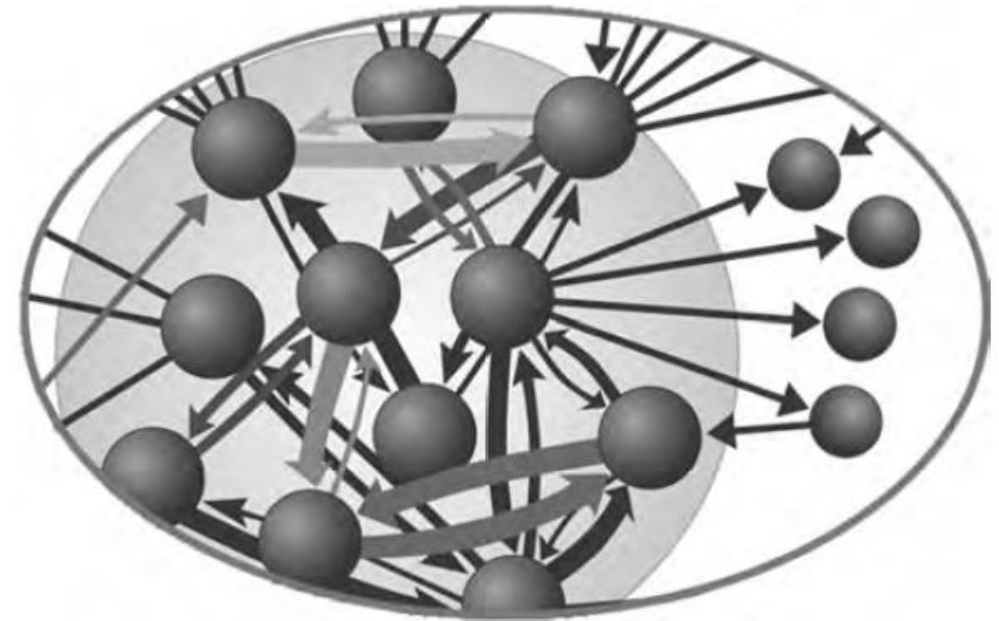


Quelle: Bensmann 2018, S. 88

# 3. Analyse von Netzwerken – Beziehungen (1)

## (2) Starke und schwache Beziehungen

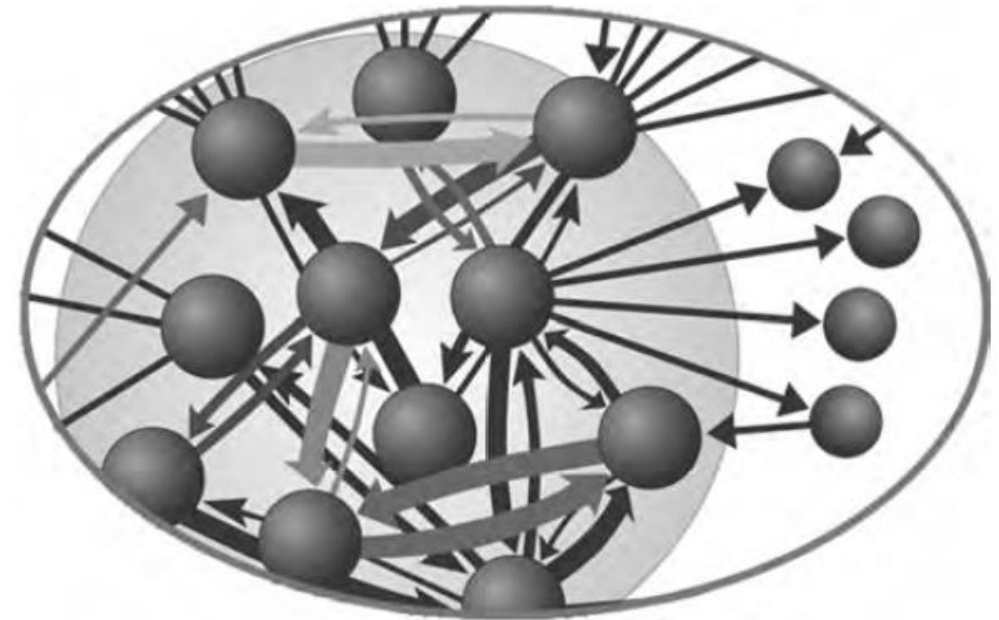
- Starke Beziehungen (viel Zeit zusammen verbracht, hoher Grad an Intensität/Intimität; Umfang an Diskussion, Vertrauensbekundungen) /schwache Beziehungen
- Starke und schwache Beziehungen sind gleich wertvoll
- Bewusstsein für Stärke schwacher Beziehungen und Schwäche starker Beziehungen



# 3. Analyse von Netzwerken – Beziehungen (2)

## (2) *Starke und schwache Beziehungen*

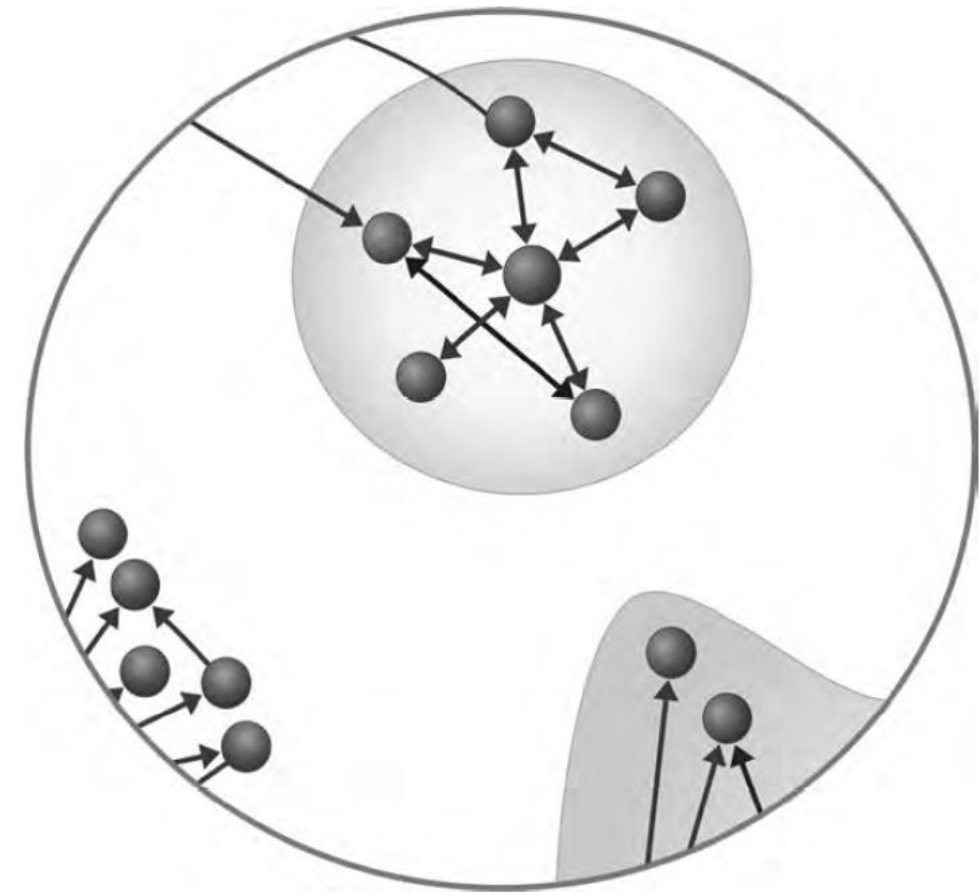
- Schwache Beziehungen können stark sein durch Unverbindlichkeit
- Starke Beziehungen haben Schwächen durch zu starken Bezug auf Kerngruppe
- Kerngruppe fordert viel Zeit und Energie, die für andere Akteure fehlt



# 3. Analyse von Netzwerken – Strukturelle Löcher

## (3) Strukturelle Löcher

- Entstehen in der Analyse durch Fragen wie „wem vertrauen Sie?“
- Strukturelle Löcher verweisen auf fehlende Verbindungen in Netzwerken
- Potential von abgekoppelten Akteuren kann nicht genutzt werden
- Oft nicht eindeutig identifizierbar
- Strukturelle Löcher sollten geschlossen werden – Verantwortlich sind alle Akteure
- Fördert Lernprozesse und Kreativität

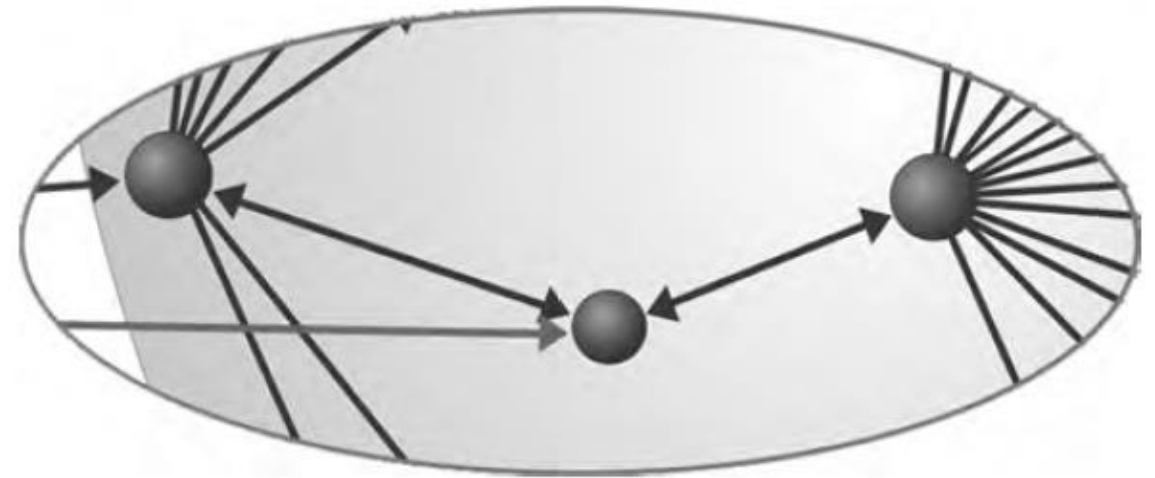


Quelle: Bensmann 2018, S. 94

### 3. Analyse von Netzwerken - Brückenbauer

#### (4) *Brückenbauer*

- „Boundary Spanner“ und „Gatekeeper“
- Brückenbauer hat vergrößertes Potential alternativer Sichtweisen und besseres Problemverständnis
- **Gatekeeper:** Eigener Einfluss kann stabilisiert und ausgeweitet werden (Machtposition)
- **Boundary Spanner:** teilen das erworbene Wissen, haben tiefgreifendes Problemverständnis
- Netzwerke sollten Boundary Spanners ermutigen, Wissen zu teilen (Bsp. „Kaminabende“; Künstler)
- Boundary Spanner: Funktion als Vertrauensbrücke und „Durchlauferhitzer“ möglich



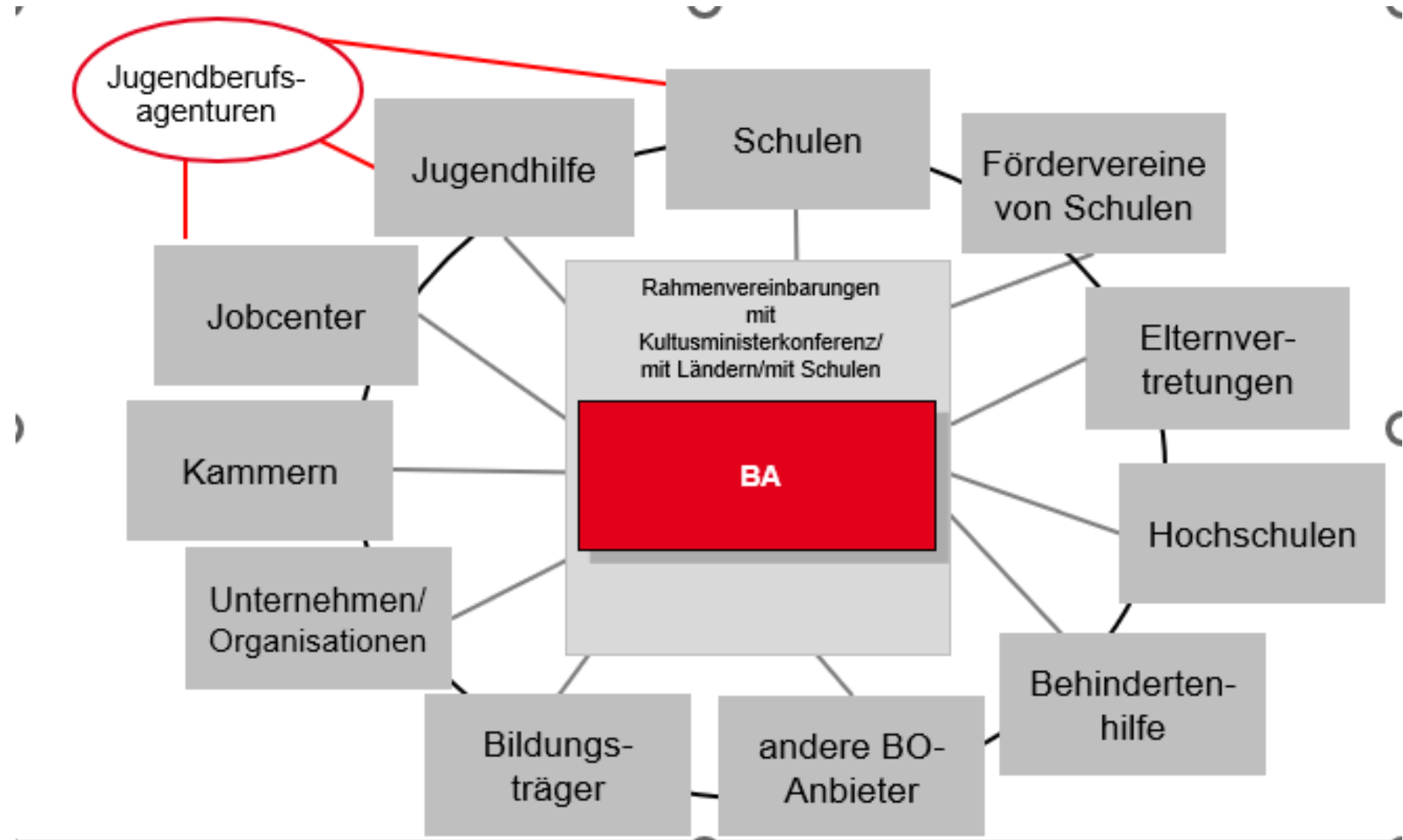
Quelle: Bensmann 2018, S. 96



### 3. Analyse von Netzwerken – Beispiel 2

#### Netzwerkarbeit am Übergang Schule-Beruf (Jugendberufs- agenturen)

Frage: Wie könnte  
das Netzwerk  
beschrieben  
werden?



Quelle: BA 2019

## 4. Beispiel EU-Projekt „CGD-DigiTrans“

- Dieser Teil wird als eigenständiger Foliensatz in ILIAS zur Verfügung gestellt

# 5. Praxisbeispiel „Hybride Beratung in der Arbeitsagentur Ahlen-Münster“

Agentur für Arbeit Ahlen-Münster | 19. Juni 2024

## Weiterentwicklung der Vermittlung und Beratung

-hybride Beratungsansätze-

# Was uns leitet



Wir beraten **individuell** und richten unsere Arbeit am Kunden aus.



Wir **vernetzen** uns mit Partnerinnen und Partnern und stärken Kooperationen.



Wir nutzen die Chancen der Digitalisierung, um **modern** und **zielorientiert** zu arbeiten



Wir leisten einen Beitrag zur wirtschaftlichen und ökologischen **Nachhaltigkeit**.

# Hybride Beratung in der Agentur für Arbeit Ahlen-Münster

## - intern -

### Arbeitgeber-Service

- » Beratung zum Qualifizierungschancengesetz
- » Arbeits- und Ausbildungsstellenvermittlung
- » Förderberatung Eingliederungszuschuss

### Rehabilitanden und schwerbehinderte Menschen

- » Information zu Beratung und Vermittlung durch das Reha-Team
- » Übergabe der Betreuung an das Reha-Team

### Berufsberatung vor dem Erwerbsleben

- » Erste Orientierungsberatung von Kund\*innen mit Ausbildungsinteresse und Übergabe in die Nebenbetreuung
- » Vorstellung des Dienstleistungsangebots der Berufsberatung

### Hinweis:

Die interne hybride Beratung wird aus Sicht von arbeitsuchenden bzw. arbeitslosen Kund\*innen in Betreuung der arbeitnehmerorientierten Vermittlung dargestellt.



### Berufsberatung im Erwerbsleben

- » Qualifizierungsberatung

### Interne ganzheitliche Integrationsberatung (Inga)

- » Vorstellung des Dienstleistungsangebots des Inga-Teams
- » Übergabe der Betreuung an das Inga-Team

### Berufspsychologischer-Service

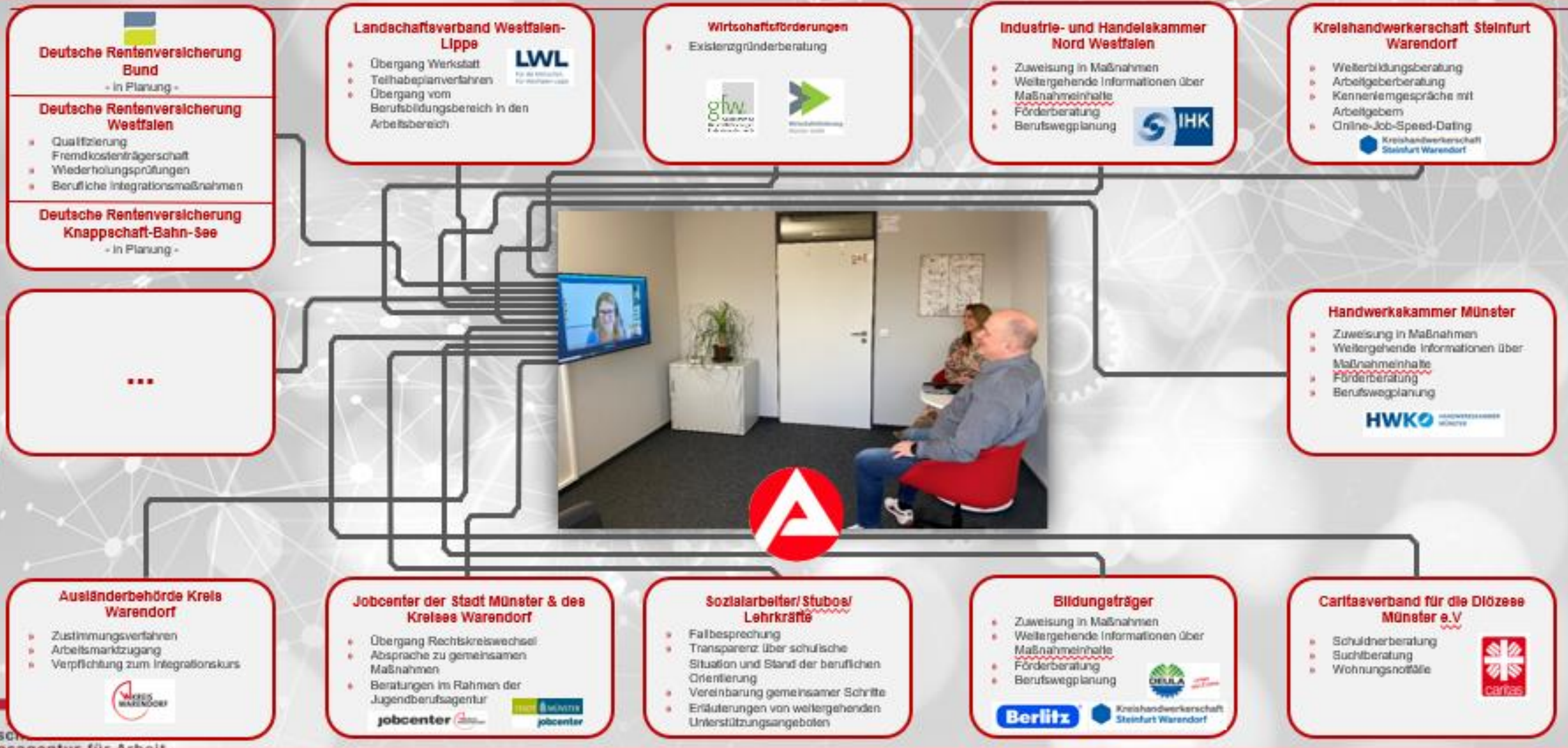
- » Fallbesprechungen
- » Psychologische Begutachtung
- » Klärung von Eignungsfragen

### Operativer-Service

- » Gemeinsame Klärung leistungsrechtlicher Ansprüche

# Hybride Beratung in der Agentur für Arbeit Ahlen-Münster

## - extern -



**Vielen Dank für Ihr Interesse!**

---

**Für weitere Fragen stehen wir Ihnen gern zur Verfügung:**

**Stefanie Nahrman**

**Teamleiterin Berufsberatung/stv. Bereichsleiterin**

**[stefanie.nahrman@arbeitsagentur.de](mailto:stefanie.nahrman@arbeitsagentur.de)**

**02382 959 676**

## 6. Diskussion (1 von 3)

---

*Gibt es noch Fragen?*

## 6. Diskussion (2 von 3)

### *Ideen bzw. Fragen zur weiteren Bearbeitung*

1. Herausarbeiten von Netzwerken anhand eines eigenen Praxisbeispiels (Merkmale, Analyse)?
2. Wie könnte die Beratung zur Entwicklung digitaler Kompetenzen im Netzwerk in der eigenen Arbeitsagentur aussehen?
  - Umsetzung?
  - Weiterentwicklung?
  - Einbezug eines digitalen Berater\*innen-Netzwerks?
3. Welche neuen Herausforderungen, Chancen und Kompetenzen entstehen für Berater\*innen?



## 6. Diskussion (3 von 3)

---

*Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!*

## 7. Literatur (1 von 3)

- Aderhold, Jens (2005): Unternehmen zwischen Netzwerk und Kooperation. Theoretische und pragmatische Folgerungen einer übersehenen Unterscheidung. In: Aderhold, Jens/Meyer, Matthias/Wetzel, Ralf (2005) (Hrsg.): Modernes Netzwerkmanagement: Anforderungen — Methoden — Anwendungsfelder. Wiesbaden : Gabler Verlag, S. 113-142.
- Bauer, Petra (2019): Beratung und Netzwerke. In: Fischer, Jörg/Kosellek, Jörg (Hrsg.): Netzwerke und Soziale Arbeit. Theorien, Methoden, Anwendungen. 2. Durchgesehene und erweiterte Auflage. Weinheim/Basel: Beltz Juventa, S. 384-401.
- Bauer-Wolf, Stefan, Payer, Harald (2010): Beratung von Netzwerken – oder: Wen und Was beraten wir eigentlich? In: Gruppendynamik und Organisationsberatung 41, S. 91-105.
- Bender, Gerd/Wilz, Sylvia (2020): Formen sozialer Ordnung: Organisation und Netzwerk - Studienbrief im Modul 9. „Organisation & Netzwerke“ des Masterstudiengangs „Arbeitsmarktorientierte Beratung“ (M.A.) der Hochschule der Bundesagentur für Arbeit (HdBA). Mannheim: HdBA.
- Bensmann, Dieter (2018): Netzwerke. Eine innovative Organisationsform nutzen und managen. Freiburg/München/Stuttgart: Haufe Group.

## 7. Literatur (2 von 3)

- Bundesagentur für Arbeit BA (2020): Die Netzwerkarbeit. Arbeitshilfe für die Zusammenarbeit mit externen Partnerinnen und Partnern. BA-interne Broschüre (siehe <https://www.baintranet.de/002/001/010/Documents/AH-Netzwerkarbeit.pdf>) (2.11.2022).
- Bundesagentur für Arbeit BA (2019): Netzwerkkarten – Beispiele. BA-Internes Material (siehe <https://www.baintranet.de/002/001/005/002/004/Seiten/Netzwerkarbeit.aspx>) (2.11.2022).
- Bundesagentur für Arbeit BA (2015): Leitfaden „Gelingende Netzwerkarbeit am Übergang Schule-Beruf“. Arbeitshilfe Netzwerkarbeit am Übergang Schule-Beruf. BA-interne Broschüre, siehe <https://www.baintranet.de/002/001/005/002/004/Seiten/Netzwerkarbeit.aspx>) (2.11.2022).
- Digi-Trans-Projekt: Homepage mit Material, siehe <https://digitransformation.net/de/online-preparatory-course-de/>
- Ebers, Mark/Maurer, Indre (2018): Netzwerktheorie. In: Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 8. erweiterte und aktualisierte Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, S. 391-412.

## 7. Literatur (3 von 3)

---

Strauss, Florian (2004): Netzwerk und Beratung. In: Frank Nestmann, Frank Engel, Ursel Sickendiek (Hrsg.): Das Handbuch der Beratung. Band 1: Disziplinen und Zugänge. Tübingen: dgvt-Verlag, S. 407-417.

# Kontakt Daten

Prof. Dr. Bettina Siecke  
Professur für Beratungswissenschaften  
mit dem Schwerpunkt Arbeitgeber- und Qualifizierungsberatung

Mail: [bettina.siecke@hdba.de](mailto:bettina.siecke@hdba.de)  
HdBA Mannheim, Seckenheimer Landstraße 16,  
Raum 227, Tel. 0621/4209-188

Sprechzeiten  
nach individueller Vereinbarung  
Alle Präsentationen werden in ILIAS eingestellt.