



SKIVRE Trainingsmodul 7:

Wertschöpfung durch Netzwerke

Einbindung von lokalen, regionalen und transregionalen Partnern.
Zusammenarbeit und Verhandlungsstrategien

Autor*innen:

Jennie Hawks

Lilian Grootswagers

Einrichtung:

Future for Religious Heritage, Belgien



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Veröffentlichung stellt keine Zustimmung zu den Inhalten dar, die nur die Ansichten der Autoren widerspiegeln, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden. Projektnummer: 2018-1-DE02-KA202-005023

Dieses Trainingsmodul ist Teil des SKIVRE-Trainingsprogramms mit insgesamt 10 Lernmodulen, die im Rahmen der Erasmus+ Strategischen Partnerschaft **SKIVRE - Skills Development for the Valorisation of European Religious Heritage / SKIVRE - Kompetenzentwicklung für die Inwertsetzung des europäischen Religionserbes** erstellt wurden.

Im Rahmen von **SKIVRE** entwickelte ein Team von sechs europäischen Institutionen - alle im Zusammenhang mit der Erhaltung des religiösen Erbes tätig - ein Fortbildungsprogramm für die Herstellung und Vermarktung hochwertiger handgefertigter Produkte europäischer Klöster. Die Trainingsinhalte auf einen Blick:

SKIVRE Trainingsprogramm
Modul 1: Einführung
Modul 2: Marketingstrategien
Modul 3: Klosterprodukte
Modul 4: Wie man Klosterprodukte authentisch verkauft
Modul 5: Vertriebsstrategien
Modul 6: Soziale Medien und Kommunikation
Modul 7: Wertschöpfung durch Netzwerke
Modul 8: Aufbau einer starken Marke
Modul 9: Finanzierungsstrategien
Modul 10: Nachhaltigkeitsaspekte

Weitere Informationen finden Sie auf der Homepage: www.skivre.eu

Erklärung zum Urheberrecht diese Trainingmoduls:



Dieses Werk steht unter einer Creative Commons Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International License.

Es steht Ihnen frei:

- zu teilen - kopieren und verteilen Sie das Material in jedem Medium oder Format
- anzupassen - remixen, transformieren und bauen Sie auf dem Material auf

unter den folgenden Bedingungen:

- Namensnennung - Sie müssen eine entsprechende Angabe machen, einen Link zur Lizenz angeben und vermerken, ob Änderungen vorgenommen wurden. Sie können dies in jeder angemessenen Weise tun, aber nicht in einer Weise, die darauf hindeutet, dass der Lizenzgeber Sie oder Ihre Nutzung unterstützt.
- Nicht kommerziell - Sie dürfen das Material nicht für kommerzielle Zwecke verwenden.
- ShareAlike - Wenn Sie das Material remixen, transformieren oder darauf aufbauen, müssen Sie Ihre Beiträge unter der gleichen Lizenz wie das Original verteilen.

Die vollständigen Lizenzbedingungen finden Anwendung und sind hier zugänglich: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/legalcode.de>

Inhaltsverzeichnis

Über das Modul.....	1
Trainingsbeschreibung	1
Zielgruppen	1
Erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten nach Abschluss dieses Moduls	1
Trainingsmethode	3
Lerneinheit 1. Was ist Netzwerken, und warum ist es für Sie wichtig?	6
1.1. Was ist Netzwerken?	6
1.2. Netzwerken anwenden.....	6
1.3. Grundlegende Netzwerkstrategien	8
1.4. Häufige Probleme beim Netzwerken	9
1.5. Die Bedeutung von Netzwerken	10
Lerneinheit 2. Was ist ein Netzwerk und warum ist es wichtig für Ihr Kloster?	11
2.1. Was ist ein Netzwerk?.....	11
2.2. Arten von Netzwerken.....	11
2.3. Die Bedeutung von Netzwerken	13
Lerneinheit 3. Erfolgreiche Netzwerke aufbauen	14
3.1. Wie Sie ein Netzwerk aufbauen.....	14
3.2. Sicherstellung der Langlebigkeit Ihres Netzwerks.....	15
Gute Beispiele.....	17
Übungen.....	0
Übung 7.1.....	2
Übung 7.2.....	2
Übung 7.3.....	2
Referenzen.....	3
Dank.....	1

Über dieses Fortbildungsmodul

Trainingsbeschreibung

In diesem Modul erfahren Sie welche Arten von Netzwerken es gibt, und welche Kompetenzen und Methoden für den Aufbau und die Verbesserung eines Netzwerks notwendig sind.

Im Trainingsmodul für SKIVRE-Netzwerke geht es um den Aufbau verschiedener Netzwerke mit lokalen, regionalen und transnationalen Partner*innen, die den Klöstern und ihren Produkten einen zusätzlichen Mehrwert bieten. Netzwerken ist eine sehr wichtige und nicht zu unterschätzende Aktivität, um voneinander zu lernen, Erfahrungen austauschen und wirtschaftliche Aktivitäten auszubauen.

Ziele dieses Fortbildungsmoduls

Nach dem Abschluss dieses Moduls werden Sie verstehen, welche Kompetenzen Sie erwerben oder bereits haben müssen, um ein/e gute/r Netzwerker*in auf persönlicher Ebene zu sein. Dies sind wertvolle Fähigkeiten, die Sie wie folgt einsetzen können:

- um zu wissen, welche organisatorischen Fähigkeiten Sie benötigen, um Netzwerke aufzubauen oder sich daran zu beteiligen;
- um die verschiedenen Arten von Netzwerken zu verstehen.
- um Netzwerke kennenzulernen und
- um zu verstehen, wie sie mit regionalen Entwicklungskonzepten kooperieren können.

Zielgruppen

Alle **SKIVRE**-Fortbildungsmodule sind auf die Ausbildungsbedarfe der Mönche und Nonnen, des Managements, des Personals und der Freiwilligen in europäischen Klöstern ausgerichtet, unabhängig davon, ob sie von katholischen oder protestantischen Orden oder der orthodoxen Kirche, von öffentlichen oder privaten Trägern betrieben werden.

Alle Module sind für alle Zielgruppen relevant, einige haben jedoch einen spezifischeren Charakter. Sie sind alle miteinander verbunden. Sie unterscheiden sich im Hinblick auf Informationen, Fertigkeiten und vorhandenes Kompetenzniveau und richten sich an drei Zielgruppen:

- **Zielgruppe 1:** für Personen, die auf der Umsetzungsebene arbeiten, z.B. in Klosterläden, werden drei Module empfohlen: Modul 1 als Einführung in die Fortbildung, Module 3 und 4 über klösterliche Produkte und den authentischen Verkauf klösterlicher Produkte. Personen, die beginnen, über strategische Aspekte nachzudenken, können sich von Modul 7 über Wertschöpfung durch Vernetzung inspirieren lassen.
- **Zielgruppe 2:** für Personen mit besonderen Kenntnissen oder Erfahrungen oder einem bestimmten Hintergrund und/oder bestimmten Aufgaben in der Klosterleitung bieten die Module 2 über Marketingstrategien, Modul 5 über Vertriebsstrategien, Modul 8 über die Schaffung einer starken Marke und Modul 6 über soziale Medien und Kommunikation Lerninhalte und Reflexion.
- **Zielgruppe 3:** für Personen auf Strategieentscheidungsebene mit hochspezialisiertem / erfahrenerem Hintergrund und entsprechenden Aufgaben in einem Kloster (Modul 9 zu Finanzierungsstrategien und Modul 10 zu Nachhaltigkeitsaspekten).

Erworbene Kenntnisse und Fähigkeiten nach Abschluss dieses Moduls

Nach Abschluss dieses Moduls werden Sie:

- Ihre eigenen Netzwerkfähigkeiten verstehen und wissen, welche Sie verbessern müssen;
- wissen, wie wichtig die Vernetzung für Ihre Organisation und beteiligte Personen ist;
- Schlüsselkompetenzen für das Netzwerken kennen;
- verschiedene Arten von Netzwerken und deren Bedeutung für Ihr Kloster kennen;
- etwas über bewährte Verfahren gelernt haben und
- warum diese wichtig sind.

Trainingsmethode

SKIVRE setzt auf einen interaktiven Trainingsansatz, unabhängig davon, ob Sie dieses Fortbildungsangebot als eigenständigen Kurs nutzen oder von einem Trainer angeleitet werden. Dieses Trainingsmodul beinhaltet:

- Individualisierte Selbstlerneneinheiten - eine leistungsfähige Lernmethode, die es jedem und jeder Lernenden ermöglicht, auf der Grundlage eigener Erfahrungen und Kenntnisse sowie auf der Grundlage neu erworbenen Wissens selbstständig Entscheidungen zu treffen;
- Selbsteinschätzung - laufende Selbsteinschätzungstests oder Übungen, die die Lernenden vor Beginn jedes nachfolgenden Moduls an ihre/n Trainer*in schicken;
- Sie können auch in kleinen Gruppen von zwei oder drei Personen arbeiten, z.B. wenn Sie sich entscheiden, dieses Modul mit Kolleg*innen als Selbstlerngruppe in Ihrem Kloster oder mit Unterstützung eines/einer externen Trainers oder Trainerin einzusetzen.

Sie erwerben Wissen einzeln oder in einer Gruppe:

- mit Trainingsmaterialien wie diesem Modul;
- mit Schulungsunterlagen in neun weiteren SKIVRE Trainingsmodulen, die eng mit diesem Modul verbunden sind;
- durch die interaktive SKIVRE Online-Schulungsplattform: www.skivre.eu/training;
- moderierte Trainingseinheiten für das Lernen in einer Gruppe mit einem/einer professionellen Trainer*in.

Trainingsinhalte

Lerneinheit 1. Was ist Netzwerken, und warum ist es für Sie wichtig?

*Ohne darüber nachzudenken, vernetzen wir uns alle, ob wir neue Freund*innen finden oder mit Nachbar*innen oder in Arbeitssituationen neue Kontakte knüpfen. Beginnen Sie, indem Sie sich selbst und Ihr Kloster betrachten. Wie hilft es Ihnen, in Ihrem Aufgabengebiet andere zu treffen und zu kontaktieren? Wie hilft es anderen, Sie zu treffen und damit Wissen und Arbeitsweise zu erweitern? Wie können andere Einrichtungen genutzt werden, um ein lokales Netzwerk zur Information, zum Ausbau des lokalen Tourismus, zur Vermarktung von Produkten aufzubauen?*

1.1. Was ist Netzwerken?

Netzwerken kann auf unterschiedliche Weise interpretiert werden und kommt in verschiedenen Formen vor. Insgesamt geht es jedoch darum, Beziehungen aufzubauen, die Vorteile für alle beteiligten Parteien haben. Netzwerkarbeit baut auf dem Grundgedanken auf, sich gegenseitig zu helfen und umfangreiches Wissen zwischen den Parteien auszutauschen.

Netzwerken ist keine einfache Aufgabe, sondern von besonderer Bedeutung bei der Positionierung eines Produkts oder einer Organisation in Gesellschaft und Markt. Darüber hinaus bietet das Netzwerken einzigartige Chancen für Expansion, Entwicklung und Innovation, die alleine nicht oder nur mit erhöhtem Aufwand erreichbar sind.

1.2. Netzwerken anwenden

Netzwerken kann auf vielfältige Weise und zu fast jeder Gelegenheit erfolgen. Zum Beispiel, wenn Sie zu einem Mittagessen, einer Konferenz oder einer anderen gesellschaftlichen Veranstaltung gehen. Es ist wichtig, immer die Frage im Auge zu behalten: "Wem kann ich heute helfen?". Suchen Sie nach einem Thema, das Ihrer Einrichtung ebenso wie der anderen Einrichtung von Nutzen sein kann. Wenn Sie anderen helfen, wird dies auf anderem Wege oft zurückgegeben. Langfristige Vorteile in Bezug auf Beziehungen und Informationen können sich aus der Netzworkebildung ergeben.

Netzwerken ist eine Aufgabe, die individuell aus erster Hand erledigt wird; deshalb müssen einige persönliche Fähigkeiten entwickelt werden, um ein erfolgreiche/r Netzwerker*in zu werden.

1. Seien Sie großzügig!

Wenn Sie netzwerken, ist es wichtig, dass Sie bereit sind, Ihr Wissen über bestimmte Themen zu teilen, um anderen zu helfen. Sie sind damit eine Informationsquelle für andere, die schon allein aus diesem Grund den Kontakt zu Ihnen gerne und oft suchen werden. Wenn Sie Ihr Wissen weitergeben, entwickeln Sie Kontakte, die Ihnen in anderen Fällen Informationen zu einem Thema liefern können, das Sie interessiert. Auf andere zu hören und ihre Bedürfnisse zu erkennen, kann helfen dauerhafte Beziehungen aufzubauen.

2. Seien Sie interessant!

Seien Sie nicht schüchtern und versuchen, Sie ein Gespräch zu führen, indem Sie Fragen stellen, Kommentare abgeben und Ihre Beobachtungen mitteilen. Sie werden interessante Menschen anziehen, wenn Sie zeigen, wie hilfreich Sie sind und wie relevant Ihre eigenen Kenntnisse und Informationen sind.

3. Seien Sie positiv!

Ihre Einstellung bestimmt, wie Sie potenziellen Partner*innen begegnen. Deshalb ist es von größter Bedeutung, dass Sie z.B. lächeln, wenn Sie in einen Raum gehen und mit Begeisterung reagieren. Versuchen Sie, diesen Prozess des Beziehungsaufbaus zu genießen.

Neben den oben genannten Fähigkeiten erfordert das Netzwerken auch einige organisatorische Fähigkeiten. Um sich erfolgreich und effektiv zu vernetzen, benötigen Sie (1) eine Strategie zur Gewinnung sinnhafter und zielführender Partnereinrichtungen oder Personen, mit denen Sie sich vernetzen können, und (2) eine Folgestrategie, die Sie umsetzen können, nachdem Sie diese Kontakte erschlossen haben.

Um Ihre Netzwerkstrategie zu ermitteln, können Sie sich mehrere Fragen stellen.

■ Als Einzelperson:

Was halten Sie für Ihre Schlüsselkompetenzen? Können diese im Netzwerk nützlich sein?

Sind Sie eher ein Macher? Gehen Sie raus, um Menschen bei Veranstaltungen und Besprechungen zu treffen und sich sofort mit ihnen zu vernetzen. Oder sind Sie ein Mensch, der gerne zuhört und urteilt bevor Sie Beziehungen herstellen? Fällt es Ihnen leicht, mit verschiedenen Menschen zu interagieren oder ist das etwas, was Sie vielleicht lernen oder einüben müssen?

■ Als Mitglied Ihres Klosters

Welche kollektiven Fähigkeiten können bei der Vernetzung und dem Aufbau lokaler , regionaler und transregionaler Beziehungen nützlich sein? Welche Kenntnisse haben Sie über Ihren Standort, die für den Aufbau eines Netzwerks nützlich sind? Bietet Ihre Umgebung bereits Voraussetzungen, die den Bedürfnissen der Kund*innen entsprechen (z.B. durch touristische Aktivitäten, durch ein bestehendes Netz von Verkaufsstellen)? Wenn nicht, wie würden Sie anfangen, Besucher*innen und Kund*innen zu gewinnen?

Prüfen Sie für Ihr Kloster: Wer hat PR- und Marketingkenntnisse? Wer hat Produktionskompetenzen und ist sicher, dass Ihre Produkte geeignet sind, ein breiteres Publikum zu erreichen? Sehen die Produkte professionell aus und sind es Dinge, die die Leute kaufen wollen? Um dies einzuschätzen, finden Sie viele Hinweise in den SKIVRE-Trainingsmodule 3 „Klosterprodukte“ und 4 "Wie man Klosterprodukte authentisch verkauft“.

Wer könnte auf natürliche Weise (sei es aufgrund umfangreicher Erfahrungen oder einer herausgehobenen Funktion) eine Netzwerkgruppe leiten, um andere Netzwerkpartner*innen zu werben und neue Kontakte zu knüpfen? Je stärker Sie sich als Netzwerk etablieren und professionalisieren, umso wichtiger ist es, dass alle Produkte einen hohen Standard haben und in der Außendarstellung überzeugend sind. Mehr dazu finden Sie in den SKIVRE-Modulen 2 „Marketingstrategien“ und 8 „Aufbau einer starken Marke“.

1.3. Grundlegende Netzwerkstrategien

Es gibt einige grundlegende Tipps und Tricks, die Sie bei der Vernetzung beachten sollten, die notwendig sind, um die Effektivität Ihrer Netzwerkbildung zu erhöhen.

1. **Machen Sie sich bekannt** - das klingt offensichtlich. Es ist jedoch sehr wichtig, sich bei potenziellen Partnereinrichtungen, Besucher*innen und Kund*innen zu etablieren. Wenn Sie bekannt sind, werden sich Menschen, die mit Ihnen in Kontakt treten wollen, leichter mit Ihnen in Verbindung setzen.
2. **Seien Sie nie schüchtern!** Stellen Sie sicher, dass Sie als Person leicht ansprechbar sind, egal ob im direkten Kontakt von Angesicht zu Angesicht, über Telefon oder eMail. Ein Trick, um dies zu erreichen, ist, die andere Person zu bitten, ein wenig über sich selbst und ihre Erfahrungen zu einem bestimmten Thema von Interesse zu erzählen. Die meisten Menschen haben eine Geschichte zu erzählen, und es fällt ihnen so leichter, mehr von sich preiszugeben. Indem Sie diese persönliche Verbindung herstellen, können Sie Bedürfnisse besser beurteilen und diese an Ihren eigenen Bedürfnissen oder Ihren bestehenden Netzwerkinteressen messen.
3. **Seien Sie vorbereitet!** Es ist von größter Wichtigkeit Ihre oder die Ziele und Werte Ihres Klosters innerhalb von drei Minuten zu präsentieren. Wenn Sie Ihren Anliegen in so kurzer Zeit beschreiben können, steigt die Wahrscheinlichkeit, dass sich die

Person, mit der Sie sprechen, an die von Ihnen bereitgestellten Informationen erinnert. Wenn Sie Ihr Kerngeschäft und den Grund, warum Sie netzwerken, präsentieren können, haben Sie erhebliche Fortschritte bei der Vermittlung Ihrer Botschaft gemacht.

4. **Seien Sie nicht kurzfristig.** Wenn jemand nicht in der Lage ist, Ihnen zu helfen oder Ihnen Informationen zur Verfügung zu stellen, die für Sie heute wertvoll sind, bedeutet das nicht, dass dies in der Zukunft nicht geschehen kann. Versuchen Sie, langfristig zu denken und festzustellen, ob bestimmte Personen für Sie und Ihre Aktivitäten in Zukunft von Interesse sein können.
5. **Fragen Sie andere, was Sie für sie tun können.** Netzwerken baut auf Sozialkapital auf, es besteht aus aus Geben und Nehmen.
6. **Ehrenamtlich tätig sein** – sich ehrenamtlich zu engagieren öffnet Ihnen mehrere Türen zu Netzwerken, wenn Sie sich bekannt machen wollen.
7. **Aktives und passives Netzwerken nutzen.** Mit dem passiven Netzwerken recherchieren Sie eine Einrichtung oder Person von Interesse, z.B. im Internet, und informieren sich über diese in bestimmte Medien. Passives Netzwerken kann als etablierte Basis für aktives Netzwerken und das persönliche Treffen oder die aktive Kontaktaufnahme mit einer interessanten Einrichtung oder Menschen genutzt werden.
8. **Nachverfolgung!** Vergessen Sie nie nachzuverfolgen, nachdem Sie sich mit jemandem getroffen haben. Sie können einfach eine Dankes-E-Mail schicken oder sich auf bestimmte Dinge beziehen, die Sie besprochen haben. Achten Sie auf bestimmte Kontakte, um in Zukunft nach etwas fragen zu können.

1.4. Häufige Probleme beim Netzwerken

Netzwerken kann eine herausfordernde Aufgabe sein, und für einige Menschen ist es einfacher als für andere. Im Folgenden werden einige übliche Barrieren vorgestellt, um zu verhindern, dass Sie darüber stolpern.

1. **Nur fordern und nicht geben** - Netzwerken muss auf gegenseitiger Basis erfolgen, man sollte sich nicht einfach jemandem aufdrängen. Wie bereits erwähnt, ist es ein Geben und Nehmen, und wenn Sie zu viel nehmen, werden Sie höchstwahrscheinlich Ihren neue/n Netzwerkpartner*in sehr schnell wieder verlieren. Beide Parteien müssen das Gefühl haben, dass die Beziehung für beide Seiten von Vorteil sein kann.

2. **Zu passiv sein** - Auch wenn Sie vielleicht ein/e Zuhörer*in sind, ist es beim Netzwerken wichtig, sich selbst zu präsentieren. Sie müssen sich auch profilieren und sich etablieren, um eine interessante Person zu sein, mit der andere interagieren wollen. Seien Sie versichert, dass ein Kloster als Netzwerkpartner interessant ist und Interesse weckt!
3. **Zu viele Informationen** - Stellen Sie sicher, dass Sie die andere Partei nicht mit allen Informationen auf einmal überfordern. Sie wollen sie neugierig machen, damit sie wieder auf Sie zukommt. Außerdem, wenn Sie sie mit Informationen überschwemmen, ist es wahrscheinlicher, dass sie sich nicht an Ihre Kernbotschaft oder Ihr Anliegen erinnert.

1.5 Die Bedeutung von Netzwerken

Der Einsatz von Netzwerken zahlt sich immer aus. Bitte werfen Sie einen Blick auf das SKIVRE Gute Beispiel 12 über das [Kloster St. Catharinadal, Oosterhout, Niederlande](#). Vollziehen Sie nach, wie die Klosterschwester Beziehungen aufbauen, um eine breite Produktpalette für ihren Klosterladen zu gewährleisten, und wie die Vernetzung Innovation und Entwicklung unterstützt hat.

Stichwörter für Lerneinheit 1:

Netzwerken, Fähigkeiten, Persönlichkeit, Netzwerkstrategie, Kontakte, Gegenseitigkeit

Weiterführende Literatur:

Es gibt eine große Fülle an Literatur zum Thema „Netzwerken“. Die hier ausgewiesenen Referenzen wurden für die englischsprachige Fassung dieses Moduls herangezogen. Sie werden in der Fachliteratur genügend deutschsprachige Literatur finden, wenn auch sicher nicht auf einen klösterlichen Kontext bezogen.

Ainscow M., Mujs D. & West M. (2010) 'Why network? Theoretical perspectives on networking', School Effectiveness and School Improvement, Vol. 21, No. 1, 5–26

Dodd S. & Patra E. (2002) 'National differences in entrepreneurial networking', Entrepreneurship & Regional Development, 14, 117-134

Griffin K., Gorman C., O'Halloran. E., & Stacey J. (2008) The Use of Networking in Developing and Marketing the Irish Ecclesiastical Product'. Failte Ireland & Dublin Institute of Technology, Dublin.

Derek Coburn, 'Networking is not working'. (2014) Idea Press

Lerneinheit 2. Was ist ein Netzwerk und warum ist es wichtig für Ihr Kloster?

Wenn Sie Ihre Netzwerkfähigkeiten erfolgreich trainiert haben, ist es an der Zeit, ein Netzwerk aufzubauen, von dem Sie und die Mitglieder Ihres Klosters profitieren können. Netzwerke gibt es in verschiedenen Organisationsformen und Varianten, und es ist wichtig zu entscheiden, welche für die Ziele Ihres Netzwerks am besten geeignet ist. Verschiedene Arten können unterschiedliche administrative und organisatorische Fähigkeiten erfordern.

2.1. Was ist ein Netzwerk?

In einem Netzwerk arbeiten die einzelnen Partneereinrichtungen oder Partner*innen gemeinsam daran, ein Ziel zu erreichen, was zu gegenseitigem Vertrauen als maßgeblicher Grundlage für den Erfolg führt. Partnerschaft in einem Netzwerk führt zu einem anderen Verständnis von Wettbewerb und einem Gefühl der Zusammengehörigkeit. Dies fördert Innovationen und schafft Möglichkeiten zur Stärkung des eigenen Klosters und/oder der eigenen Klosterprodukte, wie z.B. die Schaffung neuer gemeinsamer Angebote, die für isolierte Anbieter nicht möglich wären. Netzwerke treten in unterschiedlicher Form auf und können als Hybride identifiziert werden.

2.2. Arten von Netzwerken

Netzwerke können auf unterschiedliche Weise klassifiziert und mit unterschiedlichen Mitteln gebildet werden. Zum einen können Netzwerke nach **Funktionen** kategorisiert werden:

1. **Horizontale Netzwerke** – Hier arbeiten Organisationen aus dem gleichen Bereich in einem Netzwerk zusammen, zum Beispiel verschiedene Klöster eines Ordens oder verschiedener Orden. Im Netzwerk werden gemeinsam erreichbare Ziele und Standards, z.B. der Produktion, vereinbart, und alle arbeiten daran, diese zu erfüllen.

2. **Vertikale Netzwerke** – Ganz unterschiedliche Organisationen kooperieren, zum Beispiel ein Kloster und ein Hotel, ein Kloster und eine Bergbahn. Dies sind sehr unterschiedliche Organisationen, aber es gibt Gemeinsamkeiten, auf denen man aufbauen kann.
3. **Laterale und sektorübergreifende Netzwerke** – diese können zum Beispiel aus dem Religionserbe und dem Tourismus bestehen. Sie werden dann eingesetzt, wenn ein gemeinsames Thema im Mittelpunkt steht, zum Beispiel „Regionale Spezialitäten“ und wie diese sich im religiösen Erbe und im Tourismus wiederfinden. Die Frage dabei wäre zum Beispiel, wie dieses übergreifende Thema genutzt werden kann, um das religiöse Erbe zu bereichern und den Tourismus zu fördern?
4. **Wirtschaftliche Netzwerke** – Ziel ist es, Einnahmen für die Mitglieder zu generieren und sich auf Geschäftsmöglichkeiten für das Netzwerk auf einer breiteren Ebene als nur auf lokaler Ebene zu konzentrieren.
5. **Ehrenamtliche Netzwerke** – solche Netzwerke bringen die lokale Bevölkerung zusammen, um Veranstaltungen und andere lokale Aktivitäten zu planen, die es ermöglichen, mehr Menschen aktiv in das Netzwerk einzubinden und den lokalen Gemeinden zu zeigen, wie ein lokales Netzwerk sie unterstützen kann.

Zweitens, können Netzwerke durch die **Nutzung des Raumes** definiert werden. Dies konzentriert sich auf den geographischen Bereich, auf den sich das Netzwerk konzentriert oder von seinen Mitgliedern abgedeckt wird. Ein solches Netzwerk kann sich international, national, regional, lokal oder sogar virtuell organisieren. Stöbern Sie in den SKIVRE Guten Beispielen, und sie werden Netzwerke für alle Organisationsformen finden.

Drittens können Netzwerke nach einer **Rechtsform** gebildet werden. Es gibt verschiedene Arten von unterschiedlichen Rechtsformen, basierend auf Allianzen, dynamischen Netzwerken, heterogenen Netzwerken, in denen zum Beispiel Kontrolle und Verantwortung verteilt ist, und Netzwerke, in denen es eine/n dominante/n Akteur*in gibt.

Eines allerdings eint alle Netzwerk-Konstrukte: Bei jedem Netzwerk ist es eine Herausforderung, eine starke Dominanz einer einzigen Organisation gegenüber anderen zu überwinden. Alle Organisationen müssen dies berücksichtigen, damit sie gleichberechtigt zusammenarbeiten können. Eine Organisation wird die Dinge in Gang setzen und andere ansprechen und wahrscheinlich damit zunächst eine Führungsrolle übernehmen bis das Netzwerk soweit etabliert ist, dass Verantwortlichkeiten und Aufgaben definiert werden können.

2.3 Die Bedeutung von Netzwerken

Ein sehr gutes Beispiel, das die Zugehörigkeit zu einem Netzwerk verdeutlicht, ist die internationale Trappistenvereinigung. Dieses Netzwerk vereint 20 Trappistenabteien auf der ganzen Welt, in denen Trappistenschwestern und Mönche eine Vielzahl von Produkten für den Verkauf herstellen. Es ist eine gemeinnützige Organisation, deren einzige Aufgabe es ist, die Mitglieder bei der Herstellung von Waren und bei der Einhaltung von Qualitätsstandards zu unterstützen. Bitte werfen Sie einen Blick auf das SKIVRE Gute Beispiel 3 [Die internationale Trappistenvereinigung - Internationales Netzwerk für den Schutz der Marke und Werten](#), um mehr zu erfahren.

Stichwörter für Lerneinheit 2:

Netzwerk, Mitglieder, Arten von Netzwerken,

Weiterführende Literatur:

Auch hier finden Sie nachfolgend Literatur aus dem englischsprachigen Kontext des SKIVRE-Moduls; deutschsprachige Quellen stehen im Rahmen Ihrer eigenen Recherchen ebenso zur Verfügung.

Cameron A. F. & Street C. T. (2007) 'External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research', Journal of Small Business Management 2007 45(2), pp. 239–266

Grant A. (2013) 'Give and take', London: Penguin books

Turak, A. (2015) Business Secrets of the Trappist Monks. Columbia Business School Publishing

Lerneinheit 3. Erfolgreiche Netzwerke aufbauen

Es gibt keine vorgefertigten und einheitlichen Konzepte für den Aufbau von Netzwerken für die Entwicklung von Klosterprodukten, auch wenn es sicher wünschenswert wäre, solche zum Beispiel für ländliche Gebiete oder hochverdichtete Gebiete wie in einigen Metropolregionen zu haben. Wenn sich Ihr Kloster in einem ländlichen Gebiet befindet, beachten Sie, dass der Transfer von urbanen Ideen für Netzwerke nicht zielführend sein dürfte - ländliche und städtische Ansätze sind völlig verschieden. Bevor Sie lokale Netzwerke aufbauen, müssen Sie Ihre Region und Ihre lokalen Gemeinschaften gut kennen. Sie sollten auch sicherstellen, dass alle vor Ort mit Ihren Ideen einverstanden sind. Es gibt nichts Schlimmeres, als nicht die volle Unterstützung vor Ort zu erhalten.

3.1. Wie Sie ein Netzwerk aufbauen

Zwar gibt es keine spezifische Anleitung für den Aufbau eines Netzwerks, aber es gibt bestimmte Maßnahmen und bewährte Verfahren, die einen Einblick geben, was beim Aufbau eines Netzwerks zu beachten ist. Ausgehend von bestehenden Beispielen für bewährte Verfahren könnten die folgenden Punkte hilfreich sein:

- Erfolgreiche Netzwerke sind langfristige Initiativen auf Basis solider Finanzierungsmodelle, die im Laufe der Jahre gemeinsam entwickelt werden.
- Netzwerke brauchen Geduld und eine Chance auf Wachstum und Entwicklung in kleinen Schritten.
- Erfolgreiche Netzwerke werden oft von starken Persönlichkeiten geleitet, die verstehen, dass Netzwerke sensible Organe sind, die Strategien, Regeln und zukunftsfähige Strukturen brauchen.
- Die Leitung und Organisation eines Netzwerks ist keine ehrenamtliche Tätigkeit, sondern erfordert Zeit und professionelles Engagement.
- Erfolgreiche Netzwerke basieren auf einem gemeinsamen Verständnis der Bedürfnisse von lokalen Vertreter*innen, die mit gemeinsamen und mit individuellen Zielen umgehen. Es ist wichtig, sich der Tatsache bewusst und sensibel dafür zu sein, dass Netzwerke eines Prozesses des gegenseitigen Vertrauens und Verständnisses bedürfen.
- Netzwerke sind offen für neue Partner*innen und nie als "geschlossener Klub" organisiert. Sie ermutigen und begrüßen neue Mitglieder als Freund*innen und Mitwirkende, nicht als Konkurrent*innen.
- Sie könnten eng mit Behörden und regionalen Planungsorganisationen verbunden sein.

- Sie ermutigen ihre Mitglieder zur Weiterbildung oder bieten eigene Trainingsprogramme an.
- Sie orientieren sich an einem klar definierten und zuverlässigen Zeitplan für Treffen und Aktivitäten ohne große Lücken.
- Netzwerke haben auch eine soziale Dimension und fördern Freundschaften.

Wir empfehlen Ihnen dazu zwei Gute Beispiele, die auf all die genannten Punkte eingehen: Das österreichische Netzwerk Klösterreich ([SKIVRE Gutes Beispiel 9: Klösterreich - Fühlen Sie sich frei, sich von Ihren täglichen Routinen zu lösen](#)) und das deutsche Netzwerk „Route der Genüsse“, [SKIVRE Gutes Beispiel 19](#) .

3.2. Sicherstellung der Langlebigkeit Ihres Netzwerks

Auf lange Sicht ist es wichtig, dass die Mitglieder immer wieder vom Netzwerk angezogen werden und alle Mitglieder die Vorteile sehen können. Nachhaltige Netzwerke benötigen daher (1) **eine Struktur**, (2) **formelle Verpflichtungen ihrer Mitglieder**, (3) **einen Verantwortlichen, der in Vollzeit-/Teilzeit arbeitet**, und (4) **ein Finanzierungsmodell**.

Die **Struktur Ihres Netzwerks** ist ein variabler Faktor und kann je nach Interessengebiet oder gesetzlichen Anforderungen variieren. Jedes Land hat seine eigenen gesetzlichen Regeln und Richtlinien, die für solche formalen Netzwerke gelten. Solche Regeln und Vorschriften sind entscheidend für die Stabilität eines Netzwerks und den Prozess des Aufbaus, vor allem, wenn man eine rechtliche Verpflichtung der Mitglieder haben will. Es ist daher ratsam, alle Rechtsfragen zu überprüfen und zu berücksichtigen. Die meisten regionalen und nationalen Behörden in den europäischen Mitgliedstaaten bieten dazu kostenlose Broschüren und Beratungen an.

Da der **Einsatz der Mitglieder** das wichtigste Kapital ist, um ein Netzwerk zu pflegen, müssen Sie als Kloster gemeinsam mit allen Mitgliedern investieren. Die Verpflichtung kann auf verschiedene Weise erfolgen, z.B. durch einen Mitgliedsbeitrag oder eine personelle Verpflichtung.

Wenn ein Netzwerk wächst, kann es von großem Vorteil sein, eine **Person zu finden, die für die täglichen Aufgaben des Netzwerks verantwortlich** ist. Es trägt zur Erhaltung des Netzwerks bei und ermöglicht es dem Netzwerk, weiter zu wachsen.

Wenn das Netzwerk an Professionalität gewinnt, ist schließlich ein **Finanzmodell** erforderlich, um es am Laufen zu halten und für seine Mitglieder von Vorteil zu sein. Die am häufigsten

verwendeten Modelle sind Mitgliedsbeiträge, Kostenzuschüsse, Umlagen oder andere Finanzierungsmöglichkeiten über lokale oder regionale Behörden.

Stichwörter für Einheit 3:

Netzwerkbildung, Engagement, Ausdauer, Nachhaltigkeit, Finanzierung

Weiterführende Literatur:

Büchel B. & Raub S. (2002) 'Building Knowledge-creating Value Networks', European Management Journal Vol. 20, No. 6, pp. 587–596

Ferrazzi K. & Raz T. (2014) 'Never Eat Alone, Expanded and Updated: And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time', Hardcover

Carnegie D. & MacMillan A. (1988), 'How to win friends & influence people', New York, Simon and Schuster Audio

Gerber S. & Paugh R. (2018) 'Superconnector', Hachette Audio

Gute Beispiele

In diesem Modul werden mehrere Gute Beispiele für erfolgreich agierende Netzwerke genannt, hier noch einmal die Links zur SKIVRE-Trainingsplattform, auf der Sie diese und viele weitere finden können:

- Gutes Beispiel 3. Die internationale Trappistenvereinigung - Internationales Netzwerk zum Schutz von Marken und Werten, Belgien
Download Link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP3-DE>
- Gutes Beispiel 9. Klösterreich - Fühlen Sie sich frei, um sich von Ihren täglichen Routinen zu lösen, Österreich
Download Link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP9-DE>
- Gutes Beispiel 12. Kloster St. Catharinadal, Oosterhout, Niederlande
Download Link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP12-DE>
- Gutes Beispiel 19. Route der Genüsse, Deutschland
Download Link: <https://training.skivre.eu/gp.php/GP19-DE>

Überprüfen Sie Ihr Wissen

Übungen

Übung 7.1.

Wählen Sie aus, welche Elemente für den erfolgreichen Aufbau eines Netzwerks wichtig sind.

- Langfristige Initiative
- Warten Sie, bis andere Sie kontaktieren.
- Wissen, was Sie von einem Netzwerk erwarten.
- Ein gut durchdachtes Produkt haben
- Zeit und professionelles Engagement
- Persönliche Beziehungen aufbauen
- Erzählen Sie niemandem Details über Ihre Ideen/Initiativen
- Nur auf Vertreterungen des öffentlichen Sektors konzentrieren

Übung 7.2.

Welche persönlichen Fähigkeiten/Kompetenzen sind bei der Netzwerkarbeit hilfreich?

- Passiv sein
- Fragen Sie andere, was Sie für sie tun können.
- Nachverfolgungsstrategien entwickeln
- Kontaktieren Sie nur Personen, die Ihnen helfen können.
- Erreichbar sein
- Denken Sie nur an kurzfristige Lösungen
- Bieten Sie so viele Informationen wie möglich an
- Aktive und passive Vernetzung nutzen

Übung 7.3.

In Bezug auf das „SKIVRE Gute Beispiel 3 "Die internationale Trappistenvereinigung - Internationales Netzwerk zum Schutz von Marken und Werten", erklären Sie bitte in einem Satz, wie der Orden das erfolgreiche Netzwerk aufgebaut hat.

Antworten: Aufbau von Beziehungen, Netzwerk-Veranstaltungen, Unterstützungsclub, Ehrenamtliche Unterstützung, Zusammenarbeit

Referenzen

■ Studienmaterial

Ainscow M., Muijs D. & West M. (2010) 'Why network? Theoretical perspectives on networking', *School Effectiveness and School Improvement*, Vol. 21, No. 1, 5–26

Büchel B. & Raub S. (2002) 'Building Knowledge-creating Value Networks', *European Management Journal* Vol. 20, No. 6, pp. 587–596

Cameron A. F. & Street C. T. (2007) 'External Relationships and the Small Business: A Review of Small Business Alliance and Network Research', *Journal of Small Business Management* 2007 45(2), pp. 239–266

Carnegie D. & MacMillan A. (1988), 'How to win friends & influence people', New York, Simon and Schuster Audio

Coburn, Derek (2014) 'Networking is not working', Kindle Edition

De Berranger P. & Meldrum M. C. R. (2000) 'The Development of Intelligent Local Clusters to Increase Global Competitiveness and Local Cohesion: The Case of Small Businesses in the Creative Industries', *Urban Studies*, Vol. 37, No. 10, 1827– 1835

Dodd S. & Patra E. (2002) 'National differences in entrepreneurial networking', *Entrepreneurship & Regional Development*, 14, 117-134

EuropeTour (2018) "Networking and Collaboration",
Cultural Tourism Training Course Module 6

Ferrazzi K. & Raz T. (2014) 'Never Eat Alone, Expanded and Updated: And Other Secrets to Success, One Relationship at a Time', Hardcover

Gerber S. & Paugh R. (2018) 'Superconnector', Hachette Audio

Grant A. (2013) 'Give and take', London: Penguin books

Griffin K., Gorman C., O'Halloran. E., & Stacey J. (2008) 'The Use of Networking in Developing and Marketing the Irish Ecclesiastical Product'. *Failte Ireland & Dublin Institute of Technology*, Dublin.

Turak, A. (2015) *Business Secrets of the Trappist Monks*. Columbia Business School Publishing

Die SKIVRE Partnerschaft: Stärkung der Klöster, um das Potenzial der Klosterprodukte zu nutzen.

SKIVRE ist ein Erasmus+-Projekt, das darauf abzielt, Management, Personal, Mönche und Nonnen in Klöstern mit einem höchst interaktiven Fortbildungsansatz zu unterstützen, indem sie relevante Fähigkeiten erwerben, um Einnahmen für die Erhaltung von Stätten des religiösen Erbes zu erzielen:

Die **SKIVRE**-Homepage www.skivre.eu (mit Zugang zu vielen sozialen Medien) bietet Ihnen einen inspirierenden mehrsprachigen Blog über Klosterprodukte, Daten und Analysen, Fortbildungsmaterial und Schulungsveranstaltungen in sieben europäischen Ländern.

Die SKIVRE-Partnerschaft besteht aus einem multidisziplinären europäischen Team, das die Zielgruppen und das Fachwissen vereint, das für die Entwicklung des Trainingsprogramms erforderlich ist:

media k GmbH | DEUTSCHLAND (Projektleitung)

media k GmbH verfügt über langjährige Erfahrungen in der Erhaltung des religiösen Erbes und im Management von Kulturerbeprojekten.

www.media-k.eu

Future for Religious Heritage | BELGIEN

Future for Religious Heritage ist eine nicht religiöse Organisation, die für alle zugänglich ist. Sie bringt diejenigen zusammen, die sich für den Erhalt des religiösen Erbes in ganz Europa einsetzen.

www.frh-europe.org

GUNET | GRIECHENLAND

GUNET ist ein griechischer Spezialist für die Entwicklung von Online-

Lernplattformen, die verschiedene Arten von Lernerfahrungen anbieten, welche an verschiedene Themen angepasst sind.

www.gunet.gr

INI-Novation Bulgaria OOD | BULGARIEN

INI-Novation ist ein Bildungsanbieter, der sich auf die Generierung wirtschaftlicher Effekte aus dem Kulturerbe spezialisiert hat.

www.ini-novation.com

Kloster Bronnbach | DEUTSCHLAND

Das Kloster ist ein ehemaliges Zisterzienserkloster, das heute von einer Behörde im deutschen Taubertal betrieben wird. Das Kloster entwickelt eigene Klosterprodukte.

www.kloster-bronnbach.de

**Wissenschaftsinitiative
Niederösterreich | ÖSTERREICH**
Wissenschaftsinitiative ist ein
Bildungsanbieter mit langjähriger

Erfahrung in der Entwicklung von
Lernplattformen und Lernmaterialien für
den Kulturerbe-Erhalt.

www.wissenschaftsinitiative.at

Dank

Die SKIVRE Fortbildungsmodule sind ein Ergebnis des **SKIVRE**-Projekts und einer engagierten europäischen Zusammenarbeit. Die **SKIVRE**-Partner*innen brachten ihr unterschiedliches Fachwissen und Überprüfungsmethoden ein.

Die Partnerschaft drückt hiermit ihren nationalen Berater*innen ihren aufrichtigen Dank aus, die mit ihrem umfangreichen Wissen und ihrer Kooperationsbereitschaft zu diesem Fortbildungsprogramm beigetragen haben:

- Martin Erdmann / MANUFACTUM (Deutschland)
- Stefan Beier / Klosterland Netzwerk (Deutschland-Polen)
- Boris Dimitrov / Experte für religiöses Erbe (Bulgarien)
- Jan Jaspers / Centrum voor Religieuze Kunst en Cultuur vzw - CRKC, (Belgien)
- Sotirios Despotis, Fakultät für Sozialtheologie der Nationalen und Kapodistrischen Universität Athen (Griechenland)

Mit der Bitte um Beachtung

Der Inhalt dieses SKIVRE-Trainingsmoduls kann von der englischen Fassung, welche die Ausgangsfassung der Übersetzungen war, abweichen, da auf nationaler Ebene nicht alle Voraussetzungen gleich oder relevant sind.

Übersetzung: Pretzel Creative www.pretzel-creative.com, Edinburgh

Endredaktion: Karin Drda-Kühn / media k GmbH (Bad Mergentheim)

Stand: Mai 2020