

**Betriebliche Weiterbildung  
als Chance zur Vernetzung von Mitarbeitern**  
Eine qualitative Interviewstudie an der AutoUni der Volkswagen AG

Dissertation

zur Erlangung des akademischen Grades  
einer Doktorin der Philosophie (Dr. phil.)

der Erziehungswissenschaftlichen Fakultät  
der Universität Erfurt

vorgelegt von  
Tina Seilkopf

Erfurt 2013

Erstes Gutachten: Prof. Dr. Helmut Niegemann (Universität Erfurt)

Zweites Gutachten: Prof. Dr. Rudolf Husemann (Universität Erfurt)

Drittes Gutachten: Prof. Dr. Armin Weinberger (Universität des Saarlandes)

Tag der Disputation: 14.02.2014

*Veröffentlichungen über den Inhalt der Arbeit sind nur nach vorheriger Genehmigung der Volkswagen AG zugelassen.*

*Ergebnisse, Meinungen und Schlüsse dieser Dissertation sind nicht notwendigerweise die der Volkswagen AG.*

urn:nbn:de:gbv:547-201400088

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b><u>PROBLEMSTELLUNG UND VORÜBERLEGUNGEN</u></b>	<b>1</b>
1.1	FORSCHUNGSLÜCKE UND FORSCHUNGSFRAGEN	2
1.2	FORSCHUNGSSTAND	3
1.3	DAS UNTERSUCHUNGSFELD – AUTOUNI – PROGRAMME	4
1.4	AUFBAU DER ARBEIT	6
1.5	VERNETZUNG IN DER GESELLSCHAFT	6
1.6	MEHRWERT VON VERNETZUNG IN UNTERNEHMEN	7
1.7	NETZWERKE IN UNTERNEHMEN	9
1.8	VERNETZUNG ALS BEWÄLTIGUNG VON KOMPLEXITÄT	10
1.9	INFORMELLES LERNEN UND BETRIEBLICHE WEITERBILDUNG	11
<b>2</b>	<b><u>VERNETZUNG - EIN INTERDISZIPLINÄRES THEMA</u></b>	<b>13</b>
2.1	BEDEUTUNG UND DEFINITION VON VERNETZUNG	14
2.1.1	SPRACHLICHE ANALYSE DES WORTES VERNETZUNG	14
2.1.2	ABGRENZUNG BEZIEHUNG – NETZWERK – VERNETZUNG	16
2.1.3	WER ODER WAS WIRD VERNETZT? - DIE VERNETZUNGSOBJEKTE	16
2.1.4	BESONDERHEITEN VON VERNETZUNG IN ORGANISATIONEN	17
2.1.5	ABGRENZUNG VERNETZUNG – ZUSAMMENARBEIT – KOOPERATION	18
2.2	NETZWERKE	19
2.2.1	DER NETZBEGRIFF IN DER NETZWERKFORSCHUNG	19
2.2.2	FUNKTIONEN VON NETZWERKEN	20
2.3	VERNETZUNG UND PERSÖNLICHKEIT	21
2.3.1	DAS JOHARI-FENSTER	22
2.3.2	SELBSTOFFENBARUNG	25
2.4	VERNETZUNG ALS SOZIALKAPITAL	26
2.4.1	DIE THEORIE DER STÄRKE SCHWACHER BINDUNGEN	26
2.4.2	EXPRESSIVE UND INSTRUMENTELLE DIMENSION VON BEZIEHUNGEN	28
2.5	SELEKTION VON KONTAKTPARTNERN - AFFILIATION UND ATTRAKTION	29
2.5.1	DER NÄHE-EFFEKT	30
2.5.2	ÄHNLICHKEIT UND SYMPATHIE	31

2.5.3	KÖRPERLICHE ATTRAKTIVITÄT	32
2.5.4	INTERAKTION UND RAUMVERHALTEN	33
2.5.5	DIE INTIMITÄTSGLEICHGEWICHTSTHEORIE	34
2.5.6	EQUITY THEORIE UND AUSTAUSCHBEZIEHUNGEN	35
<b>2.6</b>	<b>BEZIEHUNGEN ZWISCHEN MITARBEITERN – ARBEITSBEZIEHUNGEN</b>	<b>36</b>
<b>2.7</b>	<b>BEZIEHUNGSENTWICKLUNG UND BEZIEHUNGSSTUFEN</b>	<b>41</b>
2.7.1	ÜBERGÄNGE ZWISCHEN BEZIEHUNGSSTUFEN	47
2.7.2	VERGLEICH DER MODELLE ZUR BEZIEHUNGSENTWICKLUNG	50
2.7.3	RÜCKENTWICKLUNG UND AUFLÖSUNG VON BEZIEHUNGEN	52
<b>2.8</b>	<b>ZUSAMMENFASSUNG DER ERKENNTNISSE AUS THEORIE UND FORSCHUNG</b>	<b>53</b>
<b>3</b>	<b><u>EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG</u></b>	<b>57</b>
<b>3.1</b>	<b>ERHEBUNGSMETHODE - QUALITATIVE INTERVIEWS</b>	<b>57</b>
<b>3.2</b>	<b>ABLAUF DER ERHEBUNG</b>	<b>58</b>
<b>3.3</b>	<b>ENTWICKLUNG DER INTERVIEWLEITFÄDEN</b>	<b>59</b>
3.3.1	INTERVIEWLEITFADEN FÜR DIE ERSTE ERHEBUNGSPHASE	60
3.3.2	ANPASSUNG DES INTERVIEWLEITFADENS WÄHREND DER BEFRAGUNGSPHASE	62
3.3.3	INTERVIEWLEITFADEN FÜR ZWEITE ERHEBUNGSPHASE	62
<b>3.4</b>	<b>AUSWAHL DER INTERVIEWPARTNER</b>	<b>65</b>
<b>3.5</b>	<b>REKRUTIERUNG DER INTERVIEWPARTNER</b>	<b>66</b>
<b>3.6</b>	<b>ABLAUF UND UMFANG DER INTERVIEWS</b>	<b>67</b>
<b>3.7</b>	<b>TRANSKRIPTION UND ANONYMISIERUNG</b>	<b>68</b>
<b>3.8</b>	<b>ANALYSEMETHODEN</b>	<b>69</b>
3.8.1	ERSTE ANALYSEPHASE: REKONSTRUKTIV-HERMENEUTISCH	71
3.8.2	ZWEITE ANALYSEPHASE: INHALTLICH-STRUKTURIEREND	72
3.8.3	DIE BILDUNG VON KATEGORIEN	74
3.8.4	DEDUKTIVE KATEGORIENBILDUNG AUS INTERVIEWLEITFRAGEN	76
3.8.5	INDUKTIVE KATEGORIENBILDUNG-ANTWORTCODIERUNG	77
3.8.6	WEITERE INDUKTIV-DEDUKTIVE KATEGORIENBILDUNG	79
<b>3.9</b>	<b>DISKUSSION UND REFLEKTION DES VORGEHENS</b>	<b>81</b>
<b>4</b>	<b><u>ERGEBNISSE DER DATENANALYSE</u></b>	<b>83</b>
<b>4.1</b>	<b>DEFINITION UND EINSTELLUNGEN ZU VERNETZUNG</b>	<b>84</b>

4.1.1 KRITISCHE SICHTWEISE AUF VERNETZUNG	86
<b>4.2 NUTZEN VON VERNETZUNG FÜR DIE ARBEIT</b>	<b>87</b>
4.2.1 ANSPRECHPARTNER	88
4.2.2 ZEITLICHE ÜBEREINKUNFT FÜR DIE NUTZUNG DER ANSPRECHPARTNER	89
4.2.3 PROBLEMLÖSUNG UND BEWÄLTIGUNG VON KOMPLEXITÄT	90
4.2.4 AUSTAUSCH VON INFORMATIONEN – INFORMELLE INFORMATIONEN	91
4.2.5 KOLLEGIALE UNTERSTÜTZUNG UND BESCHLEUNIGUNG VON PROZESSEN	91
4.2.6 BLICK ÜBER DEN TELLERRAND – PERSPEKTIVENWECHSEL-MEINUNGSVIELFALT	92
4.2.7 ANSPRECHPARTNER ALS TÜRÖFFNER	93
4.2.8 ANSPRECHPARTNER FÜR DIE ZUKUNFT UND BERUFLICHE WEITERENTWICKLUNG	94
<b>4.3 EXKURS: THEMENMATRIX – EINSTELLUNGEN UND AKTIVITÄTEN ZU VERNETZUNG</b>	<b>95</b>
4.3.1 DIE ARBEITSANFORDERUNGEN	95
4.3.2 NOTWENDIGKEIT VON VERNETZUNG FÜR DIE ARBEIT	96
4.3.3 HALTUNG GEGENÜBER VERNETZUNG	97
4.3.4 AKTIVITÄTEN ZUR VERNETZUNG	99
<b>4.4 EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE ENTSTEHUNG VON VERNETZUNG</b>	<b>100</b>
4.4.1 VORBEDINGUNGEN VON INTERAKTION	101
4.4.2 BEDINGUNGEN DER INTERAKTION	105
<b>4.5 VERNETZUNG ALS PROZESS – DIE VERNETZUNGSTREPPE</b>	<b>114</b>
4.5.1 ERSTKONTAKT	115
4.5.2 ORIENTIERUNG	119
4.5.3 VERTIEFUNG	123
4.5.4 ETABLIERUNG	127
4.5.5 VERNETZUNG UND NACHHALTIGKEIT	128
4.5.6 SELEKTION	130
<b>4.6 ZUSAMMENFASSUNG ERGEBNISSE INTERVIEWANALYSE</b>	<b>135</b>
<b>5 DISKUSSION</b>	<b>140</b>
<hr/>	
<b>5.1 BEDINGUNGSGEFÜGE VERNETZUNG</b>	<b>140</b>
<b>5.2 DIE VERNETZUNGSTREPPE - EIN PROZESSMODELL</b>	<b>142</b>
<b>5.3 VARIABLEN DER ÄHNLICHKEIT</b>	<b>144</b>
<b>5.4 VERARBEITUNGSSCHLEIFEN</b>	<b>145</b>
<b>5.5 ÜBERGANGSVARIABLEN</b>	<b>147</b>
<b>5.6 INTERAKTION, VERNETZUNGSGRAD UND NUTZUNGSFORM</b>	<b>150</b>

<b>5.7 ZUSAMMENFASSUNG DER ERGEBNISSE</b>	<b>153</b>
<b>5.8 REFLEKTION DER ERGEBNISSE UND DES VORGEHENS</b>	<b>157</b>
<b>5.9 FORSCHUNGSAUSBLICK</b>	<b>158</b>
<b><u>6 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN</u></b>	<b><u>161</u></b>
<b>6.1 EINFLUSSMÖGLICHKEITEN AUF VERNETZUNG</b>	<b>161</b>
<b>6.2 GESTALTUNGSFAKTOREN ZUR FÖRDERUNG VON VERNETZUNG</b>	<b>162</b>
<b>6.3 VORÜBERLEGUNGEN FÜR DIE WEITERBILDUNGSPLANUNG</b>	<b>168</b>
6.3.1 CHECKLISTE FÜR DIE PLANUNG VERNETZUNGSFÖRDERLICHER WEITERBILDUNG	172
6.3.2 SAMMLUNG ENTWICKELTER VERNETZUNGSMETHODEN	173
<b><u>7 ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK</u></b>	<b><u>175</u></b>
<b><u>ANHANG</u></b>	<b><u>179</u></b>
<i>A.1 SOZIODEMOGRAFISCHE DATEN DER BEFRAGUNGSTEILNEHMER</i>	<b>179</b>
<i>A.2 EINLADUNG ZUR TEILNAHME AN EINEM INTERVIEW FÜR DAS FORSCHUNGSPROJEKT „TEILNEHMERVERNETZUNG“</i>	<b>181</b>
<i>A.3 REGELUNG ZUM VERTRAUENS- UND DATENSCHUTZ: EINVERSTÄNDNISERKLÄRUNG FÜR DIE TEILNAHME AM FORSCHUNGSPROJEKT „TEILNEHMERVERNETZUNG“</i>	<b>182</b>
<i>A.4 INFORMATIONSBRIEF ZUM DATENSCHUTZ FÜR DAS FORSCHUNGSPROJEKT „TEILNEHMERVERNETZUNG“</i>	<b>183</b>
<b><u>ABBILDUNGSVERZEICHNIS</u></b>	<b><u>184</u></b>
<b><u>TABELLENVERZEICHNIS</u></b>	<b><u>185</u></b>
<b><u>ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS</u></b>	<b><u>186</u></b>
<b><u>HILFSMITTEL</u></b>	<b><u>186</u></b>
<b><u>QUELLENVERZEICHNIS</u></b>	<b><u>187</u></b>
<b><u>EHRENWÖRTLICHE ERKLÄRUNG</u></b>	<b><u>192</u></b>

# 1 Problemstellung und Vorüberlegungen

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, wie zwischen Teilnehmern<sup>1</sup> in betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen Vernetzung entsteht und welche Faktoren darauf Einfluss haben. In Weiterbildungsveranstaltungen kommen Mitarbeiter aus verschiedenen Arbeitsbereichen zusammen, was ihnen Möglichkeiten gibt, die sie in normalen Arbeitsprozessen nicht haben.

Sie können Erfahrungen und Wissen über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinaus austauschen. Das bietet großes Potenzial, denn die Mitarbeiter haben über den Austausch mit Kollegen Zugang zu Informationen, die sie bei der Bewältigung ihrer Arbeitsanforderungen unterstützen können. Somit wird im Unternehmen ein effektiveres Arbeiten ermöglicht. Für einen solchen Austausch von Informationen, der auch längerfristig bestehen soll, ist die Vernetzung der Mitarbeiter notwendig.

Soll betriebliche Weiterbildung die Vernetzung der Teilnehmer untereinander fördern, ist es notwendig zu wissen, wie und unter welchen Bedingungen Vernetzung entsteht.

Bei der Untersuchung dieser Frage zeigt sich, dass die konkrete Entstehung von Netzwerken in Organisationen bisher nicht erforscht wurde. Über die Bedingungen der Entstehung von Netzwerken im Rahmen von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen liegen keine Publikationen vor.

Bisherige Untersuchungen betrachten Netzwerke und ihre Eigenschaften - wie beispielsweise die Netzwerkforschung - oder untersuchen bestehende Netzwerke mit Hilfe von Netzwerkanalysen. Auch der Einfluss von Netzwerken auf die Karriereverläufe von Einzelpersonen ist untersucht worden. Es steht fest, dass Netzwerke für das Arbeitsleben sehr wichtig sind aber es bleibt zu klären, wie sie entstehen.

Der Gegenstand dieser Arbeit ist die Vernetzung zwischen Mitarbeitern in Großunternehmen und wie betriebliche Weiterbildung diese fördern kann.

---

<sup>1</sup> Aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung sind alle Aussagen in diesem Dokument als geschlechtsneutral zu verstehen.

## 1.1 Forschungslücke und Forschungsfragen

Wenn Vernetzung ein Ziel von Weiterbildung sein soll, stellt sich die Frage, wie man dieses Ziel erreichen kann. Wie lässt sich also betriebliche Weiterbildung so gestalten, dass sie auch förderlich für Vernetzung ist? Geht man dieser Frage nach, ergeben sich schnell weitere Fragen. Wie entsteht eigentlich Vernetzung? Wann kann man von Vernetzung sprechen und wie kann man sie langfristig aufrechterhalten? Welche Besonderheiten ergeben sich aus dem Kontext des Großunternehmens? So erhält man eine Liste von Fragen, zu denen sich nur wenige Publikationen und Studien finden, die bei der Beantwortung helfen.

Was ein bereits bestehendes Netzwerk charakterisiert, wie es aufrechterhalten wird, welche Funktionen und Möglichkeiten es bietet, ist weitestgehend erforscht. Es fehlen jedoch Modelle und Theorien, die sich mit der Entstehung von Netzwerken und somit auch der Entstehung von Vernetzung beschäftigen. Dem entsprechend gibt es auch keine Literatur zur Methodik, also Gestaltungsempfehlungen für vernetzungsförderliche Weiterbildung. Diese Forschungslücke gilt es zu schließen.

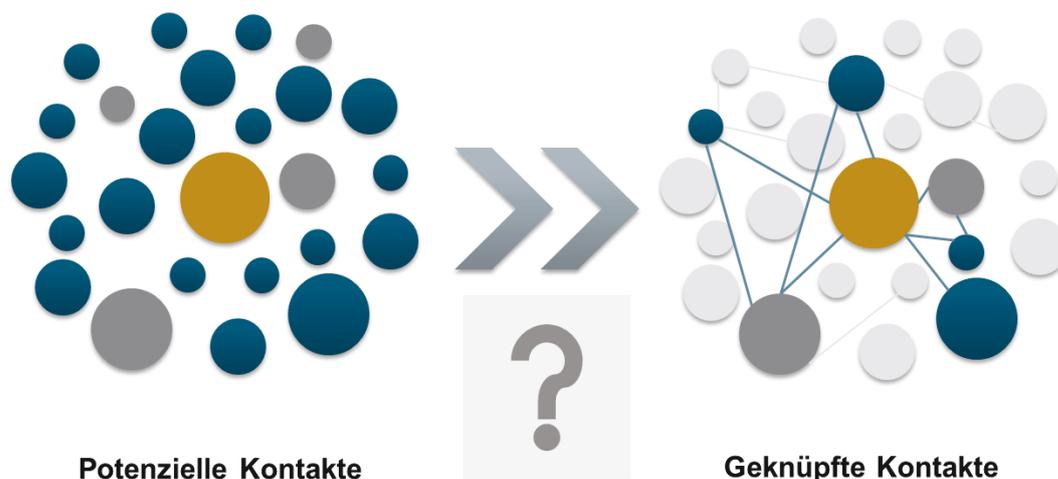


Abb. 1: Grafische Darstellung der Forschungsfrage. (Eigene Darstellung)

In einer Weiterbildungsmaßnahme befinden sich in der Regel mehrere Teilnehmer, die sich zunächst nicht kennen, in einer gemeinsamen Lernumgebung und über einen gewissen Zeitraum hinweg. Am Ende der Weiterbildungsmaßnahme haben sich zwischen einigen Teilnehmern Kontakte entwickelt, die Ausgangspunkt für

Vernetzung sein können. In der Abb. 1 wird die Forschungsfrage grafisch dargestellt. Diese Arbeit soll klären, was zwischen dem ersten Aufeinandertreffen der Teilnehmer bis zum Ende der Weiterbildungsmaßnahme geschieht, wie sich die Kontakte untereinander entwickeln. Das Besondere an dieser Fragestellung ist der Kontext der betrieblichen Weiterbildung, der bisher von der Netzwerkforschung kaum betrachtet wurde.

Die beiden Forschungsfragen lauten:

- Wie entsteht Vernetzung zwischen Teilnehmern betrieblicher Weiterbildung?
- Welche Einflussfaktoren wirken während Weiterbildungssituationen auf die Vernetzung?

Aus den Ergebnissen der Untersuchung sollen Ansätze entwickelt werden, wie Weiterbildungsmaßnahmen vernetzungsförderlich gestaltet werden können. Von Interesse ist also, welche Methoden und Rahmenbedingungen die Vernetzung von Teilnehmern begünstigen.

## 1.2 Forschungsstand

Bei der Suche nach empirischen Untersuchungen zum Thema Vernetzung zeigt sich, dass bisher hauptsächlich in drei Bereichen geforscht wird.

Entweder es werden reine Netzwerkveranstaltungen und ihre Charakteristiken untersucht oder Weiterbildungsveranstaltungen und der erreichte Lernerfolg. Eine dritte Gruppe sind Untersuchungen zu sozialen Beziehungen, deren Entstehung und Entwicklung.

Eine der wenigen Arbeiten, die sich mit einer Verknüpfung von zwei der genannten Felder befasst, ist die Arbeit von Denison (2006) zur Weiterbildung in Form von Netzwerken. In ihrer Dissertation hat sie die Erfolgsfaktoren für Weiterbildung in Netzwerken quantitativ untersucht. Sie kommt zu dem Schluss:

*„Teilnehmer, die sich aktiv um die Vernetzung mit den anderen Mitgliedern kümmern, sehen einen größeren Erfolg der Netzwerktreffen. Dieser Effekt tritt auf allen Erfolgsskalen auf. Die Personen, die Kontakte aufrechterhalten, sind mit den Netzwerktreffen zufriedener, geben mehr Lernprozesse sowie eine Kompetenzsteigerung an. Vor allem bei den wirtschaftlichen Effekten schätzen sie den Erfolg höher ein“ (Denison 2006, S. 176).*

Denison betont in ihrer Arbeit weiter, dass der Austausch in Netzwerken durchaus zum Lernen und zur Kompetenzentwicklung der Mitglieder beiträgt und vor allem informelles Lernen gefördert wird.

Die vorliegende Arbeit betrachtet die umgekehrte Fragestellung, also die Erfolgsfaktoren für Vernetzung während Weiterbildungsveranstaltungen. Es werden mit den AutoUni-Programmen Weiterbildungsveranstaltungen betrachtet, die von vornherein mehrere Ziele verfolgen: die Wissensvermittlung und die Vernetzung von Mitarbeitern. Damit wird Vernetzung nicht in Form reiner Netzwerkveranstaltungen betrachtet, sondern vielmehr eingebettet in einem klassischen Weiterbildungskontext. Dazu kommt noch die Frage nach der Entstehung von Vernetzung, also die Beziehungskomponente.

Um sich diesen Fragestellungen theoretisch zu nähern, werden im Kapitel zwei relevante Konzepte aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen vorgestellt.

### **1.3 Das Untersuchungsfeld – AutoUni – Programme**

Um vorliegende Untersuchung besser zu verorten, werden die AutoUni und das Veranstaltungsformat der Programme als Forschungsumfeld kurz beschrieben.

Die detaillierte Beschreibung der Planung und Durchführung der Untersuchung erfolgt in Kapitel 3.

Die AutoUni ist eine unternehmenseigene Weiterbildungseinrichtung des Volkswagen Konzerns mit wissenschaftlichem Profil.

Ziel der AutoUni ist die Förderung des Austausches von Wissen zwischen Wissenschaft und Wirtschaft. Somit soll aktuelles akademisches, für den Konzern relevantes Wissen in das Unternehmen transferiert und für die Mitarbeiter verfügbar gemacht werden. Zudem soll eine konzernweite Vernetzung der Mitarbeiter und der Austausch zwischen verschiedenen Standorten, Marken und Fachbereichen gefördert werden.

Neben externen Hochschulprofessoren geben dazu auch interne Experten aus den jeweiligen Fachbereichen ihr Wissen weiter. Zudem soll durch unterschiedliche Praxisteile wie Werksbesichtigungen oder Vergleichsfahrten mit verschiedenen Fahrzeugen ein hoher Praxisbezug und die Vermittlung von anwendungsnahem Wissen ermöglicht werden. Nachfolgend wird genauer auf das Veranstaltungsformat

AutoUni-Programm eingegangen, da dieses das Forschungsfeld der vorliegenden Untersuchung bildet.

Der Begriff „Programm“ bezeichnet ein spezielles Veranstaltungsformat, das durch bestimmte Merkmale gekennzeichnet ist.

AutoUni-Programme sind Weiterbildungsveranstaltungen, die einen Umfang von etwa 150 Stunden haben und sich über einen Zeitraum von drei bis sechs Monaten erstrecken. Diese Veranstaltungen werden alle im Blended-Learning Szenario durchgeführt. Bei diesem Konzept werden Präsenz- und Onlinelernen miteinander kombiniert. Es wechseln sich also mehrtätige Präsenzphasen und mehrwöchige Onlinephasen ab. Während der Onlinephasen lernen die Teilnehmer auf einer internetbasierten Plattform. So können sie und die Dozenten auch außerhalb der Präsenzphasen miteinander kommunizieren und Aufgaben bearbeiten.



Abb. 2 Struktur eines AutoUni-Programms (interne Präsentation AutoUni)

In den Präsenzphasen befinden sich die Teilnehmer zwei oder drei Tage lang gemeinsam an einem Durchführungsort. Dort werden mit Hilfe von Fachreferenten Themen behandelt, die nur schwer durch Selbststudium zu erarbeiten sind. Dabei stehen die Vermittlung der thematischen Inhalte sowie die Interaktion mit Referenten und Teilnehmern aus verschiedenen Abteilungen im Vordergrund.

AutoUni-Programme werden zu unterschiedlichen Themengebieten angeboten.

Die thematische Ausrichtung der einzelnen Programme orientiert sich an den Fachbereichen im Konzern. So gibt es beispielsweise Programme zu den Themen Fahrwerk, Antriebstechnik oder auch Marketing und Personal<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> Weitere Informationen zu AutoUni-Programmen und Veranstaltungsformaten sind im Internet verfügbar unter [www.autouni.de](http://www.autouni.de).

Die AutoUni-Programme wurden als Untersuchungsfeld ausgewählt, da sie sich über einen Zeitraum von mehreren Monaten erstrecken und in mehreren Phasen durchgeführt werden. So wird die Untersuchung von Entwicklungen über einen gewissen Zeitraum ermöglicht. Zudem kann betrachtet werden, welchen Einfluss die Gestaltung der verschiedenen Veranstaltungsphasen auf Vernetzung haben kann. Beides wäre bei der Untersuchung eines anderen Formates wie beispielsweise eines Vortrages oder einer Konferenz kaum möglich gewesen.

## **1.4 Aufbau der Arbeit**

Bevor die theoretischen Betrachtungen zum Thema aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen vorgestellt werden, wird in den nächsten Kapiteln zunächst Vernetzung aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet. Im Anschluss wird erläutert, warum Vernetzung insbesondere in Großkonzernen wichtig ist und welchen Nutzen sie bringen kann.

Im zweiten Teil der Arbeit werden Vorüberlegungen und theoretische Grundlagen beschrieben. Im Anschluss daran wird im Empirie-Teil die durchgeführte qualitative Interviewstudie erläutert. Es folgt im vierten Teil die Beschreibung der Ergebnisse aus der Interviewanalyse. Daran schließt sich in Kapitel fünf die Synthese der Erkenntnisse aus Empirie und Theorie an. Ein neues Modell zur Entstehung von Vernetzung wird vorgestellt und die entsprechenden Einflussgrößen werden beschrieben. Gegenstand von Kapitel 6 sind Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von vernetzungsförderlichen Weiterbildungsmaßnahmen. Schließlich erfolgt im letzten Teil der Arbeit die Zusammenfassung der wichtigsten Erkenntnisse.

## **1.5 Vernetzung in der Gesellschaft**

Vernetzung ist ein Thema, das die Gesellschaft insgesamt betrifft und das nicht nur in Unternehmen von Bedeutung ist.

Die Entwicklung von der Wissens- zur Informationsgesellschaft lässt sich beobachten. Einige Wissenschaftler verwenden sogar den Begriff der „Netzwerkgesellschaft“ (Castells 2001, 328 ff.).

*„Es lässt sich als historische Tendenz festhalten, dass die herrschenden Funktionen und Prozesse im Informationszeitalter zunehmend in Netzwerken organisiert sind. Netzwerke bilden die neue soziale Morphologie unserer Gesellschaften, und die Verbreitung der Vernetzungslogik verändert die Funktionsweise und die Ergebnisse von Prozessen der Produktion, Erfahrung, Macht und Kultur wesentlich. Zwar hat es Netzwerke als Form sozialer Organisation auch zu anderen Zeiten und in anderen Räumen gegeben, aber das neue informationstechnologische Paradigma schafft die materielle Basis dafür, dass diese Form auf die gesamte gesellschaftliche Struktur ausgreift und sie durchdringt“ (Castells 2001, S. 527).*

Vernetzung und Netzwerke gibt es schon seit langem, sie haben aber in der Gegenwart eine neue Qualität erreicht.

Jütte bezeichnet Netzwerke als ein Kennzeichen moderner Gesellschaften und führt dies weiter aus:

*„Netzwerke stehen für die zunehmende Differenzierung und Arbeitsteilung gesellschaftlicher Teilbereiche und den daraus resultierenden veränderten Koordinationsbedarf. An die Stelle der klassischen bürokratischen Organisationen treten neue Organisationsformen, die veränderter Steuerungs- und Koordinationsmechanismen jenseits von Hierarchie und Markt bedürfen. Die gesellschaftlichen Wandlungsprozesse erfordern eine neue Strukturlogik, und Netzwerke scheinen hierauf eine angemessene Antwort zu geben“ (Jütte 2002, S. 21).*

Vernetzung kann demnach als Bewältigungsstrategie für die zunehmende Komplexität der Gesellschaft betrachtet werden. Komplexität ist damit eine große Herausforderung der Gegenwart, auch für Arbeitnehmer in ihrem Unternehmensumfeld.

Die von beiden Autoren genannten Hauptgründe für die zunehmende Komplexität in vielen Lebensbereichen lassen sich in drei Aspekten zusammenfassen:

- Informationsflut
- Hoher Grad an Arbeitsteiligkeit und Spezialisierung
- Geschwindigkeit der gesellschaftlichen Entwicklungen.

## **1.6 Mehrwert von Vernetzung in Unternehmen**

Unternehmen sind darauf angewiesen, dass ihre Mitarbeiter möglichst alle relevanten Informationen besitzen, um ihre Arbeit optimal bewältigen zu können. Meist ist aber nur zum Teil bekannt, welche Informationen relevant sind und welche absolut notwendig sind, um eine Tätigkeit ausführen zu können. Ein Großteil des benötigten Wissens ist implizit bei Mitarbeitern und im Unternehmen vorhanden. Es lässt sich nicht einfach explizieren und nutzbar machen.

Je mehr Kontakte ein Mitarbeiter im Unternehmen hat, desto größer ist die Anzahl an möglichen Informationsquellen. Damit steigt die Wahrscheinlichkeit, zeitnah an notwendige Informationen zu gelangen. Gute Vernetzung bietet einen zusätzlichen Mehrwert im Unternehmen.

Dieser Mehrwert kann in verschiedenen Bereichen zum Ausdruck kommen.

Die Mitarbeiter können:

- ihre Tätigkeit besser ausführen,
- Zusammenhänge im Unternehmen besser verstehen,
- Entscheidungen auf der Basis von mehreren Informationen und Perspektiven besser abwägen,
- sich gezielt zu Themen austauschen,
- auf Entwicklungen besser reagieren,
- gezielt benötigte Informationen beschaffen,
- redundante Tätigkeiten vermeiden.

Likert erklärte in den 1960-er Jahren: „ the ways employees each bring a unique set of competencies to the workplace and how, via interpersonal relationships, organizations could effectively 'tap' their human resources to their fullest potential” (zit. in Sias 2009, S. 59).

Die Beziehungen zwischen den Mitarbeitern sind ein Schlüssel für die Ausschöpfung des Potenzials ihrer Kompetenzen für das Unternehmen. Das wirft ein interessantes Licht auf die betriebliche Weiterbildung, bei der nach wie vor die Qualifizierung des einzelnen Mitarbeiters im Vordergrund steht. Diese erfolgt meist in klassischen Lernszenarien wie Seminaren, bei denen die Wissensvermittlung von Referenten an die Teilnehmer im Mittelpunkt steht. Möglicherweise wird damit jedoch nicht das gesamte Potenzial betrieblicher Weiterbildung ausgeschöpft. Schließlich kann die Vernetzung zwischen Mitarbeitern, die vorhandenen Kompetenzen und Wissensbestände der Belegschaft nutzbar machen.

Es gibt in Unternehmen eine riesige Menge an Wissen und Informationen. Diese müssen bestmöglich und bedarfsgerecht verfügbar sein. Die Träger von Wissen und Informationen sind Menschen und die Übermittlung erfolgt durch Kommunikation. Kommunikation wiederum ist unter anderem davon abhängig, welche Beziehung die Kommunikationspartner zueinander haben. Beziehungen zwischen Mitarbeitern sind

also von großer Bedeutung für die effektive Nutzung von vorhandenem Wissen. So bleibt es verwunderlich, dass insbesondere in Deutschland bisher wenig zu diesem Thema geforscht wurde.

## **1.7 Netzwerke in Unternehmen**

Ein einzelner Mitarbeiter bewegt sich während seines Arbeitslebens in verschiedenen sozialen Kontexten und füllt damit auch mehrere Rollen aus. Er gehört einer organisatorischen Einheit an, beispielsweise einem Team oder einer Abteilung. Er ist zugleich Mitglied in verschiedenen Projektgruppen. Hinzu können weitere Rollen wie Arbeitnehmersprecher, Teamsprecher oder andere betriebliche Funktionen kommen. Aus diesen verschiedenen Rollen ergeben sich Kontaktpunkte zu anderen Mitarbeitern, die zum Austausch auf verschiedenen Ebenen genutzt werden können. Aber auch außerhalb solcher formalen Vernetzungsmöglichkeiten existieren Verbindungen zwischen Mitarbeitern, die als informelle Netzwerke bezeichnet werden können. Gassman und Enkel unterscheiden zwischen fünf Ebenen des multinationalen Unternehmens (siehe Abb. 3).

Netzwerke ergänzen demnach die vorhandenen Strukturen und Verbindungen in Unternehmen um eine weitere Ebene. Sie bilden eine eigene Ebene außerhalb von Hierarchien, Projekten, Prozessen, Regionen und informellen Verbindungen.

Grob lassen sie sich in formelle und informelle Netzwerke unterteilen. Formelle Netzwerke werden durch bestimmte Themen oder Projektzusammenhänge gebildet. Sie dienen hauptsächlich dem Austausch von Informationen zu eben diesen Themen oder Projekten. Informelle Netzwerke dienen eher dem Austausch von Informationen zu aktuellen Entwicklungen im Unternehmen, der eigenen beruflichen Entwicklung oder außerberuflichen Themen. Sie bewegen sich außerhalb von festen Themen oder Projektzusammenhängen.

Die Entstehung von Netzwerken kann wiederum informell oder formell passieren. Gezielt gegründete Netzwerke, wie beispielsweise für alle Mitarbeiter, die sich mit dem Thema E-Learning im Unternehmen befassen, können als formell bezeichnet werden. Netzwerke, die sich beispielsweise durch ein gemeinsames Projekt eigendynamisch ohne Eingriff oder Steuerung von außen entwickelt haben, können als informell bezeichnet werden.

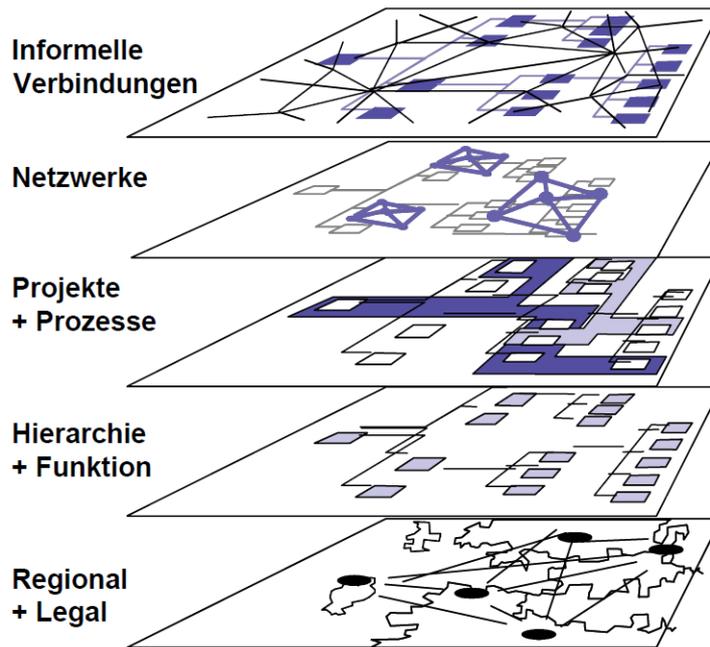


Abb. 3 Fünf-Ebenen-Modell des multinationalen Unternehmens (Gassmann & Enkel, 2005)

Back bemerkt, dass diese informellen Verbindungen zwischen den „richtigen“ Mitarbeitern auch zunehmend von Unternehmen wertgeschätzt werden.

*„Not all employees are, furthermore, connected through processes or projects. Additional links between individuals provide informal networks and work relationships within a company as well as with individuals outside the company. [...] During the last few years companies have recognized the value of these informal links and actively seek ways to formalize these relationships in order to manage them to create corporate value as well. Connecting the right employees in order to share knowledge and create new knowledge for the company is a benefit that companies want to gain“ (Back 2007, S. 8–9).*

Hier stellt sich die Frage, inwieweit eine Formalisierung von informellen Verbindungen möglich und zielführend ist. Wenn die Stärke gerade in der Informalität der Verbindungen liegt, wie kann dieser Wert erhalten bleiben?

## 1.8 Vernetzung als Bewältigung von Komplexität

Vernetzung kann als „Begriff zur Beschreibung der Verknüpfungen zwischen einzelnen Elementen und Variablen in komplexen Systemen“ (Wirtschaftslexikon Gabler 2013) definiert werden. Die praktischen Komponenten von Vernetzung sind der Austausch und der verbesserte Zugang zu Informationen. Mitarbeiter, die im Unternehmen gut vernetzt sind, d.h. über viele Kontakte zu Personen im Unternehmen verfügen, kommen schneller an benötigte Informationen als Mitarbeiter, die

wenig mit anderen vernetzt sind. Mehr Kontakte können als Synonym dafür stehen, schneller und mehr Informationen zu bekommen. Dies ist insbesondere für Großunternehmen von Bedeutung, in denen es durch die Unterteilung in eine Vielzahl von Abteilungen zum Teil Überschneidungen oder aber verschiedene Perspektiven auf einen ähnlichen Gegenstand gibt. Durch Vernetzung und Austausch können daher Redundanzen und Doppeltätigkeiten reduziert werden. Die Anzahl der Mitarbeiter, Teams, Abteilungen, Projekte, Themen und Standorte ist so hoch, dass nicht alle Informationsflüsse bis ins Letzte festgeschrieben werden können. Die Komplexität ist hier auf einem so hohen Niveau, dass es zusätzlicher Wege und Kanäle bedarf, um sie zu beherrschen. Vernetzung ist eine Möglichkeit für Unternehmen, die Komplexität in den Griff zu bekommen. Für den einzelnen Mitarbeiter ist sie ein Mittel, notwendige Informationen für ein effektives Arbeiten zu bekommen und damit den Arbeitsanforderungen gerecht zu werden.

## **1.9 Informelles Lernen und betriebliche Weiterbildung**

Cross (2007) stellt die These auf, dass 80 Prozent des Wissens, das Mitarbeiter zur Ausübung ihrer Tätigkeit benötigen, durch informelles Lernen erlangt wird (siehe Abb. 4). Nur etwa 20 Prozent des notwendigen Wissens wird demnach durch Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung erworben. Paradoxe Weise verteilen sich die Ausgaben für formelles und informelles Lernen anteilig genau umgekehrt. Cross stützt seine Behauptung auf die Ergebnisse verschiedener Untersuchungen. Dabei zeigt sich, dass die prozentuale Verteilung zwischen 70 zu 30 und 90 zu 10 Prozent schwankt.

Der geringere Lernerfolg bei formellen Lernformen wird unterschiedlich begründet. Der Transfer des Erlernten in die Praxis ist schwierig. Auch die Passung zwischen den konkreten Inhalten der Maßnahmen und dem individuellen Bedarf der Mitarbeiter kann nicht immer gewährleistet werden. In formalen Lernsettings kann nach Cross (2007) nur ein Bruchteil des vermittelten Wissens umgesetzt und genutzt werden. In informellen Lernumgebungen lernt man in der Regel leichter, mehr und erfolgreicher.

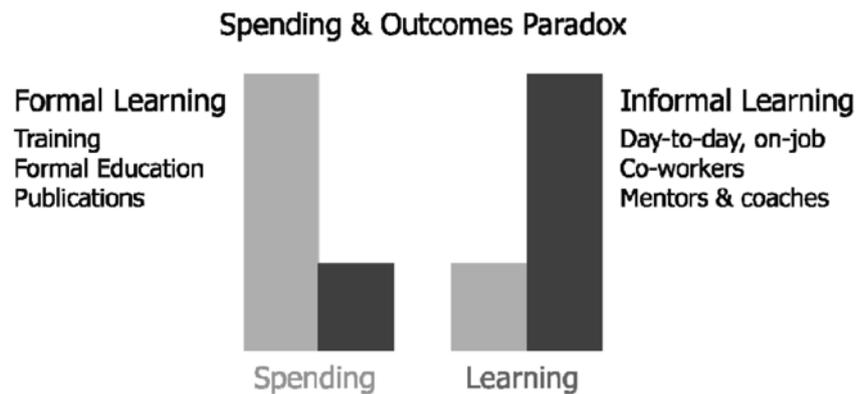


Abb. 4 Ausgaben-Nutzen- Paradox (Cross 2007, S. XIV)

Wird der größte Teil des Weiterbildungsbudgets für Maßnahmen verwendet, die nur zu einem geringen Anteil zum Lernen der Mitarbeiter beitragen, so ist dies in der Tat ein Paradoxon.

Für das informelle Lernen im betrieblichen Kontext besteht die Schwierigkeit darin, die richtigen Ansprechpartner beziehungsweise Kontaktpersonen für das jeweilige Problem zu kennen oder zu finden. An dieser Stelle kann betriebliche Weiterbildung einen entscheidenden Beitrag leisten.

Die Vermittlung von Wissen ist nach wie vor das Hauptziel der meisten Weiterbildungsmaßnahmen. Kontakte die geknüpft werden, können ebenso zum persönlichen Lernen beitragen. Das Vernetzen von Teilnehmern ist bisher allerdings ein untergeordneter Aspekt der Verantwortlichen gewesen. Bezogen auf den Nutzen für die Arbeit und die Nachhaltigkeit von Weiterbildungsmaßnahmen sollte dies überdacht werden.

Vernetzung der Teilnehmer kann den Nutzen von betrieblicher Weiterbildung wie beschrieben erhöhen.

Ein zentrales Ziel der Arbeit ist es daher, herauszufinden, wie Vernetzung gezielt und systematisch gefördert werden kann. Es soll herausgestellt werden, wie die Gestaltung von Weiterbildung die Vernetzung der Teilnehmer fördern sowie die Nachhaltigkeit der geknüpften Kontakte verbessern kann.

## 2 Vernetzung - ein interdisziplinäres Thema

Um die Fragestellungen dieser Arbeit hinreichend zu beantworten, genügt es nicht, sich nur mit einer Fachdisziplin zu befassen. Die Fragestellungen müssen vor dem Hintergrund verschiedener theoretischer Hintergründe reflektiert werden. Vernetzung und Netzwerke sind Themen, die von verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen und Forschungsrichtungen betrachtet werden. Damit handelt es sich bei der vorliegenden Untersuchung um eine interdisziplinäre Arbeit.

Um dieser Gegebenheit gerecht zu werden, werden die jeweils zentralen Erkenntnisse der jeweiligen Disziplinen zum Thema Vernetzung vorgestellt.

Diese Arbeit greift Aspekte aus mindestens fünf Wissenschaftsdisziplinen auf (siehe Abb. 5). Damit soll und kann hier kein Anspruch auf Vollständigkeit in Bezug auf die beschriebenen Theorien erhoben werden.



Abb. 5 Vernetzung – ein Interdisziplinäres Thema (Eigene Darstellung)

Die theoretischen Betrachtungen in diesem Teil der Arbeit sollen zur Klärung folgende Fragestellungen beitragen:

- Was ist Vernetzung?
- Was charakterisiert Netzwerke?
- Welchen Einfluss hat die Persönlichkeit auf Beziehungsentwicklung?
- Was beeinflusst die Auswahl von Kontaktpartnern?
- Wie entwickeln sich Beziehungen zwischen Personen?
- Welche Faktoren beeinflussen die Aufnahme und Entwicklung von Beziehungen?  
Was für Beziehungen gibt es zwischen Mitarbeitern?

## 2.1 Bedeutung und Definition von Vernetzung

Die in der Einleitung vorgestellte Definition von Vernetzung als „Begriff zur Beschreibung der Verknüpfungen zwischen einzelnen Elementen und Variablen in komplexen Systemen“ (Wirtschaftslexikon Gabler 2013), ist sehr allgemein gehalten. Um sich dem Thema Vernetzung weiter zu nähern, werden daher der Begriff und seine Bedeutung in den folgenden Kapiteln genauer betrachtet. Anschließend werden Merkmale und Besonderheiten von Vernetzung im Umfeld von Unternehmen erarbeitet.

### 2.1.1 Sprachliche Analyse des Wortes Vernetzung

Die sprachwissenschaftliche Analyse der Wortes Vernetzung gibt Aufschluss über dessen Bedeutung und Charakter. Vernetzung setzt sich zusammen aus dem Präfix „Ver-“, der Wurzel „Netz“ und dem Suffix „-ung“. Die Wurzel „Netz“ ist dabei ein freies Morphem, das durch die beiden gebundenen Morpheme „ver-“ und „-ung“ in seiner Bedeutung verändert wird.

Der Präfix „**ver-**“, verändert die Bedeutungen der Verben, denen es voran gestellt wird, in verschiedene Richtungen. Die häufigste Bedeutungszuschreibung des Präfixes ist die perfektive (Kühnhold et al. 1973, S. 314). Diese Verben „bezeichnen die vollständige Durchführung einer Handlung bis zum Ende“ (Fleischer et al. 1992, S. 325) wie etwa „verblühen“ oder „verbrauchen“. Eine weitere häufige Bedeutung ist das Verwachsen. „Der Abschluss der Handlung bedeutet die Verbindung zweier oder mehrerer Größen“ (Kühnhold et al. 1973, S. 315) wie beispielsweise bei den Verben „vermischen“ oder „verheiraten“.

Das Wort „**Netz**“ hat laut Bedeutungswörterbuch zwei Hauptbedeutungen. Eher gegenständlich betrachtet bezeichnet es ein „durch Flechten oder Verknoten von Fäden oder Seilen entstandenes Gebilde aus Maschen“ (Duden, Deutsches Universalwörterbuch 2007, S. 678).

Die abstraktere Definition beschreibt ein „vielfältig verflochtenes, netzartig verzweigtes System, verzweigte Anlage“.

Mit dem Anhängen vom Suffix „-ung“ werden „sowohl Vorgänge und Zustände als auch deren Resultate“ bezeichnet (Vater 2002, S. 64). Zudem substantiviert der Suffix „-ung“ das Verb „vernetzen“, von dem „Vernetzung“ abgeleitet ist.

Das Wort Vernetzung kann demnach verschiedene Bedeutungen annehmen. Zum einen kann es die Handlung oder den Prozess des Herstellens von Verbindungen bezeichnen. Zum anderen kann damit das Resultat dieser Handlung, also der Zustand der Vernetzung, beschrieben werden. Dies zeigt sich auch in der umgangssprachlichen Verwendung des Wortes im Zusammenhang. So kann man Vernetzung zum Beispiel herstellen, verstärken oder fördern, was auf einen Handlungs- oder auch Prozesscharakter von Vernetzung hinweist. Man kann aber auch Vernetzung erreichen, vernetzt sein oder ein Netzwerk haben. Hier steht mehr der Zustand oder auch das Resultat im Vordergrund.

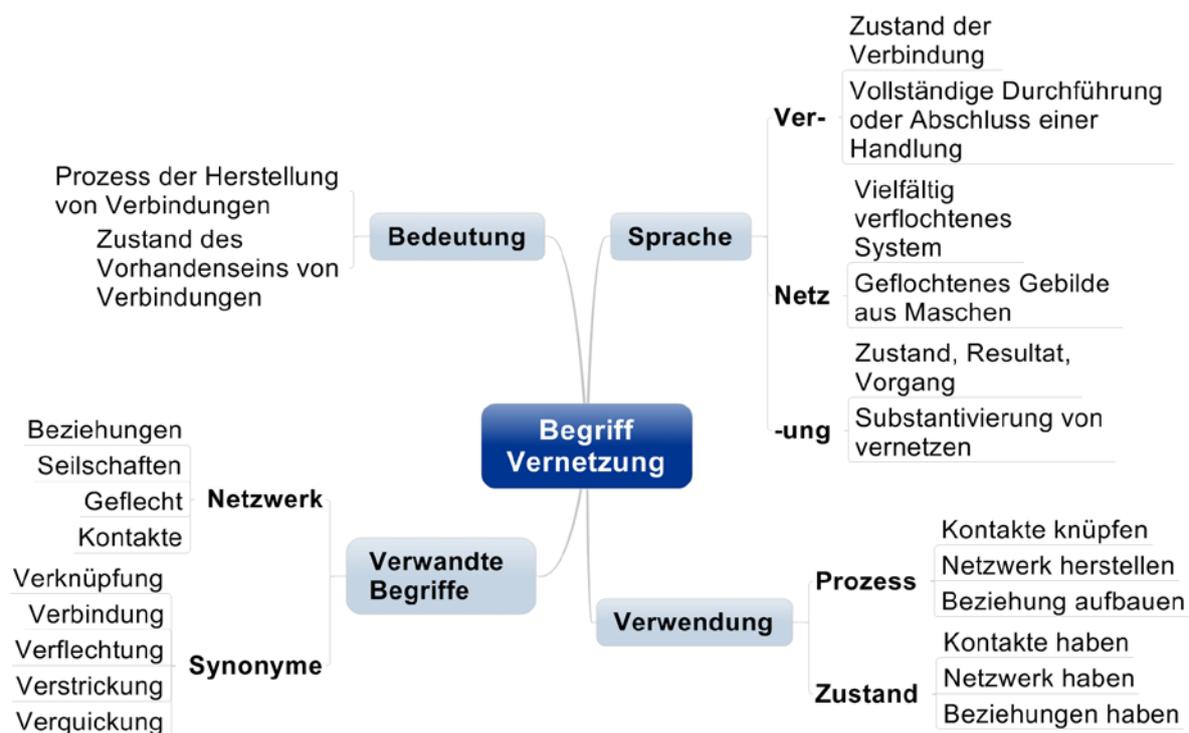


Abb. 6 Mindmap – Begriff Vernetzung (Eigene Darstellung)

Vernetzung kann als der Entstehungsprozess von Netzwerken und auch als der Zustand des Vernetzt-Seins von mindestens zwei Elementen definiert werden.

In Abb. 6 sind die verschiedenen Bedeutungen und Elemente des Begriffs Vernetzung in einer Mindmap zusammengestellt.

## **2.1.2 Abgrenzung Beziehung – Netzwerk – Vernetzung**

Die Begriffe Beziehung und Vernetzung hängen miteinander zusammen. Um deutlich zu machen, wie Beziehung und Vernetzung in dieser Arbeit verwendet werden, folgt eine Abgrenzung der beiden Begriffe.

Hinde (1987, 1997) hat Beziehungen ausführlich charakterisiert und untersucht. Seinem Verständnis nach

*„können wir Beziehung definieren als einen aus einer Serie von Interaktionen zwischen zwei Personen bestehender Prozess, mit einer sich über einen längeren Zeitabschnitt erstreckenden Geschichte, zusammen mit den damit zusammenhängenden Wahrnehmungen, Erinnerungen, Gedanken, Emotionen und Bedürfnissen der Beteiligten“ (Hinde zit. in Hoeger 2008, S. 5).*

Diesem Verständnis folgend, wird der Begriff Beziehung in der vorliegenden Arbeit verwendet. Hinde beschreibt weiter, dass sich Beziehungen im Prinzip immer in einem Netzwerk aus anderen Beziehungen befinden. Solche Netzwerke aus Beziehungen sind beispielsweise Familie, Arbeitskollegen oder Freunde (Hinde 1987, S. 24).

Eine Beziehung ist demnach verkürzt gesagt ein Prozess zwischen zwei Personen. In dieser Arbeit wird der Begriff Beziehung neutral für jegliche Art von Beziehung im Sinne der oben genannten Definition verwendet. Er ist nicht wie im alltäglichen Sprachgebrauch auf romantische Beziehungen beschränkt.

Personen haben Beziehungen zu mehreren anderen Personen und befinden sich daher in einem Netzwerk aus Beziehungen. Ein Netzwerk besteht demnach aus mehreren Beziehungen. Vernetzung bezeichnet diesen Zustand beziehungsweise die Entwicklung dahin.

## **2.1.3 Wer oder Was wird vernetzt? - Die Vernetzungsobjekte**

Aus der Wortbedeutung ist nicht abzuleiten, wer oder was Vernetzung erreichen beziehungsweise vernetzt sein kann, wer also die Vernetzungsobjekte sind.

Das können beispielsweise technische Einheiten sein, die zu einem elektronischen System vernetzt werden, wie bei einem Bordnetz oder einer Telefonanlage. Erst in den letzten Jahren ist der Begriff der sozialen Vernetzung oder vielmehr der sozialen elektronischen Netzwerke wie beispielsweise Facebook im allgemeinen Sprachgebrauch angekommen. Damit ist die Vernetzung von Menschen untereinander

gemeint, wenn auch zumeist im Sinne von Verbindungen, die durch elektronische Systeme festgehalten werden.

Unabhängig davon ist ohnehin jeder Mensch mit anderen vernetzt - auch ohne elektronische Hilfsmittel. Menschen gehören verschiedenen persönlichen Netzwerken an, so beispielsweise in der Familie, im Freundeskreis oder am Arbeitsplatz. Diese Netzwerke bestehen aus Personen im sozialen Umfeld, mit denen man unterschiedlich stark vernetzt ist. Man selbst ist dabei die Schnittstelle oder auch Brücke zwischen diesen verschiedenen Netzwerken.

Die Einheiten beziehungsweise Vernetzungsobjekte, um die es in dieser Arbeit geht, sind natürliche Personen, konkret die Mitarbeiter in Großunternehmen.

#### **2.1.4 Besonderheiten von Vernetzung in Organisationen**

Vernetzung zwischen Mitarbeitern innerhalb einer Organisation unterliegt etwas anderen Bedingungen als Vernetzung zwischen verschiedenen Organisationen oder Institutionen. Zum einen findet Vernetzung auf der persönlichen Ebene statt, also zwischen einzelnen Personen und nicht auf Organisationsebene. Zum anderen ergeben sich aus der Zugehörigkeit der Vernetzungspartner zum gleichen Unternehmen andere Voraussetzungen für die Bedingungen der Vernetzung.

Innerhalb des Unternehmens bewegen sich die Akteure in einem Arbeitskontext. Innerhalb dieses Kontextes werden bestimmte gemeinsame Ziele, Perspektiven und Vorgehensweisen geteilt. Die Mitarbeiter sind sozusagen im gleichen Umfeld sozialisiert. Sie teilen eine eigene Art des Sprachgebrauchs sowie einen gewissen Habitus und Umgangsformen miteinander.

Die Zugehörigkeit zum Unternehmen hat per se schon ein Wir-Gefühl geschaffen, das unterschiedlich stark ausgeprägt ist. Hier spielt das Thema Unternehmenskultur eine Rolle (Schein 1995, Sackmann 2010). Dies ist allerdings ein sehr umfangreiches Thema, das für die Bearbeitung der Forschungsfragen nicht zielführend erscheint und das deshalb nicht verfolgt wird.

Für interorganisationale Vernetzung, also Vernetzung zwischen Organisationen, ergibt sich meist ein Spannungsfeld zwischen Kooperation und Konkurrenz zwischen den beteiligten Organisationen. Sie agieren in der Regel in ähnlichen Märkten und Regionen. Dies bildet einen deutlichen Unterschied zu intraorganisationaler

Vernetzung, also der Vernetzung innerhalb von Organisationen. Hier agieren alle Akteure im gleichen Feld, sie treten daher weniger in Konkurrenz zueinander.

Das Feld Unternehmen ist damit ein anderes Untersuchungsfeld als die bisher in der Forschung oft beschriebenen Unternehmensnetzwerke oder regionalen Kooperationsnetzwerke (Jütte 2002, Glückler 2012).

Es bleibt daher zu diskutieren, inwieweit die bisherigen Erkenntnisse über Vernetzung (siehe Kapitel 2.2) im Kontext eines Großkonzerns zutreffend sind.

### **2.1.5 Abgrenzung Vernetzung – Zusammenarbeit – Kooperation**

Zusammenarbeit und Kooperation sind verwandte Begriffe zur Vernetzung. Sie spielen seit jeher eine wichtige Rolle in Unternehmen, insbesondere in solchen mit einer großen Belegschaft.

Auf den ersten Blick scheinen die drei Begriffe annähernd synonym verwendbar zu sein. Die genauere Betrachtung dieser Begriffe und ihrer Verwendung im allgemeinen Sprachgebrauch geben Hinweise auf ihre Verschiedenheit. Aus dem Alltagsverständnis heraus meint Zusammen-Arbeit eine von Mitarbeitern auf arbeitsrelevante Zwecke hin ausgerichtete gemeinsame Tätigkeitsausübung.

Zusammenarbeit ist im Unternehmen zudem eine normative Handlungsvorgabe, die grundsätzlich zu erfolgen hat. Mitarbeiter sind zur Zusammenarbeit aufgerufen und verfolgen übergeordnete gemeinsame Ziele. Daher kann von einer prinzipiell positiven Einstellung zum Thema Zusammenarbeit ausgegangen werden.

Ko-Operation kann auf Institutionenebene einen offiziellen Charakter im Sinne eines zweckgebundenen Miteinanders haben. Kooperation wird beispielsweise als „Zusammenarbeit zwischen meist wenigen, rechtlich und wirtschaftlich selbstständigen Unternehmungen zur Steigerung der gemeinsamen Wettbewerbsfähigkeit“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2013) definiert. Damit ist Kooperation eine spezielle Art der Zusammenarbeit, die zum Teil offiziell vertraglich geregelt und auf konkrete Ziele ausgerichtet ist. Auf der Ebene von Abteilungen und Einzelpersonen innerhalb eines Unternehmens wird auch von Kooperation gesprochen, wobei der Begriff in diesem Kontext synonym zu Zusammenarbeit verwendet wird.

Was unterscheidet nun diese beiden Begriffe von Vernetzung?

Was Vernetzung von beiden unterscheidet, ist unter anderem die Betonung der persönlichen Beziehung zueinander sowie eine von Lockerheit geprägte Entstehung und Ausgestaltung.

Mitarbeiter können durchaus zusammenarbeiten oder kooperieren, ohne vernetzt zu sein. Dazu gehört ein Mindestmaß an persönlicher Beziehung zwischen beiden und auch eine Dauerhaftigkeit. Dennoch können diese drei Begrifflichkeiten ein gewisses Bedingungsgefüge ergeben. So kann bestehende Vernetzung die Zusammenarbeit und Kooperation von Mitarbeitern erleichtern und sogar verbessern. Andersherum kann aus Zusammenarbeit und Kooperation auch Vernetzung entstehen.

Zusammenfassend betrachtet heißt das:

Innerbetriebliche Vernetzung bezeichnet sowohl den Entwicklungsprozess als auch den Zustand der bestehenden persönlichen Beziehungen zwischen Mitarbeitern eines Unternehmens.

## **2.2 Netzwerke**

Wie bereits angesprochen, gibt es zahlreiche Publikationen und Untersuchungen im Bereich der Netzwerkforschung. Diese betrachten und analysieren bestehende Netzwerke in Hinblick auf bestimmte Fragestellungen (Ziegler 1987, Jansen 1999, Stegbauer 2010). Was diese Perspektive für diese Arbeit interessant macht, sind die Definitionen zu Netzwerken und Vernetzung, die Funktionen von Netzwerken und die Bedingungen für die Aufrechterhaltung von Netzwerken. Diese Aspekte helfen bei der Beantwortung der Forschungsfragen weniger, da keine Beschreibungen zur Entstehung von Netzwerken, also zu Vernetzung und den entsprechenden Einflussfaktoren, zu finden sind. Trotzdem helfen sie, Vernetzung besser zu beschreiben und einzuordnen. Besonders für die Nachhaltigkeit von Netzwerken gibt es fundierte Erkenntnisse, die auch im Untersuchungskontext von Bedeutung sind.

### **2.2.1 Der Netzbegriff in der Netzwerkforschung**

Netzwerke werden in der Forschung aus verschiedenen Perspektiven betrachtet. Eine davon ist das Netzwerk aus relationaler Betrachtungsweise.

Darauf verweist beispielsweise die häufig angeführte Definition von Ziegler:

*„Bei einer relationalen Betrachtungsweise wird das Netz als ein System von Transaktionen analysiert, in dem Ressourcen getauscht, Informationen übertragen, (...) Koalitionen gebildet, Aktivitäten koordiniert, Vertrauen aufgebaut oder durch Gemeinsamkeiten Affekte und Loyalität gestiftet werden“ (1987, S. 342).*

Die Netzwerkanalyse und dabei sowohl die relationale als auch andere Betrachtungsweisen (z.B. positionale) beschäftigen sich mit bereits bestehenden Netzwerken. Die Frage nach deren Entstehung ist in der Regel nicht von Interesse. Nichtsdestotrotz finden sich in der obigen Definition schon Hinweise auf den Sinn und Nutzen von Netzwerken. Ressourcen und Informationen können ausgetauscht, Koalitionen gebildet und Aktivitäten abgestimmt werden.

Darüber hinaus spricht er weitere Punkte an, die sich aufgrund der vorliegenden Forschungsergebnisse allerdings weniger als Transaktionsgüter, sondern mehr als Entstehungsbedingungen für Vernetzung zeigen. Gemeinsamkeiten sowie Affekte im Sinne von gegenseitiger Sympathie sind vielmehr als Voraussetzungen für die Entstehung von nachhaltiger Vernetzung zu betrachten. Trotzdem entwickeln sich Vertrauen und Loyalität auch in bestehenden Netzwerken weiter.

## **2.2.2 Funktionen von Netzwerken**

Eine umfassende Betrachtung von Weiterbildungsnetzwerken liefert Jütte 2002. Seine Betrachtungen beziehen sich auf die regionale Vernetzung von Weiterbildungsträgern untereinander, beschäftigen sich also mit interorganisationaler Vernetzung. Der Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit liegt jedoch auf der intraorganisationalen Vernetzung, also der Vernetzung von Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens.

Trotz der unterschiedlichen Betrachtungsweisen werden grundlegende Aspekte und Charakteristika von Netzwerken umfassend dargestellt. Diese lassen sich teilweise auf den hier betrachteten Kontext übertragen. Wie bereits beschrieben wurde, kann Vernetzung als Strategie zur Bewältigung von Komplexität betrachtet werden. Jütte kommt zu einer ähnlichen Schlussfolgerung und bemerkt:

*„In nahezu allen sozialen und pädagogischen Arbeitsfeldern wird Kooperation und Vernetzung ein bedeutendes Lösungspotenzial für Strukturprobleme zugeschrieben. (...) Es gibt kaum ein pädagogisches Handlungsfeld, in dem Netze nicht postuliert und entdeckt werden. Die Notwendigkeit von Vernetzung wird je nach Handlungsfeld unterschiedlich begründet“ (Jütte 2002, S. 24).*

Er weist zudem darauf hin, dass bei der Betrachtung von Netzwerken meist die Optimierung des Ressourceneinsatzes und weniger pädagogische Handlungsfelder

und Aspekte im Mittelpunkt stehen. Zudem wurde erkannt, dass eine Steuerung von Netzwerken nicht durch harte äußere Bedingungen wie Geld oder Status erfolgt, sondern vielmehr über weiche zwischenmenschliche Faktoren.

*„Weder monetäre noch hierarchische Verhältnisse stützen Netzwerke, sondern Kontextbedingungen wie Vertrauen, Anerkennung und gemeinsame Interessen. [...] Sie setzen auf kommunikative Beziehungen, welche sich nicht in Geld- und nicht in Machtverhältnissen auflösen“ (Faulstich & Vespermann & Zeuner 2001, S 14).*

Die Funktionen von Netzwerken werden von den genannten Autoren vielfältig beschrieben und lassen sich in drei Grundfunktionen von Vernetzung beziehungsweise Netzwerken zusammenfassen:

- Ausgleich von Defiziten hinsichtlich Struktur, Prozessen, Kommunikation und Qualität
- Zugriff auf Ressourcen beziehungsweise Optimierung der Ressourcennutzung beispielsweise von Informationen, Gütern oder Zeit
- Innovationen durch vielfältige Meinungen und Kompetenzen schaffen.

## **2.3 Vernetzung und Persönlichkeit**

Die Persönlichkeit hat Einfluss auf das Verhalten von Personen. Da liegt es nahe, zu vermuten, dass die Persönlichkeit auch Einfluss auf das Kennenlernen hat. In einer Studie haben Asendorpf und Wilpers (1998) untersucht, wie sich Persönlichkeit und soziale Beziehungen gegenseitig beeinflussen. Zusammenfassend äußern sie bezüglich ihrer Ergebnisse, dass die Persönlichkeit eines Menschen tatsächlich seine sozialen Beziehungen beeinflusst aber nicht umgekehrt (Asendorpf & Wilpers 1998, S. 1540). Schüchternheit ist eine der bekanntesten Eigenschaften, die den Kontakt zu anderen erschweren kann. So hat auch die Untersuchung gezeigt, dass schüchterne Studierende im Vergleich zu weniger schüchternen innerhalb eines Jahres nur etwa halb so viele neue Kontakte geknüpft hatten.

Auch Faktoren wie das Selbstbild, das Selbstkonzept sowie das Kommunikationsverhalten sind von großer Bedeutung. Insbesondere das Selbstwertgefühl und das Kommunikationsverhalten sind für den Kontext der Weiterbildung und Vernetzung wichtig. Sie beeinflussen, wie man auf andere Menschen zugeht und wie man sich in Beziehungen verhält. Da der Schwerpunkt dieser Arbeit in der Entstehung der Kontakte und den daraus resultierenden Gestaltungsmöglichkeiten liegt und nicht auf

der Betrachtung individualpsychologischer Aspekte (Filipp & Mayer 2005), wird auf diese Konzepte und weitere persönliche Unterscheidungsmerkmale nicht im Detail eingegangen. Es bleibt festzuhalten, dass je nach Persönlichkeitsprofil und Erfahrungen das Verhalten in Kontaktsituationen sehr unterschiedlich sein kann. Ebenso ist auch die Wahrnehmung der Kontaktpartner sehr individuell, wenngleich es hierfür ein hilfreiches Modell gibt.

### **2.3.1 Das Johari-Fenster**

Das Johari-Fenster, benannt nach den Sozialpsychologen Joseph Luft und Harry Ingham, ist ein Modell, um die Wahrnehmung in zwischenmenschlichen Beziehungen zu betrachten. Es wird häufig im Zusammenhang mit Gruppendynamik und Kommunikation verwendet, ist aber durchaus auch für die Betrachtung von Vernetzung von Bedeutung. Luft (1989, 24ff.) unterscheidet die Wahrnehmung in interpersonalen Beziehungen in vier Bereichen oder auch Quadranten (Abb. 7):

- „*Quadrant I*, der Bereich der freien Aktivität, sagt etwas aus über Verhaltensweisen und Motivationen, die einem selbst und anderen bekannt ist.
- *Quadrant II*, der Bereich des blinden Flecks, bezeichnet das Gebiet, wo andere in uns Dinge sehen können, von denen wir selbst nichts wissen.
- *Quadrant III*, der Bereich des Vermeidens oder Verbergens, stellt Dinge dar, die wir selbst wissen, aber anderen nicht offenbaren (z.B. ein geheimes Programm oder Dinge, in Bezug auf die wir empfindlich sind).
- *Quadrant IV* ist der Bereich der unbekanntes Aktivität. Weder das Individuum noch andere Menschen bemerken bestimmte Verhaltensweisen oder Motive.“  
(Luft 1989, S. 24).

Diese vier Bereiche sind im Modell gleich groß dargestellt. Luft merkt jedoch an, dass sie durchaus unterschiedlich große Bedeutung für die verschiedenen Prozesse haben.

Während der Entwicklung von interpersonalen Beziehungen verändert sich die Größe der verschiedenen Bereiche. Das wird im Folgenden näher erläutert.

Zwischen unbekannten Personen ist der Quadrant I noch recht klein, „es gibt nicht viel freie und spontane Interaktion (ebd., S. 25).“ Entwickelt sich die Beziehung, so wächst der Bereich I der freien Aktivitäten. Im gleichen Zug verkleinert sich der Bereich III des Vermeidens oder Verbergens. Wenn sich die Beziehung entwickelt, lernt man über den Anderen, baut Vertrauen auf und fühlt sich sicherer. Dadurch gibt es weniger Gründe, Dinge zu verbergen - der freie Aktionsraum vergrößert sich. Nach Luft verkleinert sich der Bereich II des blinden Flecks langsamer, da unbewusste Dinge in der Regel stabil und sinnvoll für das psychische Gleichgewicht sind. Weiterhin geht er davon aus, dass sich der Bereich IV noch langsamer verändert.

	Dem Selbst bekannt	Dem Selbst nicht bekannt
Anderen bekannt	I Bereich der freien Aktivität	II Bereich des blinden Flecks
Anderen nicht bekannt	III Bereich des Vermeidens oder Verbergens	IV Bereich der unbekanntem Aktivität

Abb. 7 Wahrnehmung in interpersonalen Beziehungen. Das Johari-Fenster (Luft 1989, S. 25)

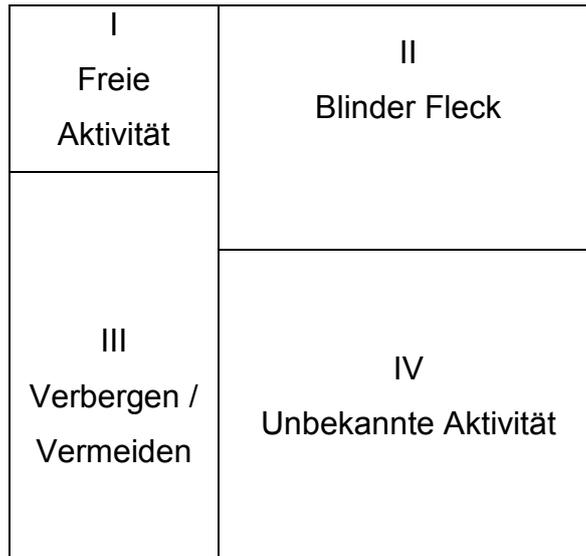


Abb. 8 Beginnende Interaktion zwischen unbekanntem Personen (Luft 1989, S. 29)

Zu Beginn einer Interaktion (Abb. 8) zwischen Unbekanntem ist das Feld der freien Aktivität noch sehr klein und das Verbergen recht groß. Menschen haben ein grundlegendes Bedürfnis nach Sicherheit. Erst wenn sie sich in einer Situation oder mit einer Person sicher fühlen, können sie entspannt und frei agieren (Porges 2010, Maslow 1987). Dies lässt sich an den meist etwas angespannten Erstgesprächen zwischen Unbekanntem beobachten. Die Unsicherheit ist noch zu groß, um frei zu interagieren. Zugleich wird Energie aufgewendet um sich selbst zu schützen und nicht zu viel preiszugeben.

Es lässt sich schlussfolgern, dass erst, wenn das Feld der freien Aktivität ausreichend groß ist, und in diesem Zuge die Energie für das Verbergen anderweitig genutzt werden kann, ein offener kreativer Austausch und auch eine Problemlösung stattfinden kann. Ziel von Vernetzung sollte somit sein, die Energien, die der Einzelne zu Beginn für das Herstellen von Sicherheit benötigt, später für die freie Interaktion nutzbar zu machen. Der Bereich I der freien Aktivität sollte also wie in Abb. 9 dargestellt der mit Abstand der größte Bereich sein. Dazu ist es notwendig, dass die anderen drei Bereiche kleiner werden, sich die Personen also kennen und einschätzen lernen, weniger von sich verbergen, und sich gegenseitig Rückmeldungen geben.

I Freie Aktivität	II Blinder Fleck
III Verbergen / Vermeiden	IV Unbekannte Aktivität

Abb. 9 Ziele Beziehungsentwicklung, Stadium der etablierten Beziehung (nach Luft 1989, S. 28)

Dieses Modell hilft, die Wahrnehmungsprozesse zu verstehen. Allerdings weist Luft darauf hin, dass die Bereiche nicht in direktem Zusammenhang stehen und sich somit unterschiedlich schnell und intensiv vergrößern und verkleinern können.

### 2.3.2 Selbstoffenbarung

Inwieweit eine Person sich selbst offenbart, also Informationen über sich preisgibt, das hängt mit ihrer Persönlichkeit zusammen (Weber & Ramsayer 2005). Die Selbstoffenbarung (Forgas 1999, Kap. 7) gegenüber anderen Personen kann beziehungsstiftend und beziehungsstärkend sein. Dabei spielt auch die Bedeutung der Information eine entscheidende Rolle. Je persönlicher oder für die Persönlichkeit bedeutsamer eine Information ist, desto schwieriger ist sie auszusprechen. Umso angreifbarer macht sich die äußernde Person gegenüber dem Interaktionspartner. Wenn dieser solche intimen Informationen jedoch positiv aufnimmt und akzeptiert, steigert dies den Selbstwert des Preisgebenden und die Beziehung zwischen beiden Interaktionspartnern wird gestärkt.

Der Grad der Selbstoffenbarung zwischen Interaktionspartnern ist damit ein Kriterium zur Unterscheidung der Intensität von Beziehungen oder auch dem Grad der Vernetzung.

## 2.4 Vernetzung als Sozialkapital

Das Vorhandensein von Vernetzung und die damit mögliche Nutzung der oben beschriebenen Funktionen werden auch als Sozialkapital bezeichnet, über das der Einzelne verfügt.

*„Von einer vorhandenen Beziehung ausgehend liegt es dann nahe, sie nicht nur als situativen Selbstzweck (im Sinne etwa der klassischen Geselligkeit) aufzufassen, sondern auch als Mittel für zukünftige Zwecke einzusetzen.*

*Soziale Beziehungen können so, einer mittlerweile geläufigen Terminologien folgend, zum Sozialkapital werden. Sie ermöglichen oder erleichtern den Zugriff auf Unterstützungs- und Hilfeleistungen sowie materielle und immaterielle Ressourcen im Kontaktnetz, erschließen also ansonsten unwahrscheinliche Handlungschancen.“ (Holzer 2006, S. 14).*

Die Betrachtung von sozialen Beziehungen als Sozialkapital bezieht sich somit auf den Zuwachs an Handlungsalternativen und damit auch an Lösungsmöglichkeiten. Ohne oder mit wenigen sozialen Beziehungen ist auch die Auswahl an Möglichkeiten geringer. So erklärt sich auch, warum diese als Kapital betrachtet werden können. Wer reich an Kontakten ist, ist auch reich an Möglichkeiten und Alternativen zur Lösung von Problemstellungen. Mitarbeiter, die gut im Unternehmen vernetzt sind, haben damit bessere Voraussetzungen, ihre Arbeitsanforderungen zu bewältigen. Aufgrund der Menge an Kontakten, die ihnen dabei zur Verfügung stehen, verfügen sie über mehr Lösungsalternativen.

Der Vernetzungsgrad, also die Stärke der Verbindung zwischen Mitarbeitern, kann sehr unterschiedlich sein. Das zeigt auch die Unterscheidung verschiedener Arten von Arbeitsbeziehungen nach Sias (2009), die im Kapitel 2.6. dargestellt werden. Daher liegt es nahe der Frage nachzugehen, welcher Grad an Vernetzung beziehungsweise welche Stärke der Verbindungen im Unternehmen am nützlichsten ist. Einer ähnlichen Fragestellung ist Granovetter (1973) in seinen Untersuchungen nachgegangen, die im Folgenden kurz dargestellt werden.

### 2.4.1 Die Theorie der Stärke schwacher Bindungen

Allgemeinhin würde man annehmen, dass insbesondere die intensiven Kontakte, die der Einzelne hat, für die Erreichung bestimmter Ziele am wertvollsten sind. Dies hat sich vor allem in den Untersuchungen von Granovetter (1973, 1983) in Bezug auf die Stellensuche jedoch nicht bestätigt.

In seinen Untersuchungen hat sich vielmehr gezeigt, dass nicht etwa die intensiven Kontakte zu bestimmten Personen bei der Stellensuch hilfreich waren, sondern die eher schwachen Kontakte, die nur gelegentlich genutzt wurden. So kann der Zugang zu Kollegen eines Kollegen oder der Freund eines Freundes sehr hilfreich sein. Holzer beschreibt in Kurzform die zentrale Aussage von Granovetters Theorie der Stärke schwacher Bindungen (orig. Titel: The Strength of weak ties): „Beziehungen können sich gerade dann auszahlen, wenn sie eher lose sind und nur gelegentlich aktiviert werden“ (Holzer 2006, S. 16).

Es wird deutlich, dass es Unterschiede in der Stärke von Beziehungen gibt. Granovetter nennt für die Beurteilung der Stärke von Beziehungen die Kriterien der Dauer und Frequenz, der emotionalen Intensität, der Intimität und des Austauschs von Leistungen. Als besonders nützlich haben sich die nach diesen Kriterien als schwach eingestuften Kontakte zu Personen gezeigt, die wiederum über starke Kontakte verfügten. Diese Personen fungieren als Brücken oder auch als Türöffner zu Trägern relevanter Informationen. Granovetters Studie zufolge erwiesen sich Beziehungen, die durch gelegentlichen (mehr als einmal jährlich aber weniger als zweimal wöchentlich) oder seltenen (einmal jährlich oder weniger) Kontakt gekennzeichnet sind, als besonders hilfreich, um Informationen zu bekommen, die zielführend waren (Granovetter 1973, S. 1371).

Es müssen demnach keine besonders intensiven Beziehungen geknüpft werden, um Zugang zu nützlichen Informationen zu bekommen. Er geht in seiner Studie jedoch hauptsächlich auf den Nutzen bezüglich der beruflichen Weiterentwicklung im Sinne von Stellensuche ein. Dies ist jedoch nur ein Aspekt des Nutzens von Vernetzung. Der Austausch von Erfahrungen oder die Unterstützung bei der Problemlösung wurde von Granovetter nicht untersucht. Das ist aber für die effiziente Arbeitsbewältigung der Mitarbeiter sehr wichtig.

## 2.4.2 Expressive und instrumentelle Dimension von Beziehungen

In der soziologischen Diskussion finden sich zwei Dimensionen von sozialen Beziehungen, die häufig auch im Rahmen von Netzwerkforschung genannt werden:

*„Dem expressiven Gehalt d.h. der in persönlichen Beziehungen unausweichlichen Bestätigung und Darstellung der Beziehung selbst, und dem instrumentellen Aspekt, d.h. der Verwendbarkeit von Kontakten, um Ziele zu erreichen. Die erste Dimension ist vor allem das Thema der Soziologie persönlicher Beziehungen, während die zweite in der aktuellen Diskussion meist mit dem Begriff des Sozialkapitals verbunden wird“ (Holzer 2006, S. 8).*

Die expressive und instrumentelle Dimension sind damit verschiedene Perspektiven auf Beziehungen. Bei der Betrachtung des expressivem Charakters einer Beziehung ist von Interesse, wie die Beziehung ausgestaltet ist. Die instrumentelle Perspektive fragt eher nach dem Nutzen der Beziehung für die Beteiligten.

Für diese Arbeit sind beide Dimensionen von Bedeutung. In Bezug auf die expressive Dimension gilt es zu betrachten, wie Beziehungen während Weiterbildungsveranstaltungen neu geknüpft werden können, um auch danach Bestand zu haben. Die instrumentelle Dimension wird hier besonders unter dem Fokus des Austausches von Informationen betrachtet.

Persönliche Beziehungen haben in der Regel sowohl expressive als auch instrumentelle Elemente. Eine Beschränkung auf nur eine der Dimensionen, sprich Kontakte die man nur ihrer selbst willen erhält ohne je einen gewissen Nutzen daraus zu ziehen, sind wohl eher die Ausnahme. Das gleiche gilt für Kontakte, die permanent für eigene Zwecke genutzt werden ohne sie anderweitig zu pflegen. Instrumentelle und expressive Elemente bedingen und ergänzen sich in sozialen Beziehungen. Holzer äußert über das Zusammenspiel beider Dimensionen: „[...] wer über seine persönlichen Kontakte etwas erreichen möchte, tut gut daran, sie auch zu pflegen. Und wenn man Kontakte hat, liegt es nahe, sie zu nutzen“ (Holzer 2006, S. 22).

Um dies tun zu können, müssen sich Kontakte aber zunächst etablieren und es muss ein gewisses Maß an Vertrauen erreicht werden. Die Entwicklungsstufe der Beziehung ist also entscheidend. Zunächst steht die expressive Dimension im Vordergrund. Erst im weiteren Verlauf einer Beziehung kann diese auch eine instrumentelle Komponente erhalten. Dabei sollten die Bemühungen von beiden Kontaktpartnern ausgeglichen sein.

Diese Entwicklung beschreibt Holzer wie folgt:

*„Zunächst geht es dabei nur um die Erhaltung der Beziehung selbst. Sie ist gewissermaßen ein Selbstzweck, und Reziprozität und Vertrauen werden praktiziert, um der Beziehung Ausdruck zu verleihen. Doch sind Reziprozitätserwartungen und Vertrauensvorschlüsse einmal etabliert, können sie auch zur Grundlage dafür werden, dass soziale Beziehungen nicht nur expressive, sondern auch instrumentelle Bedeutung gewinnen können, also zur Erreichung bestimmter Ziele genutzt werden“ (Holzer 2006, S. 13–14).*

Bevor eine Beziehung jedoch erhalten oder gepflegt werden kann, muss sie zunächst entstehen.

Dabei stellt sich die Frage, mit welchen Personen sich Beziehungen entwickeln und warum. Dazu wird im nächsten Kapitel betrachtet, was die Anziehung oder Attraktion zwischen zwei Personen ausmacht und was sie beeinflusst.

## **2.5 Selektion von Kontaktpartnern - Affiliation und Attraktion**

Affiliation bezeichnet nach Buunk (2003, S. 417) „die Tendenz, unabhängig von den Gefühlen gegenüber anderen Personen die Gesellschaft anderer zu suchen“. Damit wird Affiliation als eine Art Trieb oder Grundbedürfnis nach sozialem Kontakt betrachtet, das es zu befriedigen gilt.

*„Wenn Menschen zu viel Einsamkeit erleben, suchen sie sozialen Kontakt, bis ihr Affiliationstrieb befriedigt ist, und wenn sie zu viel sozialen Kontakt haben, suchen sie die Einsamkeit, um das optimale Niveau der Affiliation wiederherzustellen“ (Buunk 2003, S. 417).*

Dieses grundlegende Bedürfnis nach Gesellschaft ist beim Einzelnen unterschiedlich stark ausgeprägt. Damit ist Affiliation sowohl eine individuelle als auch eine kollektive Vorbedingung, die Einfluss auf das Verhalten von Menschen in Gruppen und damit auch in Weiterbildungssituationen hat.

Menschen sind in der Regel von einer großen Menge möglicher Kontaktpartner umgeben, in deren Gesellschaft sie sich aufhalten könnten. Holzer (2006, S.13) erklärt, dass schon die große Anzahl an möglichen Interaktionspartnern eine Eingrenzung notwendig macht. Man kann nicht mit jedem eine Beziehung entwickeln, weil dies schlicht unsere Möglichkeiten übersteigt und es ist auch nicht nötig.

*„Persönliche Netzwerke sind dann die Form, in der sich die Selektivität der Kontakte ausdrückt, also ein Mechanismus, soziale Komplexität zu reduzieren und als Relevanz und Zugänglichkeit spezifischer Personen verfügbar zu halten“ (2006, S.13).*

Hier stellt sich die Frage, wonach man entscheidet oder was darauf Einfluss hat, mit welchen Menschen man sich umgibt. Diese Frage ist Gegenstand der Forschung zur interpersonellen Attraktion, also der Anziehung zwischen Menschen.

Attraktion beziehungsweise Anziehung bezeichnet nach Buunk (2002, S.426) „positive Gefühle gegenüber einer anderen Person, einschließlich einer Tendenz, die Gegenwart des anderen zu suchen“.

Es wirken verschiedene Determinanten darauf ein, warum Menschen einen anderen Menschen mögen. So kann man Aspekte der Situation des Zusammentreffens wie räumliche Nähe und wiederholtes Zusammensein betrachten, aber auch Aspekte der Persönlichkeit oder des Verhaltens. Was zwischen Personen passiert, die sich über einen begrenzten Zeitraum regelmäßig treffen, haben sozialpsychologische Studien untersucht (Aronson et al. 2004). Einige für das Thema Vernetzung relevante Ergebnisse und die daraus abgeleiteten Prinzipien werden im Folgenden vorgestellt.

### **2.5.1 Der Nähe-Effekt**

„Der Nähe-Effekt funktioniert aufgrund der sich ergebenden Vertrautheit oder des Mere-Exposure-Effekts: Je mehr wir einem Stimulus ausgesetzt sind, umso eher sind wir bereit, ihn zu mögen“. (Aronson et al. 2004, S. 314)

So ergaben verschiedene Studien (Back & Schmukle & Egloff 2008, Moreland & Beach 1992), dass eine Person sympathischer ist als andere allein durch die Tatsache, dass sie sich in der Nähe aufhält und man sie häufiger sieht. Dies trifft sowohl zu, wenn gemeinsame Interaktion erfolgt, als auch ohne Interaktion. So hatten beispielsweise Studenten, die in einem Seminar sehr nah beieinander saßen, auch noch lange nach Abschluss des Seminars häufiger Kontakt als andere. Auch Personen, die nah beieinander wohnen und sich häufig begegnen, gehen mit einer höheren Wahrscheinlichkeit eine Beziehung miteinander ein als andere. Beim Nähe-Effekt sind also zwei Aspekte von Bedeutung: zum einen die räumliche Nähe zu einer anderen Person, beispielsweise Kollegen oder Teilnehmer eines Seminars, zum anderen die Häufigkeit der Begegnung mit einer Person. Das wird auch als Frequenz bezeichnet. Nähe und Frequenz des Kontaktes sind somit Faktoren, die beeinflussen, zwischen welchen Personen Beziehungen entstehen.

Damit kann bezüglich betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen davon ausgegangen werden, dass die räumliche Nähe der Teilnehmer und damit Aspekte wie Sitzordnung

und Raumgestaltung Einfluss auf die Entstehung von Beziehungen haben. In Bezug auf die Frequenz kann weiterhin angenommen werden, dass auch die Dauer und zeitliche Abfolge von Weiterbildungsmaßnahmen die Beziehungsentwicklung beeinflussen.

## **2.5.2 Ähnlichkeit und Sympathie**

Räumliche Nähe und wiederholte Begegnungen kann, wie in Kapitel 2.5.1 beschrieben, zu Sympathie führen noch bevor man ein Wort miteinander gewechselt hat. Sympathie allein entscheidet aber nicht über die Aufnahme oder Entwicklung einer Beziehung. Was noch hinzukommen muss, ist eine bestimmte Art von „Energie“ wie Aronson (2004, S.315) es beschreibt: „Diese ‚Energie‘ besteht in der Ähnlichkeit – der Übereinstimmung zwischen unseren Interessen, Einstellungen, Werten sozialen Hintergründen oder Persönlichkeitseigenschaften und denen der anderen Person“. Er legt weiter dar, dass Menschen, die Meinungen äußern welche den eigenen entsprechen, einem automatisch sympathisch sind. Und zwar auch, wenn man sonst nichts über diese weiß. Das gilt auch für andere Persönlichkeitsmerkmale wie zum Beispiel Kommunikationsstil, Bildungsniveau, Alter, Herkunft oder Interessen. Prinzipiell, kann auch jemand der sehr verschieden von einem selbst ist, ein guter Kontaktpartner sein - gerade weil er über andere Erfahrungen und Wissensbestände verfügt. Allerdings hat sich in verschiedenen Studien (Selfhout et al. 2010, Rosenbaum 1986) gezeigt, dass Beziehungen zwischen Personen mit sehr verschiedenen Einstellungen und Eigenschaften unwahrscheinlich sind, da die Attraktion gering ist.

Auch Ähnlichkeit in Bezug auf die angenommene Sympathie, also der Eindruck für jemand anderen sympathisch zu sein, erhöht die Attraktion. In verschiedenen Experimenten konnte nachgewiesen werden, wie reziprok Sympathie zwischen zwei Menschen wirkt (Aronson et al. 2004, S.364f.). Je mehr eine Person denkt, ihr Gegenüber fände sie sympathisch, desto sympathischer findet sie diese Person ihrerseits. Sympathie kann also als eine Art selbstreferenzielles Konstrukt betrachtet werden. Man fühlt sich vom Anderen gemocht und mag ihn dadurch umso mehr, weshalb er einen wiederum auch mag. Dies trifft jedoch nur zu, wenn beide ein positives Selbstbild haben, sich selbst also auch für „mögenswert“ halten. Wenn beide Kontaktpartner vom jeweils anderen wissen oder annehmen, dass sie als

sympathisch empfunden werden, kann dies durchaus fehlende Gemeinsamkeiten ausgleichen.

Ähnlichkeit ist demnach aus verschiedenen Gründen für die Attraktion zwischen Personen und damit für die Entstehung von Beziehungen wichtig.

Aronson fasst die Erkenntnisse, die die sozialpsychologische Forschung dazu erarbeitet hat, wie folgt zusammen:

*„Somit spielen der Wunsch, gemocht zu werden, das Bedürfnis, bestätigt zu werden, und die Rückschlüsse, die wir über den Charakter ziehen, eine Rolle, die Anziehung einer ähnlich gesinnten Person zu bekräftigen und die Attraktion einer andern, die nicht ähnlich ist, zu verkleinern“ (2004, S.364).*

Ein weiterer Aspekt der Ähnlichkeit ist im Kontext gegeben, in dem sich Menschen treffen. Im beschriebenen Untersuchungsfeld ist es die betriebliche Weiterbildungssituation. Hier sind sich die Teilnehmer schon allein darin ähnlich, diese bestimmte Weiterbildungsmaßnahme zu besuchen und im gleichen Unternehmen beschäftigt zu sein. Daraus leitet sich wiederum ein einigermaßen ähnliches Interesse der Beteiligten am Thema ab. Durch die Teilnahme an der Weiterbildung entsteht auch ein gemeinsamer Erfahrungszuwachs, also eine zusätzliche Ähnlichkeit sowie neue geteilte Erfahrungen.

### **2.5.3 Körperliche Attraktivität**

Physische Attraktivität beziehungsweise Schönheit ist nachgewiesenermaßen einer der wichtigsten Attraktoren zwischen zwei Menschen (Aronson et al. 2004, S.366ff.). Dies ist zurückzuführen auf eine Vielzahl von Zuschreibungen von Schönheit hinsichtlich Charaktereigenschaften, die im jeweiligen Kulturkreis erwünscht sind. Bei den meisten Studien geht es allerdings um die Wahl von Ehe- oder Sexualpartnern. Für das Umfeld der betrieblichen Weiterbildung ist eher das Prinzip der Ähnlichkeit von Interesse. Menschen, die ein ähnliches Erscheinungsbild haben, finden sich wiederum sympathischer als diejenigen, die sich äußerlich sehr unterscheiden. Nicht nur die Physis sondern auch der Kleidungsstil dient oft als Anhaltspunkt für Ähnlichkeiten (Aronson 2004). Dies ist auch der Aspekt, der im vorliegenden Kontext eher von Bedeutung ist. Ähnliche Kleidungsstile können als Anhaltspunkte für weitere Ähnlichkeiten betrachtet werden und so auch in Weiterbildungssituationen Einfluss haben.

## 2.5.4 Interaktion und Raumverhalten

Wenn man sich in Gesellschaft befindet, interagiert man in der Regel mit anderen Personen. Aus dieser Interaktion heraus können sich Beziehungen entwickeln.

*„Zwischen sozialer Interaktion und der Entwicklung von Beziehungen besteht ein enger Zusammenhang. Wenn wir mit anderen interagieren, drücken wir mit unserem Verhalten auch jenes Maß an Anziehung und Intimität aus, das uns der jeweiligen Beziehung angemessen scheint“ (Forgas 1999, S.182).*

Dabei liegt die Besonderheit im Kontext. In diesem Fall sind Beziehungen im Unternehmen und während Weiterbildungssituationen und das dafür angemessene Verhalten zu betrachten.

Dabei wird auch deutlich, dass die Interaktion zwischen Personen entscheidend für die Entstehung von Beziehungen und damit auch für Vernetzung ist.

So kann festgehalten werden, dass die Wahrscheinlichkeit einer Vernetzung durch wiederholte Interaktion der Teilnehmer miteinander steigen sollte.

Während der Interaktion werden sowohl verbale als auch nonverbale Signale ausgetauscht und interpretiert. Zwei wichtige nonverbale Dimensionen, die hier in Anlehnung an Forgas (1999, S.145ff.) kurz dargestellt werden, sind Blickkontakt und Raumverhalten.

Zunächst wird näher auf das Raumverhalten eingegangen. Hier wird grundlegend davon ausgegangen, dass Menschen Raumelemente ohne weiteres wahrnehmen, interpretieren und ihr Verhalten entsprechend anpassen können. Die Raumgestaltung, Anordnung der Sitzmöglichkeiten und Tische gibt Weiterbildungsteilnehmern Informationen über erwünschtes Verhalten und Ereignisse, die folgen könnten. Damit wird deutlich, dass die Raumgestaltung keinesfalls beliebig ist. So signalisiert eine auf den Redner ausgerichtete Bestuhlung, dass die Kommunikation mit dem Redner im Vordergrund steht, weniger die der Zuhörer untereinander. Zudem ist auch der Blickkontakt unter den Zuhörern durch eine solche Sitzanordnung erschwert. Blickkontakt gilt als eines der wichtigsten Elemente der nonverbalen Kommunikation (Forgas 1999, S.145), damit hat die Raumgestaltung beziehungsweise die Sitzordnung Einfluss auf das Kommunikationsverhalten.

So wie die Raumgestaltung zu bestimmtem Verhalten einlädt, oder es eben behindert, so wählen Menschen für bestimmte Arten von sozialer Interaktion verschiedenen Sitzkonstellationen, wenn sie die Möglichkeit dazu haben.

Ein Experiment von Sommer (1969) zeigte, dass die Probanden insbesondere für Interaktionen, die ein Miteinander erforderten (Konversation, Kooperation und Ko-Aktion) überwiegend Sitzanordnungen wählten, bei denen sie nah beieinander saßen, also direkt nebeneinander oder über Eck an einem Tisch. Dem gegenüber bevorzugten die Probanden für Wettbewerbssituationen Sitzplätze die weiter entfernt und zumeist gegenüber voneinander lagen.

Für die Gestaltung von Weiterbildungssituationen ergeben sich aus diesen Ausführungen Rückschlüsse. Um Beziehungen aufbauen und entwickeln zu können, ist eine wiederholte Interaktion der Teilnehmer notwendig. Um in Interaktion treten zu können, ist wiederum der Austausch verbaler und nonverbaler Signale notwendig. Daher ist eine Raumgestaltung vorzuziehen, die Blickkontakte ermöglicht und verschiedene zugewandte Sitzkonstellationen zulässt. Auch Situationen, in denen die Teilnehmer frei über Nähe und Distanz zueinander entscheiden können, sind zu empfehlen.

### **2.5.5 Die Intimitätsgleichgewichtstheorie**

Jede Beziehung hat ein bestimmtes Intimitätsniveau, das die Interaktionspartner versuchen aufrecht zu erhalten. Diese Theorie von Argyle und Dean (1956) wird als Intimitätsgleichgewichtstheorie bezeichnet.

*„Welches Intimitätsniveau wir kommunizieren und beizubehalten suchen, hängt davon ab, mit wem wir sprechen (ob mit einem Freund, Kollegen, Liebespartner, etc.), über was wir sprechen (ob über das Wetter oder über Geldangelegenheiten) und wo wir sprechen (auf der Straße, in einem Restaurant, in einem Aufzug, etc.)“ (Forgas 1999, S.147).*

Die Theorie besagt also, dass jede Beziehung einen bestimmten Grad an Intimität hat, der relativ konstant bleiben soll. Welches Intimitätsniveau in einer Situation angemessen ist, das hängt von der Beziehung der Interaktionspartner, vom Gesprächsthema und von der Örtlichkeit ab, in der sie sich im Moment befinden. Die Steuerung des Gleichgewichts erfolgt durch den Einsatz von Intimitätssignalen wie Blicken, Lächeln oder räumlicher Distanz. Ändert sich die Ausprägung auf einer Ebene, so werden die anderen Ebenen angepasst um das angemessene Intimitätsniveau wieder herzustellen. Wird beispielsweise die räumliche Distanz zwischen Personen sehr gering wie in einem Fahrstuhl, wird Blickkontakt eher vermieden oder

das Gespräch eingestellt, um wieder ein angemessenes Maß an Intimität zu erreichen. Diese Theorie konnte in verschiedenen Experimenten (Argyle & Dean 1956) bestätigt werden.

### **2.5.6 Equity Theorie und Austauschbeziehungen**

Als verbindende Theorien, die für den Kontext interessant sind, werden nun kurz die Equity Theorie und die Theorie des sozialen Austausches vorgestellt (Aronson 2004, Fischer & Wiswede 2002). Diese erklären kurz gefasst, wie Menschen die Kosten und Nutzen einer Beziehung abwägen, wie sie einschätzen, ob sie die Beziehung als für sich angemessen betrachten und welche eventuelle besseren Alternativbeziehungen es gibt.

Insbesondere die Angemessenheit hängt mit dem Selbstwertgefühl zusammen. Welche Art von Beziehungen man meint zu verdienen, ist davon abhängig, für wie wertvoll man sich selber hält. Die Equity Theorie geht davon aus, dass Menschen mit Beziehungen zufrieden sind, wenn sie das Gefühl haben, dass Kosten und Nutzen auf beiden Seiten der Beziehung gleichmäßig verteilt sind. Hier gilt das Gebot der wahrgenommenen Fairness in einer Beziehung. Dieser Punkt wird durch die Einführung des Begriffs der Austauschbeziehung noch deutlicher, die besonders bei neuen Bekanntschaften zum Tragen kommt. Austauschbeziehungen sind

*„Beziehungen die von dem Bedürfnis nach Gerechtigkeit (equity) beherrscht werden (d.h. nach einem gleichen Verhältnis von Kosten und Nutzen). In Austauschbeziehungen achten die Menschen darauf, wer was beiträgt, und fühlen sich benachteiligt, wenn sie denken, mehr in die Beziehung hineinzustecken als herauszubekommen“ (Aronson et al. 2004, S. 384).*

Konkret geht es hauptsächlich um den zeitnahen Austausch von Gütern oder Hilfeleistungen jeglicher Art. Ein klassisches Beispiel hierfür ist die Einladung zum Essen als Gegenleistung für Hilfe beim Umzug oder ähnliches. Entwickelt sich eine längerfristige Beziehung, sind auch Vorleistungen der Beteiligten oder der Austausch oder die Verrechnung sehr verschiedener Dinge üblich. Bei länger anhaltenden und engeren Beziehungen wie Freundschaften spricht man von sozial motivierten Beziehungen. Diese orientieren sich eher an den Bedürfnissen der Partner als am Austausch von Gütern. Damit ist die Austauschbeziehung ein frühes Stadium einer Beziehung. Sie kann sich wenn sie weiter intensiviert wird, zu einer sozial motivierten Beziehung entwickeln.

## 2.6 Beziehungen zwischen Mitarbeitern – Arbeitsbeziehungen

Das Besondere an der vorliegenden Arbeit ist der Kontext Großkonzern. Wenn es hier um die Entwicklung von Beziehungen geht, geht es um Beziehungen zwischen Personen, die im selben Konzern tätig sind. Was sind nun Besonderheiten von Beziehungen in diesem Umfeld?

In der deutschsprachigen Literatur finden sich keine ergiebigen Quellen zum Thema Beziehungen am Arbeitsplatz. In englischsprachigen Publikationen wurde dieses Thema jedoch aufgegriffen (Sias 2009, Morrison 2004). Einen guten Überblick zu verschiedenen Konstellationen zwischen Mitarbeitern gibt Patricia Sias (2009). Für die vorliegende Arbeit sind hier besonders zwei der von ihr beschriebenen Beziehungsarten von Interesse. Zum einen sind das Beziehungen zwischen Mitarbeitern auf derselben hierarchischen Ebene, die in irgendeiner Form zusammenarbeiten (peer coworker relationships). Diese werden im Folgenden zum besseren Verständnis als Arbeitsbeziehungen bezeichnet. Zum anderen sind es Freundschaften am Arbeitsplatz (workplace friendship), die im Folgenden als Arbeitsfreundschaften benannt werden.

Arbeitsbeziehungen haben nach Sias (2009) verschiedene Funktionen für die beteiligten Personen wie auch für das Unternehmen - zum Beispiel Informationsaustausch, soziale Unterstützung und Mentoring. Sias bezieht sich auf Kram und Isabella (1985), die in ihrer Untersuchung drei Arten von Arbeitsbeziehungen identifiziert haben. In Tabelle 1 sind die drei Arten von Arbeitsbeziehung gegenübergestellt. Dafür wurden die von Sias beschriebenen Merkmale und jeweiligen Ausprägungen zusammengestellt. So kann zwischen Informationsbeziehungen (information peer relationship), kollegialen Beziehungen (collegial peer relationship) und besonderen Beziehungen (special peer relationship) unterschieden werden.

<b>Merkmalsausprägung</b>	<b>Informationsbeziehung</b>	<b>Kollegiale Beziehung</b>	<b>Besondere Beziehung</b>
Vertrauen	niedrig	mittel	hoch
Intimität	niedrig	mittel	hoch
Emotionale Intensität	niedrig	mittel	hoch
Selbstöffnung	niedrig	mittel	hoch
Komplexität	niedrig	mittel	hoch
Themen	beruflich oder außerberuflich	beruflich und außerberuflich	beruflich und außerberuflich
Aufwand zur Aufrechterhaltung	gering	mittel	hoch
Engagement	oberflächlich	engagiert	tief
Unterstützung	Austausch themenbezogener Informationen	Austausch von Ideen, Zusammenarbeit an Projekten, themenbezogenen Unterstützung	Bestärkung, konstruktive Kritik, Austausch von vertraulichen persönlichen Informationen
Funktionen	Informationsaustausch	Informationsaustausch, gegenseitiges Feedback, Unterstützung	Informationsaustausch, gegenseitiges Feedback, Unterstützung, persönliche Entwicklung
Nutzen	Auf dem Laufenden bleiben, Ansprechpartner finden, Unternehmen kennenlernen	Berufliche Weiterentwicklung, Rollenfindung	Berufliche und Persönliche Weiterentwicklung, Konfliktbewältigung,
Anzahl	hoch	mittel	gering
Vernetzungsgrad	niedrig	mittel	hoch

Tabelle 1 Gegenüberstellung der Merkmale von drei Arten von Arbeitsbeziehungen (in Anlehnung an Sias 2009, Kap. 3)

Die Unterscheidung erfolgt aufgrund der Ausprägung auf den Merkmalsebenen Vertrauen, Intimität, Selbstöffnung und Kommunikation. Die Komplexität der Beziehung ist bei Informationsbeziehungen am niedrigsten und bei besonderen Beziehungen am höchsten.

Informationsbeziehungen sind eher oberflächlicher Art und vom Austausch über arbeitsbezogene Themen geprägt. Sie weisen in der Regel niedrige Vertrauens-, Intimitäts- und Selbstöffnungswerte auf.

Es wird davon ausgegangen, dass alle Beziehungen als Informationsbeziehungen beginnen und sich dann entweder weiterentwickeln oder auf dieser Ebene bleiben. Somit sind die drei Arten von Arbeitsbeziehungen auch als Stadien zu betrachten, die eine Beziehung über die Zeit durchlaufen kann. In der Regel haben Mitarbeiter zu Beginn ihrer Tätigkeit in einem Unternehmen hauptsächlich Informationsbeziehungen, die sich im Verlauf der Betriebszugehörigkeit weiter entwickeln können. Mitarbeiter, die schon länger im Unternehmen sind, haben eine Vielzahl an Kontakten und Beziehungen. Beziehungen mit einem hohen Grad an Komplexität sind nicht so häufig, da der Aufwand zur Aufrechterhaltung deutlich höher ist als bei weniger komplexen Informationsbeziehungen. In Bezug auf die Anzahl wird davon ausgegangen, dass Mitarbeiter eine Vielzahl an Informationsbeziehungen unterhalten, einige kollegiale Beziehungen, aber nur sehr wenige besondere Beziehungen.

Sias (2009, S. 71f.) nennt eine Reihe von Faktoren, die in verschiedenen Studien als Einflussfaktoren auf die Entwicklung von Arbeitsbeziehungen identifiziert wurden. Dazu gehören unter anderem persönliche Eigenschaften, Gemeinsamkeiten, die Unternehmenskultur und die Tätigkeitsanforderungen. Wie genau sich die Beziehungen entwickeln, das wird jedoch nicht beschrieben.

Weiterhin können Netzwerke und die darin verbundenen Personen aufgrund ihrer Diversität und Stärke der Verbindungen unterschieden werden.

Diversität meint hier zum einen die Anzahl an Kontakten auf einem Spektrum von wenig bis viele und zum anderen die Verschiedenheit dieser Kontakte in Bezug auf Merkmale wie beispielsweise Fachbereich, Hierarchieebene oder Unternehmenszugehörigkeit. Ein Netzwerk mit niedriger Diversität würde demnach aus wenigen Kontakten bestehen, die sich zudem recht ähnlich sind. Eine hohe Diversität meint viele Kontakte, die sehr breit gestreut und unterschiedlich sind. Die Stärke der Verbindungen wird im Folgenden als Vernetzungsgrad bezeichnet, der sich auf

einem Spektrum von niedrig bis hoch betrachten lässt. Ein niedriger Vernetzungsgrad meint eine schwache Verbindung, die sich unter anderem darin äußert, dass wenig Engagement zur Erhaltung oder Weiterentwicklung investiert wird. Ein hoher Vernetzungsgrad steht für eine intensive Verbindung, in die beide Kontaktpartner Ressourcen zur Erhaltung und Weiterentwicklung investieren.

Der Vernetzungsgrad ist zudem eine Möglichkeit, Arbeitsbeziehungen zu charakterisieren. Mitarbeiter unterhalten wohl üblicherweise alle drei Beziehungsarten, allerdings in unterschiedlicher Anzahl, da sie jeweils unterschiedlichen Nutzen und Unterstützung bieten.

Die Schlussfolgerungen und Konsequenzen von Arbeitsbeziehungen für den einzelnen Mitarbeiter und das Unternehmen sind vielfältig.

Verfügt der Mitarbeiter über alle drei Arten von Arbeitsbeziehungen, so kann das zu einer höheren Arbeitszufriedenheit, Verbundenheit mit dem Unternehmen, effektiver Problem- und Stressbewältigung und weiteren positiven Auswirkungen führen. Es kann nach Sias (2009) sogar so weit gehen, dass Mitarbeiter eine Tätigkeit weiterhin ausüben, um bei ihren Kollegen bleiben zu können, auch wenn sie eigentlich unzufrieden mit der Tätigkeit sind.

Arbeitsbeziehungen können aber durchaus auch negative Auswirkungen haben, wenn sie selbst Stress erzeugen, in Belästigung übergehen, von der Arbeit abhalten oder gar die Weiterentwicklung gezielt verhindern. Letzteres betrifft jedoch eher Beziehungen zwischen Vorgesetzten und ihren Mitarbeitern.

Sias (2009, S.60) hat die Ergebnisse verschiedener Studien hinsichtlich Funktionen, Entwicklung und Konsequenzen von Beziehungen zwischen Arbeitskollegen in einer Übersicht zusammengefasst:

### Funktionen von Arbeitsbeziehungen

Mentoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Faktoren, die Mentoring-Beziehungen beeinflussen (Geschlecht, Rasse, Technologie)</li> <li>▪ Mentoren-Netzwerke</li> </ul>
Informationsaustausch	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Taktiken zur Informationssuche</li> <li>▪ Qualität der Arbeitsbeziehung und Informationsaustausch</li> </ul>
Macht, Kontrolle und Einfluss	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kollegen reden und kontrollieren</li> <li>▪ Arbeitsbeziehungen und normative, gegenseitige Kontrolle</li> <li>▪ Schikane und Mobbing</li> </ul>
Soziale Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arbeitsbeziehungen als Ort für instrumentelle, informationelle und emotionale Unterstützung</li> </ul>

### Entwicklung von Arbeitsbeziehungen

Faktoren, die die Entwicklung von Arbeitsbeziehungen beeinflussen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Individuelle / persönliche Faktoren: Persönlichkeit, Ähnlichkeit (Demografie, Einstellungen), Geschlecht, Geschlechterzusammensetzung der Dyade</li> <li>▪ Kontextbedingungen: Unternehmenskultur und –klima, Nähe, gemeinsame Aufgaben, arbeitsbezogene Probleme, Veranstaltungen, außerbetriebliche Aktivitäten und Treffen, Geschlechterzusammensetzung der Organisation</li> </ul>
Kommunikation während der Entwicklung von Arbeitsbeziehungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ zunehmende Häufigkeit, Ausweitung und Intimität</li> <li>▪ abnehmende Vorsicht</li> </ul>

### Ergebnisse und Konsequenzen

Anpassung und Verhalten der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Motivation</li> <li>▪ berufliche Zufriedenheit</li> <li>▪ Arbeitszufriedenheit</li> <li>▪ Identifikation mit dem Unternehmen</li> <li>▪ Selbstwert</li> <li>▪ Stress</li> <li>▪ Umsatz</li> </ul>
---	--

Tabelle 2 Zusammenfassung der Forschungsergebnisse zu Arbeitsbeziehungen (Eigene Übersetzung nach Sias 2009, S.60)

Die Übersicht fasst zusammen, welche Faktoren die Beziehungsentwicklung beeinflussen können. Sie gibt aber keine weiteren Hinweise darüber, wie die Entwicklung verläuft.

Auch die Einteilung in drei Arten von Arbeitsbeziehungen erscheint sinnvoll, wobei unklar bleibt, wie diese entstehen oder sich von einer Stufe zur nächsten entwickeln. Zudem stellt sich die Frage, welche Arten von Arbeitsbeziehungen und damit die Arten von Netzwerken für Mitarbeiter und Unternehmen besonders nützlich und damit erstrebenswert sind.

Es zeigt sich, dass viele Faktoren Einfluss auf die Entwicklung von Arbeitsbeziehungen haben und man diese grob in die Kategorien Individuelle Faktoren und Kontextbedingungen einteilen kann. Die näheren Zusammenhänge werden jedoch nicht genauer erläutert. Um diese weiter zu beleuchten, wird zunächst die Entstehung von Beziehungen betrachtet.

## **2.7 Beziehungsentwicklung und Beziehungsstufen**

Diese Arbeit soll unter anderem klären, wie und welche Bedingungen für die Herstellung von Vernetzung und die Aufrechterhaltung dieses Zustandes wirken.

Um sich dem Thema Vernetzung weiter zu nähern, müssen also Beziehungen und ihre Entstehung betrachtet werden.

In der Literatur finden sich nur wenige Modelle und Theorien, die erklären, wie genau Beziehungen zwischen Menschen entstehen und vor allem, wie sie sich weiterentwickeln und welche Faktoren dabei Einfluss haben.

Im Folgenden werden zwei Ansätze vorgestellt, die Erkenntnisse über die Entwicklung von Beziehungen geben. Das sind zum einen die Beziehungstreppe von Sponzel (2005) und zum anderen ein Modell zur Beziehungsentwicklung von Levinger und Snoek (1972) und dessen Weiterentwicklung von Forgas (1999).

Das Modell der Beziehungstreppe von Sponzel (2005) dient der Betrachtung der Entwicklung von Liebesbeziehungen. Es stammt aus dem Bereich der Sozialpsychologie und wird genutzt, um Probleme in der Entwicklung von Liebesbeziehungen genauer zu lokalisieren.

Dies ist zwar ein anderer Kontext als der hier betrachtete, er gibt aber durchaus Anregungen, wie ein Prozess der Entwicklung von Beziehungen aussehen kann.

Betrachtet man dieses Modell, fällt die Darstellung als aufsteigende Treppe auf. Es suggeriert, dass die Entwicklung von persönlichen Beziehungen ein Prozess ist, der in aufeinander folgenden Stufen verläuft. Diese Stufen lassen sich bei näherer Betrachtung gliedern in die Stufen Kontakthanbahnung (Sicht- und Sprechkontakt), Kontaktaufnahme (erste Treffen und Austausch), Beziehungsetablierung und schließlich Beziehungsvertiefung oder Beziehungsabbruch. Es liegt jedoch keine Publikation vor, die die Beziehungstreppe in Abb. 10 von Sponzel näher beschreibt oder Entwicklungsbedingungen benennt.

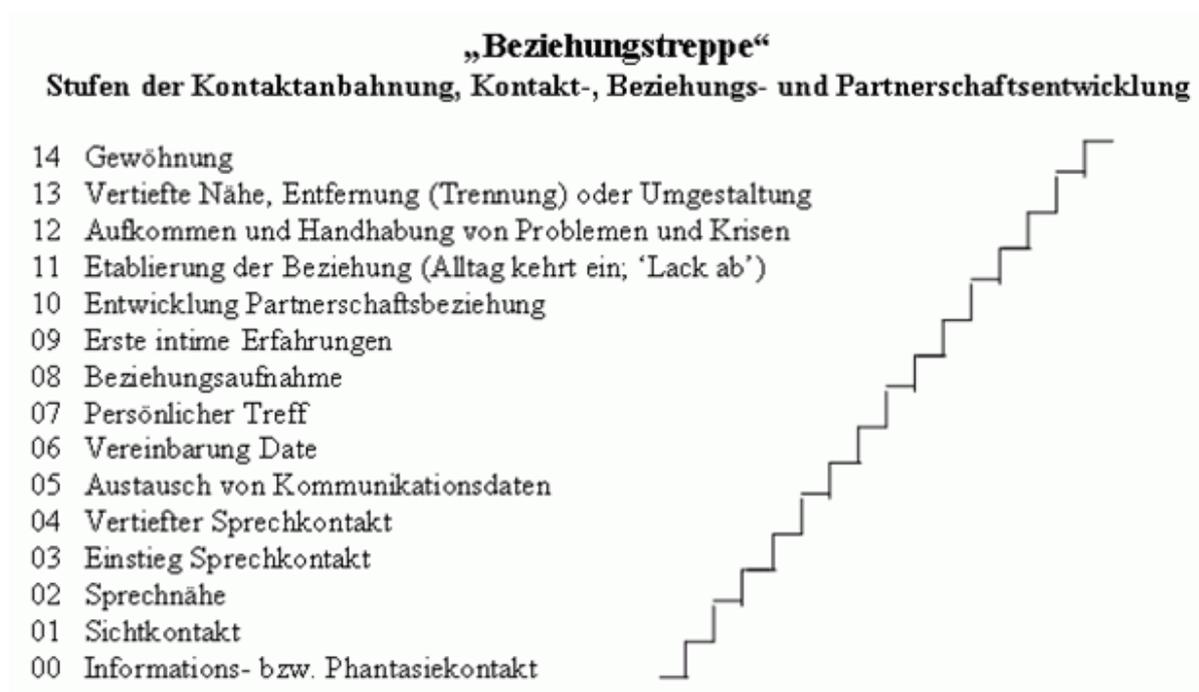


Abb. 10 Beziehungstreppe. Entwicklung und Verlauf von Kontakten in persönlichen Beziehungen (Sponzel 2005)

Ein Modell zur Entwicklung interpersonaler Beziehungen, das nicht nur verschiedene Stufen beinhaltet sondern auch Variablen, die jeweils darauf Einfluss haben, stammt von Levinger und Snoek (1972). Obgleich dieses Modell schon seit vielen Jahren existiert, wird es in deutschsprachigen Publikationen zur Beziehungsentwicklung kaum rezipiert.

Forgas (1999, Kap. 12) greift dieses Modell auf und entwickelt es weiter, indem er die Erkenntnisse von Levinger und Snoek (1972) zu Stufen von Beziehungen und

den Bedingungen zur Weiterentwicklung von Beziehungen grafisch in einem Modell zusammenfasst.

Diese Erkenntnisse sind im deutschsprachigen Raum bisher nicht auf Beziehungen in der Arbeitswelt und insbesondere nicht auf Vernetzung im Rahmen von Weiterbildung übertragen worden.

Im Folgenden werden die Ansätze und Modelle von Levinger und Snoek und Forgas etwas ausführlicher beschrieben, da sie für die Einordnung der bisherigen Erkenntnisse sowie die Entwicklung eines geeigneten Modells für diese Arbeit von entscheidender Bedeutung sind.

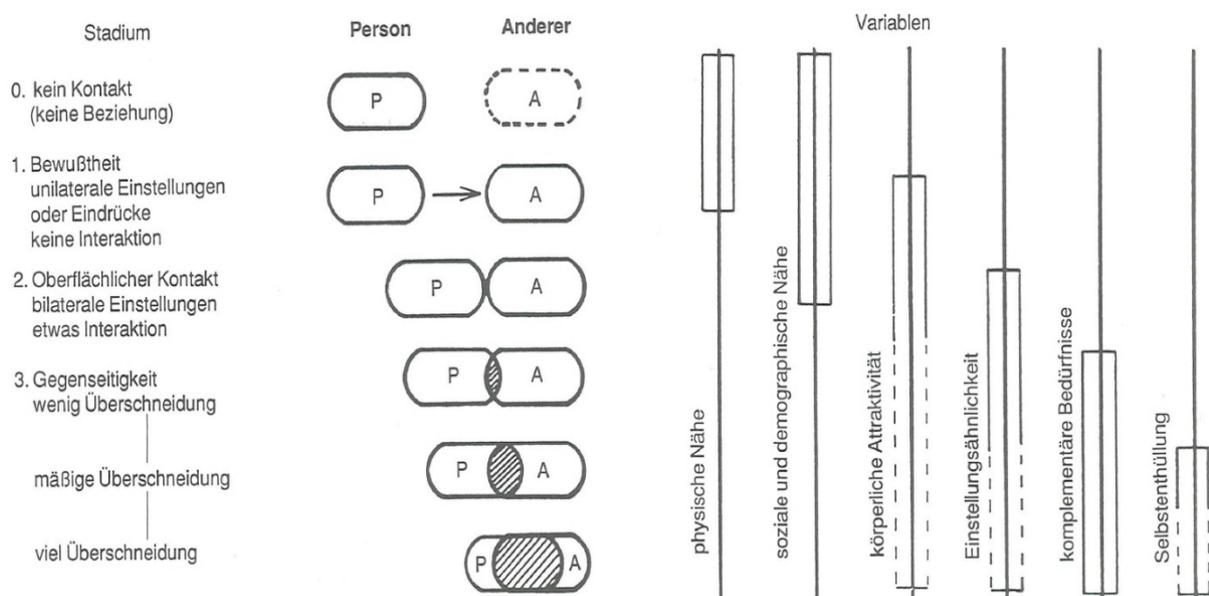


Abb. 11 Ein Modell der Beziehungsentwicklung und Einflussvariablen (Forgas 1999, S.205 nach Levinger & Snoek 1972)

In Abb. 11 ist das Modell der Beziehungsentwicklung nach Forgas zu sehen. Im linken Teil der Grafik sind drei Stadien der Beziehungsentwicklung dargestellt. Daneben finden sich die zunehmenden Überschneidungsflächen der Gegenseitigkeit zwischen den Kontaktpartnern. Im rechten Teil der Grafik hat Forgas das Modell um Einflussvariablen ergänzt und diese zeitlich je nach Einflussgrad zugeordnet. Danach haben die Variablen physische, soziale und demografische Nähe sowie Attraktivität, Einstellungsähnlichkeit, komplementäre Bedürfnisse und Selbstenthüllung Einfluss auf die Beziehungsentwicklung. Jede dieser Variablen ist in Abb. 11 als vertikale Linie dargestellt, auf der eine rechteckige Box aufgetragen ist. Die Position dieser Box soll zeigen, auf welche Stufe der Beziehungsentwicklung die Variable einwirkt.

Man kann erkennen, dass die ersten zwei Variablen physische Nähe und soziodemografische Nähe überwiegend auf die ersten beiden Stufen „kein Kontakt“ und „Bewusstheit“ einwirken. Die anderen Variablen haben entsprechend Einfluss auf die folgenden oder auch späteren Entwicklungsstufen.

Levinger und Snoek (1972) betrachten die Entwicklungsstufen von zwischenmenschlichen Beziehungen als ein Kontinuum zwischen „kein Kontakt“ und „vollkommener Gegenseitigkeit“ und unterscheiden dabei zwischen vier Beziehungsstufen:

### 0-Kein Kontakt

Zwischen zwei Menschen besteht keinerlei Kontakt, auch nicht im Sinne von Bewusstheit. Man weiß im Prinzip gar nicht um die Existenz des Anderen, was generell auf die meisten Menschen zutrifft.

### 1-Bewusstheit

Mindestens ein Kontaktpartner weiß um die Existenz des anderen und hat sich erste Eindrücke und Einstellungen über den anderen gebildet, obwohl noch keine Interaktion erfolgt ist.

### 2-Oberflächlicher Kontakt

Es gab bereits Interaktion zwischen den Kontaktpartnern, auch wenn diese nicht intensiv und durch äußere Restriktionen bestimmt war. Beide haben sich eine erste Meinung über den anderen gebildet.

### 3-Gegenseitigkeit

Die Stufe der Gegenseitigkeit lässt sich wiederum als Kontinuum betrachten. Die Kontaktpartner beeinflussen sich sowie ihre Einstellungen und Handlungen wechselseitig. Es gibt eine Verbindung zwischen beiden, die unterschiedlich stark sein kann. Die extremste Ausprägung wäre die totale Übereinstimmung von Einstellungen, Verhaltensweisen und Eigenschaften.

Auch wenn diese Beziehungsstufen nicht direkt beobachtbar sind und wenig über den zeitlichen Verlauf bekannt ist, helfen sie, die Entwicklung von Beziehungen und insbesondere die Übergänge zwischen den Ebenen genauer zu betrachten.

Jede der vier Beziehungsebenen kann mithilfe von sieben Kriterien (Kommunikation, geteiltes Wissen, Interaktionsprozess, Interaktionsregulation, Beziehungspflege, Beziehungsbewertung, Attraktion) beschrieben werden. In Tabelle 3 sind die verschiedenen Beziehungsstufen und die jeweilige Ausprägung der verschiedenen Kriterien gegenübergestellt. Die erste Stufe mit „kein Kontakt“ ist in der Tabelle nicht aufgeführt, da diese Spalte bei allen Kriterien leer bleiben würde. Weiterhin sind die Bezeichnungen für Stadien der Beziehungsentwicklung verändert und um eine vierte Stufe ergänzt worden. Diese Anpassung wird vorgenommen, da das von Levinger und Snoek beschriebene Stadium der Gegenseitigkeit sehr unterschiedliche Ausprägungen haben kann und damit eine weitere Präzisierung erforderlich macht. Gegenseitigkeit wird in zwei Stufen unterteilt, für die die Bezeichnungen Beziehungsaufnahme und Beziehungsfestigung in Anlehnung an Sponzel (2005) übernommen werden. Neben der Betrachtung dieser einzelnen Beziehungsstufen und ihrer Merkmale sind auch die Übergangsbedingungen zwischen den Stufen zur Klärung der Forschungsfragen von Bedeutung.

<b>Beziehungs- stufe</b>  <b>Kriterium</b>	<b>1 Bewusst- heit</b>	<b>2 Oberflächlicher Kontakt</b>	<b>3 Beziehungs- aufnahme</b>	<b>4 Beziehungs- festigung</b>
<b>Kommunikation</b>	einseitig	An aktuellen sozialen Rollen ausgerichtet, ritualisiert, Selbstdarstellung	Selbstoffenbarung zu Einstellungen, Werten, Erwartungen, Emotionen	Selbstoffenbarung zu Bedürfnissen, Zufriedenheit mit Beziehung
<b>Geteiltes Wissen</b>	-	Entsprechend der Selbstpräsentation, soziodemografische Kategorien und Stereotypen, wenig Wissen	Wissen bezüglich Einstellungen, Werten, persönlicher Gefühle und Biographien	Wissen bezüglich Beziehungsgestaltung, komplexes Bild vom Anderen
<b>Interaktions- prozess</b>	-	Stereotypes situations-angemessenes Rollenverhalten, Versuch und Irrtum als Bewältigungsprinzip für neue Situationen	Spontan und frei, Kontaktpartner sind sich im Klaren über die Einflüsse der Interaktion aufeinander und sorgen sich um das Wohlbefinden des Anderen, Wir-Gefühl	Folgt eigenen etablierten Regeln und Routinen, beziehungs-erhaltende Aktivitäten
<b>Interaktions- regulation</b>	-	Durch kulturelle Normen, ungeprüfte implizite Annahme, der Andere teile diese Normen	Durch situatives vorgegebenes Rollenverhalten und gemeinsam konstruierte individuelle Verhaltensregeln	Durch gemeinsame Konstruktion von einigen einzigartigen Paar-Normen, geprüft und von beiden als angemessen empfunden
<b>Beziehungs- pflege</b>	-	Von kleiner Bedeutung, Verantwortlichkeit für Beziehungspflege liegt bei Institutionen	Kontaktpartner übernehmen beide Verantwortung für Schutz und Aufrechterhaltung der Beziehung	Kontaktpartner schützen und pflegen Beziehung, hohes Engagement
<b>Beziehungs- bewertung</b>	-	Zufriedenheit aufgrund Ich-bezogener Kriterien, Kontaktpartner vergleichen Ertrag mit vorherigen Erfahrungen und alternativen Beziehungen	Basiert auf positivem Verhältnis von Erträgen und Engagement der Kontaktpartner	Basiert auf Zufriedenheit mit Erträgen, die anhand gemeinschaftlich bestimmter Kriterien bewertet werden, reflektieren gegenseitige Ausgeglichenheit
<b>Attraktions- grund</b>	Erwartetes Belohnungspotenzial aufgrund des Bildes vom Anderen	Basiert auf Zufriedenheit mit den erwarteten Beziehungserträgen und mit Konsistenz der Rollendarstellung	Basiert auf der Wertschätzung des Anderen als einzigartige Person und auf dem eigenen emotionalen Engagement	Übereinstimmung von Bedürfnissen und Zielen, gegenseitige Bestärkung, soziale Sicherheit, Wir-Gefühl

Tabelle 3 Charakterisierung zwischenmenschlicher Beziehungen (nach Levinger & Snoek 1972, S.8)

## 2.7.1 Übergänge zwischen Beziehungsstufen

Die Ausführungen in diesem Kapitel orientieren sich an den Erkenntnissen von Levinger und Snoek (1972) sowie Huston und Levinger (1978).

### 0 → 1 Übergang von kein Kontakt zu Bewusstheit

Die Wahrscheinlichkeit, dass der Übergang von keinem Kontakt zur Stufe der Bewusstheit erfolgt, wird von mehreren Faktoren beeinflusst. Dabei geht es um die Wahrscheinlichkeit, dass sich zwei einander unbekannte Personen treffen. Die Faktoren, die diese Wahrscheinlichkeit erhöhen, sind räumliche Nähe, soziodemografische Ähnlichkeit und das jeweilige Bedürfnis nach sozialem Kontakt. Je näher zwei Personen beieinander wohnen oder arbeiten, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie aufeinander treffen. Je ähnlicher sie sich in Bezug auf Alter, Lebenssituation, Herkunft und sozialem Umfeld sind, umso wahrscheinlicher ist wiederum ein Aufeinandertreffen.

Hinzu kommen normative und situative Bedingungen wie aktuelle Tätigkeit oder Umgebung, die das Bedürfnis nach Kontakten erhöhen können.

Weiterhin beeinflusst die jeweilige Persönlichkeit die Kontaktwahrscheinlichkeit. Je nachdem, wie ausgeprägt das Bedürfnis nach sozialem Kontakt (Affiliation siehe Kapitel 2.5) und Zugehörigkeit ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit eines Aufeinandertreffens.

Zusammenfassend beeinflussen die Faktoren

- räumliche Nähe
- soziodemografische Ähnlichkeit
- Anforderungen durch Situation und Umgebung und
- das individuelle Bedürfnis nach sozialem Kontakt

die Wahrscheinlichkeit des Übergangs von keinem Kontakt zu Bewusstheit.

### 1 → 2 Übergang von Bewusstheit zu oberflächlichem Kontakt

Für diesen Übergang sind die eben genannten Faktoren weiterhin wichtig. Sie werden aber von weiteren ergänzt. Die bekannten Eigenschaften der Kontaktpartner werden abgeglichen. Wenn der Kontakt mit dem Anderen aufgrund von dessen Eigenschaften als lohnenswert erscheint und mit angemessenem Aufwand

(beziehungsweise Kosten) zu erreichen ist, steigt die Wahrscheinlichkeit eines ersten oberflächlichen Kontaktes.

Diese Abwägung erfolgt aufgrund der wenigen bis dahin bekannten und hauptsächlich sichtbaren Eigenschaften. Die angenommene Passung und Gegenseitigkeit ist ebenso wichtig wie die Erwartung einer positiven Reaktion auf ein Kontaktangebot. Wenn man erwartet zurückgewiesen zu werden, und/oder den anderen als wenig kompatibel zu sich selbst einschätzt, sinkt die Wahrscheinlichkeit der Kontaktaufnahme. Das Risiko der Abweisung und eines besseren Ertrages aus möglichen Alternativbeziehungen stehen damit der Gemeinsamkeit und dem vermuteten Nutzen gegenüber.

Die Wahrscheinlichkeit des Übergangs von Bewusstheit zu oberflächlichem Kontakt ist groß, wenn:

- Ähnlichkeit und Passung zwischen den Kontaktpartnern herrscht,
- der erwartete Nutzen höher als der erwartete Aufwand der Interaktion ist, und
- die Wahrscheinlichkeit der positiven Akzeptanz größer als das Risiko einer Abweisung ist.

### 2 → 3 Übergang vom oberflächlichen Kontakt zu Beziehungsaufnahmen

Die meisten Beziehungen bleiben oberflächliche Kontakte oder lösen sich wieder. Für die Entwicklung zu einer intensiveren Beziehung sind neben den zuvor genannten Voraussetzungen weitere Faktoren von Bedeutung.

Zunächst müssen die äußeren Bedingungen (Kontaktmöglichkeiten, Raum, Zeit, etc.) für die Fortführung der Beziehung weiterhin günstig sein. Zudem entscheiden die gegenseitige Zuneigung und die Zufriedenheit der Kontaktpartner mit dem Ertrag aus der Beziehung, inwieweit diese intensiviert wird. Hier erfolgt also eine Art beiderseitiger Abgleich zwischen dem was man vor Aufnahme der Beziehung für Erwartungen hatte und was tatsächlich eingetroffen ist. Dementsprechend werden Erwartungen und zukünftige Ansprüche an die Beziehung angepasst.

Weiterhin erfolgen bei diesem Übergang bestimmte Verschiebungen. Der Interaktionsraum weitet sich aus. Der Rahmen der sozialen Rollen, die zu Beginn die Interaktion bestimmt haben, wird zunehmend verlassen beziehungsweise erweitert. Dies können beispielsweise private Treffen von Mitarbeitern außerhalb der Weiterbildung beziehungsweise des Arbeitsplatzes sein oder auch intensive Gespräche außerhalb der arbeitsrelevanten Themen. Es erfolgt ein Loslösen von

vorgegebenen Verhaltensweisen hin zu individuellen Handlungsspielräumen und damit auch eine Erweiterung der möglichen Erträge zwischen den Interaktionspartnern.

Damit geht ein gestiegenes Maß an Selbstoffenbarung einher und somit auch an präziseren Erkenntnissen und Einschätzungen des Anderen.

Zudem werden die Beziehung selbst, und die damit verbundenen Erwartungen und Gefühle der Kontaktpartner zum Gesprächsgegenstand. Das wiederum vertieft und festigt die Beziehung.

Letztlich erfolgt auch eine gegenseitige Ausrichtung der Verhaltensweisen, da man sich der Folgen des eigenen Handelns für den Kontaktpartner bewusst ist. Ziel ist es dabei, die Zufriedenheit beider mit der Beziehung zu erhalten. Hieraus ergeben sich Verhaltensmuster und Abläufe, die speziell für diese eine Beziehung gelten.

Zusammenfassend steigt die Wahrscheinlichkeit einer Beziehungsaufnahme, wenn

- die Kontaktpartner mit dem Ertrag der Beziehung zufrieden sind,
- gegenseitige Zuneigung vorhanden ist,
- sich der gemeinsame Handlungsspielraum erweitert,
- sich das Handeln am Anderen ausrichtet,
- die Beziehung und die Erwartungen daran thematisiert wird,
- die Partner sich selbst offenbaren,
- Übereinstimmung bezüglich Einstellungen, Werten und Bedürfnissen besteht.

### 3 → 4 Übergang von Beziehungsaufnahme zu Beziehungsfestigung

Wie im Kapitel 2.7 beschrieben, ist das Modell von Levinger und Snoek um eine vierte Stufe ergänzt worden. Diese Stufe der Beziehungsfestigung kann dadurch charakterisiert werden, dass alle zuvor beschriebenen Faktoren weiterhin wirken. Insbesondere die zuletzt genannten wie Zufriedenheit mit der Beziehung, aufeinander bezogenes Handeln und Selbstoffenbarung sollten über eine gewisse Zeit stabil bleiben, um eine Festigung der Beziehung zu ermöglichen. Durch wiederholte Interaktion entwickeln und festigen die Kontaktpartner ihre Eindrücke und Einstellungen übereinander. Die Kontinuität über eine gewisse Zeit gibt beiden die notwendige Sicherheit, um frei miteinander zu interagieren und die Beziehung auszugestalten. Je nachdem wie die Kontaktpartner die Beziehung zukünftig bewerten, entscheiden sie über Fortführung oder Abbruch.

Levinger und Snoek geben jedoch zu bedenken, dass insbesondere langfristig bestehende Beziehungen wenig untersucht wurden. Die Forschung zu interpersonellen Beziehungen beschäftigt sich überwiegend mit Attraktion und Eindrucksbildung beim Aufeinandertreffen unbekannter Personen, weniger mit der weiteren Entwicklung von Beziehungen.

Es zeigt sich, dass die verschiedenen genannten Einflussfaktoren je nach Entwicklungsstufe einer Beziehung mehr oder weniger Bedeutung haben.

Zu Beginn sind die Ähnlichkeiten bezüglich Soziodemografie und Interessen entscheidend. Entwickelt sich die Beziehung weiter, sind es mehr und mehr die Ähnlichkeiten von Einstellungen und Werten. Im weiteren Verlauf der Beziehung gewinnt die Ähnlichkeit der Bedürfnisse der Kontaktpartner an Bedeutung.

Auch die Art und Quelle der Informationen über den Anderen ändern sich. Anfangs werden Informationen über einen möglichen Kontaktpartner durch Beobachtung gesammelt. So entstehen Vermutungen oder Hypothesen bezüglich der Eigenschaften des Anderen. Auf der Stufe des oberflächlichen Kontaktes können Eigenschaften über erste Gespräche und das Verhalten des Anderen abgeleitet werden. Beobachtbares Verhalten gibt damit indirekt Hinweise auf Eigenschaften des Kontaktpartners. Auf der dritten beziehungsweise vierten Stufe offenbaren sich die Kontaktpartner gegenseitig ihre Einstellungen, Gefühle und Bedürfnisse. So wird das Bild, das die Kontaktpartner voneinander haben komplexer und bezüglich der Vorhersehbarkeit des Verhaltens zunehmend und zuverlässiger.

### **2.7.2 Vergleich der Modelle zur Beziehungsentwicklung**

Um übergeordnete Merkmale für Stufen der Beziehungsentwicklung zu identifizieren, werden in Tabelle 4 die Beziehungstreppe von Sponzel (2005) und das Modell zur Beziehungsentwicklung von Levinger und Snoek (1972) gegenüber gestellt. Es ist zu erkennen, dass beide Modelle Ähnlichkeiten bezüglich der Stufen aufweisen, die während der Beziehungsentwicklung durchlaufen werden.

<b>Beziehungstreppe (Sponzel)</b>	<b>Beziehungsentwicklung (Levinger &amp; Snoek, Forgas)</b>	<b>Übergeordnete Merkmale</b>
1 Sichtkontakt 2 Sprechnähe	1 Bewusstheit	Erste einseitige Eindrücke und Einstellungen, keine Interaktion
3 Einstieg Sprechkontakt 4 Vertiefter Sprechkontakt 5 Austausch von Kommunikationsdaten 6 Vereinbarung Date 7 Persönlicher Treff	2 Oberflächlicher Kontakt	Erste gegenseitige Eindrücke und Einstellungen, erste Interaktion, Kennenlernen
8 Beziehungsaufbau 9 Erste intime Erfahrungen 10 Entwicklung Partnerschaftsbeziehung	3 Beziehungsaufnahme	Erweiterung der gegenseitigen Eindrücke und Einstellungen, Wiederholte Interaktion, Aufbau einer Beziehung
11 Etablierung der Beziehung 12 Aufkommen und Handhabung von Problemen und Krisen 13 Vertiefte Nähe, Entfernung oder Umgestaltung 14 Gewöhnung	4 Beziehungsfestigung	Festigung und Erweiterung der gegenseitigen Eindrücke und Einstellungen, wiederholte Interaktion, Festigung der Beziehung

Tabelle 4 Vergleich der Modelle zur Beziehungsentwicklung von Sponzel (2005), Levinger & Snoek (1972)

Allerdings unterscheiden sie sich bezüglich der Anzahl der Stufen. So schlägt Sponzel die Unterteilung in 14 Stufen vor, während das Modell nach Levinger und Snoek drei beziehungsweise vier Stufen enthält. Sponzel benennt seine Stufen differenzierter in Bezug auf verschiedene Kommunikations- und Interaktionsformen und geht auf Entwicklungsschritte wie Entfernung oder Umgestaltung ein.

Levinger und Snoek hingegen gliedern den Prozess der Beziehungsentwicklung etwas allgemeiner. Sie konzentrieren sich in ihren Ausführungen auf die Übergänge zwischen den Stufen. Für die Entwicklung eines Modells der Entstehung von Vernetzung sind die übergeordneten Merkmale der Stufen von Interesse.

### 2.7.3 Rückentwicklung und Auflösung von Beziehungen

Neben der beschriebenen Stufe der Beziehungsfestigung, also positiven Weiterentwicklung von Beziehungen, gibt es auch die Rück- oder negative Entwicklung von Beziehungen (Aronson et al. 2004). So kann eine Beziehung auch stagnieren also auf einer Stufe verbleiben, oder sich wieder lösen.

Auch für diese Prozesse erläutern Levinger und Snoek (1972) Einflussfaktoren, die hier kurz beschrieben werden.

Ein Faktor, der zur Abschwächung einer Beziehung führen kann, ist fehlende Beziehungspflege oder ein Ungleichgewicht im Engagement der Beteiligten. Wenn keiner der Partner oder ein Initiator von außen etwas für die Beziehungserhaltung tut, wird diese nach und nach gelöst. Weitere Gründe im Sinne der Austauschtheorie können sein, dass Erträge und Nutzen aus einer Beziehung sinken, die Kosten und Aufwendungen steigen oder attraktivere Beziehungsalternativen zur Verfügung stehen.

Auch Veränderungen bei einem der Partner, wie andere Bedürfnisse oder Prioritäten der Bedürfnisse, können dazu führen, dass die vormals große Überschneidungsfläche kleiner und damit die Beziehung schwächer wird. Das Gleiche kann passieren, wenn das Wissen über den Anderen immer größer wird, aber dadurch mehr trennende als gemeinsame Eigenschaften zum Vorschein kommen. Selbstoffenbarung ist demnach kein Garant für die Stärkung einer Beziehung. Sie kann auch zum Gegenteil führen, der Auflösung.

Wie sich eine Beziehung letztendlich weiterentwickelt - ob in Richtung Festigung oder Auflösung – das hängt mit der Bewältigung der Herausforderungen der jeweiligen Beziehungsstufe zusammen. Kerckhoff und Davis (1962) vergleichen diesen Umstand mit einer mehrfachen Filterung. Nach ihrer Auffassung wird eine Beziehung immer wieder auf die Probe gestellt; durch die mehrfache Bewährung entsteht eine gefestigte Beziehung.

Forgas fasst die Erkenntnisse zur Beziehungsentwicklung wie folgt zusammen:

*„Beziehungsentwicklung [...] bedeutet eine Abfolge komplexer Interaktion, in deren Verlauf die Partner einander kennenlernen und näher kommen. [...] Jedes Stadium hat seine Hürde, an der die Beziehung scheitern oder in ihrer Entwicklung stehenbleiben kann. Und kaum ist die eine Hürde genommen, stehen die Beteiligten vor der nächsten, die noch schwerer zu überwinden sein wird. Schließlich ist ein Beziehungsniveau erreicht, auf dem der Kontakt den Charakter einer dauerhaften Verpflichtung bekommt“ (1999, S.226).*

## 2.8 Zusammenfassung der Erkenntnisse aus Theorie und Forschung

Die Erkenntnisse zum Thema Vernetzung aus verschiedenen Forschungsdisziplinen werden im Folgenden zusammengefasst dargestellt (siehe Abb. 12). Zudem wird aufgezeigt, welche Lücken sich daraus für die vorliegende Untersuchung ergeben.

### Was ist Vernetzung? (Kapitel 2.1)

- Vernetzung kann als der Entstehungsprozess von Netzwerken oder auch als der Zustand des vernetzt Seins von mindestens zwei Elementen definiert werden.
- Personen haben Beziehungen zu mehreren anderen Personen und befinden sich daher in einem Netzwerk aus Beziehungen. Ein Netzwerk besteht demnach aus mehreren Beziehungen und Vernetzung bezeichnet diesen Zustand beziehungsweise die Entwicklung dahin.
- Innerbetriebliche Vernetzung bezeichnet damit sowohl den Entwicklungsprozess als auch den Zustand der bestehenden persönlichen Beziehungen zwischen Mitarbeitern eines Unternehmens.

### Was charakterisiert Netzwerke? (Kapitel 2.2)

- Ein Netzwerk entsteht durch die Aufnahme einer Beziehung zwischen mindestens zwei Personen, die wiederum jeweils weitere Beziehungen unterhalten und diese persönlichen Netzwerke so miteinander verknüpfen.
- Netzwerke in Unternehmen sind sowohl für Mitarbeiter als auch für das Unternehmen nützlich. Sie können den Austausch von Informationen erleichtern und damit ein effektiveres Arbeiten ermöglichen. Weiterhin können durch die Nutzung von Netzwerken der Einsatz von Ressourcen verbessert, Defizite ausgeglichen und eine höhere Ideenvielfalt geschaffen werden.
- Netzwerke sind eine Möglichkeit, Komplexität zu bewältigen.
- Eine Vielzahl an Kontakten bietet eine Vielzahl an Möglichkeiten und Handlungsalternativen zur Problemlösung, dieser Umstand kann als Sozialkapital bezeichnet werden.
- Um Kontakte in Netzwerken zielgerichtet, also instrumentell nutzen zu können, muss eine Vertrauensbasis vorhanden sein.

### Welchen Einfluss hat die Persönlichkeit auf Beziehungsentwicklung? (Kapitel 2.3)

- Das individuelle Bedürfnis nach sozialem Kontakt (Affiliation) und Sicherheit beeinflusst das Verhalten von Personen in Kontaktsituationen.
- Selbstwertgefühl und Selbstbild beeinflussen die Erwartungen an Beziehungen und deren Bewertung.
- Die Persönlichkeit einer Person hat Einfluss auf den Grad der Selbstoffenbarung, also dem Preisgeben persönlicher Informationen.
- Die Selbstoffenbarung gegenüber anderen Personen kann beziehungsstiftend und beziehungsstärkend sein.

### Was beeinflusst die Auswahl von Kontaktpartnern? (Kapitel 2.5)

- Insbesondere räumliche Nähe, die Häufigkeit des Aufeinandertreffens und soziodemografische Ähnlichkeit erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer Kontaktaufnahme.
- Auch Ähnlichkeit in Bezug auf das Erscheinungsbild und Rückschlüsse auf weitere persönliche Gemeinsamkeiten aufgrund von Beobachtungen machen einen Kontaktpartner attraktiv.
- Die Wahrnehmung, dass der Kontaktpartner die eigene Zuneigung erwidert, erhöht wiederum diese Zuneigung und damit auch die Wahrscheinlichkeit einer Kontaktaufnahme.
- Jede Beziehung hat einen bestimmten Grad an Intimität, der durch Blickkontakt, Raumverhalten und Themenauswahl geregelt werden kann (Intimitätsgleichgewichtstheorie).

### Wie entwickeln sich Beziehungen zwischen Personen? (Kapitel 2.7 und 2.5)

Die Entwicklung von Beziehungen verläuft in Stufen, die aufeinander aufbauen.

- Je nach Modell lassen sich die Stufen auf einem Kontinuum zwischen den Polen „kein Kontakt“ und „vollkommene Gegenseitigkeit“ einordnen.
- Um eine Beziehung aufzunehmen und aufrecht zu erhalten, müssen der erwartete Nutzen und die Kosten als ausgeglichen wahrgenommen werden (Theorie des sozialen Ausgleichs).
- Für die Aufrechterhaltung einer Beziehung ist ein Gleichgewicht im wahrgenommenen Verhältnis (Equity-Theorie) des Engagements der Beteiligten entscheidend.

## Welche Faktoren beeinflussen die Aufnahme und Entwicklung von Beziehungen?

(Kapitel 2.7 und 2.5)

- Die Entwicklung wird von vielen Faktoren beeinflusst, die je nach Stufe mehr oder weniger Einfluss haben.
- Für die ersten Stufen der Beziehungsentwicklung sind räumliche Nähe sowie Ähnlichkeiten bezüglich Soziodemografie und Interessen entscheidend.
- Für spätere Stufen und die Beziehungserhaltung sind die Ähnlichkeiten in Bezug auf Einstellungen, Werte und Bedürfnisse der Kontaktpartner entscheidend.
- Zudem können auch Kontextbedingungen wie die räumliche Gestaltung und Anforderungen der Situation die Beziehungsentwicklung beeinflussen.

## Was für Beziehungen gibt es zwischen Mitarbeitern? (Kapitel 2.6)

- Es kann zwischen drei Arten von Arbeitsbeziehungen unterschieden werden, die sich in ihrer Komplexität deutlich unterscheiden. Die drei vorgestellten Arten sind Informationsbeziehungen, kollegiale Beziehungen und besondere Beziehungen.

Zusammenfassend wirken auf die Entwicklung von persönlichen Beziehungen Aspekte der Situation, der persönlichen Eigenschaften und des Verhaltens in der Interaktion.

Darüber hinaus wurde festgestellt, dass sich Beziehungen in Phasen oder Schritten entwickeln und verändern.

Offen bleibt, inwieweit die beschriebenen theoretischen Erkenntnisse auf die Situation in Unternehmen und insbesondere auf die betrieblicher Weiterbildung übertragbar sind. Weiterhin bleibt zu klären, inwieweit die Weiterbildungssituation und -gestaltung Einfluss auf Prozesse der Beziehungsentwicklung haben.

Um darüber weitere Erkenntnisse zu generieren, wird eine empirische Untersuchung durchgeführt, die im folgenden Kapitel 3 näher beschrieben wird.

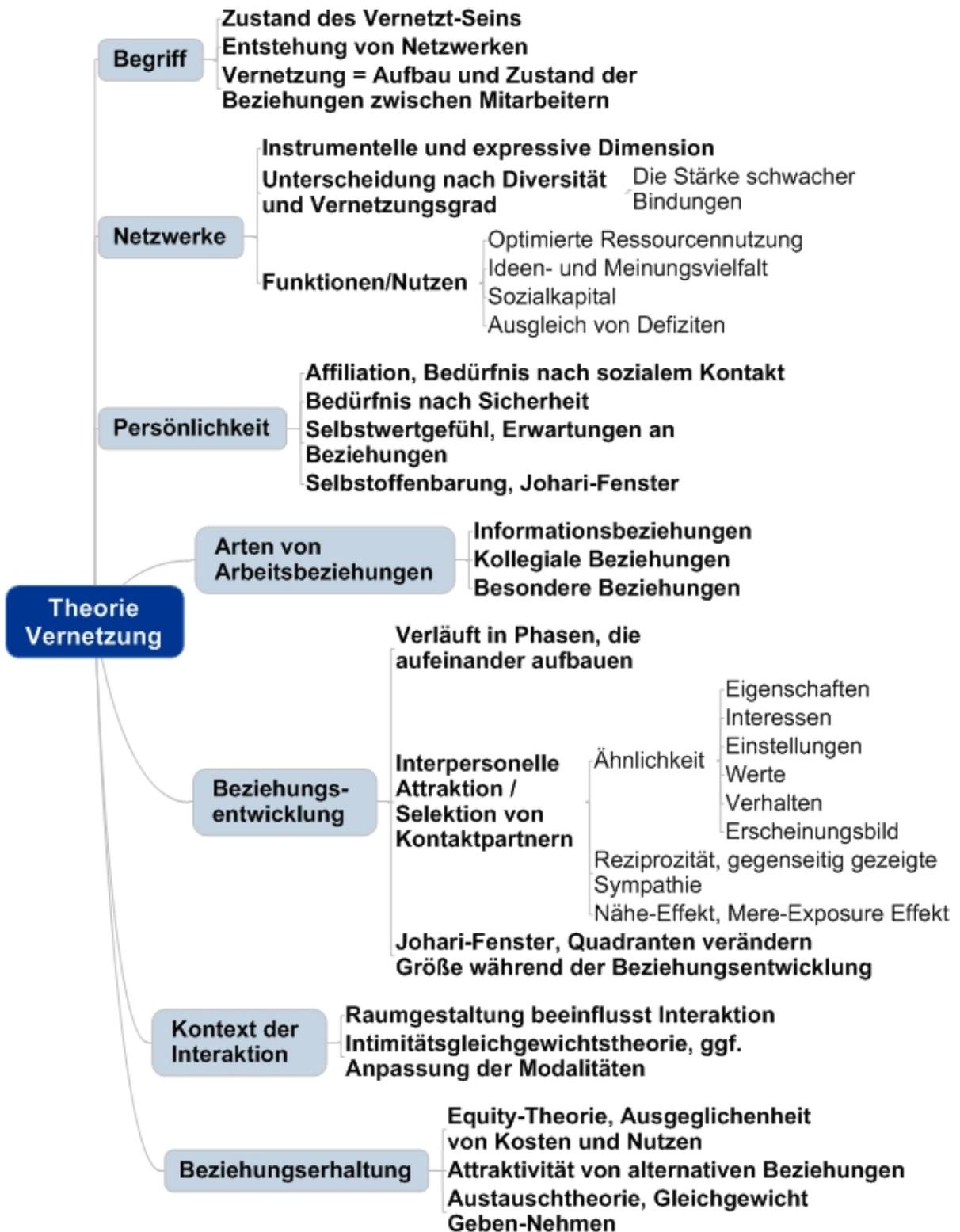


Abb. 12 Mindmap Zusammenfassung Theorie Vernetzung (Eigene Darstellung)

## 3 Empirische Untersuchung

Im folgenden Teil der Arbeit wird das Vorgehen bei der empirischen Untersuchung beschrieben. Die qualitative Interviewstudie wurde an der AutoUni der Volkswagen AG durchgeführt. Teilnehmer von AutoUni-Programmen (Kapitel 1.3) wurden zum Thema Vernetzung interviewt.

### **Forschungsfragen:**

- Wie entsteht Vernetzung zwischen Teilnehmern betrieblicher Weiterbildung?
- Welche Einflussfaktoren wirken während Weiterbildungssituationen auf die Vernetzung?

### **Forschungsinteresse:**

Aus den Ergebnissen der Untersuchung sollen Ansätze entwickelt werden, wie Weiterbildungsmaßnahmen vernetzungsförderlich gestaltet werden können. Von Interesse ist also, welche Methoden und Rahmenbedingungen die Vernetzung von Teilnehmern begünstigen.

### **3.1 Erhebungsmethode - Qualitative Interviews**

Die Daten zur Untersuchung der Forschungsfragen wurden mit Hilfe von qualitativen Leitfadeninterviews erhoben.

*„Qualitative Interviews sind offene Gespräche, in denen die Interviewten auf wenige Fragen hin ganz frei all das erzählen sollen, was für sie wichtig ist. In qualitativen Interviews stehen nicht die Fragen des Forschungsteams im Vordergrund, sondern die ausführlichen Antworten der Befragten“ (Kruse 2010, S. 93).*

Es gibt verschiedene Interviewformen, die sich im Grad ihrer Strukturiertheit und in der Kommunikationsform unterscheiden (Mayring 1990, Bortz & Döring 2006). Qualitative Leitfadeninterviews stellen eine halbstandardisierte Form der Befragung dar. Durch vorformulierte Fragen zum Untersuchungsgegenstand wird eine gewisse Vergleichbarkeit der Interviewdaten geschaffen. Zugleich bleibt durch die Variation der Fragereihenfolge und -formulierung in der Interviewsituation ein gewisser Grad an Flexibilität erhalten.

### 3.2 Ablauf der Erhebung

Die Interviews wurden in zwei Erhebungsphasen und zu verschiedenen Zeitpunkten in Bezug auf die Programmteilnahme durchgeführt. Da der Erstkontakt zwischen den Teilnehmern für die Forschungsfrage von besonderer Bedeutung ist, wurde ein Teil der Interviewpartner kurz nach Abschluss der ersten Präsenzphase eines Programms befragt. Der andere Teil wurde nach Abschluss eines gesamten Programms befragt. Dies wird als sinnvoll erachtet, da die Programme eine Gesamtdauer von vier bis sechs Monaten haben. Nach einem so langen Zeitraum kann es für die Teilnehmer schwierig sein, sich an die Anfangssituation zu erinnern. Da aber auch die weitere Entwicklung der Erstkontakte von Interesse ist, wurde nach Abschluss des Programms mit dem zweiten Teil der Befragten ein ausführlicheres Interview geführt. Zu beachten ist, dass jeder Teilnehmer nur einmal befragt wurde, also entweder nach der ersten Programm-Präsenzphase oder nach Abschluss des gesamten Programms. Dies begründet sich aus der Überlegung, dass nicht die Entwicklung von Vernetzung einzelner Personen im Fokus steht, sondern eine möglichst große Vielfalt an Meinungen zum Thema Vernetzung gewonnen werden sollte (siehe auch Kapitel 3.5).

	Erhebungsphase 1	Erhebungsphase 2
Befragungskreis	Teilnehmer von AutoUni-Programmen, die eine erste Präsenzphase abgeschlossen haben.	Teilnehmer von AutoUni-Programmen, die ein komplettes Programm abgeschlossen haben.
Interviewleitfaden	1	2

Tabelle 5 Zwei Erhebungsphasen

### 3.3 Entwicklung der Interviewleitfäden

Die Erstellung der Interviewleitfäden erfolgte mit Hilfe des SPSS-Verfahrens nach Helfferich (2005, S.161-167), das hier kurz in seinen Grundzügen skizziert wird.

Die Methode gliedert sich in 4 Schritte:

- 1: **Sammeln** von Fragen
- 2: **Prüfen** der Fragen-Liste
- 3: **Sortieren** der verbleibenden Fragen
- 4: **Subsumieren** von Fragentypen zu einem Leitfaden

Es handelt sich um eine Gruppenmethode, bei der den Beteiligten zunächst kurz das Forschungsvorhaben beschrieben wird. Im nächsten Schritt werden die Beteiligten dazu angehalten, schnell und ungefiltert mögliche Interviewfragen auf Karten zu schreiben. Um ein größtmögliches Spektrum an Fragen zu erhalten, ist darauf zu achten, dass die Beteiligten möglichst unterschiedlich sind. Nachdem eine Vielzahl an Fragen gesammelt wird, werden diese nach Themen sortiert und ungeeignete Fragen gestrichen. Somit erhält man am Ende des Verfahrens eine Menge an Themen, die für die Klärung der Forschungsfrage von Bedeutung sind. Für diese Themen werden anschließend übergeordnete Leitfragen formuliert. Darüber hinaus ergeben sich so mögliche Nachfragen und Aufrechterhaltungsfragen.

Dieses Verfahren wurde für die vorliegende Untersuchung zweimal mit jeweils verschiedenen Personen durchgeführt. An der ersten Durchführung waren fünf AutoUni-Mitarbeiter mit verschiedenen Ausbildungshintergründen (Medienwissenschaften, Pädagogik, Informatik, Betriebswirtschaft) beteiligt. Die zweite Durchführungsrunde wurde mit drei Personen bearbeitet, wobei zwei davon keinerlei Verbindung zur Automobilindustrie oder Themen der Weiterbildung haben. Im Zuge beider Durchläufe wurden insgesamt etwa 100 Fragen generiert. Am Ende wurden diese Fragen in sechs Themenbereiche gegliedert, aus denen dann die entsprechenden Leitfragen und Nachfragen abgeleitet wurden. Die Leitfragen und zugehörigen Nachfragen wurden jeweils auf Karteikarten gedruckt, um sie während der Interviewführung leichter handhabbar zu machen.

### 3.3.1 Interviewleitfaden für die erste Erhebungsphase

Der Leitfaden für die erste Erhebungsphase soll schwerpunktmäßig die ersten Kontakte der Teilnehmer untereinander beleuchten. Daher werden Fragen zum Ablauf und zur Anfangssituation gestellt. Zudem wird nach Erwartungen an das Programm gefragt. Der Interviewleitfaden wird zur Orientierung während der Interviews verwendet. Das Ziel ist eine möglichst freie Gesprächsatmosphäre zu schaffen, um den Interviewten eine natürliche Kommunikation zu ermöglichen. Daher werden Fragen teilweise umformuliert oder in ihrer Reihenfolge verändert, um den Gesprächsfluss zu fördern. Der Leitfaden ist damit nicht als starres Instrument zu verstehen, sondern er dient vielmehr der Strukturierung des Gespräches und als Checkliste, welche Themen noch angesprochen werden sollen. In Tabelle 6 ist der Leitfaden dargestellt, der wie beschrieben nach der SPSS-Methode für die erste Erhebungsphase entwickelt wurde.

Ziel ist es, Eindrücke und Meinungen der Teilnehmer zu folgenden Themenbereichen zu bekommen:

- Verständnis und Bedeutung von Vernetzung
- Einstieg und Verlauf des Programms
- Entstehung von Kontakten während des Programms
- Förderliche und hinderliche Aspekte für Vernetzung.

Dazu wurde für jeden Themenbereich jeweils eine Leitfrage formuliert, die den Interviewpartnern gestellt wird. Zudem sind inhaltliche Aspekte aufgeführt, die für den Themenbereich von Interesse sein können sowie weitere Nachfragen.

Persönliches Verständnis von Vernetzung <b>Leitfrage: Was ist für Sie Vernetzung?</b>	
Inhaltliche Aspekte	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persönliche Wichtigkeit von Vernetzung bei WB</li> <li>▪ Vernetzung - Spaß</li> <li>▪ Berufliches Muss</li> <li>▪ Beruflicher Nutzen</li> <li>▪ Gern mehr Kontakte geknüpft?</li> <li>▪ Ziele/ Motivation/Wünsche</li> <li>▪ Berufliche Vorteile, Nutzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Bedeutung hat Vernetzung für Ihre Arbeit?</li> <li>▪ Was verstehen Sie unter Kontakte knüpfen?</li> <li>▪ Welche Bedeutung hat für Sie Vernetzung im Zusammenhang von Weiterbildung?</li> <li>▪ Wie schätzen Sie den Nutzen von Vernetzung ein?</li> </ul>

Einstieg und Verlauf Programm <b>Leitfrage: Wie war denn das Programm bisher für Sie?</b>	
Inhaltliche Aspekte	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ablauf</li> <li>▪ Persönlichkeit</li> <li>▪ Arbeitsalltag</li> <li>▪ Offenheit</li> <li>▪ Ziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie haben Sie die ersten Minuten vor Beginn verbracht?</li> <li>▪ Was erwarten Sie von dem Programm?</li> <li>▪ Wie könnte das Programm Ihre Arbeit beeinflussen?</li> <li>▪ Wie sieht denn ein typischer Arbeitstag bei Ihnen aus?</li> <li>▪ Wie war denn der erste Tag so?</li> <li>▪ Wie war der Ablauf?</li> <li>▪ Wie war der weitere Verlauf?</li> <li>▪ Wenn Sie sich etwas wünschen könnten für das Programm, was wäre das?</li> </ul>

Entstehung der Kontakte <b>Leitfrage: Wie war denn der Kontakt zu anderen Teilnehmern?</b>	
Inhaltliche Aspekte	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situation: Methoden, Gesprächsthemen, Atmosphäre, Raum</li> <li>▪ Förderliche Aspekte</li> <li>▪ Hindernisse, Barrieren</li> <li>▪ Auswahl der Kontakte</li> <li>▪ Atmosphäre, Gruppendynamik,</li> <li>▪ Du-Sie</li> <li>▪ Kennenlernen, Festigen, Projektgruppen</li> <li>▪ Pflege der Kontakte: Datenaustausch, Mittel</li> <li>▪ Nutzung der Kontakte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie war die Atmosphäre?</li> <li>▪ Wie ging/geht es Ihnen in dieser Anfangssituation?</li> <li>▪ Wie kam es zu Kontakt mit anderen Teilnehmern?</li> <li>▪ Mit welchen Personen sind Sie denn in Kontakt gekommen?</li> <li>▪ Wie kam es dazu, dass Sie mit diesen Personen in Kontakt gekommen sind?</li> <li>▪ Welche Erwartungen haben / hatten Sie bezüglich der Kontakte?</li> <li>▪ In was für Situation hatten Sie (den ersten) Kontakt zu anderen Teilnehmern?</li> <li>▪ Was wissen Sie über die Anderen?</li> <li>▪ Wie geht es jetzt weiter mit den Kontakten?</li> </ul>

Förderlich, Hinderlich -Idealer Vernetzungsprozess <b>Leitfrage: Stellen Sie sich vor, Sie würden eine Veranstaltung planen. Das Ziel ist Vernetzung von Mitarbeitern. Wie würde die Veranstaltung aussehen?</b>	
Inhaltliche Aspekte	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Förderliche Aspekte</li> <li>▪ Hinderliche Aspekte</li> <li>▪ Gestaltung, Ablauf</li> <li>▪ Methoden</li> <li>▪ Räumliche Aufteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Worauf kommt es an bei Vernetzung?</li> <li>▪ Was fördert Vernetzung?</li> <li>▪ Was ist hinderlich für Vernetzung?</li> <li>▪ Welche Erfahrungen haben Sie bei anderen Seminaren gemacht in Bezug auf Vernetzung?</li> </ul>

Interviewabschluss: <b>Was ist Ihnen noch wichtig in Bezug auf das Thema Vernetzung und Weiterbildung, was bisher im Interview noch nicht angesprochen wurde?</b>	
Inhaltliche Aspekte	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eindrücke</li> <li>▪ Motivation der Teilnahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie war das Interview für Sie?</li> <li>▪ Wenn Sie sich etwas hätten wünschen können für das Programm, was wäre das?</li> <li>▪ Was würden Sie sich noch wünschen in bezüglich Vernetzung?</li> </ul>

Tabelle 6 Leitfaden für Interviews nach der erster Programm-Präsenzphase

### 3.3.2 Anpassung des Interviewleitfadens während der Befragungsphase

Nach den ersten Interviews und im weiteren Verlauf der Befragungsphase zeigte sich, dass einige Fragen für die Klärung der Forschungsfragen ergiebiger waren als andere. So wurde beispielsweise die Frage nach dem Zusammenhang von Vernetzung und Weiterbildung nach etwa dem ersten Drittel der geführten Interviews nicht mehr gestellt. Hingegen zeigte sich, dass die aktuelle Tätigkeit des Befragten von Bedeutung für Vernetzung ist. Deshalb wurde nach den ersten Interviews zusätzlich die Frage nach einem typischen Arbeitstag gestellt.

Zudem stellte sich nach den ersten Interviews heraus, dass einige Fragen in ihrer Formulierung schwierig zu beantworten sind. Sie wurden daher umformuliert.

### 3.3.3 Interviewleitfaden für zweite Erhebungsphase

Für die zweite Erhebungsphase wurden Teilnehmer nach dem Abschluss eines kompletten Programms interviewt. Da die AutoUni-Programme zwischen drei und sechs Monaten dauern, lag der Schwerpunkt dieser Interviews auf der Entwicklung der Kontakte zwischen den Teilnehmern. Es wurde auch hinterfragt, wie es mit den Kontakten in Zukunft weiter gehen könnte. Im Gegensatz zum ersten Interviewleitfaden wurden weniger Fragen zur Anfangssituation und zum Ablauf gestellt, sondern es wurde mehr auf die Kontaktentwicklung und den Nutzen für die Arbeit eingegangen (siehe Tabelle 7).

<b>Persönliches Verständnis von Vernetzung</b> <b>Leitfrage: Was ist für Sie Vernetzung?</b>	
Inhaltliche Aspekte	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Persönliche Wichtigkeit von Vernetzung bei WB</li> <li>▪ Vernetzung - Spaß</li> <li>▪ Berufliches Muss</li> <li>▪ Beruflicher Nutzen</li> <li>▪ Gern mehr Kontakte geknüpft?</li> <li>▪ Ziele, Motivation, Wünsche</li> <li>▪ Berufliche Vorteile, Nutzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Welche Bedeutung hat Vernetzung für Ihre Arbeit?</li> <li>▪ Welche Bedeutung hat für Sie Vernetzung im Zusammenhang von Weiterbildung?</li> <li>▪ Wie schätzen Sie den Nutzen von Vernetzung ein?</li> </ul>

<b>Einstieg und Verlauf Programm</b> <b>Leitfrage: Wie war das Programm für Sie?</b>	
Inhaltliche Aspekte	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ablauf</li> <li>▪ Persönlichkeit</li> <li>▪ Offenheit</li> <li>▪ Ziele</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie war der Ablauf?</li> <li>▪ Was haben Sie von dem Programm erwartet?</li> <li>▪ Inwieweit sind Ihre Erwartungen erfüllt worden?</li> <li>▪ Was hat den bleibendsten Eindruck hinterlassen?</li> <li>▪ Was war besonders gut? / Was hätten Sie sich anders gewünscht?</li> <li>▪ Wie schätzen Sie den Nutzen ein?</li> <li>▪ Wie könnte sich das Programm auf Ihre Arbeit auswirken?</li> <li>▪ Was denken Sie, wird Ihnen in Zukunft am meisten weiterhelfen?</li> </ul>

<b>Entstehung der Kontakte</b> <b>Leitfrage: Wie war der Kontakt zu anderen Teilnehmern?</b>	
Inhaltliche Aspekte	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situation: Methoden, Gesprächsthemen, Atmosphäre, Raum</li> <li>▪ Förderliche Aspekte</li> <li>▪ Hindernisse, Barrieren</li> <li>▪ Auswahl der Kontakte</li> <li>▪ Atmosphäre, Gruppendynamik,</li> <li>▪ Du-Sie</li> <li>▪ Kennenlernen festigen</li> <li>▪ Pflege der Kontakte: Datenaustausch, Mittel</li> <li>▪ Nutzung der Kontakte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie war die Atmosphäre?</li> <li>▪ Wie kam es zu Kontakt mit anderen Teilnehmern?</li> <li>▪ Mit welchen Personen sind Sie denn in Kontakt gekommen?</li> <li>▪ Wie kam es dazu, dass Sie mit diesen Personen in Kontakt gekommen sind?</li> <li>▪ Welche Erwartungen haben / hatten Sie bezüglich der Kontakte?</li> <li>▪ In was für Situation hatten Sie Kontakt zu anderen Teilnehmern?</li> <li>▪ Was wissen Sie über die Anderen?</li> </ul>

Entwicklung der Kontakte <b>Leitfrage: Wie haben sich die Kontakte zu anderen Teilnehmern entwickelt?</b>	
Inhaltliche Aspekte	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Haben sich Kontakte verlaufen?</li> <li>▪ Kontaktintensität</li> <li>▪ Kontakt heute noch aktiv?</li> <li>▪ Kontakt zu Leuten aus näherer Umgebung oder von anderen Standorten</li> <li>▪ Festigung von Kontakten</li> <li>▪ Woran erkennbar, dass Kontakt dauerhaft + wertvoll</li> <li>▪ Freundschaften</li> <li>▪ Wenige enge oder viele lose Kontakte</li> <li>▪ Definition / Art und Weise des Kontaktes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Bitte beschreiben Sie den Verlauf vom ersten Kontakt bis heute.</li> <li>▪ Wie würden Sie Ihre Kontakte jetzt beschreiben?</li> <li>▪ Wie würden Sie die einzelnen Beziehungen beschreiben?</li> <li>▪ Was würden Sie zukünftigen TN empfehlen um Kontakte zu knüpfen?</li> <li>▪ In welchen Situationen würden Sie mit einem der Teilnehmer Kontakt aufnehmen?</li> <li>▪ Wie würden Sie Kontakt aufnehmen?</li> <li>▪ Wie sind Sie mit den anderen verblieben?</li> <li>▪ Welche Daten haben Sie oder bräuchten Sie, um in Kontakt zu bleiben?</li> </ul>

Förderliche, Hinderliche Bedingungen, Idealer Vernetzungsprozess <b>Leitfrage: Stellen Sie sich vor, Sie würden eine Veranstaltung planen. Das Ziel ist Vernetzung von Mitarbeitern. Wie würde die Veranstaltung aussehen?</b>	
Inhaltliche Aspekte	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Förderliche Aspekte</li> <li>▪ Hinderliche Aspekte</li> <li>▪ Gestaltung, Ablauf</li> <li>▪ Methoden</li> <li>▪ Räumliche Aufteilung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Worauf kommt es an bei Vernetzung?</li> <li>▪ Was fördert Vernetzung?</li> <li>▪ Was ist hinderlich für Vernetzung?</li> <li>▪ Welche Erfahrungen haben Sie bei anderen Seminaren gemacht in Bezug auf Vernetzung?</li> </ul>

Interviewabschluss <b>Was ist Ihnen noch wichtig in Bezug auf das Thema Vernetzung und Weiterbildung, was bisher im Interview noch nicht angesprochen wurde?</b>	
Inhaltliche Aspekte	Nachfragen
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eindrücke</li> <li>▪ Motivation der Teilnahme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Wie war das Interview für Sie?</li> <li>▪ Wenn Sie sich etwas hätten wünschen können für das Programm, was wäre das?</li> <li>▪ Was würden Sie sich noch wünschen in bezüglich Vernetzung?</li> </ul>

Tabelle 7 Leitfaden für Interviews nach Abschluss eines Programms

### 3.4 Auswahl der Interviewpartner

Um möglichst aussagekräftige Ergebnisse zu bekommen, ist die Auswahl der Interviewpartner entscheidend. Die befragten Personen sollen möglichst gut die Heterogenität der Teilnehmer von AutoUni-Programmen abbilden. Um dies zu erreichen, bieten sich für das Sampling verschiedene Möglichkeiten, die hier kurz skizziert werden. Die Interviewpartner sollten gemäß dem Prinzip der maximalen strukturellen Variation (Kleining 1982) möglichst unterschiedliche Merkmale aufweisen, um der Heterogenität des Teilnehmerfeldes gerecht zu werden. Es gibt zwei verschiedene Vorgehensweisen, die sich dafür eignen (Kruse 2010, S. 81–85). Zum einen kann im Vorfeld der Untersuchung festgelegt werden, welche Fälle mit bestimmten Merkmalsausprägungen ausgewählt werden sollten. Hier wird davon ausgegangen, dass der Forscher die relevanten Merkmale des Feldes, die für dessen Heterogenität verantwortlich sind, bereits kennt. Wahrscheinlicher ist jedoch, dass er nur glaubt, sie zu kennen.

Dies kann zu einer Verzerrung der Ergebnisse führen, wenn die angenommenen Charakteristika nicht den tatsächlich im Feld vorhandenen entsprechen. Um diese mögliche Verzerrung zu vermeiden, kann das Sampling direkt im Forschungsprozess erfolgen - jeweils nach einem geführten und analysierten Interview. Das Sampling wird so entlang des Forschungsprozesses durchgeführt. Nach der Analyse eines Interviews wird aufgrund der identifizierten Kategorien ein Interviewpartner ausgewählt, der möglichst unterschiedlich dazu erscheint. Dieses Verfahren setzt sich so Stück für Stück fort, bis das letzte Interview geführt ist.

Beide Verfahren haben Vorzüge und Schwachstellen. Daher wurde im hier beschriebenen Forschungsprojekt eine Mischung aus beiden Verfahren eingesetzt. Zunächst wurden Merkmale gesammelt, nach denen sich die Teilnehmer unterscheiden lassen, um so einen Anfang für die Auswahl der ersten Interviewpartner zu finden. Nach der Analyse des ersten Datenmaterials wurde mit Hilfe der Ergebnisse und der Merkmalsliste ermittelt, welche Personen weiterhin für ein Interview in Frage kommen. Sie sollten sich möglichst deutlich voneinander unterscheiden.

Die potenziellen Interviewteilnehmer können beispielsweise nach folgenden Merkmalen unterschieden werden:

- soziodemografischen Merkmalen (Alter, Geschlecht, Abschluss)
- unternehmensrelevante Merkmale (Marke, Position, Fachbereich, Standort, Dauer der Unternehmenszugehörigkeit)
- weiterbildungsrelevante Merkmale (Teilnahme an einem bestimmten Programm)

Zuerst wurde festgelegt, dass Interviews mit Teilnehmern aus allen AutoUni-Programmen durchgeführt werden, die im ersten Halbjahr 2012 beginnen. Damit sollte eine Verzerrung der Stichprobe zugunsten einzelner Bereiche oder Themen verhindert werden, da diese Programme sowohl zu technischen, wirtschaftlichen als auch geisteswissenschaftlichen Themenbereichen durchgeführt werden. Zugleich sollte eine möglichst große Variation der Teilnehmermerkmale gesichert werden.

Das prozessbegleitende Sampling ist für das Vorhaben auch sinnvoll, da die verschiedenen Weiterbildungsprogramme zu unterschiedlichen Zeitpunkten beginnen und enden.

### **3.5 Rekrutierung der Interviewpartner**

Die Rekrutierung der Interviewpartner erfolgte in mehreren Schritten. Zunächst wurden alle Teilnehmer eines neu gestarteten AutoUni-Programms per E-Mail angeschrieben. In dieser E-Mail wurde kurz beschrieben, dass im Rahmen eines Promotionsvorhabens Interviewpartner für das Forschungsprojekt „Teilnehmervernetzung“ gesucht werden. Der E-Mail waren weitere Informationen zum Projekt sowie zum Datenschutz als Anlage beigefügt. Versickt wurde die E-Mail jeweils etwa zwei Wochen vor Beginn der ersten Präsenzphase eines Programms. Mit den Personen, die sich daraufhin gemeldet haben, wurden weitere Punkte wie Terminabsprachen und der Hintergrund der Untersuchung besprochen.

### 3.6 Ablauf und Umfang der Interviews

Nachdem die Leitfäden entwickelt wurden, konnte ein Ablaufplan (Abb. 13) für die Untersuchung erstellt werden. Er soll dazu dienen, die Untersuchung zeitlich einzuordnen. Der Ablaufplan enthält die Untersuchungsschritte der Interviewdurchführung, Verschriftlichung (Transkription) und Auswertung. In der Testphase wurden drei Probeinterviews geführt, um den Leitfaden zu prüfen.

Monat . Jahr	10.11	11.11	12.11	1.12	2.12	3.12	4.12	5.12	6.12	7.12	8.12	9.12	10.12	11.12	12.12	1.13	2.13	3.13	4.13
Untersuchungs- schritt		Test																	
		Interviewdurchführung																	
		Transkription																	
								Interviewauswertung											

Abb. 13 Zeitlicher Ablauf der Untersuchung (Eigene Darstellung)

Die Interviewdurchführung erstreckte sich insgesamt über einen Zeitraum von acht Monaten von November 2011 bis zum Juli 2012. Dieser lange Erhebungszeitraum ergab sich aus der Tatsache, dass die Interviewpartner an verschiedenen Weiterbildungsprogrammen teilnahmen. Diese werden jeweils zeitlich versetzt durchgeführt. Zudem wurde jeweils zu Beginn und nach Abschluss eines Programms befragt. Während der Erhebungsphase wurden 24 etwa einstündige Interviews mit Teilnehmern aus elf verschiedenen Programmen geführt<sup>3</sup>. Es wurden 15 Teilnehmer nach einer ersten Programm-Präsenzphase befragt und neun nach Abschluss eines gesamten Programms. Die Interviews wurden in der Regel in Besprechungsräumen nahe den Arbeitsplätzen der Teilnehmer durchgeführt, um sie möglichst in einer ihnen bekannten, angenehmen Umgebung befragen zu können.

Die anschließende Transkription sowie die Auswertungsphase erstreckten sich über zehn Monate. Der zuvor erarbeitete Leitfaden galt dabei als Orientierung. Er wurde jedoch nicht starr abgearbeitet, sondern teilweise abgewandelt oder umformuliert. Nach Abschluss des jeweiligen Interviews wurde schriftlich die Vertraulichkeit und Anonymität der Daten versichert und die Einwilligung zur Nutzung derselben eingeholt.

<sup>3</sup> Die soziodemografischen Daten und weitere Merkmale der Befragungsteilnehmer sind im Anhang A.4 zu finden.

Der Verlauf der Interviews wurde in Postskripten festgehalten, um später auch Faktoren wie Interviewstimmung, besondere Ereignisse oder Störungen nachvollziehen zu können. Die Interviewpartner waren in der Regel am Thema interessiert und äußerten sich meist entspannt und ohne große Zurückhaltung zu den Fragen.

### **3.7 Transkription und Anonymisierung**

Um die erhobenen Interviewdaten für eine Auswertung nutzbar zu machen, ist zunächst die Übertragung der mündlichen Äußerungen der Befragten in Textform üblich (Bortz & Döring 2006). Dafür werden bestimmte Verfahren zur Transkription angewendet. Zudem müssen die so entstandenen Texte anonymisiert werden, um zu gewährleisten, dass die jeweiligen Interviewpartner nicht mehr zu identifizieren sind.

Die Transkription wurde zunächst von der Autorin durchgeführt und erfolgte mit Hilfe der Transkriptionssoftware f4. Nach etwa der Hälfte der Interviews wurde aufgrund der knappen zeitlichen und personellen Ressourcen ein Auftrag an einen Transkriptionsdienstleister vergeben. Die Transkription erfolgte nach erweiterten Transkriptionsregeln. Das heißt, es wurde komplett in Kleinschreibung übertragen. Lediglich stark betonte Wörter oder Silben wurden groß geschrieben. Zudem wurden auch außersprachliche Äußerungen wie Pausen, Affirmationen oder Füllwörter wie „ähh“ oder „mhm“ mit verschriftlicht. Diese erweiterte und damit recht aufwändige Transkription wurde gegenüber einer einfachen Verschriftlichung bevorzugt, um so nah wie möglich am Originalmaterial zu bleiben und spätere sprachliche Feinanalysen zu ermöglichen.

Insgesamt wurden über 18 Stunden Interviewmitschnitte transkribiert, was einem Umfang von ca. 480 A4-Seiten entspricht. Die Transkripte wurden im rtf Format erstellt und konnten so zur Codierung in die Analysesoftware MAXQDA eingelesen werden.

Die Anonymisierung des Materials erfolgte jeweils parallel zur Codierung. Dazu wurden sämtliche Äußerungen, die Namen, Orte oder Abteilungen enthielten oder sonst Rückschlüsse auf die Identität des Sprechers zuließen, mit einem \* Symbol gekennzeichnet und durch eine neutrale Formulierung ersetzt. Damit sollte der Lesefluss erhalten bleiben und die vereinbarte Anonymität der Interviewpartner

gesichert werden. Die so identifizierten Wörter oder Passagen wurden in einer Excel-Datei mit den Quellenangaben und den eingesetzten anonymisierten Formulierungen abgelegt.

### 3.8 Analysemethoden

Für die Analyse von qualitativen Interviewdaten steht eine Vielzahl verschiedener Methoden zur Auswahl. Es sollen kurz zwei verbreitete Methoden beschrieben werden. Zum einen gibt es inhaltsanalytische Verfahren und zum anderen gibt es rekonstruktiv-hermeneutische Verfahren. Beide Verfahren werden in der qualitativen Interviewforschung angewendet und haben jeweils Vor- und Nachteile. Kruse (2011) diskutiert die verschiedenen Ansätze, indem er Gemeinsamkeiten, Unterschiede und einen Minimalkonsens beschreibt.

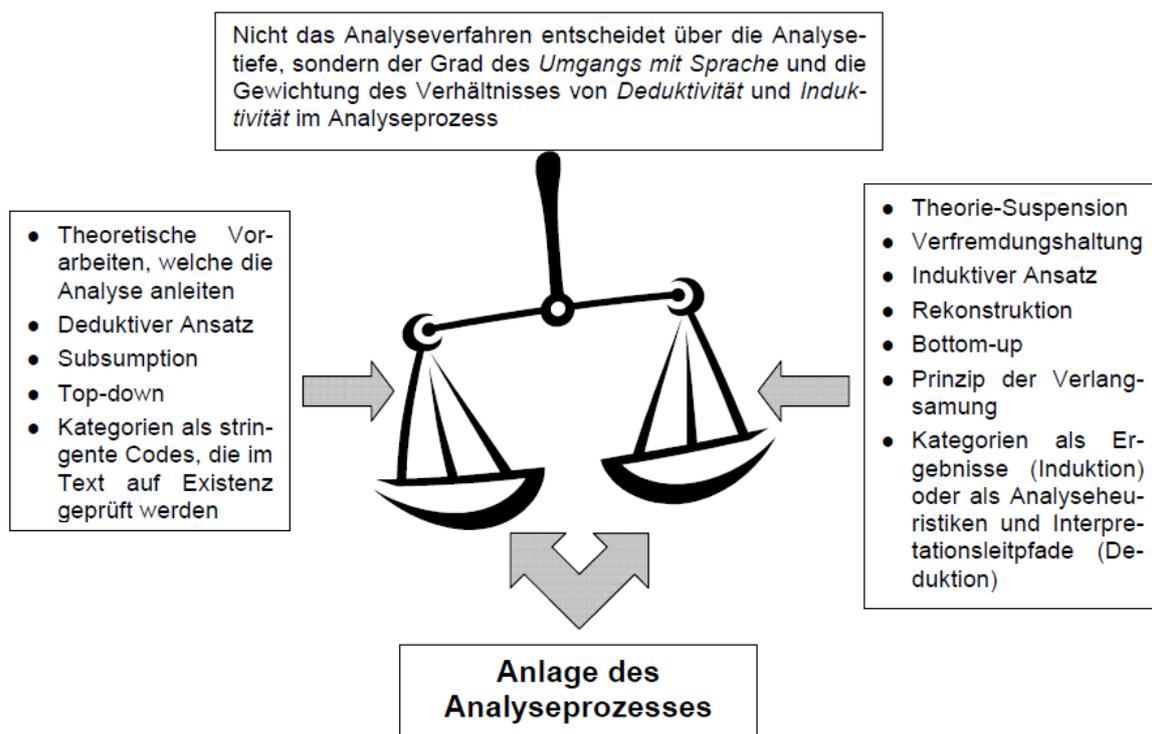


Abb. 14 Was entscheidet über die Anlage des Analyseprozesses? (Kruse 2011, S. 221)

Als gemeinsamen Ausgangspunkt der Analyseverfahren hält Kruse fest:

*„Alle Verfahren qualitativer Interviewforschung interessieren sich für kommunikativen Sinn, der in den qualitativen Erhebungssituationen zwischen Forschungssubjekt und Befragten interaktiv/kommunikativ und somit koproduktiv produziert worden ist. Im Fokus stehen somit sprachlich-kommunikative 'Inhalte'“ (Kruse 2011, S. 222).*

Gemeinsames Ziel ist also, die Inhalte zu verstehen oder genauer das Fremdverstehen dieser Inhalte. Dies versuchen beide Verfahren auf unterschiedlichem Weg, zu erreichen.

Der Schwerpunkt der inhaltsanalytischen Verfahren, deren wohl bekanntester Vertreter Mayring (1990) ist, liegt in der Analyse des rein inhaltlichen Gehaltes der Daten in Bezug auf die zu klärenden Forschungsfragen. Dies geschieht in der Regel durch Kategorisierung, Paraphrasierung und Zusammenfassung des Datenmaterials. Rekonstruktive Verfahren hingegen versuchen die Bezugsrahmen und Denkmuster sowie die Lebenswelt der Befragten möglichst präzise zu rekonstruieren und das Gesagte vor diesem Hintergrund zu betrachten (Bohnsack 2010, Kruse 2011). Dies erfolgt über eine präzise Analyse der Sprache. Es wird argumentiert: Da, der Inhalt in Form von Sprache realisiert wird, muss eben diese auch genau untersucht werden (Kruse 2011).

Kruse stellt weiterhin fest, dass sich beide Ansätze nicht widersprechen müssen, sondern vielmehr ein Kontinuum in Bezug auf den Umgang mit Sprache bilden.

*„Nicht das Analyseverfahren an sich entscheidet über die Analysetiefe, sondern der Grad des Umgangs mit sprachlich-kommunikativen Phänomenen und die unterschiedliche Gewichtung des Verhältnisses von Deduktivität und Induktivität im Analyseprozess“ (Kruse 2011, S.218).*

Als Schlussfolgerung gibt er zu bedenken, dass egal welcher Ansatz verfolgt wird, eine intensive sprachliche Analyse auf verschiedenen Ebenen zu erfolgen hat.

Er merkt jedoch an, dass jedes Analyseverfahren auch in der Praxis umsetzbar und handhabbar sein muss, da auch den tatsächlich verfügbaren Ressourcen Rechnung zu tragen ist. Daraus ergibt sich für die Forschungspraxis in der Regel ein abgekürztes Verfahren, das pragmatisch an die jeweiligen Bedingungen angepasst werden muss. Aus diesen Vorüberlegungen ergab sich zunächst der Analyseplan in Anlehnung an das rekonstruktiv-hermeneutische Verfahren. So sollte eine möglichst genaue oder eben tiefe Analyse der Daten vorgenommen werden, um einen möglichst hohen Erkenntnisgewinn zu erzielen.

### 3.8.1 Erste Analysephase: rekonstruktiv-hermeneutisch

Die Analyse sollte in zwei Phasen erfolgen. Zunächst sollte jedes Interview für sich einzeln analysiert, also eine Längsauswertung vorgenommen werden. In der zweiten Phase sollte jedes Interview mit Hilfe der Software MAXQDAD eingelesen und codiert werden, um eine Querauswertung zu ermöglichen.

Der erste Schritt nach diesem Vorgehen bestand darin, jedes einzelne Interviewtranskript im Hinblick auf die vier Aufmerksamkeitsebenen Inhalt, Semantik, Grammatik und Interaktion zu untersuchen (Kruse 2010, S. 151–173).

Dies erfolgte durch Markierungen und Notizen in den ausgedruckten Transkripten. Darauf folgte eine Zusammenfassung der vorgefundenen Phänomene des jeweiligen Interviews in verdichteter Form und in Bezug auf die vier genannten Aufmerksamkeitsebenen.

In der zweiten Analysephase sollte mit Hilfe von MAXQDA jedem Segment eines Interviews ein Code zugeordnet werden. Die Codes wurden dabei sowohl in vivo erstellt als auch aus dem Leitfaden abgeleitet. So konnten am Ende vergleichende Analysen zwischen den Interviews erfolgen, also eine Querauswertung (Abb. 15).

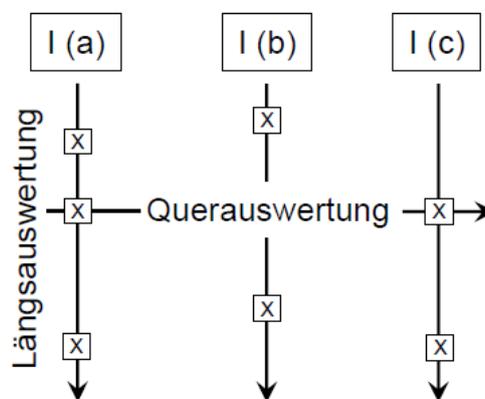


Abb. 15 Längs- und Querauswertung der Interviews (Kruse 2010, S. 233)

Der erste Schritt des beschriebenen Analyseverfahrens wurde mit den ersten fünf Interviews durchgeführt. Dabei zeigte sich, dass dieses Vorgehen für die Menge der Daten und den zeitlichen Rahmen in dieser Form nur begrenzt geeignet ist. Zum einen war der zeitliche Aufwand für die Textarbeit mit den vier Aufmerksamkeitsebenen enorm. Und zum anderen waren die sich dabei ergebenden Erkenntnisse für die Klärung der Forschungsfrage weniger ergiebig als angenommen.

Die genaue Analyse der Sprache als Inhaltsträger ergab viele Erkenntnisse über den jeweiligen Sprecher und seine Deutungsmuster sowie Denkraum. Diese Erkenntnisse waren in Relation zum Aufwand allerdings wenig gewinnbringend für die Klärung der Forschungsfragen.

Zudem waren die Erkenntnisse schwierig zu vermitteln, da es sich um Textanalysen auf Papier handelte, die auch nicht ohne weiteres in elektronischer Form nachvollziehbar darzustellen waren. Damit wäre die berechtigte Forderung nach Transparenz des Analyseprozesses, um die Qualität qualitativer Forschung zu gewährleisten, nur bedingt erfüllbar gewesen.

Nach diesen Erfahrungen aus der Forschungspraxis wurde in Hinblick auf die Realisierbarkeit entschieden, die inhaltliche Analyse in den Vordergrund zu stellen.

Daher lag es nahe, eine Methode der qualitativen Inhaltsanalyse einzusetzen, die dem Erkenntnisinteresse gerechter wird und für die Menge der Daten sowie zeitlichen Rahmenbedingungen geeignet ist.

### **3.8.2 Zweite Analysephase: inhaltlich-strukturierend**

Aufgrund der eben beschriebenen Erfahrungen und Überlegungen wurde das Analyseverfahren angepasst. Für die zu klärenden Forschungsfragen und das vorhandene Datenmaterial orientierte sich der weitere Analyseprozess an den von Kuckartz (2012, S.52ff.) beschriebenen Verfahrensweisen zur inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse sowie an der Themenanalyse nach Froschauer und Lueger (2003).

Kuckartz schlägt einen bestimmten Ablauf der Inhaltsanalyse vor, der in Abb. 16 dargestellt ist und nach dem die weitere Analyse des Interviewmaterials erfolgte.

Der erste Schritt in diesem Verfahren ist die initiiierende Textarbeit, bei der die Interviews zunächst einzeln gelesen werden und für jedes Interview eine kurze Zusammenfassung angefertigt wird. Das Hauptaugenmerk liegt dabei stets auf dem inhaltlichen Gehalt des einzelnen Textes in Bezug auf die zu klärenden Forschungsfragen.

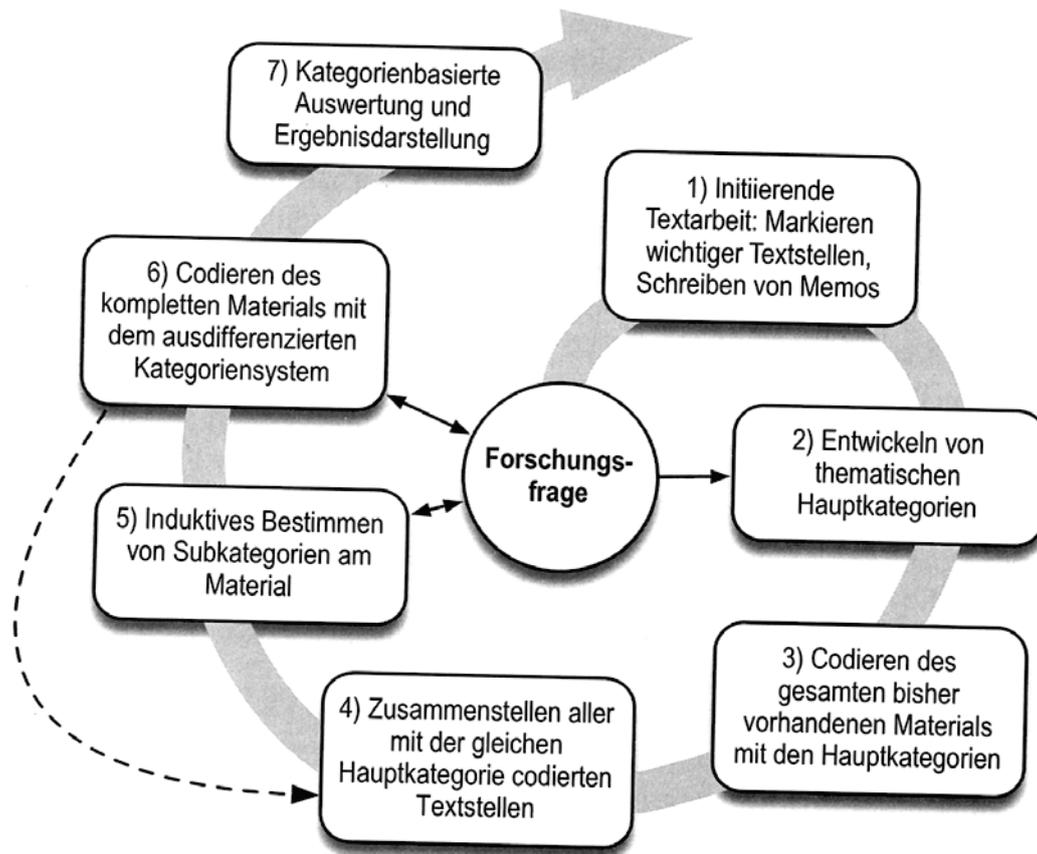


Abb. 16 Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz 2012, S.78)

Da bereits einige Interviews bearbeitet waren, konnte mit den restlichen Interviews auch auf diese Art und Weise verfahren werden. Während dieser Textarbeit entstanden die ersten Ideen und Notizen für spätere Kategorien. Diese ergaben sich aus den Ähnlichkeiten, die sich zwischen den Interviews zeigten. Auch erste Entwürfe für das später entwickelte Prozessmodell der Vernetzung entstanden in dieser Phase der Analyse.

Es war aus zeitlichen Gründen nicht möglich, alle Interviews einzeln intensiv auszuwerten, also längsschnittlich zu analysieren. Für die Beantwortung der eigentlichen Frage nach den förderlichen Bedingungen für Vernetzung war dies auch nicht unbedingt notwendig. Es zeigte sich, dass für die Klärung der Forschungsfragen eine Queranalyse zu ausgewählten Themengebieten ausreichend ist. Eventuelle, sich daraus ergebende Fragen können im Nachhinein nachanalysiert werden. Somit konzentrierte sich die Analysearbeit auf die Auswertung und Codierung mit Hilfe von MAXQDA. Im Folgenden wird der Prozess des Codierens genauer beschrieben, um für den Leser nachvollziehbar zu sein.

Die sprachlichen Analysen wie sie zuvor (Kapitel 3.8) im Kontext rekonstruktiver Analysearbeit beschrieben wurden, sind zugunsten von inhaltsanalytischen Betrachtungen in den Hintergrund getreten. Sie kamen hauptsächlich bei Textpassagen zum Einsatz, bei denen nicht klar war, wie diese sinnvoll zu codieren sind.

Damit bewegt sich die Analyse auf einem Kontinuum zwischen Inhaltsanalyse und Rekonstruktion eher auf der Seite der Inhaltsanalyse. Im Forschungsprozess wechselten sich immer wieder deduktive Arbeitsphasen an der Theorie mit induktiven Arbeitsphasen an den Daten ab.

Damit wird unter anderem die Forderung nach einer „zyklischen Organisierung des Forschungsprozesses (um den Forschungsprozeß einer permanenten formativen Evaluierung zu unterziehen)“ (Froschauer & Lueger 2003, S.168) erfüllt. Die Berücksichtigung dieser Forderung gilt als eine der Maßnahmen zur Sicherung der Qualität von qualitativer Forschung.

Im Hinblick auf die von Kruse beschriebene Analysetiefe bewegt sich das angewendete Verfahren in Hinblick auf die Sprache damit eher an der Oberfläche. Die Gewichtung von Induktivität und Deduktivität fällt jedoch stärker in Richtung der Induktivität aus. Dies zeigt sich vor allem am Prozess zur Bildung von Kategorien, der im entsprechenden Kapitel näher beschrieben wird und für die meisten Analysephasen nach Kuckartz relevant ist.

### **3.8.3 Die Bildung von Kategorien**

Für die Bildung von Kategorien zur weiteren Analyse von Interviewdaten lassen sich zwei verschiedene Perspektiven unterscheiden: Kategorien können entweder induktiv oder deduktiv gebildet werden. Kelle & Kluge (2010, S. 69) bezeichnen diese zwei Varianten auch als *ad hoc* oder *ex ante*.

*„Bei der deduktiven Kategorienbildung werden die bei der Inhaltsanalyse benutzten Kategorien aus einer bereits vorhandenen Systematisierung hergeleitet. Dabei kann es sich um eine Theorie oder eine Hypothese handeln, aber auch um einen Interviewleitfaden oder ein bereits vorhandenes System zur inhaltlichen Strukturierung“ (Kuckartz 2012, S. 60).*

Diese Art der Kategorienentwicklung eignet sich besonders, wenn es bereits standardisierte Systematisierungen oder Theoriekonzepte gibt, die anhand von Interviews geprüft werden oder auf eine Vielzahl von Interviews übertragen werden sollen. Ein Nachteil dieses Vorgehens ist, dass der Text sozusagen auf ein vorab

festgelegtes Raster gelegt wird, auch wenn er diesem gar nicht entspricht. Ein Vorteil liegt in der strukturierten und überschaubaren Umsetzung dieses Verfahrens.

*"Unter induktiver Kategorienbildung versteht man die Entwicklung der Kategorien am Material selbst, d.h. die Kategorien werden nicht vorab aus Theorien, Hypothesen oder einer bereits vorhandenen inhaltlichen Strukturierung des Gegenstandes abgeleitet" (Kuckartz 2012, S. 63).*

Beim induktiven Vorgehen sollen also möglichst wenige Vorannahmen oder vorhandene Konzepte an den Text herangetragen werden. Damit soll verhindert werden, dass dem Material eine starre Ordnungsstruktur übergestülpt wird, die ihm nicht entspricht. Vielmehr sollen sich die Kategorien allein aus dem Text ergeben, um die in ihm verschlossenen Sinnstrukturen aufzuschließen. Dies ist in der konkreten Durchführung mitunter sehr schwierig, da nicht einfach zu erkennen ist, welche Sinneinheiten sich als Hauptkategorien und Subkategorien im Sinne von Kuckartz (2012, S.79ff.) eignen.

Beide Verfahren haben damit ihre Berechtigung, sind aber unterschiedlich schwer handhabbar. Daher werden in der qualitativen Forschung häufig Mischformen aus induktiver und deduktiver Kategorienentwicklung angewendet. Diese sogenannte induktiv-deduktive Kategorienbildung (Kuckartz 2012) bedient sich beider Vorgehensweisen. Sie kann so auch die Nachteile (Kelle & Kluge 2010) minimieren und die Handhabbarkeit verbessern.

Aufgrund der beschriebenen Vorteile einer Kombination der beiden Verfahren und vor allem aufgrund der besseren Handhabung einer großen Menge an Datenmaterial wurde bei der Datenanalyse nach dem induktiv-deduktiven Verfahren zur Kategorienbildung vorgegangen. Diese erfolgt üblicherweise in zwei Schritten. Ein erstes Kategoriensystem wird aus der Theorie oder dem Leitfaden entwickelt und auf den Text angewendet. Dieses System enthält zunächst Hauptkategorien, die sich an den Forschungs- und Interviewfragen orientieren. So entsteht durch die Codierung anhand von Hauptkategorien eine erste grobe Strukturierung des Materials. Bei der folgenden Bearbeitung wird dieses System weiterentwickelt und um Subkategorien erweitert. Bei der Bildung von Subkategorien werden die unter den Hauptkategorien zusammengefassten Aussagen weiter ausdifferenziert (Kuckartz 2012, S.83ff.).

### 3.8.4 Deduktive Kategorienbildung aus Interviewleitfragen

Auf Grundlage der im Interviewleitfaden gestellten Fragen und angesprochenen Themengebiete wurde eine erste Codierung vorgenommen. Es erfolgte eine erste Zuweisung des gesamten Datenmaterials zu Hauptkategorien, die aus den Interviewleitfragen abgeleitet wurden.

Der erste Codebaum enthielt somit alle Fragen, die im Interview gestellt worden sind, als Hauptkategorien. So wurden alle Interviews entsprechend codiert, das heißt jede Frage mit der dazugehörigen Antwort ist im ersten Schritt zugeordnet worden. Damit wurde es möglich, quer durch alle Interviews zu analysieren, welche Antworten auf die jeweilige Frage gegeben worden sind.

Diese erste deduktive Codierung diente als Ausgangspunkt für die sich anschließende überwiegend induktive Kategorienbildung.

Diese erste deduktive Vorgehensweise entspricht damit den Schritten 2-4 im Ablaufschema von Kuckartz (Abb. 16):

Schritt 2:Entwicklung eines ersten Codebaumes mit Hauptkategorien entsprechend der Interviewfragen

Schritt 3:Codierung des gesamten Materials mit diesen Hauptkategorien

Schritt 4:Zusammenstellung und Sichtung aller codierten Aussagen der Hauptkategorien.

In Abb. 17 ist der erste Codebaum mit den Hauptkategorien der Interviewfragen dargestellt. Neben den Kategorien sind kleine Zettelsymbole zu sehen. Diese sogenannten Memos enthalten jeweils eine kurze Erläuterung, welche Aussagen in dieser Kategorie zu finden sind. Insbesondere für das anschließende induktive Codieren sind Memos hilfreich, um sicherzustellen, welche Aussagen einem Code zugeordnet werden sollen und welche nicht. Die Zahlen rechts neben den Memos entsprechen der Anzahl der zugeordneten Textstellen für jede Kategorie.

Codesystem	3104
Zuordnung zu Fragen	0
Motivation Interview	3
+ Einleitung	43
Interviewteilnahme	18
Programm bisher	26
Erwartungen Programm	31
Anfang	39
Ablauf	19
Bleibenden Eindruck	2
Nutzen Programm	6
Typischer Arbeitstag	22
Arbeit beeinflussen	8
- Vernetzung-Kontakte	0
Onlineplattform/Telko	4
Erwartungen Kontakte	22
Vernetzung Definition	33
Kontakte knüpfen	19
Vernetzung vs. Kontakte knüpfen	10
Vernetzung und Arbeit	42
Nutzen Vernetzung	25
Grenzen Vernetzung	3
Vernetzung Weiterbildung	18
+ Teilnehmerkontakt	196
Welche Personen	29
Entwicklung Kontakte	28
Einstellung neue Leute	20
Weitere Personen	7
Wissen über	27
Beispiel Kennenlernen	39
Wie weiter	30
Anderen empfehlen	7
Privat vs. Arbeit	7
Wünsche	21
Andere Seminare	27
Veranstaltung planen	32
Förderlich-Hinderlich	39
Weitere Themen	27
Interviewsituation	22
Fragen Promotion	3

Abb. 17 Codebaum Zuordnung Interviewfragen (Auszug MAXQDA)

### 3.8.5 Induktive Kategorienbildung-Antwortcodierung

Im nächsten Schritt wurden die den Codes zugewiesenen Textstellen erneut analysiert, um den Codebaum weiter in Subkategorien auszudifferenzieren, beziehungsweise losgelöst von den Interviewfragen einen neuen Codebaum zu erstellen. So wurden aufgrund der Analysen der einzelnen Fragen zahlreiche In-vivo-Codes erstellt und im Anschluss strukturiert. Dieser Codebaum diente als Grundlage

für weitere Codierungen. Er wurde mehrfach erweitert und angepasst, wenn eine Textpassage nicht sinnvoll in einen vorhandenen Code integriert werden konnte.

Zunächst wurden die Antworten auf die Frage nach förderlichen und hinderlichen Aspekten für die Vernetzung betrachtet. Alle Aussagen, die dieser Frage zugeordnet waren, wurden gelesen und die beschriebenen Faktoren als neue Codes festgehalten. Diese Codes wurden zum Teil in-vivo benannt oder durch Abstraktion ein neuer übergeordneter Kategoriename vergeben. Auf die gleiche Art und Weise wurde mit der Frage weiter verfahren, wie der Interviewte selbst eine Veranstaltung mit dem Ziel der Vernetzung gestalten würde.

Diese zweite Phase der induktiven Codierung entspricht damit den Schritten 5-7 im Ablaufschema von Kuckartz (Abb. 16):

Schritt 5:Ausdifferenzierung der Hauptkategorien durch Bildung von Subkategorien anhand der codierten Aussagen

Schritt 6:Erneute Codierung des Datenmaterials mit dem entwickelten Codebaum

Schritt 7:Kategorie-basierte Auswertung und Zusammenfassung codierter Textpassagen

Die Analyse des gesamten Interviewmaterials ist für die Klärung der Forschungsfragen nicht unbedingt zielführend. Der Interviewleitfaden enthielt auch Einstiegsfragen, die den Befragten an die Situation gewöhnen sollten, sowie Fragen nach Wünschen für das Programm und die Interviewsituation selbst. Diese waren eher für die positive Gestaltung der Interviewsituation von Interesse. Dem gegenüber waren die Fragen zum Kontakt der Teilnehmer untereinander, zu Vernetzung und zu förderlichen und hinderlichen Aspekten von deutlich größerem Interesse für die weitere Auswertung. Daher erfolgte eine Auswahl der zu analysierenden Fragen in Hinblick auf ihre Relevanz für das Forschungsthema.

Folgende Interviewfragen und Themenbereiche und die zugehörigen Antworten wurden schwerpunktmäßig analysiert:

- Förderliche und hinderliche Bedingungen für Vernetzung
- Entwicklung der Kontakte
- Definition Vernetzung
- Ideen zur vernetzungsförderlichen Veranstaltungsplanung
- Teilnehmerkontakte

Andere Themen wurden nicht im Detail analysiert. Sie wurden aber im Zuge der initiierten Textarbeit und beim Durchgang durch das Material gelesen und bei Relevanz für die Forschungsfragen codiert:

- Einstiegsfrage
- Beurteilung, Start und Ablauf des Programms
- Erwartungen an das Programm
- Interviewteilnahme.

### **3.8.6 Weitere induktiv-deduktive Kategorienbildung**

Insgesamt haben sich induktive und deduktive Arbeitsphasen im Verlauf des gesamten Forschungs- und Analyseprozesses immer wieder abgewechselt.

Nachdem die genannten Fragenkomplexe bearbeitet waren und ein neuer Codebaum entstanden war, zeigten sich wiederkehrende Aussagen, die Bezug auf bestimmte Phänomene nahmen. So wurde beispielsweise oft Sympathie als Faktor für einen entstandenen Kontakt genannt oder auch persönliche Gemeinsamkeiten. Darüber hinaus war eine Vielzahl an Kategorien entstanden. Die Strukturierung in Haupt- und Subkategorien ließ sich nicht immer ohne weiteres vornehmen. Daraufhin schloss sich eine Phase der Theoriearbeit an, um die genannten Faktoren sinnvoll einordnen zu können. Dabei zeigte sich, dass die sozialpsychologische Forschung Bedingungen identifiziert hat, die auf die interpersonelle Attraktion einwirken. Das sind Bedingungen, die darauf Einfluss haben, zu welchen Menschen man sich eher hingezogen fühlt als zu anderen. Diese Faktoren wurden im Theorieteil (2.5) der Arbeit erläutert und auch in den Codebaum aufgenommen.

Dies ermöglichte eine präzisere Einordnung von Aussagen, die sich zuvor nicht zuordnen ließen. Damit war es zugleich möglich, zu überprüfen, inwieweit die von der Theorie benannten Phänomene im Bewusstsein der Befragten sind beziehungsweise genannt wurden.



Abb. 18 Codebaum nach der induktiv-deduktiven Codierung (Auszug MAXQDA)

Insgesamt ist bei der Codierarbeit ein differenzierter Codebaum mit etwa 130 Codes und etwa 1500 zugeordneten Textstellen entstanden. Für eine vollständige Darstellung an dieser Stelle ist der Baum zu umfangreich, daher sind in Abb. 18 die Hauptkategorien dargestellt. Der Codebaum enthält die Hauptkategorien Definitionen von Vernetzung, Entwicklung der Kontakte, Bedingungen für Attraktion, mögliche Vernetzungsphasen, Gestaltungshinweise für Weiterbildungsmaßnahmen sowie Hindernisse für Vernetzung.

Dieser Codebaum wurde im nächsten Schritt bei einem letzten Durchgang durch alle Interviews verwendet und die entsprechenden Textstellen zugeordnet.

### 3.9 Diskussion und Reflektion des Vorgehens

Dem Anspruch nach Transparenz und Nachvollziehbarkeit des Vorgehens wurde so weit wie möglich nachgekommen, da sämtliche Schritte der Untersuchung dokumentiert und beschrieben sind. Vorgehen und Analysen werden ausführlich dargestellt und mit Beispielen verdeutlicht. Die Datenmenge aus 24 Interviews ist entsprechend groß. Eine thematische Sättigung konnte festgestellt werden, da nach der Auswertung der Hälfte der Interviews keine neuen Kategorien gebildet werden mussten, um das Material zu codieren.

Inwieweit der Interviewer die Interviewsituation beeinflusst, ist nicht klar. Durch die Leitfragen werden die Gespräche strukturiert und gezielt auf bestimmte Themen gelenkt. Positiv hervorzuheben bleibt, dass alle Interviews von derselben Person durchgeführt wurden. So waren die Bedingungen bei allen Interviews weitestgehend gleich, damit auch die mögliche Beeinflussung. Die Leit- und Nachfragen variieren in der entsprechenden Gesprächssituation leicht in ihrer tatsächlichen Formulierung. Unterschiedliche Formulierung bei Fragen könnten unterschiedliche Schwerpunkte beim Interview gesetzt haben, da die Nachfragen zum Teil spontane Reaktionen auf das zuvor Gesagte waren.

Das Datenmaterial in Textform beziehungsweise die Interviewtranskripte weichen durch die Verschriftlichung vom Original der Tonaufnahmen ab. Somit könnten Informationen verloren gegangen sein. Zudem war die Transkription selbst eine mögliche Fehlerquelle. Durch die leicht unterschiedlichen Regeln, nach denen die Autorin und der Dienstleister transkribiert haben, könnten wiederum Informationen verloren gegangen sein. Die Datenanalyse selbst ließ sich nicht zu 100 Prozent bis ins letzte Detail strukturieren. Insbesondere aufgrund der großen Datenmenge gestaltete es sich schwierig, alle Dimensionen des umfangreichen Codebaumes zu beachten. Damit könnten einzelne Passagen uncodiert geblieben sein. Insgesamt ist durch die große Datenmenge und die beschriebenen Auswertungsverfahren davon auszugehen, dass die Ergebnisse für den untersuchten Forschungskontext aussagekräftig und zuverlässig sind.

Um die Objektivität bei der Datenanalyse zu gewährleisten, kann diese in Analysegruppen durchgeführt werden. Dieses Vorgehen wurde auf Interviewpassagen begrenzt, bei denen Interpretation und Codierung unklar waren.

Teile der Datenmenge wurden nicht analysiert, da nicht alle Interviewpassagen für die Klärung der Forschungsfragen ergiebig waren. Dadurch könnten weitere Informationen vernachlässigt worden sein, die auch Einfluss auf die Vernetzung haben könnten. Durch die Nennung der analysierten und nicht analysierten Passagen wurde wiederum Transparenz geschaffen.

Die Untersuchung erfolgte im Umfeld der betrieblichen Weiterbildung an der AutoUni der Volkswagen AG. Die Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf andere Kontexte bleibt damit zu überprüfen.

## 4 Ergebnisse der Datenanalyse

Aufgrund der großen Menge an Daten und der zeitlichen Begrenzung der Analysearbeit konnten nicht alle Äußerungen zu den Interviewfragen analysiert werden. Es erfolgte eine Auswahl der für die Klärung der Forschungsfragen relevanten Themenbereiche sowie eine Analyse der entsprechenden Textpassagen quer über alle Interviews. Ziel war es, ein Spektrum der Aussagen aufzuzeigen, um das jeweilige Thema möglichst umfassend betrachten zu können. Eine Verteilung der Häufigkeiten der einzelnen Aussagen vorzunehmen, war eher zweitrangig. Nichtsdestotrotz können die Häufigkeiten einen Eindruck vermitteln, welche Aspekte schwerpunktmäßig beschrieben worden sind, und welche eher selten auftraten. Es ist jedoch zu beachten, dass Textstellen mehreren Codes zugeordnet werden können. Das heißt, die im Codebaum aufgeführten Häufigkeiten geben eine Tendenz, aber durch die zum Teil mehrfache Zuweisung keine präzise Zählung an. Die Beschreibung der Analyseergebnisse erfolgt entlang der Hauptkategorien des Codebaums. Diese wurden wie beschrieben (Kapitel 3.8.4-3.8.6) während der Inhaltsanalyse gebildet und enthalten Aussagen zu folgenden Themenbereichen:

- Definitionen und Einstellungen zu Vernetzung,
- Entwicklung der Kontakte in der Weiterbildung,
- Bedingungen für Attraktion zwischen Teilnehmern,
- Mögliche Vernetzungsphasen,
- Gestaltungshinweise für Weiterbildungsmaßnahmen,
- Hindernisse für Vernetzung.

Die Aussagen der interviewten Teilnehmer zu diesen Themen werden in den nächsten Kapiteln beschrieben. Um eine Tendenz für die Häufigkeit der Nennung einzelner Aspekte zu verdeutlichen, werden Auszüge des Codebaumes dargestellt.

## 4.1 Definition und Einstellungen zu Vernetzung

Um weitere Analysen zum Thema Vernetzung verständlich zu machen, soll zunächst beschrieben werden, wie die Befragten Vernetzung definieren beziehungsweise wie sie auf die Frage, „Was ist denn für Sie Vernetzung?“ geantwortet haben. Zunächst fällt bei der Betrachtung der Antworten auf, dass statt konkreten Definitionen oft Umschreibungen und Beispiele verwendet werden, um Ideen zum Begriff Vernetzung auszudrücken. In den meisten Fällen wird direkt auf den Nutzen oder die Bedeutung für die Arbeit eingegangen. Ein Versuch der Definition führt meist direkt zu Erklärungen darüber, was dem Einzelnen Vernetzung bringt, also die Nutzenbeschreibung. Dies gibt allerdings schon Aufschluss über den allgemeinen Charakter von Vernetzung. Vernetzung ist für die Befragten kein Selbstzweck und kein Gut an sich. Vernetzung ist funktional zu betrachten und hat Prozesscharakter.

The image shows a code tree diagram from MAXQDA. It consists of a vertical line on the left with circular nodes. From these nodes, horizontal lines branch out to the right, leading to text labels and then to small document icons. To the right of the icons are numerical values. The labels and their corresponding counts are: 'Definitionen' (16), 'Zusammenarbeit-Vernetzung' (18), 'Synapsen bilden' (1), 'strukturiertes kontaktieren' (1), 'Selbstvermarktung' (3), 'technische Vernetzung' (1), 'negativ-kungeln' (10), 'Prozesse ausgleichen' (6), and 'Sinnhaftigkeit-Vernetzung' (9).

Definitionen	16
Zusammenarbeit-Vernetzung	18
Synapsen bilden	1
strukturiertes kontaktieren	1
Selbstvermarktung	3
technische Vernetzung	1
negativ-kungeln	10
Prozesse ausgleichen	6
Sinnhaftigkeit-Vernetzung	9

Abb. 19 Codebaum Definition Vernetzung (Auszug MAXQDA)

Die Äußerungen zum Begriff Vernetzung sind sehr individuell. Sie haben aber durchaus Gemeinsamkeiten.

Die wohl deutlichste Gemeinsamkeit ist, dass Vernetzung bei fast allen Befragten mit einer persönlichen Beziehung beschrieben wird. Lediglich ein Interviewpartner spricht sich explizit gegen dieses Verständnis aus und definiert Vernetzung als rein berufliche Zusammenarbeit.

Vernetzung hat also für die meisten mit persönlichem Kontakt zu anderen Mitarbeitern zu tun und überschneidet sich oft mit dem Konzept der Zusammenarbeit. Dies wird beim Blick auf den Codebaum in der Abb. 19 deutlich. Es ist zu erkennen, dass die meisten Zuweisungen in der Kategorie Vernetzung als eine Form der Zusammenarbeit vorgenommen wurden. Bei der Beschreibung von Vernetzung als Zusammenarbeit lassen sich zwei Positionen erkennen. Die eine Gruppe der

Befragten verwendet Vernetzung als Umschreibung für jegliche Zusammenarbeit mit Kollegen, die auch eine persönliche Komponente enthält. Hier ist es egal, ob die Personen täglich zusammenarbeiten, oder selten Berührungspunkte haben. Die andere Gruppe bezieht Vernetzung hauptsächlich auf Kontakte außerhalb ihres täglichen Arbeitsbereiches.

Vernetzung wird auch damit gleichgesetzt, ein Netzwerk oder auch Beziehungen zu haben. Zur Veranschaulichung sind hier zwei beispielhafte Antworten auf die Frage „Was ist denn für Sie Vernetzung?“ aufgeführt:

*„Vernetzung ist für mich in den verschiedensten Bereichen Teilnehmer oder Personen, Menschen, so gut zu kennen, dass man auf einer informellen Ebene dienstliche Kontakte oder dienstliche Informationen austauschen kann und zusammen arbeiten kann“ (I 4/24)<sup>4</sup>.*

*„VERNETZUNG darunter verstehe ich, dass man aus anderen Organisationseinheiten (.) Kollegen kennt, die man vielleicht mal fragen kann: 'wie macht IHR das oder habt ihr schon mal so einen Fall gehabt?'. Das man einfach sich austauscht informativ, dass man bei bestimmten Fragestellungen vielleicht einmal miteinander spricht oder einfach auch eine ganz andere persönliche Ebene findet, wenn man sich mal beruflich oder halt per Zufall irgendwo begegnet“ (I 24/32)<sup>5</sup>.*

Die beiden Zitate zeigen wiederum, wie sehr Vernetzung in Richtung Funktionalität und Nutzen beschrieben wird. Im Vordergrund steht in der Regel der Austausch von Informationen. Der Aspekt des Nutzens wird in einer eigenen Kategorie erfasst und im folgenden Kapitel beschrieben.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die meisten Befragten Vernetzung als eine Form der Zusammenarbeit mit Kollegen (außerhalb oder innerhalb des täglichen Arbeitsbereiches) beschreiben, die aufgrund von persönlichen Beziehungen im Bedarfsfall den Austausch von und den Zugang zu Informationen ermöglicht. Dieser Austausch erfolgt teilweise auch inoffiziell, das heißt außerhalb von offiziellen Besprechungen und Prozessen.

Weitere Aspekte zum Begriff, die eher vereinzelt geäußert wurden, war Vernetzung als Selbstvermarktung und Vernetzung als technischer Begriff.

---

<sup>4</sup> Die Quellen zu Interviewziten werden jeweils mit Angabe der Interviewnummer (z.B. I 4) und der Absatznummer (z.B. 24) belegt.

<sup>5</sup> Hinweis: Wörter, die in Großbuchstaben geschrieben sind, wurden vom Befragten besonders stark betont.

Zur Selbstvermarktung wurde geäußert, dass Vernetzung ein Mittel sei, um bei Anderen im Gedächtnis präsent zu bleiben. Technische Assoziationen kamen aus dem Bereich Elektronik oder Kommunikationstechnologie.

#### 4.1.1 Kritische Sichtweise auf Vernetzung

In fünf der 24 Interviews wurden neben der positiven Deutung auch kritische Seiten von Vernetzung thematisiert. Wichtig war diesen Befragten vor allem, dass Vernetzung nicht gefördert werden sollte, um fehlerhafte oder fehlende Prozesse zu überdecken.

*„Vernetzung ist wichtig und RICHTIG, aber das darf nicht dazu BENUTZT werden, um schlechte Prozesse zu überdecken oder... und das ist, glaube ich, tatsächlich ein Problem“ (I 15/67).*

Diese Argumentation ist nachvollziehbar. Sie setzt aber auch voraus, dass es möglich und sinnvoll ist, sämtliche Prozesse im Unternehmen zu formalisieren. Dies wird wiederum als eher fragwürdig beschrieben.

*„Sagen wir mal so, ich bin immer der Meinung so ein Netzwerk braucht man eigentlich nur wenn die Prozesse nicht richtig funktionieren. Also genau genommen dürfte man gar kein Netzwerk haben müssen, weil alles so gut durchgeplant sein sollte oder mit Prozessen belegt sein sollte, dass sobald ein Fehler auftritt das automatisch irgendwie passiert und man gleich an den Richtigen kommt. Das ist bei so einem Riesenunternehmen ich sag mal unmöglich“ (I 8/41).*

In den eher kritischen Beschreibungen fielen vermehrt Begriffe wie „Seilschaften“, „Vetternwirtschaft“ oder „kungeln“. Dabei ging es um intransparente Vorgänge aufgrund von persönlichen Bekanntschaften. Dies wurde als eine Art negativer Beigeschmack beschrieben, den Vernetzung bekommt, wenn sie zu manipulativen Zwecken eingesetzt wird.

*„... ja das ist eben für mich auch wieder Kontakte knüpfen im beruflichen Sinne ist für mich prinzipiell erstmal negativ belegt. Das ist erstmal so, ja ich hab zwar in der Sache nicht unbedingt Recht und es ist eigentlich auch nicht mein Job, aber irgendwie kann ich hintenrum über eine persönliche Schiene irgendwas mauscheln ja“ (I 7/30).*

Solche kritischen Anmerkungen lassen erkennen, dass die jeweiligen Befragten ihre individuellen Erfahrungen dazu gemacht haben. Prozessschwierigkeiten und Missbrauch von persönlichen Kontakten gehen auf miterlebte konkrete Situationen zurück. Dabei werden schwierige oder fehlende Prozesse zum Teil ausführlich beschrieben. Situationen, in denen die Befragten jedoch eine Vorteilsnahme aufgrund von persönlichen Beziehungen vermuten, werden nicht oder nur auf

abstrakter Ebene thematisiert. Dies ist wohl darauf zurück zu führen, dass es sich um heikle Themen handelt. Hier zeigt sich, dass solche Geschehnisse durchaus wahrgenommen werden und dass Vernetzung auch im Unternehmen für persönliche Zwecke missbraucht werden kann.

Dies wiederum sollte durch entsprechende Prozesse und Standards möglichst verhindert werden. Hier kommen Compliance und allgemeine Regeln, beispielsweise zum Umgang mit vertraulichen Informationen oder Personalentscheidungen, zum Tragen.

Die Beschreibungen des positiven Nutzens für die Arbeit und das Unternehmen überwiegen jedoch insgesamt deutlich. Daher werden eben diese Punkte im folgenden Teil genauer betrachtet.

## **4.2 Nutzen von Vernetzung für die Arbeit**

Die Bedeutung und der Nutzen von Vernetzung für den Einzelnen sind eng mit der Frage verwoben, was die Interviewpartner unter Vernetzung verstehen. Die Nutzung wurde insofern bereits thematisiert, dass die Kontakte im Bedarfsfall angesprochen werden können.

Die Frage nach dem Verständnis der Befragten von Vernetzung brachte bereits erste Erkenntnisse zum Nutzen von Vernetzung. Im Verlauf des Interviews wurde auch konkret die Frage nach dem Nutzen und der Bedeutung von Vernetzung für die Arbeit gestellt.

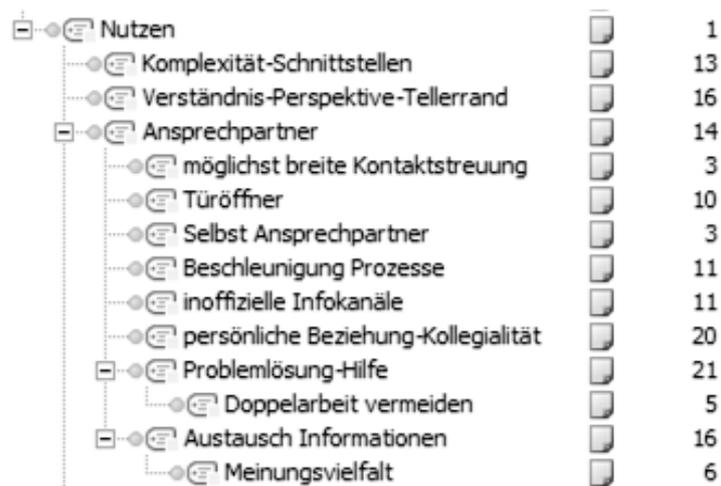


Abb. 20 Codebaum Nutzen Vernetzung (Auszug MAXQDA)

In Abb. 20 ist der Codebaum zum Nutzen von Vernetzung dargestellt. Der Hauptkategorie Nutzen wurden die Aussagen zugeordnet, in denen es um Beschreibungen darüber geht, welchen Nutzen Vernetzung für den Einzelnen hat. Daraus wurden mehrere Subkategorien gebildet, die im Folgenden beschrieben werden.

#### 4.2.1 Ansprechpartner

Die meisten Antworten auf Fragen nach dem Nutzen von Vernetzung bezogen sich darauf, Ansprechpartner zu haben. Wenn die Befragten von Ansprechpartnern reden, formulieren sie oft, dass da jemand ist, von dem Sie „wissen wer das ist und was der macht“. Um Ansprechpartner zu sein, müssen die Mitarbeiter also zuvor Wissen über zwei Bereiche erworben haben. Zum einen müssen sie wissen, wer die andere Person ist, müssen diese also menschlich einschätzen können. Zum andern müssen sie wissen, welche Tätigkeiten der Andere ausübt. Sie brauchen also Informationen über den beruflichen Hintergrund.

Was nicht direkt formuliert, aber trotzdem vorausgesetzt wird, ist die Bereitschaft dieser Ansprechpartner zur Auskunft oder Unterstützung.

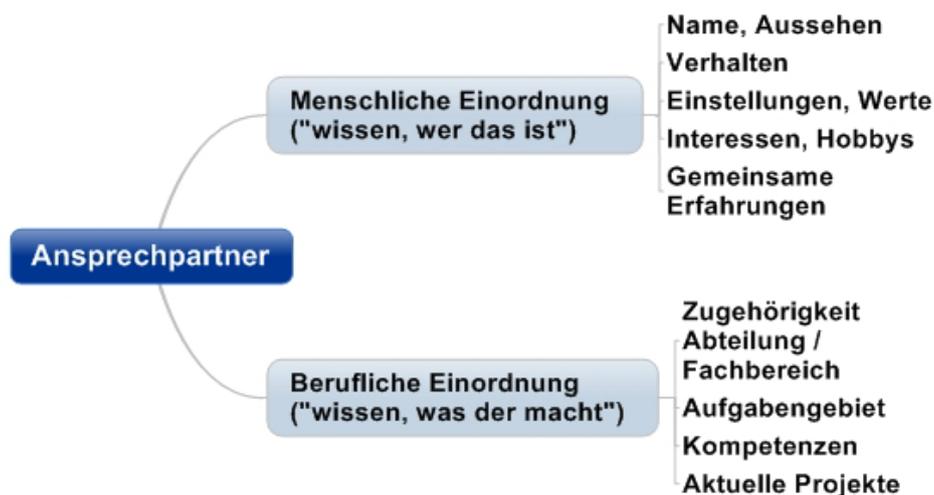


Abb. 21 Zwei Wissensbereiche für Ansprechpartner (Eigene Darstellung)

Da es zu Ansprechpartnern eine Vielzahl von verschiedenen Umschreibungen gab, wurde die Kategorie Ansprechpartner weiter ausdifferenziert. So ergaben sich weitere Subkategorien in Bezug darauf, warum oder wie die Ansprechpartner nützlich sind. Diese sollen kurz in der Reihenfolge nach absteigender Häufigkeit genannt und beschrieben werden.

#### 4.2.2 Zeitliche Übereinkunft für die Nutzung der Ansprechpartner

Der Hauptnutzen von Vernetzung wird zumeist darin benannt, dass man besseren Zugang zu Informationen hat. Es wird formuliert, dass man am Ende der Weiterbildung von vielen Teilnehmern weiß, wer sie sind und was sie machen. Daraus wird geschlossen, dass diese Personen über einen gewissen Zeitraum als Ansprechpartner genutzt werden können. Man selbst steht auch als Ansprechpartner zur Verfügung. Hier wird der Austausch von Informationen, Erfahrungen und Meinungen angesprochen sowie die Vermittlung an weitere Ansprechpartner. Wenn Fragen bestehen oder jemand andere Fragen zu einem Thema hat, scheint es eine Art stilles Übereinkommen zu geben, dass man sich gegenseitig kontaktieren kann.

*„Vielleicht in zwei, drei Jahren nicht mehr, aber im Moment oder im nächsten Jahr sicherlich noch. Also da hätte ich KEINE Probleme also, irgendwie FACHLICHE Verknüpfung oder ich will das Werk mal besuchen gehen oder ich will da irgendwie hin oder brauche mal irgendeine andere Information als Benchmark oder so, dann könnte man da mal anrufen" (I 21/112).*

Diese Übereinkunft scheint jedoch zeitlich begrenzt zu sein. Innerhalb des ersten Jahres nach Ende der Weiterbildung wäre eine Kontaktaufnahme noch angemessen. Danach „verfällt“ die Übereinkunft, wenn kein weiterer Kontakt erfolgt ist. Hier kommt auch die Kontaktpflege ins Spiel. Sollen Kontakte für die Zukunft geknüpft werden, werden aber nicht zeitnah genutzt, müssen sie dennoch gepflegt werden, um sie zu einem späteren Zeitpunkt nutzen zu können.

Die Bereitschaft und das Ausmaß, in einem solchen Fall auf eine Anfrage zu reagieren oder zu unterstützen, hängt offenbar mit Vertrauen zusammen. Vertrauen wiederum verändert die Qualität der Informationen und auch der Kommunikation.

#### **4.2.3 Problemlösung und Bewältigung von Komplexität**

Mehrere Interviewpartner geben an, dass sie auf Vernetzung angewiesen sind, um ihre Arbeit überhaupt machen zu können. Die Komplexität eines international agierenden Unternehmens ist so groß, das nur über die Zusammenarbeit mit anderen Mitarbeitern sinnvoll gearbeitet werden kann. Dabei können die Mitarbeiter teilweise nicht überblicken, welche anderen Abteilungen oder Personen sich im Unternehmen mit ähnlichen Themen beschäftigen.

*„Ich find das eigentlich ganz interessant auch grad das THEMA Vernetzung, das ist glaub ich gerade in unserem sehr GROßEN Unternehmen ein ganz wesentliches Thema weil wir schon SO viele Leute sind und so viele Fraktionen, die sich zum Teil gar nicht mehr KENNEN obwohl viele an den gleichen Themen arbeiten“ (I 2/15).*

Die Aussagen zum Thema Problemlösung lassen sich zusammenfassen. Es gibt ein Problem, eine Anfrage oder ein Projekt und man kennt jemanden, den man dazu anrufen kann. Dieser Ansprechpartner kann Auskunft geben, helfen, unterstützen oder Erfahrungen weitergeben. Das geht schnell, ist effektiv und vermeidet Doppelarbeit. Eine persönliche Bekanntschaft erleichtert die Kontaktaufnahme und erhöht die Bereitschaft, dem Anderen zu helfen, offen zu kommunizieren und weitere Ansprechpartner zu vermitteln. Dadurch kann sich auch das Ergebnis der Anfrage verbessern, weil mehr Informationen weitergegeben werden als gegenüber einer fremden Person.

*„Und die zweite starke Triebfeder ist aus meiner Sicht das ICH glaube je vernetzter ich bin, desto mehr hab ich die Möglichkeit Probleme fachlicher Natur besser zu lösen, leichter zu lösen einfach dadurch, dass ich einen besseren Informationsstand erreichen kann“ (I 3/29).*

Zusammenfassend kann man sagen, dass ein Hauptnutzen von Vernetzung die Bewältigung von Komplexität ist. Vernetzung wird auch als Alternative und Ergänzung zu bestehenden Prozessen beschrieben. Vielfältige Kontakte werden als Möglichkeit beschrieben, an Informationen zu gelangen oder Probleme zu lösen. Dies ergibt sich aus einer großen Zeitersparnis durch kurze Kommunikationswege oder weil einzelne Prozesse sehr komplex oder unklar sind.

#### **4.2.4 Austausch von Informationen – informelle Informationen**

Bei Vernetzung geht es damit um ein „Mehr“ an Informationen, also eine quantitative Komponente, und um ein „Besser“ im Sinn von nützlicheren Informationen, also eine qualitative Komponente.

Der gut vernetzte Mitarbeiter kann mehr Informationen einholen und hat so eine bessere Grundlage für Entscheidungen. Wenn zwischen ihm und seinem Vernetzungspartner ein hohes Maß an Vertrauen besteht, kann er auch andere Informationen bekommen, die nicht direkt angefragt wurden, und so seinen Informationsstand erweitern.

Informationen, die über das hinausgehen was man einem fremden Kollegen weitergeben würde, werden oft als informelle Informationen oder auch Randinformationen beschrieben. Das sind Informationen, die zur Problemlösung und Entscheidungsfindung wichtig sind, die man aber sonst vom Ansprechpartner nicht bekommen würde. Gründe dafür sind zum einen fehlendes Vertrauen oder die Vertraulichkeit der Informationen an sich oder anderweitig vorgeschriebene Kommunikationswege.

Mitarbeiter, die im Unternehmen gut vernetzt sind, haben demnach wahrscheinlich bessere oder differenziertere Informationen für ihre Problemlösung und Entscheidungsfindung zur Verfügung.

#### **4.2.5 Kollegiale Unterstützung und Beschleunigung von Prozessen**

Der persönliche Kontakt beziehungsweise die Tatsache, dass sich die Personen schon mal persönlich getroffen haben, verändert den Umgang mit Anfragen und den Austausch.

Zusammengefasst äußern die Befragten, dass sie durch den persönlichen Kontakt ein Vertrauensverhältnis haben, und dadurch schneller und einfacher mehr Informationen und auch Unterstützung erhalten.

*„Also wenn ich das aufs Arbeitsverhältnis übertrage, glaube ich, habe ich schon bei EINIGEN Kollegen ein gutes Vertrauensverhältnis gewonnen. Das heißt, wenn ich jetzt um Unterstützung bitte oder ich kurzfristig irgendwie etwas brauche oder so, bin ich mir schon sicher, dass da deutlich mehr läuft, wie wenn ich jetzt als anonymer Kollege anrufen würde. DEFINITIV“ (I 23/74).*

*„Und für mich bedeutet Vernetzung, dass man dann letztendlich auch auf ein funktionierendes Netzwerk zurückgreifen kann, wo man auch die Leute anrufen kann auf einer Vertrauensbasis. Und dass diejenigen dann auch so bereit sind, über dem normalen Maß hinaus für dich, also dich zu unterstützen“ (I 9/47).*

Sie begründen es damit, dass das Vertrauen durch den persönlichen Kontakt höher ist als zu einer ihnen unbekannt Person mit der gleichen Anfrage. Zudem ist der richtige Ansprechpartner schneller zu finden, wenn man bereits Kontakte in entsprechenden Bereichen hat. Das kann Arbeitsprozesse beschleunigen.

Auch das Prinzip von Nehmen-Geben (Kapitel 2.5.6) wird durch ein Vertrauensverhältnis verändert. Bei Inanspruchnahme von Hilfestellung oder Auskunft muss nicht gleich etwas zurückgegeben werden. Das kann auch zu einem späteren Zeitpunkt erfolgen. Dies beschreibt auch die sozialpsychologische Forschung (Kapitel 2.5.6) bei der Entwicklung einer Austauschbeziehung zu einer sozial motivierten Beziehung (Aronson 2004).

*„Weil sonst, wenn man Informationen immer wieder abfragt und man gibt aber nie was zurück, dann ist das: "öh, da ruft die schon wieder an, die aus \*Standort und die will schon wieder irgendwas und das braucht sie natürlich super schnell." wenn ich aber die Person kenne, ist das natürlich viel einfacher“ (I 18/111).*

#### **4.2.6 Blick über den Tellerrand – Perspektivenwechsel-Meinungsvielfalt**

Die Teilnehmer äußern, dass durch den Austausch mit Kollegen aus anderen Abteilungen das Verständnis für diese und ihre Geschäftsprozesse wächst. Zudem lernen sie so das Unternehmen besser kennen und stoßen auf Themen, die sie vorher nicht kannten. Hier zeigen sich wieder Hinweise in Richtung Komplexitätsbewältigung. Die Vielzahl an Abteilungen und Themen lässt sich für den Einzelnen kaum überblicken. Durch die Vernetzung und den Austausch mit anderen Kollegen erweitern sich das Wissen und das Verständnis für das Unternehmen.

*„Man lernt doch eine ganze Menge Leute kennen und lernt halt über diese Leute auch viel, was es eigentlich noch für Themen im Konzern gibt, von denen man noch gar nicht wusste, dass es das gibt. Ja, also das war eigentlich so das wichtigste, was ich mitgenommen habe. Erst mal die Leute kennenzulernen, aber auch zu sehen, was kann man eigentlich noch alles machen?“ (I 18/52).*

Hier ist Vernetzung also für die persönliche Erweiterung der Wissensbestände über das Unternehmen nützlich.

Etwas präziser wird weiterhin beschrieben, wie wichtig andere Perspektiven sind, um neue Ideen und Lösungen zu finden. Diese Beschreibung geht also noch einen Schritt weiter. Nicht nur das Wissen über andere Abteilungen, deren Themen und Lösungsstrategien ist von Nutzen, sondern auch die konkrete Anwendung für eigene Problemstellungen. So kann man sich von Kollegen Hilfe von außen holen, die einen anderen Blickwinkel auf ein Thema haben. Das könnte neue Impulse für die Lösung bringen.

*„Und Vernetzung ist eben gerade ÜBER die Fachbereiche hin wichtig, ne? Also, dass man nicht nur in seinem eigenen Saft da rum gärt, sondern eben auch mal über die Randgebiete drüber hinweg guckt und sagt: "hier, wie siehst du das?" und so bekommt man eben immer wieder neue Eindrücke, ne? Oder neue Ideen oder auch Hilfestellung“ (I 21/42).*

Damit erweitert sich durch Vernetzung nicht nur der persönliche Wissensstand. Auch die Perspektiven und Meinungen zu einem Thema werden vielfältiger.

#### **4.2.7 Ansprechpartner als Türöffner**

Ein weiterer Nutzen wird durch eine Weitervermittlung an andere Ansprechpartner erzielt. Wenn ein Vernetzungspartner selbst zu einem Thema nicht weiterhelfen kann, kennt er höchst wahrscheinlich jemanden, der das kann. So können Vernetzungspartner als Türöffner für weitere Kontakte dienen und so den Zugriff auf noch mehr Informationen ermöglichen. In den Interviews wird dieser Umstand oft mit den Worten „jemanden kennen, der wieder einen kennt“ beschrieben. Hier kann man Vernetzung - wie schon in der sprachlichen Analyse zu Beginn erwähnt - als die Verknüpfung von Netzwerken betrachten. Die Verbindung zwischen den Vernetzungspartnern dient damit als Türöffner oder Brücke für den gegenseitigen Zugang zum Netzwerk des Anderen.

*„Dass man da einfach die Vernetzung hat und den Kontakt hat, und dann GANZ schnell einfach mal anrufen kann und sagen: „hey, hilf mir mal, ich bin hier, ... weiß nicht, wie es weitergeht.“ Und dann einfach, und dann sagt DER vielleicht: „kann ich dir nicht sagen, aber der und der weiß Bescheid, ruf den einfach mal an, schöne Grüße von mir.“ Und so*

*halt wirklich diese vernetzte Arbeit, dass man da immer mit den Kontakten seine Arbeit besser erledigen kann und auch einfach WISSEN abziehen kann“ (I 19/67).*

Auch hier spielt wiederum Vertrauen eine wichtige Rolle. Das Vertrauen der Kontaktpartner wird zum Teil auf den Kollegen übertragen, der auf eine Empfehlung hin Kontakt aufnimmt. Dadurch wird vermutlich ein höherer Grad an Engagement hervorgerufen als bei unbekanntem Anfragern. Selbst wenn dies nicht der Fall ist, die Beteiligten also keine persönliche Beziehung haben, sondern sich rein „thematisch“ kennen, ist so schnell ein passender Ansprechpartner gefunden.

#### **4.2.8 Ansprechpartner für die Zukunft und berufliche Weiterentwicklung**

Für einige Interviewpartner steht bei Vernetzung weniger der Austausch zu aktuellen Problemstellungen und Themen aus dem Arbeitsbereich im Vordergrund sondern eher ihre berufliche Weiterentwicklung. Dabei geht es um Karrierenetzwerke und den Zugang zu Informationen außerhalb des eigenen Zuständigkeitsbereichs. Auch Informationen bezüglich zu besetzender Stellen in anderen Bereichen, also potenzielle neue Aufgabengebiete, werden genannt. Diese Mitarbeiter sind sich bewusst, dass ihre Zukunft im Unternehmen durch Vernetzung mit den richtigen Kontakten besser gelingen kann als ohne.

*„Aber auch für die persönliche Weiterentwicklung muss ich sagen, ist es mitunter DIENLICH, weil man ja auch in den anderen Bereichen Einblick hat. Man sieht Bedarf und man könnte theoretisch über einen Wechsel nachdenken. Man weiß, man kann aber auch Leute ansprechen, die vielleicht auf einer Entwicklungsschiene sind, die schon etwas durchlaufen haben, welche Erfahrungen die gemacht haben mit Prüfungen und welchen Ritualen, Rhythmen man hin, und wie auch weiter kommt“ (I 16/105).*

Dass diese „Nutzungsvariante“ von Vernetzung sehr effektiv ist, belegen Studien größtenteils aus dem amerikanischen Raum. Sie zeigen auf, welche zentrale Rolle Vernetzung insbesondere in schwacher Ausprägung bei der Vergabe von offenen Stellen spielt. Die Theorie der Stärke von schwachen Verbindungen (Granovetter 1973) entstand aufgrund solcher Studien und ist in diesem Kontext gut belegt.

Eine weitere Variante ist das Knüpfen von Kontakten, die im Moment nicht genutzt werden aber in Zukunft von Interesse sein könnten. Befragte, die sich in diese Richtung äußern, wollen im Unternehmen möglichst viele und breit gestreute Kontakte haben. Sie erwarten sich davon zukünftige Vorteile, die sowohl ihre berufliche Entwicklung als auch aufgabenspezifische Themen betreffen können.

*„Kontakte knüpfen, neue LEUTE kennenlernen nicht grundsätzlich hier dann aus \*Standort [...] sondern halt Standort übergreifend, das man da wirklich Ansprechpartner hat, jetzt nicht nur für bestimmte Themen [...] sondern auch die werden sich ja wahrscheinlich auch irgendwie noch weiterentwickeln, vielleicht auch in andere Bereiche gehen. Oder dass man da halt die Leute trotz allem in den einzelnen Standorten weiterhin den Kontakt hält und dann auch sag ich mal so in zehn fünfzehn Jahren dann auch vielleicht andere Vorteile daraus generieren kann. Nicht nur für mich sondern auch für DIE, weil die haben dann mich hier als Ansprechpartner und so, dass man halt in Kontakt bleibt“ (I 1/29).*

### **4.3 Exkurs: Themenmatrix – Einstellungen und Aktivitäten zu Vernetzung**

Mit Hilfe einer Themenmatrix (Kuckartz 2012, S. 89) lassen sich die Interviewdaten in Bezug auf ausgewählte Themen durch Zusammenfassung und Vergleich in stark aggregierter Form betrachten. Die Matrix enthält Zusammenfassungen der Aussagen der Befragten zu den Themen:

- Arbeitsanforderung
- Bedeutung Vernetzung für Arbeit
- Persönliche Haltung zu Vernetzung
- Verhalten im Programm – Aktivitäten zur Vernetzung.

Um ein Gesamtbild aber auch die Bandbreite der Äußerungen betrachten zu können, wurden diese Themen über alle 24 Interviews hinweg verglichen.

Aus den Äußerungen wurden übergeordnete Merkmale gebildet, die verschiedene Ausprägungen annehmen können. Die Ausprägungen haben sich aus Äußerungen und Einschätzungen der Interviewpartner zu den jeweiligen Themen abgeleitet.

#### **4.3.1 Die Arbeitsanforderungen**

Die Arbeitsanforderungen der Interviewteilnehmer lassen sich auf verschiedenen Ebenen betrachten. In Bezug auf das Verantwortungsniveau gibt es bei den Befragten eine Bandbreite vom Sachbearbeiter bis hin zur Führungskraft mit Personalverantwortung.

Weitere Unterscheidungsmöglichkeiten sind der Anteil an Kommunikation und Informationsverwaltung sowie inhaltliche Tätigkeiten wie beispielsweise Datenanalyse, Berechnung, Konstruktion, Betreuung, Projektsteuerung oder Personalführung. Diese individuellen Profile zur Arbeitsanforderung ließen sich aufgrund der

Beschreibungen der Befragten zusammenfassen. Sie geben erste Hinweise auf die Bedeutung von Vernetzung für die Arbeit. Befragte, die bei ihrer Tätigkeit auf Kommunikation und viele Informationen aus verschiedenen Bereichen angewiesen sind, sehen Vernetzung tendenziell als sehr nützlich und positiv. Insbesondere Befragte, die auch Personalverantwortung haben und somit Führungsaufgaben wahrnehmen, sehen Vernetzung als Notwendigkeit an, um ihre Arbeitsanforderungen bewältigen zu können. Darüber hinaus sehen sie es als eine Möglichkeit, sich mit anderen Mitarbeitern in ähnlichen Positionen über Themen wie Führung auszutauschen.

Weiterhin arbeiten die meisten der Befragten in Teams. Kaum ein Mitarbeiter kann seinen Arbeitsalltag bewältigen, ohne mit anderen in Austausch zu treten.

#### **4.3.2 Notwendigkeit von Vernetzung für die Arbeit**

Aus der Betrachtung entsprechender Aussagen in der Themenmatrix lässt sich ableiten, wie wichtig Vernetzung für den Einzelnen in seinem Arbeitsalltag ist beziehungsweise wie sich eine fehlende Vernetzung auf die Arbeit auswirken würde. Insbesondere die Frage nach der Bedeutung von Vernetzung für die Arbeit hat darüber Aufschluss gegeben. Die jeweiligen Aussagen lassen sich in fünf verschiedene Abstufungen einteilen, die eine Skala bilden:

1. Vernetzung ist unwichtig, fehlende Vernetzung hat keinen Einfluss auf die Arbeit.
2. Vernetzung ist generell wichtig, fehlende Vernetzung hat aber nur geringe Auswirkungen auf die Arbeit.
3. Vernetzung ist wichtig, fehlende Vernetzung erschwert die Arbeit.
4. Vernetzung ist sehr wichtig, fehlende Vernetzung behindert die Arbeit ziemlich.
5. Vernetzung ist extrem wichtig, fehlende Vernetzung ist arbeitsverhindernd.

Die meisten Aussagen lassen sich im mittleren Bereich zwischen 2 und 4 einordnen. Kategorie eins ist bei keinem der Befragten zuzuordnen. Sie wird aber aufgrund der Vollständigkeit der Skala benannt.

Um diese Verteilung in Abb. 22 grafisch darstellen zu können, werden die oben beschriebenen Aspekte als Notwendigkeit bezeichnet, die auf einer Skala von 1-5 abgetragen wird. Notwendigkeit meint hier, wie notwendig Vernetzung für die Arbeit des einzelnen Befragten ist.

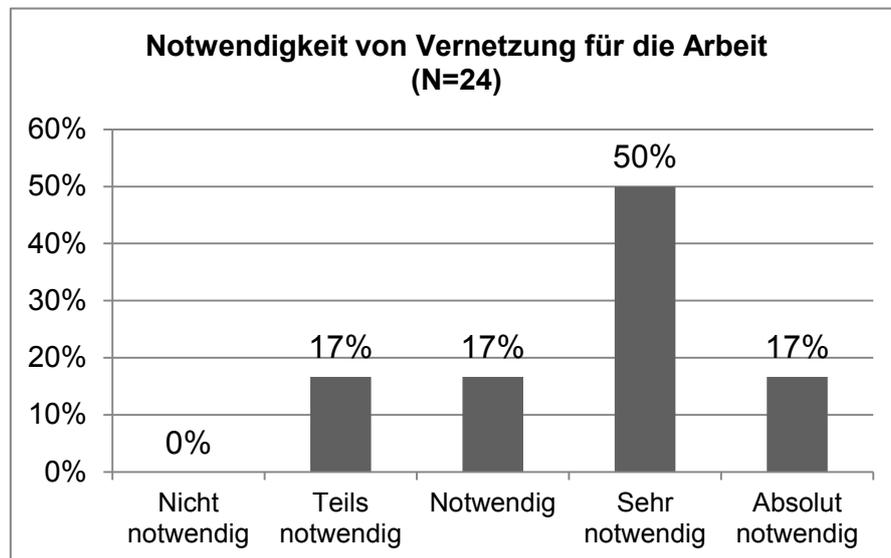


Abb. 22 Notwendigkeit von Vernetzung für die Arbeit (Eigene Darstellung)

Keiner der Befragten hat angegeben, dass er in keiner Weise auf Vernetzung angewiesen ist. Alle Befragten sehen es also als notwendig für ihre Arbeit an. Die Hälfte äußert, dass Vernetzung „sehr notwendig“ für ihre Arbeit ist. Die anderen Befragten lassen zu jeweils gleichen Teilen erkennen, dass Vernetzung für sie „teilweise notwendig“, „notwendig“ oder sogar „absolut notwendig“ ist, um ihre Arbeit bewältigen zu können.

Insgesamt ist Vernetzung für den überwiegenden Teil der Befragten für ihre tägliche Arbeit „notwendig“ bis „absolut notwendig“.

### 4.3.3 Haltung gegenüber Vernetzung

Die Persönlichkeit des Einzelnen hat Einfluss auf die Sicht auf Vernetzung und auf das konkrete Verhalten in Interaktionen. Das Bedürfnis nach sozialem Kontakt (Affiliation) und das Kommunikationsverhalten sind unterschiedlich ausgeprägt. Auch hier lässt sich anhand der Äußerungen im Interview eine Skala erkennen. Einige Befragte äußern beispielsweise, dass es ihnen „großen Spaß macht“, mit Anderen in Kontakt zu kommen. Sie gehen dementsprechend offen auf Andere zu.

Man kann verschiedene Abstufungen der Haltung gegenüber Vernetzung beschreiben:

1. Vernetzung wird abgelehnt
2. Vernetzung wird ambivalent gesehen
3. Vernetzung ist bei Bedarf sinnvoll
4. Vernetzung ist generell sinnvoll
5. Vernetzung an sich macht Spaß

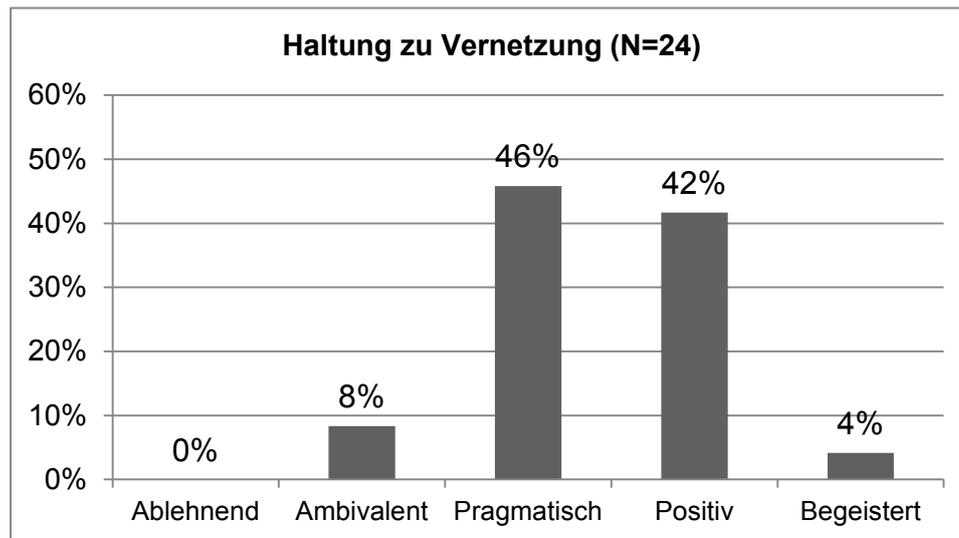


Abb. 23 Haltung zur Vernetzung (Eigene Darstellung)

In der Abb. 23 ist die Verteilung der Haltung zu Vernetzung über alle Interviewpartner dargestellt. Ein sehr kleiner Teil sieht Vernetzung kritisch und würde gerne darauf verzichten, wenn es nicht notwendig für die Arbeit wäre. Diese Haltung wird daher als ambivalent bezeichnet. Der größte Teil der Befragten sieht Vernetzung pragmatisch in dem Sinne, dass sie betrieben wird, weil es für die Arbeit notwendig ist. Ein weiterer sehr großer Teil der Befragten empfindet Vernetzen an sich als positive Aktivität, die darüber hinaus das Arbeiten erleichtert. Ein weiterer sehr kleiner Teil vernetzt sich von sich aus gerne, weil es als eine angenehme und sinnvolle Aktivität empfunden wird. Es hat niemand geäußert, dass er Vernetzung an sich komplett ablehnt.

Insgesamt wird Vernetzung vom überwiegenden Teil der Befragten pragmatisch oder positiv gesehen.

#### 4.3.4 Aktivitäten zur Vernetzung

Die Aussagen in diesem Bereich beziehen sich auf die Beschreibung der Teilnehmerkontakte und das eigene Verhalten dabei. Bei der Analyse lag das Augenmerk darauf, wie aktiv oder gezielt die Teilnehmer mit Anderen in Kontakt getreten sind, um sich zu vernetzen. So ließ sich auch hier eine Skala bilden, auf der sich die Befragten einordnen lassen. Hier geht es unter anderem um die Zielgerichtetheit des Verhaltens beziehungsweise die bewusste Einflussnahme und Steuerung von Vernetzung. Die erarbeitete Skala besteht aus 4 Abstufungen:

1. Keine Aktivität zur Vernetzung
2. Wenn es sich ergeben hat, die Situation günstig war
3. Gezielt auf Andere zugegangen
4. Vorher geplant und dann gezielt auf Andere zugegangen

In der Abb. 24 ist die Verteilung der Aktivität zur Vernetzung über alle Interviewpartner dargestellt. Auch hier ist die erste Kategorie nicht anzutreffen gewesen, wird aber zur die Vollständigkeit der Skala dargestellt.

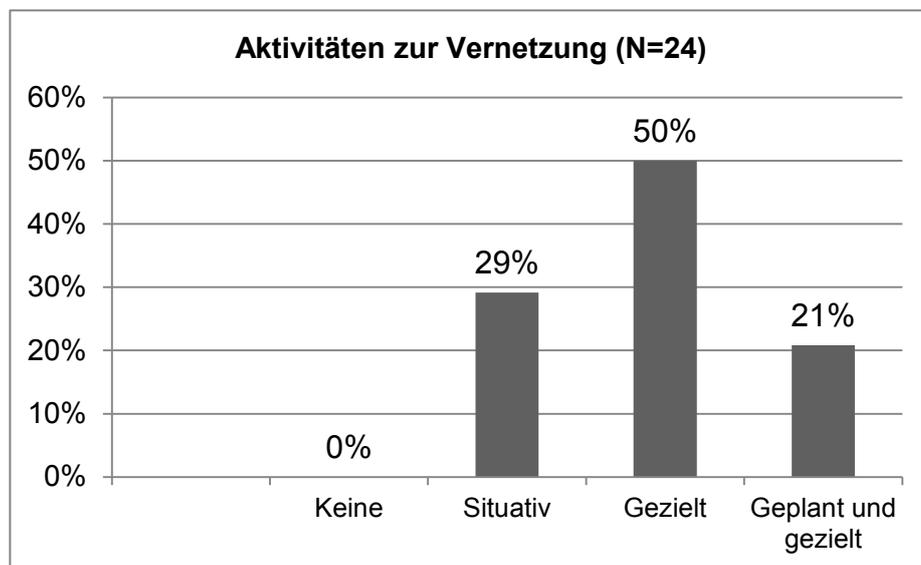


Abb. 24 Aktivität und Vernetzungsverhalten (Eigene Darstellung)

Die Hälfte der Befragten gibt an, während der Weiterbildung gezielt andere Teilnehmer angesprochen zu haben. Ein Drittel erklärt, mit Anderen in Kontakt getreten zu sein, wenn es sich aus der jeweiligen Situation heraus ergeben hat. Ein Fünftel hat bereits im Vorfeld geplant, bestimmte Teilnehmer oder Anliegen in der Weiterbildung anzusprechen.

Insgesamt sind die Befragten sehr aktiv gewesen, um sich zu vernetzen.

## 4.4 Einflussfaktoren auf die Entstehung von Vernetzung

Es ist von hoher Bedeutung, welche Faktoren, Variablen oder Bedingungen auf die Entstehung von Vernetzung wirken. Aus den Interviews ließen sich dazu zahlreiche Erkenntnisse gewinnen. Insbesondere die Fragen, was die Entstehung von Vernetzung fördern oder behindern kann, waren für diesen Themenbereich ergiebig. Es ist jedoch insgesamt schwierig, die Zusammenhänge der einzelnen Faktoren aufzudecken beziehungsweise Erkenntnisse zu erlangen, in welchen Kontexten welche Faktoren von besonderer Bedeutung sind und welche weniger. Interessant ist des Weiteren, dass von den Befragten auch Faktoren genannt wurden, die sich mit Erkenntnissen aus der sozialpsychologischen Forschung (Kapitel 2.5) decken. Andere Aspekte werden beschrieben, aber nicht konkret als Bedingungen benannt sondern vielmehr als naturgegeben mit den Worten „das ist halt so“ oder das „passiert eben so“ beschrieben.



Abb. 25 Codebaum Einflussfaktoren auf die Entstehung von Vernetzung (Auszug MAXQDA)

Die Äußerungen der Befragten zu Einflussfaktoren auf Vernetzung beziehen sich meist auf konkrete Situationen der Interaktion mit anderen Teilnehmern und werden im Folgenden beschrieben. In Abb. 25 ist der Codebaum zu Einflussfaktoren auf Vernetzung dargestellt. Er gliedert sich in die beiden Zweige Vorbedingungen und Bedingungen der Interaktion mit den jeweiligen Subkategorien, die im Folgenden beschrieben werden.

#### 4.4.1 Vorbedingungen von Interaktion

Die Vorbedingungen lassen sich in persönliche und institutionelle Voraussetzungen einteilen. Persönliche Voraussetzungen sind Eigenschaften, die jeder einzelne Teilnehmer mitbringt wie beispielsweise Kommunikationsverhalten, Sozialverhalten, Einstellungen und Werte, Selbstbild und vieles mehr. Institutionelle Voraussetzungen können Dinge sein wie Unternehmenskultur, Größe und Komplexität des Unternehmens, Arbeitsanforderungen oder Informationskultur. Beides sind Bedingungen, die schon existieren, bevor die Teilnehmer in eine Weiterbildung kommen und auch danach. Das heißt, sie können als eine Art Rahmen oder Fundament betrachtet werden, auf dem sich die weitere Interaktion abspielt. Hinzu kommt, dass diese Vorbedingungen relativ stabil sind und somit als gegebene, wenig veränderbare Variablen betrachtet werden können.

Im Folgenden werden zunächst die Aussagen der Befragten zu Persönlichkeitsaspekten und zu Aspekten der Unternehmenskultur zusammengefasst.

##### 4.4.1.1 Persönliche Voraussetzungen und Eigenschaften

Bei den persönlichen Voraussetzungen geht es darum, welche verschiedenen Eigenschaften bei einer Person ausgeprägt sind. Aus den Äußerungen der Befragten lassen sich Begriffspaare finden, die ein Kontinuum von persönlichen Eigenschaften bilden, die für Vernetzung eher förderlich oder hinderlich sein können. Es geht darum, wie kontaktfreudig der Einzelne ist, wie leicht oder schwer es ihm fällt, mit fremden Menschen ins Gespräch zu kommen.

Häufig wird formuliert, dass man eine „offene Persönlichkeit“ hat oder haben sollte um mit Anderen in Kontakt zu kommen. Damit gehen Aussagen darüber einher, wie leicht oder schwer es fällt, auf Andere zuzugehen. Abwesenheit von Angst scheint wichtig zu sein und damit die oft angesprochene Lockerheit oder Entspanntheit im Umgang miteinander.

Die Aussagen beziehen sich auf die eigene Person und auf andere Personen. Die Interviewpartner geben beispielsweise an, wie offen oder kontaktfreudig sie sind und wie leicht oder schwer ihnen die Kontaktaufnahme fällt. Die meisten Beschreibungen von Eigenschaften, die förderlich oder hinderlich für Vernetzung sind, beziehen sich jedoch auf die anderen Teilnehmer also potenzielle Kontaktpartner. Einige Aussagen betreffen die Interaktion selbst.

<b>Persönliche Eigenschaften</b>		
<b>Günstig für Vernetzung</b>		<b>Ungünstig für Vernetzung</b>
offen	.....	verschlossen
entspannt	.....	ängstlich
kontaktfreudig	.....	kontaktscheu
verlässlich	.....	unzuverlässig
engagiert	.....	gleichgültig
kooperationsbereit	.....	eigenbrötlerisch
interessiert	.....	desinteressiert
motiviert	.....	unmotiviert
aktiv	.....	passiv
locker	.....	angespannt
weltoffen	.....	engstirnig
kommunikativ	.....	unkommunikativ
extrovertiert	.....	introvertiert
humorvoll	.....	humorlos
fleißig	.....	faul
nicht von sich eingenommen	.....	von sich eingenommen
kein Selbstdarsteller	.....	Selbstdarsteller

Tabelle 8 Übersicht der genannten Persönlichkeitseigenschaften die Vernetzung beeinflussen können (Eigene Darstellung)

Die von den Befragten genannten und beschriebenen Eigenschaften sind in Tabelle 8 aufgeführt. Die Eigenschaften lassen sich als kontinuierliche Skala zwischen zwei gegensätzlichen Polen darstellen. Der linke Pol auf dieser Skala enthält Eigenschaften, die Vernetzung eher begünstigen können, der rechte eher ungünstige Eigenschaften. Die Beschreibungen der Persönlichkeitsmerkmale werden oft an konkreten Situationen festgemacht. So schließen die Teilnehmer aufgrund von beobachtbarem Verhalten auf bestimmte Eigenschaften. Beispielsweise wird jemandem, der sich rege an Diskussionen beteiligt und seine Meinung äußert, ein höherer Grad an Offenheit zugeschrieben als einem reinen Zuhörer.

Eine weitere persönliche Vorbedingung für Vernetzung ist das Bedürfnis nach sozialem Kontakt (Affiliation, Kapitel 2.5) und der Wille des Einzelnen, sich zu vernetzen.

Will sich jemand vernetzen, so wird er sich in Kontaktsituationen wahrscheinlich offener und gezielter verhalten, als wenn er das nicht will. Die Gründe für das Vernetzen-Wollen können sehr unterschiedlich sein. Es werden verschiedene Gründe genannt, die auch im Einklang mit der Netzwerkforschung zu den allgemeinen Zielen und dem Nutzen von Netzwerken stehen. Gezielte Vernetzung kann ermöglicht werden, wenn den handelnden Personen klar ist, welche Fragen oder Probleme sie haben. Konkrete Probleme im Arbeitsalltag könnten durch den richtigen Ansprechpartner gelöst werden. Auch zufällige Vernetzung hat dieses Potenzial. Dabei ist die Wahrscheinlichkeit, durch Zufall an die richtige Person zu gelangen, vermutlich geringer.

#### 4.4.1.2 Institutionelle Voraussetzungen und Unternehmenskultur

Auch die Unternehmenskultur hat Einfluss auf das Verhalten der Mitarbeiter und damit auch auf ihre Einstellung zur Vernetzung. Je nachdem, ob Vernetzung erwünscht und als wichtig für den Unternehmenserfolg anerkannt ist oder nicht, können die Mitarbeiter agieren. Es ist für die Unternehmenskultur von entscheidender Bedeutung, ob der informelle Austausch mit anderen Mitarbeitern als ineffizient genutzte Arbeitszeit oder als wertvoll für das Unternehmen interpretiert wird. Diese Bedenken darüber, ob ein Treffen wirklich notwendig und sinnvoll oder eher ungenutzte Arbeitszeit ist, spiegelt den Zwiespalt der Mitarbeiter wieder.

*„Und ansonsten glaub ich, dass man erst mal auch die Grundlage schaffen muss, dass man die Idee der Vernetzung hoffähig machen muss. Hoffähig heißt, dass jetzt nicht jemand der sich vernetzt, irgendwie Gefahr läuft in einer Ecke zu landen, das ist jetzt hier jemand der gerne ein Tässchen Kaffee trinkt, ja.*

*Sondern der hat ein ganz klares Unternehmensziel auch vor Augen ja und hält die Vernetzung für ein Mittel, seine Arbeit besser machen zu können. Ja und diese Unternehmenskultur erst mal irgendwo zu verankern in den Köpfen der Leute, DAS ist glaube ich eine Aufgabe, die sehr, sehr schwierig ist“ (I 3/83).*

Es zeigt sich, dass intensiver Austausch und die gezielte Vernetzung mit angrenzenden thematisch bedeutsamen Abteilungen überwiegend von Einzelpersonen initiiert und betrieben wird. Die Organisationsstruktur und auch der Informationsfluss werden teilweise als „starr“ und „wenig flexibel“ beschrieben.

In einer Organisation mit dieser Größe und der Komplexität eines Konzerns sind Vernetzung und Austausch extrem wichtig. Das wiederum ist in der Wahrnehmung der Befragten nicht offiziell geregelt oder gar Bestandteil von Strategien. Wo sonst ein hoher Grad an Bürokratisierung herrscht, werden Bereiche, die nicht klar geregelt sind, schnell als Grauzonen wahrgenommen. Hier ist entweder Eigeninitiative oder die Aufforderung von Vorgesetzten notwendig, um abteilungs- und bereichsübergreifende Vernetzung zu fördern.

*„Es ist so ein bisschen Unternehmenskultur und Führungsstil, dass man als Vorgesetzter so etwas auch pflegt und fördert, ja, und aktiv teilnimmt“ (I 24/109).*

Auf der anderen Seite wird durchaus wahrgenommen, dass es verschiedene Kreise und Veranstaltungen im Unternehmen gibt, die ganz offiziell die Vernetzung von Mitarbeitern als Ziel haben.

*„Es gibt schon das ein oder andere, was VW macht. Ich habe es selbst erfahren im Rahmen des Doktorandenprogramms, wenn auch damals noch auf sehr schmaler Flamme, aber das war auch eine Plattform, die man genutzt hat. Im Bereich der Praktikanten wurde was für Vernetzung getan, im Bereich der Führungsnachwuchskräfte wird was für Vernetzung getan, also da gibt es schon, da gibt es schon einige Plattformen.*

*Dann gibt es den VMA, also die Vereinigung der Führungskräfte und ich denke mal schon, dass es da bei Volkswagen doch das eine oder andere Instrument gibt, wo auch systematisch was für Vernetzung gemacht wird. Und dann auch, das darf man auch nicht vergessen, das Intranet oder Internetangebot wir-bei-Volkswagen, wo auch sehr viel für Kommunikation getan wird. Und ich denke schon, dass es da viele, viele Ansatzpunkte bei VW gibt“ (I 20/126).*

Vernetzung wird durch einzelne Maßnahmen von Seiten des Unternehmens unterstützt. Die Notwendigkeit ist also bekannt. Für bestimmte Personengruppen wurden eigene Veranstaltungen und Angebote implementiert. Das Kriterium der Vernetzung ist hier der jeweilige Status beispielsweise als Doktorand oder Führungskraft. Es stellt sich jedoch die Frage, ob der Status ein geeignetes Kriterium für Vernetzung ist. Der Großteil der Belegschaft gehört nicht zu diesen Personengruppen. Was den Mitarbeitern die Arbeit erleichtert und zu besseren Ergebnissen führt, ist die Vernetzung zu Kollegen mit thematischen Gemeinsamkeiten oder zu vor- und nachgelagerten Prozessbeteiligten.

#### 4.4.2 Bedingungen der Interaktion

Eine Vielzahl an Äußerungen bezüglich der Interaktion der Teilnehmer in der Weiterbildungssituation bezieht sich auf Ähnlichkeiten zwischen den Teilnehmern. Die Ähnlichkeit scheint ein sehr wichtiger Faktor für die Entstehung von Vernetzung zu sein. Sie wird daher in den folgenden Kapiteln weiter ausdifferenziert betrachtet.

##### 4.4.2.1 Ähnlichkeit und Gemeinsamkeiten

Einige der wichtigsten Faktoren bei der Entwicklung von Beziehungen sind Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten zwischen den Teilnehmern. In den Interviews werden verschiedenste Beispiele genannt. Eine Gemeinsamkeit, die eine gewisse Grundlage unter den Teilnehmern schafft, ist die Tatsache, dass alle demselben Unternehmen angehören. Damit ergeben sich recht einfach gemeinsame Gesprächsthemen.

<b>Arbeitsbezogene Gemeinsamkeiten</b>	<b>Private Gemeinsamkeiten</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Standort</li><li>▪ Fachbereich</li><li>▪ Tätigkeit</li><li>▪ Arbeitsthemen</li><li>▪ Zugehörigkeit Projekt</li><li>▪ Gemeinsame Kollegen</li><li>▪ Berufliche Entwicklungsphase</li><li>▪ Hierarchieebene</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Demografische Ähnlichkeit</li><li>▪ Einstellungen und Werte</li><li>▪ Persönlichkeitsmerkmale</li><li>▪ Lebensphase</li><li>▪ Familie</li><li>▪ Hobbys und Interessen</li><li>▪ Haustiere</li><li>▪ Urlaubserlebnisse</li></ul>

Tabelle 9 Übersicht der genannten Gemeinsamkeiten zwischen Teilnehmern (Eigene Darstellung)

Ähnlichkeiten können arbeitsbezogen sein oder im privaten Bereich liegen. Die von den Befragten am häufigsten genannten Gemeinsamkeiten sind in Tabelle 9 für die Bereiche arbeitsbezogen und privat aufgeführt. Auffällig ist, dass laut ihren Äußerungen nur einzelne Befragte je nach Situation eine explizite Trennung von privaten und beruflichen Themen für angemessen halten. Die Mehrzahl der Befragten äußert, dass mindestens auf einer der beiden Ebenen Ähnlichkeiten vorliegen müssen, um weiterhin Interesse am Anderen zu haben. Gibt es hingegen keinerlei Ähnlichkeiten, ist ein weiterer Kontakt unwahrscheinlich.

Die hier aufgezählten Gemeinsamkeiten decken sich mit den in der Theorie beschriebenen Aspekten der Ähnlichkeit (Sias 2009, Forgas 1999).

Ähnlichkeiten sind in der Regel ein Startpunkt für Gespräche, es fällt auch oft der Begriff Anknüpfungspunkt. Es braucht einen Punkt, von dem aus die Einschätzung des Anderen beginnen kann.

Es wird beschrieben, dass man sich zunächst ein Bild vom Anderen macht, um ihn einordnen zu können. Dazu gehören Informationen sowohl beruflicher als auch außerberuflicher Art. Das Gegenüber wird menschlich eingeschätzt. „Wer ist das, was macht der, und wie tickt der“, sind häufige Formulierungen, um zu beschreiben welche Informationen für ein Bild vom Anderen notwendig sind. Äußerungen wie „den Anderen einordnen“ oder „wissen, wo der hingehört“ sowie „wissen, wo man denjenigen hinstecken soll“ geben wiederum Hinweise auf eine Strategie der Komplexitätsreduktion. Es wird ein Bild vom Anderen konstruiert, um es in eine Art inneres Ordnungssystem einordnen zu können.

Die bisher genannten Ähnlichkeiten sind auf der Informationsebene, also durch Gespräche zugänglich. Weitere Ähnlichkeiten zeigen sich jedoch nicht in Gesprächen sondern durch das Erleben des Anderen in verschiedenen Situationen sowie gemeinsamen Erlebnissen. Wie Forgas (2009) beschreibt, ist nur ein Bruchteil der Persönlichkeit einer Person direkt zu erkennen oder über Gespräche zu erfahren. Hinzu kommt, dass jeder eine individuelle Wahrnehmung hat, also Unterschiedliches aus den Informationen interpretiert, um sich ein Bild über andere Teilnehmer zu machen. So ist es nicht verwunderlich, dass die Teilnehmer es als „besonders prägend“ bezeichnen, wenn sie mit Anderen etwas gemeinsam erlebt oder erarbeitet haben.

#### 4.4.2.2 Ähnlichkeit und Sympathie

Als weiterer wichtiger Faktor für die Beziehungsaufnahme wird Sympathie genannt. Es zeigt sich sogar, dass Ähnlichkeit Sympathie schaffen kann.

Wie im Kapitel zur interpersonellen Attraktion beschrieben, kann eine große Ähnlichkeit zwischen zwei Menschen selbst fehlende Sympathie oder Abneigung ausgleichen. Ein Beispiel, das diese Annahme zu bestätigen scheint, liefert die Beschreibung eines Interviewten, wie er in der Weiterbildung auf eine Person traf, mit der er zuvor bereits negative Erfahrungen gemacht hatte: „Also ich denke, wir haben

*uns damals sogar FAST verabscheut, würde ich sagen“ (I 22/96).* Im Laufe der Weiterbildungsmaßnahme nähern sich die beiden einander an, da sie zukünftig gemeinsam in einem Projekt arbeiten werden und einen gemeinsamen Kollegen gut kennen. Diese beiden Gemeinsamkeiten, die im Sinne der Ähnlichkeit fungieren, haben hier die Antipathie in Sympathie gewandelt. Er beschreibt dies mit: *„und da ist natürlich ja die Schnittstelle SO GROSS gewesen, dass man da sich natürlich sehr schnell auch sympathisch ist“ (I 22/96).*

Auf der anderen Seite kann die Sympathie auch abnehmen, wenn man unangenehmen Erfahrungen mit einer Person gemacht hat.

*„Sympathie [...] ist eigentlich ganz einfach. Oder halt auch, dass man sich drauf verlassen kann, beziehungsweise, ich muss auch sagen, wenn da nie was kommt und ich muss da immer hinterher laufen, dann ist das auch schon, das hat dann nichts mit Sym... also, DOCH, das wird dann auch unsympathisch oder die Person wird dann auch unsympathisch, weil ich mich immer drüber ärger“ (I 18/143).*

Die Sympathie gegenüber einer Person kann sich also verändern, je nachdem welche Ähnlichkeiten und Erfahrungen man mit ihr verbindet.

Trotzdem scheint „sympathisch“ ein Label zu sein, das sehr schnell vergeben wird. Das hilft zunächst dabei, die Anderen einzuordnen, um wiederum Komplexität zu reduzieren.

Welche Kriterien bei der „Vergabe“ von Sympathie oder wie manche es auch beschreiben von „Sympathiepunkten“ angelegt werden, das scheint den meisten Befragten nicht bewusst zu sein. Vielmehr wird es als gegeben betrachtet, als natürlicher Prozess der „eben so passiert“, über den man nicht weiter nachdenkt. Die meisten Befragten gaben an, dass sie mit Personen aus Gründen in Kontakt getreten sind wie: „wenn es passt, dann passt es“, „wenn man auf einer Wellenlänge ist“, „wenn der Nasenfaktor stimmt“, oder „wenn die Chemie stimmt“. Hier wird deutlich, wie natürlich und gegeben dieser Selektionsprozess gesehen wird. Die Meisten äußern auch, diese Beurteilungen nicht weiter zu hinterfragen. Auf die Frage woran man merkt, ob man mit jemandem auf einer Wellenlänge ist, äußerte ein Befragter:

*„Nasenfaktor? Keine Ahnung. Also wirklich, finde ich, so etwas, das ist so ganz unterbewusst, denke ich mal ne. Wenn eine Unterhaltung nett war, dann geht man da wieder hin, unterhält sich noch weiter mit dem. Und wenn man sich vielleicht nicht so sympathisch war in der Unterhaltung, dann geht man eher wieder zum Anderen oder, also ist Nasenfaktor, also wirklich, so ganz persönliches Gefühl, das mache ich gar nicht an irgendwelchen Sachen aus“ (I 19/124).*

Trotzdem ist einigen bewusst, dass sich diese erste Einschätzung nach „Nasenfaktor“ verändern kann, wenn man den Anderen besser kennenlernt. Sympathie scheint sich sowohl auf die Fachlichkeit zu beziehen, als auch auf den Menschen an sich, losgelöst von seiner fachlichen Tätigkeit.

*„Und ob dann eine Vernetzung stattfindet, hängt ja dann von den Faktoren dann ab: entweder bin ich mir sympathisch, wenn es fachlich überhaupt nicht zueinander passt, oder ich bin mir sympathisch und es passt fachlich auch noch zueinander, oder NUR fachlich“ (I 16/98).*

Die Wahrscheinlichkeit für eine Vernetzung kann demnach für die zwei Bereiche fachliche Ähnlichkeit und menschliche Ähnlichkeit betrachtet werden.

#### 4.4.2.3 Exkurs: Ähnlichkeiten schaffen Sicherheit

Sicherheit ist ein Grundbedürfnis des Menschen (Maslow 1987). In einer Situation, in der man auf unbekannte Menschen trifft, dienen die meisten Aktivitäten anfangs dazu, sich sicher zu fühlen. Daher wird in der Regel mit Small Talk begonnen, um ein „unbekanntes Gegenüber“ - wie es die Interviewten nannten - zu „beschnuppern“ oder den „Nasenfaktor“ zu prüfen. Es wurde getestet „ob die Chemie stimmt“ oder man „auf einer Wellenlänge liegt“. Hier wird die Instinkthaftigkeit dieses Prozess durch den Gebrauch der Geruchsmetaphern deutlich. Es scheint sich um einen geradezu natürlichen Prozess zu handeln. Den meisten Befragten fällt es schwer zu erzählen, was abgelaufen ist. Sie formulieren „das ergibt sich so“.

Diese erste Berührungsphase ist notwendig, um zu klären, ob der Andere und auch die gesamte Umgebung im weitesten Sinne eine Gefahr darstellen. Erst wenn dies nicht der Fall ist, sich die Person sicher fühlt, können generell weitere Kennenlern- und Lernprozesse stattfinden. Hier kommt auch wieder das Prinzip der Ähnlichkeit zum Tragen. Ein Mensch, der ähnlich erscheint, mit dem man also Eigenschaften oder Einstellungen teilt, wird einschätzbarer und damit in gewisser Weise vorhersehbar. Das bringt wiederum ein Gefühl der Sicherheit. Dies wird in der Regel als „lockere Atmosphäre“ bezeichnet, also eine Umgebung, in der man sich entspannt bewegen kann und nicht ständig in Anspannung und Konfliktsituationen mit Anderen ist. Hier wirken Mechanismen im Hintergrund, die je nach Interpretation der Gegebenheiten den Menschen in eine Flucht- beziehungsweise Abwehrhaltung bringen oder in eine entspannte Haltung. Nur bei letzterer können weitere Prozesse wie Lernen oder Zusammenarbeiten erfolgreich ablaufen.

Es sei hier erwähnt, dass das Gefühl der Sicherheit auf unterbewusste Wahrnehmung zurückgeht. Diese ist bei jedem Mensch entsprechend seiner Vorerfahrungen anders ausgeprägt. Porges (2010) führte für den unterbewusst ablaufenden Prozess der Entscheidung darüber, ob eine Situation oder ein Mensch als bedrohlich eingestuft wird, den Begriff der Neurozeption ein. Bei diesem Prozess spielen auch frühkindliche Bindungserfahrungen eine wichtige Rolle. Für die vorliegende Untersuchung führt eine weitergehende Betrachtung der Neurozeption zu weit. Es ist nicht zielführend, da unterbewusste Wahrnehmung höchst individuell ist und eben nicht bewusst durch äußere Gestaltung beeinflusst werden kann. Es verdeutlicht aber noch einmal, wie wichtig Sicherheit und das Schaffen einer als angenehm und locker im Sinne von entspannt empfundene Atmosphäre für das Lernen und Kennenlernen ist.

#### 4.4.2.4 Das Finden von Gemeinsamkeiten und Ähnlichkeiten

Ähnlichkeiten sind für den Aufbau von Kontakten sehr wichtig. Das wurde schon an verschiedenen Stellen erläutert. In den untersuchten Weiterbildungsmaßnahmen konzentrierte sich der Austausch der Teilnehmer und damit das Finden von Gemeinsamkeiten auf zwei konkrete Situationen. Zum einen wurde von den Befragten beschrieben, wie durch Vorstellungsrunden und Ähnliches erste Informationen über Andere bekannt wurden, durch die Gemeinsamkeiten zu erkennen waren. Zum anderen waren es sämtliche Situationen außerhalb des Tagesprogramms der Maßnahmen. Insbesondere am Abend ergaben sich durch Gespräche beim gemeinsamen Essen oder Kochevents viele Anknüpfungspunkte sowohl beruflicher als auch privater Art. Dabei ist wichtig zu betonen, dass sich die Personen, auch wenn es sich um einen beruflichen Kontext handelt, als Menschen kennenlernen, erleben wollen und müssen, um eine Vertrauensbasis aufbauen zu können.

*„Man fühlt sich dem Anderen zumindest schon mal verbunden und das ist eigentlich dieses Netzwerk aufbauen auch, oder Kommunikation aufbauen anhand einer gemeinsamen Eigenschaft nenne ich es jetzt mal. Das ist so, das ist nicht bewusst sondern die anderen Leute, die sich zum Beispiel mit Musik beschäftigen oder die Kinder haben, die sind einem erst mal sympathischer als andere, wie auch immer, zu denen würde ich dann eher versuchen eine Kommunikation aufzubauen als zu denen, zu denen ich, ja wo ich keine Gemeinsamkeit finde“ (I 12/74).*

Hier beschreibt ein Befragter den Zusammenhang von Sympathie und Ähnlichkeit. Im Interview berichtet er auch, wie er das als eine Art Kommunikationsstrategie

anwendet, die sich aufgrund von Erfahrungen entwickelt hat. So explizit erzählt kein anderer Interviewpartner, welche Kommunikationsstrategie er verfolgt.

#### 4.4.2.5 Teilnehmerkontakte – Sympathie, Ähnlichkeit und Rollenverhalten

*„Da war noch ein anderer Mitarbeiter aus der Abteilung, hier von \*Marke mit dabei. Mit dem konnte man auch EXTREM gut über irgendwelche technischen Sachverhalte sprechen und der war zufälligerweise auch in meiner Altersgruppe und ja, wir harmonisieren auch so ganz gut miteinander“ (I 23/100).*

In diesem Beispielzitat finden sich verschiedene bereits beschriebene Phänomene wieder. Zum einen gab es gemeinsame Themen, also Anknüpfungspunkte für Gespräche, hier als „technische Sachverhalte“ zusammengefasst. Zudem waren beide etwa gleich alt, was wiederum eine Ähnlichkeit darstellt. Hier ist das Prinzip der Ähnlichkeit und auch der Sympathie erfüllt, was der Interviewte als „harmonisieren miteinander“ benennt. Unklar bleibt, ob hier die Ähnlichkeit zu Sympathie führt oder umgekehrt. Allerdings ist dies für die Praxis wenig relevant, da wie im theoretischen Teil der Arbeit (Kapitel 2.5.2) beschrieben, beides miteinander ausgeglichen werden kann.

Auf die Nachfrage, wie sich das äußerte oder wie der Befragte das bemerkt hat, antwortet er:

*„Schwer zu beschreiben (lacht). Ja, wenn man, wenn man sofort die richtigen, also interessante Themen findet, also auch so private Sachen reden kann, ohne großartig nachdenken zu müssen, ob das jetzt adäquat ist oder nicht adäquat ist, über so etwas zu sprechen. Und das ist bei einigen Kollegen extrem schnell gegangen. Also wirklich losgelöst von der Arbeit und über private Sachen reden zu können“ (I 23/101).*

Hier zeigt sich, was der Befragte mit „gut miteinander harmonisieren“ meint. Zum einen das Finden von gemeinsamen Themen, die auf gleiche Interessen schließen lassen. Zum anderen das Gespräch über private Themen, was hier besonders betont wird. In dieser Passage wird auch klar, wie kontrolliert und vorsichtig normalerweise kommuniziert wird. Und wie groß die Bedeutung eines bestimmten Rollenverhaltens ist. Normalerweise überlegt sich der Befragte, welches Verhalten und welche Themen in einer bestimmten Situation als adäquat gelten und welche/s nicht. Mit dem beschriebenen Kontaktpartner war dies nicht der Fall. Er hat sich also recht natürlich verhalten können, ohne daraus Nachteile fürchten zu müssen. Hier spielt auch wieder die empfundene Sicherheit eine Rolle, die durch eine große Ähnlichkeit zwischen beiden Kontaktpartnern verstärkt wird.

*„Aber ich hinterfrage das jetzt nicht so: "Wie lerne ich den kennen?". Oder man ist sich halt einfach so ein bisschen sympathisch, dann redet man miteinander und das ist aber auch eher dann Small Talk und keine tiefere, ja, tieferen Erkenntnisse, die man da austauscht?*

*Und mit den Leuten, wo man jetzt schon irgendwie so ein, so eine leichte Verknüpfung hat, also einmal durch die Gruppe und einmal hier mit den Leuten aus \*Standort, mit denen redet man so unterbewusst ein bisschen mehr. So oder auch bewusst dann (lachend) ein bisschen mehr“ (I 21/ 67).*

Hier wird deutlich, dass Sympathie allein noch nicht zu tieferen Gesprächen führt, sondern auch Ähnlichkeit im Sinne von Gemeinsamkeiten vorliegen müssen. Hier sind es die Mitglieder der Projektgruppe und Teilnehmer vom gleichen Standort, mit denen eine Verknüpfung besteht.

#### 4.4.2.6 Geben und Nehmen

Die Befragten äußern deutlich, dass für eine gelungene Interaktion beide Kontaktpartner ähnlich offen sein sollten, also ein Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen bestehen sollte.

*„Und ich glaube auch, dass, es ist ein Geben und Nehmen. Also dass man auch bereit ist, einfach Opfer zu bringen oder was, auch etwas zu geben. Ansonsten funktioniert es nicht. Also einseitig zehren, wird auf lange Dauer keine Vernetzung sein“ (I 23/141).*

Dies kann sich sowohl auf Informationen, Arbeitsaktivitäten oder die Häufigkeit von Anfragen beziehen.

Genauso verhält es sich mit dem Zeigen von Interesse am Anderen. Durch das Stellen von Fragen, aufmerksames Zuhören und wiederholte Kontaktaufnahme zeigen sich die Kontaktpartner, dass sie am Anderen interessiert sind, ihm wohlwollend gegenüber stehen und weiterhin in Kontakt bleiben wollen.

*„Naja die Leute müssen halt aufgeschlossen sein und auch von sich aus preisgeben wollen sag ich mal und auch interessiert sein an wem anders. Wenn ich jemanden da habe, der immer nur mit ja oder nein antwortet und mehr halt nicht, wenn ich den irgendwas frage und ich halt merke an seiner Gestik oder an seinem Verhalten, der will eigentlich über sich nichts preisgeben, dann will ich den auch nicht Löcher in den Bauch fragen irgendwie. Und dann ist das Thema eigentlich auch erledigt sag ich mal, also da kommt so was nicht zu Stand“ (I 8/109).*

Das dahinterliegende Prinzip der Reziprozität oder einfach Gegenseitigkeit, das in der Theorie beschrieben ist, findet sich in der vorliegenden Untersuchung wieder. Auch hier wird die Wichtigkeit von Ähnlichkeit deutlich. Wenn das Maß an Aktivität und Interesse bei beiden Kontaktpartnern ähnlich ist, wird eine gelingende Interaktion und Vernetzung wahrscheinlicher.

Das Preisgeben von Dingen über sich selbst ermutigt den Anderen, auch von sich etwas preiszugeben. Dadurch wächst der Raum für die im Johari-Fenster (Kapitel 2.3.1) beschriebene freie Aktivität und das gegenseitige Vertrauen.

#### 4.4.2.7 Vertrauen nimmt zu - Fremdheit nimmt ab

Die Teilnehmer lernen sich in verschiedenen Situationen kennen und verbringen über einen relativ langen Zeitraum von bis zu sechs Monaten immer wieder einige Tage miteinander. Sie erarbeiten gemeinsam Themen und Projekte. Innerhalb dieser Zeit nimmt die Fremdheit ab und es entsteht eine Vertrauensbasis. Dieses Vertrauen ist die Grundlage für eine spätere Vernetzung. Vertrauen ist die Komponente, die den Unterschied macht zwischen einem Kontakt unter Kollegen, die einander unbekannt sind, und dem Austausch zwischen Vernetzungspartnern.

*„Und für mich bedeutet Vernetzung, dass man dann letztendlich auch auf ein funktionierendes Netzwerk zurückgreifen kann wo man auch die Leute anrufen kann auf einer Vertrauensbasis. Und dass diejenigen dann auch so bereit sind über dem normalen Maß hinaus für dich, also dich zu unterstützen“ (I 9/47).*

Damit ist Vertrauen also ein Faktor, der am Ende einer Weiterbildung ein gewisses Maß erreicht haben sollte. Weiterhin kann das jeweilige Maß an Vertrauen beeinflussen, welcher Art eine Arbeitsbeziehung sein wird, ob beispielsweise eher eine Informations- oder eine kollegiale Beziehung (Sias 2009).

Im Verlauf des Kennenlernens und der weiteren Interaktion von Teilnehmern kann ein Abbau von Fremdheit bei gleichzeitigem Aufbau von Vertrauen beobachtet werden. Es zeigt sich, dass auch hier zwischen der Ebene beruflich und privat unterschieden werden kann. Wenn man sich den aktuellen Grad an Fremdheit und Vertrauen als eine Art Zeiger auf einem Kontinuum vorstellt, so können sich die Positionen der Zeiger für private und berufliche Fremdheit parallel auf beiden Ebenen verändern - oder nur auf einer Ebene, während die andere stagniert. Dies kann bewusst erfolgen, wenn jemand explizit auf berufliche Kontakte aus ist und wenig privaten Austausch pflegt, oder genau umgekehrt. Wer Netzwerken eher kritisch sieht, der kann dazu neigen, rein privaten Austausch zu pflegen, um keine beruflichen Verstrickungen fürchten zu müssen. Einige Befragte beschreiben den Prozess der Vertrauensbildung auch als „sukzessive auf beiden Ebenen abwechselnd“ ablaufend.

#### 4.4.2.8 Dauer, Frequenz und Intensität der Interaktion

Wie die Kontaktpartner am Ende der Weiterbildung zueinander stehen, das hängt auch davon ab, wie viel Zeit über welchen Zeitraum hinweg sie miteinander verbracht haben. Auch die Intensität der Interaktion ist entscheidend.

*„Ja, die sieht man eben öfters und mit denen hatte man eben mehr Kontakt und da ist natürlich die BINDUNG so einen Tick tiefer, wenn man so ein ganzes Projekt miteinander macht, ne? Als wenn man jemanden, den hat man vielleicht auf den Präsenzphasen mal gesehen und während, vielleicht auch online mal kurz kommuniziert mit so einem, mit diesen Distanzaufgaben oder so, aber das war es dann auch, ne? Und das ist dann noch keine menschliche Verknüpfung“ (I 1/93).*

Insbesondere Projektarbeit, die während der Weiterbildungsmaßnahmen in Kleingruppen durchgeführt wird, beschreiben viele Befragte als Phase intensiven Kontaktes, in der sie andere Personen besonders gut kennengelernt haben.

Auch der Ablauf der Weiterbildung in mehreren aufeinander folgenden Präsenz- und Distanzphasen mit mehrwöchigem Abstand wurde als förderlich für die Vernetzung der Teilnehmer beschrieben. Das galt vor allem im Vergleich zu Weiterbildungen im Blockformat.

*„Also gerade auch die was ich jetzt im Nachhinein, was mir jetzt gerade so einfällt ist gerade diese ZWISCHENZEIT, dass zwischenzeitlich einfach wieder vier bis sechs Wochen Arbeit dazwischen waren, ist vielleicht auch ganz fördernd, weil wir uns, man kann einfach im UNTERBEWUSSTEN halt einfach dieses Vertrauensverhältnis, das SETZT sich halt. Wenn man die Kollegen wieder sieht, geht es einfach wieder weiter.*

*Also es wäre glaube ich, anders gewesen, wenn wir eine Schulung gehabt hätten, die neun Tage aufeinander einfach stattgefunden hätte. Weil da glaube ich, ist es schon so, man trifft sich, man sieht sich, aber weiß, in neun Tagen geht man wieder auseinander“*

*(I 23/84).*

Es wird noch ein weiterer Aspekt angedeutet. Die Tatsache, dass die Teilnehmer wissen, sie sehen sich in einigen Wochen wieder und das über einen längeren Zeitraum, kann zu einem anderen Verhalten führen als bei einer Blockveranstaltung. Zudem ermöglicht die Zwischenzeit wohl ein Verarbeiten der Eindrücke. Die so entstandenen Beziehungen können bei nächster Gelegenheit wieder aufgenommen und weitergeführt werden.

## 4.5 Vernetzung als Prozess – die Vernetzungstreppe

Kontakte knüpfen und damit den ersten Schritt in Richtung Vernetzung gehen, das scheint bei den Befragten in ähnlichen Stufen abzulaufen, die einen Prozess erkennen lassen. Die im Codebaum in Abb. 26 entwickelten Kategorien waren der Ausgangspunkt für ein Stufenmodell der Vernetzung. Diese wird im Folgenden vorgestellt.

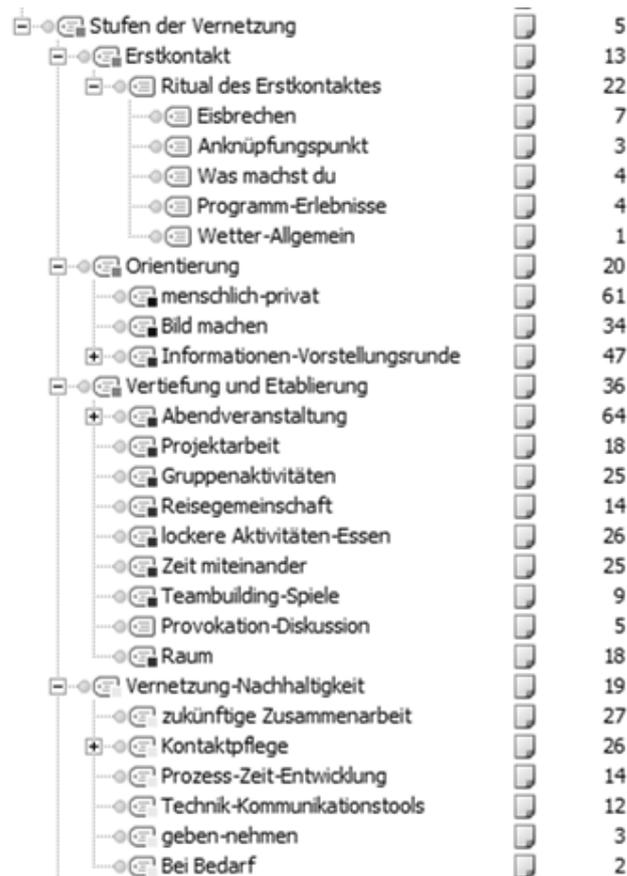


Abb. 26 Codebaum zu den Stufen der Vernetzung (Auszug MAXQDA)

Die beschriebenen Stufen bauen offenbar aufeinander auf und laufen in der Realität mit mehreren Kontaktpartnern auf verschiedenen Stufen simultan ab. Grundlage für eine Beziehung ist ein gewisses Maß an gegenseitigem Vertrauen. Alle Stufen dienen daher mehr oder weniger der Vertrauensbildung.

Der Weg zur Vernetzung lässt sich in diesen fünf Stufen beschreiben:

1. Erstkontakt (Kapitel 4.5.1)
2. Orientierung (Kapitel 4.5.2)
3. Vertiefung (Kapitel 4.5.3)

4. Etablierung (Kapitel 4.5.4)
5. Vernetzung (Kapitel 4.5.5).

Eine Stufe nach der anderen wird durchlaufen, wenn sich eine Beziehung weiterentwickelt. Im Folgenden werden die Ergebnisse beziehungsweise Aussagen der Befragten vorgestellt, die sich den verschiedenen Stufen zuordnen lassen. Auf das in Abb. 27 dargestellte Modell der Vernetzungstreppe wird in Kapitel 5.2 der Arbeit genauer eingegangen.

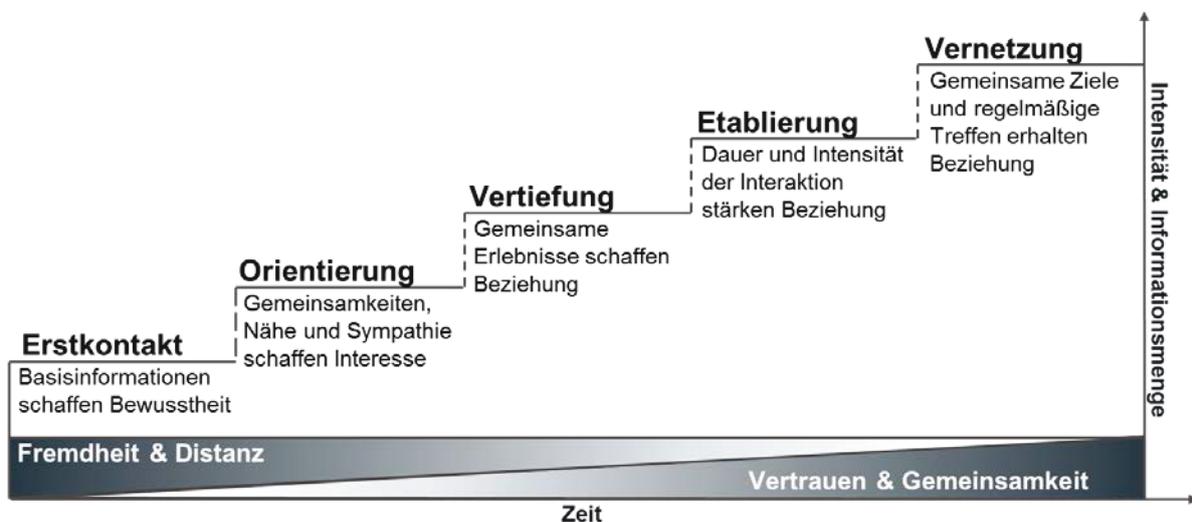


Abb. 27 Die Vernetzungstreppe (Eigene Darstellung)

#### 4.5.1 Erstkontakt

Die ersten Kontakte mit anderen Teilnehmern sind in der Regel Situationen, in denen etwas gemeinsam erlebt wird. Dabei kann zum einen die Beobachtung des Anderen in der Situation und damit die Bildung erster einseitiger Eindrücke erfolgen. Zum anderen kann auch eine erste Interaktion erfolgen, während der gegenseitige Eindrücke entstehen. Beide Möglichkeiten des Erstkontaktes werden im Folgenden beschrieben.

##### 4.5.1.1 Erstkontakt durch einseitige Rezeption

Noch bevor die Teilnehmer die Möglichkeit haben, sich miteinander zu unterhalten, haben sie schon eine Vielzahl an Informationen über die Gruppe und einzelne

Mitglieder zu verarbeiten. Levinger und Snoek (1972) haben diese erste Phase als Bewusstheit bezeichnet, die durch unilaterale Einstellungen oder Eindrücke gekennzeichnet ist, aber keinerlei Interaktion umfasst. Dies kann in der Weiterbildung in Vorstellungsrunden und Vortragssituationen erfolgen, in denen bereits erste Informationen über andere Teilnehmer bekannt werden. Aufgrund von verfügbaren Informationen und beobachtetem Verhalten bilden sich einseitig erste Eindrücke über andere Personen.

Den Unterschied zwischen einseitiger Rezeption und Interaktion beschreibt ein Interviewpartner indirekt, als er seine Wünsche für Vernetzung äußert:

*„Letztendlich das gemeinsame Erleben von \*Thema durch den Praxisteil und das sind für mich eigentlich immer so die Punkte, wo ich auch die Chance habe, die anderen Teilnehmer kennen zu lernen oder besser kennen zu lernen oder die Kontakte zu intensivieren. Das geht de facto nicht, wenn von acht Stunden dort sechs Stunden ausgefüllt sind mit vier anderthalbstündigen Vorträgen, wo man de facto zuhören muss.*

*Ich sehe zwar, wie die Menschen reagieren und interagieren, ob die eine Frage stellen oder einen Kommentar haben oder ob die einfach nur letztendlich sagen naja ich mach jetzt mal zehn Minuten die Augen zu, je nachdem wo ich sitze, das erlebe ich zwar aber das erlebe ich nicht in einer Beziehung zu mir, sondern in einer Beziehung zu der Situation zu den Vortragenden und das ist dann nicht so spannend“ (I 4/103).*

Man kann also sagen, dass der Bezugspunkt jeweils ein anderer ist. Bei einseitiger Rezeption, beispielsweise bei einer gemeinsam erlebten Situation wie einem Vortrag, erlebt man, wie eine Person in Bezug zur Situation reagiert und agiert. Eine Interaktion wiederum ermöglicht das Erleben von Reaktionen und Aktionen in Bezug zur eigenen Person.

#### 4.5.1.2 Erstkontakt durch Interaktion

Wenn einander Unbekannte erstmals in Interaktion treten, müssen zunächst Aspekte wie beispielsweise Anspannung, Distanz oder Misstrauen abgebaut werden.

Dieser Umstand wird von den Befragten auf verschiedene Weise beschrieben. So sprechen einige davon, dass erst mal „das Eis gebrochen“ werden muss.

Die Beziehungsentwicklung startet also nicht bei „Null“ sondern mit einem Zustand, der von Distanz geprägt ist, von Abgrenzung oder Kälte, um bei der Eis Metapher zu bleiben. Erst wenn diese Distanz aufgebrochen ist, kann durch den Aufbau von Vertrauen, Sympathie und Sicherheit eine Beziehung entstehen. Um das zu erreichen, braucht es Zeit und Anknüpfungspunkte, die die Kontaktpartner einander näher bringen.

*„Das ist enorm hilfreich, wenn man dann sozusagen schon mal mit allen und über alle etwas gelesen hat, dann hat man immer, also gehört hat, dann hat man immer einen Anknüpfungspunkt und das bricht jetzt sehr stark so das Eis und das macht es doch deutlich leichter ja genau“ (I 7/81).*

Das Gefühl von Unsicherheit und Anspannung wandelt sich durch das Finden von Ähnlichkeiten in Sicherheit und Entspannung. Dafür sind Vorstellungsrunden oder andere Arten der Informationspreisgabe sehr nützlich.

*„[...] durch die Häufigkeit, wie man vielleicht mit denen zu tun hat, also umso mehr die Anzahl x an Treffen, dann fühlt man sich eben immer sicherer und auch vielleicht der andere immer sicherer und dadurch kommt man immer mehr dann in diesen Kontakt, ne? Also, dass dann immer so ein bisschen mehr von dieser Distanz, die man vielleicht am Anfang noch wahr nimmt zerbricht und dass man dann ja immer noch näher zusammen rutscht, ne?“ (I 21/106).*

Die erste Kontaktaufnahme zwischen Mitarbeitern eines Unternehmens verläuft dabei vielleicht sogar noch einfacher als anderswo, da die Gemeinsamkeit der Zugehörigkeit zum selben Konzern gegeben ist.

In der betrieblichen Weiterbildung ist das Finden von Gemeinsamkeiten und Gesprächsthemen damit möglicherweise einfacher als anderswo.

Der Erstkontakt ist also die Phase zum Abbau der kompletten Fremdheit, es erfolgt eine erste Einordnung des Gegenübers. Das Schaffen von Sicherheit durch die Herstellung von Ähnlichkeit ist ein Prozess, den man schon viele Male mit den verschiedensten Personen durchlaufen hat. Dieser Prozess läuft häufig gleich ab und unterliegt bestimmten Abläufen und Verhaltensregeln. Diese sind als eine Art sozialer Konsens allgemein bekannt und akzeptiert. Erstkontakt durch Interaktion lässt sich daher auch als eine Art Ritual betrachten, auf das im nächsten Abschnitt weiter eingegangen wird.

#### 4.5.1.3 Erstkontakt als Ritual

Bei der Frage nach den Situationen und dem Verlauf der ersten Kontakte äußerten sich die Befragten sehr ähnlich.

In dieser Phase werden Meinungen und Ideen zu Themen ausgetauscht, die eher als neutral empfunden werden und einen einfachen Gesprächseinstieg ermöglichen. Meist wird über aktuelle Geschehnisse in Bezug auf die Weiterbildungsmaßnahme oder arbeitsbezogene Themen gesprochen. Auch wenn einige Teilnehmer dies als

„merkwürdig“ beschrieben, so ist offenbar auch das Wetter ein beliebter Einstieg in solche Gespräche.

Es werden also erste Stellungnahmen abgegeben zu Themen, die weitestgehend unverfänglich sind. Nichtsdestotrotz lassen sich dadurch weitere Rückschlüsse über das neue Gegenüber ziehen. Es wird deutlich, welche Weltanschauung vertreten wird und inwieweit sich diese von anderen unterscheidet.

Die konkreten Situationen des ersten direkten Kontaktes sind überwiegend das Nebeneinandersitzen im Seminarraum oder der Kontakt beim Kaffeetrinken und Essen. Auch Reisewege können sich kreuzen.

Damit sind es in der Regel zufällige Begegnungen, die sich „aus der Situation heraus“ ergeben haben, wie einer der Interviewpartner beschreibt:

*„[...] das liegt an so ganz profanen Dingen wie Sitzplätze. Beispielsweise sitzt man dann abends plötzlich nicht mehr da, wo man dann vielleicht tagsüber saß, man lernt wieder NEUE Leute kennen. Das heißt der Prozess geht von VORNE los. Also 'Was machst DU? Was mach ICH?' und so weiter 'Warum bist du hier? Und überhaupt, wie fandest du DEN? Wie fandest du DIE?' Und so weiter“ (I 2/90).*

Treffen zwei zuvor einander unbekannte Mitarbeiter aufeinander, stellt man sich gegenseitig Fragen zu bestimmte Themen (Tabelle 10) und kommt so ins Gespräch. Diese Gespräche, die als „Small Talk“ beschrieben werden, klären oft die immer gleichen Fragen, die sich in die Themenkomplexe „persönlich“, „beruflich“ und „situativ“ einordnen lassen:

<b>Persönlich</b>	<b>Beruflich</b>	<b>Situativ</b>
Wer bist du?	Was machst du?	Was machst du hier?
Wo kommst du her?	Wie bist du zu VW gekommen?	Warum bist du hier?
Wo wohnst du?	An welchem Standort bist du?	Was sagst du zum Wetter?
Bist du verheiratet?	Wie lange bist du schon dabei?	Wie war der Vortrag?
Hast du Kinder?	Welche Aufgaben hast du?	Wie bist du zum Programm angemeldet worden?
Welche Hobbys hast du?	In welchem Bereich bist du?	Was bringt dir das Programm für die Arbeit?
Welches Auto fährst du?	Welche Erfahrungen hast du zum Thema...?	Wie war die Anreise?

Tabelle 10 Die am häufigsten genannten Einstiegsfragen zu Person, Arbeit und Situation (Eigene Darstellung)

Diese ersten Unterhaltungen werden von den Teilnehmern durchweg als „oberflächlich“, „banal“, „seicht“, „nicht weiter tiefgreifend“, „von genereller Natur“, „Gelaber“

oder „Geplänkel“ bezeichnet. Trotz dieser eher negativ konnotierten Beschreibung der Gespräche ist von allen akzeptiert, dass sie geführt werden müssen und notwendig sind. Hinzu kommt, dass sie mit jedem neuen Kontaktpartner von neuem geführt werden müssen, sich daher oft wiederholen.

Hier zeigt sich, warum man den Erstkontakt als Ritual betrachten kann. Rituale dienen dazu, den Übergang von einem Stadium in ein anderes zu gestalten, so beispielsweise Einschulungen oder Vereidigungen. Sie markieren, ab wann jemand einen neuen Status hat (Schüler, Soldat etc.) und somit zu einer neuen Gruppe gehört. Es ist ein Übergang, der mit einem bestimmten Verhalten durchlaufen werden muss. Rituale folgen festen Regeln und Strukturen, was wiederum Sicherheit gibt. Beim Erstkontakt erfolgte der Übergang von unbekanntem, einander fremden Personen hin zu Bekannten.

Die Auflistung der Fragen hat viele Gemeinsamkeiten mit den im Kapitel „Ähnlichkeiten und Schnittstellen“ aufgezeigten Bereichen.

Auch wenn die Gespräche zunächst eher oberflächlich sind helfen sie doch, den Anderen einzuordnen und erste Gemeinsamkeiten und Schnittstellen zu finden. Die Phase des Erstkontaktes endet also damit, dass eine Bekanntschaft geschaffen und erste Informationen ausgetauscht wurden, die helfen einander einzuschätzen.

#### **4.5.2 Orientierung**

Wenn aus einander unbekanntem Personen Bekannte geworden sind, erfolgt eine erste Einordnung des Anderen.

Diese Einordnung aufgrund der ersten Eindrücke und der im Gespräch erhaltenen Informationen ist gleichzeitig eine Komplexitätsreduktion der Teilnehmergruppe in Untergruppen wie beispielsweise „die Kollegen aus der Beschaffung“. Neben dieser ersten mentalen Einteilung der Gruppe erfolgt auch nach und nach eine Einordnung der einzelnen Kontaktpartner.

##### **4.5.2.1 Basisinformationen sammeln - sich ein Bild machen**

Grundlegende Informationen wie Name und Aussehen, also die bildliche Verankerung, sowie Fachbereiche oder Berufsbezeichnung sind notwendig, um eine erste Einordnung des Anderen machen zu können.

*„Ich hab allerdings auch im Vorfeld mich mit der Teilnehmerliste ein bisschen beschäftigt, weil ich aus Erfahrung festgestellt habe, dass das sehr hilfreich sein kann, wenn man so ein bisschen Namen zuordnen kann, weiß woher der eine oder andere kommt, was er macht. Da gibt es auch noch schnelleren Einstieg in Gesprächsthemen, es fällt mir einfach leichter, dann Kollegen auch auf dem Schirm zu haben“ (I 3/19).*

In diesem Zitat werden verschiedene Sachverhalte angesprochen, so zum Beispiel eine mögliche Quelle der ersten Informationen. Dieser Teilnehmer hat sich diese Basisinformationen nicht im Gespräch oder in Vorstellungsrunden erschlossen, sondern im Vorfeld gezielt durch bereitgestellte Steckbriefe und die Teilnehmerliste erarbeitet.

Es gibt also offenbar verschiedene Möglichkeiten zur Vermittlung der Basisdaten. Das bringt ganz konkrete Anregungen für die Gestaltung von Weiterbildungssituationen.

Der zweite interessante Aspekt ist hier die gezielte Vorbereitung des Teilnehmers. Er hat aus Erfahrungen eine Art Strategie entwickelt und sich bewusst mit den Teilnehmerinformationen befasst, um leichter in Gespräche einsteigen zu können. Dieses Vorgehen wurde von nur wenigen Befragten beschrieben. Die meisten haben sich vorab nicht gezielt mit den bereit gestellten Informationen über die anderen Teilnehmer auseinandergesetzt.

Äußerungen von Befragten wie „es fällt mir einfach leichter, dann Kollegen auch auf dem Schirm zu haben“ geben hier einen Hinweis auf die Wichtigkeit dieser ersten Basisinformationen. Sie sind anscheinend notwendig, um andere Personen überhaupt weiter im Bewusstsein haben zu können. Wenn man sich die Wahrnehmung als eine Art Filter in Form eines Aktenschranke vorstellt, dann kann man viele Informationen erst weiter verarbeiten, wenn es dafür einen angelegten, beschrifteten Ordner gibt. Ohne diesen können Informationen nicht sinnvoll eingeordnet und weiterverarbeitet werden. Die Wahrnehmung braucht diese Ordner offenbar zur Komplexitätsreduktion, sonst würde die Menge an Informationen nicht sinnvoll verarbeitet werden können.

So könnte man sagen, dass zunächst einzelne gedankliche Karteikarten für jeden Kontaktpartner mit den Basisinformationen angelegt werden müssen.

Erst wenn diese Karteikarte existiert, wird die Person bewusst wahrgenommen und eine Beziehung kann sich entwickeln.

Diese Informationen, die durch Erstkontakt oder auch Vorabinformationen bekannt sind, fungieren auch zur Aufnahme weiterer Gespräche als Anknüpfungspunkte. Sämtliche Informationen, die man weiter über den Kontaktpartner bekommt, erweitern und vervollständigen den Eindruck und damit die Karteikarte von der jeweiligen Person. Dies wird von den Befragten oft als „sich ein Bild machen“ beschrieben. Je nach Stufe der Beziehung wird dieses Bild mit weiteren Informationen vervollständigt. Ein Bild kann hier sowohl als mentales Bild, als Metapher oder einfach als Bild im Sinne von Abbild also Gesicht verstanden werden.

Insbesondere letzteres wird häufig erwähnt. Es mag banal klingen, aber zu Beginn ist zunächst erst einmal die Zuordnung von Name und Gesicht notwendig.

Auf die Frage, wie er jetzt nach Ende der Weiterbildung die Kontakte zu den anderen Teilnehmern einschätzt, oder ob es vielleicht sogar verschiedene Kontaktgruppen gibt, äußert ein Befragter:

*„Aber grundsätzlich würde ich sagen, kann ich die eigentlich alle über einen großen Kamm scheren, weil ich einfach weiß, was sie machen. Ich habe ein Gesicht dazu, die können was mit meinem Namen, mit meinem Gesicht anfangen. Die wissen was ich mache, das heißt ich hätte, ich würde jetzt da keine großen Unterschiede machen“ (I 23/125).*

Hier ist also das gegenseitige Wissen um die Name-Gesicht-Verknüpfung und die Tätigkeitszuordnung beschrieben. Ähnliche Aussagen finden sich bei fast allen Befragten. Diese beiden Aspekte sind wohl die wichtigsten, um zumindest eine Basis für Beziehungen im Sinne von Informationsbeziehungen (Kapitel 2.6) zu haben.

Je nach dem Verlauf der weiteren Interaktion bekommt dieses „Grund“-Bild weitere Facetten.

Man kann festhalten, dass zunächst Basisinformationen notwendig sind, um eine Beziehung überhaupt zu ermöglichen. Sie bieten eine Grundlage für die Einordnung weiterer Informationen. Die in diesem Kontext am häufigsten genannten Informationen sind: Name, Aussehen/Gesicht, Standort und Abteilung.

Diese Basisinformationen können auf verschiedenen Wegen vermittelt werden, wobei diese Vermittlung als der Erstkontakt betrachtet werden kann. Der hier am häufigsten beschriebene Fall des beidseitigen Erstkontaktes durch Interaktion sind Gespräche in Pausen und während der Vorträge. Dieser einseitige Erstkontakt erfolgt in der Regel bei Vorstellungsrunden sowie durch bereit gestellte Informationen wie Teilnehmersteckbriefe oder Beobachtungen in gemeinsamen Situationen. In Tabelle 11 sind die Ziele und Formen der beiden Varianten des Erstkontaktes im

Vergleich dargestellt. Um die Stufe des Erstkontaktes als Hürde auf dem Weg zur Vernetzung zu bewältigen, ist vor allem der beidseitige Kontakt durch Interaktion notwendig. Die Interviewanalyse lässt darauf schließen, dass erst wenn sich die Teilnehmer gegenseitig ein Bild voneinander gemacht haben, die nächste Stufe der Beziehungsentwicklung erreicht werden kann.

Stufe	Ziel	Form
1(a) Erstkontakt einseitig	Basisinformationen zur Einordnung bekommen, Bild machen	Steckbriefe, Vorstellungsrunde, Beobachtungen
1(b) Erstkontakt beidseitig	Basisinformationen zur Einordnung austauschen, Bild machen	Gespräche, Interaktion

Tabelle 11 Vergleich zwischen einseitigem und beidseitigem Erstkontakt (eigene Darstellung)

Die Basisinformationen allein sind in der Regel noch keine Grundlage für die weitere Beziehungsentwicklung oder eine Entscheidung gegen einen weiteren Kontakt zu einer Person. Erst ein etwas differenzierteres Bild vom Anderen und auch Emotionen geben offenbar den Ausschlag in die eine oder andere Richtung.

#### 4.5.2.2 Emotionen erweitern das Bild

Emotionen sind für die Ausdifferenzierung dieses Bildes von großer Bedeutung. Das Gefühl der Sicherheit wurde bereits thematisiert. Sie spielt für die Interaktion mit anderen Teilnehmern eine sehr große Rolle. Zum einen ermöglicht das Sicherheitsgefühl erst eine entspannte Interaktion, zum andern werden durch Ähnlichkeiten weitere Gefühle wie Zugehörigkeit, Angenommen-sein und Gemocht-werden wahrscheinlicher.

Die Emotionen, die mit Anderen verknüpft sind, entscheiden maßgeblich mit, wie man diese Person wahrnimmt. Werden positive Emotionen in der Interaktion erlebt, so wird dies auch mit der Person verknüpft. War eine Situation besonders lustig, interessant oder angenehm, überträgt sich das auf das Bild, welches man von der Person hat. So sind Bilder und Emotionen miteinander verknüpft.

*„Das ist meiner Erfahrung nach immer so eine gemischte Veranstaltung. Es gibt die Leute, mit denen kommt man gut aus, mit denen macht es Freude, da kann man auch abends bei einem Bierchen sich entspannen, unterhalten. Und dann gibt's Leute, da hat man irgendwie nicht so viel Berührungsfläche, die bleiben einem dann vielleicht ein bisschen fremd und so war das hier auch“ (I 7/40).*

Man nimmt die Person selbst positiver wahr, wenn man mit ihr positive Erlebnisse und die damit einher gehenden positiven Emotionen verbindet. Umgekehrt können negative Emotionen auch die Wahrnehmung anderer Personen beeinflussen.

### 4.5.3 Vertiefung

Wenn über eine Person schon die Basisdaten bekannt sind und der Kontakt weitergeführt wird, kann sich eine oberflächliche Beziehung vertiefen und damit weiterentwickeln. Eine Beziehung kann sich insbesondere durch gemeinsame Erlebnisse vertiefen. Ein Befragter äußert sich dementsprechend über die Beziehung zu den Personen innerhalb seiner Projektgruppe:

*„Die sieht man eben öfters und mit denen hatte man eben mehr Kontakt und da ist natürlich die BINDUNG so einen Tick tiefer, wenn man so ein ganzes Projekt miteinander macht, als wenn man jemanden, den hat man vielleicht auf den Präsenzphasen mal gesehen und während..., vielleicht auch online mal kurz kommuniziert mit so einem, mit diesen Distanzaufgaben oder so, aber das war es dann auch? Und das ist dann noch keine menschliche Verknüpfung, ne?“ (I 21/93).*

Die menschliche Verknüpfung oder auch Bindung zueinander ist ein Thema, das immer wieder angesprochen wird. Um eine kollegiale Arbeitsbeziehung zu entwickeln, braucht es menschliche, persönliche Interaktion. Rein virtuelle oder fachliche Interaktion kann wohl zu Informationsbeziehungen führen. Für eine komplexere Beziehung ist aber offenbar mehr notwendig.

Durch häufige und intensive Interaktion kann sich eine Beziehung vertiefen. Das erste grobe Bild, das man über jemanden hat, wird Stück für Stück erweitert. Einzelne Aspekte werden revidiert oder hinzugefügt. Insbesondere Eigenschaften, die nicht beobachtbar sind, bedürfen eines intensiveren Kontaktes, um erkennbar zu werden. Diese Phase kann auch als eine Art Hypothesentestung betrachtet werden. Durch Erstkontakt und Orientierung entstehen erste Hypothesen und Vorstellungen darüber, wie eine Person ist. Diese Hypothesen werden in verschiedenen Situationen getestet und die Vorstellungen entsprechend angepasst. Es geht also auf der Stufe der Vertiefung darum, erste Eindrücke zu bestätigen, zu widerlegen oder weiterzuentwickeln.

Im Gespräch kann dies nur bedingt erfolgen, da die meisten Eigenschaften nicht direkt beobachtbar sind. Sie zeigen sich eher im Verhalten in bestimmten Situationen.

Es gab verschiedene Situationen in den untersuchten Weiterbildungsprogrammen, die laut den Befragten zur Vertiefung von Beziehungen beigetragen haben. Die vier meist genannten Situationen werden im Folgenden beschrieben:

### Projektarbeit - Das gemeinsame Bewältigen einer Aufgabe

*„Wenn sie also eine spezielle Aufgabe zu lösen haben, werden Stresssituationen erzeugt, wo ja der ein oder andere sein... wahres Gesicht hört sich jetzt so böse an, aber seine eigentlichen Eigenschaften zeigt, ob er ungeduldig ist oder ob jemand das Heft in die Hand nimmt oder ob jemand abwartet, dass ihm jemand was sagt.*

*Und auch das kann ja ohne weiteres dazu führen, dass man sich mit jemandem eher vernetzen möchte oder halt auch nicht. Und das Ziel ist, die Leute zu vernetzen, dann wäre das ein wichtiger Hinweis für die Leute, wie sie den Anderen einzuschätzen haben, denke ich und ob sie auf Dauer mit ihm kommunizieren werden oder nicht.*

*Also wenn da so ein Choleriker dabei ist, der meint er müsste jetzt das Heft an sich reißen und alle Leute rum kommandieren, dann hat sich das wahrscheinlich erledigt mit Kommunikation“ (I 12/86).*

Solche intensiven Phasen wie eine gemeinsame Projektarbeit bieten unterschiedliche Situationen, in denen sich die Eigenschaften der Gruppenmitglieder zeigen. Damit kann ein intensiveres Kennenlernen erfolgen. Hinzu kommt die gemeinsame Erfahrung der Aufgabenbewältigung. Man hat gemeinschaftlich etwas geleistet. Das schafft wiederum Gemeinsamkeit und damit Vertrautheit. So kann eine oberflächliche Beziehung vertieft werden. Ein anderer Teilnehmer fasst dazu zusammen:

*„Je intensiver der Kontakt einmal war und je mehr man zusammen gemacht hat, da behaupte ich auch, dass das Netzwerk an der Stelle auch umso besser funktioniert“ (I 3/43).*

### Abendveranstaltungen - Das gemeinsame Erleben von Freizeit

Über die Abendveranstaltungen äußern sich in Bezug auf die Möglichkeit der vertiefenden Interaktion alle Teilnehmer durchweg positiv. Gespräche, die tagsüber begonnen wurden, konnten abends detaillierter weitergeführt werden. Es wird beschrieben, dass insbesondere abends die intensiven Gespräche genug Raum hatten. In Bezug auf die eigene Tätigkeit und aktuelle Projekte vergrößerte sich der Detaillierungsgrad noch einmal deutlich. So wurden konkrete Anknüpfungspunkte identifiziert. Über den geeigneten Grad an Organisation und Freiraum hingegen zeigen sich verschiedenen Präferenzen. Ein Großteil der Befragten empfand das lockere Beisammensein beispielsweise zum Abendessen als äußerst förderlich für

das weitere Kennenlernen. Andere beschreiben, dass sie gemeinsame, lockere Aktivitäten bevorzugen, um weiter miteinander in Kontakt zu kommen.

*„So bei den Abendveranstaltungen finde ich es wirklich eine feine Sache, das ist jetzt vielleicht mein persönlicher Geschmack oder bestimmt mein persönlicher Geschmack, wenn man irgendetwas macht. Also ganz schräg oder wenig hilfreich finde ich das, so ja hier jetzt setzt euch in die Kneipe und vernetzt euch.*

*Also ich finde es immer VIEL leichter, wenn man einfach sagt "so jetzt machen wir irgendwas zusammen". Ja dann bietet sich eigentlich viel leichter auch die Möglichkeit, mit Leuten ins Gespräch zu kommen, oder einfach die Leute kennen zu lernen auf eine zwanglose Art und Weise. Dieses einfach nur irgendwo hinsetzen und dann klappt das schon ist, glaube ich zumindest, nicht mein Favorit“ (I 7/91).*

Ob nun organisiert, wie beispielsweise Kochevents oder selbstbestimmt - allen Aussagen ist gemein, dass durch eine lockere, vom Arbeitsalltag losgelöste Situation - vorzugsweise abends - die Kontakte deutlich gestärkt wurden.

### Übernachten am gleichen Ort

Die befragten Teilnehmer sind sich auch einig darüber, dass es für die Vernetzung sehr förderlich ist, wenn alle übernachten. Das gilt auch für den Fall, wenn Teilnehmer in der Nähe vom Veranstaltungsort wohnen.

*„Wichtig wär dann auch, dass man auch gemeinsame Abendveranstaltung hat. Also ich find dann doch auch immer ganz gut, wenn alle da sag ich mal übernachten müssen wenn es über mehrere Tage geht. Weil man, so ist es ja dann doch, wenn das dann zu Ende ist, dann ist vielleicht wenn es noch ein Essen gibt, aber danach fährt dann der Eine nach Hause und die, die da halt bleiben, die haben einen kürzeren Weg, die sitzen dann vielleicht doch abends noch weiter zusammen.*

*Und es ist halt einfach, also diese gemeinsamen Abende, das ist wo man sich dann doch nochmal besser kennen lernt und alles. Also das würde ich dann machen, dass es doch verpflichtend ist, egal ob sie fünf Meter um die Ecke wohnen, dass doch alle da bleiben sollten“ (I 13/94).*

Tagsüber wird die Vorarbeit geleistet und abends lernen sich die Leute nach eigenen Aussagen erst richtig kennen. Gerade der Austausch über private Themen nimmt außerhalb der Vorträge am Abend deutlich zu. Und diese private oder auch menschliche Komponente ist neben der fachlichen offensichtlich notwendig, um Beziehungen zu ermöglichen.

## Reisegemeinschaften - Das gemeinsame Reisen

Eine weitere häufig beschriebene Situation, die Verbindungen zwischen den Teilnehmern vertieft haben, sind gemeinsam verbrachte Reisezeiten.

*„Und auch durch diese Fahrt von \*Stadt nach \*Stadt waren dann, also wir sind zusammen gefahren, dann hatten wir eben auch MEHR Kontakt. Und das fügt der ganzen Ebene noch so ein bisschen Tiefe eben zu, wenn er eben auch sagt: hier, mal über Familie oder sonst irgendwie redet [...]“ (I 21/106).*

Die Reisezeit gibt den Teilnehmern noch mehr Raum für vertiefende Gespräche, deren Gegenstand häufig persönliche Themen sind.

Der Vertiefungsphase kann sich wieder eine Selektion anschließen. Da neue Informationen vorliegen und das Bild über die Person geprüft und erweitert wird, haben sich die Grundlagen für eine Beziehung eventuell verändert. Wiederum kann eine Beziehungsweiterführung, aber auch ein Abbruch die Folge sein.

### 4.5.3.1 Exkurs: Rollenverhalten am Beispiel Abendveranstaltungen

Insbesondere die Aktivitäten der Teilnehmer am Abend wurden von allen Befragten ausführlich und als „besonders vernetzungsförderlich“ beschrieben. Daher stellt sich die Frage, warum der Abend so wichtig ist und Abendveranstaltungen so häufig hervorgehoben wurden.

Gesellschaftlich und historisch ist der Abend der Erholung beziehungsweise Freizeit vorbehalten. Es gibt in der Alltagssprache eine klare Abgrenzung zwischen „tagsüber“ und „abends“. Der Arbeitstag ist in der Regel nachmittags vorüber. Am Abend ist jeder Privatmensch und nicht mehr nur Kollege oder Mitarbeiter. Der Status und die Rollen sind damit klarer als am Tag. In der Regel wird abends nicht mehr gearbeitet sondern man erholt sich in lockerer Runde vom Tag. Anforderungen des Arbeitsalltags wie beispielsweise professionelles oder seriöses Auftreten gelten nicht mehr. Damit einhergehendes Rollenverhalten wird abgelegt. Es ist jetzt erlaubt, sich über private Themen zu unterhalten und Spaß zu haben. Lernen und Weiterbildung wird häufig mehr mit Arbeit als mit Freizeit in Verbindung gebracht. Daher wird während der betrieblichen Weiterbildungsveranstaltungen eher professionelles Verhalten als Mitarbeiter und Kollege gezeigt, da es sich um Arbeitszeit handelt.

Am Abend kann man sich über private Themen wie Hobbys, Reisen oder Familie austauschen. Es darf gelacht und lauter geredet werden, man darf sich entspannt,

normal und locker verhalten, ohne dass dies unangemessen wirkt. Die Ängste, Fehler zu machen, sind geringer und somit wird der Aktionsspielraum größer. Man kann sich zeigen wie man ist. Dadurch lernen die Anderen weitere Facetten einer Person kennen und können besser beurteilen, zu wem sie Vertrauen haben können und wer ihnen ähnlich ist. Auf psychologischer Ebene lässt sich die Bedeutung von Abendveranstaltungen auch mit dem Konzept des prozeduralen Wissens beziehungsweise mit Skripten erklären (Weber & Rammsayer 2005). Damit sind „soziale Protokolle“ gemeint, die jeder Mensch aufgrund von Erfahrungen und Beobachtung entwickelt hat. Sie legen fest, wie man sich in einer bestimmten Art von Situation verhält, welche Regeln und Konventionen gelten. So gibt es beispielsweise Skripte für Restaurantbesuche, Vorstellungsgespräche oder Besprechungen. Damit sind Abläufe und Verhaltensregeln relativ sicher einschätzbar. Sie dienen wiederum der Komplexitätsreduktion und dem Gefühl von subjektiver Sicherheit.

#### **4.5.4 Etablierung**

Der wiederholte und mehrfache Kontakt in verschiedenen Situationen bietet die Möglichkeit, dass sich Eindrücke festigen können und sich zwischen den Kontaktpartnern eine Beziehung auf einem bestimmten Niveau etabliert. Die zuvor erwähnten Hypothesen und Eindrücke über andere Teilnehmer können mehrfach getestet werden. So festigt sich ein Bild vom Anderen und auch der Intensitätsgrad der Beziehung. Diese Etablierung scheint notwendig zu sein, um eine nachhaltige Vernetzung zu ermöglichen. Ein Faktor für die Vertiefung der Beziehungen ist Zeit. Zum einen wird die gemeinsam verbrachte Zeit während der Präsenzveranstaltungen thematisiert.

*„Insofern war das bei dem Programm auch sehr HILFREICH, dass das nicht nur eine EINTAGESVERANSTALTUNG war, sondern, dass mehrere Blöcke hintereinander kamen, so dass es an der Stelle dann auch durchaus ja vertieft werden konnte, das Untereinander, das Miteinanderarbeiten, das war so dann ein ganz angenehmer Prozess“ (I 20/51).*

Die Dauer der gemeinsamen Weiterbildung und das wiederholte Aufeinandertreffen der Teilnehmer wird für die Etablierung von Beziehungen als förderlich beschrieben.

*„Wobei ich natürlich auch sagen muss, die Beziehungen der Teilnehmer sind schon auch mit Anzahl der Veranstaltungen gewachsen. Also ich fand schon, dass es von Mal zu Mal auch besser wurde ein bisschen. Man kannte sich schon wirklich sehr gut. (..) Also weil da wirklich so eine Art Beziehung dann aufgebaut über die Zeit hinweg“ (I 24/164).*

Die Stufe der Etablierung ist schwer von der Stufe Vertiefung abzugrenzen und könnte auch als Abschluss der Vertiefungsphase betrachtet werden. Auch hier sind die verschiedenen Situationen wie im vorherigen Kapitel beschrieben förderlich, um eine Etablierung zu ermöglichen. Die Gelegenheit für wiederholte Erlebnisse und Interaktionen ist entscheidend, um ein Vertrauensverhältnis zu schaffen, auf dem eine nachhaltige Vernetzung aufgebaut werden kann.

Für die Weiterbildungsplanung sind daher Veranstaltungsformat und Dauer als Einflussgrößen auf die Vernetzung zu berücksichtigen

#### **4.5.5 Vernetzung und Nachhaltigkeit**

Es scheint mehrere Faktoren zu geben, die die weitere Entwicklung der Kontakte in Richtung nachhaltige Vernetzung beeinflussen können.

Grundsätzlich können sich die meisten Befragten vorstellen, die anderen Teilnehmer nach Abschluss des Programms für Rückfragen zu kontaktieren. Das lässt auf eine zeitweise, vorläufige Vernetzung schließen.

*„Da gibt es keine Barrieren zu KEINEM, wo ich irgendwie die Gedanken hätte: "ah, den rufst du lieber nicht an" oder sonst irgendwie. Und die Kollegen hier in \*eigener Standort natürlich dann hat man vielleicht noch einen Tick mehr Verknüpfungspunkte, weil die so ein bisschen mehr auch hier \*Standort-interne Themen oder so kennen und da kann man mit denen auch noch mal so nebenbei schnacken“ (I 21/85).*

Wie schon im Kapitel Ansprechpartner beschrieben, scheint eine stillschweigende Übereinkunft zu gelten, nach der man sich bei Bedarf gegenseitig kontaktieren und auf Unterstützung hoffen kann. Diese Übereinkunft gilt nach den Beschreibungen der Interviewten offenbar bis zu einem Jahr nach Ende der Veranstaltung. Damit ist eine vorläufige Vernetzung entstanden. Diese bleibt offenbar aber nicht dauerhaft erhalten, wenn keine weitere Interaktion erfolgt.

Im obigen Zitat wird auch angesprochen, dass man Kollegen, die nahe am eigenen Standort arbeiten, eher wieder trifft oder sich mit ihnen einfacher zum persönlichen Austausch verabreden kann, als wenn große Entfernungen dazwischen liegen.

Nicht zu unterschätzen scheint also auch hier die räumliche Nähe der Kontaktpartner zueinander zu sein. Wenn es möglich ist, sich persönlich zu treffen oder sich gelegentlich zu begegnen, wird eine nachhaltige Vernetzung wahrscheinlicher.

In Äußerung der Befragten werden sowohl die räumliche Nähe als auch die Notwendigkeit der thematischen Berührungspunkte angesprochen.

Damit eine nachhaltige Vernetzung entstehen kann, die mehrere Jahre besteht, müssen wohl weitere Kriterien erfüllt sein.

*„Wie nachhaltig das tatsächlich ist, das ist schwierig. Ich würde mal behaupten: Ja, es ist nachhaltig, wenn man sich daran erinnert, dass es diese Leute gibt. Aber nachhaltig im Sinne, ich habe jetzt einen regelmäßigen Kontakt alle viertel Jahre oder jeden Monat, das ist, glaube ich nicht, ja nee, das wird nicht sein. AUßER man hat jetzt wirklich ein Thema, wo man wirklich gemeinsam miteinander arbeitet, nach diesem Programm. Aber das ist auch eher selten“ (I 16/152).*

Dieser Interviewpartner spricht die insgesamt häufig genannten Punkte der beruflichen Anknüpfungspunkte beziehungsweise konkret die zukünftige Zusammenarbeit an einem Thema an.

Weiterhin bemerkt er, dass aus der Menge der Teilnehmer wahrscheinlich nur zu einigen wenigen Personen eine nachhaltige Vernetzung entsteht. Nämlich dann, wenn es gemeinsame Themen oder die Zusammenarbeit an den Themen gibt.

Die räumliche Nähe und die Möglichkeit, sich kurzfristig treffen zu können, erleichtert die Kontaktpflege. Diese scheint notwendig zu sein, um geknüpfte Kontakte langfristig zu erhalten und so nachhaltige Vernetzung zu schaffen.

Zusammenfassend kann man sagen, dass die beruflichen Anknüpfungspunkte, räumliche Nähe und die Kontaktpflege Faktoren sind, die wahrscheinlich den größten Einfluss auf eine nachhaltige Vernetzung haben.

Wie es nach Abschluss des Programms um die Vernetzung der Teilnehmer steht, das beschrieb ein Befragter ganz zum Ende des Interviews bildhaft:

*„Ja das ja auch das Interessante also ich meine dabei rausgekommen ist, dass wird mir jetzt auch erst klar, weil ich die Fragen ja auch vorher nicht kannte, das das Ganze letztendlich gestartet hat irgendwie, aber die Vernetzung halt noch sozusagen so ein kleines Pflänzchen ist, wo irgendwie so eine Sprosse rauskommt aber mehr noch nicht. [...] Mal sehn, vielleicht blüht am Ende eine Blume“ (I 2/135).*

Anders formuliert kann im Verlauf einer Weiterbildungsmaßnahme der Grundstein für die Vernetzung von Mitarbeitern gelegt werden. Ob daraus eine Nachhaltigkeit entsteht, das entscheidet sich wohl danach, wie die Mitarbeiter dies in ihrem Arbeitsalltag weiter verfolgen.

#### **4.5.6 Selektion**

Die Auswahl an potenziellen Kontaktpartnern ist in der Regel größer als die Anzahl der Personen, mit denen man tatsächlich in Kontakt tritt. Der Hauptgrund hierfür liegt wiederum in der Notwendigkeit, Komplexität zu reduzieren. Man kann und will nicht mit jedem Menschen in Beziehung treten, der verfügbar ist. Es erfolgt also eine Auswahl beziehungsweise Selektion von Kontaktpartnern.

Hier stellt sich die Frage, aufgrund welcher Kriterien diese Auswahl erfolgt. Die Teilnehmer wurden im Interview auch danach gefragt, warum sie mit bestimmten Personen in Kontakt gekommen sind und warum sich gerade diese Beziehungen vertieft haben.

Ziel war es, zu erfahren, wie entschieden wird mit wem man in Kontakt kommt, eine Beziehung weiter vertieft oder abbricht. Im Folgenden wird ein Prozess skizziert, der bei der Selektion auftreten kann. Dazu können weitere Kriterien die Auswahl von Kontaktpartnern beeinflussen.

##### **4.5.6.1 Verarbeitungsschleifen**

In der Interaktion mit Anderen scheint immer wieder ein ähnlicher Prozess abzulaufen, den man sich spiralförmig oder als sich wiederholende Schleife vorstellen kann. Diese spiralförmigen Prozesse werden im Weiteren als Verarbeitungsschleifen bezeichnet. Neue Informationen über eine Person werden wahrgenommen, abgeglichen, interpretiert und bewertet. Es erfolgt eine Präzisierung des Bildes über die Person und eine Schlussfolgerung für das weitere Verhalten ihr gegenüber. Mit jedem neuen Eindruck wird das vorhandene Bild, das man von der Person hat, erweitert und korrigiert. Der mögliche Verlauf einer solchen Verarbeitungsschleife ist in Abb. 28 dargestellt.

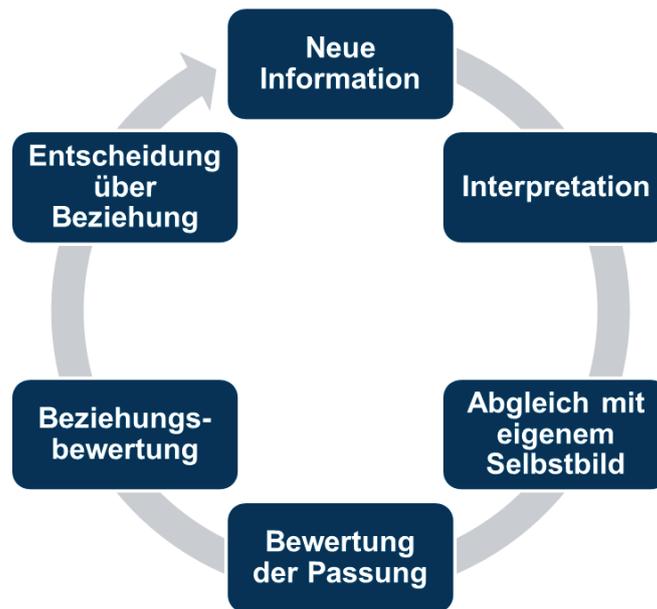


Abb. 28 Verarbeitungsschleife (Eigene Darstellung)

Ein Beispiel für eine solche Verarbeitungsschleife, das auf die Beschreibung eines Teilnehmers zurückgeht, wird kurz beschrieben.

*„Es hat aber auch Gruppenarbeiten gegeben wo ich dann gedacht habe: "Okay, die haben jetzt hier von fünf haben drei gearbeitet und zwei haben nichts gemacht. Weiß ich ja jetzt Bescheid." Ja, das ist nicht gerade beziehungsfördernd, sage ich mal“ (I 18/147).*

Durch das Erleben der Anderen und ihren Einsatz in der Gruppenarbeit erweitert sich das Bild über sie. Auch wenn zuvor durch Gespräche eine gewisse Sympathie für eine Person entwickelt wurde, kann sich dies durch weitere Eindrücke und Erlebnisse verändern.

Es ergibt sich eine Schlussfolgerung, inwieweit man weiter mit dieser Person in Kontakt bleiben will oder zumindest noch einmal in einer Gruppe arbeiten möchte.

Der Prozess der Vernetzung kann damit als eine Art Lernprozess beziehungsweise Informationsverarbeitungsprozess betrachtet werden.

Hier wird auch deutlich, dass die Beziehungsentwicklung nicht linear verläuft und der Kontakt immer intensiver wird. Beziehungen können auch auf einer bestimmten Stufe bleiben oder sich aufgrund von negativen Erlebnissen wieder lösen.

Intensiver Kontakt und Interaktion über einen längeren Zeitraum sind kein Garant für gelingende Vernetzung. Sie erhöhen jedoch die Wahrscheinlichkeit, sinnvolle Kontaktpartner zu identifizieren und eine Basis für nachhaltige Vernetzung zu schaffen.

Um solche Entscheidungen und Selektionsprozesse zu ermöglichen braucht es eine Vielzahl an Informationen und Eindrücken. Sonst fehlt schlichtweg die Grundlage, um sich für oder gegen die Aufnahme einer Beziehung entscheiden zu können.

#### 4.5.6.2 Sitzkonstellation und räumliche Nähe

Personen die räumlich nah beieinander sind, treten häufiger in Kontakt. In Weiterbildungssituationen sind die räumlich nächsten Personen in der Regel die direkten Sitznachbarn. Zum Thema Kontaktaufnahme und Sitzplätze sind über dreißig Aussagen der Interviewpartner kategorisiert worden. Damit ist der Sitzplatz das am häufigsten genannte Kriterium für die Selektion von Kontaktpartnern.

*„Oftmals ist es übrigens auch so, dass es dann so eine Art Grüppchen-Grüppchen gibt, also das ist auch aus dem normalen Leben bekannt. Wenn man zufällig neben drei Leuten sitzt am ersten Tag oder die erste Gruppenübung oder so mit den drei Leuten gemacht hat, dann bleiben das die drei Leute, die man am besten kennt, egal ob das jetzt die Leute sind, die auf einer objektiven Skala diejenigen gewesen wären, die vielleicht am ehesten ja irgendwie Interessenüberschneidungen hätten“ (I 7/53).*

Es ist relativ wahrscheinlich, dass mit dem Sitznachbar eine Beziehung entsteht, einfach weil er der Sitznachbar ist und man dadurch besonders viele Gelegenheiten zum Austausch hat. Diese Selektion durch die Sitzkonstellation ist damit zufällig, insofern die Sitzplatzverteilung zufällig erfolgte.

Interessant hierbei ist auch, dass wechselnde Sitzkonstellationen tagsüber und am Abend zu immer neuen Kontakten führen können. Häufig sind aber die Personen, neben denen man zuerst gesessen hat, die, mit denen der meiste Austausch und intensivste Kontakt besteht.

Der Umgang und das Maß der Steuerung der Sitzkonstellationen können also unterschiedliche Folgen haben.

*„(...) was interessant war, war, dass es KEINE Grüppchenbildung gab, ja. Das habe ich auch noch nicht so erlebt. Oftmals ist es ja so, dass war zumindest mein Eindruck, dass ja wenn man länger wie drei Tage zusammen ist, dann sind die Sitzplätze schon genau definiert, wer wo zu sitzen hat und wer wen kennt.*

*Das war eigentlich gar nicht so der Fall, ja. Das fand ich SEHR ANGENEHM, es hat eigentlich immer durchgemischt, auch abends, ja. Natürlich haben sich ein paar öfters mal vielleicht, aber es war mein Eindruck, dass es relativ neutral war und sehr angenehm dementsprechend auch war“ (I 22/100).*

Je öfter die Sitzplätze wechseln, umso mehr können die Personen in Kontakt treten. Dadurch kann eine Vielzahl an Kontakten entstehen. Es bleibt die Frage, wie intensiv

oder oberflächlich diese Kontakte bleiben. Eine Vielzahl an Kontakten kann sowohl Vorteil als auch Nachteil sein. Wenn viele oberflächliche Kontakte unter den Teilnehmern bestehen, erfolgt weniger eine Grüppchenbildung sondern die Bildung einer als homogen empfundenen Teilnehmergruppe.

Für das Gruppengefühl scheint es also positiv zu sein, wenn wenig Grüppchenbildung wahrgenommen wird.

Nachteilig könnte jedoch sein, dass sich diese Beziehungen nicht weiterentwickeln können, weil keine Vertiefung erfolgt ist. Wenn mit jedem Kontaktpartner nur wenig Zeit und Möglichkeit für Interaktion bleibt, dann kann nur schwer ein Aufbau von gegenseitigem Vertrauen und Engagement erfolgen. Dafür hat man aber womöglich eine Vielzahl von Kontakten, was wiederum kurzfristig auch sehr förderlich sein kann.

#### 4.5.6.3 Passung, Ähnlichkeit, Sympathie

Weiterhin wird genannt, dass die Passung und Ähnlichkeit mit anderen als Selektionskriterien dienen. Wenn es Anknüpfungspunkte und Gemeinsamkeiten gibt, steigt die Wahrscheinlichkeit, den Kontakt weiter zu etablieren.

Unterschiede zwischen den Befragten zeigten sich darin, wie bewusst dies wahrgenommen wird. Einige sind der Auffassung es „muss halt passen“ oder „auf einer Wellenlänge liegen“. Andere sagen ganz klar, dass es Gemeinsamkeiten „geben muss“.

*„Man hat halt so Sympathien, wenn man GANZ genau auf einer Wellenlänge schwimmt, dann unterhält man sich natürlich mehr. [...] Ich denke, es ist wirklich nur, das ist wirklich nur eine Wellenlänge, dass man da kuckt mit Kollegen, die halt mehr über Fußball reden, Kollegen, die mehr über das reden, und dann stellt man..., ist das halt..., bilden sich halt diese Grüppchen und so, ne. Irgendwie der ganz normale Selektionsprozess: wer ist mir sympathisch, wer nicht“ (I 19/113).*

Auf die Themen Ähnlichkeit, Schnittstellen und Sympathie wurde im Kapitel zur Interaktion schon genauer eingegangen, weshalb es hier nur noch einmal kurz angesprochen wurde.

#### 4.5.6.4 Bewusste Selektion oder Zufall

Die meisten Befragten geben an, die Kontakte hätten sich zufällig so ergeben. Nur einige Wenige sind gezielt vorgegangen.

Die Weiterbildungsprogramme bieten eine Vielzahl an Situationen, in denen die Teilnehmer bewusst auf bestimmte Kontaktpartner zugehen können. Dies ist zum

Beispiel durch das Wechseln von Sitzplätzen, die gezielte Vorbereitung auf den Erstkontakt oder die Auswahl von Projektgruppen möglich.

Nur ein kleiner Teil der Befragten gibt an, auf diese Art gezielt Einfluss darauf genommen zu haben, mit wem sie in Kontakt getreten sind.

Insbesondere bei der Auswahl der Gruppe für die Projektarbeit fallen jedoch bestimmte Auswahlkriterien auf, die die Befragten nennen. Hat man bereits Informationen über andere Teilnehmer, so werden bevorzugt diejenigen in die eigene Projektgruppe aufgenommen, die sich als verlässlich, leistungsbereit, fachlich kompetent und umgänglich gezeigt haben.

Wenn also die Auswahlmöglichkeit besteht, entscheidet die zu bewältigende Aufgabe darüber, wer als Arbeitspartner in Frage kommt und wer nicht.

Die in der Theorie (Kapitel 2.5.3) als wichtiger Einflussfaktor für die Entstehung von Beziehungen benannte körperliche Attraktivität wird nur von zwei Teilnehmern thematisiert. Dabei wird jedoch auf ein „gepflegtes Erscheinungsbild“ und einen „ähnlichen Kleidungsstil“ Wert gelegt. Hier geht es also im Grunde wieder um Ähnlichkeiten zur eigenen Person, auch in Bezug auf das Erscheinungsbild.

Insgesamt decken sich die Aussagen mit den Erkenntnissen der sozialpsychologischen Forschung zum Thema interpersonelle Attraktion (Kapitel 2.5.). Vor allem die Sitzkonstellation, die Ähnlichkeiten und Gemeinsamkeiten sowie die damit verknüpfte Sympathie werden als Hauptkriterien für die Selektion von Kontaktpartnern genannt.

## 4.6 Zusammenfassung Ergebnisse Interviewanalyse

Die Ergebnisse der Datenanalyse werden im Folgenden zusammengefasst und in Abb. 29 dargestellt.

### Definitionen und Einstellung zu Vernetzung (Kapitel 4.1)

- Die meisten Befragten beschreiben Vernetzung als eine Form der Zusammenarbeit mit Kollegen (außerhalb oder innerhalb des täglichen Arbeitsbereiches), die aufgrund von persönlichen Beziehungen im Bedarfsfall den Austausch und den Zugang zu Informationen ermöglicht. Dieser Austausch erfolgt teilweise auch inoffiziell, das heißt außerhalb von offiziellen Besprechungen und Prozessen.
- Die Befragten sehen Vernetzung überwiegend positiv.
- Einige Befragte äußern sich kritisch in Bezug auf persönliche Vorteilsnahme und Vernetzung als das Umgehen schwieriger Prozesse.

### Nutzen und Bedeutung von Vernetzung für die Arbeit (Kapitel 4.2 ff.)

- Vernetzung bedeutet, für den Austausch von Informationen, die Unterstützung bei Problemlösungen und für die berufliche Weiterentwicklung Ansprechpartner zu haben. Zudem hat man darüber zu weiteren Kontakten der Ansprechpartner Zugang.
- Kollegiale Unterstützung aufgrund von Vernetzung kann helfen, mehr und bessere Informationen zu bekommen, Prozesse zu beschleunigen, Meinungs- und Ideenvielfalt zu generieren und Erfahrungen auszutauschen.
- Vernetzung ist eine Möglichkeit, die Komplexität der Arbeitsanforderungen durch einen besseren Zugang zu Informationen und Wissen über Zusammenhänge im Unternehmen zu bewältigen.
- Nach Abschluss der Weiterbildungsmaßnahme bleibt die bis dahin erreichte Vernetzung für etwa ein Jahr nutzbar, wenn zwischenzeitlich kein weiterer Kontakt erfolgt.

### Einstellungen und Aktivitäten zur Vernetzung (Kapitel 4.3 ff.)

- Vernetzung ist für die meisten Befragten für ihre Arbeit notwendig.
- Vernetzung wird überwiegend pragmatisch als „Mittel zum Zweck“ oder positiv als „generell sinnvoll“ beschrieben.
- Ein Drittel der Befragten hat sich in der Weiterbildung eher situativ, aus der Gelegenheit heraus vernetzt.
- Zwei Drittel der Befragten sind gezielt auf andere Teilnehmer zugegangen, um sich zu vernetzen.

### Vorbedingungen für die Entstehung von Vernetzung (Kapitel 4.4.1 ff.)

- Die Einflussfaktoren auf Vernetzung lassen sich nach den Vorbedingungen der Interaktion und Bedingungen der Interaktion differenziert betrachten.
- Die Vorbedingungen sind Gegebenheiten oder Rahmenbedingungen, die schon vor der Weiterbildungssituation existieren und beeinflussen, wie ein Mitarbeiter Vernetzung sieht und sich in entsprechenden Situationen verhält.
- Die identifizierten Vorbedingungen sind die Tätigkeit des Mitarbeiters, seine Persönlichkeit und die Unternehmenskultur.

### Bedingungen der Interaktion (Kapitel 4.4.2 ff.)

- Die Bedingungen der Interaktion sind Faktoren, die während des Aufeinandertreffens und der Interaktion innerhalb der Weiterbildung wirken.
- Die Variablen der Ähnlichkeit und davon insbesondere die räumliche Nähe und berufliche Überschneidung und Sympathie werden am häufigsten als Einflussgrößen auf die Entstehung von Vernetzung beschrieben.
- Weitere genannte Bedingungen, die die Interaktion beeinflussen, sind die Lockerheit der Situation, der persönliche Kontakt und gemeinsame Erlebnisse sowie die Ausgeglichenheit zwischen Geben und Nehmen.
- Wenn Vernetzung entsteht, werden Vertrauen und Gemeinsamkeit auf- sowie Fremdheit und Distanz abgebaut.

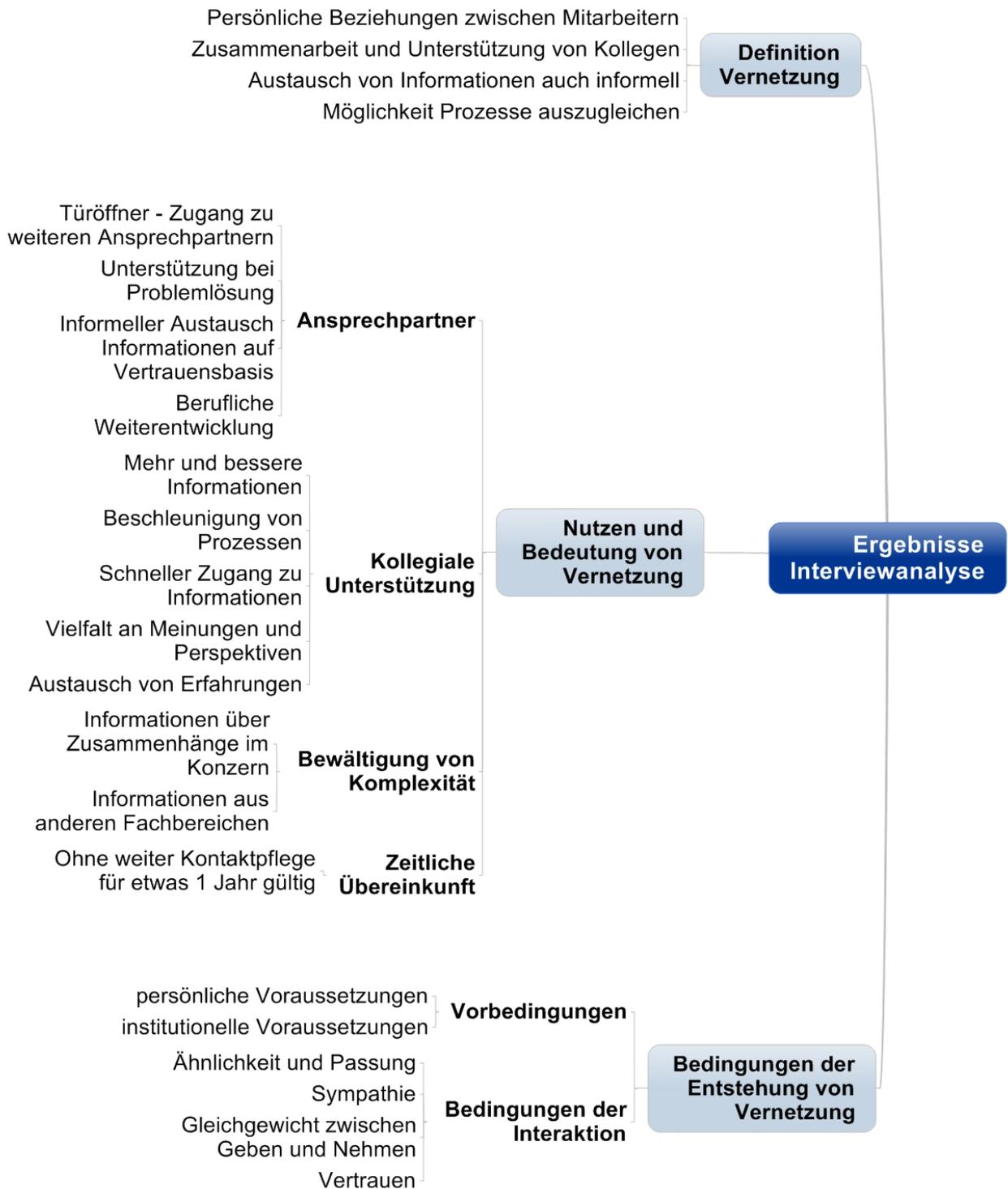
### Vernetzung als Prozess (Kapitel 4.5 ff.)

- Die Entstehung von Vernetzung scheint ein Prozess zu sein, der in aufeinander folgenden Stufen verläuft.
- Die fünf beschriebenen Stufen sind: Erstkontakt, Orientierung, Vertiefung, Etablierung und Vernetzung.
- Im Prozess ermöglicht Interaktion die Einschätzung von Ähnlichkeit und Beziehungsbewertung
- Bei positiver Einschätzung kann sich Beziehung (weiter)entwickeln

### Selektion von Kontaktpartnern und Verarbeitungsschleifen (Kapitel 4.5.6 ff.)

- Für die Auswahl von Kontaktpartnern sind in erster Linie Sympathie und Ähnlichkeit entscheidend.
- Sympathie und Ähnlichkeit können als eine Art Filter betrachtet werden. Er sorgt dafür, dass aus der Vielzahl der möglichen Kontaktpartner diejenige identifiziert werden, die interessant sein könnten.
- Die Dauer, Frequenz und Intensität der Interaktion kann wiederum beeinflussen, wie die Passung zwischen den Kontaktpartnern bewertet wird.
- Die Einschätzung bezüglich der Passung kann als Prozess betrachtet werden, der wiederholt abläuft. Dafür wurde die Bezeichnung Verarbeitungsschleifen eingeführt.

Die Einflussfaktoren, die auf Vernetzung wirken, lassen sich über alle Interviews hinweg auf die gleichen Phänomene eingrenzen. Auch wenn sich die Befragten unterschiedlich äußerten, so zeigte sich doch durch Vergleich, Zusammenfassung und Abstraktion, dass die Haupteinflussfaktoren auf Vernetzung offenbar Ähnlichkeit, Sympathie, räumliche Nähe, eine offene Persönlichkeit und gemeinsame Erlebnisse sind.



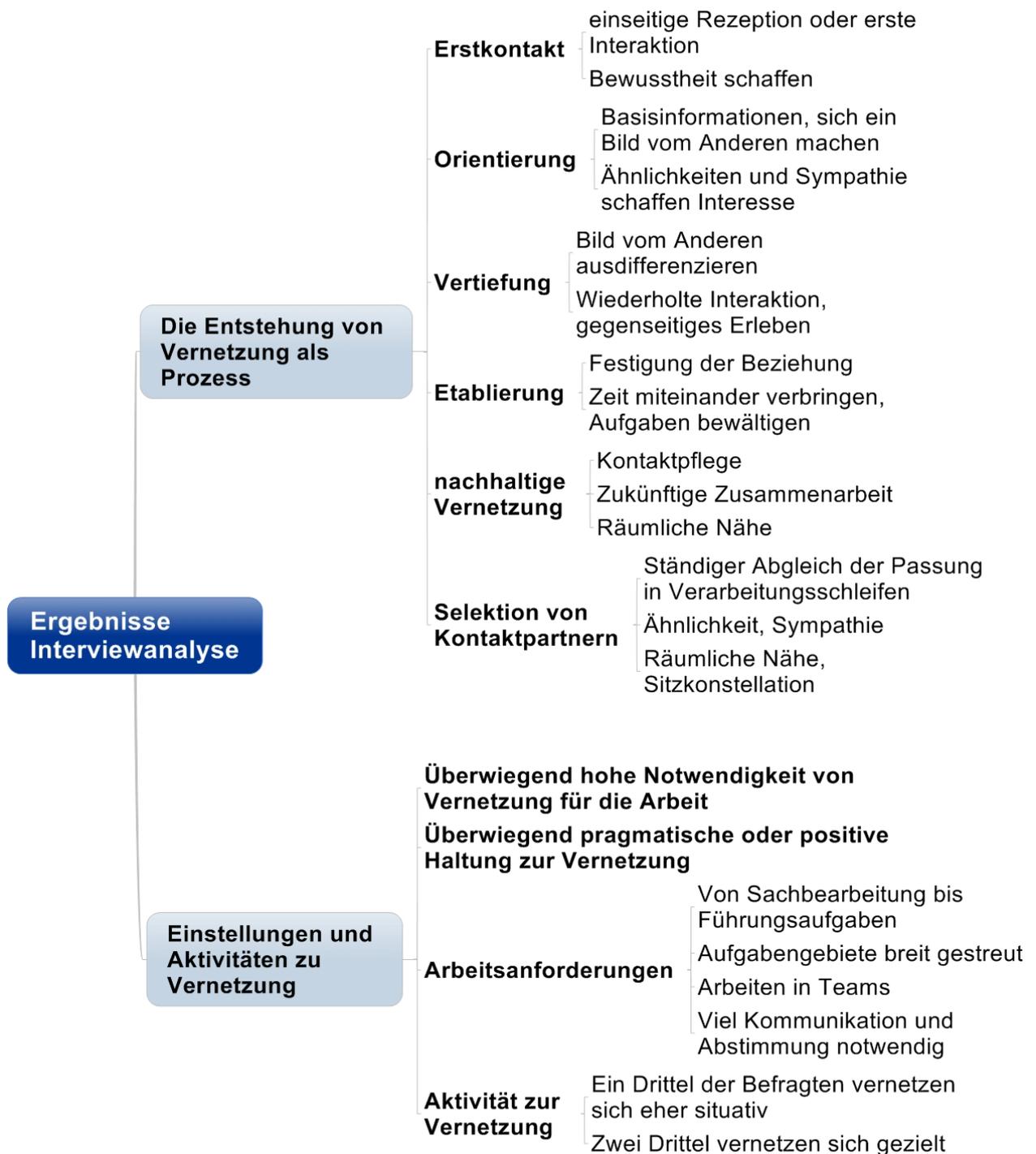


Abb. 29 Mindmap Zusammenfassung Ergebnisse Interviewanalyse (Eigenen Darstellung)

## 5 Diskussion

In den folgenden Kapiteln werden die Ergebnisse der Interviewanalyse mit den Erkenntnissen aus der Theoriearbeit verknüpft. Dabei wird ein Bedingungsgefüge von Vernetzung vorgestellt und ein neues Prozessmodell für die Entstehung von Vernetzung erarbeitet.

### 5.1 Bedingungsgefüge Vernetzung

Wie sich ein Mitarbeiter verhält und wie er zu Vernetzung steht, hängt vom Zusammenspiel verschiedener Einflussfaktoren ab. Vernetzung zwischen Mitarbeitern lässt sich als ein Bedingungsgefüge auf verschiedenen Ebenen betrachten. Jütte hat in seiner Untersuchung zur Kooperation zwischen Weiterbildungsträgern (2002, S.322) fünf Dimensionen beschrieben, die kooperatives Handeln bedingen. Diese Dimensionen lassen sich teilweise auch auf die Betrachtung von intraorganisationaler Vernetzung übertragen. Allerdings sind einige Anpassungen für den hier beschriebenen Forschungskontext notwendig. So muss für diesen Kontext beispielsweise die Ebene der Weiterbildungssituation an sich ergänzt werden. Zudem sind auch die Zusammenhänge zwischen den Dimensionen von großem Interesse, sie werden von Jütte aber wenig beleuchtet. Ein Gefüge der Bedingungen, die auf die Entwicklung von Vernetzung während Weiterbildungsveranstaltungen wirken, ist in Abb. 30 dargestellt.

Zunächst wird zwischen den zwei Umgebungen Arbeitsplatz und Weiterbildung unterschieden, in denen sich die Mitarbeiter aufhalten. Die Mitarbeiter kommen von ihrem Arbeitsplatz in die Weiterbildung und gehen nach deren Abschluss zurück in ihre übliche Arbeitsumgebung.

Die Persönlichkeit des Mitarbeiters, sein Tätigkeitsprofil mit den entsprechenden Arbeitsanforderungen sowie seine Wahrnehmung des Unternehmens und der Unternehmenskultur bilden die Voraussetzungen, mit denen er in die Weiterbildungssituation kommt.

Wie im Auswertungsteil beschrieben, bilden diese Aspekte in ihrem Zusammenspiel so etwas wie eine Grundhaltung, die die Mitarbeiter in die Weiterbildung mitbringen.

Entsprechend dieser Grundhaltung verhalten sie sich. Das beeinflusst die Interaktion mit den anderen Teilnehmern.

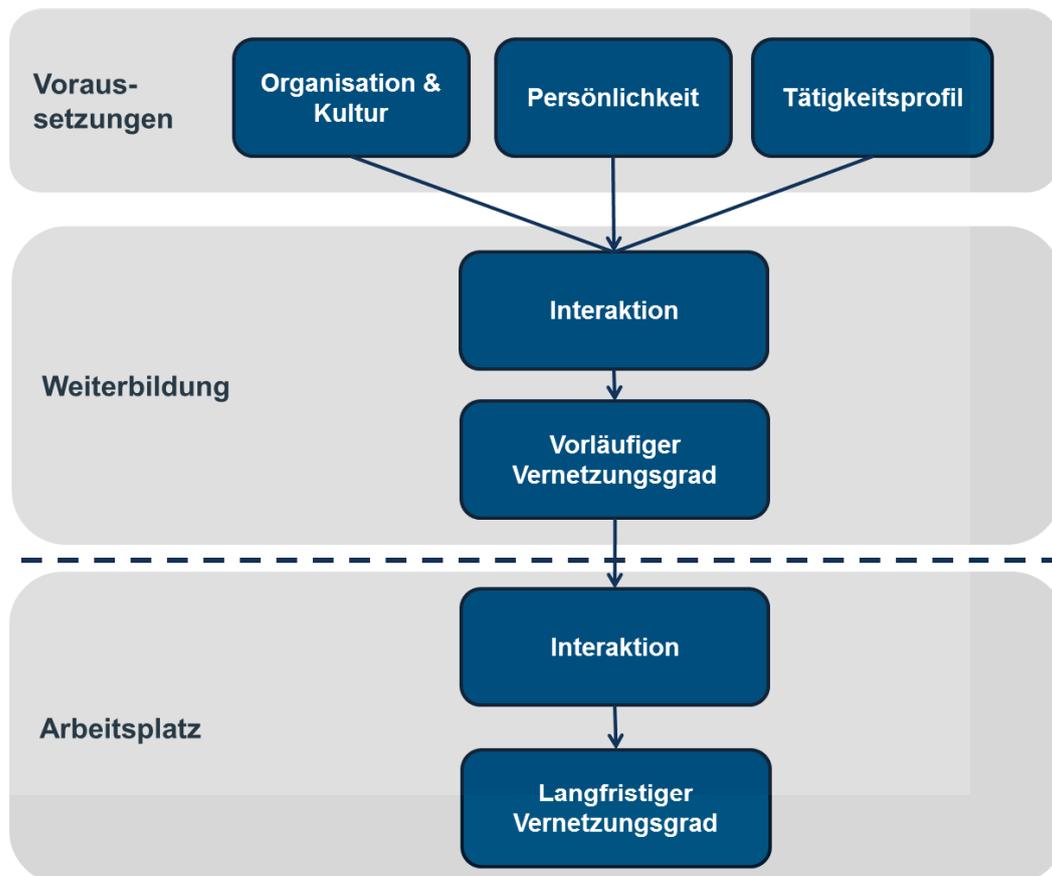


Abb. 30 Bedingungsgefüge von Vernetzung (Eigene Darstellung)

Je nachdem, wie diese Interaktionen verlaufen, ist am Ende der Maßnahme zwischen den Teilnehmern ein vorläufiger Grad an Vernetzung entstanden.

Je nachdem, ob es anschlussfähige Themen und Ziele gibt und wie intensiv die Teilnehmer weiterhin miteinander interagieren, kann sich ein langfristiger Vernetzungsgrad entwickeln.

Dieser Vernetzungsgrad könnte theoretisch langfristig erhalten bleiben und sich in der Intensität weiter erhöhen oder wieder zurückgehen.

Je nachdem, wie die einzelnen Voraussetzungen ausgeprägt sind, und wie die Interaktionen verlaufen, kann sich das eher hinderlich oder förderlich auf die Vernetzung auswirken.

Für die gezielte Förderung von Vernetzung ist zu beachten, welche der genannten Bedingungen überhaupt beeinflussbar sind.

Die individuellen Voraussetzungen, die sich aus Persönlichkeit, Tätigkeitsprofil und Organisationskontext ergeben, lassen sich von Weiterbildungsanbietern kaum

beeinflussen. Auf die Interaktion der Teilnehmer in der Weiterbildung kann Einfluss genommen werden. Was jedoch nach der Weiterbildung weiter an Interaktion erfolgt, das liegt wiederum außerhalb der Einflussmöglichkeiten vom Veranstalter. Weitere Interaktion kann lediglich vorbereitet oder angebahnt werden.

Aufgrund dieser Zusammenhänge wird deutlich, dass die Interaktion während der Weiterbildung und damit der Entwicklungsprozess von Vernetzung genauer betrachtet werden müssen, um konkrete Einfluss- und Handlungsmöglichkeiten erarbeiten zu können.

Da die Faktoren Organisation und Kultur, Tätigkeitsprofil und Persönlichkeit als Voraussetzungen bereits im Auswertungs- und Theorieteil betrachtet wurden und sich im Weiterbildungskontext kaum beeinflussen lassen, konzentrieren sich die weiteren Ausführungen auf die Interaktion der Teilnehmer während der Weiterbildung.

## **5.2 Die Vernetzungstreppe - ein Prozessmodell**

Die Interaktion der Teilnehmer während der Weiterbildung ist für die Entstehung von Vernetzung entscheidend. Der Ablauf wurde von allen Interviewpartnern ähnlich beschrieben. Daher wurde ein Modell für einen idealtypischen Prozess der Entstehung von Vernetzung entwickelt, das in Abb. 31 dargestellt ist.

Vernetzung scheint sich stufenweise zu entwickeln (Kapitel 2.7). Deshalb wurde für das Prozessmodell die Darstellung als Treppe gewählt. Eine Stufe nach der anderen wird durchlaufen, wenn sich eine Beziehung entwickelt. In die Darstellung wurden zudem die zwei Achsen Zeit und Intensität beziehungsweise Informationsmenge eingefügt. Die Intensität der Beziehung sowie die Menge an Informationen, die die Beteiligten übereinander haben, nehmen während der Beziehung zu.

Oberhalb der Zeitachse sind zudem die Aspekte Fremdheit und Distanz sowie Vertrauen und Gemeinsamkeit aufgeführt, die sich anscheinend komplementär zueinander verhalten. Mit wachsendem Vertrauen nimmt die Fremdheit dem Anderen gegenüber ab. Zugleich wird Distanz abgebaut, die Gemeinsamkeiten nehmen zu.

Dies deckt sich mit dem Modell von Lvinger und Snoek (1972), wonach bei der Weiterentwicklung einer Beziehung die Menge der Gemeinsamkeiten größer wird.

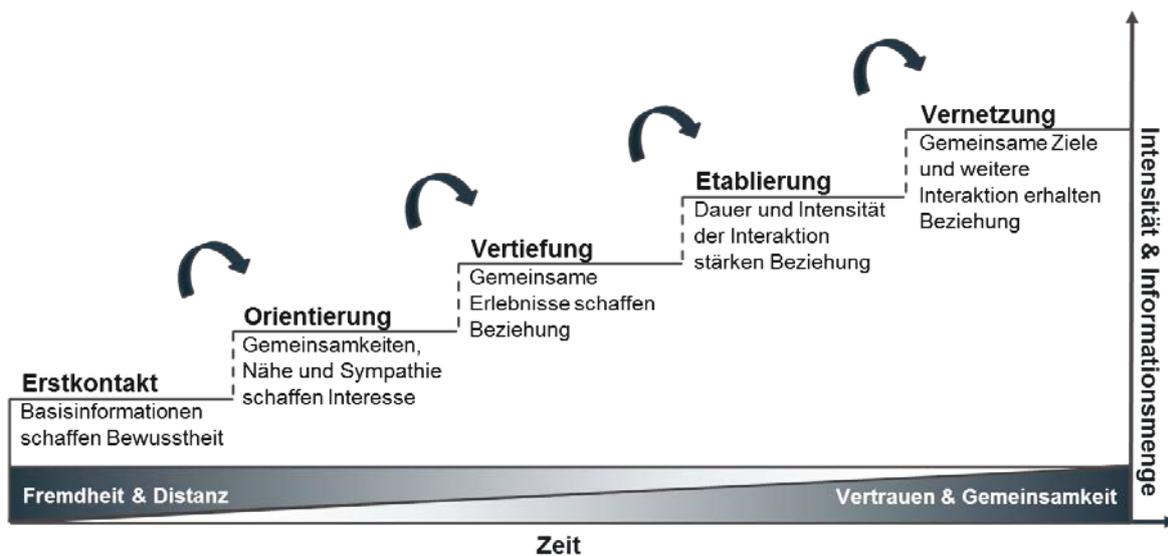


Abb. 31 Die Vernetzungstreppe – ein Prozessmodell (Eigene Darstellung)

Der Schritt von einer Stufe auf die nächste kann als eine Hürde betrachtet werden, die zunächst überwunden werden muss. Daher sind die Verbindungslinien an diesen Stellen gestrichelt dargestellt. Prinzipiell kann eine Beziehung auf einer Stufe stehen bleiben, weiter gehen oder sich rückentwickeln. Zwischen den Stufen findet also ein Prozess statt, der darüber entscheidet, wie es mit einer Beziehung weitergeht und ob die Hürde übersprungen wird oder nicht.

Die Entwicklung von Vernetzung wurde in fünf Stufen gegliedert. Die erste Stufe ist der Erstkontakt. Es wird damit auf die von Levinger und Snoek (1972) beschriebene Stufe Null mit keinerlei Kontakt verzichtet. Da in der Weiterbildungssituation alle Teilnehmer aufeinander treffen und damit bereits die Stufe von „keinem Kontakt“ verlassen haben, wurde diese nicht in das Prozessmodell integriert.

Der Erstkontakt ist dadurch gekennzeichnet, dass aufgrund erster Informationen über andere Teilnehmer eine einseitige oder beidseitige Bewusstheit entsteht.

Auf der zweiten Stufe, der Orientierung, wandelt sich Bewusstheit aufgrund von Gemeinsamkeiten, Sympathie und räumlicher Nähe gegenüber dem Kontaktpartner in Interesse. Dieses Interesse kann durch weitere gemeinsame Erlebnisse zur Aufnahme einer Beziehung und damit auf die dritte Stufe der Vertiefung führen. Durch wiederholte Interaktion und Kontakt über einen gewissen Zeitraum kann sich eine Beziehung etablieren. Das entspricht der vierten Stufe. Wird eine Beziehung durch gemeinsame Ziele und weitere regelmäßige Interaktion längerfristig aufrechterhalten, ist die fünfte Stufe der Vernetzung erreicht.

Dieses neue Prozessmodell für Vernetzung ist eines der zentralen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit. Es ist als Darstellung einer idealtypischen Entwicklung von Vernetzung und Beziehungen zwischen Mitarbeitern zu betrachten.

### 5.3 Variablen der Ähnlichkeit

Auf diesen idealtypischen Prozess der Vernetzungsentstehung wirken verschiedene Variablen ein, die den tatsächlichen Verlauf beeinflussen können.

Die Ergebnisse der Datenauswertung sowie die Theoriearbeit haben ergeben, dass insbesondere die Variablen der Ähnlichkeit, die in Abb. 32 aufgeführt sind, die Entwicklung von Beziehungen beeinflussen.

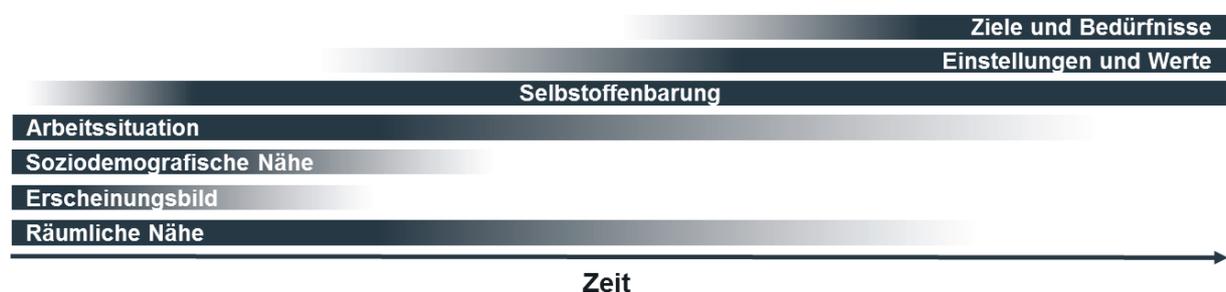


Abb. 32 Die Variablen der Ähnlichkeit (Eigene Darstellung)

Die Variablen wirken unterschiedlich stark - je nachdem, welchen Zeitpunkt und welche Stufe der Beziehungsentwicklung man betrachtet. Dies wird in Abb. 32 durch die farbliche Abstufung in Relation zur Zeitachse verdeutlicht. So beeinflussen räumliche und soziodemografische Nähe sowie ein ähnliches Erscheinungsbild eher den Beginn der Beziehungsentwicklung. Sie determinieren, wie hoch die Wahrscheinlichkeit ist, mit jemandem in Kontakt zu kommen. Auch eine ähnliche Arbeitssituation fördert erste Kontakte und erhöht die Wahrscheinlichkeit für die Aufnahme einer Beziehung.

In den späteren Stufen der Beziehungsentwicklung sind zunehmend Ähnlichkeiten in Bezug auf Einstellungen, Werte, Ziele und Bedürfnisse dafür entscheidend, ob sich eine Beziehung vertieft oder langfristig erhalten bleibt.

Die Variable der Selbstoffenbarung behält scheinbar für alle Entwicklungsstufen ihre Bedeutung. Wenn zwischen den Kontaktpartnern bezüglich des Niveaus der Preisgabe und Offenbarung von Informationen eine Ähnlichkeit vorliegt, wird sich eine Beziehung weiter entwickeln. Allerdings verändern sich die Themen des

Austausches, wenn sich die Beziehung entwickelt. Zu Beginn sind die Themen noch allgemeiner Art. Sie werden im Verlauf persönlicher, auch die Beziehung selbst wird thematisiert. Sollte ein Kontaktpartner sein Kommunikationsverhalten verändern beziehungsweise weniger von sich preisgeben, so ist es wahrscheinlich, dass die Beziehung stagniert oder sich rückentwickelt. Entscheidend dafür ist wiederum ein wahrgenommenes Gleichgewicht zwischen Geben und Nehmen.

Wenn die beschriebenen Variablen der Ähnlichkeit die Entwicklung von Beziehungen beeinflussen können, bleibt zu prüfen, inwieweit Weiterbildungsplaner dies zur Förderung von Vernetzung nutzen können.

Damit die Teilnehmer untereinander Ähnlichkeiten finden können, brauchen sie Informationen über die Eigenschaften der Anderen. Wenn der Abgleich dieser Eigenschaften mit den eigenen Eigenschaften gewisse Ähnlichkeiten erkennen lässt, steigt die Wahrscheinlichkeit der Vernetzung. Diese Erkenntnis lässt sich insofern nutzen, dass durch eine gezielte Gestaltung der Weiterbildung der Zugang zu den entsprechenden Informationen erleichtert werden kann.

## **5.4 Verarbeitungsschleifen**

Die Entwicklung vom Erstkontakt zur Vernetzung verläuft in Stufen mit verschiedenen Schwerpunkten oder auch Zielen.

Um von einer Stufe auf der Vernetzungstreppe zur nächsten zu kommen, muss jeweils eine Entscheidung für oder gegen den weiteren Kontakt mit einer Person getroffen werden. Grundlage für diese Entscheidungen sind Eindrücke und Informationen, die einen Verarbeitungsprozess (Abb. 33) durchlaufen, wie in Kapitel 4.5.6.1 beschrieben. Diese Verarbeitungsprozesse beginnen, mit einer ersten Bewusstheit des Anderen. Forgas bezeichnet diesen Prozess als „einschätzende Beobachtung“ und bemerkt dazu:

*„Im Übrigen stellen wir das einschätzende Beobachten unserer Interaktionspartner für die Dauer der Interaktion nicht mehr ein. [...] Jede soziale Begegnung hinterläßt bei uns einen bestimmten Eindruck vom anderen, bestimmte Erwartungen und Vorhersagen. Darum spielt die Personenwahrnehmung in jeder Phase der sozialen Interaktion eine wichtige Rolle, sei es bei der Kontaktaufnahme, beim Aufrechterhalten oder Beenden“ (Forgas 1999, S.20).*



Abb. 33 Verarbeitungsschleife (Eigene Darstellung)

Am Ende einer solchen Verarbeitungsschleife steht damit jeweils eine Schlussfolgerung, und damit eine von drei Möglichkeiten zur weiteren Beziehungsentwicklung: Abbruch, Aufrechterhaltung oder Vertiefung.

Während dieser Verarbeitung erfolgt ein Abgleich mit den eigenen Eigenschaften und Einstellungen, also dem eigenen Selbstbild und dem Bild des Anderen. Der Grad der festgestellten Ähnlichkeit beziehungsweise die Passung scheinen als Voraussetzungen für eine Beziehungsentwicklung notwendig zu sein. Diese Ähnlichkeit bezieht sich je nach Entwicklungsstufe, wie im Kapitel 5.3 beschrieben, auf verschiedene Aspekte.

Neben der Passung spielt auch die aktuelle Beziehungsbewertung eine Rolle. Die Zufriedenheit mit der Beziehung, das Gleichgewicht zwischen den empfundenen Kosten und Nutzen der Beziehung sowie die Attraktivität von Alternativbeziehungen sind Aspekte, die abgewogen werden, und in die Entscheidung zur weiteren Beziehungsentwicklung einfließen (Kapitel 2.5.6). Da sich diese Dinge mit der Beziehung selbst und nicht mehr mit der Passung zwischen den Kontaktpartnern befassen, können sie zusammenfassend als Beziehungsbewertung bezeichnet werden. Die Prozesse zur Verarbeitung von neuen Informationen laufen vermutlich sehr häufig ab. Die Kontaktpartner prüfen jeweils die beiden Bereiche der Passung und der Beziehungsbewertung, um zu einer Entscheidung zu gelangen.

Es ist davon auszugehen, dass von der Phase der Etablierung an die Beziehung selbst nicht mehr permanent in Frage gestellt wird. Eine gewisse Festigung und

Stabilität im Beziehungsstatus ist entstanden. Dabei ist nicht entscheidend, bis zu welcher Intensität sich eine Beziehung entwickelt hat. Auch eine Informationsbeziehung (Kapitel 2.6) hat ihre eigenen etablierten Regeln und kann als langfristige Vernetzung betrachtet werden.

## 5.5 Übergangsvariablen

Aus den im Theorieteil vorgestellten Konzepten, den Publikationen von Levinger, Snoek und Forgas sowie aus der Analyse der Interviewdaten ergeben sich unterschiedliche Einflussfaktoren für die verschiedenen Vernetzungsstufen. Von besonderem Interesse für die gezielte Gestaltung vernetzungsförderlicher Weiterbildung sind demnach die Übergangsvariablen von einer Entwicklungsstufe zur nächsten.

Die Stufen der Vernetzung mit ihren Funktionen und Zielen sowie den jeweiligen Übergangsvariablen werden in Tabelle 12 aufgeführt

Vor Beginn der Weiterbildung kennen sich die Teilnehmer in der Regel nicht und sind damit auf der Stufe 0 - kein Kontakt. In der Weiterbildungssituation erfolgt der Erstkontakt. Die Wahrscheinlichkeit, dass ein Bewusstsein für andere Teilnehmer entsteht, steigt, wenn sich diese in der Nähe aufhalten oder durch ihr Verhalten in der Gruppe auffallen. Ähnlichkeiten werden in diesem Stadium überwiegend aufgrund von Beobachtung oder ersten Gesprächen festgestellt. Es kann aber auch auf der Basis von vorab bereitgestellten Informationen über die Teilnehmer eine erste Bewusstheit für einzelne Personen entstanden sein. Man hat sich aufgrund der vorhandenen Informationen ein erstes Bild über diese Person gemacht, sich den Namen und die Erscheinung eingeprägt. Damit, dass ein Bewusstsein für den Anderen entstanden ist, ist die Stufe des Erstkontaktes abgeschlossen.

Wenn die räumlichen und zeitlichen Gegebenheiten es zulassen, wird dieses erste Bild um weitere Informationen ergänzt. Es kann ein grundsätzliches Interesse an der anderen Person entstehen. Zum Beispiel in Gesprächen in den Pausen oder mit dem direkten Sitznachbarn finden sich bezüglich der Arbeitssituation oder Interessen weitere Gemeinsamkeiten. Damit ist ein Übergang in die Orientierungsphase erfolgt und der Kontakt kann in die Vertiefungsphase übergehen

<b>Stufe</b>	<b>Funktion / Ziele</b>	<b>Form / Situation</b>
<b>0-Kein Kontakt</b>		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vor der Weiterbildung</li> </ul>
<i>Übergangsvariablen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ räumliche Nähe</li> <li>▪ soziodemografische Ähnlichkeit</li> <li>▪ Anforderungen durch Situation und Umgebung</li> <li>▪ Bedürfnis nach sozialem Kontakt (Affiliation)</li> </ul>	
<b>1(a) Erstkontakt einseitig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Basisinformationen zur Einordnung sammeln</li> <li>▪ Bild machen, Name und Aussehen</li> <li>▪ Bewusstheit schaffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sichtkontakt, Beobachtung</li> <li>▪ Vorstellungsrunde</li> <li>▪ Gemeinsame passive Erlebnisse</li> </ul>
<i>Übergangsvariablen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ähnlichkeit Erscheinungsbild</li> <li>▪ räumliche Nähe</li> <li>▪ sichtbare soziodemografische Ähnlichkeit</li> <li>▪ positive Erwartungen bezüglich des möglichen Nutzens</li> </ul>	
<b>1(b) Erstkontakt beidseitig</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Basisinformationen zur Einordnung austauschen</li> <li>▪ Bild machen und abgleichen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erstgespräche z.B. in Pausen, Gruppenarbeiten, Sitznachbar</li> </ul>
<i>Übergangsvariablen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ähnlichkeit und Passung von Soziodemografie, Arbeitssituation</li> <li>▪ erwarteter Nutzen höher als erwarteter Aufwand der Interaktion</li> <li>▪ Wahrscheinlichkeit der Akzeptanz größer als Risiko einer Abweisung</li> </ul>	
<b>2-Orientierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informationen austauschen und sammeln</li> <li>▪ Bild ausdifferenzieren mit sichtbaren Eigenschaften</li> <li>▪ Hypothesen bilden</li> <li>▪ Interesse schaffen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ vertiefende, wiederholte Gespräche</li> <li>▪ verschiedene formelle und informelle Situationen</li> </ul>
<i>Übergangsvariablen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ähnlichkeit und Passung von Arbeitssituation, Soziodemografie, räumliche Nähe, Selbstoffenbarung</li> <li>▪ erwarteter Nutzen höher als erwarteter Aufwand der Interaktion</li> </ul>	
<b>3-Vertiefung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hypothesen prüfen</li> <li>▪ Bild ergänzen und abgleichen mit nicht sichtbaren Eigenschaften</li> <li>▪ Beziehung testen und ausgestalten</li> <li>▪ eigene Interaktionsregeln festlegen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Interaktion, gemeinsame Erlebnisse</li> <li>▪ Aufgabenbewältigung</li> <li>▪ private Gespräche</li> </ul>
<i>Übergangsvariablen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Zufriedenheit mit Ertrag der Beziehung und Gleichgewicht von Kosten und Nutzen</li> <li>▪ Beziehung und Ausgestaltung thematisieren</li> <li>▪ Handeln am Anderen ausrichten</li> <li>▪ Ähnlichkeit und Passung von Zielen, Werten, Interessen, Bedürfnissen</li> </ul>	
<b>4-Etablierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hypothesen verifizieren</li> <li>▪ dauerhafte Gültigkeit der Interaktionsregeln</li> <li>▪ Bild festigen und ergänzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ wiederholte Interaktion, gemeinsame Erlebnisse</li> <li>▪ Aufgabenbewältigung</li> <li>▪ private Gespräche</li> </ul>
<i>Übergangsvariablen</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kontaktpartner mit Ertrag der Beziehung zufrieden</li> <li>▪ gemeinsamer Handlungsspielraum erweitert sich</li> <li>▪ Ähnlichkeit und Passung von Zielen</li> <li>▪ Zukünftige Anknüpfungspunkte und regelmäßige Treffen</li> </ul>	
<b>5-Vernetzung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ dauerhafte Beziehung</li> <li>▪ Austausch und Unterstützung zu beruflichen und/oder privaten Themen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gemeinsame Projekte, Themen, Problemstellungen</li> <li>▪ regelmäßige Treffen</li> </ul>

Tabelle 12 Übersicht der Vernetzungsstufen und Übergangsvariablen (Eigene Darstellung)

Wenn Gemeinsamkeiten gefunden werden und die Kontaktpartner sich gegenseitig vermitteln, dass sie den Kontakt als angenehm, interessant und positiv empfinden, steigt die Wahrscheinlichkeit für weitere Interaktion.

Im Zuge dieser gemeinsamen Interaktionen erweitert sich das Bild. Theorien oder Hypothesen über den Anderen werden formuliert, da viele Eigenschaften nicht direkt sichtbar sind, sondern sich durch Beobachtung ableiten lassen.

Wird der Kontakt von beiden nach wie vor als positiv erlebt und lässt er auf weitere positive Erlebnisse hoffen, steigt die Wahrscheinlichkeit für eine Vertiefung der Beziehung. Dabei spielt das empfundene Gleichgewicht in Bezug auf Kosten und Nutzen sowie die Selbstoffenbarung eine wichtige Rolle. Auch die Zugänglichkeit durch räumliche Nähe und Gelegenheiten fördert diesen Schritt.

Weitere gemeinsame Erlebnisse und Aktivitäten bieten die Möglichkeit, das Bild vom Anderen zu überprüfen, beziehungsweise die gemachten Hypothesen zu testen.

Damit sich eine Beziehung auf einem bestimmten Niveau etablieren kann, ist es notwendig, dass sich diese Eindrücke mehrfach bestätigen, die Ergebnisse der Hypothesentests also verifiziert werden. Zudem müssen beide weiterhin mit der Beziehung zufrieden sein. Auch die Ähnlichkeiten bezüglich der Ziele und Einstellungen sollten bestehen bleiben. Dabei spielt es eine untergeordnete Rolle, welche Intensität die Beziehung erreicht hat. Sowohl Informationsbeziehungen als auch kollegiale und besondere Arbeitsbeziehungen (Sias 2009) haben ihre individuellen Kommunikations- und Interaktionsregeln, die sich etablieren. In der Etablierungsphase geht es also überwiegend um die Festigung grundlegender Verhältnisse zwischen den Kontaktpartnern, die als Grundlage für eine langfristige Beziehung dienen.

Wenn die so weit entwickelten Beziehungen durch regelmäßige Interaktion weiter bestehen, kann von einer langfristigen Vernetzung gesprochen werden. Der hier skizzierte Verlauf kann allerdings, wie schon bemerkt, jederzeit stagnieren. Der Kontakt kann sich aber auch rückentwickeln, wenn sich einzelne Variablen der Ähnlichkeit verändern oder wenn Unzufriedenheit mit der Beziehung besteht.

Mit dem Ende der Weiterbildungsmaßnahme ist zwischen den Teilnehmern jeweils ein individueller Grad an Vernetzung entstanden - je nachdem, wie weit sich die Beziehung auf der Vernetzungstreppe entwickelt hat. Auch kein Kontakt ist möglich. Die Weiterbildungszeit ermöglicht in der Regel einen intensiveren Kontakt zwischen Mitarbeitern als die alltägliche Arbeitssituation. Das liegt in der Zeit und den

verschiedenen Situationen, die man miteinander verbringt, begründet. Daher ist es wahrscheinlich, dass bei Mitarbeitern die zukünftig keine Berührungspunkte haben, der Grad der Vernetzung nicht weiter zu- sondern abnimmt. Gibt es hingegen weitere gemeinsame Aktivitäten und Themen, kann der Vernetzungsgrad erhalten bleiben oder sich vertiefen.

Der Grad, der am Ende der Maßnahme erreicht wurde, ist also Ausgangspunkt für die weitere Beziehungsentwicklung.

Im Folgenden wird auf den Grad der Vernetzung genauer eingegangen.

## **5.6 Interaktion, Vernetzungsgrad und Nutzungsform**

Da Interaktion und Beziehungsentwicklung eng miteinander verknüpft sind (Forgas 1999), ist die Intensität der Interaktion ein Aspekt, der Einfluss auf den Vernetzungsgrad und damit auf die Nutzungsmöglichkeiten haben kann.

Es kann geschlussfolgert werden: Je intensiver die Interaktion war, desto höher ist der Grad der Vernetzung, umso vielfältiger sind die Nutzungsmöglichkeiten des Kontaktes. Mit der Intensität einer Beziehung steigt auch die Bereitschaft, den Anderen zu unterstützen.

Wenn die Intensität der Interaktion zwischen den Teilnehmern den Grad der Vernetzung beeinflusst, ist es sinnvoll, verschiedene Formen der Interaktion bezüglich ihrer Intensität zu betrachten.

Man kann bei der Interaktion während der Weiterbildung grob zwischen Kommunikation, also dem Austausch von Informationen, und gemeinsamen Erlebnissen unterscheiden, wobei diese Unterscheidung nicht trennscharf ist. Dennoch hilft sie, die Abstufungen bezüglich der Intensität von Interaktion zu verdeutlichen.

Mögliche Formen der Interaktion und der jeweiligen Intensität sind in Tabelle 13 zusammengetragen:

<b>Interaktionsform</b>	<b>Intensität</b>
1. Indirekte Kommunikation durch ein Medium ( z.B. E-Mail, Telefon)	niedrig
2. Direkte Kommunikation in der Gruppe (z.B. Besprechung, Meeting)	niedrig
3. Direkte Kommunikation zu zweit (Zwiegespräch)	mittel
4. Gemeinsames passives Erlebnis (z.B. Vortrag)	mittel
5. Gemeinsames aktives Erlebnis (z.B. Diskussion, Gruppenarbeit)	hoch
6. Gemeinsame Planung und Umsetzung einer Aufgabe (z.B. Projekt)	hoch

Tabelle 13 Übersicht Interaktionsformen und Intensität (Eigene Darstellung)

Die Formen und Arten der Interaktion steigern sich in Bezug auf die Nähe zwischen den Kontaktpartnern und die Intensität der Interaktion. Die Intensität steigt, wenn die Kontaktpartner sich in Face-to-Face-Situationen befinden und gemeinsam handeln. So ist die gemeinsame Planung und Umsetzung einer Aufgabe eine intensivere Interaktion als ein Telefongespräch. War die Interaktion zwischen Teilnehmern von hoher Intensität geprägt, so ist auch ein hoher Grad an Vernetzung wahrscheinlich. Je nachdem, bis zu welchem Grad an Vernetzung sich eine Beziehung entwickelt hat, ist auch der zukünftige Nutzungsgrad unterschiedlich.

Einer der Hauptnutzen von Vernetzung ist der Austausch von Informationen. Um verschiedene Formen der Nutzung zu verdeutlichen, sind in Tabelle 14 unterschiedliche Varianten des Austausches von Informationen aufgeführt.

Die verschiedenen Nutzungsformen werden hier, in „reaktiv“, „interaktiv“ und „proaktiv“ unterteilt.

<b>Varianten des Informationsaustauschs</b>	<b>Nutzungsform</b>
Auskunft zu konkreter Anfrage geben	reaktiv
Auskunft über Zusammenhänge rund um die Anfrage geben	reaktiv
Auskunft weit über die Anfrage hinaus geben	interaktiv
Gegenseitiger Austausch aus konkretem Anlass	interaktiv
Gegenseitiger Austausch ohne konkreten Anlass	proaktiv
Gegenseitige Information bei relevanten Themen	proaktiv

Tabelle 14 Beispiele für Nutzung von Vernetzung und Nutzungsform (Eigene Darstellung)

Eine reaktive Nutzung von Vernetzung ist beispielsweise eine einseitige Anfrage, auf die reagiert wird. Bei einer interaktiven Nutzung tauschen sich die Kontaktpartner auch über eine konkrete Anfrage hinaus miteinander aus. Eine proaktive Nutzung meint, dass sich die Kontaktpartner auch unabhängig von konkreten Anlässen gegenseitig informieren und austauschen. Dazu gehört auch das Informieren des Anderen, zum Beispiel über neue Entwicklungen, die für ihn von Interesse sein könnten. Diese drei Stufen können als Skala mit Zwischenformen betrachtet werden, wobei die Komplexität der Nutzung steigt und die jeweils komplexere Stufe bereits die Nutzungsmöglichkeiten der weniger komplexen enthält.

Der Grad der Vernetzung und damit die Art der Beziehung zwischen den Kontaktpartnern kann unterschiedlich ausgeprägt sein. Sias (2009) lieferte die Unterteilung in drei Arten von Arbeitsbeziehungen, die im Kapitel 2.6 beschrieben wurden. Die Beziehungsarten unterscheiden sich auch in ihrem Nutzen für den Arbeitsalltag. In Tabelle 15 sind die drei Arten von Arbeitsbeziehungen sowie die jeweilige Ausprägung in Bezug auf die Intensität der Interaktion, den Grad der Vernetzung und die Form der Nutzung einander gegenübergestellt.

	<b>Informations- beziehung</b>	<b>Kollegiale Beziehung</b>	<b>Besondere Beziehung</b>
Interaktionsintensität	niedrig	mittel	hoch
Vernetzungsgrad	niedrig	mittel	hoch
Nutzungsform	reaktiv	interaktiv	proaktiv

Tabelle 15 Vergleich von drei Arten von Arbeitsbeziehungen (Eigene Darstellung)

Es kann festgehalten werden, dass die Intensität der Interaktion während der Weiterbildung und der Vernetzungsgrad offenbar zusammenhängen. Der erreichte Vernetzungsgrad spiegelt sich wiederum in der Form der Nutzung durch die Kontaktpartner wider.

## 5.7 Zusammenfassung der Ergebnisse

Die Ergebnisse der empirischen Arbeit sollen einen Beitrag zur Beantwortung der folgenden Forschungsfragen leisten:

- Wie entsteht Vernetzung zwischen Teilnehmern betrieblicher Weiterbildung?
- Welche Einflussfaktoren wirken während Weiterbildungssituationen auf die Vernetzung?

Aus den Ergebnissen der Untersuchung sollen Ansätze für die Praxis entwickelt werden, um aufzuzeigen, wie die Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen die Vernetzung der Teilnehmer untereinander fördern kann. Dazu werden in Kapitel sechs entsprechende Handlungsempfehlungen gegeben.

Auf Basis des theoretischen Teils der Arbeit und der Interviewauswertung hat sich gezeigt, dass die Entstehung von Vernetzung als Prozess mit fünf Stufen betrachtet werden kann. Im Prozess ermöglicht die Interaktion von Kontaktpartnern die Einschätzung von Ähnlichkeiten und Beziehungsbewertung. Bei positiver Einschätzung kann sich die Beziehung (weiter)entwickeln. Um diesen Prozess weiter zu veranschaulichen, wurde das Modell der Vernetzungstreppe entwickelt.

Da die Entstehung von Vernetzung nicht direkt beobachtbar ist, wird mit dem Modell der Vernetzungstreppe versucht, die tatsächlich ablaufende Entwicklung abzubilden. Inwieweit das gelingt, das sollte in anschließenden Forschungsarbeiten untersucht werden.

Ähnliches gilt für die Erkenntnisse über Einflussfaktoren, die auf Vernetzung wirken. Verschiedene Faktoren wurden identifiziert und beschrieben. Insbesondere die Aspekte räumliche Nähe, Ähnlichkeit sowie Sympathie und berufliche Überschneidungen scheinen einen großen Einfluss auf die Vernetzung zu haben. Dies entspricht den in der Literatur dargelegten Aspekten. Zudem wurden weitere Einflussfaktoren für den Kontext der betrieblichen Weiterbildung identifiziert. So spielen im Bedingungsgefüge von intraorganisationaler Vernetzung auch die Einstellung zur Tätigkeit und zum Unternehmen selbst eine Rolle sowie die Persönlichkeit des Mitarbeiters.

Weiterhin wurden Variablen beschrieben, die mit hoher Wahrscheinlichkeit den Übergang von einer Stufe zur nächsten beeinflussen (Kapitel 5.5).

In Abb. 34 wurde die Vernetzungstreppe mit den Variablen der Ähnlichkeit zu einem Modell integriert. Dieses Modell ist ein zentrales Ergebnis der vorliegenden Arbeit und wird daher nochmals in seiner Gesamtheit erläutert.

Das Modell besteht aus den drei Elementen Vernetzungstreppe, Variablen der Ähnlichkeit und Verarbeitungsschleifen, die bereits einzeln beschrieben wurden.

Um die zeitliche Entwicklung zu verdeutlichen, ist eine horizontale Zeitachse am unteren Rand der Grafik eingefügt. Am rechten Bildrand ist weiterhin eine vertikale Achse zu sehen, die die Zunahme der Intensität und Informationsmenge während des Vernetzungsprozesses veranschaulicht.

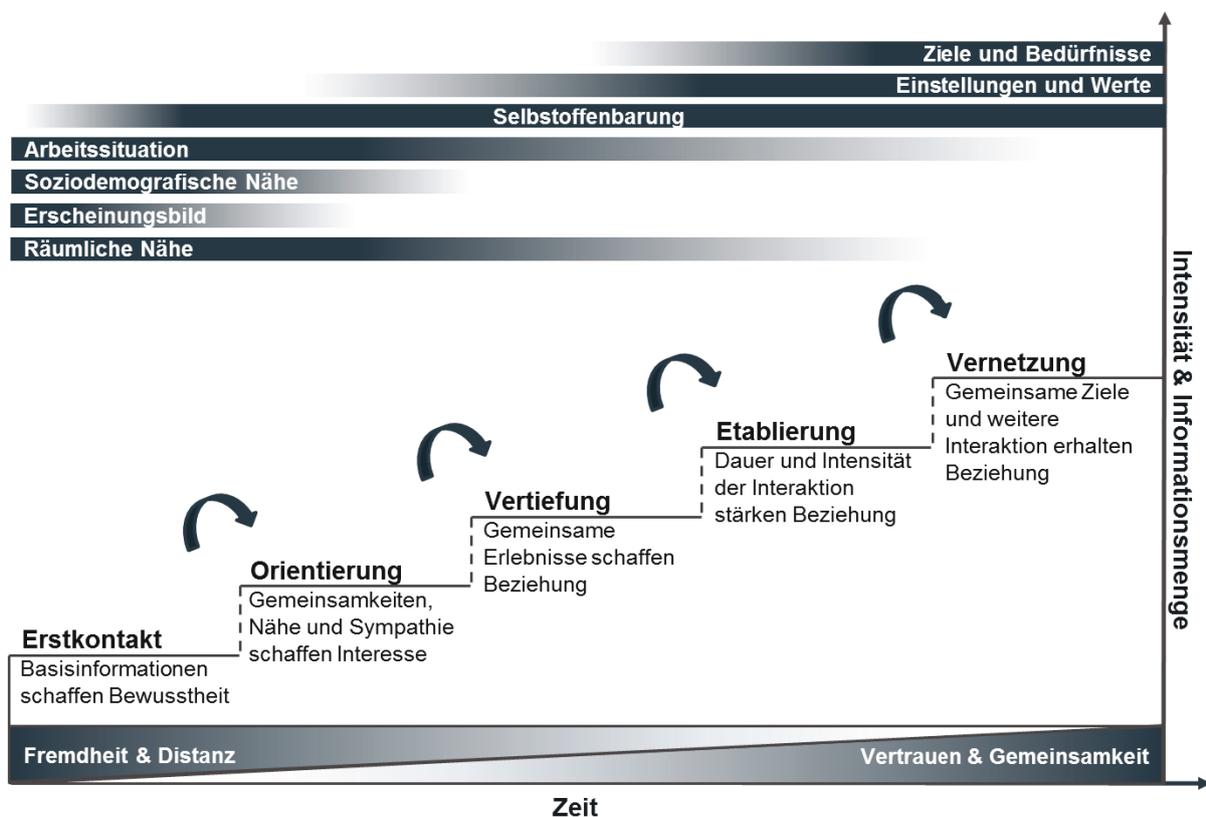


Abb. 34 Ein integriertes Modell zur Entstehung von Vernetzung - Vernetzungstreppe und Variablen der Ähnlichkeit (Eigene Darstellung)

Im unteren Teil der Grafik befindet sich die Vernetzungstreppe mit den fünf Stufen Erstkontakt, Orientierung, Vertiefung, Etablierung und Vernetzung (Kapitel 5.2). In jeder Stufe ist kurz die jeweilige Hauptfunktion genannt. In der Basis der Treppe ist die komplementäre Entwicklung von Fremdheit und Distanz sowie Vertrauen und Gemeinsamkeit dargestellt. Im oberen Teil der Grafik sind die Variablen der Ähnlichkeit aufgeführt, die den Entwicklungsprozess beeinflussen (Kapitel 5.5.). Die farbliche Abstufung soll zeigen, zu welcher Zeit beziehungsweise auf welcher Stufe

die jeweilige Variable den meisten Einfluss hat. Im mittleren Teil der Grafik, zwischen der Vernetzungstreppe und den Variablen der Ähnlichkeit, sind mit Pfeilen die Verarbeitungsschleifen (Kapitel 5.4, 4.5.6.1) dargestellt. Sie sollen verdeutlichen, dass immer wieder und insbesondere beim Übergang von einer Stufe zur nächsten die Passung der Kontaktpartner und die Zufriedenheit mit der Beziehung bewertet werden. Fällt diese Bewertung positiv aus, kann der Übergang zur nächsten Stufe erfolgen.

Um eine Analyse zu ermöglichen, vereinfacht das Modell die tatsächlichen Entwicklungsprozesse. In der Realität sind keine separaten Stufen der Entwicklung auszumachen. Der Prozess verläuft wahrscheinlich eher fließend als schritthaft. Zudem bleibt zu beachten, dass dieses Modell eine idealtypische Entwicklung abbildet, Stagnation und Rückentwicklung von Beziehungen deckt es nicht ab. Weiterhin sind die beschriebenen Verarbeitungsschleifen und die daraus abgeleiteten Entscheidungen mentale Prozesse, die zumeist unbewusst und unreflektiert ablaufen.

Trotz der zahlreichen beschriebenen Einflussfaktoren ist bei der Komplexität des Themas davon auszugehen, dass es weitere Faktoren gibt, die Vernetzung beeinflussen. Diese konnten aber nicht identifiziert werden. Es konnte auf verschiedene Zusammenhänge zwischen den Variablen geschlossen werden, doch die Stärke der Zusammenhänge und die direkten Kausalbeziehungen lassen sich nicht zuverlässig bestimmen. Dazu ist weitere Forschungsarbeit notwendig. Ein Ausblick auf weiterführende Forschungsszenarien wird in Kapitel 5.9 gegeben.

Insgesamt lässt sich sagen, dass die Vernetzung in betrieblichen Weiterbildungssituationen ein spezieller Kontext ist, der zwar ähnlichen Prinzipien folgt, die in der Literatur beschrieben sind, aber auch Besonderheiten aufweist.

Die Arbeit liefert einen Überblick über relevante theoretische Aspekte der Vernetzung. Sie bietet zugleich anschauliche Modelle, die die Betrachtung und Analyse von Vernetzung ermöglichen. Weiterhin konnten aufgrund der Ergebnisse Handlungsempfehlungen für eine vernetzungsförderliche Gestaltung von Weiterbildung gegeben werden. Damit kann die Arbeit zur praktischen Verbesserung von

Maßnahmen der betrieblichen Weiterbildung beitragen, die das Ziel der Vernetzung verfolgen.

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung ergeben sich mehrere Thesen, die in weiteren Forschungsprojekten zu untersuchen sind:

- Die Einstellung zum Unternehmen beeinflusst das Vernetzungsverhalten.
- Die Unternehmenskultur beeinflusst das Vernetzungsverhalten.
- Die Persönlichkeit der Mitarbeiter beeinflusst das Vernetzungsverhalten.
- Das Tätigkeitsprofil des Mitarbeiters beeinflusst das Vernetzungsverhalten.
- Die Variablen der Ähnlichkeit und Sympathie haben den stärksten Einfluss auf den Vernetzungsprozess.
- Je ähnlicher sich zwei Personen sind, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer Vernetzung.
- Je intensiver eine Interaktion erfolgte, desto stärker ist der Vernetzungsgrad.
- Je häufiger eine Interaktion erfolgt, desto stärker ist der Vernetzungsgrad.
- Je höher der vorläufige Vernetzungsgrad ist, desto stärker wird auch der langfristige Vernetzungsgrad sein.
- Je höher der Vernetzungsgrad ist, desto vielseitiger sind die Nutzungsformen und Bereitschaft der Kontaktpartner, sich zu unterstützen.
- Die Vernetzung von Teilnehmern betrieblicher Weiterbildung kann durch gezielte Gestaltung gefördert werden.
- Der Einsatz vernetzungsförderlicher Gestaltung erhöht die Wahrscheinlichkeit der Vernetzung von Teilnehmern.
- Damit Vernetzung entstehen kann, müssen verschiedene Entwicklungsstufen durchlaufen werden.

## 5.8 Reflektion der Ergebnisse und des Vorgehens

Die Erhebung von 24 qualitativen Interviews hat eine umfassende Datenbasis geschaffen. Die beschriebenen Erkenntnisse sind für den Kontext der AutoUni-Programme aussagekräftig. Da sie sich auf eine Weiterbildungseinrichtung und ein konkretes Format der Weiterbildung beziehen, sind die Ergebnisse für betriebliche Weiterbildung allgemein nicht repräsentativ.

Nach der Auswertung von zwei Dritteln der Interviews war eine Sättigung der im Interview erfragten Themen festzustellen. Deshalb sind die Ergebnisse der Untersuchung insgesamt als zuverlässig anzusehen. Die Entscheidung für die Befragung einiger Teilnehmer zu Beginn und anderer nach Abschluss der Weiterbildung hat sich als sinnvoll erwiesen, da sowohl Eindrücke über die Erstkontakte als auch über deren weitere Entwicklung gewonnen wurden.

Da die Daten in einer Interviewsituation erhoben wurden, ist prinzipiell eine Beeinflussung des Antwortverhaltens durch den Interviewer möglich. Bei der Interviewanalyse werden sprachliche Äußerungen interpretiert und abstrahiert. Dadurch können Informationen verloren gehen. Die Feintranskription nach erweiterten Regeln hat sich als wenig ergiebig herausgestellt. Für die durchgeführte Inhaltsanalyse wäre eine Transkription nach vereinfachten Regeln ausreichend gewesen. Um weitere Erkenntnisse über die Nachhaltigkeit der erreichten Vernetzung zu gewinnen, erscheint eine erneute Befragung von Teilnehmern sinnvoll.

Für den theoretischen Teil der Arbeit und die Betrachtung von Vernetzung in Unternehmen wäre aus jetziger Sicht die Einbeziehung von Aspekten der Unternehmenskultur notwendig.

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass durch den Einsatz erprobter Erhebungs- und Auswertungsmethoden auch die dafür typischen Stärken und Schwachstellen auf die vorliegende Untersuchung zutreffen (Bortz & Döring 2006).

Es bleibt festzuhalten, dass keine vergleichbaren Untersuchungen bekannt sind. Die meisten Studien zum Thema Beziehungsentwicklung beschäftigen sich entweder mit freundschaftlichen Beziehungen oder mit Liebesbeziehungen. Untersuchungen zur Vernetzung befassen sich überwiegend mit der Vernetzung von Organisationen oder Regionen untereinander. Die im Theorieteil vorgestellten Modelle zur Beziehungsentwicklung stammen aus den 1970-er Jahren. Sie haben seitdem wenig Weiterent-

wicklung erfahren. Das entwickelte integrierte Prozessmodell und das Bedingungsgefüge für Vernetzung sind damit ein Schritt hin zu einem besseren Verständnis der Entwicklung von Vernetzung und Beziehungen. Es bleibt zu klären, inwieweit die Ergebnisse auf andere Formen von Weiterbildungsmaßnahmen übertragbar sind.

## 5.9 Forschungsausblick

Im Folgenden wird ein Ausblick auf mögliche weiterführende Forschung zum Thema Vernetzung von Teilnehmern betrieblicher Weiterbildung gegeben. Aus den in Kapitel 5.7 genannten Thesen lassen sich Forschungsfragen für zukünftige Untersuchungen ableiten.

### Forschungsfrage:

- Inwieweit beeinflussen die Persönlichkeit, das Tätigkeitsprofil und die Unternehmenskultur das Vernetzungsverhalten von Mitarbeitern?

Es ist ein Forschungsszenario denkbar, das sich am Bedingungsgefüge von Vernetzung orientiert (Kapitel 5.1). Dazu könnten vor und nach der Weiterbildung Befragungen zu den genannten Bereichen durchgeführt werden.

Vor Beginn einer Weiterbildungsmaßnahme könnten Persönlichkeitsmerkmale mit Hilfe von Inventaren aus der psychologischen Forschung erhoben werden. Zusätzlich könnten Einstellungen zur Tätigkeit, zum Unternehmen und zu Vernetzung abgefragt werden.

Nach der Weiterbildung kann durch Befragung erfasst werden, wie sich die Teilnehmer während der Weiterbildung gegenüber Anderen verhalten haben.

### Forschungsfrage:

- Inwieweit beeinflussen Sympathie und Ähnlichkeit zwischen zwei Personen die Wahrscheinlichkeit einer Vernetzung?

Um dies Frage zu bearbeiten, könnten die Teilnehmern zu verschiedenen Zeitpunkten zu Sympathie und Ähnlichkeit befragt werden. Die Ähnlichkeit könnte mit Hilfe der beschriebenen Variablen der Ähnlichkeit weiter operationalisiert werden. Die Ähnlichkeiten könnten in beruflich und privat unterteilt werden, wobei die beruflichen in Bezug auf die Überschneidungen mit dem Arbeitsbereich weiter differenziert werden könnten.

### Forschungsfrage:

- Inwieweit beeinflussen Intensität und Häufigkeit von Interaktion den Grad der Vernetzung?

Um diese Frage zu untersuchen, könnte die Intensität (Kapitel 5.6) und Häufigkeit der Interaktionen abgefragt werden. Dazu könnten Form und Häufigkeit von Interaktion sowie der Vernetzungsgrad operationalisiert werden. Die beschriebenen Stufen der Interaktionsintensität (Kapitel 5.6) könnten für einen entsprechenden Fragebogen als Grundlage dienen.

Weiterhin könnte am Ende der Weiterbildung erhoben werden, mit welchen Kontaktpartnern man welches Interaktionsniveau erreicht hat und wie der momentane Grad der Vernetzung eingeschätzt wird.

### Forschungsfragen:

- Wie entwickeln sich die in Weiterbildungsmaßnahmen entstandenen Beziehungen zwischen Mitarbeitern weiter?
- In welcher Form nutzen die Mitarbeiter die entstandene Vernetzung?

Wenn der Grad der Vernetzung am Ende der Weiterbildung erhoben wurde, kann mit einer weiteren Abfrage zu einem späteren Zeitpunkt überprüft werden, wie sich die Vernetzung langfristig entwickelt hat. Eine solche Befragung könnte beispielsweise ein halbes Jahr und anderthalb Jahre nach Ende der Weiterbildung wiederholt werden, um die Nachhaltigkeit der Vernetzung zu untersuchen.

Um die Nutzung der Vernetzung zu untersuchen, könnten die Formen der Nutzung und die Intensität der Interaktion (Kapitel 5.6) abgefragt werden.

### Forschungsfragen:

- Inwieweit führt die vernetzungsförderliche Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen tatsächlich zu einem höheren Grad an Vernetzung als andere?

Um dies zu untersuchen könnten inhaltlich gleiche Weiterbildungsmaßnahmen, die wiederholt durchgeführt werden, verglichen werden. Einige Maßnahmen könnten entsprechend der Handlungsempfehlungen vernetzungsförderlich gestaltet werden. Andere Maßnahmen würden unverändert durchgeführt werden und so als Kontrollgruppe dienen.

Durch die Befragung aller Teilnehmer mit einem einheitlichen Fragebogen zur Interaktion und zum Vernetzungsgrad könnte man vergleichen, ob sie sich in ihren

Einschätzungen signifikant unterscheiden. Dafür müsste jedoch gewährleistet werden, dass sich die Weiterbildungsmaßnahmen ansonsten gleichen. Zudem müsste eine entsprechend große Stichprobe zur Verfügung stehen, um aussagekräftige Ergebnisse zu erhalten. Die Umsetzung einer solchen Vergleichsstudie erscheint schwierig. Außerdem ist aus forschungsethischer Sicht zu klären, ob sich für die Kontrollgruppe Nachteile ergeben.

Folgende Themenbereiche könnten für weitere Fragebogen-Erhebungen zu verschiedenen Zeitpunkten betrachtet werden:

#### Vor der Weiterbildung

- Persönliche Merkmale
- Tätigkeitsprofil
- Einstellung zum Unternehmen, Unternehmenskultur
- Einstellung zu Vernetzung

#### Während der Weiterbildung

- Welche Teilnehmer scheinen Ihnen ähnlich zu sein und worauf bezieht sich diese Ähnlichkeit?
- Welche Teilnehmer sind Ihnen sympathisch und warum?
- Wie intensiv war die Interaktion mit einzelnen Teilnehmern?
- Wie häufig erfolgte Interaktion mit einzelnen Teilnehmern?
- Wie schätzen Sie den momentanen Grad der Vernetzung zu einzelnen Teilnehmern ein?

#### Nach Abschluss der Weiterbildung

- Wie intensiv ist die Interaktion mit anderen Teilnehmern heute?
- Wie häufig erfolgt Interaktion mit anderen Teilnehmern heute?
- Wie schätzen Sie den momentanen Grad der Vernetzung zu den damaligen Teilnehmern ein?
- Wie nutzen Sie die entstandene Vernetzung?

## 6 Handlungsempfehlungen

Im Folgenden werden aufgrund der Ergebnisse der Untersuchung Handlungsempfehlungen dazu gegeben, wie Vernetzung durch die Gestaltung von Weiterbildungsveranstaltungen gefördert werden kann.

### 6.1 Einflussmöglichkeiten auf Vernetzung

Wie im Kapitel 5.1 zum Bedingungsgefüge von Vernetzung beschrieben, können einige der Faktoren, die auf Vernetzung wirken, beeinflusst werden. Bei anderen wiederum ist es kaum möglich. Insbesondere Vorbedingungen, die sich auf das Verhalten auswirken wie Persönlichkeitsmerkmale und Einstellungen, lassen sich wenig von außen beeinflussen.

Weiterhin bleibt zu berücksichtigen, dass die verschiedenen Einstellungen und Merkmale bei sonst gleichen Bedingungen wahrscheinlich zu sehr verschiedenen Vernetzungsergebnissen führen.

Das entwickelte Modell der Vernetzungstreppe skizziert einen idealen Prozess, nach dessen Verlauf eine Vernetzung von Mitarbeitern relativ wahrscheinlich ist. Dem entsprechend kann sich ein solcher Vernetzungsprozess auch anders abspielen und eine Vernetzung eher unwahrscheinlich sein. Die Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen kann für den Vernetzungsprozess eher förderlich oder hinderlich sein.

Die Entstehung von Vernetzung wird insbesondere von der Form, Intensität und Häufigkeit der Interaktion zwischen den Teilnehmern beeinflusst. Im Gegensatz zu den genannten Voraussetzungen wie Persönlichkeitsmerkmalen kann die Interaktion während der Weiterbildungsmaßnahme durch gezielte Gestaltung und Methodeneinsatz beeinflusst werden.

Im folgenden Kapitel werden Gestaltungsfaktoren vorgestellt, die die Wahrscheinlichkeit von Vernetzung erhöhen oder verringern können.

## 6.2 Gestaltungsfaktoren zur Förderung von Vernetzung

Entsprechend der Erkenntnisse aus der Interviewanalyse sind in Tabelle 16 verschiedene Gestaltungsfaktoren für Weiterbildungsmaßnahme zusammengetragen. Diese können je nach Ausprägung die Wahrscheinlichkeit der Teilnehmervernetzung erhöhen oder verringern.

Auf ausgewählte Gestaltungsfaktoren wird im Anschluss genauer eingegangen.

Es wird ein Weiterbildungsszenario beschrieben, bei dem von einer hohen Vernetzungswahrscheinlichkeit auszugehen ist.

Die Weiterbildungsmaßnahme erstreckt sich über mehrere Monate, in denen sich die Teilnehmer immer wieder für einige Tage an einem Durchführungsort außerhalb ihres Arbeitsplatzes treffen. Die Teilnehmergruppe besteht aus maximal 20 Personen, die in verschiedenen Abteilungen, Fachbereichen, Standorten und Marken arbeiten. Der Veranstaltungsraum ist so gestaltet, dass Blickkontakt und Kommunikation zwischen alle Beteiligten möglich ist. Zu Beginn weist der Trainer oder Veranstaltungsleiter darauf hin, dass die Teilnehmer die Gelegenheit zur Vernetzung mit anderen Mitarbeitern haben werden. Er schlägt ihnen vor, sich zu überlegen, zu welchen Themen, Fragen und Problemstellungen aus ihrem Arbeitsbereich sie sich mit anderen Teilnehmern austauschen wollen. Diese Informationen werden in der Vorstellungsrunde oder in Teilnehmersteckbriefe einbezogen.

Es erfolgt eine Vorstellungsrunde und die Teilnehmer erstellen kurze Steckbriefe, die im Raum sichtbar aufgehängt werden. In der Vorstellungsrunde sind neben dem aktuellen Aufgabengebiet auch private Interessen und die Wünsche zum Austausch über bestimmte Themen enthalten. Zwischendurch können zur Auflockerung kurze Übungen durchgeführt werden, die beim Merken der Namen helfen. Die Zugehörigkeit zu Abteilungen und die thematischen Zusammenhänge werden visualisiert und in einer Art Karte festgehalten. Die Erarbeitung inhaltlicher Themen erfolgt mit Hilfe von lernerzentrierten, interaktiven Methoden. Die Teilnehmer erarbeiten einzelne Themen in Gruppen und stellen ihre Ergebnisse im Plenum vor.

Teile der Weiterbildung werden von den Teilnehmern selbstständig geplant und durchgeführt. Das können sowohl gemeinsame Abendveranstaltungen als auch fachliche Lerneinheiten oder andere Aktivitäten sein.

Alle übernachten am gleichen Ort und es findet ein gemeinsames Abendessen statt. Die Sitzordnung kann täglich oder in einem anderen Rhythmus verändert werden, ebenso die Zusammensetzung für Gruppenarbeiten. Es finden auch gemeinsame Aktivitäten statt, die keinen fachlichen Hintergrund haben, sondern eher informell dem lockeren Austausch dienen. Zum Ende der Weiterbildung können mögliche Anschlussveranstaltungen wie thematische Austauschrunden, Arbeitskreise oder Workshops thematisiert werden. Wenn sich zwischen den Teilnehmern thematische Überschneidungen ergeben haben, die eine zukünftige Zusammenarbeit sinnvoll erscheinen lassen, kann die Form und Terminierung weiterer Treffen gemeinsam geplant werden.

<b>Gestaltungsfaktoren</b>	<b>Vernetzung wahrschein-lich</b>	<b>Vernetzung unwahrschein-lich</b>
<b>Dauer der Weiterbildung</b>	Viele Stunden, mehrere Tage	Wenige Stunden, eintägig
<b>Durchführungsform</b>	Mehrere Veranstaltungstage mit Zeit dazwischen	Einmalige oder Blockveranstaltung
<b>Gruppengröße</b>	Schätzung: 5-20	Schätzung: > 20
<b>Kleiderordnung</b>	Ähnlicher Kleidungsstil, eher locker z.B. casual	Sehr unterschiedlicher Kleidungsstil, oder - alle im Anzug
<b>Sitzkonstellation, Bestuhlung</b>	Einander zugewandt, Blickkontakt zu allen möglich	Alle dem Redner zugewandt, kein Blickkontakt möglich
<b>Sitzordnung</b>	wechselnd	gleichbleibend
<b>Durchführungsort</b>	Außerhalb des Arbeits(stand)ortes	Am Arbeits(stand)ort
<b>Informationen über Teilnehmer (beruflich und privat)</b>	Informationen bereitstellen und Austausch ermöglichen	Keine Informationen, Teilnehmer müssen alles selbst erfragen
<b>Vorstellung</b>	Vorstellungsrunde einprägsam gestalten, Kennenlern-Übungen	Keine Vorstellungsrunde oder nur oberflächlich
<b>Gemeinsame Erlebnisse (beruflich + privat)</b>	Gemeinsame Aktivitäten	Keine gemeinsamen Aktivitäten
<b>Situationen bewältigen</b>	Projekte, Aufgaben gemeinsam bearbeiten	Keine gemeinsamen Aufgaben
<b>Zeitlicher Ablauf</b>	Spielräumen für freie Gestaltung und Aktivität	durchgetaktet, keine freie Aktivität möglich
<b>Interaktionsmöglichkeiten</b>	viele	keine
<b>Interaktionsintensität</b>	hoch	niedrig
<b>Vermittlungsmethoden</b>	interaktiv, lernerzentriert	passiv, lehrerzentriert
<b>Sozialformen</b>	Gruppenarbeit, Diskussion	Einzelarbeit, Selbststudium
<b>Atmosphäre</b>	Locker, entspannt	förmlich, streng
<b>Bei mehrtägigen Veranstaltungen</b>	Gemeinsamer Verbleib am Seminarort, alle übernachten	Keiner übernachtet, alle fahren abends nach Hause
<b>Zukünftige Zusammenarbeit</b>	gemeinsame Ziele, Projekte, Themen	Keine gemeinsamen Ziele, Projekte, Themen
<b>Interaktion nach Abschluss der Weiterbildung</b>	regelmäßig	Keine, sehr selten

Tabelle 16 Gestaltungsfaktoren und deren Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit von Vernetzung (Eigene Darstellung)

### Sitzordnung

Die Sitzanordnung im Raum und zwischen den Teilnehmern entscheidet zu großen Teilen darüber, ob, mit wem und mit wie vielen Personen jemand in Kontakt kommt. Hier lassen sich also zwei Punkte beeinflussen. Durch das wiederholte Durchmischen der Sitzordnung und ihr gezieltes Steuern lassen sich Kontaktmöglichkeiten deutlich steigern. Insbesondere Menschen, die eher schüchtern sind, könnten davon profitieren. Weiterhin kann im Vorfeld überlegt werden, ob es eine fachlich sinnvolle erste Sitzkonstellationen gibt, oder ob man die Platzwahl dem Zufall überlassen will.

### Teilnehmerinformationen bereitstellen

Die Teilnehmer merken sich andere Teilnehmer zumeist über die Zugehörigkeit zu Marken, Standorten, Fachbereichen oder Abteilungen. Darüber hinaus benötigen sie grundlegenden Informationen wie Name und Aussehen.

Wenn diese Informationen nicht erst von jedem einzeln erfragt werden müssen, bleibt mehr Zeit für die anderen Phasen auf dem Weg zur Vernetzung.

Eine Möglichkeit besteht darin, diese Informationen inklusive Bild allen Teilnehmern vorab oder während der Weiterbildung zur Verfügung zu stellen. Dies kann beispielsweise über Steckbriefe erfolgen. Es könnte aber auch in ausgedruckter Form mit den Seminarunterlagen verteilt werden. Die Zustimmung der Teilnehmer zur diesbezüglichen Verwendung ihrer Daten muss natürlich zuvor eingeholt werden. Um auch berufliche Schnittstellen zu identifizieren, ist es notwendig relativ genau zu wissen, wie die Tätigkeit der Anderen gestaltet ist. Nach einer ersten groben Einordnung sollte also Raum und Gelegenheit gegeben werden, um sich detailliert austauschen zu können.

Daher sollten Steckbriefe oder ähnliches nicht nur Basisdaten wie Name und Abteilung, sondern auch ein aktuelles Arbeitsprojekt und persönliche Interessen enthalten. Eine weitere Möglichkeit ist das sichtbare Platzieren der Steckbriefe im Veranstaltungsraum oder der näheren Umgebung. So kann der gezielte Erstkontakt mit Teilnehmern, die ähnliche Arbeitsthemen oder Interessen haben erleichtert werden.

## Soziometrie – Kennenlern – Übungen

Kennenlern-Übungen können den Erstkontakt erleichtern und dabei helfen, Namen und Gesichter zuzuordnen sowie erste Gemeinsamkeiten zu identifizieren. Die soziometrische Aufstellung<sup>6</sup> eignet sich dafür beispielsweise gut. Sie kann die Teilnehmer in den Austausch untereinander bringen und auflockern. Soziometrie eignet sich deshalb so gut, weil hier Ähnlichkeiten zwischen Teilnehmern direkt durch ihre räumliche Aufstellung sichtbar werden. Dabei wäre es sinnvoll, wenn nicht nur soziodemografische Punkte sondern auch persönliche Interessen und Einstellungen zu beruflichen aber auch zu außerberuflichen Themen in die Aufstellungen mit einbezogen werden.

## Gemeinsame Erlebnisse und Gruppengefühl

Ein weiterer Punkt, der allen gleichermaßen zu Gute kommt, ist die Schaffung eines Gruppengefühls. Wenn sich die Teilnehmer untereinander nicht als fremd sondern als zu einer Gruppe zugehörig betrachten, fällt es auch leichter, mit anderen Teilnehmern ins Gespräch zu kommen. Die Hemmungen, fremde Menschen anzusprechen, sind weit höher als bei Gruppenmitgliedern. Hierfür gibt es zahllose Methoden und Übungen. Die wohl bekannteste ist der Einsatz von Gruppenarbeiten.

## Interaktion

Die wiederholte Interaktion der Teilnehmer ermöglicht ein intensives Kennenlernen und erhöht damit die Wahrscheinlichkeit von Vernetzung. Dabei sind Möglichkeiten zum Austausch untereinander ebenso wichtig wie gemeinsame Aktivitäten und die Bewältigung von Aufgaben. Bei der Planung sind damit interaktive lernenzentrierte Methoden eher passiven und lehrerzentrierten vorzuziehen. Diskussionen, Gruppen- und Projektarbeiten ermöglichen intensivere Interaktion als beispielsweise rein frontal abgehaltene Lerneinheiten. Auch Freiräume für Aktivitäten, die die Teilnehmer selbst auswählen können, und auch Abendveranstaltungen bieten Raum für Interaktionen.

---

<sup>6</sup> z.B. Ameln & Kramer 2007: Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung

Das gegenseitige Erleben in außerberuflichen Situationen ermöglicht einen lockereren Umgang und erweitert das Bild vom Anderen.

Bei der Weiterbildungsgestaltung kann mit Hilfe der beschriebenen Intensitätsstufen (Kapitel 5.6) von Interaktion überprüft werden, ob die geplanten Methoden und Aktivitäten wiederholte Interaktion mit verschiedener Intensität zulassen.

### Zukünftige Zusammenarbeit

Nachhaltige Vernetzung braucht gemeinsame Anknüpfungspunkte für die Zukunft. Aus der Weiterbildung heraus könnten beispielsweise Projekte generiert oder regelmäßige Austauschrunden für Mitarbeiter organisiert werden, die thematische Überschneidungen haben.

### Zukünftige Zusammenarbeit und Kommunikationstools

Als Fazit der Interviewanalyse wurde festgehalten, dass während Weiterbildungsveranstaltungen ein Grundstein für Vernetzung der Teilnehmer gelegt werden kann. Dieser sollte im Arbeitsalltag weiter ausgebaut werden, um nachhaltig zu sein. Dafür wurden als Einflussfaktoren die räumliche Nähe und thematische Anknüpfungspunkte genannt. Die räumliche Nähe ist wichtig, um persönliche Interaktion und Austausch zu ermöglichen. Dies bedeutet wiederum, dass gerade die Vernetzung zu anderen Standorten und Marken eher unwahrscheinlich wird, wenn es keine thematischen Schnittstellen gibt. In den Interviews wurden von den Teilnehmern auch mehrfach Rahmenbedingungen angesprochen, die insbesondere die Kommunikation mit Mitarbeitern aus anderen Standorten erleichtern und damit die Vernetzung fördern.

Hier kann das Unternehmen selbst durch den Ausbau und die Verfügbarkeit von Kommunikationstechnologie einen Beitrag zur Vernetzungsförderung leisten.

Wenn es ohne großen Aufwand möglich ist, Video- oder Webkonferenzen und auch andere Formen der direkten, synchronen Kommunikation zu nutzen, kann dies die Vernetzung fördern. Damit können Unternehmen Bedingungen schaffen, die es ermöglichen auch mit den neu geknüpften Kontakten aus anderen Standorten eine nachhaltige Vernetzung zu schaffen.

Neben dem Ausbau der genannten Kommunikationstools wird auch der Wunsch nach einer besseren Verfügbarkeit von Räumen geäußert, um diese Tools auch nutzen zu können.

### **6.3 Vorüberlegungen für die Weiterbildungsplanung**

Neben konkreten Gestaltungsfaktoren wird empfohlen, auch grundsätzliche Überlegungen und Entscheidungen bezüglich der angestrebten Teilnehmervernetzung zu treffen.

#### Teilnehmerzusammensetzung

In der Regel gibt es nur zwei Möglichkeiten bezüglich des Bekanntheitsgrades zwischen den Teilnehmern. Entweder der Einzelne kennt keinen der anderen Teilnehmer, dann hätte er die Möglichkeit, neue Kontakte zu knüpfen. Die andere Möglichkeit ist, dass einige Teilnehmer bereits einander bekannt. Sie können diese Kontakte weiter vertiefen.

Die Teilnehmer, die noch niemanden kennen, sind prinzipiell an Kontakten mit Anderen interessiert, um ihr Bedürfnis nach sozialem Kontakt und Sicherheit zu befriedigen. Kennen sich einige schon, besteht die Möglichkeit, dass auch nur mit diesen bekannten Personen in Kontakt getreten wird, weil es einfacher und sicherer ist als mit fremden Personen. Die so sehr wahrscheinliche Bildung von Grüppchen aus Teilnehmern, die sich bereits kennen, kann sinnvoll sein, wenn die Beteiligten gemeinsame berufliche Themen und Anknüpfungspunkte haben und ihre Vernetzung intensivieren sollen. Allerdings kann sie auch die Vernetzung mit anderen Teilnehmern verhindern. Hier gilt es gegebenenfalls einer Grüppchenbildung entgegenzuwirken, um neue Kontakte zu ermöglichen. Dies kann beispielsweise durch die Veränderung von Gruppenzusammensetzungen oder der Sitzordnung erreicht werden.

#### Verhältnis zwischen Wissensvermittlung und Vernetzung

Wenn Vernetzung ein Ziel von Weiterbildungsveranstaltungen sein soll, hat dies für die Gestaltung und den Einsatz von Methoden Konsequenzen. Aber auch die Vermittlung von Inhalten ist ein wichtiges und meist sogar das wichtigste Ziel von Weiterbildung. Daher ist es sinnvoll, im Vorfeld zu entscheiden, welches Ziel einen höheren Stellenwert hat oder ob beide Ziele gleichberechtigt nebeneinander stehen. Diese Entscheidung hat Auswirkungen darauf, wie viel Zeit und Raum für vernetzungsförderliche Aktivitäten einerseits und Inhaltsvermittlung andererseits eingeplant wird. Die für Vernetzung notwendigen Interaktionen und Aktivitäten können

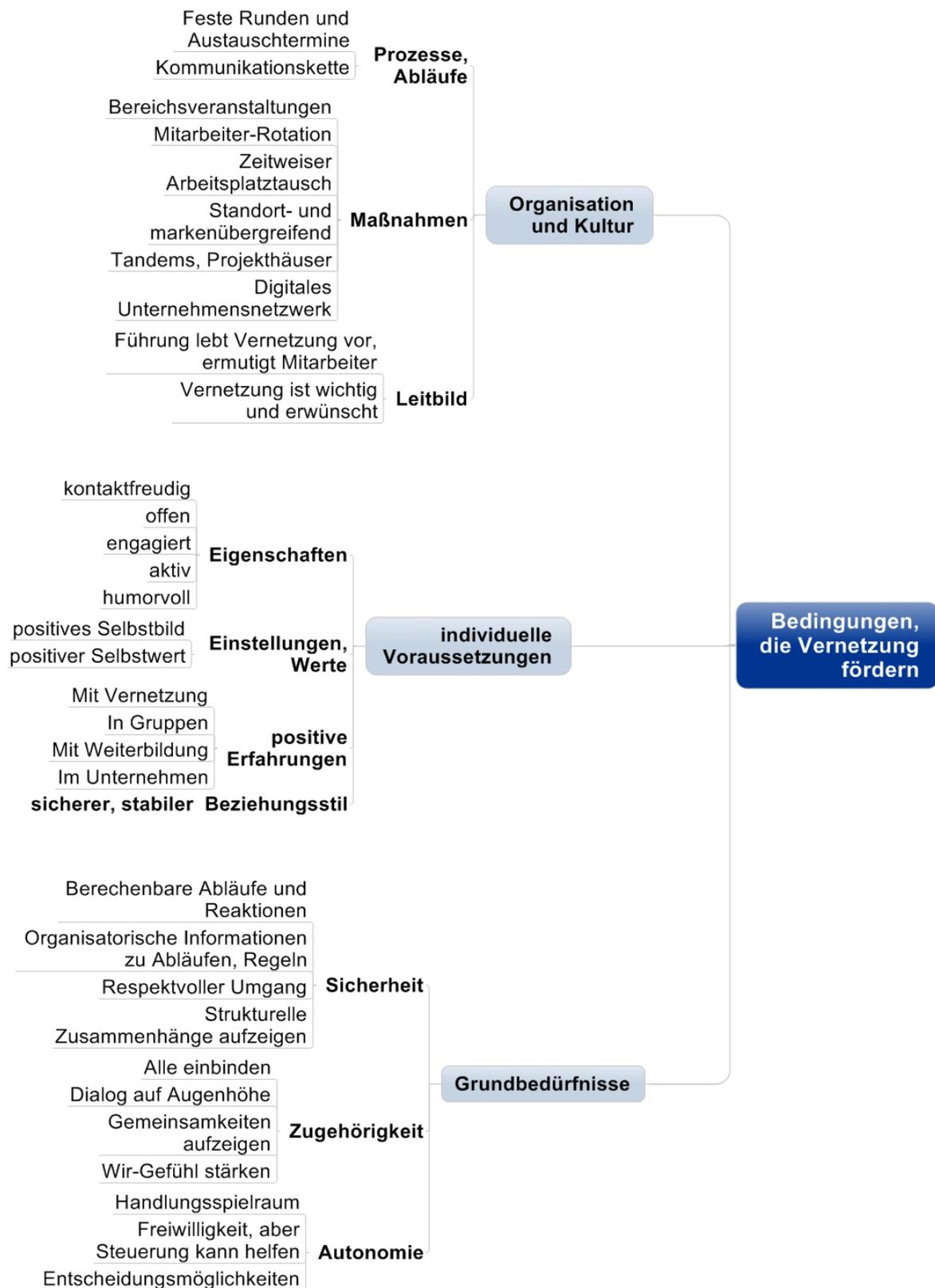
gegebenenfalls zeitaufwändiger in ihrer Durchführung sein als reine Lerneinheiten, die der Wissensvermittlung dienen.

### Steuerung und Selbstbestimmung

Weiterhin wird empfohlen, zu überlegen, was die Vernetzungsziele einer Veranstaltung sind. Gibt es konkrete Vorstellungen darüber, welche Personengruppen sich aus Unternehmenssicht idealer Weise vernetzen sollten oder soll allgemein und nach Zufallsprinzip die Vernetzung gefördert werden?

Wenn man möchte, dass der Austausch zwischen bestimmten Abteilungen oder Berufsgruppen gefördert wird, müssen Ähnlichkeiten zwischen den entsprechenden Personen aufgedeckt werden. Auch hier ist wieder entscheidend, ob es ein Vernetzungsziel oder ganz konkret den Bedarf gibt, oder ob man es dem Zufall überlässt, wer sich vernetzt. Es ist auch zu beachten, dass man niemanden dazu bringen kann sich zu vernetzen, der es selbst nicht möchte. Auch eine als zu stark oder bevormundend empfundene Steuerung der Prozesse ist eher hinderlich. Der Mensch und insbesondere der erwachsene, berufserfahrene Mensch will selbstgesteuert handeln und Entscheidungsmöglichkeiten haben (Deci & Ryan 2002).

In Abb. 35 sind abschließend sämtliche vernetzungsförderlichen Bedingungen aufgeführt, die im Rahmen der Untersuchung identifiziert wurden. Für die Umsetzung vernetzungsförderlicher Weiterbildung können die entwickelte Checkliste (Tabelle 17) sowie der Einsatz von gezielten Vernetzungsmethoden (Tabelle 18) hilfreich sein.



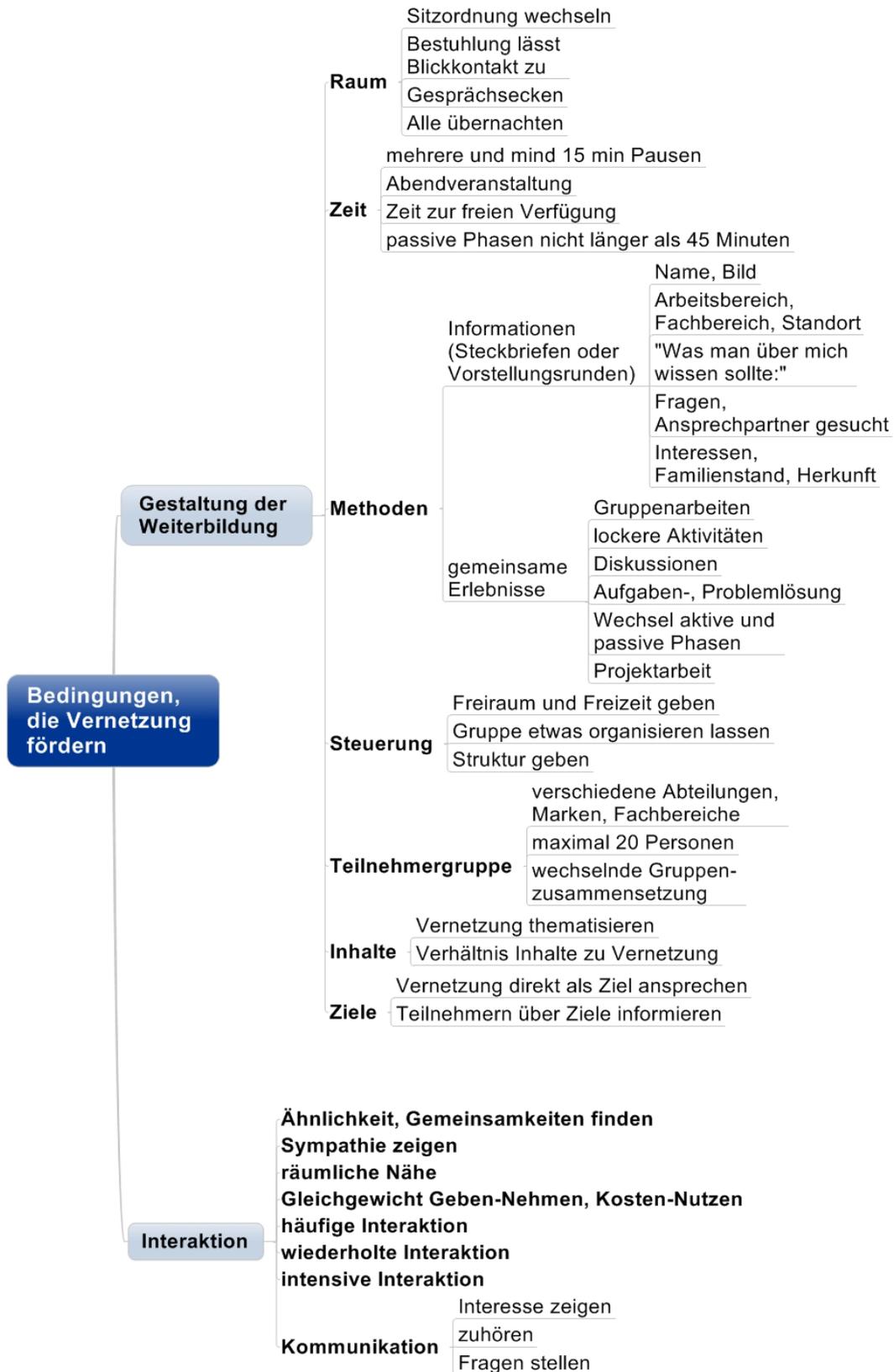


Abb. 35 Mindmap Sammlung vernetzungsförderlicher Bedingungen (Eigene Darstellung)

### 6.3.1 Checkliste für die Planung vernetzungsförderlicher Weiterbildung

Um die Planung von vernetzungsförderlicher Weiterbildung zu unterstützen, sind folgende Checklisten hilfreich:

<b>Gestaltungsbereich</b>		✓
<b>Vorüberlegungen zur Weiterbildungsveranstaltung</b>		
Ziele	Sind Wissensvermittlung und Vernetzung gleichwertige Ziele?	
Ziele	Ist Vernetzung das Hauptziel der Veranstaltung?	
Ziele	Ist Wissensvermittlung das Hauptziel der Veranstaltung?	
Vernetzungsziel	Gibt es ein konkret formuliertes Vernetzungsziel für die Veranstaltung?	
Vernetzungsziel	Gibt es bestimmte Personengruppen, die vernetzt werden sollen?	
Vernetzungsziel	Soll ein bestimmter Grad an Vernetzung erreicht werden?	
<b>Planung und Organisation der Weiterbildungsveranstaltung</b>		
Zeitplanung	Entsprechen Dauer und Format der Weiterbildung dem Vernetzungsziel?	
Zeitplanung	Sind Zeiträume zur freien Verfügung z.B. abends eingeplant?	
Zeitplanung	Sind Pausen in ausreichende Anzahl und Länge eingeplant?	
Organisation	Sind Übernachtungen für alle am Seminarort gebucht?	
Raum	Ist Raum zum Austausch z.B. Stehtische, Sitzecken vorhanden?	
Raum	Wird eine Bestuhlung gewählt, die Blickkontakt untereinander zulässt?	
Kleiderordnung	Wurden die Teilnehmer auf eine Kleiderordnung (z.B. casual) hingewiesen?	
Steckbrief	Wurden die Teilnehmer gebeten, einen Steckbrief o.ä. zu erstellen?	
Steckbrief	Sind die Teilnehmersteckbriefe vorab verfügbar?	
Sitzordnung	Gibt es aufgrund der Teilnehmerzusammensetzung eine sinnvolle erste Sitzkonstellation?	
Kennenlernen	Wurden Methoden für Kennenlernphase ausgewählt?	
Methodik	Werden lernerzentrierte Methoden eingesetzt, die Interaktion zulassen?	
Methodik	Erfolgen passive Lerneinheiten für maximal 45 Minuten am Stück?	
Methodik	Wechseln die ausgewählten Methoden zwischen aktiven und passiven Phasen?	

<b>Gestaltungsbereich</b>		✓
Interaktion	Sind verschiedene fachliche und überfachliche Aktivitäten geplant?	
Interaktion	Werden verschiedene Gelegenheiten zum Austausch beruflicher und außerberuflicher Informationen gegeben?	
Interaktion	Sind Aufgaben eingeplant, die die Teilnehmer gemeinsam bewältigen wie z.B. Projektarbeit?	
<b>Durchführung der Weiterbildungsveranstaltung</b>		
Kennenlernen	Wird der Austauschbedarf der Teilnehmer zu konkreten Themen abgefragt (z.B. in Vorstellungsrunde)?	
Steckbrief	Ist in den Steckbriefen aufgenommen, für welche Themen jemand Experte ist?	
Steckbrief	Wird eine ausführliche Teilnehmerliste mit Bildern, Kontaktdaten und fachlichen Schwerpunkten zur Verfügung gestellt?	
Sitzordnung	Wird die Sitzordnung gewechselt?	
Gruppenzusammensetzung	Werden die Zusammensetzungen für Gruppenaktivitäten verändert?	
<b>Zum Abschluss der Weiterbildungsveranstaltung</b>		
Nachhaltigkeit	Gibt es Anknüpfungspunkte und Themen für zukünftige Zusammenarbeit?	
Nachhaltigkeit	Sind Anschlussveranstaltungen (z.B. Aluminitreffen) geplant?	

Tabelle 17 Checkliste zur Gestaltung vernetzungsförderlicher Weiterbildung (Eigene Darstellung)

### 6.3.2 Sammlung entwickelter Vernetzungsmethoden

Mit Hilfe der Ergebnisse der vorliegenden Arbeit wurden Methoden und Übungen entwickelt, die zur Vernetzungsförderung eingesetzt werden können. Diese werden in Tabelle 18 aufgeführt.

<b>Methode / Übung</b>	<b>Ziel</b>	<b>Beschreibung</b>
Punktevergabe	Zuordnung und Zusammensetzung der Teilnehmer sichtbar machen	Teilnehmer bei Vorstellung gruppieren (nach Abteilungen, Bereichen, Themen, Expertise etc.), indem am Flipchart die Abteilungen etc. gesammelt und geclustert werden. Für jede identifizierte Gruppe eine Farbe vergeben. Farbige Punkte auf die Namensschilder kleben, damit einfach zu erkennen ist, wer zu welcher Gruppe gehört.
Domino	Gemeinsamkeiten finden	Ziel ist es, einen geschlossenen Kreis zu bilden, wie beim Domino. Dazu sollen die Teilnehmer je eine Gemeinsamkeit mit dem Vorder- und eine mit dem Hintermann finden. Die Gemeinsamkeiten können thematisch eingegrenzt werden auf berufliche oder außerberufliche Themen.
Themenbörse	Gezielten thematischen Austausch anregen	Die Teilnehmer sollen während der Vorstellungsrunde sagen, zu welchem Thema oder Problem sie gerne einen Ansprechpartner hätten oder sich austauschen wollen. Diese Themen werden vom Seminarleiter jeweils auf Karten geschrieben, gesammelt und wenn möglich geclustert. Für jedes Cluster werden Thementische oder ähnliches eingerichtet und Experten und Interessierte im Plenum erfragt und zugeordnet, die sich auf die Tische verteilen.
Visitenkartenbörse	Teilnehmerinformationen visualisieren und verfügbar machen	Die Teilnehmer werden gebeten ihre (mehrere) Visitenkarten mitzubringen und ein Bild. Es werden Steckbriefe erstellt von jedem selbst und dabei Themen aufgenommen, zu denen man sich als Experte sieht. Steckbriefe werden sichtbar im Raum aufgehängt.
Fragewand	Austausch zwischen den Teilnehmern erleichtern	Eine Pinnwand wird aufgestellt, an der Fragen oder Themen angepinnt werden können, zu denen man Ansprechpartner sucht. Teilnehmer, die Fragen beantworten oder Auskunft geben können, nehmen sich die Karte oder pinnen ihren Namen oder Kontakt/Nummer dazu.
Eigenschaften Puzzle	Kennenlernen, Ähnlichkeiten finden	Jeder schreibt eine besondere Eigenschaft oder Geschichte auf eine Karte. Diese werden gemischt. Jeder zieht eine Karte und versucht sie einem anderen Teilnehmer zuzuordnen.
Schnittstellenbild	Schnittstellen und Anknüpfungspunkte finden und visualisieren	Schnittstellen und Zusammenhänge der Tätigkeitsfelder der Teilnehmer in einer Gruppenaufgabe visualisieren lassen. Material wie Pinnwand zur Verfügung stellen, Ergebnis im Raum sichtbar anbringen über Dauer der Weiterbildung.

Tabelle 18 Sammlung von Vernetzungsmethoden und –übungen (Eigene Darstellung)

## 7 Zusammenfassung und Ausblick

Der Austausch von Informationen ist wichtig, damit Mitarbeiter effizient arbeiten können. Die passenden Informationen müssen möglichst schnell am richtigen Ort zur Verfügung stehen. Dafür ist eine gut ausgebaute Infrastruktur an Verknüpfungen beziehungsweise eine Vernetzung zwischen den Trägern der Informationen essenziell. Erst diese ermöglicht ein leistungsstarkes Agieren.

Eine gute Gelegenheit für das Schaffen von Vernetzung ist die betriebliche Weiterbildung. Sie bietet den Teilnehmern die Möglichkeit, erste Kontakte zu Mitarbeitern zu knüpfen, die sich mit ähnlichen Themen beschäftigen. Gelingt es, dass aus diesen ersten Kontakten Vernetzung entsteht, können sowohl die Mitarbeiter als auch das Unternehmen davon profitieren.

Wie aus ersten Kontakten Vernetzung entstehen kann, ist der Gegenstand dieser Arbeit.

Die Forschungsfragen lauten:

- Wie entsteht Vernetzung zwischen Teilnehmern betrieblicher Weiterbildung?
- Welche Einflussfaktoren wirken während Weiterbildungssituationen auf die Vernetzung?

Um diese Fragen zu bearbeiten, werden ausgewählte theoretische Konzepte zur Vernetzung aus verschiedenen Wissenschaftsdisziplinen diskutiert.

Der Begriff Vernetzung und dessen Bedeutung wird analysiert und eine Definition erarbeitet. Vernetzung bezeichnet in der vorliegenden Arbeit den Aufbau und das Vorhandensein von Beziehungen zwischen Mitarbeitern. Insbesondere die sozialpsychologische Forschung zur interpersonellen Attraktion hat ergeben, dass ein Hauptgrund für die Aufnahme von Beziehungen Ähnlichkeit ist. Weitere Einflussfaktoren wie persönliche Eigenschaften und situative Rahmenbedingungen werden diskutiert. Die räumliche Nähe wird als Aspekt identifiziert, der maßgeblich die Wahrscheinlichkeit eines Erstkontaktes erhöht. Für die weitere Beziehungsentstehung und -erhaltung ist Interaktion entscheidend. Weiterhin werden drei Arten von Arbeitsbeziehungen vorgestellt, die sich in ihren Merkmalen und Funktionen deutlich unterscheiden.

Die theoretischen Betrachtungen schaffen eine Basis für die empirische Untersuchung. Es wird eine qualitative Interviewstudie mit 24 Teilnehmern durchgeführt. Die

Ergebnisse der Datenanalyse werden erläutert und im nächsten Schritt mit den theoretischen Konzepten verknüpft. Es zeigt sich, dass die Erkenntnisse aus der Datenanalyse weitestgehend mit denen aus der Theoriearbeit übereinstimmen. Für den Kontext der betrieblichen Weiterbildung werden zudem weitere Einflussgrößen, wie beispielsweise der Tätigkeitsbereich der Teilnehmer identifiziert. Auf Basis der Ergebnisse werden das integrierte Prozessmodell sowie ein Bedingungsgefüge für Vernetzung entwickelt. Es lässt sich festhalten, dass die gezielte Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen die Wahrscheinlichkeit der Teilnehmervernetzung erhöhen kann.

Das Forschungsinteresse liegt darin, aus den gewonnenen Erkenntnissen Empfehlungen für die Praxis abzuleiten. Es wird erläutert, wie betriebliche Weiterbildung vernetzungsförderlich gestaltet werden kann.

Die dafür entwickelten Handlungsempfehlungen lassen sich zum **ISI-Prinzip** (Information – Sensibilisierung – Interaktion) für Vernetzungsförderung zusammenfassen:

#### Information

Um Ähnlichkeiten mit anderen Teilnehmern feststellen zu können, sind zahlreiche Informationen notwendig. Zugang und Austausch von beruflichen und außerberuflichen Informationen über einander können gezielt unterstützt werden. Es wird empfohlen, die Teilnehmer im Vorfeld der Weiterbildung ausführliche Steckbriefe oder ähnliches anfertigen zu lassen. Diese Steckbriefe sollten Bild und Name sowie Informationen zur Person und zum Tätigkeitsbereich enthalten. Sie werden mit dem entsprechenden Einverständnis der Teilnehmer allen zur Verfügung gestellt. In Vorstellungsrunden kann auf dieser Basis gezielt nach Ansprechpartnern für bestimmte Themen gesucht werden.

#### Sensibilisierung

Wenn Weiterbildungsverantwortliche das Ziel haben, dass sich Teilnehmer vernetzen sollen, dann sollte dieses Ziel offen thematisiert und mit den Teilnehmern besprochen werden. Die Teilnehmer können beispielsweise gezielt darauf hingewiesen werden, dass sich in ihrem Kreis Experten für bestimmte Themen befinden, und sie die Gelegenheit zum Austausch nutzen sollten. Auch die Verantwortlichen sollten für

Vernetzung sensibilisiert werden, um bei der Gestaltung und Methodenauswahl darauf zu achten, dass diese hierfür förderlich sind.

### Interaktion

Beziehungsentwicklung hängt eng mit Interaktion zusammen. Deshalb sollten verschiedene Gelegenheiten zu gemeinsamen Aktivitäten und Erlebnissen geboten werden. Intensive und häufige Interaktionen scheinen die Wahrscheinlichkeit für Vernetzung zu erhöhen. Um langfristige Vernetzung zu erreichen, ist auch nach Ende der Weiterbildung Interaktion auf der Basis von Anknüpfungspunkten und gemeinsamen Themen oder Projekten notwendig. Insgesamt brauchen die Teilnehmer genug Zeit und Gelegenheiten, um sich kennenlernen zu können und Vertrauen aufzubauen.

Die empfohlenen Maßnahmen zur Vernetzungsförderung lassen sich gut in bestehende Weiterbildungsveranstaltungen integrieren. Weiterbildungsveranstaltungen sind etabliert, es müssen somit keine zusätzlichen neuen Vernetzungsveranstaltungen implementiert werden. Vorhandene Maßnahmen müssen lediglich dahingehend angepasst werden, dass ihre Gestaltung die Vernetzung der Teilnehmer als zusätzliches Ziel fördert. Damit kann der Nutzen von Weiterbildung erhöht werden.

Das Verhältnis zwischen Wissensvermittlung und Vernetzungsförderung ist eine Frage des Anspruches und der Ziele von betrieblicher Weiterbildung. Bisher werden mit klassischer betrieblicher Weiterbildung hauptsächlich der Aufbau von Wissen und den Kompetenzen des einzelnen Mitarbeiters gefördert. Dies ist auch notwendig und für den Erfolg eines Unternehmens wichtig. Ebenso wichtig ist die Vernetzung der Mitarbeiter, um die effiziente Nutzung der vorhandenen Kompetenzen und Wissensbestände zu ermöglichen.

Die Verbindung beider Zielrichtungen erscheint daher sehr sinnvoll. Betriebliche Weiterbildung sollte sowohl das Wissen und die Kompetenzen des einzelnen Mitarbeiters erweitern als auch die Vernetzung der Mitarbeiter untereinander fördern. Dies scheint eine angemessene Strategie zu sein, um die Mitarbeiter bei der Bewältigung der zunehmend komplexeren Arbeitsanforderungen zu unterstützen.

Die vorliegende Arbeit leistet mit dem integrierten Prozessmodell einen Beitrag zum besseren Verständnis von Vernetzung und deren Entstehung in Weiterbildungssituationen. Zudem geben die Handlungsempfehlungen und Checklisten konkrete

Anregungen für die praktische Anwendung der Erkenntnisse. Die Beachtung des ISI-Prinzips kann die Gestaltung von vernetzungsförderlicher betrieblicher Weiterbildung weiter erleichtern. Anschließende Forschung sollte insbesondere den Zusammenhang zwischen der Interaktion während der Weiterbildung und dem Grad der Vernetzung untersuchen, um eine möglichst zielgerichtete Gestaltung zu ermöglichen.

Der Austausch von Wissen und die Bewältigung von Komplexität sind für Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen große Herausforderungen, die es zu bewältigen gilt. Daher wird die Vernetzung von Mitarbeitern auch in Zukunft ein wichtiges Thema bleiben. Die Förderung von Vernetzung bietet für die Optimierung von Weiterbildungsveranstaltungen und das effektive Arbeiten in Unternehmen viel Potenzial.

# Anhang

## A.1 Soziodemografische Daten der Befragungsteilnehmer

Die folgenden Angaben wurden mit Hilfe eines Kurzfragebogens vor jedem Interview erhoben und werden in den folgenden Diagrammen und Tabellen dargestellt:

- Alter in Altersgruppen
- Geschlecht
- Zugehörigkeit zur Marke
- Arbeitsstandort
- Höchster Abschluss
- Dauer der Betriebszugehörigkeit

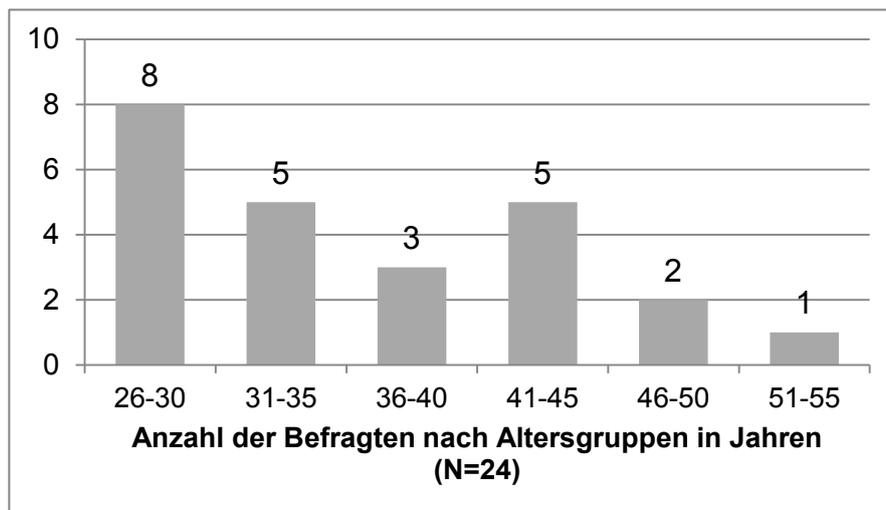


Abb. 36 Anzahl der Befragten nach Altersgruppe in Jahren

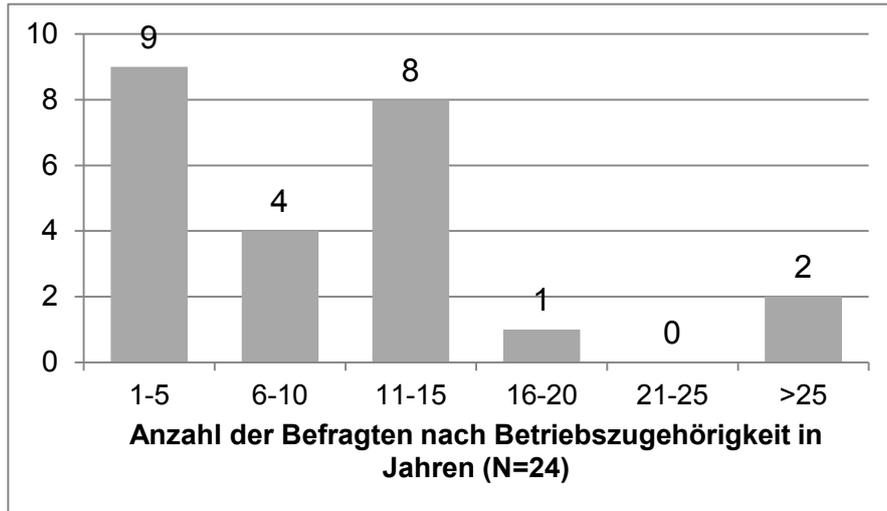


Abb. 37 Anzahl der Befragten nach Betriebszugehörigkeit in Jahren

<b>Geschlecht</b>	<b>N</b>
männlich	19
weiblich	5

<b>Marke</b>	<b>N</b>
VW	18
Audi	4
VW do Brasil	1
Autovision	1

<b>Höchster Abschluss</b>	<b>N</b>
Diplom - technisch	10
Diplom - wirtschaftlich	3
Diplom - sonstige	3
Promotion	2
Techniker	2
Kaufmann	2
Bachelor of Science	1

<b>Standort</b>	<b>N</b>
Wolfsburg (auch außerhalb des Werks)	14
Ingolstadt	3
Braunschweig	2
Kassel	2
Neckarsulm	1
Salzgitter	1
Brasilien	1

<b>Teilnahme am AutoUni-Programm</b>	<b>N</b>
Hybrid- und E - Fahrzeugtechnologien	3
Marketing, Vertrieb und Financial Services	3
Powertrain	3
HR - Curriculum	2
Beschaffung und Logistik	2
Fabriksteuerung	2
Fahrwerk	2
Gesamtfahrzeug	2
Komponenten - Curriculum	2
Produktmanagement	2
Fahrzeugproduktion	1

Tabelle 19 Daten der Befragungsteilnehmer, Verteilung nach Geschlecht, Marke, Standort, höchster Abschluss und Teilnahme an AutoUni-Programm (N=24)

## **A.2 Einladung zur Teilnahme an einem Interview für das Forschungsprojekt**

### **„Teilnehmervernetzung“**

*Sehr geehrte Teilnehmer und Teilnehmerinnen,*

*ich bin Doktorandin bei Volkswagen an der AutoUni und führe ein Forschungsprojekt zum Thema Teilnehmervernetzung durch. Dafür möchte ich Interviews mit Teilnehmern von AutoUni-Programmen durchführen. Hierfür benötige ich Ihre Hilfe.*

#### **Ziel der Untersuchung**

*Ich möchte herausfinden, wie Vernetzung von Teilnehmern im Rahmen von Weiterbildungsveranstaltungen abläuft und was sie beeinflusst. Volkswagen soll die Ergebnisse nutzen können, um die Rahmenbedingungen für Vernetzung zu verbessern.*

#### **Ihre Teilnahme**

*Mit Ihrer Teilnahme an einem Interview helfen Sie mir, Ihre Erfahrungen und Einschätzungen zu diesem Thema kennenzulernen. Ihre Teilnahme ist natürlich absolut freiwillig. Ein Interview wird voraussichtlich 45-60 Minuten dauern und während der Arbeitszeit stattfinden.*

#### **Vertraulichkeit der Daten**

*Der vertrauliche Umgang mit Ihren Angaben ist in der Einverständniserklärung sowie in dem Informationsbrief zum Thema Datenschutz beschrieben – beide liegen diesem Schreiben bei. Ich würde mich sehr über Ihre Unterstützung freuen! Wenn Sie als Interviewpartner an der Untersuchung teilnehmen möchten, melden Sie sich bitte bei mir. Meine Kontaktdaten finden Sie oben auf diesem Schreiben.*

*Mit freundlichen Grüßen,  
Tina Seilkopf*

**A.3 Regelung zum Vertrauens- und Datenschutz: Einverständniserklärung für die Teilnahme am Forschungsprojekt „Teilnehmervernetzung“**

(Projekt ist abgestimmt mit zuständigen Betriebsräten sowie der Kommission Datenschutz)

*Ich erkläre mich einverstanden damit, dass das mit mir am \_\_\_\_ . \_\_\_\_ . 20\_\_ von Frau Seilkopf geführte Interview auf Tonband aufgenommen und abgetippt werden darf und dass die per Kurzfragebogen erhobenen persönlichen Angaben ausgewertet werden dürfen. Ich wurde über das Vorgehen bei der Auswertung der Erhebung von Frau Seilkopf per Informationsbrief zum Datenschutz informiert.*

Mir ist zugesichert worden, dass

- *alle persönlichen Gesprächsdaten, die Rückschlüsse auf meine Person zulassen, gelöscht oder anonymisiert werden,*
- *einzelne zitierte Sätze nicht mit meiner Person in Verbindung gebracht werden können,*
- *die Tonbandaufnahme und der Kurzfragebogen nach Vollendung der Forschungsarbeiten datenschutzgerecht gelöscht werden.*

*Wenn ich es ausdrücklich wünsche, stellt mir Frau Seilkopf die Abschrift des Gesprächs bereit, an dem ich teilgenommen habe. Hierfür erkläre ich mich einverstanden damit, dass ich diese Abschrift binnen einer 4-wöchigen Frist nach dem Termin des Gesprächs anfordere bei Frau Seilkopf (Kontaktdaten siehe oben). Ich erkläre mich einverstanden damit, binnen einer 2-wöchigen Frist nach Bereitstellung der Abschrift schriftlich Einspruch zu erheben, wenn ich meine Erhebungsdaten doch nicht mehr zur weiteren Nutzung im Rahmen des Projektes zur Verfügung stellen möchte.*

*Ich erkläre mich damit einverstanden, dass Frau Seilkopf die erhobenen, anonymisierten Daten für ihre Doktorarbeit, andere wissenschaftliche Publikationen und Konferenzen sowie Kurzberichte für Volkswagen verwenden darf.*

\_\_\_\_\_, den \_\_\_\_\_ **Unterschrift** \_\_\_\_\_  
Ort Datum

#### A.4 Informationsbrief zum Datenschutz für das Forschungsprojekt

##### „Teilnehmervernetzung“

(Projekt ist abgestimmt mit zuständigen Betriebsräten sowie der Kommission Datenschutz)

Untersuchungen für das Projekt werden **auf Grundlage der Bestimmungen des Datenschutzgesetzes durchgeführt**. Ich, Tina Seilkopf (Projektleiterin) und alle Unterstützer im Projekt unterliegen der Schweigepflicht und sind auf das Datengeheimnis verpflichtet, d.h. es darf außerhalb der Projektgruppe mit niemandem über die erhobenen Daten gesprochen werden. Gemäß Datenschutz informiere ich Sie über das Vorgehen und weise Sie darauf hin, dass ich Ihre ausdrückliche Genehmigung benötige, um die Untersuchungsdaten auswerten zu können. Zudem muss ich Sie ausdrücklich darauf hinweisen, dass **aus der Nichtteilnahme keine Nachteile** entstehen. Darüber hinaus können Sie Antworten auch für einzelne Fragen verweigern.

Ich sichere Ihnen folgende Verfahren zu, damit Ihre Angaben nicht mit Ihrer Person in Verbindung gebracht werden können.

- Ich nehme **das Gespräch auf Tonband auf**, das Band wird abgetippt. Die **Abschrift wird nicht veröffentlicht**, sie ist nur projektintern für die Auswertung zugänglich. Ausschnitte werden nur zitiert, sofern die Identifikation der Person ausgeschlossen ist.
- Ich **anonymisiere**, d.h. ich verändere alle Personen-, Orts-, oder sonstige Namen
- Die von Ihnen unterschriebene **Erklärung zur Einwilligung in der Auswertung** wird **gesondert aufbewahrt**. Sie dient einzig und allein dazu, bei einer Überprüfung durch den Datenschutzbeauftragten nachweisen zu können, dass Sie mit der Auswertung einverstanden sind. Sie kann mit Ihrem Gesagten in der Untersuchung nicht mehr in Verbindung gebracht werden.

Ich bedanke mich vielmals für ihre Bereitschaft, an der Untersuchung teilzunehmen. Bei Fragen nehmen Sie bitte Kontakt mit mir auf (Kontakt Daten siehe Briefkopf).

\_\_\_\_\_, den \_\_\_\_\_ **Unterschrift Projektleiterin** \_\_\_\_\_

Ort

Datum

## Abbildungsverzeichnis

ABB. 1: GRAFISCHE DARSTELLUNG DER FORSCHUNGSFRAGE. (EIGENE DARSTELLUNG).....	2
ABB. 2 STRUKTUR EINES AUTOUNI-PROGRAMMS (INTERNE PRÄSENTATION AUTOUNI).....	5
ABB. 3 FÜNF-EBENEN-MODELL DES MULTINATIONALEN UNTERNEHMENS (GASSMANN & ENKEL, 2005).....	10
ABB. 4 AUSGABEN-NUTZEN- PARADOX (CROSS 2007, S. XIV).....	12
ABB. 5 VERNETZUNG – EIN INTERDISZIPLINÄRES THEMA (EIGENE DARSTELLUNG).....	13
ABB. 6 MINDMAP – BEGRIFF VERNETZUNG (EIGENE DARSTELLUNG) .....	15
ABB. 7 WAHRNEHMUNG IN INTERPERSONALEN BEZIEHUNGEN. DAS JOHARI-FENSTER (LUFT 1989, S. 25)....	23
ABB. 8 BEGINNENDE INTERAKTION ZWISCHEN UNBEKANNTEN PERSONEN (LUFT 1989, S. 29).....	24
ABB. 9 ZIELE BEZIEHUNGSENTWICKLUNG, STADIUM DER ETABLIERTEN BEZIEHUNG (NACH LUFT 1989, S. 28) .....	25
ABB. 10 BEZIEHUNGSTREPPE. ENTWICKLUNG UND VERLAUF VON KONTAKTEN IN PERSÖNLICHEN BEZIEHUNGEN (SPONSEL 2005).....	42
ABB. 11 EIN MODELL DER BEZIEHUNGSENTWICKLUNG UND EINFLUSSVARIABLEN (FORGAS 1999, S.205 NACH LEVINGER & SNOEK 1972) .....	43
ABB. 12 MINDMAP ZUSAMMENFASSUNG THEORIE VERNETZUNG (EIGENE DARSTELLUNG).....	56
ABB. 13 ZEITLICHER ABLAUF DER UNTERSUCHUNG (EIGENE DARSTELLUNG) .....	67
ABB. 14 WAS ENTSCHIEDET ÜBER DIE ANLAGE DES ANALYSEPROZESSES? (KRUSE 2011, S. 221).....	69
ABB. 15 LÄNGS- UND QUERAUSWERTUNG DER INTERVIEWS (KRUSE 2010, S. 233).....	71
ABB. 16 ABLAUFSHEMA EINER INHALTLICH STRUKTURIERENDEN INHALTSANALYSE (KUCKARTS 2012, S.78)73	
ABB. 17 CODEBAUM ZUORDNUNG INTERVIEWFRAGEN (AUSZUG MAXQDA).....	77
ABB. 18 CODEBAUM NACH DER INDUKTIV-DEDUKTIVEN CODIERUNG (AUSZUG MAXQDA) .....	80
ABB. 19 CODEBAUM DEFINITION VERNETZUNG (AUSZUG MAXQDA) .....	84
ABB. 20 CODEBAUM NUTZEN VERNETZUNG (AUSZUG MAXQDA) .....	88
ABB. 21 ZWEI WISSENSBEREICHE FÜR ANSPRECHPARTNER (EIGENE DARSTELLUNG).....	89
ABB. 22 NOTWENDIGKEIT VON VERNETZUNG FÜR DIE ARBEIT (EIGENE DARSTELLUNG) .....	97
ABB. 23 HALTUNG ZUR VERNETZUNG (EIGENE DARSTELLUNG).....	98
ABB. 24 AKTIVITÄT UND VERNETZUNGSVERHALTEN (EIGENE DARSTELLUNG) .....	99
ABB. 25 CODEBAUM EINFLUSSFAKTOREN AUF DIE ENTSTEHUNG VON VERNETZUNG (AUSZUG MAXQDA)..	100
ABB. 26 CODEBAUM ZU DEN STUFEN DER VERNETZUNG (AUSZUG MAXQDA) .....	114
ABB. 27 DIE VERNETZUNGSTREPPE (EIGENE DARSTELLUNG) .....	115
ABB. 28 VERARBEITUNGSSCHLEIFE (EIGENE DARSTELLUNG).....	131
ABB. 29 MINDMAP ZUSAMMENFASSUNG ERGEBNISSE INTERVIEWANALYSE (EIGENEN DARSTELLUNG).....	139
ABB. 30 BEDINGUNGSGEFÜGE VON VERNETZUNG (EIGENE DARSTELLUNG).....	141
ABB. 31 DIE VERNETZUNGSTREPPE – EIN PROZESSMODELL (EIGENE DARSTELLUNG) .....	143
ABB. 32 DIE VARIABLEN DER ÄHNLICHKEIT (EIGENE DARSTELLUNG) .....	144
ABB. 33 VERARBEITUNGSSCHLEIFE (EIGENE DARSTELLUNG).....	146

ABB. 34 EIN INTEGRIERTES MODELL ZUR ENTSTEHUNG VON VERNETZUNG - VERNETZUNGSTREPPE UND VARIABLEN DER ÄHNLICHKEIT (EIGENE DARSTELLUNG).....	154
ABB. 35 MINDMAP SAMMLUNG VERNETZUNGSFÖRDERLICHER BEDINGUNGEN (EIGENE DARSTALLUNG).....	171
ABB. 36 ANZAHL DER BEFRAGTEN NACH ALTERSGRUPPE IN JAHREN.....	179
ABB. 37 ANZAHL DER BEFRAGTEN NACH BETRIEBSZUGEHÖRIGKEIT IN JAHREN .....	180

## Tabellenverzeichnis

TABELLE 1 GEGENÜBERSTELLUNG DER MERKMALE VON DREI ARTEN VON ARBEITSBEZIEHUNGEN (IN ANLEHNUNG AN SIAS 2009, KAP. 3).....	37
TABELLE 2 ZUSAMMENFASSUNG DER FORSCHUNGSERGEBNISSE ZU ARBEITSBEZIEHUNGEN (EIGENE ÜBERSETZUNG NACH SIAS 2009, S.60.....	40
TABELLE 3 CHARAKTERISIERUNG ZWISCHENMENSCHLICHER BEZIEHUNGEN (NACH LEVINGER & SNOEK 1972, S.8) .....	46
TABELLE 4 VERGLEICH DER MODELLE ZUR BEZIEHUNGSENTWICKLUNG VON SPONSEL (2005), LEVINGER & SNOEK (1972) .....	51
TABELLE 5 ZWEI ERHEBUNGSPHASEN.....	58
TABELLE 6 LEITFADEN FÜR INTERVIEWS NACH DER ERSTER PROGRAMM-PRÄSENZPHASE .....	62
TABELLE 7 LEITFADEN FÜR INTERVIEWS NACH ABSCHLUSS EINES PROGRAMMS .....	64
TABELLE 8 ÜBERSICHT DER GENANNTEN PERSÖNLICHKEITSEIGENSCHAFTEN DIE VERNETZUNG BEEINFLUSSEN KÖNNEN (EIGENE DARSTELLUNG) .....	102
TABELLE 9 ÜBERSICHT DER GENANNTEN GEMEINSAMKEITEN ZWISCHEN TEILNEHMERN (EIGENE DARSTELLUNG).....	105
TABELLE 10 DIE AM HÄUFIGSTEN GENANNTEN EINSTIEGSFRAGEN ZU PERSON, ARBEIT UND SITUATION (EIGENE DARSTELLUNG).....	118
TABELLE 11 VERGLEICH ZWISCHEN EINSEITIGEM UND BEIDSEITIGEM ERSTKONTAKT (EIGENE DARSTELLUNG) .....	122
TABELLE 12 ÜBERSICHT DER VERNETZUNGSSTUFEN UND ÜBERGANGSVARIABLEN (EIGENE DARSTELLUNG) .....	148
TABELLE 13 ÜBERSICHT INTERAKTIONSFORMEN UND INTENSITÄT (EIGENE DARSTELLUNG) .....	151
TABELLE 14 BEISPIELE FÜR NUTZUNG VON VERNETZUNG UND NUTZUNGSFORM (EIGENE DARSTELLUNG)..	151
TABELLE 15 VERGLEICH VON DREI ARTEN VON ARBEITSBEZIEHUNGEN (EIGENE DARSTELLUNG).....	152
TABELLE 16 GESTALTUNGSFAKTOREN UND DEREN EINFLUSS AUF DIE WAHRSCHEINLICHKEIT VON VERNETZUNG (EIGENE DARSTELLUNG) .....	164
TABELLE 17 CHECKLISTE ZUR GESTALTUNG VERNETZUNGSFÖRDERLICHER WEITERBILDUNG (EIGENE DARSTELLUNG).....	173
TABELLE 18 SAMMLUNG VON VERNETZUNGSMETHODEN UND –ÜBUNGEN (EIGENE DARSTELLUNG) .....	174
TABELLE 19 DATEN DER BEFRAGUNGSTEILNEHMER, VERTEILUNG NACH GESCHLECHT, MARKE, STANDORT, HÖCHSTER ABSCHLUSS UND TEILNAHME AN AUTOUNI-PROGRAMM (N=24) .....	180

## **Abkürzungsverzeichnis**

Abb.            Abbildung

## **Hilfsmittel**

MAXQDA Version 10

F4 Version 4.2

# Quellenverzeichnis

- Ameln, Falko; Kramer, Josef (2007): Organisationen in Bewegung bringen. Handlungsorientierte Methoden für die Personal-, Team- und Organisationsentwicklung. In: *Organisationen in Bewegung bringen*.
- Argyle, Michael; Dean, Janet (1965): Eye-Contact, Distance and Affiliation. In: *Sociometry* Vol. 28 (3), S. 289–304. Online verfügbar unter [http://www.columbia.edu/~rmk7/HC/HC\\_Readings/Argyle.pdf](http://www.columbia.edu/~rmk7/HC/HC_Readings/Argyle.pdf), zuletzt geprüft am 13.05.2013.
- Aronson, Elliot; Wilson, Timothy D.; Akert, Robin M. (2004): Sozialpsychologie. 6., aktualisierte Aufl., [Nachdr.]. München: Pearson Studium (Pearson Studium - Psychologie).
- Asendorpf, Jens B.; Wilpers, Susanne (1998): Personality effects on social relationships. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 74 (6), S. 1531–1544.
- Back, Andrea (2007): Knowledge networks for business growth. Berlin: Springer.
- Back, Mitja D.; Schmukle, Stefan C.; Egloff, Boris (2008): Becoming Friends by Chance. In: *Psychological Science* 19 (5), S. 439–440.
- Badura, Bernhard; Schröder, Helmut; Vetter, Christian (Hg.) (2010): Fehlzeiten-Report 2008. Kosten und Nutzen (German Edition). Dordrecht: Springer (Fehlzeiten-Report 2008).
- Bienzle, Holger (2007): The art of networking. European networks in education. Wien: "die Berater" Unternehmensberatungsgesellschaft mbH.
- Bienzle, Holger; Gelabert, Esther; Jütte, Wolfgang; Kolyva, Katerina; Meyer, Nick; Tilkin, Guy (2007): Die Kunst des Netzwerkens. Europäische Netzwerke im Bildungsbereich. Wien: "die Berater" Unternehmensberatungsgesellschaft mbH.
- Bohnsack, Ralf (2010): Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden. 8. Aufl. Opladen [u.a.]: Budrich (Erziehungswissenschaft, Sozialwissenschaft, 8242).
- Bortz, Jürgen; Döring, Nicola; Bortz-Döring (2006): Forschungsmethoden und Evaluation. Für Human- und Sozialwissenschaftler. 4., überarb. Heidelberg: Springer-Medizin-Verl (Bachelor, Master).
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.) (2009): Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Kooperation und Vernetzung (2),
- Buunk, Bram P. (2003): Affiliation, zwischenmenschliche Anziehung und enge Beziehungen. In: Wolfgang Stroebe, Klaus Jonas und Miles R. Hewstone (Hg.): Sozialpsychologie. Eine Einführung. 4., überarb. und erw. Berlin [u.a.]: Springer (Springer-Lehrbuch), S. 416–448.
- Castells, Manuel (2001): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft. Opladen: Leske & Budrich (Das Informationszeitalter, 1).
- Cross, Jay (2007): Informal learning. Rediscovering the natural pathways that inspire innovation and performance. San Francisco, Calif: Pfeiffer.
- Daft, Richard L.; Lengel, Robert H. (1986): Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. In: *Management Science* 32, 1986 (5), S. 554–571. Online verfügbar unter <http://home.business.utah.edu/actme/7410/Daft%20and%20Lengel.pdf>, zuletzt geprüft am 27.02.2012.
- de Vries, Pieter; Brall, Stefan; Lukosch, Heide (2009): Fokussierung, Strukturierung und Vernetzung informellen Lernens in Unternehmen. In: *Bildungsforschung* 6 (1), S. 122–137. Online verfügbar unter

<http://www.bildungsforschung.org/index.php/bildungsforschung/article/viewFile/89/91>, zuletzt geprüft am 02.06.2012.

Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. (2002): Handbook of self-determination research. Rochester, NY: University of Rochester Press.

Denison, Katrin (2006): Netzwerke als Form der Weiterbildung. Erfolgsfaktoren für den individuellen Nutzen [Dissertation]. Kassel: kassel university press.

Döring, Daniela (2011): Eine kurze Einführung in die Systemtheorie. Lehr- und Übungsbuch. Wiesbaden: Vieweg+Teubner Verlag / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, Wiesbaden.

Faulstich, Peter/Vespermann, Per/Zeuner, Christine (2001): Bestandsaufnahme regionaler und überregionaler Kooperationsverbünde/Netzwerke im Bereich Lebensbegleitendes Lernen in Deutschland. Hamburg: Universität, (Hamburger Hefte der Erwachsenenbildung 1/2001)

Filipp, Sigrun-Heide; Mayer, Anne-Kathrin (2005): Selbst und Selbstkonzept. In: Hannelore Weber und Thomas Rammsayer (Hg.): Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und differentiellen Psychologie. Göttingen: Hogrefe (Handbuch der Psychologie, 2), S. 266–276.

Fischer, Lorenz; Wiswede, Günter (2002): Grundlagen der Sozialpsychologie. 2., überarb. und erw. München [u.a.]: Oldenburg (Wolls Lehr- und Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).

Fleischer, Wolfgang; Barz, Irmhild; Schröder, Marianne (1992): Wortbildung der deutschen Gegenwartssprache. Tübingen: M. Niemeyer.

Forgas, Joseph P. (1999): Soziale Interaktion und Kommunikation. Eine Einführung in die Sozialpsychologie. 4. Aufl. Weinheim: Beltz, Psychologie-Verl.-Union.

Froschauer, Ulrike; Lueger, Manfred (2003): Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: WUV-Universitätsverlag.

Gassmann, Oliver; Enkel, Ellen (2006): Gestaltung globaler F&E-Netzwerke. Von Struktur und Prozess zu Personen und Wissen. In: *Controlling : Zeitschrift für erfolgsorientierte Unternehmenssteuerung* (8/9), S. 491–497.

Glückler, Johannes; Dehning, Waltraud; Armbrüster, Thomas (2012): Unternehmensnetzwerke. Architekturen, Strukturen und Strategien. Berlin, Heidelberg: Springer.

Granovetter, Mark S. (1973): The Strength of Weak Ties. In: *American Journal of Sociology* Vol. 78 (6), S. 1360–1380. Online verfügbar unter <http://sociology.stanford.edu/people/mgranovetter/documents/granstrengthweakties.pdf>, zuletzt geprüft am 03.05.2013.

Granovetter, Mark (1983): The Strength of Weak Ties: A Network Theory Revisited. In: *Sociological Theory* 1, S. 201–233. Online verfügbar unter <http://www.soc.ucsb.edu/faculty/friedkin/Syllabi/Soc148/Granovetter%201983.pdf>, zuletzt geprüft am 22.08.2013.

Heidbrink, Horst; Lück, Helmut E.; Schmidtman, Heide (2009): Psychologie sozialer Beziehungen. 1. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer.

Helfferrich, Cornelia (2011): Die Qualität qualitativer Daten. Manual für die Durchführung qualitativer Interviews. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden.

Hinde, Robert A. (1987): Individuals, Relationships and Culture Links between Ethology and the Social Sciences. New York: Cambridge University Press.

Hinde, Robert A. (1997): Relationships. A dialectical perspective. Hove, East Sussex, UK: Psychology Press.

- Höger, Dieter (2008): Zwischenmenschliche Beziehungen – ganz allgemein gesehen. Universität Bielefeld. Hamburg, 30.04.2008. Online verfügbar unter <http://www.dpgg.de/pdf/Hoeger.pdf>, zuletzt geprüft am 22.08.2013.
- Holzer, Boris (2006): Netzwerke. Bielefeld: Transcript-Verlag.
- Huston, Ted L.; Levinger, George (1978): Interpersonal attraction and relationships. In: *Annual Review of Psychology* 29, S. 115–156.
- Illeris, Knud; Reader, Dorothy (2004): The three dimensions of learning. Contemporary learning theory in the tension field between the cognitive, the emotional and the social. 2. Aufl. Frederiksberg: Roskilde Univ. Press.
- Jansen, Dorothea (2003): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 2. Aufl. Opladen: Leske + Budrich.
- Jütte, Wolfgang (2002): Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse lokaler Institutionenlandschaften. Bielefeld: Bertelsmann.
- Jütte, Wolfgang (2009): Vernetzung und Kooperation – zwischen Modernisierungsmetapher und fachlicher Gestaltungsaufgabe. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 38 (2), S. 10–13.
- Kaddatz, Burckhard (2004): Unternehmensnetzwerke. Fragen der Forschung und Erfahrungen der Praxis ; [Kongress 2003]. Bielefeld: Kleine.
- Kaddatz, Burckhard; Nitsch, Gabriele (2008): Netzwerke. Businessinnovationen und Kooperationskultur im Spannungsbogen zwischen Forschung und Praxis. Bielefeld: Kleine.
- Kelle, Udo; Kluge, Susanne (2010): Vom Einzelfall Zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der Qualitativen Sozialforschung: VS Verlag für Sozialwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Kerckhoff, Alan C.; Davis, Keith E. (1962): Value Consensus and Need Complementarity in Mate Selection. In: *American Sociological Review* Vol. 27 (3), S. 295–303. Online verfügbar unter <http://www.jstor.org/stable/2089791>.
- Klosa, Annette [Red.]; Dudenredaktion (Hg.) (2007): Duden - Deutsches Universalwörterbuch. 6. Aufl. Mannheim [u.a.]: Dudenverlag.
- Kram, Kathy E.; Isabelle, Lynn A. (1985): Mentorin Alternatives: The role of peer relationships in career development. In: *Academy of Management Journal* 28 (1), S. 110–132. Online verfügbar unter [https://sph.bu.edu/insider/images/stories/resources/Literature/Kram\\_Mentoring%20Alternatives.pdf](https://sph.bu.edu/insider/images/stories/resources/Literature/Kram_Mentoring%20Alternatives.pdf), zuletzt geprüft am 15.05.2013.
- Krampen, Günter; Hank, Petra (2004): Die Vertrauens-Trias: Interpersonales Vertrauen, Selbstvertrauen und Zukunftsvertrauen in der psychologischen Theorienbildung und Forschung. In: *Report Psychologie* 29 (11-12), S. 666–677.
- Kruse, Jan (2010): Reader "Einführung in die Qualitative Interviewforschung". Freiburg (Bezug über: <http://www.soziologie.uni-freiburg.de/kruse>).
- Kuckartz, Udo (2010): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 3., aktualisierte Aufl. Wiesbaden: VS, Verl. für Sozialwissenschaften.
- Kuckartz, Udo (2012): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim und Basel: Beltz Juventa.
- Kühnhold, Ingeburg; Wellmann, Hans; Putzer, Oskar; Prell, Heinz-Peter (1973): Deutsche Wortbildung. Typen und Tendenzen in der Gegenwartssprache : eine Bestandsaufnahme des Instituts für deutsche Sprache, Forschungsstelle Innsbruck. Düsseldorf: Pädagogischer Verlag Schwann.

- Kunkel-Razum, Kathrin (2010): Duden - das Bedeutungswörterbuch. In: *Duden - das Bedeutungswörterbuch*.
- Levinger, George; Snoek, Diedrick J. (1972): *Attraction in relationship : a new look at interpersonal attraction*. Morristown: General Learning Press.
- Luft, Joseph (1989): *Einführung in die Gruppendynamik*. Ungekürzte Ausg., 6. Aufl. Frankfurt am Main: Fischer-Taschenbuch-Verl.
- Maslow, Abraham H.; Frager, Robert (1987): *Motivation and personality*. 3rd ed. / . New York: Harper and Row.
- Mayring, Philipp (1990): *Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken*. 1. Aufl. München: Psychologie-Verlags-Union (Kleine Bibliothek der Psychologie).
- Moreland, Richard L; Beach, Scott R (1992): Exposure effects in the classroom: The development of affinity among students. In: *Journal of Experimental Social Psychology* 28 (3), S. 255–276.
- Morrison, Rachel (2004): Informal relationships in the workplace: associations with job satisfaction, organisational commitment and turnover intentions. In: *New Zealand Journal of Psychology* 33 (3). Online verfügbar unter <http://www.biomedsearch.com/article/Informal-relationships-in-workplace-associations/127433760.html>, zuletzt geprüft am 12.03.2013.
- Petermann, Franz (2013): *Psychologie des Vertrauens*. 4., überarb. Göttingen: Hogrefe.
- Porges, Stephen W.; van der Kolk, Bessel (2010): *Die Polyvagal-Theorie. Neurophysiologische Grundlagen der Therapie ; Emotionen, Bindung, Kommunikation und ihre Entstehung*. Unter Mitarbeit von Theo Kierdorf. Paderborn: Junfermann (The Polyvagal Reader).
- Rosenbaum, Milton E. (1986): The repulsion hypothesis: On the nondevelopment of relationships. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 51 (6), S. 1156–1166.
- Sackmann, Sonja (2010): Möglichkeiten der Erfassung und Entwicklung von Unternehmenskultur. In: Bernhard Badura, Helmut Schröder und Christian Vetter (Hg.): *Fehlzeiten-Report 2008. Kosten und Nutzen (German Edition)*. Dordrecht: Springer (Fehlzeiten-Report 2008), S. 15–22.
- Saldaña, Johnny (2009): *The coding manual for qualitative researchers*. London, Thousand Oaks, Calif: Sage.
- Schein, Edgar Henry (1995): *Unternehmenskultur. Ein Handbuch für Führungskräfte*. Frankfurt/Main [u.a.]: Campus-Verl.
- Selfhout, Maarten; Burk, William; Branje, Susan; Denissen, Jaap; van Aken, Marcel; Meeus, Wim (2010): Emerging Late Adolescent Friendship Networks and Big Five Personality Traits: A Social Network Approach. In: *Journal of Personality and Social Psychology* 78 (2), S. 509–538.
- Sias, Patricia M. (2009): *Organizing relationships. Traditional and emerging perspectives on workplace relationships*. Los Angeles: Sage.
- Sommer, Robert (1969): *Personal Space. The Behavioral Basis of Design*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs.
- Sponsel, R. (DAS). *Beziehungstreppe. Entwicklung und Verlauf von Kontakten in persönlichen Beziehungen*. Internet Publikation für Allgemeine und Integrative Psychotherapie IP-GIPT. Erlangen: <http://www.sgipt.org/gipt/sozpsy/bez/beztrep.htm>
- Springer Gabler Verlag (Herausgeber), *Gabler Wirtschaftslexikon*, Stichwort: Kooperation, online im Internet: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/7992/kooperation-v11.html>

Springer Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: Vernetzung, online im Internet:

<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/4990/vernetzung-v7.html>

Stegbauer, Christian (Hg.) (2010): Handbuch Netzwerkforschung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften (Netzwerkforschung, 4).

Stender, Jörg; Knippel, Anja; Reemtsma-Theis, Monika (2009): Betriebliches Weiterbildungsmanagement. Ein Lehrbuch. Stuttgart: Hirzel.

Stroebe, Wolfgang; Jonas, Klaus; Hewstone, Miles R. (Hg.) (2003): Sozialpsychologie. Eine Einführung. 4., überarb. und erw. Berlin [u.a.]: Springer (Springer-Lehrbuch).

Vater, Heinz (2002): Einführung in die Sprachwissenschaft. 4., vollst. überarb. und erw. München: Fink.

Weber, Hannelore; Rammsayer, Thomas (Hg.) (2005): Handbuch der Persönlichkeitspsychologie und differentiellen Psychologie. Göttingen: Hogrefe (Handbuch der Psychologie, 2).

Ziegler, Rolf (1987): Netzwerkanalyse: Metapher, Methode oder strukturelles Forschungsprogramm für die Sozialwissenschaften? In: *Zeitschrift für Klinische Psychologie* (4), S. 339–352.

## **Ehrenwörtliche Erklärung**

„Ich erkläre hiermit ehrenwörtlich, dass ich die vorliegende Arbeit ohne unzulässige Hilfe Dritter und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe; die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht. Insbesondere habe ich nicht die Hilfe eines Promotionsberaters in Anspruch genommen. Dritte haben von mir weder unmittelbar noch mittelbar geldwerte Leistungen für Arbeiten erhalten, die im Zusammenhang mit dem Inhalt der vorgelegten Dissertation stehen. Die Arbeit oder Teile davon wurden bisher weder im Inland noch im Ausland in gleicher oder ähnlicher Form einer anderen Prüfungsbehörde als Dissertation vorgelegt. Ferner erkläre ich, dass ich nicht bereits eine gleichartige Doktorprüfung an einer Hochschule endgültig nicht bestanden habe.“

Unterschrift: ..... Datum: 26.09.2013