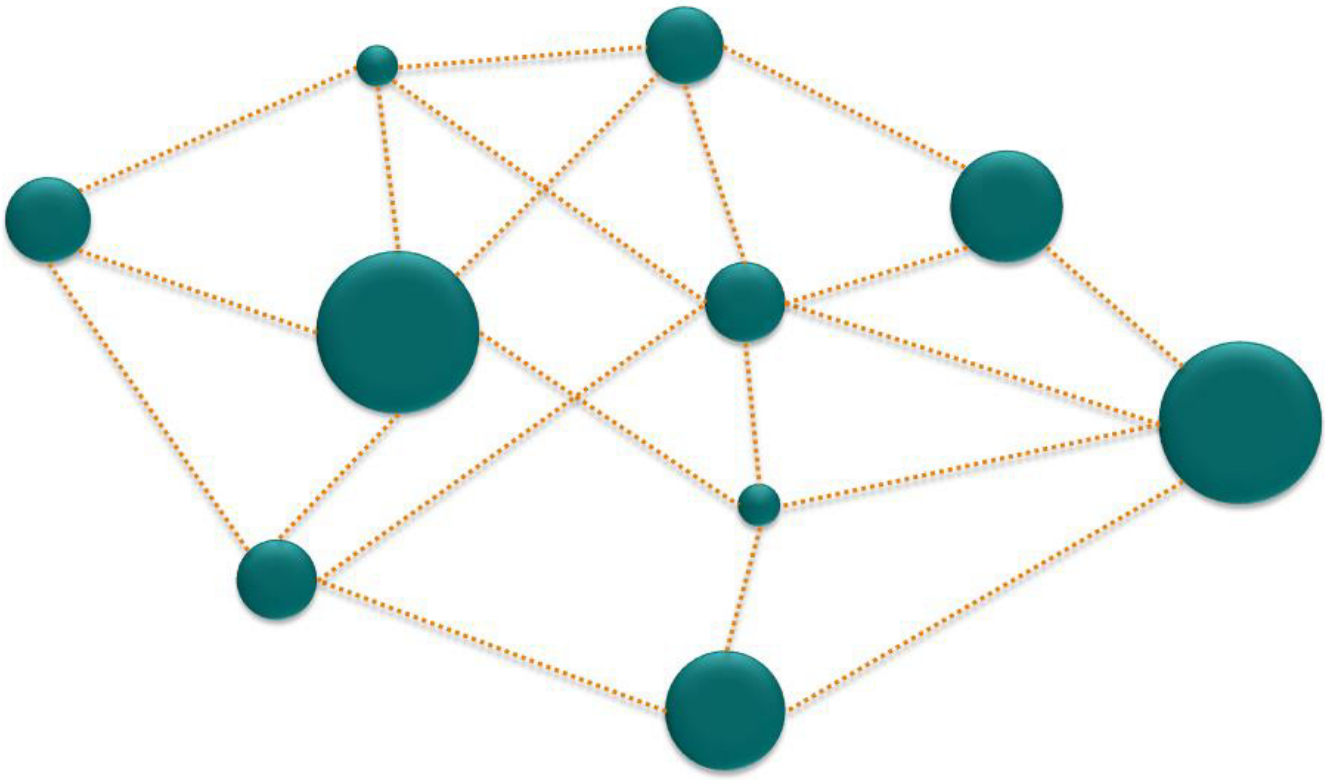
GesBiT
Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH

Netzwerke

professionell gestalten.



Gefördert vom

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie leben!

NETZWERKE

Vorbemerkung

Das Arbeiten in Netzwerken ist eine wichtige Ressource zur Prävention von Extremismus und Stärkung von demokratischer Kultur. Netzwerke haben eine eigene Logik und nicht jede Vernetzung bzw. Kooperation gelingt. Daher ist es wichtig, sich mit Begrifflichkeiten, Grundlagen und Intentionen der Netzwerkarbeit im Vorfeld zu beschäftigen und zu verständigen.

Im Rahmen des Bundesprogramms „Demokratie leben!“ werden in den verschiedenen Förderleitlinien von geförderten Trägern bzw. Organisationen Kooperationsbereitschaft, Vernetzung, Netzwerkarbeit und Netzwerkmanagement erwartet.
Die aktive Teilnahme, der Aufbau und die Pflege von partnerschaftlichen, themenbezogenen, landesweiten oder bundesweiten Netzwerken unterschiedlicher Akteur*innen aus dem eigenen Arbeitsfeld, der Kinder- und Jugendhilfe, Verbänden und staatlichen Institutionen oder die Kooperation mit Organisationen auf internationaler Ebene sind nur einige Beispiele der vielfältigen Vernetzungsmöglichkeiten, die hervorgehoben werden. Im Kontext der Demokratieförderung werden zunehmend auch interdisziplinäre und intersektionale Perspektiven in Netzwerken erwartet. Dies erfordert nicht nur eine systematische sondern auch eine diskriminierungskritische Herangehensweise bei der Gestaltung von Netzwerken.

Mit Netzwerken verbinden Akteur*innen meist sehr unterschiedliche Hoffnungen und Erwartungen auf mehr Sichtbarkeit, Professionalisierung, Akzeptanz, Synergieeffekte oder Kreativität, aber auch auf geteilte Ressourcen oder Wissen. Im Gegensatz zu einer Organisation sind die Grenzen eines Netzwerks eher unscharf definiert. Darin liegt auch die zentrale Herausforderung, das Netzwerk als eine gemeinsame Organisationsform zu beschreiben. Vor allem wenn Akteur*innen ihre Angebote und Aktivitäten an den Netzwerkstrukturen ausrichten, ist es wichtig, Grenzen des Netzwerks zu (er)kennen. Letztlich ist es also wertvoll, die Vielfalt unterschiedlicher Kontexte der (potenziellen) Netzwerkmitglieder im Blick zu haben und sich auch über Veränderungen durch die Mitwirkung im Netzwerk zu verständigen.
Ein gemeinsames Verständnis zum Netzwerkbegriff, die Schaffung eines Konsens´ über Ziele, Aufgaben, Verantwortlichkeiten und Kommunikationsformate im Netzwerk sowie folglich auch von Regeln zur Verständigung über unterschiedliche Perspektiven und anstehende Veränderungsprozesse sind daher unerlässlich.

Die vorliegende Handreichung soll Träger und Organisationen dabei unterstützen, diese Anforderungen zu meistern sowie die Arbeit von und in Netzwerken besser zu verstehen und proaktiv zu nutzen. Sie bietet eine Einführung in den Netzwerkbegriff (Kapitel 1) und unterschiedliche Netzwerktypologien (Kapitel 2) und erörtert Chancen und Risiken von Netzwerken (Kapitel 3) sowie Netzwerkmanagement (Kapitel 4) und Netzwerkanalyse (Kapitel 5).

Inhalt

1 Was ist ein Netzwerk? - 1 -

1.1 Kleiner Exkurs zum Netzwerkbegriff - 1 -

1.2 Bedingungen für die Bildung und das Funktionieren eines Netzwerkes - 2 -

1.3 Potenzial von Netzwerken - 2 -

2 Typologien von Netzwerken - 4 -

2.1 bzT-relevante Typologien - 4 -

2.1.1 Bereichs- und sektor-übergreifende Netzwerke - 5 -

2.1.2 Netzwerk als Beirat - 5 -

2.1.3 Sektor- bzw. branchenspezifische Dachorganisation - 6 -

2.2 Strukturelle Systematisierung von Netzwerken - 6 -

2.3 Funktionale Systematisierung von Netzwerken - 7 -

2.4 Inhaltliche Systematisierung von Netzwerken - 8 -

3 Netzwerk vs. Organisation - 9 -

3.1 Netzwerkentwicklung - 10 -

4 Risiken & Chancen - 11 -

4.1 Risiken von Netzwerken - 11 -

4.2 Chancen von Netzwerken - 14 -

4.2.1 Strategien der Netzwerkentwicklung - 14 -

4.3 Qualitätsebenen von Netzwerken - 15 -

4.3.1 Konzeptqualität - 15 -

4.3.2 Strukturqualität - 15 -

4.3.3 Prozessqualität - 15 -

4.3.4 Ergebnisqualität - 16 -

5 Netzwerkmanagement - 17 -

6 Netzwerkanalyse - 18 -

6.1 Potenzial der Netzwerkanalyse - 18 -

6.2 Grenzen der Netzwerkanalyse - 18 -

6.3 Netzwerkelemente - 19 -

7 Kommentierte Literaturliste - 20 -

Was ist ein Netzwerk?

1 Was ist ein Netzwerk?

Das Arbeiten in netzwerkartigen Strukturen ist nicht nur im sozialen, sondern auch im wirtschaftlichen und politischen Bereich mit der Hoffnung verbunden, komplexe Probleme bewältigen zu können. Es liegt auf der Hand, dass die gesellschaftliche Entwicklung im Sinne einer attraktiven demokratischen Kultur – auf der kommunalen, regionalen und überregionalen Ebene- nicht von isolierten Akteuren gefördert werden kann. „Erfolge sind nur dann wahrscheinlich, wenn es gelingt ein möglichst breites Spektrum an demokratischen Kräften und Institutionen in ein Netzwerk einzubinden, das die Kräfte für so eine weitreichende Aufgabe bündelt.“ (Strobl/ Lobermeier 2012: S. 155)

Aber was sind eigentlich Netzwerke? Je nach Kontext finden sich unterschiedliche Verständnisse von Netzwerken mit verschiedenen Schwerpunktsetzungen. Technische Verknüpfungen wie Stromnetze, Firmenzusammenschlüsse, komplexe soziale Beziehungsgeflechte bis hin zu online communities (facebook, xing, twitter ...) - all das wird als Netzwerk bezeichnet.

1.1 Kleiner Exkurs zum Netzwerkbegriff

Zu Netzwerken gibt es im Wesentlichen drei wissenschaftliche Zugänge. (RLS 2013: S. 7f;)

NETZWERKBEGRIFF FÜR ZIVLGESELLSCHAFTLICHE ORGANISATIONEN

Im zivilgesellschaftlichen Bereich werden Netzwerke "als organisatorisch lose und offene Geflechte von Akteuren beschrieben, die Informationen austauschen, themenfeldbezogen kooperieren und dabei ihre sehr unterschiedlichen Potenziale bündeln. Die Zusammenarbeit beruht dabei auf dem gemeinsamen Verfolgen von Zielen oder der Formulierung und Vertretung gemeinsamer Interessen." (bfdt 2015: S. 8)

Ursprünglich stammt der Begriff aus der Soziologie und wurde später in andere Disziplinen übernommen. In der Soziologie und der Sozialpsychologie ist von Netzwerken als niedrigschwellige Kooperationsform die Rede, um soziale Beziehungs- und Interaktionsgeflechte wie Bekanntschaftsnetzwerke zu beschreiben. Denn soziale Netzwerke überschreiten in der Regel die Grenzen von Familien, Gruppen oder Organisationen. Der soziologische Ansatz geht davon aus, dass soziale Netzwerke durchaus widersprüchliche Ziele Einzelner sowie verschiedener Gruppen miteinander verknüpfen, also nicht zwingend auf gemeinsamen "Zielen" beruhen. Das Geteilte in Netzwerken kann auch ein gemeinsames Erleben, ein gemeinsamer Ort oder ähnliches sein. Ein Beispiel für solch einen Fall, in dem sich die Nützlichkeit des Netzwerkes nicht unmittelbar aus einem gemeinsamen Ziel ergibt, sind migrantische Gemeinschaften. Die spannende Frage, was Netzwerke „zusammenhält“, wird in der Sozialpsychologie unter dem Leitbegriff „Kultur“ diskutiert.

In der **Systemtheorie** steht nicht das Individuum mit seinen Eigenschaften und Ansichten im Vordergrund, sondern die Beziehungen von Individuen und Gruppen untereinander. Das Denken in netzwerkartigen Strukturen ist daher typisch für die Systemtheorie. Dabei liegt der Fokus auf den Formen und Wegen der Kommunikation und erweitert den Blick auf Netzwerke um die Fragen nach den Regeln, der Kultur, den Beziehungsgeflechten und (in)formellen Rollen in Netzwerken. Die Systemtheorie untersucht Phasen, Zustände, Innovationen und Konflikte. Sie stellt dabei allerdings die Steuerbarkeit von Netzwerken grundsätzlich in Frage.

In der **Betriebswirtschaftslehre** wird der Netzwerkbegriff zwar ebenfalls häufig verwendet, aber gänzlich anders benutzt als in der ursprünglichen Form. Er meint hier zielbezogene Organisation (zum Beispiel informelle Zusammenschlüsse, Verbände) von Menschen oder Teilstrukturen. Diese dienen dem Zweck persönlicher und unternehmerischer Vorteile. Entsprechend dieser Bestimmung sind auch größere und stabilere, d. h. formalisiertere Zusammenschlüsse wie Produktions- oder Unternehmensnetzwerke möglich. "Netzwerke werden als eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen abzielende, polyzentrische, von einem oder mehreren Unternehmen strategisch geführte Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie aufgefasst, die durch komplexe-reziproke, eher kooperativ denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch meist abhängigen Unternehmen charakterisiert sind." (Aderhold 2004: S. 24)

In den **wirtschaftswissenschaftlichen Analysen** von Netzwerken dominiert das Interesse das Potenzial von Wettbewerbsvorteilen und Gewinnmaximierung zu erschließen. Im sozialen und politischen Feld werden die emanzipatorischen Effekte von Netzwerken untersucht und gefördert. Dies geschieht in der Praxis zum Beispiel, indem konkrete Partizipationsmöglichkeiten geschaffen werden und durch eine entsprechende Haltung der Beteiligten eine Kultur von gemeinwohlorientierter Selbstorganisation und Selbstermächtigung gelebt wird. (Vgl. RLS 2013, S. 8)

1.2 Bedingungen für die Bildung und das Funktionieren eines Netzwerkes

- gemeinsamer Wille der beteiligten Akteur*innen (gemeinsame Intentionen bezogen auf das Netzwerk)
- Übereinstimmung der Problemidentifikation (hier sind mehr als nur die Interessen der Beteiligten abzugleichen)
- Personenorientierung (Personenbezug als Vertrauensbasis)
- Freiwilligkeit der Teilnahme (ein Ausstieg ist jederzeit möglich)
- Beziehungen basieren auf Tauschprinzip, wobei unterschiedliche Beziehungswährungen zum Einsatz gelangen können (Vertrauen, Macht, Geld, Vertrag, Information etc.)." (Aderhold 2004: S. 25)

1.3 Potenzial von Netzwerken

"Soziale Netzwerke sind ein - je nach Art des Netzwerks kleinerer, größerer oder sich verändernder - Pool von Kontakten. Potenzialität ist die ständige Möglichkeit, dass für einzelne Akteur*innen im Netzwerk aus diesen Kontakten relevante Informationen verfügbar werden und Kooperationen entstehen." (RLS 2013: S. 11)

Netzwerke bestehen aus aktiven und passiven Akteur*innen und sind - je nach Grad der Formalisierung - geprägt von einem Kommen und Gehen. Ihre Dynamik ist nicht leicht zu durchschauen.

Wer welche Rolle spielt, wie wichtig einzelne Akteur *innen sind und welche Impulse wo welche Wirkung entfalten, lässt sich je nach Komplexität nur mühsam entschlüsseln. Sie verknüpfen verschiedene sogar gegensätzliche Ziele Einzelner und unterschiedlicher Gruppen miteinander. → *mehr dazu im Kapitel Netzwerkanalyse*

Das Potenzial von Netzwerken liegt in ihren vielfältigen Funktionen:

- Unbürokratische Erschließung und Bündelung von Ressourcen (Wissen, Kompetenz, Unterstützung, Material, Geld, Macht ...);
- Organisation von Kollektiven;
- Herstellung oder Einschränkung von Handlungsfähigkeit;
- Überschreitung von Grenzen
- Ermöglichung von schnellem, flexiblem Reagieren;
- Innovationskraft und Vielseitigkeit;
- Wenig Hierarchie, dezentrale Strukturen;
- Integration und soziale Unterstützung.

Typologien von Netzwerken

2 Typologien von Netzwerken

2.1 bzT-relevante Typologien

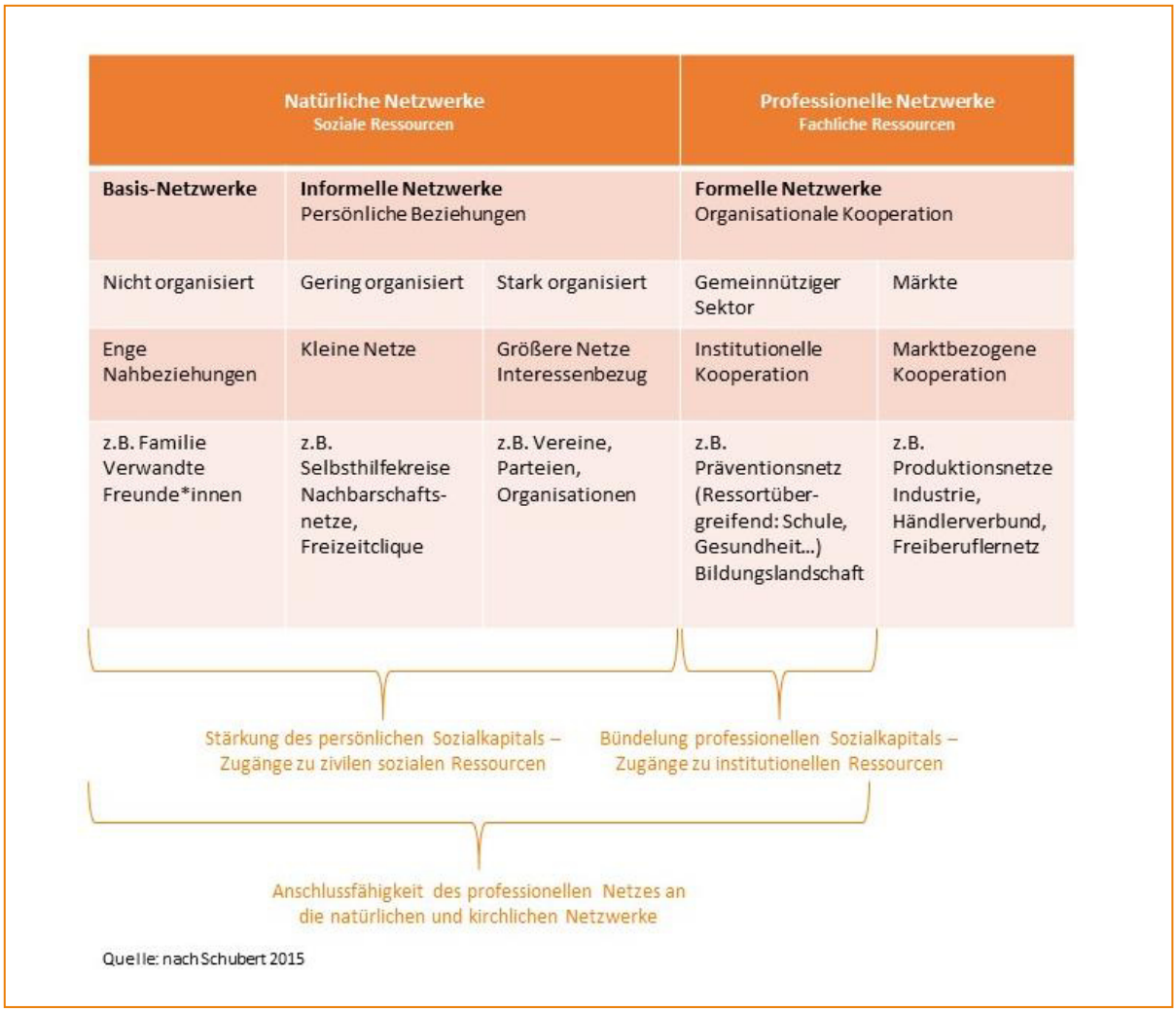
Zur Schärfung des Netzwerkbegriffs wird zwischen natürlichen und künstlichen Netzwerken unterschieden. (Schubert 2005: 18f) Natürliche Netzwerke werden in der Regel nicht planmäßig aufgebaut. Sie entstehen durch Beziehungen und Mitgliedschaften aufgrund persönlicher Verbindungen und Vorlieben. Wer mit wem kooperiert, bleibt weitgehend dem Zufall überlassen und informell. Die natürlichen Netzwerke lassen sich in primäre Netzwerke (Beziehungen zur Familie, zu Verwandten, Freund*innen, Kolleg*innen usw.) und sekundäre Netzwerke (Selbsthilfekreise, Vereine usw.) unterteilen.

Künstliche Netzwerke hingegen werden von professionellen Akteuren, wie bundeszentralen Trägern, initiiert. Hier dient die Kooperation von vornherein der Erreichung bestimmter Ziele und zeigt häufig stärker formalisierte Strukturen. Eine sorgfältige Planung und Entwicklung dieser Netzwerke soll sicherstellen, dass entsprechende strategische Kooperationsbeziehungen entstehen. Es reicht daher nicht, wie bei der Förderung natürlicher Netzwerke, im Rahmen von Netzwerktreffen und Vernetzungsveranstaltungen einfach nur Kontaktfelder zu schaffen.

Künstliche Netzwerke mit starken Beziehungen müssen viel geplanter und gezielter entwickelt werden (vgl. Strobl/Lobermeier 2012: S. 155). Die Funktionen und Vorteile starker Beziehungen in Netzwerken sind stärkere Identitätsbildung und Norminternalisierung, höheres Solidaritäts- und Hilfepotenziale und durch die stärkere Verbundenheit eine größere kollektive Handlungsfähigkeit.

Die vorgeschlagene Typologisierung von Netzwerken anhand der Dimensionen „natürlich“ versus „professionell“ ist zielführend, sofern es sich um Organisationen und Verbünde handelt, die in einem abgegrenzten Sozialraum agieren. Bei den bundeszentralen Träger handelt es sich um bundesweit agierende Träger sowie Dach- und Fachverbände, die tendenziell einen anderen Vernetzungsfokus haben und sich eher im überregionalen und bundesweiten Kontext vernetzen sollen.

In einer aktuellen Studie, die Netzwerke der Engagementförderung auf der Ebene der 16 Bundesländer in ihren Erfolgsbedingungen untersucht hat, wurden Vorschläge zur Typologisierung von Netzwerken unterbreitet, die für einige der bundeszentralen Träger von Relevanz sein dürften. (Olk/Rüttgers 2018)



Quelle: nach Schubert 2015

Die vergleichende Analyse der untersuchten Netzwerke ergab, dass sich die einzelnen Netzwerke nach bestimmten Merkmalen unterscheiden lassen. Es konnten vier Netzwerk-Typen identifiziert werden, von denen drei für die bundeszentralen Träger relevant sind:

2.1.1 Bereichs- und sektor-übergreifende Netzwerke

In einigen Bundesländern (Berlin, Hamburg, Baden-Württemberg) haben sich Netzwerke herausgebildet, die zumindest von der Zielsetzung und Konzeption her eine trisektorale Vernetzung von Akteuren aus Zivilgesellschaft, Politik und Verwaltung sowie Wirtschaft anstreben. Netzwerke dieses Typs lassen sich selbst wiederum nach ihrem Formalisierungsgrad, ihrer Größe, der Ausdifferenzierung von Substrukturen (wie Geschäftsstellen, Gremien etc.) unterscheiden. Mit Blick auf die bundeszentralen Träger könnten somit Fragestellungen systematisch erörtert werden, ob und inwieweit eine Kooperation z. B. mit Unternehmen oder mit staatlichen Verwaltungseinheiten zielführend ist, um die Entwicklung des entsprechenden bzT zu befördern oder ob es ggf. effektiver ist, sich (zunächst) Kooperationspartner* aus dem Bereich der organisierten Zivilgesellschaft zu suchen.

2.1.2 Netzwerk als Beirat

Dieser Netzwerktyp zeichnet sich dadurch aus, dass er eng auf die Lobbyarbeit und den fachlichen Austausch zwischen Zivilgesellschaft und staatlichen Stellen ausgerichtet ist. Ob ein solcher Beirat (z. B. von Landesregierungen) einen Mehrwert gegenüber den herkömmlichen Formen der Lobbyarbeit von Spitzenverbänden generieren kann, hängt auch vom Rollenverhalten

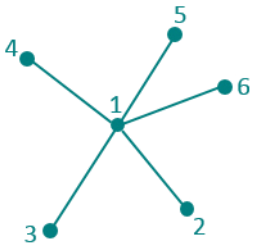
innerhalb solcher Beiräte ab. Ein Alleinstellungsmerkmal und Vorteil gegenüber herkömmlichen Formen der Lobbyarbeit haben solche Beiräte nur, wenn wirklich gemeinsam interessierende Projekte und Vorhaben im Mittelpunkt stehen und kooperative Projekte und Innovationen vorbereitet und verabredet werden.

2.1.3 Sektor- bzw. branchenspezifische Dachorganisation

Dies können Netzwerke im Bereich der Familienpolitik, der Bekämpfung des Rechtsextremismus, der Kinder- und Jugendhilfe, der Behindertenhilfe, der Seniorenarbeit etc. sein. Diese Netzwerke bilden als „sekundäre" Netzwerke die Basis für „tertiäre" landesweite Netzwerke. Abgesehen und jenseits von solchen herkömmlichen bereichs- und fachspezifischen Netzwerken haben sich in einigen Bundesländern Netzwerke der Engagementförderung zu Beginn zunächst als sektor- und bereichsspezifische Netzwerke gebildet.

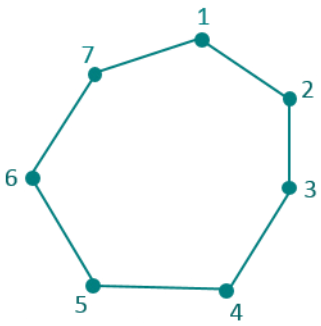
2.2 Strukturelle Systematisierung von Netzwerken

Netzwerke lassen sich auf unterschiedliche Weise hinsichtlich ihrer Struktur, Funktion oder gesellschaftlichen Orientierung systematisieren. Um die verschiedenen Dimensionen in den Blick zu bekommen, werden hier drei Systematisierungen exemplarisch beschrieben (→ ausführlicher dazu im Kapitel Netzwerkanalyse). Strukturell lassen sich Netzwerke im Hinblick auf ihr Maß an Zentralität klassifizieren. Obwohl es in Netzwerken keine formale Hierarchie gibt (Vgl. Strobl/ Lobermeier 2012: S. 7), können Netzwerke hierarchisch oder polyzentrisch organisiert sein. In hierarchischen (monozentrischen) Netzwerken gibt es eindeutige Steuerungspunkte. Das können einzelne oder mehrere Akteur*innen sein. Hierarchische Netzwerke weisen eine hohe Zentralität auf und haben eine Autoritäts- und Machtstruktur. Sie funktionieren nach dem Weisungsprinzip.



Sternnetzwerk

In polyzentrischen Netzwerken ist die Autorität und Macht gleich verteilt. Die Akteur*innen arbeiten selbstbestimmt zusammen und treffen gemeinsame Entscheidungen nach dem Verhandlungsprinzip. (Vgl. Büttner, Voigt 2015: S. 4) Ein Sternnetzwerk ist der Idealtypus eines zentralisierten Netzwerkes, ein Ringnetzwerk ist der Idealtypus eines dezentralen Netzwerkes. (Vgl. Strobl 2014: Folie 27).



Ringnetzwerk

Ein Netzwerk, das eine demokratische Kultur stärken soll, braucht eine gute Balance zwischen Teilhabe und Zielerreichung und demnach eine mittelstarke Zentralisierung. Das heißt: Nicht alle sind mit allen vernetzt. Es besteht keine Abhängigkeit von einem*r Akteur*in. Unterschiedliche Aktivitätsniveaus der Akteur*innen sind wünschenswert. (Vgl. Strobl/Lobermeier 2012: S. 8)

Zentralität kann auf verschiedenen Weise bestehen:

- Aktivität: Ein*e Akteur*in, von dem viele Beziehungen ausgehen, ist sehr aktiv.
- Autonomie: Ein Akteur*in, der alle übrigen über kurze Wege erreichen kann, ist relativ autonom.
- Kontrolle: Wenn ein*e Akteur*in in einer Vermittlerposition ist, d. h. wenn viele Pfade über ihn führen, dann kann er von dieser Position strategischen Gebrauch machen. (Strobl 2014, Folie 17)

Innerhalb eines Netzwerks werden verschiedene Teilsysteme, Funktionen bzw. Rollen unterschieden (Vgl. Büttner, Voigt 2015: S. 5f): Die fachliche Leitung arbeitet an der Erreichung der Netzwerkziele, die Organisationsentwickler*innen an der Identitätsbildung, Motivationsförderung und Entwicklung einer gesunden Netzwerkkultur. Strategie- und Entscheidungssystem kümmert sich um Leitbildentwicklung, Regelfestlegung und Netzwerksteuerung, während das operative Management die Steuerung des Gesamtprozesses übernimmt. Und schließlich sorgt das Informationssystem für hohe Transparenz und effektive Kommunikation unter den Beteiligten.

Im Folgenden beschäftigen wir uns ausschließlich mit sogenannten künstlichen oder professionellen Netzwerken, die von Organisationen gebildet werden („tertiäre" Netzwerke). „Primäre Netzwerke" wie Verwandtschaften, Freundeskreise und „sekundäre Netzwerke" fallen aus der Betrachtung heraus.

2.3 Funktionale Systematisierung von Netzwerken

In Bezug auf ihre Funktion können Netzwerke *explorativ* oder *exploitativ* sein. Explorative Netzwerke entwickeln neue Fähigkeiten, Kompetenzen oder Produkte. Sie sind somit ergebnisoffener. Exploitative Netzwerke haben hingegen vorhersagbarere Ergebnisse, da sie vorhandene Ressourcen nutzen, optimieren und standardisieren. (Vgl. Büttner, Voigt 2015: S. 4)

Funktionstypen von Netzwerken (Vgl. Reis 2013: S. 4; Teller & Longmuß 2007: S. 62)

Informationsnetzwerke: dienen dem Informationsaustausch; unterschiedlicher Grad an Verbindlichkeit möglich; Geschäftsfelder der einzelnen beteiligten Organisation kaum oder nur minimal berührt

Milieubildende Netzwerke: Definition eines gemeinsamen Themas, gemeinsamer Inhalte, Positionierungen etc.; konstituieren ein ideelles Milieu aus geteilten Wertorientierungen, Handlungskonzepten und Professionsvorstellungen

Erfahrungsaustauschverbund: dient der Verbreitung von Wissen in verschiedenen Kontexten (z. B. Karriere-, Forschungsnetzwerke)

Lern- und Qualifizierungsverbund: zeitlich begrenzt, um sich komplexe Zusammenhänge zu erschließen und unter Umständen auch in alltägliches Handeln umzusetzen

Regionalentwicklungsnetzwerk: von besonderer Bedeutung für die bundeszentralen Träger, insofern es ihre Aufgabe ist, regionale Netzwerke zu bilden; beschäftigen sich mit der Erarbeitung und Realisierung wirtschaftlicher bzw. politischer Strategien zum Zwecke der Regionalentwicklung; Ziele stimmen weitgehend mit den Interessen der Einzelakteur*innen überein, gehen allerdings noch darüber hinaus und erfüllen einen gemeinnützigen Zweck

Aktionsbündnisse: sollen Effektivität z.B. beim Kampf gegen rechtsextreme Aktivitäten erhöhen, bspw. durch gemeinsame Kampagne (z. B. Mitgliedschaft bei „Köln stellt sich quer" oder „Dortmund nazifrei"); Koordination unterliegt besonderen Herausforderungen durch oftmals heterogene Akteur*innen

Projektnetzwerke: meist temporär; organisationsübergreifende Aufgabenstellung wird zeitlich befristet bearbeitet

Produktionsnetzwerke: gemeinsame Erstellung von Produkten und/oder Dienstleistungen; intensiverer Kooperationszusammenhang; einzelne*r Akteur*in muss nicht an jedem Produktionsschritt beteiligt sein – Bereitschaft zur Beteiligung ausreichend

Anwendernetzwerke: Nutzer*innen eines bestimmten „Produkttyps" schließen sich zusam-

men, um Erfahrungen auszutauschen; zusätzliche Unterscheidung in Kern- oder Unterstützungsnetzwerke:

Kernnetzwerk: „wenn grundlegende Ziele nicht von einem einzelnen Akteur, sondern durch einen Zusammenschluss mehrerer Akteure erreicht werden“. (Strobl/Lobermeier 2012: S. 4)

Unterstützungsnetzwerke: weniger strikt geplant; bearbeiten „Aktivitäten, die für den Ablauf der Kernprozesse hilfreich oder sogar erforderlich sind.“ (Strobl/Lobermeier 2012: S. 4)

Da bundeszentrale Träger auch mit kommunalen „Partnerschaften für Demokratie“ (PfD) kooperieren können, lohnt ein Blick auf eine besondere Netzwerkfunktion dieser Partnerschaften für Demokratie. Um Projekte vor Ort anzustoßen und zu fördern, muss zuvor eine Förderstrategie mit einer breiten Basis an zivilgesellschaftlichen und kommunalpolitischen Akteur*innen erörtert und abgestimmt werden, damit die lokale Förderung eine gute Legitimations- sowie Qualitätsgrundlage besitzt. Hierzu werden in allen PfD sogenannte „Begleitausschüsse“ gegründet, die diese strategische Projektenwicklung und –förderung verantworten.

2.4 Inhaltliche Systematisierung von Netzwerken

Netzwerke können stabil oder dynamisch sein. Stabile Netzwerke sind auf eine längerfristige Zusammenarbeit angelegt und haben gleichbleibende Akteur*innen. Ihr Vorteil liegt darin, dass sichere Ressourcen für die Netzwerkarbeit zur Verfügung stehen. Dynamische Netzwerke bestehen im Gegensatz dazu in kurzfristigen Verbindungen mit wechselnden Akteur*innen. Sie weisen oft einen hohen Spezialisierungsgrad auf und haben den Vorteil, sehr flexibel zu sein und Neues hervorzubringen. (Vgl. Büttner, Voigt 2015: S. 4) Mit Blick auf den Inhalt lassen sich Netzwerke nach ihren unterschiedlichen thematischen Anliegen unterscheiden. (Vgl. bfdt 2015: S. 34-37)

Motivationsnetzwerke: konkrete inhaltliche Zielrichtung; gemeinsame inhaltliche Positionierung im Vordergrund; gemeinsamer Bedarf nach gesellschaftlicher Änderung und Aktivierung; Formulierung der Inhalte oft aus sehr unterschiedlichen Perspektiven; hoher Moderationsbedarf

Zielgruppenspezifische Netzwerke: am Bedarf einer bestimmten Bevölkerungsgruppe ausgerichtet, um Angebote und Interessen zu bündeln; Fokus auf Interessensvertretung; dienen fachlichem Austausch und Koordination der örtlichen Angebote zu einem Thema sowie Entwicklung von Handlungsansätzen (bspw. Senior*innenarbeit, Migrant* innenarbeit)

Projektorientierte Netzwerke: koordiniertes Vorgehen und gemeinsames Handeln mit Blick auf ein bestimmtes Ziel; sind als temporäres Netzwerk gedacht (gemeinsame Entwicklung einer Ausstellung)

Wissensnetzwerke: sind auf Wissenstransfer ausgerichtet; Erfahrungsaustausch ist wichtig; bspw. Vorstellung von Studien und Publikationen im Fachbereich; brauchen Koordination, steuern aber nicht unbedingt auf ein bestimmtes Ergebnis

Den obigen Unterscheidungen liegt eine mögliche grundsätzliche Einordnung von Netzwerken zugrunde in *richtungsoffen* (polyzentrisch organisiert, stabil und darauf ausgerichtet, politische Probleme zu definieren und entsprechende Handlungsoptionen abzuleiten) und *zielgerichtete* Netzwerke (klar definierte Aufgaben, die zu komplex sind, um von einem einzelnen Akteur bewältigt werden zu können). (Vgl. Büttner, Voigt 2015: S. 5)

3 Netzwerk vs. Organisation

Die Unterscheidung von Netzwerken und Organisationen ermöglicht ein besseres Verständnis von Netzwerkstrukturen und damit auch eine bessere Nutzung.

Zwei Unterschiede von Netzwerken und Organisationen sind besonders relevant. Erstens die Unschärfe der Grenzen und die Vielfalt der involvierten Kontexte. Wer in einer Organisation Mitglied ist, kann relativ leicht festgestellt werden. Im Gegensatz dazu ist diese Frage bei Netzwerken viel schwieriger oder gar nicht zu beantworten. Koordinations- und Kooperationsbeziehungen sind offener, unverbindlicher aber auch vielfältiger und fluider gestaltet.

Organisationen zeichnen sich aus durch …	Netzwerke wiederum sind geprägt von …
» verbindliche Strukturen » gemeinsame Ziele » sichtbare, geschlossene Grenzen » verbindliche Verhaltensregeln » institutionell definierten Zugang » zentrierte Entscheidungsstruktur und vertikale Steuerung » Aufgaben- und Funktionserfüllung » hohe Kontinuität aber auch Schwerfälligkeit » hohe Identifikationen („Wir-Gefühl“)	» temporäreren, adäquaten Strukturen » gemeinsamen Interessen, Zielen und Beziehungen » nicht definierten, offenen Grenzen » freiwilliger Verbindlichkeit » personell/räumlich definierten Zugängen » dezentraler Entscheidungsstruktur und hoher horizontaler Steuerung » Kommunikationscodes » hohen Dynamiken und Unsicherheiten » geringem „Wir-Gefühl“ » Vielzahl involvierter Kontexte

Zweitens lassen sich Netzwerke nur bedingt formalisieren oder programmieren, um nachvollziehbare Entscheidungs-, Kommunikations- und Handlungsprozesse hervorzubringen. Auch wenn Organisationen im Alltag ebenfalls von informellen Strukturen und Prozessen geprägt sind, so bleibt der formale Handlungsrahmen der zentrale Bezugspunkt. Im Konfliktfall kann immer darauf zurückgegriffen werden. Genau diese Abwesenheit bzw. die Schwäche der Formalstrukturen macht jedoch die Stärke von Netzwerken aus. Verantwortlichkeiten, Verfahrensweisen und Kooperationsvereinbarungen sind temporär und dynamisch angelegt, sie werden fallbezogen konstituiert und verändert. (Becker 2001: 67)

Dabei gilt es zu beachten, dass es durchaus organisatorische Elemente in Netzwerken und netzförmige Elemente in Organisationen geben kann. Außerdem bedingen Netzwerke und organisierte Kooperationen einander, indem Netzwerke variable Brücken über starre Organisationsgrenzen hinweg bilden.

3.1 Netzwerkentwicklung

Die nachfolgend aufgeführten Fragestellungen sollen verdeutlichen, dass Vernetzung bzw. Netzwerkbildung keinen Selbstzweck darstellt, sondern eine Strategie zur Sicherung von Nachhaltigkeit der eigenen Arbeit:

- Interne Vernetzung/Verankerung: wie lässt sich der Kompetenzaufbau qua Förderung zum bundeszentralen Träger systematisch in den Gliederungen und Abteilungen der Trägerorganisation verankern?
- Externe Vernetzung/Kooperation: welche Partner*innen kommen für einen Träger in Frage, um in Kooperationsprojekten gemeinsam mehr erreichen zu können?
- Kompetenztransfer: wie kann ein wechselseitiger Kompetenztransfer organisiert werden, bei dem sowohl der entsprechende Träger als auch der Kooperationspartner einen Mehrwert bei der Kompetenzentwicklung erzielt?
- Nutzung bestehender Netzwerke: Macht es Sinn, bestehenden Netzwerken als Mitglied beizutreten?
- Bildung neuer Netzwerke: unter welchen Voraussetzungen ist es wirksamer, ein neues Bündnis bzw. Netzwerk zu gründen?
- Rollenverständnis in Netzwerken: welche Rolle kann oder sollte ein bundeszentraler Träger in bestehenden oder neu gründeten Netzwerken spielen?

Risiken & Chancen

4 Risiken & Chancen

4.1 Risiken von Netzwerken

Netzwerke bringen eine Reihe Chancen mit sich, aber auch Herausforderungen. Denn Netzwerke erfordern meist Anstrengung, können große Zeit- und Ressourcenfresser sein und sind manchmal weit entfernt von Effizienz und Effektivität. Häufig fehlt es an Anerkennung für das Beigetragene, während an anderer Stelle leicht Akteur*innen des Netzwerks von Informationen ausgeschlossen werden – gewollt oder ungewollt. Durch die in der Tendenz informellen Strukturen, entziehen sich Netzwerke der demokratischen Kontrolle und sind nur begrenzt steuerbar. Die undeutlichen Grenzen und schwache Formalisierung bergen die Gefahr der Zieldiffusion. Die Autonomie der Akteur*innen erfordert das Überbrücken und Anerkennen von Unterschieden und zwingt zur Kompromisssuche, andernfalls kommt es zu Nichtteilnahme und Abwanderung. Es besteht auch die Gefahr von Loyalitätskonflikten: Vertreter*innen von Organisationen sind sowohl den Interessen des Netzwerks, als auch den Interessen ihrer Organisation verpflichtet. All diesen Gefahren und Dilemmata sollten sich die Akteur*innen bewusst sein, um Netzwerke möglichst erfolgreich nutzen und entwickeln zu können. (Vgl. Straus 2004: S. 16f; Vgl. Strobl 2014: Folie 22)

Selbstorganisationsdilemma: die dezentrale Selbstorganisation ermöglicht Flexibilität, Kreativität und Innovation. Gleichzeitig behindert sie Effektivität und Verbindlichkeit. Dafür kann es notwendig sein, verbindliche Strukturen einzuführen.

Besitzdilemma: ein Netzwerk lebt davon, dass Akteur*innen Verantwortung übernehmen. Sind einzelne Akteur*innen zu stark, kann das jedoch die Bereitschaft anderer senken, sich einzubringen.

Vertrauensdilemma: Netzwerke leben vom Informationsaustausch. Zu wenig geteilte Informationen gefährden das Netzwerk, zu viele geteilte Informationen sind ein Risiko für den*die einzelne*n Netzwerkmitglieder.

Kommunikationsdilemma: die Verschiebung eines Konflikts kann sowohl zu dessen Lösung als auch zu dessen Eskalation beitragen. Gleiches gilt für eine zeitnahe Konfliktbearbeitung.

Legitimationsdilemma: für den*die einzelne*n Akteur*in kann es zum Spannungsverhältnis kommen zwischen der Loyalität gegenüber dem Netzwerk und gegenüber seiner*ihrer Organisation.

Anschlussfähigkeitsdilemma: es kann eine Spannung bestehen zwischen den effektiven internen Arbeitsstrukturen des Netzwerks und den effektiven Kooperationsstrukturen zur Netzwerkumwelt.

Es reicht nicht, ein Netzwerk zu haben, es mit Leben zu füllen ist wichtig. Netzwerke stehen dabei vor einem dreifachen Integrationsproblem (Vgl. Reis 2013: S. 5f):

Binnenproblem: damit soll die Herausforderung beschrieben werden, im Netzwerk interne Strukturen und das Netzwerk damit als eigenständigen kollektiven Akteur aufzubauen.

Außenproblem: das Netzwerk muss sich in einer Systemumwelt positionieren, „dabei darf aber nicht vergessen werden, dass die meisten der am Netzwerk beteiligten Organisationen ein analoges „Außenproblem“ haben (d.h. sich ihrerseits positionieren müssen), was zu Interessensdivergenzen führen kann.“ (Reis 2013: S. 6)

Grenzproblem: im Netzwerk müssen divergierende Ziele miteinander abgestimmt werden, die sich aus den unterschiedlichen Interessen und Erwartungen der einzelnen Akteur*innen ergeben.

Herausforderungen entstehen für Netzwerke aufgrund der immanent in ihnen angelegten Dilemmata. (Vgl. Aderhold 2004: S. 27-31; RLS 2013: S. 32f) Diese gilt es im Blick zu behalten, um konstruktiv mit ihnen umgehen zu können.

Risiken …	… und wie sie vermieden werden können
» lange Diskussionen ohne Ergebnisse » latente und wieder eskalierende Konflikte » fehlende Anreize und daher nachlassendes Engagement » Netzwerkgewinner*innen und –verlier*innen » ausbleibende Erfolge » mangelnde Akzeptanz und Durchsetzung im Themenfeld » fehlende gemeinsame Themen, um Arbeit fortzuführen » mangelnde Ressourcen, um Geplantes durchzuführen » Misserfolg bei einem großen und wichtigen Netzwerkprojekt » mangelnde Verbindlichkeit	» klaren Fokus setzen, zielgerichtete Moderation » Konflikte frühzeitig thematisieren und auflösen (Bei Konflikten besteht wie oben beschrieben das Kommunikationsdilemma. Wenn Konflikte wiederkehrend sind, müssen sie bearbeitet werden, weil sie sonst zu viel Kraft aus dem Netzwerk ziehen oder es lähmen und damit die inhaltliche Arbeit behindern) » wichtig sind „Netzwerkmotoren“ (Akteur*innen, die das Netzwerk "ankurbeln") um die Dynamik der Mitglieder aufrecht zu erhalten » Interessen kleiner Partner*innen berück-sichtigen, weil bei ihnen aufgrund der Machtverhältnisse, das Risiko zu unterliegen größer ist » neue Anregungen von außen suchen und in konkreten Projekten und Schritten denken und handeln » checken, ob die richtigen Akteur*innen „am Tisch sitzen“ » Standortbestimmung: Ist das Netzwerk inhaltlich noch sinnvoll? » Gespräche mit Partner*innen, Budget überprüfen und Planung daran anpassen, Beratung zu Finanzierungsmöglichkeiten » sorgfältige Auswertung und gemeinsam über grundlegenden Änderungsbedarf verständigen » überprüfen, ob feste Regeln helfen und wenn ja, welche. Überprüfen ob andere Organisationsform (z. B. Verein) sinnvoll(er) ist

(Vgl. bfdt 2015: S. 53)

Netzwerken bedeutet stets (Mehr-)Aufwand. Insbesondere am Anfang braucht es einige Energie, um das Netzwerk zum Laufen zu bekommen. Die Arbeit in einem Netzwerk lässt sich mit dem oben Ausgeführten auf drei Ebenen verorten:

Beziehungsarbeit: Die einzelnen Akteur*innen müssen zusammengebracht und koordiniert werden.

Inhaltliche Arbeit: Der Prozess muss moderiert und zu einem Ergebnis geführt werden.

Organisatorische Arbeit: Der Rahmen, beispielsweise Einladungen, Raumorganisation, finanzielle Mittel, muss bereitgestellt werden.

4.2 Chancen von Netzwerken

Ein gelingendes Netzwerk, das oben beschriebene Herausforderungen meistert, muss kein Zufall sein. Verschiedene Faktoren tragen zum Erfolg eines Netzwerkes bei und sind, wenn nicht steuerbar, so doch maßgeblich beeinflussbar. Das Gelingen kann dabei als Stabilität verstanden werden. (Vgl. Reis 2013: S. 7)

Beim Blick auf Erfolgsfaktoren von Netzwerken gilt zu beachten: „Es gelten auch nur die Erfolgsfaktoren, die aus den jeweiligen Perspektiven abgeleitet werden können." (Reis 2013: S. 11) Das heißt auch, dass jedes Netzwerk spezifische Besonderheiten aufweist und deshalb geprüft werden sollte, welche Erfolgsfaktoren im Einzelfall bedeutsam sind.

Ein Netzwerk besteht aus unterschiedlichen Akteur*innen, die unterschiedliche Interessen und Bedürfnisse haben. Das ist eine Herausforderung und birgt Risiken. Es ist daher wichtig, Netzwerk-"Kümmerer*innen", die Kontakte halten und sozial integrieren und „Netzwerkmotoren", die mit Vision und überzeugenden Ideen die Vorhaben des Netzwerkes voranbringen, im Netzwerk zu haben (Vgl. bfdt 2015: S. 14).

Weitere Erfolgsfaktoren werden in der aktuellen Debatte zu Netzwerken der Engagementförderung genannt:[1]

Da Netzwerkarbeit essentiell vom Geben und Nehmen seiner Mitglieder lebt, sollte das Netzwerkmanagement die Mehrwerte einer Mitwirkung im Netzwerk sehr präzise kommunizieren. So lohnt es sich, die Nutzenerwartungen der unterschiedlichen Stakeholder eines Netzwerks individuell zu erheben. Denn ehrenamtliche Akteur*innen eines Netzwerks haben andere Nutzenerwartungen als bspw. hauptamtliche Akteure. Diese Differenzierung sollte konsequent auf alle Mitglieder eines Netzwerks angewandt werden, v. a. bei solchen, die über eine heterogene Mitgliederstruktur verfügen. Zudem antizipieren kleinere zivilgesellschaftliche Initiativen andere Mehrwerte an die Netzwerkarbeit als größere Vereine oder Verbände.

Die Notwendigkeit zur Steuerung von Netzwerken ergibt sich logisch aus den Anforderungen, die an das Netzwerkmanagement gestellt werden. So sind zum Beispiel die Klärung von Rollen in der Netzwerkarbeit ein wesentlicher Erfolgsfaktor, aber auch die richtige Einschätzung von Akteurskonstellationen sowie ein Gespür für das richtige Timing von Vernetzung und Kooperationsprojekten.

4.2.1 Strategien der Netzwerkentwicklung

Um diese partizipativ zu erarbeiten, bieten sich bewährte Methoden der Selbstevaluation an, die es ermöglichen, sowohl Ist-Zustand als auch Potentiale, Risiken und Chancen des eigenen Netzwerks zu reflektieren. Die Durchführung einer SWOT-Analyse lässt sich z. B. mit relativ geringem Aufwand regelmäßig durchführen, ohne hierbei hohe Kosten für die Beauftragung etwa einer externen Netzwerk-Evaluation aufbringen zu müssen.

Angesichts nicht immer deckungsgleicher Interessen von Netzwerkmitgliedern sollte in zentralen Fragen der Netzwerkarbeit ein Konsens hergestellt werden, und zwar zum Beispiel über eine gute Balance aus Wirkungen nach Innen (Erfahrungsaustausch, gemeinsame Projektentwicklung etc.) sowie nach Außen (Public Interest Lobbying, PR).

Netzwerke im Bereich von Trägerorganisationen sollten die aktuelle politische Agenda (EU, Bund und Bundesland) systematisch beobachten, um als Netzwerk, ggfs. unter Federführung eines bundeszentralen Trägers auf veränderte Rahmenbedingungen insbesondere im Bereich Demokratieförderung, Extremismusprävention und Partizipation adäquat reagieren zu können.

[1] Olk/Rüttgers (2018): S. 144ff.

4.3 Qualitätsebenen von Netzwerken

Die Qualität von Netzwerken lässt sich auf vier Ebenen betrachten und beurteilen, die im Folgenden mit Verweisen auf erfolgreiche Netzwerkarbeit vorgestellt werden.

4.3.1 Konzeptqualität

Um eine hohe Konzeptqualität zu gewährleisten, ist es wichtig, das Netzwerk systematisch zu planen. Dafür ist eine klare Zielformulierung notwendig.

Die weitere Planung eines gelingenden Netzwerkes sieht eine Stakeholderanalyse vor. Dafür wird betrachtet, wer am Netzwerk beteiligt werden soll. Die Stakeholderanalyse wird in vier Schritten vorgenommen: (Vgl. Strobl/Lobermeier 2012: S. 6)[2]

- Identifikation der interessierten Akteur*innen
- Abwägung der Chancen und Risiken einer Zusammenarbeit
- Klärung, ob die Akteur*innen, die einbezogen werden sollen, dem Vorhaben zustimmend oder ablehnend gegenüberstehen; Analyse, wie stark der Einfluss dieser Akteur*innen ist
- Besonders einflussreiche und skeptische Akteur*innen prüfen: Welche Kompromisse sind zur Einbindung möglich? Wie können weitere Unterstützer*innen gewonnen werden? Wie kann Unterstützungspotenzial maximiert und Verhinderungspotenzial minimiert werden? Bei der Planung des Netzwerkes sollten auch skeptischen Akteur*innen im Blick behalten werden und Maßnahmen überlegt werden, wie diese eingebunden werden können.

4.3.2 Strukturqualität

Um eine hohe Strukturqualität zu gewährleisten, ist es ratsam, den Aufwand zur Beziehungspflege gut mit dem zu erwartenden Nutzen der Vernetzung auszubalancieren.

Eine zentrale Frage für die Struktur des Netzwerkes ist, wie die Informationen, die zur Bewältigung der Aufgaben nötig sind, ausgetauscht werden (Strobl/Lobermeier 2012: S. 7). Dabei gibt es ein Spannungsverhältnis zwischen einem effizienten Informationsaustausch und der Abhängigkeit von einem*r einzelnen Akteur*in. Die Netzwerkakteur*innen müssen dementsprechend entscheiden, welchen Grad an Zentralisierung sie für ihr Netzwerk wollen.[3]

Die Strukturqualität eines Netzwerkes lässt sich differenziert mit einer Netzwerkanalyse beurteilen. Dafür braucht es viel Erfahrung und eine hohe Fachkompetenz, so dass beispielsweise Strobl und Lobermeier davon abraten, eine Selbstevaluation vorzunehmen (Vgl. Strobl/Lobermeier 2012: S. 8). Einige Fragen können jedoch helfen, einen ersten Eindruck vom Zustand des eigenen Netzwerks zu bekommen.

4.3.3 Prozessqualität

Für die Prozessqualität werden die Vorgehensweise des Netzwerkmanagements und die Umsetzung der konkreten Netzwerkaktivitäten zur Zielerreichung beurteilt.

Der Prozess wird vom Netzwerkmanagement organisiert. Klare Regelungen im Netzwerk ermöglichen einen transparenten Prozess. Wichtig für die Prozessqualität ist es, stabile Beziehungen im Netzwerk aufzubauen und aufrecht zu erhalten. Dabei sollte angestrebt werden, eine vertrauensvolle, offene, vielfältige und kreative Atmosphäre im Netzwerk zu etablieren.

---

[2] Im Kapitel Qualitätswerkzeuge finden sich konkrete Methoden dafür, wie diese Schritte durchgeführt werden können.

[3] Genauere Erläuterungen zum Thema Zentralisierung finden sich im Typologie-Kapitel.

Die Netzwerksitzungen sollten eine Tagesordnung haben und in einem Ergebnisprotokoll dokumentiert werden.

Die anstehenden Arbeiten zur Zielerreichung sollten entsprechend der Qualifikationen auf die Akteur*innen verteilt werden. Die Arbeit im Netzwerk sollte von Freude und Erfolgserlebnissen geprägt sein.

Während des Prozesses, sollte das Netzwerk offen bleiben für neue Ideen und Impulse. Das kann zum Beispiel geschehen, indem aktiv auf prinzipiell am Netzwerk interessierte Akteur*innen zugegangen wird. (Vgl. Strobl/Lobermeier 2012: S. 9-11)

4.3.4 Ergebnisqualität

Die Ergebnisse eines Netzwerkes können auf zwei Ebenen begutachtet werden: (Vgl. Strobl/Lobermeier 2012: S. 11)

Zum einen kann die Qualität der Vernetzung, also der Netzwerkbeziehungen, beurteilt werden. Dafür ist relevant, ob die wichtigen Akteur*innen im Netzwerk integriert sind, wie die Atmosphäre im Netzwerk ist, ob es klare Ziele und ein Leitbild gibt und wie der Informationsfluss ist. Für die Beurteilung der Vernetzung kann eine Netzwerkanalyse durchgeführt und die Akteur*innen befragt werden.

Zum anderen kann die Qualität der Vernetzungsresultate beurteilt werden, also ob die Ziele erreicht wurden. Dies kann mithilfe übliche Evaluationsmethoden geschehen.

5 Netzwerkmanagement

Um die beschriebenen Faktoren umzusetzen, die genannten Risiken zu vermeiden und somit die Qualität des Netzwerks zu sichern, ist ein Netzwerkmanagement empfehlenswert. Viele Autor*innen stellen dies als zentrale Steuerungsinstanz für erfolgreiche professionelle Netzwerke heraus. Je nach gewählter Form des Netzwerks sollte das Netzwerkmanagement zentral etabliert werden.

„Unter dem Begriff "Management" sollen hier alle Tätigkeiten zusammengefasst werden, die der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Netzwerks dienen." (Strobl/Lobermeier 2012: S.7) Dementsprechend ist das Netzwerkmanagement für die strategische Ausrichtung des Netzwerks verantwortlich, alle für die Zielerreichung wichtigen Akteur*innen einzubinden und die gemeinsame Entwicklung eines Leitbilds und konkreter Ziele zu organisieren. (Vgl. Strobl/Lobermeier 2012: S. 2)

Das Netzwerkmanagement sollte auf drei Ebenen aktiv sein:

Normative Ebene: es müssen allgemeine Ziele erarbeitet werden

Strategische Ebene: es muss sichergestellt werden, dass die Potenziale und Ressourcen der beteiligten Akteur*innen zur Entfaltung kommen und genutzt werden

Operative Ebene: konkrete Maßnahmen zur Umsetzung und Kontrolle der Strategie müssen durchgeführt werden[4]

Daraus ergeben sich folgende Aufgaben für das Netzwerkmanagement: Moderation von Netzwerktreffen, Evaluation und Dokumentation der gemeinsamen Arbeit, Beziehungspflege, Anregung zur Reflexion, Außenvertretung des Netzwerks. Dies entspricht vier Funktionen des Netzwerkmanagements (vgl. Reis 2013: S. 27 mit Verweis auf Sydow/Windeler):

- Selektion der Akteur*innen, die das Netzwerk bilden bzw. später aufgenommen werden
- Allokation, d. h. Verteilung der Aufgaben, die die Akteure wahrnehmen
- Regulation, d. h. Festlegung Aufgabenwahrnehmung
- Evaluation, d. h. Auswertung und Bewertung der Arbeit des Netzwerks

[4] Im Kapitel Qualitätswerkzeuge werden Methoden beschrieben, wie die hier beschriebenen Erfolgsfaktoren und Ziele des Netzwerkmanagements konkret umgesetzt werden können.

Netzwerkanalyse

6 Netzwerkanalyse

Um zu sehen, wie es um das eigene Netzwerk bestellt ist und daraus mögliche Maßnahmen abzuleiten, ist eine Netzwerkanalyse hilfreich. Neben der Analyse des Ist-Zustandes kann eine Netzwerkanalyse auch dazu dienen, ein Idealnetzwerk zu erstellen (Vgl. Strobl 2014: Folie 32), es mit dem Realnetzwerk abzugleichen und so Handlungsmaßnahmen für den gewünschten Zustand zu erarbeiten.

Mit einer Netzwerkanalyse lassen sich die Muster sozialer Beziehungen zwischen Akteur*innen erkennen und interpretieren. Dadurch sind beispielsweise Schlüsselakteur*innen bestimmbar, Gemeinschaften und Kooperationswünsche identifizierbar (Vgl. Strobl 2014: Folie 28ff). Analysegegenstände in Bezug auf einzelne Akteur*innen im Netzwerk sind zum Beispiel soziales Kapital und Macht. (Vgl. Strobl 2014: Folie 12f).

6.1 Potenzial der Netzwerkanalyse

- Komplexe Netzwerke können erfasst werden, einschließlich aller Netzwerkakteur*innen und ihren Beziehungen.
- Subnetzwerke können analysiert werden.
- Über graphische Darstellungen können sehr anschaulich konfliktreiche Beziehungen, Kooperationsvorbehalte, Vernetzungslücken oder andere Schwachpunkte in der Netzwerkstruktur dargestellt werden.
- Die Qualität des Netzwerkes kann erkannt werden über Kennzahlen wie Zentralisierung und Dichte.
- Es werden Daten zur Zentralität und zum Prestige einzelner Akteur*innen geliefert und anschaulich dargestellt.

(Vgl. Strobl 2014: Folie 38)

6.2 Grenzen der Netzwerkanalyse

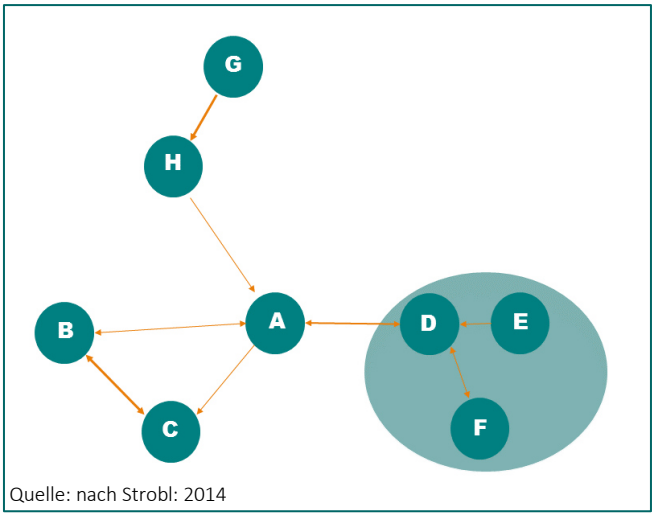
- Eine Beschränkung der Evaluation auf die Netzwerkstruktur ist nur dann vertretbar, wenn die Vernetzung eine hinreichende Bedingung für das Erreichen der Kernziele ist.
- Zur Interpretation der Beziehungen zwischen den Akteur*innen sind in der Regel zusätzliche Informationen erforderlich.
- Die Netzwerkabgrenzung ist oft ein Problem. Wichtige Akteur*innen, die nicht berücksichtigt wurden, können aber über die Netzwerkbefragung ermittelt werden.
- Quantitative Erhebungsinstrumente stoßen bei den Befragten zum Teil auf Vorbehalte. Die Rekonstruktion eines Netzwerkes aus qualitativen Daten ist jedoch sehr aufwendig.

6.3 Netzwerkelemente[5]

» Netzwerke bestehen aus Knoten und Kanten. Mit Knoten sind die Akteur*innen bzw. Mitglieder eines Netzwerks gemeint. Die Kanten stellen die sozialen Beziehungen dar. Sie verbinden die Knoten miteinander. Durch die Position der Knoten können verschiedene Aspekte ausgedrückt werden: Anzahl der Verbindungen, Nähe, Dazwischen-Stehen. Mit den Kanten können unterschiedliche Beziehungseigenschaften ausgedrückt werden: gerichtet/ ungerichtet, einseitig/beidseitig, einfach/mehrfach, schwach/stark.

» Cluster von Mitgliedern entsprechen Untergruppen, Netzwerksektoren, Organisationen, denen Mitglieder des Netzwerks angehören.

» Netzwerke lassen sich in sogenannten Graphen veranschaulichen und so die unterschiedlichen Arten von Netzwerken darstellen. Solche Netzwerkbilder werden in der Netzwerkanalyse erarbeitet. Die so erhaltene Netzwerkstruktur ist analysierbar im Hinblick auf Dichte, Cluster, Ähnlichkeit (Homophilie). Die sichtbar gemachten Beziehungsgeflechte haben Bedeutung, weil in ihnen zum Beispiel Machtverhältnisse zum Ausdruck kommen können. (Vgl. Strobl 2014: Folie 19f)



Quelle: nach Strobl: 2014

[5] Die Grafiken stammen, wenn nicht anders markiert aus: Rosa-Luxemburg-Stiftung (Hrsg.): Netzwerken. Bildungsmaterialien der Rosa-Luxemburg-Stiftung, Berlin 2013, unter: https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Bildungsmaterialien/RLS-Bildungsmaterialien_Netzwerk_12-2014.pdf (Stand: 11.5.2018)

7 Kommentierte Literaturliste

Aderhold, Jens (2004): Unterscheidung von Netzwerk und Organisation, Netzwerkkonstitution und Potenzialität, in: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Konzepte und Strategien der Netzwerkarbeit. Fachtagung im Rahmen des Bundesmodellprogramms „Entimon – gemeinsam gegen Gewalt und Rechtsextremismus“, 13.-15.10.2004, München 2004, unter: http://Berlinförderungsgesetz/tl_files/PDF/Reader_Netzwerkarbeit.pdf (Stand: 11.5.2018). *Der Text bietet eine Übersicht zur Unterscheidung zwischen Organisationen und Netzwerken.*

Bündnis für Demokratie und Toleranz – gegen Rechtsextremismus und Gewalt [bfdt] (Hrsg.) (2015): Vernetzt ist man weniger allein. Zivilgesellschaftliches Engagement in Netzwerken, Berlin 2015. *Die Broschüre bietet eine praxisnahe Einführung in die Netzwerkarbeit für zivilgesellschaftliches Engagement. Sie zeichnet sich durch Praxis-Tipps und ausführliche Beispiele aus.*

Büttner, Mareike & Voigt, Jana (2015): Theoretische Grundlagen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit. *Die Autorinnen bieten eine sehr klare Einführung in das Thema Netzwerkarbeit. Schwerpunktthemen sind Typologien von, Erfolgsfaktoren für Netzwerke und die Phasen zum Aufbau eines Netzwerks.*

Mehnert, Thorsten & Kremer-Preiß, Ursula (2014): Kooperation und Vernetzung, Kuratorium Deutsche Altershilfe (Hrsg.). *Am Beispiel der Quartiersentwicklung werden in dieser Broschüre anschaulich die Nutzendimensionen, Erfolgsfaktoren und der modellhafte Ablauf von Netzwerken beschrieben.*

Olk, Thomas & Rüttgers, Martin (2018): Netzwerke der Engagementförderung. Netzwerkanalysen mit dem Fokus auf die 16 Bundesländer, Frankfurt, Wochenschau Verlag.

Reis, Claus (2013): Netzwerke verstehen – theoretische und praktische Zugänge. *Der Text bietet eine fundierte, recht wissenschaftliche Einführung zum Thema Netzwerke. Dabei liegt ein Schwerpunkt auf der theoretischen Beschreibung von Veränderungsprozessen.*

Rosa-Luxemburg-Stiftung (Hrsg.) (2013): Netzwerken. Bildungsmaterialien der Rosa-Luxemburg-Stiftung, Berlin, unter: https://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Bildungsmaterialien/RLS-Bildungsmaterialien_Netzwerk_12-2014.pdf (Stand: 11.5.2018). *Die Broschüre ist ein praktisches Bildungsmaterial. Sie beinhaltet einen Kurzüberblick über verschiedenste Facetten zum Thema Netzwerke: Netzwerkanalyse, Typologie, Netzwerkmanagement, Begriffsverortung. Ergänzt wird dies durch eine Reihe praktischer Methoden zur Netzwerkarbeit. Netzwerken als freie Kooperation und deren emanzipatorisches Potenzial ist der inhaltliche Ausgangspunkt.*

Straus, Florian (2004): Netzwerktypen und Netzwerkstrategien. Eine Einführung in die Netzwerkperspektive, in: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Konzepte und Strategien der Netzwerkarbeit. Fachtagung im Rahmen des Bundesmodellprogramms „Entimon – gemeinsam gegen Gewalt und Rechtsextremismus“, 13.-15.10.2004, München, unter: http://berliner-bildungsagentur.de/tl_files/PDF/Reader_Netzwerkarbeit.pdf (Stand: 11.5.2018)

Strobl, Rainer & Lobermeier, Olaf (2012): Gelingensfaktoren für eine gute Netzwerkarbeit. Herausgegeben von der Kontaktstelle BIKnetz – Präventionsnetz gegen Rechtsextremismus, gsub-Projektegesellschaft mbH. *Ein Überblick über die Aufgaben des Netzwerkmanagements. Hier wird auch darauf eingegangen, wie das Netzwerkmanagement konkret vorgehen kann, um diese Aufgaben zu erfüllen.*

Strobl, Rainer (2014): Netzwerkanalyse und Evaluation (PPP als pdf auf www.proVal-services.net). *Strobl beschreibt die Möglichkeiten, die Netzwerkanalysen bieten. Die Analysekriterien werden anschaulich an Beispielen dargestellt.*

Schubert, Herbert (2005): Architektur und Erfahrungen mit Netzwerken in E&C-/Soziale-Stadt-Gebieten– Aufbau, Management und Wirkungen.

Schubert, Herbert (2015): Perspektiven für Netzwerke der kirchlichen Bildungsarbeit – Erfolgsfaktoren für den Umgang mit zunehmender Komplexität. (als pdf auf www.sozial-raum-management.de) *Am Beispiel kirchlicher Bildungsarbeit werden Erfolgsfaktoren sowie Fragen zur Analyse von Netzwerken erläutert.*

IMPRESSUM

Herausgeberin

Dialogwerkstatt zum bundeszentralen Träger

Gesellschaft für Bildung und Teilhabe mbH

Karl-Marx-Str. 122

12043 Berlin

www.gesbit.de

Die Veröffentlichungen stellen keine Meinungsäußerung des BMFSFJ oder des BAFzA dar. Für inhaltliche Aussagen trägt der Autor/die Autorin bzw. tragen die Autoren/die Autorinnen die Verantwortung.

Autorinnen

Ines Koburger & Dr. Elisabeth Zschache

Version 1.0, Stand Dezember 2018

Redaktion

Martin Rüttgers, Institut für Politikberatung & Forschung

Dialogwerkstatt zum bundeszentralen Träger

Layout

Dialogwerkstatt zum bundeszentralen Träger

Gefördert vom

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

im Rahmen des Bundesprogramms

Demokratie leben!