

Rainer Strobl, Olaf Lobermeier

Gelingensfaktoren für eine gute Netzwerkarbeit



Rainer Strobl

- leitet seit 2007 gemeinsam mit Olaf Lobermeier die proVal – Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation
- Privatdozent für Soziologie an der Universität Hildesheim
- Studium der Soziologie an der Universität Bielefeld, Promotion an der Universität Bremen, Habilitation an der Universität Hildesheim
- 1990-1998 wissenschaftlicher Mitarbeiter des Kriminologischen Forschungsinstituts Niedersachsen e.V. (KFN)
- 1998-2005 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für interdisziplinäre Konflikt- und Gewaltforschung der Universität Bielefeld (IKG)
- Langjährige Forschungs- und Evaluationserfahrung, zahlreiche Publikationen zum Themenbereich "Prävention von Rechtsextremismus und Stärkung einer demokratischen Kultur."



Olaf Lobermeier

- leitet seit 2007 gemeinsam mit Rainer Strobl die proVal – Gesellschaft für sozialwissenschaftliche Analyse, Beratung und Evaluation
- Lehrbeauftragter an der Universität Hildesheim
- Studium der Sozialarbeit/Sozialpädagogik an der Fachhochschule Braunschweig / Wolfenbüttel
- Promotion am Fachbereich Erziehungswissenschaften der Universität Hannover
- 1994-2001 beschäftigt als Dipl.-Sozialarbeiter / Sozialpädagoge im Jugendamt der Stadt Braunschweig
- 2001-2003 wissenschaftlicher Mitarbeiter in einem von der Arbeitsgruppe Innovative Projekte des vom Ministerium für Wissenschaft und Kultur Niedersachsen geförderten Forschungsprojekts zur Kooperation von Schule und Jugendhilfe
- Langjährige Forschungs- und Evaluationserfahrung, zahlreiche Publikationen zum Themenbereich "Prävention von Rechtsextremismus und Stärkung einer demokratischen Kultur."

Abstract

Vernetzung ist der Schlüssel zur Prävention von Rechtsextremismus und zur Stärkung einer demokratischen Kultur. Nicht jede Art von Vernetzung führt jedoch zu guten Ergebnissen. Es ist daher wichtig, den Netzwerkbegriff zu präzisieren und zwischen natürlichen, sich eher zufällig entwickelnden und künstlichen, sorgfältig geplanten Netzwerken zu unterscheiden.

Anspruchsvolle Ziele können nur mit Hilfe von systematisch geplanten und professionell gemanagten Netzwerken erreicht werden. Damit die jeweiligen Entwicklungs- und Steuerungsaufgaben erfolgreich bewältigt werden können, ist ein professionelles Netzwerkmanagement erforderlich, das die Qualität zentraler Prozesse im Netzwerk gewährleisten kann. Zu den Aufgaben des Netzwerkmanagements zählen die Festlegung der strategischen Ausrichtung des Netzwerks, die Einbindung der für die Zielerreichung wichtigen Akteure, die Organisation der gemeinsamen Entwicklung eines Leitbilds sowie konkreter Ziele.

Rainer Strobl und Olaf Lobermeier legen in ihrem Beitrag dar, dass diese von ihnen erläuterten Regeln für ein wirksames Netzwerk auch für die Netzwerkarbeit im Feld der Prävention von Rechtsextremismus Anwendung finden müssen, um Erfolge bei der Bekämpfung des Rechtsextremismus und bei der Stärkung einer demokratischen Kultur zu erzielen.

Gelingensfaktoren für eine gute Netzwerkarbeit

Einleitung

Wenn es um die Prävention von Rechtsextremismus und um die Stärkung einer demokratischen Kultur geht, wird viel von Vernetzung gesprochen. Dafür gibt es gute Gründe. Folgt man der Definition von Strobl und Lobermeier, dann ist demokratische Kultur "eine Form der Herstellung von Entscheidungen, bei der es darum geht, im Rahmen von grundlegenden Rechten (Grundrechte, Menschenrechte) und wechselseitigem Respekt möglichst alle Betroffenen (Partizipation) mit ihren unterschiedlichen Forderungen und Bedürfnissen (Pluralismus) in einen Diskussions- und Meinungsbildungsprozess (Kommunikation) einzubeziehen."¹ Eine demokratische Kultur ist folglich der beste Schutz vor rechtsextremen Bestrebungen. Es ist allerdings kaum vorstellbar, dass die Stärkung einer demokratischen Kultur ohne ein breites Kooperations- und Unterstützungsnetzwerk aus demokratischen Akteuren und Institutionen gelingt. Vernetzung ist somit ein Kernbestandteil einer demokratischen Kultur. In der Soziologie wird in diesem Zusammenhang auch die Bedeutung des sozialen Kapitals betont², das ähnlich wie finanzielles

oder kulturelles Kapital neue Handlungsmöglichkeiten eröffnet und ihre Erfolgsaussichten steigert.

Angesichts der Bedeutung von Netzwerken und Vernetzung verwundert es nicht, dass der Netzwerkbegriff mittlerweile geradezu inflationär gebraucht wird. Vernetzung findet auf Netzwerktreffen und Vernetzungsveranstaltungen, auf Partys und im Internet statt. Eigentlich vernetzen wir uns in unserem privaten und beruflichen Leben ständig. Der Netzwerkbegriff ist so allgegenwärtig, dass er kaum noch einen praktischen oder wissenschaftlichen Nutzen zu haben scheint. Das Problem eines unscharfen und unpräzisen Netzwerkbegriffs verschärft sich durch seine Grenzenlosigkeit. So ist man im Rahmen von netzwerkanalytischen Untersuchungen auf das so genannte Small-World-Phänomen gestoßen und hat festgestellt, dass ein großer Teil der Menschheit durch Bekanntschaftsbeziehungen über sechs oder sieben Schritte miteinander verbunden ist³. Irgendwie sind wir also alle schon vernetzt.

Wenn Vernetzung mehr bedeuten soll als die Trivialität, dass alle mit allen zusammenhängen, dann ist eine Schärfung des Netzwerkbegriffs dringend erforderlich. Hierfür ist die aus dem Prozessmanagement bekannte Unterscheidung zwischen Kernprozessen und Unterstützungsprozessen hilfreich⁴. Bei Kernprozessen geht es um das Bewältigen von Aufgaben und um das Erreichen von Zielen, die den

¹ Strobl, Rainer/Lobermeier, Olaf (2009): Die Problemstellung: Rechtsextremismus in der Kommune. In: Molthagen, Dietmar/Korgel, Lorenz (Hg.): Handbuch für die kommunale Auseinandersetzung mit dem Rechtsextremismus. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, Forum Berlin, (15-27), S.19f.

² Vgl. z.B. Putnam, Robert David (2000): Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. New York u.a.: Simon & Schuster; ders.(2002): Soziales Kapital in der Bundesrepublik Deutschland und in den USA. In: Deutscher Bundestag, Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements": Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft. Opladen: Leske und Budrich, S. 257-271; Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt Sonderband 2. Göttingen: Schwartz, S. 183-198; Coleman, James S.

(1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. In: American Journal of Sociology, 94, Supplement, S. 95-120.

³ Watts, Duncan J. (1999): Networks, Dynamics, and the Small-World Phenomenon. In: American Journal of Sociology 105, pp. 493-527.

⁴ Vgl. z.B. Preis, Wolfgang (2010): Prozessmanagement in der sozialen Arbeit - soziale Arbeit als Prozessmanagement. Berlin: RabenStück-Verlag; Schneider, Gabriel/Geiger; Ingrid K./Scheuring, Johannes (2008): Prozess- und Qualitätsmanagement. Grundlagen der Prozessgestaltung und Qualitätsverbesserung mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten. Zürich: Compendio Bildungsmedien.

eigentlichen Zweck einer Organisation oder eines Netzwerkes ausmachen. Zu den Unterstützungsprozessen gehören dagegen alle Aktivitäten, die für den Ablauf der Kernprozesse hilfreich oder sogar erforderlich sind. Die Bereitstellung von zusätzlichen Informationen ist häufig ein wichtiger Unterstützungsprozess. Mit Bezug auf Kernprozesse und Unterstützungsprozesse kann man auch von Kernnetzwerken und Unterstützungsnetzwerken sprechen. Ein Kernnetzwerk entsteht immer dann, wenn grundlegende Ziele nicht von einem einzelnen Akteur, sondern durch einen Zusammenschluss mehrerer Akteure erreicht werden sollen.

Dieses Netzwerk erfordert daher eine sorgfältige Planung. Ein Unterstützungsnetzwerk muss dagegen weniger strikt geplant werden. In netzwerkanalytischen Studien konnte sogar gezeigt werden, dass zufällige Bekanntschaften und schwache Beziehungen beim Zugang zu neuen Informationen sehr wichtig sind⁵. Solche Unterstützungsbeziehungen können z.B. im Rahmen der oben erwähnten Netzwerktreffen und Vernetzungsveranstaltungen geknüpft werden.

Der Aufbau eines Kernnetzwerkes erfordert dagegen eine gründliche Auseinandersetzung mit der Frage, welche Personen und Institutionen eingebunden werden müssen, um die angestrebten Ziele zu erreichen. Die Beschäftigung mit dieser Frage markiert auch den wichtigen Unterschied zwischen natürlichen, zufällig entstehenden Netzwerken und künstlichen, systematisch geplanten Netzwerken⁶.

Bei natürlichen Netzwerken handelt es sich um Beziehungsstrukturen, die durch die familiäre Herkunft oder durch Gelegenheiten im sozialen Umfeld mehr oder weniger ungeplant und zufällig entstehen. Für den Aufbau oder die Aufrechterhaltung der Beziehungen spielen Sympathie und Antipathie oft eine wichtige Rolle. Natürliche Netzwerke können als Unterstützungsnetzwerke durchaus wichtig sein. Auf die Bedeutung solcher Netzwerkstrukturen für den Zugang zu neuen Informationen haben wir oben ja bereits hingewiesen. Um anspruchsvolle Ziele zu erreichen, bedarf es allerdings systematisch geplanter und professionell gemanagter Netzwerke. Diese Netzwerke müssen sich durch Konzeptqualität, Strukturqualität, Prozessqualität und Ergebnisqualität auszeichnen.

Konzeptqualität

Ein erfolgreiches Netzwerk zur Stärkung einer demokratischen Kultur sollte nach den Forschungsergebnissen von Strobl, Würtz und Klemm⁷ zunächst so angelegt sein, dass möglichst alle demokratischen Kräfte integriert werden können. Deshalb sollten sprachliche Formulierungen und Namensgebungen, durch die sich demokratische Gruppen ausgegrenzt fühlen könnten, möglichst vermieden werden⁸. Großer Wert sollte auch auf die Teilhabe unterschiedlicher gesellschaftlicher Gruppen gelegt werden. Unsere bisherigen Analysen haben an dieser Stelle zum Teil erhebliche Defizite aufgezeigt. Oft sind in Netzwerken zur Prävention von Rechtsextremismus und zur Stärkung einer demokratischen Kultur vor al-

⁵ Vgl. Granovetter, Mark (1973): The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology, 78, S. 1360-1380.

⁶ Vgl. Schubert, Herbert (2008): Netzwerkmanagement - Koordination von professionellen Vernetzungen. Wiesbaden: VS-Verlag, S.38-40.

⁷ Strobl, Rainer/Würtz, Stefanie/Klemm, Jana (2003): Demokratische Stadtkultur als Herausforderung. Stadtgesellschaften im Umgang mit Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit. Weinheim; München: Juventa.

⁸ Vgl. ebd., S.214f.

lem überdurchschnittlich gebildete Personen aktiv⁹.

In der Praxis entwickelt sich so ein Netzwerk häufig aus einer kleinen Kerngruppe, die zu dauerhaftem Engagement bereit ist. Wer im weiteren Verlauf der Entwicklung in das Netzwerk eingebunden wird, sollte aber nicht dem Zufall überlassen werden. Dies sollte vielmehr von den konkreten Zielen abhängen, die in dem allgemeinen Rahmen der Stärkung einer demokratischen Kultur verfolgt werden. Diese Ziele können sich natürlich im Laufe der Zeit wandeln. Dementsprechend sollte sich auch das Netzwerk verändern, denn abhängig von den jeweiligen Zielen müssen unterschiedliche Kontakte geknüpft und unterschiedliche Beziehungen aufgebaut werden.

Ein systematisch geplantes Netzwerk zeichnet sich folglich dadurch aus, dass aufgrund der Zielsetzung entschieden wird, welche Institutionen und Akteure eingebunden werden müssen. Dass dies so schwer fällt und nur selten stattfindet, liegt auch daran, dass viele Ziele vor allem ein Leistungsversprechen ausdrücken und nicht beschreiben, was sich bei den Zielgruppen eigentlich ändern soll. Das Ziel "Wir veranstalten im November ein Demokratiefest mit bekannten Künstlern" beschreibt, was man tun will, aber nicht, warum man es tun will. Der letztgenannte Aspekt ist aber entscheidend für die Konzeptqualität, weil er auf die Wirksamkeit der Maßnahmen und Strategien abzielt. Wenn man z.B. eine Verhaltensänderung bei der Zielgruppe der gefährdeten Jugendlichen erreichen möchte, könnte das Ziel lauten: "Rechtsextrem gefährdete Jugend-

liche besuchen Veranstaltungen des Demokratietriebündnisses". Um die entsprechende Zielgruppe zu erreichen, liegt es dann zum Beispiel nahe, Streetworker in das Netzwerk einzubinden. Über die Streetworker können Kontakte zu gefährdeten Jugendlichen hergestellt werden, so dass verlässliche Informationen über deren Wünsche und Bedürfnisse in die Planungen einfließen. Wir empfehlen in diesem Zusammenhang generell, Ziele positiv zu formulieren und darauf zu achten, dass der angestrebte Zustand deutlich wird. Solche Formulierungen eröffnen mehr Kooperationsmöglichkeiten und lenken den Blick auf die Lösung eines Problems. Konkrete Ziele sollten auch tatsächlich mit den vorhandenen Ressourcen erreichbar sein, weil solche realistischen Ziele die Voraussetzung für motivierende Erfolgserlebnisse der beteiligten Akteure sind.

Als Methode für die Planung eines Kernnetzwerkes, das Aufgaben tatsächlich in Angriff nimmt, empfiehlt sich eine Stakeholderanalyse. Mit dem Begriff "Stakeholder" sind alle Personen gemeint, die ein berechtigtes Interesse am Verlauf eines Vorhabens haben. Im deutschen Sprachraum wird dieser Personenkreis auch mit den Begriffen "Beteiligte und Betroffene" umschrieben. Zunächst sollte sich die Stakeholderanalyse auf eine Kerngruppe beziehen, die zu einem dauerhaften Engagement bereit ist und so die Kontinuität des Netzwerks gewährleisten kann. Ein gut funktionierendes Netzwerk zur Prävention von Rechtsextremismus und zur Stärkung einer demokratischen Kultur wird aber auch verschiedene Projekte durchführen. Hier bezieht sich die Stakeholderanalyse dann auf den Personenkreis, der

⁹ Strobl, Rainer/Lobermeier, Olaf (2012): Aufbau und Evaluation von Netzwerken für eine demokratische Kultur. In: Strobl, Rainer/Lobermeier, Olaf/Heitmeyer, Wilhelm (Hrsg.): Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur. Wiesbaden: Springer VS, (155-177), S.173.

das jeweilige Projekt umsetzen soll. Eine Stakeholderanalyse umfasst vier Schritte¹⁰.

1. Zunächst werden alle Personen identifiziert, die ein berechtigtes Interesse an dem Vorhaben haben. Für diesen Schritt bieten sich Methoden wie Brainstorming, Kartenabfrage etc. an.
2. Dann sollten die Chancen und Risiken einer möglichen Zusammenarbeit abgewogen werden. Als Methode kommt hier z.B. eine Punkteabfrage in Betracht.
3. Bei den Akteuren, die für eine Zusammenarbeit gewonnen werden sollen, um die angestrebten Ziele zu erreichen, muss dann geklärt werden, ob sie dem Vorhaben positiv oder ablehnend gegenüberstehen. Außerdem sollte analysiert werden, wie stark sie die Umsetzung des Vorhabens beeinflussen können.
4. Sowohl einflussreiche Akteure, die dem Vorhaben ablehnend gegenüberstehen als auch solche, die es unterstützen werden, müssen bei den Vernetzungsaktivitäten besonders beachtet werden. Hier stellen sich dann z.B. folgende Fragen: Welche Kompromisse sind möglich, um einflussreiche Kritiker einzubinden oder sogar zu Unterstützern zu machen? Wie können weitere Unterstützer gewonnen werden? Wie müssen die Akteure im Netzwerk positioniert werden, damit ihr Unterstützungspotential ausgeschöpft und ihr Verhinderungspotential minimiert wird?

Die Konzeptqualität eines Netzwerkes im Themenfeld "Prävention von Rechtsextremismus / Stärkung einer demokratischen Kultur"

kann mit Hilfe folgender Fragen überprüft werden:

- Welche konkreten Ziele verfolgt das Netzwerk?
- Sind die Ziele so formuliert, dass die angestrebten Veränderungen bei den Zielgruppen deutlich werden?
- Welche Akteure müssen zusammenarbeiten, damit die konkreten Ziele erreicht werden?
- Wie wurden die Akteure, die für das Erreichen der Ziele wichtig sind, identifiziert?
- Welche Strategien wurden entwickelt, um wichtige, aber skeptische Akteure einzubinden?

Strukturqualität

Sowohl natürliche als auch künstliche Netzwerke bestehen aus Akteuren und den Beziehungen zwischen diesen Akteuren. Während die Beziehungen in natürlichen Netzwerken aber in vielen Fällen einen Wert an sich darstellen, dienen sie in künstlichen Netzwerken vor allem dem Erreichen der Vernetzungsziele. Die Strukturqualität eines künstlichen Netzwerks bemisst sich deshalb daran, ob der für die Aufrechterhaltung und Pflege der Beziehungen erforderliche Aufwand in einem angemessenen Verhältnis zu den Ergebnissen der Vernetzung steht.

In künstlichen Netzwerken ist es daher meist nicht wünschenswert, dass jeder Akteur mit jedem anderen verknüpft ist und alle alles zusammen erledigen. Auch bei einem arbeitsteiligen Vorgehen ist der Zugriff auf die im Netzwerk vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen noch sicher möglich, wenn die ent-

¹⁰ Vgl. Strobl/Lobermeier 2012, S.158f.

sprechenden Informationen über ein oder zwei Ecken weitergeleitet werden. Sie müssen also nicht unbedingt auf direktem Wege mitgeteilt werden. Andererseits sollten solche Informationen aber auch dann ihr Ziel noch erreichen, wenn ein Akteur ausfällt, weil er z.B. krank geworden ist. Aus diesem Grund ist ein Netzwerk, in dem eine einzelne Person im Zentrum steht und alle Informationen weiterleitet, ebenfalls wenig wünschenswert. So ein Netzwerk ist zwar hocheffizient, leidet aber unter der Abhängigkeit von dem zentralen Akteur. Unter Berücksichtigung von Erfahrungswerten aus quantitativen Netzwerkanalysen können wir empfehlen, ca. 20 % bis 50 % der möglichen Beziehungen zu realisieren. In größeren Netzwerken mit über 50 Akteuren liegt der mit vertretbarem Aufwand erreichbare Wert meist unter 50 %. Um eine zu starke Abhängigkeit von einzelnen zentralen Akteuren zu vermeiden, ist es aber wichtig, dass Informationen auf mindestens zwei unterschiedlichen Wegen zu den Akteuren gelangen¹¹.

Obwohl der Informationsaustausch zu den elementaren Prozessen eines Netzwerks gehört, sollte er kein Selbstzweck sein, sondern der erfolgreichen Bewältigung von Aufgaben dienen. Darüber hinaus erfordert die Bewältigung komplexer Aufgaben ein gewisses Maß an Steuerung. Für die Steuerung eines Netzwerkes ist jedoch eine Instanz erforderlich, die Entscheidungen vorbereiten und umsetzen kann. Diese Instanz ist – anders als in hierarchischen Organisationen – in Netzwerken nicht ohne weiteres gegeben. Denn wer an einem Netzwerk teilnimmt, behält seine Autonomie und muss keine Weisungen befolgen. Deshalb bezeichnet man diejenigen, die sich die Ent-

wicklung und Gestaltung eines Netzwerkes zur Aufgabe gemacht haben, gern als Koordinatoren. Dieser Begriff ist aber eigentlich zu schwach. Ein Netzwerk benötigt mehr als Koordinierung, um seine Ziele zu erreichen: es benötigt ein Netzwerkmanagement.

Unter dem Begriff "Management" sollen hier alle Tätigkeiten zusammengefasst werden, die der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Netzwerkes dienen. Das Netzwerkmanagement muss auf drei Ebenen aktiv werden¹².

1. Zunächst geht es darum, die allgemeinen Ziele des Netzwerkes zu entwickeln und gegebenenfalls in Erinnerung zu halten. Ferner müssen die grundlegenden Prinzipien, Normen und Spielregeln eingeführt und aufrechterhalten werden (normative Ebene).
2. Wichtig ist dann die optimale Entfaltung und Nutzung der Potenziale, Ressourcen und Leistungen der eingebundenen Akteure. In diesem Zusammenhang müssen Beziehungen zwischen wichtigen Akteuren hergestellt und gegebenenfalls weitere Akteure eingebunden werden (strategische Ebene).
3. Schließlich müssen Maßnahmen entwickelt werden, die sich an den Möglichkeiten und an den Ressourcen der beteiligten Akteure orientieren. Die Umsetzung der Maßnahmen muss überwacht, Ergebnisse müssen bewertet und allen Netzwerkakteuren rückgemeldet werden (operative Ebene).

Da Netzwerke im Unterschied zu klassischen Organisationsformen keine formelle Hierarchie haben, stellt sich die Frage, wie ein Netzwerkmanagement die notwendigen Steuerungsauf-

¹¹ Vgl. Strobl/Lobermeier 2012, S.1167-169.

¹² Vgl. Bleicher, Knut (2004): Das Konzept integriertes Management. Visionen - Missionen – Programme. Frankfurt am Main: Campus Verlag, S.77ff.

gaben erfolgreich bewältigen kann. Die sozialwissenschaftliche Netzwerkanalyse kann in diesem Zusammenhang zeigen, dass schon eine zentrale Stellung im Netzwerk ausreicht, um Steuerungsmöglichkeiten zu gewinnen¹³. Es gibt nun mehrere Möglichkeiten, um so eine zentrale Position zu erlangen. Eine Möglichkeit ist eine besonders große Aktivität beim Aufbau und bei der Pflege von Beziehungen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, zu möglichst vielen Akteuren direkte Beziehungen aufzubauen. Dadurch ist man weniger auf die Vermittlerdienste angewiesen und kann selbst unabhängiger agieren. Schließlich kann man gezielt eine Position an einer Schnittstelle des Netzwerks anstreben und das Netzwerk von dieser Vermittlerposition aus steuern¹⁴. Die verschiedenen Möglichkeiten können sich durchaus ergänzen.

Es dürfte deutlich geworden sein, dass es bei der Beteiligung an den Netzwerkaktivitäten und bei der Kontakthäufigkeit durchaus Unterschiede gibt und im Sinne einer Steuerbarkeit des Netzwerkes auch geben sollte. Die Netzwerkzentralisierung ist ein Maß für diese Unterschiede. Die Werte reichen von 0 % für ein gar nicht zentralisiertes Netzwerk bis 100 % für ein maximal zentralisiertes Netzwerk. Bis etwa 35 % kann man von einem schwach zentralisierten Netzwerk ausgehen. Bei Werten zwischen 35 % und 70 % kann man von einer mittleren Zentralisierung sprechen und ab 70 % kann man von einer ausgeprägten hierarchischen Struktur ausgehen. Ein Netzwerk zur Stärkung einer demokratischen Kultur sollte eine gute Balance zwischen Teilhabe und Zielerreichung anstreben. Dafür ist nach unseren

Erfahrungen eine mittlere Zentralisierung günstig¹⁵.

In den vorangegangenen Abschnitten ist bereits angeklungen, dass die Strukturqualität eines Netzwerkes mit Hilfe einer Netzwerkanalyse sehr differenziert beurteilt werden kann. Die Netzwerkanalyse bietet zudem die Möglichkeit einer anschaulichen Darstellung komplexer Strukturen. Es ist sogar möglich, verschiedene Stufen der Netzwerkentwicklung miteinander zu vergleichen und die Ergebnisse dieser Vergleiche grafisch darzustellen. Auf der anderen Seite erfordert der Einsatz dieser Methode ein großes Maß an Erfahrung und Fachkompetenz. Deshalb eignet sich die Netzwerkanalyse nicht für eine Selbstevaluations. Trotzdem lenken die Erkenntnisse der Netzwerkanalyse den Blick auf drei Punkte, die eine große praktische Bedeutung für den Aufbau und die Weiterentwicklung von Netzwerken haben:

1. Es ist nicht wünschenswert, dass jeder Akteur mit jedem anderen vernetzt ist, da unter diesen Umständen zu viele Ressourcen in die Beziehungsarbeit fließen. Es genügt, wenn alle wichtigen Akteure auf verschiedenen Wegen gut erreichbar sind.
2. Das Netzwerk sollte durch den Wegfall eines einzelnen Akteurs nicht in unverbundene Teile zerfallen.
3. Unterschiede zwischen den Aktivitätsniveaus der Akteure sind durchaus wünschenswert, weil sie Ansatzpunkte für die Steuerung des Netzwerkes bieten.

¹³ Vgl. Strobl/Lobermeier 2012, S. 160-163

¹⁴ Vgl. Jansen, Dorothea (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Opladen: Leske + Budrich, S.161f.

¹⁵ Vgl. Strobl/Lobermeier 2012, S.168; Strobl/Lobermeier 2009.

Prozessqualität

Die Prozessqualität bezieht sich auf die Vorgehensweise des Netzwerkmanagements, auf die Umsetzung der Maßnahmen zur Erreichung der Vernetzungsziele und auf die Einbindung von Unterstützungsleistungen.

Anforderungen an das Netzwerkmanagement

In der Entstehungsphase des Netzwerkes geht es zunächst um die Festlegung der allgemeinen Ziele und um die strategische Ausrichtung des Netzwerkes. Dies ist normalerweise Aufgabe des Netzwerkmanagements. Daran schließt sich die oben beschriebene Auswahl der für die Zielerreichung wichtigen Akteure an. Die Prozessqualität hängt in dieser Phase davon ab, ob die erforderlichen Schritte systematisch und nachvollziehbar durchgeführt werden. Gerade die Einbindung wichtiger Akteure ist in diesem Zusammenhang eine anspruchsvolle Aufgabe, für die geeignete Strategien entwickelt werden müssen. Um abwartende, aber wichtige Akteure für eine Mitarbeit zu gewinnen, gibt es z.B. die Möglichkeit, den thematischen Rahmen auszuweiten um die besonderen Interessen dieser Personen stärker zu berücksichtigen. Eine andere Möglichkeit besteht darin, Beziehungen zwischen den thematischen Interessen der einzubindenden Akteure und den Netzwerkthemen herzustellen. Schließlich kann auch die besondere Bedeutung der Netzwerkthemen und der dahinter liegenden Werte herausgestellt werden. Grundsätzlich ist bei der Einbindung von Akteuren aber zu berücksichtigen, dass für eine sinnvolle Zusammenarbeit ein Mindestmaß an gemeinsamen Vorstellungen und Zielen erforderlich ist. In Netzwerken zur Stärkung einer demokratischen Kultur ist ein Konsens über die Mindeststandards eines demokratischen Zu-

sammenlebens eine zentrale Kooperationsgrundlage. Wenn es diesbezüglich noch keine ausreichende Übereinstimmung gibt, muss ein Konsens im Verlauf der Zusammenarbeit hergestellt werden.

Ein wichtiges Mittel zum Aufbau einer gemeinsamen Arbeitsgrundlage ist die Entwicklung eines Leitbilds. Ein Leitbild ist eine wesentliche Voraussetzung für das Entstehen einer Netzwerkidentität und für die Bereitschaft zu gemeinsamen Anstrengungen und zu einer dauerhaften Zusammenarbeit. Für die praktische Arbeit müssen die allgemeinen Ziele des Netzwerkes konkretisiert und als Wirkungsziele formuliert werden. Die hier beschriebenen Entwicklungsaufgaben werden von den Akteuren des Kernnetzwerkes normalerweise gemeinsam bearbeitet. Das Netzwerkmanagement muss diesen Prozess aber so organisieren, dass sich alle Beteiligten in den Zielen wiederfinden.

Wenn sich das Netzwerk etabliert hat, sind die Aufrechterhaltung und der Ausbau von stabilen Beziehungen und die Weiterentwicklung des Netzwerkes wichtige Aufgaben des Netzwerkmanagements. Das Ziel ist hier die Herstellung einer Atmosphäre des Vertrauens, der Offenheit, der Vielfältigkeit und der Kreativität. Hierzu gehört auch ein offener Umgang mit Konflikten. Das Netzwerkmanagement muss ferner einen reibungslosen Informationsfluss sicherstellen und dafür sorgen, dass die Akteure für die Bewältigung ihrer Aufgaben Zugriff auf die im Netzwerk vorhandenen Kenntnisse und Ressourcen haben. Schließlich sollte das Netzwerkmanagement die Entwicklung in den einzelnen Projekten des Netzwerkes im Auge behalten und bei Problemen geeignete Lösungsstrategien entwickeln.

Das Netzwerkmanagement sollte auch auf die Bedeutung von einigen formalen Regeln hinweisen und auf ihre Einhaltung achten. Hierzu zählt, dass Zeitpläne so gut wie möglich eingehalten werden und der Zeitaufwand für das Engagement im vorher festgelegten Rahmen bleibt, damit die Beteiligten nicht überfordert werden. Zu den Sitzungen sollte es grundsätzlich eine Tagesordnung und ein Ergebnisprotokoll geben, so dass sich Abwesende über die Beschlüsse informieren können. Ein Protokoll ist auch wichtig, um die Umsetzung der Beschlüsse zu kontrollieren.

Damit die Akteure über einen längeren Zeitraum im Netzwerk mitarbeiten, muss ein Engagement für die Ziele des Netzwerks aber auch Spaß machen, Erfolgserlebnisse beschreiben und als emotional befriedigend und bereichernd empfunden werden. Das Netzwerkmanagement muss in diesem Zusammenhang darauf achten, dass Erfolge gebührend herausgestellt und auch gefeiert werden. Es versteht sich von selbst, dass für ein Netzwerkmanagement, das diesen vielfältigen Aufgaben gerecht werden soll, genügend Ressourcen bereitgestellt werden müssen.

Anforderungen an die Umsetzung der Maßnahmen zur Erreichung der Vernetzungsziele

Der Aufwand für den Aufbau und für die Aufrechterhaltung eines Netzwerkes ist dann gerechtfertigt, wenn die Akteure durch die Zusammenarbeit mit anderen und den leichten Zugriff auf Informationen, Kompetenzen und Ressourcen Ziele erreichen, die sie sonst nicht erreichen könnten. Das bedeutet aber nicht, dass alle Akteure jetzt für alles zuständig sein sollten. Eine gute Prozessqualität erfordert in den meisten Fällen ein arbeitsteiliges Vorge-

hen, bei dem die Zuständigkeiten so geregelt sind, dass die jeweiligen Maßnahmen von den besten qualifizierten Akteuren umgesetzt werden. Klare Regelungen erhöhen auch die Transparenz im Netzwerk und tragen so zum Erfolg der Vorhaben bei. Zu den erforderlichen Regelungen gehört auch eine Zeit- und Ressourcenplanung, weil die Arbeitsergebnisse einer Gruppe unter Umständen Voraussetzung für die Aufgabenerfüllung einer anderen Gruppe sind. Nur wenn frühzeitig klar ist, dass bestimmte Termine nicht eingehalten werden können oder für bestimmte Maßnahmen mehr Ressourcen erforderlich sind, kann im Netzwerk rechtzeitig nach Lösungen gesucht werden.

Ferner sollten im Zuge der Umsetzung von Maßnahmen frühzeitig Anzeichen für ihre Wirksamkeit gesammelt werden. Wenn es zum Beispiel um die Sensibilisierung von Lehrkräften für rechtsextreme Erscheinungsformen geht, dann ist eine erhöhte Nachfrage nach entsprechenden Vorträgen und Informationsmaterialien ein ganz guter Indikator dafür, dass die Sensibilisierung gelungen ist. Wichtig ist aber insbesondere der Fall, dass keine Anzeichen für eine Wirksamkeit erkennbar sind. Hier bieten die im Netzwerk vorhandenen Kompetenzen und Ressourcen die große Chance, gemeinsam Lösungen für das Problem zu finden.

Wenn es um die Prävention von Rechtsextremismus und um die Stärkung einer demokratischen Kultur geht, dann ist auch die Sichtbarkeit der Aktivitäten ein Qualitätskriterium. Zum einen ist die Sichtbarkeit der Aktivitäten wichtig, um die Bedeutung demokratischer Werte in der Öffentlichkeit zu unterstreichen; zum anderen kann das Feedback von außen aber auch

den inneren Zusammenhalt und das Selbstverständnis des Netzwerkes stärken.

Anforderungen an die Einbindung von Unterstützungsleistungen

Auch ein gut funktionierendes Kernnetzwerk läuft Gefahr, in Routinen zu erstarren, wenn es nicht für neue Ideen und Impulse offen ist. Diese Offenheit kann z.B. durch ein Zugehen auf prinzipiell interessierte Akteure gefördert werden. Mögliche Unterstützer sollten dann über geeignete Maßnahmen an das Netzwerk angebunden werden. In diesem Zusammenhang ist es oft hilfreich, wenn respektierte Persönlichkeiten für eine Unterstützung des Netzwerkes werben.

Ergebnisqualität

Wenn Konzept-, Struktur- und Prozessqualität gewährleistet sind, dann dürften gute Ergebnisse zumindest wahrscheinlich sein. Bei Netzwerken müssen Ergebnisse jedoch auf zwei unterschiedlichen Ebenen betrachtet werden. Zum einen geht es um die Vernetzung selbst. Ergebnisqualität bedeutet hier unter anderem, dass viele der wichtigen Akteure in das Netzwerk integriert werden konnten. Ein weiterer Aspekt ist die Existenz klar definierter Ziele und eines von allen geteiltes Leitbildes. Ferner sollte zwischen den Netzwerkpartnern eine Atmosphäre des Vertrauens herrschen, in der auch Konflikte offen angesprochen werden können. Informationen sollten im Netzwerk ungehindert fließen und neue Impulse sollten von außen in das Netzwerk gelangen können. Mit Hilfe einer Netzwerkanalyse und einer Befragung der Netzwerkakteure kann die Qualität der Vernetzung auf dieser Ebene bestimmt werden.

Der eigentliche Zweck eines Netzwerkes besteht aber darin, bestimmte Ziele mit vereinten Kräften zu erreichen. Wenn ein Netzwerk gut arbeitet, dann gelingt es, Ressourcen zu bündeln, Angebote abzustimmen und Doppelstrukturen zu vermeiden. Durch eine gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit kann die Sichtbarkeit der Aktivitäten verbessert werden. Die Kommunikation im Netzwerk führt idealerweise dazu, dass Lernprozesse initiiert werden und neue Ideen entstehen, die besser und schneller umgesetzt werden¹⁶. Ob die angestrebten Ziele unter diesen Voraussetzungen tatsächlich erreicht werden, muss natürlich trotzdem überprüft werden. Hierzu können normalerweise die üblichen Evaluationsmethoden eingesetzt werden¹⁷.

¹⁶ Vgl. Neugebauer, Uwe; Beywl, Wolfgang (2006): Methoden der Netzwerkanalyse. In: Zeitschrift für Evaluation, Heft 2, S. 249-286.

¹⁷ Strobl, Rainer/Lobermeier, Olaf/ Heitmeyer, Wilhelm (Hrsg.) (2012): Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur. Wiesbaden: Springer VS.

Literatur

Bleicher, Knut (2004): Das Konzept integriertes Management. Visionen - Missionen – Programme. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Bourdieu, Pierre (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hg.): Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt Sonderband 2. Göttingen: Schwartz, S. 183-198.

Coleman, James S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. In: American Journal of Sociology, 94, Supplement, S. 95-120.

Granovetter, Mark (1973): The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology, 78, S. 1360-1380.

Jansen, Dorothea (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. Opladen: Leske + Budrich.

Neugebauer, Uwe; Beywl, Wolfgang (2006): Methoden der Netzwerkanalyse. In: Zeitschrift für Evaluation, Heft 2, S. 249-286.

Preis, Wolfgang (2010): Prozessmanagement in der sozialen Arbeit - soziale Arbeit als Prozessmanagement. Berlin: RabenStück-Verlag.

Putnam, Robert David (2000): Bowling Alone. The Collapse and Revival of American Community. New York u.a.: Simon & Schuster.

Putnam, Robert David (2002): Soziales Kapital in der Bundesrepublik Deutschland und in den USA. In: Deutscher Bundestag, Enquete-Kommission "Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements": Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft. Opladen: Leske und Budrich, S. 257-271.

Schneider, Gabriel/Geiger; Ingrid K./Scheuring, Johannes (2008): Prozess- und Qualitätsmanagement. Grundlagen der Prozessgestaltung und Qualitätsverbesserung mit zahlreichen Beispielen, Repetitionsfragen und Antworten. Zürich: Compendio Bildungsmedien.

Schubert, Herbert (2008): Netzwerkmanagement - Koordination von professionellen Vernetzungen. Wiesbaden: VS-Verlag.

Strobl, Rainer/Würtz, Stefanie/Klemm, Jana (2003): Demokratische Stadtkultur als Herausforderung. Stadtgesellschaften im Umgang mit Rechtsextremismus und Fremdenfeindlichkeit. Weinheim; München: Juventa.

Strobl, Rainer/Lobermeier, Olaf (2009): Die Problemstellung: Rechtsextremismus in der Kommune. In: Molthagen, Dietmar; Korgel, Lorenz (Hg.): Handbuch für die kommunale Auseinandersetzung mit dem Rechtsextremismus. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung, Forum Berlin, S. 15-27.

Strobl, Rainer/Lobermeier, Olaf (2012): Aufbau und Evaluation von Netzwerken für eine demokratische Kultur. In: Strobl, Rainer/Lobermeier, Olaf/Heitmeyer, Wilhelm (Hrsg.): Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur. Wiesbaden: Springer VS, S. 155-177.

Strobl, Rainer/Lobermeier, Olaf/ Heitmeyer, Wilhelm (Hrsg.) (2012): Evaluation von Programmen und Projekten für eine demokratische Kultur. Wiesbaden: Springer VS.

Watts, Duncan J. (1999): Networks, Dynamics, and the Small-World Phenomenon. In: American Journal of Sociology 105, pp. 493-527.