



Vernetzen ohne sich zu verheddern – Netzwerkprofile und Qualitätsstandards

Ein praktischer Leitfaden zum Aufbau von Netzwerken

1. Warum ist das Thema Netzwerk aktuell?

Hinter der Förderung von Netzwerken liegt die Idee, bisher ungenutzte Potenziale zu erschließen und dadurch konkrete Probleme gemeinsam zu lösen. Auf regionaler Ebene sind sehr unterschiedliche Akteur/innen aktiv: Öffentlich-rechtliche Einrichtungen wie Schulen, Jugendämter und das Arbeitsamt; Vereine und informelle Zusammenschlüsse, die Wohnbevölkerung von Eltern, Kindern, Singles bis Senior/innen und lokal agierende Unternehmer/innen wie Einzelhändler/innen bis überregional tätige Unternehmer/innen.

Der zugrundeliegende Grundsatz von Netzwerkarbeit geht davon aus, dass durch das Miteinander – das Vernetzen – mehr erreicht werden kann als durch die Aktivitäten einzelner Akteur/innen, weil zur Lösung konkreter Probleme das Zusammenspiel der Akteur/innen hilfreich und notwendig ist. Dieses Zusammenspiel ist nicht immer einfach, Netzwerke entstehen nicht (immer) von selbst, sie brauchen unterstützende Rahmenstrukturen. Deshalb zielt auch die EU-Förderung in ihren Förderrichtlinien auf den Aufbau und die Unterstützung von Netzwerken.

2. Definition „Netzwerk“ und Abgrenzung zu dem Begriff „Kooperation“

Die Begriffe „Netzwerk“ und „Kooperation“ werden häufig synonym gebraucht, meinen sie doch auf den ersten Blick dasselbe. Bei genauer Betrachtung umfassen diese Begriffe aber recht unterschiedliche Handlungsfelder. Deshalb müssen beide Begriffe präzisiert werden [WEYER 2000, S. 2 ff].

Übersicht: Charakteristika von Netzwerken und Kooperationen

Netzwerke

- umfassen mehrere bis viele rechtlich selbständige Akteur/innen
- haben ein gemeinsames Anliegen/Thema
- sind „atmende Gebilde“ mit Ausdehnungs-

und Schrumpfungsphasen

- dienen dem Austausch von Informationen
- sind oft der Geburtsort von Projekten
- beinhalten Kooperationen
- sind relativ komplex

Kooperationen

- umfassen zwei plus x rechtlich selbständige Akteur/innen
- formulieren eine gemeinsame Zielsetzung
- arbeiten an einem konkreten Projekt
- sind weniger komplex als ein Netzwerk

Für das praktische Vorgehen beim Netzwerkaufbau ist die Unterscheidung von strategischen und operativen Netzwerken relevant [SÄNGER 2001, S. 15 ff].

Strategische Netzwerke bestehen aus Akteur/innen mit Richtlinienkompetenz für ein bestimmtes Anliegen/Thema. Im Mittelpunkt steht die Entwicklung von Leitlinien und Strategien.

Operationale Netzwerke agieren auf der Ebene der konkreten Umsetzung. Damit einerseits die Leitlinien und Strategien praxistauglich sind und andererseits operative Netzwerke sinnvoll in einen Entwicklungsprozess eingebunden sind, muss der Informationsaustausch zwischen beiden Netzwerktypen funktionieren. Ebenso müssen auch die Mitglieder des operativen Netzwerkes eine Möglichkeit haben, an den Leitlinien und Strategien partizipativ mitzuwirken.

Von praktischer Bedeutung ist weiterhin die Unterscheidung von formalen und informellen Netzwerken. Formale Netzwerke beinhalten den Abschluss von Kontrakten, in ihnen werden Zielsetzungen formuliert, Ressourcen zugeordnet und Aktionspläne erstellt.

Informelle Netzwerke zeichnen sich durch eine geringere formale Verbindlichkeit aus: Ziele werden nicht explizit vereinbart und mit Ressourcenzuordnung und Aktionsplänen verknüpft. Die informellen Netzwerke beruhen auf persönlichen Vertrauensbeziehungen, es kommt zu einzelfallbezogenen gemeinsamen Handlungen. Innerhalb von formalen Netzwerken existieren oft informelle Netzwerke.

3. Entwicklungsphasen eines Netzwerkes: Lern- und Erfahrungsprozess

Ein funktionsfähiges Netzwerk steht am Ende einer längeren Entwicklung. Im Folgenden wird ein Modell [GOLDSCHMIDT 1997, S. 99] für die Entwicklungsphasen eines Netzwerk vorgestellt. Dieses Modell geht von einem Zusammenhang zwischen der Initiierung einzelner Projekte und dem Netzwerkaufbau aus.

In der ersten Phase der Netzwerkentwicklung machen Akteur/innen Erfahrungen bei der Durchführung einzelner, kleinerer Projekte. Die Initiierung kleiner Projekte in dieser Phase ist vorteilhaft, weil die Akteure nur einen überschaubaren Teil ihrer individuellen Ressourcen einbringen müssen. Das individuelle Risiko ist für die Akteure überschaubar. Der Prozess der gemeinsamen Zieldefinitionen und der Einigung auf die konkreten Umsetzungsschritte wird durchlebt. Dies beinhaltet auch einen Lernprozess von Moderations- und Verhandlungstechniken. Im positiven Fall machen die Projektteilnehmer/innen schließlich die Erfahrung, dass die zugesagten Ressourcen der anderen Projektteilnehmer/innen eingebracht und die Projektziele erreicht werden. Die Teilnahme am Projekt ist für die einzelnen Akteur/innen vorteilhaft.

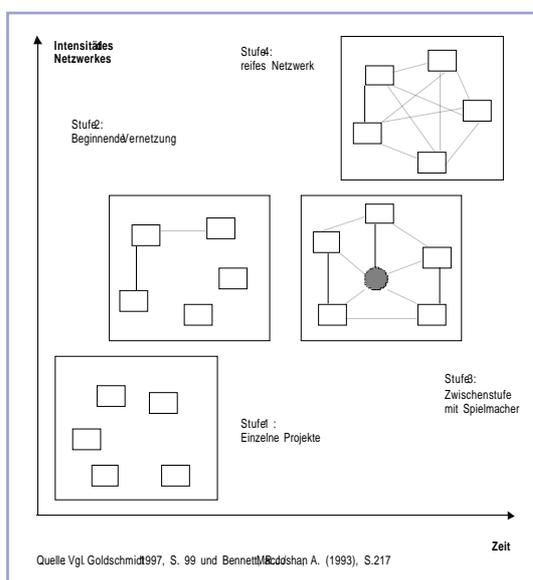


Abbildung: Entwicklungsphasen des Netzwerkaufbaus

In der zweiten Phase werden das Know-how und die positive Erfahrung durch die Akteur/innen für die Verknüpfung mit anderen Projekten genutzt. Eine Gruppe von Akteuren verbessert ihre Effektivität durch zielgerichtete Interaktion mit anderen Projekten. Dadurch entstehen positive Impulse in Richtung Netzwerk. Diese zweite Phase ist die Vorstufe der Netzwerkbildung.

In der dritten Phase erfolgt der zielgerichtete Netzwerkaufbau. In einem Verhandlungsprozess werden Leitbild, Strategie und Aktionspläne im Netzwerk ausgehandelt. In dieser dritten Phase ist die Moderation durch eine externe Instanz (den so genannten Spielmacher) von besonderer Bedeutung.

In der vierten Phase ist ein reifes Netzwerk mit sich selbsttragenden Verknüpfungen zwischen den Akteuren entstanden. Im modellhaften Idealfall kann ein Netzwerk auch ohne

Spielmacher existieren, was in der Praxis aber sehr selten funktioniert.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass die Netzwerkbildung einen Lern- und Erfahrungsprozess auf individueller Ebene und auf der Ebene der Interaktionen beinhaltet. Netzwerkbildung braucht Zeit. Auf diesem Weg kann die Initiierung kleinerer Projekte (Kooperationen) hilfreich sein, da es den Akteuren die Möglichkeit der konkreten Erfahrung der positiven Wirkung von Zusammenarbeit zwischen rechtlich selbständigen Einheiten bietet.

4. Erfolgs- und Misserfolgskriterien von Netzwerken: Empirische Ergebnisse

Das Thema „Netzwerke“ ist seit ungefähr fünfzehn Jahren auf der Agenda von wirtschaftspolitisch oder sozialpolitisch orientierten Akteur/innen. Es liegen also verlässliche Erfahrungen mit der Initiierung und dem Aufbau von Netzwerken vor. Im gleichen Zeitraum hat sich die Forschung mit dem Thema befasst und Netzwerkinitiativen empirisch untersucht. Dies hat zur Identifizierung von Erfolgs- und Misserfolgskriterien für die Funktionsfähigkeit von Netzwerken geführt. [vgl. DÖRSAM/ICKS 1997, GOLDSCHMIDT 1997, SCHIER/ FRIEDEL 2001].

Die wesentlichen Faktoren treffen unabhängig davon zu, ob das Netzwerk aus wirtschafts- oder sozialpolitischen Motiven initiiert wurde.

- (1) Voraussetzung für die Entstehung von Netzwerken ist, dass das Netzwerk den Akteur/innen einen erkennbaren Nutzen bietet. Dies ist unmittelbar einsichtig, weil die Akteur/innen in den Netzwerkaufbau Zeit und Ressourcen investieren müssen. Solches persönliches Engagement kann nur durchgehalten werden, wenn die Mitarbeit handfeste Vorteile bietet.
- (2) Netzwerkaufbau beinhaltet einen Verhandlungsprozess, in dem sich die Akteure auf Leitbild, Strategie und Aktionspläne einigen. Dies setzt funktionierende Kommunikation zwischen den Akteuren für die Entwicklung einer gemeinsamen Problemsicht und die Entwicklung und Umsetzung von Aktivitäten voraus. Diese Kommunikationsprozesse müssen im Prozess der Netzwerkbildung hergestellt und durch den Spielmacher unterstützt werden.
- (3) Die Installierung einer unabhängigen Instanz als Spielmacher hat sich bewährt. Der Spielmacher fungiert als zentrale Informations- und Beratungsstelle für das Netzwerk. (s.u. 5.)
- (4) Im Netzwerkaufbau hat sich für die erste

Phase die Konzentration auf konkrete Fälle und konkrete Probleme als hilfreich erwiesen. Weiterhin hat sich für die Netzwerkmitwirkung öffentlicher Institutionen (z.B. Arbeitsamt) die Existenz rechtlicher Empfehlungen/ Grundlagen für die Netzwerkaktivitäten, das Vorhandensein politischer Unterstützung und die Aussicht auf zusätzliche Ressourcen durch die Netzwerkmitarbeit als förderlich gezeigt.

Die folgende Übersicht stellt Erfolgsfaktoren differenziert nach der Ebene der Personen und der Ebene der beteiligten Institutionen dar.

Personenbezogenen Erfolgsfaktoren von Netzwerken:

- persönlicher Einsatz der Akteur/innen
- gegenseitiger Respekt der Akteur/innen
- viele persönliche Kontakte
- Win-Win Orientierung der Akteur/innen
- Wissen um die Funktionsweise von Netzwerken

Organisationsbezogenen Erfolgsfaktoren von Netzwerken:

- Zurückstellen von Lokal- bzw. Verbandsegoismen
- gemeinsame Zielsetzung
- mittlere Hierarchieebene trägt Hauptlast der Arbeit
- Konsensorientierung
- Win-Win Situation
- gut funktionierender Informationsfluss zwischen den Akteur/innen
- gemeinsam durchgeführte Projekte als positive Erfahrung

Wichtigste Misserfolgskriterien:

- unklare Ziele
- Ziele nur sehr langfristig erreichbar
- Zeitknappheit der Akteure
- Akteur/innen müssen sich zu sehr den Interessen ihrer Institution unterordnen
- Konkurrenz zwischen den Akteur/innen
- Spielmacher fehlt

Die Erfolgs- und Misserfolgskriterien können als regelmäßige Checkliste im Rahmen des Netzwerkaufbaus genutzt werden, um Probleme frühzeitig zu erkennen und agieren zu können.

5. Rolle des Spielers in Netzwerken

Der Spielmacher ist idealtypisch die Spinne im Netz. Dies ist eine anspruchsvolle Aufgabe, für die die folgenden wesentlichen Kompetenzen und Eigenschaften notwendige Voraussetzungen sind.

Überparteilichkeit: Der Netzwerkaufbau beinhaltet einen komplexen Verhandlungsprozess, in dem oft divergierende Interessen unter einen Hut gebracht werden müssen. Dies funktioniert nur, wenn der Spielmacher nicht parteiisch ist und von den Akteur/innen auch nicht als parteiisch empfunden wird.

Methodische Kompetenz: Oben wurde dargestellt, dass gelungene Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor für den Netzwerkaufbau ist. Kommunikation kann durch den Einsatz von Moderationstechniken gefördert werden. Dabei setzt die Beherrschung der Moderationstechniken die glaubwürdige Integration der damit verbundenen Werte in der Person des Spielers voraus: Offenheit für die Themen im „Raum“, Wertschätzung für die beteiligten Personen und innere Ruhe in Konfliktsituation.

Eindeutiges Rollenverständnis: Der Spielmacher ist nicht das Netzwerk, sondern gibt Impulse zum Netzwerkaufbau, indem er die Akteure zusammenbringt, neue Themen anspricht und einbringt, den Informationsfluss unterstützt und eine logistische Infrastruktur bereitstellt. Eine Gefahr liegt darin, dass sich der Spielmacher zu sehr mit einzelnen Themen oder Vorhaben identifiziert. Wenn er dann selbst zum primär Handelnden wird, steht er am Schluss alleine mit der Arbeit da, da sich die Akteure innerlich vom Projekt verabschiedet haben. Der Spielmacher muss stattdessen das Spannungsfeld zwischen Impulsegeben und Impulse-sich-entwickeln-lassen aushalten und nur zum richtigen Zeitpunkt eine Entscheidung herbeiführen.

Wissen um die Funktionsweise von Netzwerken: Wie oben dargestellt, braucht der Prozess eines Netzwerkaufbaus Zeit und Ressourcen. Dies sollte allen Beteiligten vermittelt werden. Eine wichtige Aufgabe des Spielers ist es, die Erfolge beim Netzwerkaufbau bzw. bei einzelnen Projekten im Zeitablauf immer wieder zu benennen und vor allem, diese Erfolge als Handlungen der Beteiligten und der Interaktionen zwischen den Akteur/innen zu beschreiben.

6. Schritte zum Aufbau von Netzwerken: Beispiel Quartiersmanagement

Die folgende Darstellung der Schrittfolge geht davon aus, dass der Quartiersmanager neu in die Region kommt. Die Schritte sind generell nicht streng chronologisch zu sehen, sondern als iterativer Prozess.

Schritt 1 – Auftakt

Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass der Quartiersmanager (Spielmacher) nicht neues Gebiet betritt, sondern auf laufende Prozesse, erfolgreiche und fehlgeschlagene Projekte und Netzwerkaktivitäten sowie auf schon vorhandene Frustrationen trifft. Für diese Prozesse wurden in der Regel schon quartierspezifische Informationen gesammelt, aufbereitet und bewertet. Deshalb ist ein erster Schritt die gründliche Recherche durch Auswertung von:

- Gutachten
- Ergebnisprotokollen von Stadtteilkonferenzen
- Strategiepapiere
- Statistiken
- ...

Diese Recherche wird ergänzt durch die Kontaktaufnahme mit potenziellen Akteur/innen. Die Kontaktaufnahme kann im Einzelgespräch und durch die Zusammenführung kleiner Gesprächsrunden erfolgen. Wichtige Fragen sind:

- Was erwarten die potenziellen Akteure vom Quartiersmanagement?
- Wie werden bisherige Netzwerk- und Projektaktivitäten bewertet und warum?
- Wie wird die Lage vor Ort gesehen?
- Welche Problemsichten und Lösungsansätze sind vorhanden?
- Welche Kontakte zwischen potenziellen Akteuren sind vorhanden, wo fehlen Kontakte?

Ergebnis:

- Identifizierung von Themen, für die Engagement vorhanden ist
- Identifizierung von Problemlösungsideen
- Identifizierung von Akteuren mit Ressourcen für spezifische Themen
- Identifizierung von Akteuren mit der Bereitschaft, sich für die Problemlösung zu engagieren

Schritt 2 – Beteiligtenanalyse

Vor und während eines Netzwerk- oder Kooperationsaufbaus bietet sich der Einsatz des Instruments der Beteiligtenanalyse an. Dieses Instrument entstammt der zielorientierten Projektplanung (ZOPP)¹. Durch die Anwendung einer Beteiligtenanalyse können systematisch Potenziale und mögliche Probleme bei der Mitwirkung von Akteuren erkannt werden. Dies schafft die Voraussetzung zum aktiven Engagement.

Die Beteiligtenanalyse kann in allen Phasen des Netzwerkes durch den Spielmacher als Methode einer Systematisierung genutzt werden.

Übersicht: Beteiligtenanalyse

Akteur/in

- Welche Akteure sind relevant?
- Welcher Akteur wurde bisher vergessen und warum?
- Besteht ein Akteur aus Untergruppen?

Interessen

- Welche Interessen hat der Akteur?
- Welcher Nutzen kann aufgezeigt werden?

Stärken

- Welche Stärken kann der Akteur einbringen?
- Ressourcen?
- Wissen?
- Kontakte?
- Engagement?

Schwächen

- Welche Schwächen hat der Akteur?
- An welchem Partner könnte der Akteur interessiert sein?

Erwartungen, Hoffnungen und Befürchtungen

- Welche Erwartungen, Hoffnungen oder Befürchtungen hat der Akteur?
- Was braucht der Akteur, um mitmachen zu können?

Das Ergebnis der Beteiligtenanalyse liegt in der zunehmenden Transparenz des Netzwerkprozesses. Es wird deutlich, wer etwas im Netzwerk beitragen kann und will.

Schritt 3 – Moderation von Kooperationen

Die Unterstützung von konkreten Projekten ist wichtig für den Netzerkaufbau. Von erfolgreichen Projekten geht eine motivierende Beispielwirkung aus, deren Kommunikations-Appeal nicht zu unterschätzen ist. Deshalb sollte Sorgfalt bei der moderierenden Begleitung der konkreten Projekte aufgewendet werden.

Im Rahmen der moderierenden Begleitung sorgt der Spielmacher für die angemessene Berücksichtigung folgender Punkte:

- Austausch über die Ziele der Beteiligten
- Austausch über den Nutzen für die einzelnen Beteiligten
- gemeinsame Zielsetzung erarbeiten
- Festlegung der konkreten Arbeitsschritte: Wer, wann, was, mit welchem Ergebnis?
- verbindliches Festhalten der eingegangenen Verpflichtungen
- auftretende Konflikte benennen und klären

Der Spielmacher ist in diesem Prozess Begleiter. Im Sinne der Nachhaltigkeit ist es seine Aufgabe, sich überflüssig zu machen. Von

¹ ZOPP wurde für die partizipativ orientierte Entwicklungszusammenarbeit entwickelt. Neben der Beteiligtenanalyse besteht es aus Problemanalyse, Zielanalyse und Alternativenanalyse. Darauf aufbauend wird als Herzstück eine Projektplanungübersicht entwickelt.

daher sollte er für wechselnde Diskussionsleistungen sorgen und den Teilnehmer/innen Moderationsfähigkeiten vermitteln.

Schritt 4 – Moderation des Netzwerkaufbaus

Das übergeordnete Ziel von Quartiersmanagement kann als Verknüpfung der Potenziale vor Ort beschrieben werden. Im Quartier können potenziell die unterschiedlichsten Gruppen in zielorientiertes Handeln eintreten. Die potenziellen Akteur/innen umfassen sehr unterschiedliche Gruppen, Institutionen, Betriebe, Firmen und Einzelpersonen. Für die Lösung von Problemen durch gemeinschaftliches Handeln müssen deshalb Voraussetzungen geschaffen werden:

(1) Großgruppenveranstaltungen

Eine Option ist die Durchführung von Großgruppenveranstaltungen am Anfang des Netzwerkaufbaus. Hierfür gibt es bewährte Methoden wie Zukunftskonferenzen, Planungszellen, Appreciative Inquiry oder Open Space. Der Vorteil dieser Methoden ist die Zusammenführung der unterschiedlichen Gruppen. Die Teilnehmer/innen lernen einander kennen, und oft entwickeln sich überraschende Potenziale der Zusammenarbeit. Dies kann entscheidend sein für den Prozess, aus dem zukünftige gemeinsame Projekte eines Netzwerkes erwachsen. Im Rahmen der Veranstaltung erfolgt ein Austausch über unterschiedliche Sichtweisen auf die Probleme, im Idealfall werden – Gemeinsamkeiten bei der Problemsicht erkannt. Es kann zu einem Austausch über Lösungsvorschläge kommen und gemeinsame Zielvorstellungen entwickelt werden, aus denen sich schon erste Aktivitäten ableiten lassen. Gleichzeitig erfahren die Gruppen zunehmend mehr über und von einander, Vorurteile werden abgebaut, und Potenziale der Zusammenarbeit erkannt. Ebenfalls dienen diese einführenden Großgruppenveranstaltungen zum Kennen lernen von potenziellen Partnern. Wichtig ist, dass in der Vorbereitungsgruppe Vertreter/innen aus allen Gruppen vor Ort beteiligt werden, damit das gewählte Thema der Großgruppenveranstaltung die Bedürfnisse und Wünsche des Quartiers repräsentativ widerspiegeln. Dies ist auch Voraussetzung dafür, dass sich potenzielle Akteure Zeit für die Veranstaltung nehmen. Von einer Großgruppenveranstaltung kann ein erheblicher Motivationsschub ausgehen, der auch Hoffnungen weckt. Die eigentliche Netzwerkarbeit beginnt im Anschluss. Damit die Aufbruchstimmung nicht versandet, sollte zum Abschluss der Veranstaltung ausreichend Zeit für die Frage „Wie weitermachen?“ reserviert werden. Die Teilnehmer/innen sollten Themen benennen,, die sie selbst mit eigenem Engage-

ment verfolgen wollen. Diese Akteure können dann Anknüpfungspunkte für den Netzwerkaufbau sein (Initiator/innen). Der Spielmacher sollte diesen Initiatoren seine Unterstützung signalisieren.

(2) Suche nach Themen und Akteuren

Die zweite Option für den Netzwerkaufbau in der frühen Phase ist das systematische Verfolgen von Themen vor Ort und die gezielte Suche nach Akteuren, die Interesse für das Thema haben und bereit sind, Initiator/in eines Netzwerkes zu sein. Wie oben dargestellt, sind Netzwerke komplexer und umfassen mehr Teilnehmer/innen als Kooperationen. Dementsprechend werden andere Themen bei der Moderation von Netzwerken relevant. Netzwerke brauchen

- eine gemeinsame Problemsicht
- eine gemeinsame Vision/Leitbild
- die Ableitung einer Strategie
- die Untersetzung der Strategie mit operationalen Zielen
- die Umsetzung der operationalen Ziele in Projekte (Kooperationen) durch Netzwerkmitglieder
- die projektbezogene Erweiterung des Netzwerkes durch weitere Mitglieder (Schnittstelle strategisches und operatives Netzwerk)

Exkurs: Leitbilder

Im Gegensatz zu Markt (Steuerungsinstrument Preis und Recht) und der Hierarchie/Organisation (Steuerungsinstrument formale Regeln und Macht) beruhen Netzwerke auf dem Steuerungsmechanismus Verhandlung zwischen rechtlich selbständigen Akteuren. Um eine Gruppe von Akteuren in diesem Verhandlungsprozess zu unterstützen, sind Leitbilder hilfreich. „Vereinfachend ließe sich formulieren, dass Leitbilder die Phantasie der Menschen anregen, ihnen Bilder eines gemeinsamen Zieles vermitteln und ihre schöpferische Kraft in eine Richtung lenken.“ [ABEL 2000, S.161] Leitbilder können als Koordinations- und Steuerungsinstrument bei der Netzwerkentwicklung wirken. Deshalb ist es wichtig, dass sich die Akteure über ihr gemeinsames Leitbild bewusst sind. Strategische Ziele stehen in engem Zusammenhang zum Leitbild und haben einen mittleren bis längerfristigen Zeithorizont. Damit die strategischen Ziele erreicht werden können, müssen sie mit zeitnahen und umsetzungsorientierten, d.h. operationalen Zielen untersetzt werden. Für die Qualität der Strategie ist die Beachtung einer engen Ziel-Mittel-Beziehung zwischen den strategischen und operationalen Zielen wichtig.

Übersicht: Handlungsschritte des Spielmakers im Prozessablauf	
Handlungsschritte für den Spielmacher	Ergebnisse im Prozessablauf
Vorbereitungsphase	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Suchen eines Initiators und Themas ■ Unterstützung des Initiators bei der Suche nach Akteuren ■ Kontaktaufnahme zu Akteuren und Erläuterung der Relevanz des Themas und des potenziellen Nutzen der Zusammenarbeit (Initiator und Spielmacher) ■ Einladung zu dem ersten Treffen (Initiator unterstützt vom Spielmacher) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Der Initiator ergreift die Initiative ■ Die Akteure erklären ihre Bereitschaft, zur ersten Sitzung zu kommen
Moderation Klärungsphase	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Austausch der Problemsicht ■ Austausch der Zielvorstellungen ■ Austausch der Erfahrungen ■ Austausch der Lösungsansätze ■ Austausch der Vorstellungen über den potentiellen Nutzen eines Netzwerkes ■ Austausch der Vorstellungen nächster Schritt zum Netzwerkaufbau 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die Akteure erklären ihr Interesse am Netzwerkaufbau ■ Benennung von Ansprechpartnern in den Institutionen ■ Abschluss eines Kontraktes zum Netzwerkaufbau ■ Entscheidung über den nächsten Schritt im Netzwerkaufbau: Einstieg Ist-Analyse
Moderation Ist-Analyse	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Anregung des Schließens von Informationslücken durch Erhebung lokaler Bedarfe, Angebote etc. ■ Anregung der Identifizierung und der Einbeziehung weiterer wichtiger Akteure (Beteiligtenanalyse) ■ Moderation des fortlaufenden Austauschs, Problemsicht, Zielvorstellungen etc. in Workshops 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die wesentlichen Akteure sind beteiligt ■ Einigung über die Ausgangssituation ■ Einigung über das gemeinsame Leitbild ■ Basis für die Strategieentwicklung ist gelegt
Moderation Verhandlungsphase / Sollkonzeptentwicklung	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Anregen: Hinzuziehen von Best Practice-Beispielen ■ Austausch über d. Strategievorstellungen ■ Austausch über die möglichen Beiträge der Netzwerkmitglieder (Potenziale, Stärken, Erfahrungen) ■ Austausch über die Schnittstellen ■ Austausch über den Zusammenhang zwischen strategischen und operationalen Zielen (Ist die Ziel-Mittel-Beziehung konsistent?) 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Verabschiedung STRATEGIEPAPIER durch die Netzwerkmitglieder. ■ Das Strategiepapier ist durch strategische und darauf aufbauende operationale Ziele unterlegt. Das Strategiepapier mündet in einen Aktionsplan: ■ Wer übernimmt welche Aufgabe? ■ Was wird konkret getan? ■ Bis wann wird es erledigt? ■ An welchen Indikatoren wird die Zielerreichung gemessen? ■ Kontrakt über Leitbild, Strategie und Aktionsplan
Moderation Umsetzungsphase	
<ul style="list-style-type: none"> ■ Rückkopplung der jeweiligen Ergebnisse in das Netzwerk begleiten ■ Abstimmung von Anpassungsmaßnahmen fördern ■ Unterstützung der Koordination zwischen d. Einzelmaßnahmen durch geeignete fest installierte Abstimmungsrunden fördern 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Die laufende Koordination der Netzwerkaktivitäten ist gesichert ■ Zunehmend übernimmt das Netzwerk selbst moderierende Funktionen.

Die Netzwerkentwicklung sollte durch den Spielmacher moderiert werden. Die Übersicht des Prozessablaufes (S. 10) zeigt die Handlungsschritte mit den zu erreichenden Ergebnissen. In der Praxis kommt es zu iterativen Prozessen: Es wird z.B. im Rahmen der Strategieentwicklung das Leitbild modifiziert oder während der Sollkonzeptentwicklung für eine konkrete Frage noch einmal in die Ist-Analyse zurück gegangen. In diesem iterativen Prozess spiegelt sich auch das zunehmende gemeinsame Wissen und Wollen des Netzwerkes wieder. Wichtige Aufgabe des Spielers ist es, die notwendigen Ergebnisse vor Eintritt in die nächste Phase im Blick zu behalten, um unnötige Schleifen zu vermeiden.

Formale und informelle Netzwerke

Bis zu diesem Punkt wurde der Aufbau eines formalen Netzwerkes beschrieben. Das formale Netzwerk zeichnet sich mittelfristig durch eine zielorientierte Umsetzung aus und ist durch den Abschluss eines Kontraktes gekennzeichnet. Daneben existieren in jedem Quartier informelle Netzwerke. Informelle Netzwerke haben keine explizit formulierte Zieldefinition, sie dienen dem Austausch von Informationen; sie sind oft die „Geburtsstätte“ von Aktivitäten, Projekten und formelleren Kooperationen. Von diesen informellen Netzwerken können sowohl erhebliche Unterstützungs- wie auch Störwirkungen ausgehen.

Ein informelles Netzwerk ist gekennzeichnet durch:

- persönliche Beziehungen
- Vertrauen und emotionale Bindung
- Zugehörigkeit durch einen gemeinsamen Hintergrund: z.B. politische Orientierung, langjähriges Wohnen vor Ort, kulturelle Zugehörigkeit etc.
- gemeinsame Werte

In den informellen Netzwerken gibt es i.d.R. Schlüsselpersonen für sich herausbildende Meinungen. Es ist entscheidend, Vertreter/innen der informellen Netzwerke bei der Leitbild- und Strategieentwicklung des formalen Netzwerkes gleichberechtigt zu beteiligen. Ausgehend von dem Unterstützungspotenzial der informellen Netzwerke führt diese Partizipation zur Berücksichtigung wichtiger Belange vor Ort, zum Eröffnen konstruktiver Mitwirkungsmöglichkeiten und zur Erschließung lokaler Entwicklungspotenziale.

Es ist eine Aufgabe des Quartiersmanagements, informelle Netzwerke vor Ort zu identifizieren, den Kontakt aufzunehmen und zur Beteiligung der informellen Netzwerke beizutragen.

Qualitätskriterien	Beispiele für Indikatoren
1. Strukturelle Qualitätskriterien	
Anzahl der Akteure	Die wesentlichen Akteure für die Aufgabenstellung sind beteiligt.
Verknüpfungslinien zw. den Akteur/innen	Informationen und Ressourcen werden zwischen den Akteuren ausgetauscht. Die Verknüpfungen führen zu zielorientiertem Handeln. Die Akteure mit gemeinsamen Handlungspotenzial stehen in Interaktion.
Spielregeln	Das Netzwerk hat Spielregeln für die Interaktionen. Die Akteure wenden die Spielregeln an. Es gibt Spielregeln für Konflikte.
Leitbild	Die Akteure haben sich auf ein Leitbild geeinigt. Die wesentlichen Akteure stehen hinter dem Leitbild.
Strategie	Das Netzwerk hat sich auf eine Strategie geeinigt. Die wesentlichen Akteure stehen hinter der Strategie. Die wesentlichen Akteure setzen Ressourcen für die Umsetzung der Strategie ein. Die Strategie besteht aus einem in sich konsistenten Set von strategischen und operationalen Zielen.
2. Output-orientierte Qualitätskriterien	
Ergebnisse des Netzwerkes	Die Ziele XY, messbar durch die Indikatoren XY, wurden in einem definierten Zeitraum erreicht.
Innovationskraft	Das Netzwerk ist fähig, neue Ideen und Vorgehensweisen zu entwickeln.

7. Qualitätskriterien für Netzwerke

Bei der Definition der Qualitätskriterien für Netzwerke können zwei Ebenen unterschieden werden: strukturelle Qualitätskriterien und output-orientierte Qualitätskriterien für das Netzwerk.

In der obigen Tabelle werden ausgewählte Qualitätskriterien mit ihren möglichen Indikatoren für die Messung der Qualität dargestellt.

Weitere selbst entwickelte Qualitätskriterien für das spezifische Netzwerk

Trotz dieser Kriterien bleibt die Beurteilung eines Netzwerkes grundsätzlich subjektiv, sie hängt ab von dem Blickwinkel, der Erfahrung und den Interessen der/s Urteilenden.

Dies wird z.B. an dem Indikator „Die wesentlichen Akteure für die Aufgabenstellung sind beteiligt.“ deutlich: Die Zuordnung, ob ein potenzieller Akteur als „wesentlich“ gilt oder nicht, ist letztendlich und im Streitfall subjektiv, selbst wenn eine Zuordnung mit der Themenstellung und den potenziellen Beiträgen eines Akteurs rational begründet werden kann.

Im Rahmen des Netzwerkaufbaus sollte sich der Spielmacher mit den für das konkrete Netzwerk relevanten Qualitätskriterien und die dazu gehörenden Indikatoren beschäftigen. Diese dienen auch als Steuerungselemente für die eigene Arbeit. Gleichzeitig sollte auch das Netzwerk angeregt werden, sich mit seinen Qualitätskriterien zu beschäftigen. Die Unterscheidung in strukturelle und output-orientierte Qualitätskriterien ist hierbei hilfreich.

8. Ausblick

In diesem Beitrag wurde ein methodisches Konzept für den Netzwerkaufbau vorgestellt. Es kann vor allem dem Spielmacher als praktischer Leitfaden für seine Arbeit dienen. Die folgenden Fragen sollten den Netzwerkaufbau begleiten und an relevanten Momenten und Schritten im Prozess immer wieder vom Spielmacher gestellt werden.

- In welcher Phase des Netzwerkaufbaus befinden wir uns?
- Was haben wir schon erreicht?
- Was ist der nächste wichtige Schritt?
- Warum geht es zur Zeit nicht weiter? (Erfolgs- und Misserfolgskriterien)
- An welchen Indikatoren kann der Erfolg des Netzwerkes gemessen werden?

Der Leitfaden soll einen Beitrag zur Strukturierung des komplexen und dynamischen Prozesses der Netzwerkbildung bieten. Dabei ist er ein Hilfsmittel, mit dem auf der Basis der eigenen Erfahrung des Spielers flexibel Lö-

sungen gefunden werden können für Probleme, die einen erfolgreichen Netzwerkaufbau behindern und verzögern.