

Mareike Büttner & Jana Voigt

# **Theoretische Grundlagen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit**

Gefördert von der  
F.C. Flick Stiftung gegen Fremdenfeindlichkeit, Rassismus  
und Intoleranz

Potsdam, den 31.12.2015



## **Inhaltsverzeichnis**

<b>1. Netzwerke</b> .....	3
1.1 Begriffsdefinition.....	3
1.2 Typologien.....	3
1.3 Erfolgsfaktoren .....	6
1.4 Netzwerke gründen – Initiierungsphase.....	12
1.5 Netzwerke aufbauen – Stabilisierungsphase.....	17
1.6 Netzwerke pflegen – Verstetigungsphase .....	19
<b>Literatur</b> .....	22

# 1. Netzwerke

## 1.1 Begriffsdefinition

Der Begriff „Netzwerk“ bezeichnet Bündnisse unabhängiger Akteure, die sich vorübergehend zusammenschließen, um Ziele zu erreichen bzw. Problemlösungen zu erarbeiten (Mayntz, 1993; Schubert, 1995). Das Netzwerk bietet hierbei die notwendigen Strukturen, um Beziehungen zwischen den Akteuren herzustellen und gemeinsam gesetzte Ziele zu verfolgen. Die Akteure innerhalb eines Netzwerks können Individuen, Gruppen, Organisationen oder Institutionen sein; sie bringen jeweils unterschiedliche Fähigkeiten, Motivationen sowie Ressourcen ein und sind über das Netzwerk miteinander verbunden (Aderhold, Meyer & Wetzel, 2005).

Eine erfolgreiche Vernetzung der Akteure führt zu produktiven Synergieeffekten (BIBB, 2005). So können zum einen Informationen, Erfahrungen sowie Ideen ausgetauscht und zum anderen Ressourcen (z. B. Räumlichkeiten und Personal) geteilt und damit Parallelaktivitäten bzw. -investitionen vermieden werden (UK NRW, 2014). Komplexe, für den Einzelakteur schwer oder gar nicht zu bewältigende Aufgaben werden somit realisierbar. Diesen Vorteilen stehen auch einige Nachteile gegenüber: Neben dem hohen Zeitaufwand für Abstimmungs- und Steuerungsprozesse besteht die Gefahr, dass sich Akteure im Rahmen der Kooperation kurzfristige Vorteile verschaffen, die sich ungünstig auf die anderen Kooperationspartner auswirken (Schubert, 1995).

Grundsätzlich gilt, dass Netzwerke effektive, aber zeitlich begrenzte Einrichtungen sind. Sobald ihr Daseinszweck erfüllt ist – also die gesetzten Ziele erreicht wurden – entfällt die Notwendigkeit, sie weiterhin aufrechtzuerhalten.

## 1.2 Typologien

Typologien dienen zur Klassifizierung von Systemen und somit – im konkreten Fall – der Zuordnung und Unterscheidung von Netzwerken (Sydow, Duschek, Möllering & Rometsch, 2003). Nachfolgend werden verschiedene Netzwerktypologien vorgestellt.

### *Natürliche und künstliche Netzwerke*

Schubert (1995) unterscheidet zwischen natürlichen und künstlichen Netzwerken. Natürliche Netzwerke entstehen „spontan“ und aufgrund persönlicher Verbindungen oder Vorlieben. Hierbei wird zusätzlich noch einmal eine Unterscheidung zwischen primären und sekundären Netzwerken getroffen: Primäre natürliche Netzwerke sind Beziehungsgeflechte zwischen Familien, Verwandten, Freunden und Kollegen. Sie verfügen über ein individuelles Sozialkapital.<sup>1</sup> Sekundäre natürliche Netzwerke sind dagegen Kapital im sozialen Raum oder in der Gemeinde (z. B. Vereine, Selbsthilfegruppen). Künstliche oder tertiäre Netzwerke wiederum schaffen ebenfalls Sozialkapital, ihre Kooperation ist jedoch von Beginn an auf die Erreichung definierter Ziele ausgerichtet.

### *Markorientierte, gemeinwohlorientierte und intermediäre Netzwerke*

Netzwerke können auch anhand ihrer „gesellschaftlichen Orientierung“ typologisiert werden. Teller und Longmuß (2007) differenzieren hierbei – wobei die Übergänge zwischen den Typen als fließend zu betrachten sind – zwischen

---

<sup>1</sup> „Das Sozialkapital ist die Gesamtheit der aktuellen und potenziellen Ressourcen, die mit dem Besitz eines dauerhaften Netzes von mehr oder weniger institutionalisierten Beziehungen gegenseitigen Kennens oder Anerkennens verbunden sind“ (Bourdieu, 1983, S. 190).

- „marktorientierten Netzwerken“ (z. B. strategische Netzwerke, Verbundnetzwerke, virtuelle Unternehmen oder Projektnetzwerke zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit),
- „gemeinwohlorientierten Netzwerken“ (Gemeinschaftsnutzungseinrichtungen, Akteursnetzwerke, Tauschverbände) und
- „intermediären Netzwerken“.

Der intermediäre Netzwerktypus soll an dieser Stelle näher beschrieben werden, da dieser Merkmale aufweist, die für ein Netzwerk gegen Rechtsextremismus wünschenswert sind. Zu den intermediären Netzwerken werden Netzwerke gezählt, die an der Schnittstelle zwischen Strukturentwicklung und Marktwirtschaft agieren (z. B. Regionalentwicklungsnetzwerke oder Anwendernetzwerke). Unter diesem Netzwerktypus werden die folgenden Netzwerkartensubsummiert:

1. „Erfahrungsaustauschverbund“: Netzwerke, welche der Verbreitung von Wissen in verschiedenen Kontexten dienen (z. B. Karrierenetzwerke, Forschungsnetzwerke);
2. „Lern- und Qualifizierungsverbund“: Netzwerke, die für einen kurzen Zeitraum von verschiedenen Personen gebildet werden, um sich „komplexe Zusammenhänge zu erschließen und u. U. auch in alltägliches Handeln umzusetzen“ (Teller & Longmuß, 2007, S. 62);
3. „Regionalentwicklungsnetzwerk“: Dabei handelt es sich um Netzwerke, die sich mit der Erarbeitung und Realisierung wirtschaftlicher bzw. politischer Strategien zum Zwecke der Regionalentwicklung beschäftigen; die Ziele derartiger Netzwerke stimmen weitgehend mit den Interessen der Einzelakteure überein, gehen allerdings noch über diese hinaus und erfüllen einen gemeinnützigen Zweck;
4. „Anwendernetzwerke“: Nutzer eines bestimmten „Produkttyps“ schließen sich zusammen, um ihre Erfahrungen auszutauschen.

Die Erfolge dieser Netzwerke lassen sich nicht direkt oder kurzfristig an einem „Gewinn“ messen; dieser stellt sich oftmals erst nach einem längeren Zeitraum ein.

#### *Kategorien und Dimensionen von Netzwerken*

Netzwerke können weiterhin anhand der Basiskategorien „Funktion“, „Prozess“ und „Inhalt“ typologisiert werden (Duschek & Rometsch, 2004). Die Kategorie „Funktion“ umfasst diejenigen Netzwerktypologien, die sich „an dem Ergebnis und an der Konsequenz der Vernetzung orientieren“ (S. 2). Die Kategorie „Prozess“ beinhaltet Typologien, welche die Entwicklung, Steuerung und Koordination von Netzwerken fokussieren. Unter der Kategorie „Inhalt“ werden diejenigen Typologien gefasst, die sich auf die „Struktur, Position, Qualität der Beziehungen und die Art der Netzwerkmitgliedschaft“ beziehen (S. 2).

Sydow et al. (2003) ordnen den genannten Basiskategorien drei unabhängige Dimensionen zu: „explorativ – exploitativ“, „hierarchisch – heterarchisch“ und „stabil – dynamisch“. Die Begriffspaare bezeichnen jeweils zwei Pole, zwischen denen ein Netzwerk prinzipiell verortet werden kann. Somit können insgesamt acht verschiedene Typen definiert werden (z. B. explorativ-hierarchisch-stabil).

1. „Explorativ – exploitativ“: Diese Dimension ist funktionsbezogen. Der Hauptzweck eines explorativen Netzwerks liegt darin, neue Kompetenzen, Fähigkeiten oder Produkte zu entwickeln. Es besteht dabei die Gefahr, dass das Ergebnis nicht sicher vorhergesagt werden kann oder die erhoffte Wirkung ausbleibt. Exploitatив ausgerichtete Netzwerke hingegen greifen auf das bereits Vorhandene und Erarbeitete zurück, um dieses zu optimieren bzw. die im Zusammenhang stehenden Prozesse zu standardisieren. Die Kompetenzen, Fähigkeiten oder Produkte werden also eher verfeinert, und die Ergebnisse

sind – im Vergleich zu eher explorativen Netzwerken – vorhersagbar und in der Regel positiv.

2. „Hierarchisch – heterarchisch“: Diese Dimension ist prozessbezogen. Ein Netzwerk ist hierarchisch aufgebaut, wenn seine Inhalte und Strukturen über einen eindeutigen Steuerungspunkt vorgegeben sind (monozentrisch). Es zeichnet sich durch eine formale Autoritätsstruktur und eine faktische Machtstruktur aus. Die hierarchische Netzwerkkoordination verläuft über eine dauerhaft (akzeptierte), machtvolle Steuerungsleistung eines Netzwerkakteurs oder mehrerer Akteure. In heterarchischen Netzwerken sind Autorität und Macht gleich verteilt. Die Akteure arbeiten selbstbestimmt zusammen und vereinbaren die Ziele, Inhalte und Strukturen gemeinsam (polyzentrisch). Statt des Weisungsprinzips gilt das Verhandlungsprinzip. Die Netzwerkkoordination wird über die Netzwerkakteure gemeinsam realisiert oder einem gewählten Partner, einer Gruppe oder einer zu diesem Zweck formierten Organisation übertragen („Network Administrative Organization“; Human & Provan, 2000).
3. „Stabil – dynamisch“: Diese Dimension ist inhaltsbezogen. Im Mittelpunkt stehen hier die Stabilität der Mitgliedschaft der Akteure und die Dauer ihrer Beteiligung. In einem stabilen Netzwerk ist die Zeitspanne der Zusammenarbeit längerfristig angelegt und die Anzahl der beteiligten Akteure relativ gleichbleibend. In dynamischen Netzwerken dagegen bilden sich aus einer größeren Anzahl beteiligter Akteure zeitlich festgelegte, kurzfristige Verbindungen. Dynamische Netzwerke weisen oftmals einen hohen Spezialisierungsgrad auf und sind sehr flexibel (Miles & Snow, 1992). Im Gegensatz dazu sind stabile Netzwerke eher träge. Sie haben jedoch den Vorteil, dass auf Grundlage der dauerhaften Beziehungen vertraglich Garantien festgelegt und damit Ressourcen für die Netzwerkarbeit gesichert werden können.

#### *Richtungsoffene und zielgerichtete Netzwerke*

Die Netzwerkforschung differenziert zudem zwischen richtungsoffenen und zielgerichteten Netzwerken (Schubert, 2008). Richtungsoffene Netzwerke werden auch als Informationsnetzwerke bezeichnet. Sie sind heterarchisch organisiert, stabil und darauf ausgerichtet, politische Probleme zu definieren und entsprechende Handlungsoptionen abzuleiten (Hild, 1997). Im Vordergrund steht die Schaffung eines „ideellen Milieus“ (Bauer, 2005), das den Austausch von Informationen und Erfahrungen zwischen den Akteuren sowie das Knüpfen von Kontakten ermöglicht. Zielgerichtete Netzwerke hingegen behandeln klar definierte Aufgaben, die zu komplex sind, um von einem einzelnen Akteur bewältigt werden zu können; Ressourcen verschiedener Akteure werden daher kombiniert und koordiniert (Schubert, 2008). Diese Netzwerke zeichnen sich durch einen hohen Grad an Verbindlichkeit aus und nehmen direkten Einfluss auf die Geschäftsprozesse der involvierten Organisationen (Reis, 2011). Als Subtypen von zielgerichteten Netzwerken werden Projekt- und Produktionsnetzwerke unterschieden. Projektnetzwerke werden temporär gebildet, um organisationsübergreifende Aufgabenstellungen zu bearbeiten (Sydow, Wirth & Manning, 2002). Dafür wird auf einen Pool autonomer Akteure zurückgegriffen. In Produktionsnetzwerken wiederum arbeiten die Akteure über einen längeren Zeitraum an der Erstellung bestimmter Produkte bzw. an der Erbringung von Dienstleistungen. Produktionsnetzwerke sind oftmals hierarchisch strukturiert, können aber auch heterarchische Strukturen aufweisen, wenn alle relevanten Akteure verbindlich an der Erstellung der Produkte mitwirken.

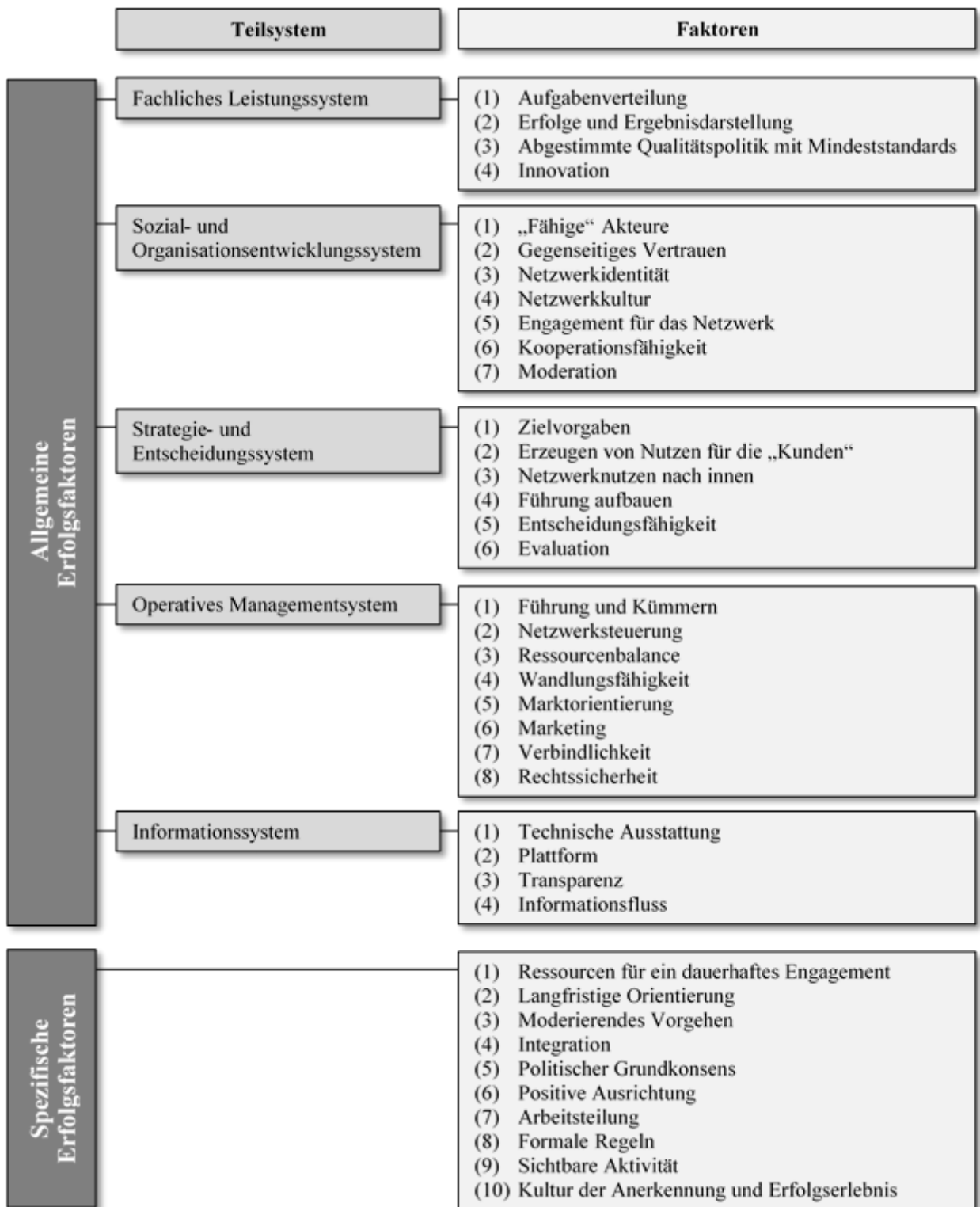
#### *Netzwerk-Teilsysteme*

Innerhalb eines Netzwerks können nach Teller und Longmuß (2007) fünf verschiedene Teilsysteme unterschieden werden. (1) Im „Fachlichen Leistungssystem“ arbeiten die Netzwerkakteure zusammen an der Erreichung der Netzwerkziele (z. B. an der Erzeugung eines Produktes oder der Generierung von sozialem Kapital). Damit dies möglich ist, muss (2) ein

„Sozial- und Organisationsentwicklungssystem“ geschaffen werden. Das System beschäftigt sich mit Fragen der Identitätsbildung, der Motivationsförderung und der Entwicklung einer gesunden Netzwerkkultur. Den Handlungsrahmen für das „Fachliche Leistungssystem“ bildet (3) das „Strategie- und Entscheidungssystem“. Hierunter fallen die Entwicklung eines Leitbildes, das Festlegen interner Regeln und die Netzwerksteuerung. (4) Das „Operative Managementsystem“ sorgt für die Steuerung des Gesamtprozesses (z. B. Durchführung einer Evaluation). Schließlich bedarf es (5) eines „Informationssystems“ (z. B. Informationsbeschaffung, Wissensmanagement, Dokumentation), um eine hohe Transparenz und effektive Kommunikation zwischen den Netzwerkteilnehmenden zu gewährleisten. Den genannten Teilsystemen können wiederum Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit zugeordnet werden.

### **1.3 Erfolgsfaktoren**

Netzwerkarbeit ist in der Regel erfolgreich, wenn die vorhandenen Rahmenbedingungen berücksichtigt und günstige Bedingungen für die beteiligten Akteure geschaffen werden. Da jedes Netzwerk spezifische Besonderheiten aufweist, sollte jedoch in jedem Einzelfall geprüft werden, welchen Faktoren besondere Bedeutung zukommt und wie sich dies in der konkreten Ausgestaltung des Netzwerks niederschlägt. Zunächst werden Faktoren beschrieben, die eine gewisse Allgemeingültigkeit besitzen und – in variierenden Gewichtungen – für die Entwicklung eines Netzwerks wichtige Orientierungshilfen liefern. Im Anschluss werden spezifische Faktoren präsentiert, die beim Aufbau eines kommunalen Netzwerks zu berücksichtigen sind. In der nachfolgenden Abbildung 1 werden diese Faktoren – in Anlehnung an Teller und Longmuß (2007) sowie Strobl und Lobermeier (2009, s. o.) – zusammenfassend dargestellt.



**Abb. 1: Allgemeine Erfolgsfaktoren von Netzwerken und spezifische Erfolgsfaktoren von Netzwerken gegen Rechtsextremismus** (in Anlehnung an Teller & Longmuß, 2007, sowie Strobl & Lobermeier, 2009)

### *Allgemeine Erfolgsfaktoren*

In das Teilsystem „Fachliches Leistungssystem“ ordnen Teller und Longmuß (2007) die folgenden Faktoren ein:

1. „Aufgabenverteilung“: Für die meisten Netzwerkakteure bedeutet Netzwerkarbeit „Zusatzarbeit“. Die Aufgaben müssen daher klar definiert, sorgfältig abgestimmt und verteilt werden. Dies führt zu dem, dass die verschiedenen Kompetenzen und Ressourcen effektiv genutzt und paralleles, redundantes Arbeiten verhindert werden (Reis, 2013). Zum anderen werden die involvierten Akteure einbezogen sowie zur Mitarbeit und Verantwortungsübernahme motiviert.
2. „Erfolge und Ergebnisdarstellung“: Ebenso wie eine gut koordinierte Verteilung der Aufgaben trägt das gemeinsame Arbeiten an „Produkten“ (z. B. Flyer, Veranstaltungen) zur Motivierung der Beteiligten bei. Die ersten sichtbaren Erfolge sollten sich zeitnah nach der Netzwerkgründung einstellen, um die Kooperation der Akteure untereinander zu stärken, ihre längerfristige Mitarbeit zu sichern und Außenwirkungen zu erzeugen.
3. „Abgestimmte Qualitätspolitik mit Mindeststandards“: Die beteiligten Akteure müssen sich auf Qualitätsstandards einigen und sich zu ihrer Einhaltung verpflichten.
4. „Innovation“: Insbesondere bei Netzwerken, die für einen längerfristigen Zeitraum etabliert werden, ist eine gezielte, kontinuierliche Innovationskultur notwendig. Das Netzwerk muss für neue Ideen und Entwicklungen offen sein; die angebotenen Netzwerkleistungen (bzw. -produkte) sowie die Netzwerkprozesse müssen regelmäßig hinsichtlich ihres „Innovationsbedarfs“ geprüft und ggf. angepasst werden.

Für das Teilsystem „Sozial- und Organisationsentwicklungssystem“ gelten die nachfolgenden Erfolgsfaktoren (Teller & Longmuß, 2007):

1. „Fähige Akteure“: Im Netzwerk müssen diejenigen Akteure eingebunden werden, die aufgrund ihrer besonderen Fähigkeiten, Ressourcen und/oder Beziehungen zur Erreichung der Netzwerkziele beitragen können. Je treffender die Auswahl der Akteure erfolgt, desto höher wird ihr Nutzen für das Netz sein, und je „produktiver“ das Netzwerk ist, desto attraktiver wird es von seinen Beteiligten bewertet werden.
2. „Gegenseitiges Vertrauen“: Die erfolgreiche Kooperation in Netzwerken setzt den Austausch von (sensiblen) Informationen voraus (Winheller, 2011). Eine notwendige Voraussetzung für die Bereitschaft zum Austausch solcher Informationen ist, dass die Akteure Vertrauen gewinnen – sowohl die einzelnen Mitgliedern des Netzwerks untereinander als auch die Netzwerkmitglieder gegenüber dem Netzwerk als Organisation. Ein solches Grundvertrauen verhindert das Zurückhalten von Informationen aus Angst vor „Missbrauch“, hilft bei der Verringerung von Unsicherheit und trägt zur Entwicklung von Kooperationen bei (Luhmann, 2000). Das wünschenswerte „Wir-Gefühl“ muss über regelmäßige Treffen der Netzwerkmitglieder, über das Planen und Realisieren konkreter Maßnahmen sowie über die Erfahrung aufgebaut werden, dass Erwartungen erfüllt und „Vorleistungen“ nicht ausgenutzt werden.
3. „Netzwerkidentität“: Eine Netzwerkidentität ist dann gegeben, wenn die beteiligten Akteure nicht nur ihre eigenen Interessen vertreten, sondern beim Treffen von Entscheidungen und bei der Durchführung von Maßnahmen auch die Konsequenzen für das Netzwerk berücksichtigen (Winheller, 2011). Die Entwicklung einer Netzwerkidentität erfolgt über das Definieren eines klaren Netzwerkprofils und über positive Kooperationserfahrungen; sie kann auch durch nach außen sichtbare Symbole (z. B. Namen, Logos) gefördert werden.
4. „Netzwerkultur“: Für die Entwicklung einer gemeinsamen Identität und das Verringern von Konkurrenzdruck „benötigen“ Netzwerke eine positive Kultur, die sich durch Ver-



trauensbildung, Ausgewogenheit [...] und Transparenz“ (Landesinitiative Demenz-Service, 2012, S. 15) sowie offene Kommunikation und gegenseitige Unterstützung auszeichnet. Fairness und ein respektvoller Umgang miteinander spielen ebenfalls eine große Rolle (Teller & Longmuß, 2007).

5. „Engagement für das Netzwerk“: Für alle Beteiligten gilt, dass die Investitionen, die sie tätigen, in einem günstigen Verhältnis zum anvisierten Nutzen stehen sollten; dann werden sie auch bereit sein, sich persönlich zu engagieren und Ressourcen bereitzustellen. Nur in diesem Fall kann die Nachhaltigkeit eines Netzwerks gesichert werden (Reis, 2013).
6. „Kooperationsfähigkeit“: Darunter wird die Fähigkeit verstanden, mit anderen arbeitsteilig, aber mit gemeinsamen Zielstellungen und Strategien zusammenzuarbeiten. Auf diese Weise werden die unterschiedlichen Stärken der einzelnen Akteure verbunden und Schwächen kompensiert, sodass für den Einzelnen nicht erreichbare und möglichst nachhaltige Gewinne resultieren können (Payer, 2008).
7. „Moderation“: Eine neutrale Moderation des Netzwerks sollte die Netzwerkentwicklung steuern, „zwischen den verschiedenen Interessenlagen im Netzwerk“ (Teller & Longmuß, 2007, S. 53) vermitteln, bei der Ausbildung und Verwirklichung der Basisprinzipien unterstützen sowie zur Bewältigung von Konfliktsituationen beitragen.

Im Teilsystem „Strategie- und Entscheidungssystem“ sind folgende Erfolgsfaktoren relevant (Teller & Longmuß, 2007):

1. „Zielvorgaben“: Die Ziele, die mit dem Netzwerk erreicht werden sollen, müssen gemeinsam abgestimmt und regelmäßig auf ihre Aktualität hin überprüft werden. Jeder Akteur vertritt individuelle Interessen und favorisiert spezifische Vorgehensweisen, denen im Zielsetzungsprozess Beachtung geschenkt werden sollte. Treten Akteure dem Netzwerk bei oder verlassen sie dieses, kann es sinnvoll sein, die ursprünglich festgelegten Ziele zu überprüfen und ggf. anzupassen.
2. „Erzeugen von Nutzen für die Kunden“: Im Zentrum des Netzwerks steht die Zielgruppe (z. B. die Kommune). Die Netzwerkarbeit muss effektiv und transparent gestaltet sein, um einen möglichst hohen Nutzen für die Zielgruppe zu generieren.
3. „Netzwerknutzen nach innen“: Die Netzwerkakteure müssen von der Mitarbeit im Netzwerk profitieren, damit sie sich über einen längerfristigen Zeitraum weiter engagieren (Reis, 2011).
4. „Führung aufbauen“: In vielen Netzwerken ist der Aufbau einer (zumindest flachen) Führungshierarchie sinnvoll. Ein stabiler Kern von Akteuren kann dabei (ggf. arbeitsteilig) das Netzwerkmanagement übernehmen. Dieser Kern sollte bereits über Managementkompetenzen verfügen oder begleitend konkrete Angebote wahrnehmen, um derartige Kompetenzen auszubilden bzw. weiterzuentwickeln.
5. „Entscheidungsfähigkeit“: Entscheidungen sollten konsensuell und auf kurzen, direkten Wegen getroffen werden können. Dafür sind verschiedene Regeln und Standards aufzustellen sowie Entscheidungsträger zu bestimmen (Baumfeld, 2007).
6. „Evaluation“: Die Erfolge des Netzwerks (z. B. der Grad der Zielerreichung, die Akteurzufriedenheit) sollten anhand von Kriterien gemessen und bewertet werden.

Für das Teilsystem „Operatives Managementsystem“ werden die folgenden Erfolgsfaktoren benannt (Teller & Longmuß, 2007):

1. „Führung und Kümmern“: Die Netzwerkakteure beschäftigen sich in der Regel nicht schwerpunktmäßig mit der Netzwerkarbeit. Somit besteht die Gefahr, dass zu wenige Impulse gesetzt werden, um die Netzwerkziele zu erreichen – die Erfolge bleiben aus.

Deshalb bedarf es zumindest einer Person, welche sich um das „Netzwerk kümmert, die Kontinuität fordert, [...] und die Behebung von Defiziten einfordert“ (S. 54).

2. „Netzwerksteuerung“: Je komplexer ein Netzwerk ist, desto wichtiger ist die Einrichtung eines zentralen Managementsystems (Winheller, 2011), welches über klare Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen verfügt. Das implizite Regelsystem sollte einen reibungslosen Ablauf der Kooperation ermöglichen (z. B. Regelung des Informations- und Wissensaustauschs).
3. „Ressourcenbalance“: Die Ressourcen eines Netzwerks sollten sich gut ergänzen bzw. so verteilt werden, dass die Ziele der Netzwerkakteure und des Netzwerks erreicht werden können. Da in Netzwerken stark formalisierte Vorgaben der Ressourcenverteilung eher selten vorzufinden sind, sollten diese jeweils im Zuge der Inangriffnahme eines neuen Netzwerk(teil-)ziels verhandelt werden (Payer, 2008).
4. „Wandlungsfähigkeit“: Im Netzwerk werden unterschiedliche Personen und Institutionen zusammengeführt, sodass verschiedenliche Sichtweisen und Bedarfe integriert werden müssen. Dies ist nur dann möglich, wenn die Netzwerkstrukturen flexibel an die sich verändernden Rahmenbedingungen und Bedürfnisse der Netzwerkakteure angepasst werden (Netzwerk: Soziales neu gestalten, 2008).
5. „Marktorientierung“: Marktorientierung bedeutet, dass das Netzwerk (effektiv und effizient) diejenigen Aktivitäten umsetzt, die einen überlegenen „Kundennutzen“ und damit einen „Wettbewerbsvorteil“ für das Netzwerk schaffen (Narver & Slater, 1990).
6. „Marketing“: Professionelles Netzwerkmarketing mit einer „klaren Kundenorientierung, Zielgruppenkommunikation und Unterstützung durch Multiplikatoren“ (S. 54) stellt ebenfalls einen wichtigen Erfolgsfaktor dar. Es wirkt identitätsbildend und motivationssteigernd.
7. „Verbindlichkeit“: Festlegungen, die im Zusammenhang mit den Netzwerkzielen und -aufgaben stehen, sollten verbindlich sein (Reis, 2013). Die Verbindlichkeit lässt sich allerdings selten über formale Regelwerke (z. B. Satzungen, Geschäftsordnungen, Kooperationsverträge) realisieren; sie ist vielmehr Ausdruck der Bereitschaft der Akteure, mittels der eigenen Ressourcen die Zielerreichung des Netzwerks zu unterstützen.
8. „Rechtssicherheit“: Hierunter wird die Notwendigkeit verstanden, rechtlich unsichere Gegebenheiten als solche zu identifizieren und zu klären.

Schließlich führen Teller und Longmuß (2007) für das Teilsystem „Informationssystem“ die nachfolgenden Erfolgsfaktoren an:

1. „Technische Ausstattung“: Alle Netzwerkakteure sollten über ein Mindestmaß an technischer Ausstattung verfügen bzw. in eine entsprechende Infrastruktur eingebunden sein, um problemlos untereinander kommunizieren zu können.
2. „Plattform“: Der Austausch von Wissen und Erfahrungen gilt als wesentliches Schlüsselement der Netzwerkarbeit. Zu diesem Zweck bedarf es einer geeigneten Plattform, die „leicht und unkompliziert zugänglich“ ist und auf der die „relevante(n) Daten verschickt sowie Wissen abgelegt und abgefragt werden“ können (Winheller, 2011, S. 4).
3. „Transparenz“: Über das Etablieren klarer Strukturen sowie Entscheidungs- und Regelsysteme sollte Transparenz geschaffen werden. Diese befördert die Entwicklung von Vertrauen und trägt damit dazu bei, bestehenden Konkurrenzdruck abzubauen sowie die Kooperationsbeziehungen zu stärken (Payer, 2008).
4. „Informationsfluss“: Es gilt, die Netzwerkgeschehnisse auf möglichst kurzem Wege innerhalb des Netzwerks zu kommunizieren (z. B. Versendung zentraler Dokumente per E-Mail, Veröffentlichung von Informationen auf einer Internetplattform). Zudem sollte

eine gemeinsame Sprache gefunden werden, um zu verhindern, dass es insbesondere zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Bereichen zu Missverständnissen kommt.

### *Spezifische Erfolgsfaktoren*

Strobl und Lobermeier (2009) postulieren zehn spezifische Faktoren, die zur erfolgreichen Vernetzung im Rahmen einer kommunalen Auseinandersetzung mit dem Phänomen „Rechtsextremismus“ beitragen. Die partiellen Überschneidungen mit den zuvor dargestellten „allgemeinen Erfolgsfaktoren“ unterstreichen die besondere Bedeutung einzelner Faktoren für den Aufbau eines Netzwerks gegen Rechtsextremismus.

1. „Ressourcen für ein dauerhaftes Engagement“: Eine der wichtigsten Ressourcen innerhalb eines Netzwerks sind die Personen, die bereit sind, sich über einen längeren Zeitraum zu engagieren. Insbesondere die Beziehungsarbeit, aber auch die Planung und Koordinierung der einzelnen Projektpunkte bedürfen einer nachhaltigen Pflege, um die involvierten Akteure hinreichend zu motivieren sowie die Erreichung der Netzwerkziele sicherzustellen. Diese Arbeiten können in größeren Netzwerken in der Regel nicht (allein) durch ehrenamtliche Unterstützer geleistet werden, sodass der Einsatz professioneller Kräfte angezeigt ist (s. Kap. 1.4).
2. „Langfristige Orientierung“: Strobl und Lobermeier (2009) gehen davon aus, dass die Schaffung einer soliden Vertrauensbasis zwischen den beteiligten Akteuren mindestens zwei Jahre in Anspruch nimmt. Darauf aufbauend können dann die verschiedenen Ziele in Angriff genommen werden. Dabei gilt es, die Akteure aktiv einzubinden sowie ihre Interessen und Bedürfnisse zu berücksichtigen, auch wenn diese nicht immer im unmittelbaren Zusammenhang mit der Zielerreichung stehen. Weiterhin muss dafür gesorgt werden, dass die sogenannte „Anreiz-Beitrags-Bilanz“ positiv ausfällt. Da im Kontext kommunaler Netzwerkaktivitäten ökonomische Anreize eine untergeordnete Rolle spielen, steht hier die „Gewinnung und Erweiterung sozialen Kapitals (neue Kontakte, Verfestigung von Beziehungen)“ oder auch der „Aufbau eines guten Rufs (Anerkennung)“ im Vordergrund (S. 23).
3. „Moderierendes Vorgehen“: Die Moderationsarbeit wird als wesentlicher Erfolgsgarant für einen erfolgreichen Netzwerkaufbau benannt. Externe Moderatoren können hierbei dafür Sorge tragen, dass die ursprünglich anvisierten Ziele kontinuierlich verfolgt werden, indem sie bei der Verteilung der verschiedenen Aufgaben unterstützen und steuernd eingreifen.
4. „Integration“: Unter der Annahme, dass Rechtsextremismus ein gesamtgesellschaftliches Phänomen und Problem darstellt, sind alle demokratischen Kräfte zusammenzuführen. Die Tatsache, dass Kommunen in hierarchische Strukturen eingebettet sind und unterschiedliche Interessen vertreten, birgt nach Strobl und Lobermeier (2009) zwar die Gefahr, dass sich gute Argumentationen nicht durchsetzen. Dennoch sei der Dialog mit allen Akteuren notwendig, um eine demokratische Kultur zu kommunizieren und zu leben.
5. „Politischer Grundkonsens“: Zur Integration der verschiedenen demokratischen Kräfte ist es zielführend, gemeinsame Rahmenbedingungen zu definieren, welche die Mitarbeit vieler unterschiedlicher Akteure erlauben. Weiterhin sind „Mindeststandards eines demokratischen Zusammenlebens“ zu etablieren (S. 25).
6. „Positive Ausrichtung“: Netzwerkziele sollten als positive Veränderungszustände („Wirkungsziele“) formuliert werden. Dies erweitert die Kooperationsmöglichkeiten und trägt zur Fokussierung auf die Problemlösung bei. Dafür müssen zuvor die örtlichen Gegebenheiten kritisch untersucht und die Ursachen des Problems identifiziert werden, damit angemessene und realistische Ziele erarbeitet werden können.

7. „Arbeitsteilung“: Informationen und Vereinbarungen bzw. Absprachen, die von allgemeinem Interesse sind, werden mit allen Akteuren des Netzwerks geteilt. Die konkrete Durchführung einzelner Maßnahmen bzw. die Erarbeitung der zugehörigen Konzeptionen erfolgt dagegen in kleineren Gruppen („Unterarbeitsgruppen“).
8. „Formale Regeln“: Sie bilden die Voraussetzung für eine längerfristige und effektive Zusammenarbeit. Hierbei werden insbesondere das Einhalten von Tagesordnungen und Zeitplänen, das Protokollieren von Beschlüssen und das Ausformulieren und Dokumentieren von Zielen sowie Maßnahmen hervorgehoben. Auf Grundlage dieser Dokumentationen kann beurteilt werden, ob die definierten Ziele erreicht wurden bzw. weiterhin erreicht werden können oder Anpassungen notwendig sind.
9. „Sichtbare Aktivität“: Die Aktivitäten sowie Erfolge der Netzwerkakteure müssen innerhalb der Kommune kommuniziert werden und sichtbar sein. Im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit kann ein wichtiger Beitrag dafür geleistet werden, denjenigen Personen einen demokratischen Orientierungspunkt anzubieten, die bislang nur leicht zu einer (rechts-)extremistischen Haltung tendiert haben.
10. „Kultur der Anerkennung und Erfolgserlebnisse“: Rechtsextremismus in der Kommune ist ein schwerwiegendes, ernst zu nehmendes Problem, doch ein längerfristiges Engagement der Netzwerkakteure ist nur dann wahrscheinlich, wenn es als „emotional befriedigend und bereichernd erlebt wird“ (S. 26). Bereits kleine Fortschritte und Erfolge sollten deshalb anerkennend herausgestellt und zelebriert werden.

#### **1.4 Netzwerke gründen – Initiierungsphase**

Nachdem die Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit erläutert wurden, sollen nun die wichtigsten Schritte bzw. Elemente des Aufbaus von Netzwerken beschrieben werden. Hierbei sind im Wesentlichen vier Phasen zu differenzieren: die Initiierungs-, die Stabilisierungs-, die Verstetigungs- und die Auflösungsphase (Teller & Longmuß, 2007). Die ersten beiden Phasen dienen dem grundsätzlichen Aufbau eines Netzwerks; die Verstetigungsphase ist dagegen darauf ausgerichtet, das Netzwerk zu pflegen und zu festigen. Auf die Darstellung der Auflösungsphase wird in diesem Bericht verzichtet, da lediglich die ersten drei Phasen im Rahmen des vorliegenden Projekts relevant sind. An dieser Stelle sei jedoch darauf hingewiesen, dass sich der Aufbau von Netzwerken keinesfalls strikt linear vollzieht. Vielmehr handelt es sich um einen zyklischen Prozess, der sowohl den Netzwerkaufbau als auch die konkrete Projektbearbeitung tangiert (Aderhold, 2004; Amann, Berner, Höhner & Nadolny, 2013). Nachfolgend wird dargestellt, welche Herausforderungen in der Initiierungsphase zu bewältigen sind.

##### *Festlegung eines Modells für den Netzwerkaufbau*

Prinzipiell werden zwei grundlegende Modelle des Netzwerkaufbaus unterschieden (Teller & Longmuß, 2007). Dabei handelt es sich um „Extremmodelle“ in einem Modellspektrum; neben diesen Extremen können allerdings auch Mischformen existieren.

Im ersten Modell vollzieht sich der Netzwerkaufbau ausgehend von einer Kerngruppe, die sich schrittweise erweitert. Dieses Ausgangsszenario bietet sich an, wenn die Ziele und Inhalte der Netzwerkarbeit bereits hinlänglich bekannt sind, das Arbeitsumfeld eindeutig beschrieben ist und das Netzwerk kurzfristig tätig werden soll. Dementsprechend liegen die Stärken dieses Modells darin, zeitnah mit der inhaltlichen Arbeit beginnen zu können und frühzeitig außenwirksam zu werden. Der Netzwerkaufbau nach diesem Modell birgt jedoch die Gefahr, dass zu Beginn nicht ausreichend Akteure bzw. Ressourcen zur Zielerreichung vorhanden sind. Durch die schrittweise Erweiterung des Netzwerks (um neue Akteure) kann es zudem vorkommen, dass Strukturen und Zielstellungen fortwährend in Frage gestellt bzw. neu verhandelt werden müssen.

Im zweiten Modell wird mit der maximalen Anzahl potentieller Netzwerkakteure begonnen. Im Laufe der Kooperation wird schließlich ausgehandelt, wer das Netzwerk aktiv mitgestaltet, wer als „stiller“ Akteur auftritt und wer auf mittel- bzw. langfristige Perspektive das Netzwerk wieder verlassen sollte. Dieses Modell empfiehlt sich als Startbasis, wenn die Netzwerkziele mit einigen wenigen Akteuren nicht umgesetzt werden können oder wenn zu Beginn der Initiierungsphase das übergeordnete Ziel noch weitgehend unklar ist: Es besteht also Einigkeit darüber, dass etwas getan werden muss, aber es ist noch unklar, wie die Problematik angegangen werden soll. Voraussetzung dieses Ausgangsmodells sind zudem Akteure, die sich durch einen hohen Diversitätsgrad auszeichnen (verschiedene Ideen, Positionen, Kontakte). Das Vorgehen nach diesem Modell hat zum einen den Vorteil, dass gleich zu Beginn des Netzwerkaufbaus eine Vielzahl unterschiedlicher Ideen und Impulse zur Verfügung steht. Zum anderen binden sich die Netzwerkakteure stärker aneinander, da sie gemeinsam einen intensiven Gründungs- und Bildungsprozess durchlaufen. Nachteilig könnte sich in diesem Fall jedoch auswirken, dass ein komplexer Klärungsprozess unverhältnismäßig viele zeitliche, monetäre und motivationale Ressourcen in Anspruch nimmt.

#### *Aufbau eines Netzwerkmanagements*

Netzwerkarbeit bedarf eines Mindestmaßes an Organisation. Dies wird in der Regel über eine zentrale „Schaltstelle“ ermöglicht: die „Netzwerkstelle“ (auch „Netzwerkbüro“ genannt). Sie wird entweder von einem Mitglied des Netzwerks besetzt oder – insbesondere bei größeren bzw. tertiären Netzwerken – von einer neutralen Institution geleitet. Die übergeordnete Aufgabe der Netzwerkstelle besteht darin, die verschiedenen (lokalen) Akteure (auf regionaler Ebene) miteinander zu vernetzen und die Netzwerkarbeit zu koordinieren. Für den professionell agierenden „Netzwerkmanager“ ergeben sich daraus die folgenden vier Funktionsbereiche:

1. „Selektion“: Insbesondere während der Initiierungs- und Gründungsphase des Netzwerks besteht eine wichtige Aufgabe des Netzwerkmanagers darin, geeignete Akteure auszuwählen, deren Kompetenzen sich ergänzen und die ähnliche Ziele verfolgen (Stakeholder-Analyse; Sydow, 2006) und diese dann für die Netzwerkarbeit zu gewinnen. Darüber hinaus bedeutet Selektion das Herausarbeiten der Ziele und des Nutzens des Netzwerks, das Aufstellen von Evaluationskriterien und das Entwickeln von Handlungsstrategien. An diesen Prozessen sind die involvierten Akteure stets zu beteiligen, um den Aufbau einer Netzwerkidentität zu befördern (Güntert, 2006).
2. „Allokation“: Die Allokation beschäftigt sich mit der Frage, wie Aufgaben, Ressourcen und Verantwortlichkeiten zwischen den verschiedenen Netzwerkakteuren verteilt werden (Sydow, 2006). Die entsprechende Zuteilung sollte im Rahmen eines transparenten, gleichberechtigten Verhandlungsprozesses erfolgen, der den spezifischen Kompetenzen der Netzwerkmitglieder Rechnung trägt; eine gerechte Ressourcenverteilung beugt internen Spannungen vor. Eine Stärke von Netzwerken liegt weiterhin in ihrer Flexibilität, sodass eine Re-Allokation der Aufgaben, Ressourcen und Verantwortlichkeiten zu allen Zeiten eine Option und damit eine Aufgabe des Managers darstellt.
3. „Regulation“: Die Regulationsfunktion umfasst die Ausgestaltung der beiden zuvor beschriebenen Funktionen, d. h. die Regelung der Aufgaben- und Ressourcenverteilung unter den beteiligten Akteuren (Gorynia-Pfeffer, 2009; Sydow, 2006). Es bedarf demnach der (fortwährenden) Entwicklung und Durchsetzung informaler wie formaler Regeln; hierbei sind verschiedene Bereiche betroffen (z. B. der Aufbau und die Strukturierung der Informations- und Kommunikationswege oder die Veranstaltung von Treffen). Die Etablierung entsprechender Regeln sorgt für Transparenz, beugt Informationsdefiziten vor, ermöglicht den Austausch von Erfahrungen und Wissen, bietet eine Basis zur

Austragung von Konflikten und wirkt sich somit „belastungs- und unsicherheitsreduzierend“ aus (Friedmann, Sommer, Frießem & Zülch, 2011, S. 17).

4. „Evaluation“: Die Evaluationsfunktion fokussiert auf die Beurteilung der Aktivitäten des Netzwerks, die Beziehungen im Netzwerk und das Netzwerk in seiner Gesamtheit (Hausberg, 2006). Die Zusammensetzung und die Ziele des Netzwerks sowie die Kompetenzen der Netzwerkmitglieder und ihre Beziehungen untereinander unterliegen einem ständigen Veränderungsprozess (Weisbord & Janoff, 2006). Diese Veränderungen müssen rechtzeitig erkannt und reflektiert werden, um angemessen reagieren zu können. Zudem sollten die Ergebnisse der Netzwerkarbeit dokumentiert und regelmäßig überprüft werden. Dazu müssen geeignete Erfolgskriterien und Messinstrumente entwickelt werden, anhand derer der Grad der Zielerreichung beurteilt werden kann.

#### *Durchführung einer Stakeholder-Analyse*

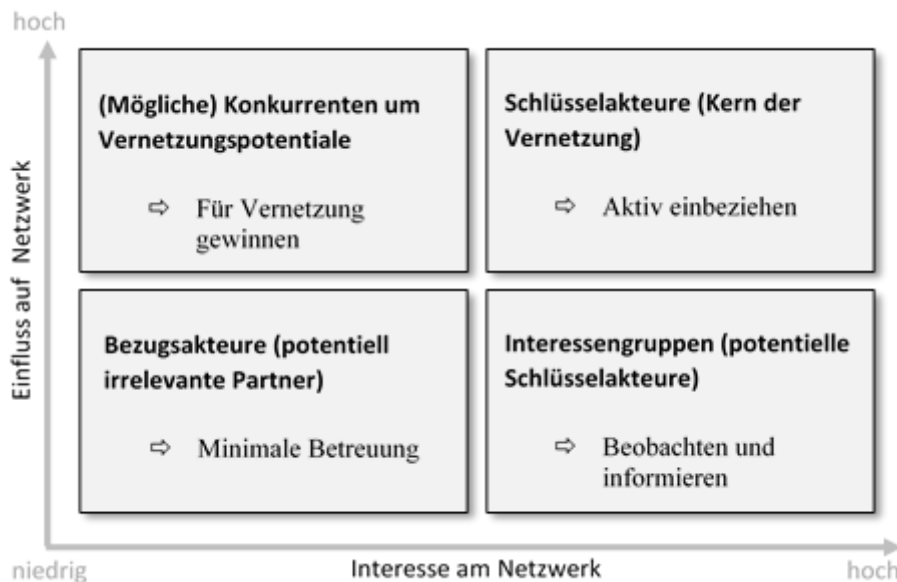
Bei der Stakeholder-Analyse handelt es sich um eine „Art Bestandsaufnahme von Beziehungsgeflechten“ (Menk, 2010; S. 37). Mit ihrer Durchführung wird das Ziel verfolgt, zentrale Schlüsselpersonen, Organisationen und Institutionen zu identifizieren und für die Netzwerkarbeit zu gewinnen (Schubert, 2005). Zu diesem Zweck gilt es, vorab folgende Fragen zu beantworten (Quilling, Nicolini, Graf & Starke, 2013):

- Um welchen Sozialraum handelt es sich (z. B. Region, Kommune)?
- Wer spielt welche Rolle in diesem Sozialraum (z. B. freie Träger, Beratungsstellen)?
- Gibt es mehrere Akteure, welche gleiche oder ähnliche Aufgaben übernehmen (z. B. Jugendeinrichtungen, Beratungsstellen, Schulsozialarbeit)?
- Wer ist als relevanter Akteur unabdingbar notwendig (z. B. kommunale Integrationszentren)?
- Wer sind direkt und indirekt Betroffene (z. B. Opfer von rechtsextremistischen Gewalttaten, Lehrkräfte)?

Zudem sollten mit der Stakeholder-Analyse Kenntnisse darüber gewonnen werden, wer von der Vernetzung profitieren und wer das Netzwerk ideell und/oder materiell unterstützen könnte (Bosch, 2007). Aus der Beantwortung dieser Fragen resultiert in der Regel eine Vielzahl potentiell geeigneter Netzwerkakteure. Je größer das Netzwerk ist, desto größer sind auch die Diversität und das damit verbundene Handlungsspektrum sowie die zur Verfügung stehenden Ressourcen. Gleichsam steigen der Koordinierungsbedarf des Netzwerks und die zu berücksichtigenden Interessen exponentiell an (Bundesinitiative zur Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft, 2013). Es müssen also Prioritäten gesetzt werden, da meist nicht alle identifizierten potenziellen Akteure auch tatsächlich Mitglieder des Netzwerks werden können. Zudem muss über die Stakeholder-Analyse ermittelt werden, ob innerhalb der Kommune/Region bereits vergleichbare Strukturen oder Initiativen bestehen, an die angeknüpft werden kann bzw. die sich mit vergleichbaren Zielstellungen befassen. Anhand dieser Recherche ist zu entscheiden, ob ein Zusammenschluss bzw. eine Erweiterung bestehender Netzwerke sinnvoll oder ob die Etablierung eines (neuen) Netzwerkes günstiger erscheint. Auf diese Weise können Doppelstrukturen und „Wiederholungen in den Handlungsansätzen“ vermieden werden (Quilling, Nicolini, Graf & Starke, 2013).

Im Anschluss muss die Bedeutung jedes Akteurs bzw. jeder Gruppe für das Netzwerk analysiert werden. Dazu wird eine „Stakeholdermatrix“ erstellt (s. Abb. ), welche die Akteure im Hinblick auf die beiden Größen „Interesse“ und „Einfluss“ kategorisiert (Spieckermann & Schubert, 2009). Diejenigen Stakeholder, die ein hohes inhaltliches Interesse an der Netzwerkarbeit haben und über einen großen Einflussbereich verfügen, können vergleichsweise leicht für eine Mitarbeit gewonnen werden; sie sollten den Kern des Netzwerks bilden. Stakeholder, die ebenfalls sehr interessiert, aber weniger einflussreich sind, können als wichtige

Verbündete gelten: Sie könnten sich im Zeitverlauf zu Schlüsselakteuren entwickeln und sind daher fortlaufend zu informieren. Weiterhin stehen die weniger interessierten, aber einflussreichen Akteure im Fokus. Hierbei handelt es sich oftmals um öffentliche Akteure in formalen Positionen (Kortendieck, 2009). Sie stehen in Konkurrenz zu den Netzwerkressourcen und sollten mittelfristig – über die Anwendung verschiedener Netzwerk- und Kommunikationsstrategien – vom Nutzen des Netzwerks bzw. von einem Engagement im Netzwerk überzeugt werden.



**Abb. 2: Stakeholdermatrix nach Einfluss und Interesse an einem Netzwerk** (in Anlehnung an Schubert & Spieckermann, 2009)

Anhand einer Stakeholdermatrix können die relevanten Akteure identifiziert und ihre Positionen innerhalb des Netzwerks bestimmt werden (Quilling, Nicolini, Graf & Starke, 2013). So sind Akteure mit hohem Einfluss an möglichst zentraler Stelle im Netzwerk anzuordnen (z. B. in der Steuerungsgruppe), während weniger relevante Akteure beispielweise Beratungsfunktionen übernehmen sollten. Im Falle der Identifizierung von mehreren Personen, die mit vergleichbaren Ressourcen aufwarten, sollte abgestimmt werden, wer diesen Personenkreis am besten repräsentieren und vertreten kann.

Anschließend gilt es, die Stakeholder für die Mitarbeit im bzw. die Unterstützung des Netzwerks zu aktivieren. Um die potentiellen Akteure von der Sinnhaftigkeit zu überzeugen, können verschiedene Argumente angeführt bzw. Strategien genutzt werden (Schubert, 2008; Tiemeyer, 2002):

- Konkretisierung der Netzwerkvision und Kommunizieren dieser an die Akteure,
- Verdeutlichung der Vorteile einer Teilhabe am Netzwerk,
- Betonung der Erfahrung und des Rufs des Akteurs (innerhalb der Kommune/Region) sowie der damit einhergehenden Bedeutsamkeit für das Netzwerk,
- Herausheben des Umstands, dass der Akteur – aufgrund des thematischen Schwerpunkts des Netzwerks – unabdingbar für die Netzwerkarbeit ist,
- Aufzeigen der Möglichkeiten der Einflussnahme sowie
- Hinweisen darauf, dass die Mitarbeit im Netzwerk öffentlichkeitswirksam genutzt werden kann und möglicherweise zusätzliche (finanzielle) Mittel generiert werden können.

Wurden die zentralen Akteure identifiziert und zu einer Mitarbeit motiviert, müssen sie miteinander in Kontakt gebracht werden, um den Vertrauensaufbau zu forcieren. Dazu eignet sich ein Auftaktworkshop bzw. eine Auftaktveranstaltung.

#### *Durchführung einer Auftaktveranstaltung*

Die Gründung eines Netzwerks vollzieht sich zumeist im Rahmen einer Auftaktveranstaltung (Netzwerk: Soziales neu gestalten, 2008), zu der diejenigen Personen eingeladen werden sollten, die für das Netzwerk interessant sein könnten. In dieser Veranstaltung gilt es, gemeinsam die mit der Etablierung des Netzwerks verbundenen Ziele sowie den gesellschaftlichen und individuellen Nutzen herauszuarbeiten. Weiterhin ist festzulegen, in welcher Art und Weise sich die jeweiligen Akteure in das Netzwerk einbringen können. In diesem Zusammenhang ist der sogenannten „Change-Formel“ von David Gleicher (vgl. Beckhard & Harris, 1977) Beachtung zu schenken:

$$C = A \times B \times D > X$$

Übertragen auf die Netzwerkarbeit besagt die Formel, dass Veränderungen („C“ für „Change“) nur dann stattfinden, wenn die Akteure mit dem Ist-Zustand unzufrieden sind („A“ für „status quo dissatisfaction“), wenn sie mit der Mitarbeit im Netzwerk attraktive Ziele verbinden („B“ für „desired clear state“) und wenn über das Netzwerk konkrete Maßnahmen realisiert werden können („D“ für „practical steps to the desired state“). Übersteigt das Produkt dieser drei Faktoren den Widerstand in Bezug auf die anvisierten Veränderungen („X“ für „cost of the change“), ist eine Mitarbeit der Akteure wahrscheinlich. Entsprechend müssen zu Beginn der Netzwerkgründung der Ist-Zustand und die Zielstellungen ermittelt sowie erste Ansatzpunkte zur Bewirkung von Veränderungsmomenten erarbeitet bzw. bewusst gemacht werden. Zu diesem Zweck empfiehlt es sich – unter Leitung eines Moderators – die verschiedenen Fragestellungen mit den Akteuren zu diskutieren sowie die Ergebnisse zu dokumentieren und zur Verfügung zu stellen (Richter-Kornweitz, 2013).

#### *Festlegung von Zielen*

Im Fokus der Auftaktveranstaltung sollte in jedem Fall auch das Definieren der Ziele des Netzwerks stehen. Zunächst gilt es, so genannte „Leitziele“ aufzustellen (Beywl & Schepp-Winter, 1999), welche den übergeordneten Zweck des Netzwerks beschreiben. Die Konkretisierung der Leitziele erfolgt über Teilziele bzw. Zwischenziele, auf deren Grundlage – zumeist nach dem ersten Treffen – Handlungsziele operationalisiert werden sollten. Diese müssen „SMART“ („S“ = spezifisch/eindeutig; „M“ = messbar; „A“ = angemessen; „R“ = realistisch; „T“ = terminiert“; Doran, 1981) gesetzt sowie positiv und wirkungsorientiert formuliert werden (Stockmann, 2006).

Der Zielfindungsprozess wird von den beteiligten Akteuren nicht immer als sinnvoll erachtet – er nimmt viel Zeit in Anspruch und kostet Energie (Menk, 2010). Alternativ können von der Netzwerkstelle bzw. dem Moderator Ziele vorgeschlagen werden, die dann von den Akteuren diskutiert werden. Der Zielfindungsprozess ist essentiell, da nur so ein gemeinsames Problembewusstsein und eine Identifikationsbasis mit dem Netzwerk geschaffen werden sowie eine nachgelagerte Überprüfung der Zielerreichung gewährleistet wird.

#### *Erarbeitung eines Leitbildes*

Im Leitbild soll festgelegt werden, welche gemeinsamen Ziele und Interessen die Netzwerkakteure verfolgen. Es beschreibt einerseits die Außenperspektive, also welchen (gesellschaftlichen) Nutzen das Netzwerk nach außen anbietet, und andererseits eine Innenperspektive, die den Nutzen für die Netzwerkakteure definiert (Teller & Longmuß, 2007). Das Leitbild dient damit als übergeordnetes Steuerungsinstrument und erfüllt nicht zuletzt eine identitätsbildende Funktion (Becker, 2011).



In der Regel verfügen die in das Netzwerk zu involvierenden Institutionen bereits über ein Leitbild, das mit dem zu entwickelnden Netzwerk-Leitbild in Konkurrenz stehen kann. Dies muss bei der Leitbildentwicklung berücksichtigt werden. Becker (2011) führt drei Phasen der Leitbildentwicklung an.

1. „Initiierungsphase“: Die Leitbilder, welche die Akteure persönlich oder aufgrund ihres institutionellen Hintergrunds mitbringen, werden offengelegt. Zudem wird besprochen, wie das Leitbild für das Netzwerk erarbeitet bzw. weiterentwickelt werden soll und welche Ziele mit der Leitbildentwicklung verbunden sind.
2. „Entwicklungsphase“: Eine Arbeitsgruppe (s. Kap. 1.5) fertigt einen ersten Entwurf des Leitbildes an, der die Ressourcen, Erwartungen und Zielvorstellungen der beteiligten Netzwerkakteure berücksichtigt. Dieser Entwurf wird dann innerhalb des Netzwerks und der verschiedenen beteiligten Institutionen diskutiert.
3. „Implementierungsphase“: In der Arbeitsgruppe wird entschieden, in welcher Form das Leitbild implementiert werden soll und welche Schritte zu diesem Zweck unternommen werden müssen.

### **1.5 Netzwerke aufbauen – Stabilisierungsphase**

Nach der Gründung des Netzwerks stehen im Zuge weiterer Treffen der Netzwerkakteure die Strukturierung des Netzwerks („Netzwerkarchitektur“) und die Herstellung seiner Handlungsfähigkeit im Vordergrund. Dabei ist ein offener Dialog wesentlich, um die Anregungen und Wünsche der involvierten Akteure zu berücksichtigen und somit die Identifikation mit dem Netzwerk zu fördern (Menk, 2010). Die dabei zu bewältigenden Anforderungen werden nachfolgend detaillierter beschrieben.

#### *Bildung von Arbeitsgruppen*

Solange sich ein Netzwerk aus einer überschaubaren Anzahl von Akteuren (ca. 15-20) zusammensetzt, können sich diese treffen und gemeinsam die relevanten Themen bearbeiten (Landeszentrale für politische Bildung Sachsen-Anhalt, 2012). Mit steigender Anzahl der Akteure bzw. zunehmender Diversität der Themenschwerpunkte (z. B. Leitbildentwicklung, Qualitätssicherung, Öffentlichkeitsarbeit, Veranstaltungsorganisation, Einrichtung einer Informationsplattform) ist dagegen die Einführung arbeitsteiliger Strukturen sinnvoll (Teller & Longmuß, 2007), um zeit- und energieaufwändige Erarbeitungs- und Entscheidungsprozesse im Plenum zu reduzieren. Hierbei sind die Arbeitsgruppen gemäß der Kompetenzen und Leistungsfähigkeiten der Akteure zusammenzusetzen sowie die entsprechenden Arbeitsaufträge mit klar definierten Zielen und Zeithorizonten zu untersetzen. Darauf aufbauend können dann innerhalb der jeweiligen Arbeitsgruppe feingliedrige Aufgabenkataloge erarbeitet und ein „Projektplan“ erstellt werden (Landesinitiative Demenz-Service, 2012).

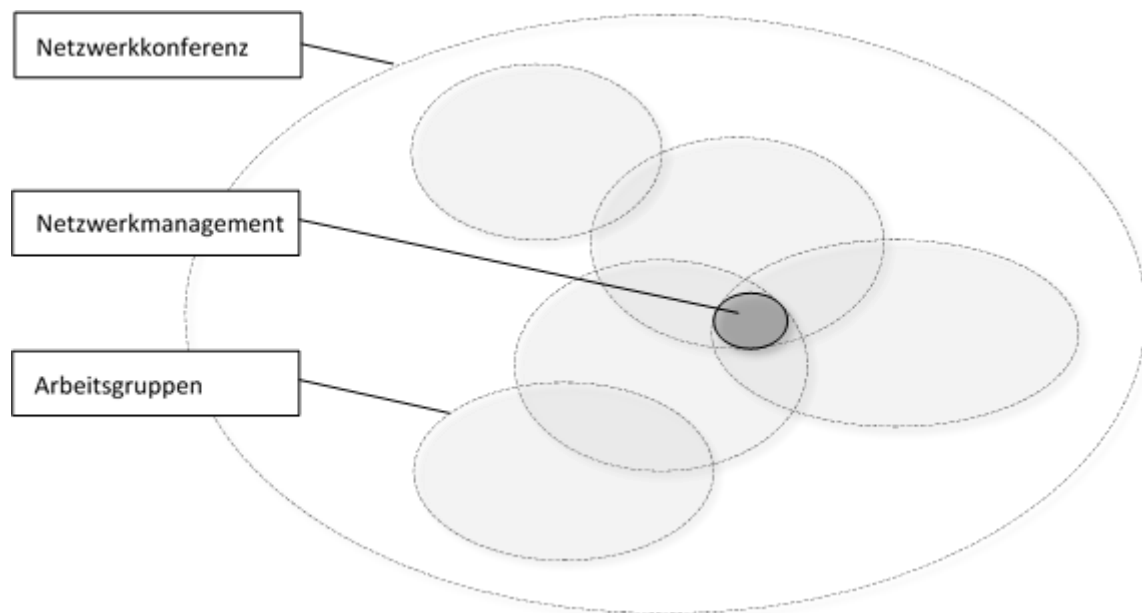
Die Zwischenergebnisse der Gruppen müssen regelmäßig an das gesamte Netzwerk zurückgespiegelt werden (z. B. über Protokolle), damit jederzeit an deren Arbeit angeknüpft werden kann. Zudem wird dadurch eine Kontrollfunktion installiert, die dabei helfen kann, zu entdecken, ob eine Gruppe an ihren Arbeitsaufträgen „vorbearbeitet“ oder ob sie mit einer anderen Arbeitsgruppe konkurriert bzw. redundante Leistungen erbringt (Landesinitiative Demenz-Service, 2012). Die in der Gruppe erarbeiteten Ergebnisse werden schließlich in einem entscheidungsreifen Stadium in der Netzwerkkonferenz vorgestellt und dort entsprechend gewürdigt (Teller & Longmuß, 2007).

Hat eine Arbeitsgruppe ihre Aufgaben hinreichend erfüllt, sollte sie aufgelöst werden, um die in ihr gebundenen Ressourcen wieder freizusetzen. Mit diesen Ressourcen können – sofern erforderlich – neue Arbeitsgruppen gebildet werden (Menk, 2010).

#### *Durchführung von Netzwerkkonferenzen*

Nach der Bildung des Netzwerks sollte mindestens einmal jährlich eine Konferenz mit allen beteiligten Netzwerkakteuren stattfinden, in der über die (weiteren) Entwicklungen und die damit implizierten Handlungsmöglichkeiten bzw. -schritte beraten wird (Teller & Longmuß, 2007). Gleichzeitig fungieren die Netzwerkkonferenzen als Basiskomponente der Aufrechterhaltung des Netzwerks: Sie fördern den Austausch zwischen den Akteuren und eröffnen ihnen Möglichkeiten, bisher unbekannte Netzwerkakteure kennenzulernen sowie Beziehungen auf- bzw. auszubauen. Darüber hinaus bilden Netzwerkkonferenzen eine Plattform zur Weitergabe von Informationen und zum Kommunizieren der bis zu diesem Zeitpunkt erzielten Erfolge (Menk, 2010). Dafür sollten der organisatorische Rahmen und die thematische Schwerpunktsetzung der Konferenz wohl abgewogen werden, denn eine Konferenz wird nur dann viele Akteure zur Teilnahme bewegen, wenn der Rahmen und das Thema ihr Interesse wecken (Bundesinitiative zur Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft, 2013).

Die mögliche Struktur eines Netzwerks – bestehend aus Netzwerkmanagement/Netzwerkstelle, Arbeitsgruppen und Netzwerkkonferenz – wird in Abb. visualisiert.



**Abb. 3: Erweitertes Modell der Polyzentralität in Netzwerken durch Beziehungsüberlappungen** (in Anlehnung an Schubert, 2005)

#### *Aufbau eines Informationssystems*

Die Einrichtung eines Informationssystems stellt eine zentrale Voraussetzung für offene und transparente Kommunikations- und Beteiligungsprozesse der Akteure dar. Sie erlaubt den Mitgliedern des Netzwerks, sich bedarfs- und zeitgerecht zu informieren, und fördert den Erfahrungsaustausch.

Der Informationsfluss muss auf kurzem Wege realisiert werden und sollte alle Akteure einbeziehen (Teller & Longmuß, 2007). Eine mögliche Kommunikationsform stellen persönliche Treffen in Arbeitsgruppensitzungen und Netzwerkkonferenzen dar. Diese können jedoch in der Regel nicht von allen Akteuren besucht werden, sodass die bedeutsamsten Diskussionspunkte und Beschlüsse protokolliert sowie (postalisch oder digital) zur Verfügung gestellt werden müssen (Landeszentrale für politische Bildung Sachsen-Anhalt, 2012). Auf diese Weise kann gewährleistet werden, dass alle Netzwerkmitglieder gleichermaßen informiert sind, und es werden Möglichkeiten einer nachträglichen Beteiligung eröffnet. Es gibt jedoch auch Themen, die nicht für alle Akteure relevant sind, sodass hier die Einrichtung zusätzlicher, kleinerer Verteiler angezeigt sein könnte.

Neben den persönlichen Treffen eignen sich Newsletter, Rundmails, (Zwischen-)Berichte, Doodles, Webseiten und Online-Plattformen zum Austauschen und Koordinieren von Informationen (Winheller, 2011). Sämtliche Kommunikations- bzw. Informationsmaßnahmen sind mit Aufgaben verbunden, die entweder von den Netzwerkakteuren selbst bewältigt oder – sofern die zur Verfügung stehenden Kompetenzen und Ressourcen nicht ausreichen – an das Netzwerkmanagement oder externe Dienstleister übergeben werden müssen.

#### *Durchführung von Öffentlichkeitsarbeit*

Insbesondere politisch- und gemeinwohlorientierte Netzwerke benötigen eine solide Öffentlichkeitsarbeit (Landeszentrale für politische Bildung Sachsen-Anhalt, 2012): „Denn es geht nicht nur um das Handeln im geschlossenen Kreis, sondern man möchte die lokale Situation verändern, in gesellschaftliche Prozesse eingreifen, auf Missstände aufmerksam machen und andere Menschen als aktive Unterstützer\_innen gewinnen“ (S. 39). Diese übergeordneten Ziele der Öffentlichkeitsarbeit lassen sich durch konkretere handlungsbezogene Zielstellungen untersetzen (z. B. die Sensibilisierung der Öffentlichkeit, die Erhöhung des Bekanntheitsgrades und der Akzeptanz des Netzwerks sowie die Motivierung Dritter zum Bereitstellen ihrer Ressourcen; Staatsinstitut für Familienforschung, 2013). Ergänzend dazu bleibt festzuhalten, dass erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit speziell im Hinblick auf die Bekämpfung von Rechtsextremismus dazu beiträgt, ein „Zeichen für Weltoffenheit, demokratische Kultur und Toleranz zu setzen“ (Strobl & Lobermeier, 2014, S. 69). Zu den Aktivitäten, die im Zusammenhang mit der Öffentlichkeitsarbeit durchgeführt werden können, zählt die Erstellung von Printprodukten (z. B. Flyer, Broschüren, Plakate, Tassen). Diese müssen ansprechend und in verständlicher Sprache gestaltet sein. Je nach Adressatengruppe kann es sinnvoll sein, die Inhalte mehrsprachig aufzubereiten.

Im Zuge der Presse- bzw. Medienarbeit sollte regelmäßig über das Wirken des Netzwerks und über stattfindende Aktivitäten (z. B. Veranstaltungen) informiert werden. Hierbei sind persönliche Kontakte hilfreich, über die beispielsweise in lokalen Blättern oder bei regionalen Radio- oder Fernsehsendern redaktionelle Beiträge platziert werden können. Zudem werden Internetpräsenzen (z. B. eigene Homepages) immer wichtiger; gerade auch jüngere Adressatengruppen können über soziale Netzwerke (z. B. Facebook) oder Blogging-Dienste (z. B. Twitter) erreicht und zum Mitmachen aktiviert werden. Generell gilt, dass die sprachliche, inhaltliche und visuelle Realisierung sowie die genutzten Medien immer entsprechend der im Fokus stehenden Zielgruppe ausgewählt werden müssen (Staatsinstitut für Familienforschung, 2013).

Darüber hinaus sollte ein Name für das Netzwerk gefunden werden, anhand dessen eine eindeutige Identifizierung des Netzwerks vorgenommen werden kann. Der Name sollte bereits Hinweise auf den Charakter und das Thema des Netzwerks liefern. Schließlich empfiehlt es sich, dem Netzwerk ein Gesicht zu geben, es also über ein oder zwei Akteure nach außen hin zu repräsentieren. Dies steigert den Wiedererkennungswert und kommuniziert Geschlossenheit.

### **1.6 Netzwerke pflegen – Verstetigungsphase**

Hat sich das Netzwerk etabliert, besteht die Hauptaufgabe des Netzwerkmanagements darin, die Beziehungen der Akteure aufrechtzuerhalten bzw. zu vertiefen, wenn nötig neue Akteure für die Netzwerkarbeit zu gewinnen und über das Durchführen von Evaluationen die Entwicklung des Netzwerks zu bewerten (bzw. extern bewerten zu lassen), um Optimierungspotenziale zu erschließen. Nachfolgend werden die Anforderungen der „Evaluation“ und des „Gewinnens neuer Akteure“ vertiefend dargestellt.

#### *Durchführung von Evaluationsstudien*

Im Rahmen von Evaluationen ist zu prüfen, ob die zu Beginn formulierten Zielstellungen erreicht wurden und ob die „Kosten“ für den Aufbau und die Weiterentwicklung des Netzwerks in einem angemessenen Verhältnis zum erzielten Nutzen stehen (Strobl & Lobermeier, 2014). Hierzu werden Daten systematisch gesammelt, analysiert und bewertet (Phillip & Rolff, 1998), um darauf aufbauend Schlussfolgerungen zur Verbesserung der Netzwerkarbeit ziehen zu können (Teller & Longmuß, 2007).

Die Bewertung des Netzwerks erfolgt anhand von konkreten Indikatoren, die im günstigsten Fall bereits im Zuge der Zielformulierung festgelegt wurden (Burkard & Eikenbusch, 2000). Diese Indikatoren sind mit der vor der Netzwerkgründung durchgeführten Bedarfsanalyse zu vergleichen und abzustimmen (Kofahl, Dahl & Döhner, 2003). Im Zuge der Evaluation sollten quantitative und qualitative Daten erhoben werden. Quantitative Daten stammen aus sekundärstatistischen Erhebungen (z. B. registrierte Gewalttaten), während qualitative Daten die subjektive Wahrnehmung (z. B. Befragungen) der jeweiligen Zielgruppe abbilden (Teller & Longmuß, 2007). Vor allem qualitative Analysen bedürfen der Unterstützung durch externe Evaluatoren, um eine hinreichende Objektivität zu gewährleisten: Es ist „sehr schwierig und auch kein Zeichen von Professionalität, gleichzeitig Betrachter und Gegenstand der Betrachtung sein zu wollen“ (Dauser & Longmuß, 2010, S. 42).

Insbesondere für die Evaluation von Netzwerken bzw. bei der Bewertung komplexer Zusammenhänge, deren Nutzen sich nicht anhand wirtschaftlicher Größen bestimmen lässt (z. B. dem Aufbau eines Netzwerks), bietet sich die so genannte Nutzwertanalyse an (Endres, 2008). Dabei werden zusammen mit den Netzwerkakteuren die relevanten Indikatoren erarbeitet und ihre Bedeutsamkeit gewichtet. Anschließend werden die Indikatoren hinsichtlich ihres Erfüllungsgrad bewertet, um daraus den Nutzwert jedes Indikators aus Sicht der Beteiligten zu berechnen. Generell gilt, dass – je nach fokussiertem Ausschnitt des Netzwerks – spezifische Indikatoren und geeignete Evaluationsmethoden (z. B. Fortschrittsanalyse, Benchmarking, Stärken-Schwäche-Profil) herangezogen werden müssen (Teller & Longmuß, 2007).

#### *Gewinnen neuer Akteure*

Netzwerke zeichnen sich – im Vergleich zu anderen Organisationsformen – durch ihre hohe Flexibilität, die arbeitsteiligen Strukturen und die Tatsache aus, dass Akteure mit verschiedenen Kompetenzen und Ressourcen zusammengeführt werden (Teller & Longmuß, 2007). Mit jeder Neuausrichtung des Netzwerks bzw. im Zuge der sich stetig vollziehenden Veränderungsprozesse kann es notwendig werden, weitere Akteure in die Netzwerkarbeit einzubinden. Deutet sich eine derartige Notwendigkeit an, sollte zunächst mit den Netzwerkakteuren diskutiert werden, ob und ggf. in welchem Bereich bzw. in welcher Funktion das Netzwerk zu erweitern bzw. zu verstärken ist. Auf der Basis dieser Bedarfsanalyse kann dann ein (Mindest-)Anforderungsprofil erstellt werden. Anhand des Profils sollten – über formelle und informelle Kontakte der Netzwerkmitglieder, über Veranstaltungsbesuche sowie mittels Internetrecherchen – geeignete Partner vorausgewählt werden. In persönlichen Gesprächen kann anschließend die Kooperationsbereitschaft und -fähigkeit der Kandidaten sondiert (z. B. Zielvorstellungen, Erwartungshaltungen) und der Nutzen einer Kooperation verdeutlicht werden. Anschließend muss der neue Akteur in das Netzwerk integriert werden: Es gilt, seine Rolle zu operationalisieren, die Rahmenbedingungen seiner Mitwirkung zu klären (z. B. Zuständigkeiten, Befugnisse) sowie ihn in das vorhandene Kommunikationssystem und die operative Netzwerkarbeit einzubinden (z. B. Arbeitsgruppen, Fortbildungen). Nach einiger Zeit muss die Evaluation der Akteurseinbindung erfolgen, um die Qualität des Einbindungsprozesses und die Erreichung der intendierten Zielstellungen zu ermitteln.

Vor dem Aufbau eines entsprechenden Netzwerks (z. B. von Kommunen zur Bekämpfung von Rechtsextremismus) muss zunächst ermittelt, welche konkreten Netzwerke bzw. (Unterstützungs-)Angebote in diesem Bereich bereits vorhanden sind. Anschließend gilt es, den Bedarf für ein solches Netzwerk aufseiten der potenziellen Zielgruppe zu erheben, um mögliche Inhaltskomponenten abzuleiten und wünschenswerte Anknüpfungspunkte aufzudecken. Es bedarf also einer Bestandsanalyse der existierenden Angebote und einer Bedarfsanalyse aus Sicht der (potentiellen) Nutzer.

## Literatur

- Aderhold, J. (2004). *Form und Funktion sozialer Netzwerke in Wirtschaft und Gesellschaft - Beziehungsgeflechte als Vermittler zwischen Erreichbarkeit und Zugänglichkeit*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Aderhold, J., Meyer, M. & Wetzel, R. (Hrsg.) (2005). *Modernes Netzwerkmanagement. Anforderungen – Methoden – Anwendungsfelder*. Gabler: Wiesbaden.
- Amann, M., Berner, M., Höhner, R. & Nadolny, S. (Hrsg.) (2013). *Netzwerken*. Rosa-Luxemburg-Stiftung. Verfügbar unter: [http://www.rosalux.de/fileadmin/rls\\_uploads/pdfs/Bildungsmaterialien/RLS-Bildungsmaterialien\\_Netzwerk\\_12-2014.pdf](http://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Bildungsmaterialien/RLS-Bildungsmaterialien_Netzwerk_12-2014.pdf) [09.03.15].
- Bauer, P. (2005). Institutionelle Netzwerke steuern und managen. Einführende Überlegungen. In: P. Bauer & U. Otto (Hrsg.), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten* (S. 11-52). Tübingen: Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie.
- Baumfeld, L. (2007). Managementinstrumente für Leader-Regionen. *SIR Mitteilungen und Berichte*, 33, 35-44.
- Becker, T. (2011). Leitbildentwicklungen in Kooperationen. In: T. Becker, I. Dammer, J. Howaldt & A. Loose (Hrsg.), *Netzwerkmanagement – Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg* (S. 105-116). Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.
- Beckhard, R. & Harris, R. T. (1977). *Organizational transitions: Managing complex*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing.
- Beywl, W. & Schepp-Winter, E. (1999). *Zielfindung und Zielklärung – ein Leitfaden*. Verfügbar unter: [http://univation.org/download/QS\\_21.pdf](http://univation.org/download/QS_21.pdf) [16.03.15].
- BIBB – Bundesinstitut für Berufsbildung (2005). *Förderrichtlinien zur Durchführung des Programms „Jobstarter – für die Zukunft ausbilden“*. Verfügbar unter: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a11\\_bibb-portal\\_jobstarter\\_regionalbueros\\_richtlinien\\_jobstarter\\_1fr\\_241105.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/a11_bibb-portal_jobstarter_regionalbueros_richtlinien_jobstarter_1fr_241105.pdf) [23.12.15].
- Bosch, B. (2007). *Handbuch Projektmanagement für ESF-Projektträger*. Stuttgart: Deutscher paritätischer Wohlfahrtsverband.
- Bourdieu, P. (1983). Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: R. Kreckel (Hrsg.), *Soziale Ungleichheiten. Soziale Welt* (S. 183-198). Göttingen: Schwartz.
- Bundesinitiative zur Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft (2013). *Akquise von Betriebspartnern und Projektteilnehmerinnen*. Verfügbar unter: [www.esf.de/portal/generator/22136/.../2015\\_01\\_08\\_themefolder.pdf](http://www.esf.de/portal/generator/22136/.../2015_01_08_themefolder.pdf) [16.03.15].
- Burkard, C. & Eikenbusch, G. (2000). *Praxishandbuch Evaluation in der Schule*. Berlin: Cornelsen Scriptor.
- Dauser, D. & Longmuß, J. (2010). *Durch Netzwerke regionale Strukturentwicklung fördern. Netzwerkarbeit optimieren und verstetigen*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Doran, G.T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, 79, 35-36.
- Duschek, S. & Rometsch, M. (2004). Netzwerktopologien im Anwendungsbereich Kompetenzentwicklung. *QUEM 13* (3), 1-7.
- Endres, E. (2008). *Die Evaluation und Steuerung von Netzwerken durch Netzwerkanalysen*. Kooperation konkret! 14. Fachtagung der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie 01./02. Februar 2008.
- Friedmann, C., Sommer, S., Frießem, M. & Zülch, J. (2011). *Netzwerkbildung und -management im Gesundheitswesen*. Verfügbar unter: [http://www.post-reha.net/index.php?option=com\\_content&view=article&id=67&Itemid=77&dir=JSROOT%2FPublikationen&download\\_file=JSROOT%2FPublikationen%2FNetzwerkbildung+und+management+im+Gesundheitswesen.pdf](http://www.post-reha.net/index.php?option=com_content&view=article&id=67&Itemid=77&dir=JSROOT%2FPublikationen&download_file=JSROOT%2FPublikationen%2FNetzwerkbildung+und+management+im+Gesundheitswesen.pdf) [18.03.15].

- Gorynia-Pfeffer, N. (2009). *Kooperation in Forschung und Entwicklung: Impulse für eine Zusammenarbeit im Mittelstand*. Verfügbar unter: [http://www.rkw.de/fileadmin/media/Dokumente/Publicationen/2009\\_FB\\_Erfolgsfaktoren.pdf](http://www.rkw.de/fileadmin/media/Dokumente/Publicationen/2009_FB_Erfolgsfaktoren.pdf) [18.03.15].
- Güntert, B.J. (2006). Welche Steuerungsmechanismen braucht ein Netz im Gesundheitswesen? *Managed Care*, 6, 5-7.
- Hausberg, B. (2006). Cluster und Kompetenznetze beraten – Erfahrungen des VDI Technologiezentrums. In: J. Sydow & S. Manning (Hrsg.), *Netzwerke beraten* (S. 127-144). Wiesbaden: Gabler.
- Hild, P. (1997). *Netzwerke der lokalen Arbeitsmarktpolitik. Steuerungsprobleme in theoretischer und empirischer Sicht*. Berlin: Ed. Sigma.
- Human, S.E. & Provan, K.G. (2000). Legitimacy building in the evolution of small-firm multilateral networks: A comparative study of success and demise. *Administrative Science Quarterly*, 45 (2), 583-632.
- Kofahl, C., Dahl, K. & Döhner, H. (2003). *Synopse innovativer Ansätze zur vernetzten Versorgung älterer Menschen in Deutschland*. Verfügbar unter: [https://www.uke.de/institute/medizin-soziologie/downloads/institut-medizin-soziologie/ProNETZ\\_BERICHT\\_030614.pdf](https://www.uke.de/institute/medizin-soziologie/downloads/institut-medizin-soziologie/ProNETZ_BERICHT_030614.pdf) [29.03.15].
- Kortendieck, G. (2009). *Strategisches Management im sozialen Bereich*. Augsburg: ZIEL-Verlag.
- Landesinitiative Demenz-Service (2012). *Leitfaden für den Aufbau und die Umsetzung von regionalen Demenznetzwerken*. Verfügbar unter: [http://www.demenz-service-nrw.de/tl\\_files/Landesinitiative/Die%20Landesinitiative/Ergebnisse%20der%20Arbeitsgruppen/Netzwerke-Leitfaden\\_24-5-2012.pdf](http://www.demenz-service-nrw.de/tl_files/Landesinitiative/Die%20Landesinitiative/Ergebnisse%20der%20Arbeitsgruppen/Netzwerke-Leitfaden_24-5-2012.pdf) [05.03.15].
- Landeszentrale für politische Bildung Sachsen-Anhalt (Hrsg.) (2012). *Handbuch für lokale Bündnisse gegen Rechtsextremismus*. Verfügbar unter: <http://www.beratungsnetzwerk-sachsen-anhalt.de/images/docs/Handreichungen/Bndnisratgeber.pdf> [18.03.15].
- Luhmann, N. (2000). *Vertrauen*. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Mayntz, R. (1993). Policy-Netzwerke und die Logik von Verhandlungssystemen. In: A. Héritier (Hrsg.), *Policy Analyse. Kritik und Neuorientierung* (S. 39-56). Opladen: Leske & Budrich.
- Menk, S. (2010). *Gründungsphase lokaler Netzwerke in Rheinland-Pfalz*. Verfügbar unter: [http://lsjv.rlp.de/no\\_cache/kinder-jugend-und-familie/servicestelle-kindeschutz/?cid=15984&did=68698&sechash=6a85fe12](http://lsjv.rlp.de/no_cache/kinder-jugend-und-familie/servicestelle-kindeschutz/?cid=15984&did=68698&sechash=6a85fe12) [16.03.15].
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1992). Causes for failure in network organizations. *California Journal of Marketing*, 54 (4), 20-34.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-34.
- Netzwerk: Soziales neu gestalten (Hrsg.) (2008). *Zukunft Quartier – Lebensräume zum Älterwerden. Gemeinsam mehr erreichen – Lokale Vernetzung und Kooperation*. Verfügbar unter: [http://www.netzwerk-song.de/fileadmin/user\\_upload/Themenheft2.pdf](http://www.netzwerk-song.de/fileadmin/user_upload/Themenheft2.pdf) [06.03.15].
- Payer, H. (2008). Die Kunst des Netzwerkens. In: S. Bauer-Wolf, H. Payer & G. Scheer (Hrsg.), *Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz – Handbuch für Regionalentwicklung* (S. 23-46). Wien: Springer-Verlag.
- Quilling, E., Nicolini, H.J., Graf, C. & Starke, D. (2013). *Praxiswissen Netzwerkarbeit - Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten*. Wiesbaden: Springer VS.
- Reis, C. (2011). Produktionsnetzwerke als integriertes Unterstützungsangebot für Alleinerziehende. *Archiv für Wissenschaft und Praxis der sozialen Arbeit*, 42 (2), 68-80.
- Reis, C. (2013). *Integrationsvereinbarungen einsetzen – Handlungsleitfaden zur praktischen Umsetzung vor Ort*. Verfügbar unter: <http://www.bundesregierung.de/Content/Infomaterial/BPA/IB/2013-05-15-handlungsleitfaden.html;jsessionid=EE6A69031DB9E20E388906F9FFB07411.s3t2> [04.03.15].
- Richter-Kornweitz, A. (2013). *Werkbuch Präventionskette: Herausforderungen und Chancen beim Aufbau von Präventionsketten in Kommunen*. Verfügbar unter: [http://www.gesundheitsnds.de/CMS/images/stories/PDFs/Werkbuch-Praeventionskette\\_Doppelseite.pdf](http://www.gesundheitsnds.de/CMS/images/stories/PDFs/Werkbuch-Praeventionskette_Doppelseite.pdf) [13.03.15].

- Schubert, H. (2005). Das Management von Akteursnetzwerken im Sozialraum. In P. Bauer & U. Otto (Hrsg.), *Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band II: Institutionelle Netzwerke in teuerungs- und Kooperationsperspektive* (S. 73-103). Tübingen: dgvt-Verlag.
- Schubert, H. (2008). *Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Praxisbeispiele*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schubert, K. (1995). Struktur-, Akteur- und Innovationslogik: Netzwerkkonzeptionen und die Analyse von Politikfeldern. In: D. Jansen & K. Schubert (Hrsg.), *Netzwerke und Politikproduktion* (S. 111-131). Marburg: Schüren.
- Schubert, H. & Spieckermann, H. (2009). *Arbeitshilfen zur Entwicklung und Steuerung von Netzwerken Früher Förderung*. LVR.
- Spieckermann, H. & Schubert, H. (2009). *Standards des Quartiermanagement – Handlungsgrundlagen für die Steuerung einer integrierten Stadtteilentwicklung*. Köln: Eigenverlag.
- Staatsinstitut für Familienforschung (2013). *Strukturelle Weiterentwicklung kommunaler Familienbildung – Erfahrungen aus dem Modellprojekt „Familienstützpunkte“ und weiterführende Handlungsempfehlungen*. Bamberg: Staatsinstitut für Familienforschung.
- Stockmann, R. (2006). *Evaluations und Qualitätsentwicklung. Eine Grundlage für wirkungsorientiertes Qualitätsmanagement*. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.
- Strobl, R. & Lobermeier, O. (2009). Die Problemstellung: Rechtsextremismus in der Kommune. In D. Molthagen & L. Korgel (Hrsg.), *Handbuch für die kommunale Auseinandersetzung mit dem Rechtsextremismus*. Berlin: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Strobl, R. & Lobermeier, O. (2014). *Projektmanagement, Qualitätssicherung, Selbstevaluation – Projekte systematisch und nachvollziehbar planen, durchführen und überprüfen*. Hannover: proVal.
- Sydow, J. (2006). *Strategische Netzwerke*. Wiesbaden: Gabler.
- Sydow, J., Duschek, S., Möllering, G. & Rometsch, M. (2003). *Kompetenzentwicklung in Netzwerken. Eine typologische Studie*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Sydow, J., Wirth, C. & Manning, S. (2002). *Autonomie und Bindung in Projektnetzwerken aus betriebswirtschaftlicher Perspektive. Literaturüberblick und erste konzeptionelle Überlegungen*. Arbeitspapier, Berlin.
- Teller, M. & Longmuß, J. (2007). *Netzwerkmoderation – Netzwerke zum Erfolg führen*. Augsburg: ZIEL-Verlag.
- Tiemeyer, E. (2002). *Projekte erfolgreich managen. Methoden, Instrumente, Erfahrungen*. Weinheim, Basel: Beltz-Verlag.
- UK NRW – Unfallkasse Nordrhein-Westfalen (2014). *Prävention in NRW*. Düsseldorf: Unfallkasse Nordrhein-Westfalen.
- Weisbord, M. & Janoff, S. (2006). Systemische Netzwerkberatung bei IKEA – Oder: Umgestaltung einer globalen Wertschöpfungskette in 18 Stunden. In: J. Sydow & S. Manning (Hrsg.), *Netzwerke beraten* (S. 145-162). Wiesbaden: Gabler.
- Winheller, A. (2011). *Netzwerke erfolgreich gestalten*. Verfügbar unter: [http://www.fes-mup.de/files/mup/pdf/arbeitshilfen/Netzwerke\\_erfolgreich\\_gestalten.pdf](http://www.fes-mup.de/files/mup/pdf/arbeitshilfen/Netzwerke_erfolgreich_gestalten.pdf) [05.03.15].