Institut für soziale Innovation

Staatskanzlei
des Landes Nordrhein-Westfalen

Engagement fördern

Handlungsempfehlungen

zum Netzwerkmanagement

Kommunen-Netzwerk:
engagiert in NRW

1 I 2018

www.engagiert-in-nrw.de

Inhalt

1 Einführung 2

2 Arbeiten in und mit Netzwerken 3

2.1 Herausforderungen und Handlungslogiken in der Netzwerkarbeit 3

2.2 Erfolgreiches Netzwerkmanagement 4

2.3 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit 4

3 Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Netzwerkprozessen 7

3.1 Netzwerkgestaltung als gemeinsamer Entwicklungsprozess 7

3.2 Rollen und Aufgaben des Netzwerkmanagements 7

3.3 Phasen eines Netzwerkprozesses 8

4 Hinweise zur Moderation von Gruppen und Netzwerken 11

Impressum 14

Kommunen-Netzwerk: engagiert in NRW

Die Landesregierung Nordrhein-Westfalen unterstützt mit dem »Kommunen-Netzwerk: engagiert in NRW« seit 2014 Kommunen bei der lokalen Engagementförderung.

Das Netzwerk bietet kommunalen Engagementbeauftragten eine Plattform zur Vernetzung und ermöglicht den kollegialen Erfahrungsaustausch und Transfer von Strategien, Handlungsansätzen und Praxisbeispielen.

Zu den **Angeboten** zählen unter anderem:

- landesweite Netzwerktreffen
- Workshops zu aktuellen Themen und Herausforderungen mit lokalen Partner/innen
- Netzwerkpublikationen
- regelmäßige Informationen zur lokalen Engagementförderung in NRW
- Treffen der kommunalen Spitzen NRW mit der Landesregierung

Zu den Netzwerkmitgliedern zählen derzeit ca. 60 Städte, Gemeinden und Kreise aus ganz Nordrhein-Westfalen sowie die Bezirksregierung Arnsberg. Die Akteure des »Kommunen-Netzwerk: engagiert in NRW« sind Vertreter/innen aus der Stadtverwaltung, die für den Bereich der Engagementförderung verantwortlich sind.

Grundsätzlich ist das Netzwerk offen für alle Städte, Gemeinden und Kreise in NRW,

- die über eine kommunale Ansprechperson für Engagement verfügen,
- die Engagementförderung als Querschnittsaufgabe in der Verwaltung verankert haben,
- die bereit sind, die »Gemeinsame Erklärung: Zukunftsfaktor Bürgerengagement - Gemeinsam und vernetzt handeln« zu unterzeichnen,
- die am Programm Ehrenamtskarte des Landes NRW teilnehmen, eine Einführung planen oder ein vergleichbares Instrument zur Anerkennung des bürgerschaftlichen Engagements in der Kommune verankert haben,
- die sich zu einer kontinuierlichen Mitarbeit und Weiterentwicklung des Netzwerks bereit erklären.

Weitere Informationen unter https://www.engagiert-in-nrw.de/

1 Einführung

Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

in Netzwerken zu agieren, sie zu gestalten und sie zu managen ist eine zunehmende Aufgabe kommunalen Handelns. Unterschiedliche gesellschaftspolitische Herausforderungen wie zum Beispiel in den Bereichen: Migration, Integration, Inklusion, Bildung, Prävention, Klimawandel, Demografischer Wandel etc. lassen sich nicht mehr von einzelnen Fachexperten/innen allein lösen, sondern erfordern eine ressortübergreifende Zusammenarbeit über Institutionsgrenzen hinaus. Dies gilt besonders für den breiten und vielfältigen Bereich des bürgerschaftlichen Engagements. Eine wirkungsvolle Engagementförderung kann nur im erfolgreichen Zusammenspiel von Ämtern und Behörden, Politik, freier Wohlfahrtspflege, Zivilgesellschaft und lokalen Ökonomien funktionieren. Gelingt das Netzwerkmanagement, führt das nicht nur zu einem Zugewinn an zukunftsfähigen Lösungen für die großen Herausforderungen unserer Zeit, sondern gleichzeitig zu einem Zugewinn an demokratischem Bewusstsein und der konstruktiven Bürgerbeteiligung in den Kommunen.

In der Praxis sind mit der Arbeit in Netzwerken vielfältige Herausforderungen verbunden. Schon die Tatsache, dass der Netzwerkbegriff sehr vielfältig verwendet wird, führt zu Irritationen und Missverständnissen. Für viele Kommunen bedeutete ein systematisches, zielorientiertes Arbeiten in Netzwerken, komplexe Veränderungsprozesse einzugehen – verwaltungsintern, in der Arbeit mit lokalen Partnern vor Ort sowie den Bürgerinnen und Bürgern.

Wie können lokale Netzwerke nachhaltig gestaltet werden? Welche Herausforderungen bestehen? Was gilt es zu beachten? Welche Phasen gibt es in Netzwerkprozessen und wie kann man ihnen als Netzwerkmanager/in begegnen? Diese und weitere Fragen werden auf den nachfolgenden Seiten aufgegriffen und Lösungsansätze angeboten.

Netzwerkdefinition: In diesem Kontext verstehen wir ein Netzwerk als ein soziales Konstrukt verschiedener Akteure und Organisationen, die aus unterschiedlichen Motivationen meist freiwillig zusammenkommen, um ein gemeinsames Thema zu bearbeiten oder gemeinsame Ziele zu erreichen.

Für diese Publikation sind die Praxiserfahrungen der Mitglieder des „Kommunen-Netzwerk: engagiert in NRW“, die Erkenntnisse aus Workshops und Veranstaltungen zum Netzwerkmanagement aufbereitet und um die Erfahrungen des Instituts für soziale Innovation in der kommunalen Prozessbegleitung und Qualifizierung ergänzt worden.

Nach einem Einführungsteil zum Arbeiten in und mit Netzwerken, der sowohl Herausforderungen als auch Voraussetzungen und Rahmenbedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit aufgreift (Abschnitt 2), folgen Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Netzwerkprozessen mit konkreten Anregungen und hilfreichen Fragen zum Netzwerkmanagement (Abschnitt 3). Abgerundet wird die Publikation mit praktischen Hinweisen zur Moderation von Gruppen und Netzwerken.

2 Arbeiten in und mit Netzwerken

Damit ein Netzwerk langfristig gut und zielführend funktioniert, braucht es klare Strukturen und ein professionelles Netzwerkmanagement. Im folgenden Kapitel werden die Herausforderungen, aber auch die Voraussetzungen und Rahmenbedingungen für ein wirkungsvolles Netzwerkmanagement erläutert.

2.1 Herausforderungen und Handlungslogiken in der Netzwerkarbeit

In jedem Netzwerk entstehen besondere Herausforderungen in Bezug auf die Zusammenarbeit und die Zielerreichung. Genannt seien hier nach Prof. Dr. Jörg Fischer (Fachhochschule Erfurt) exemplarisch folgende Aspekte:

- Neigung zu Missverständnissen und Vorbehalten
- Unverbindlichkeit des Handelns
- Schaffung von Parallelstrukturen
- Fokussierung auf professionelle Befindlichkeiten
- Mangelnde Umsetzung von Ergebnissen
- Modemäßige Themenbearbeitung
- Interessenkonflikt Institution – Netzwerk
- Dominanz von einzelnen Akteuren
- Unkenntnis im Netzwerkmanagement

Die Ursachen für die aufgeführten Spannungen und Konflikte bei der Gestaltung von Netzwerkprozessen liegen häufig in der mangelnden Berücksichtigung der oft unterschiedlichen Motivationslagen und Handlungslogiken der beteiligten Akteure.

Wie das beigefügte Schaubild andeutet, wird die Arbeit in öffentlichen Verwaltungen, öffentlichen Institutionen und Behörden in der Regel durch rechtliche Vorgaben oder politische Beschlüsse definiert **(Steuerungsmedium Macht oder Recht)** die auch Kontrollfunktionen beinhalten.

Wirtschaftsunternehmen, private Bildungsträger oder sonstige freie Träger dagegen müssen immer auch das Ziel haben, genügend Mittel für die Fortführung des Unternehmens oder für die Gewinnausschüttung zu erwirtschaften **(Steuerungsmedium Geld).**

Ehrenamtlich getragene Vereine, Bürgerinitiativen, Migrantenorganisationen oder Selbsthilfegruppen wiederum haben ganz bestimmte inhaltliche Ziele, an denen sie sich zum Beispiel im Interesse ihrer Mitglieder oder in Bezug auf ein ganz bestimmtes Thema orientieren **(Steuerungsmedium Sinn)**.

Die Zusammenarbeit in **Netzwerken** basiert auf der Verhandlung, Argumentation und dem Aushandeln von gemeinsamen Nennern und Lösungen vor dem Hintergrund der oben dargestellten unterschiedlichen Handlungslogiken, Interessens- und Motivationslagen.

2.2 Erfolgreiches Netzwerkmanagement

In Netzwerken zu agieren, sie zu gestalten und zu managen ist eine Schlüsselkompetenz, die immer wichtiger wird. Aufgrund der großen Herausforderungen, die mit der Arbeit in und mit Netzwerken verbunden sind, benötigen erfolgreiche Netzwerke ein kompetentes (Querschnitts- und) Netzwerkmanagement, welches in der Lage ist, eine zielorientierte Zusammenarbeit in der eigenen Organisation und im Netzwerk zu etablieren und nachhaltig zu gestalten (siehe Kasten). So können gemeinsam innovative Lösungen für die Bewältigung dringender gesellschaftlicher Herausforderungen entwickelt werden. Der Anspruch einer nachhaltigen und ergebnisorientierten Netzwerkzusammenarbeit gilt besonders für vielfältige Akteurslandschaften, wie die Engagementlandschaften auf lokaler Ebene.

Zu beachten ist dabei, dass sich das Managen von Querschnittsthemen im Rahmen von Netzwerken von den Aufgaben einer Führungskraft in der hierarchischen Entscheidungsstruktur deutlich unterscheidet. „Führen“ im klassischen Sinn bedeutet, Entscheidungen zu treffen, deren Umsetzung zu veranlassen und Ergebnisse zu überprüfen.

Querschnitts- und Netzwerkmanagement

- **meint ein ressort- und zuständigkeitsübergreifendes Denken und Handeln der Akteure in ihren Organisationen (im Querschnitt) und in der Kooperation nach außen mit den Netzwerkpartnern/innen (im Netzwerk),**
- **erfordert ergänzende Formen der Zusammenarbeit, in denen gemeinsam ausgehandelte, „vernetzte“ Lösungen möglich sind,**
- **nutzt neue Formen der Prozesssteuerung und des Managements.**

(Institut für soziale Innovation)

Netzwerkmanagement erfordert hingegen, sich immer wieder neu auf Prozesse des Aushandelns, Gestaltens und Vereinbarens einzulassen bzw. diese voranzubringen. Langfristig erfolgreich sein bedeutet, das Aushalten von Widersprüchen und immer wieder den Ausgleich von Zielkonflikten, Gemeinwohl und Einzelinteressen herzustellen. Wohl wissend, dass dies nicht dauerhaft ist und schon morgen überholt sein kann.

Ein erfolgreiches Netzwerkmanagement bedarf Menschen mit der Fähigkeit, kontinuierlich Prozesse voranzutreiben und Unsicherheiten aushalten zu können (Ellen Ehring, Winfried Kösters und Hans Wietert-Wehkamp 2009).

2.3 Voraussetzungen und Rahmenbedingungen erfolgreicher Netzwerkarbeit

Nachfolgend erfolgen einige Hinweise, die dabei helfen können, die komplexen Herausforderungen des Netzwerkmanagements systematisch in den Blick zu nehmen.

(1) Auf die Haltung kommt es an

Die Zusammenarbeit im Netzwerk beruht im Wesentlichen auf dem Prinzip der Freiwilligkeit. Die Mitglieder des Netzwerkes müssen einen Austausch zwischen berechtigten Eigeninteressen und einem Mehrwert für alle Beteiligten herstellen können und wollen. Dieses bedeutet, dass ein verantwortliches Netzwerkmanagement die Förderung eines guten Miteinanders besonders in den Blick nehmen muss. Nur so kann die Aufrechterhaltung einer langfristig angelegten, verbindlichen Zusammenarbeit im Netzwerk gewährleistet werden. Diese wiederum kann wesentlich dazu beitragen, dass es eine gemeinsame Suche nach akzeptablen Lösungen eines Problems oder der Entwicklung von realistischen Handlungsansätzen und Maßnahmen in einem bestimmten Themenfeld dient.

(2) Klare Strukturen der Kommunikation und des Miteinanders entwickeln

Die Arbeit in Netzwerken erfordert **flexible Formen der Zusammenarbeit**, die stark von der Zielsetzung, den Themen, den Interessen und Bedürfnissen der Mitglieder abhängen. Eine **gemeinsam definierte Kommunikations- und Steuerungsstruktur** mit einer *klaren Rollen- und Aufgabenverteilung* ist

ein wichtiger Bestandteil für eine gelingende Zusammenarbeit in Netzwerken. Flexible und **individuell angepasste Veranstaltungsformate** unterstützen das Netzwerkmanagement dabei, sowohl den unterschiedlichen Zielsetzungen adäquat zu begegnen als auch unterschiedliche Bedürfnisse der Netzwerkmitglieder angemessen zu berücksichtigen.

(3) Qualifizierte Moderation und Prozessbegleitung sichern

Eine **qualifizierte Moderation und Prozessbegleitung** unterstützt den Erfolg und die nachhaltige Zusammenarbeit in einem Netzwerk erheblich. Diese beinhaltet u.a. **die inhaltliche und methodische Vorbereitung** und Gestaltung der Treffen und des Gesamtprozesses, den übergeordneten Blick auf die Ziele der Zusammenarbeit, **das Beziehungsmanagement**, die kontinuierliche tranparente Information und Kommunikation, die Aktivierung und Einbindung der Mitglieder und die Dokumentation der Ergebnisse.

Zu folgenden Themen sollten grundsätzliche Kompetenzen vorhanden sein oder erworben werden:

- Moderation- und Prozessbegleitung,
- Dialog und Partizipation in Netzwerken,
- Konfliktmanagement,
- Gestaltung von Aushandlungsprozessen,
- Partizipative Entwicklung und Umsetzung von Handlungskonzepten,
- Gestaltung von Dokumentationen,
- Visualisierungskompetenzen,
- Evaluationsmöglichkeiten.

(4) Notwendige Ressourcen einplanen/ zur Verfügung stellen

Der Aufbau und die Begleitung bzw. Pflege sowie die Mitwirkung in Netzwerken erfordern eine kommunikationsfördernde Infrastruktur (Räume, Moderationsmaterial, Stellwände, Flipchart etc.), klar definierte **Zeitressourcen (Aufgabenbeschreibung im Arbeitsprofil) und ein abgestimmtes Finanzbudget (Bewirtung, Materialkosten, evtl. Geschäftsführungskosten).**

(5) Protagonisten und Kristallisationspunkte

Ein Netzwerk **lebt von Schlüsselpersonen**, die besonders aktiv sind und das Netzwerk gezielt mitgestalten. Aus diesem Grund ist es wichtig, **Protagonisten zu gewinnen** und kontinuierlich zu aktivieren, die auf den unterschiedlichen Ebenen als Akteure für das Netzwerk stehen und auch **als Multiplikator/innen fungieren**. Die Dynamik in einem Netzwerk lebt auch von klar definierten Meilensteinen oder **Kristallisationspunkten,** auf die gemeinsam hingearbeitet wird (Erfolge feiern nicht vergessen). Kristallisationspunkte sollten von daher bei der Entwicklung eines Prozessdesigns von Anfang an mit eingeplant werden.

(6) Transparenz und Vertrauen herstellen und fördern

Transparenz zu schaffen und kontinuierlich herzustellen, ist in jedem Netzwerk eine zentrale Gelingensbedingung und Herausforderung zugleich. Transparenz ist dabei auf **verschiedenen Ebenen** notwendig:

- über Ziele, Bedürfnisse und Erwartungen der Mitglieder des Netzwerkes,
- über Rollen, Aufgaben und Netzwerkstrukturen,
- über die gelaufenen und geplanten Aktivitäten der beteiligten Akteure,
- über die Aktivitäten der einzelnen Netzwerkmitglieder,
- zwischen den unterschiedlichen kommunalen Projekten/ Netzwerken etc.

Transparenz schafft Vertrauen – Vertrauen ist eine wichtige Voraussetzung für eine gedeihliche Zusammenarbeit.

(7) Gegenseitige Erwartungen klären und Verbindlichkeit vereinbaren

Jeder Akteur in einem Netzwerk hat **unterschiedliche kommunale, organisationale, individuelle Interessen und Bedürfnisse**, die zur Mitarbeit in einem Netzwerk motivieren. Es ist wichtig, diesen Faktor bei der Netzwerkgestaltung mitzudenken. Denn langfristig trägt sich ein Netzwerk nur, wenn die **Interessen und Bedürfnisse der Netzwerkmitglieder Berücksichtigung finden und sie Akzeptanz finden.**

Dazu ist es relevant, gemeinsam die **Erwartungen zu klären** und auch zu definieren, was unter einer verbindlichen Zusammenarbeit verstanden wird.

Da die Mitarbeit in Netzwerken auf dem Prinzip der Freiwilligkeit beruht, ist es hilfreich (sich) zu fragen: Wer hat welchen Nutzen dadurch, wenn er sich beteiligt, einbringt oder für bestimmte Aufgaben die Verantwortung übernimmt?

Möglicher Nutzen für Netzwerkmitglieder könnte sein:

- Akquirieren von Projektmitteln,
- Verbessern des eigenen Marktwertes,
- Erzielen von öffentlicher Aufmerksamkeit,
- Mitgestalten der sozialen Wirklichkeit und gesellschaftlichen Veränderungsprozessen,
- Mitgestalten von gemeinsamen Konzepten,
- Ausweiten der informellen (politischen) Einflussmöglichkeiten,
- Erkunden von Innovations- und Erprobungsmöglichkeiten für neue Herausforderungen,
- Erhalten von Impulsen zur Qualitätsentwicklung des eigenen Produktes oder des eigenen Aufgabenfeldes,
- Nutzen von Möglichkeiten der persönlichen oder teambezogenen (Weiter-) Entwicklung.

(8) Kommunikationskultur beachten

Eng verknüpft mit dem Thema „Transparenz“ ist die Umsetzung einer offenen, positiven und verbindlichen **Kommunikationskultur** (sowohl digital als auch persönlich). Dabei gilt es

- unterschiedliche Handlungslogiken (siehe oben) zu berücksichtigen,
- sensibel auf die verschiedenen Interessen der Netzwerkmitglieder und ihrer Organisationen einzugehen,
- den Teilnehmenden immer wieder einen Perspektivwechsel zu ermöglichen und so Verständigungsprozesse zu initiieren.

(9) Erfolge sichtbar machen und feiern

Die Entscheidung, ob, wie intensiv und wie lange Akteure sich in einem Netzwerk engagieren, ist unmittelbar mit dem individuellen, organisationalen oder kommunalen **Mehrwert und Nutzen** verknüpft.

(10) Konflikte bearbeiten und als Lernprozess nutzen

Konflikte transparent zu machen, auszuhalten und gemeinsam zu bewältigen, Spannungsfelder sichtbar zu machen, aufzulösen oder zu akzeptieren und eine **gemeinsame Fehlerkultur** zu entwickeln, führen häufig zu einer engeren und intensiveren Zusammenarbeit, erweitern die eigene Perspektive und fördern das Lernen voneinander. **Widerstände als Ressource zu betrachten**, um eine noch bessere Lösung oder eine wichtige Perspektive, die gefehlt hat, mit einzubeziehen, kann bereichernd sein.

3 Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Netzwerkprozessen

Basierend auf den oben dargestellten Grundlagen, Voraussetzungen und Rahmenbedingungen folgen in diesem Kapitel konkrete, praxisorientierte Handlungsempfehlungen für die Gestaltung von Netzwerkprozessen.

3.1 Netzwerkgestaltung als gemeinsamer Entwicklungsprozess

Generell gilt es zu beachten, dass der **Aufbau von Netzwerken ein gemeinsamer Entwicklungsprozess aller beteiligten Akteure** ist. Kurz zusammengefasst ist es wichtig zu berücksichtigen, dass

- jedes Netzwerk individuell ist (Es gibt nicht den einen Weg!),
- Ziele, Aufgaben und Rollen gemeinsam geklärt und ausgehandelt werden,
- Netzwerke flexibel sind und im Verlauf der Umsetzung der Netzwerkinhalte, Veränderungen notwendig werden können (z.B. in Zusammensetzung und Zielsetzung),
- es eine hauptamtliche Person gibt, welche das Netzwerk managt und von den Partnern akzeptiert wird,
- eine Verantwortungs- und Kooperationsgemeinschaft mit den relevanten Akteuren - im Idealfall aus Politik, Verwaltung, Zivilgesellschaft und Wirtschaft - entsteht.

3.2 Rollen und Aufgaben des Netzwerkmanagements

Die **Rolle** des Netzwerkmanagers/ der Netzwerkmanagerin muss klar definiert sein. Es gibt die Möglichkeit, dass eine Person alleine diese Rolle übernimmt oder dass zwei Personen gemeinsam als Tandempartner/in agieren. Ein/e Tandempartner/in ist empfehlenswert, um sich die zahlreichen Aufgaben im Netzwerkmanagement aufteilen zu können, aber auch um unterschiedliche Perspektiven schon in der Planung zu berücksichtigen (z.B. Verwaltung, freier Träger, Freiwilligenagentur etc.).

Zu den **Aufgaben** gehören zum einen der **geschäftsführende, administrative Aufgabenbereich** (Termine koordinieren, Einladungen schreiben, Catering organisieren, Dokumentationen und Protokolle erstellen etc.) und zum anderen die **inhaltliche Begleitung** des Netzwerkes.

Aus kommunaler Sicht sind folgende Aspekte hilfreich, um die Rolle und Aufgaben in den Blick zu nehmen und zu klären:

☑ **Der Rolle und Aufgaben der Netzwerkmanager/innen sind klar definiert**

- Mit der „Auftraggeberin“ oder dem „Auftraggeber“ (Steuerungsgruppe und Dienstvorgesetzen) hat eine verbindliche Auftragsklärung stattgefunden.
- Ziele, Aufgaben und zur Verfügung stehende Ressourcen sind klar definiert.
- Die Verwaltungsspitze und die Vorgesetzten stehen hinter der Aufgabe.
- Der Rahmen und die strategische Ausrichtung werden bei den Planungen des Netzwerkprozesses berücksichtigt.

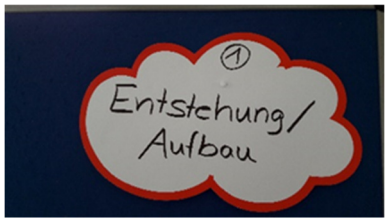
☑ **Es gibt einen guten Austausch mit dem oder der Tandempartner/in**

- inhaltlich – organisatorische Absprachen zur Vorgehensweise und zur Rollenaufteilung haben stattgefunden
- die persönliche Beziehung, gutes Verhältnis zur/zum Tandempartner/in ist geklärt – eine Vertrauensbasis ist vorhanden

3.3 Phasen eines Netzwerkprozesses

Die Arbeit in Netzwerken kann in verschiedene Phasen aufgeteilt werden. Jede dieser Phasen beinhaltet wichtige Aspekte einer langfristig angelegten, zielorientierten Netzwerkgestaltung und bietet Chancen der konstruktiven Weiterentwicklung eines Netzwerkes. Allerdings kann es auch in bestimmten Phasen zu massiven Rückzügen oder Beendigungen von Netzwerkaktivitäten kommen. Die einzelnen Phasen müssen nicht zwangsläufig in einer bestimmten Reihenfolge ablaufen. In dem nachfolgenden Modell legen wir fünf Phasen zu Grunde, in denen jeweils bestimmte Kriterien, Aktivitäten und Fragestellungen aufgeführt sind, die in der entsprechenden Phase den Prozess dominieren.

3.3.1 Entstehung/ Aufbau eines Netzwerkes



- ☑ Die **Entscheidung** für den Aufbau eines Netzwerkes wird
  - **gemeinsam mit potentiellen Netzwerkpartnern** getroffen.
  - sowohl von den Auftraggebern, als auch von den potentiellen Mitgliedern des Netzwerkes ausdrücklich begrüßt ("top-down" und "bottom-up"- Unterstützung).
- ☑ Es gibt eine gemeinsame Verständigung über:
  - **die Ziele, Inhalte und Aufgaben des Netzwerkes,** die für alle transparent sind und die gleichzeitig an veränderte Bedarfe angepasst werden können.
  - den Kontext, in dem das Netzwerk agieren soll (Umsetzung einer Strategie zur Umsetzung eines Handlungsfeldes im Rahmen eines Integrationskonzeptes, zum Aufbau eines Wissensmanagements, zur Mitgestaltung von gesellschaftspolitischen Veränderungsprozessen etc.).
- ☑ Netzwerkmanagement und Netzwerkmitglieder klären ihre jeweiligen Aufträge, Rollen und Kompetenzen bzw. Zuständigkeiten.
- ☑ Eine verbindliche Kommunikations- und Steuerungsstruktur für die Arbeit des Netzwerkes wird verabredet sowie eine erste Agenda erarbeitet.
- ☑ Die Erreichung von Meilensteinen verabreden.

Praxishinweis 1 - Hilfreiche vorbereitende Fragen in der Entstehungs- und Aufbauphase

1) Analyse grundsätzlicher Fragen zur Gestaltung eines Netzwerkes

- Welches Ziel hat das Netzwerk?
- Ist das Thema so komplex, gesellschaftlich relevant und aktuell, dass es eine größere Zahl von Partnern über einen längeren Zeitraum aktivieren und motivieren kann? (Stichwörter: „Kontext beachten", „Beispiel: Thema Flüchtlingsengagement")
- Warum lohnt es sich, für die Akteure im Netzwerk mitzumachen? Was ist deren Mehrwert?
- Welche Leistungen soll das Netzwerk erbringen?
- Welche Werte sollen das Netzwerk zusammenhalten?
- Wie soll das Netzwerk aufgebaut sein?
- Welche Regeln braucht ein Netzwerk?

2) Selbstklärung der initiierenden Person/ Gruppe/ Organisation

- Wer ergreift die Initiative? Wer ist der Motor?
- Wer steuert und organisiert das Netzwerk?
- Gibt es einen Auftrag? (Stichwort: „Hat die Kommunalverwaltung das Mandat?")
- Was ist die eigene Rolle? (Stichwörter: „Netzwerkmanagement", „Servicestelle", „neutrale Moderation")

3) „Vorfühlen“ und Analyse des Umfeldes

- Besteht ein zivilgesellschaftliches Bündnis?
- Sind Verwaltung und Politik involviert?
- Gibt es bestehende Netzwerke/ Kooperationen, an die man anknüpfen kann?
- Gibt es Konkurrenz? Gibt es förderliche und hinderliche Kräfte?
- Was sind die unterschiedlichen Handlungslogiken der Akteure im Netzwerk? (Stichwörter: „Vorbehalte gegen die Verwaltung“, „Konkurrenz zwischen den Trägern“, „unternehmerisches Handeln“)

4) Suche, Auswahl und Aktivierung möglicher Netzwerkpartner

- Wer ist bereits in Netzwerkstrukturen vor Ort organisiert? Welche Kooperationen bestehen bereits? Welche Multiplikator/innen gibt es, die man ansprechen kann?
- Welche Akteure gehören noch dazu?
- Welche vertrauensbildenden Maßnahmen braucht es, um Partner zu gewinnen?
- Welchen Nutzen haben die einzelnen Akteure? Wie kann man sie für das Netzwerk gewinnen?
- Welchen positiven Beitrag können einzelne Akteure zur Zielerreichung leisten (finanzielles, kulturelles, soziales, persönliches Kapital)?
- Was ist nötig, dass das Netzwerk akzeptiert wird? (z.B. ist sichergestellt, dass alle Netzwerkmitglieder einen Gewinn/ Mehrwert haben; gibt es einen politischen Auftrag/ ein Mandat für das Netzwerk)

Praxishinweis 2 - Erste Schritte im Netzwerk: Mögliche Ziele und Inhalte eines ersten Netzwerktreffens

1) Transparenz herstellen/ Kennenlernen ermöglichen

- Wer ist dabei?
- Wer wäre noch einzubeziehen?
- Welche Schwerpunkte, Interessen, Motivationen, Positionen, Ideen gibt es?

2) Strategisch-inhaltliche Ausrichtung des Netzwerkes gemeinsam entwickeln

- Zweck und Ziel des Netzwerkes erklären
- Diskussionsprozess anstoßen in Bezug auf die inhaltliche Ausrichtung
- WAS machen wir? Mit WEM? WARUM? WOZU?

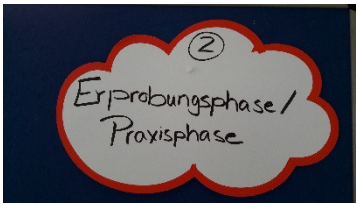
3) Bereitschaft zur Vernetzung klären

- Partner gewinnen: Nutzen der Beteiligung darstellen

4) Netzwerkstrukturen gemeinsam entwickeln: Aufbauorganisation, Arbeits- und Kommunikationsstrukturen

- Handlungsfähigkeit herstellen, auf eine Form der Zusammenarbeit einigen
  - Wie organisieren wir uns?
  - Wie arbeiten wir zusammen?
  - Wer macht was?

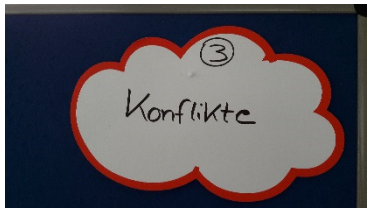
3.3.2 Erprobungs-/ Praxisphase



- ☑ Die Durchführung erster Aktivitäten, Umsetzungsschritte, Pilotprojekte findet wie geplant statt.
- ☑ Geplante Meilensteine werden umgesetzt.
- ☑ Erfolgreiche Aktionen führen zu einer erhöhten öffentlichen Aufmerksamkeit.
- ☑ Weitere Institutionen wollen auch Mitglied in dem Netzwerk werden.

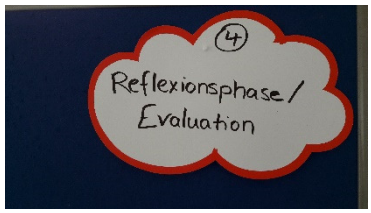
☑ In der Praxisphase zeigt sich, welche Vorüberlegungen sich als sinnvoll und zielführend erweisen und an welchen Stellen nach- oder umgesteuert werden muss, weil zum Beispiel:
- die Ziel- oder Aufgabenbeschreibungen sich im Alltag als unzutreffend, zu allgemein oder zu anspruchvoll erweisen,
- die verabredete Rollenaufteilung und Prozessstruktur nicht funktioniert (wichtige Schlüsselpersonen oder Ressourcen stehen nicht wie geplant zur Verfügung, rechtliche oder politische Rahmenbedingungen haben sich verändert),
- bestimmte Kommunikations- oder Dialogformate zur Partizipation oder zur Herstellung von Transparenz von den Beteiligten nicht angenommen werden,
- verabredete Rituale (Anzahl der Treffen, Orte, Protokolle etc.) verändert werden müssen,
- die Klärung der Rahmenbedingungen nicht umfangreich genug erfolgte.

3.3.3 Konflikte



☑ unterschiedliche fachliche, institutionelle oder persönliche Interessenslagen werden immer wieder zum Thema gemacht
☑ Konflikte sind Anlässe für eine Neuausrichtung (erneute Zielklärung) oder Ausdifferenzierung (Untergruppen bilden) der Arbeit des Netzwerkes
☑ gemeinsame Lernprozesse werden angestoßen
☑ Widerstand wird als Ressource genutzt

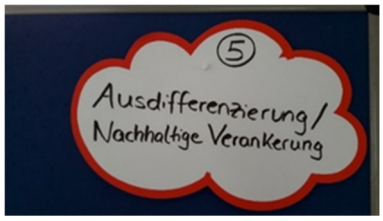
3.3.4 Reflexionsphase/ Evaluation



☑ die vereinbarte regelmäßige (beispielsweise jährliche) Evaluation wird mit unterschiedlichen Elementen durchgeführt:
  - qualitative Einschätzungen der Netzwerkmitglieder zur Qualität der Zusammenarbeit und des Netzwerkprozesses
  - Wirkungsanalysen in Bezug auf die Aufgaben und Ziele des Netzwerkes
  - Grad der Wahrnehmung in der (Fach-)Öffentlichkeit

☑ eine erneute Bedarfsermittlung und Zielklärung wird vorgenommen
☑ die Ergebnisse der Reflexionsphase werden nach innen und außen kommuniziert/ Transparenz wird hergestellt

3.3.5 Ausdifferenzierung / Nachhaltige Verankerung



☑ Ein neues Ziel kann bedeuten:
  - veränderte Zusammensetzung des Netzwerkes,
  - neue Formen der Zusammenarbeit,
  - andere inhaltliche Schwerpunkte etc.,
  - es gibt einen erneuten Konsens bezüglich der weiteren Ziele und Aufgaben des Netzwerkes.

☑ Das Netzwerk hat sich als anerkannte (politische oder fachliche) „Größe“ in der Kommune etabliert.

Hinweis zur Beendigung von Netzwerkaktivitäten und zur Netzwerkschließung
Wie schon zu Beginn des Kapitels 3.3 genannt, kann es auch zur Beendigung von Netzwerkaktivitäten und somit auch zur Schließung eines Netzwerkes kommen.

Finden Treffen nur noch um des Treffens willen statt, oder werden Netzwerke nur aufrecht erhalten, weil kein weil kein Akteur ehrlich die Sinnhaftigkeit in Frage stellt, kann es sinnvoll sein ein Netzwerk auslaufen zu lassen. Beendigungsgründe können u.a. sein Wegfall des Ziels, keine Resonanz der Netzwerkmitglieder, dauerhaft unbefriedigende Ergebnisse oder fehlende finanzielle Ressourcen.

In manchen Fällen kann es auch sinnvoll sein, ein Netzwerk von Beginn an nur auf begrenzte Zeit zu initiieren.

4 Hinweise zur Moderation von Gruppen und Netzwerken

Eine gute Moderation ist ein wichtiges Instrument in Netzwerken, um zielführend und konstruktiv arbeiten zu können. Wenn ein Treffen gut moderiert ist, fördert es die Motivation der Teilnehmenden und es kommt zu schnellen und guten Ergebnissen. Außerdem sorgt eine Moderation dafür, dass die festgelegten Regeln eingehalten werden. Es gibt viele verschiedene Methoden, die in der Moderation eingesetzt werden können. Nachfolgend wird eine Auswahl an wichtigen Grundlagen vorgestellt.

4.1 Ablauf einer Moderation planen

Eine moderierte Veranstaltung gliedert sich immer in mehrere Abschnitte. Es ist wichtig, sich im Vorfeld gut auf die Veranstaltung vorzubereiten, um während der Durchführung einen roten Faden als Anker zu haben. Der klassische Ablauf besteht aus sechs Schritten:

(1) **Einstieg**
(2) **Themen sammeln**
(3) **Themen auswählen**
(4) **Themen bearbeiten**
(5) **Maßnahmen planen**
(6) **Abschluss**

Hinweise zur Planung des Ablaufs – Erstellung eines Moderationsplans

- Basis der Planung sollten im Vorfeld festgelegte und abgestimmte Ziele sein.
- Zur detaillierten Planung eine Veranstaltung ist es hilfreich, einen Moderationsplan mit genauen Zeiten, Zeitfenstern für Pausen, Methoden, möglichen Fragestellungen, Materialien, Hinweisen und Zuständigkeiten, Catering zu erstellen.
- Bei der methodischen Gestaltung gilt es darauf zu achten, dass die Veranstaltung inhaltlich und methodisch abwechslungsreich ist und es ausreichend Elemente gibt, bei denen die Teilnehmenden selbst aktiv werden können.
- Es kann hilfreich sein bereits im Vorfeld ein Stimmungsbild von den Teilnehmenden zu einem bestimmten Thema einzuholen (z.B. als Online-Umfrage), um bei der Veranstaltung direkt an den Ergebnissen anküpfen zu können.

4.2 Setting gestalten

Das Setting ist besonders wichtig für ein gelingendes Treffen. Die Anordnung der Stühle, die Raumgröße und die Einrichtung prägen den ersten Eindruck der Teilnehmenden, wenn sie den Raum betreten und entscheiden darüber, ob eine offene Wohlfühlatmosphäre herrscht.

- Der/die Moderator/in gestaltet den Raum so, dass er oder sie sich erst einmal selbst wohlfühlt, denn dann können sich auch die Teilnehmenden wohlfühlen.
- Ein Stuhlkreis löst vertraute Sitzungsmuster und Rollen aus, kann aber auch erst einmal zur Verunsicherung führen - hinter Tischen kann man sich gut „verstecken“. Vorteile eines Stuhlkreises sind:
  - jede/r ist gleichberechtigt
  - Teilnehmende kommen schneller miteinander in Kontakt
  - die Arbeit in wechselnden Kleingruppen lässt sich leichter organisieren
- Flipchart und Moderationswände sind für alle Teilnehmenden gut sichtbar aufgestellt.
- Regieanweisungen/ Aufgabenstellungen/ Kernbotschaften sind gut sichtbar angebracht und unterstützen damit die Aussagen des/der Moderators/in – Teilnehmende haben die Botschaften vor Augen.

4.3 Einstieg

Beim Einstieg erklärt der/die Moderator/in kurz die Hintergründe oder den Anlass des Treffens, verweist auf organisatorische (Zeit, Catering, räumliche Bedingungen) und inhaltliche Rahmenbedingungen (Agenda des Treffens, Bezug zu den strategischen Grundlagen, zum letzten Treffen, aktuelle Ereignisse etc.). Dann werden die Teilnehmenden je nach Situation eingeladen, sich vorzustellen, ihre Beweggründe für die Teilnahme deutlich zu machen, ihre Erwartungen an das Treffen zu formulieren oder einfach ein erstes Stimmungsbild abzugeben. Eine persönliche Vorstellung schafft Vertrauen, führt zur Transparenz bezüglich der Stimmungslage, fördert die Identifikation mit der Gruppe und kann dazu beitragen, dass allen Beteiligten die Ziele des Treffens klar vor Augen haben.

4.4 Methodische Hinweise

Es gibt zahlreiche Methoden im Rahmen der Workshopgestaltung. Es ist besonders wichtig, dass sich der/die Moderator/in mit den ausgewählten Methoden sicher fühlt, um sie erfolgreich einsetzen zu können.

- **Kartenabfrage**
  - Zur Sammlung von Themen, Fragen, Ideen und Lösungsansätzen.
  - Jeder Teilnehmende wird einbezogen. Alle Nennungen sind gleich wichtig, es gibt keine Hierarchie – oder sonstigen Unterschiede. Die Nennungen können jederzeit neu geordnet werden.
  - Der/die Moderator/in stellen eine auf einer Pinnwand visualisierte Frage an die Gruppe. Die Beantwortung dieser Frage soll in schriftlicher Form geschehen. Hierzu verteilen sie Moderationskarten.
  - Einzelabfragen mit Moderationskarten helfen, dass die Teilnehmenden erst einmal für sich sortieren und festhalten, was ihnen bezüglich der jeweiligen Fragestellungen durch den Kopf geht.
  - Das Einsammeln der Karten geschieht, indem ein/e Teilnehmende/r beginnt, ihre Karte vorzustellen. Der/ die Moderator/in nehmen die Karte anschließend entgegen (Vorteil eines Stuhlkreises) und hängen sie an der Pinnwand auf.
  - Moderator/innen haben die Gelegenheit, die Karten gleich nach Themenschwerpunkten zu clustern.

- **Aufstellung/ Stimmungsbilder**
  - Unterschiedliche Positionen sichtbar zu machen hilft dabei, dass alle Beteiligten einen schnellen Überblick über die Einschätzungen in der Gruppe bekommen.
  - Aufstellungen können ganz unterschiedlich aussehen: Positionierung im Raum, zum Beispiel auf einer Skala von 0 – 100% oder aufgrund von Zuständigkeiten – Moderatoren/innen haben so die Möglichkeit, Statements der Teilnehmenden zu erfragen und damit unterschiedliche Perspektiven sichtbar zu machen. (Vor allem die Extreme sind interessant, weil sie das Spannungsfeld zu einer bestimmten Fragestellung gut verdeutlichen können.)

„Eine Karte, ein Gedanke“

„Einer fängt an und wer etwas Ähnliches hat, ergänzt“

„Die Erfolgreichen denken schriftlich“

- **Fragetechnik**
  - Mit Fragen können Impulse gesetzt und Diskussionen in bestimmte Richtungen gelenkt (roter Faden) werden.
  - Bei Unsicherheiten oder Unklarheiten hilft gezieltes Nachfragen, um zu klären, was genau gemeint ist.
  - „Wer fragt, der führt!“
  - Beispielhafter Fragenkatalog (W-Fragen)
    - Was genau soll gemacht werden?
    - Was löst das bei Ihnen aus?
    - Wer soll was mit wem bearbeiten?
    - Wo wollen sie in einem halben Jahr stehen?
    - Woran erkennen sie, dass die Aktion erfolgreich war oder das Ziel erreicht wurde?
    - Wie würden sie das umsetzen?
    - Wenn sie heute Abend nach Hause gehen, was erzählen sie Ihrer Familie von dem Treffen?

- **Zeitstrahl**

  Durch einen Zeitstrahl kann die zeitliche Planung einschließlich konkreter Termine, Meilensteine oder besondere Herausforderungen, wie zum Beispiel Terminüberschneidungen oder zu erreichende Ziele gut sichtbar gemacht werden.

4.5 Visualisierung

Ein Bild sagt mehr als tausend Worte. Auch wenn Menschen unterschiedliche Wahrnehmungskanäle benutzen, ist Visualisierung eine wichtige Unterstützung der Moderation.

Moderator/innen:

- visualisieren Regieanweisungen bzw. die Arbeitsaufträge,
- notieren Aussagen von Teilnehmenden,
- fassen Kernaussagen zusammen und
- stellen anhand von Schaubildern/ Grafiken Diskussionsverläufe dar.

Sie nutzen dazu unterschiedliche Formate: Texte, freie Grafiken, Diagramme und Mind Mapping. Dabei spielen sie mit Farben und Formen.

Auf Moderationskarten festgehaltene Aussagen signalisieren den Teilnehmenden „meine Aussage ist sichtbar“ – „ich kann auf meine Aussage hinweisen“ – „nichts geht verloren“. Moderationskarten können zu unterschiedlichen Bildern/ Clustern angeordnet oder in einem Themenspeicher für spätere Überlegungen abgelegt werden.

Impressum

Herausgeber

Kommunen-Netzwerk:
engagiert in NRW

Redaktion und Gestaltung

Institut für soziale Innovation

Opferfelder Str. 22, 42719 Solingen
www.institut-fsi.de

Kontakt

Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen
Mareike Einfeld
Telefon: 0211 / 837-1632
E-Mail: mareike.einfeld@stk.nrw.de
www.engagiert-in-nrw.de

Institut für soziale Innovation
Nadine Haßlöwer
Telefon: 0212 / 230-7989
E-Mail: n.hassloewer@institut-fuer-soziale-innovation.de

gefördert durch die:

Staatskanzlei
des Landes Nordrhein-Westfalen

Stadttor 1, 40219 Düsseldorf
www.land.nrw

Düsseldorf, März 2018