

NETZWERKWERKEN



BILDUNGSMATERIALIEN
DER ROSA-LUXEMBURG-STIFTUNG



IMPRESSUM

BILDUNGSMATERIALIEN Nr. 1 wird herausgegeben von der Rosa-Luxemburg-Stiftung

V.i.S.d.P.: Martin Beck

Franz-Mehring-Platz 1 · 10243 Berlin · www.rosalux.de

Redaktionsschluss: Dezember 2013

Lektorat: TEXT-ARBEIT, Berlin

Gestaltung: FLMH | Labor für Politik und Kommunikation, www.flmh.de

Gedruckt auf Circleoffset Premium White, 100 % Recyclin

Alle Methoden sind online unter www.rosalux.de/bildungsmaterialien abrufbar.

HERAUSGEBER

- Marc Amann ist als Aktivist und selbstständiger Trainer an verschiedenen Netzwerken in sozialen Bewegungen beteiligt. Neben Gruppenprozessen und Organisationsfragen beschäftigt er sich hauptsächlich mit widerständigen und kreativen politischen Aktionsformen sowie solidarischen Ökonomien. www.marcamann.net

Kontakt: go.stop.act@mtmedia.org

- Mathias Berner leitet als selbstständiger Organisationsberater und Coach die Berliner Bildungsagentur, einen Netzwerkknoten von freien BeraterInnen und TrainerInnen im Non-Profit-Bereich. Sein Spezialbereich ist Schulentwicklung. www.berliner-bildungsagentur.de

Kontakt: mb@berliner-bildungsagentur.de

- Ronald Höhner ist als Referent für politische Weiterbildung in der Rosa-Luxemburg-Stiftung tätig und dort für Aus- und Fortbildungen für politische BildnerInnen und AkteurInnen verantwortlich. Ein inhaltlicher Schwerpunkt sind politische Gruppenprozesse und politische Netzwerke. www.rosalux.de/weiterbildung

Kontakt: hoehner@rosalux.de

- Stefan Nadolny ist Teil der Trainer*innenkooperative Bildung in Bewegung, die politische AkteurInnen im linken Spektrum mit Trainings, Seminaren und Prozessbegleitung in ihren Entwicklungen unterstützt. Schwerpunkte sind dabei Kommunikation, Prozessmoderation, Projekt- und Kampagnenentwicklung. www.bildung-in-bewegung.coop

Kontakt: s.nadolny@bildung-in-bewegung.coop

INHALTSÜBERSICHT

Ein Bildungsheft zum Thema Netzwerken	4
Thema	6
Was ist ein politisch-soziales Netzwerk?	6
Die Potenzialität von Netzwerken	10
Kurze Geschichte der sozialwissenschaftlichen Netzwerkanalyse	12
Netzwerkbilder. Visuelle Netzwerkforschung und Graphentheorie	18
Verfilzt und verstrickt. Laufmaschen und Netzwerkfallen	22
Emanzipation in Netzwerken	26
Netzwerke steuern. Netzwerkmanagement und Netzwerkmoderation.....	30
Methoden.....	36
Netzwerkimpuls. Eine Kooperationsübung.....	37
Soziometrie. Netzwerkerfahrungen aufstellen	38
Alles Netzwerk, oder was? Einordnen von Netzwerktypen	40
Steckbrief meines Netzwerks. Eine Selbstbefragung	42
Kontakt schaffend, ressourcenorientiert, wohltuend:	
Der frühe Blick auf Gelungenes im Netzwerk	43
Mein Netzwerk. Zeichnen und analysieren	44
Erfolgsfaktoren. Eine Checkliste.....	45
Stellschrauben. Interventionen in Netzwerke.....	46
Die Autopanne. Ein Konflikt als Fallbearbeitung	47
Transferpaare. Gegenseitige Beratung	49
Service	50

EIN BILDUNGSSHEFT ZUM NETZWERKEN

„Macht entspringt der Fähigkeit, nicht nur zu handeln oder etwas zu tun, sondern sich mit anderen zusammenzuschließen und im Einvernehmen mit ihnen zu handeln.“

(Hannah Arendt)¹

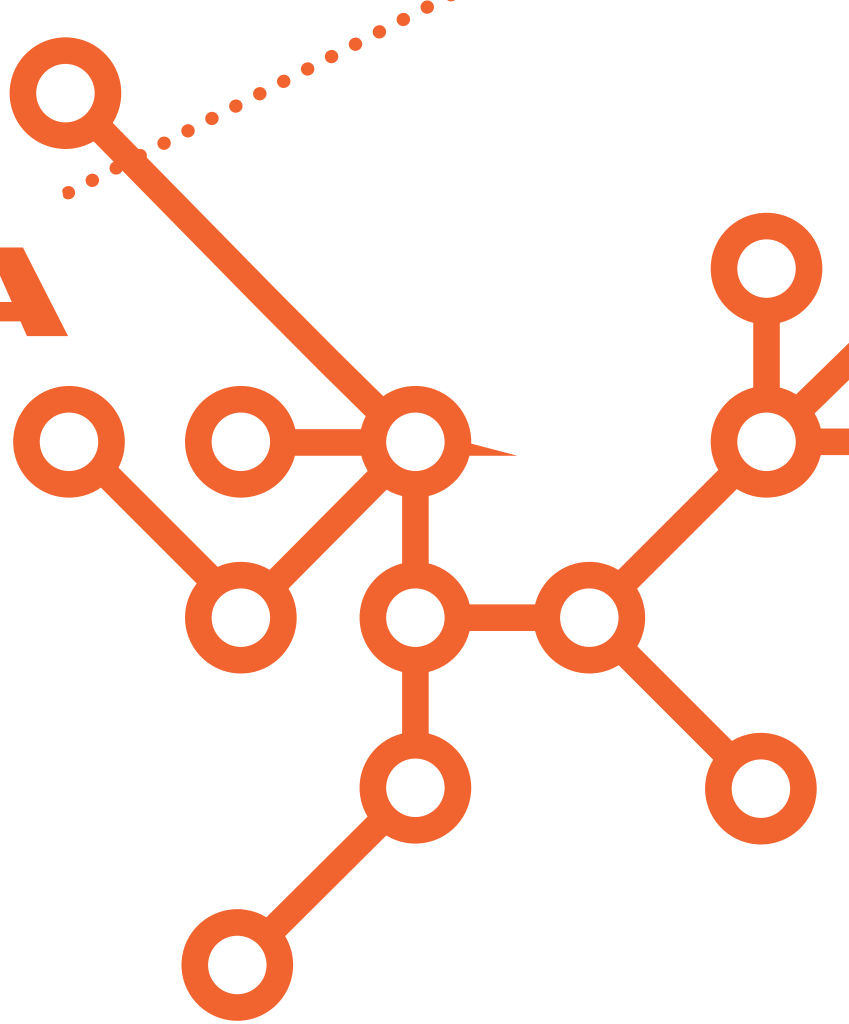


Das **Arbeiten** in netzwerkförmigen Strukturen hat in den vergangenen Jahren nicht nur im sozialen, sondern auch im wirtschaftlichen und politischen Bereich an Bedeutung gewonnen. Netzwerke sind zu Hoffnungsträgern geworden für neue Formen von Zusammenarbeit; für Gleichberechtigung, Gemeinschaftlichkeit und soziale Unterstützung; für Kreativität und Formen nicht entfremdeter Arbeit; für die Verbesserung von Versorgungsstrukturen; für die Kooperation zwischen unterschiedlichen AkteurInnen und nicht zuletzt für mehr Effizienz. Dabei wird die Fähigkeit zum Netzwerken – also zum Initiieren, Begleiten, Sichern und Verändern von Strukturen und Beziehungen – allzu oft als gegeben vorausgesetzt. Anders als etwa zu Themen wie Rhetorik oder Gruppendynamik existieren zur Praxis des Netzwerkes kaum brauchbare Analysen oder Handlungsanleitungen.

Vielmehr dominieren wirtschaftswissenschaftlich geleitete Netzwerkanalysen, die sich vor allem deshalb für Netzwerke interessieren, weil sie sich von kooperativer Zusammenarbeit Wettbewerbsvorteile und Gewinnmaximierung versprechen.

Mit dem vorliegenden Bildungsheft richten wir unser Interesse auf etwas anderes, nämlich auf die emanzipatorischen Effekte von Netzwerken. Emanzipatorisch können Netzwerke nach außen wirken, indem sie zum Beispiel konkrete Partizipationsmöglichkeiten schaffen, emanzipatorisch kann aber auch das Netzwerken selbst sein: die Gestaltung der Beziehungen, die Haltung der Beteiligten, die selbst gesetzten Regularien sowie die gelebte Kultur. Diese Perspektive auf die emanzipatorischen Effekte von Netzwerken nach innen und außen schließt gemeinsame

M THEMA



Ziele und Vorteilssuche natürlich keineswegs aus – im Gegenteil. Grundlage gemeinsamer Ziele sollte aber unserer Ansicht nach die freie Kooperation sein, die insofern auch ein gesellschaftliches Gegenmodell zu Egoismus und Konkurrenz darstellt. Emanzipatorische Netzwerke beruhen unserem Verständnis nach auf Freiwilligkeit, Vertrauen und Zurücknahme, sie sind offen und gemeinwohlorientiert, ermöglichen Selbstorganisation, befördern die Selbstwirksamkeit, dienen der sozialen Unterstützung, suchen Synergien und zeichnen sich durch eine Kultur des Voneinander-Lernens aus.

Für den Bildungskontext geht es uns mit diesem Heft darum, den Netzwerk-begriff zu (re-)politisieren. Wir erweitern den Ansatz des Managens von Netzwerken um die Idee einer positionierten Gestaltung. Wir möchten in

Netzwerken Aktive dabei unterstützen, sich in diesen hybriden und komplexen Gebilden zwischen Selbstorganisation und strategischer Nützlichkeit souverän und adäquat zu bewegen, um so Anspruch und Wirklichkeit emanzipatorischer Netzwerkpraxis einander anzunähern.

Wir hoffen, dass das vorliegende Bildungsmaterial dazu beiträgt.

1 Arendt, Hannah: Macht und Gewalt (1970), München/Zürich 1993, S. 45.

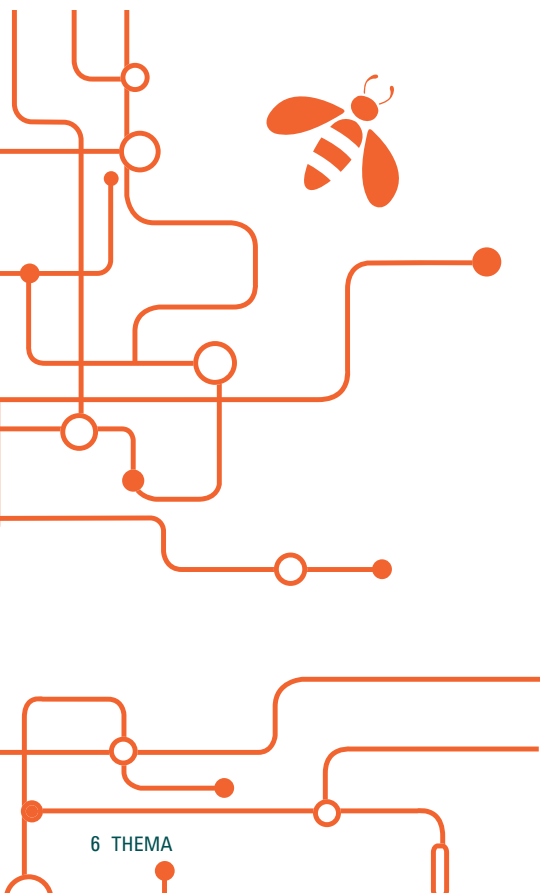
Wir brauchen einen kritischen Netzwerkblick, der:

- thematisiert und nicht tabuisiert, wo die negativen Seiten von Netzwerken liegen;
- genau zu verstehen sucht, was Netzwerke wirklich leisten und wie sie effektiv funktionieren;
- nach Gestaltungsmöglichkeiten von Netzwerken fragt;
- nach Möglichkeiten der Förderung von Kompetenzen für Netzwerkarbeit sucht;
- die Pflege von Netzwerken bedenkt (Netzwerke sind anstrengend);
- der nach neuen Herausforderungen für Netzwerke sucht
- und der zeigt: Nicht überall, wo Netzwerk draufsteht, ist auch ein Netzwerk drin.

Quelle: Straus, Florian: Netzwerktypen und Netzwerkstrategien. Eine Einführung in die Netzwerkperspektive, in: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Konzepte und Strategien der Netzwerkarbeit, München 2004, S. 10–19

WAS IST EIN POLITISCHES NETZWERK?

Der Begriff des Netzwerks wird heute für so ziemlich alles verwendet, was nicht Organisation ist oder sein will. Von Terror-, Versorgungs- oder Produktionsnetzwerken ist die Rede. Was verbindet diese Organisationsformen miteinander – über die Metapher des Netzwerks hinaus? Was ist das Soziale an ihnen? Was das Politische? Durch die Auseinandersetzung mit verschiedenen theoretischen und praktischen Zugängen zu Netzwerken und ihrem Niederschlag im Alltagsverständnis wollen wir unseren Begriff eines politisch-sozialen Netzwerks entwickeln.

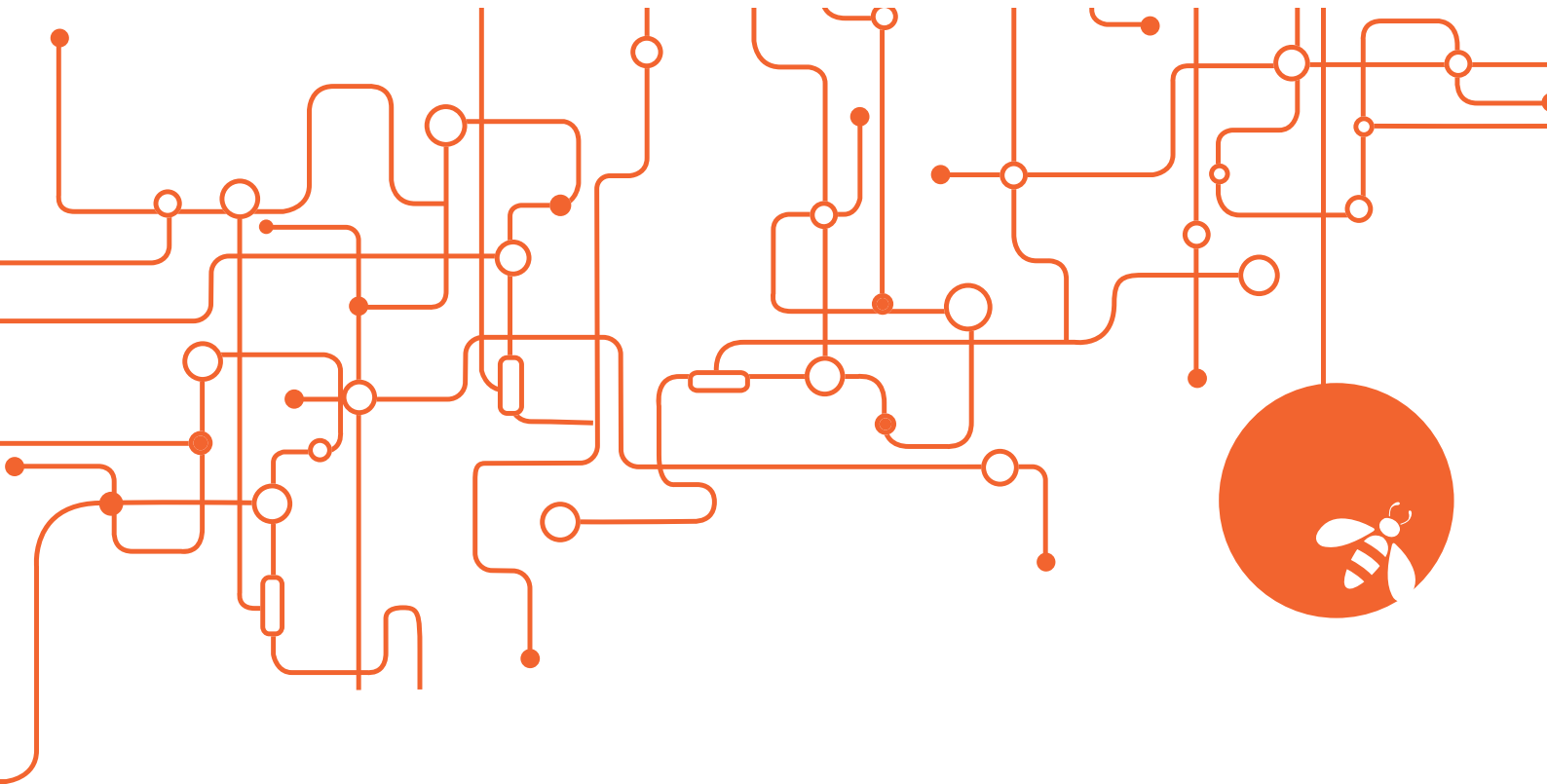


Der Netzwerkbegriff im allgemeinen Sprachgebrauch

Wenn heutzutage die Rede von sozialen Netzwerken ist, gehören Web-2.0-Communities zu den ersten Assoziationen. Obwohl sie so bezeichnet werden, ist damit eigentlich nichts beschrieben: Zu unterschiedlich sind die Online-Plattformen, die damit gemeint werden. Zwischen der Zugehörigkeit zu StayFriends und der Mitarbeit bei Wikipedia liegen Welten. Für WahlkampfstrategInnen (z. B. in Barack Obamas Präsidentschaftswahlkampf 2008), JugendforscherInnen (z. B. Shell Jugendstudie) oder die Betriebswirtschaft sind diese Unterschiede allerdings unerheblich, sie zielen vor allem auf die beobachtbaren Effekte solcher Communities ab.

Am zweithäufigsten findet der Begriff in den Bereichen Wirtschaft und Politik Verwendung. In diese Kategorie gehören auch kommunale und regionale Netzwerke der Daseinsvorsorge, etwa im Bildungsbereich oder in der Gesundheitsversorgung. Mit Netzwerk ist hier in der Regel die Abkehr von herkömmlichen hierarchischen Organisationsstrukturen und die Hinwendung zu Kooperationen gemeint. Mehr ist damit aber nicht gesagt. Wer initiiert diese Netzwerke? Wie ist der Zugang zu diesen Netzwerken organisiert? Wer verfügt über den Netzwerknutzen? Wie transparent ist die interne Netzwerkstruktur? Viele Zusammenhänge, die zwar den Namen Netzwerk tragen, deren Struktur aber von antiemanzipatorischen Momenten

ISCH-SOZIALES



geprägt ist, würden im Kern auch als Seilschaften, „Vitamin B“ oder Kartelle durchgehen. Diese Netzwerke sind in der Regel abgrenzend, zugangsbeschränkt und instrumentell aufgestellt.

Eine dritte Art von Netzwerken ist im außerparlamentarischen, politischen Bereich zu finden. Dort kennen wir explizite Netzwerke (etwa das AktionstrainerInnen-Netzwerk oder das Netzwerk Demokratie und Courage). Darüber hinaus existieren Gebilde, die als Bewegung (Klimagerechtigkeit), Bündnis (castor?schottern!, Dresden nazifrei), Strömung (Antikapitalistische LINKE) oder auch Kampagne (Clean Clothes Campaign) daherkommen. Allen ist gemeinsam, dass sie einen problemgeleiteten und alternativen Zusammenschluss von Menschen darstellen. Übliche Organisationsprinzipien (etwa eine Vereinsbildung oder auch eine Politgruppe) werden abgelehnt und durch alternative Strukturen ersetzt. Die Zielsetzung dieser Kooperationsformen ist gesellschaftspolitische Veränderung. Auch wenn das Netzwerk aus individueller Sicht ebenfalls auf der Erwartung persönlicher Vorteile basieren mag,

prägt der politische Charakter diese Gebilde.

Unabhängig von diesen drei Ausprägungen existieren politische „Ereignisse“, die durch Strukturen und Kooperationsmotive nicht ausreichend erklärt werden können. Die Theorie befasst sich unter dem Stichwort „Schwarmintelligenz“ interdisziplinär mit solchen Phänomenen. Bemerkenswerte Beispiele waren die Blockaden während des G8-Gipfels in Heiligendamm 2007, die Mobilisierung der Stuttgart21-Proteste ab 2009, weltweite Occupy-Aktivitäten oder die Proteste in Ägypten 2011 und Istanbul 2013. Aus der Web-2.0-Geschichte sind ebenfalls zahlreiche Aktionen bekannt (Flashmobs, E-Petitionen), die unter dieser Kategorie zu fassen sind.

Der Netzwerkbegriff in der Wissenschaft

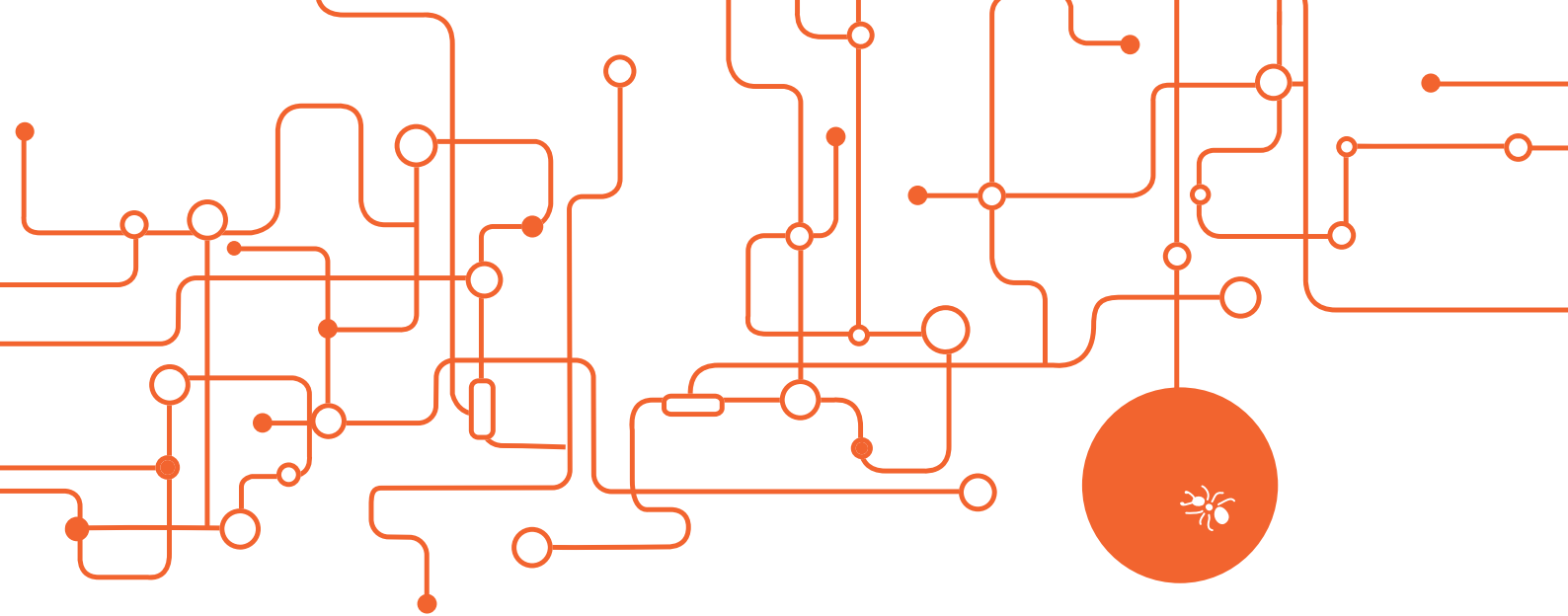
Soziale Netzwerke sind Gebilde, die in der **Soziologie** und der Sozialpsychologie gegebene Interaktionsgeflechte (z. B. Bekanntschaftsnetzwerke) abbilden, in der **Betriebswirtschaftslehre** zielbezogene Organisationen (z. B. informelle Zusammenschlüsse, Verbände) von Men-

schen beschreiben. In der **Systemtheorie** werden sie oft als Systeme gefasst. In neuerer Zeit werden **Online-Communities** (Facebook, Xing, Twitter) als soziale Netzwerke bezeichnet und erklärt.

Soziologie

Der Begriff „soziales Netzwerk“ kommt aus der Ethnosoziologie und erklärte ursprünglich lose Selbstorganisationen von einzelnen Zuwandernden in kolonialen Industriestädten (siehe Manchester School of Anthropology, ab 1930). Für diese Art von Struktur mangelte es vorher an einem analytischen Begriff. In den 1970er Jahren fand der Begriff Eingang in die Soziologie in Deutschland, um unter anderem das Wählerverhalten beschreibbar und analysierbar zu machen.

Das Nützliche dieses Ansatzes ist, dass er nicht davon ausgeht, dass soziale Netzwerke auf gemeinsamen „Zielen“ beruhen, sondern vielmehr sehr disparate Ziele Einzelner und unterschiedlicher Gruppen miteinander verknüpfen. Der Ansatz trägt damit auch einem Perspektivwechsel in der Soziologie Rechnung, der seit den 1970er Jahren



nicht mehr das Individuum und seine Eigenschaften und Ansichten in den Vordergrund stellt, sondern die Beziehungen von Individuen und Gruppen untereinander (siehe Seite 12 ff.).

Betriebswirtschaftslehre

Der Netzwerkbegriff wurde von anderen Disziplinen übernommen, wird aber, insbesondere in der Betriebswirtschaftslehre, gänzlich anders benutzt. „Netzwerk“ beschreibt hier eine gezielte, gewollt lose Form der Organisierung zum Zweck persönlicher oder unternehmerischer Vorteile. Diese Netzwerke können sowohl dem persönlichen Erfahrungsaustausch, der Präsentation oder Dokumentation des eigenen Profils (Karrierenetzwerke) oder der Organisation von Lernprozessen innerhalb eines Unternehmens dienen als auch größere und stabilere Zusammenschlüsse wie Produktions- oder Unternehmensnetzwerke bezeichnen.

Der Begriff Netzwerk löst in der Betriebswirtschaftslehre sprachlich negativ besetzte Begriffe wie Seilschaft, Clique und Kartell ab. Indem mit dem Begriff Netzwerk der Modus der Kooperation in den Vordergrund gestellt wird, kann der Begriff auch dazu dienen, Machtstrukturen und -gefälle zu verschleiern oder Hierarchien (etwa zwischen Zulieferern und Konzernen) zu beschönigen (siehe Seite 12 ff.).

Systemtheorie

Die Wahrnehmung der Lebenswelt als Netzwerk oder das Denken in Netz-

werken sind wesentliche Elemente der Systemtheorie. Dieses Denken hat sich in den letzten Jahrzehnten in allen Bereichen als ein vorrangiges Paradigma etabliert. Diese Begriffsquelle fokussiert auf die Kommunikation in Netzwerken. Sie ergänzt den Blick um die Frage nach den Regeln, der Kultur, um Beziehungsgeflechte und (in-)formelle Rollen. Die Systemtheorie führt den zweckgeleiteten Gedanken aus den Betriebswirtschaften fort, stellt allerdings die Steuerbarkeit von Netzwerken grundsätzlich infrage. Sie untersucht Innovationen, Phasen, Zustände, Konflikte oder die Moderation in Netzwerken.

Online-Communities – ein Sonderfall

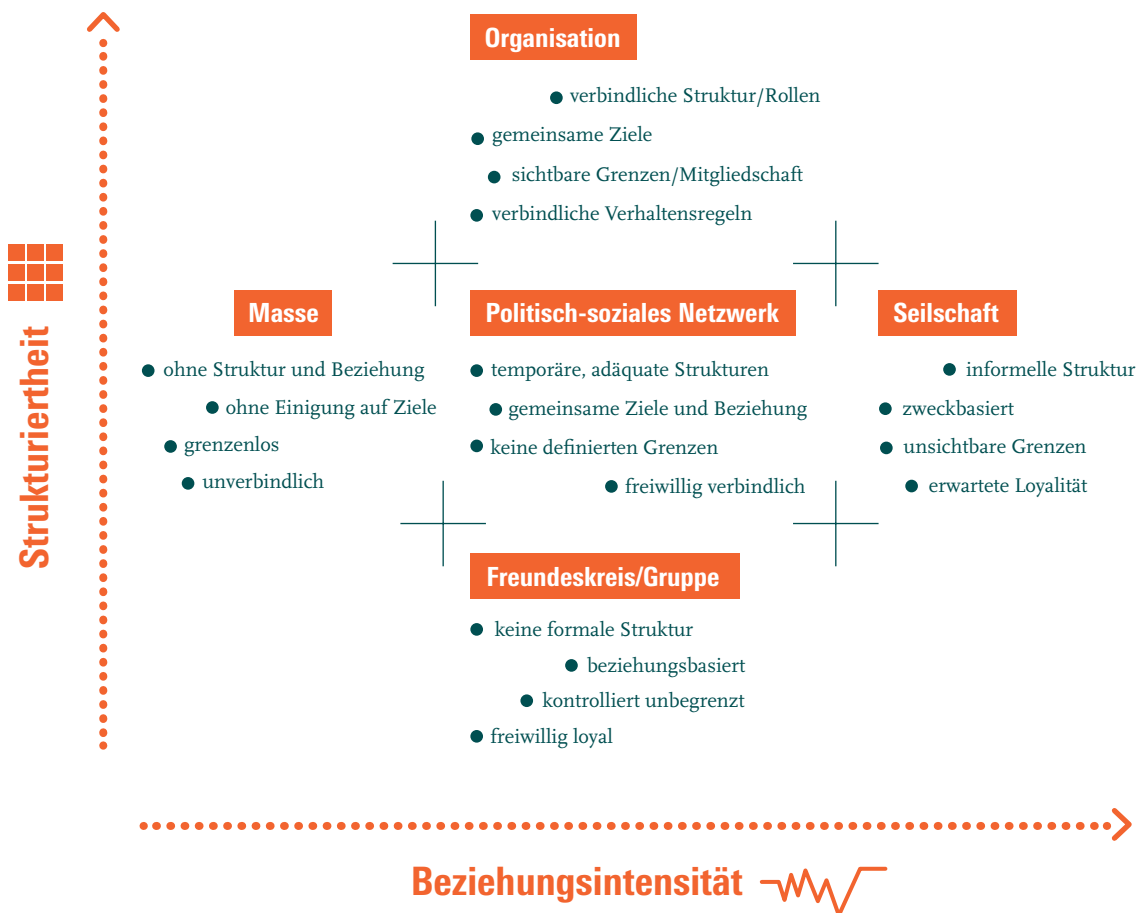
Mit Aufkommen der technischen Möglichkeiten sogenannter Web-2.0-Anwendungen haben sich Community-Netzwerke gebildet, die auch in der Fachliteratur als soziale Netzwerke bezeichnet werden. Solche Netzwerke sind internetbasierte Beziehungsgeflechte, die Teilnehmende mit gleichen Interessen nutzen, um persönliche und/oder berufliche Daten auszutauschen und Beziehungen zueinander zu knüpfen und zu vertiefen. Weil ihre Gemeinsamkeit primär auf ihrer technikbasierten Funktionsweise beruht, finden Community-Netzwerke in unterschiedlichen wissenschaftlichen Disziplinen Berücksichtigung. Nach Zielsetzung und Interventionspotenzial gefragt, lassen sich diese Netzwerke in zwei Gruppen einteilen: Netzwerke, die zum gemeinsamen Vorteil gedacht sind (Xing, Lokalisten), gehen als Variante

im Netzwerkverständnis der Betriebswirtschaft auf. Denken wir sie als Potenzial für gemeinsames politisches Handeln (Facebook, Twitter, Blogs, Mailinglisten), fallen sie als Variante unter das frühe Netzwerkverständnis in der Soziologie.

Unser Begriff von Netzwerk

Für dieses Heft ist der Netzwerkbegriff deutlich eingegrenzt und auf die Felder des politischen Handelns fokussiert. Wir können und wollen dabei keine neue, allgemeingültige Definition des Begriffs eines politisch-sozialen Netzwerks einführen. Vielmehr geht es uns darum, einen Begriff von Netzwerk zu entwickeln, der AkteurInnen handlungsfähiger macht und sie dabei unterstützt, Netzwerke zu pflegen, zu erweitern und zu politisieren. Die Systemtheorie bildet für uns einen wichtigen Ansatzpunkt für Interventionsmöglichkeiten durch Kommunikation. Die Einbeziehung des Web 2.0 ist unter dem Blickwinkel der Nutzung einer technischen Infrastruktur zur Überwindung von räumlichen, zeitlichen und finanziellen Begrenzungen sowie der Analyse und Adaption kollaborativer Kooperationsformen (Wiki) lohnenswert. Darüber hinaus muss es aus unserer Sicht um Praxiswissen zur „ungewollten“ politischen Interaktion zwischen Menschen gehen, um das Verstehen von Schwarmeffekten oder Handlungsfenstern in Massenmobilisierungen. Die Einordnung und Abgrenzung unseres Netzwerkbegriffs soll die folgende Grafik verdeutlichen.

VERORTUNG POLITISCH-SOZIALER NETZWERKE



In politisch-sozialen Netzwerken gehen Personen eine freiwillige Verbindung ein, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen. Die Intensität dieser strukturellen Bindung kann dabei variieren.

Typische und spezifische Merkmale politisch-sozialer Netzwerke sind:

- » es gibt zumindest temporäre formale Strukturen, Verantwortlichkeiten und Rollen
- » implizite oder explizite Klammer (es gibt ein politisches Thema oder Anliegen)
- » nichtreziproker Austausch (kein Leistung/Gegenleistung-Prinzip)
- » personenzentriert (Face-to-Face-Anteil der Kommunikation ist prägend; dieser kann auch computervermittelt stattfinden)
- » Betonung der Offenheit und Freiwilligkeit

DIE POTENZIALITÄT NETZWERKEN



Ich weiß, wen ich anrufen kann.

Es gibt immer jemanden, an den ich mich wenden kann.

Es hat immer jemand das Werkzeug, das ich gerade brauche.

Irgendjemand hat immer einen Kontakt zu irgendjemandem.

Ich hätte nicht gedacht, dass ich darauf gleich eine Antwort erhalte.

Da hab ich mir ja viel Zeit gespart.

Irgendwann werde ich von den Kontakten profitieren.

Zusammen bin ich weniger allein.

Ich kann nicht alles, aber das, was ich kann, will ich für die gute Sache einbringen.

Meine Begabungen liegen brach. Ich möchte sie mit denen der anderen zusammenbringen.

Die Blinde und der Lahme: ein potenzielles Erfolgsteam!



Soziale Netzwerke sind ein – je nach Art des Netzwerks kleinerer, größerer oder sich verändernder – Pool von Kontakten. Potenzialität ist die ständige Möglichkeit, dass für einzelne AkteurInnen im Netzwerk aus diesen Kontakten relevante Informationen verfügbar werden und Kooperationen entstehen.

In **Netzwerken** steckt immer ein Potenzial für neuen Austausch und zukünftige Zusammenarbeit, für die Verfügbarkeit unterschiedlichster Ressourcen, für Wissen, Kompetenz, Unterstützung, Material, aber auch Geld oder Macht. Für die Beteiligten werden Netzwerke so zu „sozialem Kapital“ (Bourdieu). Netzwerke können unerwartete Hilfe liefern, sie bergen immer das Potenzial sowohl für freudige Überraschungen als auch handfeste Enttäuschungen, für euphorische Momente gegenseitiger Unterstützung und sich wechselseitig ergänzender Fähigkeiten wie auch die Möglichkeit, dass Fragen verhallen und Antworten ausbleiben. Netzwerke haben eine oft schwer oder gar nicht zu durchschauende Eigenlogik und Dynamik.

Die Potenzialität eines Netzwerks ist um so größer, je größer, vielfältiger und weniger überschaubar das Netzwerk ist und – im Sinne der Stärke schwacher Verbindungen (s. S. 15) – je mehr schwache Verbindungen die einzelnen

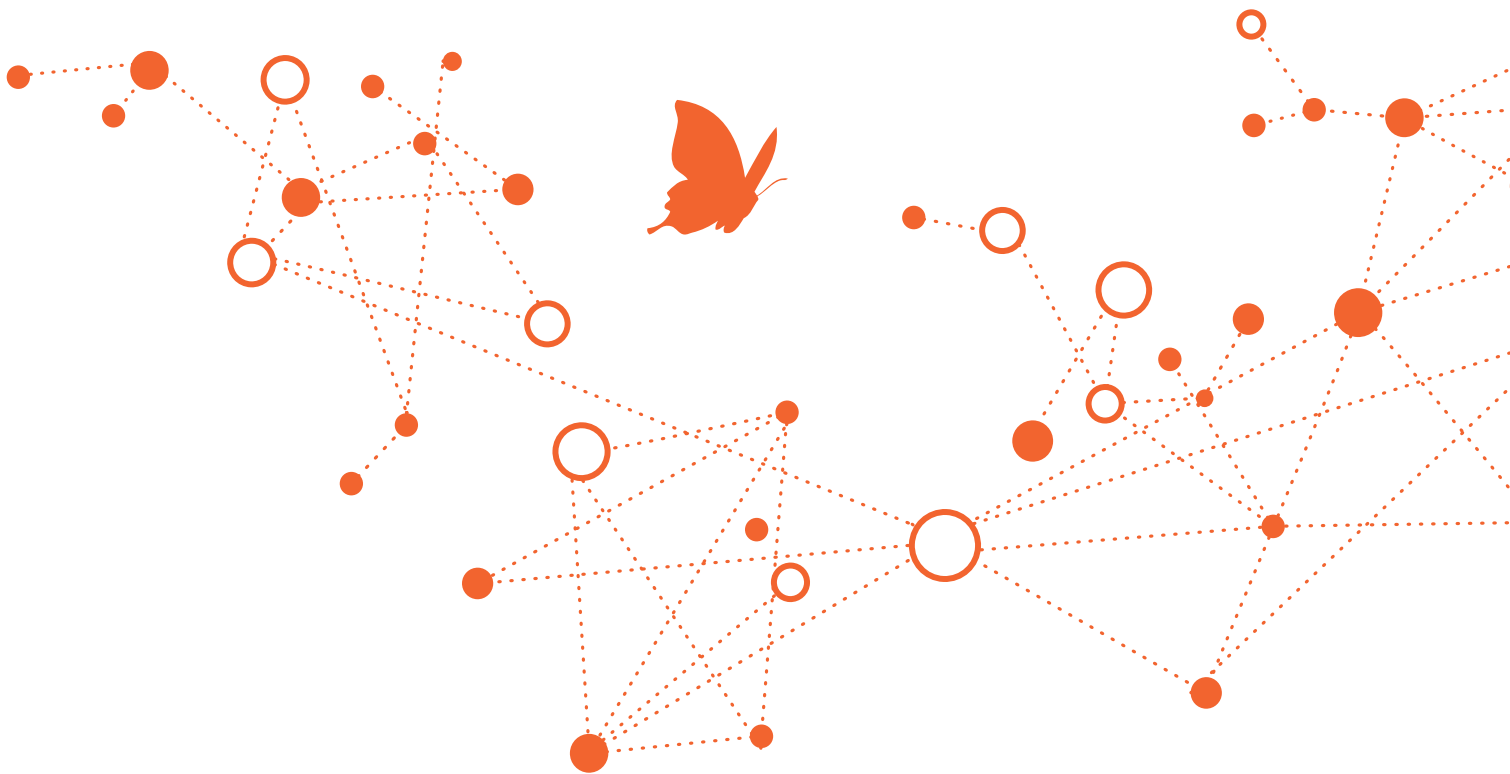
Mitglieder des Netzwerks zu anderen Mitgliedern haben. Mit neuen Personen kommen neue und unerwartete Potenziale in ein Netzwerk, unterschiedliche AkteurInnen bringen neue Sichtweisen ein und füllen bestehende Lücken, zum Beispiel hinsichtlich Wissen, Kompetenzen oder Ressourcen. Im Netzwerk Beteiligte kommen und gehen, sind mal aktiver, mal passiver. Unterschiedliche Mitglieder bringen unterschiedliche Meinungen ein, wodurch neue Antworten auf Fragen und kreative Lösungsmöglichkeiten für Probleme gefunden werden können. Gegensätzliche Interessen und Haltungen bergen natürlich auch Konfliktpotenzial.

Die wesentliche Motivation, in einem Netzwerk mitzuwirken, besteht in der dem Netzwerk zugeschriebenen Potenzialität, wobei diese Potenzialität nicht tatsächlich überprüft sein muss (bzw. meist nicht überprüft werden kann). Viele Netzwerke haben ein höheres Potenzial, als es einzelne Beteiligte vermuten, manche Netzwerke überschätzen

ihre Potenziale, weil sie die Potenziale Einzelner allen zuschreiben.

Das tatsächliche Potenzial eines Netzwerks realisiert sich im Tun, in der konkreten Kooperation zwischen Personen im Netzwerk. Dabei kann ein Netzwerk zu verschiedenen Zeiten verschiedenes Potenzial für verschiedene Beteiligte haben. Welche AkteurInnen von der Netzwerkpotenzialität profitieren, hängt von der Fähigkeit oder dem Willen der jeweiligen AkteurInnen ab, so zu handeln, dass die jeweils von ihnen verfolgten Ziele durch entsprechende Kooperationshandlungen realisiert werden (und nicht andere, ggf. ihren Zielen zuwiderlaufende). Die Mitwirkung in einem Netzwerk ist keine Gewähr, von der Potenzialität des Netzwerks zu profitieren. Aus der Sicht einzelner AkteurInnen birgt die Mitwirkung in Netzwerken Risiken und kann unerwünschte Nebenwirkungen haben – aber auch anfangs ungeahnte Chancen eröffnen.

KURZE GESCHICHTE SOZIALWISSENSCHAFTLICHES NETZWERKANALYSE



Das Netzwerk hat als Paradigma unterschiedliche sozialwissenschaftliche Bereiche miteinander verbunden und die jeweiligen Forschungsperspektiven erweitert. Mittlerweile werden soziale Netzwerke als bestimmend für individuelles Erleben und Verhalten und für soziale Prozesse angesehen – das stärkt Bewegungen und Formen der gesellschaftlichen Ermächtigung, befördert aber auch Strategien und Techniken der Überwachung.

TE DER HAFTLICHEN SE

Sowohl im Alltagsverständnis als auch in den Sozialwissenschaften hat sich spätestens seit den 1990er Jahren die Zentralität der Bedeutung von Netzwerken für das menschliche Zusammenleben durchgesetzt. Das hat nicht zuletzt mit der Entwicklung der Medien zu tun, insbesondere des Internetzes, das die netzwerkförmige Struktur von sozialen Beziehungen fördert. Je nach Kontext wird der Netzwerkbegriff aber sehr unterschiedlich definiert und verwendet – häufig dient er lediglich als Metapher.

Als nicht metaphorische Beschreibung, sondern tatsächliche, wissenschaftliche Methode ist die *sozialwissenschaftliche Netzwerkanalyse* (kurz: *SNA*) eine vergleichsweise junge Wissenschaft.

Rainer Diaz-Bone markiert den Beginn der SNA in den 1970er Jahren mit der Gründung des International Network for Social Network Analysis (INSNA)¹ durch Barry Wellman, das eine interdisziplinäre Vernetzung der

wissenschaftlichen Arbeiten zu sozialen Netzwerken darstellt, und der Ausarbeitung spezifischer netzwerkanalytischer Verfahren durch die Strukturalisten an der Harvard Universität um Harrison C. White.² Der theoretische Ausgangspunkt der SNA ist es, soziale Beziehungen und Strukturen nicht aus einer individualistischen, sondern aus einer relationalen Perspektive heraus zu beschreiben und zu erklären: Demnach ist individuelles Handeln hinsichtlich seiner Möglichkeiten und Orientierungen durch die Netzwerkstruktur bedingt, die sich durch die individuellen Handlungsvollzüge wiederum reproduziert. Dieser Ansatz unterscheidet die SNA von der sogenannten *Mainstream-Soziologie*.³

Besonderes Verdienst der SNA ist die Entwicklung von netzwerkanalytischen

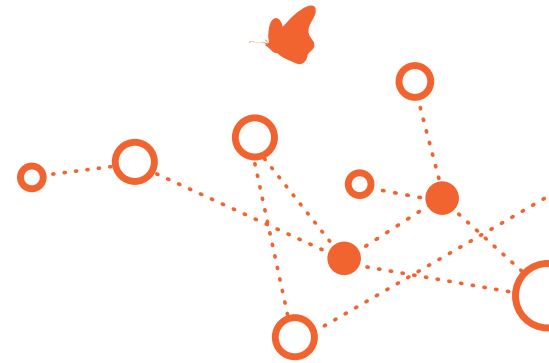
Methoden, die mittlerweile in unterschiedlichen sozialwissenschaftlichen Untersuchungsfeldern Anwendung finden. Das ist durchaus ambivalent, denn häufig wird in der SNA eine bloße „Werkzeugkiste“ gesehen, ohne dass eine Auseinandersetzung mit ihren theoretischen Prämissen und soziologischen Positionen stattfindet.

Versuche, soziale Beziehungen zu formalisieren und zu visualisieren, aber auch zu optimieren und zu kontrollieren, hat es natürlich schon immer gegeben. Insofern knüpft die SNA an diverse Forschungsergebnisse aus unterschiedlichen Disziplinen wie der Sozialpsychologie, der Sozialanthropologie, der Gemeinde-, Betriebs- und Industriesoziologie und der Mathematik an. Ohne die Geschichte der Sozialwissenschaften der letzten hundert Jahre nachzeichnen zu wollen, seien im Folgenden kurz einige „Klassiker“ der Forschung genannt. Sie zeigen, wie unterschiedlich die Perspektiven sind, aus denen im Laufe der vergangenen Jahrzehnte soziale Netzwerke betrachtet worden sind. Gleichzeitig spiegelt sich in ihnen auch wider, wie sich soziale Beziehungen verändert haben und mit

¹ Vgl. die Homepage des Netzwerks unter: www.insna.org (nur auf Englisch).

² Vgl. hier und im Folgenden: Diaz-Bone, Rainer: Eine kurze Einführung in die sozialwissenschaftliche Netzwerkanalyse, Mitteilungen aus dem Schwerpunktbereich Methodenlehre 57, 2006, unter: www.yumpu.com/de/document/view/4278852/freie-universitat-berlin-fachbereich-politik-und-rainer-diaz-bone (Stand: 2.12.2013), S. 2.

³ Diaz-Bone: Eine kurze Einführung in die sozialwissenschaftliche Netzwerkanalyse, S. 12; 14.



welchen Themen und Fragestellungen sich Wissenschaft und Gesellschaft jeweils konfrontierten.

Mit dem Ziel, die Arbeitsproduktivität zu steigern, führten Elton Mayo, Mitbegründer und einer der wichtigsten Vertreter der US-amerikanischen Betriebssoziologie, und seine MitarbeiterInnen Ende der 1920er Jahre eine Reihe von Studien zur Arbeitssituation in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company durch. Untersucht wurde zum Beispiel der Einfluss einzelner Faktoren wie Pausen, Arbeitszeit und Beleuchtung auf die Arbeitsleistung. Zentrales Ergebnis der Hawthorne-Studien war die Erkenntnis, dass die informellen, sozialen Beziehungen der Arbeitnehmenden wesentlich zu ihrer Produktivität beitragen. Unter dem Begriff *human relations* leiteten die Ergebnisse der Hawthorne-Studien eine Neuorientierung in der Betriebssoziologie ein: Seither stellt die Mitarbeiterführung eine der zentralen Aufgaben des Managements dar. Die Managementpraxis und -forschung greift dabei bis heute auf grundlegende sozialpsychologische Erkenntnisse zur Entste-

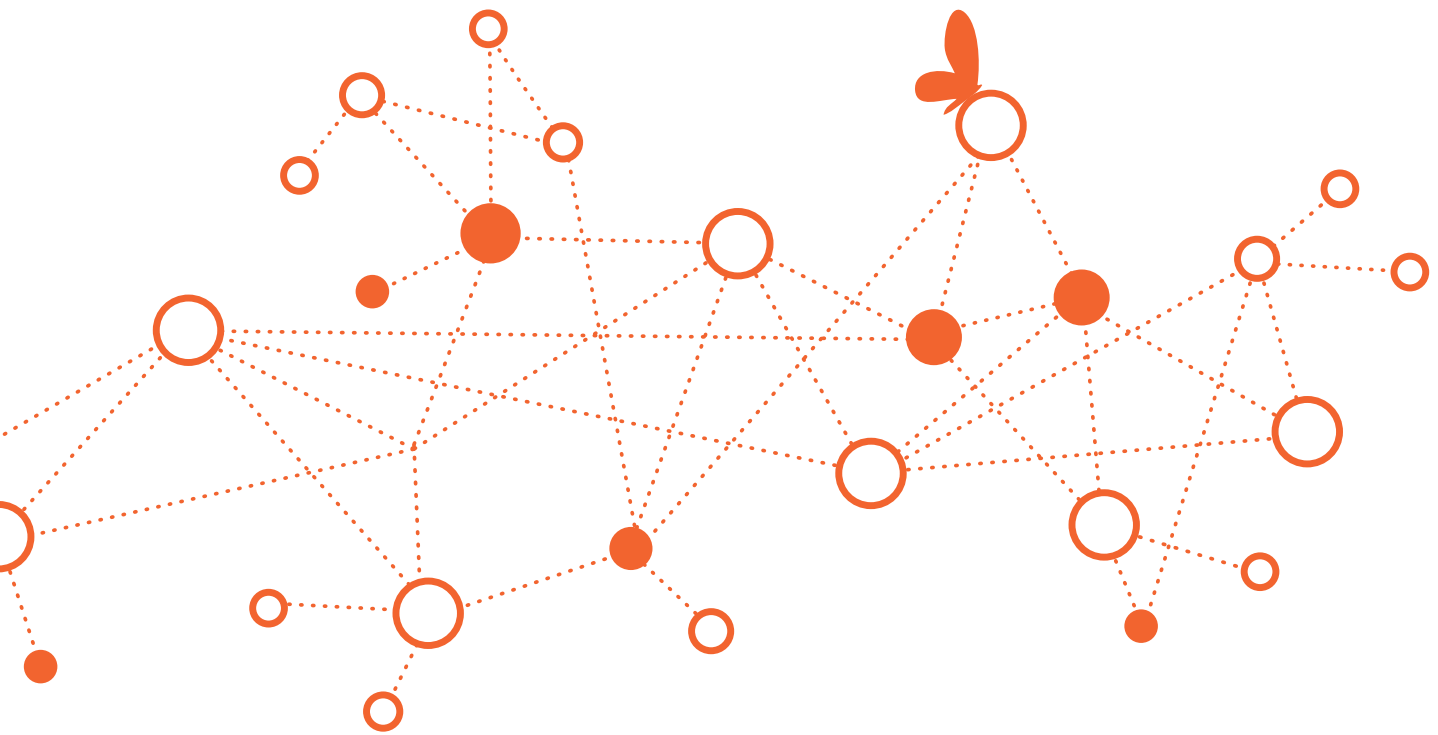
hung, Wirkung und Bedeutung sozialer Prozesse und Strukturen zurück, um das Verhalten der Arbeitnehmenden im Dienste des Unternehmens zu beeinflussen. Der Begriff des Netzwerks steht in der Managementliteratur nach wie vor hoch im Kurs.

Innerhalb der Sozialpsychologie entwickelte Jacob Moreno Mitte der 1930er Jahre in den USA die *Soziometrie*: Sie analysiert und beschreibt Gruppenstrukturen, zum Beispiel hinsichtlich gegenseitiger Sympathie zwischen Gruppenmitgliedern, als graphische Soziogramme. Moreno griff dabei auf die *Graphentheorie*, ein Teilgebiet der Mathematik, zurück. Nicht zuletzt weil er zentrale Begriffe dieser Theorie wie Graph (= Struktur), Knoten (= Akteur/Objekt in einer Struktur) und Kanten (= Beziehungen) in die Sozialpsychologie einführte, wird in Morenos Soziometrie ein direkter Vorläufer der SNA gesehen.

1940 verwendete der britische Sozialanthropologe Alfred Radcliffe-Brown den Begriff des „*Netzwerks sozialer Beziehungen*“ das erste Mal. An die Überle-

gungen Radcliffe-Browns anschließend und von den Veröffentlichungen Morenos inspiriert, prägte die Manchester School of Anthropology, namentlich John A. Barnes, den Begriff des „*sozialen Netzwerks*“ und führte damit eine neue Analyseperspektive in die Sozialanthropologie ein: Im Rahmen einer Studie über ein kleines norwegisches Fischerdorf nutzte Barnes 1954 diesen Begriff, um die informellen sozialen Beziehungen zwischen den Gemeindegliedern im Unterschied zu den institutionellen Strukturen beschreibbar zu machen. Anhand eines Fischernetzes stellte er die verschiedenen Beziehungen, in die Menschen eingebunden sind, dar.

Auf dem Gebiet der experimentellen Sozialpsychologie untersuchte Kurt Lewin Mitte der 1930er Jahre in den USA, wie der subjektive Lebensraum und das Umfeld, in dem sich Individuen bewegen, ihr Verhalten beeinflussen. Lewin arbeitete diesen Ansatz in seiner *Feldtheorie* aus und bediente sich dabei mathematischer Darstellungsverfahren wie Vektordarstellungen und Topologien. Indem er annahm, dass auch in



Gruppen Kräftefelder zwischen Personen herrschen, die dargestellt werden und das individuelle Verhalten erklären können, gilt Lewin als Begründer der **Gruppendynamik**. Der Gestaltpsychologe Fritz Heider, der wichtige Schriften von Kurt Lewin ins Deutsche übersetzte, beschrieb Mitte der 1940er Jahre mit seiner **Balancetheorie**, wie sich positive und negative Einstellungen zu anderen Personen innerhalb von kleinen Gruppen aufgrund von kognitiver Ausbalancierung angleichen: Eine positive Beziehung zwischen Person A und B und eine positive Beziehung zwischen Person A und C führen auch zu einer positiven Beziehung zwischen Person B und C.

Ende der 1960er Jahre untersuchte der US-amerikanische Psychologe Stanley Milgram in seinem Small-World-Experiment, über wie viele persönliche Bekanntschaften ein Brief mit unvollständiger Adresse zum Adressaten weitergegeben werden kann. Zwar kamen nur 64 der 296 Briefe an, aber diese 64 hatten im Durchschnitt nur sechs Stationen gebraucht, um ihr Ziel zu erreichen. Milgram zog daraus den

Schluss der „kleinen Welt“: Alle kennen alle über maximal sechs Ecken.

Der Netzwerkforscher Mark Granovetter, einer der Schüler Whites, arbeitete 1973 in seiner These von der „Stärke schwacher Verbindungen“ die Bedeutung von schwachen Beziehungen (**weak ties**) gegenüber starken Beziehungen (**strong ties**) heraus: Bei der Suche nach Jobangeboten waren es nicht die starken Beziehungen, also gute Bekannte, von denen die besten Hinweise kamen, sondern die entfernten, eher flüchtigen Kontakte.

Das Konzept der **embeddedness**, das Granovetter in den 1980er Jahren entwickelte, betont die Eingebettetheit von AkteurInnen in soziale Netzwerke, die soziale Teilsysteme (wie Familiensystem, Wirtschaftssystem oder Rechtssystem) überschreiten. Granovetter kritisierte mit diesem Ansatz nicht nur die Abstraktheit ökonomischer Theorien, die den AkteurInnen rationales und effizientes Handeln unterstellen, sondern lieferte auch eine Verbindung zwischen der Mikro- und der Makro-Perspektive: Granovetter identifizierte

soziale Netzwerke als Bedingung für die Ausdifferenzierung von Institutionen oder funktionalen Teilsystemen wie zum Beispiel dem Markt.

Die Harvard-Strukturalisten prägten weitere Begriffe, die sich aus der konkreten Analyse von Netzwerkstrukturen ergaben: Personen, sogenannte **broker**, die sich an der Schnittstelle zwischen zwei Gruppen oder Netzwerken befinden und dadurch eine Brückenposition einnehmen, gewährleisten nicht nur den Austausch (z. B. von Informationen), sondern haben auch die Möglichkeit, ihn zu kontrollieren. Ebenso verweisen **strukturelle Löcher**, ein Begriff, den Ronald Burt Anfang der 1990er Jahre prägte, einerseits auf das Fehlen von Verbindungen, geben gleichzeitig aber auch Hinweise auf die Entwicklungsmöglichkeiten eines Netzwerks.

Ende der 1990er Jahre stellte der spanische Soziologe Manuel Castells den Begriff der „Netzwerkgesellschaft“ ins Zentrum seiner Arbeit. In seiner dreibändigen Studie „Das Informationszeitalter“ analysierte Castells nicht nur globale Kommunikationsnetzwerke

1900

1905

1910

ke, sondern auch die netzwerkförmige Organisation der Arbeit innerhalb von Firmen, die Zusammenschlüsse von Firmen zu globalen Akteuren (vor allem im Finanzsektor), ähnliche Organisationen in Politik, Wissenschaft und Terrorismus, die räumliche Arbeitsteilung in Städtenetzwerken sowie die netzwerkförmige Organisation sozialer Beziehungen. Laut Castells hat ein Paradigmenwechsel vom Industrialismus, in dem die Technik die primäre Quelle der Produktivität darstellt, hin zum Informationalismus stattgefunden: In der Netzwerkgesellschaft sind die Generierung und der Transfer von Wissen die primäre Quelle der Produktivität. Castells zentrale These, dass das Netzwerk als Organisationsprinzip die Hierarchie abgelöst hat, impliziert nicht, dass damit Macht aus der Gesellschaft verschwunden ist, sondern dass Macht in der Netzwerkgesellschaft anders strukturiert ist: Macht manifestiert sich weniger als Repression, sondern vielmehr als Ex- und Inklusion in und von Netzwerken (Teilhabe), als Besetzung zentraler Knoten in Netzwerken, als die Möglichkeit sozialer Bewegungen, kulturelle Codes zu verändern, oder als direkte Einflussnahme auf die Funktionsweise von Netzwerken, so Castells.

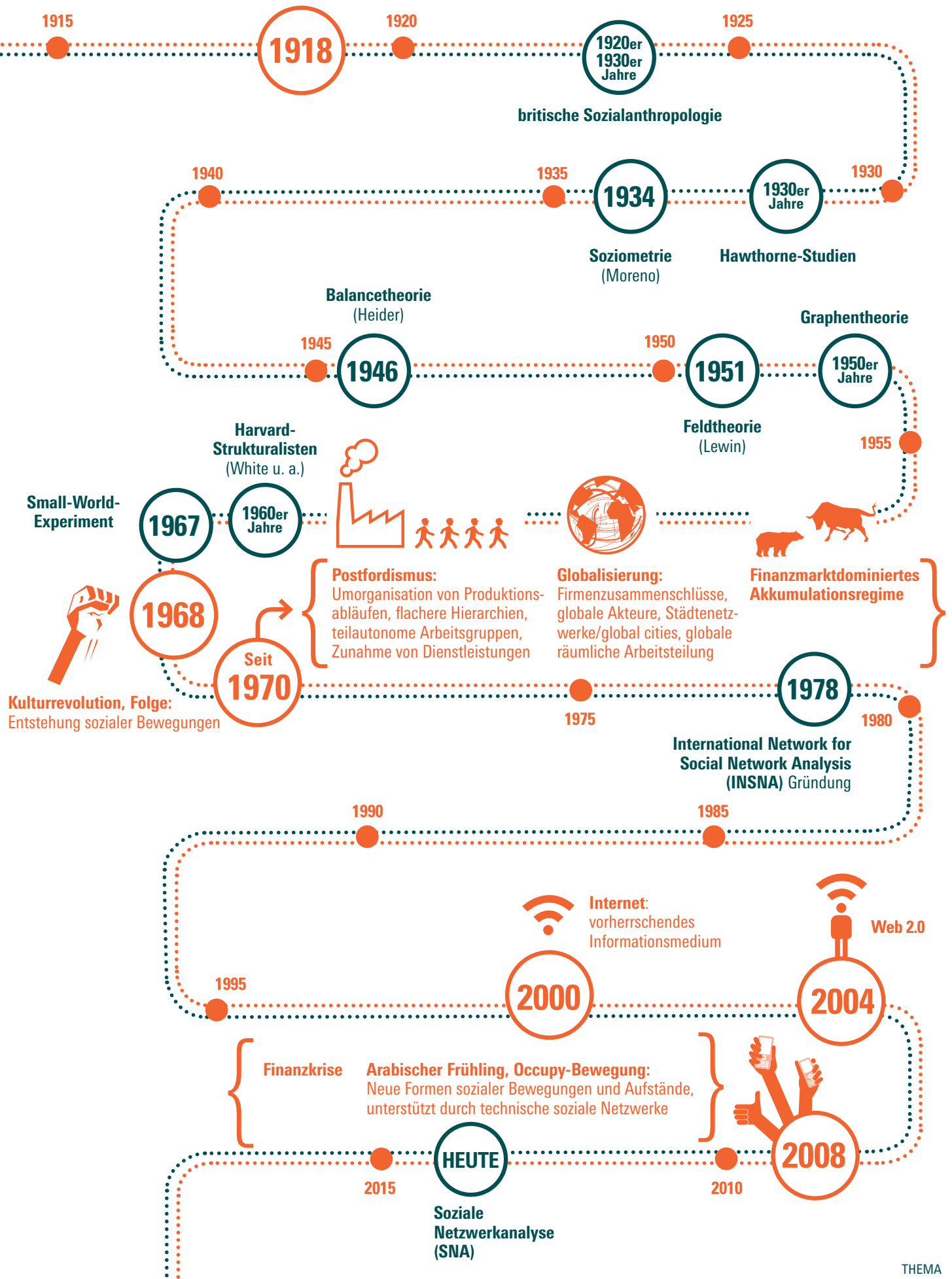
An einem ähnlichen Punkt setzten Boltanski und Chiapello in ihrer Analyse „Der neue Geist des Kapitalismus“ (1999) an. Durch die Einbeziehung von Autonomie, Spontaneität, Mobilität, Kreativität und „die Fähigkeit, Netzwerke zu bilden“, habe sich ein neues Gesellschaftsmodell konstituiert: Es integriere Forderungen sowie konkrete soziale Ansätze, die nach den Revolten von 1968 in den neuen sozialen Bewegungen erhoben und ausprobiert worden sind. Diese Integration stelle eine Weiterentwicklung des Kapitalismus dar und ermögliche damit dessen Fortbestehen.

Auch wenn es nach wie vor keine geschlossene oder einheitliche Theorie zur Entstehung, Struktur, Funktion und Dynamik von Netzwerken gibt – vor dem Hintergrund der unterschiedlichen Forschungsinteressen wäre das ja auch durchaus verwunderlich –, haben sich in den letzten Jahren einige Begriffe und Theoreme, aber insbesondere die spezifischen Methoden der SNA in den verschiedensten sozialwissenschaftlichen Anwendungsfeldern etabliert. Die Fortentwicklung von Software-Programmen erleichtert die Bearbeitung von komplexen Datensätzen empirischer

Untersuchungen oder Simulationen theoretischer Modelle. Nicht zuletzt durch das Aufdecken der Überwachung des weltweiten Internetverkehrs durch die amerikanische National Security Agency (NSA) ist im Jahr 2013 deutlich geworden, welche enormen technischen Möglichkeiten bestehen. Dass aus diesen Daten weitreichende Analysen und Vorhersagen über Personen, Gruppen und soziale Netzwerke gemacht werden können, liegt angesichts der Erkenntnisse der sozialwissenschaftlichen Netzwerkanalyse der letzten Jahrzehnte auf der Hand.



> **Seit Ende des Ersten Weltkriegs**
Fordismus: standardisierte Massenproduktion,
 Rationalisierung, arbeitsteilige Fließbandfertigung



Kulturrevolution, Folge:
 Entstehung sozialer Bewegungen



Postfordismus:
 Umorganisation von Produktions-
 abläufen, flachere Hierarchien,
 teilautonome Arbeitsgruppen,
 Zunahme von Dienstleistungen

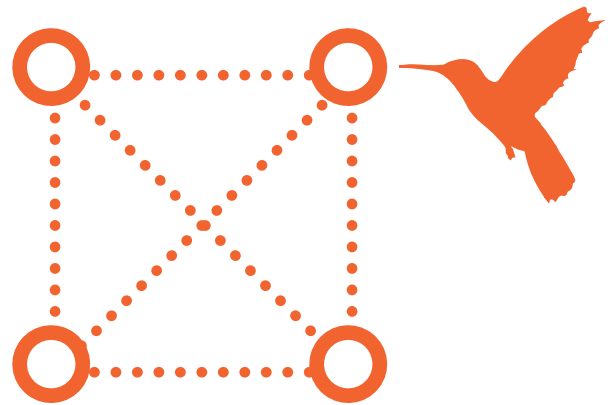
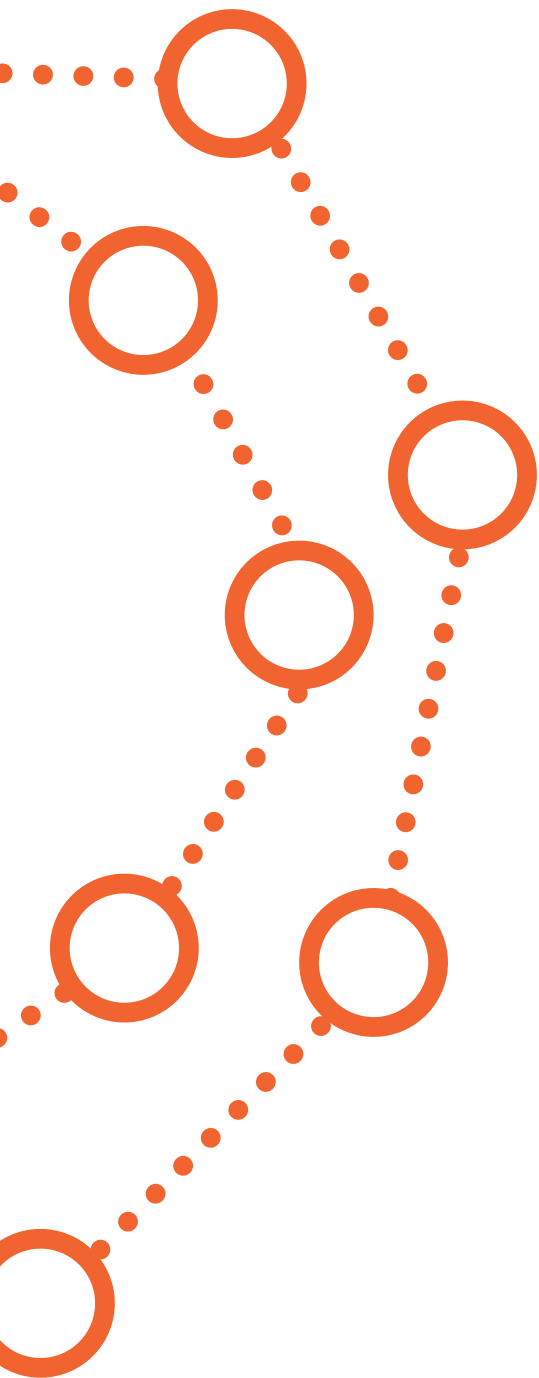
Globalisierung:
 Firmenzusammenschlüsse,
 globale Akteure, Städtenetz-
 werke/global cities, globale
 räumliche Arbeitsteilung

**Finanzmarktdominiertes
 Akkumulationsregime**

HEUTE

**Soziale
 Netzwerkanalyse
 (SNA)**

NETZWERKBILDER.



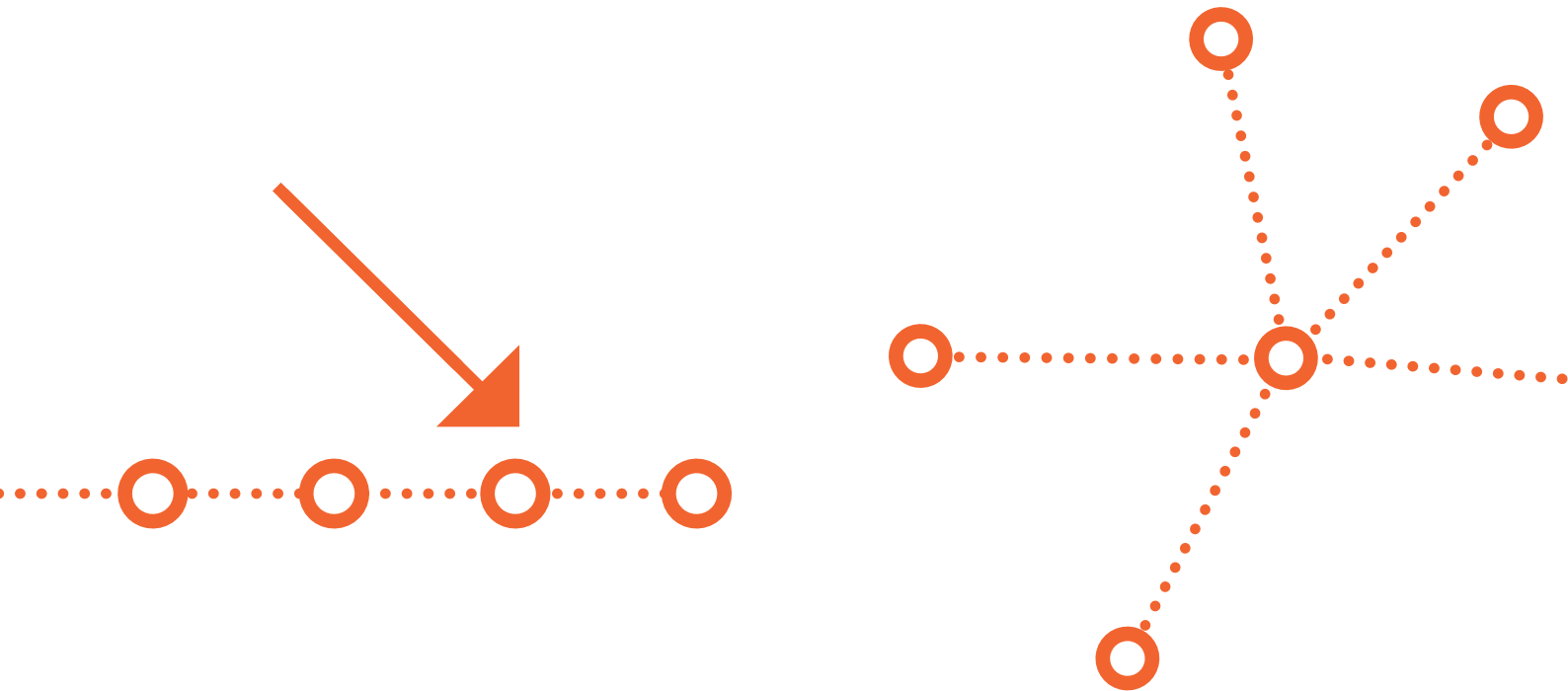
Netzwerkbilder werden in der Netzwerkforschung genutzt, um soziale Beziehungen überhaupt beschreibbar und darstellbar zu machen, aber auch, um sie analysieren zu können.

Visualisierungen haben für die Netzwerkanalyse seit ihrer Entstehung eine zentrale Bedeutung (z. B. in der Soziometrie Morenos; siehe Seite 14). In den letzten Jahren hat sich neben der softwaregestützten Darstellung und Analyse auch die vergleichsweise einfache Beschreibung mittels Bilder (sowohl wenig formalisierter Netzwerkzeichnungen als auch standardisierter Netzwerkkarten) oder mittels haptischer Objekte (Spielsteine, Magnete, etc.) stark weiterentwickelt.

Die unterschiedlichsten Anwendungsbereiche von der Medizin (u. a. Seuchenforschung) über die Organisationsentwicklung bis zur Sozialen Arbeit nutzen zur Visualisierung und Analyse

von persönlichen oder organisationsbezogenen Netzwerken Kategorien, Maße und Fragestellungen, die auf die Graphentheorie zurückgehen: Mitglieder eines Netzwerks (Graph) werden dabei als Knoten bezeichnet, die über Kanten (soziale Beziehungen) mit anderen Knoten verbunden sind. Kanten können verschiedene Eigenschaften aufweisen, sie können zum Beispiel gerichtet/ungerichtet, einseitig/beidseitig, einfach/mehrfach sein. Aus der Position der Knoten und der Art der Verbindungen ergeben sich für die einzelnen Knoten verschiedene Maße der Zentralität (Anzahl der Verbindungen, Nähe, Dazwischen-Stehen). Untergruppen eines Netzwerks werden als Cluster bezeichnet. Knoten, die zwischen Clustern vermittelnde Positionen einnehmen, heißen Broker. Je nach Funktion werden sie genauer bezeichnet als Liaison, KoordinatorIn, KosmopolitIn, Gatekeeper, RepräsentantIn.

VISUELLE NETZWERK- FORSCHUNG UND GRAPHENTHEORIE



Netzwerkbilder werden durch sogenannte Netzwerkgeneratoren erhoben, also durch Fragen nach sozialen Beziehungen, beispielsweise: „Wer ist Ihnen wichtig?“, „Mit wem sind Sie befreundet?“, „An wen wenden Sie sich, wenn Sie Hilfe benötigen?“ oder „Mit wem arbeitet Ihre Organisation zusammen?“

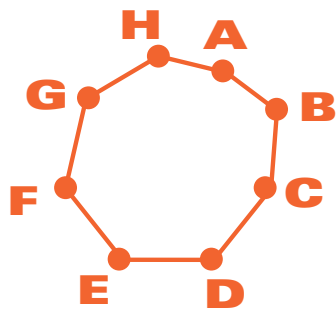
Die Untersuchungsperspektive der Netzwerkbilder ist dabei immer von den typischen Fragen der Netzwerkanalyse geleitet: „Wie wirken AkteurInnen auf ein Netzwerk? Wie wirkt ein Netzwerk auf seine AkteurInnen?“ Dafür können (1) die Eigenschaften der Knoten, (2) die Eigenschaften der Kanten und (3) die Eigenschaften der Netzwerkstruktur untersucht werden. Als wichtige Maße für die Beschreibung und Analyse des Gesamtnetzwerks bieten sich unter anderem die Form und Dichte, das Vorhandensein von Clustern sowie die Homophilie (auf Ähnlichkeit basierend) des Netzwerks beziehungsweise seiner

Knoten an. Es können strukturelle Löcher und fehlende – schwache oder starke – Verbindungen und Brücken identifiziert werden.

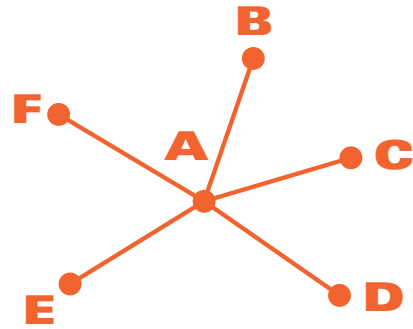
Netzwerkbilder lassen sich vielseitig verwenden, können qualitativ oder quantitativ erhoben und ausgewertet oder in partizipativen Prozessen schon während des Erstellungsprozesses gemeinsam untersucht werden. Individuelle Netzwerkzeichnungen bilden ähnlich wie mentale Landkarten subjektive Wahrnehmungen von Netzwerken ab. Standardisierte, visuell vorstrukturierte Netzwerkkarten (z. B. mit konzentrischen Kreisen/Sektoren um den zentralen Knoten für bestimmte Merkmale der mit ihm verbundenen Knoten, wie etwa „sehr nahestehend“, „nahestehend“, „gut bekannt“, „entfernt bekannt“) können hingegen als eine Art quantitativer Fragebogen dienen. Dabei ist stets zu bedenken, dass freie Visualisierungen ohne oder solche mit

wenigen Vorgaben (Netzwerkzeichnungen) nichtssagend bleiben, aber auch unerwartete Zusammenhänge aufdecken können. Stärker vorstrukturierte Netzwerkkarten ermöglichen gezieltere Betrachtungen, standardisierte Netzwerkkarten lassen mithilfe entsprechender Software auch quantitative Analysen umfangreicher und komplexer Datensätze zu.

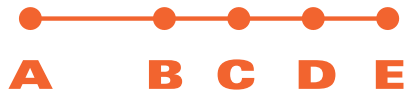
Die große Herausforderung für die Brauchbarkeit der visuellen Netzwerkanalyse ist es, die Visualisierungen hinsichtlich der AkteurInnen, Beziehungen und Strukturen, die abgebildet werden, gleichzeitig so einfach wie möglich und so komplex wie nötig zu halten.



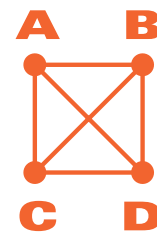
Ringnetzwerk



Sternnetzwerk

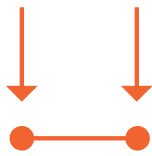


Liniennetzwerk



All-Channel-Netzwerk

Knoten



Kanten



Graph: ein Netzwerk (Ringnetzwerk, Sternnetzwerk, Liniennetzwerk, All-Channel-Netzwerk)

Knoten: Mitglied (Person, Gruppe, Organisation) eines Netzwerks

Kanten: Verbindungen zwischen Knoten. Bilden Beziehungen ab.

Cluster von Mitgliedern: formale oder informelle Untergruppen, Netzwerksektoren, Organisationen, denen Mitglieder des Netzwerks angehören

Knoten

Star: Knoten mit sehr vielen Verbindungen zu anderen Mitgliedern

Isolierter: Knoten ohne/mit wenigen Beziehungen zu anderen Netzwerkmitgliedern

Brücke: Mitglied, das zwei Clustern angehört

Broker

Verbindungsperson/Liaison: verbindet unterschiedliche Cluster, die sonst unverbunden wären, denen sie nicht selbst angehört

KoordinatorIn: befindet sich im selben Cluster wie die Mitglieder, zwischen denen sie/er vermittelt

KosmopolitIn: befindet sich in anderem Cluster, vermittelt von außen zwischen Mitgliedern eines Clusters

Gatekeeper: vermittelt von außen in ein Cluster, kontrolliert den Informationsfluss von einem Netzwerksektor zum anderen

RepräsentantIn: vermittelt von innen aus einem Cluster nach außen





Eigenschaften von Knoten

Kriterien von Zentralität:

- Anzahl der Verbindungen: Wie viele Verbindungen (Kanten) hat ein Knoten?
In asymmetrischen Netzwerken wird unterschieden zwischen dem *indegree*, den von einem Knoten empfangenen Beziehungen (Popularität), und dem *outdegree* (Expansivität), den von einem Knoten ausgehenden Beziehungen.
- Nähe: Wie nah ist ein Knoten allen anderen Knoten im Netzwerk, wie viele Schritte trennen ihn von allen anderen?
- Dazwischen-Stehen: Wie oft liegt ein Knoten auf dem kürzesten Weg zwischen den anderen Knoten, wie oft verlaufen also die Verbindungen zwischen anderen Knoten über ihn?

Eigenschaften von Kanten

Qualität der Beziehungen:

Wodurch sind die Verbindungen/Beziehungen gekennzeichnet? Durch gegenseitige Vertrautheit, gemeinsam verbrachte Zeit, emotionale Intensität, Intimität, die Personen verbindet, Austausch von Informationen und Leistungen oder durch andere Qualitäten?

Gerichtete oder ungerichtete Beziehungen:

Wie ist die Richtung der Verbindung und des Austauschs?

Symmetrische/asymmetrische Beziehungen:

Gehen die Beziehungen/der Austausch einseitig von einem Knoten zu einem anderen oder sind die Beziehungen beidseitig?

Schwache/starke Verbindungen:

Ist die Intensität der Verbindungen eines Knotens und die Häufigkeit seiner Interaktionen mit einem anderen Knoten hoch oder niedrig?

Uniplexe/multiplexe Beziehungen:

Haben Knoten mehrfache Verbindungen unterschiedlicher Art/Qualität? Ist die Verbindung zwischen zwei Knoten in unterschiedlichen Kontexten zugleich von Bedeutung, beispielsweise sowohl im wirtschaftlichen als auch im sozialen Kontext wie auch im Kontext emotionaler Unterstützung?

Eigenschaften der Netzwerkstruktur

Dichte:

Wie eng ist ein Netzwerk miteinander verwoben? Wie sieht das Verhältnis von möglichen Verbindungen zu tatsächlichen Verbindungen zwischen allen Knoten aus? Stellt sich ein Netzwerk (eher) als Ring-, Linien-, Stern- oder All-Channel-Netzwerk dar?

Cluster:

Sind Teilnetze, Cliques, Untergruppen vorhanden, die intern stärker verbunden sind als mit dem Rest des Netzwerks?

Homophilie:

Sind verbundene Knoten durch eine überzufällige Ähnlichkeit (z. B. in Merkmalen und Einstellungen) gekennzeichnet?

VERFILZT UND VER LAUFMASCHEN UN NETZWERKFALEN

Netzwerke sind allgegenwärtig. Trotzdem ist die Bundesrepublik die alte geblieben. Von „Selbstwirksamkeit des Netzwerkers“ kann wohl nicht die Rede sein. Ein kritischer Blick lohnt sich. Dieser soll keine der unbestreitbaren Potenziale und Vorteile von Netzwerken schmälern. Er bewahrt jedoch vor übergroßen Erwartungen, macht Widersprüche sichtbar und zeigt Fallen auf, in die man tapen kann.

Alter Wein in neuen Schläuchen?

Netzwerke sind nicht „an sich“ die bessere Alternative zu herkömmlichen Organisationsformen. Die gewählte vernetzte Form der Zusammenarbeit allein ist kein Garant für eine qualitativ andere Gestaltung der Beziehungen nach innen und außen. Es gibt zahlreiche effektive Netzwerkzusammenhänge, in denen Effizienz und Zwang, Abgrenzung und Machtausübung nach außen und innen oder gemeinsame Ziele und Hierarchie konfliktfrei zusammengehen. Mit einem emanzi-

pativen Anspruch sind diese Strukturen allerdings nicht vereinbar. Der Weg von der hierarchischen Führung einer Organisation hin zu Teilhabe, von einer „Dinnen-oder-draußen-Logik“ hin zu Offenheit und Willkommenskultur oder von der Erfüllung fremdgesetzter Aufgaben hin zu intrinsisch motivierter Mitwirkung ist ein langer und kein gradliniger Weg. Ohne die kontinuierliche Selbstreflexion und Reproduktion eines emanzipativen Netzwerks bleibt die Produktion im Netzwerk alter Wein in neuen Schläuchen.

Netzwerk? Geschlossen!

Netzwerke neigen dazu, Organisationen zu werden. Strukturen verfestigen sich, Zuständigkeiten werden personalisiert, Verfahrensmodi zur Routine. Alles das, was Netzwerke positiv von Organisationen unterscheidet, verschwindet zusehends aus der Praxis: Offenheit, Innovation, Flexibilität oder Transparenz. Diese Eigenschaften von emanzipativen Netzwerken sind keine Werte „an sich“ – aber genau die Potenziale, die Netzwerke anderen Organisationsformen voraushaben.

STRICKT. ND



Intransparenz und informelle Hierarchien

Der Verzicht auf formelle Hierarchien birgt die Gefahr, dass sich informelle Hierarchien herausbilden. Dass in Netzwerken die Erfahrungen und Ressourcen der Beteiligten sehr unterschiedlich sind – eines der Potenziale von Netzwerken –, begünstigt eine solche Entwicklung. In der Praxis kann das zum Beispiel bedeuten, dass sich kleine, informelle Gruppen zusammenfinden, die besprechen, wie gemeinsame Ziele am besten verwirklicht werden können, indem sie planen, wer wann was schreibt und wer sich darauf bezieht oder wer auf welche Kritik antwortet. Dadurch wird die netzwerkinterne Kommunikation nicht nur vorwegge-

nommen und manipuliert, sondern auch komplett entmachtet.

Informelle Hierarchien sind – im Unterschied zu formellen – durch nichts legitimiert. Je unsichtbarer sie bleiben, desto wirksamer sind sie. Zugleich entziehen sie sich der Kritik – insbesondere dann, wenn die Definitionsmacht darüber, was überhaupt ein Problem ist, bei einigen wenigen liegt.

Hegemonie 2.0?

Netzwerkbeziehungen sind selektiv, anders könnten sie nicht funktionieren. Beziehungen basieren auf Vertrauen und auf der Erwartung, nicht ausgenutzt zu werden. Weil die leistbare Beziehungsarbeit aber emoti-

onal und zeitlich limitiert ist, müssen die Beteiligten selektieren, sie müssen entscheiden, in welche Beziehungen sie investieren wollen und in welche nicht. Die Gründe für diese Selektion sind weit komplexer als nur Nützlichkeit oder Sympathie.

Bei genauerem Hinsehen werden in Netzwerken auf diesem Wege gesellschaftliche Dominanzstrukturen reproduziert – und zwar auf allen Ebenen: der Diskussions- und Führungskultur, der Arbeitsteilung, der Erwartungshaltungen oder der Aktionsformen. Dies ist mit einem Anspruch, der Netzwerken mit Emanzipation und gesellschaftlicher Veränderung verbindet, schwer zu vereinbaren.

Mit Scheuklappen die eigenen Reihen fest geschlossen?

Netzwerke sind nicht frei von gruppendynamischen Phänomenen, etwa von Selbstüberschätzung oder Feindbildkonstruktionen. Konformitätsdruck oder Gruppendenken (groupthink) kann das Agieren eines Netzwerks nicht nur nach innen, sondern auch nach außen lähmen. Eine angenommene, nicht ausgesprochene Gruppennorm führt dazu, dass Kritik nicht geäußert wird oder neue Ideen gar nicht erst entstehen können. Weitere Folgen des Drucks können die kollektive Konstruktion einer Wahrheit und einer eingegengten Perspektive im Hinblick auf das politische Wirkungsfeld sein. Die aktive Abgrenzung gegenüber anderen Gruppen oder Organisationsformen stärkt zwar das Zusammengehörigkeitsgefühl, schottet das Netzwerk aber auch nach außen ab und beraubt es so seiner Handlungsmacht. Das kann selbst für eine thematische Fokussierung gelten: Ein Netzwerk zur Förderung frühkindlicher Bildung wird über kurz oder lang vor allem aus der pädagogischen Sicht heraus agieren und nicht etwa aus einer klassenreflektierenden oder kulturkritischen. Ein Netzwerk ökologischer Landwirtschaft wird Forderungen und Maßnahmen vor allem aus Sicht der

Nachhaltigkeit und des Konsumverhaltens entwickeln und nicht aus Sicht der Welternährung oder der sozialen Lage im Umland.

Monothematische Forderungen und Kausalketten mögen zivilgesellschaftlich attraktiv sein, der Komplexität gesellschaftlicher Problemstellungen aber werden sie nicht gerecht.

Win-win?

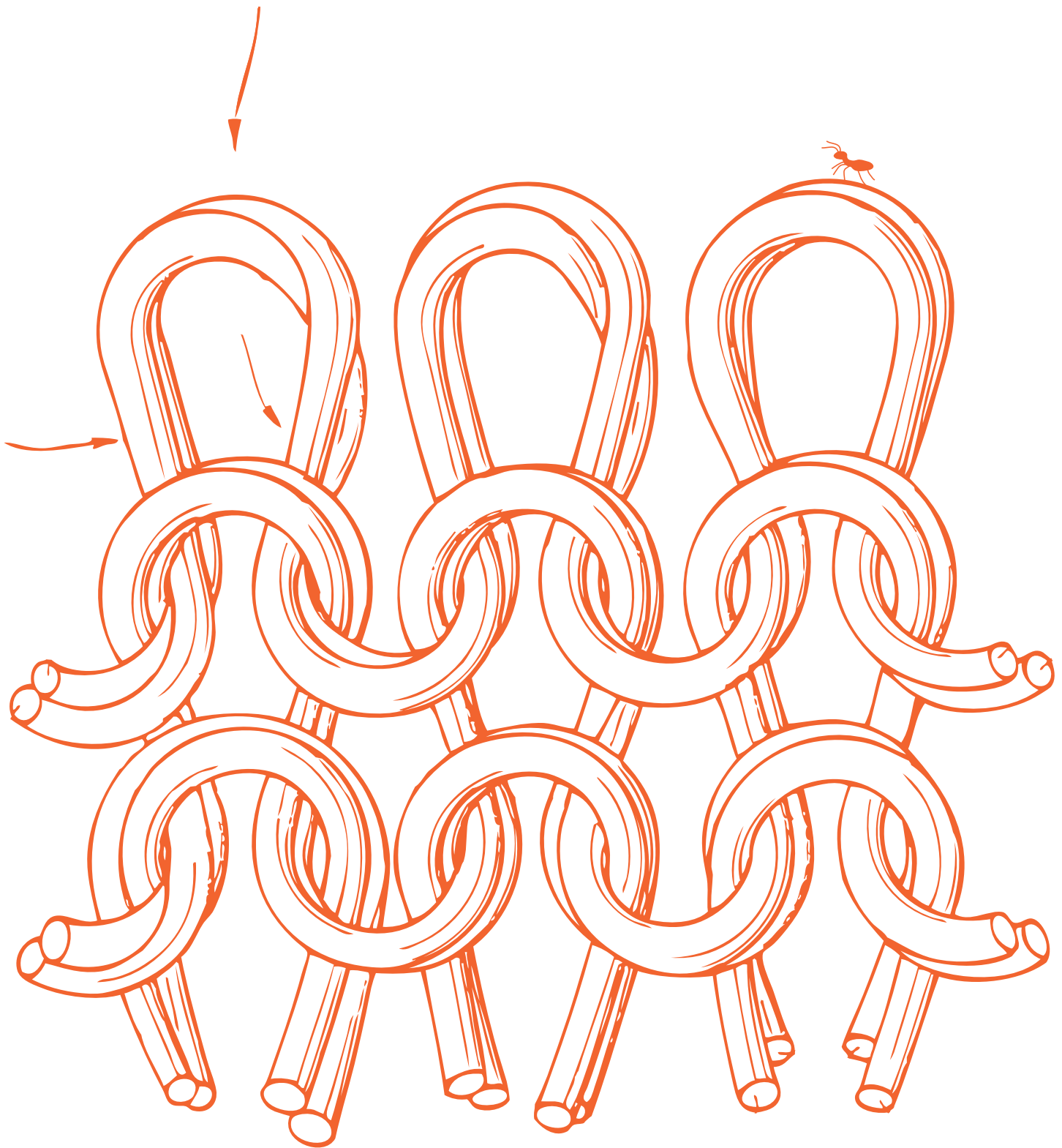
Jedes Netzwerk muss einen Nutzen für die Mitstreitenden haben. Keine andere Motivation der Beteiligten würde den zusätzlichen Aufwand sonst auf Dauer rechtfertigen. Ein Netzwerk ist also nutzenorientiert. Dieser Nutzen der Kooperation übersteigt in der Regel den zusätzlichen Aufwand – es entsteht ein Vorteil oder ein Kooperationsgewinn. Dieser Gewinn kann in einem Zuwachs an politischer oder wirtschaftlicher Macht, in konkreten Produktionsergebnissen, Ressourcen, psychosozialen Nutzenformen oder aber auch in einer gemeinsamen Dienstleistung liegen, die allein nicht erbringbar ist. Damit bricht das Netzwerken nicht mit einem grundlegenden kapitalistischen Prinzip, nach dem sich ein Aufwand auch rechnen muss. Netzwerken allein ist keine Arbeits- oder Kooperationsform, die im Konflikt mit dem Kapitalismus steht. Die Kon-

junktur des Begriffs und die Aneignung der Netzwerkerfahrungen durch kapitalistische Unternehmen zeigen vielmehr, dass Netzwerke zurzeit für Stabilisierung sorgen.

Leistungsgerecht, solidarisch oder wer zuerst kommt?

Mit der Produktion eines Netzwerknutzens stellt sich zugleich die Frage danach, wie dieser Nutzen verteilt wird: Bekommen die am meisten, die am meisten tun (Leistungsgerechtigkeit)? Oder die, die es am meisten brauchen können (Solidarität)? Oder malen die zuerst, die zuerst kommen? Wer bestimmt, wie und nach welchen Kriterien der Netzwerknutzen verteilt wird? Welche Möglichkeiten der Verteilung gibt es? Wie lässt sich das, was die am Netzwerk Beteiligten in das Netzwerk einbringen, überhaupt quantifizieren und vergleichen?

Gibt es keinen Austausch über diese Fragen, läuft das Netzwerk Gefahr, dass sich latente Dominanzverhältnisse manifestieren, dass zum Beispiel die Hauptbeteiligten an der Produktion des Gewinns über dessen Verteilung entscheiden oder sich „erprobte“ Netzwerkaktive durchsetzen, ohne dass Verteilungsgerechtigkeit überhaupt zum Thema wird.



Immer wieder von vorn?

Netzwerken fällt es schwer, ihre eigene Geschichte zu dokumentieren und Erfahrungen weiterzugeben. Das zeigt sich nicht zuletzt an der Schwierigkeit, mit Generationswechseln umzugehen beziehungsweise sie überhaupt zu ermöglichen. Auf der Metaebene machen unterschiedliche Netzwerke deshalb immer wieder dieselben Prozesse durch

und scheitern an ähnlichen Problemstellungen. Sie fangen Lernprozesse immer wieder von vorn an. Dies kann bei der hohen Geschwindigkeit gesellschaftlicher Prozesse ein entscheidender politischer Nachteil sein. Die fehlende Reflexion über die eigene Geschichte führt auch ganz konkret dazu, dass an eingespielten Praktiken festgehalten wird, die aber mitnichten

immer „beste Ergebnisse“ produzieren: Sie verwirklichen oft das, was sozial durchsetzbar ist, man einigt sich auf den kleinsten gemeinsamen Nenner. Insofern sind Netzwerke besonders für Strategien offen, die für die Beteiligten zumindest keine Nachteile bedeuten. Der Anspruch an Lernfähigkeit und Erneuerbarkeit des eigenen Netzwerks bleibt dabei zumeist auf der Strecke.

EMANZIPATION IN



Es gibt eine Vielzahl von Tipps für gutes Netzwerken. Diese zu beherzigen ist mit Sicherheit ein erster Schlüssel zum Erfolg. Unberücksichtigt bleiben in solchen Handlungsempfehlungen jedoch oft Ansprüche an eine qualitativ andere, eine emanzipatorische Form der Kooperation. Auf welchen theoretischen Prämissen und praktischen Verfahren basiert emanzipatorisches Netzwerken?

Taktische Erwägungen und ein Denken in Aufwand und Nutzen sind mit erfolgreichem Netzwerken problemlos vereinbar – vielleicht machen sie vieles sogar einfacher. Mit dem Anspruch auf Emanzipation im Netzwerk verbindet sich über die Eigennützigkeit hinaus der Blick auf den Nutzen für die anderen im Netzwerk Beteiligten und ihre Möglichkeiten zum Mitmachen und Mitbestimmen. Kriterien des Erfolgs sind dann nicht mehr nur die Summe aller Einzelnutzen oder das gemeinsam Erreichte, sondern eine gerechte Verteilung und die Beitragsmöglichkeiten Einzelner. Neben der Freiheit in Netzwerken richtet sich der emanzipatorische Blick auch auf die Gleichheit der Beteiligten.

Emanzipation in Netzwerken bedeutet zudem, solche Strategien und Maßnahmen zu wählen, die auf kollektives Handeln, Partizipation und Vergrößerung individueller Verfügungsmöglichkeiten gerichtet sind. Im Einzelfall steht konkretes Netzwerkhandeln dann möglicherweise im Widerspruch zur Effektivitätslogik (so schnell oder einfach wie möglich zu handeln) oder zu gewohnten Handlungs- und Entscheidungsmustern (Freiwilligkeit, Geeignetheit, Mehrheitsprinzip).

In der Regel ist der Emanzipationsgedanke mit weiteren, zum Teil individuell unterschiedlichen Vorstellungen von Kommunikation, politischen Aktionsformen, Heterogenität oder Hierarchie

verbunden. Sie bilden die dissonante Hintergrundmusik für die notwendigen Aushandlungsprozesse und Konflikte, aber auch für die Netzwerkkultur.

Für die Einlösung des Emanzipationsanspruchs reichen Tipps für gutes Netzwerken nicht aus. Dazu bedarf es einer Reflexion der eigenen Haltung und Werte sowie konkreter Leitlinien für das eigene Handeln. Christoph Spehr liefert mit seinem Konzept der freien Kooperation dafür praxisrelevante Ansätze:

IN NETZWERKEN



Exkurs: „Freie Kooperation“

Freie Kooperation ist der Schlüsselbegriff in der von Christoph Spehr entwickelten Theorie, die insbesondere in dem Text „Gleicher als andere. Eine Grundlegung der freien Kooperation“ dargestellt wird. Ziel dieser Theorie ist es, den Gegensatz zwischen Freiheit und Gleichheit zu überwinden. Im Begriff der freien Kooperation fallen beide zusammen. Gemäß dieser Theorie kann eine Kooperation nur dann als *frei* (im Gegensatz zu *erzwungen*) bezeichnet werden, wenn sie drei Bedingungen erfüllt:

1. Über *alles* kann verhandelt werden: Überkommene Verteilungen von Verfügungsgewalt, Besitz, Arbeit und überkommene Regeln sind nicht sakrosankt, sondern können bei Bedarf neu ausgehandelt werden.
2. *Alle* dürfen verhandeln: Alle Beteiligten sind frei, die Kooperation zu verlassen, ihre Kooperationsleistung einzuschränken oder unter Bedingungen zu stellen und dadurch Einfluss auf die Regeln der Kooperation zu nehmen.
3. Alle *können* es sich leisten zu verhandeln, weil niemand zu viel zu verlieren hat: Der Preis dafür, die Kooperation zu verlassen beziehungsweise die eigenen Kooperationsleistungen einzuschränken oder unter Bedingungen zu stellen, muss für alle Beteiligten ähnlich hoch (oder niedrig), auf jeden Fall aber zumutbar sein.

Quelle: Spehr, Christoph: Gleicher als andere. Eine Grundlegung der freien Kooperation, Berlin 2003

Die im Folgenden beschriebenen Netzwerkpolitiken können in konkreten Entscheidungssituationen wegweisend sein und damit entscheidenden Einfluss nehmen auf die Netzwerkpraxis von morgen – ob sie sich in Richtung Emanzipation oder davon weg entwickelt.

Das Prinzip des Verhandelns

Verhandeln erfordert weder die Ähnlichkeit der AkteurInnen noch einen theoretischen Grundlagenkurs, sondern die Fähigkeit und das Recht, „dann eben nicht“ zu sagen. In Netzwerken wird dieses scheinbar selbstverständliche Prinzip mit einem „das gehört hier nicht her“ oder „das haben wir doch schon geklärt“ eingeschränkt und in Regeln gepresst. Dazu kommen oft auf konkrete Personen gerichtete, negative Gefühle („Ungeduld“, „Genervtheit“, „Verärgerung“) sowie die Unterstellung von Motiven, die es immer schwerer machen, Verhandlungen zu führen. Das Prinzip des Verhandelns richtet sich auf die Schaffung von Situationen, die es den AkteurInnen ermöglichen, zu einem zumutbaren Preis die Kooperation zu verweigern. Nachzudenken ist also über die Gestaltung von Aushandlungsprozessen in Netzwerken, ihren zeitlichen Vorlauf, legitime Orte für Nachfragen und Kritik, Transparenz über Entscheidungsprozesse und einen

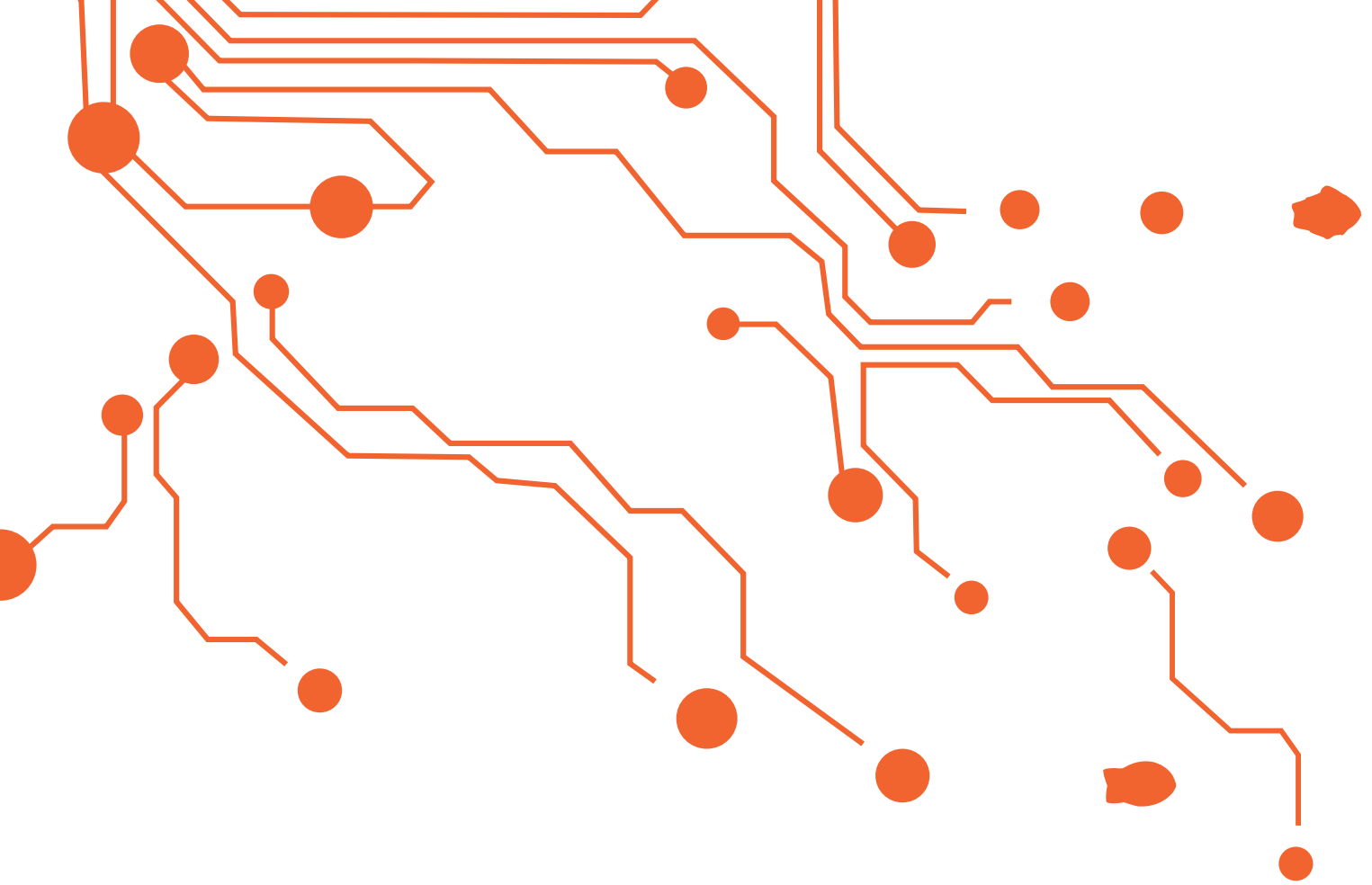
bewussten Bruch mit der Mehrheitslogik, zum Beispiel durch die Etablierung einer Konsenskultur.

Ermöglichung

In Netzwerken sollte es möglich sein, Kooperationen zu beginnen, mit denen nicht alle einverstanden sind oder die nicht alle verstehen. Das heißt für einzelne AkteurInnen, Ressourcen zur Verfügung zu stellen, nicht weil sie es müssen oder zustimmen, sondern weil sie es können. Für andere bedeutet es die Gewissheit, das Netzwerk für ihre Ideen nutzen zu können, ohne eine relevante Mehrheit überzeugen zu müssen. Möglichkeiten des Missbrauchs einer solchen Ermöglichungskultur sind die Risiken, die mit freier Kooperation in Kauf genommen werden. Der dadurch erreichte Gewinn an Freiheit als Voraussetzung für Kreativität, Weiterentwicklung und Engagement im Netzwerk ist es wert.

Disloyalität zu Bestehendem

Kooperationen dürfen scheitern. Ihr Weiterbestehen hat keinen Wert an sich. Wir fragen nicht nur, wie kann es besser gehen, sondern selbstverständlich auch danach, was wäre so schlimm daran, wenn es aufhört. So gewinnen Netzwerke einen freien Blick und die Möglichkeit radikaler Veränderungen. Auf diese Art und Weise kommen auch



Dominanzstrukturen, Machtungleichgewichte und Alternativen auf den Tisch, ohne das Bestehende abwerten zu müssen oder darauf zu warten, dass es scheitert. Auch erfolgreiche Kooperationen gehören auf den Prüfstand, nicht aus Misstrauen, sondern um sich immer wieder neu dafür zu entscheiden.

Selbstreflexion

Emanzipatorisches Netzwerken erfordert ein hohes Maß an Selbstreflexion. Es geht darum, immer wieder zu hinterfragen, was als „normal“ oder „ideal“ beim Netzwerken oder im Netzwerk verstanden wird, also um eine Infragestellung der Selbstwahrnehmung und des Selbstverständnisses. Vor allem das, was wir nicht beeinflussen können, braucht bewusstes Reflektieren. Das betrifft zum Beispiel Privilegien aufgrund der regionalen Herkunft, des sozialen Status, der Hautfarbe, des Geschlechts oder Alters, aber auch spezifische Talente, eigene Ängste und Bedürfnis-

se. Erst auf dieser Basis ist Anerkennung anderer AkteurInnen möglich und damit das Verhandeln zwischen und mit ihnen.

Kollektive Führung

Jede Kooperation in Netzwerken braucht Führung. Das ist nicht das Problem. Dominanz entsteht dann, wenn es immer wieder dieselben AkteurInnen sind, die diese Aufgaben wahrnehmen (moderieren, planen, Texte verfassen, für das Projekt sprechen, Geld verwalten usw.). Mit der Reduzierung oder gar Abschaffung einer dominanten Führungskultur ist es jedoch nicht getan. Es besteht die Gefahr, dass dann keine Kooperation mehr stattfindet, die Unzufriedenheit mit den Ergebnissen zu Stillstand führt oder sich die alten Dominanzen, beispielsweise über Stellvertreter, intransparent reproduzieren. Die Dominanz muss durch eine kollektive Führungskultur ersetzt werden, in der viele AkteurInnen in

die Führungsaufgaben eingebunden werden und durch gemeinsame Reflexion ihre Zusammenarbeit verbessern, voneinander lernen und aneinander wachsen. Kollektive Führung bricht mit dem „Effizienzprinzip“ und steht mit ihrem zumutenden Charakter durchaus im Konflikt mit der „Freiwilligkeit“ in Netzwerken.

Nichttaktische Solidarität

Solidarität bedeutet im Netzwerkkontext die Unterstützung anderer AkteurInnen bei ihrem Versuch, Einfluss auf die Regeln zu nehmen oder in Verhandlung zu treten. Nichttaktisch meint dabei, Solidarität unabhängig davon zu üben, ob der Verhandlungsgegenstand oder die in Rede stehende Regeländerung der eigenen Ansicht entspricht oder nicht. Das bedeutet Solidarität mit der emanzipatorischen Praxis, nicht mit der konkreten Idee. Dies hilft anderen AkteurInnen dabei, Kooperationen zu vertretbaren Preisen zu verlassen, und



stärkt strategisch die Netzwerkidée. Diese Solidarität ergreift Partei für die Veränderung und die Zukunft, nicht für das Bestehende.

Loyalität

Loyal gegenüber dem Netzwerk zu sein, meint das Festhalten an Ergebnissen von Anerkennungs- und Selbstreflexionsprozessen, auch wenn sich Kräfteverhältnisse oder äußere Einflüsse verändern. So gelingt es Netzwerken, politische Konjunkturzyklen zu überwinden und sich davor zu schützen, orientiert an und letztlich abhängig von einem politischen Mainstream zu sein, den zu verändern eigentlich das Ziel ist. Das stellt die „Disloyalität zum Bestehenden“ nicht infrage. Es meint, entwickelte Praxen bewusst zu verändern, statt sie als „nicht mehr zeitgemäß“ zu vergessen (keiner fordert sie mehr ein). Dies ist auch ein Akt des Selbstbewusstseins als AkteurIn. Beispiele sind das – durchaus

kritische – Festhalten und Weiterentwickeln von erarbeiteten Kommunikationsstandards, Begegnungsorten, Entscheidungspraxen oder kollektiver Führungskultur trotz Termindrucks, Drittmittelzwängen oder sich entwickelnder Web-2.0-Technologie.

Aneignung

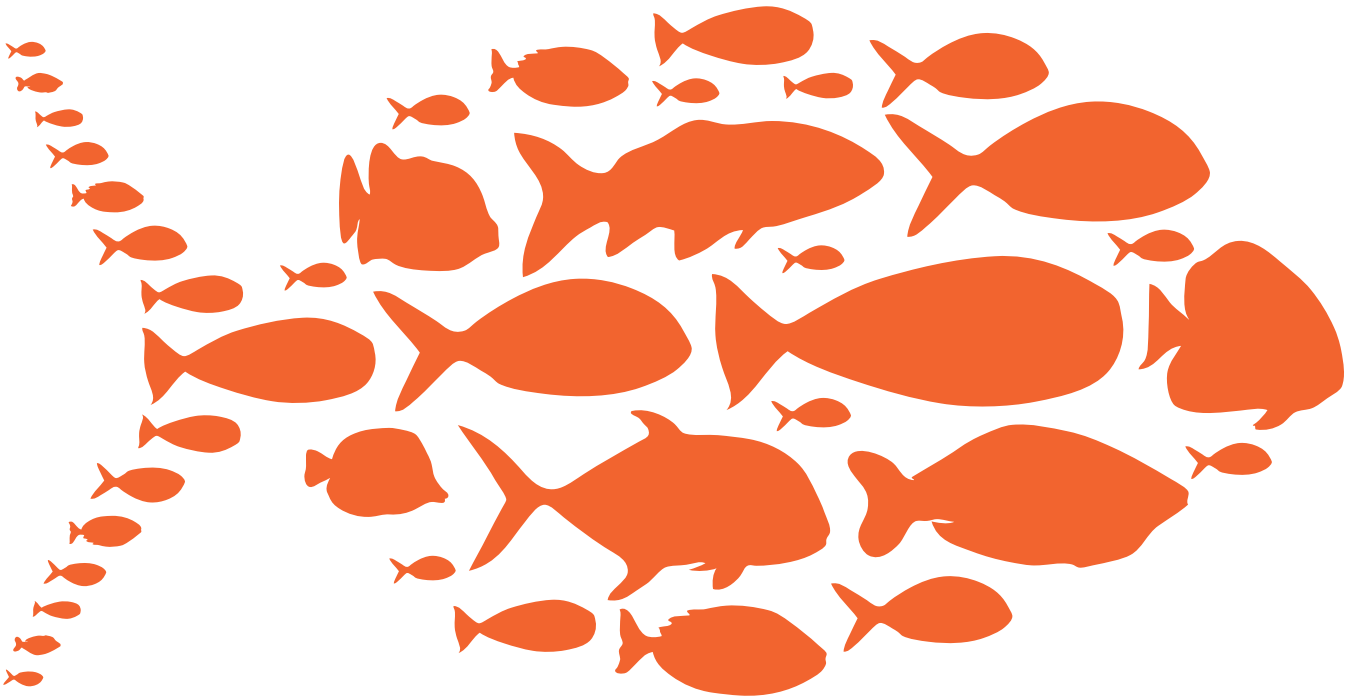
Emanzipation in Netzwerken heißt auch die Beförderung der Unabhängigkeit des Netzwerks selbst. Die Abhängigkeit von zugeteilten Räumen und Ressourcen zwingt Kooperationen ein taktisches Moment auf. Es geht darum, sich Ressourcen und Orte für das Netzwerk anzueignen. Dies kann praktisch geschehen, indem materielle Ressourcen einzelnen AkteurInnen oder Dritten ihre Letztentscheidungsrechte entzogen werden, wenn ein virtueller oder realer Begegnungsort gemeinsam finanziert wird, wenn Anstrengungen unternommen werden, die Netzwerkarbeit unabhängiger von großen Geldgebern

zu machen oder die Abhängigkeiten bewusst auf ein bestimmtes Maß, auch zulasten zusätzlicher Aktivitäten, zu begrenzen.

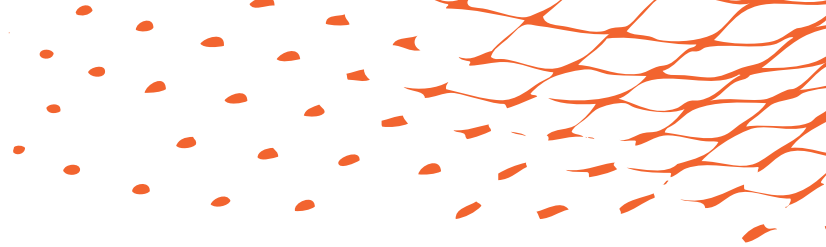


NETZWERKE

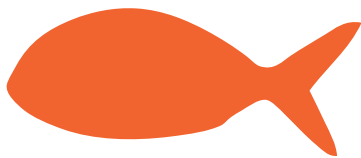
STEUERN.



Für alle Netzwerke – sowohl für diejenigen, die sich organisch selbst entwickelt haben, als auch für diejenigen, die aktiv initiiert wurden – stellt sich früher oder später und immer wieder neu die Frage nach einer passenden Steuerung.



NETZWERKMANAGEMENT UND NETZWERK-MODERATION



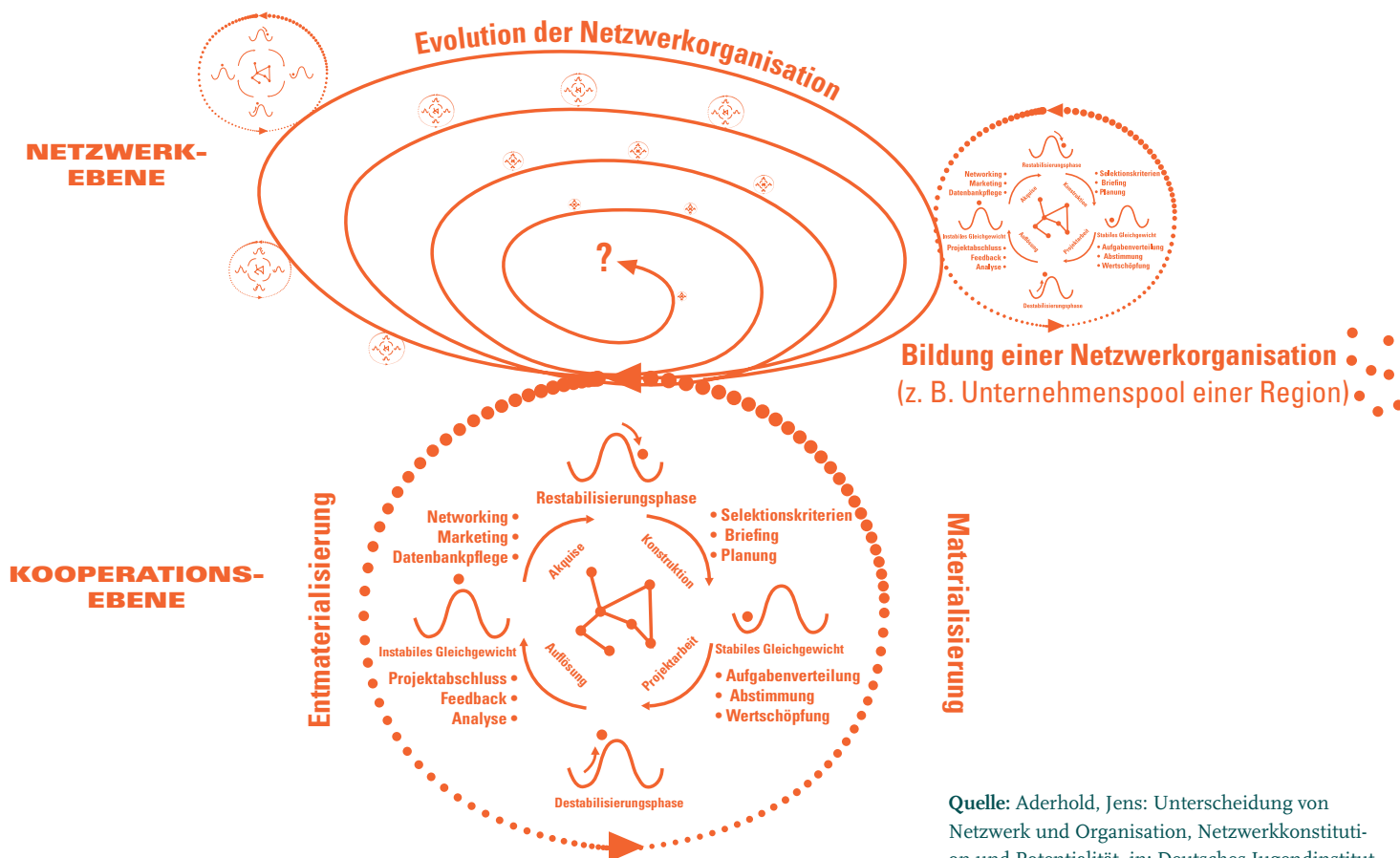
Das Arbeiten in Netzwerken stellt die Beteiligten im Vergleich zum Arbeiten in festen Gruppen und formalen Organisationen vor andere Herausforderungen. Diese werden umso größer, je unschärfer die Grenzen und offener die Mitgliedschaft, je weniger formalisiert die Strukturen und Verfahren werden und je höher die Problemkomplexität ist oder wird. Informelle Selbstorganisation gerät dabei irgendwann an ihre Grenzen, klassische Managementkonzepte und -methoden sind nur bedingt anwendbar. Neben einem Netzwerkmanagement, das die Verantwortung für Planung, Zielorientierung und Ergebnisse übernimmt, kommt daher einer Netzwerkmoderation die zentrale Aufgabe zu, den Prozess zu begleiten, zu unterstützen und zu gestalten.

Netzwerkmanagement und -moderation

Netzwerkmanagement	Netzwerkmoderation
● Planung und Zielsteuerung	● Interessens- und Verhandlungssteuerung
● Entscheidungsfindung	● Koordinationsunterstützung
● Führung	● Zeitsteuerung (Dynamisierung, Kontinuierung und Entschleunigung)
● Organisation	● Selbstdiagnose- und Reflexionsunterstützung
● Grenzmanagement	● Konfliktbewältigung

Quelle: Aderhold, Jens: Unterscheidung von Netzwerk und Organisation, Netzwerkkonstitution und Potentialität, in: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Konzepte und Strategien der Netzwerkarbeit, München 2004, S. 41

Modell vom dynamischen Veränderungsprozess eines Unternehmensnetzwerks



Quelle: Aderhold, Jens: Unterscheidung von Netzwerk und Organisation, Netzwerkkonstitution und Potentialität, in: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Konzepte und Strategien der Netzwerkarbeit, München 2004, S. 39

Management wie Moderation von Netzwerken befinden sich in mehreren Dilemmasituationen,¹ die sich aus den Unterschieden von Netzwerken zu klassischen Organisationsformen ergeben:

Selbstorganisationsdilemma: Die Einrichtung effektiverer Strukturen und Prozesse und eine zentralisierte Koordination können notwendig sein, gefährden aber dezentrale Selbstorganisation, Flexibilität, Kreativität und Innovation.

¹ Vgl. Wetzel, Ralf/Aderhold, Jens/Baitsch, Christof/Keiser, Sarina: Moderation in Netzwerken. Theoretische, didaktische und handlungsorientierte Betrachtungen aus einer internen Perspektive, in: Baitsch, Christof/Müller, Bernhard (Hrsg.): Moderation in regionalen Netzwerken, München/Mering 2001, S. 7–124.

Besitzdilemma: Ohne die Übernahme von Verantwortung durch einzelne AkteurInnen für bestimmte Aktivitäten scheitert das Netzwerk. Zu starke Übernahme von Verantwortung durch einzelne AkteurInnen kann wiederum aber die Bereitschaft anderer senken, selbst Verantwortung zu übernehmen.

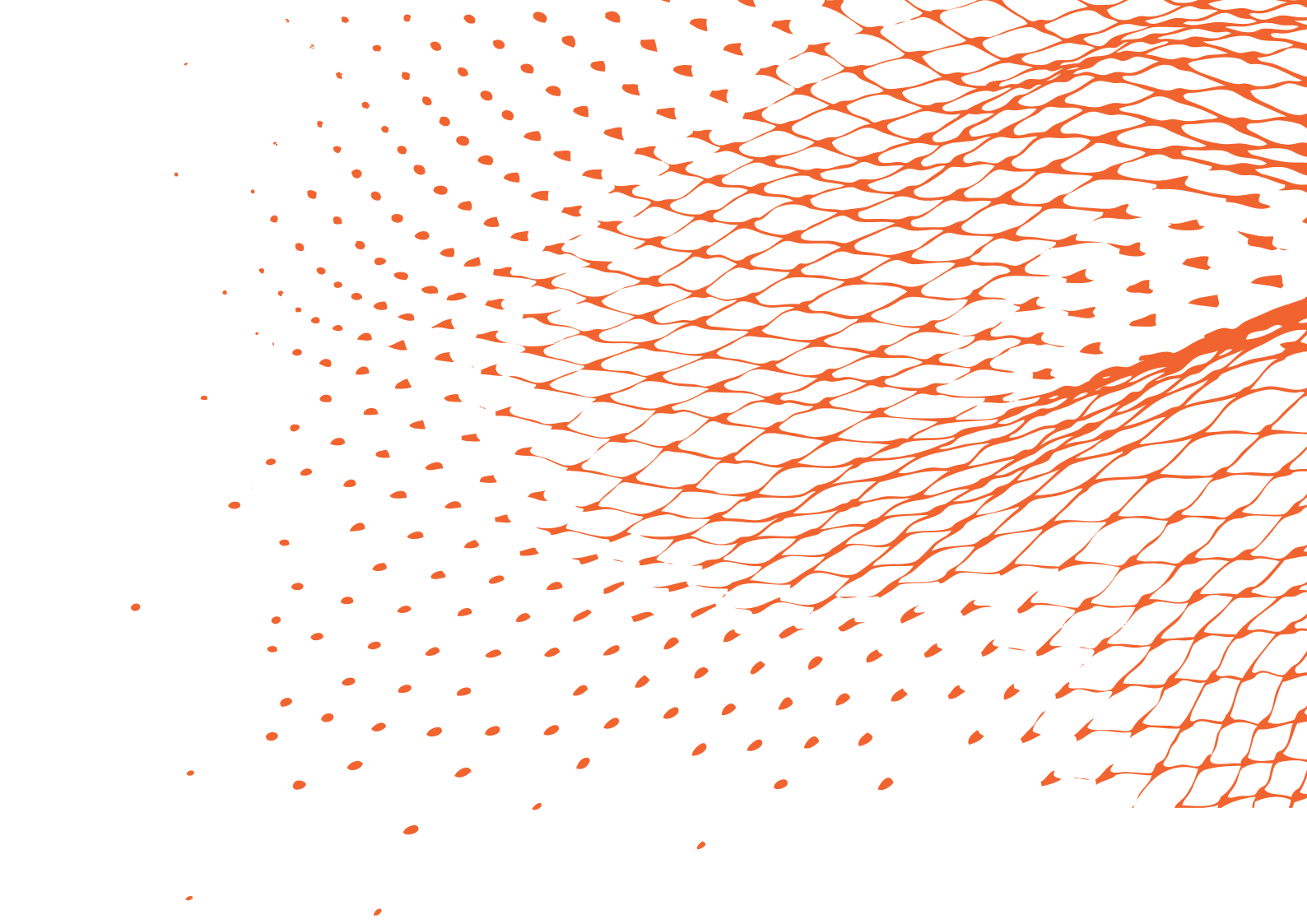
Vertrauensdilemma: Netzwerke beruhen auf dem Austausch von Informationen, deren Einbringen von einzelnen AkteurInnen aber Vertrauen voraussetzt. Zu wenige Informationen gefährden das Funktionieren des Netzwerks, die Preisgabe zu vieler, sensibler Informationen wiederum kann Einzelne gefährden.

Kommunikationsdilemma: Sowohl eine zeitnahe Bearbeitung bestehender

Konflikte im Netzwerk als auch eine Verschiebung oder ein Ignorieren können zur Lösung beitragen oder aber zur Eskalation und Gefährdung des Netzwerks führen.

Legitimationsdilemma: Das gute Funktionieren eines Netzwerke kann zur Folge haben, dass RepräsentantInnen von Organisationen in ein Spannungsfeld zwischen der Loyalität gegenüber ihrer Organisation und der Loyalität gegenüber dem Netzwerk geraten.

Anschlussfähigkeitsdilemma: Effektive interne Arbeitsstrukturen sind notwendig, können aber dazu führen, dass ein Netzwerk sich nicht mehr von der Struktur der darin vertretenen Organisationen und seiner Umwelt unter-



scheidet. Wenn es der Umwelt zu stark ähnelt, kann ein Netzwerk sein Potenzial nicht entfalten. Andererseits leidet die Kooperationsfähigkeit zwischen Netzwerk und Umwelt, wenn die strukturellen Unterschiede zu groß werden.

Netzwerkmanagement

Die Aufgaben für das zielorientierte Netzwerkmanagement ergeben sich aus den aktuellen Phasen und Prozessen, in denen sich ein Netzwerk und die darin konkret ablaufenden Kooperationen befinden. Als grundlegende Phasen zur groben Orientierung können dienen:

1. Netzwerkbildung
2. Durchführung erster Kooperationen und dabei erfolgende Herausbildung von Strukturen

3. Weiterentwicklung des Netzwerks, Organisationsbildung (durch Bürokratisierung und Abgrenzung nach außen) oder Auflösung

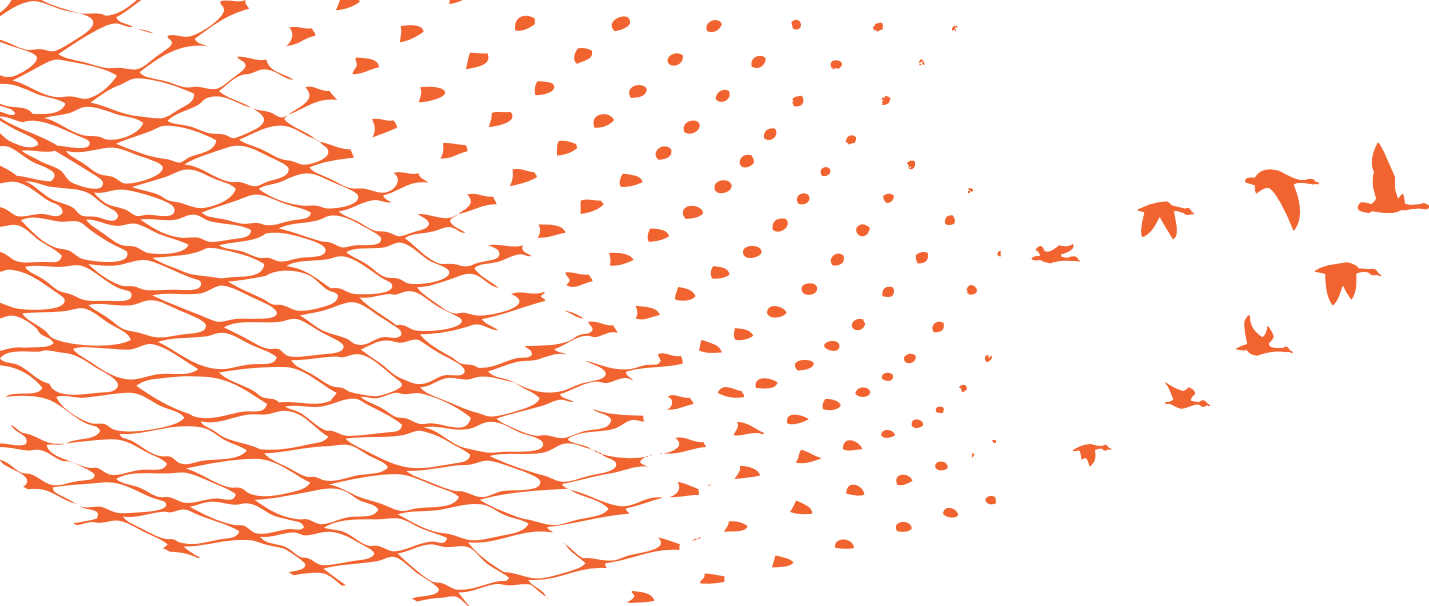
Etwas differenzierter betrachtet, können diesen Phasen zentrale Aufgabenstellungen des Netzwerkmanagements zugeordnet werden:²

1. Definition eines gemeinsamen Ziels bzw. Programms
2. Auswahl geeigneter PartnerInnen bzw. Aufstellen von Selektionskriterien und Aufnahmeverfahren

² Vgl. Heidenreich, Martin, zitiert nach Aderhold, Jens: Unterscheidung von Netzwerk und Organisation, Netzwerkkonstitution und Potentialität, in: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): Konzepte und Strategien der Netzwerkarbeit, München 2004, S. 38.

3. Regulation der Aktivitäten und Beziehungen zwischen den PartnerInnen
4. Allokation der Ressourcen, Zuständigkeiten und Aufgaben
5. Laufende Evaluation der gelaufenen Kooperationen

Da jedoch Netzwerke gerade nicht linear, sondern zirkulär verlaufen, können Veränderungsprozesse von Netzwerken in einem zyklischen Prozessmodell besser erfasst und begreifbar gemacht werden. Darin ist die Gesamtentwicklung des Netzwerks ebenso dargestellt wie die immer wieder zyklisch erfolgenden Kooperationen (konkreten Projekte) mit prozesshaft zu bearbeitenden Schwerpunkten.



Netzwerkmoderation

Für die Moderation von Netzwerken lassen sich aus den dargestellten Dilemmasituationen sowie prozesshaft durchlaufenen Phasen auf unterschiedlichen Ebenen Anforderungen und konkrete Handlungsrichtlinien ableiten:

Sachebene

Netzwerkmoderation gewährleistet die Verständigung und das gegenseitige Verstehen in Form einer gemeinsamen Sprache und gelingender Kommunikation. Sie sorgt für Transparenz über unterschiedliche Interessen, Ziele und gegenseitige Erwartungen und unterstützt die Aushandlung von Interessen und das Finden gemeinsamer Ziele.

Beziehungsebene

Netzwerkmoderation achtet auf die konkreten Bedürfnisse der NetzwerkakteurInnen, unterstützt die Entwicklung von gegenseitigem Verständnis und Vertrauen. Sie thematisiert soziale Beziehungen, Hierarchien und Machtasymmetrien und hilft, zwischen diesen zu vermitteln und sie gegebenenfalls zu bearbeiten sowie Regeln für den Umgang zu entwickeln und einzuhalten. Die Moderation plant Raum und Zeit für „Persönliches“, soziale Erlebnisse jenseits der Arbeit und den informellen Beziehungsaufbau ein.

Ebene Prozessmanagement

Netzwerkmoderation unterstützt die Strukturierung des Arbeitsprozesses, stellt Ordnung her, aber lässt auch Selbststeuerung und produktives Chaos zu. Dabei behält sie die Handlungsorientierung des Netzwerks im Auge. Sie achtet auf die Balance zwischen Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten. Bei Konflikten hilft sie, diese zu bearbeiten oder zu begrenzen. Um Veränderungsprozesse anzustoßen, kann es für die Moderation auch nötig werden, Konflikte zu initiieren. Nach außen achtet die Moderation auf Offenheit und Anschlussfähigkeit des Netzwerks. Sie fördert die Reflexion gemachter Erfahrungen und deren Einbeziehung in strategische Ausrichtungen.

Ebene der fachlichen Aufgaben- und Leistungsanforderungen

Netzwerkmoderation hilft zu entscheiden, ob und inwiefern (externe) fachliche und inhaltliche Beiträge und Unterstützung notwendig sind, und erleichtert es, diese zu organisieren.

Klimaebene/Netzwerkkultur

Netzwerkmoderation ermöglicht gemeinsame Erfahrungen und macht Erfolge bewusst. Sie motiviert, sorgt aber auch für angemessene Entschleunigung und Entspannung. Durch die Etablie-

rung einer Anerkennungskultur, die durch Würdigung und Wertschätzung der AkteurInnen und ihrer Beiträge im Netzwerk gekennzeichnet ist, und einer Kooperationskultur, die auf Konsens basiert, trägt sie zu einer positiven und konstruktiven Grundhaltung im Netzwerk bei.

Netzwerkmoderation ist damit sowohl Sensor als auch Ausbalancierungsinstrument. Wie Netzwerkmoderation konkret gestaltet wird, hängt unmittelbar mit der Form und den Zielen sowie aktuellen Herausforderungen des jeweiligen Netzwerks zusammen. Während in dem einen Netzwerk in einer aktuellen Situation eine zurückhaltende, neutrale Moderation angemessen sein kann, die viel Raum für Selbstorganisation lässt, vielleicht sogar zwischen den NetzwerkakteurInnen rotiert oder sich eher als „Kümmerer“ im Hintergrund hält und nur interveniert, wenn es unbedingt notwendig wird, kann in anderen Netzwerken eine starke Moderation notwendig sein, die sich mit ihrer sowohl methodisch-prozessbezogenen als auch inhaltlichen Expertise einbringt, die viel strukturiert und führt.

In personell stark fluktuierenden Netzwerken ist die Moderation oft der einzige Garant für Stabilität und



Kontinuität. Im Vergleich zu Sitzungsmoderationen fester Gruppen hat die Moderation von Treffen loserer Netzwerke die besonderen Aufgaben, neue Personen oder seit längerer Abwesenheit wieder anwesende Personen aktiv einzubeziehen, ständig für Transparenz und die Herstellung des gemeinsamen Wissensstandes zu sorgen sowie bei Aufgabenverteilungen und Vereinbarungen aufgrund der Fluktuation besonders auf die verlässliche Umsetzung und den Transfer zu achten.

Visualisierung und Dokumentation spielen eine entscheidende Rolle. Damit wird Orientierung im Prozess gegeben, Verständnis erleichtert, Gesagtes und Vereinbartes wird verbindlicher, die Teilnehmenden werden eingebunden, Unklarheiten und Widersprüche sowie Gemeinsamkeiten werden verdeutlicht.

Internetbasierte Kommunikations- und Dokumentations-Tools (Groupwares, Wikis, Boards, Clouds etc.) können eine zentrale Bedeutung für die Zugänglichkeit von Informationen und den Wissenstransfer haben. Diese Techniken sind allerdings keine Allheilmittel und Selbstläufer, sondern müssen immer sozial eingebettet sein, zu AkteurInnen und Prozessen passen sowie – bei

Bedarf – ebenfalls moderiert werden.

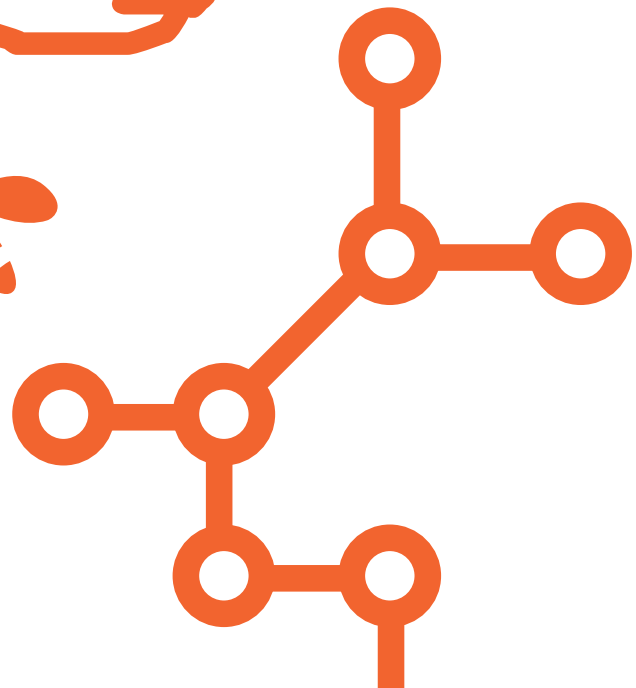
Um je nach Aufgabenstellung das Potenzial des Netzwerks für neue, kreative Ideen und Problemlösungen zu aktivieren, kann die Moderation auf Kreativitätstechniken wie Brainstorming, Brainwriting, Mindmapping, 6-3-5-Methode (6 mal 5 Minuten, 3 Ideen), Ishikawa-Diagramm oder Ähnliches zurückgreifen.

Da die Freiwilligkeit in Netzwerken oft den äußeren Druck nimmt, sich Konflikten zu stellen, ist Konfliktprävention und -bearbeitung eine wichtige Moderationsaufgabe. Wenn beispielsweise AkteurInnen nicht mehr (viel) miteinander reden, ausfällig werden, sich an nicht bedeutsamen Punkten erbitterte Debatten entzünden, unwidersprochene und offene Ausgrenzungen stattfinden, sich konkurrierende Gruppen bilden, Aussagen Einzelner grundsätzlich angezweifelt oder ignoriert werden, kann eine negative Dynamik entstehen: von Demotivation, Ressourcenentzug über Sinnverlust bis hin zu abbröckelnder Teilnahme mit Domino-Effekt. Interessenskonflikte (oft hinsichtlich thematischer Schwerpunkte oder Ressourcen), Vorgehenskonflikte (hinsichtlich Prioritätensetzung Weg/Ziel oder Moderationsverfahren) und persönliche

Konflikte (mangelnde Wertschätzung, Verletzung/Kränkung, Rangeleien) bilden in der Praxis häufig Mischformen. Diese erfordern eine schrittweise Klärung der Konfliktanteile durch die Wiederherstellung der Gesprächsfähigkeit, Verhandlung und schließlich Einigung auf einen gemeinsamen Weg mittels aktiven Zuhörens, Feedbacks, Perspektivwechsels, Formulierung von Wünschen für die Zukunft, konkreter Vereinbarungen und gegebenenfalls deren Prüfung. Dabei sollte die Moderation vom offenen Gespräch während gemeinsamer Treffen bis zur externen Mediation unterschiedliche Klärungsverfahren anbieten.

Beauftragte NetzwerkmoderatorInnen befinden sich immer in einer Doppelrolle. Sie haben einerseits eine Verantwortung gegenüber ihren AuftraggeberInnen, andererseits gegenüber den Mitgliedern des Netzwerks. Eine personelle Rollenaufteilung zwischen Management und Moderation ist entscheidend, um die anstehenden Aufgaben auseinanderhalten zu können.

METHODEN



METHODE 1

NETZWERKIMPULS. EINE KOOPERATIONSÜBUNG

METHODENTYP UND -CHARAKTER



Warm-up,
Einstiegsübung, Spiel
ohne Gewinner

GRUPPENGROSSE



12–20

DAUER



ca. 15 Min.
Übung plus 20 Min.
Auswertung

ORT



drinnen und draußen,
ausreichend Platz

ZIELE



spielerischer und
bewegter Einstieg
ins Thema Netz-
werken mit vielen
Reflexionsmöglich-
keiten

MATERIALBEDARF



Markierungspunkt
(Kärtchen)

Die Teilnehmenden versuchen, die Gesamtgruppe von einem Punkt zu einem anderen zu bewegen, und reflektieren dabei die Dynamik in Netzwerken.

Verlauf/Beschreibung

- 1 Die Gesamtgruppe verteilt sich ungeordnet in einer Hälfte des Raums.
- 2 Alle Personen werden aufgefordert, sich unbemerkt zwei Personen im Raum auszusuchen und diese unter keinen Umständen bekannt zu machen.
- 3 Die Aufgabe besteht nun darin, gemeinsam mit diesen beiden Kontaktpersonen ein gleichseitiges Dreieck zu bilden.
- 4 Nach einigen größeren und kleineren Bewegungen wird Ruhe in die Gruppe eingekehrt sein, und das Startbild ist gestellt.
- 5 Nun wird eine Person in der Mitte der Gruppe zur „InitiatorIn“ und ist aufgefordert, sich zu einem markierten Punkt in der anderen, leeren Raughälfte zu bewegen. Ziel ist es, die Gruppe dabei mitzunehmen und nicht auseinanderdriften zu lassen.
- 6 Nach einiger Zeit wird die „InitiatorIn“ den Punkt erreicht haben, sodass das Schlussbild entsteht.

Hinweise zur Durchführung

Es ist darauf zu achten, dass die Gruppe nur in einer Hälfte des Raums startet. Der Zielpunkt sollte in der anderen Hälfte etwa mittig platziert sein und flach auf dem Boden liegen, zum Beispiel eine runde Moderationskarte. In einem Seminar zum Thema Netzwerken kann die Spieleinführung verändert werden. Zum Beispiel könnte

der Zielpunkt eine Positionierung in der Sache X sein oder die InitiatorIn die Netzwerkkoordination. Beim Versuch, die Gruppe als Ganzes zu bewegen, wird die InitiatorIn große Bewegungen der Gruppe auslösen. Es kann sein, dass einige Teilnehmende keinen Platz mehr finden. Es ist hilfreich, der InitiatorIn den Tipp zu geben, sich langsam zu bewegen oder einen Umweg einzuplanen.

Mögliche Reflexionsfragen

- » Wie hast du die Übung erlebt?
- » Hast du gemerkt, mit welchen Personen du ein gleichseitiges Dreieck gebildet hast?
- » Wieso hat es so lange gedauert, bis sich die Aufstellung neu in einem Gleichgewicht sortiert hat?
- » Hätte es eine sinnvollere Strategie gegeben?
- » Woran erinnert dich die Übung in deiner Praxis?
- » Was hat diese Übung mit Netzwerken zu tun?

Varianten

- 1 Alternativ zu dem beschriebenen Setting kann dem Spiel eine erste Phase vorgelagert werden. Alle Mitspielenden stellen sich zunächst in einem Kreis auf. Jede Person merkt sich nun die Person, die rechts neben ihr steht. Dann wird sich in der Raughälfte verteilt und stehengeblieben. Die Aufgabe besteht nun darin, den Abstand zur gemerkten Person

gleich groß zu belassen, während sich die ganze Gruppe bewegt. Die in der Mitte stehende Person wird zur „LeiterIn“ ernannt und bewegt sich und die Gruppe auf das Ziel zu. Dies wird leicht gelingen.

In der zweiten Phase merken sich die Personen zusätzlich eine beliebige dritte Person. Dann geht es weiter mit Schritt 2.

Die Variante dauert ein wenig länger, bietet dafür aber den Vorteil, im Anschluss den Unterschied zu reflektieren. Diese kann dann als eine sinnliche Erfahrung der Logik einer Organisation (Phase 1) im Unterschied zur Logik eines Netzwerks (Phase 2) im weiteren Verlauf des Seminars aufgegriffen werden.

- 2 Es können statt der Bewegung zu einem Ziel durch die InitiatorIn weitere Netzwerkeffekte erfahrbar gemacht werden. Etwa wenn eine AkteurIn das Netzwerk verlässt und die betreffenden Personen sich eine neue dritte Person suchen müssen. Dann wird sich das ganze Netzwerk neu ausrichten, und personell werden sich eine neue Mitte und neue Ränder bilden. Alternativ kann ein Netzwerk-knoten dazustoßen und wer mag, eine Bezugsperson auswechseln, oder zwei Knoten nähern sich an. Dies kann an geäußerte Praxisprobleme der Teilnehmenden andocken.

Quelle: Adaption der Übung „Systemisches Dreieck“ durch Ronald Höhner

METHODE 2

SOZIOMETRIE.

NETZWERKERFAHRUNGEN AUFSTELLEN

METHODENTYP UND -CHARAKTER



Einstieg, Kennenlernen

GRUPPENGROSSE



egal

DAUER



15–30 Min. (je nach Gruppengröße und Anzahl der Fragen)

ORT



drinnen und draußen, ausreichend Platz

ZIELE



Kennenlernen der Teilnehmenden, Ausgangspunkt für vertiefende, inhaltliche Bearbeitung

MATERIALBEDARF



Namensschilder, damit die Teilnehmenden direkt angesprochen werden können

Entsprechend ihrer individuellen Positionierung zu bestimmten inhaltlichen Fragen, Merkmalen oder Erfahrungen stellen sich die Teilnehmenden im Raum auf.

Verlauf/Beschreibung

Kennenlernen und Aufwärmen für das weitere Positionieren

„Wo wohnst du?“

Die TrainerIn beschreibt im Raum eine Karte der Region, in der das Seminar stattfindet, mit Nord, Ost, Süd, West und einer größeren, nahe gelegenen Stadt. Die TrainerIn bittet die Teilnehmenden, sich zu positionieren: „Wo wohnst du?“ Anschließend werden alle gebeten, ihren Wohnort zu nennen.

„Wie viele Jahre Erfahrung hast du mit der Arbeit in Netzwerken?“

Die TrainerIn bittet die Teilnehmenden, einen Halbkreis zu bilden: „Bitte bildet eine Reihenfolge. Hier steht diejenige, die am wenigsten Erfahrung mit der Arbeit in Netzwerken hat, hier diejenige mit der meisten Erfahrung.“ Wenn die Teilnehmenden sich aufgestellt haben, geht die TrainerIn den Halbkreis entlang, lässt sich von jeder Person die Jahre sagen und zählt sie dabei im Kopf zusammen. Am Ende überrascht sie die Gruppe mit der ungefähren Gesamtzahl der Berufsjahre und kommentiert: „So viel Netzwerkerfahrung ist hier im Raum!“

Erfahrungen und Sichtweisen im Netzwerken

Die TrainerIn bittet die Teilnehmenden, zu den gestellten Fragen eine

Reihenfolge untereinander zu bilden zwischen den jeweiligen Polen. Um die richtige Reihenfolge herauszufinden, müssen die Teilnehmenden selbstorganisiert und zu zweit oder zu mehreren ins Gespräch kommen.

Fragen zur Positionierung in Abstufungen zwischen zwei Polen (Auswahl treffen):

» Wie befriedigend ist die Netzwerkarbeit für dich? (*sehr befriedigend – sehr unbefriedigend*)

» Wie anstrengend ist die Netzwerkarbeit für dich? (*sehr anstrengend – nicht anstrengend*)

» Wie stark fühlst du dich für das Funktionieren des Netzwerks verantwortlich? (*sehr verantwortlich – nicht verantwortlich*)

» Wie viel bringst du (deine Gruppe/Organisation) in das Netzwerk ein? (*sehr viel – gar nichts*)

» Wie viel profitierst du (deine Gruppe/Organisation) vom Netzwerk? (*sehr viel – gar nicht*)

» Was ist deine Motivation, in deinem Netzwerk mitzuarbeiten? (*inhaltliches Interesse – Affinität und persönliche Bekanntschaften*)

» Wie würdest du die Struktur deines Netzwerks beschreiben? (*hierarchisch – gleichberechtigt*)

» Wie sind die Entscheidungswege in deinem Netzwerk? (*transparent – intransparent*)

» Wie sind die Beziehungen in

deinem Netzwerk? (*anonym – intim*)
» Wie würdest du die Zielsetzung deines Netzwerks beschreiben? (*klare Ziele – unklare, offene Ziele*)
» ...

Nachdem alle Teilnehmenden zur jeweiligen Frage eine Position gefunden haben, stellt die TrainerIn Reflexionsfragen an verschiedene Teilnehmende:

» Wieso stehst du hier? ... Und du?
» Wie hast du dich auf diese Position verständigt?

» Was machst du (je nach Frage) in dem Bereich konkret? ... Und du?

» Welche Kompetenzen hast du in dem angesprochenen Bereich?

» Was bedeutet es für das Netzwerk, wenn es intransparent/hierarchisch/... ist?

» ...

Variante 1

Wenn die Teilnehmenden aus einem gemeinsamen Netzwerk sind, können Fragen zu den konkreten Rollen und Aufgaben der Teilnehmenden in diesem Netzwerk gestellt werden:

- » Wie lange bist du im Netzwerk dabei? (*sehr lange – sehr kurz*)
- » Kümmerst du dich um die Kommunikation im Netzwerk? (*viel – wenig*)
- » Kümmert du dich um Außenkontakte? (*selten – häufig*)
- » Sprichst du für das Netzwerk? (*selten – häufig*)
- » ...

Variante 2

In sehr großen Gruppen, in denen mehrere Personen verschiedener Netzwerke dabei sind, können Teams gebildet werden, zum Beispiel in einem Seminar „Bündnis gegen rechts“ die Teams „Antifa“, „Gemeinderat“, „Partei X“, „Geschichtswerkstatt“, „Asylzentrum“ oder „Jugendhaus“. Je eine SprecherIn vertritt ein Team, während die anderen still von außen beobachten und sich nur einbringen, wenn sie etwas ergänzen oder verändern möchten. Die TrainerIn sollte dann darauf achten, nach jeder fertiggestellten Positionierung den äußeren Kreis zu befragen, ob es wichtigen Änderungs-/Ergänzungsbedarf gibt.

Variante 3

Die Teams erhalten große Karten mit den Namen ihrer Institutionen. Ist die Positionierung abgeschlossen, wird zur Ergebnissicherung und Weiterarbeit ein Foto von der Gruppe gemacht. Etwaige Diskussionspunkte oder Fragen können auf Karten gesichert werden.

Variante 4

Bei starkem Diskussionsbedarf kann es gewinnbringend sein, die verschiedenen Perspektiven nacheinander von je einer Person aufstellen zu lassen. Wichtig ist die anschließende Rollendistanzierung und Diskussion der verschiedenen Perspektiven. (Achtung: Anspruchsvoll für TrainerInnen! Vorerfahrung mit Aufstellungsarbeit ist sinnvoll.)

Quelle: nach Katja-Haufe Höfling,
Berliner Bildungsagentur

METHODE 3

ALLES NETZWERK, ODER WAS? EINORDNEN VON NETZWERKTYPEN

METHODENTYP UND -CHARAKTER



Einstieg, Aktivierung,
Angleichen von
Vorwissen

GRUPPENGROSSE



max. 20 Personen

DAUER



30 Min.

ORT



drinnen

ZIELE



Reflexion der
Unterschiede
üblicher Formen der
Zusammenarbeit und
fokussierter Blick
auf Kooperationen
mit Schärfung und
Abgrenzung des
Netzwerkbegriffs

MATERIALBEDARF



Moderationskarten
mit Begriffen, Schemata zur Einordnung

Die Teilnehmenden ordnen netzwerkähnliche Kooperations- und Organisationsbezeichnungen in ein vorgegebenes Schema ein und begründen ihre Entscheidung.

Verlauf/Beschreibung

- Die 25 Begriffe werden auf Moderationskarten übertragen. Diese können je nach Zielgruppe beliebig ergänzt oder ausgetauscht werden.
- Die Teilnehmenden finden sich in Gruppen zu 2 oder 3 Personen zusammen.
- Die Karten werden an die Kleingruppen möglichst gleichmäßig verteilt. Verständnisfragen werden geklärt.
- Die Kleingruppen haben 5 Minuten Zeit, für die Begriffe einen stimmigen Platz in dem vorgegebenen Schema zu finden.
- Die Moderationskarten werden von den Kleingruppen mit Begründung in das Schema einsortiert. Gegebenenfalls ist Zeit für Nachfragen oder Kommentare einzuplanen.
- Nachdem alles eingeordnet wurde, werden die GruppenteilnehmerInnen nach den Gedanken gefragt, die ihnen beim Blick auf das Ergebnis durch den Kopf gehen.

Vorschläge für das Schema (Koordinatenkreuz)

Das Schema wird passend zum Seminaufokus ausgewählt. Es werden jeweils andere Aspekte an Netzwerken fokussiert. Die Achsen können gegebenenfalls ausgetauscht werden. Die in der folgenden Übersicht enthaltene Reihenfolge gibt ein zunehmendes Reflexionsniveau wieder.

Horizontal (x)	Vertikal (y)
Beziehung anonym – intim	Aufgabenfokus gering – hoch
Organisationsgrad lose – strukturiert	Zweck aufgaben- – beziehungsfokussiert
Teilnahme freiwillig – verbindlich	Motivation Interesse – Affinität
Regulierungsgrad verbindlich – chaotisch	Steuerung moderiert – zufällig
Entscheidungswege transparent – intransparent	Struktur hierarchisch – gleichberechtigt

Tabella 1

Zur Einordnung der Kärtchen wird das Schema auf einer ausreichend großen Fläche (Pinnwand) angebracht (siehe Tabelle 1).

Mögliche Reflexionsfragen

- » Frage nach dem „idealen“ Ort, einem Wunschort für MEIN Netzwerk. Welche Begriffe hängen dort? Und wo hängen meine typischen Kooperationsformen?
- » Was sind essentielle Merkmale von Netzwerken und was nicht?
- » Frage nach einer Abgrenzung von Netzwerken und entsprechende Markierung in der Übersicht.

Hinweise zur Durchführung

Manche Begriffe lassen sich nur schwer in das Schema einordnen, weil dies von einer jeweils sehr un-

terschiedlichen Praxisausprägung abhängt (zum Beispiel „Mailingliste“). Hier ist es wichtig, das zugrunde gelegte, konkrete Beispiel offenzulegen. Gegebenenfalls kann ein Begriff gedoppelt werden.

Diskussionen über den „richtigen“ Ort für einen Begriff sind nicht sinnvoll. Darum geht es bei der Übersicht nicht. Die Lernziele der Übung müssen gegebenenfalls seitens der Seminarleitung konkretisiert werden. Der Methodeneinsatz gewinnt an Effektivität, wenn im späteren Seminarverlauf auf das Schema noch einmal Bezug genommen wird.

So könnten

- » der Ort für eine emanzipatorische Netzwerkpraxis gesucht werden,
- » bei Fallarbeit der Fall eingeordnet werden,
- » bei Interventionsmöglichkeiten in Netzwerke die Quadranten als Entwicklungsrichtungen aufgegriffen und unterschiedliche Anforderungen an Netzwerkmoderation erarbeitet werden,
- » die Entwicklungsmöglichkeiten und -grenzen einzelner Kooperationsformen diskutiert werden (zum Beispiel: „Wie verbindlich kann eine E-Mail-Liste sein oder wie strukturiert ein Bündnis?“).

Varianten

1 Die Teilnehmenden assoziieren frei zu netzwerkähnlichen Kooperationsformen, die sie aus ihrer Praxis kennen. Dies kann in Form einer Kartenabfrage geschehen (in Kleingruppen) oder als Brainstorming im Plenum. Die Bezeichnungen werden auf Moderationskarten notiert. Nach ungefähr 25 Begriffen kann die Abfrage gestoppt werden. Eventuelle Dopplungen werden entfernt. Manchmal ist es hilfreich, zwischendurch wichtige Begrifflichkeiten vonseiten der Seminarleitung zu ergänzen, um neue Denkrichtungen zu eröffnen.

Benötigtes Material

Moderationskarten, pro Begriff eine Karte

Unternehmens- netzwerk	Wissenschafts- netzwerk	Strömung	Dopingnetzwerk Drogennetzwerk	
Facebook- Freundeskreis	Netzwerk Gesundheit/Bildung/ Pflege	Bündnis gegen rechts	Bekanntenkreis	Szene
studentische Verbindung/ Burschenschaft	Alumni-Kreis	Mailingliste	Kampagne	Syndikat
Dachverband	Genossenschaft	Flashmob	Blockadeaktion	Soziale Bewegung
Soli-Party	Bürgerforum/ Bürgerini	compact	Verein	Stiftung

Karten download unter:

[http://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/
Bildungsmaterialien/heft1/methode_03.pdf](http://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Bildungsmaterialien/heft1/methode_03.pdf)



METHODE 4

STECKBRIEF MEINES NETZWERKS. EINE SELBSTBEFRAGUNG

METHODENTYP UND -CHARAKTER



(biografische) Einzelarbeit, ergänzendes Kennenlernen

GRUPPENGROSSE



max. 15 Personen

DAUER



15 Min. Einzelarbeit plus 3–5 Min. pro Person Präsentationszeit

ORT



drinnen

ZIELE



Austausch über Hintergründe, Inhalte, Rollen und Probleme der Netzwerkarbeit der einzelnen Teilnehmenden. Visualisierung der Unterschiede

MATERIALBEDARF



pro Person ein A3-Fragebogen, Fläche für Präsentation

Anhand eines Fragebogens beschreiben die Teilnehmenden ein eigenes Netzwerk und stellen es im Plenum vor.

Verlauf/Beschreibung

- 1 Die Teilnehmenden werden gebeten, an ein Netzwerk aus ihrer politischen Praxis zu denken, in dem sie relevant mitwirken, zu dem sie strukturelles Wissen haben und das sie hier ins Seminar einbringen wollen.
- 2 Der Fragebogen wird verteilt. Die Teilnehmenden setzen sich anhand der vorgegebenen Fragen mit ihrem Netzwerk auseinander und halten die wichtigsten Gedanken auf dem Blatt fest. Dafür sind 15 Minuten ausreichend.
- 3 Die Teilnehmenden präsentieren ihr Netzwerk, je nach Gruppengröße und geplanter Weiterarbeit mit den Fragebögen unterschiedlich intensiv.
- 4 Die Sequenz wird mit einem kurzen Blitzlicht abgeschlossen.

Variante

Bei der Präsentation Einordnung des Netzwerks in ein Koordinatensystem mit den Achsen Beziehungen (lose – fest) sowie Strukturen (geregelt – informell).

Material

Steckbrief „Mein Netzwerk“ ist ... Beantworte bitte folgende Punkte möglichst genau: Wenn du an dein Netzwerk denkst ...

- 1 Hat das Netzwerk einen Namen, falls nicht, wie würdest du dein Netzwerk benennen?
- 2 Wie würdest du die Klammer deines Netzwerks beschreiben? Welche verbindenden Ziele oder Aufgaben gibt es?
- 3 Was sind Erfolge des Netzwerks in letzter Zeit (max. 3)?

- 4 Welchen konkreten Mehrwert bringt dir persönlich das Netzwerk (max. 3)?
- 5 Was würden andere über dich antworten, wenn sie nach deinem Beitrag zum Netzwerk gefragt würden?
- 6 Welchen Anlass für die Begründung des Netzwerks gab es, und wer waren Gründungspersonen? Welche Rolle spielen Anlass und Personen heute noch?
- 7 Wie viele Personen umfasst dein Netzwerk und wie viele Personen in Prozent kennst du davon persönlich?
- 8 Welche Entscheidungspraxis gibt es?
- 9 Wie und gegebenenfalls nach welchen Regeln kommuniziert ihr?
- 10 Woran wird das Netzwerk am wahrscheinlichsten sterben?



METHODE 5

Kontakt schaffend, ressourcenorientiert, wohltuend:

DER FRÜHE BLICK AUF GELUNGENES IM NETZWERK

METHODENTYP UND -CHARAKTER



Einstieg

GRUPPENGROSSE



egal

DAUER



3 x 5 Min. plus Zeit für
Gruppeneinteilung

ORT



Platz für Dreiergruppen, die etwas getrennt voneinander sitzen können

ZIELE



Erzeugung positiver Stimmung, Orientierung auf Gelungenes, Üben wertschätzender Rückmeldung

MATERIALBEDARF



Auswahlverfahren für Dreiergruppen, Frage und Ablauf der Übung für alle gut sichtbar auf Flipchart/Projektion

In Dreiergruppen befragen sich die Teilnehmenden jeweils zu zweit abwechselnd über Gelungenes in ihrem Netzwerk und erhalten dazu Feedback.

Einordnung

Der frühe Blick auf Gelungenes ist besonders am Anfang von Entwicklungsprozessen geeignet, positive Erfahrungen in den Blick zu nehmen. Als kurze Aufwärmübung ist er auch für große Gruppen geeignet. Das Besprechen von Gelungenem ist auch gerade dann sinnvoll, wenn die Situation innerhalb und außerhalb des Netzwerks oder der Gruppe als schwierig empfunden wird, da Gelingendes zur Sprache kommt im Unterschied zum alltäglichen Klagelied über die miesen Umstände. Zudem werden persönliche Kontakte durch eine intensive, aber zeitlich begrenzte Arbeit in (Zufalls-)Dreiergruppen gestärkt, und es wird geübt, auf wertschätzende Weise Rückmeldung zu geben und den Blick auf die Ressourcen einer (vielleicht noch unbekannt) Person im Netzwerk oder in der Gruppe zu richten. Kooperationsbereitschaft, positive Grundstimmung und Verbundenheit in der Gruppe werden gefördert.

Verlauf/Beschreibung

1. Schritt: Interviews in Dreiergruppen

Für diese Übung kommen die TeilnehmerInnen in Dreiergruppen zusammen. Günstig ist, wenn sie sich gar nicht oder wenig kennen. Es werden die Rollen A, B und C oder die Farben Grün, Blau und Gelb verteilt.

B (Blau) befragt zunächst A (Grün), und C (Gelb) hört zu. A (Grün) beantwortet folgende Frage: „Von all den Dingen, die du in deiner Rolle als Netzwerketeiligte/r tust, was würdest du sagen, womit bist du im Moment am ehesten zufrieden?“ Die InterviewerIn fragt so lange hartnäckig nach („Womit noch?“, „Was noch?“), bis nichts mehr kommt oder 3 Minuten vergangen sind.

2. Schritt: Positive „Klatschrunde“

B und C geben A eine wertschätzende Rückmeldung darüber, welche (professionellen) Qualitäten sie bei ihr wahrgenommen haben. Dabei sprechen beziehungsweise „klatschen“ sie weitere 2 Minuten über sie, nicht mit ihr. Das kommt auch darin zum Ausdruck, dass sie nur miteinander Blickkontakt haben, nicht mit der Person, die das Feedback bekommt. Diese sitzt abseits, hört zu und greift nicht in das Gespräch ein. Diese Rückmeldungen werden weder in den Kleingruppen noch anschließend im Plenum kommentiert. Die Person, die das Feedback bekommen hat, kann sich aber natürlich für die Anerkennung bedanken.

Nach den insgesamt 5 Minuten Austausch gibt die ModeratorIn ein Zeichen und die Rollen werden gewechselt, sodass jedes Gruppenmitglied jede Rolle einmal innehat.

Es findet keine Auswertung im Plenum statt.

Beispiel

„Von all den Dingen, die du in deiner Rolle als Schulbegleiter/in tust, was würdest du sagen, womit bist du im Moment am ehesten zufrieden?“

Interview	„Klatschrunde“
A → B C hört zu	A + C B hört zu
B → C A hört zu	B + A C hört zu
C → A B hört zu	C + B A hört zu

Quelle: Peter Röhrling, in: Rohm, Armin (Hrsg.): „Change Tools“, siehe Literaturhinweise S. 50

METHODE 6

MEIN NETZWERK. ZEICHNEN UND ANALYSIEREN

METHODENTYP UND -CHARAKTER



Einstieg, vertiefende Analyse, Einzel- oder Kleingruppenarbeit

GRUPPENGROSSE



10–20 Personen

DAUER



30 Min. Erstellung plus Zeit für Reflexion (ca. 1,5 Min. p. P.)

ORT



drinnen, Tische zum Zeichnen

ZIELE



Anfertigung und Untersuchung einfacher Netzwerkzeichnungen, neuer Blick und Reflexion auf das eigene Netzwerk

MATERIALBEDARF



Plakate und Stifte (verschiedene Farben) oder Kärtchen/Spielsteine/Magnete oder anderes Material, Plakat/Folie mit Begriffen der Graphentheorie und Beispiel-Graph

Zeichnerisch oder anhand von Gegenständen stellen die Teilnehmenden ihr Netzwerk dar und analysieren es.

Verlauf/Beschreibung

1 Die TrainerIn gibt eine kurze Einführung in Begriffe und Darstellungsformen der visuellen Netzwerkforschung anhand eines Schaubilds, das die zentralen Begriffe (Graph, Knoten, Kanten, Brücken, Broker, Cluster etc.) am Beispiel eines fiktiven Graphen zeigt (siehe Seite 18 ff.).

2 Die Teilnehmenden visualisieren ihr Netzwerk als Graph in Einzel- oder Gruppenarbeit, gegebenenfalls unter Hilfestellung der TrainerIn. Das Schreiben mit Bleistiften auf Plakaten oder mit Stiften auf Whiteboards ermöglicht Korrekturen an der Skizze bis zu einer endgültigen Version.

Objekte (Kärtchen, Spielsteine, Magnete etc.) ermöglichen Verschieben und flexibles Umgestalten.

Je nach Fragestellung wird die Darstellungsform ausgewählt:

- Die eigene Person/Gruppe/Organisation befindet sich als Knoten im Mittelpunkt, und davon ausgehend werden damit verbundene Personen/Gruppen/Organisationen dargestellt (Egonetzwerk).
- Das gemeinsame Netzwerk mit allen beteiligten Personen/Gruppen/Organisationen als Knoten und die Verbindungen zwischen ihnen sowie gegebenenfalls mit dem Umfeld werden frei dargestellt.

3 Zur Erstellung der Netzwerkzeichnungen wird eine Beziehungsart (Netzwerkgenerator) ausgewählt. Wenn die Teilnehmenden mehrere Beziehungen darstellen, müssen dafür jeweils einheitliche Farben gewählt werden:

- » Mit wem arbeite ich/arbeiten wir direkt zusammen, mit wem indirekt?
- » Wohin gebe ich/geben wir, woher bekomme ich/bekommen wir Informationen, Leistungen, Ressourcen?
- » An wen wende ich mich/wenden wir uns, wenn ich/wir Hilfe brauche/n?
- » Mit wem habe ich/haben wir freundschaftliche/wirtschaftliche/politische/... Beziehungen?
- » Welche Eigenschaften haben meine/unsere Verbindungen jeweils, sind sie einseitig oder beidseitig, sind es starke, mittlere, schwache Verbindungen?
- » ...

4 Nachdem die Teilnehmenden ihre Netzwerkzeichnungen erstellt haben, können diese allen vorgestellt und gemeinsam betrachtet werden, zum Beispiel als Ausstellung im Raum. Wenn alle Teilnehmenden das gleiche Netzwerk gezeichnet haben, können Gemeinsamkeiten und Unterschiede in der Darstellung festgestellt und besprochen werden.

5 Durch gezielte Fragestellungen kann eine Analyse und Diskussion des dargestellten Netzwerks angestoßen werden, die TrainerIn kann mittels einiger Fragen und Perspektiven die Analyse beginnen:

- » Gibt es wichtige Knoten im Netzwerk, welche Bedeutung haben sie (Machtpositionen, Abhängigkeiten, etc.)?
- » Gibt es isolierte Knoten? Was bedeutet das?
- » Gibt es Teilgruppen (Cluster) im Netzwerk? Welche Bedeutung haben sie? Welche Brücken zwischen Clustern existieren?
- » Gibt es Löcher im Netzwerk? Welche Personen/Gruppen/Organisationen fallen uns ein, die einen Bezug zu unserem Thema/unsere Aufgaben etc. haben, zu denen wir aber keine (oder keine direkte) Verbindung haben? Wie könnten diese Verbindungen hergestellt werden?
- » ...

6 Aus der Diskussion können Stärken und Schwächen sowie Entwicklungspotenziale des Netzwerks identifiziert und für die Weiterarbeit im Netzwerk festgehalten werden.

METHODE 7

ERFOLGSFAKTOREN. EINE CHECKLISTE

METHODENTYP UND -CHARAKTER



Evaluation in Einzel- oder Gruppenarbeit

GRUPPENGROSSE



2–20 Personen

DAUER



mind. 60 Min.

ORT



drinnen

ZIELE



Wissensaufbau zu Erfolgsfaktoren in der Netzwerkarbeit und zu Interventionsmöglichkeiten, um Netzwerke zu stärken; Analyse des eigenen Netzwerks und Reflexion/Bewertung bzgl. „dringender“ und „wichtiger“ Veränderungsbedarfe

MATERIALBEDARF



Tabelle mit Erfolgsfaktoren auf A4-Blatt für alle Teilnehmenden, Flipchart für Diagramm „wichtig“/„dringend“, Moderationskarten

Die Teilnehmenden können anhand einer Liste von Erfolgsfaktoren den Zustand ihres Netzwerks kritisch überprüfen und dabei Hinweise auf Interventionsmöglichkeiten erhalten.

Verlauf/Beschreibung

1 Die TrainerIn thematisiert Erfolgsfaktoren (Voraussetzungen, Rahmenbedingungen, Ressourcen und Eigenschaften der im Netzwerk aktiven Personen) für ein Funktionieren des Netzwerks.

2 Anhand der Liste und der kurzen Erläuterungen zu den einzelnen

Erfolgsfaktoren reflektieren die Teilnehmenden in Einzel- oder Kleingruppenarbeit das (Nicht-)Vorliegen der Erfolgsfaktoren in ihrem eigenen Netzwerk.

3 Anschließend überprüfen sie, in welchem Bereich Handlungsbedarf besteht, zum Beispiel mithilfe eines Diagramms mit der y-Achse „dringend“ und der x-Achse „wichtig“.

4 Da für verschiedene Netzwerke in unterschiedlichen Phasen möglicherweise verschiedene Erfolgsfaktoren wichtiger sind, können aus der gesamten Liste auch Bereiche ausgewählt werden, mit denen sich beschäftigt wird. Im Plenum kann dann in einem Diagramm (Flipchart) „wichtig“ und „dringend“ (rechts und oberhalb von der Mitte) visualisiert/präsentiert werden.

Aufgabenblatt Methode 7



Download unter:
[http://www.rosalux.de/
fileadmin/rls_uploads/pdfs/
Bildungsmaterialien/heft1/
methode_07.pdf](http://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Bildungsmaterialien/heft1/methode_07.pdf)

Quellen

- Czerwanski, Annette: Schulentwicklung durch Netzwerkarbeit. Erfahrungen aus den Lernnetzwerken im „Netzwerk innovativer Schulen in Deutschland“, Gütersloh 2003, S. 221 f.
- „Arbeitshilfe zu Erfolgsfaktoren von Netzwerken“ unter:
<http://bildungspolitik.verdi.de/-/F9s> bzw. <http://bildungspolitik.verdi.de/berufsbildung/komnetz/netzwerk/erfolgsfaktoren/data/10203w12.doc>
- „Erfolgsfaktoren von Netzwerkarbeit“ unter:
<http://bildungspolitik.verdi.de/-/F9s> bzw. <http://bildungspolitik.verdi.de/berufsbildung/komnetz/netzwerk/erfolgsfaktoren/data/10201w22.doc>
- Quilling, Eike/Nicolini, Hans J./Graf, Christine/Starke, Dagmar: Praxiswissen Netzwerkarbeit. Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten, Wiesbaden 2013

METHODE 8

STELLSCHRAUBEN. INTERVENTIONEN IN NETZWERKE

METHODENTYP UND -CHARAKTER



Fallbearbeitung

GRUPPENGROSSE



8–24 Personen

DAUER



45 Min. Kleingruppenarbeit plus 5 Min. Präsentation pro Gruppe plus 15 Min. Blitzlicht

ORT



Kleingruppenorte

ZIELE



Üben von Handeln trotz Unsicherheit, Übertragung auf eigene Netzwerke

MATERIALBEDARF



Aufgabenzettel, Flipchart und Stifte je Gruppe, Präsentationsfläche

Die Teilnehmenden bearbeiten vor dem Hintergrund ihrer eigenen Netzwerke verschiedene Interventionen in ein Netzwerk und analysieren deren Wirkungsweise, Potenziale und Risiken.

Verlauf/Beschreibung

1 Die Seminarsequenz wird kurz eingeführt. Je nach Struktur des Netzwerks kann eine Intervention viele verschiedene und unterschiedlich wahrscheinliche Wirkungen entfalten. Zentrale Ebenen der Intervention sind die *Inspiration*, die *Ausstrahlung*, die *Ressourcen* und die *Kommunikation*. Diese vier Ebenen werden durch praktische Beispiele oder kurze Anekdoten anschaulich gemacht (siehe Tabelle 1).

2 Um die Ebenen von Interventionen etwas genauer im Hinblick auf ihre Potenziale, Risiken und Praxisempfehlungen zu untersuchen, werden vier Kleingruppen gebildet.

3 In Kleingruppen wird je eine Interventionsebene anhand leitender Fragen untersucht, wobei zentrale Gedanken für die anderen Gruppen auf einer Flipchart festgehalten werden. Dafür sollten 45 Minuten zur Verfügung stehen (siehe Aufgabenblatt Methode 8, S. 48).

4 Die Ergebnisse werden in kurzen Präsentationen zusammengetragen und Rückfragen geklärt.

5 Anhand der präsentierten Interventionsmöglichkeiten können typische Wirkungen und konkrete Maßnahmen durch die Gruppe vervollständigt werden.

Stellschraube	Möglichkeiten, z. B. ...	Wirkung
Inspiration	<ul style="list-style-type: none"> • Ziele • Externe • eigene Struktur • Setting/Rahmen 	
Ausstrahlung	<ul style="list-style-type: none"> • Vorbild • Delegation von Verantwortung • Erwartungen erfüllen 	
Ressourcen	<ul style="list-style-type: none"> • Zeit • Konstitution • Geld • Kompetenz • Beziehungen 	
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> • Moderation • Verhandlung • Überzeugen 	

Tabelle 1

6 Das Blitzlicht sollte auf die individuelle Netzwerkpraxis der Teilnehmenden bezogen sein. Zum Beispiel: Welche Erkenntnis nimmst du für dein Netzwerk mit? Welche Interventionen wendest du bislang am erfolgreichsten an? Was willst du in nächster Zeit konkret neu probieren und was versprichst du dir davon?

Varianten

Diese Methode ist auch geeignet, um konkrete Realfälle aus den Netzwerken der Teilnehmenden kollegial zu bearbeiten. Der Input fällt dabei weg. Stattdessen werden Praxisfälle gesammelt und ausgewählt. Das Ziel der Kleingruppe besteht dann in der Su-

**Aufgabenblatt
Methode 8**



http://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Bildungsmaterialien/heft1/methode_08.pdf

che nach einer geeigneten Interventionsmöglichkeit im jeweils ausgewählten Fall.

Quelle: Dr. Helmut Thieme, Leipzig

METHODE 9

DIE AUTOPANNE. EIN KONFLIKT ALS FALLBEARBEITUNG

METHODENTYP UND -CHARAKTER



Fallbearbeitung,
Kleingruppenarbeit

GRUPPENGROSSE



max. 20 Personen

DAUER



45 Min. plus 5 Min.
Präsentation pro
Gruppe plus 15 Min.
Blitzlicht

ORT



Kleingruppenorte

ZIELE



Einnehmen
unterschiedlicher
Perspektiven von
Konfliktparteien,
Erarbeitung von
unterschiedlichen
Interventionsstra-
tegien

MATERIALBEDARF



Fallbeschreibung,
Flipchart und Stifte je
Gruppe

Die Teilnehmenden setzen sich mit dem beispielhaften Konflikt eines Netzwerks auseinander und analysieren ihn. Sie überlegen und durchdenken mögliche Interventionsmöglichkeiten.

Verlauf/Beschreibung

1 Die Seminarleitung führt inhaltlich in die Sequenz ein und erläutert Rahmenbedingungen sowie Arbeitsorte.

2 Es werden Kleingruppen zu je 3–5 Personen gebildet und die Arbeitsblätter werden verteilt (siehe Aufgabenblatt Methode 9, S. 48). Die Seminarleitung steht für Rückfragen zur Verfügung und geht nach einiger Zeit proaktiv durch die Gruppen.

3 Etwa 10 Minuten vor Ende der Arbeitszeit werden die Arbeitsgruppen gebeten, den Stand ihrer Überlegungen zu visualisieren und pünktlich zur Präsentation ins Plenum zu kommen.

4 Präsentation der Ergebnisse (jeweils 5 Min.).

5 Blitzlicht, zum Beispiel: „Was kannst du aus diesem Fall in deine zukünftige Netzwerkarbeit übertragen?“

Fallbeschreibung

Die Autopanne

Ein bundesweites Netzwerk erhält die Anfrage zur Gestaltung eines Workshops auf einer Tagung des Bundesministeriums für Jugend, Bildung und Soziales. Die Meinungen im Netzwerk, sich mit einem Workshop an der Tagung zu beteiligen, sind gespal-

ten. Auf dem Netzwerk-Jahrestreffen soll eine Abstimmung darüber stattfinden. Eine Regionalgruppe aus dem Süden Deutschlands konnte wegen einer Autopanne erst vier Stunden später anreisen. Trotz ihrer Abwesenheit hat die Abstimmung stattgefunden – mit knapper Mehrheit gegen die Tagungsbeteiligung. Die anderen Netzwerkmitglieder wussten, dass die Regionalgruppe gerne teilgenommen und den Workshop mitgestaltet hätte, haben jedoch aus unterschiedlichen Motiven heraus die Abstimmung nicht verschoben: Für die einen war nicht klar, wieso die Regionalgruppe nicht da war, anderen war die Abwesenheit der Regionalgruppe für ihre eigene Position hilfreich und für weitere entscheiden im Netzwerk immer die Anwesenden.

Bei Ankunft wirbt die Regionalgruppe in der Kneipe für ihre Position und dafür, die Abstimmung zu wiederholen. Die Netzwerk-Managerin will – wegen der vollen Agenda und aus formalen Gesichtspunkten – die Diskussion nicht erneut aufmachen. Das führt zur vorzeitigen Abreise der Regionalgruppe und zur Ankündigung, dass – sofern die Netzwerk-Managerin nicht abgewählt wird – ein Austritt aus dem Gesamtnetzwerk ins Auge gefasst wird. Die entsprechende Mail geht an alle Regionalgruppen und Einzelpersonen – außer an die Netzwerkmanagerin selber.

Aufgabenblatt Methode 9



Download unter:
[http://www.rosalux.de/
fileadmin/rls_uploads/pdfs/
Bildungsmaterialien/heft1/
methode_09.pdf](http://www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/Bildungsmaterialien/heft1/methode_09.pdf)

Variante

Zusätzlich zu der Analyse kann ein Rollenspiel durchgeführt werden, in dem die Handlungen und Interventionen konkret ausprobiert werden (Telefonat, Gespräch unter vier Augen, Klärungsgespräch). Für den Fall einer schriftlichen Intervention kann diese konkret ausformuliert werden. Dieser Trainingsteil macht insbesondere dann Sinn, wenn die Bildungsveranstaltung auf die Rolle der Netzwerkmoderation bzw. des Netzwerkmanagements gerichtet ist. Die dafür erforderliche Zeit muss extra geplant werden.



AUFGABENBLATT METHODE 8

Interventionen – Wirkungsanalyse

Reflektiert in der Gruppe über konkrete Interventionsmöglichkeiten in ein Netzwerk, fasst eure Ergebnisse auf einer Flipchart zusammen und präsentiert eure Gedanken im Anschluss kurz im Plenum.

Strukturierungsvorschlag je Interventionsmöglichkeit:

- » Titel der Intervention
- » Charakterisierung: Wie und was genau wird gemacht?
- » Wirkungen: Welche Folgewirkungen sind „förderlich“ für das Netzwerk?
- » Nebenwirkungen: Welche möglichen Wirkungen sind problematisch?
- » Typische Situationen: Wann ist diese Intervention „dran“?
- » Tipps für die Netzwerkpraxis: Welche Leitsätze, Gebote oder Handlungsempfehlungen lassen sich formulieren?



AUFGABENBLATT METHODE 9

Fallbeschreibung

Die Autopanne

Ein bundesweites Netzwerk erhält die Anfrage zur Gestaltung eines Workshops auf einer Tagung des Bundesministeriums für Jugend, Bildung und Soziales. Die Meinungen im Netzwerk, sich mit einem Workshop an der Tagung zu beteiligen, sind gespalten. Auf dem Netzwerk-Jahrestreffen soll eine Abstimmung darüber stattfinden. Eine Regionalgruppe aus dem Süden Deutschlands konnte wegen einer Autopanne erst vier Stunden später anreisen. Trotz ihrer Abwesenheit hat die Abstimmung stattgefunden – mit knapper Mehrheit gegen die Tagungsbeteiligung. Die anderen Netzwerkmitglieder wussten, dass die Regionalgruppe gerne teilgenommen und den Workshop mitgestaltet hätte, haben jedoch aus unterschiedlichen Motiven heraus die Abstimmung nicht verschoben: Für die einen war nicht klar, wieso die Regionalgruppe nicht da war, anderen war die Abwesenheit der Regionalgruppe für ihre eigene Position hilfreich und für weitere Entscheidungen im Netzwerk immer die Anwesenden. Bei Ankunft wirbt die Regionalgruppe in der Kneipe für ihre Position und dafür, die Abstimmung zu wiederholen. Die Netzwerk-Mana-

gerin will – wegen der vollen Agenda und aus formalen Gesichtspunkten – die Diskussion nicht erneut aufmachen. Das führt zur vorzeitigen Abreise der Regionalgruppe und zur Ankündigung, dass – sofern die Netzwerk-Managerin nicht abgewählt wird – ein Austritt aus dem Gesamtnetzwerk ins Auge gefasst wird. Die entsprechende Mail geht an alle Regionalgruppen und Einzelpersonen – außer an die Netzwerkmanagerin selber.

Arbeitsauftrag

- » Welche Arten von Konflikten liegen vor? (Strategie-, Beziehungs-, Ressourcen-, Ziele-, Werte-, Verteilungs-, Rollen-, Macht-, Informations-, Identitätskonflikt)
- » Analyse der Eskalationsstufe (Woran ist der jeweilige Konflikt konkret erfahrbar? Wo würdet ihr den jeweiligen Konflikt auf einer Skala von 1 (schwach) bis 10 (eskaliert) verorten?)
- » Ordnet diese nach Dringlichkeit und Relationen untereinander.
- » Wie können deeskalierende Handlungen und Interventionen aussehen? (jede/r aus der eigenen Rolle heraus – durch die Regionalgruppe Süd, durch die Netzwerkmanagerin, aus dem Netzwerk selbst oder durch Dritte)

METHODE 10

TRANSFERPAARE. GEGENSEITIGE BERATUNG

METHODENTYP UND -CHARAKTER



Transfer, Paararbeit

GRUPPENGROSSE



egal

DAUER



15–30 Min. plus 10
Min. Blitzlicht

ORT



drinnen oder
draußen

ZIELE



Schärfung, Überprüfung und ggf. Veränderung der eigenen Sichtweise, Transfer der Seminarinhalte in eigenes Netzwerk

MATERIALBEDARF



keiner

In Paaren tauschen sich je zwei Teilnehmende zu einer vorgegebenen Frage aus. Dabei können sie sich auf einen Spaziergang begeben.

Verlauf/Beschreibung

- 1 Zunächst wird die Methode als Transfermethode im Plenum eingeführt, Ablauf und zeitlicher Rahmen werden vorgestellt, eventuelle Rückfragen geklärt.
- 2 Die Gesamtgruppe wird aufgefordert, sich in Paaren zusammenzufinden, in denen sie diesen Transfer Teil gestalten wollen. Die Paarbildung sollte frei gewählt erfolgen.
- 3 Im Falle einer ungeraden Zahl wird es eine Dreiergruppe geben. Es ist sinnvoll, bereits vorher darauf zu verweisen und zu fragen, wer gegebenenfalls zu dritt arbeiten möchte.
- 4 Mit dem Hinweis auf die genaue Uhrzeit der Rückkehr ins Plenum wird die Gruppe in die Paararbeit entlassen.
- 5 Nach der Übung wird in einem Blitzlicht die Nützlichkeit – nicht der Inhalt – der Übung ausgewertet. Zum Beispiel: Was hat dich überrascht? Oder: Was hast du Neues erfahren? Was möchtest du aus deinem Gespräch mit allen teilen?

Mögliche Transferfragen für die Paararbeit

- » Was willst du künftig in deiner Netzwerkpraxis anwenden? Und wie genau machst du das dann?
- » Wie hat dieses Seminar deine Sicht auf deine Netzwerkpraxis verändert? Wie wird sich das in der Praxis niederschlagen?
- » Wo siehst du Hürden bei der Anwendung des Gelernten? Wie wirst du damit umgehen?
- » Womit haderst du? Wie wirst du stattdessen damit umgehen?
- » Welche Frage nimmst du von diesem Seminar wieder oder neu mit? Wie wirst du eine Antwort darauf erhalten?

Hinweise zur Durchführung

Falls zum Schluss Personen offensichtlich nicht zusammenfinden wollen, sollten diese aktiv angesprochen werden. Meist reicht das bereits aus. Wenn eine gemeinsame Arbeit nicht gewünscht wird, bleibt zu fragen, wie sie jetzt damit umgehen wollen. Manchmal ist es hilfreich, die Fragestellung zu verändern, mit weniger persönlichem Bezug. Als Alternative kann auch das Schreiben eines individuellen Transferbriefs an sich selbst angeboten werden.

Varianten

- 1 Wenn die Transferpaare bereits während des Seminars eingeführt werden, kann am Ende der Vorschlag gemacht werden, diese über die Seminarzeit hinaus fortzusetzen und sich beispielsweise telefonisch zu verabreden. So kann eine nachhaltige Überprüfung von Vorhaben in einem geschützten Raum sichergestellt werden.
- 2 Die Methode eignet sich neben dem Transfer genauso gut zu einem ersten Erfahrungsaustausch über das eigene Netzwerkverständnis oder zum Kennenlernen als Netzwerkende zu Seminarbeginn. In diesen Fällen wird für das Blitzlicht mehr Zeit benötigt, da es lohnend ist, die Paarsequenz auch inhaltlich auszuwerten.



LITERATUR

Für die Erstellung dieses Heftes fanden wir folgende Artikel und Bücher hilfreich:

- **Aderhold, Jens:** Unterscheidung von Netzwerk und Organisation, Netzwerkkonstitution und Potentialität, in: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): *Konzepte und Strategien der Netzwerkarbeit. Fachtagung im Rahmen des Bundesmodellprogramms „Entimon – gemeinsam gegen Gewalt und Rechtsextremismus“*, 13.–15.10.2004, München 2004, S. 20–46, unter: www.entimon.de/content/e2/e503/e764/Reader_Netzwerkarbeit.pdf (Stand: 2.12.2013).
Die wichtige Unterscheidung zwischen Netzwerkmanagement und Netzwerkmoderation als Erfolgsbedingung für Netzwerke arbeitet Aderhold anhand der Abgrenzung zwischen Organisation und Netzwerk sowie der Strukturen und Entwicklungsphasen von Netzwerken heraus.
- **Arendt, Hannah:** *Macht und Gewalt* (1970), München/Zürich 1993. *Hannah Arendt entwirft in diesem wegweisenden Aufsatz einen systematischen Begriff von Macht, indem sie sie gegenüber Gewalt abgrenzt. Durch die Bezugnahme auf andere Theorien von Pascal über Hegel und Marx bis Habermas liefert Arendt zugleich eine gute Einführung in die Theorie und Geschichte von Macht und Gewalt.*
- **Czerwanski, Annette (Hrsg.):** *Schulentwicklung durch Netzwerkarbeit. Erfahrungen aus den Lernnetzwerken im „Netzwerk innovativer Schulen in Deutschland“*, Gütersloh 2003. *Aus Czerwanskis verständlich geschriebener Praxiserforschung zu Lernnetzwerken können generalisierbare Schlussfolgerungen für die*
- **Diaz-Bone, Rainer:** Eine kurze Einführung in die sozialwissenschaftliche Netzwerkanalyse, *Mitteilungen aus dem Schwerpunktbereich Methodenlehre* 57, 2006, unter: www.yumpu.com/de/document/view/4278852/freie-universitaet-berlin-fachbereich-politik-und-rainer-diaz-bone (Stand: 2.12.2013). *Diaz-Bone bietet einen schnell zu lesenden Überblick über die wichtigsten Aspekte und Stationen sozialwissenschaftlicher Netzwerkforschung.*
- **Ernst, Gernot:** *Komplexität. „Chaostheorie“ und die Linke*, Stuttgart 2009. *Ergebnisse und Schlussfolgerungen der Komplexitätsforschung macht Ernst für linke Bewegungen mit dem Ziel gesellschaftlicher Veränderung verständlich und nutzbar.*
- **Holzer, Boris:** *Netzwerke*, Bielefeld 2010. *In seinem Einführungsband vermittelt Holzer einen Einblick in die Erforschung und Analyse von Netzwerken in verschiedenen Anwendungsbereichen. Die Einführung in zentrale Konzepte der soziologischen Netzwerkanalyse wird ergänzt durch eine Diskussion aktueller Ansätze zu einer Theorie sozialer Netzwerke.*
- **Projekt KomNetz, Dokumentation und Material** unter: <http://bildungspolitik.verdi.de/-/Fgs> *Obwohl es bei dieser Dokumentation um gewerkschaftliche Netzwerke geht, sind die Materialien, insbesondere zu den „Erfolgsfaktoren“ beim Netzwerken, zum Teil hilfreich.*
- **Quilling, Eike/Nicolini, Hans J./Graf, Christine/Starke, Dagmar:** *Praxiswissen* erfolgreiche Netzwerkarbeit auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen abgeleitet werden.
- **Netzwerkarbeit. Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten**, Wiesbaden 2013. *Von der Initiierung über Strukturen und Arbeitsprozesse, Netzwerkmanagement und -moderation, Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Evaluation bis zur Finanzierung reicht dieser Praxisleitfaden für gemeinnützige Netzwerke mit vielen Beispielen.*
- **Röhrig, Peter:** *Der frühe Blick auf Gelungenes*, in: Rohm, Armin (Hrsg.): *Change-Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen*, Bonn 2006. *Ein konkreter und brauchbarer Workshopbaustein aus der Managementliteratur.*
- **Spehr, Christoph:** *Gleicher als andere. Eine Grundlegung der freien Kooperation*, Berlin 2003, unter: www.rosalux.de/fileadmin/rls_uploads/pdfs/texte9.pdf (Stand: 2.12.2013). *Spehrs Konzept der freien Kooperation bietet wichtige Anregungen für die Gestaltung von emanzipativen Netzwerken.*
- **Sperling, Jan B./Stapelfeldt, Ursel/Wasseveld, Jacqueline:** *Moderation. Teams professionell führen mit den besten Methoden und Instrumenten*, Freiburg i. Breisgau 2004. *Weil gute Moderation den Unterschied im Netzwerk machen kann.*
- **Straus, Florian:** *Netzwerktypen und Netzwerkstrategien. Eine Einführung in die Netzwerkperspektive*, in: Deutsches Jugendinstitut (Hrsg.): *Konzepte und Strategien der Netzwerkarbeit. Fachtagung im Rahmen des Bundesmodellprogramms „Entimon – gemeinsam gegen Gewalt und Rechtsextremismus“*, 13.–15.10.2004, München 2004, S. 0–1,

unter: www.entimon.de/content/e2/e503/e764/Reader_Netzwerkarbeit.pdf
(Stand: 2.12.2013). *Die Einführung von Florian Straus basiert auf Power-Point-Folien, die nur zum Teil selbsterklärend sind, als Vorlagen aber erweiterbar sind und einen guten Überblick liefern.*

- *Teller, Matthias/Longmuß, Jörg: Netzwerkmoderation: Netzwerke zum Erfolg führen, Hergensweiler 2007. Einen guten Leitfaden für Netzwerk-PraktikerInnen bieten Teller und Longmuß, sowohl zur Steuerung von Netzwerken als auch zu deren Moderation.*

- *Vester, Frederic: Die Kunst vernetzt zu denken. Ideen und Werkzeuge für einen neuen Umgang mit Komplexität. Der neue Bericht an den Club of Rome, München 2003. Für den Umgang mit komplexen Systemen entwickelt Vester einen biokybernetischen Denkansatz.*

- *Wetzel, Ralf/Aderhold, Jens/Baitsch, Christof/Keiser, Sarina: Moderation in Netzwerken. Theoretische didaktische und handlungsorientierte Betrachtungen aus einer internen Perspektive, in: Baitsch, Christof/Müller, Bernhard (Hrsg.): Moderation in regionalen Netzwerken, München/Mering 2001, S. 7–124. Zu den unterschiedlichen Dilemmasituationen in Netzwerken gibt der Aufsatz einen guten Überblick.*

- *www.insna.org INSNA, das Internationale Netzwerk für Soziale Netzwerkanalyse, ist der Zusammenschluss von ForscherInnen verschiedener Fachrichtungen.*



**ROSA
LUXEMBURG
STIFTUNG**

www.rosalux.de/bildungsmaterialien

