



CHECKLISTE | Netzwerkorganisation

VORBEREITUNG, EINFÜHRUNG UND UMSETZUNG VON KOOPERATIONEN

	Im Vorfeld und während des Prozesses zu klären	Generell zu beachten
Auftraggeber/ Initiator	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wer ist der Auftraggeber? ▪ Aus welcher Hierarchieebene kommt der Auftraggeber? ▪ Welche Entscheidungsbefugnisse hat der Initiator? ▪ Müssen Entscheidungsträger überzeugt werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auftraggeber ist in der Entscheiderposition ▪ Top-Down-Ansatz ist erfolgreicher ▪ Entscheider müssen mit eingebunden werden
Anlass/ Auftrag/ Bedarf	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was führte zu dem Auftrag? ▪ Welchen Stellenwert nimmt das Thema in der strategischen Ausrichtung der Kommune ein? ▪ Kann eine Mehrheit von Entscheidungsträgern für das Thema gewonnen werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aktive Beteiligung der Entscheider, inhaltlich wie strategisch
Form	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Auf welcher Ebene ist das Netzwerk bzw. die Kooperation anzusiedeln? ▪ Ist eine Kooperation oder ein Netzwerk anzustreben? ▪ Ist die Form lose oder verbindlich ausgerichtet? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hierarchieebenen dürfen nicht übergangen werden ▪ Verbindlichkeiten müssen definiert werden
Beteiligte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wer übernimmt die Rolle des „Kümmerers“ ▪ Wer sind die definierten Schlüsselpersonen im Themenfeld? ▪ Wie können die Schlüsselpersonen erreicht werden? ▪ Auf welcher Hierarchieebene befinden sich die Schlüsselpersonen? ▪ Welche Entscheidungsbefugnisse haben die Beteiligten? ▪ Welche Ebene muss beteiligt werden? ▪ Können die Schlüsselpersonen für die Mitarbeit motiviert werden? ▪ Wie kann ein Anreiz zur Mitarbeit geschaffen werden? ▪ Auf welche Feinheiten bzw. Rivalitäten muss geachtet werden? ▪ Was ist die Motivation und Intention für Beteiligung? ▪ Welche Interessen werden durch die unterschiedlichen Beteiligten verfolgt? ▪ Wie wird eine homogene Interessenvertretung sichergestellt? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Es dürfen keine Akteure im Themenfeld übergangen werden ▪ Benötigte Ressourcen müssen im Vorfeld definiert werden ▪ Ohne Anreiz keine Mitarbeit ▪ Klare Verantwortungsbereiche und „Hierarchieebenen“ innerhalb des Netzwerkes bzw. der Kooperation ▪ Neutralität des „Kümmerers“ ▪ Gleichgewicht der Interessenvertretung



	Im Vorfeld und während des Prozesses zu klären	Generell zu beachten
Zielsetzung	<ul style="list-style-type: none">▪ Welche Zielsetzung wird mit dem Netzwerk bzw. der Kooperation verfolgt?▪ Handelt es sich um eine thematisch klar definierte Zusammenarbeit mit Zeitrahmen?▪ Wird die Gruppe zur Erarbeitung von Prozessen bzw. Handlungsbedarfen initiiert?▪ Welche übergeordneten Ziele verfolgt das Vorhaben?▪ Welche Kleinziele werden verfolgt?	<ul style="list-style-type: none">▪ Klarheit notwendig▪ Zieldefinitionen mit Meilensteinen und somit auch „Ausstiegsszenarien“ (zeitlich begrenzte Bindung von Ressourcen)
Zielgruppe	<ul style="list-style-type: none">▪ Wer wird mit der angestrebten Zielsetzung erreicht?▪ Gibt es Randgruppen? Müssen Auswirkungen auf weitere Gruppen berücksichtigt werden? (Schnittstellen)	
Finanzierung	<ul style="list-style-type: none">▪ Ist eine Finanzierung durch Dritte notwendig?▪ Wer trägt die Verantwortung für die Finanzmittel?	<ul style="list-style-type: none">▪ Ideelle Netzwerke funktionieren kaum▪ Missachtung von Förderrichtlinien hat fatale Folgen, hier ist eine Koordination notwendig
Zeitlicher Rahmen	<ul style="list-style-type: none">▪ Wird die Kooperation für ein klar umrissenes Projekt geschlossen▪ Welche Zeitschiene ist vorgesehen?▪ Wie wird damit umgegangen, wenn die Zeitschiene nicht eingehalten wird?	
Kooperationspartner	<ul style="list-style-type: none">▪ Wer sind die Partner auf welcher Hierarchieebene▪ Auf welcher Ebene werden vertragliche Vereinbarungen geregelt?▪ Wie können notwendige Kooperationspartner gewonnen werden	<ul style="list-style-type: none">▪ Kommunikation auf Augenhöhe▪ paritätische Verteilung der Institutionen
Befugnisse	<ul style="list-style-type: none">▪ Wer übernimmt welche Verantwortlichkeiten?▪ Wie sind Rechte und Pflichten definiert, müssen sie gemeinsam erarbeitet werden und müssen sie vertraglich festgelegt werden (Ausschlussregelungen, Stimmrechte usw.)?	<ul style="list-style-type: none">▪ Rollenkonflikte▪ Eigene Interessen über die Kooperation bzw. das Netzwerk hinaus (Folgeaufträge) können zu Interessenskonflikten führen



	Im Vorfeld und während des Prozesses zu klären	Generell zu beachten
Ressourcen		
Personell	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Muss Personal für die Mitarbeit freigestellt werden? ▪ Wer entscheidet über die Freistellung? ▪ Muss durch die Finanzierung eine zusätzliche Stelle geschaffen werden? ▪ Kann die Teilnahme bzw. Abwicklung aus dem personellen Bestand übernommen werden? ▪ Welche finanziellen Mittel sind notwendig? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beachtung von Ausschreibungsverfahren (Zeit)
Finanziell	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kann die Kooperation bzw. das Netzwerk aus bestehenden Ressourcen bzw. aus dem Jahresbudget bedient werden? ▪ Müssen Drittmittel akquiriert werden? ▪ Können die Kooperationspartner Mittel einbringen (notwendige Motivation prüfen)? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beachtung von Förderrichtlinien mit Konfliktpotenzial
Materiell	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welcher Materialeinsatz ist notwendig? (evtl. einmalige Neuanschaffungen) ▪ Auf welche Ressourcen in der Kommune und bei den Kooperationspartnern kann zurückgegriffen werden? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verhinderung von einseitigem Nutzen der Beteiligten
Handlungsschritte	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Welche kurz-, mittel- und langfristigen Ziele werden angestrebt? ▪ Wie können diese Schritte beschrieben werden und sind sie messbar? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Meilensteinplanung ▪ Qualitätsmanagement (Standards)
Vereinbarungen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie werden Vereinbarungen getroffen (Hierarchieebene)? ▪ Wie werden Vereinbarungen dokumentiert? ▪ Wie wird mit Nichteinhaltung von Vereinbarungen umgegangen? ▪ Finden Delegationen statt? Und wenn ja, durch wen und in welcher Form? 	
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Was sind bestehende Kommunikationsstrukturen? ▪ Was sind Kommunikationswege? ▪ Wie sieht die Konfliktkultur aus? ▪ Wie wird Gleichberechtigung in der Gruppe hergestellt? ▪ Können sich alle Beteiligten auf einer Augenhöhe begegnen? ▪ Wie wird Partizipation sichergestellt? ▪ Wer nimmt die Rolle des Moderators bzw. Koordinators ein? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Neutralität des Moderators ▪ Redezeit gerecht verteilen



	Im Vorfeld und während des Prozesses zu klären	Generell zu beachten
Dokumen- tation	<ul style="list-style-type: none">▪ Wie werden die Fortschritte, Vereinbarungen und Ergebnisse dokumentiert (Protokoll, persönliche Notizen)? Wer übernimmt hierfür die Verantwortung?▪ An wen geht die Dokumentation?▪ Gibt es Dokumentationsverpflichtungen aus der Finanzierung?▪ Wie müssen diese gepflegt werden und wie sind die Verantwortlichkeiten hierfür geklärt?	<ul style="list-style-type: none">▪ Dokumentationsstandards, siehe Qualitätsmanagement▪ Transfer von Wissen an alle Beteiligten, Kooperationspartner und Schlüsselfiguren muss sichergestellt sein
Reflexion Potenziale	<ul style="list-style-type: none">▪ Welcher Nutzen kann für die Beteiligten aus der Zusammenarbeit gezogen werden?▪ Welcher zusätzliche Nutzen ergibt sich für die Beteiligten und für die Kommune?▪ Welche Entwicklungsmöglichkeiten ergeben sich für die Kommune und für die Beteiligten aus der Kooperation bzw. aus dem Netzwerk?▪ Welcher Nutzen ergab sich aus der Kooperation bzw. aus dem Netzwerk?▪ Konnte eine Verstärkung der Kooperation bzw. des Netzwerkes erreicht werden? Wenn nicht, warum?	<ul style="list-style-type: none">▪ Transparenter Umgang mit auftretenden Schwierigkeiten▪ Gemeinsame Lösungssuche (Partizipation)
Schwierig- keiten	<ul style="list-style-type: none">▪ Mit welchen Schwierigkeiten muss gerechnet werden (in Abhängigkeit von Personen, Finanzen und Rahmenbedingungen)?▪ Was könnte die Kooperation bzw. das Netzwerk zum Scheitern bringen (mit Abwägung der Relevanz bzw. Wahrscheinlichkeit)?▪ Wie wirkt sich ein Scheitern auf die Kommune bzw. auf das Verhältnis zu den Beteiligten aus?▪ Welche Schwierigkeiten sind aufgetreten und wie wurde darauf reagiert?▪ Was lässt sich daraus ableiten?	

Quelle: Projektträger im Deutschen Zentrum für Luft- und Raumfahrt (Hg.), 2013: Werkstattbericht Die Koordination von Familienbildung und Elternarbeit als Aufgabe des Bildungsmanagements auf kommunaler Ebene. (Handreichung Nr. 12), Lernen vor Ort. Bonn.