

# Klimaschutz im Gebäudebereich Wissen | Verbreiten | Gestalten

Leitfaden zum Aufbau von kommunalen Netzwerken



# **Klimaschutz im Gebäudebereich Wissen | Verbreiten | Gestalten**

**Leitfaden zum Aufbau von kommunalen Netzwerken**

**Modernisierungsbündnisse**

# Inhaltsverzeichnis

5	<b>Klimaschutz – Gebäude – Netzwerke</b>
6	<b>Wozu das Ganze?</b>
7	<b>Phasen eines Netzwerkaufbaus</b>
8	<b>Lasst uns ein Netzwerk aufbauen!</b>
8	Wir müssen was machen.
8	Das brauchen wir!
9	<b>Los geht's!</b>
9	Was wollen wir erreichen?
9	Wie wollen wir vorgehen?
10	Mitstreiter gesucht!
10	Wie können die Akteure für ein Kernteam gefunden werden, wenn bisher noch keine entsprechenden Kontakte bestehen?
10	Was nutzt das Ganze; was bringt es mir?
11	Mitstreitende gewinnen!
12	<b>Wir haben einen Plan!</b>
12	Worum geht es konkret?
13	Unsere Mission – das bieten wir an!
13	Ist das Team / die Gruppe vollständig?
14	Wer sollte von uns wissen?
14	Teamerweiterung
15	Wer steuert das Boot?
15	Was schaffen wir bis wann?
16	Wie stellen wir uns auf?
16	Was stecken wir rein, was bekommen wir raus?
17	Ohne Moos nix los!
18	<b>Dafür stehen wir!</b>
18	Zielgruppe, klar – nur wie erreichen wir sie?
19	Auf uns könnt ihr bauen!
20	<b>Wir starten durch!</b>
20	Das sind wir, das machen wir!
20	Alltag
21	<b>Was lange währt, wird endlich gut</b>
21	Der lange Atem wird belohnt!
22	<b>Für alle, die die Neugier gepackt hat</b>
22	Weiterführende Literatur, Tipps und Links
23	Beispiele für Netzwerke
24	<b>Impressum</b>

## Klimaschutz – Gebäude – Netzwerke

Der Gebäudebestand und seine zukunftsfähige Modernisierung ist eine der zentralen Herausforderungen im Klimaschutz. Er steht für rund 35 Prozent des gesamten Energieverbrauchs und etwa 30 Prozent des CO<sub>2</sub> Ausstoßes in Deutschland. Verursacht wird dies durch den nach wie vor unzureichenden Sanierungszustand vor allem der Wohngebäude. Insbesondere die Ein- und Zweifamilienhäuser, die vor 1977 erbaut wurden, weisen eine Energieeffizienz auf, die mit den Anforderungen an einen zukunftsfähigen Klimaschutz nicht zu vereinbaren ist.

Fragen der technischen Umsetzung und Machbarkeit bestimmen ebenso wie die der Finanzierung oftmals die Diskussion. Dabei sind die Lösungen für den Ein- und Zweifamilienhausbereich bekannt: Senkung des Energiebedarfs durch eine gute Dämmung der Gebäudehülle, passende Fenster zu dieser Hülle und eine Umstellung der Energieversorgung auf erneuerbare Energien, am besten mittels einer Wärmepumpe deren Strombedarf durch die eigene PV Anlage gedeckt wird. Auch für die Finanzierung gibt es Lösungen über mannigfaltige Förderprogramme auf Bundes-, Länder- und oft auch kommunaler Ebene.

Natürlich müssen diese Fragen beantwortet und die oft damit einhergehenden Ängste ernst genommen werden. Als erstes aber müssen die Eigentümerinnen und Eigentümer der zahlreichen Ein- und Zweifamilienhäuser in diesem Land angesprochen und motiviert werden. Eine besondere Herausforderung hierbei ist, dass keine Lobby, kein Interessenverband für diese rund 28 Prozent der Bevölkerung eintritt.

Auch wenn angesichts des spürbarer werdenden Klimawandels die Zeit zum Handeln knapp zu werden scheint und mancherorts über gesetzliche Regelungen und Verschärfungen diskutiert wird, letztendlich müssen wir für einen erfolgreichen Klimaschutz die

Bürgerinnen und Bürger überzeugen. Denn Klimaschutz und eine nachhaltige Lebensweise müssen zu einem erstrebenswerten Ziel für möglichst viele Menschen werden.

Daher müssen Wege gefunden werden, den schlafenden Riesen der Energiewende, wie die Zielgruppe der Ein- und Zweifamilienhausbesitzenden auch gerne bezeichnet werden, zu wecken. Eine erfolgreiche und nachhaltige Ansprache ist die sich stetig neustellende Herausforderung. Bei allem Engagement und Einsatz für den Klimaschutz, diese Aufgabe ist nicht allein zu bewältigen. Auch Organisationen und Institutionen benötigen Partnerinnen und Partner bei der Umsetzung dieser Aufgabe. Handwerkerinnen und Handwerker, Energieberaterinnen und -berater, Nachbarn, Freunde, Vereins- und Gemeindemitglieder und viele andere kommen als mögliche Partnerinnen und Partner für diese Gemeinschaftsaufgabe in Frage. Nur: wie erreicht mensch diese als jemand, der im Klimaschutz etwas bewegen möchte?

Netzwerke, vor allem örtliche Netzwerke können hier ein geeignetes Mittel sein. Sie können Orte sein, in dem sich Aktive sammeln, ihre Erfahrungen austauschen und bündeln. Für eine erfolgreiche Ansprache von Hausbesitzenden ist es besonders wichtig, dass möglichst alle kommunalen Akteure ihre an die Hausbesitzenden gerichtete Kommunikation auf eine gemeinsame Basis stellen. Dadurch wird die oftmals als verwirrend empfundene Informationsflut sinnvoll kanalisiert und diese Bündelung trägt zudem zu einer besseren und glaubwürdigeren Kommunikation bei.

Netzwerke für mehr zukunftsfähige Gebäudesanierungen zu gründen, bereits existierende zu begleiten sowie die Erfahrungen zu bündeln und weiterzugeben war ein zentrales Anliegen des DBU-Projektes »Modernisierungsbündnisse«. In gut viereinhalb Jahren vom Dezember 2016 bis Ende August 2021 wurden in 23 Kommunen, Gemeinden, Regionen und Landkreise in Deutschland dieses Vorhaben umgesetzt. Die Erkenntnisse und die unserer Partnerinnen und Partner wollen wir weitergeben, damit für andere die Arbeit hoffentlich etwas leichter wird.

Dieser Leitfaden beruht im Wesentlichen auf den Projektergebnissen. Auch wenn im Rahmen des Projektes Netzwerke mit dem Schwerpunkt mehr zukunftsfähige Gebäudemodernisierung im Fokus standen, kann der Leitfaden auch anderen Interessensgruppen, die ein Netzwerk gründen möchten, als Anregung dienen.

An der Erstellung des Leitfadens waren neben dem Team des Projektes Modernisierungsbündnisse auch unsere Praktikantinnen und Praktikanten, namentlich Dagmar Coelle und Jonas Wohlleben, beteiligt. Vielen Dank!



## Wozu das Ganze?

Klimaschutz ist eine Herausforderung, die nur gemeinsam bewältigt werden kann. In allen Bereichen von Gesellschaft und Wirtschaft müssen wir unser Handeln und Denken auf eine Art »Klimaschutz-Prüfstand« stellen. Wir brauchen eine klimaneutrale Gesellschaft, damit die Lebensbedingungen für uns auf diesem Planeten erträglich bleiben.

Damit dies gelingen kann, ist es erforderlich den Energieverbrauch im Gebäudebereich zu senken und die Energieversorgung auf erneuerbare Energien umzustellen. Die technischen Möglichkeiten hierfür sind gegeben. Wir wissen, wie Gebäude gedämmt werden, wie Raumwärme und warmes Wasser mit erneuerbaren Energien bereitgestellt werden und wie Solarenergie ins Haus zu bekommen ist. Dennoch passiert in diesem Bereich zu wenig, um die Klimaschutzziele zu erreichen. Es ist wichtig, Gebäudeeigentümerinnen und -eigentümer von den Vorteilen einer zukunftsfähigen Modernisierung ihres Eigenheims zu überzeugen.

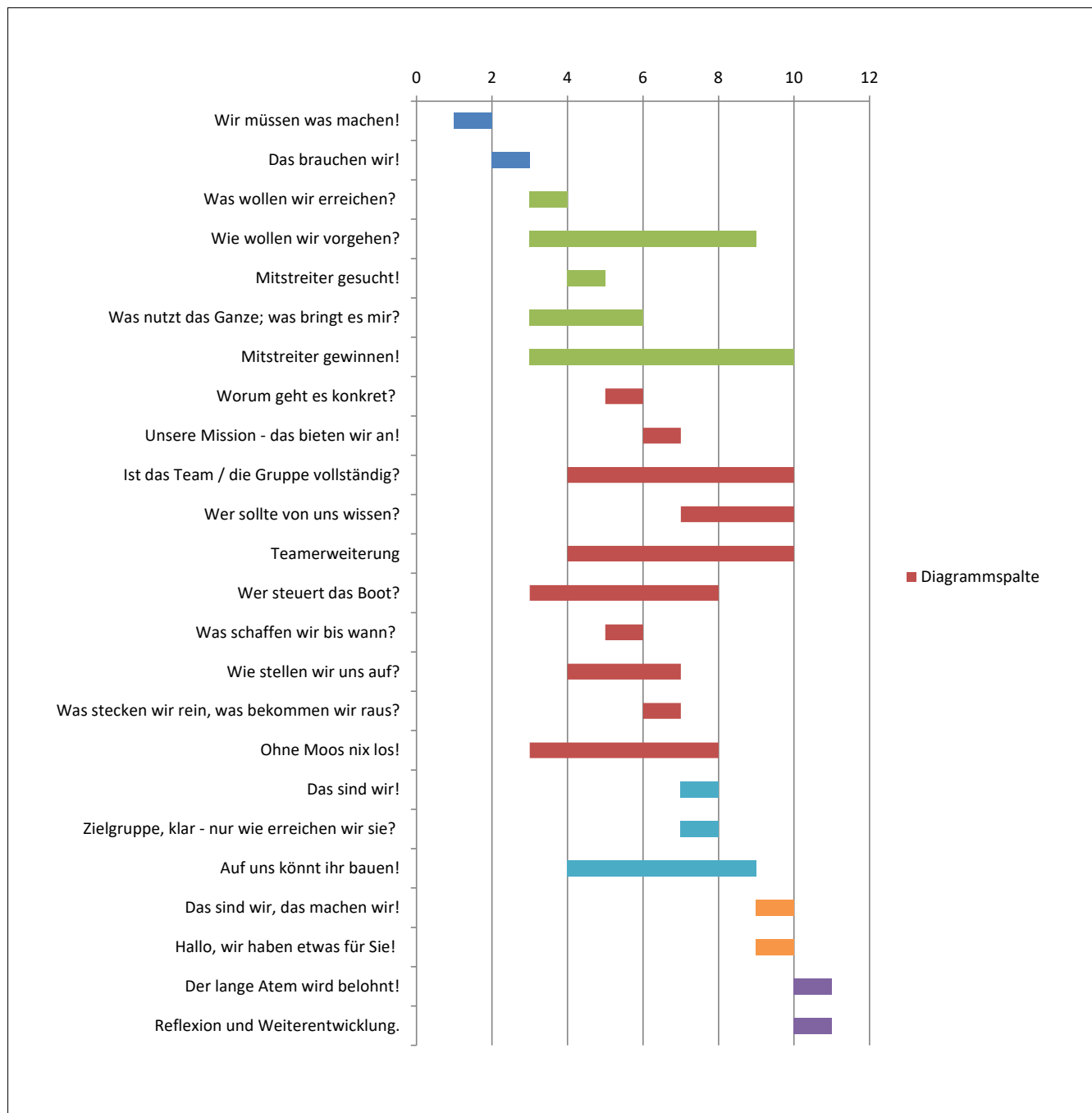
Um erfolgreich die unterschiedlichsten Gebäudeeigentümerinnen und -eigentümer zu erreichen, bedarf es Informationskampagnen, öffentlicher Veranstaltungen, Wettbewerbe etc. Das aber übersteigt die Möglichkeiten der einzelnen Akteure vor Ort. Über ein Netzwerk lassen sich personelle wie finanzielle Ressourcen bündeln, die Aufmerksamkeit für das Thema lässt sich steigern und die Akteure können gemeinsam Lobbyarbeit für mehr Klimaschutz vor Ort, in der Region oder Kommune betreiben.

Solche Netzwerke entstehen nicht von allein. Es braucht Akteure, die sie gründen, anschieben und pflegen. Die Auswahl der Mitglieder sollte stimmig sein, für das Thema und auch untereinander, eine gemeinsame Zielsetzung muss formuliert werden und es ist erforderlich, einen Namen mit hohem Wiedererkennungswert sowie Identifikationsstiftung zu finden. Wie können erfolgreiche Netzwerke gegründet und etabliert werden?

Ein Kochbuch hierfür können wir nicht bieten. Dafür haben wir in diesem Leitfaden eigene Erfahrungen und die Erfahrungen anderer zusammengetragen. Da die Bedingungen vor Ort sehr unterschiedlich sind, können wir sie in diesem bewusst kurz gehaltenen Leitfaden nicht gezielt ansprechen. Es gibt aber Herangehensweisen, die sich in unterschiedlichen Zusammenhängen und Regionen bewährt haben. Diese wollen wir verbreiten sowie Tipps und Hinweise weitergeben, damit mehr Netzwerke entstehen und darüber auch mehr zukunftsfähige Modernisierungen im Gebäudebereich umgesetzt werden. Dabei sind wir offen für weitere Erfahrungen und Anregungen.



## Phasen eines Netzwerkaufbaus



Diese Phasen sind als eine Möglichkeit von Abfolgen zu sehen, denn jedes Netzwerk ist ein besonderes Gebilde. Solche Übersichten können bei der Planung von Netzwerken helfen, Überlastungen von Mitgliedern zu vermeiden.

## Lasst uns ein Netzwerk aufbauen!

### Wir müssen was machen.

Um mit dem Aufbau eines Netzwerks zu starten, braucht es immer einen Auslöser, einen Impuls. Oft entsteht er durch ein Möglichkeitsfenster: einen inspirierenden Vortrag, ein passendes Förderprogramm oder den Entschluss eines Entscheidungsträgers, endlich etwas zu tun. Impulsgeber kann auch jemand von außen sein. Ein bekannter Experte wurde eingeladen, begeistert die Zuhörer. Man findet sich zusammen und will in die Umsetzung kommen.

Auch ein Start mit einem Impuls aus der eigenen Mitte heraus ist möglich. Wichtig ist, dass der Impuls auf einen fruchtbaren Boden fällt und nicht verpufft. Dafür bedarf es einer positiven Grundstimmung im Umfeld. So kann der Impuls aufgenommen werden und sich fortpflanzen. Der Auslöser sollte stark und überzeugend sein. Inhalte und Ausrichtung müssen passen.

»Wir haben viel zu lange gewartet und viel zu viel gere-det. Wir geben hier und heute den Startschuss für ein Netzwerk!« wäre ein Ansatz.

Ein guter Impuls ist so beschaffen, dass er in den Gedanken haften bleibt. Nach weiterer Reflexion und mit etwas Abstand hat er sich festgesetzt. Bei seiner Verbreitung weckt er Interesse, steckt andere an und begeistert sie.

»Wir sind doch hier super aufgestellt. Gemeinsam können wir es schaffen. Überlegt euch mal bis nächste Woche, ob oder wie ihr euch hier einbringen möchtet.«

Neben der positiven Ansteckungskraft kann die Fruchtbarkeit eines Impulses auch durch ein Problembewusstsein bis hin zu einem regelrechten Problemdruck begünstigt werden. Spricht er ein Thema an, welches bereits im (Unter-)Bewusstsein schwelt und auf eine Lösung drängt, setzt er sich fest und motiviert die betroffene Person zum konkreten Handeln. Häufig lassen sich Impulse jedoch erst im Nachhinein erkennen. Es kommen Fragen auf wie: Wie ging alles los? Was war der Auslöser? Was war so Besonderes an ihm?

Den Impuls kann eine einzelne Person geben, insbesondere dann, wenn sie charismatisch und kompetent auftritt. Der Impulsgeber schafft es, andere mitzunehmen und zu überzeugen. Die Initiative kann aber auch von einer engagierten Kleingruppe ausgehen. Es ist oft eine Sitzung, ein Vortrag oder eine Besprechung, die zur Auslösung führt. Die Idee kann natürlich schon länger bestanden haben und wird dann als Impuls bei einem bestimmten Anlass eingebracht. Die Person, die den Auslöser geben will, sollte sich daher gut vorbereiten, um dem Impuls die optimale Kraft zu geben. Genauso gut kann es sein, dass sich eine Idee aus Grup-pensprachen heraus festigt. Am Ende steht die Entscheidung, etwas machen zu wollen: jetzt, hier, wir.

### Das brauchen wir!

Am Anfang steht immer eine Idee, eine Vision über die anzustrebende Zukunft. Dieses Bild überzeugt, verbindet und ist positiv ausgestaltet. Problembezogen geht es natürlich um Folgendes: Die globale Temperaturerhöhung muss in unserer Dekade in den Griff bekommen werden. Hierzu ist es erforderlich, dass wir in Deutschland (und auch der ganzen Welt) rasch eine klimaneutrale Gesellschaft anstreben. Maßgeblicher Baustein hierfür ist ein klimaneutraler Gebäudebestand und eine zu 100 Prozent erneuerbare Energieversorgung – darum geht es übergeordnet, ohne Wenn und Aber. Die Herausforderung ist also, die Gebäude möglichst rasch klimaneutral oder besser klimapositiv zu modernisieren.

Die Idee oder Vision kann sich darauf beziehen, wie diese Herausforderung gemeistert beziehungsweise wie die Stadt oder das Quartier mit einem klimaneutralen Gebäudebestand aussehen wird. Zum Beispiel wird auf Dächern und Fassaden mehr Energie erzeugt, als die Nutzer verbrauchen. Es besteht eine lokale Energieautonomie, Unabhängigkeit von fossilen Energieträgern, die zudem sauber und kostengünstig ist. Die Gebäude sind modernisiert mit hohem Wohnkomfort. Sie sind gut gedämmt, sicher, bei Bedarf barrierefrei und in den Grünraum integriert. Die Gebäudeeigentümerinnen und -eigentümer fühlen sich gut und persönlich beraten, ob im Rahmen von Modernisierungsmaßnahmen oder im Betrieb des Gebäudes. Generationsübergreifendes Wohnen auf geringerer Wohnfläche wird zum Standard. Die Prinzipien der Nachhaltigkeit und des Ressourcenverbrauchs sind rundum berücksichtigt.

*»Unsere Vision im Kreis Steinfurt ist das ‚Energie-land 2050‘, die wir seit Jahren mit Leben erfüllen. Wichtig für die Erreichung der Vision sind thematische Netzwerke wie ‚Haus im Glück‘. Hier bieten lokale Fachleute einen umfassenden Service zur Gebäudemodernisierung an.«*

Silke Wesselmann,  
Amtsleiterin, Kreis Steinfurt

Eine Vision kann erfolgreich angegangen werden, wenn die Beteiligten engagiert, mit Mut und Begeisterung die Realisierung ins Auge fassen: Gemeinsam etwas Gutes schaffen! Das gemeinsame Ausgestalten dieser Aufgabe ist ein starkes Motiv für ein erfolgreiches Netzwerk zur Gebäudesanierung. Auch die Herstellung des globalen Bezugs, der Notwendigkeit rasch und umfassend zu handeln, erzeugt einen starken Schub und festigt die Zusammenarbeit. An vielen Orten wird ein Beitrag zur übergeordneten Vision eines klimaneutralen Gebäudebestands geleistet, sodass sie immer mehr Gestalt annimmt.



## Los geht's!

### Was wollen wir erreichen?

Ein Netzwerk soll initiiert und aufgebaut werden. Nachdem diese Entscheidung gefallen ist, geht es darum, sich an die Ziele heranzutasten. Welche Ziele gibt es grundsätzlich? Welche davon können über ein Netzwerk anvisiert werden? Was kann ein Netzwerk vielleicht sonst noch leisten?

In dieser Phase werden keine Ziele in Stein gemeißelt. Es ist vielmehr wichtig, einen Prozess loszutreten, in dem sich die beteiligten Personen klarer darüber werden, was mit dem zu gründenden Netzwerk angestrebt wird. Kommen später weitere Akteure hinzu, gilt es, weitere Aspekte zu berücksichtigen und in die Zielvorstellung einzubinden. Deshalb ist eine ergebnisoffene Herangehensweise vorzuziehen.

Dieser Prozess lebt von der Beteiligung aller. Jeder darf seinen Input geben, damit er nachher komplett hinter den Zielen des Netzwerkes stehen kann. Es kann Zeit brauchen, bis sich alle Parteien ausgetauscht, geeignet und hinreichend konkretisiert haben. Auch wenn hier nichts entschieden wird, sollte doch klar werden, in welche Richtung es gehen soll. Das verlangt auch eine gute Moderation, damit alle Mitglieder möglichst gleichwertig zu Wort kommen und jeder die Chance hat, sich einzubringen und das Netzwerk von Beginn an mitzugestalten.

Auch eine vorsichtige Einbindung der Entscheidungsträgerinnen und -träger kann an dieser Stelle sinnvoll sein, um von Anfang an abzutasten, wo die Grenzen des Möglichen liegen, und die Entscheidungsebene mit ins Boot zu holen. Wobei jedoch nicht von ambitionierten Zielen abgesehen werden sollte.

### Wie wollen wir vorgehen?

Für den Aufbau eines Netzwerkes gibt es kein »Schema F«. Bevor die eigentliche Planung im Netzwerk losgeht, ist es dennoch hilfreich, sich ein grundsätzliches Vorgehen zu überlegen, an dem man sich im Folgenden orientieren kann. Entstehen unerwartete, aber fruchtbare Entwicklungen, gilt es, diese nicht auszubremsen, sondern gegebenenfalls zu lenken. Auch hier ist es von großer Bedeutung, alle Akteure aktiv in den Prozess miteinzubeziehen, sodass kein Potenzial ungenutzt bleibt und jeder die Möglichkeit hat, seine Rolle im Netzwerk zu finden.

Beim Netzwerkaufbau im Bereich der Gebäudesanierung, bei dem auch Handwerkerinnen und Handwerker beteiligt sind, muss deren Situation hinsichtlich der aktuell hohen Auftragslage berücksichtigt werden. Eine Möglichkeit ist es, mit einem kleinen Kernteam zu beginnen. In diesem werden grundsätzliche Überlegungen angestellt, sich den Zielen angenähert, sodass sich eine einheitliche Idee von dem geplanten Netzwerk ergibt. Mit dieser Grundlage können dann weitere Akteure angesprochen werden.

Außerdem muss überlegt werden, welche Entscheidungsträgerinnen und -träger zu welchem Zeitpunkt über das Vorhaben und den Fortgang der Dinge informiert werden sollen. Deren rechtzeitige Einbindung ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Arbeit des Netzwerkes.



Die Kerngruppe eines Netzwerkes findet sich.

### Mitstreiter gesucht!

Für die Bildung eines Kernteams gibt es möglicherweise schon den einen oder anderen bekannten Akteur, der sich eignet und der zu diesem frühen Zeitpunkt aktiviert werden kann. Ansonsten gilt es gründlich zu überlegen, welche Akteure für die Arbeit im Kernteam in Frage kommen. Sie sollten mit ähnlicher Motivation hinter der Idee des Netzwerkaufbaus stehen.

*»In der Region Bayerischer Untermain mit Stadt Aschaffenburg und den Landkreisen Aschaffenburg und Miltenberg setzen wir auf eine abgestimmte, gemeinsame Umsetzung. Im unserem Kernteam mit sechs bis acht Personen zur Gebäudeenergiewende wird das strategische Vorgehen abgestimmt.«*

Marc Gasper,  
Geschäftsführer ZENTEC

### Wie können die Akteure für ein Kernteam gefunden werden, wenn bisher noch keine entsprechenden Kontakte bestehen?

Es ist hilfreich, sich darüber bewusst zu werden, welche Voraussetzungen die Akteure des Kernteams bestenfalls mitbringen. Dazu gehört nicht nur das Interesse an kooperativer Zusammenarbeit in einem Netzwerk, sondern auch die Bereitschaft, sich hier zu Beginn intensiv zu kümmern und einzubringen. Im Optimalfall sind schon im Kernteam eine gewisse Themenvielfalt beziehungsweise vielfältige Kompetenzen, je nach zu bearbeitendem Thema abgedeckt.

Um die passenden Akteure zu finden, muss das Umfeld bekannt sein. Welche Vereine, Organisationen, Institutionen, andere Zusammenschlüsse, Ortsgruppen oder Bürgerinitiativen sind lokal aktiv und präsent? Welche stehen in Zusammenhang mit der Zielgruppe? Bezüglich des zu behandelnden Themas kann es helfen, über den Tellerrand zu schauen. Auch fachfremde Akteure können zur Erreichung der Ziele wertvoll sein – beispielsweise, um die Zielgruppe über andere als die üblichen Kanäle zu erreichen.

Die anvisierten Akteure können erstmalig über ein gemeinsames Treffen angesprochen werden. Alternativ kann es auch zielführend sein, gleich zu Beginn mit Einzelgesprächen einzusteigen, in denen auf einzelne Akteure oder Akteursgruppen individuell eingegangen wird. So wird sich mit der Zeit herauskristalisieren, wer für die Arbeit im Kernteam bereit und geeignet ist. Um eine Beziehung zu relevanten Akteuren aufzubauen und so gegebenenfalls auch über Mundpropaganda weitere Akteure zu erreichen, sollten alle kontaktierten Akteure, ob sich diese rege beteiligen werden oder nicht, über den Fortgang der Dinge informiert werden.



Die passenden Mitstreiter zu finden, kann jedoch erst einmal einige Zeit in Anspruch nehmen. Nicht alles, was gesucht wird, wird gefunden; häufig wird man dafür fündig, ohne zu suchen. Da heißt es: dranbleiben und den Impuls nicht verlieren! Eine gute Idee findet früher oder später Anhänger.

### Was nutzt das Ganze; was bringt es mir?

Sind die Vorgespräche abgeschlossen und die Mitwirkenden im Kernteam stehen fest, kann die Teamarbeit beginnen. Es wird insbesondere die nächste Phase vorbereitet, in der eine großflächige Ansprache von Akteuren und die Bewerbung zur Teilnahme stattfinden werden. Die vorhandenen Ideen und Vorstellungen werden sortiert, neue Ideen eingebracht, Zielsetzungen gemeinsam verabredet und dadurch für den weiteren Netzwerkaufbau ein Nährboden geschaffen.

Jetzt ist es wichtig, den Nutzen des Netzwerks herauszuarbeiten. Dabei ist zwischen dem internen und externen Nutzen zu unterscheiden. Das heißt, was haben die Netzwerkakteure selbst von der Arbeit im Netzwerk? Was sind die Motive der einzelnen Akteure im Kernteam? Was könnten die Motive weiterer Akteure zur Teilnahme sein? Und was ist der Nutzen zum Beispiel für die Zielgruppe, die Kommune oder das Quartier? Jeder Akteur sollte sich aktiv einbringen und an der Grundlage des Netzwerks mitarbeiten. Dabei müssen die Aufgaben gut verteilt sein.

Sind die Punkte zum Nutzen klar definiert und im Einvernehmen mit allen Beteiligten im Kernteam, können sie im folgenden Netzwerkaufbau als Argumentations- und Überzeugungshilfe dienen.

*»Wichtig ist es, bei kontroversen Themen ein Einvernehmen zwischen den Akteuren herzustellen. Denkmalschutz sollte beispielsweise keine Bremse bei Modernisierungen darstellen und darf bei den Eigentümern nicht als großes Problem gesehen werden. Dabei muss man einfach nur miteinander reden, dann ergeben sich Lösungen.«*

Holger Schülbe,  
Klimaschutzmanager,  
Werra-Meißner-Kreis

*»Wir haben in Weimar eine hohe Kompetenz in der Stadtgesellschaft zu Gebäuden und Klimaschutzfragen. Wichtig ist es deshalb, für unsere verschiedenen Aktivitäten (Eisblockwette, Vorträge, Thermografiergänge, Klimaaktionen) immer wieder diese zu aktivieren und Mitstreiter zu gewinnen. Gemeinsam sind wir stark und setzen Klimaschutzaktivitäten um.«*

Peter Kleine,  
Oberbürgermeister der Stadt Weimar

Parallel zu den Überlegungen im Team sollte sich außerdem ein Teamgeist entwickeln. Insbesondere für die Beteiligten im Kernteam muss das Gefühl entstehen, einen sinnstiftenden Beitrag zu leisten sowie Spaß, Vertrauen und Gemeinschaftlichkeit zu erfahren. Ein Gefühl davon, etwas bewirken zu können, führt dazu, dass sich die Akteure aktiv einbringen und neue Akteure mitgerissen werden. Zur Entwicklung einer solchen Dynamik braucht es Zeit, die Art und Weise des Miteinanders bildet sich in einem Prozess heraus, der reifen muss. Es muss eine Art Leitbild entstehen, Vertrauen aufgebaut und Transparenz gelebt werden, was auch Verbindlichkeiten mit sich bringt.

Es gilt abzuwägen, wann der Zeitpunkt eingetreten ist, an dem sich ein solches Gemeinschaftsgefühl in ausreichendem Maße entwickelt hat. Das heißt, es hat sich schon etwas gefestigt, ohne dass der Impuls zum Netzwerkaufbau in die Ferne gerückt und der anfängliche Umsetzungswille der Beteiligten geringer geworden ist.

Möglicherweise zeigt sich auch zu diesem Zeitpunkt schon, welche Person in die Rolle des Kümmerers schlüpft. Eine Person, die sich intensiv um den Aufbau und Erhalt des Netzwerks kümmert und sich sozial vernetzt.

### **Mitstreitende gewinnen!**

Sind die Vorüberlegungen im Kernteam abgeschlossen, kann die zweite Phase der Akteursgewinnung beginnen. Mit Blick auf die Vorüberlegungen zur Vision und den angedachten Zielen muss jetzt das Umfeld hinsichtlich der Akteure betrachtet werden, die für das geplante Netzwerk in Frage kommen. Welche Akteure braucht das Netzwerk, um den Zielen näherzukommen? Gibt es Akteure, die als Einzelkämpferinnen und Einzelkämpfer ähnliche Ziele verfolgen?

Für die Gewinnung dieser Akteure kann sich ein Perspektivwechsel lohnen: Was bewegt weitere Akteure, dem Netzwerk beizutreten? Das kann das Bewusstsein aktueller Probleme sein sowie der Wunsch, diese zu lösen. Hier kann das Netzwerk eine Möglichkeit bieten, aktiv beziehungsweise effektiv zu werden. Die Akteure müssen das Gefühl haben, dass sie sich in dem Netzwerk konstruktiv einbringen können und tatsächlich etwas bewegen.

Weitere Vorteile, die das Netzwerk zur Gewinnung neuer Akteure vorbringen kann, sind der Zugang zu Know-how und Veranstaltungen, der Kontakt zu interessanten Personen und eine positive, konstruktive, motivierende Atmosphäre.

Um die Kompetenzen der neuen Mitglieder optimal einzubinden, sollte die Aufgabenverteilung überprüft werden, sodass es hier nicht zu unnützen Überschneidungen oder Unklarheiten kommt. Es sollte auch der Zeitbedarf auf beiden Seiten ins Auge genommen werden. Wie viel Zeit wird von dem neuen Mitglied erwartet, in die Netzwerkarbeit zu stecken, und wieviel Zeit ist er oder sie bereit zu investieren? Unterschiedliche Ansichten darüber sollten von Anfang an geklärt werden. Einkalkuliert werden sollte ein gewisser Mehraufwand, bis die Integrationsphase der neuen Mitglieder vollzogen ist.



Gewinnung von Mitstreiterinnen und Mitstreitern

## Wir haben einen Plan!

### Worum geht es konkret?

Ein Netzwerk braucht klare Ziele – Zielsetzungen, die gemeinsam gesetzt und angegangen werden. Zudem erscheint es sinnvoll, sich Oberziele, Ziele und Zwischenziele zu setzen. Die Oberziele können durchaus etwas diffus erscheinen. Dennoch sind sie wichtig für eine allgemeine Orientierung. Sie können lauten:

- Zur Erreichung des 1,5 Grad-Ziels beitragen
- Zur Erfüllung der Paris-Beschlüsse Unterstützung leisten
- Auf dem Weg zur Klimaneutralität Deutschlands bis 20XX mitwirken

In Verbindung mit diesen Oberzielen sollten auch immer örtliche oder regionale Ziele formuliert und angegangen werden. Denn diese sind den Menschen vor Ort näher und greifbarer. Die Wasser- und Badequalität eines Gewässers vor Ort ist nun mal konkreter als die allgemeine Versauerung der Ozeane. Auch dass ein Netzwerk beispielsweise dazu beitragen will, dass in der Region bis zum Jahr 20XX ein klimaneutraler Gebäudebestand Realität wird, ist den Menschen näher als die eher abstrakt wahrgenommene Verpflichtung zur Einhaltung der Pariser Klimaschutzbeschlüsse.

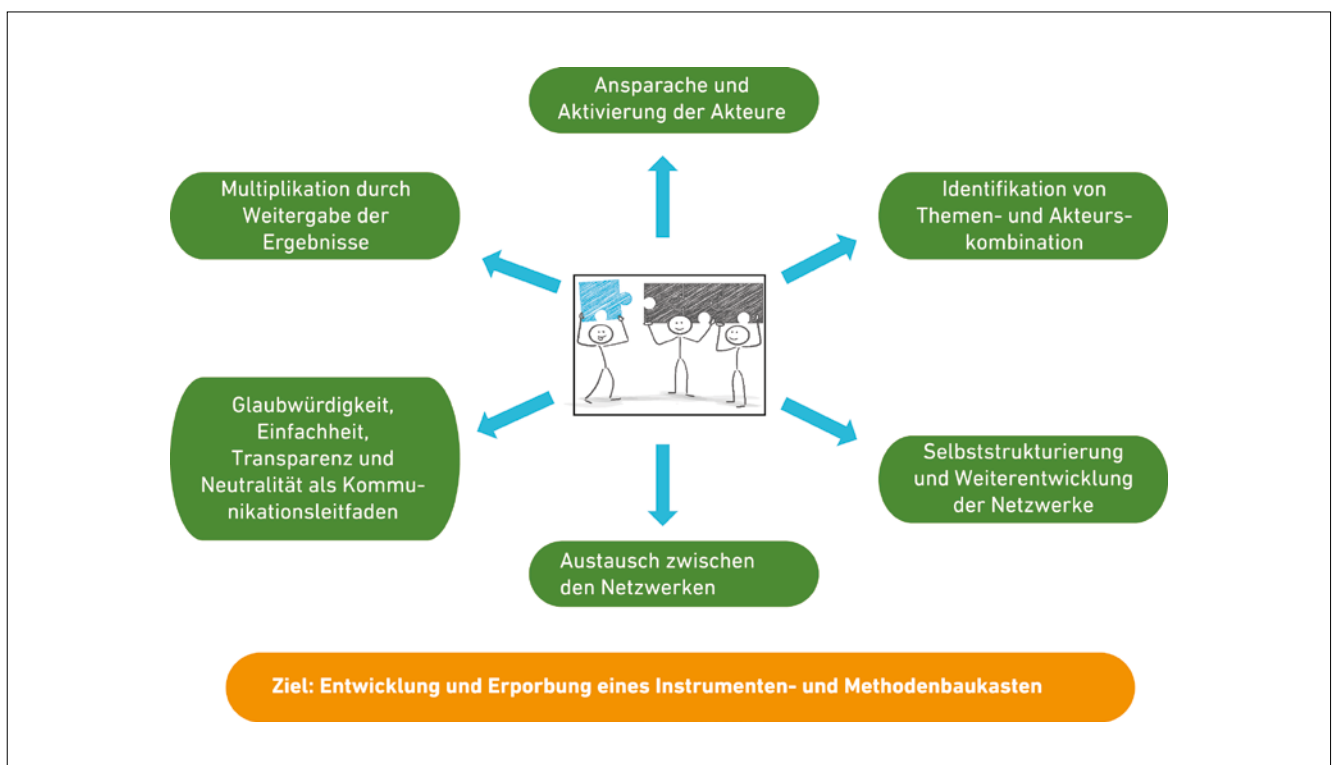
Ziele sollten immer im Zusammenhang mit anderen Planungskriterien gesehen werden. Es bietet sich an, eine Zielpyramide aufzustellen, die in verschiedene Segmente unterteilt ist. Oben stehen die Oberziele oder die Vision, darunter die anzustrebenden Ziele des Netzwerks, danach die Strategie, wie diese erreicht werden

sollen und ganz unten stehen die notwendigen Maßnahmen zur Zielerreichung.

Die Setzung eines Ziels ist als Aufgabe zu betrachten, die es zu erledigen gilt. Zumindest sollte eine realistische Chance bestehen, die gesteckten Ziele zu erreichen. Dazu ist es hilfreich, Zwischenziele zu setzen und die Etappen auf dem Weg zum Ziel zu reflektieren. So können Verbesserungen eingebaut und nachjustiert werden. Das Verfehlen von Zwischenzielen stellt die Erreichung eines Oberziels oder die Strategie zur Erreichung in Frage.

Auf der anderen Seite ist ein Bewusstsein dafür wichtig, dass die Zukunft prinzipiell offen ist. So werden manche Ziele auch zufällig oder durch einen starken Einfluss des Umfelds erreicht. Verglichen mit Spielen sind reine Strategie- und Taktikspiele wie Schach planbar und hängen von Wissen und Kompetenz ab. Netzwerkwerke hingegen agieren in eine ungewisse Zukunft hinein. Geschehnisse im Umfeld, Glück, Zufall und Schicksal haben neben den planerischen Lenkungsinstrumenten einen Einfluss auf die Zielerreichung.

In dieser Phase der Konkretisierung ist es essenziell, auch die verschiedenen Ziele und Kompetenzen der Mitglieder, die zum Teil vielleicht erst nach der ersten Ideenfindung hinzugekommen sind, unter einen Hut zu bringen. Wer möchte was erreichen? Wer bringt die nötigen Fähigkeiten für welches Ziel mit? Das definierte Oberziel sollte dabei nicht aus den Augen verloren werden. Zum jetzigen Zeitpunkt ist auch die Ebene der Entscheiderinnen und Entscheider zu berücksichtigen.



Um eine Basis für deren Beteiligung auf dem Weg zur Zielerreichung zu legen ist es sinnvoll, diese nun mit-einzubeziehen.

### Unsere Mission – das bieten wir an!

Eine Aufgabe von Netzwerken besteht auch immer darin, Angebote und Dienstleistungen anzubieten. Ausnahmen hiervon sind reine Informations- und Austauschnetzwerke in geschlossener Form, auf die hier nicht eingegangen wird. Der Fokus dieses Leitfadens liegt auf Netzwerken mit einer gezielten Außenkommunikation, die etwas mitteilen und zum Handeln motivieren und mobilisieren möchte. Entscheidend ist es folglich, maßgeschneiderte Angebote für die anzusprechenden Zielgruppen zu entwickeln und diese über geeignete Kommunikationswege zu übermitteln. Die Angebote des Netzwerkes sollten nach Möglichkeit Marktlücken füllen. Das Netzwerk übernimmt eine Rolle, die zuvor unausgefüllt war und erschließt so den Zulauf der Zielgruppe. Die Kommunikation sollte also auch darauf ausgelegt sein, die Notwendigkeit beziehungsweise Nützlichkeit dieses neuen Angebotes zu übermitteln.

Vorher ist zu klären, ob die Angebote kostenlos oder kommerziell angeboten werden. Etwas zu verkaufen heißt aber nicht, dass eine Kostendeckung oder gar ein Gewinn erzielt werden muss. Auch aus psychologischer Sicht – »was nichts kostet, ist nichts wert« – kann es durchaus sinnvoll sein, sich einen Teil des Aufwandes finanzieren zu lassen. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Inhalte und der situative Kontext immer vor dem Erzielen eines Umsatzes stehen sollten. Ein neutrales, beratendes Netzwerk darf nicht in den Verdacht geraten, jemandem etwas »andrehen« zu wollen. Neutralität und auch eine gewisse finanzielle Unabhängigkeit sind daher wichtige Basiskomponenten eines Netzwerkes. Allerdings spricht nichts dagegen, wertvolles Wissen oder gute Dienstleistungen zu einem fairen Preis anzubieten.

Entscheidend ist natürlich, zu klären, wer welche Angebote und Dienstleistungen des Netzwerkes offeriert. Bietet das Netzwerk seine Kompetenzen als Netzwerk an sich an, egal welcher Akteur diese Aufgabe übernimmt? Oder hat jedes Mitglied des Netzwerkes die Möglichkeit Dienstleistungen anzubieten, ohne im engeren Sinne an das Netzwerk gebunden zu sein? Alle Varianten sind machbar, allerdings sollte hierzu eine umfassende Abstimmung im Netzwerk stattgefunden haben.

Die Produkte des Netzwerkes sind ebenso vielfältig. Sie hängen stark von den Möglichkeiten und Kompetenzen der Mitglieder ab. Gutachten, Vorträge, Beratungen, Planungsleistungen, Warenverkäufe, Organisations- und Managementaufgaben. Es ist vieles möglich. Dabei ist zu beachten, dass die Angebote gut in das Profil und die Ausrichtung des Netzwerkes passen, um eine erkennbare Linie beizubehalten. Mit anderen Worten, die Strategie und Ausrichtung geben die Angebote und Dienstleistungen vor und nicht umgekehrt. Folglich sollte auch bei der Aufnahme von Mitgliedern ins Netzwerk darauf geachtet werden, dass durch abweichende Kompetenzen und Wünsche keine Verwässerung beziehungsweise Abweichung der Ausrichtung erfolgt.

*»Wir arbeiten in der Region Osnabrück schon seit langem im Rahmen des Masterplans 100 Prozent Klimaschutz eng zusammen. Für die Erreichung von Klimaneutralität ist es unumgänglich, einen Schwerpunkt der Ausrichtung unseres Netzwerkes auf die Gebäudemodernisierung auszurichten.«*

Detlef Gerds,  
Bereichsleiter Klimaschutz  
Stadt Osnabrück

Andreas Witte,  
Kordinator strategische Kreisentwicklung,  
Landkreis Osnabrück

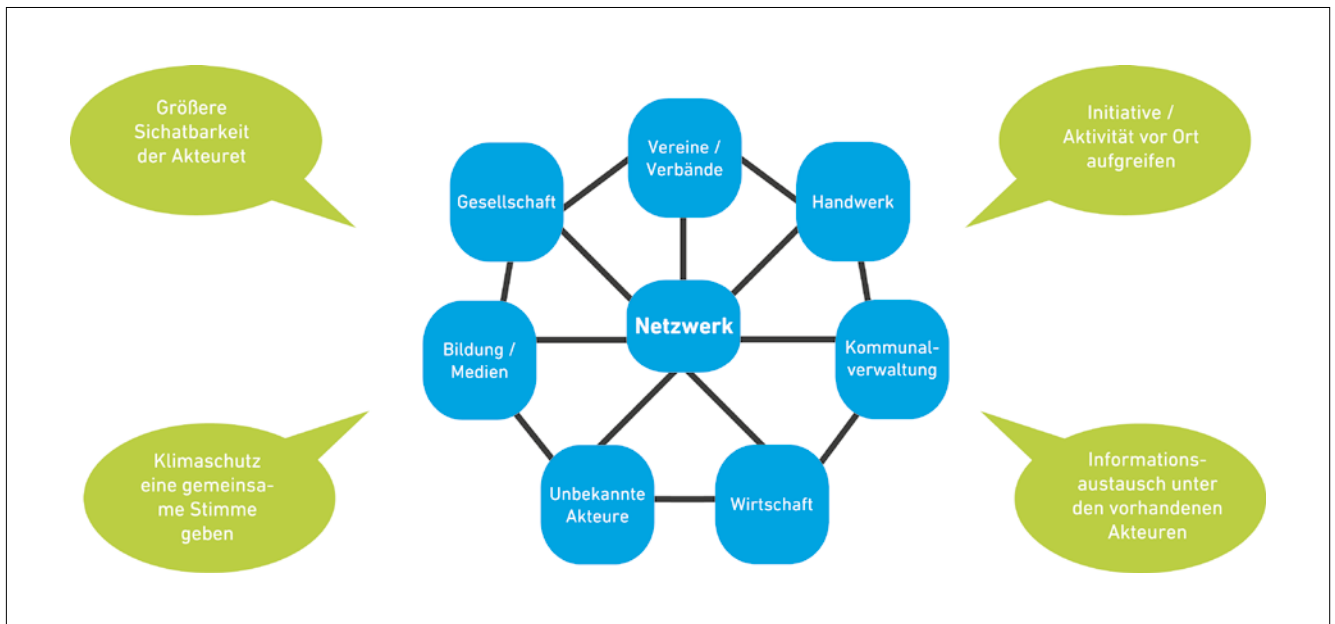
Die Dienstleistungen und Angebote des Netzwerkes sind die Schnittstelle zur Zielgruppe. Und wie gut der Kontakt zur Zielgruppe klappt, ist ausschlaggebend für den Erfolg der Netzwerkarbeit. Daher lohnt es sich hier besonders, etwas Zeit in die Erarbeitung eines passenden Angebots zu investieren.

### Ist das Team / die Gruppe vollständig?

Das Team von Akteuren mit unterschiedlichen Kompetenzen und Motiven muss sich erst kennenlernen und die Zusammenarbeit erproben. In der Regel gilt auch erst einmal: Wer interessiert ist, kann mitmachen. Das Zusammenwirken verlangt daher Fingerspitzengefühl und etwas Geduld, bis alle integriert sind und ihre Aufgaben gefunden haben.

Nach kurzer Zeit lassen sich Gruppen von »alten Hasen«, »Frischlingen«, »nur mal kurz Reinschuppernden«, »nach sozialen Kontakten Suchenden« und ähnlichen identifizieren. Damit muss das Netzwerk leben. Die Regel ist eine immer vorhandene Dynamik. Stabile Phasen mit ein und derselben Crew sind eher selten. Zudem variiert das eingebrachte Zeitbudget bei den Mitwirkenden von wenigen Stunden bis zum Vollzeitjob. Je nach gestellter Aufgabe kann versucht werden, das Netzwerk um zusätzliche Akteure zu erweitern. Gerade wenn es sich bisher überwiegend aus einem einzigen Einzugsbereich heraus gebildet hat, ist ein Ausbau sinnvoll. Ein Blick auf die Kompetenzen der bisherigen Akteure, die Ziele und angestrebten Angebote, die zum jetzigen Zeitpunkt schon konkreter sein sollten, gibt Hinweise darauf, ob und in welche Richtung eine Akteurserweiterung angemessen ist. Denn von der Zusammensetzung der Netzwerkakteure hängen die Aktivitäten und die Ausrichtung des Netzwerkes ab.

Eher homogene Netzwerke tendieren zur Spezialisierung und intensiven Bearbeitung weniger Aufgabfelder. Ist das Netzwerk eher heterogen zusammengesetzt, erweitern die unterschiedlichen Interessen die Aufgabenvielfalt. Die einzelnen Themen können bei Letzterem aber meist nur von wenigen Akteuren bearbeitet werden.



Netzwerkschema eines Kompetenz- und Akteursnetzwerks

### Wer sollte von uns wissen?

Nach Möglichkeit sollte jede / jeder in der eigenen Region wissen, dass es das Netzwerk gibt. Wobei diese Zeit braucht und das eigene Netzwerk benötigt diese, um Wirkung und Sichtbarkeit in der eigenen Region entfalten zu können.

Um diese zu erreichen und möglichst hoch zu halten, empfiehlt es sich zu schauen, welche Personen in der Region für das Netzwerk wichtig sein könnten beziehungsweise für einen Erfolg unbedingt beteiligt sein sollten. Dies können Personen aus der Verwaltung sein – brauchen wir die Bürgermeisterin / den Bürgermeister in unserem Netzwerk? – aber auch Menschen, deren Meinung in der jeweiligen Region Gewicht hat (oft genutztes Beispiel: Prinz Karneval im Rheinland oder die ebenso oft erwähnte Weinkönigin in der Pfalz). Sogenannte Schlüsselakteure und wichtige Multiplikatoren gilt es zu gewinnen.

Zu der Gruppe möglicher wichtiger Unterstützer / Kommunikatoren für das Netzwerk gehören aber auch Vertreterinnen / Vertreter der Mitglieder der politischen Gremien der Region (Stadt- oder Gemeinderat, Landkreis oder Ähnliche), der politischen Parteien, Kirchen, NGOs, Kreishandwerkerschaften, Sport- und Kulturvereine, Energiegenossenschaften und ähnliche Organisationen / Verbände / Vereine – die zivilgesellschaftlichen Organisationen. Diese müssen nicht zwingend Mitglied im Netzwerk sein, sie sollten aber dem Netzwerk positiv gegenüberstehen und es nach Möglichkeit in der Kommunikation unterstützen.

Die Medien der Region sollten bei der Netzwerkkommunikation nicht vergessen werden. Zum einen natürlich, um bevorstehende Veranstaltungen zu bewerben, zum anderen aber auch, um regelmäßig über die Arbeit des Netzwerkes zu informieren. Gerade eine kontinuierliche Berichterstattung in den örtlichen Medien erhöht die Sichtbarkeit und Wahrnehmung des Netzwerkes und seiner Mitglieder enorm.

Zudem sollte jedes Mitglied des Netzwerkes in seinem Umfeld das Netzwerk bekannt machen und ebenfalls regelmäßig von der Arbeit des Netzwerkes erzählen. Allerdings sollte dies mit entsprechender Zurückhaltung geschehen, denn es besteht durchaus die Gefahr, sein eigenes Umfeld mit dem eigenen Engagement für das Netzwerk zu sehr zu strapazieren.

Dass es das Netzwerk gibt, sollten möglichst viele Menschen wissen. Gut Ding will Weile haben – dieses Sprichwort gilt auch hier.

### Teamerweiterung

Netzwerkerweiterungen bieten die Chance, neue Tätigkeitsfelder und damit auch neue Zielgruppen zu erschließen, weiteres Know-how zu generieren oder die Aktivitäten des Netzwerkes regional auszudehnen, zum Beispiel auf die Nachbarkommunen. Es gehört zu den Eigenschaften eines Netzwerkes, dass neue Mitglieder hinzukommen können. Das kann auf Veranstaltungen oder durch Mund-zu-Mund-Propaganda passieren. Es kann aber auch aktiv angegangen werden, nachdem ein Abgleich von Akteurskompetenzen und Zielsetzungen erfolgt ist und die Entscheidung für eine Erweiterung gefallen ist.

Vorträge mit der Botschaft zur Mitwirkung sind dann ein geeignetes Mittel, um neue Netzwerkerinnen und Netzwerker zu gewinnen. Außerdem können die Beziehungen der Netzwerkmitglieder genutzt werden. Wer kennt passende Akteure und hat vielleicht sogar schon Kontakt zu solchen? Lässt sich über vorhandene Kontakte kein passender Akteur finden, muss der Suchkreis erweitert werden. Gibt es ein anderes Netzwerk mit Kontakten in der gesuchten Richtung oder Register, in denen man fündig werden könnte? Auch die Kommune kann bei der Suche behilflich sein.

Wichtig ist zu beachten, dass mit einer erhöhten Zahl von Mitgliedern der Organisationsaufwand steigt. Es muss im Blick behalten werden, wer tatsächlich

Interesse an der Mitarbeit hat und sich einbringen kann und wer eventuell nur seine eigenen Interessen vertreten will. Es gilt, die neuen Akteure in das vorhandene Konzept des Netzwerks zu integrieren. Dafür sind eine gute Moderation und offene Kommunikation gefragt sowie eine gewisse Flexibilität von Zielsetzung und Strategie, denn jedes neue Mitglied bringt seine eigenen Ideen, Wünsche, Fähigkeiten und Vorstellungen mit. Das Grundgerüst des Netzwerkes mit seiner übergeordneten Vision und bereits geprüften und etablierten Strukturen sollte beibehalten werden, während gleichzeitig jedem Mitglied ein Gestaltungs- und Verwirklichungsspielraum eingeräumt wird. Insbesondere die Anpassung von kurz- bis mittelfristigen Zielen ist zu prüfen. Können diese mithilfe der neuen Mitglieder schneller oder umfangreicher erreicht werden?

### Wer steuert das Boot?

Ein Netzwerk braucht eine Koordinatorin / einen Koordinator. Die Netzwerkaufgaben sind vielfältig und müssen verteilt und koordiniert werden. Die zuständige Person hat immer einen guten Überblick und zugleich gute Einblicke in die unterschiedlichen Handlungsfelder. Sie hat einen Plan, sieht die Aufgabefelder, die Ziele, die Vision und alle Akteure sowie deren Kompetenzen vor sich.

Je klarer Aufgaben und Verantwortlichkeiten verteilt sind, desto besser funktioniert nicht nur die Netzwerkarbeit, sondern desto leichter wird auch die Arbeit der koordinierenden Person. Daher braucht diese ein Gefühl dafür, wie und wo die anderen Netzwerkerinnen und Netzwerker am besten agieren können, und dies muss den Akteuren empathisch vermittelt werden. Denn ein Netzwerk ist kein Unternehmen mit Angestellten, in dem Aufgaben zugewiesen werden können. Die Netzwerkkoordinatorin / der Netzwerkkoordinator kann Empfehlungen aussprechen und dazu motivieren, dass Aufgaben übernommen werden. Manche Themen können auf ein großes, andere auf ein weniger großes Interesse stoßen. Doch auch letztere Themen wollen bearbeitet werden, sonst funktioniert das Netzwerk gar nicht oder weniger gut. Auch Spielregeln, auf die sich alle Mitglieder einigen und welche häufig ablaufende Prozesse vereinfachen, können erleichternd wirken.

Mit Austauschtreffen, die die Koordinatorin / der Koordinator organisiert, werden die Akteure auch immer wieder zusammengebracht. Auch ist sie / er zumindest zum Teil für die Außenkommunikation, insbesondere der Aufgaben, die das Netzwerk als Ganzes betreffen, zuständig. All diese Aufgaben nehmen viel Zeit auf der Organisationsebene und weniger für die konkrete Mitarbeit an Dienstleistungen in Anspruch. Es sollte also frühzeitig abgeklärt werden, ob der Koordinierende dazu bereit ist und die benötigte Zeit aufbringen kann.

Es kann hilfreich sein, für die Koordination eine Person auszuwählen, die viele wichtige Akteure kennt und zu diesen bereits einen guten Draht aufgebaut hat. Denn da sie einen wesentlichen Netzwerkknoten darstellt, hat sie es mit allen internen und externen Netzwerkkontakten zu tun.

Neben der wesentlichen Übernahme der Aufgaben auf der Organisationsebene kann die Koordinatorin / der Koordinator durchaus auch phasenweise in einzelne Handlungsfelder einsteigen, diese antreiben, bei Schwierigkeiten unterstützen oder durch ihren / seinen Einsatz vorhandene Lücken schließen. Dieser Einsatz sollte jedoch nur temporär sein, da sonst das Netzwerk leidet. Wichtig ist jedoch immer, dass die inhaltlich agierenden Akteure eng mit der Koordination zusammenarbeiten.

### Was schaffen wir bis wann?

Netzwerke brauchen eine zeitliche Perspektive. Im Grunde genommen sind sie erst einmal auf Dauerhaftigkeit beziehungsweise bis zur Erreichung des Ziels angelegt. Solange die Zusammenarbeit der Mitglieder sinnvoll ist, könnten Netzwerke theoretisch existieren. So einfach ist es natürlich nicht. Viele einstmals erwartungsfroh aufgebaute Netzwerke bestehen nur noch auf dem Papier, ohne weiter an der Zielerreichung zu arbeiten. Ein Grund dafür kann der Ausfall der Koordinatorin / des Koordinators sein, woraufhin sich die Mitglieder möglicherweise weniger engagieren und das Netzwerk einschläft. Und das heißt nicht unbedingt, dass es wieder geweckt oder reaktiviert werden könnte.

Aber auch gut arbeitende Netzwerke müssen sich immer wieder revitalisieren. Das können sie, indem sie prüfen, ob die gesetzten Ziele erreicht wurden oder erreicht werden können, und gegebenenfalls neue Ziele definiert oder Aufgaben neu verteilt werden. Um dies später beurteilen zu können, ist es jetzt sinnvoll, gemeinsam mit den aktuell beteiligten Akteuren und der Netzwerkkoordinatorin / dem Netzwerkkoordinator einen groben Zeitplan zu erstellen. Darin können kurzfristig, mittelfristig und langfristig zu erreichende Ziele und zu erledigende Aufgaben enthalten sein, die alle zur Erreichung des Oberziels beitragen. Es kann in Wochen-, Monats- und Jahresangaben differenziert werden.

Dieser Zeitplan ist nicht als starr, sondern als Orientierung anzusehen. Denn ein Netzwerk hat etwas Organisches: Es lebt, es wächst, es entwickelt sich immer weiter. Auch einst temporär angelegte Netzwerke mit klar definiertem Ziel, die nach Zielerreichung quasi ihre Existenzberechtigung verlieren, können sich ument scheiden und weiter zusammenarbeiten. Dafür können sie sich neue Ziele setzen, gegebenenfalls das Format anpassen und die fruchtbare Arbeit fortsetzen.



Die Langlebigkeit eines Netzwerkes ist auch stark vom Umfeld bestimmt. Es benötigt in der Regel Ressourcen und Unterstützung von außen. Versiegen diese Quellen, so endet oftmals die Netzwerkaktivität. Dieser Zustand ist häufig der Tatsache geschuldet, dass sich Netzwerke aus Projektmitteln finanzieren, die nur temporär fließen. Meist lässt sich eine Förderung zur Netzwerkarbeit nur einmalig verlängern. Eine Fortführung aus anderen Quellen ist meist schwierig, sodass manche, durchaus nützliche Netzwerke ihre Arbeit aufgrund schlechter Rahmenbedingungen einstellen. Die Rahmenbedingungen sollten daher bereits von vornherein, beispielsweise bei der Erstellung eines Zeitplans, berücksichtigt werden. Anderenfalls nutzen zeitliche Planungen wenig, wenn die nötigen Rahmenbedingungen zur rechten Zeit nicht gegeben sind.

### Wie stellen wir uns auf?

Konzept und Zeitplan stehen, die Themen sind abgedeckt und die Akteure sind drauf und dran loszulegen. Doch gibt es noch ein paar Formalien zu klären, bevor das Gesamtkonzept durch die Identitätsbildung abgerundet werden und der Startschuss fallen kann.

Je nach Größe des Netzwerkes und Vorlieben der Mitglieder kann die Organisation mehr oder weniger formal erfolgen. Reicht eine Absichtserklärung, sollen klare Regeln aufgestellt oder das Netzwerk in einen Verein oder eine ähnliche Organisationsform gegossen werden? Helfen kann hier der Input von bereits erfolgreichen Netzwerken, was hat bei ihnen funktioniert?

Bei der Auswahl der Mitglieder können Kriterien aufgestellt werden. Dies kann die Qualität des Netzwerkes erhöhen, birgt aber die Gefahr, Kompetenzen auszuschließen.

In jedem Falle ist ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Geben und Nehmen der einzelnen Mitglieder wichtig. Wird diesbezüglich ein Missverhältnis festgestellt, sollte dieses offen angesprochen und behoben werden, um spätere Konflikte zu vermeiden. Insbesondere »Schmarotzer«, die in erster Linie von den Vorteilen des Netzwerkes profitieren wollen, ohne selbst einen Beitrag zu leisten, sollten auf die Prinzipien eines Netzwerkes hingewiesen werden. Im schlimmsten Falle kann es hier auch zu einem Ausschluss kommen.

Eine klare Verteilung der Aufgaben und Zuständigkeiten innerhalb des Netzwerkes fördert geregelte und schnelle Abläufe. Eine erste Verteilung der Aufgaben und Zuständigkeiten sollte jetzt erfolgen, auch wenn sich diese später wahrscheinlich noch verändern wird, um im Laufe der Zeit immer besser zu funktionieren. Den Überblick sollte in jedem Falle der Koordinator oder die Koordinatorin behalten. Abhängig von der Größe des Netzwerkes und der Häufigkeit der Treffen und Aktionen kann es aber sinnvoll sein, dass die koordinierende Person Aufgaben wie Moderation und Öffentlichkeitsarbeit mit anderen Mitgliedern teilt oder ganz abgibt.

Des Weiteren ist zu klären, wie der Informationsaustausch geregelt wird. Soll es einen Newsletter

geben oder regelmäßige Treffen, eventuell auch nur von Teilgruppen? Um vom Wissenskapital des Netzwerkes profitieren zu können, sollte der Austausch zum Beispiel durch die Arbeit an gemeinsamen Dokumenten oder durch einen gemeinsamen Mail-Verteiler aktiv gefördert und befeuert werden. Die Akteure sollen motiviert werden, ihre Erfahrungen, Aktivitäten und ihr Wissen zu teilen – jeder Beitrag ist willkommen!

*»Im kleinen Flecken Steyerberg ist eine enge Vernetzung mit intensivem Informationsaustausch und einer klaren Verteilung von Aufgaben unumgänglich. Der Bürgermeister als wichtiger Entscheidungsträger ist eng in die Prozesse eingebunden. Gemeinsam werden wir die Klimaneutralität erreichen, natürlich nur mit einem klimaneutralen Gebäudebestand.«*

Heinz-Jürgen Weber,  
Bürgermeister, Flecken Steyerberg

Sabine Schröder,  
Stabsstelle Klimaschutz, Flecken Steyerberg

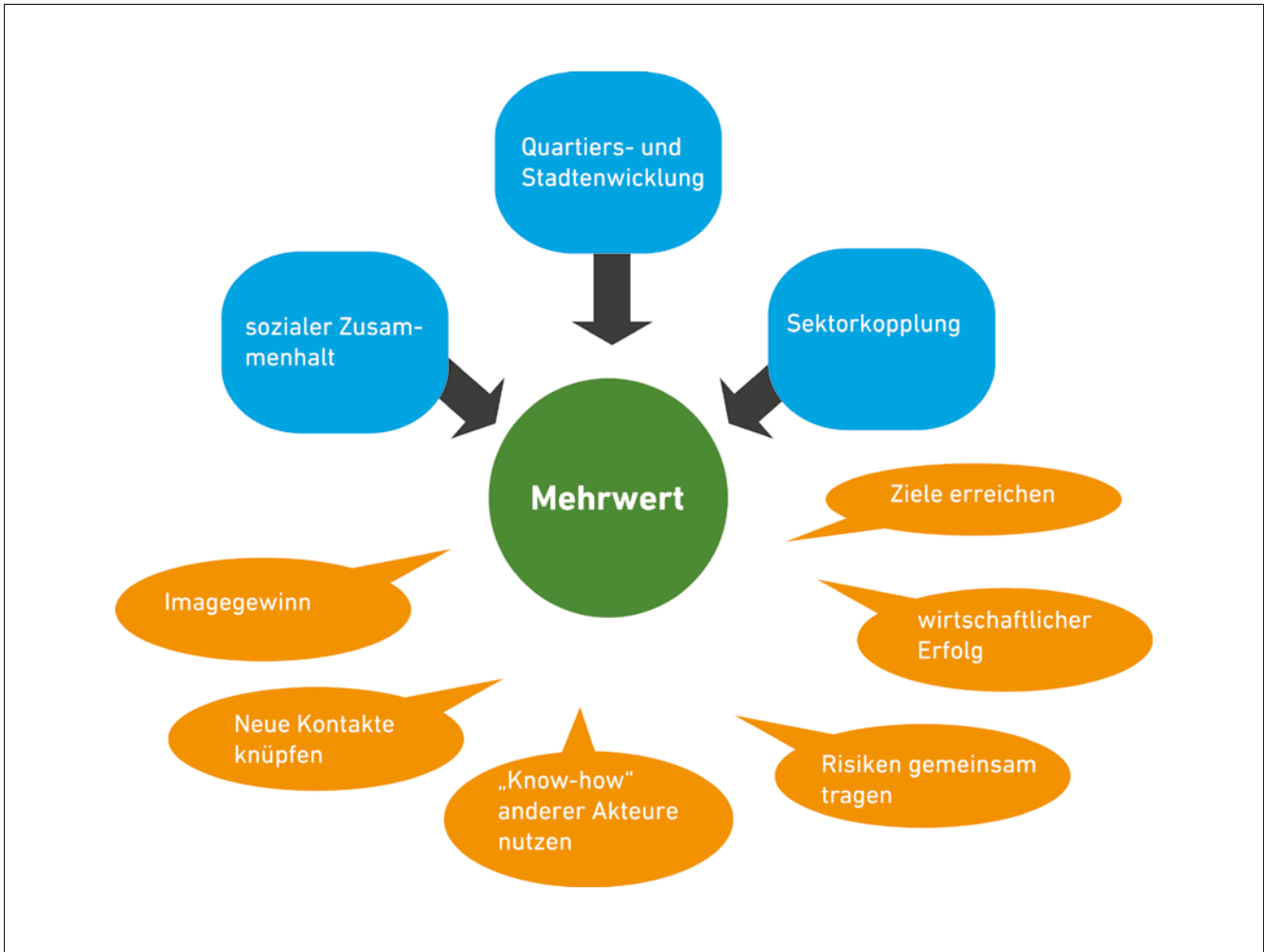
Auch über die Rolle der Entscheidungsträger im Netzwerk sollte nachgedacht werden. Über welche Entscheidungen oder Aktivitäten sollten sie zeitnah informiert werden? Bei welchen Entscheidungen sollen sie eingebunden werden? Können sie vielleicht sogar kleine Aufgaben im Netzwerk übernehmen?

### Was stecken wir rein, was bekommen wir raus?

Bevor die Netzwerkarbeit beginnt, ist es wichtig, noch einmal kritisch auf die Strategie, die Zusammensetzung und Konzeption des Netzwerkes zu schauen. Ist unser Vorgehen zielführend? Dafür wird abgewogen, ob sich der finanzielle und personelle Aufwand lohnt. Der Gewinn, der durch die Netzwerkarbeit erzielt werden wird, kann zum jetzigen Zeitpunkt natürlich nur geschätzt werden. Daher ist es auch sinnvoll eine solche kritische Analyse im Laufe der Netzwerkarbeit immer wieder durchzuführen, um einen Bedarf für Nachbesserungen möglichst früh zu erkennen.

Ein Netzwerk ist kein wirtschaftliches Unternehmen und Erträge können und müssen nicht immer in Form von Geld gemessen werden. Wichtig sind daher zum Beispiel Fragen wie: Wie gut kann oder konnte die Idee, die Vision des Netzwerkes verbreitet werden? Wie wertvoll ist der individuelle Wissensgewinn für die einzelnen Mitglieder und der des Netzwerkes als Ganzes? Wie hoch ist der Bekanntheitsgrad des Netzwerkes bei der Zielgruppe? Was sind zu erwartende Teilnehmerzahlen beziehungsweise welchen Rücklauf hatten bereits durchgeführte Veranstaltungen? Auch Faktoren wie Spaß und gegenseitige Motivation müssen miteinbezogen werden. So kann abgeschätzt werden, wie wichtig den Mitgliedern die erzielten Effekte sind. Anschließend kann der dafür notwendige Aufwand gegenübergestellt werden.





Ein Mehrwert sollte für jede / jeden dabei sein!

Im Laufe der Netzwerkarbeit kann immer wieder die Frage gestellt werden, ob alle Beteiligten mit dem Ist-Zustand zufrieden sind, also ob die Kosten-Nutzen-Bilanz positiv ist. Dies kann Hinweise dazu liefern, ob es sinnvoll ist, bestimmte Aufgaben anders zu verteilen, damit diese effizienter erledigt werden. Das wiederum kann innerhalb des Netzwerkes geschehen, aber auch die Zusammenarbeit mit externen Akteuren oder die Neugewinnung von Mitgliedern kann eine Lösung sein. Fehlen irgendwo Know-how oder Kompetenz, die in Form weiterer Mitglieder dazugewonnen oder in Kooperation mit Partnern und Partnerinnen erlangt werden sollen? Auch ist es nützlich, einen Blick auf materielle Dinge, Gebrauchsgüter, die genutzten Örtlichkeiten etc. zu werfen. Wo lohnen sich Neuanschaffungen, wo langfristige Verträge und wo ist eine einmalige oder improvisierte Lösung ausreichend?

**Ohne Moos nix los!**

Auch wenn ein Netzwerk kein wirtschaftendes Unternehmen ist, kann es ohne Geld nicht arbeiten. Raummieten für Treffen und Veranstaltungen, Fahrtkosten, diverse Materialien wie zum Beispiel Roll-ups und Flyer, Druckkosten und Referenten-Honorare müssen bezahlt werden. Dazu kommen gegebenenfalls noch Zuschüsse oder Vergünstigungen, Sonderangebote und kleine Geschenke für die Zielgruppe. Auch die Öffentlichkeitsarbeit nimmt einen bedeutenden

Stellenwert ein. Neben Gebühren für Anzeigen etc. kann abgewogen werden, ob sich die Zusammenarbeit mit einer professionellen Agentur lohnt, die bei der Kommunikation der eigenen Interessen und Ideen behilflich ist.

Als Einnahmequellen stehen einem Netzwerk mehrere Möglichkeiten offen. Für die angebotenen Dienstleistungen kann ein Preis verlangt werden (vgl. Kapitel »Unsere Mission – das bieten wir an!«), aber auch Mitgliedsbeiträge und Spenden sind denkbar. Möglicherweise gibt es auch Förderprogramme in dem Betätigungsfeld des Netzwerkes. Sollen Sponsoren mit ins Boot geholt werden, können folgende Tipps für das Anschreiben nützlich sein: Für den potenziellen Geldgeber ist es interessant zu wissen, wofür genau seine Spende verwendet wird. Eventuell können hier auch mehrere Optionen genannt und der Sponsor an der endgültigen Entscheidung beteiligt werden. Das schafft Vertrauen zwischen den Parteien und gibt dem Sponsor ein Gefühl der Eingebundenheit und Kontrolle darüber, was mit seinem Geld passiert. Natürlich ist hier das richtige Maß zu halten und darauf zu achten, dass jede Handlung des Netzwerkes der Erreichung seiner Ziele dient.

## Dafür stehen wir!

In den letzten Zügen, bevor die eigentliche Netzwerkarbeit losgehen kann, ist es von entscheidender Bedeutung, für das Netzwerk eine Art Marke auszuarbeiten, die ein Statement in der Region oder dem Ort vermittelt. Zu einer Marke gehört, dass sie wiedererkannt wird, dass etwas Positives damit verbunden wird und dass man sich eventuell auch gerne damit schmückt. Bei einem solchen Netzwerk möchte man gerne dabei sein, mit seinen Akteuren kooperieren oder deren Leistungen und Angebote in Anspruch nehmen.



Netzwerke brauchen Gesichter.

Vielerorts gibt es bereits Netzwerke mit einem eigenen Namen, einem Logo und auch einem Slogan. Es lohnt sich also, bei etablierten Netzwerken nachzufragen, worauf es dabei ankommt und was es zu beachten gilt. Denn einen guten Namen nebst Logo und Slogan zu finden, ist nicht einfach und braucht vor allem: Zeit, Geduld und Phantasie!

*»Mit dem Namen und dem Logo, Modernisierungsbündnis Wittelsbacher Land' wollten wir unsere Ziele und unsere Gemeinsamkeiten aufzeigen. Für uns ist der Gedanke in der Region für die Region ein wichtiges Argument für die Teilnahme der Akteure aber auch für die Nutzung der Angebote des Netzwerkes. Gemeinsam haben wir die digitalen Modernisierungstage mit Tausende von Besuchern ins Leben gerufen.«*

Charlotte Martin-Stadler,  
Klimaschutzkoordinatorin  
Landkreis Aichach-Friedberg

Der Schritt der Entwicklung einer Marke kommt erst ganz am Ende der Vorarbeiten. Denn die Marke sollte zur Basis des Netzwerks, den Zielsetzungen, der strategischen Ausrichtung, der formalen Organisation, den Dienstleistungen, den Netzwerkakteuren selbst etc. passen. Der Prozess der Namensfindung kann für die Mitglieder des Netzwerkes identitätsstiftend sein. Sie versammeln sich gemeinsam unter einem Namen. Wird bei bereits existierenden Netzwerken der inhaltliche Schwerpunkt verschoben oder erweitert, sollte allerdings eine erfolgreich eingeführte Marke beibehalten

werden. Als Marke ist ein Netzwerk ein eigenständiger und identifizierbarer Akteur vor Ort!

Optimal ist es, wenn durch den optischen Auftritt des Netzwerks gleich erkannt werden kann, wofür das Netzwerk steht. Es bedarf nicht mehr ausführlicher Erläuterungen, was das für ein Netzwerk ist, das macht die Marke! Auf dem Weg dorthin gibt es jedoch Hürden. Denn oftmals muss der Name der Region, des Ortes oder das jeweilige Wappen erkennbar sein. Verständlich, wenn die jeweilige Kommune ein relevanter Akteur im Netzwerk ist. Diesbezüglich schränkt es jedoch die kreativen Möglichkeiten ein.

Je nach kreativem Potenzial und finanziellen Möglichkeiten eines Netzwerkes kann es auch sinnvoll sein, hierfür eine professionelle Werbeagentur zu beauftragen. Nicht jeder / jedem von uns liegen das werbliche Herangehen und das dazugehörige Spielen mit der Sprache. Zudem ist es als Akteur in einem Netzwerk eine Herausforderung, sich von den inhaltlichen Zielen und ihrer Formulierung bei der Namensgebung frei zu machen.

Sind dann einmal ein eigener Name, ein eigenes Logo und ein eigener Slogan entwickelt, bedarf es wiederum einiges an Zeit und Einsatz, bis all das zu einer Marke mit einem gewissen Bekanntheitsgrad wird. Jedes Netzwerkmitglied sollte sie ständig erkennbar mit sich führen und in seiner Kommunikation verwenden. So steigt die Bekanntheit und die Vertrautheit wächst. Zudem können die Mitglieder zeigen: Ich gehöre dazu!

Mitunter kann es mehrere Jahre dauern, bis ein Netzwerk als Marke in einem Ort / einer Region etabliert ist. Die Akteure sollten sich daher selbst nach zwei oder drei Jahren intensiver Netzwerkaktivität über Mitbürgerinnen und Mitbürger freuen, die mit irritiertem Blick nachfragen: »Wer?«. Und zwar können sie sich deswegen freuen, da sie wieder mal die Chance bekommen, das gut ausgearbeitete Konzept und die bisher erfolgreiche Arbeit zu bewerben. Jedes Netzwerk hat das Potenzial zur Marke. Es liegt an Ihnen, es zu heben!

### **Zielgruppe, klar – nur wie erreichen wir sie?**

Die Zielgruppe, die es anzusprechen gilt, um die gesetzten Ziele zu erreichen, ist zum jetzigen Zeitpunkt in der Regel identifiziert. Doch wie kann diese Zielgruppe erreicht werden? Das gehört zu den Kernaufgaben eines Netzwerkes. Denn die Angebote, Dienstleistungen und Aktivitäten können nur dann ihre Wirkung entfalten, wenn sie auch von der Zielgruppe wahrgenommen werden. Nur so kann das Netzwerk der Zielerreichung näher kommen und mit dem gemeinsamen Anliegen in der Öffentlichkeit besser wahrgenommen werden.

Für eine erfolgreiche Zielgruppenansprache sind folgende Punkte von Bedeutung:

- Um eine zielgruppenspezifische Kommunikation zu realisieren, muss dem Netzwerk klar sein, wen es mit der gemeinsamen Arbeit erreichen will. So kann das Vorgehen auf diese Zielgruppe oder auch Zielgruppen ausgerichtet werden. Im Bereich der

zukunfts-fähigen Gebäudemodernisierung können dies zum Beispiel die Eigentümerinnen und Eigentümer von Ein- und Zweifamilienhäusern in einem bestimmten Stadtviertel oder Quartier sein. Gegebenenfalls werden die bereits gesetzten Ziele noch einmal konkretisiert und auf die Zielgruppe zugeschnitten. Zum Beispiel, dass Bewohnerinnen und Bewohner eines Quartiers ihre Häuser in zehn Jahren modernisiert haben und die CO<sub>2</sub>-Emissionen auf ein Minimum gesenkt wurden. Dies liefert also den Grund, warum eine Zielgruppe erreicht werden soll.

- Im Weiteren führt das zwangsläufig zu der Frage, wie das Netzwerk die Zielgruppe erreichen kann. Die Antwort auf diese Frage wird zeigen, wie gut die Akteure die Zielgruppe bereits kennen. Es gibt eine Fülle von Möglichkeiten, Menschen anzusprechen und zu erreichen. Manche reagieren auf klassische Plakatwerbung, andere spricht ein Brief der Bürgermeisterin / des Bürgermeisters an. Auch die Art und der Ort von Veranstaltungen sind relevant. Einige gehen gerne ins örtliche Rathaus zu Veranstaltungen, andere gehen dort nur hin, wenn sie etwas erledigen müssen. Unabhängig von der Art der Vermittlungswege ist jedoch der Nutzen des Netzwerkes, der sich für die Zielgruppe ergibt. Dieser muss, egal in welcher Form, als Inhalt vermittelt werden.
- Sind diese »Vorlieben« und Verhaltensweisen bekannt? Ist die Zielgruppe den Netzwerkakteuren vertraut? Sind unter den Netzwerkakteuren vielleicht Menschen aus dieser Gruppe oder welche, die regelmäßig mit ihr zu tun haben? Hilfreich ist es auch, sich starke Partnerinnen und Partner zu suchen.

Im Vordergrund stehen die Fragen: Wer hat einen guten Zugang zur Zielgruppe? Wer hat die Ressourcen, um diese zu erreichen? Wichtig ist, die vorhandenen Ressourcen des Netzwerkes zu berücksichtigen und gleichzeitig sorgsam damit umzugehen. Das gilt besonders für ehrenamtliches Engagement, von dem Netzwerke oft leben. Denn: Immer ans Limit zu gehen vergrault auf die Dauer jede noch so engagierte ehrenamtliche Person!

Für eine erfolgreiche Öffentlichkeitsarbeit eines Netzwerkes ist also ein Konzept notwendig. Hier sollte festgehalten werden: Wen das Netzwerk mit welchem Ziel (warum?) und mit welchen Mitteln, mit welcher Strategie (wie?) sowie mit welchen Ressourcen (wer?) in welcher Zeit erreichen will. Ein solches Konzept kann schriftlich ausgearbeitet werden, aus Notizen auf einer Metaplanwand bestehen oder in einem Ergebnisprotokoll eines Netzwerktreffens festgehalten sein. Die Form spielt keine große Rolle. Wichtig ist, dass das Konzept von allen Mitgliedern des Netzwerkes getragen und gelebt wird, sonst war die ganze Mühe umsonst!

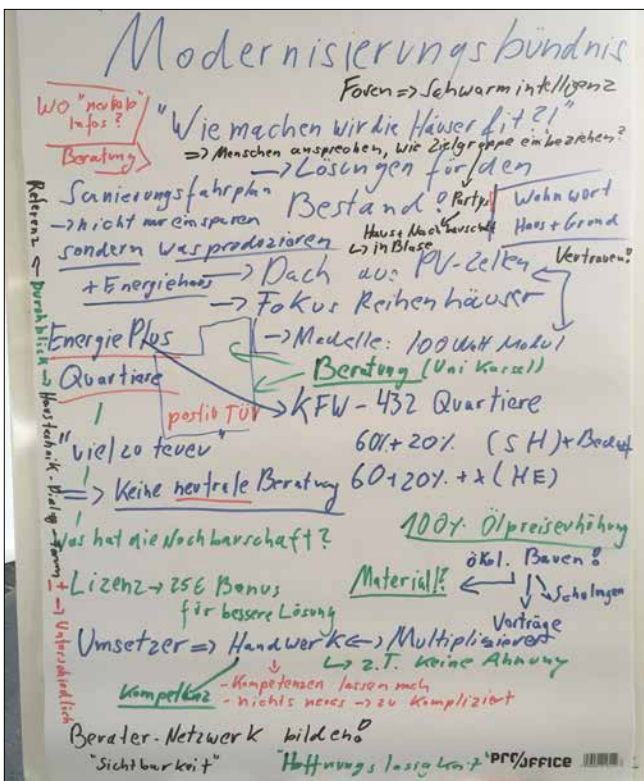
**Auf uns könnt ihr bauen!**

Vertrauen ist die Basis aller Netzwerkarbeit. Ohne Vertrauen kann kein Netzwerk auf Dauer erfolgreich arbeiten. Aber wie geht Vertrauensbildung in einem Netzwerk? Grundsätzlich ähnlich wie in anderen zwischenmenschlichen Beziehungen. Offenheit, klare Absprachen und ein ehrlicher Umgang miteinander sind auch für die Zusammenarbeit in einem Netzwerk entscheidende Faktoren. In der Gründungsphase kann es daher von Vorteil sein, wenn sich die Akteure schon länger kennen und sich untereinander auch grün sind.

Anderenfalls ist es für den Vertrauensaufbau wichtig, dass alle Beteiligten dazu bereit sind, Zeit für das Kennenlernen zu investieren. Das muss auch nicht als Aufwand angesehen werden, im Gegenteil, die Arbeit in einer positiven und motivierenden Netzwerkkultur kann viel Spaß bereiten.

Soll ein bereits bespieltes Thema in der Region oder im Ort durch ein Netzwerk belebt werden, treffen neue auf etablierte Akteure. Da bleiben Spannungen oftmals nicht aus! In einem gewissen Umfang kann darüber hinweggesehen werden. Es gilt aber auch zu versuchen, durch Offenheit und Transparenz im eigenen Vorgehen Ängste und Befürchtungen bei den etablierten Akteuren abzubauen. Ob dies gelingt, hängt auch von der Bereitschaft dieser ab, sich auf Neues beziehungsweise neue Akteure einzulassen, diese kennen und schätzen zu lernen.

Ein weiterer Faktor für ein gutes Vertrauensverhältnis ist ein stabiler Stamm an Mitgliedern. Ein zu großer oder häufiger Wechsel der Mitglieder erschwert das Etablieren einer guten Vertrauensbasis. Des Weiteren gilt es, ein Gleichgewicht von Geben und Nehmen zu halten. Wenn sich Mitglieder ungerecht behandelt fühlen, steht das dem Vertrauensaufbau im Weg. Dafür kann es sinnvoll sein, ein paar Spielregeln aufzustellen. Allerdings nur, wenn diese einstimmig von allen Mitgliedern gewünscht und aufgestellt werden.



Protokoll einer Klärung im Netzwerk

## Wir starten durch!

### Das sind wir, das machen wir!

Wenn die Grundstruktur steht und die Mitglieder miteinander vertraut geworden sind, wird es Zeit, an die Öffentlichkeit zu treten. Das eigene Konzept soll präsentiert und Interesse gewonnen werden. Dabei richtet sich das Netzwerk nicht nur an die Zielgruppe des Angebots beziehungsweise der Dienstleistung, sondern auch an mögliche weitere Unterstützerinnen und Unterstützer und sowie Multiplikatoren. So kann die Idee weitergetragen werden und Fuß fassen. Wichtig dabei ist auch die Ebene der Entscheider. Für das Netzwerk ist es eine der wirkungsvollsten Methoden, diese für sich zu gewinnen, um wirklich etwas bewirken zu können.

Eine Möglichkeit für die Präsentation des eigenen Netzwerkes ist eine öffentliche Auftaktveranstaltung. Dafür ist es gut, die Bürgermeisterin / den Bürgermeister im Vorhinein von dem Netzwerk zu überzeugen und in die Veranstaltung miteinzubeziehen. Steht sie / er hinter dem Netzwerk, hilft dies bei der Zusammenarbeit mit der Verwaltung und bedeutet Reichweite und Sichtbarkeit. Bevor die konkreten Ideen und Angebote an die Frau oder den Mann gebracht werden, gilt es, so viele Menschen wie möglich von dem Netzwerk wissen zu lassen. Deshalb sollte der öffentliche Start des Netzwerkes über möglichst viele Kanäle beworben und bekannt gemacht werden. Pressemitteilungen, Social Media, E-Mail-Verteiler usw. Jedes Medium erreicht eine andere Personengruppe.

Ob für den öffentlichen Start eines Netzwerkes eine eigene Veranstaltung oder aber eine bereits etablierte, wie etwa ein Sommerfest oder Ähnliches in der Region, muss im Netzwerk entschieden werden. Beide haben ihre jeweiligen Vorteile und Nachteile. Bei der eigenen Veranstaltung steht das eigene Netzwerk im Mittelpunkt, allerdings muss dann vom Netzwerk aber auch alles eigenständig organisiert werden. Klinkt sich das Netzwerk in eine bestehende Veranstaltung ein, ist ein Teil der Öffentlichkeitsarbeit bereits durch andere gemacht, die Aufmerksamkeit gilt dann aber mehr der gesamten Veranstaltung. Es sollte eine Veranstaltungsform gewählt werden, die zu den Möglichkeiten des eigenen Netzwerkes passt. Bei einem Sommerfest beispielsweise könnte sich das Netzwerk in einer lockeren und positiven Atmosphäre vorstellen.

### Alltag

Nach erfolgreichem Aufbau und Bekanntmachung des Netzwerkes folgt der Netzwerkalldag. Zielgruppen wollen angesprochen werden, die Öffentlichkeitsarbeit für die Netzwerkziele muss umgesetzt und nebenbei die Mitglieder bei der Stange gehalten werden. Der Kümmerer im Netzwerk muss jetzt dafür Sorge tragen, dass die besprochenen und beschlossenen Dinge im Netzwerk ihren Gang gehen. Ohne die kontinuierliche Arbeit des Kümmerers im Hintergrund besteht die Gefahr, dass das Netzwerk im Alltag seiner Mitglieder verloren geht.



Der Schritt in die Öffentlichkeit – Pressekonferenz

## Was lange währt, wird endlich gut

### Der lange Atem wird belohnt!

Etabliert sich ein Netzwerk so sehr, dass es Teil der örtlichen Informations- oder Dienstleistungsstruktur geworden ist, es weiterhin Know-how generiert oder die Mitglieder in anderer Form vom Netzwerk profitieren, so kann von externen Parteien oder den Mitgliedern selbst der Wunsch nach Weiterarbeit entstehen, obwohl das Ziel bereits erreicht wurde. Wichtig ist dann, dass das Netzwerk nicht seinen Zweck verliert. Auch wenn es keine konkrete Vision mehr zu erreichen gibt, muss doch die Aufgabe klar sein, die das Netzwerk erfüllen möchte. Sonst drohen fehlende Motivation oder die Verschleppung von Verbindlichkeiten und das Netzwerk fällt auseinander.

Die Grundlage für eine Weiterführung eines Netzwerkes sind ausreichend finanzielle und personelle Kapazitäten. Eventuell hat sich das Netzwerk über einmalige Spenden finanziert oder Mitglieder waren nur bereit, viel Zeit zu investieren, weil sich der Mehraufwand über einen absehbaren Zeitraum erstreckt hat. So kann es nötig sein, Strukturen zu ändern, indem beispielsweise Abläufe vereinfacht werden, sodass sie leichter in den Alltag integrierbar sind oder der Zeitaufwand durch eine geringere Frequenz von Netzwerktreffen reduziert wird. Auch Dienstleistungen können sich ändernden Rahmenbedingungen angepasst werden.

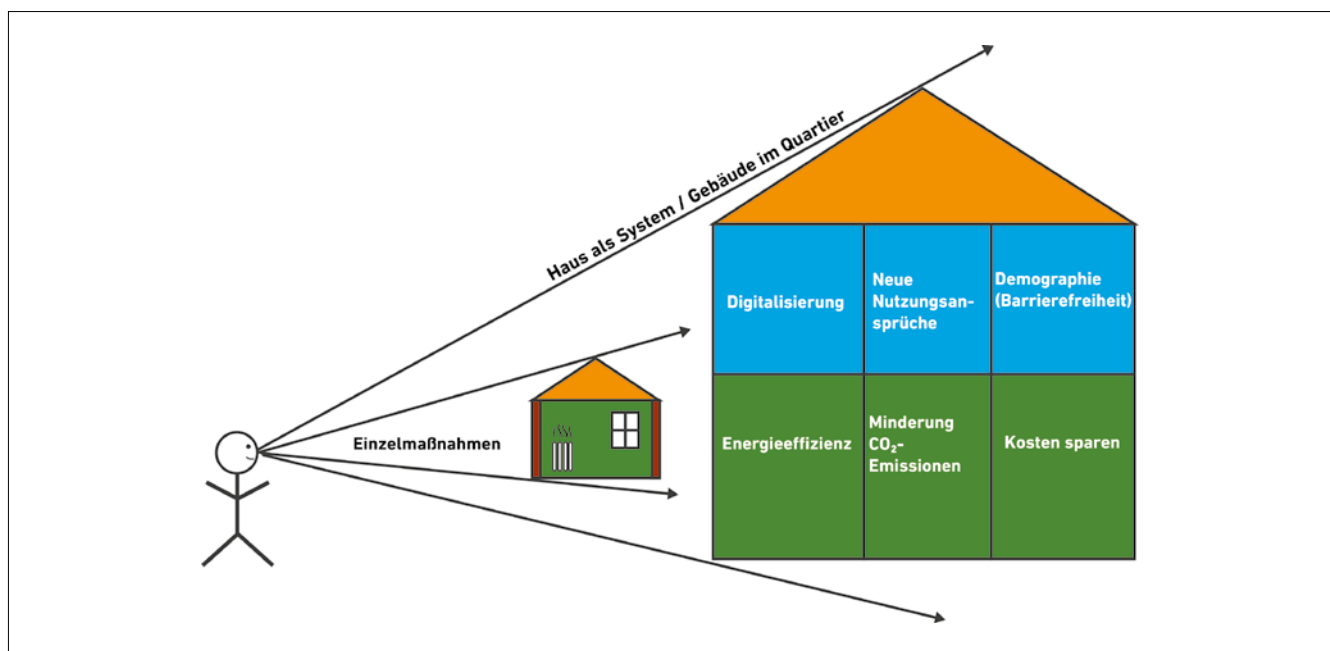
Vielleicht ist auch eine Umwandlung des Netzwerkes in einen Verein oder ähnliches sinnvoll? Dadurch kann das Netzwerk Rechtsfähigkeit erlangen und eine Haftung mit dem Privatvermögen ist in den meisten Fällen ausgeschlossen. Außerdem kann dadurch die Beschaffung finanzieller Mittel erleichtert und bei Beantragung von Gemeinnützigkeit sogar von Steuererleichterungen profitiert werden. Auf der anderen Seite kann die

Vereinsgründung auch einen erhöhten Verwaltungsaufwand mit sich bringen, da eine Satzung sowie ein Vorstand notwendig sind. Letzteres führt auch zu einer steileren Hierarchie innerhalb des Netzwerkes.

All diese Änderungen sollten nicht als einmaliger Prozess angesehen werden. Die Umstände werden sich über die Zeit häufiger ändern. Deshalb ist es wichtig, Flexibilität zu wahren, sodass sich das Netzwerk den Umständen laufend anpassen kann. Die Verstetigung bedeutet sicherlich einen Umbruch, die Netzwerkarbeit, wie sie bisher war, verändert sich. Doch wenn die Mitglieder Spaß an der Zusammenarbeit haben und gemeinsam über diesen Prozess entscheiden, kann das auch zu einer positiven Herausforderung werden.

Die Verstetigung muss auch nicht zwingend allein angegangen werden. Genau wie schon in der Gründungsphase des Netzwerkes können sich die Akteure im Umfeld nach Beispielen von Netzwerken umsehen, deren Arbeit bereits verstetigt ist, und mit ihnen über die Chancen und Hürden sprechen. Auch starke Partnerinnen und Partner, beispielsweise in der Kommunalverwaltung oder wichtige Dienstleistungspartnerinnen und -partner, die ebenfalls ein Interesse an der Weiterführung des Netzwerkes haben, können gezielt angesprochen und zur Unterstützung motiviert werden.

Bei der Verstetigung und auch der Weiterentwicklung eines Netzwerkes können Befragungen zur Netzwerkarbeit beispielsweise unter den Mitgliedern, aber auch in der eigenen Region, helfen. Wie so etwas durchgeführt werden kann und ob solch ein Hilfsmittel zur Anwendung kommen kann, hängt natürlich von den Ressourcen des Netzwerkes und seiner Unterstützerinnen und Unterstützer ab.



## Für alle, die die Neugier gepackt hat

### Weiterführende Literatur, Tipps und Links

- »Arbeitspapier – Leitfaden für den Netzwerkaufbau«, Inform, online unter: [https://kgm.pebonline.de/fileadmin/rmp/Netzwerkaufbau/Arbeitspapier\\_Leitfaden\\_f%C3%BCr\\_den\\_Netzwerkaufbau.pdf](https://kgm.pebonline.de/fileadmin/rmp/Netzwerkaufbau/Arbeitspapier_Leitfaden_f%C3%BCr_den_Netzwerkaufbau.pdf), zugegriffen am 03.06.2021
- »Das sind die entscheidenden Vorteile eines Vereins« 15. Februar 2017, online unter: <https://www.buhl.de/meinverein/die-entscheidenden-vorteile-eines-eingetragenen-vereins/>, zugegriffen am 05.10.2020
- »Vernetzen ohne sich zu verheddern – Netzwerkprofile und Qualitätsstandards: Ein praktischer Leitfaden zum Aufbau von Netzwerken«, Dr. Kerstin Schulenburg, online unter: <http://www.eundc.de/pdf/06601.pdf>, zugegriffen am 03.06.2021
- »Praxis-Leitfaden für EnergieeffizienzNetzwerke«, BMWI 2019, online unter: [https://www.energieeffizienznetzwerke.org/app/uploads/2017/11/IEEN\\_Praxis-Leitfaden\\_2019.pdf](https://www.energieeffizienznetzwerke.org/app/uploads/2017/11/IEEN_Praxis-Leitfaden_2019.pdf), zugegriffen am 03.06.2021
- »Gemeinnützigkeit: Wann sie für Ihren Verein vorteilhaft ist«, online unter: <https://www.vereinwelt.de/gemeinnuetzigkeit-vorteile-nachteile>, aktualisiert am 22.11.2019, zugegriffen am 05.10.2020
- »Leitfaden Kommunale Energieeffizienz-Netzwerke«, HEA 2020, online unter: <https://www.hea.de/resources/pdf/projekte/energieeffizienz-gefällt-mir-leitfaden-netzwerke.pdf>, zugegriffen am 03.06.2021



## Beispiele für Netzwerke

- Modernisierungsbündnis Wittelsbacher Land

Im Modernisierungsbündnis Wittelsbacher Land arbeiten regionale Energieberater, Handwerker, Finanzierer, Genossenschaften und Unternehmen an der Aufgabe, gemeinsam mehr Schwung in die Modernisierung von Wohngebäuden, insbesondere von Ein- und Zweifamilienhäusern vor Ort, zu bringen. Initiiert wurde das Netzwerk 2018 vom Landkreis Aichach-Friedberg und der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU).

**<https://lra-aic-fdb.de/landkreis/klimaschutz/klimaschutz-im-landkreis/modernisierungsbuendnis-wittelsbacher-land>**

- Haus im Glück, Kreis Steinfurt

Haus im Glück ist eine Initiative von Energieland 2050 e. V. im Kreis Steinfurt. Als zentrale Anlaufstelle für Kommunen, Hausbesitzerinnen und Hausbesitzer im Kreis wird ein breiter Service rund ums energieeffiziente Modernisieren angeboten. Hierzu zählen allgemeine Informationen zur energetischen Sanierung des Wohngebäudes, zu Fördermitteln und Angaben zu lokalen Fachleuten.

**<http://www.hausimglueck.info/kreis-steynfurt/>**

- Klimaentscheid Schorndorf

Beim im Juni 2020 gegründeten Klimaentscheid Schorndorf haben sich etwa 20 regionale Bowohnerinnen und Bewohner die Aufgabe gestellt, entscheidend daran mitzuwirken, dass Schorndorf 2035 klimaneutral wird. Diese Aufgabe wollen sie gemeinsam mit der örtlichen Politik, Verwaltungen und regionalen Unternehmen angehen. Vernetzt und unterstützt werden sie von GermanZero.

**<https://klimaentscheid-schorndorf.de/>**

- forum1.5, Bayreuth

Initiiert durch die Abteilung für Stadt- und Regionalentwicklung der Universität Bayreuth arbeitet das forum1.5 an der Einhaltung des 1,5-Grad-Ziels des Pariser Klimaabkommens. Es macht aus allen Initiativen und Engagierten in Bayreuth und der Region Oberfranken eine Gemeinschaft, indem es Wirtschaft, Wissenschaft, Politik und Zivilgesellschaft an einen Tisch bringt und neben Studien, Kampagnen und Veranstaltungen eine Austauschplattform anbietet.

**<https://forum1punkt5.de/>**

- altbau plus, Region Aachen

Auf Initiative der Stadt Aachen wurde altbau plus im Jahr 2004 als gemeinnütziger Verein gegründet. Dazu wurden die unterschiedlichen Beratungskompetenzen auf dem Gebiet der energetischen Altbausanierung gebündelt und in einer neutralen, bürgernahen Anlaufstelle zusammengefasst. Ziel war und ist, die Sanierungsbereitschaft privater Eigentümer durch kompetente und verständliche Information zu erhöhen und den Klimaschutz aktiv zu fördern. Die Beratung von altbau plus ist kostenlos und unabhängig.

**[https://www.aachen.de/de/stadt\\_buerger/planen\\_bauen/themen/altbauplus/index.html](https://www.aachen.de/de/stadt_buerger/planen_bauen/themen/altbauplus/index.html)**

# Impressum

**Herausgeber:**

Deutsche Bundesstiftung Umwelt

**Verantwortlich:**

Prof. Dr. Markus Große Ophoff

**Konzeption, Redaktion und Texte:**

Jana Gutzat

Dr. Peter Moser

Andreas Skrypietz

**Gestaltung:**

Birgit Stefan

**Bildnachweis:**

Cover © Przemyslaw Koch – stock.adobe.com

S. 5, 6, 15 © Spencer – stock.adobe.com

S. 20 © Walter Schernstein

alle anderen DBU-Archiv

**Stand:**

2021