


Resilienzteams und Sozialcoaching im ländlichen Raum Brandenburgs



Eine Machbarkeitsstudie
von Here&Now e. V.

Autoren
Dr. Lars Kulik, Marc Schreiber

Oktober 2024

»Wenn du schnell gehen
willst, dann gehe allein.
Wenn du weit gehen willst,
gehe mit anderen.«

Afrikanisches Sprichwort

Anstelle eines langen Vorworts möchten wir uns sehr herzlich bei allen interviewten Experten bedanken. Eine Arbeit kann immer nur so gut sein, wie die Informationen und das Wissen, das in diese fließt.

Wir haben den Eindruck, dass vor allem dank unserer Gesprächspartner sehr viele Informationen und Wissen in diese Arbeit geflossen sind. Daher gehört der übrige Raum dieses Vorworts den Kollegen.

»Es geht ja jedes Mal auch um den Aufbau von Vertrauen, und wenn wir ständig Projekte ändern, bricht dieses Vertrauen wieder zusammen.«

»Ich denke, es ist an der Zeit, dieses Systemische stärker einzubringen.«

»Es ist wichtig, dass die Menschen immer das große Ganze im Blick haben.«

»Also der Mehrwert liegt unter Umständen nicht zuerst auf der Hand, sondern ich muss erst viel zusammentragen und auch Mühe reinstecken.«

»Netzwerken ist für mich ein Miteinander.«

»Es ist schade, dass man so wenig voneinander weiß.«

»Oft zeigt sich jedoch, dass die sogenannten Praktiker in Wirklichkeit Wissenschaftler mit einer ganz bestimmten regionalen oder praktischen Expertise sind.«

»Und diese Bundesrepublik hat einen Großteil an Bevölkerung, die schon mal erfolgreich Transformationen durchgeführt haben.«

»Diese Konkurrenz wird selten offen thematisiert, ist aber sehr präsent.«

»Ja, ich träume groß.«

Inhalt

Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung	5
1.1.	Ausgangslage und Zielvorstellungen	6
1.2.	Vorgehen im Projekt	10
2.	Ergebnisse	12
2.1.	Erkenntnisse aus der Fachliteratur	13
2.1.1.	Resilienz	13
2.1.2.	Netzwerktheorie und Soziale Kohäsion	16
2.1.3.	Transdisziplinärer und sektorenübergreifender Ansatz	20
2.1.4.	Coaching- und Mediationsprozess	23
2.1.5.	Wichtigste Erkenntnisse aus der Fachliteratur	25
2.2.	Identifizierte „Lücken“	26
2.2.1.	Die „üblichen Verdächtigen“	26
2.2.2.	Regionalität und regionale Wertschöpfung	28
2.2.3.	Netzwerk- und Beziehungsarbeit	30
2.2.4.	Vorhandene Ansätze	33
2.2.5.	Sichtbarkeit	37
2.2.6.	Ziele	37
2.2.7.	Wichtigste Erkenntnisse aus den Experteninterviews	39
3.	Analyse und Bewertung	40
3.1.	Generelle Ableitungen für Resilienzteams und Sozialcoaching	41
3.1.1.	Bedeutung von Netzwerk- und Beziehungsarbeit	41
3.1.2.	Bedeutung des Prozesshaften	43
3.1.3.	Region als spezifischen Aktions- und Akteursraum betrachten	44
3.2.	Definitionen Resilienzteams und Sozialcoaching	45
3.3.	Konzeptanalyse	46
3.3.1.	Marktanalyse	47
3.3.2.	SWOT-Analyse der Resilienzteams	48
3.3.3.	Ableitungen für das Wirkungsprinzip	50
4.	Empfohlene Struktur und Instrumente für Resilienzteams	53
4.1.	Personenbeschreibung und Tätigkeiten	54
4.1.1.	Rollen und Aufgabenfelder	54
4.1.2.	Basale Kompetenzen	57
4.1.3.	Zusammensetzung der Resilienzteams	59
4.2.	Prozess des Vorgehens	61
4.2.1.	Theoretisches Ablaufschema	61
4.2.2.	Fragenkatalog für den vertiefenden Akteurskontakt	64
4.3.	Curriculare Schwerpunktsetzungen für die Ausbildungsoption	67
4.3.1.	Selbständiges Lernen via App	69
4.4.	Finanzierbarkeit	70
5.	Schlussbetrachtung	73
5.1.	Resümee	74
6.	Quellenverzeichnis	77
7.	Impressum und Disclaimer	85

1.

Einführung

1.1. Ausgangslage und Zielvorstellungen

Auch wenn Brandenburg in den letzten Jahren im Vergleich mit anderen ostdeutschen Bundesländern ein stärkeres Wirtschaftswachstum verzeichnen und z.B. mit der Ansiedlung von Tesla im Jahr 2019 in Grünheide (Landkreis Oder-Spree) nicht nur ein finanzielles, sondern auch ein symbolisches Zeichen setzen konnte, ist sehr deutlich, dass in Brandenburg bereits seit Jahren bedenkenswerte Prozesse wirken, für die bisher keine ineinandergreifenden Lösungen gefunden worden sind.

Mag dies auch mit unterschiedlichen politischen Interessenlagen zu tun haben, die durchaus dazu führen können, wie zum Beispiel im „Currywurstgate“ im Rahmen der Ernährungsstrategie für Brandenburg, dass Partikularinteressen sinnvolle Entwicklungen aushebeln, hängt es vor allem damit zusammen, dass Probleme wie der demographische Faktor, der Fachkräftemangel in sehr vielen Branchen (wobei eine Erläuterung zum „Charakter“ und zu den Gründen des „Fachkräftemangels“ an dieser Stelle nicht erfolgen kann), die angespannte kommunale Finanzsituation, (Binnen-)Migration, eine an ihren Grenzen operierende Daseinsvorsorge, ein umfassendes Infrastrukturdefizit, die Abschwächung der sozialen Kohäsion mit Folgeproblemen wie den Vereinsamungsprozessen in verschiedenen Altersgruppen, der immer stärker zu spürende Klimawandel, das Wiedererstarken rechten Gedankenguts etc. (Franz 2017, Landtag Brandenburg 2019) nicht isoliert betrachtet werden können, sondern aufgefasst werden müssen als ein zusammengehöriges Problemcluster, in dem sich die einzelnen Probleme gegenseitig befeuern. Lösungen sollten daher ebenfalls als Cluster betrachtet werden, die gemeinsam entwickelt, aufeinander abgestimmt und im besten Falle einen Impact in verschiedenen Bereichen bewirken. An dieser Stelle wird bereits deutlich, dass die Suche nach innovativen Lösungen möglicherweise im Bereich der politischen Steuerung eine Neujustierung des Verhältnisses von Top-Down und Bottom-Up zugunsten von Letzterem verlangt.

Gleichzeitig bedeutet die regionale Entwicklung im ländlichen Raum Ostdeutschlands Kampf gegen eine weitere Peripherisierung als soziale Entwicklung, die zur Herausbildung von Peripherien führt, indem strukturelle Bündelungen in bestimmten Regionen Struktur- und Funktionsabbau in anderen Regionen nach sich ziehen, deren Ergebnisse, wie die Schwächung der wirtschaftlichen Leistung, letztlich zu einer starken Abhängigkeit von den Zentralregionen führt (Lang 2012, 2018, Stein/Wiegand/Dehne/Hülz/

1. Einführung

Kühn/Kujath/Rühl/Stahlkopf 2016). Dabei ist zu betonen, dass Ländlichkeit an sich kein Faktor für eine generelle Strukturschwäche einer Region darstellt. Untersuchungen zeigen hier deutlich, dass Regionen nicht aufgrund ihres ländlichen oder urbanen Charakters per se als strukturschwach bezeichnet werden können, da Räume beider Art strukturell abgehängt werden können.

Im Zusammenhang mit den Fragestellungen in diesem Entwicklungsvorhaben ist von besonderer Bedeutung, dass die Selbstwahrnehmung der Akteure in der Region dabei eine zentrale Rolle spielen, wie sie mit Herausforderungen und Peripherisierungsprozessen umgehen, indem sie Einfluss darauf haben, wie sich die auf den ersten Blick negativ zu bewertenden Prozesse auf das eigene Mindset auswirken und somit die Weichen gestellt werden entweder für einen resignativen Rückzug (ins Private und Rein-Geschäftliche) oder für ein Bewusstsein, Veränderungen - oder neudeutsch: Transformationen als Chancen und die Ressourcen der Region an engagierten Menschen, Fähigkeiten und Wissen als Grundlage für sinnvolle Innovationen und Antworten auf die Herausforderungen zu begreifen (Lang 2018, Jehlička/Griviņš/Visser/Balázs 2020, Pungas 2023).

Die Stärkung des ländlichen, strukturschwachen Raums als Prozess des Wandels auf verschiedenen Ebenen zu begreifen beinhaltet somit den Arbeitsauftrag, die Stärken der Region zu identifizieren und möglichst viele Sektoren übergreifend miteinander in Verbindung zu bringen und Synergien entstehen zu lassen, um passgenaue Ideen und Innovationen unterschiedlicher Art entwickeln und in wirtschaftliche Prozesse einfließen lassen zu können. Es geht somit vor allem darum, die „Selbststärkungskräfte“ der Region zu aktivieren. Zwingend hierfür scheint das Erschaffen einer Atmosphäre, in der der Austausch von Informationen und Wissen, die Ideenentwicklung sowie das Anstreben kollaborativer Aktivitäten als Mehrwert gesehen wird und intrinsisch motiviert sind.

Im Rahmen des Entwicklungsvorhabens ging es darum zu verstehen, inwiefern tatsächlich regionale Selbststärkungskräfte vorhanden sind, wie diese aktiviert und/oder ausgebaut werden könnten und welche Rolle hierbei spezielle Akteure spielen können, die an den Schnittstellen zwischen verschiedenen Sektoren operieren. Zielraum war der ländliche, strukturschwache Raum Brandenburgs mit besonderem Blick auf die Einbindung von KMUs aus dem Ernährungssystem und dem Sozialunternehmertum.

Ziel des Projekts war es, eine Machbarkeitsstudie darüber zu erstellen, inwiefern von uns genannte „Resilienzteams“ in welcher Form und an welchen Stellen etabliert werden könnten, welches Aufgabenprofil sie abdecken müssten und welche Kompetenzen Personen besitzen müssen, um Mitglied eines solchen Teams werden zu können. Anvisiert wurde primär der Bereich des Ernährungssystems, wobei aufgrund der generellen Ausrichtung des Projekts und der Frage nach regionaler Entwicklung und der hypothetischen Annahme, dass viele verschiedene Akteure den umfassenden Prozess regionaler Entwicklung stützen müssen, das Darstellen generalisierender Annahmen, unabhängig von der einzelnen Wirtschaftsbranche, angenommen werden konnte, was sich bei der Durchführung des Projekts bestätigte.

1. Einführung

Während im Kapitel „Vorgehen“ dezidiert auf die Arbeitsschritte im Projekt eingegangen wird, soll an dieser Stelle kurz der Rahmen der Machbarkeitsstudie umrissen werden. Für die Erstellung von Machbarkeitsstudien gibt es keinen konkreten Rahmen. Für dieses Projekt hat sich das Projektteam zum einen daran orientiert, dass Machbarkeitsstudien dazu genutzt werden, Lösungswege und Einsatzmöglichkeiten der analysierten Prozesse, Projekte, Ideen, Produkte darzustellen. Zum anderen erschienen vor allem die vier folgenden Machbarkeitsbereiche als überprüfenswert, um Aussagen zu den Resilienzteams treffen zu können (Hall 2011, Drljaca/Latinovic 2018, Mukherjee/Roy 2017, McLeod 2021):

- **Ressourcenbezogene Machbarkeit:** Überprüft wird, unter welchen materiellen und immateriellen Voraussetzungen die Teams arbeiten können.
- **Organisatorische Machbarkeit:** Interner und externer Organisationsrahmen der Teams sowie Einbindung der Teams in vorhandene oder neu aufzubauende Strukturen/Institutionen ist zu prüfen.
- **Politische Machbarkeit:** Zu prüfen ist die Akzeptanz der Teams durch die verschiedenen Stakeholder.
- **Wirtschaftliche Machbarkeit:** Die Möglichkeiten, die Arbeit der Teams zu finanzieren, werden überprüft.

Fragen, die im Zusammenhang mit den obigen Machbarkeitsbereichen, die Recherche und Datenakquise beeinflusst haben, waren daher u.a.:

1. Wie können Resilienzteams den regionalen Raum ausloten und Akteure aus verschiedenen Sektoren miteinander verknüpfen, um ökonomische Entwicklung voranzutreiben?

- Wo sind die „Lücken“, aber auch die Schnittstellen zwischen den Sektoren?
- Wo sind die Bedarfe, die aktuell nicht bedient werden können oder nicht kommuniziert werden?
- Wie wirken Einflüsse aus anderen Bereichen direkt oder indirekt auf die ökonomische Performance dieser Wertschöpfungskette oder dieses Unternehmens und wie könnte dies vor allem mit Hilfe sozialer Interventionen verändert, verbessert und optimiert werden?
- Wie kann Netzwerkarbeit, Kommunikation und soziale Kompetenz bei dem entsprechenden Akteur verbessert werden, damit sich dessen Kontaktfähigkeit mit anderen Akteuren verbessert?

2. Wie können die auf Balance zwischen den Pfeilern Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kultur ausgerichteten Resilienzteams den folgenden Ansprüchen gerecht werden:

- integraler kommunaler und/oder regionaler Entwicklung des Wertschöpfungsraums,
- Verdichtung des kommunalen und/oder regionalen Netzwerks,
- Schnittstellenakquise sowie
- aufsuchendes Sozialcoaching?

3. Welche Herausforderungen und Bedarfe existieren, die das Wirkprinzip der Teams beeinflussen?

- Wie können Resilienzteams gebildet werden?
- In welcher Struktur müssen die Teams gedacht werden?
- Wie setzen sie sich zusammen und wie sind sie aufgebaut?
- In welcher Institution, in welchen Institutionen sind sie angesiedelt?
- Was benötigen sie an Ressourcen?
- Inwiefern können sie tatsächlich Verhaltensveränderungen bewirken?
- Inwiefern ließen sich Outcomes messen und inwiefern könnten diesen zu einem Impact auf gesellschaftlicher Ebene beitragen (z.B. Zunahme sozialer Kohäsion, bessere Bindung von Fachkräften, Projektkooperationen, Attraktivitätssteigerung des ländlichen Raums, Verbesserung der Daseinsvorsorge) bzw. inwiefern wäre dieser kommunal oder regional begrenzt?
- Wie können sich diese Teams finanzieren?

Im ersten Teil des Dokuments werden die für das Thema relevanten Ergebnisse aus Literaturrecherche und Experteninterviews dargestellt, wobei aus den Interviews vor allem die in den Gesprächen von den Akteuren genannten „Lücken“ herausgearbeitet worden sind. Die wichtigsten Erkenntnisse werden am Ende der beiden Unterkapitel prägnant zusammengefasst.

Der zweite Teil ist der Auswertung gewidmet. Im Rahmen des Kapitels „Analyse und Bewertung“ erfolgt nach einer Darstellung genereller Ableitungen aus den Erkenntnissen für die Resilienzteams und das Sozialcoaching eine Definition für beide Konzepte. Anschließend wird eine Konzeptanalyse durchgeführt, in der die „Marktsituation“ für Resilienzteams eingeschätzt wird und die Teams selbst mit Hilfe eines SWOT-Rasters. Die Beschreibung des anzunehmenden Wirkungsprinzips der Teams schließt sich an.

Das darauffolgende Kapitel behandelt die verschiedenen Instrumente wie die Teams an sich, ein zum Einsatz kommendes Befragungskonzept sowie Ausbildungsinhalte für die Kompetenzschulung potenzieller Teammitglieder gestaltet sein sollten. Ebenfalls werden am Ende des Kapitels Aussagen zu finanziellen Möglichkeiten der Teamarbeit getroffen. Nach der Zusammenführung der wichtigsten Ergebnisse aus dem Projekt verarbeitet der letzte Teil die Erkenntnisse des Entwicklungsvorhabens zu einer Ausblicksskizze für ein Modellvorhaben, um zu verdeutlichen, wie die begonnene Arbeit praktisch im Feld umgesetzt werden könnte.

1.2. Vorgehen im Projekt

Die Datenakquise und -auswertung, um die selbst gesetzten Fragestellungen beantworten zu können, erfolgte über zwei Hauptstränge: erstens, über die Recherche und Sichtung von Fachliteratur sowie, zweitens, durch das Führen und Auswerten von Experteninterviews.

Die gesichtete Lektüre findet sich im umfassenden Quellenverzeichnis.

Insgesamt wurden im Laufe des Projekts 16 Experteninterviews durchgeführt. Angelehnt an unsere Ausgangshypothese, dass, egal welcher Sektor oder welche Branche anvisiert wird, um Veränderungen bewirken zu können, sektorenübergreifende Verbindungen und Kooperationsoptionen hergestellt werden müssen, wurden Interviewpartner in Bezug auf das BNE-Schalenmodell (siehe Kapitel „Transdisziplinarität“) aus allen vier Pfeilern der BNE – Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kultur – akquiriert. Konkret handelte es sich um Personen aus Sozialunternehmen (3), landwirtschaftlichen Unternehmen (4), im ländlichen Raum aktiven Verbänden mit zivilgesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Zielrichtung (5), der Kommunal- Landesverwaltung (2), zum Themengebiet forschende Wissenschaft (2) sowie Akteure des Brandenburger LEADER-Prozesses (4), wobei vier Akteure Perspektiven aus jeweils zwei Bereichen in die Interviews einbringen konnten.

Um auswertbare Daten zu erhalten wurden ausschließlich Interviewpartner ausgewählt, von denen angenommen werden konnte, dass sie nicht nur einen sehr guten Überblick über ihr eigenes Arbeitsfeld haben, sondern gleichzeitig „Andockmöglichkeiten“ anderer Sektoren an dieses Arbeitsfeld einschätzen können. Dies bedeutete, dass Interviewpartner auf der Ebene der Geschäftsführung, der kommunalen administrativen Spitze und der Lehrgebietsführung ausgesucht wurden. Aufgrund der primär fokussierten Ausrichtung auf den Ernährungssektor wurden Unternehmen aus diesem Sektor ausgewählt.

Für die Interviews wurde ein Leitfaden verwendet, der zum einen ähnliche Fragen für alle Experten enthielt, zum anderen aber flexibel gestaltet wurde, um sektorenspezifische Details erfragen zu können. Vereinzelt wurden Erkenntnisse aus der teilweise parallel zu den Interviews stattfindenden Fachliteratursichtung in die Interviews übernommen, um sie mit der Praxis zu besprechen.

1. Einführung

Selbstverständlich konnte im Rahmen der im Entwicklungsvorhaben geführten Interviews aufgrund des begrenzten Zeitfaktors methodologisch keine theoretische Sättigung anvisiert werden. Allerdings zeigt die Auswertung der Interviews in der Kombination mit der Auswertung der Fachliteratur Übereinstimmungen, so dass davon ausgegangen werden kann, dass die wesentlichen Ergebnisse dieses Projektes auch einer dezidierten wissenschaftlichen Untersuchung standhalten würden. Darüber hinaus wurden die wesentlichen Ergebnisse bezüglich des Spektrums der Machbarkeitsanalyse sowie der Wirkungslogik der Resilienzteams mit ausgewählten Interviewpartnern sowie dem internationalen Kooperationspartner Studio Elsewhere, welcher projektbegleitend bereits in Abständen Feedback zu den einzelnen Arbeitsschritten gegeben hat, diskutiert.

2.

Ergebnisse

2.1. Erkenntnisse aus der Fachliteratur

Ausgangspunkt des Entwicklungsvorhabens war die in der Einführung beschriebene Perspektive auf die unterschiedlichen Problemlagen im ländlichen Raum Brandenburgs und die Frage danach, welche Rolle sektorenübergreifende Zusammenarbeiten einnehmen können und inwiefern hierzu spezifische Akteure notwendig sind, um diese sektorenübergreifenden Zusammenarbeiten vorzubereiten und zu ermöglichen.

Hintergrund dieser Fragen stellen theoretische sowie praktische Erkenntnisse verschiedener wissenschaftlicher Forschungszweige dar. In der Folge sollen die vier wichtigsten Konzepte und deren aus unserer Sicht wichtigsten Erkenntnisse, die enormen Einfluss auf unsere Arbeit und das Entwicklungsvorhaben hatten, in konzentrierter Form vorgestellt und als Argumentationsgrundlage dienlich gemacht werden.

2.1.1. Resilienz

Vom Strukturwandel ist jede Region in Deutschland (und darüber hinaus) aus den verschiedensten Gründen betroffen (Gärtner 2023). Des Weiteren zeigt sich im Rahmen verschiedener Fachdisziplinen ein Umdenken, was nicht nur verschiedenen theoretischen und praktischen Paradigmenwechseln geschuldet ist (Systemtheorie/Netzwerktheorie/relational turn/Governance-Ansätze/Partizipation, Ko-Kreation und Bottom-Up-Ansätze), sondern auch dem Umstand, dass der Strukturwandel nicht nur von globalen Trends beeinflusst wird, sondern auch, erzwungenermaßen, von internen gesellschaftlichen Prozessen (Troeger-Weiß 2022, Otto 2023). Ergebnis dieses Umdenkens ist es, dass Strukturwandel nicht mehr primär als prosperierender Prozess betrachtet wird, sondern vor allem im Zusammenhang mit der Fähigkeit zur Resilienz. Resilienz ist dabei eng verbunden mit dem Begriff der „Krise“ (Gilan/Helmreich/Himbert/Hahad 2022, Fathi 2022) und stellt eine Antwortoption auf Krisen außerhalb, aber auch und vor allem innerhalb des eigenen definierten Raums oder des entsprechenden Systems dar. Da sich Krisen hierbei als mehrdimensional, systemebenenübergreifend, vielfältig und selten konkret vorhersagbar zeigen, ist deutlich zu sagen, dass auch Antworten nur transdisziplinär und sektorenübergreifend erfolgen können (Paech/Rommel/Antoni-Komar/Posse 2020, Fathi 2022).

Resilienz zwingt somit dazu, den Blick stärker auf systemische Zusammenhänge und Netzwerkgeschehen sowie auf die gesellschaftliche Adaptions-

2. Ergebnisse

und Lernfähigkeit zu richten, wobei andere als bisher übliche Denkweisen Anwendung finden müssen, was sich am besten als Abkehr vom rein technisch-ökonomischen Determinismus (Brock 1988) hin zu einem stärker soziale Prozesse berücksichtigenden Denken beschreiben lässt (Gilan/Helmreich/Himbert/Hahad 2022)

Der von Fathi (2022) als anzustrebender und als „*gesellschaftliche Multi-resilienz*“ bezeichnete Zustand definiert sich als „*Herstellung einer Grundrobustheit*“, welche es gerade auch in Anbetracht des in der Einleitung beschriebenen ostdeutschen Problemclusters zwingend macht, die bisherige Leitfrage „*Wie können wir Die Krise abwehren?*“ umzuformulieren in „*Wie könnte ein „neues Normal“ aussehen?*“ (Fathi 2022, 57). Die Herstellung einer gesellschaftlichen Multiresistenz verlangt damit nicht nur nach neuen Herangehensweisen, sondern eröffnet auch Chancen, Schwerpunkte gesellschaftlichen Leben neu zu gewichten.

Während die auf das einzelne Individuum bezogene psychische Resilienz ein weithin gut erforschtes Persönlichkeitsmerkmal ist (Aburn/Gott/Hoare 2016, Ayed/Toner/Priebe 2019, Herrman/Stewart/Diaz-Granados/Berger/Jackson/Yuen 2011), welches sich vor allem dadurch auszeichnet, dass es ein lebenslanger, dynamischer und positiv beeinflussbar Lern- und Entwicklungsprozess ist, weist die Resilienz von Organisationen sowie kommunale und regionale Resilienz, welche in Forschungsansätzen wie der kollektiven Resilienz oder der Community-Resilience bearbeitet werden, noch einige Lücken auf (Zacher 2022).

Bisherige Forschungsergebnisse zeigen neben der Betonung der individuellen Resilienz als wichtigen Ausgangsfaktor für die daran anschließende Resilienz-Kette (Störmann/Pechlaner 2022),

- dass persönliche und kollektive Resilienz über das Erleben gemeinsamer sozialer Identität gestärkt werden kann,
- dass die Voraussetzung für die Stärkung kollektiver Resilienz das Zusammenwirken verschiedener Fachdisziplinen ist,
- und dass Resilienz auf allen Ebenen betrachtet werden kann, als Ergebnis permanent miteinander verzahnter Prozesse, die, je nach Zielstellung, entweder schützen, aufrechterhalten oder Transformation fördern.

Die Erkenntnis aufgreifend, dass die Resilienz-Kette bei dem einzelnen Individuum beginnt, weisen weitere Untersuchungen darauf hin, dass für den Fortgang von Resilienzprozessen Akteure notwendig sind, „*die ihre Rollen zu spielen legitimiert, imstande und willens sind*“ (Lukesch, S.102).

Dabei zeigt sich, dass es einen engen Zusammenhang gibt zwischen der Anzahl und der Verschiedenartigkeit der Akteure, die in auf Resistenz zielende Prozesse eingebunden werden, auf der einen Seite und der Entwicklung von **sozio**-ökonomischen und **sozio**-technischen Innovationen auf der anderen Seite. Vertrauen und Mut, Neues auszuprobieren, spielen hierbei eine wesentliche Rolle, was die Bedeutsamkeit von Kommunikation und von „*Vertraut Sein = sich kennen*“ stark hervorhebt. Gerade das immer häufiger auch im regionalen Kontext hinzugezogene Quadruple-Helix-Modell, welches die Kooperation und Kollaboration von Akteuren

2. Ergebnisse

aus Verwaltung, Wirtschaft, Zivilgesellschaft und Wissenschaft einfordert, zielt auf die Bildung übergreifender Netzwerke sowie die Berücksichtigung der ökologischen Dimension und damit in Verbindung stehender Akteure (Behrendt 2022, Störmann/Pechlaner 2022). Ebenfalls Erkenntnisstand ist, dass funktionierende Netzwerke aller Art keine Selbstläufer sind, sondern initiiert, betreut und gemanagt werden müssen, woran sich konsequenterweise die Erkenntnis anschließt, dass Kommunikation, Netzwerk-Management und Beziehungsgestaltung wichtige Grundvoraussetzungen und -bedingungen sind, um Netzwerke aufzubauen, zu stabilisieren und auf Langfristigkeit auszulegen (Koschatzky/Hansmeier/Schnabl/Wittmann/Stahlecker/Zenker 2023). Angelehnt an Netzwerktheorie und relationale Soziologie spielt dabei Vertrauen eine wesentliche Rolle für die Beziehungsqualität (siehe Kap. Netzwerktheorie und Soziale Kohäsion) und damit für die Festigung der Innovationsfähigkeit und der Resilienz des jeweiligen Systems bzw. des jeweiligen Raums (Breul 2023, Bernier 2014, Liu u.a. 2022). Ebenfalls stärken gut funktionierende Netzwerke nicht nur die Region sondern auch die in der Region angesiedelten Unternehmen, vor allem KMU's (Kalm 2012, Burlina 2020).

Ein weiterer wichtiger Garant für eine widerstandsfähige Region ist die wirtschaftliche Diversität. Diese bezieht sich auf das Vorhandensein eines ausgewogenen Branchenmixes, der es der Region ermöglicht, bei Schocks resilient zu bleiben. Diversität bezieht sich auch auf die Bildungs- und Kompetenzbereiche, die in einer Region vertreten sind, um zu gewährleisten, dass eine Vielzahl von Fähigkeiten und Arbeitskräften vorhanden sind (Störmann/Pechlaner 2022).

Ebenfalls wird darauf hingewiesen, dass notwendige Aktivitäten oder Maßnahmen nicht immer in der vorgegebenen Zeit und nach einem klaren Ablaufschema stattfinden können, da die Komplexität der notwendig einzubeziehenden Prozesse und Abläufe ein Umdenken sowie Umwege und flexible Anpassungen des ursprünglichen Plans an veränderte Gegebenheiten bedingen. Strategische Anpassungsfähigkeit und systemische Transformationsfähigkeit werden hierbei im Begriff der „*reflexiven Resilienz*“ zusammengefasst (Lukesch 2022, S.102).

Unabhängig von der Ebene, auf der Resilienz erzeugt werden soll, tauchen dieselben Leitbegriffe und Orientierungsparameter auf, wobei eine Übereinstimmung mit Resilienzbedingungen für den natürlichen Raum zu konstatieren ist und somit zusätzlich soziale und ökologische Prozesse miteinander verschränkt werden. Die zumeist als sich gegenseitig bedingende Pole auftretende Orientierungsparameter sind (Riedemann 2019, Schmidt 2020, Lukesch 2022, Kegler 2022):

- Stabilität und Fragilität
- Kompaktheit/Autarkie und Dezentralität
- Autarkie und Austausch
- Stabilität und Flexibilität
- Modularität und Komplexität
- Vielfalt und Einheitlichkeit
- Vernetzung und Konzentration

2. Ergebnisse

Die auf den ersten Blick sich gegenseitig ausschließenden Prozesse machen deutlich, dass es vor allem darum geht, Einseitigkeit in der Antwortgebung auf Krisen zu vermeiden, sondern aus einem großen Pool verschiedener Handlungs- und Prozessoptionen auswählen zu können, wobei auch bei diesem Aspekt die Bedeutung der Vielfalt auffällig ist. In Bezug auf das im nächsten Kapitel dargestellte Modell des „sozialen Zusammenhalts“ soll an dieser Stelle überleitend festgehalten werden, dass als Ergebnis von Interaktionen entlang des Quadruple-Helix-Modells in einem kommunalen und/oder regionalen Netzwerk ein maßgeblich erhöhtes Innovationspotenzial vorliegt, welches die Resilienz erhöht und parallel dazu den sozialen Zusammenhalt stärkt.

2.1.2. Netzwerktheorie und Soziale Kohäsion

Anknüpfend an das vorangegangene Kapitel und bereits geäußerte Gedanken zur Bedeutung von Netzwerken im Rahmen anzustrebender Resilienz in kommunalen und regionalen Kontexten, soll zu Beginn dieses Kapitels kurz vor allem auf die Netzwerktheorie eingegangen werden, da diese im engen theoretischen Zusammenhang mit der sozialen Kohäsion steht und diese Betrachtungen helfen zu verstehen, welche Bedeutung die Resilienzteams gerade im ländlichen Raum haben können.

Zentrale Elemente eines jeden Netzwerks sind die einzelnen Elemente (Knoten) und die Verbindungen zwischen ihnen (Dedering 2007, Schubert 2020). In biologischen Systemen können es z.B. Organellen einer Zelle, verschiedenen Individuen einer Gruppe oder Arten in einem Ökosystem sein. In sozialen Netzwerken können es einzelne Menschen, Gruppen oder Institutionen in Governancestrukturen sein (Krischke/Röpcke 2014). Die Verbindungen zwischen den Knoten gewährleisten, dass Energie, Ressourcen oder verschiedene Informationen im Netzwerk verteilt werden. Die Topologie der Netzwerke, also wie die Verbindungen zwischen den Knoten strukturiert sind, beeinflusst maßgeblich die Verteilung (Abbildung 1) und damit die Qualität und die Stabilität eines Systems.

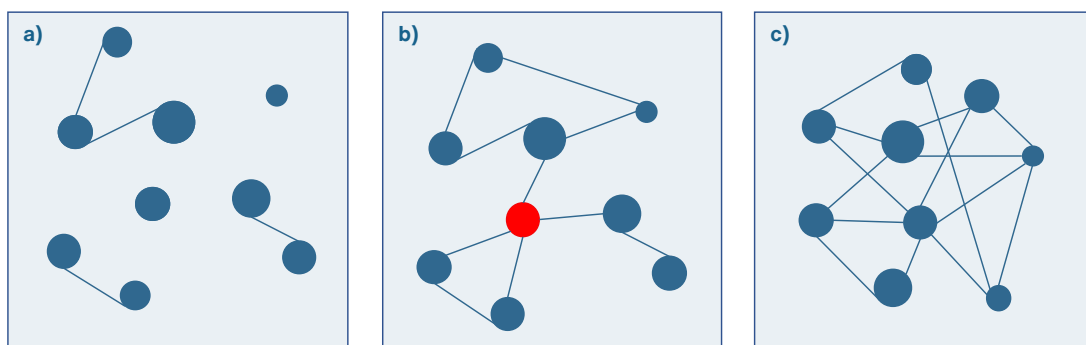


Abbildung 1

Abbildung 1a ist eine Ansammlung von kaum verbundenen Elementen. Es ist offensichtlich, dass Informationen, die einem Element bekannt sind, nicht zu anderen Elementen gelangen kann. Abbildung 1b zeigt ein moderat verbundenes Netzwerk in welchem Information sich entsprechend einfacher verteilen kann. Dieses Netzwerk enthält jedoch ein sehr zentrales

2. Ergebnisse

Element (rot). Es bildet die Brücke zwischen drei Clustern, über welche die Information zwingend fließen muss, um in allen drei Clustern zur Verfügung zu stehen. Diesem Element kommt daher eine hohe Bedeutung für das gesamte Netzwerk zu. Ist das Element stabil und offen in alle Richtungen kann die Information in alle Cluster fließen. Ist es jedoch instabil oder geschlossen, kann es zum Verfall des gesamten Netzwerks führen.

Abbildung 1c zeigt ein deutlich gleichförmig verbundenes Netzwerk. Information kann über viele Wege die Elemente des Systems erreichen. Fällt ein Element aus, ist es daher für das Gesamtsystem nicht kritisch.

Aus der Beobachtung zeigt sich, dass soziale Netzwerke häufig eine ähnliche Struktur zeigen wie Abbildung 1b. Cluster, welche selbst auch eine solche Struktur aufweisen, sind über Brücken mit anderen Clustern verbunden mit allen oben beschriebenen Eigenschaften (Majeed und Rauf 2020, Fortunato 2010). In der Wissenschaft wurde häufig versucht Netzwerke zu quantifizieren, um sie objektiv beschreiben und vergleichen zu können.

Ein oft benutztes Maß ist die Konnektivität, die angibt wie viele Verbindungen in einem Netzwerk von allen möglichen wirklich existieren. Existieren alle möglichen Verbindungen, ist der Wert 1 (100%), existieren keine, ist der Wert 0. In familiären Netzwerken liegt der Wert zwischen 0.3 und 0.6. In gut funktionierende Gemeinschaften findet sich oft eine Netzwerkdicke von 0.1 bis 0.4. Konnektivitätswerte für soziale Strukturen von unter 0.1 weisen oft auf schwache Netzwerke mit niedriger Kohäsion und schlechten Informations- und Ressourcenfluss hin. Um es nochmal zu betonen, das sind nur grobe Richtwerte, deren Interpretation von der Größe des Netzwerks, der Qualität der Elemente und der Verbindungen stark abhängen (Avenarius 2024, Provan und Milward 1995, Thébault und Fontaine 2010).

Ausgehend von den obigen Betrachtungen, können mit der Sozialen Netzwerktheorie (SNA) die Verbindungen zwischen den Knoten als Beziehungen bezeichnet werden (Reichmann 2011, Kolleck 2014, Vonneilich 2020). Wie in den drei Abbildungen gezeigt, skizzieren interpersonale Relationen, als zwischen den Knoten/Akteuren vorliegenden Bindungen, das zu beobachtende Beziehungsgeflecht des Netzwerks. Quantität und Qualität der Verbindungen zwischen den Knoten können unterschiedlicher Art sein und Differenzen bezüglich bestimmter Aspekte wie Häufigkeit, Gerichtetheit und Intensität aufweisen. Übersetzt in soziale Beziehungen bedeutet dies, dass in einem Netzwerk unterschiedliche Beziehungsarten zwischen Akteuren/Personen existieren, die verschiedene Auswirkungen auf das Gesamtnetzwerk haben (Kraft 2018, Gamper 2020a und 2020b). Dabei ist aus netzwerktheoretischer Sicht festzuhalten, dass neben dem direkten Kontakt auch der indirekte Kontakt einen hohen Stellenwert besitzt und somit Akteure/Personen nicht nur über eine direkte Verbundenheit in das Gesamtnetzwerk eingebunden sind, sondern auch über indirekte. Somit kann aus Sicht einer Relationalen Ontologie gesagt werden, dass die Beziehungen zwischen Personen grundlegender sind als diese selbst, und dass sich das organische Gesamtsystem durch Interaktionen im Gesamtnetzwerk weiterentwickelt (Helfrich/Bollier 2020).

2. Ergebnisse

Als die fünf wichtigsten Netzwerkgesetze können somit in vereinfachter Form nach Christakis/Fowler (2009) festgehalten werden:

1. Wir prägen unser Netzwerk.
2. Unser Netzwerk prägt uns.
3. Unsere Freunde prägen uns.
4. Die Freunde der Freunde unserer Freunde prägen uns.
5. Netzwerke führen ein Eigenleben.

Die Art des wechselseitigen und situativen Handelns sowie Temporalität und Frequenz definieren die sozialen Beziehungen und sind gleichzeitig abhängig vom Gesamtgeflecht der im Netzwerk vorhandenen interpersonalen Beziehungen. Der Charakter eines Netzwerks als dynamisch ist hierbei evident ebenso wie die Bedeutung von Knoten/Personen, die mit vielen anderen Knoten/Personen in Verbindung stehen und entsprechenden Einfluss auf die Dynamik eines Netzwerks haben können. Mit der fortschreitenden Forschung an und mit sozialen Netzwerken verstärkt sich die relationale Sichtweise auf Vergemeinschaftungsprozesse und damit in Verbindung stehende Aspekte (Häußling 2010, Petermann 2015). Dabei zeigt sich, dass soziale Netzwerke aus Kommunikationsprozessen entstehen und Akteure erst im Rahmen dieser Kommunikationsprozesse konstruiert und auch relational im Verhältnis zueinander verortet werden. Netzwerke können somit als Sinnstrukturen aufgefasst werden, die in der Kommunikation entstehen und diese auch strukturieren (Fuhse 2018), so dass gesagt werden kann, dass es in der relationalen Welt vor allem darum geht, welche Erwartungen mit einer Sozialbeziehung verknüpft sind. Besonders deutlich wird dies anhand der wesentlichen Erkenntnisse von Bourdieu (2023/1979), Putnam (2001) und Lin (2001) zum Sozialkapital, bei dem soziale Netzwerke die zentrale strukturelle Komponente darstellen, worüber in der Wissenschaft Einigkeit besteht (Roth 2014). Das bedeutet, dass soziale Netzwerke nicht nur einen wesentlichen Einfluss darauf haben, welche Rollen Personen in Netzwerken spielen, sondern auch welche geschriebenen und ungeschriebenen Verhaltensregeln und Umgangsformen verankert sind, um im Netzwerk „funktionieren“ zu können, aber auch damit das Netzwerk funktioniert (Lange 2018). Denn damit verbunden sind neben Unterstützungs- und Hilfsleistungen, Wissens- und Informationsaustausch, kollektives Bewusstsein um die Zugehörigkeit zu diesem Netzwerk und wiederum damit verbunden – Vertrautheit und Vertrauen. Diese Aspekte können in Bezug auf soziale Gruppen mit dem Begriff der Sozialen Kohäsion zusammengefasst werden (Eitmann 2002). Der entscheidende Punkt ist somit, und dies kann durchaus mit dem Konzept der Resilienz in Verbindung gebracht werden, dass es darauf ankommt, das soziale Netzwerk (einer Region) in seiner Beschaffenheit (Dichte, Anzahl Knotenpunkte, Intensität und Häufigkeit der Interaktionen) so zu gestalten, dass es genügend soziale Kohäsion „produziert“, um indirekten Einwirkungen aus anderen Bereichen des (globalen) Gesamtnetzwerks standhalten zu können.

Soziale Kohäsion erfüllt damit eine wichtige gesellschaftliche Funktion. Sie kann als bedeutende Größe im privaten und professionellen Bereich angesehen werden, die zwischen Personen, Gruppen, Akteuren und Gesellschaft

2. Ergebnisse

vermittelt (Schierz/Oelkers 2016, Moisl 2019, Spatscheck 2019, Tiedeken 2020). Eine weitergehende Spielart der Netzwerktheorie sieht des Weiteren auch Objekte und Natur als gleichberechtigte Knoten im Netzwerk.

Im Rahmen der EU und des Ausgleichs zwischen den Regionen stellt die Soziale Kohäsion ebenfalls ein zentrales in Theorie und Praxis zu berücksichtigendes Konzept dar (Ministerkomitee des Europarates 2010, Dragolov/Ignácz/Lorenz/Delhey/Boehnke 2013, Social Protection Committee Indicators Subgroup 2015, Bartmann/Gloy 2016, Eurofound 2018).

Bezogen auf Gruppen unterschiedlicher Größe kann zusammengefasst werden, dass Kohäsion einen großen Einfluss auf die Effektivität und die Leistung von Gruppen sowie auf die Zufriedenheit in Gruppen hat (Schürer 2019). Als einfache Formel lässt sich dabei mit Franken (2019, S.177) festhalten:

„Je höher die Gruppenkohäsion, desto stärker ist der Zusammenhalt der Gruppe, jedes Mitglied setzt sich für die gemeinsamen Ziele ein und beachtet die Gruppennormen. [...] Die positive Gruppenleistung (Erfolgs-erlebnis) stärkt in der Regel den Zusammenhalt in der Gruppe.“

Abgesehen davon, auch Märkte als Netzwerke zu lesen (Diaz-Bone 2010), wird in der Wirtschaft versucht, sich die positiven Effekte sozialer Kohäsion in verschiedenen Settings zunutze zu machen (Reichmann 2011, Leimeister 2014, Schäfer 2014, Bärnthaler/Novy/Plank/Strickner 2022). Es konnte gezeigt werden, dass mit einer 10%igen Steigerung des sozialen Vertrauens die relative Wirtschaftsleistung (BIP pro Kopf) um etwa 1,4% gesteigert werden könnte (Zenghelis u.a. 2020). Was sich in großen Zusammenhängen zeigt, ist auch für kleine Unternehmen gültig. Unternehmen die in gut funktionierende Netzwerke eingebunden sind, zeigen bessere Performance im Vergleich zu weniger gut eingebundenen (Kalm 2012, Burlina 2020). Ebenso weisen gut eingebundene Firmen eine höhere Innovationskraft auf (Huggins und Johnston 2010, Kim und Shim 2018, Wincent, Anokhin, und Örtqvist 2010). In der Wirtschaft werden zunehmend immaterielle Faktoren wie das Sozialkapital als bedeutsam für die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen angesehen ebenso wie der Arbeitsplatz generell als soziales Handlungsfeld betrachtet wird (Badura /Greiner/Rixgens/Ueberle/Behr 2013). Der Zusammenhang zwischen sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz und psychischem Wohlbefinden der Arbeitnehmer ist mittlerweile sehr gut erforscht (Werth/Seibt/Mayer 2020). Soziale Kompetenzen spielen für eine verantwortungsvolle Unternehmensführung eine große Rolle so wie die Zufriedenheit im Partnernetzwerk (Ahlert/Ahlert/Bolsenkötter/Gehrmann 2011). In Marketingkonzepten wie dem Relationship-Marketing-Ansatz (Grün 2010), und in sozialwirtschaftlichen Kontexten, in denen Patientenzufriedenheit eine Rolle spielt, wird ebenfalls stark auf die zwischenmenschliche Ebene abgezielt.

Natürlich muss festgehalten werden, dass soziale Kohäsion einen zu starken Konformationsdruck ausüben und damit in das Gegenteil dessen umschlagen kann, was die synchronisierte Zusammenarbeit unterschiedlicher Personen und Akteure eigentlich bewirken soll – kollaboratives und ko-kreatives

2. Ergebnisse

Zusammenwirken unterschiedlicher Kompetenzen und Wissensreservoirs, um innovative Lösungen zu verschiedenen Problemen zu gestalten.

Umso wichtiger ist in der Praxis darauf zu achten (u.a. durch supervisionäre und Selbstreflexion auslösende Begleitprozesse), dass sozialkohäsive Kräfte im Rahmen der Zielvorstellungen wirken.

2.1.3. Transdisziplinärer und sektorenübergreifender Ansatz

Wie im Kapitel zuvor bereits erwähnt, zeigen nicht allein wissenschaftliche Erkenntnisse in die Richtung des gemeinschaftlichen, transdisziplinären und sektorenübergreifenden Arbeitens, sondern existieren bereits verschiedene Ansätze, wie dies vor Ort praktiziert werden kann. Dabei unterstützen Modelle wie das BNE-Schalenmodell (Landesarbeitsgemeinschaft für politisch-kulturelle Bildung in Brandenburg e.V. 2018) oder auch das Quadruple-Helix-Modell (Störmann/Pechlaner 2022) eine Orientierung für praxisrelevante Ansätze, um entweder Gestaltungskompetenz und damit Nachhaltigkeit (BNE-Schalenmodell) oder um Resilienz von Regionen mit Hilfe von regionalen Netzwerken und Innovationssystemen zu fördern. Die Vorteile beider Modelle finden sich verbunden im Quintuple-Modell (Carayannis, Barth, und Campbell 2012, eigene Abb. 2).

Kontakt, Kommunikation und Vertrauen sind dabei auch hier die entscheidenden Parameter, um den notwendigen bi-direktionalen und ko-kreativen Informations- und Wissenstransfer sowie die Umwandlung von implizitem Wissen in explizites Handlungswissen zu ermöglichen (siehe Abb. 3).

Generell zeigt sich auf politischer und politisch-administrativer Ebene, bedingt durch unterschiedliche gesamtgesellschaftliche Prozesse, ca. seit der Jahrtausendwende eine immer stärkere Zunahme von partizipativen Formaten wie Bürgerbefragung,- beteiligung,- begehren und Volksabstimmungen und die Beteiligung verschiedener Zielgruppen an politischen Prozessen (Bogumil/Holtkamp 2013, Vetter/Klages/Ulmer 2013, Masser/Mory 2017, Kerstin 2017, Schumacher 2020). Inwiefern all diese Formate dem partizipativen Ansatz gerecht werden sowie dem Gemeinwohl dienlich sind, ist durchaus diskutabel. Fest steht aber, dass der postmoderne Staat auf Basis seiner strukturell-hierarchischen Ordnung seine eigentlichen Aufgaben nicht mehr nur nicht erfüllen kann, sondern zunehmend, sofern als alleiniger Akteur agierend, oftmals an der Bearbeitung neuer Probleme scheitert. Transdisziplinäres Arbeiten stützt somit nicht nur das Erarbeiten innovativer Lösungsansätze für diverse gesellschaftliche Probleme, sondern stärkt gleichzeitig demokratische Prozesse. Die Gewichtsverlagerung von Government zu Governance zeigt sich auf allen administrativen Ebenen – national, regional und kommunal (Böcher 2016, Walter 2017, Lemke 2018, Hilz 2019, Möltgen-Sicking/Winter 2019, Riedemann 2019). Auf allen Ebenen besteht somit die Herausforderung, mögliche Entwicklungspfade zu identifizieren und die zur Umsetzung notwendigen Kräfte zu mobilisieren, wobei Akteurskonstellationen als Strukturierungszusammenhänge verstanden werden können und gemäß der Netzwerktheorie Wissen sowie Praktiken als einflußnehmende Elemente auf die Gesamtheit dieser Akteurskonstellationen betrachtet werden müssen (Hamburg 2018).

2. Ergebnisse

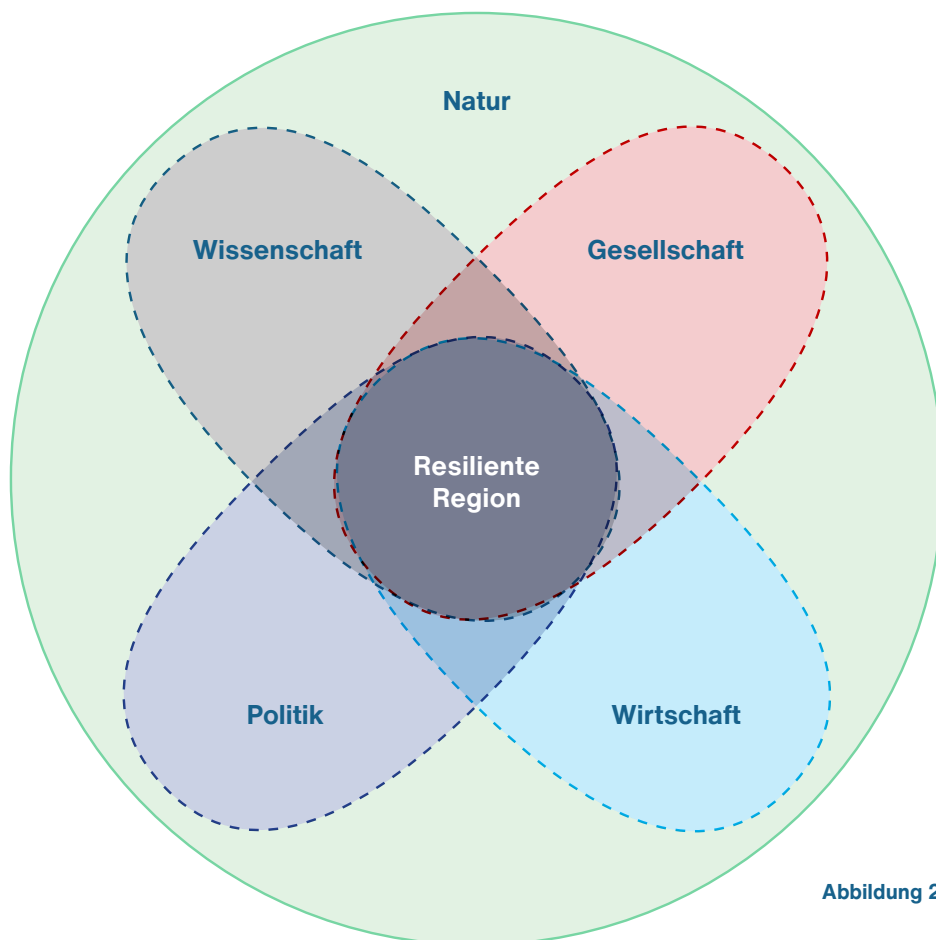
Dass dies durchaus herausfordernd ist, zeigen u.a. Ansätze in der Sozialraumplanung sowie im Bildungsbereich. So zeigt z.B. allein die Zielrichtung einer Bildungslandschaft – die Gestaltung reibungsloser Übergänge von der Primärbildung bis zur Weiterbildung – dass hierzu die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure aus unterschiedlichen Sektoren von Nöten ist (formale und non-formale Bildungsakteure, Akteure der Jugendsozialarbeit, Unternehmen, Verwaltung) (Olk/Stimpel 2011, Becker/Lohre 2011, Duveneck 2016, Otto/Manitus 2017, Schmachtel 2017, Maykus 2020). Die Umsetzung in der Realität gestaltet sich aber, trotz eines klaren Ziels, als schwierig. Die aktuelle Forschung hat verschiedene Faktoren eruiert, die die Etablierung von kommunalen und regionalen Bildungslandschaften und deren erfolgreiche Arbeit begünstigen (Gottmann 2009, Meinecke/Schalkhauber/Täubig 2009, Vreugdenhil 2009, Heinrich 2018, Schlingensiepen-Trint 2019). Hierzu zählen u.a. Promotoren und Unterstützer, die eine sinnvolle Koordination vor Ort ermöglichen und in der Kommunalverwaltung für eine hohe Akzeptanz sorgen (Suthues/Bienek/Roland 2017).

Die Diskussion bezüglich anderer Konzepte neben dem Bruttoinlandsprodukt, um Wohlfahrt und Wohlergehen messen zu können, zielt primär zwar nicht auf sektorenübergreifende Zusammenarbeit, verdeutlicht aber, wie im Falle des Regionalen Wohlfahrtsindex (RWI), stark den bisher vernachlässigten Einfluss von Indikatoren wie Hausarbeit, ehrenamtliche Arbeit, Ungleichheit oder Luftverschmutzung auf und deren Wert für die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung (Held/Rodenhäuser/Diefenbacher 2023).

Als Reaktion auf veränderte Gegebenheiten können im wirtschaftlichen Bereich ebenfalls die immer stärkere Einbeziehung anderer Bereiche in das ökonomische Feld angesehen werden, seien es nun andere Formen der unternehmerischen Struktur oder andere Geschäftsfelder, die stärker das Gemeinschaftliche wirtschaftlicher Aktivitäten betonen, wie es u.a. der Fall ist bei Genossenschaften, Sozialunternehmen, einer gemeinwohlökonomischen Ausrichtung oder der multifunktionellen Ausrichtung von z.B. landwirtschaftlichen Unternehmen (Kratzwald 2013, Tauro 2017, Gothe 2017, Blessing/Mortimer/Bongertz/Mildenberger/Loeffler 2018, Ermann 2019). Darüber hinaus gehen Unternehmen vermehrt sektorenübergreifende Partnerschaften mit anderen staatlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren ein, wie mit NGOs im Umweltbereich, mit der Verwaltung im Rahmen von öffentlich-privaten Partnerschaften (PublicPrivatePartnerships, PPP) sowie mit Bildungsinstitutionen zur Berufsorientierung (Habisch/Schwarz 2012). CSR-Aktivitäten, die Unternehmen stärker als „Corporate Citizen“ in der Gesellschaft verorten, Reputationsrisiken reduzieren und neue Geschäftsbeziehungen ermöglichen sollen, sind ebenfalls als Reaktion auf veränderte Bedingungen zu verstehen (Meixner/Schwarzbauer/Pöchtrager 2012, Stierl/Lüth 2014). Und jedes Öffnen in Richtung Gesellschaft ist zwangsläufig verbunden mit einem Mehr an veränderter interner und externer Kommunikation.

2. Ergebnisse

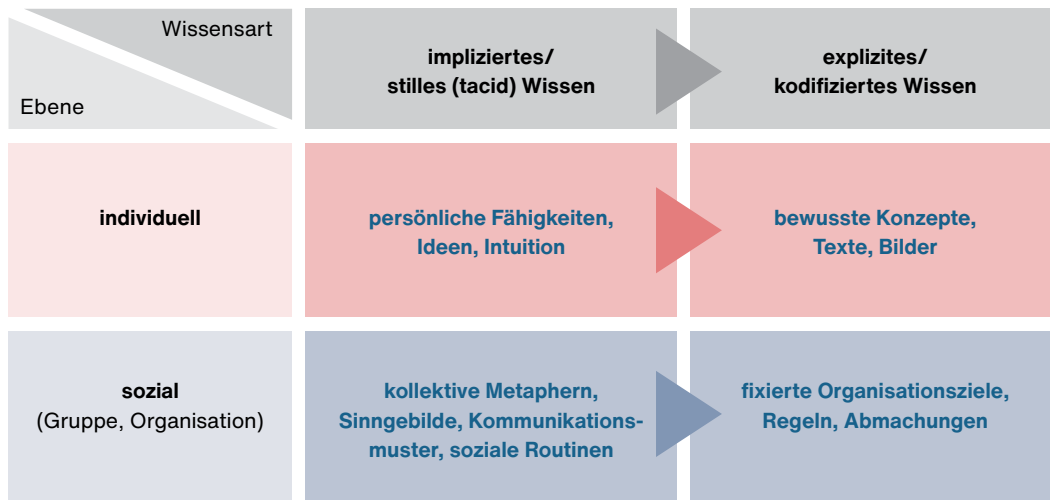
Nicht wenige Unternehmen weisen mittlerweile Wettbewerbsvorteile durch regionale Integration auf, die bedingt sind durch Standortfaktoren wie persönlichen Netzwerken, vertrauensvollen Interaktionen, kultureller Nähe und privilegiertem Zugang zu politischen Institutionen, durch die Transaktionskosten gesenkt und dadurch nicht nur die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sondern die der Region und damit auch anderer Wirtschaftsakteure in der Region erhöht wird (Stierl/Lüth 2014, Muringani, Fitjar, und Rodríguez-Pose 2021). Trinczek sah daher 2014 bereits eine „*Renaissance des Regionalen als ökonomisch relevante Größe*“ (zit. nach Stierl/Lüth 2014, S.375) sowie vereinzelt kollaborative Initiativen als Kern einer neuen Wirtschaftsförderung betrachtet werden (Kopatz 2015).



Die Diskussion zu den Bedingungen von sozio-ökonomischen und sozio-technischen Innovationen zeigt des Weiteren, dass diese Innovationen nicht in einzelnen Institutionen entstehen, sondern dass zu deren Entwicklung, Initiierung und Verbreitung vor allem sektorenübergreifende und transdisziplinäre Zusammenarbeiten unterschiedlicher Akteure, Perspektiven, Wissensstände und Kompetenzen notwendig sind (Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR) 2019, Hölle 2020, Bundesministerium für Bildung und Forschung 2021, Ramboll Management Consulting GmbH 2021, Kabinett/Land Brandenburg 2021a und 2021b).

2. Ergebnisse

Wie in diesem und dem vorangegangenen Kapitel erwähnt, stellt die Ausbildung einer gemeinsamen Wirkrichtung ein wichtiges Moment dar, in der Initiierung, Motivierung und Ausstrukturierung eines sektorenübergreifenden Netzwerks. So zeigt u.a. die Kritik der OECD an Brandenburg, dass selbst bezüglich der Sozialunternehmen keine gemeinsame institutionsübergreifende Vision existiert, die die uneingeschränkte institutionelle Unterstützung und den Dialog mit Sozialunternehmen erleichtern bzw. teilweise sogar erst ermöglichen würde (OECD 2020). Im Rahmen einer regionalen Transformation ist es dabei ungleich wichtiger mit Hilfe unterschiedlichster Akteure gemeinsame Ziele zu erarbeiten. Gerade dies ist eine der wesentlichen Aufgaben des Coachingsbereichs, wie im nächsten Kapitel gezeigt wird.



Quelle: Meng, Rüdiger (2012): Verborgener Wandel: Innovationsdynamik in ländlichen Räumen Deutschlands – Theorie und Empirie. Inaugural-Dissertation. Internetressource.

Abbildung 3

2.1.4. Coaching- und Mediationsprozess

Coaching ist ein individueller Begleitprozess, der darauf abzielt, die persönliche und berufliche Entwicklung zu fördern. Dabei geht es im Kern darum, Menschen dabei zu unterstützen ihre eigenen Ressourcen und Fähigkeiten zu aktivieren. Der Coach fördert die Selbstreflexion und unterstützt die Klienten dabei, neue Perspektiven zu entwickeln, um eigene Lösungen zu finden. Der Coach unterstützt den Prozess durch Fragen, Reflexionsanregungen und Übungen (Middendorf 2017, Meier u.a. 2021).

Jedes Coaching ist auf die spezifischen Bedürfnisse und Herausforderungen individuell zugeschnitten. Es gibt kein universelles Modell, das auf alle Menschen gleichermaßen passt. Daher wird im Coaching-Prozess intensiv daran gearbeitet, persönliche Werte, Überzeugungen und innere Hindernisse zu erkennen und zu adressieren, um einen passenden Entwicklungsprozess zu ermöglichen.

Ein wesentliches Element des Coaching-Prozesses ist die Vereinbarung klarer Ziele. Diese Ziele dienen als Leitfaden für den Coaching-Prozess.

2. Ergebnisse

Eine weit verbreitete Methode zur Festlegung von Zielen ist die SMART-Methode (Bungay 2016, Amecke 2020). **SMART** steht für **S**pezifisch, **M**essbar, **A**traktiv, **R**ealistisch und **T**erminiert. Diese Kriterien sorgen dafür, dass die Ziele klar formuliert und erreichbar sind.

- Spezifisch bedeutet, dass die Ziele klar und präzise und konkret formuliert sind damit alle Beteiligten wissen worauf hingearbeitet wird.
- Messbar bedeutet, dass der Fortschritt überprüfbar sein muss. Im Coachingprozess werden dazu quantitative oder qualitative Indikatoren definiert, die die Überprüfbarkeit gewährleisten.
- Attraktiv bedeutet, dass ein Ziel motivierend sein muss. Das Ziel soll einen inneren Anreiz darstellen, um die notwendige Energie und das Engagement aufzubringen, um es zu erreichen.
- Realistisch bedeutet, dass das Ziel innerhalb der gegebenen Rahmenbedingungen und mit den vorhandenen Ressourcen erreicht werden kann.
- Terminiert bedeutet, dass jedes Ziel einen klaren Zeitrahmen hat, innerhalb dessen es erreicht werden soll.

Durch den Einsatz von Zielvereinbarungen wird sichergestellt, dass der gesamte Coachingprozess strukturiert und zielgerichtet abläuft. Um den Prozess auf Kurs zu halten und gegebenenfalls Anpassungen vornehmen zu können, werden sie regelmäßig überprüft. Nicht zuletzt erhöht die Vereinbarung die Motivation und das Verantwortungsbewusstsein.

Dieser zumeist auf Individuen zugeschnittene Prozess, findet zunehmend Anwendung für soziale Gemeinschaften. Ähnlich wie im individuellen Coaching, besteht das Hauptziel darin, die Gemeinschaft zu befähigen, ihre eigenen Probleme zu identifizieren, zu reflektieren und Lösungen zu entwickeln. Das Coaching soll den Dialog zwischen den Beteiligten fördern und die Teamarbeit unterstützen. Dabei liegt der Fokus auf Selbstorganisation und Partizipation der Beteiligten. Dieser Ansatz soll langfristig die Unabhängigkeit und Resilienz der Gemeinschaften fördern (Briceno Gil 2023). Dieser Prozess, der auch als Coaching-Mediation bezeichnet werden kann, ist von vornherein transdisziplinär, das heißt dass die Gemeinschaften, die über praktisches und erfahrungsbasiertes Wissen verfügen, zusammen mit Vertretern der akademischen Welt, welche über theoretisches und spezialisiertes Wissen verfügen, arbeiten sollen. Diese unterschiedlichen Wissensarten können gegenseitig als Katalysator fungieren. Dieser Prozess stellt jedoch hohe Anforderungen an die Rolle des Coaches/Mediators. Auch hier stellt der Mediator Fragen und lenkt die Diskussion, gibt keine direkten Antworten oder Lösungen vor, aber durch die verschiedenen Teilnehmer bedarf das Miteinander größere Aufmerksamkeit (Briceno Gil 2023).

Der Prozess muss daher weit mehr auf das Management der Vielfalt einer Gemeinschaft ausgerichtet sein. Zentrales Ziel der Mediation ist es daher, eine gemeinsame Vision der gewünschten Zukunft zu entwickeln. Dazu gehört es auch Regeln für die Interaktion innerhalb des Teams zu etablieren, um ein positives Klima für gegenseitiges Vertrauen zu schaffen. Vor allem die dabei unvermeidlich auftretenden Konflikte bedürfen einer besonderen Kompetenz des Mediators um ihnen lösend begegnen

2. Ergebnisse

zu können. Bedeutsam ist auch eine effektive Entscheidungsfindung aufzubauen, die eine produktive Zusammenarbeit erst ermöglicht.

Die soziale Kompetenz des Mediators ist daher ein zentrales Element. Sie umfasst Fähigkeiten wie effektive Kommunikation, Empathie, Konfliktlösung und die Fähigkeit, Beziehungen aufbauen und pflegen zu können (Briceno Gil 2023, Lichtenberg, Martin. 2023).

Weiterhin ist hier zu erwähnen das ähnliche Ansätze auch in der Wirtschaftsförderung eingesetzt werden. Dort eingesetzte Intermediäre sammeln, vermitteln und verbreiten Wissen und sorgen so für eine innovationsfördernde Kultur innerhalb von Unternehmen (Lin u.a. 2016; Iturrioz, Aragón, und Narvaiza 2015).

2.1.5. Wichtigste Erkenntnisse aus der Fachliteratur

Als wichtigste Aspekte der vorangegangenen Kapitel für das Projektthema lassen sich die folgenden benennen:

- gesellschaftliche Multiresistenz (generell und in Regionen) verlangt nach Zusammenarbeit auf verschiedenen Sektoren
- Bedeutung von vielen und verschiedenen Akteuren für die Entwicklung von innovativen Lösungen für Probleme bzw. um Multiresistenz herstellen zu können
- Netzbildung und -arbeit sowie die Herstellung sozialer Kohäsion spielt in wirtschaftlichen Kontexten zunehmend eine Bedeutung
- Prozesse und damit verbundene Akteure benötigen Raum zur Entfaltung sowie Zeit, verbindende Elemente und gemeinsame Ziele (Zielvereinbarungen)
- von Vorteil ist das Vorhandensein und sind die Zugriffsmöglichkeiten auf verschiedene Handlungs- und Prozessoptionen
- von großer Bedeutung für die Stabilisierung von Netzwerken sind Personen/Akteure, die mit vielen anderen Personen/Akteuren verbunden sind
- Aufbau sozialen Zusammenhalts erfolgt über die Stärkung verschiedener Prozesse wie Bekannt-Miteinander-Sein, gegenseitige Unterstützung sowie Informations- und Wissensaustausch
- Bedeutung von sozialen Kompetenzen für die Errichtung und Stabilisierung von Netzwerken und funktionierenden Zusammenarbeiten, wobei (ehrliche und zielgerichtete) Kommunikation und Vertrauen als wesentliche Merkmale funktionierender Netzwerke genannt werden können
- zunehmende Bedeutung sektorenübergreifender und transdisziplinärer Zusammenarbeit, so dass zwar immer noch der einzelne Akteur in seinem primären Sektor verortet werden kann, aber es stärker um thematische Perspektiven geht, die die Zusammenarbeit von Akteuren aus verschiedenen Sektoren benötigen und einen grundsätzlichen Mehrwert für all diese Akteure darstellen und zusätzlich einen unternehmerischen, institutionellen und/oder finanziellen Mehrwert generieren können
- Begleitung der Prozesse, um ein „Management von Vielfalt“ zu ermöglichen, wobei die Begleiter unter anderem als „Übersetzer“, Informations- und Wissensträger, -überbringer und -austauscher und als „Herabsetzer“ emotionaler Hürden bei der Kontaktaufnahme zwischen Akteuren fungieren

Die Erkenntnisse der fachliterarischen Lektüre werden als Reflexionshintergrund zur Einordnung der Experteninterviews und der organisatorischen Ausgestaltung der Resilienzteams verwendet.

2.2. Identifizierte „Lücken“

Im Folgenden werden auf Grundlage der geführten Interviews verschiedene Aspekte zusammenfassend vorgestellt, die von den Experten themenspezifisch geäußert worden sind. Mit „Lücken“ sind vor allem die von den Experten selbst wahrgenommenen und kommunizierten Probleme im Zusammenhang mit Netzwerk- und Beziehungsarbeit gemeint sowie eine vom Projektteam gesetzte Differenz zu idealtypischen resilienten Regionen. Aufgrund der Bedeutung der Aussagen aus dem Feld und der Fülle des Gesprächsmaterials nimmt dieses Kapitel einen größeren Raum ein.

2.2.1. Die „üblichen Verdächtigen“

Zeit:

Alle Akteure hatten mit zeitlichen Engpässen zu kämpfen. Generell kann hier gesagt werden, dass die Akteure, unabhängig von ihrem Sektor, um das tägliche „Überleben“ kämpfen müssen, so dass oft keine Zeit für die Arbeit an Innovationen und das Begehen neuer Wege vorhanden ist und diese oft selbst fehlt für Kommunikation und Vernetzung. Auf der anderen Seite wurde ein Wust an Kommunikationsmöglichkeiten, und -formen beklagt, die nicht selten dazu führen, dass auch Kommunikation und Vernetzung leiden, da die Zeit fehlt, Informationen zu sortieren und eine Auswahl zu treffen.

Finanzen:

Regionalentwicklung wird als Bereich betrachtet, der ohne Investitionen nicht auskommt. Regionalentwicklung ist kein Selbstläufer. Grundsätzlich sehen die Experten Finanzen als das bestimmende Thema. Das hat für verschiedene Akteure unterschiedliche Gründe. Generell haben Akteure im ländlichen und strukturschwachen Raum Schwierigkeiten, bestimmte Gehälter für Fachleute zu zahlen bzw. sind es keine Einzelfälle, dass Mitarbeiter oft abgeworben werden und in die urbanen Räume Brandenburgs oder nach Berlin abwandern. Während Akteure zum einen finanzielle Engpässe beklagen, die die Anwerbung von Fachleuten schwierig macht, haben andere Akteure mit dem Problem zu kämpfen, dass sie nicht alle Stellen besetzen können. In beiden Fällen besteht die Konsequenz darin, dass bestimmte Arbeitsschritte nicht erfolgen oder Projekte nicht umgesetzt werden können und somit Weiterentwicklung nicht erfolgt. Bezüglich Innovationen zeigte sich, dass hier durchaus Markteintrittsbarrieren, die ebenfalls mit Finanzierung verbunden sind, als Hemmnis auftreten können.

2. Ergebnisse

Personal:

Angelehnt an die oberen beiden Aspekte Zeit und Finanzen und bezogen auf Innovationen egal welcher Art, wurde deutlich, dass dafür eigene Kapazitäten vorhanden sein bzw. geschaffen werden müssen. Das Vorantreiben von sozialen, sozio-technischen und sozio-ökonomischen Innovationen verlangt nach eigenen personellen Ressourcen, die nicht immer, nicht ausreichend oder gar nicht vorhanden sind.

Verwaltung:

Verwaltung sowie der Umgang mit Verwaltung wurde ambivalent beschrieben. Verwaltung wird als wichtiger Partner beschrieben und als Möglichkeit, die eigene Arbeit teilweise zu finanzieren.

Unter der Perspektive der notwendigen Transformationsfähigkeit von Regionen und Akteuren erfolgte unterschiedliche Kritik an Kommune und Land:

- Verteidigungshaltung staatlicher Institutionen zu eigenen Projekten, Prozessen etc.
- keine systematische Erhebung notwendiger Zahlen als Grundlage für Entwicklung (z.B. bei einfachen Fragen wie: Wie viele Klimamanager gibt es in Brandenburg?)
- Kommunen wurde attestiert, da sie oft einen einseitigen Blick haben, z.B. einen ausschließlichen Blick auf kommunale Unternehmen, auf nur auf einen Sektor, einen Blick, der nicht alle (notwendigen) Akteure in die Bearbeitung eines Themas einbezieht
- zu wenig Kreativität bzw. kreativen Spielraum bei der Umsetzung innovativer Ideen und zu viel Bürokratie und auch zu wenig Mut, um zu gestalten und zu entscheiden
- Wahrnehmung, dass Verwaltung nicht als „Ermöglicher“ berät, sondern sich nur dazu äußert, was nicht möglich ist
- stärkeres Einfordern auf kommunaler Seite von Spezialisten und weniger von Generalisten
- Wahrnehmung eines Generationenwechsels in der Verwaltung mit noch stärkerer Ausrichtung auf die ausschließliche Bearbeitung des eigenen Fachgebiets, ohne benachbarte Bereiche zu berücksichtigen
- Landkreis wird zu oft als Verwaltungseinheit betrachtet und zu selten im Zusammenspiel mit den Kommunen
- geschaffene Strukturen müssen auch mit Leben gefüllt werden

Im Rahmen der Datenakquise zeigte sich aber auch, dass Kommunen verstärkt auf interkommunale Zusammenarbeit (IKZ) setzen und hier interessante Kooperationen entstanden sind, die Kommunen befähigen, Arbeitsteilungen vorzunehmen, Ressourcen zu bündeln und Entwicklung in einem größeren Gebiet als nur der eigenen Kommune anzuschließen.

2.2.2. Regionalität und regionale Wertschöpfung

Wertschöpfung Ernährung:

Aufgrund der Herangehensweise in dem Projekt, das Ernährungssystem etwas stärker zu fokussieren, sind die folgenden Anmerkungen stark auf diesen Bereich ausgerichtet. Allerdings können viele der Aspekte auf andere Branchen übertragen bzw. generalisiert werden.

Bezogen auf das Ernährungssystem in Brandenburg lassen sich aus den Experteninterviews die folgenden Aspekte festhalten:

- Regionalität realistisch betrachten und nicht als Wunsch auf „bunten Plakaten“
- Regionale Produktion in Brandenburg bedingt, dass ein Großteil der Infrastruktur hierfür erneut aufgebaut werden müsste (Infrastrukturabbau nach der Wende) oder Prozesse so gestaltet werden, dass nicht alle einzelnen Schritte der Wertschöpfung im Bundesland/in der Region ablaufen, aber Anfang (Urproduktion) und Ende (Verbrauch)
- Brandenburg weist klimatische und Bodenbedingungen auf (schlechte bis mittelmäßige Bodenpunkte, geringe Niederschläge, frühes Austreiben und späte Fröste), die Auswirkungen haben auf verwendete Kulturen, Anbau- und Vermarktungszeiten. Aktuell kann Brandenburg diesbezüglich mit keiner anderen Region verglichen werden. Brandenburg hat somit keine andere Wahl als vielfach zu experimentieren.
- Riesiges Streckengeschäft bzw. geringe Akteursdichte im Ernährungssystem, welches Kooperationen innerhalb der Branche und der Wertschöpfungskette erschwert
- Wirken verschiedener Marktlogiken mit entsprechenden Konsequenzen, z.B. ohne Verdienstmöglichkeiten Anpflanzen mancher Kulturen nur, um das eigene Portfolio zu erhöhen; auf Catererseite Bevorzugung von Direktbelieferung, was das Anbieten regionaler Produkte erschwert (Listung bei Grossisten, Logistik etc.)

Als zu generalisierende Aspekte können angesehen werden:

- Überlegen, wo die entsprechende Wertschöpfungskette tatsächlich anfängt
- für die Arbeit in der Region nicht primär Verbände, sondern einzelne aktive Akteure mit Ortskenntnis zusammenbringen
- hohe Arbeitnehmerkosten, die gerade kleinere Unternehmen vor große Herausforderungen stellen
- ungleiche Wettbewerbsbedingungen in einem als gleich gesetzten Markt erhöht den Druck durch ausländische Konkurrenz (Forderung: gleiche Regeln für gleiche Märkte)
- Entscheidung: regionale Produkte betrachten als „nice-to-have“ und nur finanzierbar durch Querfinanzierungen und als „Liebhabermodell“ ODER als sinnvolle „Massenware“
- regionale Produkte müssen gute Qualität aufweisen, aber auch einen realistischen Preis
- der Preis ist das entscheidende Kaufkriterium

2. Ergebnisse

- selbst bei Wirtschaftsakteuren fehlt oft das Wissen über das Funktionieren des (eigenen) Marktes bis hin zu betriebswirtschaftlichen Wissenslücken, die sich auf Preiszusammenstellung, Marketing und Kundenakquise auswirken
- Es muss zwingend der politische Wille vorhanden sein, regionale Wertschöpfung fördern zu wollen. Ist dieser Wille vorhanden, finden sich politische und verwaltungstechnische Möglichkeiten, um die Förderung praktisch umzusetzen. Wobei auch eine mögliche Steuerung trotzdem als Basis sehr genaue Kenntnisse über die Unternehmen in der Region voraussetzt.
- Solange eine Wertschöpfungskette aufgebaut wird bzw. solange diese Kette nicht vorhanden ist, bestehen Orientierungsschwierigkeiten.
- Wirken betriebswirtschaftlicher Logiken, z.B. je größer ein Unternehmen, desto stärker kann sich Zielgruppe wandeln und desto schwieriger wird das Bearbeiten von Kleinteiligem in der Nähe bzw. desto unattraktiver kann die Zusammenarbeit in der Region eingeschätzt werden (zeitlicher Aufwand ohne direkten sichtbaren wirtschaftlichen Mehrwert)

Ideen und ihr Umsetzungspotenzial:

- „Region/Regional/Regionalität“ muss definiert werden
- Produktionsnachteile Deutschlands oder auch innerhalb Deutschlands zwischen Regionen müssen ausgeglichen werden (z.B. durch einen Regionalitätsausgleich)
- der Druck regionaler Produzenten durch große industrielle Produzenten oder durch Produzenten, die am deutschen Markt teilnehmen, aber zu geringeren Kosten produzieren können, muss herabgesetzt werden, z.B. durch Anerkennung sozialer Leistungen in der Produktion, das Geben von Steuervorteilen oder auch das „Bestrafen“ in Form von Mautzuschlägen bei der Anlieferung von Produkten über eine gewisse (nicht-regionale) Strecke; generell: externalisierte (soziale und ökologische) Kosten internalisieren
- Regionalität nicht per se, sondern „smart“ durch genaue Analyse, welche Produktgruppen sich eher eignen bzw. welche Produkte schnell massenkompatibel gestaltet werden können und welche auf langfristige Sicht, das Spektrum erweitern, um Brandenburgs Versorgung zukünftig sicherzustellen
- auch wenn der Preis in den meisten Fällen das entscheidende Kriterium ist, muss stärker in die Bewerbung regionaler Produkte investiert werden, u.a. durch massive Förderung der Brandenburger Qualitätszeichen und deren Verbindung mit Ausschreibungsverfahren in der Gemeinschaftsverpflegung
- schnelle Umsetzung der Digitalstrategie bzw. Erweiterung dieser, da Unternehmen aus den verschiedensten Gründen auf funktionierende Internet- und Mobilfunkverbindungen angewiesen sind und in Zukunft noch stärker darauf angewiesen sein werden
- in dem Zusammenhang: Förderung der Wirtschaft muss immer auch bedeuten Förderung der Lebensqualität (Kreislaufcharakter), da Lebensqualität dazu beiträgt, wirtschaftlich gut tätig sein zu können
- sinnvolle Ideen, die sich anderweitig bewährt haben, aufgreifen und mehr Modellprojekte durchführen auch mit dem Wissen, dass einige

2. Ergebnisse

dieser scheitern können, z.B. verbunden mit Fragen der Art: Wie effiziente Erzeugergemeinschaften bilden? Wie Aufgaben des Großhandels übernehmen? Wie ein regionales Payback installieren? Wie Verteilerzentren in verschiedenen Räumen aufbauen? Wie einen Regio-Discounter planen? Wie Solidarische Landwirtschaft großflächiger denken? Wie Agroforstmodelle verschiedenen Räumen, Böden und Witterungsbedingungen in Brandenburg anpassen?

Zum Brandenburger Ernährungssystem und zum Aufbau regionaler Wertschöpfung ist in den letzten Jahren sehr viel gearbeitet und sind viele Erkenntnisse und gute Ideen zutage gefördert worden. Die Inhalte der Dokumente zielen in die Richtungen, die an dieser Stelle zusammengefasst worden sind und gehen expliziter auf die fachlichen Zusammenhänge der unterschiedlichen Positionen ein. Wir möchten daher verweisen auf die Dokumente der Regionalbewegung (2022), von pro agro (2022), der FÖL (2021, 2024), des Landesbauernverbandes Brandenburg e.V. (2020), des Ernährungsrates Brandenburg (2020), der Arbeitsgruppe bäuerliche Landwirtschaft (2022), der Regionalwert AG (2022), des Brandenburger Ministeriums für Soziales, Gesundheit, Integration und Verbraucherschutz (MSGIV) (2023), des Ernährungsclusters (2023) sowie der Brandenburger Landtagsfraktion Bündnis90/die Grünen (2024).

2.2.3. Netzwerk- und Beziehungsarbeit

Netzwerk- und Beziehungsarbeit als Notwendigkeit

Netzwerke und Netzwerkarbeit werden von den Experten als äußerst wichtig angesehen. Dies beginnt bereits bei dem Punkt, dass dem ländlichen Raum und die Menschen in ihm keine große Lobby auf Landesebene zugesprochen wird und diese sich nicht „gesehen“ fühlen. Wahrnehmung auf Landesebene wird als stark gefiltert wahrgenommen, so dass Bedürfnisse in den ländlichen Räumen dort nicht wahrgenommen werden. Es braucht Foren für diese Wahrnehmung, die Gelegenheit zur Diskussion und die Fähigkeit zum guten Zuhören. Die interviewten Akteure weisen hier einen starken Bezug zur Selbstverantwortung auf: es liegt bei ihnen, sich Gehör zu verschaffen. Inwiefern hierfür allerdings die Kapazitäten gegeben sind, ist eine andere Frage. Dasselbe gilt für den Kontakt mit anderen Akteuren. Die Notwendigkeit wird gesehen, ist aber ebenfalls beschnitten durch fehlende Kapazitäten.

Nichtsdestotrotz wiesen vieler der Experten bei der Gewichtung ihrer Arbeit hohe Werte für die Netzwerkarbeit und damit für die Beziehungspflege zu anderen Personen und anderen Akteuren auf, wobei ebenfalls darauf verwiesen wurde, dass diese Aktivitäten nach Innen und Außen Anwendung finden müssen. Je größer ein Unternehmen, eine Institution, desto wichtiger sind beide Wirkungsrichtungen. Bezüglich der interviewten Experten kann gesagt werden, dass der Anteil für diese Tätigkeiten bei den Unternehmen am kleinsten war. Bei ihnen zeigte sich am stärksten der Zwang, im Alltagsgeschäft funktionieren zu müssen, so daß wenig zeitlicher Spielraum existierte.

2. Ergebnisse

Der Anteil der generellen Netzwerk- und Beziehungsarbeit beim Großteil der interviewten Experten schwankte zwischen einem und zwei Drittel der eigenen Arbeitszeit, wobei klar gesagt werden muss, dass bei den interviewten Akteuren die individuelle Arbeitszeit den Achtstundentag überschritt. Je höher der prozentuale Anteil war, desto stärker war auch die Einbeziehung regionaler und überregionaler Belange. Hier tauchten ebenfalls unterschiedliche Selbstverortungen auf als „Brückenbauer“, „Türöffner“ und „Lückenfüller“. Unisono wurde erklärt, dass Netzwerkarbeit und die damit verbundene Beziehungspflege zwar sehr arbeits- und zeitintensiv ist, aber dafür auch sehr lohnenswert, und das nicht nur bezogen auf mögliche praktische Folgen, sondern bereits aufgrund der Aktivität selbst.

Netzwerken und Beziehungen pflegen sind bewusst getroffene Entscheidungen dieser Personen und entspringen der Auslegung und Interpretation des eigenen Aufgabenbereichs. In enger Verbindung mit Netzwerkarbeit und Beziehungsaufbau steht das Vertrauen in das gegebene Wort und die Tat als Konsequenz.

Netzwerk- und Beziehungsarbeit wird mit verschiedenen Vorteilen in Verbindung gebracht:

- Austausch von Informationen und Wissen und damit Ermöglichung eines Informations- und Wissensvorsprungs
- Bündeln von Ressourcen, Möglichkeit zur Arbeitsteilung
- gemeinsame Arbeit an Projektideen und Entwickeln von Strategien, die weiter streuen, aber die Kapazitäten eines einzelnen Akteurs übersteigen würden
- Pflegen des Miteinander
- kürzere Wege
- gezieltes Nutzen von Kontakten für z.B. schnelle Abfragen, Förder-
topfnutzung, Hilfeleistungen, Unterstützung
- Nutzung von Synergieeffekten, wenn Prozesse aufeinander
abgestimmt werden können
- Kreieren neuer Absatzmöglichkeiten
- Best Practise verbreitern sowie Fokus auf das Kleinteilige richten
das oft übersehen wird, aber in vielen Belangen wichtig ist und eher
genutzt werden kann für die Kommunikation nach draußen
- Mut zum Scheitern stärken (gezielter Austausch über Misserfolge, aber
auch Förderung der Risikobereitschaft, v.a. auf Seiten der Verwaltung)
- wirkt Angst und Resignation entgegen

Problem Netzwerk- und Beziehungsarbeit:

In den Gesprächen mit den Experten ließen sich zwei wesentliche Schwierigkeiten identifizieren, die mit Netzwerk- und Beziehungsarbeit verbunden sind:

1. Die Aktivitäten werden nicht wahrgenommen und können im Bereich der Förderlogik nicht als wichtige Tätigkeiten verbucht werden.
Wie oben beschrieben, betrachten alle interviewten Experten diese Aktivitäten als äußerst wichtig für die eigene Arbeit, beklagen aber ebenfalls,

2. Ergebnisse

dass diese nicht per se als wichtig erachtet und nicht explizit institutionalisiert ist. In Unternehmen und Kommunen können interne Absprachen dazu führen, dass in der Organisation diese Aktivitäten als wichtig erachtet werden. Hier taucht der obige Punkt auf, dass Akteure die Entscheidung dafür selbst treffen müssen. Aber gerade in Förderlogiken, die stark auf Output ausgelegt sind, bestehen keine oder kaum Möglichkeiten, Netzwerk- und Beziehungsarbeit als grundlegende Aktivitäten darzustellen, gerade weil es fast ausschließlich mit Kommunikation und Kommunikationsversuchen zu tun hat. Der Mehrwert der Netzwerk- und Beziehungsarbeit, der oft nicht quantifizierbar ist, einen messbaren Effekt übersteigt oder indirekt Auswirkungen auf einen anderen messbaren Effekt hat, wird in der Förderlogik nicht gesehen oder massiv unterschätzt. Der große Mehrwert dieser Aktivität liegt bereits in diesen Aktivitäten selbst. Es ist der oben beschriebene Vertrauensgewinn, der durch Vertraut-Sein miteinander entsteht. Dabei fällt es den Experten selbst oft schwer, diesen qualitativen Mehrwert darzustellen, um weitere Akteure in das Netzwerk zu ziehen.

2. Netzwerk- und Beziehungsarbeit benötigen viel Zeit.

Allein anhand der geschätzten prozentualen Anteile, die Netzwerk- und Beziehungsarbeit bei den Experten einnehmen, wird deutlich, welchen zeitlichen Umfang diese Aktivitäten einnehmen. Dies kann nicht von allen Akteuren gewährleistet werden, unabhängig davon, ob sie es als sinnvoll ansehen oder nicht. Interviewte Experten gaben zudem an, dass diese Aktivitäten einen noch größeren Raum bei ihnen einnehmen könnten und auch sollten, aber die Kapazitäten hierfür nicht vorhanden sind

Weitere Aspekte, die Netzwerk- und Beziehungsarbeit im Detail erschweren können, sind:

- Netzwerk- und Beziehungsarbeit lebt von den beteiligten Personen und von dem, was sie einbringen. Es ist keine Einbahnstraße. Netzwerke und Beziehungen müssen mit Leben gefüllt werden.
- Nicht selten fehlt die Klarheit darüber, was die einzelnen Akteure mit dem Netzwerk, mit einzelnen Kontakten verbinden. Es fehlt Transparenz über die eigenen Wünsche und Interessen, was langfristig zu Problemen führen kann.
- Fehlendes Vertrauen in den gemeinsamen Prozess diagnostizierten einige der Experten. In Verbindung stehend mit den beiden obigen Aspekten sehen sie die Ausprägung dahingehend, dass Akteure egozentriert ihre eigenen Standpunkte und Problematiken zugunsten einer Weiterentwicklung des gesamten Systems nicht verlassen können und Kreislauf- und systemisches Denken nicht überall ausgeprägt zu sein scheint. Reden und Zuhören kann schmerzen, aber erst ab diesem Punkt entwickelt sich Empathie und Wertschätzung für das Gegenüber.
- Wertschätzung für die gemeinsame Arbeit kann sich selbst in Kleinigkeiten wie dem Zurverfügungstellen von Getränken und Imbiß zeigen, was ebenfalls unter Förderbedingungen nicht immer möglich ist.
- Die interviewten Experten können bezüglich der Netzwerkarbeit ebenfalls durchaus als praktische Experten eingestuft werden, aber selbst bei ihnen zeigte sich im Einzelfall die Problematik, wie bei Bedarf an entsprechende Partner gelangt werden kann. Dies kann unterschied-

2. Ergebnisse

liche Gründe haben. Während natürlich Zeit erneut eine Rolle dabei spielen kann, können es aber auch die Unwissenheit über die richtige „Andockstelle“ zu potenziellen Partnern, existierende Narrative über andere Akteure (altdeutsch: Gerüchte) oder die Unkenntnis über die richtige Sprache, Ansprache, dem richtigen Wording oder dem richtigen Narrativ, um einen möglichen Kontakt nicht gleich zu Beginn „abzuwürgen“ (z.B. nicht von „Nachhaltigkeit“ reden, sondern von „Enkeltauglichkeit“ oder „Zukunftsfähigkeit“), sein.

- Oder als Gegenbeispiel: potenzielle Partner werden nicht wahrgenommen. Gerade im Bereich der Verwaltung nahmen viele Interviewpartner eine wenig ausgeprägte Einstellung zur Zusammenarbeit wahr. Nicht nur bezogen auf die Verwaltung, sondern als generelles Manko wurde diagnostiziert, dass zwar viel geredet wird, aber nicht selten Offenheit und Ehrlichkeit fehlen sowie in erster Linie Respekt (und Demut) vor dem, was andere tun sowie die Selbstreflexion darüber, was ich mache und was eventuell ausbaufähig ist, durchaus durch Hilfestellung der anderen.

Netzwerker

- Es gibt „richtige“ Universalnetzwerker, aber es gibt zu wenige und immer weniger von ihnen.
- Als Netzwerker muss stets die Entscheidung getroffen werden, wo man dabei sein muss, wo es am wirksamsten ist und wo der meiste Mehrwert entsteht.
- Es müssen mehr Formate gestaltet werden, um gerade im wirtschaftlichen Bereich Gruppen zusammenzuführen, denn auch dort gilt: Vertrauen hat etwas mit Vertraut-Sein zu tun. Akteure in tätigkeitsfördernde Beziehungen zu bringen, benötigt Zeit, einen entsprechenden Führungsrahmen und eine Begleitung bis zu dem Punkt, an dem die Gruppe gemeinsam eigenständig agieren kann.
- Es wäre in keinster Weise ein Fehler, vermehrt staatliche Investitionen zu nutzen, um regional wirtschaftliche Netzwerkstrukturen, Beratungsstrukturen und Unternehmensverbände aufzubauen und um potenzielle Investoren zu empoweren, da es eine Investition in die Selbständigkeit der Unternehmen wäre, die sie langfristig unabhängiger von der staatlichen Förderung machen würde.

2.2.4. Vorhandene Ansätze

Gleich vorweg muss an dieser Stelle gesagt werden, dass „Feldbegehungen“ im ländlichen Raum zwangsläufig auf den europäischen LEADER-Prozess aufmerksam werden. Aus unserer Sicht ist dies ein sehr gutes Instrument, um ländliche Entwicklung zu fördern. Im Rahmen des Projektes hatten wir das große Vergnügen Personen aus LEADER-Regionsvorständen und verschiedene LEADER-Manager, ihre Arbeit und ihre Ansichten kennenzulernen, was es uns ermöglichte, daraus Erkenntnisse für unsere eigene Arbeit zu ziehen. In der Folge beziehen wir uns daher bezüglich vorhandener Ansätze in erster Linie auf LEADER. Unter anderem auch deshalb, weil die Analyse weiterer „Netzwerkprofis“ ergab, dass deren Tätigkeiten einseitiger ausfielen als die Tätigkeiten der LEADER-Manager.

2. Ergebnisse

Im Einzelfall kann diese Tätigkeit natürlich anders ausgestaltet sein, was aber im Rahmen dieses Projekts nicht überprüft werden konnte.

Grundsätzlich ist zu sagen, dass es in Brandenburg unterschiedliche temporäre oder auf Langfristigkeit angelegte Projekte gab und gibt, denen Netzwerk- und Beziehungsarbeit zugestanden werden kann. Hierzu können aus unserer Sicht gezählt werden: Wertschöpfungskettenmanager, kommunale Betreuer von Bildungslandschaften, Dorf-Kümmerer, Klimaschutzmanager, Mobile Beratungsteams, Ehrenamtskoordinatoren (auf Landkreisebene) sowie Transferscouts im universitären Kontext. All diese Akteure sind ebenfalls bestrebt, im engen Austausch mit Akteuren zu stehen und in ihrem Aktionsfeld ein Netzwerk aufzubauen oder zu stabilisieren. Im großen Unterschied zu den LEADER-Manager sind sie entweder nicht auf Regionalentwicklung ausgerichtet oder ausschließlich in einem Sektor tätig.

Was funktioniert gut bei LEADER

- Neben dem eigentlichen Ziel von LEADER – Regionalentwicklung, besteht der Urgedanke des LEADER-Prozesses (in Brandenburg) in der Vernetzung. Anhand des leitenden Dreigestirns der LEADER-Region Spreewald kann dies verdeutlicht werden: regionale Wertschöpfung, ganzheitliche Siedlungsentwicklung und Lebensqualität und ausgerichtet auf Nachhaltigkeit werden gemeinsam mit Akteuren aus Tourismus, Ernährungswirtschaft, Wasser, Natur und Umwelt sowie regionalen und ökonomischen Netzwerken mit Leben gefüllt.
- Im Rahmen von LEADER sollen Menschen vor Ort dabei unterstützt werden, sich Gedanken darüber zu machen, was es vor Ort braucht, um die Region zu entwickeln. LEADER-Manager verstehen sich vereinzelt als Erbauer von „Minibrücken“ zu neuem Wissen und dessen Vermittlung an die entsprechenden Akteure. Es geht auch in diesen Zusammenhängen um den Aufbau von Strukturen und von Vertrauen und eine gewisse Art der Zusammenarbeit, die für alle Seiten gewinnbringend ist. LEADER hilft diesbezüglich die Governance zu verbessern. Multisektorales Denken ist dabei grundsätzlich für die strategischen Überlegungen bei der Konzeptionierung der Aktivitäten in den Förderperioden.
- LEADER-Manager können dabei oft Übersetzungstätigkeiten zwischen Sektoren ausführen, andere Perspektiven einbringen und Zugänge vermitteln, Horizonte erweitern und Denkanstöße geben, Kontakte herstellen und einen systemischen Ansatz in regional bezogene Überlegungen einbringen, so dass auch kleinere Projekte wie z.B. Kräuterwanderungen in den größeren Zusammenhang eingepasst und damit Bestandteil des Ganzen werden oder mit Hilfe von Profilberatungen von Akteuren problematische Dopplungen mit entsprechenden Konsequenzen verhindert und die Bandbreite des Angebots in der Region vergrößert wird.

Optimierungspotenzial

- Kontakt zu den Akteuren und zu den Menschen ist vorhanden, aber nicht in dem Ausmaß, der, durchaus auch in der eigenen Betrachtung, notwendig wäre.
- Die Manager denken dies unbewusst und bewusst in ihren verschiedenen Aktivitäten mit, aber generell wird zu selten die implizite Annahme, dass Entwicklung (einer Region) eine „gute Gemeinschaft“ benötigt, deutlich gemacht ebenso wie die Existenz einer Abhängigkeit voneinander, die jedem Akteur und jedem Einwohner die Frage aufnötigen sollte, was sie für diese „gute Gemeinschaft“ bereit sind zu leisten.
- Die Möglichkeit im Rahmen von LEADER verstärkter als Netzwerk- und Beziehungsgestalter aufzutreten, hängt stark ab vom Vereinsvorstand der LEADER-Region, von der Anzahl der gewünschten und/oder eingereichten Projekte, die bearbeitet werden müssen und von der eigenen Interpretation des Tätigkeitsprofils und der Art und Weise, wie man Freiräume ausfüllen möchte.
- Als engagierte Menschen sind Manager*innen auch außerhalb ihrer eigentlichen Tätigkeit ehrenamtlich in die Entwicklung „ihrer“ Region tätig, durchaus angetrieben von dem Manko, dass viele sinnvolle Aktivitäten, die keinen „Leuchtturmcharakter“ haben, aber vor allem auch Prozesse, die für die Gesamtentwicklung der Region und für die Entwicklung der Region in die Breite wichtig wären, nicht gefördert werden können.
- Das Verständnis in einzelnen Regionen als LEADER selbst ein Netzwerk zu sein, muss nicht überall auf LAG-Vereinsvorstandsebene ausgeprägt sein. Das Selbstbild, Beirat für die Verteilung von Projektgeldern zu sein und nicht für die strategische Regionalentwicklung, die durch Projekte als Instrumente gestützt werden, scheint durchaus ein vorhandenes Selbstbild auf dieser Ebene zu sein.
- Aufgrund der Projektarbeit können enorme Ressourcen der Manager gebunden werden, die dann für andere Tätigkeiten nicht mehr zur Verfügung stehen.
- Zumindest in den geführten Interviews mit Manager und LAG-Vereinsvorstandsmitgliedern zeigte sich ein großes Verständnis für die notwendigen Kompetenzen, um stabile Beziehungen zu Akteuren und stabile Netzwerke aufzubauen. Diese Kompetenzen werden teilweise selber bereits genutzt und angewendet. Allerdings, so wie bei der eigenen Auslegung der Manager-Tätigkeiten, obliegt die Kompetenzerweiterung der einzelnen Person. Ein zielgerichtetes Erlernen dieser Kompetenzen als Bestandteil des Tätigkeitsprofils besteht nicht und ist u.a. auch nicht im Bewerbungsverfahren und in der Bewertungsmatrix des MLUK vorgesehen.

An dieser Stelle muss deutlich gesagt werden, dass Resilienzteams keine Konkurrenz zu bestehenden Netzwerkknoten darstellen, vor allem nicht zu den bestehenden LEADER-LAGen und deren Geschäftsstellen im Projektmanagementbereich. Zum einen, und das macht die Analyse sehr deutlich und zeigten auch die Gespräche mit Akteuren aus dem LEADER-Umfeld, ist der Bedarf an solchen Knotenpunkten sehr hoch und ist jede zusätz-

2. Ergebnisse

liche Kraft, die in eine ähnliche Richtung wirkt, mehr als willkommen. Zum anderen unterscheiden sich die Teams aus Projektsicht in drei wesentlichen Punkten von dem LEADER-Prozess:

1. Verständnis als Zuwender: LEADER vergibt Projektmittel. Eine Vergabe von Mitteln würde, selbst wenn die Möglichkeit bestünde, nicht zum Verständnis der Resilienzteams passen.
2. Tätigkeitsschwerpunkt: Auch wenn Netzwerkarbeit zum genuinen Arbeitsverständnis bei LEADER gehört, liegt dort der Arbeitsschwerpunkt auf der Projektumsetzung, während der Arbeitsschwerpunkt der Resilienzteams ausschließlich auf der Netzwerk- und Beziehungsarbeit liegt sowie auf dem Sozialcoaching und dem Herausarbeiten des unbekanntes impliziten Akteurs- und Regionspotenzials.
3. Struktur: Auch wenn die Mitarbeiter in den Geschäftsstellen von LEADER in vielen Belangen frei agieren können, sind sie trotzdem an verschiedene Strukturen gebunden, vor allem an die Vereine der Landesaktionsgruppen und deren Vorstände sowie an das MLUK als primärer Verwalter der zur Verfügung stehenden Projektmittel. Resilienzteams müssen unabhängig agieren können, um ihre Tätigkeit als Vermittler zwischen unterschiedlichsten Akteuren und Sektoren ausüben zu können, gerade weil sie aus Perspektive der resilienten Region wissen, dass hierzu durchaus gelegentlich die Bearbeitung von Konflikten gehört, die sie dank ihrer Kompetenz und ihrer größtmöglichen Neutralitätswahrung bearbeiten können.

Es soll noch erwähnt sein, dass die bereits angesprochenen regionalen Entwicklungsstrategien der einzelnen LEADER-Regionen äußerst wichtig und hilfreich dafür sind, sich einen Gesamteindruck von der entsprechenden LEADER-Region zu machen (vgl. hierzu stellvertretend Regionalförderung Prignitzland e.V. (2022), LAG Oderland e.V., LAG Märkische Seen e.V.). Im Zusammenhang mit dem Optimierungspotenzial für LEADER soll auf die Studie von Oedl-Wieser und Dax aus dem Jahr 2019 hingewiesen werden, die für den österreichischen Raum LEADER-Projekte analysiert und unterschiedliche strukturelle Schwierigkeiten und Hemmnisse ausgemacht haben. Interessant für den thematischen Zusammenhang ist folgende Feststellung (ebd. S.31):

„dass die Dimension der Kommunikation und Kooperation in der Regionalentwicklung bei Fokussierung auf „hard facts“ auf der Mikroebene von Projekten oft zu kurz komme. Neue Partnerschaften und Formen der Zusammenarbeit seien oft als kooperative Aspekte die Voraussetzung für das Entstehen und Gelingen einzelner Projekte, auf der Makroebene der Regionalentwicklung würden dadurch häufig zusätzliche, oft nicht intendierte Effekte ausgelöst, welche ein gemeinsames Agieren erleichtern, neue Kulturen der Zusammenarbeit ermöglichen und auch Strukturen der regionalen Entscheidungsfindung und Politikgestaltung in positiver Hinsicht verändern könnten. Damit könnten „weiche“ Faktoren für die Regionalentwicklung geschaffen und Prozesse und Lerneffekte angestoßen werden, die über direkte Projekt- und Programmziele hinausgehend, für positive Veränderungen in Hinsicht auf die „integrierte“ Entwicklung von Regionen unerlässlich sind.“

2. Ergebnisse

sowie (ebd. S.38):

„(Soziale) Innovationen sind nicht planbar und beinhalten experimentelle Elemente, die Lernprozesse anstoßen, die für sich genommen, eine Stärkung der regionalen Potenziale darstellen.“

Zu einem möglichen Umgang damit siehe hierzu Kap. „Bedeutung des Prozesshaften“.

In Bezug auf den Ernährungssektor soll an dieser Stelle auf die Bedeutung verschiedener Projekte hingewiesen werden, die Pionierarbeit in einzelnen Bereichen übernehmen. Hierzu gehören vor allem Projekte, die sich um die Akzeptanz regionaler Produkte und um den Aufbau von regionalen Wertschöpfungsketten bemühen (vgl. hierzu Braun et al. 2021, Braun et al. 2022, Braun/Bitsch/Häring 2021, Pro Agro 2022, Landesverband Regionalbewegung NRW e.V. 2022). Diese „kleinen“ entstehenden Netzwerk- und Beziehungsstrukturen sowie der damit einhergehende Aufbau von Beratungsstrukturen ist eine sehr sinnvolle Entwicklung, die aber an diesem Punkt nicht stehen bleiben darf, sondern in die Verbindung dieser Netzwerke mit Netzwerken aus anderen Sektoren zu einem größeren Netzwerk und in einen generellen regionalen Zusammenhang einfließen sollten, wie es auch bereits in verschiedenen Ansätzen versucht wird (vgl. hierzu FÖL/Meister/Youett/Wukantina/Ernst 2024).

2.2.5. Sichtbarkeit

Bezüglich der Sichtbarkeit von Akteuren, Netzwerken und Projekten ist festzuhalten, dass, natürlich unterschiedlich nuanciert, hier noch viel Arbeit zu leisten ist. Öffentlichkeitsarbeit kann besser, vielfältiger und transparenter gestaltet werden. Den Akteuren ist klar, dass fehlende Sichtbarkeit bedeutet, weniger wahrgenommen zu werden. Allerdings greift auch hier wieder bei den meisten interviewten Akteuren, dass die Ressourcen begrenzt sind, um die eigene Arbeit und die Zusammenarbeiten mit anderen Akteuren sichtbar(er) zu machen. Im Bereich staatlicher Institutionen können des Weiteren durchaus zusätzlich Verwaltungsvorschriften das Sichtbarmachen einschränken (z.B. in Sozialen Medien).

2.2.6. Ziele

Netzwerk- und Beziehungsarbeit kommen irgendwann an den Punkt, an dem deutlich wird, dass als nächster Schritt gemeinsame Aktivitäten zu erfolgen haben. Um die gewollte zukünftige Zusammenarbeit klarer fassen und definieren zu können, sollten gemeinsam Ziele erarbeitet werden (siehe Kap. „Coaching und Mediationsprozess“). Ziele setzen sich zusammen aus Problemlagen, Bedürfnissen und Wünschen, aber sollten mit den richtigen Fragen in Verbindung gesetzt werden. Aus Sicht der interviewten Experten werden in Bezug auf Regionalität und regionale Wertschöpfung nicht immer die richtigen Fragen gestellt, was u.a. damit zusammenhängt, dass jede Region unterschiedlich gestaltet ist und eine unterschiedliche

2. Ergebnisse

Akteurslandschaft aufweist. Die regionalen Entwicklungsstrategien (RES) der LEADER-LAGen zeigen hier in die richtige Richtung. Allerdings kann grundlegender festgestellt werden, dass jede Region individuell betrachtet und als eigenständige Region bewertet werden sollte. Wie im Kapitel „Resilienz“ bereits angedeutet, zeigte sich auch in den Interviews, dass es von großem Vorteil sein und Druck aus der Region nehmen kann, wenn neben oder anstelle von wirtschaftlichen Parametern andere Indikatoren hinzugezogen werden, um die Qualität einer Region bewerten zu können. Die Betrachtung von Regionen unter anderen als nur wirtschaftlichen Strukturindikatoren kann zu anderen Aussagen über diese Region führen und somit auch zu anderen strategischen Überlegungen, die dann letztlich durchaus auch zu positiven ökonomischen Veränderungen führen können. Hier schließt sich dann u.a. der Kreis zur Resilienz bzw. zur Peripherisierung von Regionen und dem Einfluss der Einstellung der Bevölkerung/der Akteure auf die Art und Weise wie mit den Herausforderungen umgegangen wird. Eine permanent unter wirtschaftlicher Perspektive als defizitär wahrgenommene Region könnte eher Resignation auslösen, als eine Region, in der die soziale Kohäsion hoch ist und in der die Menschen Glück stärker immateriell definieren und dies auch so kommuniziert wird.

Unabhängig davon müssen in den strategischen Überlegungen aber die richtigen Fragen gestellt werden, wobei hier vor allem nach Sicht vieler Interviewpartner folgendes Trio entscheidend ist:

- Wo kann man etwas ändern?
- Wer kann etwas ändern?
- Wie realistisch ist das?

Bezogen auf die Brandenburger Verhältnisse wurden in den Interviews weitere wichtigen Fragen geäußert, die nicht nur für das Thema dieses Dokuments wichtig scheinen:

- Bringen schöne Dokumente etwas, wenn diesen verschriftlichten Worten keine richtigen Taten folgen oder für die Umsetzung dieser schönen Ideen keine Gelder bereitgestellt werden?
- Sollte nicht am Anfang einer strategischen Überlegung, egal für welches Thema, aber erst recht bei Fragen, die eine Region betreffen, eine ehrliche, transparente und selbstreflexive Aufarbeitung des Status Quo stattfinden?
- Hilft uns „Projektitis“ wirklich?
- Darf und kann überhaupt noch strategisch gedacht werden?
- Sollte eine Region primär nicht aus sich selbst heraus funktionieren und sich tragen und alles von außen Kommende eher „on the top“ sein?
- Hilft uns noch das „alte“ Denken oder ist es nicht langsam an der Zeit, auf allen Ebenen viel „radikaler“ zu denken/umzudenken?
- Brandenburg geht es wirtschaftlich nicht schlecht, aber was hat der ländliche Raum davon?

2. Ergebnisse

Und bezogen auf den Ernährungssektor:

- Gibt es tatsächlich eine zusammenhängende Strategie für die Entwicklung der Ernährungswirtschaft und welchen Stellenwert nimmt diese überhaupt auf Landesebene ein bzw. ist tatsächlich der Wert des Ernährungssektors für Brandenburg auf Landesebene erkannt worden?
- Wäre es nicht sinnvoll, auch für die strategischen Überlegungen von Unternehmen, politisch festzulegen, dass sich Brandenburg (und Berlin) bis zum Jahr X mit dem Prozentsatz X regional versorgen?
- Sollte man nicht erst genau die Funktionsweise eines Marktes und die Warenströme kennen und dann erst gezielt investieren? Und wer müsste hierfür mit am Tisch sitzen?

2.2.7. Wichtigste Erkenntnisse aus den Experteninterviews

- Zeit ist für die Akteure ein sehr kostbares Gut.
- Finanzielle Ressourcen sind für die Regionalentwicklung unverzichtbar.
- Keine innovative Veränderung ohne zusätzliches Personal.
- Die Rolle der Verwaltung in der Transformation muss überdacht werden.
- Regionale Wertschöpfung (im Ernährungssystem) weist noch sehr viele Lücken und Fragen auf und steht und fällt mit dem politischen Willen dafür oder dagegen.
- Ideen, um regionale Wertschöpfung (im Ernährungssystem) zu verbessern, sind vorhanden, aber es ist schwer, sie in die Umsetzung und in die Breite zu bringen bzw. stehen sie vereinzelt durchaus in Kontrast zu bestehenden Regeln oder Gesetzen.
- Ohne Netzwerke in ländlichen Räumen geht der einzelne Akteur unter.
- Netzwerk- und Beziehungsarbeit müssen explizit als bedeutsam herausgestellt und deren zeitlicher Aufwand intern sowie extern als Notwendigkeit anerkannt sein.
- Es benötigt mehr Netzwerker.
- Gerade mit LEADER existiert ein sehr sinnvoller Ansatz, um Regionalentwicklung strategisch zu bearbeiten, der aber allein nicht ausreichend und in dem Netzwerk- und Beziehungsarbeit nebenbei passiert und abhängig ist von der Interpretation der Tätigkeit durch Vereinsvorstand und Management. Hinzu kommt, dass es zu wenige LEADER-Manager*innen gibt und die Arbeit stark projektorientiert ausfallen kann.
- Das „Tue Gutes und sprich darüber“ ist auch für die Netzwerk- und Beziehungsarbeit hochaktuell, aber oft schwierig in der Umsetzung zu gestalten.
- Stell die richtigen Fragen! Mit dem Trio – Wo kann man etwas ändern? Wer kann etwas ändern? Wie realistisch ist das? – würde man schon weit kommen.

3.

Analyse und Bewertung

3.1. Generelle Ableitungen für Resilienzteams und Sozialcoaching

3.1.1. Bedeutung von Netzwerk- und Beziehungsarbeit

Die Bedeutung aber auch der Bedarf an konkreter Netzwerkarbeit wird als äußerst hoch eingeschätzt. Aber viele Akteure sind aus verschiedenen Gründen (z.B. mangelnde zeitliche Ressourcen, Alltagsanforderungen sind sehr hoch) nicht fähig, diese Aktivität zu leisten. Des Weiteren ist es für viele Akteure zumeist nicht möglich, weiterführende innovative und strategische Aktivitäten zu recherchieren, zu planen und durchzuführen sowie die dazu notwendigen, Vertrauen generierenden „1zu1“-Situationen mit potenziellen (neuen) Kooperationspartnern herzustellen.

Das in Abbildung 4 dargestellte Quadranten-Modell des Zeitmanagements (Covey 2018) verdeutlicht dies und lässt Aussagen einiger Akteure zur Zeit im Kap. „Identifizierte Lücken“ konkreter einordnen, da anscheinend die Arbeitszeit bei diesen Akteuren ausschließlich aufgewendet wird, um „dringende und wichtige“ Arbeiten zu erledigen und keine Zeit übrig ist, um „wichtige, aber nicht dringende“ Tätigkeiten durchzuführen, zu der Netzwerk- und Beziehungsarbeit gezählt werden können. Am anderen Ende des Spektrums finden sich wiederum interviewte Akteure, die den „geforderten“ Prozentsatz von 20-30% sehr wahrscheinlich erfüllen angesichts eines selbstgeschätzten Anteils für die Netzwerk- und Beziehungsarbeit von 50-60%.

Aber gerade kleine und mittelständische Unternehmen sind eigentlich dazu gezwungen, Zeit genau in diesen Quadranten („wichtig, aber weniger dringend“) zu investieren. Nicht nur im Ernährungssektor ist das der Bereich, in dem technische, sozio-technische und (sozio-)ökonomische Innovationen kennengelernt und weitere Informationen darüber eingeholt werden können. Möglich wird dies oft nur über massive Selbstaussbeutung, die aber nicht über längeren Zeitraum aufrechterhalten werden kann. Das Bewusstsein über die Notwendigkeit, hier Zeit zu investieren, ist den Wirtschaftsakteuren somit schmerzlich bewusst. Diesbezügliche Aktivitäten, u.a. durch externe Akteure, werden gerade von Unternehmerseite als ernsthafte Alternative angesehen für die auch Mittel zur Verfügung gestellt werden würden (siehe hierzu Kap. „Finanzierbarkeit“).

3. Analyse und Bewertung

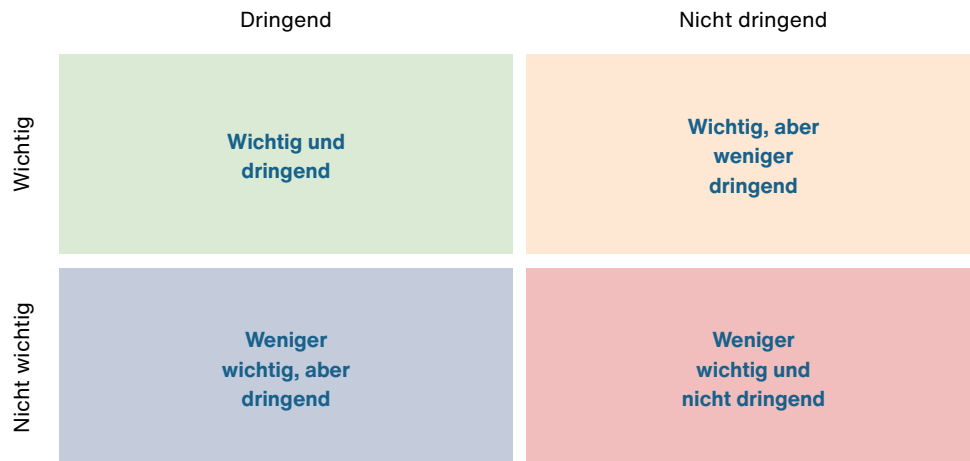


Abbildung 4

Dabei ist zu beachten, dass Netzwerkarbeit nicht gleich Netzwerkarbeit ist bzw. Netzwerkarbeit und Beziehungsarbeit eine Symbiose darstellen. Gemäß der Netzwerktheorie bestehen zwischen Knotenpunkten Beziehungen, wenn ein regelmäßiger Kontakt und Austausch besteht. Dies zu erreichen und aufrecht zu erhalten, ist das Ziel der Resilienzteams. Nur so ist der Aufbau von Vertrauen und damit der Aufbau von belastbaren Beziehungen möglich. Als Grundbaustein sinnvoller Netzwerkarbeit kann somit die aktive Kommunikation und der konkrete Gedankenaustausch zwischen Akteuren betrachtet werden. Dies stellt die erste Phase des Beziehungsaufbaus dar. Aus dieser Perspektive ist eine 1:1-Gesprächssituation das Format, bei der ein über das Oberflächliche hinausgehender Austausch am wahrscheinlichsten ist. Auch wenn das Gespräch themenbasiert ist, stehen die Menschen im Mittelpunkt. Auf dieser Grundlage kann der Ausbau des Kontaktes auf die Beziehungsebene erfolgen. Welchem „Ablaufschema“ dabei gefolgt werden kann, wird konkretisiert in den Kap. „Theoretisches Ablaufschema“ und „Fragenkatalog für den vertiefenden Akteurskontakt“. Als generelle Richtlinie sollte gelten, dass die ersten Kontakte vis-a-vis erfolgen sollten und der einzelne Mensch im Mittelpunkt steht mit seinen (beruflichen) Bedürfnissen.

Es soll in diesem Zusammenhang explizit betont werden, dass es um einen tatsächlichen Austausch zwischen den Resilienzteams und den Akteuren geht. „Austausch“ meint keine kommunikative Hülle.

Dies kann eventuell an einem Beispiel aus einem anderen Bereich verdeutlicht werden: Partizipative Teilhabe von Bürgern und Bürgerinnen im Rahmen der Governance ist nicht allein dadurch erfüllt, dass ein Rahmen dafür zur Verfügung gestellt wird z.B. im Rahmen eines Bürgerrats. Dieser Rahmen muss mit Leben gefüllt werden. Im Falle des Bürgerrats fehlt dieses Leben, wenn die Ergebnisse des Rates nicht weitergehend diskutiert und Teile, ob unverändert oder verändert, umgesetzt werden. Partizipation ist gebunden an Respekt und Wertschätzung für die Arbeit im Rahmen des Partizipationsprozesses. Bleibt dies zu oft aus, verschwindet die Motivation zur Partizipation und wird diese zu einer leeren Worthülle.

Das darf nicht passieren. Nicht im Rahmen von Beteiligungsprozessen und nicht im Rahmen eines Austausches mit Akteuren, welches regionale Entwicklung zum Ziel hat.

3.1.2. Bedeutung des Prozesshaften

Bezogen auf die Erkenntnisse aus Netzwerktheorie und sozialer Kohäsion kann auf die Frage, welche Bedingungen existieren müssen, um Zusammenarbeiten langfristig zu garantieren bzw. welche Prozesse etabliert sein müssen, um immer wieder neue temporäre oder langfristige Zusammenarbeiten zu ermöglichen, geantwortet werden, dass es sich hierbei über das Entwickeln von Vertrauen um den Aufbau von Beziehungen handelt. Aus der zumeist in Förderlogiken vorhanden Perspektive der Quantifizierbarkeit ist problematisch daran, dass dieses „Ergebnis“, trotz der Gewissheit darüber, welche Prozesse angewendet werden müssen, nicht vorhersehbar ist. Ebenso wie nicht vorausgesagt werden kann, welche klaren Resultate und Konsequenzen z.B. in Form von konkreten Projekten oder Unternehmensgründungen daraus erwachsen werden. Darüber muss zum einen Klarheit herrschen und zum anderen muss dies ausgehalten werden können. Wenn in einer „abgesteckten“ Region das in dieser enthaltene Potenzial zur Entfaltung gebracht werden soll, ist zu Beginn (und immer wieder neu auf den einzelnen Wegen) nicht evident, wie dieses Potenzial aussieht und wie es sich entfalten wird. Praktisch bedeutet dies, dass nicht klar ist, wie unterschiedliche Akteure ihren Platz in diesem sich entfaltenden Szenario finden und wie in diesem Szenario Plätze für neue Stakeholder geschaffen werden. Dies zu gestalten, zu managen, zu begleiten benötigt Kommunikation und Zeit.

Dabei ist zu betonen, dass allein schon der Prozess des miteinander Sprechens, Gestaltens, Tuns ein erfolgreiches Erlebnis ist/sein kann, welches Menschen bewegt und aufeinander zu bewegt. Daraus können andere Dinge entstehen. Müssen es aber nicht bzw. passiert dies erst zu einem späteren unbekanntem Zeitpunkt. Arbeit an der Resilienz einer Region bedeutet somit auch, Vertrauen in das bisher noch versteckte Potenzial der Region, der Akteure und ihrer Fähigkeiten zu haben.

Vertrauen, funktionierende Beziehungen und als sinnvoll betrachtete Kommunikation werden in Förderlogiken aber nicht als Ergebnisse betrachtet. Es sind keine zählbaren Dinge, die selbst in wissenschaftlichen Zusammenhängen nur unzureichend gemessen werden können. Auf der anderen Seite ist das Messen von Prozessen, welches zu Vertrauen, funktionierenden Beziehungen und gelingender Kommunikation führt ungleich schwieriger. Prozesse und deren Charakter können eher beschrieben werden. Dieser Punkt ermöglicht auch das Adaptieren von Prozessen, wobei auch hier feststeht, dass angelehnt an die Unterschiedlichkeit der Region, der Akteure, der Menschen, Prozesse den Gegebenheiten angepasst werden müssen, was Wissen über die Gegebenheiten und Kenntnisse über die Konfiguration der Prozessanpassung notwendig macht.

3.1.3. Region als spezifischen Aktions- und Akteursraum betrachten

Eine allgemeingültige Definition von Region existiert nicht bzw. wird Region in unterschiedlichen Zusammenhängen unterschiedlich definiert. Im Bereich des Ernährungssektors hat sich aus verschiedenen Gründen für die Arbeit in Brandenburg das Bundesland als Region etabliert und ist aus Sicht des Aufbaus von z.B. Wertschöpfungsketten in Brandenburg durchaus sinnvoll. Für die Arbeit der Resilienzteams ist diese Regionsgröße nicht praktikabel für die alltägliche Arbeit. Angesichts der Größe der einzelnen LEADER-Regionen und der Men- und Womenpower in den LAGen (siehe Kap. „Konzeptanalyse“) stellt sich die Frage, ob dieser Aktionsraum für das Agieren eines einzelnen LAG-Teams angemessen ist. Ähnlich stellt es sich auch für Resilienzteams dar. Auf die Landkreisgröße trifft diese Frage ebenfalls zu. Bei der Beantwortung sind verschiedene Aspekte zu berücksichtigen (Anzahl der Einwohner, der Organisationen, Institutionen und Unternehmen, der Siedlungen und der Siedlungsgrößen etc.). Bezüglich des Aktionsraums könnte der umgekehrte Weg gegangen werden und sich die Größe der Region flexibel gestalten durch die Tätigkeitsfelder, Zielgruppen, aber auch durch Projektideen und Möglichkeiten, und vor allem durch die Größe des vorhandenen Teams.

Unabhängig von der Größe weist jede Region (ob definiert als Bundesland, Landkreis oder kleiner) spezifische Eigenarten, eine individuelle Struktur und Beschaffenheit sowie Akteure und Menschen auf, die es nur in dieser Region gibt. Das ist eine Fülle an Fähigkeiten und Ressourcen unterschiedlicher Art, die es zu berücksichtigen und in ihrem eigenen Maßstab zu bewerten gilt. Diese interne Beschaffenheit der Region muss den in dieser Region Agierenden bekannt sein, da nur derart die Resilienz der Region gestärkt und ihre Weiterentwicklung vorangetrieben werden kann. Spezifisch auf die jeweilige Region ausgerichtete Netzwerk- und Beziehungsarbeit machen Regionen resilienter, weil durch diese u.a. Misserfolge und Fehler in der Region besser gemanagt und sinnvoller daraus gelernt werden kann, da schneller erneut bzw. fortwährend nach Lösungen gesucht wird, um die Probleme weiterhin lösen zu können. Aber auch positive Entwicklungen in der Region können schneller und vorurteilsfreier verbreitet werden. Beides etabliert gemeinschaftliches Lernen.

3.2. Definitionen Resilienzteams und Sozialcoaching

Auf Grundlage der Datenakquise lassen sich zum besseren Verständnis des verfolgten Ansatzes die beiden zusammengehörigen Konzepte „Resilienzteams“ und „Sozialcoaching“ definieren.

Resilienzteams

Als „Resilienzteams“ bezeichnen wir Personen und/oder Gruppen, die transdisziplinäres und sektorenübergreifendes Verständnis besitzen und zwischen den Disziplinen und Sektoren, in denen die Fachdisziplinen und -gebiete praktisch wirken, vermitteln und Akteure zusammenbringen können. Sie kennen ihren Aktionsraum und die existierenden Akteure in diesem sehr gut bzw. sind bestrebt ihr Netzwerk und ihr Wissen permanent zu vergrößern. Resilienzteams bringen Informationen und Wissen in den Fluss und sorgen für einen diesbezüglichen Transfer zwischen den Akteuren und den Sektoren. Sie nehmen eine Vermittlerrolle und aktive Moderatorenrolle ein, um Vielfalt zu managen und können ihre hohe soziale Kompetenz zielgerichtet einsetzen, um Akteure unterschiedlicher Sektoren und mit unterschiedlichen Wissensständen miteinander handlungsfähig zu machen. Abbildung 5 zeigt schematisch die Veränderung eines Netzwerks ohne und mit Resilienzteams (rot).

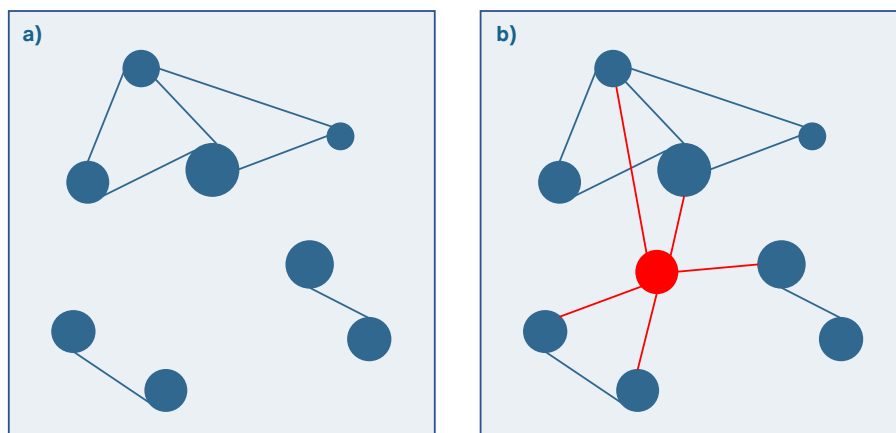


Abbildung 5

Sozialcoaching

Ziel des Sozialcoachings ist das Wirken auf der menschlichen Ebene, um aktiv Vertrauen zwischen Akteuren desselben Sektors und unterschiedlicher Sektoren hervorzubringen und Beziehungen herzustellen, um das Netzwerk zu erweitern und zu stärken und um über diesen Prozess sozialen Zusammenhalt in einem definierten Raum zu fördern. Mit Hilfe des Sozialcoaching sollen Akteure, ihre Informationen, ihr (Fach-)Wissen, ihre Bedürfnisse und Wünsche und vor allem ihre Kompetenzen miteinander in Verbindung gebracht werden, um diese ins Wirken miteinander bringen zu können. Im Sozialcoaching geht es somit primär um soziale Prozesse und nicht um die vordergründige Gestaltung von Projekten oder die Verteilung von Projektgeldern. Gleichwohl zielt Sozialcoaching auf eine langfristige Stabilität des Netzwerks und auf Wirksamkeit der aufgebauten Beziehungen, die es dann wahrscheinlicher machen, dass im Netzwerk entstehende Ideen in Projekten münden, die ebenfalls einen langfristigeren Charakter haben.

Sozialcoaching öffnet die Perspektive dafür, dass der Erwerb sozialer Kompetenzen, die Fähigkeit zur vertrauensbildenden Kommunikation und Interaktion sowie der gezielte Aufbau von Beziehungen KEIN Selbstläufer ist und deshalb gezielt bearbeitet werden muss. Sozialcoaching macht deutlich, dass diese Kompetenzen zwar im kollektiven Bewusstsein angesehen werden als vorhanden in jeder einzelnen Person, aber de facto (aus verschiedenen gesellschaftlichen Gründen) nicht in einer Art und Weise vorliegen, die ein verstärktes Aufbauen vieler vertrauensvoller Beziehungen mit unterschiedlichen Akteuren und Personen ermöglicht.

3.3. Konzeptanalyse

Im folgenden Abschnitt unterziehen wir unsere bisherigen Erkenntnisse zu den Resilienzteams verschiedener Analysen. Als erstes betrachten wir den derzeitigen Markt bzw. das strukturelle Angebot an Netzwerkarbeit im Land Brandenburg, um das Potenzial der Resilienzteams auszuloten.

Im Folgenden erstellen wir eine SWOT-Analyse um die Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken des Ansatzes zu identifizieren. Diese dient dem dritten Schritt, der Wirkanalyse, als Grundlage.

In der Wirkungsanalyse wird geprüft, ob die angestrebten Wirkungen der Maßnahme erreicht werden können, welche direkten und indirekten, kurz-, mittel- und langfristigen Wirkungen zu erwarten sind und wie diese überprüft werden können.

3.3.1. Marktanalyse

In der Marktanalyse versuchen wir die institutionalisierten Strukturen zu identifizieren, die wir gemäß unserer Perspektive als explizit sektorenübergreifend netzwerkfördernd ansehen und zum zweiten die Ressourcen zu quantifizieren die in diesen Bereich aus staatlichen Strukturen fließen. Besonders zu beachten ist, dass bei dieser Betrachtung Netzwerkarbeit nicht in all ihren Möglichkeiten betrachtet wird, sondern wir hier den Fokus auf institutionalisierte Strukturen setzen. Sie kann daher in diesem Rahmen nur als eine grobe Annäherung verstanden werden, die nicht vollumfänglich den gesamten Markt erfasst, aber erste Hinweise bieten soll, in welche Marktsituation die Resilienzteams eingebettet werden können.

Als für Netzwerkarbeit institutionalisierte Strukturen im Land Brandenburg erkennen wir die Bürgermeister der Kommunen, die Amtsleiter und Landräte, Gemeindevertretungen, die obersten Ebenen der Landesministerien, im ländlichen Raum aktive Verbände und vor allem die LEADER LAGs, was in Zahlen ausgedrückt bedeutet: In Brandenburg sind 411 Bürgermeister (hauptamtliche und ehrenamtlich), 14 Landräte, 50 Amtsleiter, ca. 409 Gemeindevertreter, 11 Personen in der Landesregierung (+ 12 Staatssekretäre und 52 Abteilungs- und Büroleiter) und ca. 100 Verbandsvorsitzende tätig. In den LEADER LAG's sind ca. 80 Personen für das Regionalmanagement verantwortlich, wenn die Personen in den Geschäftsstellen, die durchaus auch über andere Projekte finanziert und nicht allein die über LEADER finanzierten vollen Projektstellen, berücksichtigt werden. Zusammen ergibt das ca. 2000 Personen

Für die größeren Einrichtungen ist anzunehmen, dass nicht nur der Leiter einen Teil ihrer Zeit den Netzwerken in Brandenburg widmen. Selbst wenn jetzt noch verschiedene wissenschaftliche Positionen, spezifische Akteure der Zivilgesellschaft, politische Akteure, spezielle Firmen aus dem Sozialunternehmertum oder der Beratungsbranche sowie eventuell vorhandene engagierte Einzelpersonen hinzugenommen werden, die unserer sektorenübergreifenden und transdisziplinären Definition entsprechen würden, und die Zahl großzügig auf 4.000 Personen verdoppelt wird, entspricht das in Bezug zur Bevölkerung Brandenburgs von ca. 2,5 Millionen Einwohnern und selbst bezogen auf die 1,5 Millionen Einwohner im ländlichen Raum Brandenburgs immer noch einen sehr marginalen Teil, die als entsprechende Knotenpunkte und damit als verbindende Elemente institutionalisiert im sozialen Gesamtnetzwerk wirken. Nehmen wir zum Vergleich die aus empirischen Untersuchungen bekannten Zahlen (s.o.) zu Netzwerkstrukturen, die aufzeigen, dass im Mittel 25% der möglichen Aktivität eines Systems in die Verbindungen, also ins Netzwerk fließen, ist der Personenkreis, der in der institutionalisierten Netzwerk- und Beziehungsarbeit in Brandenburg tätig ist, mit einem Anteil an der ländlichen Bevölkerung (ca. 1,5 Millionen) von 0,27% deutlich geringer. Dem Projektteam ist klar, dass diese „Berechnung“ auf keiner dezidiert wissenschaftlichen Grundlage basiert, sondern nur und ausschließlich eine Tendenz anzeigen kann. Dennoch zeigt auch diese sehr grobe Annäherung an den Sachverhalt, dass eine große Diskrepanz bzgl. der Anzahl von „Universalnetzwerkern“, wie sie in einem Interview bezeichnet worden sind, existiert. Gleichsam spiegelt sich

3. Analyse und Bewertung

in diesem Verhältnis auch der in unseren Interviews oft gehörte Wunsch nach einem größeren Bedarf an Netzwerkarbeit deutlich wieder.

Betrachten wir zusätzlich das in den letzten Jahren (2007-2023) die in Netzwerkarbeit (inklusive Innovationsassistenten und Beratungsförderung) geflossene Fördergelder des Landes (22 Millionen EUR) in Bezug zu allen ausgegebenen Fördergelder (1,5 Milliarden EUR) ergibt sich ein Anteil von ca. 1,5% (Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie (MWAE) 2024)

Betrachten wir weiterhin die gerade laufenden Ausschreibungen des Wirtschaftsministeriums/ILB, zeigt sich ein insbesondere Netzwerkarbeit und Zusammenarbeit fördernder Anteil von 15% („Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB)“ 2024; „Wirtschaftsförderung Brandenburg“ 2024). Aus letzteren Zahlen lässt sich vielleicht ableiten, dass aktuell bereits ein zunehmender Fokus auf Netzwerkarbeit liegt, der aus unserer Sicht aber immer noch zu gering veranschlagt ist sowie nicht klar ist, welche Art Netzwerkarbeit in den Förderungen gemeint ist bzw. wie sie ausgestaltet werden soll.

Die aufgezeigten Zahlen und die bereits erwähnten Wünsche nach mehr Netzwerkarbeit aus den Interviews weisen eine Diskrepanz auf. Nehmen wir zusätzlich den erklärten Bedarf und die Aussagen derer hinzu, die in diesen oben erwähnten Strukturen zwischen 50-60% ihrer Zeit der Netzwerk- und Beziehungsarbeit widmen, wird die Diskrepanz zwischen Ist und Wunschzustand nochmals betont.

Dieser Teil der Analyse zeigt, dass der Bedarf und Wunsch nach mehr Netzwerkarbeit mit den bisher existierenden Strukturen nicht erfüllt werden kann. Gegeben der oben dargestellten weitreichenden Wirkungen von Netzwerkarbeit ist eine Ausweitung dieses Bereichs geboten.

3.3.2. SWOT-Analyse der Resilienzteams

Im Folgenden erstellen wir eine SWOT-Analyse anhand unserer bisherigen Recherche zur Netzwerk- und Beziehungsarbeit und im engeren Sinne zu den Resilienzteams, um die in diesem Ansatz liegenden Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen zu identifizieren.

Die erkannten Stärken sollen aufzeigen, inwieweit die Teams zur Stärkung der Region beitragen können. Die Schwächen dienen dazu aus den bisherigen Erfahrungen zu lernen und damit von Beginn an die nötigen Verbesserungen in den Ansatz zu implementieren. Die Risiken sollen dabei helfen, die möglichen negativen Auswirkungen auf das Gesamtsystem zu verstehen, um auch diese in der Planung bereits berücksichtigen zu können. Die erkannten Chancen sollen das in diesem Ansatz steckende Potential aufzeigen. Die folgende Tabelle zeigt die Zusammenfassung der Analyse.

Stärken

- Vertrauen und damit ein Miteinander aufbauend und stärkend
- Persönliche Kontakte
- Kompetenzen werden entdeckt und zusammengeführt
- Informationsaustausch und Kommunikation fördernd
- Flexibilität in den Methoden
- Offenheit gegenüber neuen Ideen
- Aufsuchende Tätigkeiten
- Sektoren verbindend
- Gemeinsame Ziele auffinden
- Selbstorganisation fördernd
- Der Prozess ist im Fokus
- Lösungsorientiert

Schwächen

- hoher Zeitaufwand
- viel Kommunikation und Abstimmungen
- längerfristige Prozesse
- schwierige Messbarkeit
- Abhängigkeit von persönlichem Engagement und Fähigkeiten
- Rollenverständnis nicht immer klar (Motor vs. Ermöglicher)
- derzeit deutlicher Mangel an Kontinuität
- derzeit oft nebenbei
- derzeit häufig systemisch bedingte Konkurrenzsituation (Fördergelder)
- Ziele zu Beginn nicht immer klar

Risiko

- Abhängigkeiten vom Moderator
- Fokussierung auf zu wenige Personen (Machtkonzentration)
- Finanzielle Abhängigkeit
- Systemische Ungewissheiten (Fördersituation, Politischer Wille)
- Mehrwert der Netzwerkarbeit wird unterschätzt und nicht gesehen
- Unzureichende Anerkennung der Netzwerkarbeit
- Eingeschränkte Messbarkeit als ausschließliches Kriterium

Chancen

- Ressourcen effektiver einsetzen
- Regionales Selbstverständnis fördernd
- Regionale Wertschöpfung erhöhen
- andere Bewertungsmaßstäbe
- sozialer Zusammenhalt, stärkere Netzwerke
- Erhöhung des Wissens umeinander
- Höhere Resilienz der Region und der einzelnen Menschen
- größere Offenheit gegenüber Veränderungsprozessen
- Stärkung der ländlichen Regionen über Vertrauen und mehr gemeinsames Tun
- Mehr Innovation durch Informationsfluss und Kontakten

3.3.3. Ableitungen für das Wirkungsprinzip

Im Folgenden werden die in der SWOT-Analyse aufgezeigten Stärken, Schwächen, Risiken und Chancen genutzt, um die potentielle Wirkung der Resilienzteams zu skizzieren.

Die **Wirkungsziele** der Resilienzteams fokussieren sich darauf, dass über die Erhöhung der Netzwerkaktivitäten und die Bildung von Vertrauen zwischen den Akteuren die Region gestärkt wird. Die Teams sorgen für einen stetigen Informationsfluss im Netzwerk und darüber hinaus. Damit wird das Wissen umeinander vergrößert und so mehr Anknüpfungspunkte geschaffen, die letztlich Innovation und Zusammenarbeiten ermöglichen.

Ein zentrales Ziel besteht darin, die Stärken der Region weiterzuentwickeln und das Kompetenzspektrum zu erweitern und effektiv zu nutzen. Dabei soll die Selbstwirksamkeit und Selbstorganisation des regionalen Netzwerks gefördert werden, sodass das Netzwerk langfristig möglichst selbstständig agiert und über neue Informationen und Kommunikationsangebote in ihrer Arbeit inspiriert und gestärkt wird.

Ein wesentlicher Aspekt ist, dass qualitative Anreize im Vordergrund stehen, um die Mitwirkungsbereitschaft zu erhöhen. Der Prozess des Zusammenkommens selbst soll für die Akteure bereits attraktiv sein und das unabhängig von einem zu Beginn möglicherweise noch nicht klar definierten Ergebnisses. Offenheit gegenüber Veränderungen gepaart mit einer Lösungskompetenz verstärkt die eigene Selbstwirksamkeit und damit die Resilienz der Region und eben auch der daran beteiligten Personen.

Das übergeordnete Ziel der Netzwerkarbeit muss stets der Gemeinschaft und der Region dienen. Maßnahmen, die nur einem einzelnen Stakeholder nützen, sind daher kein Ziel für das gesamte Netzwerk. Stattdessen soll Ko-Kreation gefördert werden, bei der alle Akteure gemeinsam an Lösungen arbeiten, die dem Wohl der Region dienen.

Die **Wirkungslogik** dieses Ansatzes basiert vor allem in der Tätigkeit und dem Ziel selbst, da vertrauensvolles Handeln Vertrauen erzeugt. Offenheit, Transparenz, Ehrlichkeit und Vertrauen sind die Grundpfeiler der Arbeit der Resilienzteams. Mit diesen Einstellungen und Werten als Basis für die Handlungen des Teams werden Netzwerke aufgebaut, die Vertrauen ermöglichen und so den sozialen Zusammenhalt stärken und somit zur Weiterentwicklung der Region beitragen.

Ein weiterer Aspekt in der Wirklogik ist die Vorgabe, dass die Kenntnis und das Wissen über den Wirkungsraum und die Akteure stetig erweitern und entsprechend diese Kenntnisse im Netzwerk verteilt und angewendet werden. Das stetige Dazulernen ermöglicht sich den Veränderungen informierter und fähiger zu stellen und mit diesem als Basis kompetent und vertrauensfördernd zu wirken.

Auch wenn Kommunikation und gemeinsame Absprachen scheinbar mehr Zeit brauchen, ist der Zusammenhalt und das Miteinander, das sie erzeu-

3. Analyse und Bewertung

gen sehr bedeutsam und wird von den Beteiligten als wertvoll erachtet. Es muss klar, dass nicht alle Prozesse immer zum Erfolg führen. Aber auch eine gemeinsam bewältigte Niederlage hat ebensolch bindende Wirkung. Diese Prozesse brauchen eine gute Begleitung, um unter schwierigen Umständen diese Wirkung zu entfalten. Die Kompetenzen der Teams sind darauf ausgerichtet mit Konflikten und Schwierigkeiten in gemeinschafts-erhaltenderweise umzugehen.

Zentral in der **Wirkungsanalyse** und Evaluation ist ein kontinuierlicher teaminterner Feedbackzyklus, der unterstützt wird durch externe Supervisoren. Hierbei sollen inhaltlichen Erkenntnisse und Entwicklungen im Vordergrund stehen und nicht so sehr quantitative (z.B. Anzahl von Telefonaten oder Treffen).

Ein besonderes Augenmerk sollte auf der Überprüfung von Abhängigkeiten liegen: Die Resilienzteams achten darauf als Impulsgeber und Prozessberater tätig zu sein, vor allem sollen sie den Informationsfluss gewährleisten. Information kann als Machtinstrument missbraucht werden. Dies gilt es über Feedbackschleifen und regelmäßige Supervision zu verhindern.

Über das Team hinaus sollte ein gutes Monitoringprogramm den Partizipationsgrad, die Lebensqualität und das Zugehörigkeitsgefühl in der Region erfassen. Hierbei sollen wissenschaftliche Ansätze, wie beispielsweise der Regionale Wohlfahrtsindex, genutzt und auf die eigene Region übertragen werden.

Um die beste Wirkung der Arbeit zu gewährleisten, ist die Art der Förderung von Bedeutung. Eine stetige und stabile Finanzierung ist in sich ebenso vertrauensfördernd wie die in der Wirklogik beschriebene Handlungsweisen der Teams. Beide Stränge bedingen sich gegenseitig. Insbesondere ist damit eine Unabhängigkeit im Handeln zu gewährleisten, welche die nötige Ehrlichkeit und Offenheit in der Arbeit der Teams ermöglicht.

Netzwerkarbeit ist bedeutsam und wirkungsvoll, um das aber zur Geltung zu bringen, bedarf es struktureller Rahmenbedingungen die die Wertschätzung und Würdigung dieser Arbeit schon beinhalten. Zwei Kriterien sind hier hervorzuheben. Die Zeit, die dieser Arbeit gewidmet ist, nicht als selbstverständlich vorauszusetzen, sondern dafür genau den Raum zur Verfügung zu stellen, der dafür nötig ist. Das zweite ist die oft als Mangel beschriebene Schwierigkeit, den Output dieser Arbeit messen zu können. Hier ist besonders zu betonen, dass gerade in der Netzwerkarbeit, die stark von Prozessen und Kommunikation abhängt, also mehr von dem, was ‚zwischen den Zeilen‘ steht, mit der Forderung, etwas klar Messbares zur Überprüfung in der Hand zu haben, vorsichtig umgegangen werden sollte. Eine zu starke Formalisierung kann sich negativ auf die Wirkung von Maßnahmen und Prozessen auswirken. Hier muss ein Optimum zwischen Vertrauen in die Maßnahmen und objektiver Messbarkeit gefunden werden.

Eine weitere entscheidende Gelingensbedingung sind die Personen selbst, die in diesen Teams arbeiten. Hierbei ist eine gute Auswahl an erster Stelle zu nennen, aber die Aus- und Weiterbildung der Teammitglieder ist ebenso

3. Analyse und Bewertung

bedeutsam. Das Auswahlverfahren muss daher den Anforderungen entsprechend gestaltet sein. Zur Aus- und Weiterbildung schlagen wir weiter unten geeignete Inhalte vor.

Die im Wirkungsprinzip dargelegten Aspekte werden in den folgenden Kapiteln des Dokumententeils „Empfohlene Instrumente“ vereinzelt aufgegriffen und ausgeführt.

4.

Empfohlene Struktur und Instrumente für Resilienzteams

Die nachfolgenden Kapitel erläutern Struktur, Rahmenbedingungen, Maßnahmen und Instrumente, wie Resilienzteams aufgebaut werden und wirken können, um über Sozialcoaching gezielte Netzwerk- und Beziehungsarbeit zu leisten. In die Erläuterungen fließen nicht nur Schlussfolgerungen des Projektteams ein, sondern auch Perspektiven und Erkenntnisse aus der Fachlektüre sowie den analysierten Interviews.

4.1. Personenbeschreibung und Tätigkeiten

Als generelles Ziel der Resilienzteams kann es angesehen werden, dass eine Region durch die Entfaltung verschiedenen Potenziale der einzelnen Akteure entwickelt wird. Das Grundanliegen besteht darin, Menschen/Akteure in den gemeinsamen Austausch und in die gemeinsame Interaktion und Zusammenarbeit zu bringen sowie diesen Wunsch in ihnen motivieren, so dass eine kollektive Aufgeschlossenheit dahingehend existiert, Herausforderungen gemeinsam angehen zu wollen. Netzwerk- und Beziehungsarbeit ist hierbei Mittel zum Zweck. Der Zweck ist in erster Linie Vertrauen, die Grundwährung für sinnvolle Zusammenarbeiten und die Gestaltung einer resilienten Gemeinschaft, die auf Herausforderungen und Veränderungen gemeinsam innovativ und planvoll reagieren kann.

4.1.1. Rollen und Aufgabefelder

Anlaufstelle sein

- Resilienzteams sind aktiv **im „Feld“ unterwegs**, um Akteure zu kontaktieren, aber gleichzeitig suggerieren sie dem Feld, dass jederzeit ansprechbar sind und sich Akteure mit Ideen jeder Art, aber auch spezifischen Problemen an sie wenden kann. Die **„Tür steht immer auf“**. Durch diese Doppelstrategie können mehr informelle Informationen in Erfahrung gebracht werden (Insiderwissen/tacit knowledge), welches meist nicht in verschriftlichter Form vorliegen, sondern durch Gespräche in Erfahrung gebracht werden müssen.
- Wesentlicher Aspekt ihrer Arbeit ist das **strukturierte Befragen der Akteure** sowie, vielleicht noch wichtiger, die ausgeprägte Fähigkeit, **Zuhören** zu können, um als **„Feedbackgeber“** fungieren zu können, damit Akteuren eventuell vorhandene Schwachstellen in der Idee, im Plan etc. verdeutlicht werden können, Bedürfnisse expliziter vor Augen geführt werden können etc.
- Die Teams setzen soziale Kontakthemmnisse herab, da sich Akteure zur Vorabinformation über andere Akteure oder zur Kontaktaufnahme mit anderen „über Bande“ an die Resilienzteams wenden können.

Übersetzer sein

Aufgrund des Kontakts in verschiedene Sektoren und aufgrund der Wissbegierde, Probleme, Prozesse und Antwortoptionen in diesen verschiedenen Sektoren verstehen zu wollen, sind die Teams befähigt **zwischen Akteuren unterschiedlicher Sektoren zu vermitteln** bzw. zwischen den oft damit verbundenen unterschiedlichen „**Fachsprachen**“ **übersetzen** zu können. Wichtig: die Teams sehen keine der Fachsprachen als wichtiger oder unwichtiger an. Sie stehen dem als polyglotte Sprachenliebhaber neutral gegenüber.

Informations- und Wissensaufnehmer und -transporteur sein

- Die Teams nehmen zum einen die oben erwähnten informellen Informationen auf, die an vielen Stellen im Raum produziert werden und können diese in einen Gesamtzusammenhang **einordnen und sinnvoll verwerten**. Andererseits bilden sich die Teams ständig weiter in den Bereichen, die sie aktuell bearbeiten bzw. die strategisch in naher Zukunft wichtig werden könnten. Sie **informieren** die relevanten Akteure über neue Gesetze, wissenschaftliche Erkenntnisse, Fördermöglichkeiten und Innovationen.
- Aufgrund der Kenntnisnahme wissenschaftlichen und praktischen Fortschritts in relevanten Arbeitsbereichen dienen sie als „**regionaler Innovationsassistent**“.
- Zusammengefasst: Die Teams sind in dem Sinne keine Experten für einzelne Fachgebiete und keine Spezialisten für die praktische Umsetzung. Aber sie **verstehen Zusammenhänge** und bieten sich über die Aufnahme von Informationen und Wissen als Treiber eines zirkulären Informations- und Wissenstransfer an, um zu gewährleisten, dass vorhandenes Wissen in einem absehbaren Zeitraum zu den Akteuren gelangt, die dieses benötigen (könnten).
- Daher können die Teams aber auch keine Fachberater im strengeren Sinne sein, aber sie **kennen Beraternetzwerke** und können vermittelnd tätig werden.
- Die Teams sind keine Macher. Sie beliefern Akteure aber mit notwendigen Rahmendaten, damit diese ins Machen kommen.
- Aufgrund des wachsenden regionalen und fachlichen Kontextwissens erarbeiten sich die Teams eine **positive Autorität** in der Region und fördern damit gleichzeitig den **Vertrauensaufbau**.
- Das Ansammeln und Verwerten von Informationen und Wissen befähigt die Teams, **strategisch und großflächiger zu denken** und das Wissen nutzbringend für die generelle Entwicklung der Region einzubringen.

Verantwortung übernehmen

- Die Teams sehen sich verantwortlich darin, **inhaltliche Fäden und Akteure zusammenzuhalten**.
- Sie sind in der Lage **Kommunikationsprozesse und Feedbackschleifen zu managen**, um Entwicklungen auf den richtigen Weg zu bringen.
- Die Teams können **Spannungen und Konflikte aushalten und benennen** und Möglichkeiten diese zu bearbeiten organisieren.
- Sie unterstützen die Akteure dabei, **gemeinsame Ziele** und dahin führende Etappenziele zu formulieren.

Motivator und Außen- und Innendarsteller sein

- Die Teams sind „**Funkenentzündler**“ und unterstützen Akteure dabei, an den eigenen Ideen festzuhalten und Umsetzungen planvoll zu testen.
- Sie unterstützen **nach Innen das Stärken des sozialen Zusammenhalts** des Netzwerks durch Narrative der Zusammengehörigkeit und nach Außen durch **Anerkennungs- und Erfolgsgeschichten**.



Lückenschließer sein

- Die Teams versuchen so oft wie möglich, von ihnen oder den Akteuren selbst **identifizierte Lücken zu schließen**. Dies kann Informationen, Wissen, Kommunikation oder Kontakte umfassen. Sie agieren als „Kümmerner“ im positiv-aktivistischen Sinne gemäß dem Motto: „*Sag mir, was du brauchst, und ich schaue, ob ich es ran bekomme.*“
- Die Teams **vermitteln Praxiserfahrungen** bzw. „matchen“ sie Akteure. Dies kann Akteure betreffen, für die eine Zusammenarbeit lohnenswert sein kann, aber auch Akteure, die voneinander lernen und/oder sich gegenseitig unterstützen können. Voraussetzung hierfür ist die gute Ortskenntnis der Teams und ihr profundes Wissen über die verschiedenen Akteure in ihrem Aktionsraum.
- Gerade das Andenken von „**Patenschaften**“ **zwischen Akteuren** mit mehr und weniger Erfahrungen in bestimmten Bereichen kann nicht nur das Netzwerk stärken, sondern hilft zu Verhinderungen, das andere Akteure des Netzwerks ähnliche Fehler machen. Die Aufgabe der Teams kann darin bestehen, potenzielle Patenschaften auszuloten und den Einstieg in den kommunikativen Rahmen zu organisieren.
- Die Teams sind keine Projektmanager. Sie sind **Unterstützer bei der Projektfindung und -initiierung** und geeignet, Projekte auf ihren inhaltlichen Gehalt und ihre Passung zum Akteur hin zu überprüfen und kritisch zu analysieren, inwiefern genügend „Aktivierungsenergie“ vorhanden ist, um das Projekt erfolgreich zu Ende zu führen. Gleichzeitig

4. Empfohlene Struktur und Instrumente für Resilienzteams

können sie auch dabei unterstützen, Personen zu identifizieren, die für die Projektumsetzung an verschiedenen Stellen interessant wären, z.B. als Projektleiter. Des Weiteren können sie bei der Projektumsetzung helfen, sollten hier Störungen oder Herausforderungen auftreten, die mit Hilfe des Netzwerks oder der Teamkompetenzen gelöst werden können. Sie fungieren aber nicht als Projektleitungen oder als Mitarbeiter in Projekten.

- Die Teams unterstützen vor allem die Projekte, die die meisten Akteure zusammenbringen und/oder den größten Vorteil für die Region hervorbringen würden.
- Die Teams sind sich nicht zu schade für die Region, das Netzwerk, die Akteure, **Klinken zu putzen**.

4.1.2. Basale Kompetenzen

An dieser Stelle soll vor allem auf zwei basale Aspekte eingegangen werden. Der erste umfasst die Beschreibung der Person. Die interviewten Experten hatten konkrete Vorstellungen der Personen in ihren Köpfen.

Es fielen Umschreibungen wie:

„Die Auserkorenen müssen echte Granaten sein.“

„Sie müssen großes soziales Vermögen mitbringen und gleichzeitig auch Rampensau sein.“

„Geld ist das eine, aber die Person muß smart sein. Kann nicht jeder sein. Darf nicht neu sein und muß Lebenserfahrung haben.“

„Das muß ganz klar ein Allrounder sein.“

Verschiedene Adjektive ergänzten das Bild:

- eigenverantwortlich
- multitaskingfähig
- digitalaffin
- social-media-erprobt
- wissbegierig
- neugierig

Und hinzu gesetzt wurden mehrfach Aussagen, die im Kern ebenfalls das Folgende ausdrückten:

„Solche Leute sind schwer zu finden und dann muß man die auch vergüten können.“

Den Akteuren ist somit sehr bewusst, dass hier nicht von einem „einfachen“ Job gesprochen wird, der von jeder Person mit einem Berufs-, Hochschul-, oder Universitätsabschluss absolviert werden kann. Von daher sollte weniger von einem „Job“, in dem „Dinge abgearbeitet“ werden, und mehr von einer „Berufung“ gesprochen werden, was deutlich macht, dass auch „Beruf“ wenigstens etymologisch durchaus mit innerer Leidenschaft in Verbindung gebracht werden kann.

4. Empfohlene Struktur und Instrumente für Resilienzteams

Inwiefern von einzelnen Personen (= Resilienzpersonen) oder eher von (Resilienz-)Teams gesprochen werden sollte, wird weiter unten besprochen. Deutlich wird jedoch zum einen, dass zumindest diese Eigenschaften in irgendeiner Form vertreten sein sollten, und zum anderen wird ein Aspekt in den Mittelpunkt gerückt, der sehr oft und sehr gern unbeachtet bleibt: die Einstellung.

In der Einstellung zeigt sich sprichwörtlich wie die Person(en) ihrer Tätigkeit und der Region gegenüber eingestellt sind. Das beinhaltet verschiedene Nuancen, wie sich auch in den Interviews zeigte:

- hat Lust auf die Region und auf die Akteure
- fühlt sich verantwortlich
- besitzt große Portion Vertrauen in andere
- kann sich ohne Angst in die Welt hineinbegeben
- selbst mutig genug, den eigenen Handlungsspielraum auszureizen
- Offenheit erzeugen können
- durch eigene Haltung Leute motivieren und ermutigen können
- in sich gefestigt genug, um anderen „Bälle zuzuwerfen“, ohne die Gewissheit, dass sie zurückkommen
- Fan von Selbstwirksamkeitserfahrungen
- kann Vertrauen vermitteln und steht für diese Vermittlung ein
- ist bereit, durchzuziehen
- hat eine Idee von Gemeinschaft und von der Region

Ergänzend zum ersten Punkt *„hat Lust auf die Region und auf die Akteure“* sowie zum folgenden Statement – *„die Person muß nicht aus der Region sein. Sie braucht Empathie. Damit kann man viel wett machen“* – kann ergänzt werden, dass man sogar sagen könnte, dass die Teammitglieder die dort lebenden Menschen mögen sollten bzw. zumindest den Wunsch haben sollten, sie zu mögen.

Weitere konkretere Kompetenzen leiten sich aus dem Kapitel „Rollen und Aufgabenfelder“ dargestellten Tätigkeitsspektrum ab und werden detaillierter im Kapitel „Curriculare Schwerpunktsetzungen für die Ausbildungsoption“ aufgegriffen. Denn auch die Kompetenzen, die die Personen zur Ausführung der Tätigkeiten aufweisen sollten, sind erlernbar. Welche Schwerpunkte in einer Ausbildung oder in Weiterbildungsmodulen gesetzt werden sollten, wird dort erläutert.

Und das eine diesbezügliche Aus- und Weiterbildung sinnvoll ist, zeigen verschiedene Aussagen in den Interviews, für die die folgende exemplarisch stehen soll:

„Leute wie [...] helfen. Aber man bräuchte mehr von diesen Personen. Sind einfach zu wenige.“

4.1.3. Zusammensetzung der Resilienzteams

Es ist deutlich geworden, dass einzelne Personen die Aufgaben, mit denen Resilienzteams vertraut sein sollten, nicht bewältigen können. Daher kann als erster Aspekt festgehalten werden:

1. Resilienzteams sind Arbeitsgruppen und bestehen aus mehreren Personen.

Aus wie vielen Personen sich die Teams zusammensetzen sollten, kann abschließend nicht gesagt werden und hat in dem Sinne vielleicht auch keine so große Bedeutung. Zu berücksichtigen ist vor allem, dass die oben skizzierten Aufgabenfelder bearbeitet werden können. Inwiefern somit Arbeitsteilungen und Spezialisierungen vorgenommen werden oder ausschließlich Generalisten in den Teams arbeiten sollten, kann unterschiedlich gehandhabt werden und ist von den Personen abhängig, die die Bildung eines Resilienzteams vorantreiben. Zu beachten sind selbstverständlich aus der Gruppenpsychologie bekannte interne Dynamiken und Rollenverteilungen. Bei der Gründung eines Teams sollte somit darauf geachtet werden, dass die Zusammensetzung eine harmonische Teamarbeit ermöglicht. Bezüglich der Teamgröße versteht sich von selbst, dass Teams mit mehr Mitgliedern präsenter sind und Raum besser bespielen können. Daher soll empfohlen werden:

2. Die Resilienzteams sollten im Minimum aus drei Personen bestehen, um das Tätigkeitsspektrum abdecken zu können, und im Maximum aus acht Personen, um vor allem in der Fläche aktiv sein zu können. Sollte sich ein Wachstum der Teams andeuten, kann auch über eine Teilung nachgedacht werden, um die Teams agil und den organisatorischen Aufwand gering zu halten.

Wünschenswert ist es, dass Teams in verschiedenen Regionen gegründet werden und diese im regelmäßigen Austausch miteinander stehen. Hier kann sich sehr gut an dem beispielhaften und kollegialen Austausch der LEADER-LAGen orientiert werden, mit denen selbstverständlich ebenso wie mit allen anderen Netzwerkspezialisten auch ein enger Austausch gepflegt werden sollte. So kann gesagt werden:

3. Resilienzteams stehen im engen Austausch untereinander und mit anderen Netzwerkspezialisten aus dem eigenen Aktionsraum.

Bei den Aufgabenfeldern wurde bereits die „offene Tür“ angesprochen, die einlädt, Kontakt zu den Teams herzustellen. Ein wesentlicher Teil der Arbeit der Teams besteht aber darin, im Aktionsraum mobil zu sein und möglichst viele Kontakte zu knüpfen und Informationen und Wissen einzuholen. Pointiert bezeichnet würde diese Rolle in einem Interview als „TrägerTreffenTeilnehmer“. Darunter wurde verstanden, dass diese Personen auf vielen verschiedenen Veranstaltungen im Aktionsraum anwesend sind, um einerseits Kontakte herzustellen, aber auch um Informationen und Wissen aufzugreifen, welches Akteuren zur Verfügung gestellt wird, die zeitlich nicht die Ressourcen haben, um anwesend zu sein. So kann festgehalten werden:

4. Resilienzteams bewegen sich mobil im Raum, aber suggerieren durch ihre Angebote und ihre Präsenz kontinuierlich die symbolische „offene Tür“.

Wie an verschiedenen Stellen bereits angedeutet worden ist, müssen sich die Teams nicht zwangsläufig aus Personen rekrutieren, die dem Aktionsraum entstammen. Der berühmte „Stallgeruch“ kann allerdings von Vorteil sein und gelegentlich leichter Türen öffnen. Empathie und der Wunsch, für die Region wirken zu wollen, müssen, unabhängig von der Herkunft, zwingend vorhanden sein. Ein Engagement, dass eher eine Berufung als einen Job bei der ausgeübten Tätigkeit vermuten lässt, sollte von anderen wahrgenommen werden können. Trotz starker Identifikation mit „Land und Leuten“ sollte aber eine gewisse Neutralität erhalten bleiben. Dies dient nicht allein dazu, um weiterhin mit allen Akteuren im Gespräch bleiben zu können, sondern um gerade auch deswegen als Akteur wahrgenommen werden zu können, der als Ansprechpartner bei Konflikten agieren und vermitteln kann. Zusammengefasst heißt dies:

5. Die Resilienzteams bestehen aus Personen, denen das Wirken und die Menschen in ihrem Aktionsraum sehr wichtig sind, aber gerade deswegen auch eine professionelle Neutralität wahren, um im Notfall zwischen Akteuren vermitteln zu können.

Bezüglich notwendiger Ressourcen versteht sich, dass die Teams entlohnt werden müssen. Darüber hinaus sind wenige Ressourcen notwendig. Sichergestellt sein muss, dass eine Geschäftsstelle vorhanden ist, die im besten Falle auch kleine Zusammenkünfte ermöglicht. Darüber hinaus muss das Bespielen aller Kommunikationskanäle ermöglicht werden und das Mobilsein im Feld, was im ländlichen Raum ausreichend Ressourcen (Fahrkosten) für den Gebrauch von Kfz notwendig macht.

6. Die Resilienzteams sind ausgestattet mit den notwendigen Ressourcen, um die Mitglieder ihren Aufgaben entsprechend entlohnen zu können und um Kommunikation, Recherche und Mobilität im Feld zu ermöglichen.

Die Frage danach, ob Resilienzteams als eigenständige Teams agieren oder bei unterschiedlichen Organisationen als Teil eingegliedert werden können, kann ebenfalls nicht abschließend beantwortet werden. Der bisherige Erkenntnisstand macht deutlich, dass die notwendige Neutralität der Teams einen relativ hohen Grad an Unabhängigkeit voraussetzt. Dies gestaltet eine Bindung an andere Organisationen oder auch an die Verwaltung als schwierig, da eine partikulärinteressengeleitete Einflussnahme in diesen Fällen nicht ausgeschlossen werden kann, damit aber basale Aktivitäten der Teams konterkariert werden würden. Das hat natürlich Auswirkungen auf die Finanzierbarkeit dieser Teams (siehe Kap. „Finanzierbarkeit“). Dies ist somit ein Punkt, der im Rahmen eines Modellvorhabens auf Praktikabilität geprüft werden müsste. Daher lässt sich nur verkürzt sagen:

7. Um ihre Aufgaben im Sinne der Region, der Akteure und Menschen ausüben zu können, benötigen die Resilienzteams ein hohes Maß an Unabhängigkeit.

4.2. Prozess des Vorgehens

4.2.1. Theoretisches Ablaufschema

Im Rahmen der Interviews wurden einige Vorstellungen geäußert, wie vorgegangen werden kann und vereinzelt von Akteuren bereits vorgegangen wird, um Netzwerk- und Beziehungsgestaltung zu fördern und zu leben, damit vorhandene Potenziale entdeckt, zusammengezogen und dadurch ein Mehrwert gestaltet werden kann, der mehr als die Summe der einzelnen Teile. Bedeutsam hierbei waren vor allem die Äußerungen einer Expertin, die Gruppenprozesse strukturiert, moderiert und begleitet. Damit in Verbindung stehende Gedanken und Fragen werden im folgenden rudimentären Ablaufschema zusammengefasst, das für den Kontakt des Netzwerks zu einzelnen Akteuren, für Akteure untereinander und für Netzwerke gelten kann:

Ausgangssituation

1. Erstkontakt: Der Erstkontakt erfolgt über die Strategie der „Offenen Tür“ oder über die Bewegung im Feld im direkten Kontakt.
2. Detaillierter Austausch: Vor allem mit Hilfe eines Fragenkatalogs (siehe das folgende Kapitel) werden Informationen (Bedarfe und Bedürfnisse) des jeweiligen Akteurs identifiziert und in Zusammenhang mit anderen Bedarfen und Bedürfnissen im Aktionsraum verbunden. Dieser Arbeitsschritt ist iterativ und dient darüber dem langfristigen Beziehungsaufbau.
3. Räume für offene Kommunikation schaffen: Offenheit, Ehrlichkeit und Transparenz als Grundprinzipien, um überhaupt in eine Kommunikation auf Augenhöhe einsteigen zu können. „Räumlich“ gesprochen müssen dies Orte sein, in denen sich die Akteure wohl fühlen. Je nach Anzahl und Art der Akteure bieten sich hier „neutrale Territorien“ an.
4. Offene Kommunikation und klares Verständnis voneinander fördern: Akteure haben sich in ihren Sektoren eingerichtet und agieren in den dort vorherrschenden Logiken. Diese müssen deutlich gemacht werden und ebenso vorhandene Probleme, Bedürfnisse und Interessen. Ebenfalls zentral sollte es sein, über Ressourcen und mögliche Konkurrenzen zu anderen Akteuren zu sprechen. Zu diesem Punkt gehört auch, vorhandene Zuschreibungen über Akteure zu besprechen und wenn möglich zu klären. Das bedeutet letztlich, dass von Beginn an transparente Netzwerkstrukturen hergestellt werden, um eventuell auftretende Probleme horizontaler und vertikaler Netzwerke (v.a. Machthierarchien, Bsp. Politik/Verwaltung) abbilden zu können, und um entgegen zu wirken, dass das auf allen Seiten erzeugte Wissen nicht überall dorthin transportiert wird, wo es sinnvoll angewendet werden kann.

5. Fähigkeiten des Netzwerkers als Fazilitator: Irritationen, Unklarheiten etc. sollten wahrgenommen und sofort angesprochen werden. Je größer die Anzahl der teilnehmenden Akteure am Netzwerk oder in einem einzelnen Treffen ist, desto wichtiger ist die Fähigkeit des Netzwerkers bzw. der Moderation als Fazilitator, der u.a. befähigt sein sollte, Spannungen auszuhalten und Konfliktsituationen zu moderieren. Gerade in der Gruppendiskussion muss deutlich gemacht worden sein, dass Solidarität untereinander auch bedeutet, „egoistische“ Wünsche und Interessen zu kommunizieren. „Sich Sichtbarmachen“ als wichtige Grundbedingungen, um in einen offenen und ehrlichen Austausch zu kommen, dessen Bestandteil es ebenfalls ist, auszusprechen, an welchen Stellen man dem Prozess oder Akteuren noch nicht vertrauen kann und was notwendig ist, um hier Vertrauen aufzubauen. Und allen Beteiligten muss klar sein, dass die Kommunikation, die Beziehung, das Netzwerk, wie es Akteure eventuell theoretisch „angedacht“ haben, scheitern können. Scheitern muss als Option von Anfang an mitgedacht werden.
6. Motivieren: Jede Person weist einen unterschiedlichen Grad an individueller Widerstandsfähigkeit auf. Veränderungen in einem größeren Maßstab lassen sich nicht alleine lösen. Diese Binsenweisheit MUSS allen Akteuren klar sein. Daran schließt an, dass komplexe Strukturen sich nur verändern lassen, wenn jeder einzelne es sich selbst zutraut, aber auch anderen Akteuren. Damit verbunden: der einzelne Akteur hat nicht über alle Stellen im Netzwerk Kontrolle. Auch nicht der „Netzwerker“. Die hiermit verbundene wichtige Frage: „Kann ich damit leben, wenn sich das Netzwerk entwickelt?“. Diese sollte regelmäßig abgefragt werden. Des Weiteren benötigt es Erzählungen, in denen der einzelne Akteur nicht untergeht, aber in denen klar wird, dass jeder in bestimmten Bereichen das Netzwerk braucht, um als Individuum/Akteur widerstandsfähig zu sein. Grundlegend hierfür ist die Diskussion über eigene Ohnmachtsgefühle und die Analyse, was dem zugrunde liegt (z.B. was ist Sachzwang, was ist keiner; wogegen kann ich mich wehren, wogegen nicht etc.). Akteure sollten aktiv aus Vereinzelungsprozessen geführt werden.
7. „Hut auf“: Es benötigt eine oder mehrere Personen, die sich verantwortlich fühlen und Verantwortung übernehmen für die Kommunikation, das Netzwerk, sich daraus entwickelnde Aufgaben. Netzwerktheoretisch kann davon gesprochen werden, dass es darum geht, mehrere zentrale Knotenpunkte im Netzwerk zu etablieren. Verantwortung heißt in dem Zusammenhang auch, Anerkennungsgeschichten und Geschichten zur Zugehörigkeit zu gestalten und laut zu erzählen, auch in der Außendarstellung.

Unabhängig von der Gestaltung der Beziehungen zu den Akteuren und zur Netzwerkentwicklung tritt ab einem gewissen Punkt die Ausrichtung auf wirtschaftliche Belange auf, denn die zwar banale aber grundsätzliche Aussage, dass ökonomische Prozesse wichtig sind, damit Menschen in einer Region leben, bleibt bestehen, auch unabhängig davon, wie eine Region analysiert wird und welche Strukturindikatoren zur Bewertung herangezogen werden. Der Ökonomie muss man sich irgendwann zuwenden, aber die Beschaffenheit der Region kann vorgeben wie und in welchem

4. Empfohlene Struktur und Instrumente für Resilienzteams

Zusammenspiel mit anderen Sektoren. Bezogen auf Unternehmen kann die obig beschriebene Herangehensweise der Netzwerk- und Beziehungsgestaltung und in Anlehnung an das Kapitel 1 „Erkenntnisse aus der Fachliteratur“ folgende wichtige Aspekte begünstigen, die aus Unternehmer- und Verbandssicht in den Interviews genannt worden sind:

- Entwicklung neuer Ideen, auf die Unternehmen angewiesen sind. Dabei ist auf Unternehmensseite bekannt, dass Veränderungen Reibungsverluste mit sich bringen und auf dem Weg der Transformation Fallstricke lauern. Um dem Beharren auf Bestehendem als Kardinalfehler zu entgehen müssen neue Ziele erarbeitet werden, die nicht mit altem Wissen erreicht werden können.
- Ein Schwerpunkt sollte daraufgelegt werden, Hilfe zur Selbsthilfe zu ermöglichen und Akteure zu empowern. Hierzu benötigen viele Unternehmen Unterstützung, umfasst es nun die Suche nach einem neuen Geschäftsmodell oder die Schärfung des alten. Hierbei müssen alte Routinen aufgebrochen und neue Wege beschrritten werden. Das ist Wissenstransfer und harte Beziehungsarbeit im Personenschlüssel 1:1.
- Bis zum Businessplan ist hierzu aber ein gewisser Vorlauf notwendig, in dem die Beschäftigung mit Innovationen und vor allem die Bereitschaft, sich darauf einzulassen, grundlegend sind. Von vornherein muss auf allen Seiten Klarheit darüber herrschen, dass solche Prozesse bis sie etabliert sind Zeit benötigen und daher in der Förderlogik kurze Laufzeiten (je nach Branche) unter drei oder fünf Jahren ihre langfristige Wirkung verfehlen.
- Die Vertriebsarbeit, die Unternehmen zu leisten haben, kann nicht durch einen, wenn auch guten, persönlichen Kontakt mit einem regionalen Netzwerker oder durch ein Netzwerk ersetzt werden. Allerdings spielt hier stark die Größe des Unternehmens und dessen Zielkunden eine wesentliche Rolle. Auch der Preis, zu dem ein Produkt oder eine Dienstleistung verkauft werden muss, wird direkt nicht durch Netzwerk- und Beziehungsarbeit beeinflusst. Gute Netzwerk- und Beziehungsarbeit in einer Region kann aber langfristig die Basis dafür legen, dass sich Perspektiven auf Regionalität ändern, die wiederum strukturelle und damit auch finanzielle Verbesserungen mit sich bringen können. Inwiefern davon das einzelne Unternehmen profitieren kann, ist offen.
- Die reine Ausrichtung auf digitale Lösungen wie Angebotsplattformen scheinen aus Sicht der Praktiker keine akzeptable, breitenwirksame Lösung zu sein, da auch sie Zeit und Kenntnisse beanspruchen, die die Akteure oft nicht haben. Bzw. wurde deutlich, dass die Akteure eher nach persönlichen, direkten Kontakten und nach bereits aufbereiteten Informationen verlangen. Digitale Lösungen sollten als kleine Hilfestellungen betrachtet werden, die leicht in den Alltag integriert werden können, wie z.B. Videoschaltungen, die selbst gut auf einem modernen mit GPS ausgestatteten Traktor durchgeführt werden können.

4.2.2. Fragenkatalog für den vertiefenden Akteurskontakt

Der Fragenkatalog dient als Leitfaden für das Erstgespräch mit neuen Akteuren, und stellt weniger einen strukturierten Fragebogen als ein Instrument zur Annäherung dar. Der Fokus liegt darauf, in einem offenen und vertrauensvollen Austausch die Bedürfnisse, Wünsche und Potenziale zu erkunden. Ziel ist es, durch das Gespräch nicht nur Informationen zu sammeln, sondern auch eine gemeinsame Zielausrichtung zu schaffen und eine wertschätzende Grundlage für eine langfristige, erfolgreiche und vertrauensvolle Zusammenarbeit zu legen.

Dieses Gespräch geht über ein rein formelles Kennenlernen hinaus: Der Interviewer selbst ist bereits aktiver Teil des Netzwerks und bringt ein eigenes Interesse daran mit, Kontakte herzustellen und zu pflegen. Dabei agiert er nicht völlig neutral, sondern handelt im Rahmen seiner Einstellungen und teilt auch eigene Informationen und Perspektiven. Diese Offenheit und Transparenz schaffen die Basis für ein „Geben und Nehmen“, das das gegenseitige Vertrauen stärkt und Synergien ermöglichen soll.

Der Katalog umfasst zentrale Themenbereiche wie Organisationsprofil, strategische Bedarfe, bestehende Netzwerke sowie Vorstellungen zur zukünftigen Zusammenarbeit und Innovationsbereitschaft. Das Gespräch ist bewusst als offener Austausch angelegt. Die aufgeführten Themen sollen nur Orientierung bieten, sodass Raum für individuelle Fragen und vertiefende Gespräche bleibt.

1. Rahmenbedingungen und Erwartungen

Vertraulichkeit und Datenschutz

- Erwartungen an den Datenschutz und die Vertraulichkeit im Gespräch.
- Umgang mit sensiblen Informationen und interne Nutzung.

Ziele und Schwerpunkte des Gesprächs

- Klärung der spezifischen Anliegen und Erwartungen an das Erstgespräch.
- Festlegung der Hauptthemen, die behandelt werden sollen.

2. Organisationsprofil und Arbeitsweise

Grundlegende Informationen zur Organisation

- Größe, Struktur und Wirkungskreis der Organisation.
- Wesentliche Aufgabenbereiche und aktuelle Zielsetzungen.

Erfolge und Stärken

- Wichtige Erfolge und positive Aspekte der Organisation.
- Stärken und Kernkompetenzen, auf die die Organisation besonders stolz ist.

Herausforderungen und aktuelle Probleme

- Wiederkehrende Hürden und Schwierigkeiten im Arbeitsalltag.
- Aktuelle Herausforderungen, die mehr Unterstützung erfordern.

3. Bedarfsanalyse und Ressourcen

Strategische Bedarfe

- Unterstützungsbedarf in Bereichen wie Strategieentwicklung, Personal und Ressourcen.
- Identifikation spezifischer Ressourcen, die zur Zielerreichung erforderlich sind.

Synergie- und Kooperationspotenziale

- Bereiche, in denen durch Kooperationen Synergien geschaffen werden könnten.
- Tätigkeiten und Prozesse, die durch Zusammenarbeit effizienter gestaltet werden können.

4. Netzwerk und bestehende Partnerschaften

Aktuelles Netzwerk

- Überblick über die bestehenden Kontakte und Partnerorganisationen.
- Analyse sektoreninterner und sektorenübergreifender Verbindungen.

Erfahrungen mit bisherigen Kooperationen

- Erfolgreiche und herausfordernde Erfahrungen in der Zusammenarbeit.
- Potenziale zur Verbesserung und Lehren aus bisherigen Kooperationen.

5. Erwartungen und Voraussetzungen für Zusammenarbeit

Erwartungen an Kooperationspartner

- Soziale und fachliche Kompetenzen, die potenzielle Partner mitbringen sollten.
- Selbstwahrnehmung der Organisation und deren eigene Stärken in der Zusammenarbeit.

Definition und Werte einer vertrauensvollen Zusammenarbeit

- Vorstellungen und Ziele für eine kooperative und vertrauensvolle Beziehung.
- Wichtigste Werte und Grundsätze, die in einer Partnerschaft angestrebt werden.

6. Konfliktbewältigung und Lösungsansätze

Potenzielle Konfliktthemen

- Erkennung von möglichen Streitpunkten und Konfliktpotenzialen.
- Konfliktfelder, die die Zusammenarbeit erschweren könnten.

Strategien zur Konfliktbewältigung

- Lösungsstrategien und Ansätze zur Konfliktvermeidung.
- Maßnahmen zur Förderung einer konstruktiven Zusammenarbeit.

7. Innovationsbereitschaft und Anpassungsfähigkeit

Einstellung zu Innovationen und neuen Ideen

- Offenheit der Organisation gegenüber Veränderungen und Innovationen.
- Bedeutung von Innovationsbereitschaft im Arbeitsumfeld.

Unterstützungsbedarf bei Veränderungen

- Notwendige Unterstützung zur Implementierung neuer Ideen und Prozesse.
- Spezifische Bereiche, in denen Anpassung oder Innovation gewünscht wird.

8. Zukunftsvision und langfristige Ziele

Langfristige Ziele und Visionen

- Zentrale Zielsetzungen und Visionen der Organisation.
- Mögliche Entwicklungen und Rolle der Organisation im Netzwerk.

Erwartungen an das Netzwerk

- Potenzial eines verstärkten Netzwerks für die Organisation.
- Neue Kooperationsmöglichkeiten und Chancen für gemeinsame Projekte.

9. Nächste Schritte und weiterer Austausch

Planung der nächsten Schritte

- Vereinbarung der ersten Maßnahmen und Schritte nach dem Gespräch.
- Definition von Bereichen, die besonders im Fokus stehen sollen.

Kommunikationsstruktur und Kontaktpflege

- Festlegung der Kommunikationsweise und Häufigkeit des Austauschs.
- Gestaltung einer Struktur für die zukünftige Zusammenarbeit und Kontaktpflege.
- Aufzeigen der Möglichkeiten wie das Team unterstützend wirken kann.

4.3. Curriculare Schwerpunktsetzungen für die Ausbildungsoption

Um den nötigen Kompetenzen des Resilienzteams gerecht zu werden bedarf es eines entsprechenden Curriculums. Das Training der Personen soll vor allem in einem Mentorensystem erfolgen. Der Mentor kennt schon die Region und kann die neuen Kandidaten in die Netzwerke einführen und die entscheidenden Fähigkeiten werden durch mitmachen ausgebildet.

Zusätzlich ist es jedoch hilfreich auch einen inhaltlichen Ausbildungsteil zu absolvieren. Die folgende Tabelle zeigt einen Überblick über die nötigen Programmschwerpunkte und den damit ausgebildeten Kompetenzen. In einem dritten Teil soll das Selbstlernen einen Teil der Ausbildung ausmachen. Durch geeignete Zugänge zu Lernformaten soll dem Kandidaten ermöglicht werden, sich selbstständig Wissen und Können anzueignen. Hier würden sich online zur Verfügung stehende Lerninhalte anbieten. Das kann in Form von Übungen in Erklärvideos mit Fallbeispielen erfolgen.

Wie im Einzelnen die Ausbildung erfolgen kann, soll in einem über das Projekt hinausgehenden Schritt im Detail ausgearbeitet werden.

4. Empfohlene Struktur und Instrumente für Resilienzteams

Themenbereich	Ziele und Inhalte	Methoden
1. Einführung in Coaching und Mediation	<ul style="list-style-type: none"> • Vermittlung systemischer Denkweisen und Coaching-Prinzipien • Bedeutung gemeinsamer Zielsetzung, Techniken wie aktives Zuhören und sokratischer Dialog und Prozessbegleitung 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshops • interaktive Seminare
2. Kommunikations- und Dialogfähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Stärkung der Kommunikationskompetenzen und Dialogtechniken • Aktives Zuhören, Fragetechniken zur Problemklärung, Umgang mit emotionalen und kognitiven Barrieren 	<ul style="list-style-type: none"> • Rollenspiele • Dialogübungen • Reflexionsgruppen
3. Konfliktmanagement und Resilienzförderung	<ul style="list-style-type: none"> • Entwicklung von Fähigkeiten zur Konfliktlösung und Resilienz im Team • Konfliktentschärfung, Vertrauensaufbau, Konflikttoleranz in Gruppenprozessen 	<ul style="list-style-type: none"> • Praxisorientierte Workshops • Konfliktszenarien • kollegiale Beratung
4. Kooperatives Lernen und Führungsqualitäten	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung kooperativer Lernmethoden und Führungskompetenzen • Rollenübernahme ohne formalen Leiter, Peer-Feedback, Entscheidungsprozesse und Innovationsförderung 	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenarbeit • Mentoring • kontinuierliche Feedback-Sessions
4. Kontextwissen und Selbstwirksamkeit	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung eines tiefen Verständnisses sozialer und ökologischer Dynamiken • Politische und ökologische Zusammenhänge, systemische Analyse und regionale Gegebenheiten 	<ul style="list-style-type: none"> • Feldforschung • Zusammenarbeit mit lokalen Akteuren • Theorie-Praxis-Transfer
5. Praktische Anwendung und Reflexion	<ul style="list-style-type: none"> • Anwendung und Reflexion der Fähigkeiten in realen und simulierten Settings • Moderation realer Gruppentreffen, Auswertung und Rückkopplung der Ergebnisse 	<ul style="list-style-type: none"> • Praktische Workshops • Fallstudien • Peer-Reflexionsgruppen
6. Integration und kreative Problemlösungsstrategien	<ul style="list-style-type: none"> • Förderung von Kreativität und Flexibilität in der Problemlösung • Umgang mit Ungewissheiten, schnelle Lösungsansätze, iterative Innovationsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> • Kreativitäts-Workshops • Fallanalysen • Design-Thinking-Methoden
7. Transdisziplinäre Vorbereitung	<ul style="list-style-type: none"> • Fähigkeiten Wissen aus verschiedenen Disziplinen zu integrieren • Umgang mit Unterschieden, Management von Vielfalt, Integrationsfähigkeiten 	<ul style="list-style-type: none"> • interdisziplinäre Kurse • Perspektiventraining

4.3.1. Selbständiges Lernen via App

Die Entwicklung einer App für Sozialcoaching zielt darauf ab, soziale Kompetenzen gezielt und flexibel zu fördern und so Menschen dabei zu unterstützen, sich selbständig in Bereichen, um das Sozialcoaching wie Kommunikation, Resilienz und Teamarbeit weiterzubilden. Die App soll eine Sammlung von modular aufgebauten Erklärungsvideos und Lerninhalten bieten. Die Inhalte sollen im Rahmen der Ausbildung von Resilienzteams eingesetzt werden, sollen aber auch interessierten Privatpersonen oder Unternehmen zugänglich sein um gezielt spezifische Fähigkeiten trainieren zu können. Es soll einen niedrighschwelligigen Zugang zu diesem Wissen ermöglichen. Die Ansicht, alle Fähigkeiten für die Kommunikation bereits mit der Fähigkeit des Sprechens zu beherrschen, ist weit verbreitet, aber allzu oft erweist sich das in der Praxis als folgenreicher Trugschluss. Gerade, was den Umgang mit Konflikten oder anderen Ansichten anbelangt, ist häufig eine enorme Unsicherheit und Unfähigkeit zu beobachten. Das führt dazu, dass Projekte oder Kontakte vermieden oder gänzlich unmöglich werden. Gerade hier sollten Möglichkeiten existieren im privaten wie professionellen Rahmen Weiterbildungsmöglichkeiten einfach und schnell zugänglich zu haben. Die App soll einen solchen Zugang für verschiedene Kompetenzstufen ermöglichen. Sie soll die Nutzer dabei unterstützen, in unterschiedlichsten beruflichen oder persönlichen Kontexten erfolgreicher in Beziehung gehen zu können.

Die Inhalte sollen so gestaltet sein, dass sie als Leitfaden dienen und genügend Beispiele bieten, wie in verschiedenen Situationen angemessen reagiert und agiert werden kann. Die App soll mit hoher Flexibilität Menschen ermöglichen ihre eigenen Kommunikationskompetenzen und Sozialkompetenzen aktiv und zielgerichtet weiterentwickeln zu können.

Trotz Bedenken, dass digitale Lernformate nicht immer optimal für soziales Training sind, bietet die App eine klare und leicht zugängliche Struktur, die speziell für eigenmotivierte Anwender konzipiert ist. Das digitale Format der App ermöglicht es zudem, die Inhalte überall und zu jeder Zeit zur Verfügung zu haben. Wir denken, dass jede Möglichkeit diese Kompetenzen auszubauen positive Effekte für unseren gegenseitigen sozialen Umgang hat und damit auch für die Entwicklung von resilienten Regionen sehr hilfreich sein kann.

4.4. Finanzierbarkeit

Resilienzteams sind allein schon aufgrund ihres Aufgabenspektrums auf langfristiges Bestehen ausgelegt. Die Stabilisierung eines Netzwerks, die Pflege von Beziehungen zu Akteuren, der Aufbau von Vertrauen und Verlässlichkeit, das Aufgreifen und Wachsen begleiten von Ideen ist kein „Business“, das über Nacht erledigt ist. Es ist eine Aufgabe, die Kontinuität und Permanenz verlangt. Dass diese Aktivitäten aber auch wirtschaftlichen Erfolg herbeiführen können, wurde in den Kapiteln über die Erkenntnisse aus der Fachliteratur dargelegt. Netzwerk- und Beziehungsarbeit können einen Impact auf unternehmerische Profite der am Netzwerk beteiligten Firmen und darüber hinaus haben. Dies berücksichtigend, können somit vier verschiedene Ansätze formuliert werden, wie Resilienzteams finanziert werden könnten.

1. Das Resilienzteam finanziert sich als wirtschaftliches Unternehmen.

Dies ist das anzustrebende Ideal. Schlicht und einfach: Resilienzteam „verkaufen“ regionale Entwicklung als Dienstleistung. Dieses Modell setzt natürlich voraus, dass Unternehmen und Institutionen des regionalen Aktionsraums die Grundprinzipien von Netzwerk- und Beziehungsarbeit verstanden haben und diese Tätigkeiten als so wichtig erachten, dass sie bereit sind einen Anteil ihres Gewinns an das Resilienzteam weiterzureichen, ob nun als Spende, Zahlung im Rahmen eines Croudfoundings oder als Zahlung für eine Dienstleistung, deren Definition zwischen Unternehmen und Team ausgemacht werden muss.

Weitere theoretische Möglichkeiten sind die Gründungen einer Genossenschaft oder eines Vereins, wobei die wirtschaftliche Selbständigkeit je nach Modell eingeschränkt ist. Bei all diesen Varianten ist des Weiteren zu bedenken, dass die Teams nicht ausschließlich für die Entwicklung von Unternehmen oder speziellen Institutionen arbeiten, sondern für die Entwicklung der Region. Ein Team, das diese Zielsetzung aus den Augen verliert, wird sich einseitig entwickeln und ab einem Zeitpunkt nicht mehr auf das originäre Ziel hinarbeiten. Wie bereits in Kap. „Zusammensetzung der Resilienzteams“ hergeleitet, sollte die Unabhängigkeit der Teams gewährleistet sein. Vor allem durch einen organisatorischen Überbau würde dieses Prinzip gefährdet werden.

Allerdings könnte des Weiteren in Betracht gezogen werden, dass die Resilienzteams weitere Dienstleistungen verkaufen, z.B. Ausbildungsmodule, Coaching, Moderationen oder auch spezifische Beratungsangebote. Dabei ist darauf zu achten, dass es zu keinen Interessenkonflikten mit dem originären Ziel kommt, sondern sich auch diese Tätigkeiten ins Gesamtgefüge einordnen lassen.

2. Das Resilienzteam finanziert sich über staatliche Fördergelder.

Gerade im Bereich des Sozialunternehmertums, zu denen Resilienzteams als Organisationsform gezählt werden können, ist dies ein nach wie vor weit verbreitetes Finanzierungsmodell. Diese Finanzierungsform trifft ebenfalls auf alle Netzwerkspezialisten zu, die bisher Erwähnung fanden (LEADER-LAGen, Wertschöpfungskettenentwickler, Mobile Beratungsteams etc.), wobei vereinzelt Eigenanteile in die Finanzierung eingeflossen sein könnten.

Die einzelnen Vor- und Nachteile sollen an dieser Stelle nicht dargestellt werden, außer der eine Nachteil, dass Resilienzteams auch in diesem Modell ausschließlich von einem Stakeholder, dem Staat, abhängig wären und damit von der Art der Fördertöpfe und den darin gesetzten Themen, die nicht unbedingt mit den aktuell anstehenden Arbeiten kompatibel sein müssen. Als Erweiterung wäre denkbar, dass der Staat die Bedeutsamkeit erkennt und ähnlich wie bei den LEADER-LAGen eine längerfristige Finanzierung möglich macht, welche Planungssicherheit erhöht und vertrauensfördernd wirkt.

3. Das Resilienzteam weist eine Mischfinanzierung aus wirtschaftlichen Einnahmen und staatlicher Förderung auf.

Die unter Punkt 1 und 2 genannten grundsätzlichen Probleme bleiben bestehen, können aber aufgrund der Diversifikation der Einnahmen abgeschwächt werden.

4. Das Resilienzteam ist als Abteilung in einem Unternehmen, einer Institution oder einer staatlichen Verwaltung eingegliedert.

Diese Variante soll der Vollständigkeit halber aufgelistet werden. Aufgrund der zu großen Nähe zu einer einzelnen Institution und damit Nähe zu einem stark wirkendem Partikularinteresse, ist bei dieser Variante die notwendige Unabhängigkeit des Resilienzteams gefährdet bzw. nicht aufrecht zu erhalten. Diese Variante ist aus Sicht des Projektteams mit der Zielvorstellung der generellen Regionalentwicklung nicht kompatibel.

Während die vierte Variante aus strategischen Gründen als Finanzierungsmodell nicht infrage kommt, kann eine endgültige für eine der drei anderen Finanzierungsvarianten aktuell nicht getroffen werden. Dies hängt zum einen damit zusammen, dass hierzu keine validen Daten recherchiert werden konnten, was durchaus damit im Zusammenhang steht, dass dieser Ansatz sehr innovativ ist. Zum anderen hängt es mit unterschiedlichen, sich teilweise widersprechenden Aussagen der interviewten Experten zusammen. Hinzu kommt das bekannte Problem, dass positive Aussagen bezüglich eines Sachverhalts, in diesem Falle, dass Unternehmen bereit wären, für bestimmte Netzwerkleistungen zu zahlen, gleich dem Reality-Gap, nicht unbedingt dieselben Handlungen folgen lassen. Am anderen Ende des Spektrums stehen Aussagen, die eine solche Zahlungsbereitschaft bei Unternehmen eher ausschließen bis hin zu dem Erfahrungswert, dass in einem auf Unternehmen ausgerichteten Projekt, um neue Arbeitnehmer durch Netzwerkarbeit in die Region zu ziehen, an den zu detaillierten und kurzfristigen Zielvorstellungen der Unternehmen gescheitert sind. Bei diesem Gesprächspartner existierte die Ansicht, dass unter heutigen

4. Empfohlene Struktur und Instrumente für Resilienzteams

Bedingungen diese unternehmerische Einstellung sogar noch drastischer zutage treten würde. Die Akquise, um Unternehmen für eine Finanzierung zu gewinnen, konnten sich verschiedene Gesprächspartner als schwierig vorstellen, unter anderem auch, weil die Gleichzeitigkeit von Netzwerkarbeit und Akquise Interessenkonflikte erzeugen könnte. Vereinzelt kam der Einwurf, dass eine solche Akquise in Brandenburg besonders schwierig sein könnte.

Ein Anschubfinanzierung durch staatliche Gelder scheint daher eine Notwendigkeit zu sein, um eine Basis zu etablieren, die sich dann ab einem gewissen Zeitpunkt selber tragen kann (und muss).

5.

Schlussbetrachtung

5.1. Resümee

Vor der Erläuterung möglicher weiterer Schritte sollen resümierend Antworten auf die vier in der Ausgangslage erwähnten Machbarkeitsbereiche gegeben werden.

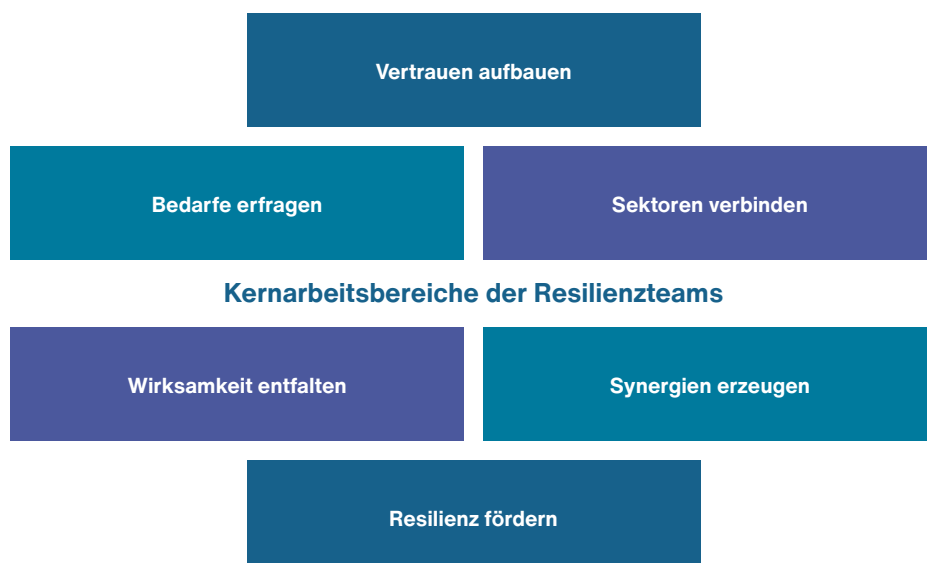
Bezogen auf die vier Bereiche heißt das:

Machbarkeitsbereich	Tendenz	Erweiterungen/ Bedingungen
Ressourcenbezogene Machbarkeit 1	Ist gegeben, denn: <ul style="list-style-type: none"> • Netzwerkarbeit ist evidenzbasiert erfolgreich • Menschen mit Kompetenzen sind vorhanden • Konzepte für das Vorgehen und für die Schulung im Vorgehen sind ebenfalls vorhanden • Bedarf für größere Anzahl an Netzwerk- und Beziehungsarbeitsakteuren in den Regionen ist gegeben 	<ul style="list-style-type: none"> • Existenz an „Universalnetzwerkern“ ist für die Größe des Bundeslandes viel zu gering • konkrete Schulung in den dafür notwendigen Kompetenzen ist generell vorstell- und umsetzbar, wobei hier im Einzelfall die Möglichkeiten geklärt werden müssen (Stichwort: Fragenkatalog) und eine starke Abhängigkeit von zeitlichen und personellen Ressourcen besteht
Organisatorische Machbarkeit 2	Ist gegeben, denn: <ul style="list-style-type: none"> • für die interne Konzeptionierung der Teams existieren Umsetzungsmöglichkeiten • ebenso existieren Konzepte für die externe Anbindung an vorhanden Strukturen sowie an den Ausbau dieser sowie die Neuanbindung weiterer und den Ausbau des Gesamtnetzwerks 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedarf an das Schließen von Lücken sowie den Fluss von Informationen und Wissen ist hoch • ebenso Bedarf an Stabilität und Ausbau der bestehenden Netzwerkstrukturen • Netzwerk- und Beziehungsarbeit muss stärker als generell sinnvolle Aktivität in Organisationen, Unternehmen, Verbänden, Kommunen und vor allem auf der Landesebene erkannt und intern sowie extern kommuniziert werden
Politische Machbarkeit 3	Ist gegeben, denn: <ul style="list-style-type: none"> • Bedürfnis und Bekenntnis zur Bedeutsamkeit konkreter Netzwerk- und Beziehungsarbeit wird klar formuliert 	<ul style="list-style-type: none"> • Wie bei der „Organisatorischen Machbarkeit“: Netzwerk- und Beziehungsarbeit muss stärker als generell sinnvolle Aktivität in Organisationen, Unternehmen, Verbänden, Kommunen und vor allem auf der Landesebene erkannt und intern sowie extern kommuniziert werden

5. Schlussbetrachtung

Machbarkeitsbereich	Tendenz	Erweiterungen/Bedingungen
Wirtschaftliche Machbarkeit <div style="font-size: 2em; text-align: center; margin-top: 20px;">4</div>	Kann nicht abschließend beurteilt werden, denn: <ul style="list-style-type: none"> es liegen widersprüchliche Aussagen der Experten vor 	<ul style="list-style-type: none"> Es existieren keine Best-Practice-Orientierungen, so dass hier Neuland betreten wird. Welche Finanzierungsmöglichkeiten in einer spezifischen Region möglich sind, hängt von verschiedenen Faktoren ab, u.a. von den Akteuren in dem Raum, von deren Einstellung, aber auch von den Teams selbst und deren Fähigkeit, das Konzept der resilienten Region „verkaufen“ zu können und durch Netzwerk- und Beziehungsarbeit darin einzuzahlen. Es muss gezielt in den Einzelfällen nach den Interventionsmöglichkeiten im unternehmerischen Bereich gesucht werden, die schnelle Ergebnisse hervor und die Unternehmen vorwärtsbringen. Bezogen auf Förderausgaben im Bereich „Netzwerkarbeit“ wäre eine Verdopplung dieser spezifischen Ausgaben ein massiver Gewinn und trotzdem noch im Verhältnis zur Gesamtförderung relativ gering.

Vor allem aufgrund des kommunizierten Bedarfs der Experten und auf Grundlage des wissenschaftlichen Erkenntnisstands sowie der fachlichen Konzeptanalyse lässt sich klar sagen, dass die Bildung von Resilienzteams als weitere Knotenpunkte in ländlichen Regionen, um mit Hilfe von Socialcoaching über Netzwerk- und Beziehungsarbeit in der Region Vertrauen aufzubauen, vorhandene Netzwerke zu stabilisieren, auszuweiten und miteinander zu verbinden, Projektideen durch geförderten Austausch von Akteuren aus unterschiedlichen Sektoren zu unterstützen sowie eine resiliente Region durch Potenzialentfaltung aus sich selbst heraus, ein sinnvolles Vorhaben wäre (zusammenfassende Abbildung).



5. Schlussbetrachtung

Resilienzteams stellen somit eine Erhöhung der Knotenpunkte im Gesamtnetzwerk des ländlichen Raums dar und sind zwingend darauf angewiesen, mit anderen Knotenpunkten gut und eng zusammenzuarbeiten, um dazu beitragen zu können die bestmögliche Performance für die Region zu erzielen. Allerdings muss deutlich gesagt werden, und dies unterstreicht des Weiteren die Notwendigkeit einer weitgefächerten und gezielten Netzwerk- und Beziehungsarbeit, dass in Organisationen jeglicher Art ein stärkeres Umdenken einsetzen muss, welches stärker auf den Maßstab des Miteinander und das damit verbundene Potenzial sowie auf langfristig ausgelegte Prozesse fokussiert und nicht auf eine kurzfristige Entwicklung und Fokussierung auf die „reine Zahl“ oder temporäre Projektgestaltung.

Angesichts des Brandenburger Problemclusters, welches nicht nur auf den Ernährungssektor große Auswirkungen hat, ist die Unterstützung eines Prozesses, welches die Kommunikation, den Austausch und die Zusammenarbeit zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Sektoren fördert und vorantreibt ein MUSS, um vertrauensbasierte und resiliente Regionen aufzubauen.

6.

Quellenverzeichnis

Quellen

- Aburn, Gemma/Gott, Merryn/Hoare, Karen (2016): What Is Resilience? An Integrative Review of the Empirical Literature. In: *Journal of Advanced Nursing* 72 (5), S.980-1000. <https://doi.org/10.1111/jan.12888>.
- Ahlert, Dieter/Ahlert, Martin/Bolsenkötter, Bibiana/Gehrmann, Katharina (2011): Verantwortungsvolle Führung in kooperativen Unternehmensnetzwerken. PricewaterhouseCoopers/Internationales Centrum für Franchising und Cooperation/Universität Münster.
- Amecke, Michelle (2020): Basiswissen Systemisches Coaching: Grundlagen der Systemtheorie und Methodenkoffer. Systemtheorie und Lösungsorientierte Coaching-Methoden für Coaches, Berater und Trainer. Dortmund: Independently published.
- Anny-Klawa-Morf-Stiftung (Hrsg.) (2020): Sozialunternehmertum – Transformationskraft für eine sozial-solidarische Wirtschaft. Eine Studie. Unternehmensporträts. Ein Lesebuch. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): https://anny-klawa-morf.ch/wp-content/uploads/2020/11/AKM_Studie_Sozialunternehmertum_Okt.2020_Web.pdf
- Arbeitsgemeinschaft bäuerliche Landwirtschaft (AbL) (2021): Zukunft gestalten - Ziele, Forderungen und Vorschläge der Verbände-Plattform für die GAP nach 2027 und Schritte des Übergangs. Berlin. <https://www.abl-ev.de/apendix/news/details/zukunft-gestalten-ziele-forderungen-und-vorschlaege-der-verbaende-plattform-fuer-die-gap-reform-nach-2027-und-schritte-des-uebergangs>
- Avenarius, Christine B. (2024): „Starke und Schwache Beziehungen“. In *Handbuch Netzwerkforschung*, herausgegeben von Christian Stegbauer und Roger Häußling, 1-16. Wiesbaden: Springer Fachmedien. https://doi.org/10.1007/978-3-658-37507-2_8-1.
- Ayed, Nadia/Toner, Sarah/Priebe, Stefan (2019): Conceptualizing Resilience in Adult Mental Health Literature: A Systematic Review and Narrative Synthesis. In: *Psychology and Psychotherapy: Theory, Research and Practice* 92 (3), S.299-341. <https://doi.org/10.1111/papt.12185>.
- Badura, Bernhard/Greiner, Wolfgang/Rixgens, Petra/Ueberle, Max/Behr, Martina (2013): *Sozialkapital. Grundlagen von Gesundheit und Unternehmenserfolg*. Springer Gabler Heidelberg.
- Bartmann, Sylke/Gloy, Morten M. (2016): Soziale Arbeit und Soziale Kohäsion – eine Verhältnisbestimmung. In: *sozialmagazin. Die Zeitschrift für Soziale Arbeit*. 41.Jg/H.11-12-2334, S.12-19.
- Bärnthaler, Richard/Novy, Andreas/Plank, Leonhard/Strickner, Alexandra (2022): Die Alltagsökonomie als Hebel für ein gutes Leben für alle. In: Werneke, Frank/Zanker, Claus (Hrsg.): *Renaissance des Gemeinwohls*. VSA:Verlag Hamburg, S.73-87.
- Becker, Mark/Lohre, Wilfried (2011): Bildung ist Gemeinschaftsaufgabe. In: Bollweg, Petra/Otto, Hans-Uwe (Hrsg.): *Räume flexibler Bildung. Bildungslandschaft in der Diskussion*. VS Verlag Wiesbaden, S.285-303.
- Begert, Thomas (2019): *Klassenzusammenhalt und schulisches Problemverhalten. Eine netzwerkanalytische Untersuchung auf der Sekundarstufe I*. Verlag Springer VS Wiesbaden.
- Behrendt, Dieter (2022): Resilienz in der regionalen wie kommunalen Praxis. Wissenschaftskommunikation und die Rolle von Einfachheit für die Akzeptanz. In: Pechlaner, Harald/ Zacher, Daniel/ Störmann, Elina (Hrsg.): *Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Eine raumbezogene Perspektive*. SpringerGabler Wiesbaden, S.399-424.
- Bernier, Quinn (2014): *Networks for Resilience: The Role of Social Capital*. Washington, DC: International Food Policy Research Institute. <https://doi.org/10.2499/9780896295674>.
- Blessing, Victoria/Mortimer, Sarah/Bongertz, Ute/Mildenberger, Georg/Loeffler, Jonathan (2018): *Neue Technologien und soziale Innovationen. Europäische Forschungsstudie über öffentliche und private Initiativen*. Steinbeis-Edition, Stuttgart.
- Böcher, Michael (2016): *Regional Governance und ländliche Räume*. In: Herbst, Michael/Dünkel, Frieder/Stahl, Benjamin (Hrsg.): *Daseinsvorsorge und Gemeinwesen im ländlichen Raum*. Springer Fachmedien Wiesbaden, S.61-80.
- Bodenberger, Magdalena (2023): *Praktikumsbericht zum Praktikumsprojekt „Das Partnernetzwerk weiterentwickeln“*. Biosphärenreservat Flusslandschaft Elbe-Brandenburg.
- Bogumil, Jörg/Holtkamp, Lars (2013): *Kommunalpolitik und Kommunalverwaltung. Eine praxisorientierte Einführung*. Bundeszentrale für politische Bildung Bonn.
- Bourdieu, Pierre (2023): *Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft*. Suhrkamp, Frankfurt am Main.
- Bündnis90/Die Grünen im Brandenburger Landtag (2024): *Was ist uns Ernährung wert? Eine Statusanalyse zu Potenzialen der Brandenburger Gemeinschaftsverpflegung unter besonderer Betrachtung des Potenzials von regionalen und Bio-Produkten*. Potsdam. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <https://gruene-fraktion-brandenburg.de/publikationen/was-ist-uns-ernaehrung-wert>
- Bundesverband der Regionalbewegung e.V. (2023): *Mikrologistik im ländlichen Raum, Leitfaden für die Entwicklung und Optimierung regionaler Logistik-Konzepte*.
- Braun, Charis L./Searles, Katja/Juister, Evelyn/Häring, Anna Maria (2021): *Wertschöpfungsketten-Entwickler*innen: Durch strukturierte Prozessbegleitung zu mehr regionaler Wertschöpfung. Politische Handreichung 1, Operationelle Gruppe: Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg*. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <https://www.biogemuese-brandenburg.de/publikationen/>
- Braun, Charis Linda/Bitsch, Vera/Häring, Anna Maria (2021): *Bio-Wertschöpfungsketten in Entwicklung: Lernende Systeme zwischen Exploration und Exploitation*. Vortrag anlässlich der 61. Jahrestagung der GEWISOLA. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <https://www.biogemuese-brandenburg.de/publikationen/>
- Braun, Charis/Casper,Saskia/Häring, Anna Maria/Hoffmann, Andrea/Juister, Evelyn/Köhler, Gerald/Meister, Johanna /Oberdieck, Sinah/Wimmer, Michael (2022): *Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg. Abschlussbericht*. Fördergemeinschaft Ökologischer Landbau Berlin-Brandenburg e.V. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <https://www.biogemuese-brandenburg.de/publikationen/>
- Breul, Moritz (2023): *Regionale Strategien und innovationsbasierter Strukturwandel: Der Einfluss kollektiver Policy-Making-Prozesse auf die Ausrichtung regionaler Strategien*. In: Koschatzky, Knut/Stahlecker, Thomas (Hrsg.): *Nachhaltige Transformation und resilienter Strukturwandel in Regionen*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, S.89-103.

6. Quellenverzeichnis

- Briceno Gil, Miguel (2023): Social Innovation Coaching Bootom-Up. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.31956.07041>.
- Brock, William A. (1988): Nonlinearity and complex dynamics in economics and finance. In Philip W. Anderson (Hrsg.): The economy as an evolving complex system. Boca Raton, S. 77-97.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2021): Ressortkonzept zu Sozialen Innovationen. Berlin. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): https://www.bmbf.de/SharedDocs/Publikationen/de/bmbf/1/168520_Ressortkonzept_zu_Sozialen_Innovationen.pdf?__blob=publicationFile
- Bungay, Michael Stanier (2016): Coaching Habit: Say Less, Ask More & Change the Way You Lead Forever. Page Two Toronto.
- Burlina, Chiara (2020): Networking Policy and Firm Performance. In: Growth and Change 51 (1), S.161– 79. <https://doi.org/10.1111/grow.12338>.
- Carayannis, Elias G., Thorsten D. Barth, und David FJ Campbell. (2012): „The Quintuple Helix innovation model: global warming as a challenge and driver for innovation“. In: Journal of Innovation and Entrepreneurship 1 (1), 2. <https://doi.org/10.1186/2192-5372-1-2>.
- Christakis, Nicholas A./Fowler, James H. (2009): Connected! Die Macht sozialer Netzwerke und warum Glück ansteckend ist. S.Fischer Verlag Frankfurt am Main.
- Covey, Stephen R. (2018): Die 7 Wege zur Effektivität: Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg. GABAL Offenbach.
- Dederich, Kathrin (2007): Schulische Qualitätsentwicklung durch Netzwerke. Das internationale Netzwerk Innovativer Schulsysteme (INIS) der Bertelsmann-Stiftung als Beispiel. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden.
- Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e. V. (DLR) (Hrsg.) (2019): Soziale Innovation im Kontext der EU-Förderprogramme. Info-Magazin der NKS Gesellschaft. Internetressource (letzter Abruf:22.10.24): <https://www.nks-gesellschaft.de/de/Soziale-Innovation-im-Kontext-der-EU-Forderprogramme-1820.html>
- Diaz-Bone, Rainer (2010): Märkte als Netzwerke. In: Stegbauer, Christian/Häußling, Roger (Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden, S.615-626.
- Dragolov, Georgi/Ignác, Zsófia/Lorenz, Jan/Delhey, Jan/Boehnke, Klaus (2013): Radar gesellschaftlicher Zusammenhalt - messen was verbindet. Gesellschaftlicher Zusammenhalt im internationalen Vergleich. Bertelsmannstiftung Gütersloh. Internetressource (letzter Abruf:22.10.24): https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Publikationen/GrauePublikationen/GP_Radar_Gesellschaftlicher_Zusammenhalt.pdf
- Drljaca, D. P./Latinovic, B. (2018): Using TELOS for the Planning of the Information System Audit. IOP Conference Series: Materials Science and Engineering 294 (Januar):012022. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/294/1/012022>.
- Duveneck, Anika (2016): Bildungslandschaften verstehen. Zum Einfluss von Wettbewerbsbedingungen auf die Praxis. Verlag Springer VS Wiesbaden.
- Eitmann, Jens (2002): Netzwerkanalyse im Wohnbereich. Egozentrierte Netzwerkkarten als umweltsychologisches Erhebungsinstrument. Forschungsbericht aus der Abteilung Psychologie im Institut für Sozialwissenschaften der Technischen Universität Berlin Nr. 1-2002. Internetressource (letzter Abruf:22.10.24): https://www.pedocs.de/volltexte/2018/15856/pdf/Mayrhofer_2017_Wirkungsevaluation_mobiler_Jugendarbeit.pdf
- Ermann, Hanna (2019): Druck auf hilfreiche politische Flankierungen. Die Adressierung weiterer politischer Akteure. In: Antoni-Komar, Irene/Kropp, Cordula/Paech, Niko/Pfriem, Reinhard (Hrsg.): Transformative Unternehmen und die Wende in der Ernährungswirtschaft. Metropolis-Verlag Marburg, S.256-279.
- Ernährungsrat Brandenburg (2020): Ernährung verändert. Alles – Empfehlungen an die Landesregierung zur Erarbeitung der Brandenburger Ernährungsstrategie. Potsdam. Internetressource (letzter Abruf:22.10.24): <https://www.ernaehrungsrat-brandenburg.de/materialien/>
- Eurofound (2018): Social cohesion and well-being in Europe, Publications Office of the European Union Luxembourg. Internetressource.
- Europäische Kommission (2013): Nationale/Regionale Innovationsstrategien für intelligente Spezialisierung (RIS3).
- Fathi, Karim (2022): Gesellschaftliche Multiresilienz im Kontext von Krisenbündeln und Bündelkrisen in der DACH-Region. In: Pechlaner, Harald/ Zacher, Daniel/ Störmann, Elina (Hrsg.): Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Eine raumbezogene Perspektive. SpringerGabler Wiesbaden, S.33-69.
- Förderungsgemeinschaft Ökologischer Landbau Berlin-Brandenburg e.V. (FÖL)/Meister, Johanna/Youett, Constantine Gesunde Ernährung für Kinder und Jugendliche im Barnim e.V. (Wukantina)/Ernst, Franziska (2024): Entwicklung eines Schulungs- und Beratungsangebots im Auftrag der LAG Märkische Seen e.V. Handlungsempfehlung. Interner Bericht.
- Fortunato, Santo (2010): Community Detection in Graphs. In: Physics Reports 486 (3–5), S.75–174. <https://doi.org/10.1016/j.physrep.2009.11.002>.
- Franken, Svetlana (2019): Verhaltensorientierte Führung. Handeln, Lernen und Diversity in Unternehmen. Springer Gabler Wiesbaden.
- Franz, S (2017) Der Osten ist anders. In: Heinrich-Böll-Stiftung (Hrsg.) Geteilte Räume. Strategien für mehr sozialen und räumlichen Zusammenhalt. Schriften zu Wirtschaft und Soziales Band 21. Heinrich-Böll-Stiftung, Berlin: 25-56.
- Fuhse, Jan (2018): Kommunikation und Handeln in Netzwerken. In: Fischer, Jörg/Kosellek, Tobias (Hrsg.): Netzwerke in der Sozialen Arbeit von der quantitativen zur qualitativen Herausforderung. Juventa Beltz Verlag Weinheim/Basel, S.133-148.
- Gärtner, Stefan (2023): Die ökologische Wende der regionalen Strukturpolitik. In: Koschatzky, Knut/Stahlecker, Thomas (Hrsg.): Nachhaltige Transformation und resilienter Strukturwandel in Regionen. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, S.27-42.
- Gamper, Markus (2020a): Netzwerktheorie(n) – Ein Überblick. In: Klärner, Andreas/Gamper Markus/Keim-Klärner, Sylvia/Moor, Irene/Lippe, Holger von der/Vonneilich, Nico (Hrsg.): Soziale Netzwerke und gesundheitliche Ungleichheiten. Eine neue Perspektive für die Forschung. VS Springer Wiesbaden, S.49-64.
- Gamper, Markus (2020b): Netzwerkanalyse – eine methodische Annäherung. In: Klärner, Andreas/Gamper Markus/Keim-Klärner, Sylvia/Moor, Irene/Lippe, Holger von der/Vonneilich, Nico (Hrsg.): Soziale Netzwerke und gesundheitliche Ungleichheiten. Eine neue Perspektive für die Forschung. VS Springer Wiesbaden, S.109-133.
- Genzsch, Madeleine/Janho, Nural/Kell, Raphaela (2022): Regionale Resilienzentwicklung und das Ideal der Partizipation. Über die Potenziale und Grenzen zivilgesellschaftlichen Engagements im kommunalen Transformationsgeschehen. In: Pechlaner, Harald/ Zacher, Daniel/ Störmann, Elina (Hrsg.): Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Eine raumbezogene Perspektive. SpringerGabler Wiesbaden, S.425-453.

6. Quellenverzeichnis

- Gilan, Donya/Helmreich, Isabella/Himbert, Marie/Hahad, Omar (2022): Wirkzusammenhänge zwischen individueller und kollektiver Resilienzförderung. In: Pechlaner, Harald/ Zacher, Daniel/ Störmann, Elina (Hrsg.): Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Eine raumbezogene Perspektive. SpringerGabler Wiesbaden, S.71-91.
- Gothe, Stefan (2017): Die Region als Wertschöpfungsraum. Über die neue Rolle der Verbraucherinnen und Verbraucher bei der regionalen Versorgung mit Lebensmitteln. In: Kritischer Agrarbericht 2017. Internetressource (letzter Abruf:22.10.24): https://www.kritischer-agrarbericht.de/fileadmin/Daten-KAB/KAB-2017/KAB_2017_279_284_Hi%C3%9F.pdf
- Gottmann, Corinna (2009): Das Schulnetzwerk „Reformzeit – Schulentwicklung in Partnerschaft“. In: Berkemeyer, Nils/Kuper, Harm/Manitus, Veronika/Müthing, Kathrin (Hrsg.): Schulische Vernetzung. Eine Übersicht zu aktuellen Netzwerkprojekten. Waxmann Verlag Münster, S.31-48.
- Grün, Martin Clark (2010): Kundenbeziehungen nach Fusionen und Akquisitionen. Die Auswirkung der Beziehungsgestaltung und Synergieumsetzung auf den M&A-Erfolg. Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Habisch, André/Schwarz, Christoph (2012): CSR als Investition in Human- und Sozialkapital. In: Schneider, Andreas/Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Springer-Verlag Berlin/Heidelberg, S.113-134.
- Hall, James A. (2011): Accounting Information Systems. South-Western Cengage Learning Mason, OH.
- Hamborg, Steffen (2018): Lokale Bildungslandschaften auf Nachhaltigkeitskurs. Bildung für nachhaltige Entwicklung im kommunalpolitischen Diskurs. VS Springer Wiesbaden.
- Häußling, Roger (2010): Relationale Soziologie. In: Stegbauer, Christian/Häußling, Roger (Hrsg.): Handbuch Netzwerkforschung. VS Verlag für Sozialwissenschaften Wiesbaden, S.63-88.
- Heinrich, Anna Juliane (2018): Die sozialräumliche Bildungslandschaft Campus Rütli in Berlin-Neukölln. Begründungen und Bedeutungen aus der Perspektive gestaltender Akteure. Springer VS Wiesbaden.
- Held, Benjamin/Rodenhäuser, Dorothee/Diefenbacher, Hans (2023): RWI BB - Regionaler Wohlfahrtsindex für Brandenburg 2023. Institut für Interdisziplinäre Forschung (FEST) Heidelberg. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <https://mluk.brandenburg.de/sixcms/media.php/9/RWI-Brandenburg-2023.pdf>
- Helfrich, Silke/Bollier, David (2020): Frei, fair und lebendig – Die Macht der Commons. transcript Verlag Bielefeld.
- Herrman, Helen/Stewart, Donna E./Diaz-Granados, Natalia/Berger, Elena L./Jackson, Beth/Yuen, Tracy (2011): What Is Resilience? In: The Canadian Journal of Psychiatry 56 (5), S.258–65. <https://doi.org/10.1177/070674371105600504>.
- Hilz, Markus (2019): Governance in der Kritik. In: Möltgen-Sicking, Katrin/Winter, Thorben (Hrsg.): Governance. Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder. Springer VS Wiesbaden, S.269-296.
- Hölle, Timon (2020): Regionales Innovationsmanagement. Handlungsarchitektur zur Schaffung und Umsetzung öffentlicher Innovationen durch regionale Organisationen. Dissertation. Deutsche Universität für Verwaltungswissenschaften Speyer.
- Huggins, Robert/Johnston, Andrew (2010): Knowledge flow and inter-firm networks: The influence of network resources, spatial proximity and firm size. In: Entrepreneurship & Regional Development 22 (5), S.457–84. <https://doi.org/10.1080/08985620903171350> .
- Investitionsbank des Landes Brandenburg (ILB) (2024): 2024. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <https://www.ilb.de/de/index.html>.
- Iturrioz, Cristina/Aragón, Cristina/Narvaiza, Lorea (2015): How to foster shared innovation within SMEs' networks: Social capital and the role of intermediaries. In: European Management Journal 33 (2), S.104–15. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2014.09.003> .
- Jehlička, Petr/Griviņš, Miķelis/Visser, Oane/Balázs, Bálint (2020): Thinking food like an East European: A critical reflection on the framing of food systems. In: Journal of Rural Studies 76, S.286–295.
- Juister, Evelyn/Casper, Saskia/Braun, Charis L. /Barfuß, Madlen/Häring, Anna Maria (2020): Regionales Bio-Gemüse aus Brandenburg. Bildungs- und Beratungsangebote für mehr Bio-Gemüse und Bio-Kartoffeln aus Brandenburg. Politische Handreichung 2, Operationelle Gruppe. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <https://www.biogemuese-brandenburg.de/publikationen/>
- Kabinett Land Brandenburg (2021a): Regionaler Zusammenhalt in Brandenburg. Eckpunkte der Regionalentwicklungsstrategie. Kabinettsbeschluss.
- Kabinett Land Brandenburg (2021b): Strategische Leitplanken der Regionalentwicklung (SLP) mit möglichen Anwendungsfeldern.
- Kalm, Matias (2012): The Impact of Networking on Firm Performance: Evidence from Small and Medium-Sized Firms in Emerging Technology Areas“. Working Paper 1278. ETLA Discussion Papers. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <https://www.econstor.eu/handle/10419/87777>.
- Kegler, Harald (2022): Urbane Resilienz als Lernprozess. In: Pechlaner, Harald/ Zacher, Daniel/ Störmann, Elina (Hrsg.): Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Eine raumbezogene Perspektive. SpringerGabler Wiesbaden, S.131-166.
- Kersting, Norbert (2017): Demokratische Innovation. Qualifizierung und Anreicherung der lokalen repräsentativen Demokratie. In: Kersting, Norbert (Hrsg.): Urbane Innovation. Springer VS Wiesbaden, S.81-120.
- Kim, Namhyun/Shim, Changsup (2018): Social Capital, Knowledge Sharing and Innovation of Small- and Medium-Sized Enterprises in a Tourism Cluster. In: International Journal of Contemporary Hospitality Management 30 (6): 2417–37. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2016-0392>.
- Kolleck, Nina (2014): Qualität, Netzwerke und Vertrauen – Der Einsatz von Sozialen Netzwerkanalysen in Qualitätsentwicklungsprozessen. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 2014/17, S.159–177.
- Kopatz, Michael (2015): Kooperative Wirtschaftsformen in Kommunen Wirtschaftsförderung 4.0. In: politische ökologie 142 „StadtLust“. Oekom Verlag München, S.104-110.
- Koschatzky, Knut/Hansmeier, Hendrik (2023): Regionale Entwicklungsprozesse im Kontext von Strukturwandel und Transformation. In: Koschatzky, Knut/Stahlecker, Thomas (Hrsg.): Nachhaltige Transformation und resilienter Strukturwandel in Regionen. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, S.1-26.
- Koschatzky, Knut/Hansmeier, Hendrik/Schnabl, Esther/Wittmann, Florian/Stahlecker, Thomas/Zenker, Andrea (2023): Neue politische Impulse für regionalen Strukturwandel und Transformation. In: Koschatzky, Knut/Stahlecker, Thomas (Hrsg.): Nachhaltige Transformation und resilienter Strukturwandel in Regionen. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, S.105-126.

6. Quellenverzeichnis

- Kraft, Daniel (2018): Sozialbeziehungen von Jugendlichen im non-formalen Setting des Sportvereins – Weisen sportive Settings besondere Muster und Ausprägungen sozialer Beziehungen auf? Dissertation. Fakultät für Verhaltens- und Empirische Kulturwissenschaften der Ruprecht-Karls-Universität Heidelberg. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24):
- Kratzwald, Brigitte (2013): Zukunftsfähiges Wirtschaften jenseits von Markt und Staat. In: Die Armutskonferenz (Hrsg.): Was allen gehört. Commons – Neue Perspektiven in der Armutsbekämpfung. Verlag des Österreichischen Gewerkschaftsbundes GesmbH Wien, S.15-26.
- Krischke, André/Röpcke, Helge (2014): Graphen Und Netzwerktheorie: Grundlagen - Methoden - Anwendungen. Carl Hanser Verlag GmbH & Co. KG München.
- LAG Märkische Seen e.V. (2022): Regionale Entwicklungsstrategie der LAG Märkische Seen e.V. Hoppegarten/Hönow. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <https://www.lag-maerkische-seen.de/seite/554520/neue-strategie-2023-2027.html>
- LAG Oderland e.V. (2022): Regionale Entwicklungsstrategie (RES) der lokalen Aktionsgruppe (LAG) Oderland für die Förderperiode 2023 – 2027. Wriezen. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): https://lag-oderland.de/aktuelles/res_2023_2027.html
- Landesarbeitsgemeinschaft für politisch-kulturelle Bildung in Brandenburg e.V. (2018): UmWelt zu gestalten! Ein Praxisleitfaden für Praktiker*innen im Lernumfeld der Bildung für nachhaltige Entwicklung in Brandenburg. Potsdam. Internetressource (letzter Abruf 22.10.24): https://www.bne-brandenburg.de/materialien/Umwelt_zu_gestalten_BNE_Praxisleitfaden.pdf
- Landesbauernverband Brandenburg (2020): Der neue Brandenburger Weg. Teltow. Internetressource (letzter Abruf 22.10.24): <https://lbv-brandenburg.de/2-uncategorised/180-der-neue-brandenburger-weg>
- Landesverband Regionalbewegung NRW e.V. (Hrsg.) (2022): Regionalitätsstrategie NRW. Zukunftschancen für Regionalvermarktung, Biodiversität, Landwirtschaft und Lebensmittelhandwerk. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <https://www.regionalbewegung.de/landesdialog-regionalitaetsstrategie-nrw>
- Landtag Brandenburg (2019): Bericht der Enquete-Kommission "Zukunft der ländlichen Regionen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels". Internetressource (Abruf:22.10.24): <https://www.landtag.brandenburg.de/de/728602>
- Lang, Thilo (2012): Shrinkage, Metropolization and Peripheralization in East Germany. In: European Planning Studies 20(10), S.1747-1754.
- Lang, Thilo (2018): Peripherie/Peripherisierung. In: ARL – Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hrsg.) Handwörterbuch der Stadt- und Raumentwicklung. Hannover, S.1687-1692.
- Lange, Thomas (2018). Entwicklung und Verfall von Sozialkapital: Ökonomische Perspektiven zu einem soziologischen Konzept. Gesis Leibnitz Institut für Sozialwissenschaften. Internetressource.
- Leimeister, Jan Marco (2014): Collaboration Engineering IT-gestützte Zusammenarbeitsprozesse systematisch entwickeln und durchführen. Springer-Verlag Heidelberg Berlin.
- Lemke, Harald (2018): Eine konviviale Menschheit? Zur Zukunft einer planetaren Tischgesellschaft. In: In: Aus Politik und Zeitgeschichte 1-3/2018, 68. Jahrgang, S.41-46.
- Lichtenberg, Martin (2023): Systemisches Coaching für Führungskräfte: Alle wichtigen Fragetechniken, Strategien und Methoden zur Stärkung von Kommunikation, Teamarbeit und Entscheidungsfindung. Deutschland: Independently published.
- Lin, Han/Zeng, Saixing/Liu, Haijian/Li, Chao (2016): How Do Intermediaries Drive Corporate Innovation? A Moderated Mediating Examination. In: Journal of Business Research 69 (11), S.4831-36. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.039>.
- Lin, Nan (2001): Social capital. A theory of socail structure and action. Cambridge University Press, New York.
- Liu, Yiqing/Cao, Lei/Yang, Dongdong/Anderson, Bruce C. (2022): How social capital influences community resilience management development. In: Environmental Science & Policy 136 (Oktober), S.642– 51. <https://doi.org/10.1016/j.envsci.2022.07.028>.
- Lukesch, Robert (2022): Prozesse regionaler Resilienz. Eine Spurensuche. In: Pechlaner, Harald/ Zacher, Daniel/ Störmann, Elina (Hrsg.): Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Eine raumbezogene Perspektive. SpringerGabler Wiesbaden, S.95-130.
- Majeed, Abdul/Rauf, Ibtisam (2020): Graph Theory: A Comprehensive Survey about Graph Theory Applications in Computer Science and Social Networks. In: Inventions 5 (1): 10. <https://doi.org/10.3390/inventions5010010>.
- Masser, Kai/Mory, Linda (2017): Kommunales Regieren mit Bürgern – Bürgerbeteiligung auf dem Weg zur Gamification? In: Hinz, Elmar (Hrsg.): Regieren in Kommunen. Herausforderungen besser bewältigen – Außen- und Binnenorientierung beeinflussen. Springer VS Wiesbaden, S.43-65.
- Maykus, Stephan (2015): Bildungslandschaften zwischen Subjektbezug, Organisationslogik und kommunalem Raum. In: Coelen, Thomas/ Heinrich, Anna Juliane/Million, Angela (Hrsg.): Stadtbaustein Bildung. Springer VS Wiesbaden, S.223-232.
- Maykus, Stephan (2020): Dem Netzwerk einen (sozial-)pädagogischen Sinnhorizont geben: Demokratische Bildungslandschaft von unten im Nachbarschaftsheim Schöneberg. In: Sturzenhecker, Benedikt/Glaw, Thomas/Schwerthelm, Moritz (Hrsg.): Gesellschaftliches Engagement von Benachteiligten fördern – Band 3. Kooperativ in der Kommune demokratisches Engagement von Kindern und Jugendlichen ermöglichen. Verlag Bertelsmann Stiftung Gütersloh, S.198-221.
- McLeod, Sam (2021): Interrelated Attributes of Project Feasibility : Visualizing the TELOS Framework“. ScienceOpen Posters, Juni. <https://doi.org/10.14293/S2199-1006.1.SOR-PPT0ZRS.v1>.
- Meier, René/Faude-Koivisto, Tanya/Eisenbart, Urs/Diedrichs, Annette/ Weber, Julia (2021): Ressourcenorientiertes Einzelcoaching nach ZRM: Theoretische Grundlagen für die Arbeit mit dem Zürcher Ressourcen Modell ZRM®. Hogrefe AG Bern.
- Meinecke, Annika/Schalkhaußer, Sofie/Täubig, Vicky (2009): „Stadtteil und Schule“-Netzwerke der „lokalen Bildungslandschaft“ Lübeck. In: Berkemeyer, Nils/Kuper, Harm/Manitus, Veronika/Müthing, Kathrin (Hrsg.): Schulische Vernetzung. Eine Übersicht zu aktuellen Netzwerkprojekten. Waxmann Verlag Münster, S.149-162.
- Meixner, Oliver/Schwarzbauer, Anna/Pöchtrager, Siegfried (2012): CSR in der Agrar- und Ernährungswirtschaft. In: Schneider, Andreas/ Schmidpeter, René (Hrsg.): Corporate Social Responsibility. Verantwortungsvolle Unternehmensführung in Theorie und Praxis. Springer-Verlag Berlin/Heidelberg, S.571-582.
- Meng, Rüdiger (2012): Verborgener Wandel: Innovationsdynamik in ländlichen Räumen Deutschlands – Theorie und Empirie. Inaugural-Dissertation. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): https://madoc.bib.uni-mannheim.de/32550/1/Dissertation_Meng.pdf
- Middendorf, Jörg (2017): Lösungsorientiertes Coaching: Kurzzeit-Coaching für die Praxis. Springer Wiesbaden.

6. Quellenverzeichnis

- Ministerkomitee des Europarates (2010): Die neue Strategie und Aktionsplan des Europarates für soziale Kohäsion. Brüssel. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <https://www.coe.int/t/dg3/socialpolicies/source/Die%20neue%20Strategie%20und%20Aktionsplan%20des%20Europarates%20f%FCr%20soziale%20Koh%E4sion%20dt-%20Version.pdf>
- Ministerium für Soziales, Gesundheit, Integration und Verbraucherschutz in Brandenburg (MSGIV) (2023): Brandenburg ernährt sich nachhaltig. Potsdam. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <https://msgiv.brandenburg.de/msgiv/de/presse/pressemitteilungen/detail/~12-10-2023-ernaehrungsstrategie-brandenburg-vorgestellt#>
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie in Brandenburg (MWAE) (2021): Studie zu Marktorientierten Sozialunternehmen in Brandenburg. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): https://mwae.brandenburg.de/media/bb1.a.3814.de/Studie_Marktorientierte_Sozialunternehmen_21_01_07.pdf
- Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie in Brandenburg (MWAE) (2024): Wirtschaftsförderung in Brandenburg - Begünstigtenverzeichnisse. Landesportal Brandenburg. 2024. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <http://brandenburg.de/de/bb1.c.478807.de>.
- Moisl, Dominique (2019): Die Verfügbarkeit von Unterstützung durch soziale Netzwerke: Soziale Kohäsion im regionalen, zeitlichen und internationalen Vergleich. In: Borrmann, Stefan/Fedke, Christoph/Thiessen, Barbara (Hrsg.): Soziale Kohäsion und gesellschaftliche Wandlungsprozesse. Herausforderungen für die Profession Soziale Arbeit. Verlag Springer VS Wiesbaden, S.9-38.
- Möltgen-Sicking, Katrin/Winter, Thorben (2019): Governance: Begriff, Varianten, Steuerungsformen, Akteure und Rollen. In: Möltgen-Sicking, Katrin/Winter, Thorben (Hrsg.): Governance. Eine Einführung in Grundlagen und Politikfelder. Springer VS Wiesbaden, S.1-21.
- Mukherjee, Momin/Roy, Sahadev (2017): Feasibility Studies and Important Aspect of Project Management. In: INTERNATIONAL JOURNAL OF ADVANCED ENGINEERING AND MANAGEMENT 2 (4):98. <https://doi.org/10.24999/IJOAEM/02040025>.
- Muringani, Jonathan/Fitjar, Rune D./Rodríguez-Pose, Andrés (2021): Social Capital and Economic Growth in the Regions of Europe. In: Environment and Planning A: Economy and Space 53 (6), S.1412-34. <https://doi.org/10.1177/0308518X211000059>.
- OECD (2021): Die Entwicklung von sozialem Unternehmertum und Sozialunternehmen in Brandenburg fördern. Detaillierte politische Analyse. OECD Local Economic and Employment Development (LEED) Papers 21/03. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): https://mwae.brandenburg.de/media/bb1.a.3814.de/OECD_Studie_Sozialunternehmen_in_Brandenburg.pdf
- Oedl-Wieser, Theresia/Dax, Thomas (2019): Erweiterter Durchführungsbericht. Evaluierung Maßnahme LEADER (CLLD) – Förderung der lokalen Entwicklung in ländlichen Gebieten (Schwerpunktbereich B). Bundesanstalt für Agrarwirtschaft und Bergbauernfragen. Wien. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): https://ec.europa.eu/enrd/sites/default/files/evaluation_publications/evaluierung_leader_2019.pdf
- Oelkers, Nina/Schierz, Sascha (2019): Zur Interdependenz von Ländlichkeit und Sicherheit im „doing rurality“. In: Klimke, Daniela/Oelkers, Nina/Schweer, Marin K.W. (Hrsg.): Sicherheitsmentalitäten im ländlichen Raum. Springer VS Wiesbaden, S.83-106.
- Olk, Thomas/Stimpel, Thomas (2011): Kommunale Bildungslandschaften und Educational Governance vor Ort. In: Bollweg, Petra/Otto, Hans-Uwe (Hrsg.): Räume flexibler Bildung. Bildungslandschaft in der Diskussion. VS Verlag Wiesbaden, S.169-187.
- Otto, Anne (2023): Strukturwandel im Saarland – Chancen und Herausforderungen für den regionalen Arbeitsmarkt. In: Koschatzky, Knut/Stahlecker, Thomas (Hrsg.): Nachhaltige Transformation und resilienter Strukturwandel in Regionen. Stuttgart: Fraunhofer Verlag, S.43-62.
- Otto, Johanna/Manitius, Veronika (2017): Die Kooperationsidee von Bildungslandschaften – eine kritische Würdigung. In: Schmachtel, Stefanie/Olk, Thomas (Hrsg.): Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften. Beltz-Juventa Weinheim/Basel, S.204-227.
- Paech, Niko/Rommel, Marius/Antoni-Komar, Irene/Posse, Dirk (2020): Das Wirtschaftsprinzip der kleinen Einheiten – Resilienz durch gemeinschaftsgetragene Versorgungsstrukturen am Beispiel Solidarischer Landwirtschaftsbetriebe. In: HiBiFo – Haushalt in Bildung & Forschung, 4-2020, S. 47-63.
- Petermann, Sören (2015): Soziale Netzwerke und Nachbarschaft. In: Reutlinger, Christian/Stiehler, Steve/Lingg, Eva (Hrsg.): Soziale Nachbarschaften. Geschichte, Grundlagen, Perspektiven. Springer VS Wiesbaden, S.177-188.
- PHINEO (2015): Kursbuch Wirkung. Berlin. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <https://www.phineo.org/kursbuch-wirkung>
- Pro agro e.V. (2022): Vermarktungspotentiale heben für Regionalprodukte aus Brandenburg. Handlungsfelder und Handlungsempfehlungen aus Sicht von pro agro - Verband zur Förderung des ländlichen Raumes in der Region Brandenburg-Berlin e.V.. Interner Bericht.
- Provan, Keith G./Milward, H. Brinton (1995): A Preliminary Theory of Interorganizational Network Effectiveness: A Comparative Study of Four Community Mental Health Systems. In: Administrative Science Quarterly 40 (1): 1. <https://doi.org/10.2307/2393698>.
- Pungas, Lilian 2023: Dachas and food democracy—What makes a (good) food citizen? In: Frontiers in Sustainable Food Systems 7. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <https://www.frontiersin.org/journals/sustainable-food-systems/articles/10.3389/fsufs.2023.1052298/full>
- Putnam, Robert (2000): Bowling alone? The Collapse and Revival of American Society. Simon&Schuster.
- Ramboll Management Consulting GmbH (2021): Gutachten zur geplanten Landesstrategie zum Thema Social Entrepreneurship. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): https://www.schleswig-holstein.de/DE/landesregierung/themen/wirtschaft/existenzgruendung/Downloads/social_entrepreneurship.pdf?__blob=publicationFile&v=2
- Ranacher-Lackner, Victoria/Zehrer, Anita (2022): Die Wahrnehmung von Resilienz in Krisenzeiten auf Destinations- und Branchenebene aus Sicht von Unternehmer/innen. In: Pechlaner, Harald/ Zacher, Daniel/Störmann, Elina (Hrsg.): Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Eine raumbezogene Perspektive. SpringerGabler Wiesbaden, S.309-334.
- Regionalförderung Prignitzland e.V. (2022): Regionale Entwicklungsstrategie (RES) der lokalen Aktionsgruppe (LAG) Storchland Prignitz für den Förderzeitraum 2023-2027. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <https://www.leader-prignitz.eu/seite/309849/regionale-entwicklungsstrategie.html>
- Regionalwert AG Freiburg (2022): Wertbildung im Dialog. Wertbildung zu Leistungen nachhaltigen Wirtschaftens der Landwirtschaft im Dialog mit der Gesellschaft. Abschlussbericht. Freiburg. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): https://www.regionalwert-ag.de/wp-content/uploads/2022/11/Regionalwert-AG-Freiburg-2022_Abschlussbericht-Wertbildung-im-Dialog-1.pdf

6. Quellenverzeichnis

- Reichmann, Magdalena (2011): Förderung von Sozialkapital, Gruppenkohäsion und Psychological Sense of Community in Unternehmen durch erlebnispädagogische Trainingsprogramme. Dissertation im Fachbereich Sportwissenschaft der Universität Konstanz.
- Riedemann, Nico (2019): Widerstandsfähigkeit regionaler Wirtschaftskreisläufe: Resilienz durch EU-Subventionen stärken? Bachelor-Arbeit am Institut für Politische Wissenschaft der RWTH-Aachen. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <https://resilienz-aachen.de/widerstandsfahigkeit-regionaler-wirtschaftskreislaeufe-resilienz-durch-eu-subventionen-staerken/>
- Roth, Tobias (2014): Die Rolle sozialer Netzwerke für den Erfolg von Einheimischen und Migranten im deutschen (Aus-)Bildungssystem. Dissertation an der Universität Mannheim. Shaker Verlag Aachen.
- Rühl, Elisa/Wortberg, Anna/Walthall, Beatrice (2024): Meilenstein 1. Bericht: Gegenüberstellung theoretische Nachfrage und aktuelles Angebot von Bio-Lebensmitteln aus Brandenburg. REGBIO2B. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): https://regbio2b.de/wp-content/uploads/2024/05/BerichtAP1_240515_FINAL.pdf
- Schäfer, Michael (2014): Kommunalwirtschaft. Eine gesellschaftspolitische und volkswirtschaftliche Analyse. Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Schierz, Sascha/Oelkers, Nina (2016): Ambivalenzen sozialer Kohäsion und sozialer Ungleichheit. In: sozialmagazin. Die Zeitschrift für Soziale Arbeit. 41.Jg/H.11-12-2334, S.6-11.
- Schiller, Daniel (2021): Innovationen und Wertschöpfung in ländlichen Räumen. (letzter Abruf: 22.10.24): <https://www.bpb.de/themen/stadt-land/laendliche-raeume>
- Schlingensiepen-Trint, Karina (2019): Zwischen Freiraum und Steuerung: Handlungsfeldübergreifende Bildungslandschaften. (letzter Abruf: 22.10.24): <https://www.kubi-online.de/artikel/zwischen-freiraum-steuerung-handlungsfelduebergreifende-bildungslandschaften>
- Schmachtel, Stefanie (2017): Bildungslandschaften als Managementproblem? In: Schmachtel, Stefanie/Olk, Thomas (Hrsg.): Educational Governance in kommunalen Bildungslandschaften. Beltz-Juventa Weinheim/Basel, S.176-203.
- Schmidt, Catrin (2020): Landschaftliche Resilienz. Grundlagen, Fallbeispiele, Praxisempfehlungen. Springer Spektrum Wiesbaden.
- Schneider, Martin (2022): Jenseits von palliativen Strategien. Zum Zusammenhang von Krisenbewältigung, Transformation und Resilienz. In: Pechlaner, Harald/ Zacher, Daniel/ Störmann, Elina (Hrsg.): Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Eine raumbezogene Perspektive. SpringerGabler Wiesbaden, S.3-31.
- Schubert, Herbert (2020): Identifizierung und Gestaltung von Netzwerken in der Kommune. In: Sturzenhecker, Benedikt/Glaw, Thomas/Schwerthelm, Moritz (Hrsg.): Gesellschaftliches Engagement von Benachteiligten fördern – Band 3. Kooperativ in der Kommune demokratisches Engagement von Kindern und Jugendlichen ermöglichen. Verlag Bertelsmann Stiftung Gütersloh, S.262-276.
- Schürer, Sina (2019): Der Einfluss von Gruppenkohäsion auf die soziale Partizipation individueller Schülerinnen und Schüler. Dissertation Universität Münster. (letzter Abruf: 22.10.24): <https://www.fachportal-paedagogik.de/literatur/vollanzeige.html?FId=3376527>
- Schultz, Henrik/Dressler, Hubertus von (2022): Grüne Finger für eine klimaresiliente Stadt – Wie lässt sich transformative Resilienz gestalten? In: Pechlaner, Harald/ Zacher, Daniel/ Störmann, Elina (Hrsg.): Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Eine raumbezogene Perspektive. SpringerGabler Wiesbaden, S.367-398.
- Schumacher, Ulrike (2020): Erfolgsfaktoren für kommunale Dialogformate. In: Döring, Helge/Bochmann, Cathleen (Hrsg.): Gesellschaftlichen Zusammenhalt gestalten. Springer VS Wiesbaden, S.167-186.
- Social Protection Committee Indicators Subgroup (2015): Portfolio of EU Social Indicators for the Monitoring of Progress. Towards the EU Objectives for Social Protection and Social Inclusion. European Union Luxembourg. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/54937c98-d3ae-11e5-a4b5-01aa75ed71a1/language-en>
- Spatscheck, Christian (2019): Lebensqualität als normative Zielvorstellung sozialer Kohäsion? Zentrale human- und sozialwissenschaftliche Theorieansätze im Überblick. In: Borrmann, Stefan/Fedke, Christoph/Thiessen, Barbara (Hrsg.): Soziale Kohäsion und gesellschaftliche Wandlungsprozesse. Herausforderungen für die Profession Soziale Arbeit. Verlag Springer VS Wiesbaden, S.39-56.
- Stein, A./Wiegand, T. S./Dehne, P./Hülz, M./Kühn, M./Kujath, H. J./Rühl, U./Stahlkopf, E. (2016): Wissensgesellschaft als Herausforderung für ländlich-periphere Regionen: Beispiele aus Nordostdeutschland. Forschungsberichte der ARL, No. 6. Verlag der ARL - Akademie für Raumforschung und Landesplanung, Hannover. Internetressource: <https://www.arl-net.de/de/shop/wissensgesellschaft.html>
- Stierl, Marcel/Lüth, Arved (2014): Nachhaltige Regionalentwicklung: Unternehmen als Verantwortungspartner. In: Knoke, Martin/Merk, Joachim/Schneider-Pföhler, Mirjam/Spraul, Katharina (2014): Das Publicness-Puzzle: Öffentliche Aufgabenerfüllung zwischen Staat und Markt. Jacobs Verlag Lage, S.369-388.
- Störmann, Elina/Pechlaner, Harald (2022): Der Einfluss von regionalen Netzwerken und Innovationssystemen auf die Resilienz von Regionen. Das Beispiel Ingolstadt. In: Pechlaner, Harald/ Zacher, Daniel/ Störmann, Elina (Hrsg.): Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Eine raumbezogene Perspektive. SpringerGabler Wiesbaden, S.183-213.
- Suthues, Bettina/Bienek, Magdalena/Roland, Mario (2017): Einblicke ins Bildungsmanagement: Verortungen in Bildungslandschaften und kommunaler Verwaltung. Transferagentur Kommunales Bildungsmanagement NRW, Institut für soziale Arbeit e.V. Münster. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): https://www.transferagentur-nordrhein-westfalen.de/fileadmin/website_isa/Dokumente/Materialien/Broschueren/ISA-Broschuere-Einblicke-ins-Bildungsmanagement.pdf
- Tauro, Ennio (2017): Bildung von sozialem Kapital durch Unternehmen - Möglichkeiten und Ansatzpunkte. BA-Thesis. Universität St. Gallen.
- Thébault, Elisa/Fontaine Colin (2010): Stability of Ecological Communities and the Architecture of Mutualistic and Trophic Networks. In: Science 329 (5993), S.853- 56. <https://doi.org/10.1126/science.1188321>.
- Tiedeken, Peter (2020): Kulturelle Bildung für den sozialen Zusammenhalt? In: Keuchel, Susanne/Werker, Bünyamin (Hrsg.): Gesellschaftspolitische Dimensionen der Kulturellen Bildung. Transkript Verlag Bielefeld, S.117-131.
- Troeger-Weiß, Gabi (2022): Resiliente Regionen und Kommunen: Rahmenbedingungen, Trends, Perspektiven und Strategien. In: Pechlaner, Harald/ Zacher, Daniel/ Störmann, Elina (Hrsg.): Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Eine raumbezogene Perspektive. SpringerGabler Wiesbaden, S.167-182.
- Vetter, Angelika/Klages, Helmut/Ulmer, Frank (2013): Bürgerbeteiligung braucht Verstetigung und Verlässlichkeit: Gestaltungselemente einer dauerhaften und systematischen Bürgerbeteiligung in Städten und Gemeinden. In: der moderne staat - dms: Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management, 6(1), 253-271.

6. Quellenverzeichnis

Vonneilich, Nico (2020): Soziale Beziehungen, soziales Kapital und soziale Netzwerke – eine begriffliche Einordnung. In: Klärner, Andreas/Gamper Markus/Keim-Klärner, Sylvia/Moor, Irene/Lippe, Holger von der/Vonneilich, Nico (Hrsg.): Soziale Netzwerke und gesundheitliche Ungleichheiten. Eine neue Perspektive für die Forschung. VS Springer Wiesbaden, S.33-48.

Vreugdenhil, Kees (2009): Warum Kinder zum Lernen auch das Gemeinwesen brauchen. In: Bleckmann, Peter/Durdel, Anja (Hrsg.): Lokale Bildungslandschaften Perspektiven für Ganztagschulen und Kommunen. VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.145-157.

Walter, Andrea (2017): Administrative Governance. Kommunalverwaltung in lokaler Politikgestaltung mit Zivilgesellschaft. Springer VS Wiesbaden.

Werth, Lioba /Seibt, Beate/Mayer, Jennifer (2020): Sozialpsychologie – Der Mensch in sozialen Beziehungen. Interpersonale und Intergruppenprozesse. Springer Verlag Berlin.

Wincent, Joakim/Anokhin, Sergey/Örtqvist Daniel (2010): Does network board capital matter? A study of innovative performance in strategic SME networks. In: Journal of Business Research 63 (3), S.265–75. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.03.012>.

Wirtschaftsförderung Brandenburg-Berlin (2024): Wirtschaftsförderung Brandenburg 2024. Internetressource (letzter Abruf: 22.10.24): <https://www.wfbb.de/>

Zacher, Daniel (2022): Community Resilience als Strategie in der Destinationsentwicklung. In: Pechlaner, Harald/ Zacher, Daniel/ Störmann, Elina (Hrsg.): Resilienz als Strategie in Region, Destination und Unternehmen. Eine raumbezogene Perspektive. SpringerGabler Wiesbaden, S.243-278.

Zenghelis, D./Agarwala M./Coyle, D./Felici, M./Lu, S./Wdowin J. (2020): Valuing Wealth, Building Prosperity. Wealth Economy Project First Year Report to LetterOne“. Bennett Institute for Public Policy. University of Cambridge. <https://www.bennettinstitute.cam.ac.uk/publications/valuing-wealth-building-prosperity/>.

ZukunftsAgentur Brandenburg GmbH (2012): Tiefenanalyse Cluster Ernährungswirtschaft Brandenburg. Endbericht. Potsdam.

Impressum

Herausgeber:
Here&Now e.V. www.here-now.eu

Projektleitung und Text:
Dr. Lars Kulik, Marc Schreiber

Erweitertes Projektteam:
Dr. Ulrike Häußer, Detlef Schreiber, Sandra Wildemann

Internationaler Kooperationspartner:
Els Dragt | Studio Elsewhere

Layout:
Stephen Müller | Studio Sultan Berlin

Veröffentlichungsdatum:
Oktober 2024

HERE&NOW

Hinweis: In der vorliegenden Arbeit wird darauf verzichtet, bei Personenbezeichnungen sowohl die weibliche als auch die männliche und diverse Form zu nennen. Das generische Maskulinum adressiert alle Leserinnen und Leser und gilt in allen Fällen, in denen dies nicht explizit ausgeschlossen wird, für alle Geschlechter.



Das Projekt wird im Rahmen der Brandenburger Richtlinie „Förderung Sozialer Innovationen“ durch die Investitions- und Landesbank Brandenburg kofinanziert und über den Europäischen Sozialfonds Plus (ESF+) gefördert.

