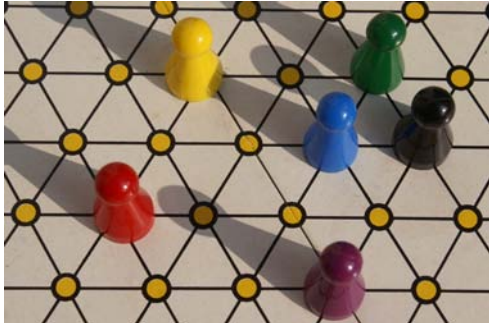


Übersicht



Quelle: Stephanie Hofschlaeger/pixelio.de

eser MuP-Arbeitshilfe zeigen wir Ihnen, welche Faktoren für erfolgreiches Netzwerken entscheidend sind. Sie können diese Erfolgsfaktoren heranziehen, wenn Sie ein neues Netzwerk aufbauen wollen oder als Analyseinstrument an ein bestehendes Netzwerkprojekt anlegen. So können Sie Erkenntnisse darüber gewinnen, in welchen Bereichen Optimierungen möglich sind, um Ihr Netzwerkprojekt zum Erfolg zu führen.

- [Besonderheiten von Netzwerken](#) (S. 2)
- [Grundfunktionen des Netzwerkmanagements](#) (S. 2)
- [Erfolgsfaktoren von Netzwerken](#) (S. 3)
 1. [Potenziale erkennen](#) (S. 3)
 2. [Netzwerkidentität](#) (S. 3)
 3. [Gegenseitigkeitsprinzip](#) (S. 4)
 4. [Systemvertrauen](#) (S. 4)
 5. [Intensiver Wissensaustausch](#) (S. 4)
 6. [Personelle Kontinuität](#) (S. 5)
 7. [Geeignete Organisationsstruktur](#) (S. 5)
 8. [Adressierbarkeit](#) (S. 5)
 9. [Geeignete Verfahren zur Konfliktbearbeitung](#) (S. 6)
- [Zum Vertiefen des Themas](#) (S. 6)

Netzwerke erfolgreich gestalten

Besonderheiten von Netzwerken

„Netzwerke werden als akteursbezogene Beziehungsgeflechte verstanden, die kooperations- und projektübergreifend höchst unterschiedlich ausfallende Potenziale bereitstellen. Es handelt sich um lose gekoppelte Bindungen zwischen Akteuren, die in unterschiedlichen Handlungsbezügen – Wirtschaft, Politik und Verwaltung – und gegenseitigen Abhängigkeiten zueinander stehen. Sie sind organisatorisch offen. Es gibt keine Sanktionsmöglichkeiten gegenüber Einzelnen. Es gibt keine förmlich hierarchische Gliederung. Der Institutionalierungsgrad ist gering.“

(Christoph Baitsch/Bernhard Müller)

Grundfunktionen des Netzwerkmanagements

Netzwerke bieten große Potenziale, um Ihr gesellschaftspolitisches Engagement voran zu bringen. Um die Zusammenarbeit in Ihrem Netzwerk effizient und effektiv zu gestalten, müssen die Funktionen des Netzwerkmanagements erfolgreich abgedeckt sein. Die wichtigste Grundfunktion ist dabei, *Anwalt der Netzwerkidée zu sein*. Außerdem müssen diese Funktionen erfüllt sein:

Selektion:

- Finden, Gewinnen, Einbinden der „richtigen“ Akteure; Ausschluss von „Schmarotzern“

Regulation:

- Festlegen von Spielregeln und Verfahren

Allokation:

- Verteilen von Zuständigkeiten und Aufgaben sowie von Ressourcen

Evaluation:

- Analysieren des Netzwerkprojekts nach angeführten Erfolgskriterien; Sichern der Ergebnisse; Anregen zu Reflektion; Ergebnisse in den stetigen Veränderungsprozess einspeisen

Netzwerke erfolgreich gestalten

Erfolgsfaktoren von Netzwerken

Untersucht man verschiedene Netzwerke, zeigt sich, dass neben der Abdeckung der Funktionen des Netzwerkmanagements weitere Merkmale über deren Erfolg entscheiden. Damit Ihr Netzwerkprojekt die gewünschte Wirkung erzielt, sollten Sie grundlegende Faktoren beachten:

1. Potenziale erkennen

- *Gemeinsamen Visionen und Klarheit über die Zusammenarbeit fördern Potenziale.* -

Ihr Netzwerk bietet Potenziale, wenn es Möglichkeiten für wertschöpfende Kooperationen zwischen den Akteuren bereitstellt. Diese Potenziale werden vor allem dann erkannt, wenn gemeinsame Visionen und Ziele entwickelt werden und alle Akteure ihre Kernkompetenzen identifizieren und dem Netzwerk kommunizieren, welche konkreten Leistungen sie in die Kooperationsprozesse einbringen können und wollen. So können alle Einzelakteure eine Vorstellung entwickeln, in welchen Kontexten, mit welchen Zielen und unter welchen Bedingungen mit den anderen Akteuren effektiv und sinnvoll zusammengearbeitet werden kann.



2. Netzwerkidentität

- *Nicht nur „Ich“, auch „Wir“* -



Netzwerkidentität entsteht dann, wenn die Netzwerkakteure sich selbst nicht nur als Vertreter ihrer Einzelinteressen verstehen, sondern auch eine Identifikation mit dem Netzwerk als solches entwickeln und sich für dieses verantwortlich fühlen. Netzwerkidentität zeigt sich in einem „Wir“-Gefühl und der Bereitschaft der Akteure, sich auf das Netzwerk mit allen Konsequenzen einzulassen. Dazu gehört, dass sie bei ihren Handlungen und Entscheidungen auch berücksichtigen, welche Konsequenzen diese für das Netzwerk haben. Das Entstehen von Netzwerkidentität kann durch konstruktive Zielfindungsprozesse und erfolgreiche Kooperationserfahrungen sowie durch äußere Symbole (Logo, Namen, Routinen) gefördert werden.

Netzwerke erfolgreich gestalten

3. Gegenseitigkeitsprinzip

- Jeder kann von einem Netzwerk nur den Nutzen verlangen, den er selbst einbringt. -

In erfolgreichen Netzwerken ist die Einhaltung der sogenannten Reziprozitätsnorm Voraussetzung. Für die Netzwerkakteure muss ein Gleichgewicht von Geben und Nehmen bestehen. Aus diesem Grund ist es für jedes Netzwerk wichtig,



„Schmarotzer“, die nur nehmen, aber kaum etwas geben wollen, zu identifizieren und gegebenenfalls aus dem Netzwerk auszuschließen. Kooperation kann auf Dauer nur dann gelingen, wenn jeder Beteiligte nur den Nutzen aus dem Netzwerk für sich entnimmt, den er durch seine Beteiligung einbringt.

4. Systemvertrauen

- Akteure müssen dem Netzwerk vertrauen, nicht nur einzelnen Mitgliedern. -



Kooperation in Netzwerken verlangt den Austausch sensibler Informationen. Vertrauen ist daher Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Wenn Vertrauen fehlt, halten die Akteure Informationen aus Angst vor Missbrauch taktisch zurück und verpassen damit Kooperationschancen. Ein Netzwerk ist daher erst dann erfolgreich, wenn individuelles Vertrauen durch Systemvertrauen ersetzt werden kann. Systemvertrauen bezeichnet das Vertrauen in das System selbst, nicht das direkte Vertrauen zu einzelnen Netzwerkakteuren.

Es geht dabei um eine von allen geteilte Erwartung über die Reaktion des gesamten Systems im Falle von Vertrauensmissbrauch. Auch zu unbekanntem Netzwerkakteuren kann eine auf Vertrauen basierende Kooperation entstehen, wenn das Vertrauen in das Netzwerk groß genug ist, den anderen Akteur von ausbeuterischem Verhalten abzuhalten.

5. Intensiver Wissensaustausch

- Gegenseitiger Wissensaustausch braucht eine bedarfsgerechte Plattform. -

Machen Sie sich bewusst, dass gegenseitiger Wissensaustausch das Fundament eines jeden Netzwerks ist. Netzwerke können nur dann die in ihnen liegenden Potentiale verwirklichen, wenn es gelingt, eine bedarfsgerechte Plattform zu installieren, auf der relevante

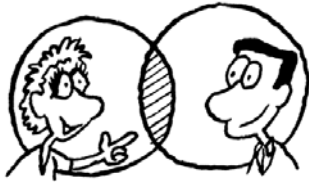


Daten verschickt sowie Wissen abgelegt und abgefragt werden kann. Diese Plattform muss für die Netzwerkakteure leicht und unkompliziert zugänglich sein. Nur so können die einzelnen Akteure Erfahrungen und Wissen ihrer Partner kennen und einschätzen lernen und vorhandene Kooperationspotentiale erkennen.

Netzwerke erfolgreich gestalten

6. Personelle Kontinuität

- *Stabile Netzwerke brauchen stabile Kerne.* -



Gerade in der Aufbauphase brauchen Netzwerke stabile Kerne, die arbeitsteilig Funktionen des Netzwerkmanagements übernehmen. Beachten Sie, dass der Erfolg eines Netzwerks auch von seiner personellen Kontinuität abhängt. Aufgrund der spezifischen Situation von Netzwerken weisen diese ohnehin geringe Stabilität auf. Wenn dazu häufige personelle Wechsel kommen, kann die Leistungsfähigkeit des Netzwerks beeinträchtigt werden.

7. Geeignete Organisationsstruktur

- *Die Organisationsstruktur muss der Komplexität des Netzwerks entsprechen.* -

Die Netzwerkstruktur bietet Gelegenheit zu flexiblem, innovativem Vorgehen. Da Netzwerke gewöhnlich darauf angewiesen sind, eine Vielzahl von Akteuren und Aktivitäten zielgenau zu koordinieren, müssen Sie als Netzwerkakteur regelmäßig überprüfen, ob Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen ausreichend ausgebildet sind, um den Bedarf des Netzwerkes zu erfüllen. Grundsätzlich gilt: je komplexer ein Netzwerk wird, desto mehr muss sich seine Struktur von spontaner Selbstorganisation zu einem zentralem Managementsystem umgestalten.



8. Adressierbarkeit

- *Transparenz nach innen und außen ist entscheidend.* -



Je komplexer ein Netzwerk wird, desto wichtiger wird die Frage der Adressierbarkeit. Denken Sie daran, dass die Potenziale die Ihr Netzwerk bietet, nach innen und nach außen transparent sein müssen, damit Netzwerkarbeit effektiv ist. Dazu muss Ihr Netzwerk auch Antworten auf folgende Fragen vermitteln können:

- Wer kann mir in einem bestimmten Fall weiterhelfen?
- Woher weiß ich, dass er verlässlich und kompetent ist?
- Wer ist über welche Sachverhalte und Entscheidungen zu informieren?

Netzwerke erfolgreich gestalten

9. Geeignete Verfahren zur Konfliktbearbeitung

- Konflikte bieten Chancen, wenn sie gezielt bearbeitet werden. -

Aufgrund von Besonderheiten der Netzwerkarbeit, wie zum Beispiel der geringen Formalisierung, der hohen Dynamik und der häufig wechselnden Kooperationspartner kann es leicht zu Konflikten innerhalb des Netzwerks kommen. Sie sollten dies nicht automatisch negativ bewerten, denn Konflikte ermöglichen das Überprüfen und Optimieren von Spielregeln und Verfahren und sind oft Motor von Innovation. Wenn Konflikte jedoch ungesteuert eskalieren, können sie dagegen eine destruktive Wirkung entfalten. Erfolgreiche Netzwerke zeichnen sich daher dadurch aus, dass sie schon vorbeugend geeignete Maßnahmen zur Konfliktbearbeitung bereitstellen und Konfliktregelungsverfahren entwickeln.



Zum Vertiefen des Themas

Weitere Informationen erhalten Sie im [MuP-Seminar „Netzwerke effektiv steuern“](#). Dort lernen Sie Methoden zur Diagnose und Steuerung von Netzwerken kennen und erproben diese an konkreten Fallbeispielen.

Folgende Literatur empfiehlt sich zum Weiterlesen:

- Baitsch, C./ Müller, B. (2001): Moderation in regionalen Netzwerken, Rainer Hampp-Verlag, München/Mering.
- Friedschröder, T. (2005): Spielanleitung für Netzwerker, WUV, Wien.
- Teller, M./ Longmuss, J. (2007): Netzwerkmoderation – Netzwerke zum Erfolg führen, Ziel-Verlag, Augsburg, 2007.