

Netzwerke erfolgreich gestalten

Katrin Matuschek und Andreas Winheller

Überblick

In dieser **MuP-Praxishilfe** 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.

Inhaltsverzeichnis

[Besonderheiten von Netzwerken](#)

[Grundfunktionen des Netzwerkmanagements](#)

[Erfolgsfaktoren von Netzwerken](#)

[Quellen und Verweise](#)

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“ Akteur_innen und 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

Erfolgsfaktoren von Netzwerken

Untersucht man verschiedene Netzwerke, zeigt sich, dass neben der Abdeckung der Funktionen des Netzwerkmanagements **weitere Merkmale** über deren Erfolg entscheiden.



Für die Praxis:

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 Akteur_innen bereitstellt. Diese Potenziale werden vor allem dann erkannt, wenn gemeinsame Visionen und Ziele entwickelt werden und alle Akteur_innen ihre Kernkompetenzen identifizieren und dem Netzwerk kommunizieren, welche konkreten Leistungen sie in die Kooperationsprozesse einbringen können und wollen. So können alle Einzelakteur_innen eine Vorstellung entwickeln, in welchen Kontexten, mit welchen Zielen und unter welchen Bedingungen mit den anderen Akteur_innen effektiv und sinnvoll zusammengearbeitet werden kann.

2. Netzwerkidentität

- *Das „Wir“ steht vor dem Ich.“.* -

Netzwerkidentität entsteht dann, wenn die Netzwerkakteur_innen sich selbst nicht nur als Vertreter_innen 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 Akteur_innen, 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.



Tipp: Das Entstehen von Netzwerkidentität kann durch konstruktive Zielfindungsprozesse und erfolgreiche **Kooperationserfahrungen** sowie durch **äußere Symbole** (Logo, Namen, Routinen) gefördert werden.

3. Gegenseitigkeitsprinzip

- *Jede Person kann von einem Netzwerk nur den Nutzen verlangen, den er/sie selbst einbringt.* -

In erfolgreichen Netzwerken ist die Einhaltung der sogenannten **Reziprozitätsnorm** Voraussetzung. Für die Netzwerkakteur_innen 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 jede_r Beteiligte nur den Nutzen aus dem Netzwerk für sich entnimmt, den er/sie durch seine/ihre Beteiligung einbringt.

4. Systemvertrauen

- Akteur_innen 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 Akteur_innen 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 Netzwerkakteur_innen. Es geht dabei um eine von allen geteilte Erwartung über die Reaktion des gesamten Systems im Falle von Vertrauensmissbrauch. Auch zu unbekanntem Netzwerkakteur_innen kann eine auf Vertrauen basierende Kooperation entstehen, wenn das Vertrauen in das Netzwerk groß genug ist, den anderen Akteur_innen 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, Wissen abgelegt und abgefragt werden kann. Diese Plattform muss für die Netzwerkakteur_innen leicht und unkompliziert zugänglich sein. Nur so können die einzelnen Akteur_innen Erfahrungen und Wissen ihrer Partner_innen kennen und einschätzen lernen und vorhandene Kooperationspotentiale erkennen.



Hinweis: Im **MuP-Seminar** „Wissensmanagement“ können Sie diese Thematik vertiefen und Instrumentarien kennenlernen, mit denen Sie Wissensaustausch im Organisationskontext effektiv 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 Akteur_innen und Aktivitäten zielgenau zu koordinieren, müssen Sie als Netzwerkakteur_innen 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.



Ihr Netzwerk muss auch Antworten auf folgende Fragen vermitteln können:

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

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_innen, 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 Schlichtungsverfahren entwickeln.



Hinweis: Im **MuP-Seminar** „Netzwerke effektiv steuern“ lernen Sie Methoden zur Diagnose und Steuerung von Netzwerken kennen und erproben diese an konkreten Fallbeispielen.

Quellen und Verweise

- ❖ Handout des MuP-Seminars „Netzwerke effektiv steuern“ von Andreas Winheller.
- ❖ 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.