GRUNDLAGEN
DER
WEITER
BILDUNG

Matthias Teller
Jörg Longmuß

Netzwerkmoderation

Netzwerke zum Erfolg führen

ziel

Matthias Teller / Jörg Longmuß

Netzwerkmoderation

Netzwerke zum Erfolg führen

ziel

Dieser Titel ist auch als Printausgabe erhältlich
ISBN 978-3-937 210-83-4

Sie finden uns im Internet unter
www.ziel-verlag.de

Herausgegeben von
RA Jörg E. Feuchthofen
Prof. Dr. Michael Jagenlauf MA
Prof. Dr. Arnim Kaiser

Die Reihe Grundlagen der Weiterbildung bietet Raum für

- Theorien, die das berufliche Handeln anregen und vertiefen,
- praktische Grundlagen und Tools,
- Ausarbeitungen, die konkurrierende Theorien, Praxen, Modelle und Ansätze gedanklich und empirisch weiterführen.

Wichtiger Hinweis des Verlags: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung der Autoren.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über *http://dnb.d-nb.de* abrufbar.

ISBN 978-3-944 708-97-3 (eBook)

Verlag:	ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH Neuburger Straße 77, 86167 Augsburg, www.ziel-verlag.de 1. Auflage 2007
Grafik und Layoutgestaltung:	Natalie Blei, Christoph Reichert, ***alex media GbR*** Zeuggasse 7, 86150 Augsburg
Druck und buchbinderische Verarbeitung:	Kessler Verlagsdruckerei Michael-Schäffer-Straße 1 86399 Bobingen

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlags reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Die Autoren / Das Institut 8

Einleitung 9

Wie Sie mit diesem Handbuch arbeiten können 11

1. Über den Nutzen von Netzwerken und die Rolle der Moderation 13
1.1 Netzwerke: Modeerscheinung oder zeitgemäße Kooperationsform? 15
Eigenschaften von Netzwerken 15
Definition: Netzwerk 16
Gründe für die Beteiligung an einem Netzwerk 17
Netzwerke als Antwort auf gesellschaftliche Trends 18
1.2 Zum Nutzen von Netzwerken 22
Strategischer Nutzen 23
Marktbezogener Nutzen 23
Organisatorischer Nutzen 23
Technischer Nutzen 24
Sozialer Nutzen 24
Entwicklungsnutzen 24
1.3 Moderation braucht einen Wertehintergrund 26
Moderation, Mediation, Supervision und Coaching 26
Die vier Werteebenen in der Moderation 27
1.4 Netzwerkmoderation ist weit mehr als die übliche Moderation 30
Eigenschaften von Netzwerken 30
Teilsysteme eines Netzwerks 32
Die Dimensionen der Netzwerkmoderation 34
1.5 Erfolgsgeschichten 37
Netzwerk-Erfolgsgeschichte Nr. 1: Vangerow System Werkstätten 37

2. Erfolgsfaktoren der Netzwerkarbeit 39
2.1 Das Netzwerk als Gemeinschaft: Die Basisprinzipien 41
Die Gemeinschaft von Gleichberechtigten entwickeln 41
Die Bereitschaft zum Teilen und Ausbalancieren entwickeln 41
Die Gegenseitigkeit und den Mehrwert fördern 42
Kooperation statt Konkurrenz leben 42
Die Organisationsflexibilität entfalten 42
Intrapreneurschaft leben 42
2.2 Das Netzwerk als System 43
Netzwerk-Erfolgsgeschichte Nr. 2: Kempodium e.V. 45
2.3 Das Netzwerk als Projek 46
Der Netzwerkaufbau mit phasenorientierter Projektplanung 46
Netzwerkarbeit als Projekt 47
2.4 Die Erfolgsfaktoren 49
Fachliches Leistungssystem 50
Sozial- und Organisationsentwicklungssystem 50
Strategie- und Entscheidungssystem 51
Operatives Managementsystem 51
Informationssystem 52
Netzwerk-Erfolgsgeschichte Nr. 3: Pro Emmental 52
2.5 Die wichtigsten Erfolgsfaktoren im Detail 53
Sozial- und Organisationsentwicklungssystem 53
Fachliches Leistungssystem 54
Innovationen 54
Operatives Managementsystem 54
Strategie- und Entscheidungssystem 55
Informationssystem 55

3. Netzwerkentwicklung 57
3.1 Typologie der Netzwerke 59
Typ A: Marktorientierte Netzwerke 60
Typ B: gemeinwohlorientierte Netzwerke 61
Typ C: intermediäre Netzwerke 61
Weitere Unterscheidungen 62
3.2 Netzwerkaufbau 65
Das Mindestmaß: Die Schaltstelle 65
Aufbaustufe I: Arbeitsgruppen 66
Aufbaustufe II: Einrichtung von Zuständigkeitsbereichen 67
Aufbaustufe III: Einrichtung einer Führungsebene 67
Aufbaustufe IV: Weitere Gestaltung der Organisation 67
Ein Beispiel: Organisationsmodell eines Cluster-Netzwerks 68

3.3	Schritte im Netzwerkaufbau	71
	Stadien der Netzwerkentwicklung	71
	Die wichtigsten Schritte der Netzwerkentwicklung	72
3.4	Drei Modelle des Netzwerkaufbaus	75
	Erstes Modell: Netzwerkstart mit einer Kerngruppe	75
	Zweites Modell: Netzwerkstart im Plenum	77
	Ein Sondermodell: Der geförderter Aufbau	78
	Netzwerk-Erfolgsgeschichte Nr.4: TAGWERK-Genossenschaft	79
3.5	Maßnahmen der Netzwerkentwicklung	81
	Startworkshop für eine Netzwerkgründung	83
	SWOT – Analyse	85
	Geschäftsentwicklungsplan	85
	Leitbildentwicklung	86
	Netzwerkregeln	87
	Entscheidungsstrukturen in Netzwerken	87
	„Ausbau"-Workshop für den Ausbau eines Netzwerkes	89
	Arbeitsteilung	89
	Partnergewinnung	90
	Definition von Evaluationskriterien	90
	Ausbau der organisatorischen Differenzierung	90
	Erweiterung des Leistungsspektrums / Innovationen	91
	Netzwerk-Erfolgsgeschichte Nr. 5: Terra Bionica und Micromold	93
3.6	Partner gewinnen	94
	Erweiterungsbedarf feststellen	94
	Formulierung der Anforderungen	95
	Partner finden	95
	Vorauswahl	96
	Beschnuppern	96
	Auswahl	96
	Integration der neuen Netzwerkpartner	96
	Evaluation der Partnereinbindung	97
3.7	Netzwerkkultur	98
	Kooperationskultur	98
	Netzwerkkultur	99
	Teamentwicklung im Netzwerk	100
	Netzwerk-Erfolgsgeschichte Nr. 6: format 5 – bezahlbare Maßmöbel, Klagenfurt	101

4. Handlungsempfehlungen für die Netzwerkmoderation 105
4.1 Zur Erinnerung – Arbeitsgrundlagen der Moderation 107
Moderation als Unterstützung 107
Moderationsrolle im Prozess 108
Kommunikationsregeln 108
4.2 Die Handlungsempfehlungen im Detail 110
A Die Gemeinschaft von Gleichberechtigten entwickeln 110
B Die Bereitschaft zum Teilen und Ausbalancieren entwickeln 112
C Die Gegenseitigkeit und den Mehrwert fördern 114
D Kooperation statt Konkurrenz leben 115
E Die Organisationsflexibilität entfalten 117
F Intrapreneurschaft leben 118
4.3 Diagnose des Handlungsbedarfs im Netzwerk 121
Kartenabfrage nach der Moderations-Methode („Metaplan“) 122
Partnerinterviews 123
Die „Frage nach der Ursache“ 123
Das „World-Café“ 125

5. Controlling und Evaluation in Netzwerken 127
5.1 Igitt Kontrolle, oder: Worum es hier geht 129
Controlling als Steuerung 129
Evaluation als Standortbestimmung 130
5.2 Controlling in Netzwerken 132
Controlling als Rückkopplungsschleife 132
Blickrichtungen des Controlling 133
5.3 Netzwerk-Evaluation 135
Die Schritte der Evaluation 135
Bewertungsansätze 136
Wahl der Indikatoren 137
5.4 Evaluationsmethoden 140
Die Auswahl der Evaluationsmethoden 140
5.5 Qualitative Verfahren 143
Kraftfeldanalyse 143
Fortschrittsanalyse Netzwerkentwicklung 144
Benchmarking 145
5.6 Quantitative Verfahren 146
Stärken-Schwächen-Profil 146
Nutzen-Risiko-Analyse 147
Balanced Scorecard 152
Nutzwertanalyse 154
Netzwerk-Excellence (EFQM für Unternehmensnetzwerke) 156

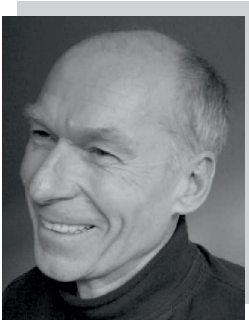
6. Konfliktmanagement in Netzwerken 159
Konflikte erkennen 161
Folgen von Konflikten 162
6.1 Besonderheiten von Netzwerken 162
Die Beziehungen der Beteiligten 162
Beschränkungen der Lösungsmöglichkeiten 163
6.2 Tipps zum Vorgehen in der Praxis 164
Konflikte herausarbeiten 164
Einstieg in die Konfliktbearbeitung 165
6.3 Konfliktarten 166
Interessenskonflikte 166
Vorgehenskonflikte 167
Persönliche Konflikte 168
Konflikte auf mehreren Ebenen 169
6.4 Lösungsstrategie I: Verhandlungen führen 170
6.5 Lösungsstrategie II: Entscheidungsverfahren wählen 172
Konsensentscheidung 172
Mehrheitsentscheidung 172
Expertenurteil 173
Machtentscheid 174
6.6 Lösungsstrategie III: Offene Kommunikation gestalten 175
6.7 Unterstützung von außen / durch Unbeteiligte 177
Bei Interessenkonflikten 177
Bei instrumentellen Konflikten 177
Bei Beziehungskonflikten 177

Anhang 179
A1 Exkurs „zeitgemäßes Wirtschaften“ 181
A2 Beispiele für Netzwerkregeln 189
A3 Checkliste für den Netzwerkaufbau 194
A4 Benchmarkingformular für die Netzwerkevaluation 200
A5 Excellence bestimmen: 202
Netzwerkmitgliederbezogene Ergebnisse 202
Schlüsselergebnisse 204
Wie die Ergebnisse genutzt werden 205

Glossar 206

Literaturverzeichnis 213

Stichwortverzeichnis 221



Dr. Matthias Teller, Jahrgang 1950
Wahrscheinlich war mein erstes Netzwerk der gemeinsame Buchladen zur Studiumszeit. Seitdem haben mich die vielfältigen Möglichkeiten kreativer Kooperation nicht mehr los gelassen. Ob es nun ein Netzwerk für die ökologische Neugestaltung von Elektronikprodukten oder zur Entwicklung einer Software für Wissensmanagement oder gar der Aufbau eines Instituts wie des unsrigen war – immer gab es Neues zu lernen, auf der menschlichen, der organisatorischen, der evaluatorischen oder der strategischen Ebene. Vernetzen und Lernen sind für mich zwei Dinge, die das Leben reich machen.

Dr. Jörg Longmuß, Jahrgang 1956
Für mich hat das Zusammenbringen von Menschen in vielen Lebensbereichen immer eine große Rolle gespielt: Vom Gestalten alternativer Wohnprojekte über internationale Kooperationen bis z. B. zu einem Netzwerk für die Studienreform in deutschen Hochschulen. Dabei fasziniert mich vor allem immer wieder der Moment, an dem zwischen den Menschen etwas Neues entsteht, das sich vorher keiner von ihnen vorstellen konnte.

- Das Institut für zukunftsfähiges Wirtschaften (www.fhochx.de) unterstützt Akteure in Wirtschaft, Medien und Politik, ihre Verantwortung gegenüber Gesellschaft und Mitwelt wahr zu nehmen und begleitet sie auf ihrem Weg zu einer auf Zukunftsfähigkeit orientierten Daseinsweise.
- Es steht inhaltlich für demokratische, zukunftsfähige Modelle von Wirtschaften und Leben, eine ganzheitliche Nutzen- und Werteorientierung sowie für die Orientierung an den Bedürfnissen aller Stakeholder. Mit allen an einer Entwicklung Beteiligten gehen wir
- in kreativen, dialog-orientierten Prozessen den Weg von Wünschen und Sehnsüchten, über Visionen und Leitbilden bis hin zu anwendbaren Konzepten und deren praktischer Umsetzung.
- Das Institut verfügt über Expertisen in den Bereichen Informations- und Kommunikations-Technologie, Ernährung, Handwerk/ Design, Medien und Politik. Hier arbeiten Sozialwissenschaftler, Ökonomen, Naturwissenschaftler, Ingenieure und Kommunikationswissenschaftler interdisziplinär zusammen.

Einleitung

Netzwerke sind eine Organisationsstruktur, die in vielen Bereichen unserer Gesellschaft helfen kann, mit den vielgestaltigen Herausforderungen, denen wir gegenüber stehen, zurecht zu kommen. Die globale und auch die nationale Gesellschaft werden zunehmend komplexer und einzelgängerisches Verhalten kann mit dieser Komplexität immer weniger zurecht kommen. Die demokratische Selbstorganisation unserer Gesellschaft und herkömmliche Lernstrukturen stoßen an Grenzen. Interessenslager stehen sich zum Teil recht unbeweglich gegenüber und verschenken Chancen einer gemeinsamen Entwicklung.

Prozesse der Umgestaltung und des Lernens auf gesellschaftlicher Ebene sind besonders dann erfolgreich, wenn von vorne herein in geeigneten Strukturen die Zusammenarbeit verschiedener Akteurs- und Interessensgruppen gefördert wird. Netzwerke sind hierfür ein wichtiges Instrument. Von daher ist es nicht verwunderlich, dass die Organisation innovationsrelevanter Funktionen und Prozesse zunehmend in Netzwerken erfolgt.

Im Übergang von der industriellen Wachstumsgesellschaft zur globalen Verantwortungsgesellschaft werden Netzwerke zu einem zentralen Organisationsprinzip in Wirtschaft und Gesellschaft. Allerdings ist das Know-how zur Gestaltung und zur Steuerung von Netzwerken Mangelware. Die Potenziale von Netzwerken werden erst ansatzweise genutzt. Dieses Buch soll einen Beitrag dazu leisten, das zu ändern.

Mit diesem Handbuch wird Moderatoren von Netzwerken ein Leitfaden für die Praxis zur Verfügung gestellt. Im Sinne einer „do-it-yourself-Anleitung“ für die Steuerung und Moderation von Netzwerken richtet es sich an Personen,

- die ein Netzwerk (und dies beschränkt sich nicht auf Unternehmensnetzwerke) aufbauen wollen und
- die dafür eher an einer praxisorientierten Anleitung interessiert sind als an umfangreichen Theorien,
- also an Praktiker, die daraus keine Wissenschaft machen wollen.

Unser Anliegen ist, dass dieses Buch seine Leserinnen und Leser darin unterstützt
- ihre Ziele innerhalb der Netzwerkarbeit zu klären,
- einen Weg dorthin zu entwickeln,
- Anforderungen an die Moderation und Handwerkszeug dafür kennen zu lernen,
- die Klippen und Mühen des Alltags in Netzwerken zu verstehen.

Das Autorenteam hat in unterschiedlichsten Netzwerken mitgewirkt und ist mit den umfangreichen Anforderungen an eine Netzwerkmoderation vertraut. Erfahrungshintergrund sind auch Coachingmaßnahmen im Rahmen eines aus neun Netzwerkprojekten bestehenden Forschungsverbundes. Auftraggeber hierfür war das Umweltbundesamt. Im Rahmen einer durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Verbundvorhabens untersuchten wir gemeinsam mit Kolleginnen des Umweltbundesamtes, wie eine Entwicklung in Richtung Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft durch Netzwerke als neue Organisationsstrukturen unterstützt werden kann. Insbesondere interessierte uns dabei die Frage, was Netzwerke erfolgreich sein und bleiben lässt.

Unser Dank gilt den Teilnehmern des Moderatorenkreises, der im Rahmen dieser Coachingmaßnahmen stattfand: Werner Baumann, Annegret Brandt, Kathrin Buchholz, Thomas Büttner, Annette Leeb, Karsten Lindloff, Verena Lorenz-Meyer, Marion Piek, Petra van Rüth, Lothar Schneider und Dirk Steding.

Unser ganz besonderer Dank gilt Vera Rabelt vom Umweltbundesamt für viele wertvolle Anregungen und den Mut neue Wege in der Forschungsbegleitung zu gehen, außerdem Jurij Poelchau und Monika Stauber, die unsere Arbeit an diesem Thema inhaltlich und organisatorisch vielfältig unterstützt haben.

Berlin, im Januar 2007 *Matthias Teller und Jörg Longmuß*

Wie Sie mit diesem Handbuch arbeiten können

Ein Handbuch ist eine Art Begleiter im Arbeitsalltag. Nach dem Motto „mal eben nachschauen, was das Handbuch dazu sagt“ können Sie dieses Buch einfach als Nachschlagwerk für die Praxis nutzen. Dafür haben wir das Stichwortverzeichnis im Anhang entsprechend ausführlich gestaltet und Wert darauf gelegt, die Informationen zur Netzwerkarbeit kurz und bündig zu halten.

Darüber hinaus bietet dieses Handbuch noch andere Möglichkeiten, mit ihm zu arbeiten. Sie können es auch nutzen:

- als Leitfaden für einen systematischen Netzwerkaufbau,
- als „Navigator“ für Interventionen in der Netzwerkarbeit,
- oder einfach als Fachbuch, das die verschiedenen Aspekte einer Netzwerkarbeit behandelt.

Wenn Sie das Handbuch als Leitfaden für einen systematischen Netzwerkaufbau nutzen wollen, kopieren Sie sich bitte die Checkliste aus dem Anhang A1 oder holen Sie sich die Checkliste als Download aus dem Internet (www.netzwerk-kompetenz.de). In der Checkliste werden die einzelnen Stationen einer Netzwerkentwicklung Schritt für Schritt behandelt. Dabei wird jeweils Bezug auf die korrespondierenden Ausführungen im Handbuch genommen. So können Sie sich der Reihe nach und jeweils konsequent praxisbezogen den verschiedenen Aspekten der Netzwerkarbeit annähern.

Auch als Navigator für Interventionen können Sie das Handbuch nutzen. Sie können dafür einer methodischen Leitlinie folgen, die beginnend mit Verfahren zur Identifikation von Netzwerkproblemen die Herleitung problemspezifischer Moderationsmaßnahmen erlaubt (siehe Kapitel 6.2 und 6.3).

Sodann möchten wir Sie auf einen Exkurs im Anhang hinweisen, den Sie in dem Handbuch machen können. Da wir der Ansicht sind, dass zeitgemäßes Moderieren nicht möglich ist, wenn man sich nicht mit den Herausforderungen der Zukunftsfähigkeit auseinandersetzt, haben wir diesem Thema einen Exkurs gewidmet. Er trägt den Titel „Zeitgemäßes Wirtschaften“ und bietet Handlungsleitlinien für Vorhaben an (das können genauso Netzwerke wie Projekte oder Unternehmen sein), die nicht nur an kurzfristigen Erfolgen, sondern auch an langfristiger Stabilität und ihrer gesellschaftlichen Verantwortung interessiert sind.

Achtung

In diesem Buch gibt es Wiederholungen. Wiederholungen sind in Maßen hilfreich, denn sie vertiefen die Erinnerung an das jeweilige Fachwissen. Vor allem aber werden sie in diesem Handbuch genutzt, damit Sie als Leserin bzw. Leser die Möglichkeit haben, bei jedem beliebigen Kapitel und Unterkapitel mit dem Lesen beginnen zu können. Einige Basisinformationen und auch Abbildungen tauchen deshalb mehrmals in diesem Buch auf.

Weiterhin finden Sie an verschiedenen Stellen in dem Handbuch Lesehinweise, die wie der obige Hinweis vom übrigen Text abgesetzt sind und Ihnen helfen sollen, darüber zu entscheiden, was Sie lesen wollen und was nicht. Schließlich möchten wir Sie noch auf das Glossar im Anhang verweisen, das eine Vielzahl von Fachbegriffen enthält. Wir haben uns trotzdem bemüht, mit dem Fach-Chinesisch sparsam umzugehen.

1. Über den Nutzen von Netzwerken und die Rolle der Moderation

1.1 Netzwerke: Modeerscheinung oder zeitgemäße Kooperationsform? 15

1.2 Zum Nutzen von Netzwerken 22

1.3 Moderation braucht einen Wertehintergrund 26

1.4 Netzwerkmoderation ist weit mehr als die übliche Moderation 30

1.5 Erfolgsgeschichten 37

1. Über den Nutzen von Netzwerken und die Rolle der Moderation

1.1 Netzwerke: Modeerscheinung oder zeitgemäße Kooperationsform?

Das Arbeiten in Netzwerken ist inzwischen weit verbreitet. Die Vorstellung darüber, was Netzwerke sind, gehen zum Teil sehr auseinander. Unstrittig ist aber, dass Netzwerke in allen Bereichen unserer Gesellschaft inzwischen existent sind. Unternehmen bilden im Rahmen eines Netzwerkes virtuelle Unternehmen oder Projektnetzwerke, Akteure einer Region schließen sich zu regionalen Entwicklungsnetzwerken zusammen, innerhalb von Branchen gibt es Karriere-Netzwerke und Konsumenten bilden Tauschnetzwerke oder Gemeinschaftsnutzungseinrichtungen. Kein Wunder, dass einige Soziologen mittlerweile von der Netzwerkgesellschaft als der „neuen sozia,len Morphologie unserer Gesellschaft“ [1] sprechen. Und in der Tat bildet sich mit Netzwerken eine neue Kultur des Kooperierens heraus, jenseits von den herkömmlichen marktförmigen Tauschbeziehungen, die im Wesentlichen anonym ablaufen, und den staatsförmigen hierarchischen Koordinierungsmustern [2]. Netzwerke sind eine Antwort auf strukturelle Probleme, denen sich unsere Gesellschaft mehr und mehr ausgesetzt sieht. Der Tendenz, die Lösung dieser Probleme entweder den Marktmechanismen zu überlassen oder zu erwarten, das „Vater“ Staat sie regelt, setzen Netzwerke eine Struktur der Gemeinschaft entgegen.

Eigenschaften von Netzwerken

Wir möchten hier nicht viele unterschiedliche Definitionen referieren [3], sondern kurz unser eigenes Verständnis von Netzwerken darstellen. Danach ist ein Netzwerk das Zusammenwirken von Organisationen und / oder Individuen, die rechtlich und prinzipiell auch wirtschaftlich voneinander unabhängig sind. Durch den Zusammenschluss im Netzwerk werden die Voraussetzungen für ein kollektiv organisiertes Handeln geschaffen, das Entwicklungen, Leistungsverbesserungen, Problemlösungen und anderem dienen kann.

1 Castells, M.

2 Beese, B. et. Al.

3 wer sich damit näher beschäftigen möchte, kann zum Beispiel bei Henning, Oertel, Isenhardt eine ebenso dezidierte wie diskussionswürdige Positionierung zu diesem Thema nachlesen.

Ein Netzwerk unterscheidet sich von gewöhnlichen Kooperationsstrukturen dadurch, dass es zumindest gelegentlich als eigenständig handelndes Subjekt auftritt[4]. Es ist weder dem Typus Markt noch dem Typus Hierarchie zuzuordnen und siedelt sich deshalb quer zu bestehenden Systemrationalitäten an[5]. Die nachstehende Tabelle verdeutlicht diesen Zusammenhang[6].

Kooperationstyp	Markt	hierarchische Organisation	Netzwerk
Kooperationsmittel	Preise	formale Regeln	Vertrauen
Kooperationsform	spontan, spezifisch	geregelt, unspezifisch	Diskurs
Akteursbeziehungen	unabhängig	abhängig	interdependent
Zugang	offen	geregelt	begrenzt / exklusiv
Zeithorizont	kurzfristig	langfristig	mittelfristig
Konfliktregulierung	Recht	Macht	Verhandlung

Abb. 1: Netzwerke als Kooperationssystem neben Markt und Hierarchie

Gelegentlich wird noch darüber gestritten, ob ein Netzwerk als Organisation begriffen werden kann, ist doch im klassischen Verständnis eine Organisation durch Rationalität, Bürokratie und Hierarchie gekennzeichnet. De facto rechtfertigt der Wandel im Organisationsverständnis diese Position nicht mehr[7]. Wir verstehen unter Organisation ganz allgemein ein System bewusst geplanter und koordinierter Handlungseinheiten, die auf Personen als Positionsinhaber zur Ausführung verteilt sind[8]. In diesem Sinne sind Netzwerke sicher auch Organisationen. Die beteiligten Personen können dabei wiederum weiteren Organisationen angehören.

Definition: Netzwerk

Um einen begrifflichen Rahmen zur Verfügung zu haben, geben wir im folgenden eine Definition von Netzwerken, möchten aber gleich darauf hinweisen, das aus unserer Sicht die im Rahmen unserer Netzwerkarbeit formulierten ***Basisprinzipien*** (siehe hierzu Kapitel 2.1) wesentliche Ergänzung zu der folgenden Definition[9] sind.

4 Beese et al
5 Henning, K. et.al.
6 ebenda
7 Kneer, G.
8 Hillmann, K.H.
9 wir beziehen uns im ersten Teil der Definition auf einen Vorschlag von Sydow

Ein ***Netzwerk*** definieren wir als komplex-gegenseitige, eher kooperative denn wettbewerbliche und relativ stabile Beziehung zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich zumeist unabhängigen Organisationen und/oder Individuen. Generelles Ziel der Beziehungen im Netzwerk ist es, durch eine Abstimmung der komplementären Fähigkeiten der am Netzwerk Beteiligten Synergieeffekte zu erreichen, die den Nutzen aller Beteiligten mehren.

Nach dieser Definition geht es in Netzwerken in erster Linie um ein Miteinander zwischen Partnern, die sich in ihren Kompetenzen produktiv ergänzen wollen und nicht um Wettbewerb. Aus der Definition wird außerdem deutlich, dass Netzwerke über die bisherigen Arbeitsformen hinaus gehen, also eine neue Form der Arbeitskultur darstellen. So weisen Netzwerke spezielle Merkmale der Struktur, der Prozesse und der „Unternehmens"-Kultur auf. Da sie im Vergleich zu Unternehmen eine komplexere Struktur der Zusammenarbeit (mehrerer Unternehmen bzw. Institutionen mit ihrer jeweils eigenen Arbeitsstruktur sollen kooperieren) haben, weisen auch Entwicklungsprozesse für Netzwerke besondere Merkmale auf (dazu mehr im Kapitel 3).

Gründe für die Beteiligung an einem Netzwerk

Dabei kann die Motivation für die Beteiligung an einem Netzwerk sehr unterschiedlich sein:

- Es kann in Netzwerken „nur" darum gehen, sich gegenseitig zu einem bestimmten Thema über Erfahrungen auszutauschen und Informationen über Angebote und Nachfragen weiterzugeben[10].
- Ziel eines Netzwerkes kann auch der Aufbau einer arbeitsteiligen Struktur sein, z. B. damit das einzelne Unternehmen sich mehr seinen Kernkompetenzen widmen kann, oder damit die ansässigen Akteure gemeinsam Leistungsangebote innerhalb einer Region entwickeln.
- Indem sie sich zu Netzwerken zusammenschließen, können Akteure sich gegenseitig unterstützen und gemeinsam größerer Aufträge „an Land ziehen".
- Innovationen können durch Netzwerke, in denen Unternehmen und Forschungseinrichtungen zusammen arbeiten, vorangetrieben werden.
- Serviceleistungen für Kunden können durch arbeitsteilige Strukturen und eine größere Flächendeckung erheblich verbessert werden.

[10] In Deutschland gibt es allein neun größere Karriere-Netzwerke für Frauen, in denen 7900 Mitglieder zumeist in Vereinsstrukturen organisiert sind (Frankfurter Allgemeine Zeitung, 12. Februar 2005).

Die Möglichkeiten und Erscheinungsformen von Netzwerken sind außerordentlich vielfältig. In jedem Fall aber entwickeln die Akteure innerhalb des Netzwerkes gemeinsame Ziele und Nutzungsmöglichkeiten. Vor dem Hintergrund gemeinsamer Erfahrungen und erfüllter Erwartungen entstehen Vertrauensbeziehungen untereinander. Diese führen wiederum dazu, dass der Austausch von Leistungen, der Umfang des gemeinsamen Handelns und damit letztendlich ein „Wir"-Gefühl wachsen können. Gibt man ihm nun noch die passenden Arbeitsstrukturen und stellt ihm kompetente Betreuungsressourcen zur Verfügung, kann ein Netzwerk prächtig gedeihen.

Ein Netzwerk ist also ein aktiv gelebtes Miteinander zum Vorteil aller Beteiligten. Dies ist auch aus einer übergeordneteren Sicht sehr wünschenswert, denn unsere Zeit mit ihren vielfältigen Herausforderungen und strukturellen Problemen braucht wesentlich mehr Beziehungsfähigkeit und Kooperation.

Lesehinweis

Der nächste Abschnitt befasst sich damit, dass Netzwerke die folgerichtige Antwort auf allgemeine Trends sind. Wenn Sie das und die damit verbundenen allgemeinen Lösungspotenziale von Netzwerken nicht interessiert, lesen Sie am besten gleich weiter bei dem Unterkapitel „zum Nutzen von Netzwerken" auf Seite 22.

Netzwerke als Antwort auf gesellschaftliche Trends

Netzwerke sind aus unserer Sicht keine Modeerscheinung, sondern die Antwort auf einige allgemeine Trends unserer Gesellschaft. Zu diesen Trends gehören:

- die wachsende Komplexität unserer Produktionsformen und Produkte,
- der zunehmende Innovationsdruck,
- eine beginnende Umkehr des Individualisierungstrends,
- der Trend zur globalen Massenproduktion,
- die „Verödung" von Landstrichen, die strukturell der wirtschaftlichen Globalisierung anscheinend nichts zu bieten haben,
- die zunehmende Selbstblockade der komplexen gesellschaftlichen Interessensorganisationen.

Es lohnt sich, kurz einen Blick auf diese verschiedenen Trends zu werfen, denn dadurch kann die Vorstellung davon wachsen, wofür ein Netzwerk nützlich sein kann.

Bedingt durch die steigende ***Komplexität*** der Produkte bzw. Produktionstechniken sind an der Entwicklung, Herstellung und Bereitstellung von Produkten inzwischen häufig eine Vielzahl von spezialisierten Unternehmen beteiligt. Wurden in den 80´er Jahren des letzten Jahrhunderts noch zwischen 40 % und 50 % der Leistung zugekauft, können es heute ohne weiteres bis zu 90 % sein. Im Bereich der EDV-Technik geht dieser Trend inzwischen sogar soweit, dass Hersteller als reine Assemblierer am Markt auftreten, das heißt, sie betreiben keinerlei eigene Produktionen mehr, sondern kaufen auf dem Markt verfügbare Komponenten und setzen diese zu einem Produkt zusammen. Die Konsequenz hiervon ist eine starke Zersplitterung der Wertschöpfungskette. Eine Vernetzung der an der Produktentstehung beteiligten Wirtschaftspartner kann diesem Komplexitätsphänomen wirkungsvoll entgegensteuern. Gleiches gilt für den Bereich des Service. Reparaturunternehmen sind aufgrund der ständig wachsenden Zahl unterschiedlicher Produktmodelle und der nach wie vor ungebremsten Produktinnovationen rasch überfordert, wollen sie ihren Kunden z. B. nur im Bereich von Elektronikgeräten einen guten Reparaturservice für Audio- bzw. Videogeräte und verwandte Produkte anbieten. Auch hier kann ein Netzwerk eine wirkungsvolle Antwort sein, indem sich Reparaturwerkstätten zu einem Servicering zusammenschließen und die einzelnen Werkstätten sich auf die Reparatur bestimmter Produktgruppen spezialisieren.

Auch dem ***zunehmenden Innovationsdruck*** kann in Netzwerken leichter begegnet werden. Gerade in der Zusammenarbeit von Unternehmen und Forschungseinrichtungen kann wesentlich intensiver eine Innovationskultur gelebt werden. Mittlerweile gibt es Netzwerke, in denen

- Partner gemeinsam Europapatente (z. B: für einen neuen Typ von Aufzug) halten,
- Akteure für eine ganzen Branche eine Road Map – einen Fahrplan in die Zukunft – erarbeiten oder
- Wissenschafts- und Industriepartner in einem Projekt, in dem Ideen aus einer Wissenschaftsdisziplin (z. B. Bionik für die Möbelindustrie) genutzt werden, neuartige Produkte (z. B. Büromöbel) entwickeln.

Was die beginnende ***Umkehr des Individualisierungstrends*** anbelangt, so löst in den Unternehmen mittlerweile das „beziehungsgetriebene Management“ das „qualitäts- und marketinggetriebene Management“ ab, da einer der wichtigsten Faktoren, um sich den geänderten Marktbedingungen erfolgreich zu stellen, die Beziehungsfähigkeit eines Unternehmens ist. Diese Sicht bezieht sich nicht nur auf die Beziehung zwischen Unternehmen, sondern auch um das Verhältnis zwischen Unternehmen und Markt bzw. seinen Kunden.

Eine Konkurrenzfähigkeit gegenüber der ***globalen Massenproduktion*** ist bereits seit einiger Zeit für kleine und mittelständische Betriebe die Herausforderung schlechthin, die es zu bewältigen gilt. Um wirtschaftlich gegen diese mächtige Konkurrenz bestehen zu können, sind innovative Wertschöpfungskonzepte erforderlich, die sich durch eine Überwindung der Nachteile globaler Massenproduktion auszeichnen. Ein Beispiel hierfür ist das Mass Customization, eine Wertschöpfungsstrategie, die sich durch einen Bedarf an individuellen, einzigartigen und kundenzentrierten Problemlösungen auszeichnet. Solche einzigartigen Leistungsangebote, die sich vom Massenmarkt deutlich absetzen, erfordern häufig systemische Lösungen, die allein von einem klein- über mittelständischen Betrieb nicht bewältigt werden können. Konsequenz ist auch hier eine Tendenz zur Netzwerkbildung [11].

Ein weiterer Trend in unserer Gesellschaft ist die ***Verödung der ländlichen Regionen***. Die Abwanderung von Produktion aus ländlichen Räumen und die damit verbundene Abwanderung jüngerer Menschen und von Leistungsträgern sind eine erhebliche Herausforderung für die Regionalentwicklungen. Prognosen [12] gehen beispielsweise für das Land Brandenburg davon aus, dass in einigen Landkreisen (Prignitz, Uckermark, Oberspreewald-Lausitz) der zu erwartende Bevölkerungsverlust bis 2020 15 bis 20 Prozent betragen wird. Es ist absehbar, dass es in vielen Orten solcher Regionen keinen Bürgermeister, keine ärztliche Versorgung, keine Feuerwehr und keine Geschäfte mehr geben wird. Ein Gegensteuern zu diesem Trend bedeutet allem voran, wirtschaftliche Alternativen zur Landwirtschaft zu gestalten. Dies kann nicht nur von außen geschehen. Sondern es hat „jede Region ihre Spezifika, die es als Chance für ein eigenständiges Profil und eine stärkere Identifikation der Bevölkerung mit ihrer Region zu entdecken und zu entwickeln gilt (territorialer Ansatz). Das Aufgreifen solcher Chancen setzt eine breite Bürgerbeteiligung mit demokratischen Spielregeln voraus. Neue Organisationsstrukturen und Eigeninitiative sind gefragt (bottom-up-Ansatz). Die privaten und öffentlichen Akteure müssen gemeinsam eine Strategie entwickeln, wie der Entwicklungsrückstand ihrer Region abgebaut werden, Marktnischen gefunden und privates Kapital mobilisiert werden kann.“ [13]

Was die ***zunehmende Selbstblockade der komplexen gesellschaftlichen Interessensorganisation*** anbelangt, so dürfte es unbestritten sein, dass wir auch in der demokratischen Selbstorganisation unserer Gesellschaft an Grenzen stoßen. Interessenslager unterschiedlichster Ausrichtung und Ausprägung stehen sich gegenüber und die „Kultur“ – genauer gesagt zuweilen Unkultur – des Umgangs miteinander, wie sie z. B. die politischen Parteien regelmäßig demonstrieren, ist ein eindrucksvolles Exempel für Blockadesituationen.

11 Volkholz, V.
12 Harald Michel, Berliner Institut für angewandte Demografie
13 Lindloff, C. et. al.

GRUNDLAGEN
DER
WEITER
BILDUNG

Matthias Teller
Jörg Longmuß

Netzwerkmoderation

Netzwerke zum Erfolg führen

Wenn Menschen mit der Absicht zusammen kommen, ihre Qualitäten zu verbinden, kann Außergewöhnliches geschehen. Plötzlich entsteht etwas ganz Neues, das mehr ist als die Summe der Qualitäten der Einzelnen. Eine Netzwerkqualität wird geboren und die Kunst, ihr auch zum Leben zu verhelfen, ist gefragt. Von dieser Kunst handelt dieses Buch.

Ob es nun ein Produktionsnetzwerk ist, in dem z. B. Tischlereiwerkstätten gemeinsam eine hochmoderne Werkstatt betreiben, oder ein Regionalentwicklungsnetzwerk von Hoteliers, Handwerkern, Lebensmittelproduzenten und anderen, um den Tourismus zu entwickeln, oder ein Netzwerk von Reparaturwerkstätten für Elektro- und Elektronikgeräte, um die Vielfalt an Geräten mit Sachverstand reparieren zu können – Gründe für die Bildung eines Netzwerks gibt es viele. Ebenso viele Gründe gibt es aber auch für deren Scheitern.

Netzwerke zum Erfolg zu führen bedeutet zu wissen,

- was auf konzeptioneller, organisatorischer, gruppendynamischer und strategischer Ebene hierfür wichtig ist,
- was eine gute Moderation in Netzwerken auszeichnet und wie die Entwicklung eines Netzwerkes kompetent begleitet werden kann,
- wie mit Konfliktsituationen umzugehen ist und
- was die Gründe für auftretende Schwierigkeiten sein können.

All dies wird in diesem Buch behandelt.

ISBN 978-3-944 708-97-3 **www.ziel-verlag.de**

ziel