

Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <<http://dnb.ddb.de>> abrufbar.

Der Druck dieser Veröffentlichung
wurde gefördert durch die
Europäische Union/über den
Europäischen Sozialfonds



Herausgeber: Landesinstitut für Qualifizierung NRW, Hagen
Redaktionelle Bearbeitung: Ursula Wohlfart
Textgestaltung: Anne Krems, Landesinstitut für Qualifizierung NRW

1. Auflage 2006

Nachdruck nur mit Genehmigung des Landesinstituts für Qualifizierung NRW
Haus Harkorten 8 | 58135 Hagen

Gesamtherstellung und Verlag:

W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG

Postfach 10 06 33, 33506 Bielefeld

Telefon (05 21) 9 11 01-11, Telefax: (05 21) 9 11 01-19

E-Mail: service@wbv.de, Internet: www.wbv.de

© 2006, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG, Bielefeld.

ISBN 3-7963-3340-9

Best.-Nr.: 60.01.632

Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Herausgebers und des Verlages in irgendeiner Form reproduziert, in eine andere Sprache übersetzt, in eine maschinenlesbare Form überführt oder in körperlicher oder unkörperlicher Form vervielfältigt, bereitgestellt oder gespeichert werden. Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Eigennamen oder sonstigen Bezeichnungen in diesem Werk berechtigt nicht zu der Annahme, dass diese frei verfügbar seien und von jedermann benutzt werden dürfen, auch wenn diese nicht eigens als solche gekennzeichnet sind.

Inhalt

	Seite
Vorwort	3
<i>Sabina Kocot</i>	
Einführung	5
<i>Ursula Wohlfart</i>	
1. Netzwerkmanagement - Herausforderungen und Aufgabenstellungen	7
Die spezifischen Herausforderungen von Netzwerkarbeit	9
<i>Ursula Wohlfart</i>	
Gender Mainstreaming in Netzwerken und Kooperationsverbänden umsetzen	19
<i>Ursula Wohlfart</i>	
2. Kompetenzen für das Management von Netzwerken	31
Das Kompetenzprofil von Netzwerkmanagerinnen und -managern	33
<i>Sabina Kocot</i>	
Qualifizierung erhöht die Chancen für erfolgreiches Netzwerkmanagement	35
<i>Stephan Kirschgens</i>	
3. Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten	43
<i>Joachim Bornhoff /Stephanie Frenzer</i>	
Netzwerke beschreiben und verstehen	
3.1 Netzwerke beschreiben - Begriffe und Strukturmerkmale	45
3.2 Kulturen treffen aufeinander	52
3.3 Netzwerke als Prozess verstehen	57
3.4 In Abhängigkeit handeln - die eigene Organisation im Hintergrund	62
Der Prozess - Aufbau	
3.5 Kooperation initiieren	67
3.6 Motive der Mitglieder berücksichtigen	72
3.7 Spielregeln entwickeln	79

Der Prozess - Ausrichtung

3.8 Zielkategorien unterscheiden	84
3.9 Ziele gemeinsam finden	90
3.10 Netzwerkziele formulieren	95
3.11 Funktionsrollen besetzen	101
3.12 Prozesse reflektieren	108
3.13 Ergebnisse evaluieren	114

Der Prozess - Gestaltung

3.14 Zusammenarbeit moderieren	122
3.15 Netzwerkfallen sehen	126
3.16 Netzwerkklima optimieren	132
3.17 Gruppenprozesse steuern	141
3.18 Kooperation und Konkurrenz verbinden	150
3.19 Konflikte bearbeiten	157
3.20 Öffentlichkeit einbeziehen	163

Zu den Autorinnen und Autoren	169
--------------------------------------	-----

Vorwort

Bei den Akteuren des lebensbegleitenden Lernens herrscht große Einigkeit darüber, dass eine verbesserte Verzahnung und Durchlässigkeit von Bildungsbereichen sowie die Kooperation regionaler Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Handlungsfeldern, dringend notwendig sind. Damit werden Hoffnungen und Erwartungen verbunden, Kräfte zu bündeln, Ressourcen zu sparen, die Wirksamkeit von Innovation zu erhöhen, die Nachhaltigkeit von Bildung zu sichern, Bildungsungewohnte Zielgruppen zu erreichen u. a. m.

Kurzum - das Postulat des lebensbegleitenden Lernens konsequent und innovativ umzusetzen erfordert von den handelnden Akteuren in zunehmenden Maße Fähigkeiten zum kooperativen und vernetzten Denken und Handeln. Dass dies häufig leichter gesagt als getan ist wissen all diejenigen, die in Kooperationsverbänden und Netzwerken tätig sind, dies noch werden oder sollen, und hier Aufwand und Ertrag in der alltäglichen Arbeit gegeneinander abwägen müssen.

Das Landesinstitut für Qualifizierung unterstützt bildungsbereichsübergreifende Kooperationen und regionale Vernetzung in vielfältiger Weise. So u. a. durch die fachliche Begleitung der NRW Projekte „Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken“, das Beratungsangebot „Flying Workshops“, die Mitarbeit im Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement sowie eine berufsbegleitende Qualifizierung zum „Management von Netzwerken und Kooperationsverbänden“.

Unsere Erfahrungen zeigen, dass sich die Vorteile von kooperativer Arbeit erst dann optimal entfalten können, wenn diese professionell reflektiert und realisiert werden.

Die vorliegende Veröffentlichung unterstützt dieses Anliegen. Sie ist aus der Praxis für die Praxis entstanden und mit der Hoffnung verbunden, Ihnen konkrete Impulse und Unterstützung für Ihre Netzwerkpraxis vor Ort zu geben. Seien Sie herzlich dazu eingeladen, von den Erfahrungen anderer zu lernen und Ihre Fähigkeiten zum kooperativen Denken und Handeln weiterzuentwickeln.

Mein Dank gilt an dieser Stelle den Autorinnen und Autoren für ihre übersichtliche und praxisorientierte Darstellung der komplexen Themenfelder und Vorgänge rund um die Arbeit in Netzwerken und Kooperationsverbänden.

Sabina Kocot

Leiterin des Bereichs Weiterbildung im Landesinstitut für Qualifizierung NRW

Einführung

Organisationsübergreifende Kooperationen in Form von Netzwerken gewinnen in allen gesellschaftlichen Handlungsfeldern und auch in der Weiterbildung immer mehr an Bedeutung.

Alle, die in Netzwerken mitwirken und insbesondere diejenigen, die Netzwerke koordinieren und managen wissen um die hohen Anforderungen von Netzwerkarbeit. Sie wissen, wie schnell es geschehen kann, sich in den Maschen des Netzes zu verlieren und zu verfangen.

Was lässt Netzwerkarbeit gelingen?

Wie müssen Netzwerke gesteuert werden, um ergebnisorientierte und erfolgreiche Zusammenarbeit zu realisieren?

Diese Veröffentlichung möchte zum Erwerb von Wissen und Kompetenzen beitragen, um Netzwerkarbeit zum Erfolg zu führen. Sie versteht sich als Orientierungs- und Arbeitshilfe sowohl für diejenigen, die planen ein Netzwerk zu initiieren als auch für diejenigen, die bereits Netzwerke koordinieren und steuern und ihre Arbeit optimieren wollen.

Teil I der Veröffentlichung **„Netzwerkmanagement - Herausforderungen und Aufgabenstellungen“** macht deutlich:

- ◆ inwiefern Netzwerkarbeit spezifische Herausforderungen mit sich bringt, die sich von Herausforderungen zur Gestaltung der Zusammenarbeit in einzelnen Organisationen und in Gruppen unterscheiden
- ◆ inwiefern die Umsetzung von Gender Mainstreaming - einer Herausforderung, der sich immer mehr Organisationen stellen - auch für Netzwerke gelten muss und wie dies im Rahmen von organisationsübergreifender Zusammenarbeit in Netzwerken gelingen kann.

Teil II der Veröffentlichung **„Kompetenzen für das Management von Netzwerken“** zeigt auf

- ◆ über welches Wissen und welche Kompetenzen diejenigen verfügen müssen, die Netzwerke koordinieren und steuern und inwiefern Netzwerkmanagerinnen und -manager über ein spezifisches Kompetenzprofil verfügen müssen

Zur Förderung des Erwerbs von Wissen und Kompetenzen zum erfolgreichen Management von Netzwerken hat das Landesinstitut für Qualifizierung im Jahr 2000 eine 13-tägige berufsbegleitende Qualifizierung „Was Kooperation gelingen lässt ...“ konzeptionell entwickelt und von 2001 bis 2004 fünf Mal erfolgreich durchgeführt. Die Qualifizierung wurde mehrmals und mit unterschiedlichen Ansätzen evaluiert.

Dr. Stephan Kirschgens, der die Durchgänge 3 und 4 der Qualifizierung im Auftrag des

Landesinstituts evaluierte, macht in seinem Beitrag deutlich, inwiefern Qualifizierung die Chancen für erfolgreiches Netzwerkmanagement deutlich erhöhen kann. Sein Beitrag ist die Überleitung zu Teil III der Veröffentlichung.

Teil III der Veröffentlichung „**Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten**“ gibt praktische Anregungen und Impulse für erfolgreiches Netzwerkmanagement.

Stephanie Frenzer und *Joachim Bornhoff*, Teamerin und Teamer der berufsbegleitenden Qualifizierung zum Netzwerkmanagement des Landesinstituts präsentieren einen thematisch vielfältigen Leitfaden zur konkreten Gestaltung von Netzwerkarbeit. In den zwanzig Themenmodulen geht es einerseits um Wissensvermittlung zu bestimmten Aspekten des Managements und andererseits um ganz konkrete Hilfen, in dem z. B. Arbeitsschritte, Verfahren und Methoden beschrieben werden.

Hier finden alle Interessierten kompetente Unterstützung und vielfältige Anregungen, wenn es z. B. darum geht:

- ◆ ein Netzwerk zu initiieren
- ◆ Ziele, Aufgaben und Rollen im Netzwerk zu klären und zu vereinbaren
- ◆ Methoden der Konsensbildung kennen zu lernen und einzusetzen
- ◆ Geeignete Arbeits- und Organisationsstrukturen zu finden
- ◆ Verbindlichkeit im Netzwerk herzustellen
- ◆ Mit Verschiedenheit der beteiligten Organisation und Personen besser umgehen zu können
- ◆ Eine Balance von Kooperation und Konkurrenz zu entwickeln
- ◆ Konflikte im Netzwerk zu bearbeiten

Noch zwei Hinweise zum Schluss:

Da es in der Netzwerkarbeit um organisationsübergreifende Zusammenarbeit geht, wird in den Texten i. d. R. der Begriff Organisation gewählt. Damit sind sowohl Profi-Organisationen wie z. B. Betriebe gemeint als auch Non-Profit-Organisationen, wie z. B. öffentliche Institutionen, gemeinnützige Vereine, Initiativen des Bürgerschaftlichen Engagements.

Die Autorinnen und Autoren haben eine gendergerechte Sprache gewählt. In Teil III wurde zur Vereinfachung des Textes die weibliche Form bevorzugt, soweit nicht „neutrale“ Formulierungen wie z. B. die Mitarbeitenden, die Teilnehmenden, usw. möglich waren.



Netzwerkmanagement - Herausforderungen und Aufgabenstellungen

Ursula Wohlfart

Vorbemerkung

Interorganisatorische Netzwerke als eine besondere Art sozialer Systeme bringen für die Zusammenarbeit der beteiligten Akteure neben vielfältigen Aufgaben, die auch für die Zusammenarbeit in Organisationen und Gruppen bedeutsam sind, spezifische Herausforderungen mit sich. Sie werden im folgenden erläutert. Dabei wird eine knappe Gegenüberstellung mit konstituierenden Elementen von Organisationen (zum Verständnis von Organisation siehe S. 7) vorgenommen.

1. Leistungs- und Strukturziele festlegen

Netzwerk:

Bei der Gründung eines Netzwerkes liegt ein Systemziel (Ziel des Netzwerkes) zumeist allgemein fest. Oft bedarf es aber noch der Konkretisierung.

Was in der Regel nicht feststeht, sind die Leistungsziele (Mit welchen konkreten Teilzielen und einzelnen Arbeitsschritten wollen wir unser Systemziel erreichen?) und die Strukturziele (Wie soll die Zusammenarbeit im Netzwerk gestaltet werden? Welche Regeln der Zusammenarbeit sollen gelten?).

Die Systemziele, Leistungsziele und Strukturziele müssen in einem Kommunikations- und Verständigungsprozess mit Berücksichtigung der wechselseitigen Erwartungen und unterschiedlichen Vorstellungen der beteiligten Akteure ausgehandelt werden.

Das Aushandeln der Ziele ist in Netzwerken in der Regel keine einmalige Angelegenheit, sondern eine Daueraufgabe, denn insbesondere die Leistungs- und Strukturziele bedürfen im Verlaufe der Zusammenarbeit der Vergewisserung (sie differenzieren sich aus), der Neufassung (z. B. bei Erreichen bestimmter Teilziele) und der Korrektur (z. B. bei Nichtfunktionieren, Misserfolgen, usw.).

Organisation:

Hier liegen Systemziele (Unternehmung: Gewinne und Rentabilität erzielen; Non-Profit-Organisation: Erbringen spezifischer Leistungen für die Mitglieder), Leistungsziele (Unternehmen: bestimmte Produkte bzw. Dienstleistungen herstellen; Non-Profit-Organisationen: Herstellen bestimmter Kollektivgüter) und Strukturziele (Regeln der Zusammenarbeit z. B. über Statuten, Satzungen, Rechte und Pflichten der Organisationsangehörigen, Verteilung der Aufgaben und Verantwortlichkeiten auf die Funktionsträger) weitgehend fest.

2. Aufgaben- und Rollenverteilung vereinbaren und Art der Zusammenarbeit gestalten

Netzwerk:

Aufgaben- und Rollenverteilung, die Bildung einer geeigneten Organisationsstruktur und Vereinbarungen zur Herstellung von Verbindlichkeit müssen - wie die Ziele auch - im wechselseitigen Abstimmungsprozess der Akteure ausgehandelt werden. Rollenfestlegung, Rollenklärung und Rollenbesetzung sind nicht nur Aufgaben des Netzwerks in der Anfangsphase, sondern eine permanente Aufgabe, da sich die Ziele und Anforderungen der Netzwerkarbeit im Prozess der Arbeit verändern. Dabei handelt es sich um eine sensible Herausforderung, denn Aufgaben- und Rollenwahrnehmung ist i. d. R. auch mit Macht und Einfluss verbunden.

Insbesondere mit Verteilung von Aufgaben und Rollen erhebt sich die Frage, wie Verbindlichkeit hergestellt und auch eingefordert werden kann. Je größer das Netzwerk ist, umso mehr stellt sich auch die Frage nach einer geeigneten Arbeits- und Organisationsstruktur, die eine effiziente und zielgerichtete Arbeit ermöglicht. Dabei geht es z. B. um die Festlegung bzw. Einrichtung von Arbeitskreisen und Foren, einer Geschäftsstelle mit Managementaufgaben, bestimmten Steuerungsgremien usw..

Organisation:

In vielen Organisationen liegen einzelne Organisationseinheiten (z. B. Stellen, Abteilungen, Gremien) fest, denen die Wahrnehmung bestimmter Aufgaben und Rollen zugeordnet ist. Die Organisationsstruktur (siehe z. B. im Organigramm) und die Aufgaben- und Rollenverteilung, die die Arbeitsteilung bestimmt (siehe z. B. Geschäftsverteilungsplan, Stellenprofile) liegen in der Regel fest. Die Arbeitsabläufe sind häufig formalisiert und festgeschrieben. Es gibt oftmals gut entwickelte Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen für die Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung der Arbeits- und Organisationsstruktur.

3. Art und Weise der Entscheidungsfindung vereinbaren

Netzwerk:

In Netzwerken gibt es in der Regel niemanden (keine Person, keine Organisation) mit Entscheidungsgewalt. Entscheidungen sollen möglichst kollektiv gefällt werden und auf einem Diskussionsprozess der beteiligten Akteure beruhen, der Minderheitenmeinungen berücksichtigt. Und wenn bestimmte Akteure mehr Entscheidungsgewalt haben sollen als andere (weil dies z. B. für das Funktionieren des Netzwerks und den Alltag der Zusammenarbeit funktional ist), soll auch diese Zuschreibung möglichst in Übereinstimmung der Beteiligten geschehen.

Auch die Art und Weise der Entscheidungsfindung muss im Netzwerk ausgehandelt und gemeinschaftlich festgelegt werden. Wenn dies gelungen ist, heißt das aber nicht automatisch, dass nun Entscheidungen (welcher Art auch immer) nicht mit Schwierigkeiten, Problemen und ggf. neuem Entscheidungsbedarf einhergehen. Eine zentrale Konfliktquelle liegt häufig darin, dass die einzelnen Akteure von ihrer Organisation nicht autorisiert sind, jegliche Entscheidung im Netzwerk ohne Abstimmung mit ihrer Herkunftsorganisation mitzutragen. D. h. Entscheidungen im Netzwerk bedürfen noch der Zustimmung der Herkunftsorganisationen der beteiligten Akteure. Dieser Fakt kann Entscheidungen im Netzwerk verlangsamen und manchmal auch verkomplizieren, insbesondere dann, wenn die Herkunftsorganisationen ihrem Netzwerkmitglied widersprechen. Entscheidungen, die fast immer mit der Herkunftsorganisation des Mitglieds rückgekoppelt werden müssen, sind z. B. Entscheidungen zur Beteiligung an bestimmten Aktionen (z. B. Veranstaltungswoche, Projekte), Entscheidungen, die ein Netzwerkmitglied durch Übernahme von Aufgaben und Rollen zeitlich belastet und Entscheidungen über das Einbringen finanzieller Ressourcen der beteiligten Organisationen in das Netzwerk.

Da Netzwerkarbeit sich stetig entwickelt und verändert, gehört auch die Entscheidungsfindung und die permanente Reflexion und ggf. Veränderung der Modalitäten der Entscheidungsfindung zu den dauerhaften Anforderungen an Netzwerkarbeit. Ebenso wechseln oftmals die Personen, die für einen bestimmten Zeitraum, eine bestimmte Arbeitsphase oder ein bestimmtes Projekt mit bestimmten Entscheidungsbefugnissen ausgestattet werden.

Im Netzwerk muss man sich auch Gedanken darüber machen, wie der Verbund auf Regelverstöße und das Nichteinhalten von Vereinbarungen reagiert (z. B. unangekündigtes Fernbleiben von Sitzungen, Leistungsversprechen, die nicht eingelöst werden, Missbrauch interner - im Netzwerk - veröffentlichter Informationen, usw.). Dies bedarf gemeinsam vereinbarter Lösungswege.

Organisation:

Insbesondere hierarchisch strukturierte Organisationen verfügen über klare Mechanismen der Entscheidungsfindung. Es gibt formalisierte Entscheidungsabläufe und formale Positionen (z. B. Direktorin, Abteilungsleiterin), mit bestimmten Entscheidungsgewalten, Vollmachten und Anweisungsbefugnissen. Bei vielen Organisationen bestehen diese über längere Zeiträume und sind nicht abhängig von bestimmten Aufträgen, Projekten oder Zeiträumen. Zudem sind in Organisationen in der Regel Sanktionsmechanismen vorhanden, die z. B. bei Regelverstößen und Nichteinhalten von Absprachen und Leistungen zum Tragen kommen (z. B. Beurteilungsverfahren, Abmahnung).

In Organisationen gibt es häufig ein autorisiertes Management (Leitung), das u. a. die Festlegung von System- und Leistungszielen vornimmt, die Organisation bestimmt (Gestaltung von Aufbau- und Ablauf-Strukturen und -Prozessen) und die Mitarbeitenden führt, also das ganze System verantwortlich steuert.

4. Für kontinuierlichen Informationsfluss sorgen

Netzwerk:

Netzwerkarbeit kann nur gelingen, wenn der Informationsfluss zwischen allen Beteiligten gut organisiert ist und auch funktioniert. Dies wird immer wichtiger, je größer das Netzwerk ist und je weniger Informationen deshalb über den direkten Kontakt (z. B. bei den Treffen des Netzwerks) ausgetauscht werden können. Das Netzwerk muss also eine dauerhafte und tragfähige Kommunikations- und Informationsstruktur aufbauen und weiter entwickeln, auch um Transparenz zu gewährleisten. Möglichkeiten gibt es hierfür viele, z. B. Protokolle, Rundbriefe, die regelmäßig versandt werden, ein Netzwerkübergreifendes Intranet, Mailing-Listen, usw.

Organisation:

In der Regel ist der Informationsfluss hier formalisiert und routinehaft entwickelt (z. B. Dienstweg, Postdienst, Intranet, Rundschreiben, Berichtswesen) und bestimmte Stelleninhaberinnen sind mit der Aufgabe der Informationsverarbeitung und -weitergabe betraut. Aber insbesondere in größeren Organisationen mit einer komplexen Aufgabenstruktur und Arbeitsteilung ist der Informationsfluss über die formalisierten Wege und Gremien häufig nicht ausreichend, weshalb zur Zeit viele Organisationen daran arbeiten, Wege und Strategien eines Wissensmanagements zu entwickeln.

5. Außendarstellung realisieren

Netzwerk:

Ein Netzwerk dient häufig nicht nur dem Eigennutz der beteiligten Akteure, sondern möchte nach außen wirken, z. B. eine anerkannte (politische, kulturelle oder soziale) Größe in der Region werden, seine Leistungen Außenstehenden zu Gute kommen lassen oder an Außenstehende verkaufen, Sponsoren und Drittmittelgeber von der eigenen Arbeit überzeugen, usw. Damit stellen sich folgende Fragen: Wie stellen wir uns als Netzwerk bzw. die Leistungen unseres Netzwerks nach außen dar? Wie sind wir von Außenstehenden ansprechbar?

Das Netzwerk benötigt also eine Kontaktadresse, einen Telefonanschluss, ein Fax, eine E-Mail, eine Homepage im Internet. Es muss gezielt Öffentlichkeitsarbeit und ggf. auch Werbung gestalten z. B. über Flyer, Broschüren, Internetauftritt, Pressekontakte und persönliche Auftritte und Kontaktbesuche. Dafür sind Arbeitskraft, Zeit und Geld aufzubringen.

Organisation:

Außendarstellung und Außenkontakte gehören in der Regel zu den Routineaufgaben formaler Organisationen. Größere Organisationen verfügen häufig z. B. über eine Pressestelle, eine Verkaufs- und Werbeabteilung, eine Stelle für Öffentlichkeitsarbeit.

6. Die passende Rechtsform finden**Netzwerk:**

Ein Netzwerk ist rechtlich gesehen automatisch eine Gesellschaft bürgerlichen Rechts, sofern es nach außen als erkennbarer Akteur auftritt. Das heißt, die Mitglieder haften nach außen gesamtschuldnerisch und Kunden können bei Rechtsstreitigkeiten auf ein Mitglied zurückgreifen, bei dem sie Ihre Forderungen am besten durchsetzen können. Diese Tatsache führt dazu, dass die Netzwerkmitglieder im Innenverhältnis klären müssen wie Verantwortlichkeiten und Lasten zu verteilen sind.

Wenn die als lose Kooperation begonnenen Aktivitäten mit der Zeit erfolgreich sind und auf Dauer gestellt werden sollten, stellt sich i. d. R. die Frage nach der Wahl einer geeigneten Rechtsform. Hier stehen die Partner vor der Aufgabe, die möglichen Rechtsformen auf ihre Vor- und Nachteile zu prüfen (z. B. anhand unternehmerischer, betriebswirtschaftlicher, gesellschaftsrechtlicher und steuerrechtlicher Aspekte). Dabei ist auch zu berücksichtigen, dass die Wahl einer bestimmten Rechtsform Folgen für die individuelle Ausgestaltung des Kooperationsvertrags haben kann. Zudem ist zu prüfen, ob die Kooperation nicht gegen das Gesetz gegen Wettbewerbsbeschränkungen verstößt.

Organisation:

Bei den meisten Organisationen liegt die Rechtsform fest. Natürlich kommt es vor, dass auch Organisationen überlegen, ob sie die Rechtsform nicht wechseln sollten, sofern sie z. B. ihre Ziele, Geschäftsfelder und Organisationsstruktur verändern.

Zwischenfazit:

Um funktionsfähig zu sein und erfolgreich zu arbeiten müssen Netzwerke einen hohen Aufwand an Entscheidungsprozessen und (Eigen-)Leistungen erbringen. Dabei müssen sie sich, im Gegensatz zu formalen Organisationen, die Grundlagen und Strukturen dafür selber schaffen. Dies sind spezifische Herausforderungen der Netzwerkarbeit ersten Grades, die aber nur bewältigt werden können, wenn Netzwerke auf der Bewältigung von Herausforderungen zweiten Grades aufbauen können. Sie werden im folgenden beschrieben.

Im Prozess der Netzwerkarbeit aber müssen beide Arten der Herausforderung gleichzeitig angenommen und bearbeitet werden. Sie werden hier nur zwecks Analyse und systematisierter Darstellung getrennt beschrieben.

7. Kommunikation und Vertrauensbildung fördern

Netzwerk:

Netzwerke leben nicht allein von kühlem Management, sondern auch von der Gestaltung der Beziehungen der Akteure. Vertrauen zählt zu den konstituierenden Grundlagen jeder Netzwerkkooperation. Vertrauen ist insbesondere für Netzwerkarbeit deshalb so wichtig, weil die Teilnahme oftmals freiwillig ist, die Organisationsform häufig eine nicht rechtsverbindliche ist und auf der Basis der Selbstverpflichtung der Mitglieder beruht und weil Netzwerkarbeit in hohem Maße auf gegenseitigen respektvollen Aushandlungsprozessen beruht. Deshalb ist für vertrauensbildende Maßnahmen zu sorgen. Meist stehen sie am Anfang. Ihre kontinuierliche Herstellung, Weiterentwicklung und Verfestigung ist aber auch im Prozess der „produktiven“ Netzwerkarbeit vonnöten und immer wieder erforderlich.

Vertrauen konstituiert sich in erster Linie im persönlichen Kontakt der Beteiligten und festigt sich durch erfolgreiche gemeinsame Aktionen bzw. das Erreichen von gemeinsam gesetzten Zielen.

Organisation:

Selbstverständlich ist Vertrauen auch für die Zusammenarbeit in formalen Organisationen eine förderliche und notwendige Bedingung für kooperative Zusammenarbeit und effektive Leistungserbringung, insbesondere in der Teamarbeit. Fehlt sie, kann es zu erheblichen Störungen im Arbeitsprozess kommen. Da hier die Teilnahme aber nur bedingt freiwillig ist und klare Regelungen (z. B. Arbeitsteilung, Hierarchien, Stellenprofile) den Prozess der Zusammenarbeit steuern, hat sie nicht eine so herausgehobene Bedeutung wie in der Netzwerkarbeit. Zudem sind die Kommunikationsbeziehungen zwischen einzelnen Organisationseinheiten meistens geregelt und institutionalisiert.

8. Mit Heterogenität der Beteiligten umgehen

Netzwerk:

In vielen Netzwerken arbeiten Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Handlungsfeldern (z. B. Arbeit, Soziales, Kultur, Gesundheit) und unterschiedlichen Organisationen (Unternehmen, Weiterbildungseinrichtungen, öffentliche Verwaltung, Wohlfahrtsverbände, Politik, Initiativen des Bürgerschaftlichen Engagements, usw.) zusammen. Abgesehen von unterschiedlichen persönlichen Eigenarten, Eigenschaften, individuellen fachlichen und sozialen Kompetenzen bringen die Akteure unterschiedliche organisationskulturelle Hintergründe und Erfahrungen mit. Häufig unterscheiden sie sich auch durch ihre politische Ausrichtung, ihre Sichtweisen von Gesellschaft und ihre Wertvorstellungen, die sowohl durch ihre Mitgliedschaft in bestimmten Organisationen als auch durch ihren persönlichen Lebensweg geprägt sind. Hinzu kommt, dass sie sich in Detailfragen durchaus in ihren Interessen und Vorstellungen zur Netzwerkarbeit unterscheiden. Ihre kommunikativen und

sozialen Fähigkeiten für das Agieren in kooperativ angelegten Arbeitszusammenhängen sind nicht selten unterschiedlich stark entwickelt. Je mehr Akteure und Akteurinnen aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Handlungsfeldern beteiligt sind, desto unterschiedlicher ist auch ihr Fachjargon.

Ein produktiver Umgang mit Verschiedenheit ist wohl mit eine der schwierigsten Herausforderungen von Netzwerkarbeit. Dies beinhaltet auch den Umgang mit gegenseitigen Vorurteilen, Animositäten und Abwertungen, die Organisationen nicht selten gegeneinander entwickelt haben.

Organisation:

Hier agieren natürlich auch Menschen miteinander, die unterschiedliche Eigenschaften, Kompetenzen, Stärken und Schwächen mitbringen. Aber sie sind Mitglieder einer gemeinsamen Organisationskultur, verfügen häufig über ein gemeinsames Leitbild, gemeinsame Ziele, gemeinsame Denk- und Handlungsmuster, sprechen eine Sprache und haben in der Regel eine bestimmte Art und Weise entwickelt, die Arbeit zu gestalten.

9. Für die Balance von Kooperation und Konkurrenz sorgen**Netzwerk:**

Konkurrenz und Wettbewerb werden nur bedingt und ausschnitthaft in der Netzwerkarbeit zurückgestellt bzw. ausgeschaltet, damit ein gemeinsames Handeln überhaupt möglich wird. Die an Netzwerken beteiligten Organisationen schränken ihre Autonomie und ihre Eigeninteressen nur bezogen auf die Netzwerkarbeit/-zwecke ein. Netzwerke bemühen sich, Konkurrenz zu externalisieren. Dies gelingt meist nicht vollständig, z. B. weil spezifische Marktbedingungen dazwischen treten oder die Netzwerk beteiligten aufgrund ihres Gesamttätigkeitsfeldes oder ihrer Gesamtangebotspalette in dem einen Bereich kooperieren und im anderen Bereich als Konkurrenten agieren.

Für die Netzwerkarbeit heißt es deshalb, die bestehenden Konkurrenzen nicht zu verleugnen und als Einflussfaktoren für die Zusammenarbeit im Auge zu haben. Besonders deutlich wird Konkurrenz immer dann, wenn einzelne Organisationen Ängste und Befürchtungen zeigen, mit ihrem Profil im Netzwerk unterzugehen bzw. nicht gesehen zu werden. Konkurrenz zeigt sich auch daran, dass Wissen, Informationen und Know-how zurückgehalten wird, weil man nicht sicher sein kann, ob die Veröffentlichung im Netzwerk nicht letztlich schadet. Konkurrenz wird ebenfalls deutlich, wenn einige versuchen, andere für ihre Interessen zu instrumentalisieren und Machtpositionen im Netzwerk zu etablieren.

Organisation:

Hier spielt die interne Balance von Kooperation und Konkurrenz auch eine Rolle, wenn es um das Verhalten und Handeln einzelner Mitarbeiterinnen geht oder den Wettbewerb verschiedener Teams und Abteilungen.

10. Die Zusammenarbeit als „win-win-Modell“ gestalten**Netzwerk:**

Netzwerkmitglieder erwarten Austauschbeziehungen. Sie sind nur für eine längerfristig angelegte Mitarbeit zu motivieren, wenn Geben und Nehmen für sie in der Balance stehen. D. h. sie werden in die Netzwerkarbeit besonders dann investieren (z. B. Zeit, Arbeitskraft, finanzielle Ressourcen), wenn sie für ihre Organisation Gewinne (z. B. Informations- und Erfahrungsaustausch, Steigerung der Effizienz der eigenen Arbeit, Erschließung neuer Kunden/Teilnehmenden, bessere Vermarktung ihrer Leistungen und Produkte) festmachen können. Sicherheit, ob die Mitarbeit in einem Netzwerk sich für die einzelne Organisation als gewinnbringend gestalten wird, gibt es insbesondere zu Beginn der Netzwerkarbeit nicht. Die Gestaltung der Zusammenarbeit im Sinne von „win-win“ ist deshalb eine notwendige und wesentliche Aufgabe der Netzwerketeiligten.

Organisation:

Wenn Organisationen mit anderen Organisationen oder Einzelpersonen kooperieren und Geschäftsbeziehungen eingehen, wird in der Regel über Verträge oder konkrete Kooperationsvereinbarungen eine „win-win-Situation“ angestrebt. Es wird nicht auf den Prozess der Zusammenarbeit „vertraut“ und wie so häufig in Netzwerken erst einmal „investiert“, mit der Erwartung auch genügend „Gewinne“ für die eigene Organisation mitnehmen zu können.

11. Mit Fluktuation umgehen**Netzwerk:**

Aufgrund der Freiwilligkeit der Teilnahme und der Offenheit vieler Netzwerke für neue Mitglieder gibt es in Netzwerken erhebliche Fluktuationsrisiken. Mitglieder verabschieden sich, neue kommen hinzu. Die Integration von neuen Mitgliedern ist eine permanente Aufgabe in Netzwerken. Es ergibt sich nicht selten immer wieder ein neues Bild „wer dazu gehört und wer nicht“. Damit sich das Netzwerk nachhaltig etablieren kann, ist allerdings auf eine möglichst kontinuierliche personelle Beteiligung zu achten.