

Netze knüpfen – aber wie?

**Fachtagung für Netzwerkpraktiker/innen und
solche, die es werden wollen.**

**Referent:
Dr. Jörg Longmuß**

Inhalte

- Grundlagen
- Netzwerkstrukturen
- Netzwerkaufbau
- Erfolgsfaktoren

Was ist ein Netzwerk?

- In einem Netzwerk arbeiten **autonome Organisationen** und / oder Individuen als Partner zusammen.
- Es basiert auf Gegenseitigkeit und **ist eher kooperativ** als wettbewerblich.
- Es hat relativ **stabile Beziehungen**.
- Generelles Ziel des Netzwerks ist es, durch eine Abstimmung von sich ergänzenden Fähigkeiten und Bündelung von Ressourcen **Synergieeffekte zu erreichen**, die **den Nutzen aller Beteiligten mehren**.

Gründe für die Beteiligung an einem Netzwerk

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

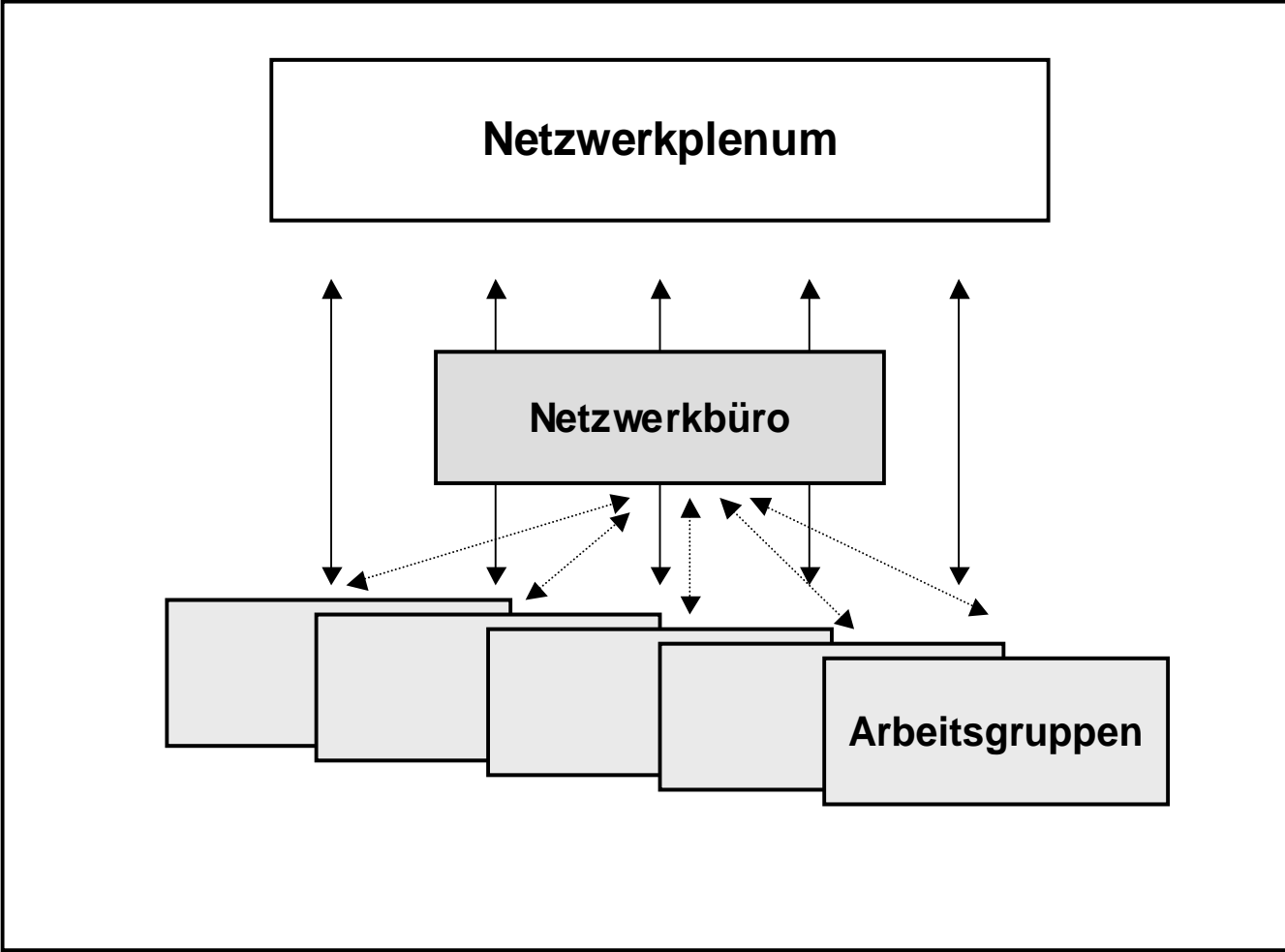
- sich über Erfahrungen auszutauschen und wichtige Informationen weiterzugeben;
- mit vielen unterschiedlichen Personen Ideen und Konzepte zu entwickeln und voran zu treiben;
- Aufbau einer arbeitsteiligen Struktur, z.B. um sich mehr seinen Kernkompetenzen widmen zu können oder gemeinsam Leistungsangebote zu entwickeln;
- sich gegenseitig zu unterstützen und gemeinsam größerer Aufträge „an Land zu ziehen“;
- Innovationen durch eine Zusammenarbeit von Unternehmen und Forschungseinrichtungen zusammen zu treiben;
- ...

Strukturen

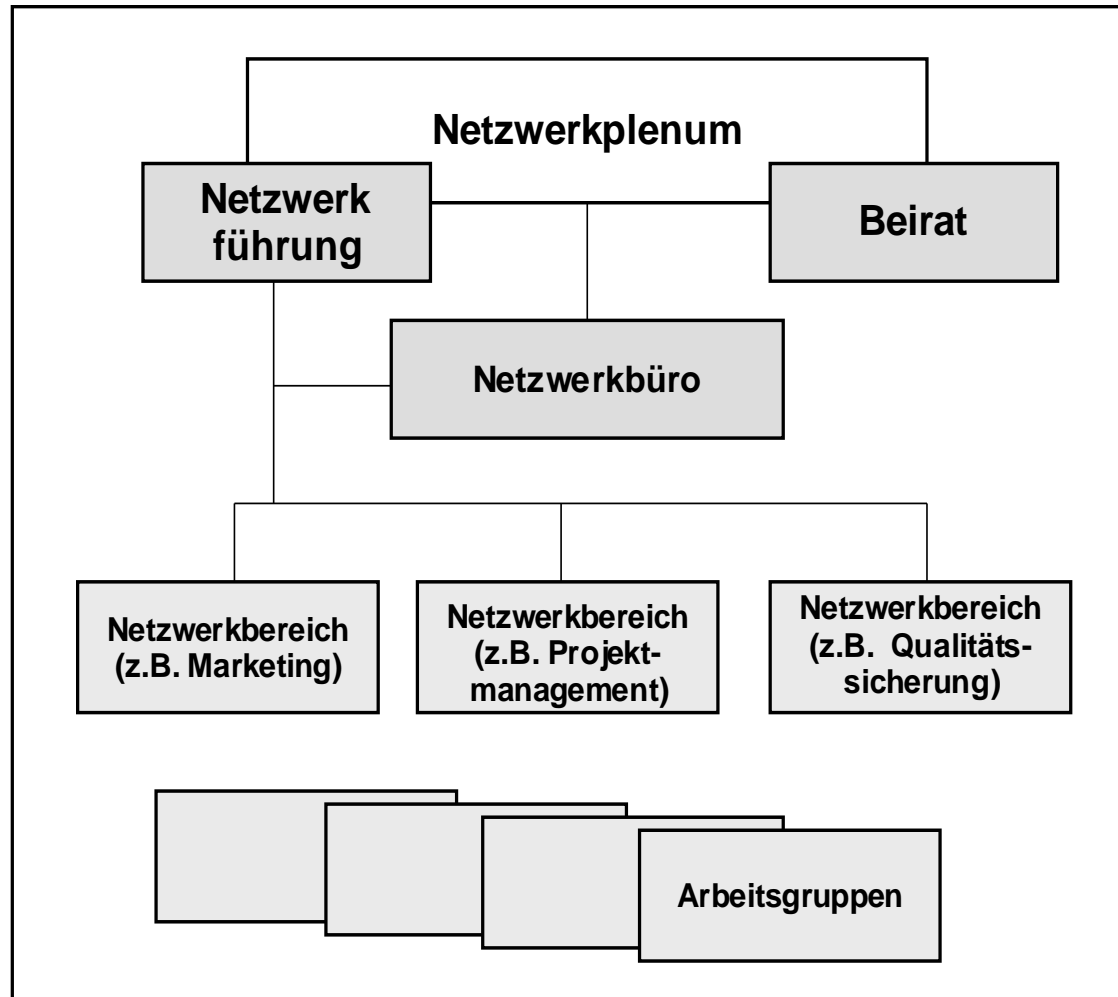
Netzwerktypologie

Orientierung	marktorientiert		gemeinwohl-orientiert		intermediär
Hierarchie	fokal		polyzentrisch		Mischform
Laufzeit	unbefristet		befristet		
Intensität der Kooperation	Informationsaustausch	Arbeits- teilung	gemeinsam gestalteter Wertschöpfungs- prozess		System- anbieter Gemein- schaftsunter- nehmen
(Wertschöpfungs-) Struktur	horizontal		vertikal		diagonal

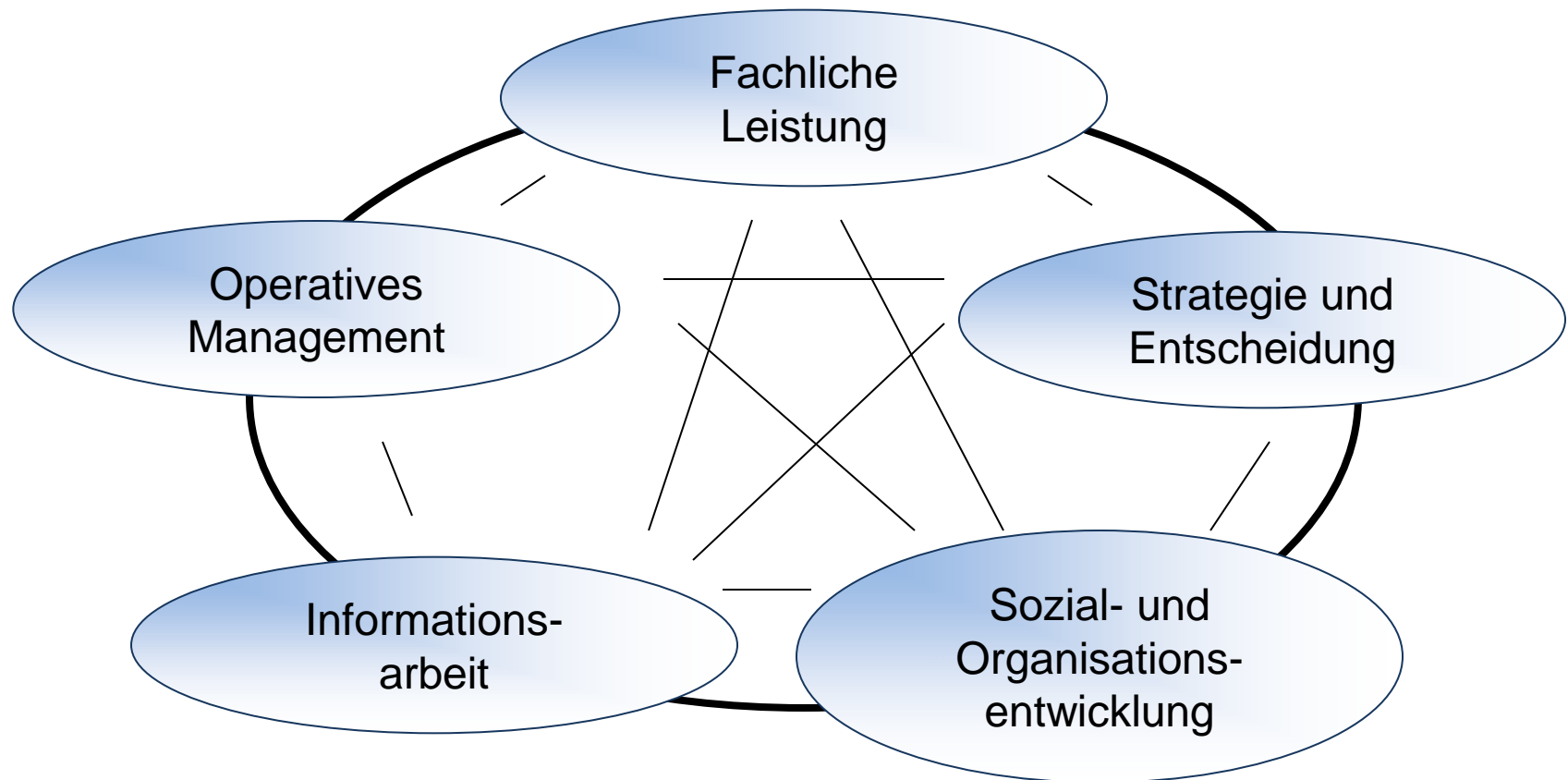
Einfache Netzwerkorganisation mit Arbeitsgruppen



Komplexere Netzwerkorganisation einschließlich Beirat



Die Teilsysteme eines Netzwerks



Aufgaben in der Netzwerkarbeit

Fachliche Leistung

Aufgabenverteilung, Umsetzung, Qualitätssicherung

Operatives Management

Führen und Kümmern, Moderation, Rechtssicherheit, Entscheidungsfähigkeit

Strategie und Entscheidung

Netzwerkentwicklung, Zielvorgaben, Evaluation

Sozial- und Organisationsentwicklung

Fähige Partner, Vertrauen, Netzwerkidentität, Coaching

Informationsarbeit

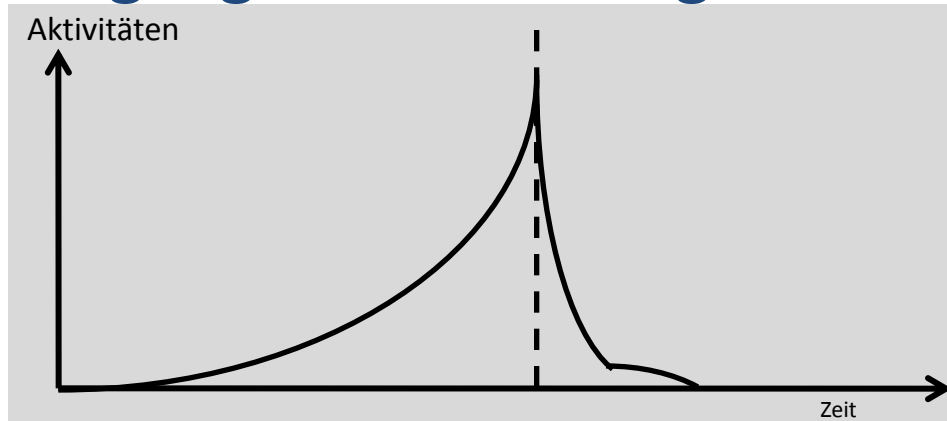
Informationsfluss, Plattform, technische Ausstattung

Aufbau eines Netzwerks

Drei Wege, ein Netzwerk aufzubauen

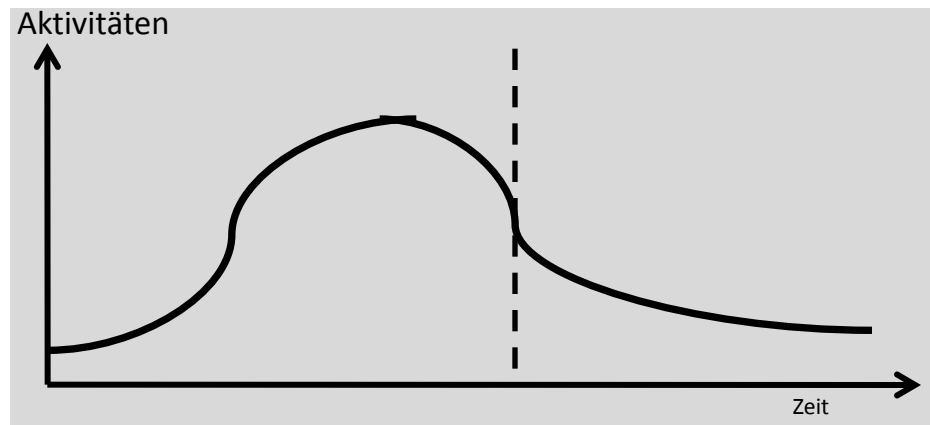
- Netzwerkstart mit einer Kerngruppe
 - ⇒ Schnelle Einigung möglich
 - ⇒ Guter Kontakt untereinander
 - ⇒ Schwierigkeit: Neue Diskussionen bei Erweiterung
- Netzwerkstart im Plenum
 - ⇒ „Alle im Boot“
 - ⇒ Guter Kontakt zum gesamten sozialen Feld
 - ⇒ Schwierigkeit: Ausufernde Diskussionen
- Sonderfall: Der geförderte Aufbau
 - ⇒ Ressourcen ermöglichen viele Aktivitäten
 - ⇒ Weiterarbeit nach Förderende kritisch

Übergänge in die nicht-geförderte Phase



Externe Finanzierung
der Koordination

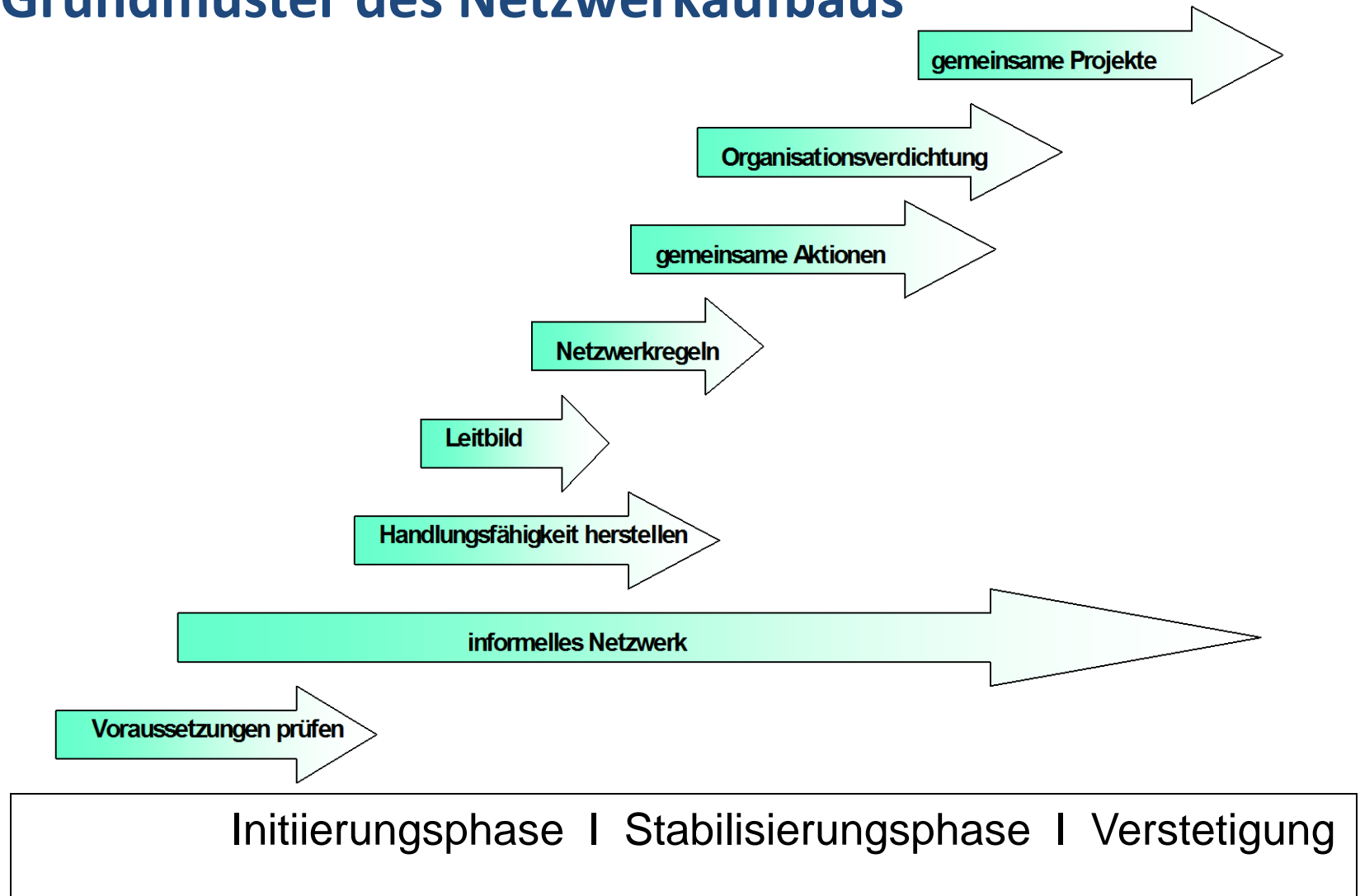
Netzwerk ohne
Finanzierung von Außen



Externe Finanzierung
der Koordination

Netzwerk ohne
Finanzierung von Außen

Grundmuster des Netzwerkaufbaus



Erfolgsfaktoren

Netzwerk – Dimensionen

- I. Zielsystem
- II. Akteure
- III. Steuerung
- IV. Interaktion
- V. Wirkungen / Nutzen
- VI. Nachhaltigkeit

Bedingungen für eine Dauerhaftigkeit

- Ein klares Ziel ist Voraussetzung für den Erfolg des Netzwerks
- Das Verhältnis von Geben und Nehmen muss stimmen
- Information und Transparenz schaffen Vertrauen und Gemeinsamkeit
- Die Aufgaben der Netzwerkbetreuung sollten von längerfristig existierenden Institutionen wahrgenommen werden
- Der Nutzen muss beständig entwickelt werden
- Evaluation schafft Erkenntnisfortschritt

**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und
viel Erfolg bei der Netzwerkarbeit**



www.netzwerk-kompetenz.de

Backup- Folien

Ein Beispiel für Entscheidungsstrukturen

Was wird entschieden	Wer entscheidet
Leitbild / Spielregeln / Satzung	Plenum
Aufnahme neuer Mitglieder	Plenum (ggf. Verfahren / Kriterien)
Kooperationen	Plenum
Finanzplan	Plenum
Organisationsstruktur	Plenum
Marketingstrategie	Plenum
Marketingmaßnahmen	AG Marketing
Präsentationsentwürfe	AG Marketing
Mitgliederbefragung	AG Evaluation
Auftragsbearbeitung	Projektleitung
Auftragsannahme	Geschäftsführung / evtl. Plenum
Anstellungen	Geschäftsführung
Arbeitsplanung	Geschäftsführung

Startfragen

- Wie kann das generelle Ziel des Netzwerks beschrieben werden?
- Welche besonderen Nutzen bietet das Netzwerk seinen Mitgliedern?
- Welche besonderen Nutzen bietet das Netzwerk nach außen an?
- Wo muss das Netzwerk angebunden sein, damit es arbeitsfähig ist?
- Was wäre im Netzwerk eine gute Arbeitsteilung? Welche Funktionen sollten besetzt werden?
- Wer kann es moderieren?
- Was sind die ersten Meilensteine?

Gründe für eine Netzwerkmoderation

- In Netzwerken existieren in der Regel keine Autoritäten, die das Netzwerk durch ihre Macht steuern können.
- Die wichtigste Form der Zusammenarbeit ist die Verhandlung zwischen gleichberechtigten Partnern, die moderiert werden sollte.
- Damit Motivation und Leistungsbeiträge der Netzwerkpartner nicht in Verhandlungen erschöpft werden, ist auch ein Netzwerkmanagement als Koordinator und ggf. Schiedsinstanz nötig.
- Eine solche Funktion muss kann, muss aber nicht von der Moderation wahrgenommen werden.

Die Ebenen einer Netzwerkmoderation

- Die inhaltliche Ebene
- Die persönliche Ebene
- Die Gruppenebene
- Die gesellschaftliche Ebene

Rolle und Haltung des Moderators

Ein Moderator ist Experte für den Prozess. Er ist neutraler Begleiter der Gruppe.

Beteiligt sich der Moderator inhaltlich, muss er vorher einen Rollenwechsel deutlich machen. Er ist dafür verantwortlich, dass immer deutlich ist, welche Rolle er gerade innehat.

Ein Moderator vereinbart mit der Gruppe das Vorgehen und das Ziel und hilft ihr immer wieder, zu beidem zurückzufinden.

Operative und inhaltliche Themenstellungen sollten klar getrennt und ggf. auf unterschiedlichen Sitzungen behandelt werden, da sie unterschiedliche Diskussions- bzw. Dialogstrukturen erfordern.

Nutzen einer Netzwerkevaluation

- Verstetigung der Netzwerkarbeit (was macht uns erfolgreich?)
- Impulse für die Weiterentwicklung (Portfolio erweitern, Umgestaltung der Rollenverteilung)
- Stärkere Einbindung der Partner (wie steigern wir die win-win-Situation?)
- Qualifizierung gegenüber Sponsoren / Förderungen

Evaluationsschritte

Was wollen wir in bzw. mit unserem Netzwerk erreichen?

Welches sind die Erfolgskriterien dafür?

Was brauchen wir noch, um langfristig erfolgreich zu sein?

Wie sieht das gesamte Set an Erfolgsfaktoren aus?

Wie schauen wir auf das Netzwerk?

Welche beobachtbaren / messbaren Indikatoren gibt es für den Grad des Erreichens der Erfolgsfaktoren

Was beobachten wir und welche Konsequenzen ziehen wir daraus?

