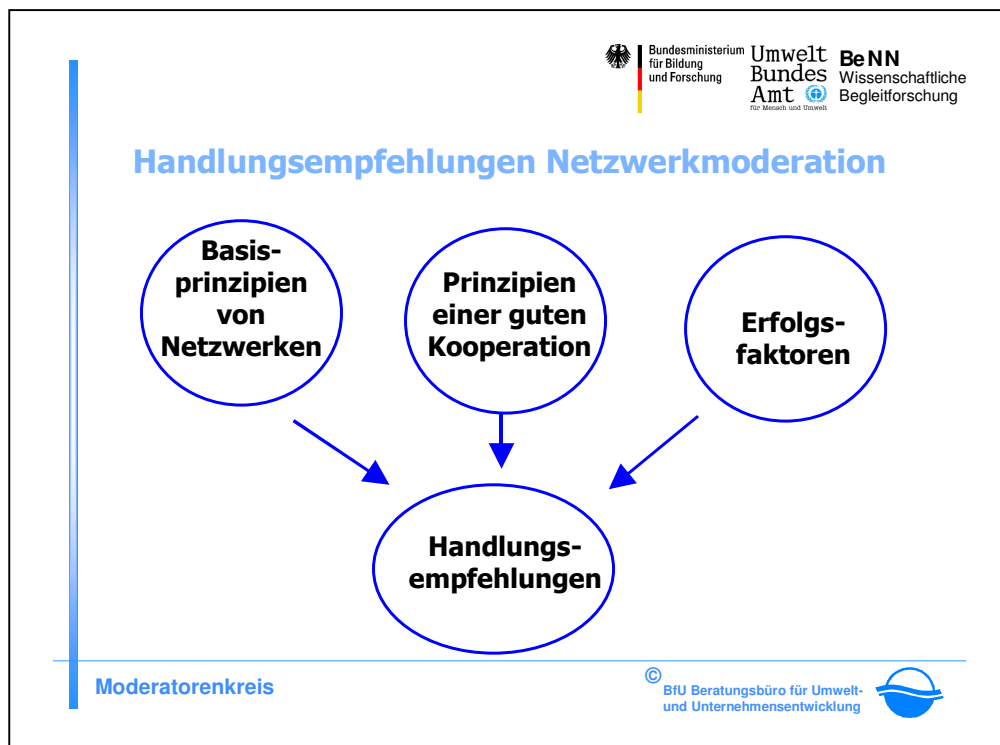


Handlungsempfehlungen für die Netzwerkmoderation

Die nachfolgende 62 Hinweise¹ für die Arbeit als Moderatorin oder Moderator in Netzwerken beruhen auf einer systemischen Analyse auf der Grundlage von Basisprinzipien von Netzwerken². Zum zweiten berücksichtigt diese Analyse die beobachteten Erfolgsfaktoren für die Netzwerkarbeit und sie hat drittens die Prinzipien einer guten Kooperation³ zum Hintergrund.



Basisprinzipien von Netzwerken wurden bereits vorgestellt. Hier noch einmal eine kurze Zusammenfassung dazu:

- **Gemeinschaft von Gleichberechtigten** – erfolgreiches gemeinschaftliches Handeln in einem Netzwerk setzt voraus, dass eine Kultur und ein Geist der Gemeinschaft bestehen bzw. sich entwickeln
- nur durch die **Bereitschaft zu teilen und das Ausbalancieren der Verteilung** von Macht, Ressourcen, Wissen, Möglichkeiten, Wachstum, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten kann ein Netzwerk gedeihen

¹ teilweise nach Flocken u.a.; Erfolgreich im Verbund; RKW-Verlag, Eschborn 2001

² teilweise nach Jörg Sydow; Management von Netzwerkorganisationen; Gabler Verlag, Wiesbaden 2001; Stefan Meyer; Strukturernuerung und Regionalentwicklung durch Kooperationen und Netzwerke; Peter Lang Verlag, Frankfurt / Main 2002; Christof Baitsch und Bernhard Müller (Hrsg.); Moderation in regionalen Netzwerken; Rainer Hampp Verlag, München 2001

³ Ergebnisse des ersten Moderatorenkreises BeNN, Dezember 2002

- Arbeiten in Netzwerken bedeutet, **Gegenseitigkeit (Reziprozität)** zu entwickeln, in der Gesamtheit der Netzwerkmitglieder und zwischen einzelnen Partnern
- **Kooperation statt Konkurrenz** lautet der wichtigste Leitgedanke – schnell gesagt, aber durchaus eine Herausforderung
- **Organisationsflexibilität** muss bei Netzwerken ausgeprägter sein als anderswo – denn gerade in der Möglichkeit der Arbeitsteiligkeit und der Teilung von Ressourcen auf vielen Ebenen (was ohne eine flexible Organisation nicht möglich ist) liegt einer der wichtigsten Vorteile von Netzwerken
- **Intrapreneurschaft**⁴ ist ein Kunstwort und umschreibt die Tatsache, dass in großem Umfang die Partner eines Netzwerks gleichgestellt und gemeinsam Unternehmer des Netzwerks sein müssen.

Die Prinzipien einer guten Kooperation können bezüglich ihrer Relevanz für Netzwerke wie folgt benannt werden (wichtigste zuerst):

Gemeinschaftlichkeit
Identifikation
Verantwortlichkeit
Konstruktivität
Transparenz
Lernbereitschaft
Authentizität
Integrität

Aus der systemischen Analyse der Prinzipien und Erfolgsfaktoren lassen sich sowohl Handlungsschwerpunkte der Netzwerkmoderation ableiten als auch die für deren Bearbeitung relevanten Methoden. Diesen Methoden können wiederum Handlungsempfehlungen zugeordnet werden. In der nachfolgenden Tabelle werden zunächst die Handlungsschwerpunkte und Methoden gegenüber gestellt. Auf die damit verbundenen Handlungsempfehlungen wird verwiesen. Die Handlungsempfehlungen selbst werden anschließend in Zuordnung zu den Basisprinzipien von Netzwerken vorgestellt.

⁴ der Begriff wurde von ... eingeführt.



Handlungsschwerpunkte und Methoden der Netzwerkmoderation

	Handlungsschwerpunkte	Methoden ⁵
Gemeinschaftsentwicklung	Ziele und Nutzen	Kompetenzenprofil, Portfolioanalyse, Zielvereinbarungen, Alleinstellungsmerkmale, Marketingworkshop, (1, 10, 49)
	Partnerwahl	Kompatibilitätsanalyse (4, 5, 6, 15, 47)
	Identität	Leitbildformulierung, Corporate Design, vernetztes Lernen (7, 9, 14, 36, 50, 57)
	Soziokultur	Begegnungsmodelle, Erfahrungsaustausch, Partnerbefragungen, Konfliktmanagement, Partnerhilfe (2, 3, 8, 9, 11, 12, 13, 27, 28, 29, 31, 32, 33, 34, 35, 43)
Organisationsentwicklung	Kompetenzen	Komplementäre Kompetenzen-Balancierung (17, 19, 20, 38, 39, 40, 41, 42, 45)
	Ressourcenverteilung, Steuerung	Vereinbarung von Funktionen und Zuständigkeiten (Contracting, Rollenklärung), Finanzierungskonzept (14, 16, 18, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 30, 36, 37, 46, 53)
	Handlungsfähigkeit	Lastenheft, Maßnahmenplan, Umsetzungs-Rückbindungs- Controlling, Phasensteuerung (48, 51, 52, 56)
Versteigerung	Erfolg	Erfolgscontrolling, Nutzenrevision (10, 11, 12, 55)
	Qualität	Qualitätssicherungssystem, Partnerbefragungen, Controlling, Weiterbildungsmaßnahmen, Wissensmanagement (54, 57, 58, 59, 60)
	Innovation	Visionsarbeit, Innovationswerkstatt, Risikoanalyse (44, 50, 61, 62)

Nach einleitenden Kommentaren zu den jeweiligen Basisprinzipien werden die Handlungsempfehlungen im Einzelnen dargestellt. Sie sollen Hilfestellungen bei der alltäglichen Netzwerkarbeit geben. Spezielle Aufgaben wie Leitbildentwicklung, Controlling,

⁵ Nummer der zugehörigen Empfehlungen in Klammern



Verstetigung der Netzwerkarbeit oder Konfliktmanagement sind darin nicht explizit berücksichtigt.

A die Gemeinschaft entwickeln

Eine Reihe von Faktoren sind für die Qualität einer Gemeinschaft von besonderer Bedeutung. Hierzu gehört die **Leitbild-Stärke**. Nur ein überzeugendes Leitbild des Netzwerks, das auf gemeinsamen **Zielen** aufsetzt, schafft eine Gemeinschaftsvision⁶, die begeistert. Die gemeinsame Stärke muss bereits in der Formulierung des Leitbildes erfahrbar sein. Die **Handlungsmacht** des Netzwerks erwächst aus dem gemeinsamen Willen seiner Partner, der sich im Leitbild ausdrückt.

(siehe Empfehlungen Nr. 1,4 und 60)

Die **Emotionalität** innerhalb einer Gemeinschaft beeinflusst in hohem Maße ihre Handlungs- und Wirkungsmöglichkeiten. Je größer die Harmonie in der Gemeinschaft ist, desto größer ist ihre Anziehungskraft nach außen. (siehe Empfehlungen Nr. 2,3,39 und 43)

Die **Netzwerk-Identität** ist essentiell, um von außen wahrgenommen und nach innen angenommen zu werden. Sie macht sich wesentlich an dem **Nutzen** und dem Leitbild sowie den erzielten Erfolgen des Netzwerks fest und bedarf der regelmäßigen Überprüfung. (siehe Empfehlungen Nr. 1, 4 bis 7, 10, 11 und 12)

Die **Kommunikations- und Kontaktintensität** prägen die Netzwerkkultur. Sie dienen dem Aufbau einer gemeinsamen Sprache und direkter Kommunikationswege. Kontakte jenseits des Drucks des Arbeitsalltags gehören dazu. (siehe Empfehlungen Nr. 3, 8, 9 und 13)

Die Netzwerkgemeinschaft braucht eine konkrete Einrichtung als Verkörperung der Gemeinschaftlichkeit. (siehe Empfehlungen Nr. 7 und 19)

I Gemeinschaft entwickeln und Eigenständigkeit stärken

1. Legen Sie größten Wert auf klare **Ziele** des Netzwerkes. Welche Bedürfnisse will das Netzwerk nach innen und im äußeren Umfeld befriedigen?. Seien Sie dabei auch mal sehr kritisch, indem sie (z.B. als Rollenspiel) die Position eines Kunden einnehmen und hinterfragen, ob sie die Netzwerkleistungen (Produkte, Dienstleistungen) wirklich haben wollen.
2. Wenn Sie das Gefühl haben, dass auf emotionaler Ebene Störungen vorhanden sind, müssen Sie den Mut haben, diese zu benennen. **Emotionen** haben eine große Wirkungsmacht in Netzwerken. Emotionen entscheiden über Erfolg und Misserfolg weit mehr, als allgemein angenommen wird. Geben Sie den Emotionen genügend Raum. Nehmen Sie die Emotionen ernst und gehen Sie konstruktiv mit ihnen um. Dazu müssen Sie den Netzwerkpartner in seinen Gefühlen zunächst einmal nur annehmen, ohne ihn zu beurteilen.

⁶ in der Philosophie der Vangerow Systemwerkstätten heißt es dazu „Unser Ziel: Systeme mit unvergleichlicher Schönheit zu schaffen“



3. Netzwerke leben ganz wesentlich vom **Vertrauen**. Fördern Sie dies durch gemeinsame Lern- und Gestaltungssituationen. Institutionalisieren Sie einen regelmäßigen Meinungsaustausch.
4. **Vision, Ziele und Leitbilder** des Netzwerkes müssen in das Interessensspektrum aller beteiligten Partner passen. Erfragen Sie die Mitwirkungsmotive der einzelnen Netzwerkpartner. Machen Sie diesbezüglich deutlich, was davon umgesetzt werden kann und was nicht. Drängeln Sie niemanden sich am Netzwerk zu beteiligen, der durch die Netzwerkziele keine klaren Vorteile erzielen, bzw. keine klaren Aufgaben übernehmen kann/ will.
5. Entwickeln Sie ein klares Kompetenzprofil des gesamten Netzwerkes und stellen Sie darauf bezogen die **Kompetenzen** der einzelnen Netzwerkpartner deutlich heraus.
6. Legen Sie großen Wert auf eine sorgfältige **Auswahl der Netzwerkpartner** (Checkliste). Binden Sie keine Partner ein, die in Schwierigkeiten sind.
7. Gemeinschaft braucht eine gemeinsame **Identität**. Sorgen Sie dafür, dass sich in dem Netzwerk auch durch Namensgebung, Logo, Leitbild, Präsentationsmaterialien und Auftritte nach außen ein Wir-Gefühl einstellen kann. Zur Verkörperung der Gemeinschaftlichkeit braucht die Netzwerkgemeinschaft eine konkrete Einrichtung (Netzwerkbüro, -zentrale oder -agentur), welche das Netzwerk repräsentiert nach innen und nach außen. Stimmen Sie regelmäßig Zielvereinbarungen für die Arbeiten im Netzwerkbüro ab.
8. Unterschätzen Sie nicht die Relevanz **persönlicher Kontakte** in der Netzwerkarbeit. Über die informellen Beziehungen entsteht der Raum für Erfahrungsaustausch und dadurch kann Vertrauen aufgebaut werden.

II Gemeinsame Erfahrungen und Erfolge ermöglichen

9. Mit seiner Nutzungsintensität wächst die Stärke des Netzwerkes. Sorgen Sie dafür, dass ein **gemeinsamer Erfahrungsschatz** entsteht durch regelmäßige, gemeinsame Möglichkeiten des Lernens und Gestaltens durch Wissensbeiträge auf Netzwerktreffen, gemeinsame Evaluationen der Netzwerksituation, Zukunftswerkstätten usw.
10. Definieren Sie als Meilensteine frühzeitig **Erfolgsziele**. Wählen Sie diese Ziele so, dass Sie mit mäßigem Aufwand und hoher Wahrscheinlichkeit erreichbar sind. Verbinden Sie die Erfolgsziele mit Zeitvorstellungen.
11. Würdigen Sie erzielte **Erfolge**. Kennzeichnen Sie diese Erfolge als Teilschritte hin zu gemeinsamen Visionen. Machen Sie deutlich, dass gemeinsame Visionen immer ein Idealbild bleiben werden.
12. Gehen Sie konstruktiv mit **Misserfolgen** um. Seien Sie konsequent bezüglich daraus ableitbarer Umorientierungen. Halten Sie aus „falscher“ Solidarität nichts am Leben, dessen Zeit im Netzwerk abgelaufen ist. Unabhängig ob Erfolg oder Misserfolg: räumen Sie der Transparenz einen hohen Stellenwert ein. Fördern Sie Diskussionen und versuchen Sie, dass alle gemeinsam Lernen.
13. Schaffen Sie Möglichkeiten der Begegnung der Netzwerkmitglieder in Freiräumen jenseits des Alltagsdruckes. Initiieren Sie Feste, Ausflüge, gegenseitige bzw.



gemeinsame Besichtigungen usw. damit sich die Netzwerkpartner in einem entspannten Rahmen näher kommen können.

B die Bereitschaft zum Teilen und Ausbalancieren entwickeln

Gemeinschaft bedeutet, gemeinsame Ziele zu haben und Mittel und Funktionen zu teilen, um diese Ziele zu erreichen. Mittel können materielle sein wie Geld, Räumlichkeiten oder andere Ressourcen. Es können aber auch immaterielle sein, wie Wissen oder Macht bzw. Zuständigkeiten. (siehe Empfehlungen Nr. 14 bis 16) Teilen bedeutet auch einen Austausch von Leistungen ohne den Zwang kurzfristigen Ausgleichs.

Macht ist immer ein Thema in Gemeinschaften, besonders bei gemeinsamen Aktivitäten. Die Netzwerkmoderation muss daher immer wieder auf die Bedeutung von Zielen, das gerechte Teilen von Mitteln und Funktionen sowie einen sorgsam Umgang mit Machtaspekten achten. (siehe Empfehlungen Nr. 17 bis 20)

In diesem Sinne ist auch ein klarer, konsequenter und transparenter Umgang mit Entscheidungen notwendig. (siehe Empfehlungen Nr. 21 bis 26)

III Die Balance von Zuständigkeit bzw. Verantwortung erhalten

14. Sorgen Sie dafür, dass alle Netzwerkpartner gleiche **Zugangsmöglichkeiten** zu Netzwerkressourcen, Netzwerkwissen und Kompetenzen haben. Achten Sie auf gerechte Verteilung der Netzwerkressourcen.
15. Machen Sie allen Netzwerkpartnern immer wieder deutlich, wie wichtig es ist, dass jeder Netzwerkpartner eine **Funktion für die Netzwerkgemeinschaft** wahrnimmt. Machen Sie deutlich, dass dies die Dezentralität fördert und dass Dezentralität förderlich ist für die organisatorische Einfachheit des Netzwerks und damit für dessen innere Freiheit.
16. Vermeiden Sie **Ausgrenzungen** von einzelnen Partnern durch fehlende Zuständigkeiten bzw. durch überzogene Erwartungen.
17. Seien Sie sich darüber im Klaren, dass Netzwerke in ihrer Aufbauphase viele Vorteile aus **Promotoren** ziehen können, oft werden Netzwerke ohne diese gar nicht ins Leben gerufen. Ein Promotor darf aber nicht zum Platzhirschen werden.
18. Sorgen Sie frühzeitig dafür, dass der anfangs in Netzwerken oft notwendige **harte Kern** nicht zur In-Group wird, sondern sich gegenüber neuen Mitgliedern auch dadurch öffnet, dass Zuständigkeiten und Verantwortungen weitergegeben werden.
19. Achten Sie darauf, dass die **Macht des Netzbüros** nicht unnötig groß wird, indem es Spielregeln und Institution der Netzwerkpartner (z.B. Beirat) gibt, welche eine Machtbalance gewährleisten. Sorgen Sie dafür, dass Leistungen des Netzbüros, wo immer es möglich und sinnvoll ist, delegiert und durch Netzwerkpartner übernommen werden.
20. Entscheidungen zur Machtverteilung, zum Selbstverständnis des Netzwerkes, zur Aufteilung von Ressourcen und zu den Netzwerkspielregeln können **nur im Konsens** gefällt werden.



IV Entscheidungen fixieren, dokumentieren, kommunizieren und transferieren

21. Achten Sie darauf, dass Entscheidungen, die für das Netzwerk gefällt werden, als solche bewusst und in klar festgelegten Regeln und Zuständigkeiten zustande kommen. Vereinbaren Sie hierzu mit allen Netzwerkpartnern die erforderlichen **Zuständigkeiten und Entscheidungsstrukturen**.
22. Achten Sie darauf, wann in der Netzwerkarbeit Entscheidungen herbei geführt werden müssen und fordern Sie dann auch entsprechende Entscheidungen ein. Weisen Sie die Netzwerkpartner darauf hin, wenn diese sich vor Entscheidungen drücken oder in Wiederholungsdebatten ermüden.
23. Sorgen Sie dafür, dass getroffene Entscheidungen in geeigneter Weise festgehalten und allen Netzwerkpartnern zur Kenntnis gelangen.
24. Nehmen Sie **Einsprüche** von Netzwerkpartnern ernst und schaffen Sie Raum für deren Behandlung.
25. Achten Sie darauf, dass getroffene Entscheidungen auch tatsächlich umgesetzt bzw. eingehalten werden. Mahnen Sie dies erforderlichenfalls an.
26. Wenn ein Partnerunternehmen mehrmals Entscheidungen nicht mit umsetzt, kontaktieren Sie die Geschäftsleitung. Es muss nicht zwingend sein, dass der Wille fehlt, es kann durchaus sein, dass der Vertreter dieses Unternehmens unzureichende Kommunikationswege oder keine Rückendeckung in seiner Heimatorganisation hat.

C die Gegenseitigkeit / Reziprozität fördern

Ein ganz wichtiger Aspekt der Netzwerkgemeinschaft ist die Tatsache, dass der Austausch von Leistungen möglich ist. Dies hat zwei Ebenen. Einerseits lebt ein Netzwerk davon, dass Partner Leistungen einbringen, ohne einen kurzfristigen Ausgleich zu erwarten. Der einzelne Partner muss bereit sein, in das Netzwerk auch mal zu investieren, im Vertrauen darauf, dass es sich bezahlt machen wird. Entsprechende Erwartungen an die Partner bzw. untereinander müssen offen behandelt werden. (siehe Empfehlungen Nr. 27 bis 31)

Andererseits ist es immer ein starkes Interesse der Netzwerkpartner, unmittelbar bilaterale Geschäftsbeziehungen miteinander zu entwickeln. Der kurze Draht im Netzwerk ist wichtig. Allerdings darf dies nicht zu einer Umgehung bzw. Vernachlässigung des Netzwerks führen. (siehe Empfehlungen Nr. 32, 33 und 35)

Gegenseitigkeit bedeutet auch die Bereitschaft, einander zu helfen. (siehe Empfehlungen Nr. 34) Gegenseitigkeit ist der Leim in Netzwerken und stärkt sie nach innen und nach außen. Auch setzt eine aktive Gegenseitigkeit in Gemeinschaften viel Kreativität frei (siehe Empfehlungen Nr. 9 und 36)

V Gegenseitige Erwartungen transparent halten

27. Sorgen Sie regelmäßig dafür, dass unter den Netzwerkpartnern ein **Austausch** hinsichtlich Ihrer Erwartung und deren Erfüllung stattfindet. Dokumentieren Sie diese.



28. Lassen Sie sich nicht von überzogenen Erwartungen verleiten. Machen Sie in jedem Fall zunächst die Basisarbeiten, die in Netzwerken notwendig sind.
29. Hüten Sie sich vor übertriebenen Erwartungen hinsichtlich dem Effekt EDV-technische Vernetzung oder einer gemeinsamen Internetplattform. All dies ersetzt nicht den direkten persönlichen Kontakt und Austausch.
30. Haben Sie die im Netzwerk existierende **Rollensituation** ständig im Blick. Überprüfen Sie regelmäßig die im Netzwerk stattfindende Rollenfindung und Rollenklärung und sprechen Sie, wo immer es erforderlich zu sein scheint, einen Rollenwechsel an.
31. **Vertrauen** ist ein zentraler Erfolgsfaktor in Netzwerken. Vertrauen entsteht durch das Erbringen von vereinbarten Leistungen. Sie können in diesem Sinne das Vertrauen aktiv fördern, indem Sie realistische Leistungsanforderungen vereinbaren und deren Erbringen auch für alle gut sichtbar dokumentieren.

VI Gegenseitigkeit fördern und Gemeinsamkeit schützen

32. Fördern Sie die Bildung gegenseitiger Geschäftsbeziehungen der Partner indem Sie genügend Raum für Kontakte zu entsprechenden Anbahnungen schaffen.
33. Kritisieren Sie es sofort, wenn Partner gemeinsam am Netzwerk „vorbei“ arbeiten, obwohl deren gemeinsame Aktivität nachweislich in das Netzwerk gehört.
34. Kümmern Sie sich um einen Partner, wenn er in Not ist. Teilen Sie seine Situation mit seiner Erlaubnis allen Netzwerkpartnern mit. Formulieren Sie Möglichkeiten der Hilfestellung.
35. Fördern Sie regelmäßig bei den Netzwerkpartnern das Bewusstsein, wie wichtig es ist, relevante Informationen rasch und unverzerrt weiterzuleiten. Achten Sie dabei darauf, dass durch eine klare Selektion die Informationsflut klein gehalten wird.
36. Heutzutage sind Unternehmen dann besonders erfolgreich, wenn sie auf die permanente Nutzung von Wissen fokussieren. Dies gilt auch für Netzwerke. Nutzen Sie Ihr Netzwerk als Aktionsraum für die Entwicklung einzigartiger Kompetenzen. Initiieren Sie deshalb auf verschiedensten Ebenen Wissensaustausch und Brainstorming.

D Kooperation statt Konkurrenz leben

Unser Wirtschaftssystem basiert auf Konkurrenz. Ein Netzwerk dagegen braucht **Selbstlosigkeit**. Selbstlosigkeit ist das Vertrauen darin, dass man am meisten verdient, wenn alle Geschäftspartner aus der Zusammenarbeit mehr Gewinn ziehen, als man selbst⁷. Selbstlosigkeit ermöglicht Empathie, also die Fähigkeit, sich für einen Moment von der eigenen Subjektivität zu lösen und die Sichtweise des Anderen zu verstehen. Erst dann ist eine Win-win – Situation in vollem Umfang möglich und alle haben das Gefühl, zu den Gewinnern zu gehören. Dies bedingt natürlich auch das Vertrauen darin, dass eigene Vorleistungen durch die andere Seite nicht ausgenutzt werden.

⁷ Philosophie der Vangerow Systemwerkstätten



Ein Leben in Kooperation statt in Konkurrenz erfordert zudem **Konfliktfähigkeit**. Kooperation braucht Nähe und nichts entfernt uns schneller voneinander, als Konflikte, die nicht ausgesprochen werden. Je verborgener die Konflikte in der Gemeinschaft sind, um so mehr ist sie gelähmt. (siehe Empfehlungen Nr. 37 bis 43)

Schließlich braucht eine Kooperation eine **Steuerung**. (siehe Empfehlungen Nr. 44 und 45) Dabei ist es wichtig, dass jene, die steuern, gegenüber den Geschäftsinteressen der Netzwerkpartner strikte **Neutralität** wahren. Am geeignetsten hierfür ist ein Netzwerkbüro (bzw. Netzwerkzentrale oder -agentur), das gemeinsam von den Partnern getragen, aber von Menschen geführt wird, die bei keinem der Partner beschäftigt sind.

VII Konflikte bearbeiten, begrenzen aber auch initiieren

37. Netzwerkmoderation muss ein **Gespür für Konflikte** und die Befindlichkeit der einzelnen Netzwerkpartner entwickeln. Sie darf nicht warten, bis die Konflikte ausbrechen, sondern sollte möglichst vorher aktiv auf Partner zugehen und nachfragen.
38. Konflikte erfordern, je nach Art, unterschiedliche Bearbeitungsebenen. Oft ist es vorteilhaft, zunächst **bilateral Vorklärunge**n vorzunehmen. Nicht selten können Konflikte auch auf bilateraler Ebene ausgeräumt werden.
39. Fördern Sie die Achtung und Respekt für individuelle Vorgehensweise indem Sie selbst es immer wieder deutlich vorleben. Vergessen Sie nicht den Humor, der hilft manchmal am meisten, wenn alles schief hängt.
40. Klären Sie frühzeitig die **Sanktionsmöglichkeiten** im Netzwerk und sorgen Sie dort, wo es unvermeidbar ist, auch für deren Anwendung.
41. Die Netzwerkmoderation muss absehbare Konfliktsituationen **vorausschauend behandeln**. Beispielsweise ist der Übergang von einem Netzwerk aus einer geförderten in eine eigenfinanzierte Phase häufig eine sehr kritische Situation. Darauf müssen die Netzwerkmitglieder frühzeitig vorbereitet werden.
42. Vergegenwärtigen Sie sich immer wieder ihrer eigenen **Rolle im Netzwerk**. Seien Sie sensibel für Rollenkonflikte (zum Beispiel Mitglied einer eigenen Organisation, die am Netzwerk teilnimmt und zugleich mit Moderationsaufgaben betreut). Machen Sie Interessenskonflikte, in die Sie geraten, offen.
43. Seien Sie sensibel für **Destruktivität**. Scheuen Sie sich nicht, diese zu benennen und fordern Sie statt dessen konstruktive Kritik.

VIII die Balance von Erfahrungs- und Entscheidungsträgern halten

44. Ein Netzwerk benötigt ein ausgewogenes Verhältnis von Erfahrungsträgern, Visionären, Kritikern, Entscheidern und Realisierern. Es liegt nicht im Einflussbereich der Moderation, dieses Verhältnis zu steuern. Aber Sie können explizit Phasen des Abrufens von Erfahrungen, der Visionsarbeit, der Kritik, der Entscheidung und Realisierung gestalten. Fordern Sie dafür die aus Ihrer Sicht jeweils besonders kompetenten Partner zu einem Input auf.



45. Achten Sie auf komplementäre Fähigkeiten in den Arbeitsgruppen. Was in der Regel benötigt wird, sind technische und funktionale Fähigkeiten, Fähigkeiten Probleme zu erkennen und Entscheidungen zu treffen sowie interpersonelle Kompetenzen, welche eine Balance zwischen Kritikfähigkeit und Hilfsbereitschaft halten⁸.

E die Organisationsflexibilität entfalten

Durch Arbeitsteilung und die Teilung von Ressourcen nutzt ein Netzwerk eines seiner wichtigsten Vorteile. Kooperativ orientierte Ansätze zur Problemlösung bzw. Entwicklung erlauben zudem, dass die Partner schneller auf Veränderungen im Umfeld reagieren und auch qualitativ bessere Entscheidungen treffen können⁹. Dies bedingt allerdings eine Organisation mit öfters (verglichen zum klassischen Unternehmen) wechselnden Partnerschaften und Zuständigkeiten. (siehe Empfehlungen Nr. 46 bis 49)

Flexibilität ist zudem die Grundlage einer guten **Reaktionsfähigkeit**, was in Netzwerken besondere Achtsamkeit erfordert. Als eher loser Organisationsverbund von Gleichberechtigten ist die Verantwortlichkeit und Sensibilität für notwendige organisatorische Veränderungen nicht per se so eindeutig verortet wie in Unternehmen. Im Zweifelsfall „schläft“ die Netzwerkorganisation und es kommt auf die „Wachheit“ des Einzelnen an, Flexibilität anzumahnen. (siehe Empfehlungen Nr. 50 und 51)

IX Ordnung herstellen bei gleichzeitigem Zulassen von Unordnung

46. Lassen Sie in Ihrem Netzwerk einen angemessenen Raum für Spontaneität und Kreativität und der sich daraus entwickelnden Dynamik.
47. Seien Sie in Ihrer Netzwerkarbeit stets offen für neue Partner. Prüfen Sie aber bei der Auswahl von Partnern, ob diese in das Leitbild und die Ziele des Netzwerkes passen, und die nötige Kooperations- und Lernbereitschaft mitbringen.
48. Seien Sie selbstkritisch. Netzwerkmoderation bzw. Netzwerkmanagement sind außerordentlich anspruchsvolle Aufgaben. Prüfen Sie sich selbst, ob Sie all diesen Aufgaben gerecht werden können bzw. wo Sie externe Hilfe bedürfen und holen Sie sich diese Hilfe.
49. Sorgen Sie dafür, dass für die Netzwerkarbeit klare Verabredungen, Ziele und Maßnahmenpläne vorliegen. Seien Sie sich aber darüber im Klaren, dass sich die Netzwerkziele im Verlauf der Arbeit weiter ausdifferenzieren und es nie ein abschließendes Netzwerkdesign gibt. Kultivieren Sie in diesem Sinne eine Veränderungsfreundlichkeit.
50. Seien Sie sich darüber bewusst, dass Netzwerke auch eine neue Art von Unternehmenskultur darstellen und von daher ihre Organisationsentwicklung eng

⁸ Schneider, Schwarz, Wikner; Kooperationen, Campus Verlag, Frankfurt/Main 1999

⁹ Produktivitätszuwächse von 20 bis 30 Prozent können hierdurch möglich werden (Jeremy Rifkin; Access; Campus Verlag Frankfurt/ Main 2000)



mit Lernprozessen und Weiterbildung verknüpft sind. Und bedenken Sie, dass Innovation aus der Spannung der Meinungsvielfalt entstehen.

51. Achten Sie stets darauf, den Organisationsaufwand im Netzwerk so gering wie möglich zu halten.

F Intrapreneurschaft leben

Ein Intrapreneur ist ein Netzwerkunternehmer. Ein Netzwerk ist besonders dann erfolgreich, wenn jeder Partner es als „sein“ Unternehmen betrachtet und sich entsprechend verhält. Dies erfordert von jedem Eigeninitiative auf mehreren Ebenen. Hierzu gehören die Kundenperspektive (wenn ich Kunde meines Netzwerkes wäre, wie hätte ich es am liebsten?), Visionsarbeit, der betriebswirtschaftliche Blick, die Bereitschaft zu achtsamen Konfrontationen, Risikobereitschaft, und weitere Netzwerkverantwortlichkeiten (wie z.B. die Entwicklung gemeinsamer Indikatoren für gemeinsames Controlling). (siehe Empfehlungen Nr. 52 bis 56, 58 und 59)

Dass die Organisation in der Regel „schläft“ und es auf die Wachheit des einzelnen ankommt gilt im Besonderen für das Thema **Innovation**. Die üblichen Innovationsmechanismen sind in Netzwerken nicht verfügbar. Insofern kommt der Experimentierfreudigkeit des Netzwerkbüros und der Moderation ein hoher Stellenwert zu. Die große Chance besteht in dem erheblichen kreativen Potenzial, denn Innovation erwächst oft aus der Spannung der Meinungsvielfalt. (siehe Empfehlungen Nr. 57 und 60 bis 62)

X die Balance von Netzwerksteuerung und Eigenverantwortlichkeit halten

52. Es gibt einige grundlegende **Dienstleistungsprofile**¹⁰, die in fast allen Netzwerken benötigt werden. Klären Sie mit den Partnern, welche Profile benötigt und wie sie personell ausgefüllt werden. Vermeiden Sie bei alle dem strikt unnötigen bürokratischen Aufwand.
53. Das Engagement der Netzwerksteuerung darf die Partner nicht dazu verleiten, dass sie Verantwortung nach dem Motto „die machen das schon“ abgeben. Achten Sie daher stets auf eine adäquate **Einbindung der Partner**. Delegieren Sie dazu möglichst viel, insbesondere auch in Arbeitsgruppen (das stärkt wiederum den Gemeinschaftscharakter).
54. Es nützt nichts, wenn Unternehmen Mitarbeiter als **Netzwerkverantwortliche** „abstellen“, die im eigenen Hause keine „Reichweite“ haben. Versuchen Sie, eine Weiterentwicklung zu initiieren und zu unterstützen, bis der Netzwerkmitarbeiter direkt mit der Unternehmensführung zusammenarbeitet und weitgehende Handlungs- und Weisungsvollmacht besitzt.

¹⁰ Der „Broker“ und die „Lobbyisten“ als Schnittstelle zwischen Kunden und Netzwerk, der „Leistungskordinator“, welcher die Einzelleistungen der Netzwerkpartner zusammenführt, die „Projektleitung“, welche für einzelne Netzwerkprojekte organisationsübergreifend verantwortlich ist, der „Netzwerkcoach“, welcher auf die strategische Ausrichtung des Netzwerks achtet und ein „Auditor“ welcher sich um das Controlling und juristische Details kümmert- siehe hierzu Asa Göransson, Günther Schuh; das Netzwerkmanagement in der virtuellen Fabrik, erschienen in Müller-Stewens (Hrsg.); Virtualisierung von Organisationen; Stuttgart 1997



55. Sorgen Sie regelmäßig dafür, dass alle sich ihrer gemeinsamen Verantwortung für das Wohl des Netzwerkes bewusst sind. Sorgen Sie für eine Entwicklung gemeinsamer Indikatoren für ein gemeinsames Controlling.
56. Bei neuen **Netzwerkaktivitäten** klären Sie am besten zunächst ohne Bezugnahme auf einzelne Partner die Anforderungen. Stellen Sie fest, welche Ressourcen und Verantwortlichkeiten erforderlich sind, um die Ziele der beabsichtigten Aktivität zu erreichen. Entwickeln Sie daraus ggf. ein sogen. Lastenheft, in welchem die einzelnen Anforderungen mit Terminen, Kosten und Qualifikationsanforderungen festgehalten sind. Klären Sie erst dann, wenn Sie die Zustimmung ihrer Partner haben, welcher Partner verbindlich welche Aufgaben übernimmt, bzw. welche Ressourcen beistellt. Lassen Sie die Planung „platzen“, wenn die vorhandene Bereitschaft die Anforderungen nicht ausfüllt.

XI Kontinuität wahren und Veränderungen leben

57. Sorgen Sie dafür, dass **Weiterqualifizierungen** der Netzwerkakteure zum festen Bestandteil der gemeinsamen Arbeit wird. Es kann schon genügen, wenn bei den Treffen ab und zu einer der Partner über die neuesten Trends in seinem Spezialgebiet berichtet (das löst nicht selten Innovationsprozesse im Netzwerk aus) oder laden Sie einen externen Experten mal dazu.
58. Kümmern Sie sich um das **Netzwerk-Gedächtnis**. Kompetenzen, Projektergebnisse, Verfahrensweisen, Kontakte usw. sollten in einer für alle zugänglichen Intranet-Plattform abgelegt sein (das geht ziemlich unkompliziert per Internet). Vergessen Sie nicht Empfehlung 29.
59. Netzwerkarbeit braucht **Kontinuität** und Beharrlichkeit. Lassen Sie alle Partner spüren, dass auch Sie dafür ein Garant sind. Finden Sie heraus, welches Maß an Veränderung und Diskontinuität den Partner zugemutet werden kann.
60. Kultivieren Sie andererseits die **Veränderungsbereitschaft**. Hinterfragen Sie immer wieder bei verschiedensten Gelegenheiten die Aktualität der Netzwerkziele und des Netzwerknutzen. Führen Sie dazu regelmäßig Evaluationen / Revisionen durch.
61. Regen Sie **Innovationsprozesse** an, zum Beispiel durch Zukunftswerkstätten oder Impulsreferate zu Trends. Ein neues Wagnis bzw. Experiment des Netzwerkes gelingt oft am besten, wenn es zunächst spielerisch entwickelt und mit Freude ausgestaltet werden kann. Dazu ist es wichtig, die Ideen möglichst sinnlich erfahrbar zu machen und jedem Partner die Möglichkeit einer zumindest kleinen Beteiligung mit überschaubarem Risiko zu bieten.
62. Behandeln Sie bei Veränderungs- und Innovationsprozessen offensiv das Thema **Risiken**. Sorgen Sie dafür, dass Risiken deutlich, berechenbar und vereinbar werden

