

## 11 Leitfaden für die Netzwerkpraxis

### 11.1 Handbuch Netzwerkmanagement

Schon bald nach Beginn des Projektes wurde deutlich, dass die Begleitforschung in einigen Bereichen nicht im konventionellen Bereich von Forschung arbeitet. Insbesondere durch den sehr transdisziplinären Charakter des Förderschwerpunktes, den Einsatz und der Beforschung der Supervision/ des Coachings sowie durch das Entwickeln eines gemeinsamen Lernfelds für alle Akteure des Förderschwerpunktes.

Bedingt durch die Aufgabe der Begleitforschung als Projektunterstützung (vgl. Arbeitsebenen unter Kap. 2.3) zu wirken, wurden viele Materialien als Input für die Projekte zusammengestellt und im Moderatorenkreis eingebracht. Dabei kamen die Erfahrungen mit Moderation und Steuerung von Netzwerken, die das Team bereits durch die Mitwirkung in unterschiedlichsten Netzwerken hatte, zu Gute.

Diskussionen und Feedbacks der Forschungsakteure führten zu inhaltlichen Ergänzungen. Auf Grund der Qualität und des Umfangs der Materialien, die im Rahmen des Projektes zusammengetragen werden konnten, wird das BeNN-Team eine eigene Veröffentlichung mit dem Titel: Handbuch für die Moderation von Kooperationsverbänden und Netzwerken (Arbeitstitel) herausbringen.

Mit diesem Buch wird Netzwerkmoderatoren und -steuerern ein Praxisleitfaden im Sinne einer „do-it-yourself-Anleitung“ an die Hand gegeben. Das Handbuch richtet sich also an :

- Personen, die ein Netzwerk (nicht nur Unternehmensnetzwerk) aufbauen wollen
- Personen, die dafür eher an einer praxisorientierten Anleitung interessiert sind als an umfangreichen Theorien
- d.h. Praktiker, die daraus keine Wissenschaft machen wollen

Leserinnen und Leser sollen mit diesem Buch:

- ihre Ziele innerhalb der Netzwerkarbeit klären können
- einen Weg dorthin entwickeln können
- Handwerkszeug und Anforderungen an Moderatoren dafür kennen lernen
- von den Klippen und Mühen der Alltagspraxis in Netzwerken erfahren

Das Handbuch folgt dabei einer methodischen Leitlinie, die beginnend über Evaluationsverfahren zur Identifikation von Netzwerkproblemen die Herleitung problemspezifischer Moderationsmaßnahmen erlaubt:

1. EINLEITUNG
2. WIE SIE MIT DIESEM HANDBUCH ARBEITEN KÖNNEN
3. ÜBER DEN NUTZEN VON NETZWERKEN UND DIE ROLLE DER MODERATION
  - 3.1 NETZWERKE, MODEERSCHENUNG ODER ZEITGEMÄßE KOOPERATIONSFORM?
  - 3.2 ZUM NUTZEN VON NETZWERKEN
  - 3.3 MODERATION BRAUCHT EINEN WERTEHINTERGRUND
  - 3.4 EXKURS „ZEITGEMÄßES WIRTSCHAFTEN“
  - 3.5 NETZWERKMODERATION IST WEIT MEHR ALS DIE ÜBLICHE MODERATION
  - 3.6 ERFOLGSGESCHICHTEN
4. ERFOLGSFAKTOREN UND HEMMNISSE DER NETZWERKARBEIT
  - 4.1 BETRACHTUNGSDIMENSIONEN
  - 4.2 ERFOLGSFAKTOREN IM ÜBERBLICK
  - 4.3 AUSGEWÄHLTE ERFOLGSFAKTOREN IM DETAIL
  - 4.4 BEWERTUNG DER EINFLUSSFAKTOREN
5. NETZWERKENTWICKLUNG
  - 5.1 TYPOLOGIE VON NETZWERKEN
  - 5.2 NETZWERKAUFBAU
  - 5.3 MANAGEMENT UND ORGANISATION VON NETZWERKEN
  - 5.4 NETZWERKVERSTETIGUNG
  - 5.5 NETZWERKKULTUR
6. HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN FÜR DIE NETZWERKMODERATION
  - 6.1 ZUR ERINNERUNG - ARBEITSGRUNDLAGEN DER MODERATION
  - 6.2 HANDLUNGSSCHWERPUNKTE DER NETZWERKMODERATION
  - 6.3 HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN IM DETAIL
  - 6.4 HANDLUNGSSCHWERPUNKTE UND ARBEITSMETHODEN
  - 6.5 EINGRIFFE IN DIE NETZWERKARBEIT
7. NETZWERKCONTROLLING
  - 7.1 IGITT KONTROLLE
  - 7.2 EBENEN DES CONTROLLINGS
  - 7.3 EVALUATION DER NETZWERKARBEIT
  - 7.4 AUSGEWÄHLTE EVALUATIONSVERFAHREN
8. KONFLIKTMANAGEMENT IN NETZWERKEN
  - 8.1 BESONDERHEITEN VON NETZWERKEN
  - 8.2 KONFLIKTARTEN
  - 8.3 STRATEGIE I: VERHANDLUNGEN FÜHREN
  - 8.4 STRATEGIE II: ENTSCHEIDUNGSVERFAHREN WÄHLEN
  - 8.5 STRATEGIE III: OFFENE KOMMUNIKATION GESTALTEN
  - 8.6 UNTERSTÜTZUNG VON AUßEN / DURCH UNBETEILIGTE
  - 8.7 TIPPS ZUM VORGEHEN IN DER PRAXIS

ANHANG
A1 CHECKLISTE FÜR DEN NETZWERKAUFBAU
A2 DIE TÄGLICHE KATASTROPHE
A3 AUSZUG AUS EFQM-CHECKLISTE
GLOSSAR
LITERATURVERWEISE
STICHWORTVERZEICHNIS

Tab. 11.1 Übersicht zum geplanten inhaltlichen Umfang des Handbuchs

Die Literaturlage, ermittelt durch eine Analyse der Marktsituation/ Konkurrenzanalyse, zeigt, dass diesbezüglich eine Marktlücke besteht.

Geplant ist die Veröffentlichung im ZIEL Verlag – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH, vormals Fachverlag Dr. Sandmann –, der die gelbe Reihe Weiterbildung Mitte des Jahres 2004 vom Luchterhand Verlag übernommen hatte.

Das Manuskript (Umfang ca. 250 Seiten) wird bis 30.6. 2005 erstellt, das voraussichtliche Erscheinungsdatum wird Oktober 2005 sein, die erste Auflage ist mit 1.500 Exemplaren geplant. Mit dem Verlag wurde vertraglich vereinbart, dass Auszüge aus dem Buch, insbesondere auch Checklisten und Darstellungen für Visualisierungen bei der Moderationsarbeit auf einer eigens für den Transfer eingerichteten Website genutzt werden können.

## 11.2 Internetpräsenz [www.netzwerk-kompetenz.de](http://www.netzwerk-kompetenz.de)

Um das Internet als wichtigen Multiplikator für Forschungsergebnisse und Außendarstellung einzubinden, wurde schon früh im Projektverlauf ein Konzept für eine Internetpräsenz erarbeitet. Unter der Webadresse [www.netzwerk-kompetenz.de](http://www.netzwerk-kompetenz.de) wurden ab Mai 2003 die ersten Ergebnissen der Begleitforschung veröffentlicht.



Abb. 11.1 Startseite [www.netzwerk-kompetenz.de](http://www.netzwerk-kompetenz.de)

Nach und nach wurde ein Kompendium aufgebaut, das Ergebnisse der Begleitforschung mit praktischen Tipps und Beispielen verbindet. Die durch die Beforschung der Projekte erzielten Ergebnisse wurden selbstverständlich soweit verallgemeinert, dass kein Rückschluss auf ein bestimmtes Projekt möglich ist. Unter nur drei Hauptmenüpunkten sind die meisten Ergebnisse der Begleitforschung zusammengestellt:

### Netzwerkaufbau

- Definition, Beschreibung/ Strukturmerkmale - Wann ist ein Netzwerk ein Netzwerk?
- Nutzen - Wann Netzwerkbildung überhaupt Sinn macht?
- Typologie - Welche Arten von Netzwerken gibt es?
- Aufgabenbereiche - Was sind Basisfunktionen eines Netzwerks, welches sind unterstützende Funktionen?
- Organisation - Aufbau/ Organigramm
- Entwicklungsphasen - Initiierung, Stabilisierung und Verstetigung als wichtige Prozess- und Entwicklungsstadien

### Netzwerkarbeit

- Erfolgsfaktoren - Wie kann ein Netzwerk erfolgreich sein?
- Kooperationsvereinbarungen - Was sollten die Partnern untereinander festlegen?
- Konfliktmanagement - Vorsorgen, bevor der Ernstfall eintritt
- Moderation in Netzwerken - Warum ist Moderation in oder von Netzwerken so wichtig?
- Controlling - Evaluation und Steuerung als Kernelemente

- Spielregeln - Welche Vereinbarungen erleichtern die Netzwerk-/ Zusammenarbeit?

## Netzwerkkultur

- Checklisten zur Netzwerkkultur
- Prinzipien für eine gute Kooperation

Ergänzt wird die Website durch

- (Netzwerk-)Beispiele - Kurzprofile ausgewählter Netzwerke und Potenziale, die Kooperationen für die weitere Entwicklung nachhaltigen Wirtschaftens bereit halten.
- Glossar - entstand im Rahmen der Begleitforschung, vgl. Kapitel 14
- Literatur - Exzerpte und Literaturverzeichnis, vgl. Kapitel 3.2 und 15
- Links - interessante Links auf andere Internet-Seiten
- Kontakt und Impressum

Gestaltung und Struktur der Website wurden einfach gehalten, um den Fokus des Betrachters auf die Inhalte zu richten. Viele Texte sind als pdf-Dateien zum Ansehen oder Download eingestellt und mit vorangestellten kurzen Hinweise zum Inhalt und zur Einordnung versehen.

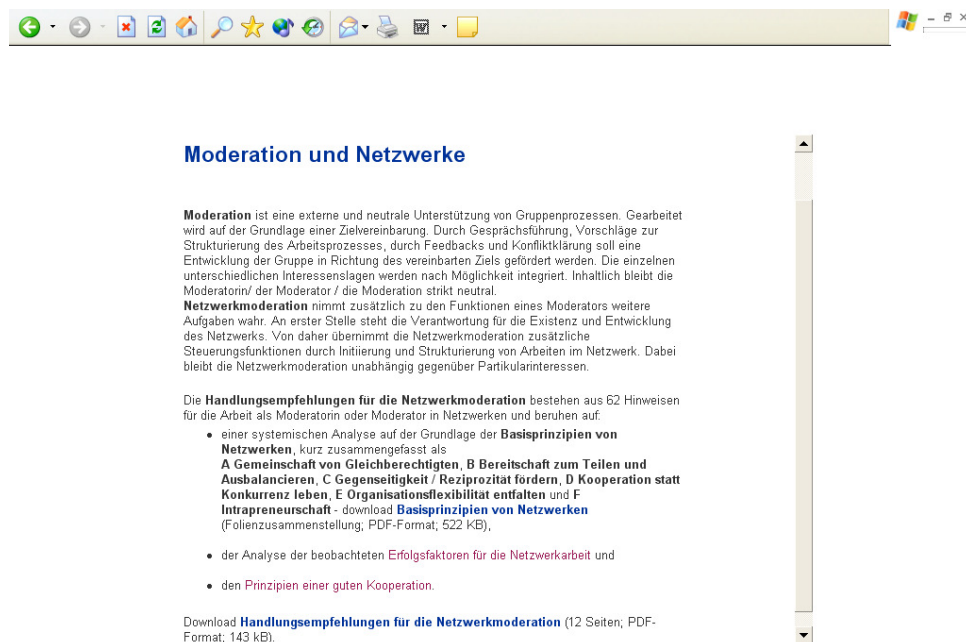


Abb. 11.2 Informationen unter [www.netzwerk-kompetenz.de](http://www.netzwerk-kompetenz.de); Beispielsseite

Auch nach der Veröffentlichung des Handbuchs zum Netzwerkmanagements sollen die Materialien dem Internetbenutzer zum Download zur Verfügung stehen.