

## 6 Entwicklungsbedingungen für Netzwerke

### 6.1 Basisfunktionen und -prinzipien von Netzwerken

Eine Vielzahl von Aspekten spielt bei der Entwicklung von Netzwerken eine Rolle. Zum Zwecke einer guten Übersichtlichkeit unterscheiden wir in den anschließenden Darlegungen zur Netzwerkentwicklung wie folgt (s. Abb. 6.1):

strukturelle Netzwerkgestaltung	→	organisatorische Gestaltung	→	Teilsysteme und deren Funktionen
kulturelle Netzwerkgestaltung	→	kulturelle Gestaltung	→	Basisprinzipien und Moderationsaufgaben

Im Kapitel 3.1 hatten wir ausgeführt, von welchem Netzwerkverständnis wir ausgehen. Danach ist ein Netzwerk das Zusammenwirken von Organisationen und / oder Individuen, die rechtlich und prinzipiell auch wirtschaftlich voneinander unabhängig sind. Ein Netzwerk unterscheidet sich von gewöhnlichen Kooperationsstrukturen dadurch, dass es zumindest gelegentlich als eigenständig handelndes Subjekt auftritt. Somit ist ein Netzwerk sozusagen eine Organisation von Organisationen mit einer starken Projektorientierung.

Bezüglich der strukturellen Ebene kann ein Netzwerk in Teilsysteme gegliedert werden, die in der Organisationsentwicklung für Projekte zu einem gängigen Standard gehören<sup>88</sup>. In der nächsten Abbildung sind diese verschiedenen Teilsysteme eines Netzwerks dargestellt.

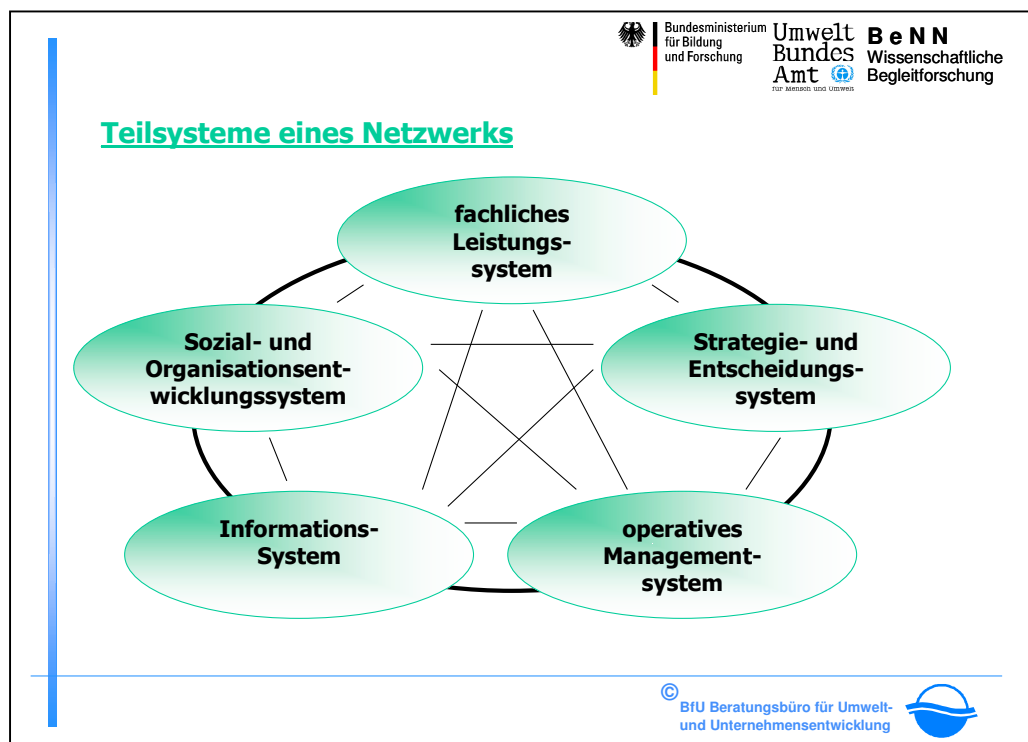


Abb. 6.1 Teilsysteme eines Netzwerks

<sup>88</sup> Mayrhofer, D. & Kröger, H. 1999.

Das so genannte „fachliche Leistungssystem“ ist jenes, in welchem die Netzwerkpartner konkret zusammen arbeiten (sei es bei der Aufstellung eines regionalen Entwicklungsplanes, in gemeinsamen Beratungsleistungen, in arbeitsteiligen Serviceprozessen oder bei der gemeinsamen Errichtung einer Produktionsanlage) und das Netzwerk Nutzen erzeugt. Zu dem fachlichen Leistungssystem gehören auch damit unmittelbar verbundene Servicefunktionen z.B. in den Bereichen der Projektsteuerung oder Beschaffung. Damit das Zusammenspiel im fachlichen Leistungssystem reibungslos funktioniert, braucht es als weiteres Teilsystem ein „Sozial- und Organisationsentwicklungssystem“. Hier hinein gehört auch der wichtige Bereich der Identitätsbildung und der Entwicklung einer guten Netzwerkkultur. In Bezug auf das Teilsystem „fachliches Leistungssystem“ bedarf es eines gemeinsamen Grundverständnisses davon, welche Aufgaben bzw. Produkte von den Netzwerkpartnern gemeinsam bearbeitet werden sollen. Hierzu gehört natürlich auch ein Leitbild, in welchem die Netzwerkpartner sich dazu positionieren, zu welchem Zweck (Sinn) sie zusammenarbeiten. Dies ist u.a. Gegenstand des Teilsystems „Strategie- und Entscheidungssystem“. Hierzu gehören auch die Funktionen der Netzwerksteuerung und -evaluation.

Für eine hohe Transparenz und eine gute Kommunikation im Netzwerk ist ein „Informationssystem“ erforderlich. Für operative Steuerung des Gesamtprozesses ist das Teilsystem „Operatives Managementsystem“ zuständig. Dies gilt auch für eine gerechte Verteilung des Erfolgs und die Pflege der Innovationskraft des Netzwerks.

Damit ist auch bereits deutlich geworden, dass zu den verschiedenen Teilsystemen im Netzwerk Funktionen gehören, die unterschiedliche Aufgaben innerhalb dieser Teilsysteme wahrnehmen. Die folgende Tabelle gibt hierzu eine Übersicht. Um die Bedeutung der Netzwerkkultur hervor zu heben, beginnt die Übersicht mit dem zugehörigen Teilsystem.

<b>Teilsystem im Netzwerk</b>	<b>Zugehörige Funktionen</b>
Sozial- und Organisationsentwicklungssystem	Organisationsentwicklung, Personal- bzw. Partnerbetreuung, Personalentwicklung, Weiterbildung, Identitätsbildung, Schaffung kultureller Gemeinsamkeit, Motivationsförderung, Moderation
Fachliches Leistungssystem	Projektaquisition bzw. Beschaffung, Produktion bzw. produktive Prozesse, Produktionssteuerung im weitesten Sinne, (also auch Projektsteuerung), Qualitätssicherung
Operatives Managementsystem	Leistungs- / Produktangebote, allgemeines Controlling, Finanzwesen, Marktanalyse, Marketing, Vertrieb, Innovationsmanagement, Partnerakquisition, Corporate Design
Strategie- und Entscheidungssystem	Strategiebestimmung, Leitbild-Entwicklung, Netzwerksteuerung, Schaffung von Entscheidungsregeln, Netzwerkevaluation
Informations-System	Informationsbeschaffung, Kommunikation, Wissenstransfer, Wissensmanagement, Dokumentation

Tab. 6.1 Teilsysteme im Netzwerk und zugehörige Funktionen

Damit sind Netzwerke aber zunächst nur auf einer rein strukturellen Ebene beschrieben, die nur geringfügig die wesentlichen Eigenarten bzw. Besonderheiten einer Netzwerkarbeit erfasst. Werden in der Netzwerkarbeit die oben genannten Funktionen nach den Regeln eines guten Managements wahrgenommen, ist noch nicht gewährleistet, dass jene Merkmale „bedient“ werden, die ein Netzwerk von einer Einzelorganisation/ einem Unternehmen unterscheidet und bezeichnend für die Kultur eines Netzwerks sind. Um zu Aussagen hinsichtlich der Entwicklungsbedingungen und Erfolgsfaktoren für eine Netzwerkarbeit zu gelangen muss definiert werden, welches diese besonderen Wesensmerkmale eines Netzwerks sind.

Aus der Literatur zur Netzwerkarbeit<sup>89</sup> und dem in Kapitel 4 vorgestellten Nachhaltigkeitsverständnis lassen sich mehrere Basisprinzipien ableiten, welche die Besonderheiten der Netzwerkarbeit bzw. der Netzwerkkultur beschreiben und die für das Wesen eines Netzwerks unverzichtbar sind. Wir benennen diese wie folgt:

- **Gemeinschaft von Gleichberechtigten** – erfolgreiches gemeinschaftliches Handeln in einem Netzwerk setzt voraus, dass eine Kultur und ein Geist der Gemeinschaft bestehen bzw. sich entwickeln. Es muss ein „Wir-Gefühl“ entstehen und es muss ein einheitliches und für jeden Netzwerkpartner kommunizierbares Verständnis darüber vorhanden sein, was dieses „Wir“ ausmacht und wofür es steht.
- **Bereitschaft zu teilen und auszubalancieren** – nur durch eine solche Bereitschaft in Bezug auf die Verteilung von Macht, Ressourcen, Wissen, Möglichkeiten, Wachstum, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten kann ein Netzwerk gedeihen. Dies ist zugleich zutiefst nachhaltig. Jeder Netzwerkpartner hat eine Verantwortung dafür, dass dieses Teilen und Ausbalancieren gelebt und ggf. auch eingefordert wird.
- **Reziprozität und Emergenz** – Arbeiten in Netzwerken bedeutet, Gegenseitigkeit (Reziprozität) und „Mehrwert“ (Emergenz<sup>90</sup>) zu entwickeln, in der Gesamtheit der Netzwerkmitglieder und zwischen einzelnen Partnern. Gegenseitigkeit bedeutet, dass die Partner sich in Bezug auf Leistungsaustausch, Einbindung und Information aufeinander beziehen, bi- und multilateral. Emergenz bezeichnet jenen Zusatznutzen, den die Partner nur dadurch gewinnen, dass sie sich zu einem Netzwerk zusammen finden – also jenes was aus der „Summe der Teile“ entsteht und selbst aber mehr als die „Summe“ ist.
- **Kooperation statt Konkurrenz** – als weiteres wichtiges Wesensmerkmal besagt nicht, dass Konkurrenz in Netzwerken nicht auftreten darf. Aber es bedeutet, dass die Partner dazu bereit sein müssen, eher kooperativ denn konkurrierend miteinander umzugehen. Hat ein Netzwerkpartner demnach die Wahl, in die Kooperation oder in die Konkurrenz zu gehen, muss er der Kooperation den Vorzug geben. Andernfalls ist dies von den anderen Netzwerkpartnern einzufordern.
- **Organisationsflexibilität** – muss bei Netzwerken ausgeprägter sein als anderswo. Denn gerade in der Möglichkeit der Arbeitsteiligkeit und des Teilens auf vielen Ebenen (siehe das erste Basisprinzip) liegt einer der wichtigsten

<sup>89</sup> siehe u.a. Sydow, J. & Windeler, A. 2000, Sydow, J. 1992, Flocken, P. et al. 2001, Sprenger, R.-U. 2001, Frank, S. & Oertel, R. 2002, Baitsch, C. & Müller, B. 2001, Wohlgemuth, O. 2002, Lindloff, K. 2003.

<sup>90</sup> Meyer, S. 2002.

Vorteile von Netzwerken. Dies ist allerdings ohne eine hohe flexible der Organisation als Ganzes – also des Netzwerks und auch der Organisation der beteiligten Partner – nicht möglich.

- **Intrapreneurschaft** ist ein Kunstwort und umschreibt die Tatsache, dass in großem Umfang die Partner eines Netzwerks gleichgestellt und gemeinsam Unternehmer des Netzwerks sein müssen. Das impliziert das Prinzip einer stark geteilten Verantwortung. Jeder Partner ist für die gedeihliche Entwicklung des Netzwerks verantwortlich. Natürlich gibt es Netzwerkbeispiele, in denen ein Unternehmer als Führungsgröße die Geschicke des Netzwerks in die Hand nimmt. Aber auch dann hat jeder Partner die Verantwortung, aktiv zur Wahrung der voran genannten Prinzipien beizutragen bzw. Defizite aktiv anzumahnen.

Diese Basisprinzipien/ Handlungsprinzipien wurden im Rahmen der Arbeiten des Moderatorenkreises mit dessen Teilnehmern rückgekoppelt und an Hand der Netzwerke, welche diese vertreten, nochmals auf ihre Gültigkeit hin überprüft.

Sie machen zudem deutlich, dass Netzwerke ein anspruchsvolles Partizipationsmodell und zugleich ein komplexes Interessens- und Strukturgebilde sind. Für die Berücksichtigung aller systemischen Aspekte in diesem Gebilde, aller Interessenslagen, die Einbindung aller Akteure, einen fairen Umgang miteinander und die zweckmäßige Ausrichtung des Entwicklungsprozesses bedarf es neben einem professionellen Managements einer professionellen Moderation. Kooperationen zwischen Unternehmen entwickeln sich erfahrungsgemäß selten autonom und die in Netzwerken auftretenden sozialen Dynamiken, sind nur zum Teil rational erklärbar. Insofern haben die Rolle der Moderation und die Prinzipien einer guten Moderation in Bezug auf den erfolgreichen Aufbau und die Weiterentwicklung eines Netzwerks ebenfalls eine erhebliche Bedeutung. Dementsprechend wird hierauf nach einer anschließenden Darstellung der Erfolgsfaktoren und wichtigen Aspekten der Entwicklungsstrategien für Netzwerke im nächsten Kapitel ausführlich eingegangen.

## 6.2 Erfolgsfaktoren allgemein

Die Basisprinzipien sind außerdem eine Grundlage, aus der Erfolgsbedingungen für den Aufbau und die Weiterführung von Netzwerkarbeit abgeleitet werden können. Deren Bestimmung ist ein zentrales Forschungsthema dieses Projektes.

Zunächst stellt sich die Frage, für welche Aspekte des Netzwerks Erfolgsfaktoren relevant sind. Hierzu ist zunächst der Begriff „Erfolgsfaktor“ zu definieren. In der Literatur finden sich zum Thema Erfolg in Netzwerken einige Überlegungen<sup>91</sup>. Üblicherweise wird unter Erfolg das Erreichen der gesetzten Ziele verstanden. Dabei wird betont, dass sich dies nicht auf die Ziele einzelner Aktionen oder Projekte sondern auf die Ergebnisse der fortlaufenden Zusammenarbeit bezieht. Dies kann aus einer allgemeinen Sicht konkretisiert werden als die Akzeptanz des Netzwerks durch seine Nutzer hinsichtlich der angebotenen Leistungen – gleichgültig, ob es sich dabei um ein marktorientiertes, ein intermediäres oder ein gemeinwohlorientiertes Netzwerk handelt – gleichgültig ob die Nutzer Kunden oder Netzwerkpartner sind.

Im Sinne einer Definition des Begriffs Erfolgsfaktor ist dies nicht genügend zielführend. Hierzu müssen spezielle Erfolgsaspekte wie beispielsweise die Stabilität des Netzwerks, seine Inno-

<sup>91</sup> Wohlgemuth, O. 2002, Lindloff, K. 2003.

vationskultur, seine regionale Verankerung, seine Wachstumsdynamik usw. betrachtet werden.

Um die Mehrdimensionalität der Erfolgsbedingungen für Netzwerkarbeit zu erfassen, gehen wir in Erweiterung der eingangs dieses Kapitels gemachten Unterscheidung davon aus, dass die folgenden Betrachtungsdimensionen von Relevanz sind:

- Ein Netzwerk darauf hin betrachten, was es aus systemischer Sicht zum Erfolg benötigt,
- ein Netzwerk als Projekt verstehen und sich fragen, was die Faktoren für erfolgreiche Projektarbeit sind und
- im Sinne eines Netzwerks als soziokulturelles Gebilde bestimmen, welche Bedingungen im Netzwerk den Basisprinzipien und den Bedingungen einer guten Kooperation (siehe nachfolgend) gerecht werden.

Wir verstehen deshalb Erfolgsfaktoren als Kriterien, die maßgeblichen Einfluss auf eine erfolgreiche Entwicklung des Netzwerks in systemischer Hinsicht haben, bezüglich einer erfolgreichen Zusammenarbeit und hinsichtlich der erfolgreichen soziokulturellen Entwicklung.

Die anschließend vorgestellten Erfolgsfaktoren sind gewissermaßen das Ergebnis einer Suchprozesssynthese aus diesen Betrachtungsdimensionen. Dabei haben wir auf drei Ebenen gearbeitet. Zum einen wurde empirisch erhoben, was die Akteure in den beforschten Netzwerken unter Erfolgen verstanden (siehe hierzu auch Kapitel 5.2, Leitfrage 4). Zum zweiten wurde im Moderatorenkreis das Thema Erfolgsfaktoren ausführlich behandelt und zum dritten wurde eine Analyse der soeben genannten Betrachtungsdimensionen unter Einbezug einschlägiger Beiträge aus der Literatur vorgenommen<sup>92</sup>.

Was die systemische Sicht auf ein Netzwerk anbelangt, so kann man sich nicht mit den verschiedenen Teilsystemen des Netzwerks, die zu Beginn dieses Kapitels beschrieben wurden, zufrieden geben, sondern muss das Netzwerk als System in einem Umfeld betrachten. Hilfreich hierfür ist ein Modell der Organisationsentwicklung (s. Abb. 6.3). Im sogenannten OSTO-Systemmodell<sup>93</sup> wird das Netzwerk als ein System betrachtet, das Transformationsprozesse (diese entsprechen zum Teil dem fachlichen Leistungssystem und dem Sozial- und Organisationsentwicklungssystem) und Ressourcen dazu nutzt, einen Input zu einem Output zu verarbeiten, mit einem dahinterliegenden Zweck und Sinn. Im Detail stellt sich dies wie folgt dar:

---

<sup>92</sup> hier sei insbesondere verwiesen auf Flocken, P. et al. 2001, Wohlgemuth, O. 2002, Henning, K., Oertel R., Isenhardt, I. 2003, Lindloff, K. 2003, Frank, S. & Oertel, R. 2002 und Schmidt, E., Kaether, J., Dehne, P. & Behrens, H. 2002.

<sup>93</sup> Marks, S. 2001.

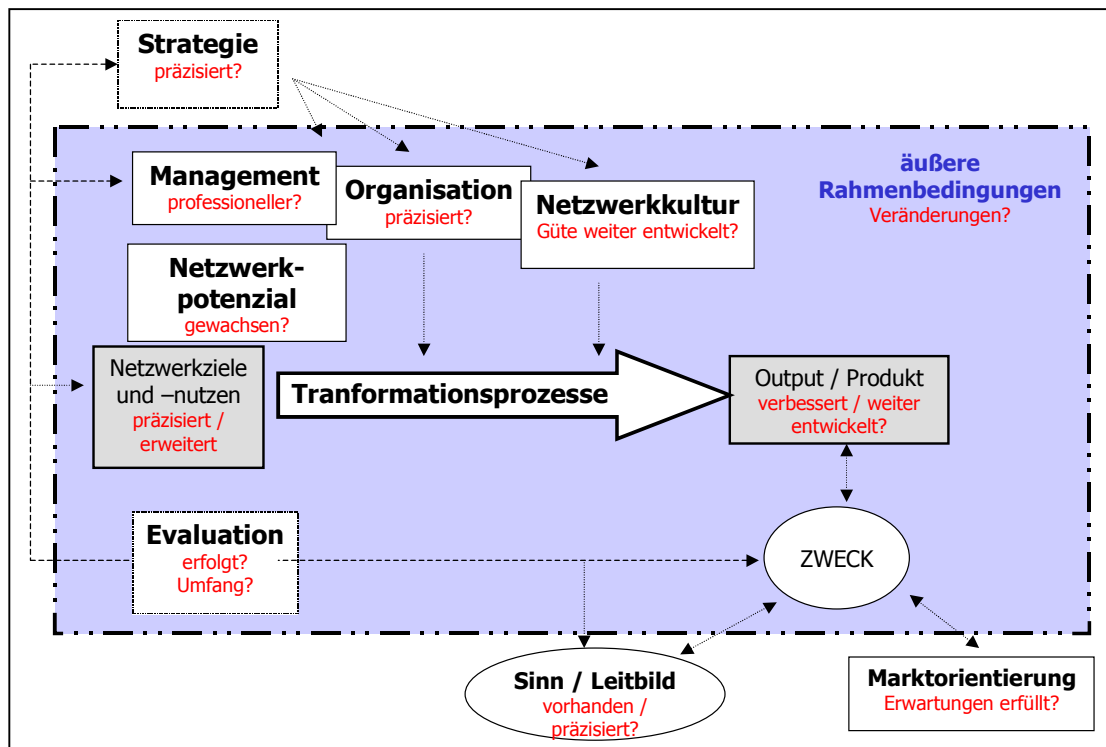


Abb. 6.2 systemisches Modell für Netzwerke

Das Netzwerk als System nutzt, ausgehend von vereinbarten **Netzwerkzielen** bzw. angestrebtem **Netzwerknutzen** die **Netzwerkpotenziale** (in Form von Material, Energie, Kapital, Informationen, Partnern und Mitarbeitern). Durch Transformationsprozesse wird dieser Input in einen Output umgesetzt.

**Transformationsprozesse** sind Aufgabenprozesse, welche die wichtigsten Tätigkeiten und Abläufe zwecks Outputerzeugung beschreiben. Außerdem gehören dazu die Partnerprozesse, welche die Leistungsrolle der einzelnen Partner beschreiben. Als Drittes gehören hierzu die Sozialprozesse, die beschreiben, wie gut die Zusammenarbeit im Netzwerk läuft. Wesentlich beeinflusst werden diese Prozesse von der Art des Netzwerk-**Managements**, der Netzwerk-**Organisation** und der **Netzwerkkultur**.

Der **Output** ist das Ergebnis in Form von Produkten oder Dienstleistungen die das Netzwerk hervor bringt. Der **Zweck** (auch Existenzgrund genannt) ist von zentraler Bedeutung, denn er beschreibt, welchen Nutzen oder Wert der Output für die Nutznießer hat. Dabei – und dies ist besonders für Netzwerke wichtig – kann es Nutznießer innerhalb (Partner) und außerhalb des Netzwerks (Kunden) geben. Insofern stellt sich die Frage nach dem Ausmaß der **Marktorientierung** und wie weit die Erwartungen der Netzwerkpartner durch eine entsprechende **Netzwerkorientierung** erfüllt werden. Letztendlich steht hinter dem Zweck auch noch der **Sinn**, welcher die Aktivitäten des Netzwerks mit gesellschaftlichen Werten und innerer Motivation koppelt. Der Stand der Arbeit an einem gemeinsamen **Leitbild** ist hierfür ein wichtiger Indikator.

Eine Rückkopplungsschleife über eine **Evaluation** ist für den Fortschritt der Netzwerkentwicklung von zentraler Bedeutung. Hierüber sind Verbesserungen der **Netzwerkziele**, des **Netzwerknutzens** und der **Strategie** möglich. Schließlich können Veränderungen in den **äußeren Rahmenbedingungen** den Fortgang der Netzwerkentwicklung wesentlich beeinflussen.

Für diese verschiedenen Systemelemente lassen sich Erfolgskriterien für die Netzwerkentwicklung benennen. Die nachfolgende Tabelle gibt hierzu einen Überblick:

<b>Systemelement</b>	<b>Erfolgskriterien</b>
Netzwerkpotenzial	Anzahl der Partner, Liquidität der Partner, Leistungsfähigkeit insgesamt, verfügbare Kompetenzen, Ausstattung der Partner mit sonstigen Ressourcen
Strategie	Zielbezug der Strategie, Strategiebezug zu den einzelnen Teilsystemen, Detaillierungsgrad, Aktualität
Management	Leistungsfähigkeit, Professionalität, Methodenbezug
Organisation	Differenziertheit, Vollständigkeit, Aktualität
Netzwerkkultur	Wertebezug, Identitätsstärke, kulturelle Aktivitäten, Ausmaß an latenten und akuten Störungen
Transformationsprozesse / Aufgabenprozesse	Zeitgemäße Ausstattung und Durchführung, Grad der Optimierung, aktuelles und praktiziertes Qualitätsmanagement
Transformationsprozesse / Partnerprozesse	Umfang und Ausgewogenheit der Einbindung der Netzwerkpartner
Transformationsprozesse / Sozialprozesse	Qualität der Zusammenarbeit, Reibungsverluste
Output / Produkt	Umsatz, Aktualität, Qualität, Alleinstellungsgrad, Produktvielfalt, Vollständigkeit des Produktsystems
Marktorientierung	Aktualität der Markterhebungen, Kundennähe, Umfang der Präsenz am Markt
Netzwerkorientierung	Nähe zu den Netzwerkpartnern, Intensität der Kontakte
Netzwerkziele und -nutzen	Umsetzungsgrad der angestrebten Netzwerknutzen, Aktualität der Ziele, Ausmaß der Innovationsansätze
äußere Rahmenbedingungen	Tendenzen in den Standortbedingungen, Stakeholderbezüge, Tendenzen in den gesetzlichen Rahmenbedingungen
Leitbild	Präzision und Aktualität des Leitbildes
Evaluation	Detaillierungsgrad und Aktualität der durchgeführten Evaluationen

Tab. 6.2 Systemelemente im Netzwerk und zugehörige Erfolgskriterien

Begreift man ein Netzwerk als Projekt, kann aus der Perspektive der Projektarbeit auf bereits aus der Literatur<sup>94</sup> bekannte Kriterien zurückgegriffen werden. Die folgende Abbildung benennt derartige Kriterien, die aus dem Projektmanagement bekannt sind, hinsichtlich der Förderung oder Behinderung einer erfolgreichen Projektarbeit.

<sup>94</sup> Umfrageergebnisse der Akademie für Führungskräfte, Bad Harzburg, 1997; weitere Informationen unter <http://www.die-akademie.de/Weiterbildung.html>.

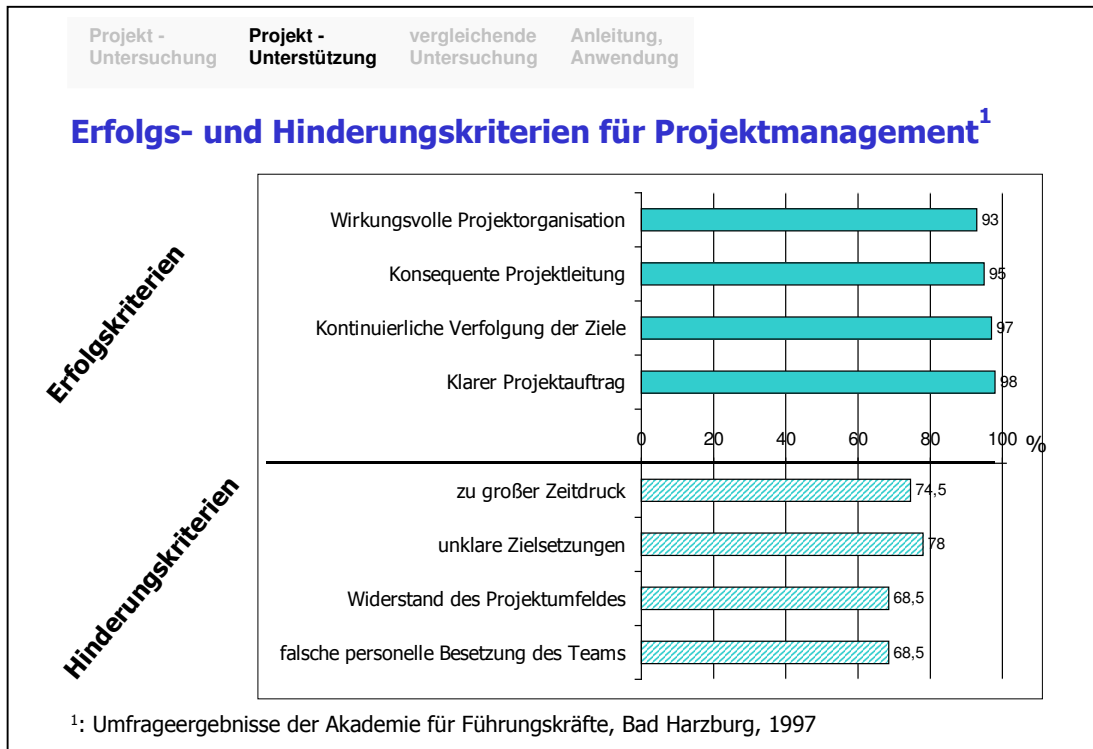


Abb. 6.3 Erfolgs- und Hinderungskriterien für Projektmanagement

Einfluss auf eine erfolgreiche Entwicklung des Netzwerks als soziokulturelles Gebilde haben natürlich die bereits vorgestellten Basisprinzipien (Kap. 4.1). Außerdem haben wir für diesen Bereich Erfolgsfaktoren für Kooperationen erfasst, die in der Literatur genannt werden<sup>95</sup>.

Im Moderatorenkreis wurden solche Bedingungen einer guten Kooperation bezüglich ihrer Relevanz für Netzwerke bewertet und in eine Rangskala eingeordnet.

Das Ergebnis ist das Folgende:

<sup>95</sup> Schneider, M., Schwarz, E. & Wikner, U. 1999.

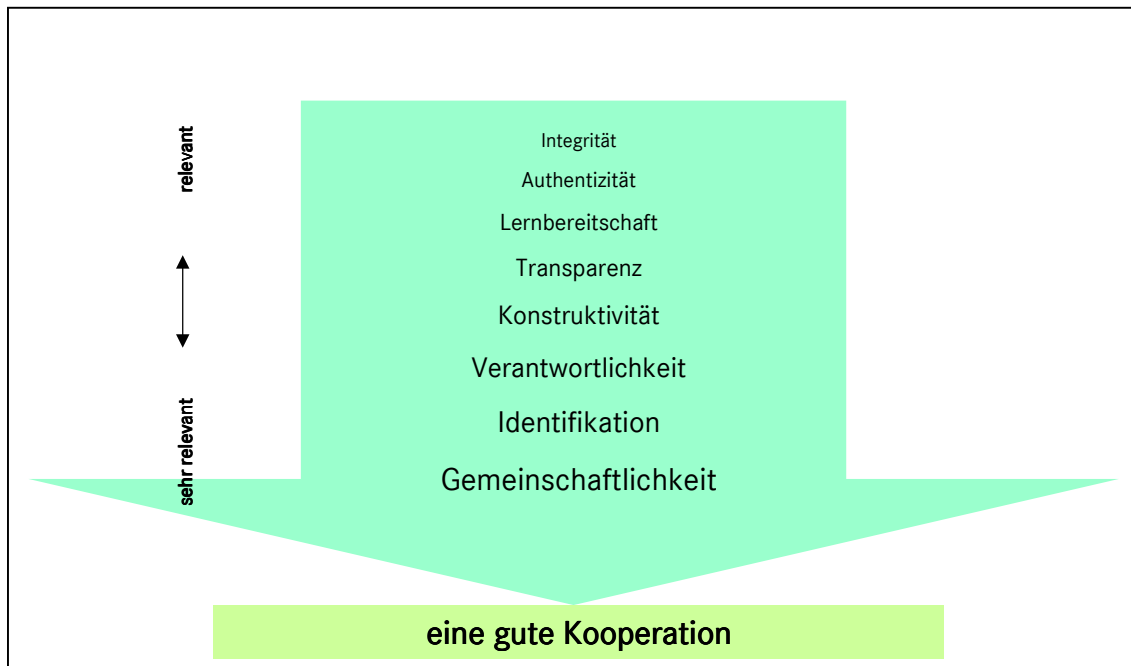


Abb. 6.4 Bedingungen einer guten Kooperation

Die Untersuchungen und Erhebungen innerhalb der unterschiedlichen Betrachtungsdimensionen führen zu einer Vielzahl von Erfolgsfaktoren. Um in der Fülle nicht den Überblick zu verlieren, haben wir die Erfolgsfaktoren fünf Kategorien zugeordnet. Diese sind:

- **Sinn und Potenziale** – d.h. die Verfügbarkeit eines gemeinsamen Verständnisses unter den Netzwerkpartner bezüglich Nutzen und Entwicklungszielen des Netzwerks sowie die Ausstattung des Netzwerks mit ausreichend Potenzialen und deren Nutzung,
- **Beziehung, Soziales und Identität** – d.h. Schaffung einer Kultur des Vertrauens, der Gegenseitigkeit und Kooperation sowie einer Gemeinsamkeit in Bezug auf Identität und Arbeitsteilung,
- **Information und Kommunikation** – d.h. Bereitstellung einer Plattform und Gewährleistung einer Transparenz durch abgestimmte Informationsflüsse,
- **Management und Organisation** – d.h. unter Beachtung der Basisprinzipien der Netzwerkarbeit die Führung, Steuerung, Moderation und das Controlling derselben,
- **Umwelt- und Rahmenbedingungen** – d.h. die Beachtung der aus systemischer Sicht externen Einflüsse, denen das Netzwerk ausgesetzt ist und umgekehrt die systemischen Effekte, die das Netzwerk hervorruft, wie beispielsweise Umwelteffekte.

Für diese Kategorien lassen sich allgemein Erfolgsfaktoren für Netzwerke beschreiben; zu beachten ist aber, dass je nach Netzwerktyp unterschiedliche Sets von Erfolgsfaktoren relevant sind. Bevor wir bezüglich einzelner Erfolgsfaktoren in die Details gehen, zunächst eine Übersicht aller wichtigen Faktoren in Stichworten.

**Kategorie 1: Sinn / Potenziale**

- **Netzwerknutzen** für alle Partner klar herausarbeiten,
- **Zielvorgaben** gemeinsam abstimmen,
- **Erfolge und Erfolgsdarstellung** durch rasches Herbeiführen erster (und sei es nur kleiner ) Erfolge, durch ein regelmäßiges Resümee der erzielten Ergebnisse im Abgleich zum angestrebten Nutzen,
- **„fähige“ Partner**, die auf Grund ihrer eigenen Entwicklung und Stärke in der Lage sind, zu einem Erreichen der Netzwerkziele beizutragen,
- **Potenzialausnutzung** indem Entwicklungsspielraum für Innovationen gegeben wird.

**Kategorie 2: Beziehungen / Soziales / Identität**

- **Gegenseitiges Vertrauen** zwischen den Netzwerkpartnern und in die Führung bzw. Moderation des Netzwerks.
- **Netzwerkkultur**: ein Netzwerk will kontinuierlich gepflegt werden hinsichtlich gemeinsamer Umgangsformen wie Transparenz und Fairness, der Lernfähigkeit aller Beteiligten, eines freudvollen, achtsamen und kreativen Miteinanders – und dies auch außerhalb des Arbeitsalltages.
- **Engagement für das Netzwerk**: Motivation und Interesse der Einzelnen, Bereitschaft, Zeit und Arbeit zu investieren, was nur dann gegeben ist, wenn für jeden Netzwerkpartner (evtl. erwarteter) Nutzen und Aufwand in einem nachvollziehbaren und günstigen Verhältnis zueinander stehen. Ein Promotor kann ein ganz diesbezüglich wesentlicher Erfolgsfaktor für ein Netzwerk sein.
- **Kooperationsfähigkeit**: gemeinsames Verständnis über die Mindestanforderungen für ein Arbeiten im Netzwerk und diesbezügliche Selbstevaluation.
- **Aufgabenverteilung**: klar und konsensual, die kein Netzwerkmitglied zu einer „Randfigur“ werden lässt.
- **Gemeinsame „Netzwerkidentität“**: gemeinsame Orientierungen und Zielbindungen, Entwicklung eines klaren Netzwerkprofils.
- **Anbindung**: Zielvereinbarungen und Erfolgskontrolle zum Transfer der Netzwerkaktivitäten in die einzelnen Unternehmen durch die jeweiligen Vertreter des Unternehmens in den Netzwerkgruppen.

**Kategorie 3: Information und Kommunikation**

- **Technische Ausstattung**: angemessene technische Infrastruktur der Partner.
- **Plattform**: eine dem Zweck des Netzwerks und den Fähigkeiten der Akteure angepasste Kommunikationsplattform.
- **Transparenz** durch klare Strukturen, Regelsysteme und Entscheidungen.
- **Informationsfluss**: direkter Informationsfluss zwischen Steuerungs- und Arbeitsebene, umfassende und unkomplizierte Kommunikation aller relevanten Netzwerkgeschehnisse (Kombination aus Bring- und Holsystem – Verschi-

ckung bestimmter wichtiger Dokumente per Email, weitere Informationen auf der Internetplattform).

#### Kategorie 4: Management / Organisation

- **Ressourcenbalance:** eine hohe wechselseitige Ergänzung von im Netzwerk verfügbaren Ressourcen und den Zielen der Netzwerkakteure / dem Gesamtziel des Netzwerks, hierzu gehört auch eine Kompetenzanalyse zwischen Netzwerkzielen und Fähigkeiten der Netzwerkpartner.
- **Führung:** Netzwerkmanager als zentrale Institution des Vertrauens mit langem Atem, Herausbildung eines stabilen Kerns (arbeitsteilige Übernahme des Netzwerkmanagements durch Promotoren, Leitorganisationen, Multiplikatoren), Managementfähigkeiten der Führungspositionen.
- **Netzwerksteuerung:** kompetentes Netzwerkmanagement, welches in der Lage ist, durch klare Steuerungs- und Regelungsstrukturen der Komplexität der Netzwerkarbeit gerecht zu werden.
- **Verbindlichkeit:** verbindliche Vereinbarungen und Einforderung von Verbindlichkeit.
- **Moderation:** neutrale Moderation der Netzwerkentwicklung, auch zur Konfliktbewältigung.
- **Entscheidungsfähigkeit:** kurze Entscheidungswege, klare und konsensuale Handlungs- und Entscheidungskompetenzen.
- **Controlling / Evaluation:** Vereinbarung von messbaren Erfolgskriterien und Evaluation derselben.
- **Eigenverantwortlichkeit und Wandlungsfähigkeit:** Offenheit und Flexibilität der Netzwerkstrukturen (flexible Regelsysteme), unterschiedliche Beteiligungsintensitäten und -tiefen zulassen.
- **Rechtssicherheit:** Identifikation und Klärung rechtlicher Unsicherheiten.

#### Kategorie 5: Umwelt / Rahmenbedingungen

- **Marktorientierung:** konsequente Arbeit an der Marktpositionierung, andocken an hinreichend großen Problemdruck bzw. Nachfrage des Marktes.
- **Marketing:** professionelles Netzwerkmarketing (das Netzwerk muss mit einer Sprache sprechen können), mit klarer Kundenorientierung, Zielgruppenkommunikation und Unterstützung durch Multiplikatoren.
- **Strukturmaßnahmen** wie z.B. Neuausrichtung der Unternehmens- und Regionalförderung, Ausbildung professioneller Netzwerkmanager, Stärkung der nachfrageseitigen Marktkräfte.

Die Vielzahl dieser Faktoren verdeutlicht, wie anspruchsvoll eine erfolgreiche Netzwerkarbeit ist! Professionelles Netzwerkmanagement bzw. -moderation müssen in vielerlei Hinsicht für die strukturelle und soziokulturelle Entwicklung Sorge tragen. Es erfordert somit eines umfangreichen Erfahrungsschatzes, will man dieser Aufgabe gerecht werden und es ist durchaus zu bezweifeln, dass dieser gerade bei Akteuren im Forschungsbereich angetroffen werden kann.

### 6.3 Erfolgsfaktoren im Detail

Voran stehende Aufzählung verleitet dazu, die Relevanz dieser Erfolgsfaktoren zu „überlesen“ und es kann auch nicht davon ausgegangen werden, dass alle genannten Faktoren genügend selbsterklärend sind. Deshalb sollen nun einige Erfolgsfaktoren etwas detaillierter betrachtet werden. Im Rahmen unserer Untersuchungen wurden prioritäre Erfolgsfaktoren in der jeweiligen Kategorie ermittelt. Dies geschah auf Grund der Häufigkeit ihrer Benennung in den Interviews bzw. im Moderatorenkreis und auf Grund der Tatsache, dass sie zur Schnittmengen der drei Betrachtungsdimensionen gehören. Ohne zu einer Vernachlässigung der übrigen Erfolgsfaktoren beitragen zu wollen, werden wir im Folgenden auf die prioritären näher eingehen<sup>96</sup>. Sie sind in der anschließenden Übersicht fett hervor gehoben.

Beziehungen/ Identität/ Soziales:	<b>Aufgabenverteilung, Vertrauen</b> , Netzwerkidentität, Kooperationsfähigkeit, Engagement, Anbindung
Sinn und Potenziale:	<b>Netzwerknutzen, Innovationen</b> , Zielvorgaben, Partnerstärke, Erfolgsdarstellung, Potenzialausnutzung
Information und Kommunikation:	<b>Informationsfluss</b> , Transparenz, Plattform, technische Ausstattung
Management und Organisation:	<b>Moderation/ Coaching/ Evaluation</b> , Ressourcenbalance, Netzwerkführung, Verbindlichkeit, Entscheidungsfähigkeit, Eigenverantwortlichkeit, Rechtssicherheit
Umfeld und Rahmenbedingungen:	<b>Marketing</b> , Marktorientierung, Strukturmaßnahmen, Nachhaltigkeitseffekte

Abb. 6.5 Erfolgsfaktoren mit Hervorhebung der prioritären

#### Kategorie 1: Sinn und Potenziale

##### Netzwerknutzen

Man kann es nicht oft genug betonen, dass ein Netzwerk von dem Nutzen lebt, den es stiftet. In diesem Sinne steht und fällt der Erfolg eines Netzwerks damit, dass alle Partner ein glasklares gemeinsames Verständnis davon haben, was das Netzwerk ihnen nutzt. In diesem Sinne muss es gemeinsame Ziele geben, eine gemeinsame Vision. Zugleich kann es ein Bündel von Nutzen sein, welche das Netzwerk bietet und für jeden Partner kann eine spezifische Auswahl davon maßgeblich sein. Aber Vorsicht ist geboten. Um es allen recht zu machen, können die Ziele in einem Netzwerk auch inflationär werden. Eine Fokussierung auf die wichtigen Ziele bzw. Nutzen ist deshalb gleichermaßen wichtig, um die Netzwerkarbeit sowohl koordinativ als auch inhaltlich nicht zu überfrachten.

##### Innovationen

Es kann beobachtet werden, dass in vielen Netzwerken die Innovationskultur nicht genügend entwickelt zu sein scheint. Dabei dürfte unbestritten sein, dass gerade im permanenten Innovationsprozess und damit verbundenen „Nachjustierungen“ der Netzwerkausrichtung ein wichtiges Erfolgsmoment liegt. Im besonderen Maße gilt dies für Netzwerke im Bereich der Nachhaltigkeit, da gerade sie sich durch beständige Innovation vom herkömmlichen Markt

<sup>96</sup> Diese Prioritäten sind Ergebnis des Projektes und eines Abstimmungsprozesses im Moderatorenkreis

---

abheben müssen<sup>97</sup>. Dies zu gewährleisten erfordert ein professionelles Innovations- und auch Changemanagement, dessen methodisches Vorgehen allerdings nicht sehr weit verbreitet zu sein scheint.

## **Kategorie 2: Beziehungsfähigkeit / Soziales / Identität**

### Aufgabenverteilung

Die Einbeziehung aller Netzwerkpartner ist besonders wichtig für die Identitätsbildung und die Entwicklung von Verantwortlichkeit jedes Einzelnen für das Netzwerk. Im Sinne einer Konkretisierung und guten Motivierung gelingt dies am ehesten durch eine klare Aufgabenteilung in der Netzwerkarbeit, die alle Partner einbezieht.

### gegenseitiges Vertrauen

Die Bedeutung des Auf- und Ausbaus von Vertrauen kann nicht hoch genug eingestuft werden. Der gezielte Aufbau eines „Wir-Gefühls“ erfolgt durch regelmäßige Treffen, reihum bei allen Netzwerkmitgliedern, Verabschiedung konkreter Maßnahmenpläne und Dokumentation der fristgerechten Umsetzung „Vertrauen wächst mit den erfüllten Erwartungen“ und durch das Erfahren der Verlässlichkeit, dass eigene Vorleistungen durch die andere Seite nicht ausgenutzt und einmal geöffnete Türen nicht missbraucht werden. Dies bedeutet im Umkehrschluss auch, dass Vertrauen auch erarbeitet werden will. Man muss beim Anderen das Vertrauen aufbauen, dass man der richtige Partner ist<sup>98</sup>. Gleichmaßen ist es auch wichtig, besondere Hemmnisse beim Aufbau von Vertrauen offen zu legen.

## **Kategorie 3: Information und Kommunikation**

### Informationsfluss

Kurze Kommunikationswege bereit zu stellen und für eine sinnfällige und transparente Verteilung der Informationen zu sorgen, ist bei diesem Erfolgsfaktor noch eine vergleichsweise einfache Aufgabe. Schwieriger ist die Schaffung einer gemeinsamen Sprache. Selbst gleiche Begriffe können subjektiv unterschiedliche Bedeutungen haben und Bedeutungsabweichungen führen schnell zu Missverständnissen. Die Netzwerkleitung bzw. -moderation muss der Entwicklung einer gemeinsamen Sprache und dem Aufbau kurzer Kommunikationswege „Wer muss wen kennen und was müssen sie voneinander wissen?“ viel Aufmerksamkeit schenken. Missverständnisse können sonst leicht entstehen oder Netzwerkpartner fühlen sich übergangen. Beides stört empfindlich den Aufbau von Vertrauensverhältnissen im Netzwerk.

## **Kategorie 4: Management und Organisation**

### Moderation bzw. Coaching

An anderen Stellen dieses Berichts (s. Kap. 6.1, 7 und 8) haben wir aufgezeigt, wie wichtig es ist, zwischen den verschiedenen Interessenslagen im Netzwerk zu vermitteln und ein systemisches Verständnis bzw. Sicht für und auf das Netzwerkgeschehen zur Verfügung zu haben. Dies kann eine gute Netzwerkmoderation leisten. Einen geschützten Raum anzubieten, in dem Störungen Gelegenheit finden, behandelt zu werden, ist Sache moderierter oder gecoachter

---

<sup>97</sup> Als Alternative zu klassischen Marktverhalten und den damit erforderlichen Umstellungen der Nutzer müssen Nachhaltigkeitsansätze diese Anforderung durch einen höheren Innovationsgrad kompensieren

<sup>98</sup> Endres, E. 2003.

Sitzungen und Treffen. Aus Sicht der Erfahrungen, die wir im Lauf der Begleitforschung gemacht haben, wagen wir die Behauptung, dass Netzwerke ihr volles Potenzial nur dann entfalten können, wenn ihnen diese Unterstützungsfunktionen zur Verfügung gestellt werden.

#### Evaluation

Evaluation ist das Stiefkind in der Netzwerkarbeit. Nach vorliegenden Erfahrungen finden systematische und methodisch versierte Evaluationen in aller Regel nicht statt. Das bedeutet aber auch, dass der Grad der Zielerreichung, der Partnerzufriedenheit, der Identitätsbildung, der Marktorientierung usw. usf. nicht für das gesamte Netzwerk bekannt sind. Entsprechend schwer hat es das Management, richtungsorientiert zu agieren.

### **Kategorie 5: Umfeld- und Rahmenbedingungen**

#### Marketing

Die Erfahrungen im Forschungsverbund belegen eindrucksvoll, wie groß der Stellenwert eines guten Marketings ist. Gerade Netzwerke für neue Nutzungsstrategien, die mit Vorbehalten zu kämpfen haben (Gemeinschaftsnutzung wird als sozialer Stress empfunden, gebrauchte Produkte als minderwertig bis „unrein“), müssen sich mit entsprechendem Selbstverständnis und selbstbewussten Werthaltungen nach außen präsentieren und vermarkten. Dies kann z.B. durch die Herausstellung von Nachhaltigkeitseffekten, d.h. Effekte der Netzwerkarbeit, die eine Entwicklung der Gesellschaft in Richtung Nachhaltigkeit befördern wie beispielsweise Umweltentlastungseffekte oder soziale Integrationseffekte, geschehen.

### **6.4 beispielhafte Entwicklungsstrategien**

Die bisherigen Ausführungen weisen Netzwerke als ein sehr komplexes und von vielen Faktoren abhängiges Gebilde aus. Dies bedingt einen Basiskonflikt in der Netzwerkarbeit. Einerseits ist sie durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet. Andererseits kann diese aber gerade in den Anfängen mangels Kapazitäten nur sehr ungenügend bewältigt werden. Die Netzwerkpartner müssen erst einmal Vertrauen in die Funktions- und Erfolgsfähigkeit des Netzwerks gewinnen, ehe sie bereit sind, größere Investitionen/ Kapazitäten bereit zu stellen. Dieser Zeitraum des „Warmlaufens“ kann erfahrungsgemäß durchaus bis zu drei Jahren dauern!

In der Netzwerkentwicklung ist es deshalb hilfreich, sich auf die essentiellen Aktivitäten beziehen zu können. Von daher war es auch Ziel des Forschungsvorhabens, Aussagen über wichtige Aspekte der Netzwerkentwicklung machen zu können. Wir tun dies auf eine Art und Weise, die sehr praxisnah ist und auf wissenschaftliche Begründungen verzichtet. Die Ausführungen dazu gliedern sich dabei in drei Detaillierungsschritte. Der erste befasst sich mit generellen Maßnahmen des Netzwerkaufbaus, der zweite mit verschiedenen Modellen und der dritte Detaillierungsschritt gibt einen Überblick zu Maßnahmen, die für die erfolgreiche Netzwerkarbeit wesentlich sind.

**Detailierungsschritt 1 – generelle Maßnahmen**

Die folgenden sieben Maßnahmen sind das Einmaleins der Netzwerkbildung und sollten bei keiner Netzwerkentwicklung fehlen. Sie stellen gewissermaßen ein Grundmuster dar, dass sich in den meisten uns bekannten, erfolgreichen Netzwerkentwicklungen wiederfindet.

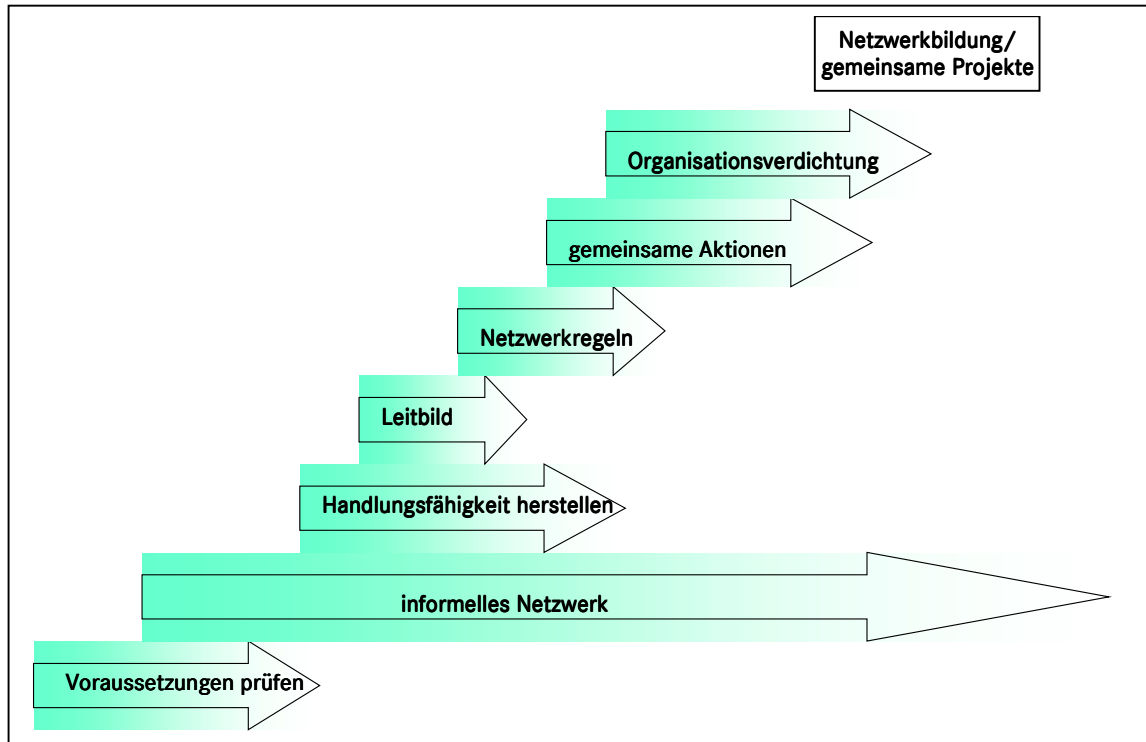


Abb. 6.6 Grundmuster des Netzwerkaufbaus

Diese sieben Maßnahmen ergeben ein gemeinsames Projekt. Wie in Abbildung 6.6 gezeigt, finden sie im Wesentlichen zeitlich nacheinander statt und können wie folgt kurz charakterisiert werden:

1. **Voraussetzungen prüfen:** Besteht ein hinreichend großer Problemdruck bzw. Nachfrage des „Marktes“ / der Partner, besteht eine Bereitschaft zu Veränderungen? Sind genügend Partner mit ausreichender Motivation und Kooperationsfähigkeit verfügbar? Ist ein Partner in der Lage und willens, in der Anfangsphase das Netzwerk zu koordinieren/ moderieren? Können Nahziele definiert werden, die zu vorzeigbaren Erfolgen der Netzwerkarbeit führen?
2. **informelles Netzwerk** einrichten: Durchführung von regelmäßigen Treffen reihum bei den Partnern, einander im jeweiligen Kontext kennen lernen, Erwartungen klären, gegenseitige Intervention mit anonymer Bewertung (konstruktives Feedback an jeden Partner, bei dem man sich getroffen hat in Bezug darauf, wie man sein Unternehmen/ Institution erlebt hat), regelmäßiger Austausch von Erfahrungen und Branchenkenntnissen.
3. **Handlungsfähigkeit herstellen:** Rollenklärung, Verantwortlichkeiten und Aufgabenteilung im notwendigen Umfang (=Contracting), Ressourcenverfügbarkeit abklären. Dies kann bei bestimmten Netzwerktypen durchaus problematisch sein. Besteht das Netzwerk beispielsweise vorwiegend aus Händlern, die einen Verkaufsladen betreiben, haben diese erfahrungsgemäß wenig Möglichkeiten sich während der Ladenöffnungszei-

ten um Netzwerkbelange zu kümmern. Beziehungsweise geht im Zweifelsfalle der Kunde immer vor und das Netzwerk ist – wenn überhaupt – immer Kunde zweiter Klasse.

4. Formulierung eines ersten gemeinsamen **Leitbildes**: gemeinsame Abstimmung bezüglich der Entwicklungs- und Leistungsziele des Netzwerks, klare Beschreibung der Nutzen, die das Netzwerk nach außen (den Kunden) und nach innen (den Partnern) bieten soll.
5. **Netzwerkregeln** abstimmen: Leitbild, Aufgabenteilung und weitere wichtige Vereinbarungen zur Zusammenarbeit müssen schriftlich festgehalten werden.
6. Durchführung **gemeinsamer Aktionen**: Will man es nicht bei einem informellen Netzwerk belassen, ist es wichtig, frühzeitig in ein gemeinsames Handeln zu kommen. Dies kann anfangs ganz unterschiedliche Formen annehmen. Die Partner können sich darauf verständigen, gemeinsam ein Event zu gestalten (z.B. jeder steuert ein Objekt für eine gemeinsame Ausstellung bei), gemeinsam eine Exkursion zu unternehmen, einen Prototypen zu gestalten oder anderes. Wichtig ist es, gemeinsam in ein lustvolles (genau dieses) Handeln zu kommen.
7. **Organisationsverdichtung**: Mit den vorliegenden Erfahrungen können die Partner jetzt einschätzen, ob ihr derzeitiger Grad an Selbstorganisation ausreicht und einen Realitäts-Check vornehmen. Das bedeutet, dass bereits zu diesem Zeitpunkt eine erste Evaluation stattfindet: „Reichen die Netzwerkregeln? Brauchen wir eine professionellere Moderation oder mehr Aufgabenteilung oder mehr Ressourcen oder zusätzliche Partner usw.? Stimmt unser Angebotsprofil? Sind wir ausreichend vorbereitet für die Durchführung gemeinsamer Projekte?“

Ab diesem Zeitpunkt ist eine **Durchführung gemeinsamer Projekte** sinnvoll und wünschenswert. Ein früherer Einstieg in gemeinsame Projekte birgt die Gefahr, unnötige Konflikte in der Zusammenarbeit entstehen zu lassen.

### *Detailierungsschritt 2 – zwei verschiedene Modelle*

Aus unserer Sicht gibt es – gewissermaßen als Eckpfeiler, die ein Kontinuum an Möglichkeiten einrahmen – zwei grundsätzlich unterscheidbare Modelle, um ein Netzwerk zu entwickeln:

1. Zunächst mit einer kleinen Kerngruppe beginnen, die dann nach und nach erweitert wird – im Folgenden „Kerngruppe-Erweiterung“ genannt, oder
2. eine große Anzahl von potenziellen Mitgliedern zum Netzwerkstart zusammenrufen und mit ihnen zu beginnen, um im Laufe der Arbeit zu klären, wer aktiv mitarbeitet, wer ggf. als stilles Mitglied verbleibt und wer nicht längerfristig Teil des Netzwerks werden wird. Häufig kristallisieren sich auch die genauen Schwerpunkte der Netzwerkarbeit erst in diesem Prozess heraus – im Folgenden „Startplenum“ genannt.

Für diese beiden Modelle werden die Voraussetzungen und das Vorgehen, die Risiken und die Chancen vorgestellt. Ausgangsszenario ist jeweils, dass sich eine kleine Gruppe von Personen – die „InitiatorInnen“ – überlegt, welches Modell sinnvoll ist für das Netzwerk, das sie gründen wollen. Dabei bleibt zu beachten, dass es natürlich auch Mischformen aus den Modellen gibt. Auf diese treffen dann die Merkmale in entsprechenden Anteilen zu. Ein Sonderfall, der von Dritten geförderte Netzwerkaufbau, wird im Anschluss daran dargestellt (Kap. 6.5).

## Modell 1: Kerngruppe-Erweiterung

Netzwerkbeispiele für dieses Modell sind Innovationskooperationen<sup>99</sup>, Zuliefernetzwerke, Netzwerke von Reparaturwerkstätten und Verwerternetzwerke.

In Bezug auf die **Startsituation** empfiehlt sich diese Strategie besonders dann, wenn

- die genauen Ziele / Inhalte der Netzwerkarbeit (zumindest den InitiatorInnen) deutlich sind;
- das Arbeitsfeld, in dem das Netzwerk tätig werden soll, eindeutig beschrieben ist;
- es einen starken ökonomischen Druck gibt, dass die Netzwerkarbeit kurzfristig effektiv ist (keine finanziellen Mittel für eine lange Aufbauphase);
- die InitiatorInnen schnell greifbare Ergebnisse hervorbringen müssen, z.B. ein Produkt rechtzeitig auf den Markt bringen.

Hinsichtlich der **Voraussetzungen** ist diese Strategie möglich und sinnvoll, wenn

- die Ziele – zumindest zunächst – auch mit einer kleineren Gruppe durchsetzbar sind;
- die InitiatorInnen ausreichend Energie bzw. Ressourcen zur Verfügung haben, um die inhaltliche wie organisatorische Netzwerkarbeit zumindest eine Weile allein zu tragen.

Was das konkrete **Vorgehen** anbelangt, so sind in der **Initiierungsphase** (vgl. Detaillierungsschritt 3) die folgenden Aktivitäten besonders wichtig:

- Strategiekonzept erstellen („Welchen Nutzen wollen wir? Wie wollen wir vorgehen?“);
- Ressourcen- und Kompetenzanalyse durchführen;
- Anforderungsprofil für Mitglieder klären;
- Kerngruppe zusammenrufen;
- Start der inhaltlichen Netzwerkarbeit mit der Kerngruppe.

In der **Stabilisierungsphase** sind die nachgenannten Maßnahmen von besonderer Wichtigkeit:

- Etablierung der inhaltlichen Arbeit;
- Teambildung in der Kerngruppe;
- Entwicklung von Angeboten und Anforderungen an weitere Mitglieder;
- schrittweise Einbeziehung neuer Mitglieder.

Das Modell Kerngruppe bietet an **Chancen und Vorteilen** insbesondere:

- es ist ein zügiger Beginn der inhaltlichen Netzwerkarbeit möglich,
- der Fokus des Netzwerks ist schon in einem sehr frühen Stadium klar,
- das Netzwerk ist für Außenstehende jederzeit deutlich erkennbar.

---

<sup>99</sup> vgl. Marxt, C. & Huber, F. 2002.

Natürlich birgt dieses Modell auch **Risiken und Nachteile**. Diesbezüglich wären zu nennen:

- die kritische Masse für eine Wirksamkeit des Netzwerks wird nicht erreicht („auch Zwerge haben klein angefangen, aber sie sind klein geblieben ...“);
- bei einer Erweiterung müssen viele Fragen immer wieder von neuem diskutiert werden;
- die anfangs festgelegte Struktur ist im weiteren Verlauf der Arbeit – z.B. nach Aufnahme weiterer Mitglieder und ggf. neuer Bereiche – nicht mehr funktional;
- das Team „bildet keine Haut“ wegen des wiederholten Hinzukommens weiterer Mitglieder. Das heißt, es kommt keine stabile Teamsituation zu Stande, mit der stetig konstruktive Arbeit geleistet werden kann.

### **Modell 2: Startplenum**

Netzwerkbeispiele für dieses sind Branchennetzwerke, Anwendernetzwerke für gemeinsame Produktnutzungen, Regionalentwicklungsnetzwerke oder ein Netzwerk der Netzwerke.

In Bezug auf die **Startsituation** empfiehlt sich diese Strategie besonders dann, wenn

- die Netzwerkidee nicht mit einem kleinen Kreis umsetzbar ist;
- vielfältige Ideen, Kontakte bzw. Positionen gebraucht werden;
- der Fokus noch unklar ist („man müsste da mal was machen...“).

Hinsichtlich der **Voraussetzungen** ist diese Strategie möglich und sinnvoll, wenn

- schon zu Beginn eine ausreichende Zahl von (potenziellen) Interessenten bekannt bzw. identifizierbar ist;
- genügend Energie und Ressourcen (Geld!?) vorhanden sind, um die Startphase durchzustehen.

Was das konkrete **Vorgehen** anbelangt, so sind in der **Initiierungsphase** die folgenden Aktivitäten besonders wichtig:

- grobe Vorklärung von Zweck und Zielen des Netzwerks;
- einladen einer großen Anzahl von potenziellen Mitgliedern – repräsentativ für die gesamte Zielgruppe;
- lokalisieren von Bedürfnissen, Interessen und Energien bei den Anwesenden;
- gemeinsamer Diskussionsprozess darüber, was im Netzwerk geleistet werden soll und kann und wer ggf. noch dazu stoßen soll (dieser Prozess muss sehr gut moderiert werden, denn solche Diskussionen ufern leicht aus);
- Entwurf einer Organisationsstruktur;
- Einleitung der ersten inhaltlichen Schritte.

---

In der **Stabilisierungsphase** sind die nachgenannten Maßnahmen von besonderer Wichtigkeit:

- Erarbeitung von Standards – nach innen wie im Kontakt mit Kunden, Auftraggebern etc.;
- Etablierung der Organisationsstruktur;
- Teambildung, dabei möglicherweise Abschied von einzelnen Mitgliedern, wenn Ziele bzw. Erwartungen nicht vereinbar sind.

An **Chancen und Vorteilen** bietet das Modell Startplenum die Folgenden:

- Es stehen gleich am Anfang sehr viele Ideen und Impulse zur Verfügung.
- In größeren Netzwerken kann in kürzerer Zeit mehr Bindung unter den Beteiligten entstehen, da sie einen intensiven gemeinsamen Prozess durchlaufen haben (wenig „Fremdeln“).

Dem gegenüber stehen die folgenden **Risiken und Nachteile**:

- Die Klärungsprozesse, bis das Netzwerk handlungsfähig ist, können – besonders bei ungenügender Moderation – übermäßig viel Zeit und Energie beanspruchen.
- Ziele bzw. Inhalte bleiben diffus, weil kein Mitglied, das einmal dabei ist, verloren gehen soll.
- Die InitiatorInnen können „in der Masse verschwinden“, der ursprüngliche Impuls kann dadurch geschwächt werden – die Zielrichtung geht verloren.

### ***Detailierungsschritt 3 – die Entwicklungsmatrix***

Die nachfolgende Entwicklungsmatrix gibt einen Überblick zu Maßnahmen, die für die erfolgreiche Netzwerkarbeit wesentlich sind, gewissermaßen die wichtigsten Aufgaben in den verschiedenen Phasen der Netzwerkentwicklung. Wir unterscheiden dabei drei Phasen, die auch in der Literatur zu Netzwerken mehrheitlich zur Anwendung kommen: Initiierungs-, Stabilisierungs- und Verstetigungsphase.

Je nach Zweck des Netzwerks können unterschiedliche Maßnahmen im Vordergrund stehen. Die dargestellten Maßnahmen sind etwas „produktionslastig“ – das ist dem produktionswirtschaftlichen Hintergrund des Forschungsteams geschuldet. Diese „Produktionslastigkeit“ wurde auch von den Mitgliedern des Moderatorenkreises bemängelt, als wir diesen die Matrix vorstellten. Gleichwohl wurden zunächst vorgeschlagenen Maßnahmen der Entwicklungsmatrix im Moderatorenkreis überprüft und ergänzt.

Wir gehen davon aus, dass der Leser keine Mühe haben wird, eine entsprechende Übertragung auf mehr intermediäre oder gemeinwohlorientierte Netzwerke vorzunehmen.

Teilsystem	Initiierungsphase	Stabilisierungsphase	Verstetigungsphase
Strategie- und Entscheidungssystem	Kick-off Workshop Zielvereinbarung SWOT- / Kompetenzanalyse Geschäftsentwicklungsplan Finanzplan Stellenbeschreibung	Partnergewinnung Entwicklung externer Kooperationen Definition von Evaluationskriterien Zielreview	Selbstevaluation Managementreviews strategisches Controlling
Strategie- und Entscheidungssystem	Leitbild-Workshop Netzwerknutzen Rechtsform Sprachregelung Spielregeln	Ausbau der Differenzierung	Vereinbarung externer Kooperationen Beteiligungssysteme
Sozial- und Organisationsentwicklungssystem	Aufgabenteilung Netzwerkfest Moderationstraining	Moderationstraining Bilanz-Workshop Teambildung Zuständigkeiten / Aufgabenteilung	Mitarbeiter-Hearing
Operatives Managementsystem	Produktfindung CI-Entwicklung Präsentationsmaterial	Produktentwicklung	Zukunftswerkstatt Erweiterung des Produktspektrums
Operatives Managementsystem	Markt-/Potentialanalyse Alleinstellungsmerkmale Markteinführungsstrategien	Produktpräsentation Öffentlichkeitsarbeit Marktkontakte Netzwerkbüro	Markterweiterung Vermarktungs-Allianzen Kundenbeirat, ggf. Inkassoservice Ausbau weiterer Gemeinsamkeiten (z.B. after sales Service, Beschaffung / Nutzung / Produktion)
Informationssystem	Kommunikationsplattform Kommunikations- und Dokumentationsregeln	Informationsdienst Leitstelle einrichten	Pflege und Ausbau Intranet
fachliches Leistungssystem	arbeitsteiliges Lasten-/Pflichtenheft Produkt-Workshop	Abwicklungs koordinierung.	Berichtswesen einpflegen
fachliches Leistungssystem	Qualitätsleitlinien Auswertungs-Workshops	Zertifizierungen Lieferantenbewertung Wissensmanagement	Personalentwicklung Qualitätsreviews TQM

Tab. 6.3 Entwicklungsmatrix für Maßnahmen des Netzwerkaufbaus

In einigen Ausführungen in der Literatur kann man gelegentlich den Eindruck gewinnen, Netzwerke seien eine „einfache“ Sache. Das kann auf Fälle von Netzwerken mit geringem Interaktionsgrad zutreffen. Die Darstellungen in diesem Kapitel dürften aber veranschaulicht haben, dass in der Regel Netzwerke hinsichtlich ihrer Entwicklung, Organisation, Kultur und Verstetigung durchaus anspruchsvoll sind und erhebliche Kompetenzen in Bezug auf Management, Kooperationslenkung und Moderation erfordern.

### 6.5 Besonderheiten der geförderten Netzwerkentwicklung

Unterschiedliche Netzwerktypen (und nicht nur die des hier betrachteten Forschungsverbundes) können mit einer geförderten Startphase beginnen. Meist von der öffentlichen Hand werden für den Aufbau des Netzwerks Personal- und/ oder Sachmittel zur Verfügung gestellt. Für diesen von außen finanzierten Aufbau kommen beide vorab beschriebenen Entwicklungsstrategien in Frage, auch wenn das Modell Startplenum häufig durch eine externe Förderung erst möglich wird – Vorlauf und Aufwand bis zur Wirksamkeit des Netzwerks sind ansonsten zu groß.

Der kritischste Punkt in dieser Variante des Netzwerkaufbaus ist in der Regel der Übergang in die nicht geförderte Phase. Solange Fördergelder zur Verfügung stehen – vor allem, so lange ein „Aufbaumanager“ / Netzwerkpromoter (in den untersuchten Fällen in der Regel ein Wissenschaftler) dafür von außen bezahlt wird und mit entsprechend viel Energie den Netzwerkaufbau betreiben kann – wird ein gewisses Kooperationsniveau durchgehalten werden. Viele der erforderlichen Aktivitäten können von diesem Aufbaumanager übernommen werden, für alle anderen Netzwerkmitglieder kann sich der erforderliche Aufwand in relativ engen Grenzen halten.

Verlässt diese Person dann das Netzwerk zum Ende der Aufbauphase bzw. der geförderten Phase – und dies vielleicht sogar schlagartig, bleibt die „Energiezufuhr“ aus und für alle Aktivitäten, die der Aufbaumanager bislang übernommen hatte, gibt es zunächst keinen eingespielten Verantwortlichen mehr.

Das ist aus mehreren Gründen nicht zwingend kritisch:

- Es gibt in der Aufbauphase mehr zu tun als im Dauerbetrieb. Eine Verringerung des Gesamtaufwandes, den die Mitglieder insgesamt in das Netzwerk stecken, zu diesem Zeitpunkt ist also verträglich.
- Meistens ist mit einer solchen Förderung eine Reihe von Aktivitäten verbunden (Berichte schreiben, wissenschaftliche Auswertung, Veröffentlichungen etc.), die nicht entscheidend für den Fortbestand des Netzwerks sind und deshalb entfallen können.
- Im Zweifelsfall können bei einem stabilen Netzwerk, an dessen Existenz die Mitglieder ein großes Interesse haben, auch einige weniger wichtige Funktionen stillgelegt werden, ohne das Netzwerk als Ganzes zu gefährden.

Wird dieser Übergang allerdings nicht sorgfältig vorbereitet, kann das Netzwerk zusammenbrechen, zumindest können die folgenden Probleme auftreten. Häufig treffen sie sogar aufeinander:

- 
- Der Aufbaumanager möchte – nach einer häufig zähen Startphase – ein möglichst vielseitiges, vorzeigbares Netzwerk übergeben, also insbesondere in der letzten Zeit einen „Endspurt“ leisten – noch mehr Mitglieder einwerben, Aktivitäten vorantreiben etc. Das so erreichte Niveau der Netzwerkarbeit ließe sich aber nur durch diesen besonderen Einsatz aufrechterhalten.
  - Die „neuen“, d.h. nach dem Fortgang des Aufbaumanagers auf die Netzwerkmitglieder verteilten Aufgaben können von den jetzt jeweils Verantwortlichen noch nicht umsichtig und sicher ausgeführt werden.
  - Den verbleibenden Mitgliedern fehlen viele Kenntnisse, Informationen und Kontakte, die für die internen Abläufe wie für die Zusammenarbeit mit Externen und ggf. für Lobbyarbeit in eigener Sache wesentlich sind.
  - Die Frage, wer auch dann noch im Netzwerk bleibt (und entsprechend mehr Energie aufbringt), wenn die komfortable Betreuung endet, und was das für jeden Einzelnen bedeutet, ist nicht rechtzeitig geklärt worden.

Das Resultat ist schnell ein Gefühl von Überforderung und Intransparenz, das zum Abwandern von Mitgliedern und zu Frustration und Resignation bei den anderen führen kann.

Deshalb ist es wichtig, dass der Aufbaumanager alle Aufgaben rechtzeitig abgibt, auch wenn dann verschiedene Aktivitäten nicht mehr so durchgeführt werden können, wie er sich das vielleicht wünscht. In den letzten Monaten sollte er vor allem ein Coach für die Netzwerkmitglieder sein und ihnen helfen, ihren eigenen Rhythmus zu finden.

Für eine Absicherung der Übergangsphase ist es zudem sicherlich sehr förderlich, wenn der Aufbaumanager für einen Zeitraum von mindestens einem Jahr als Coach auf Abruf zur Verfügung steht. Außerdem sollte er in diesem Zeitraum mit seinen Insiderkenntnissen eine Evaluation der Netzwerkentwicklung (z.B. in Form einer Fortschrittsanalyse – siehe Kap. 9) durchführen.