

7 Zur Bedeutung der Moderation von Netzwerken

Netzwerke sind ein Partizipationsmodell und zugleich ein komplexes Interessens- und Strukturgebilde. Unternehmen experimentieren häufig ohne systematisches Wissen, wie Netzwerke koordiniert werden können¹⁰⁰. Für die Berücksichtigung aller systemischen Aspekte in einem Netzwerk, aller Interessenslagen, die Einbindung aller Akteure, einen fairen Umgang miteinander und die zweckmäßige Ausrichtung des Entwicklungsprozesses bedarf es eines professionellen Managements und einer professionellen Moderation, gelegentlich auch Mediation. Dies zeigen die Erfahrungen in diesem Forschungsverbund und auch andere Praxisergebnisse¹⁰¹.

Kooperationen zwischen Unternehmen entwickeln sich kaum autonom¹⁰². Hier ist oft die Dienstleistung professioneller intermediärer Akteure (Moderator, Supervisor) gefordert. Der Grund dafür ist, dass die Organisationsmethoden des Projektmanagements auf Netzwerke nur begrenzt übertragbar sind. Projektmanagement trägt zwangsläufig immer Züge hierarchischer Strukturen. "Das daraus resultierende Konfliktpotential wirkt in Netzwerkstrukturen in der Regel zersetzend."¹⁰³

Unter diesen Gesichtspunkten war es Ziel von BeNN, zu untersuchen und zu strukturieren, welches die Aufgaben der Netzwerkmoderation sind. Die nachfolgend dargestellten Erkenntnisse zu den Aufgaben einer Netzwerkmoderation wurden zweistufig erarbeitet. In einem ersten Schritt dienten die Erfahrungen der Autoren als Input in Form eines Initiativreferats für den Moderatorenkreis¹⁰⁴ (vgl. Kap. 2.3.3). In einem zweiten Schritt erfolgte eine Überarbeitung der Vorgaben auf der Grundlage der Feedbacks durch den Moderatorenkreis.

7.1 erweitertes Moderationsverständnis für Netzwerke

Üblicherweise wird unter Moderation eine externe und neutrale Unterstützung von Gruppenprozessen verstanden. Moderation arbeitet auf der Grundlage von Zielvereinbarungen. Um die Entwicklung der Gruppe in Richtung der vereinbarten Ziele zu fördern, nutzt die Moderation die Mittel der Gesprächsführung, unterbreitet Vorschläge zur Strukturierung des Arbeitsprozesses, gibt Feedbacks und vermittelt im Konfliktfall zwischen den einzelnen Interessenslagen. Bei alledem bleibt die Moderation selbst inhaltlich strikt neutral.

In einem Netzwerk sind in der Regel die einzelnen Mitglieder nicht Personen sondern Institutionen bzw. Unternehmen, gleichwohl werden sie im Netzwerk natürlich durch Personen vertreten. Netzwerke sind sozusagen eine Organisation von Organisationen. Kurz gesagt handelt es sich also bei Netzwerken um Metaorganisationen. Entsprechend komplex sind die dieser Metaorganisation innewohnende Struktur, ihre Beziehungsebenen und Dynamiken. Als eine Organisation von Organisationen spielen sich in Netzwerken soziale Dynamiken ab, die nur zum Teil rational erklärbar sind. Im Gegensatz zu Unternehmen sind sie nicht nur komplexer, sondern auch schwieriger zu steuern. Oft gibt es in Netzwerken keine Autoritäten, die mit denen in Unternehmen vergleichbar sind. Wenn aber weder mit hierarchischer Macht, noch

¹⁰⁰ Windeler, A. 2005.

¹⁰¹ verwiesen sei hier insbesondere auf die Erfahrungen aus dem Schweizer Schwerpunktprogramm Umwelt, siehe Häberli, R. Gessler, R. & Grossenbacher-Mansuy, W. 2002.

¹⁰² Flämig, H. & Petschow, U. 2000.

¹⁰³ Becker, F. 2000.

¹⁰⁴ der Moderatorenkreis war eine Vernetzung der in den Projekten/ Netzwerken zuständigen Betreuerinnen und Betreuer. Im gehörten VertreterInnen und Vertreter der Projekte Mobilität, Kommune, Wohnumfeld, Gemeinschaftsnutzung, ReUse Berlin, Weitergeben, Innovationsagentur und Möbel an (vgl. Kap. 2.2 und 2.3.3).

mit Struktur begründeter Autorität gesteuert werden kann, stellt sich sofort die Frage, wie in einer solchen Metaorganisation Lenkung und Strukturierung erfolgen können. „Der dominante Kooperationsmodus ist hier die Verhandlung, die ständig in irgendeiner Form moderiert wird. In jedem Netzwerk besteht somit ein Moderationsbedarf, der in jedem Falle von einem oder von mehreren Akteuren ausgefüllt wird. Offen ist, welche und wie viele Akteure für welchen Zeitraum diese Funktion ausfüllen und ob sich die betroffenen Akteure überhaupt dessen bewusst sind.“¹⁰⁵

Um sich die Anforderungen, die an eine Netzwerkmoderation bestehen, zu verdeutlichen, kann ein kleines Modell der Netzwerkorganisation hilfreich sein. In der folgenden Abbildung ist das System eines Netzwerks dargestellt, an dem mehrere Unternehmen beteiligt sind.

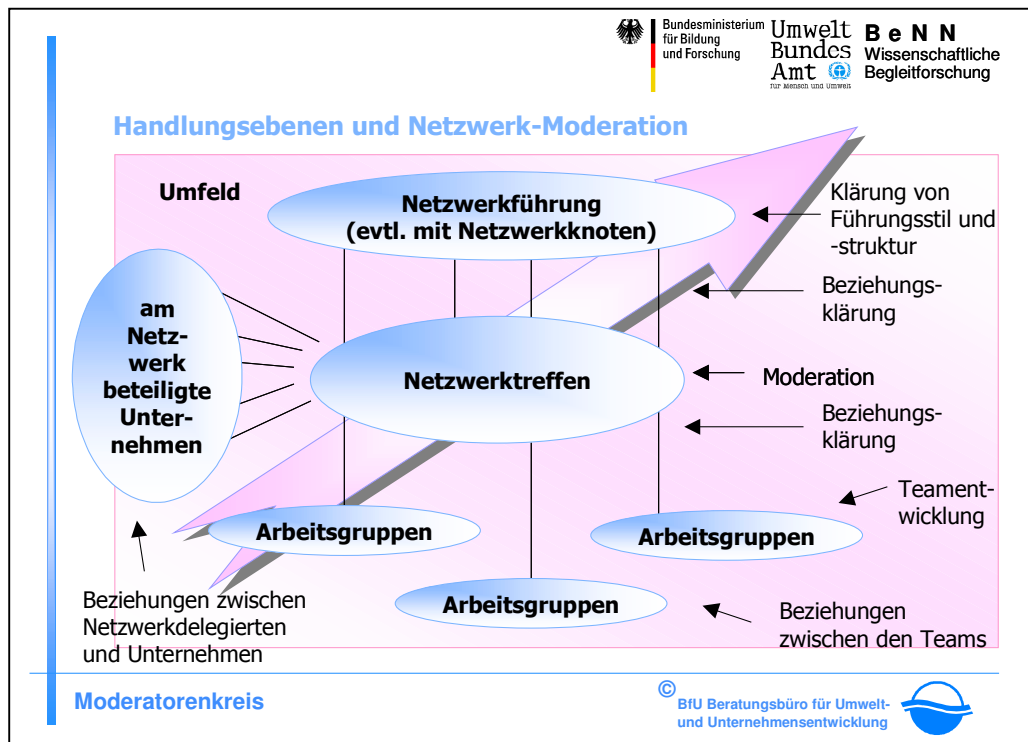


Abb. 7.1 Arbeitsebenen der Netzwerkmoderation

Grundsätzliche Klärungen zur Netzwerkentwicklung werden von allen Partnern gemeinsam in Netzwerktreffen beraten, Detailthemen werden von Arbeitsgruppen behandelt und für die Leitung, strategische Ausrichtung und Vertretung des Netzwerks nach außen sollte es eine Netzwerkführung geben. Das Netzwerk ist natürlich in einem Umfeld eingebettet, das Auswirkungen auf die Arbeit des Netzwerks hat und Rahmenbedingungen setzt. Das Netzwerk ist als Ganzes natürlich einem Entwicklungsprozess unterworfen, der eine spezifische Dynamik und spezifische Entwicklungsstadien hat. Dies deutet in der Darstellung der Pfeil an, mit dem die Arbeitsebenen unterlegt sind. Vergewenärtigt man sich nun, wo überall im Sinne des klassischen Moderationsverständnisses eine Netzwerkmoderation aktiv werden kann, dann wird schnell deutlich, wie außerordentlich komplex diese Aufgabe ist.

Hinsichtlich der Entwicklung einer geeigneten Netzwerkkultur braucht die Netzwerkführung Unterstützung bei der Klärung von Führungsstil und -struktur. Sodann braucht sie Unterstützung bei Beziehungsklärung zwischen den Mitgliedern der Netzwerktreffen und denen der

¹⁰⁵ Baitsch, C. & Müller, B. 2001.

Netzwerkführung. Erfahrungsgemäß ist auch eine kompetente Moderation der Netzwerktreffen selbst von großer Wichtigkeit, um ein effektives Zusammenarbeiten zu unterstützen. Die Beziehung zwischen der Ebene des Netzwerktreffens und der Arbeitsgruppen kann einer Betreuung bedürfen, und die Arbeitsgruppen selbst benötigen zuweilen Unterstützung hinsichtlich der Teamentwicklung oder der Beziehung zwischen den einzelnen Arbeitsgruppen. Schließlich ist noch zu beachten, dass auch die Beziehung der Vertreter der einzelnen Unternehmen, die im Netzwerk mitarbeiten, zu ihren Vorgesetzten und Kolleginnen und Kollegen im eigenen Unternehmen wesentlichen Einfluss auf die Netzwerkfähigkeit des einzelnen Unternehmens hat. Auch dieses muss ein guter Netzwerkmoderator im Blick haben.

Die Komplexität der Aufgabe einer Netzwerkmoderation wird noch deutlicher, vergegenwärtigt man sich auf der strukturellen Ebene noch einmal, welche Teilsysteme ein Netzwerk bestimmen. Eine ausführlichere Darstellung hierzu findet sich in Kapitel 6.1.

Die Teilsysteme mit den dazu gehörenden, diversen Funktionen noch einmal im Überblick:

Sozial- und Organisationsentwicklungssystem	Organisationsentwicklung, Personal- bzw. Partnerbetreuung, Personalentwicklung, Weiterbildung, Identitätsbildung, Schaffung kultureller Gemeinsamkeit, Motivationsförderung, Moderation
Fachliches Leistungssystem	Projektakquisition 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
Informationssystem	Informationsbeschaffung, Kommunikation, Wissenstransfer, Wissensmanagement, Dokumentation

Tab. 7.1 Teilsysteme und zugehörige Funktionen im Netzwerk

Letztendlich sind es drei Dimensionen, welche die Netzwerkmoderation beachten muss. Diese sind die soziale, die organisatorische und die strategische Dimension des Netzwerks. Für diese drei Dimensionen lassen sich die Aufgaben der Netzwerkmoderation wie folgt definieren.

soziale / kulturelle Dimension der Netzwerkmoderation

Im Bezug auf die Aufgaben der Netzwerkmoderation gehören hierzu die Beobachtung der sozialen Prozesse, die Sensibilisierung der Akteure für die Komplexität der Netzwerkarbeit, die Unterstützung der einzelnen Netzwerkpartner bei der Formulierung von Annahmen, Erwartungen, Ängsten, Einstellungen, Werten und Wahrnehmungen und die Unterstützung der Gemeinschaft aller Netzwerkpartner beim Aufbau einer Selbststeuerungskompetenz und bei der Klärung von Konflikten.

Diese Aufgabenstellung zeigt deutliche Überschneidungen mit den Aufgaben einer Supervision. Im Gegensatz zu dieser ist aber die Moderation beständig in den Prozess der Netzwerkarbeit eingebunden und sie hat natürlich immer die Möglichkeit, für besonders kritische Situationsklärungen die Einbindung einer externen Supervision vorzuschlagen.

organisatorische Dimension der Netzwerkmoderation

Allem voran gehört hierzu die Systematisierung der Netzwerkarbeit. Sind erst einmal die ersten Teilsysteme im Netzwerk geschaffen, ist es Aufgabe der Netzwerkmoderation deren Zusammenspiel zu beobachten und eventuelle funktionale Defizite aufzudecken und mit den Netzwerkpartnern eine entsprechende Weiterentwicklung zu erörtern.

In diesem Sinne hat die Netzwerkmoderation natürlich die Aufgabe, die Partner beim Aufbau derjenigen Organisationsstrukturen zu unterstützen, die von allen Partnern als sinnvoll erachtet werden und strukturell so angelegt sind, dass bezüglich Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsspielräumen eine maximale Transparenz im Netzwerk gegeben ist. Hierfür ist es notwendig, ausgehend von den Kernkompetenzen der einzelnen Partner (die in der Regel zum Teil erst nach einiger Zeit deutlich werden) Hilfestellung dabei zu geben, dass die erforderlichen Rollen im Netzwerk definiert und beschrieben werden und soweit erforderlich in dieser Rollenbeschreibung auch festgelegt wird, wie sich der „Inhaber“ der Rolle in bestimmten Situationen zu verhalten hat.

strategische Dimension der Netzwerkmoderation

In Bezug auf die strategische Dimension des Netzwerks ist es die vorrangige Aufgabe der Netzwerkmoderation, die Partner darin zu unterstützen, Klarheit über ihre Position im Entwicklungsprozess des Netzwerks zu haben. Hierfür kennt die Netzwerkmoderation die typischen Entwicklungsstadien eines Netzwerks und weiß darum, welche Schwerpunktmaßnahmen (z.B. in Bezug auf Netzwerkkultur, Organisation, Controlling) in den einzelnen Entwicklungsstadien jeweils von besonderer Bedeutung sind. Wichtig ist es auch, über die Innovationskultur des Netzwerks zu wachen. Die Netzwerkmoderation achtet darauf, dass im Netzwerk die notwendigen Maßnahmen verabredet und ergriffen werden, die erforderlich sind, um den nächsten Schritt zu tun im Bezug auf die Entwicklung des sozialen Zusammenhaltes, den organisatorischen Ausbau, ein kritisches Überdenken der strategischen Ausrichtung oder in Bezug auf Innovationsansätze oder Innovationsbestrebungen hinsichtlich der Netzwerkangebote.

In der folgenden Übersicht sind noch einmal die Aufgabenschwerpunkte der Netzwerkmoderation zusammen gestellt.

SOZIAL / KULTURELL

Beobachtung der Prozesse, Sensibilisierung der Akteure für die Komplexität des Netzwerks, die Wahrnehmung der Basisprinzipien und Unterstützung bei der Formulierung von Annahmen, Erwartungen, Ängsten, Einstellungen, Werten und Wahrnehmungen; Unterstützung bei der Entwicklung der Selbststeuerungskompetenz und Klärung von Konflikten

ORGANISATORISCH

Systematisierung der Netzwerkarbeit, beobachten der Zusammenspiels der Netzwerk-Teilsysteme und aufdecken funktionaler Defizite; Unterstützung beim Aufbau transparenter Organisationsstrukturen, Rollendefinition und Verhaltensroutinen

STRATEGISCH

Anregung zu Schwerpunktsetzungen in Abhängigkeit vom Entwicklungsstadium des Netzwerks, Identifizierung von Fortschrittsbedingungen bzw. -faktoren und deren Umsetzung in die Verabredung von Maßnahmen

Abb. 7.2 Aufgaben der Netzwerkmoderation

Damit dürfte deutlich geworden sein, wie vielfältig die Kompetenzanforderungen an eine Netzwerkmoderation sind. Gefordert sind eine hohe Sozialkompetenz im Sinne von Einfühlungsvermögen, Befähigung zu neutralem Verhalten und die Fähigkeit, den anderen Menschen zunächst einmal einfach nur anzunehmen, so, wie er/ sie ist. Hinzu sollte auch eine gute Prozesssensibilität kommen, die in der Lage ist, Störungen im Prozess wahrzunehmen und durch kluges Nachfragen zu verorten. Weiterhin ist eine hohe Kommunikationskompetenz notwendig, die es der Netzwerkmoderation erlaubt, den richtigen Ton zu finden für das, was anzusprechen ist, und die einen Zugang zu den verschiedenen Positionen der einzelnen Netzwerkpartner findet. Erforderlich ist auch eine Konfliktfähigkeit, die der Netzwerkmoderation die notwendige Stärke gibt, neutral, angstfrei und letztendlich liebevoll mit Konflikten umzugehen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Rolle der Netzwerkmoderation wie folgt beschrieben werden kann:

Netzwerkmoderation nimmt die Funktion einer normalen Moderation wahr. Zusätzlich übernimmt die Netzwerkmoderation eine Verantwortung für die Existenz und Entwicklung des Netzwerks. Von daher übernimmt die Netzwerkmoderation zusätzliche Koordinierungs- und Steuerungsfunktionen durch Initiierung und Strukturierung von Arbeiten im Netzwerk. Bei alledem bleibt sie unabhängig gegenüber Partikularinteressen.

7.2 Handlungsempfehlungen für die Netzwerkmoderation

Mit den voran gegangenen Ausführungen wurde deutlich gemacht, dass die Moderation eines Netzwerks wesentlich über die klassischen Prinzipien einer Moderation hinaus geht. Sie übernimmt „eine Anwaltsfunktion zugunsten des Netzwerks“¹⁰⁶. Die Moderation hat eine mitverantwortliche Rolle, was die Existenz und Weiterentwicklung des Netzwerks anbelangt.

Sie ist es, die für den Überblick verantwortlich ist, was die Ausgestaltung der sozialen, organisatorischen und strategischen Dimensionen des Netzwerks anbelangt. Sie kennt die Basisprinzipien der Netzwerkarbeit (s. Kap. 6.1), weiß, was eine gute Kooperation ausmacht und welches die Erfolgsfaktoren und Fallstricke in der Netzwerkarbeit sind. Aus einer Synthese dieser drei Wissensbausteine erwachsen die konkreten Handlungsempfehlungen für die Netzwerkmoderation. Diese Handlungsempfehlungen wurden im Laufe des Projektes erarbeitet und mit dem Moderatorenkreis rückgekoppelt. Sie stellen gewissermaßen eine Essenz für die Orientierung bei der Moderation von Netzwerken dar. Die Komplexität der Moderationsaufgabe spiegelt sich in dem Umfang der 62 Handlungsempfehlungen wieder, die nachfolgend vorgestellt werden.

Nach einleitenden Kommentaren zu den jeweiligen Basisprinzipien werden im Folgenden die Handlungsempfehlungen für die Netzwerkmoderation im Einzelnen dargestellt. Sie sollen Hilfestellungen bei der alltäglichen Netzwerkarbeit geben. Spezielle Aufgaben wie Leitbildentwicklung, Controlling, Verstetigung der Netzwerkarbeit oder Konfliktmanagement sind darin nicht explizit berücksichtigt, diese werden in einem Handbuch für die Netzwerkmoderation, das im Rahmen des Transfers dieser Forschungsergebnisse erarbeitet wurde, gesondert behandelt (vgl. Kap. 11.1).

Im Folgenden wird zunächst jeweils ein Basisprinzip eingeführt um anschließend die darauf bezogenen Handlungsempfehlungen vorzustellen.

A die Gemeinschaft von Gleichberechtigten entwickeln

Der Titel dieses ersten Basisprinzips mag Widerspruch hervor rufen. Schließlich ist zu fragen, ob eine Gleichberechtigung überhaupt in jedem Fall herstellbar ist und in Bezug worauf. Wir sind der Ansicht, dass Netzwerke sich in der Tat dadurch auszeichnen müssen, dass in Bezug auf die Beeinflussungsmöglichkeiten der Geschicke des Netzwerks alle Partner gleichgestellt sein müssen. Das schließt nicht aus, dass zusätzlich zwischen einzelnen Partnern hierarchische Beziehungen bestehen. Wenn es aber darum geht, gemeinsam über Wohl und Wehe des Netzwerks zu entscheiden, darf es keine Unterschiede zwischen den Partnern geben.

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 Gemeinschaftsvision¹⁰⁷, 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)

¹⁰⁶ Baitsch, C. & Müller, B. 2001.

¹⁰⁷ in der Philosophie der Vangerow Systemwerkstätten heißt es dazu „Unser Ziel: Systeme mit unvergleichlicher Schönheit zu schaffen“, vgl. <http://portal.vangerow.de/de/philosophie.html>.

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)

Die Handlungsempfehlungen die aus diesem Basisprinzip resultieren haben wir zum einen überschrieben mit „Gemeinschaft entwickeln und Eigenständigkeit stärken“ zum anderen mit „gemeinsame Erfahrungen ermöglichen und Erfolge zelebrieren“.

Gemeinschaft entwickeln und Eigenständigkeit stärken

1. Legen Sie größten Wert auf klare **Ziele** des Netzwerks. Welche Bedürfnisse will das Netzwerk nach innen und im äußeren Umfeld befriedigen? Ein Netzwerk ohne klar abgestimmte Ziele bzw. Nutzen für die Partner hat keine Überlebenschance. 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.
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 Netzwerks 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 Netzwerks 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.

gemeinsame Erfahrungen ermöglichen und Erfolge zelebrieren

9. Mit seiner Nutzungsintensität wächst die Stärke des Netzwerks. 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 **informellen 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

Zentraler Gedanke dieses Basisprinzips ist es, dass Netzerkbildung den Aufbau einer Gemeinschaft zum Ziel hat. 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 des 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 sorgsamen 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)

Für die Handlungsempfehlungen, die aus diesem Basisprinzip der Netzwerkarbeit resultieren, haben wir die Überschriften „die Balance von Zuständigkeit bzw. Verantwortung erhalten“ und „Entscheidungen fixieren, dokumentieren, kommunizieren und transferieren“ gewählt.

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 **innere Kreis** („harter 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 Netzwerks, zur Aufteilung von Ressourcen und zu den Netzwerkspielregeln können nur im **Konsens** gefällt werden.

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 (**Dokumentation**) 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 und den Mehrwert fördern

Ein ganz wichtiger Aspekt der Netzwerkgemeinschaft ist die Tatsache, dass der Austausch von Leistungen zur Erzeugung eines Kooperationsnutzens führt, der nur durch das Zusammenwirken der Netzwerkpartnern entsteht. Dies ist essentiell für den Erfolg eines Netzwerks. Der Fachbegriff hierfür ist **Emergenz**. Gemeint ist damit, dass aus der Vernetzung der Partner ein zusätzlicher Kooperationsnutzen erwächst, der den einzelnen Partnern ohne das Netzwerk – auch nicht bei bi- oder trilateralen Kooperationen – nicht zur Verfügung stehen würde.

Hinsichtlich der Emergenz 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)

Im Sinne der Gegenseitigkeit ist es auch 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)

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 jeden 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.

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. In einem Netzwerk wird es auch immer Konkurrenz geben – zusätzlich braucht es aber auch **Selbstlosigkeit**. Im alltäglichen Wirtschaftsgeschehen ist eine solche Forderung eine ziemliche Provokation. Es ist uns aber sehr ernst mit dieser Forderung. Denn erst Selbstlosigkeit macht es möglich, die Welt mit den Augen des Partners zu sehen. Selbstlosigkeit ermöglicht Empathie, also die Fähigkeit, sich für einen Moment von der eigenen Subjektivität zu lösen und die Sichtweise des Anderen zu verstehen. Erst mit den Einsichten, die aus einer solchen Perspektive erwachsen wird eine Win-win-Situation in vollem Umfang möglich und alle haben das Gefühl, zu den Gewinnern zu gehören. Und Selbstlosigkeit kann noch mehr bedeuten. Sie kann das Vertrauen darin sein, dass man am meisten verdient, wenn alle Geschäftspartner aus der Zusammenarbeit mehr Gewinn ziehen, als man selbst¹⁰⁸. Dies bedingt natürlich auch das Vertrauen darin, dass eigene Vorleistungen durch die andere Seite nicht ausgenutzt werden.

Ein Leben vorzugsweise 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.

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 bilaterale Vorklärunge vorzunehmen. Nicht selten können Konflikte auch auf **bilateraler Ebene** ausgeräumt werden.

¹⁰⁸ Philosophie der Vangerow Systemwerkstätten, vgl. <http://portal.vangerow.de/de/philosophie.html>.

-
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.

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 halten¹⁰⁹.

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 können¹¹⁰. Dies bedingt allerdings eine Organisation mit häufig (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)

¹⁰⁹ Schneider, M., Schwarz, E. & Wikner, U. 1999.

¹¹⁰ hierdurch können Produktivitätszuwächse von 20 bis 30 Prozent möglich werden (Rifkin, J. 2000).

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 Netzwerks 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 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 Netzwerks 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)

die Balance von Netzwerksteuerung und Eigenverantwortlichkeit halten

52. Es gibt einige grundlegende **Dienstleistungsprofile**¹¹¹, 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.

¹¹¹ Der „Broker“ und die „Lobbyisten“ als Schnittstelle zwischen Kunden und Netzwerk, der „Leistungskordinator“, der die Einzelleistungen der Netzwerkpartner zusammenführt, die „Projektleitung“, die für einzelne Netzwerkprojekte organisationsübergreifend verantwortlich ist, der „Netzwerkcoach“, der auf die strategische Ausrichtung des Netzwerks achtet und ein „Auditor“, der sich um das Controlling und juristische Details kümmert. (siehe hierzu Asa Göransson, Günther Schuh, das Netzwerkmanagement in der virtuellen Fabrik, in: Müller-Stewens, G. 1997.

-
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.
 55. Sorgen Sie regelmäßig dafür, dass alle sich ihrer gemeinsamen Verantwortung für das Wohl des Netzwerks 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.

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 Netzwerks 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

7.3 Ergebnisse des Moderatorenkreises

Der Moderatorenkreis hatte einen doppelten Charakter. Einerseits war er Serviceleistung von BeNN für die Netzwerkprojekte, andererseits war er für BeNN auch Forschungsfeld, in dem untersucht werden konnte, wie Synergienbildung unterstützt, die dargelegte Komplexität bewältigt und welches entscheidende Themen, Treiber und Hemmnisse von NNN sind.

Dabei war uns bewusst, dass wir mit dieser engen Form des Zusammenwirkens und Austausches zwischen Projekten auch ein Stück Neuland betreten, dass sehr sensibel erkundet werden muss. Schließlich ging es doch auch darum, Forscher, die im selben Terrain arbeiten und damit potenzielle Konkurrenten sind, für eine gegenseitige Öffnung zu gewinnen. Soweit sich die Teilnehmer am Moderatorenkreis als (potenzielle) Konkurrenten um weitere Fördergelder wahrnehmen, hätten sie sogar versuchen können, sich gezielt voneinander abzuschotten.

Zudem gibt es in der Forschungslandschaft eine Tradition, den eigenen Lernprozess – mit all seinen Irrtümern, Unsicherheiten, Fehlplanungen, ineffektivem Ressourceneinsatz etc. – nicht öffentlich zu machen. Damit geht eine elementare Chance verloren, aus solchen Erfahrungen voneinander zu lernen und die Ziele und Methoden aufgrund des Erkenntnisfortschritts zu verändern.

Nur wenn es gelingt, einen Raum des Vertrauens aufzubauen, in dem sich die Partner auch mit ihren speziellen Projektnöten zeigen, können auch tiefere Erkenntnisse und Lerneffekte zu den speziellen Problematiken von NNN möglich werden.

Dabei musste es den Mitgliedern von BeNN im Moderatorenkreis auch gelingen, die Rolle von Trainern inne zu haben ohne in den Verdacht der Projektkontrolle zu geraten, was durch die Konstellation im Förderschwerpunkt begründet war.

Arbeitsweise des Moderatorenkreises: Die Arbeit im Moderatorenkreis vollzog sich im Wesentlichen auf drei Ebenen:

- erstens wurden für die verschiedenen Arbeitsbereiche der Moderation von Netzwerken und Verbundprojekten die zugehörigen Strukturen, Methoden und Techniken vorgestellt und erörtert,
- zweitens wurden an Beispielen aus den Projekten / Netzwerken des Verbundes diese Strukturen, Methoden und Techniken in Kleingruppen und im Plenum exemplarisch erprobt und damit die aktuelle Arbeit reflektiert und
- drittens fanden im unmittelbaren zeitlichen Zusammenhang zum Moderatorenkreis Supervisionsrunden mit einem externen Supervisor statt.

Insgesamt trafen sich die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Moderatorenkreises in vier jeweils zweitägigen Workshops, ungefähr im halbjährlichen Abstand. Dabei wurde vom BeNN-Team mit den Teilnehmern ein gemeinsames Lernfeld gestaltet. Wir wollten also nicht „normativ verkünden“, was es mit der Moderation von Netzwerken und Projekten auf sich hat und wollten auch nicht die sein, die immer auf alles eine Antwort haben, sondern eben jene, welche den Gruppenlernprozess organisieren, zum Teil gezielt Beiträge einbringen und im übrigen auch Teilnehmende sind. Das Lernen voneinander sollte möglich werden, Peer-to-Peer Hilfestellungen und die Verallgemeinerung der Erkenntnisse aus einzelnen Projekten zu Erkenntnissen übergeordneter Fragestellungen.

Die konkrete inhaltliche Ausgestaltung des Moderatorenkreises hat sich sehr an dem Bedarf der Teilnehmer orientiert. Von daher war es zu Beginn und zwischendurch immer wieder Aufgabe, die gemeinsame Interessenslage zu sondieren und die Arbeit darauf auszurichten.

behandelte Themen: Im Rahmen von Erhebungen zu den Netzwerkentwicklungen wurden die Netzwerkakteure u.a. darüber befragt, welche Erwartungen an die Moderation ihrer Netzwerke besteht. Auch hierbei zeigt sich, dass die erhobenen Erwartungen den bisherigen Rahmen einer Moderation sprengen. Bezüglich der Erwartungen an die Leistungen der Moderation wurden genannt:

- **Unterstützung von Kommunikationsprozessen**
- **Hilfe im Konfliktfall**
- **Unterstützung bei der Organisation von Verfahrensabläufen**
- **Informationsleistungen**
- **Zeitkontrolle und Zielorientierung**
- **Einladungsversand, Protokollführung**

Hinsichtlich der Erwartungen an die fachlichen und persönlichen Kompetenzen der Moderation wurden genannt:

- **klassische Unternehmensberatung (Unterstützung bei der Organisation von Verfahrensabläufen)**
- **Moderationsmethoden (Unterstützung von Kommunikationsprozessen)**
- **Hilfe im Konfliktfall**
- **Fachwissen über Neue Nutzungsstrategien**
- **Neutralität**
- **Einfühlungsvermögen, Prozesssensibilität**
- **analytische Fähigkeiten**

Eine Untersetzung dieser Anforderungen aus Sicht der voran beschriebenen Komplexität führte in Abstimmung mit den Teilnehmern des Moderatorenkreises zu dem folgenden Themenspektrum für diesen (siehe Abb. 7.3) .

Diesem breiten Spektrum folgend, wurden im Rahmen von 4 Moderatorenkreistreffen, die jeweils an zwei Tagen statt fanden, zunächst bezüglich des Arbeitsfeldes ein gemeinsames Grundverständnis des zu behandelnden Generalthemas hergestellt. Im Folgetreffen wurden auf der Basis von Netzwerk- und Kooperationsprinzipien Handlungsmaxime für die Netzwerkmoderation bearbeitet, Methoden für Problemlösungen und - rechtzeitig vor Ende der Förderphase einiger Projekte - Fragen der Netzwerkverstetigung behandelt. Als Resümee der Befragung unter allen Netzwerkakteuren (Bedarfsanalyse) kamen anschließend Erfolgsfaktoren und Evaluationsmethoden zur Sprache. Prinzipien und Methoden des Innovationsmanagements bildeten den Abschluss.

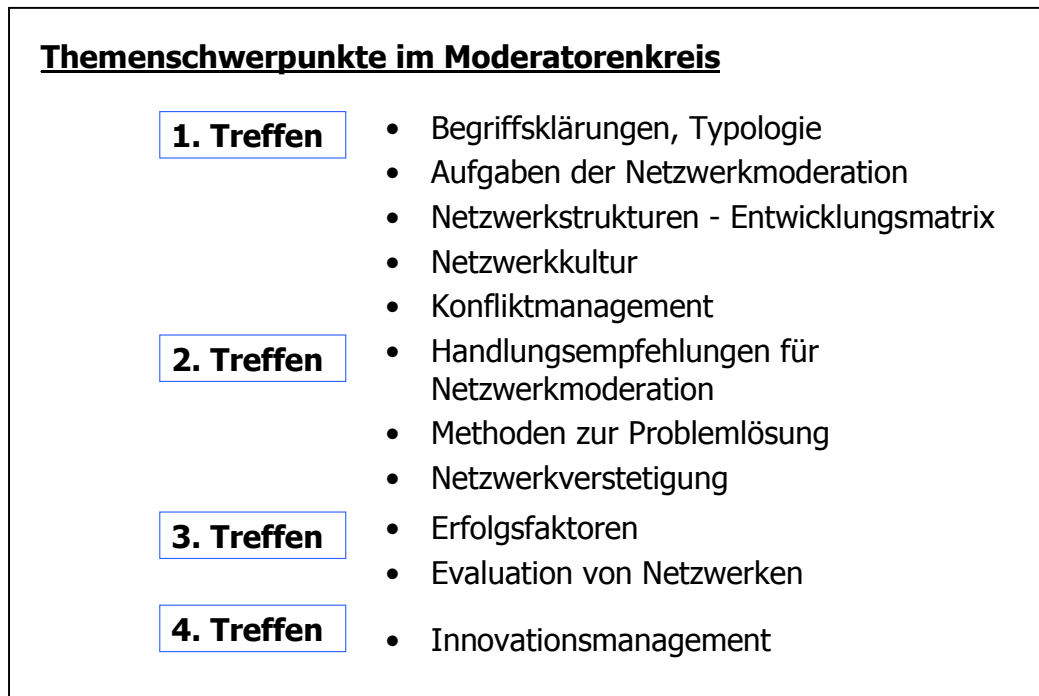


Abb. 7.3 Themenschwerpunkte des Moderatorenkreises

Erfahrungen und Einflussnahme des Moderatorenkreises auf die Qualität der Netzwerkarbeit

Wiederholt wurden im Moderatorenkreis durch sogenannte Feedbackrunden die Effekte hinterfragt.

Von vornherein gab es ein großes Interesse an Austausch, gemeinsamem Lernen und Input zu übergreifenden Themen. Gleichzeitig herrschte anfangs große Skepsis vor, ob die Offenlegung des eigenen Lernens und der eigenen Schwächen auf fachlicher, methodischer und sozialer Ebene nicht gegen das Projekt verwandt werden könnte.

Bereits im Lauf der ersten beiden Treffen ist es gelungen, für den Input projektspezifischer Belange und das gemeinsame Lernen einen „geschützten“ Raum zu schaffen. Dies hatte eine große Offenheit der Projekte untereinander zur Folge, die ein genaues Erkennen und Auswerten von Potenzialen und Hindernissen erlaubt. Wesentlich unterstützend wirkte hierbei die zusätzlich durchgeführte Supervision der Teilnehmergruppe des Moderatorenkreises mit einem externen Supervisor. Diese fand in der Regel unmittelbar im Anschluss an den Moderatorenkreis in Abwesenheit der Projektmitglieder von BeNN und an zusätzlichen Terminen zwischen den Moderatorenkreisen statt (mehr dazu in Kap. 8).

Dadurch, dass BeNN auch eine eigene wissenschaftliche (Querschnitts-) Fragestellung hat, wurden seine Mitglieder als „Peer“ wahrgenommen und somit stärker als Gleiche unter Gleichen akzeptiert.

Es hat sich gezeigt, dass statt einer Konkurrenzhaltung, die auch denkbar gewesen wäre, ein gemeinsamer Lernprozess im Interesse des „höheren Ziels“ entwickelt werden konnte. In diesem Lernprozess konnten gemachte Erfahrungen und die „Lessons Learned“ aller Akteure allen Projekten und so dem Förderschwerpunkt insgesamt zu Gute kommen. Entsprechend hoch war die Kontinuität der Teilnehmerpräsenz im Moderatorenkreis.

Die aus den Befragungen und Feedbackrunden gewonnenen Erkenntnisse hinsichtlich der Relevanz des Moderatorenkreises lassen sich in vier Aussagen zusammen fassen:

1. Die Arbeit in den Netzwerkprojekten konnte, was Methoden, Instrumente und Fallanalysen anbelangt, vom Moderatorenkreis deutlich profitieren.
2. Das in der Gruppe verfügbare kollektive Wissen hat sehr zur Klärung einzelner Sachverhalte in unterschiedlichen Projekten beigetragen. Dadurch hatte der Moderatorenkreis eine wichtige Unterstützungsfunktion für die Arbeit in den einzelnen Netzwerken.
3. Das geschaffene Lernfeld hat eine solche Dynamik und Stärke entwickelt, das die Teilnehmer es als einen ungewöhnlich verbindenden Rahmen erfuhren, der über den Moderatorenkreis hinaus Bestand hat. Die Teilnehmer sondieren derzeit Themen und Strukturen der Zusammenarbeit, um das geschaffene Lernfeld zu erhalten.
4. In bemerkenswertem Umfang wurde von nahezu allen Teilnehmern des Moderatorenkreises für zukünftige Praxisprojekte ein Ausbau dieses Instrumentes bei ähnlichen FuE-Projekten gefordert.