

Netzwerke erfolgreich gestalten

Auftaktveranstaltung des Projekts

„Natur-Netz Niedersachsen“

Vernetzung von Umwelt- und Naturschutzstiftungen in
Niedersachsen

25. August 2011, Osnabrück



Ablauf

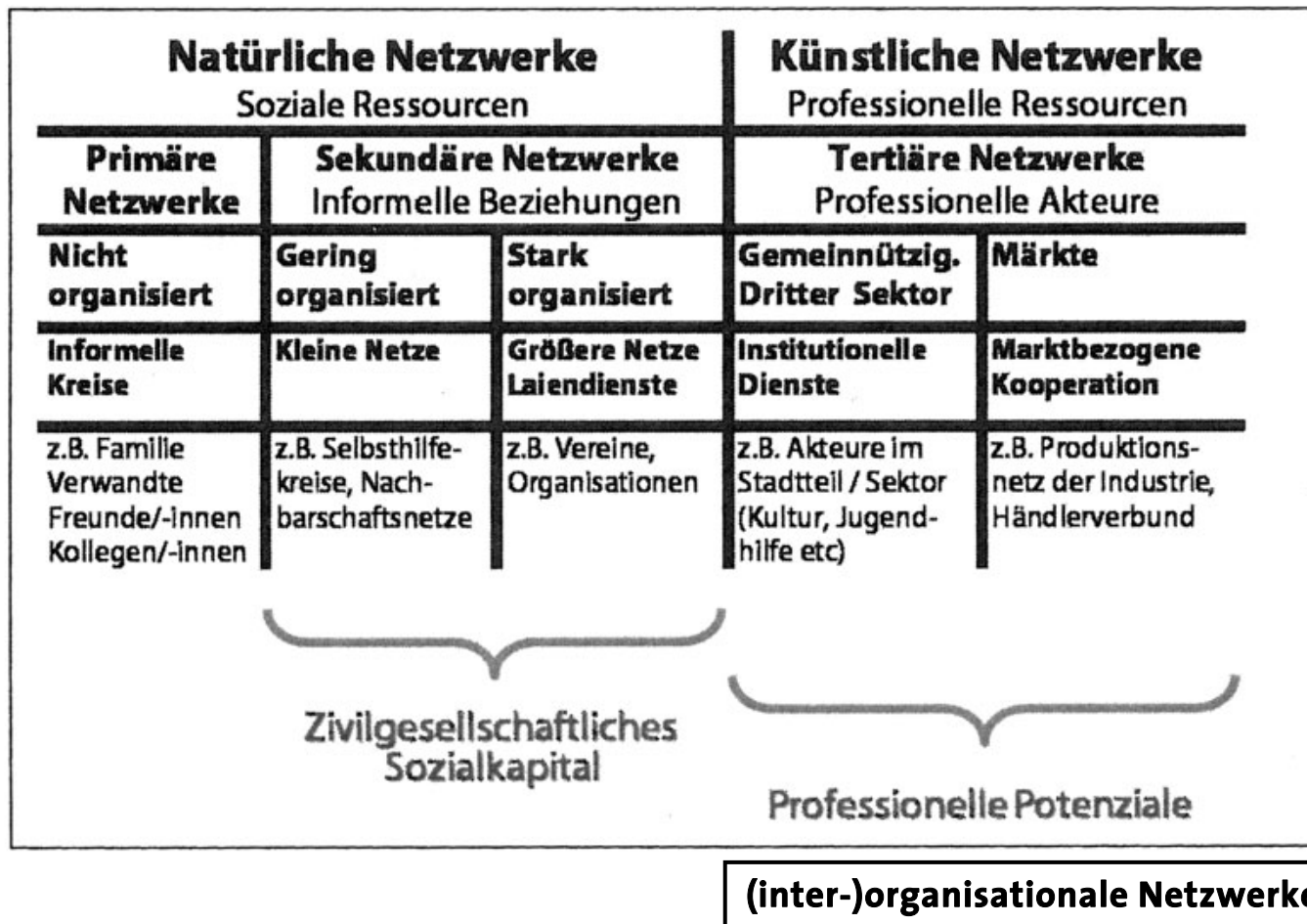
- A) Überblick: Netzwerk-Formen
- B) Interorganisationale Netzwerke: Kennzeichen & Unterscheidungsmerkmale
- C) Gemeinsame Gestaltung eines interorganisationalen Netzwerks: zentrale Aufgaben & Fragen
- D) Netzwerkprozesse fördernde Faktoren
- E) Herausforderungen der Netzwerkarbeit
- F) Fazit



A) Überblick: Netzwerk-Formen



Netzwerk-Systematik



B) Interorganisationale Netzwerke



Definition interorganisationales Netzwerk

Interorganisationale Netzwerke erscheinen

„als **komplexe soziale Gebilde und Prozesse** auf der Grundlage von **zielgerichteten Handlungen strategisch denkender Akteure** und den daraus entstehenden **nichtintendierten Handlungsfolgen** sowie von sich eventuell daraus entwickelnden **symbolischen Identifikationen** bis hin zur Ausbildung einer kollektiven Netzwerkidentität.“
(Kappelhoff, S. 31)



Zentrale Merkmale

- Freiwilliger, auf Dauer angelegter Beziehungszusammenhang zwischen mehreren, rechtlich unabhängigen Organisationen (Autonomie)
- gegenseitige Abhängigkeit (Interdependenz)
- gemeinsames Ziel zum Nutzen aller (WIN-WIN)
- Verhandlung & Entscheidung
- Zusammenführen & Austausch von Ressourcen (Information/Wissen, Kompetenzen, Finanzen, Waren, Dienstleistungen etc.)
- mehr oder weniger klar definierbare Grenzen (Offenheit)
- polyzentrische Ordnung (Gleichverteilung von Autorität und Macht)
- Kooperation & Konkurrenz
- Potenzialität
- **zentrale Basis:** Vertrauen und Konsens



Unterscheidungsmerkmale zwischen interorganisationalen Netzwerken

Referentin: Claudia Leinauer

www.mitarbeit.de



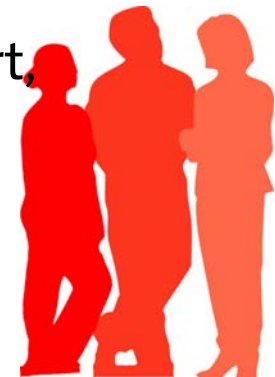
Mögliche Unterscheidungsmerkmale

STRUKTUR

- *Art & Anzahl der Organisationen*, z.B. Größe & Dominanz der Partner/innen, Profit - Non-Profit, öffentlich - privat, Sektor / Branche etc.
- *Art & Form der Systemabgrenzung*, z.B. geograf. Einzugsbereich des Netzwerks: Stadtteilebene, kommunale / regionale / nationale / internationale Ebene
- *Bindung der Partner*: formlos vereinbarte Regeln, schriftliche Verträge

STRATEGIE (Ausrichtung / Inhalt)

- *Metakoordination/Steuerungsmodus*: hierarchisch/fokal, heterarchisch/polyzentrisch, Mischform
- *Orientierung des Netzwerkes*: markt- / gemeinwohlorientiert, intermediär ODER auch: strategisch / operativ



Mögliche Unterscheidungsmerkmale

BEZIEHUNG

- Art und Form bzw. Qualität der Beziehungen, z.B.
 - *Stabilität der Beziehungen*
 - *Intensität der Beziehungen*: z.B. Erfahrungsaustausch, gemeinsame Leistungserbringung, gemeinsam gestalteter Wertschöpfungsprozess, Gemeinschaftsunternehmen
 - *Inhalt der Transaktionen*: z.B. Informationen/Wissen, Kompetenzen, Einfluss, Güter, Dienstleistungen

KULTUR z.B. Identität, geteilte Werte, Vertrauen, Commitment, Zielkongruenz (identisch, komplementär, konfliktär)



C) Gemeinsame Gestaltung eines interorganisationalen Netzwerks: zentrale Aufgaben und Fragen



Gemeinsame Gestaltung eines interorganisationalen Netzwerkes



- Strategisch-inhaltliche Ausrichtung des Netzwerkes gemeinsam entwickeln
→ WAS machen wir? Mit WEM? WARUM? WOZU?
- Netzwerkstrukturen gemeinsam entwickeln: Netzwerkorganisation, Arbeits- und Kommunikationsstrukturen
→ WIE organisieren wir uns und arbeiten zusammen?



Gemeinsame Gestaltung eines interorganisationalen Netzwerks

Zentrale Fragen dabei:

- Welches Ziel hat das Netzwerk?
- Welche Leistungen soll das Netzwerk erbringen, welche einzelne Akteure?
- Warum lohnt es sich für die Akteure, im Netzwerk mitzumachen?
- Wie wird eine Netzwerkidentität erzeugt? Welches Leitbild und welche Werte sollen das Netzwerk zusammenhalten?
- Welche vertrauensbildenden Maßnahmen werden durchgeführt? Welche (informellen) Anlässe und Events sind geplant, um die Netzwerkkultur zu fördern?
- Welche Regeln braucht Ihr Netzwerk? Wie werden Absprachen fixiert, dokumentiert und kommuniziert?



D) Netzwerkprozesse fördernde Faktoren

Referentin: Claudia Leinauer



Netzwerkprozesse fördernde Faktoren

- Persönlicher Einsatz der Akteure/innen
- Verbindliche & vertrauensvolle Zusammenarbeit (gemeins. Erfahrungen & Erfolge)
- Offenheit & Lernbereitschaft
- Langer Atem & viel Geduld
- Nutzen für alle Beteiligten (Gegenseitigkeit)
- Erwartungen transparent machen
- Handlungsspielräume
- Wertschätzung der Unterschiedlichkeit der Organisationen
- Gemeinsame Zielsetzung & verbindliche Planung



Netzwerkprozesse fördernde Faktoren

- Bewusste Entscheidung für Kooperation seitens Organisationen
- Kontinuierliches Netzwerkmanagement
- Klare personelle & institutionelle Zuständigkeiten
- Konsensorientierung
- Gut funktionierender Informationsfluss zwischen Akteuren/innen
- Transparente, klare und verbindliche Entscheidungs- und Abstimmungswege
- Anerkennung der Instanz / Person, die Netzwerk koordiniert



E) Herausforderungen der Netzwerkarbeit



Herausforderungen

Ziele / Inhalte

- Gemeinsames Festlegen von Zielen, die ausreichend motivierend sind
- Ergebnisse gemeinsamer Arbeit entstehen u.U. langsam → Nutzen der Mitarbeit schwer vermittelbar

Partner

- Heterogenität: unterschiedlichste Organisationsgrößen, -formen & Organisationskulturen, Hierarchieebenen, Finanzkraft & Arbeitsstile
- Einzelpersonen „Diener zweier Herren“: Netzwerk & Herkunftsorganisation
- Interessen und Vorstellungen zu Netzwerkarbeit verschieden
- Kommunikations- & soziale Fähigkeiten für Arbeit in Netzwerken unterschiedlich stark entwickelt
- Ressourcen (zeitlich, personell, finanziell) über Laufzeit sicherstellen



Herausforderungen

Zusammenarbeit

- Vertrauen ist zentral → Aufbau braucht viel Zeit bzw. Kooperation ist zu Beginn mit Unsicherheit / Risiko verbunden
- Zusammenarbeit als WIN-WIN gestalten
- Verbindlichkeit herstellen und einfordern → wenig Sanktionsmöglichkeiten
- Kooperation und Konkurrenz ausgleichen
- Umgang mit Konflikten
- Balance zwischen Selbstorganisation (Flexibilität) und festen Strukturen (Effektivität)
- Umgang mit Fluktuation (auch: Offenheit)
- Balance von Zuständigkeit und Verantwortlichkeit
- Wer entscheidet & wie entschieden wird, muss ausgehandelt & festgelegt werden
- Entscheidungen müssen in Herkunftsorganisation rückgekoppelt werden
- Akteure/innen agieren als Einzelkämpfer/innen und nicht als Team



F) Fazit



Fazit

Kooperation in Netzwerken:

- ist komplex, voraussetzungsvoll, oft mit hohen Erwartungen verbunden und nicht umsonst (Aufwand!)
 - ➔ Bewusste Entscheidung für Kooperation durch die Organisation ➔ Klarheit bzgl. eigener Ziele, Erwartungen, Aufwand und Nutzen der Kooperation, Folgen für Organisation
- ist zugleich verbunden mit etlichen Herausforderungen und Chancen
- ist ein gemeinsamer Prozess: Aushandlung & Entscheidung
- kein Patentrezept / Königsweg



Literatur

- Böhm/Jansen/Legewie (1999). Zusammenarbeit professionell gestalten – Projektleitfaden für Gesundheitsförderung, Sozialarbeit und Umweltschutz, Freiburg i.B.
- Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hg.) (2006): Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse, Bielefeld (Wohlfart, Ursula).
- Borchert/Markmann/Steffen/Vogel (1999) Netzwerkarrangements. Konzepte, Typologien und Managementkonzepte. Arbeitspapiere des Lehrstuhls Betriebswirtschaftslehre Nr. 21.
- Teller/Longmuß (2007) Netzwerkmoderation. Netzwerke zum Erfolg führen, Augsburg
- Kappelhoff (1999/2000) Der Netzwerkansatz als konzeptueller Rahmen für eine Theorie interorganisationaler Netzwerke, in: Sydow/Windeler (Hg.) Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken, Opladen.
- Schubert (Hg.) (2008) Netzwerkmanagement. Koordination von professionellen Vernetzungen – Grundlagen und Beispiele, Wiesbaden.



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit !

