

## **Erfolgsfaktoren von Netzwerken**

Es gibt viele verschiedene Netzwerke - einige von ihnen sind erfolgreich, andere bleiben hinter den Erwartungen zurück. Untersucht man die erfolgreichen Netzwerkprojekte, zeigen sich eine Reihe von Merkmalen und Faktoren, die zur Funktionsfähigkeit eines Netzwerkes beitragen:

- Netzwerkidentität
- Potenzialität
- Gemeinsame Visionen und Ziele
- Systemvertrauen
- Orientierung am Gegenseitigkeits-Prinzip
- Anschlussfähigkeit
- Adressierbarkeit
- Personelle Kontinuität/Stabilität der Beziehungen
- Stabile Kerne (Promotoren, Leitorganisationen, Multiplikatoren)
- Kompetentes Netzwerkmanagement
- Intensiver Wissens- (ggf. Technik-) Austausch
- Geeignete Organisationsstruktur
- Geeignete Verfahren zur Konfliktbearbeitung

## **Netzwerkidentität**

»Netzwerkidentität« entsteht dann, wenn die Netzwerkakteure sich selbst nicht nur als Vertreter ihrer Einzelinteressen begreifen, sondern auch eine Identifikation mit dem Netzwerk als solches entwickeln, sich also auch als Teil des Netzwerks verstehen und sich deshalb auch für das Netzwerk verantwortlich fühlen. Grundlage für die Entstehung von Netzwerkidentität ist ein Kommunikations- und Verständigungsprozess der Akteure, in dem die individuellen Interessen und Problemlagen vermittelt werden und ein Bedarf an Kooperation deutlich wird. Netzwerkidentität kann durch konstruktive Zielfindungsprozesse und erfolgreiche Kooperationserfahrungen verstärkt werden und zeigt sich in „Wir“-Gefühl und der Bereitschaft der Akteure, sich auf das Netzwerken einzulassen und die Konsequenzen für das Netzwerk als eine relevante Handlungsmaxime zu akzeptieren.

## **Potenzialität/gemeinsame Visionen und Ziele**

Netzwerkbildung setzt Potenziale hinsichtlich gemeinsamer Zielstellungen voraus. Netzwerke bieten Potenziale, indem sie Optionen für Kooperationen zwischen den Akteuren bereitstellen. Erfolgsvoraussetzung für Netzwerke ist daher, dass ihre Akteure das konkretisierte Bewusstsein entwickeln, dass ihnen das Netzwerk zur Erreichung ihrer persönlichen Ziele hilfreich sein kann. Ohne dieses Bewusstsein wird regelmäßig das erforderliche Engagement und die Identifikation mit dem Netzwerk ausbleiben.

Potenzialität wird vor allem dann konkret erkannt, wenn gemeinsame Visionen und Ziele entwickelt werden und alle Akteure ihre Kernkompetenzen identifizieren und dem Netzwerk kommunizieren, welche konkreten Leistungen sie in die Kooperationsprozesse im Netzwerk einzubringen bereit und in der Lage sind. So können alle Einzelakteure eine Vorstellung entwickeln, in welchen Kontexten, unter welchen Zielstellungen und unter welchen Bedingungen mit den anderen Akteuren effektiv und sinnvoll zusammengearbeitet werden kann.

## **Systemvertrauen**

Wo erfolgreiche Kooperationen in Netzwerken den Austausch sensibler Informationen und die Zusammenarbeit ohne 100%ige Absicherung, also ohne

„Netz und doppelten Boden“ verlangen, ist ein gewisses Maß an Vertrauen Grundlage für erfolgreiche Zusammenarbeit. Vertrauen ist konstitutiv für erfolgreiche Netzwerkarbeit. Dabei geht es nicht nur um das Vertrauen zu einzelnen Netzwerkakteuren sondern auch um Vertrauen in das System selbst, d.h. eine von allen geteilte Erwartung über die Reaktion des gesamten Systems im Falle von möglichen Störungen. Vertrauen kann nicht versprochen oder vereinbart werden, Vertrauen entsteht nur durch konkrete Erfahrungen gelungener Kooperation und konsequenten Handelns.

### **Orientierung am Gegenseitigkeits-Prinzip (Reziprozitätsnorm)**

In erfolgreichen Netzwerken ist die sogenannte Reziprozitätsnorm akzeptierter Teil der informellen Spielregeln der Netzwerkarbeit. Das bedeutet, dass alle Akteure davon ausgehen, dass die Beziehungen im Netzwerk in einem Gleichgewicht von Geben und Nehmen bestehen (erwartungsstabile Austauschverhältnisse). Gerade in der Netzwerkarbeit sind Vorleistungen einzelner Akteure erforderlich. Nicht in jeder einzelnen Kooperation sind die Vorteile unter den beteiligten Akteuren gleichgewichtig verteilt. Die Bereitschaft zur Vorleistung und zur asymmetrischen Kooperation wird auf Dauer nur dann erhalten bleiben, wenn die einzelnen Akteure aufgrund konkreter Erfahrungen gesicherte Erwartungen entwickeln können, dass sie für ihre Beiträge sofort oder wenigstens zeitlich verschoben eine Gegenleistung aus dem Netzwerk heraus erwarten können. Aus diesem Grund ist es für jedes Netzwerk wichtig, „Schmarotzer“ (die nur nehmen, aber kaum etwas geben wollen) zu identifizieren und wirksam zu sanktionieren. Kooperation unter Wettbewerbsbedingungen (Coopetition) kann auf Dauer nur dann gelingen, wenn jeder Beteiligte nur den Nutzen aus dem System für sich entnimmt, den er durch seine Beteiligung in das System „Netzwerk“ einbringt.

### **Anschlussfähigkeit**

Bedingt durch die teilweise heterogene Zusammensetzung (z.B. Unternehmen, Behörden, Einzelpersonen), die hohe Dynamik, die spontane und flexible Kooperation sowie das anfängliche Fehlen normierter Verfahren oder Handlungsroutinen bilden sich in Netzwerken häufig spezifische Kooperations- und Handlungsmuster unter Umgehung formaler Zuständigkeiten und Kompeten-

zen heraus. Bestimmte Wahrnehmungsmuster und Verhaltensweisen bewähren sich zwischenzeitlich und werden auf andere Fälle der Netzwerkkoope-ration übertragen. Es bildet sich eine eigene Arbeitskultur des Netzwerkes, eine „Netzwerklogik“ heraus. Diese Netzwerklogik unterscheidet sich nicht selten von den vorherrschenden Problembewältigungsmustern der „Außenwelt“. Die netzwerkspezifische Arbeitskultur wird für die Netzwerkakteure zunehmend zur Selbstverständlichkeit; das Netzwerk gewinnt dadurch an Effektivität und Effizienz.

Die Herausbildung dieser eigenen Arbeitskultur im Netzwerk kann jedoch die Funktionsfähigkeit der Schnittstellen zur Außenwelt beeinträchtigen. Dort wo das Netzwerk als Ganzes oder einzelne Netzwerkakteure ihre netzwerkin-ternen Verhaltensmuster unkritisch auf Kontakte mit externen Stellen über-tragen, können Unverständnis oder gar Ablehnung die Folge sein. Je selbst-verständlicher derartige Grundverständnisse für Insider werden, um so suspekter, und ggf. auch bedrohlicher werden sie auch für Externe bzw. für die, die später hinzustoßen (sollen).

Erfolgreiche Netzwerke lernen daher, in „Innenwelt“ und „Außenwelt“ unter-schiedliche Arbeits- und Verhaltensweisen situativ anzuwenden, also parallel zwei verschiedene Arbeitskulturen zu pflegen.

### **Adressierbarkeit**

Je komplexer ein Netzwerk wird, desto wichtiger wird die Frage der Adres-sierbarkeit. Das bedeutet, die einzelnen Akteure und das Netzwerk als sol-ches müssen sich Gedanken darüber machen, wie sie sich selbst und ihre Potentiale intern und extern transparent machen können. Dazu müssen u.a. Antworten auf folgende Fragen vermittelt werden:

- Wo kann ich anrufen, wer kann mir in einem bestimmten Fall weiter-helfen?
- Wen rufe ich an?
- Woher weiß ich, dass er verlässlich und kompetent ist?
- Wer ist über welche Sachverhalte und Entscheidungen zu informieren?

## **Personelle Kontinuität/Stabilität der Beziehungen**

Netzwerke gründen auf Vertrauen. Vertrauen entsteht auf Grundlage gemeinsamer Erfahrungen und erfolgreichen Zusammenwirkens. Dieses Vertrauen ist meist personalisiert, bezieht sich also auf eine bestimmte Person und kann nicht ohne weiteres auf die Organisation übertragen werden, die diese Person vertritt. Erfolgreiche Netzwerkbeziehungen sind daher eher längerfristiger Natur. Jeder Wechsel von wichtigen Akteuren (z.B. ein Unternehmensvertreter wird „befördert“, ist jetzt nicht mehr für das Netzwerk zuständig und wird durch einen Nachfolger ersetzt) erschüttert die – aufgrund der spezifischen Situation von Netzwerken ohnehin geringe – Stabilität und beeinträchtigt die Leistungsfähigkeit des Netzwerks. Je größer die personelle Kontinuität, desto erfolgreicher kann das Netzwerk arbeiten.

## **Stabile Kerne (Promotoren, Leitorganisationen, Multiplikatoren)**

Gerade in der Phase des Netzwerkaufbaus brauchen Netzwerke stabile Kerne, die arbeitsteilig Funktionen des Netzwerkmanagements übernehmen. Dazu gehören Promotoren, Leitorganisationen und Multiplikatoren. Insbesondere das Vorhandensein von Promotoren, die die Netzwerkbildung mit einer überzeugenden Idee, langem Atem, ausreichend Ressourcen und der Bereitschaft zur Vorleistung anstoßen, entscheidet häufig über Erfolg oder Misserfolg von Netzwerkprojekten.

## **Kompetentes Netzwerkmanagement**

Erfolgreiche Netzwerke müssen die Funktionen des Netzwerkmanagements erfolgreich abdecken, um die Komplexität der Netzwerkarbeit zu bewältigen und die Zusammenarbeit effizient und effektiv zu gestalten. Dazu gehört u.a.:

- die richtigen Akteure zu finden, zu gewinnen und in die Arbeit des Netzwerks einzubinden;
- themenbezogenen Wissenstransfer im Netzwerk herzustellen;
- konkrete Ziele des Netzwerks zu verfolgen, ohne die Autonomie der beteiligten Akteure zu sehr zu beschneiden;
- Bewahrer der Netzwerkidee zu sein und gleichzeitig offen zu bleiben für notwendige Veränderungen;

- Moderator und Promotor des Verbundes ohne hierarchische Legitimation zu sein;
- Ressourcen zu erschließen und zu koordinieren;
- Ergebnisse zu sichern und zu bewerten;
- Öffentlichkeitsarbeit innerhalb und außerhalb des Verbundes zu betreiben.

### **Intensiver Wissens- (ggf. Technik-) Austausch**

Der Austausch von sensiblen Informationen ist für Netzwerkakteure nicht ohne Gefahren. Einseitig preisgegebene Informationen können (z.B. von Wettbewerbern) ausgenutzt werden. Netzwerke können jedoch nur dann erfolgreich sein und die in ihnen liegenden Potentiale heben, wenn es gelingt, eine Plattform zu installieren, auf der relevante Daten verschickt, Wissen abgelegt und abgefragt werden kann. Nur so können die einzelnen Akteure Erfahrungen, Wissen und Know-how ihrer Partner kennen und einschätzen lernen und vorhandene Kooperationspotentiale erkennen.

### **Geeignete Organisationsstruktur**

Die Netzwerkstruktur bietet die Gelegenheit zu flexiblem, innovativen Vorgehen. Oft haben Netzwerke jedoch das Problem, dass Planungs-, Steuerungs- und Kontrollmechanismen unzureichend ausgebildet sind. Da Netzwerke üblicherweise darauf angewiesen sind, eine Vielzahl von Akteuren und Aktivitäten zielgenau zu koordinieren, müssen sie regelmäßig überprüfen, ob ihre Organisations- und Arbeitsstruktur diesen Bedarf noch erfüllen kann. Grundsätzlich gilt: je komplexer ein Netzwerk wird, desto mehr muss sich die Struktur von Selbstorganisationsprinzipien zu zentralem Management wandeln.

### **Geeignete Verfahren zur Konfliktbearbeitung**

Aufgrund der Besonderheiten der Netzwerkarbeit (geringe formale Ordnungsrahmen, hohe Dynamik, wechselnde Kooperationspartner) liegen potentielle Konflikte in Netzwerken immer „in der Luft“. Dies ist nicht nur negativ zu sehen, denn Konflikte ermöglichen es, eine Sache voranzubringen, Spielregeln und Verfahren zu überprüfen und zu optimieren, Innovation zu generieren

und haben somit auch eine positive Wirkung. Gerade in Netzwerken können sie jedoch in besonderem Maße auch ihre destruktive Wirkung entfalten, falls sie ungesteuert eskalieren. Erfolgreiche Netzwerke zeichnen sich daher dadurch aus, dass sie vorbeugend geeignete Maßnahmen zur Konfliktvermeidung bzw. -bearbeitung ergreifen (z.B. Schlichtungsverfahren entwickeln, Mediatoren oder Schlichter bereitstellen) und permanent auf aufkeimende, latente Konflikte achten und diese als Gesamtsystem angemessen bearbeiten.