

Dieter Bensmann

Netzwerke

Eine innovative Organisationsform nutzen und managen



HAUFE.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Einführung	11
Orientierung im begrifflichen Netzwerkdschangel	11
Das Netzwerk als Organisationsform zwischen Markt, Kooperation und Unternehmen/Institution	16
Exkurs: Was die Innovationsfähigkeit von Netzwerken ausmacht	28
Teil 1 Netzwerke als Teilnehmer aktiv nutzen und gestalten	43
1 Die vier Grundmerkmale von Netzwerken	45
1.1 Tausch	45
1.1.1 Direkter Tausch	45
1.1.2 Indirekter Tausch	47
1.1.3 Tauschhaltung	48
1.2 Ziele	49
1.2.1 Fluidität	49
1.2.2 Ereignisorientierung	51
1.2.3 Wichtig: passende Ziele wählen	51
1.3 Unterschiedlichkeit	52
1.3.1 Was bedeutet »Unterschiedlichkeit« konkret?	52
1.3.2 Unterschiedlichkeit gestalten	58
1.4 Vertrauen	59
1.4.1 Pragmatische und apodiktische Denkmodelle zu Vertrauen ...	60
1.4.2 Vertrauensbildende Haltungen und Verhaltensweisen	61
1.4.3 Vertrauensbildung gestalten	63
2 Vorurteile, Vorbehalte und Sorgen – Herausforderungen für Netzwerkmitglieder	65
2.1 Wer gehört dazu? – Mit fließenden Grenzen und unbestimmter Zugehörigkeit umgehen	65
2.2 Wie kann ich mich einbringen? – Mitwirkung in offenen Strukturen ...	68
2.3 Wer hat das Sagen? – In einer hierarchielosen Organisationsform mitentscheiden	69
2.4 Wie soll das gehen? – Unvereinbarkeiten und Zwickmühlen auflösen .	71
2.4.1 Mit Konkurrenten kooperieren	72
2.4.2 Im ständigen Wechsel geben und nehmen	73
2.4.3 Unterschiedlichkeit aushalten	74

3	Praxisteil 1: Die eigene Netzwerkkompetenz	75
3.1	Fragebogen zur Selbsteinschätzung der Netzwerkkompetenz	75
3.2	Tipps für Netzwerker	78
3.3	Selbstwahrnehmungsübungen für Netzwerknutzerinnen und -nutzer .	79
 Teil 2 Netzwerkorganisationen managen		 83
4	Welches Verständnis von Netzwerken ist eine gute Grundlage für erfolgreiches Netzwerkmanagement?	85
4.1	Mögliche Definitionen des Begriffs »Netzwerk«	85
4.2	Das eigene Netzwerk analysieren	87
4.2.1	Akteure und Beziehungen	88
4.2.2	Starke und schwache Beziehungen	90
4.2.3	Strukturelle Löcher	94
4.2.4	Brückenbauer	96
 5	 Das eigene Netzwerk managen	 99
5.1	Das besondere Managerprofil	99
5.2	Welche Rolle übernehmen Sie?	100
5.2.1	Ermöglicher	100
5.2.2	Motor	101
5.2.3	Koordinator	101
5.2.4	Intermediär	101
5.2.5	Was ist nun die richtige Rolle für Netzwerkmanagerinnen und -manager?	102
5.3	Netzwerke initiieren	103
5.3.1	Die Rolle des Managements im Netzwerk aushandeln	104
5.3.2	Die Kick-off-Veranstaltung gibt die Richtung vor	106
5.4	Netzwerke entwickeln	108
5.4.1	Weiterentwicklung der Tauschkultur	108
5.4.2	Vertrauensbildung anregen	109
5.4.3	Unterschiedlichkeit nach innen und außen entwickeln	109
5.4.4	Ziele – Kooperationen als einen Entwicklungsmaßstab etablieren	110
5.4.5	Entwicklungen im Netzwerk ermöglichen	111
5.5	Netzwerke revitalisieren	112
5.6	Netzwerktreffen gestalten	114
5.6.1	Der geeignete Rahmen	114
5.6.2	Ereignisorientierte Moderation	115
5.7	Softwarebasiertes Wissens- und Austauschmanagement am Beispiel von NIRO-Wissen	117

6	Praxisteil 2: Methodisches Know-how für das Netzwerkmanagement	125
6.1	Bewährte Netzwerk-Moderationstools	125
6.1.1	Runde	125
6.1.2	Soziometrie – Positionierung im Raum	127
6.1.3	Sie fragen – Sie antworten/Kurze Frage – schnelle Antwort	128
6.1.4	Intensivtausch zu mehreren Themen	130
6.2	Tools zur Selbstevaluation von Netzwerken	132
6.2.1	Fragebogen Zwischenbilanz »Unser Netzwerk«	132
6.2.2	Soziometrie – individuelle Tauschbilanz	135
6.2.3	Fragebogen	136
6.3	Kreativitätstechniken, die sich in Netzwerken bewährt haben	137
6.3.1	Walt-Disney-Methode	137
6.3.2	World Café	138
6.3.3	Open Space	138
6.4	Tools zur Erforschung der eigenen Kompetenz als Netzwerkmanager bzw. -managerin	140
6.4.1	Analyse Ihrer spezifischen Kompetenz, Netzwerke zu managen	140
6.4.2	Fragebogen zur Ermittlung Ihres persönlichen Motivationstyps	143
Teil 3 Erfolgreiche Netzwerke		145
7	Einführung	147
8	Porträts	149
8.1	Ems-Achse	149
8.2	Netzwerk Industrie RuhrOst (NIRO)	164
8.3	job4u	179
8.4	Netzwerk Nachhaltigkeit lernen in Frankfurt	190
8.5	Netzwerk Ganztagskoordination Hamburg	196
9	Trends in Netzwerkorganisationen – destilliert aus den Porträts	207
Teil 4 Ausklang		213
10	Der Hype um Netzwerke im Spiegel gesellschaftlicher Entwicklungen	215
10.1	Hypothesen zur gesellschaftlichen Bedeutung von Netzwerkorganisationen	217
10.2	Die Verortung von Netzwerken	223

11	Netzwerke als Instrumente einer deliberativen Demokratie	225
12	Schlussbetrachtung	227
	Einladung	229
	Danksagung	231
	Literaturverzeichnis	233
	Stichwortverzeichnis	241

Vorwort

Netzwerke gelten als eine Organisationsform, der innovative Lösungen zuge-
traut werden. So ist es nicht verwunderlich, dass immer mehr Menschen

- sich Netzwerken anschließen und diese nutzen,
- von ihrem Unternehmen/ihrer Institution in Netzwerke delegiert werden
und
- in die Lage kommen, Netzwerke zu managen.

Netzwerkorganisationen gründen sich aus Eigeninteressen, aber die Netz-
werkgründung ist inzwischen mitunter auch eine Bedingung, um Zuwendun-
gen der öffentlichen Hand zu bekommen. Die öffentliche Hand verspricht sich
von der Netzwerkbildung bessere Qualität und effizienten Ressourceneinsatz.

Netzwerke werden auch genutzt, um Akteure aus Politik, Verwaltung, Wirt-
schaft, Kultur und Bildung an einen Tisch zu bringen, um die regionale Ent-
wicklung zu inspirieren. So gibt es in Deutschland weit über 200 Netzwerke
zur Bindung von Fachkräften in der jeweiligen Region.¹

Sind die Erwartungen an Netzwerke realistisch? Was ist das Geheimnis von
erfolgreichen Netzwerken? Wie können Netzwerkmitglieder diese Organisa-
tionsform bestmöglich nutzen? Wie lassen sich Netzwerke steuern?

Das Buch ist in vier Teile gegliedert. Der erste und der zweite Teil enden jeweils
mit praxisorientierten Tests, Tipps und der Vorstellung gängiger Methoden.

In der ausführlichen Einführung geht es um die Orientierung im begrifflichen
Netzwerkdschungel und um die Herleitung der vier Grundmerkmale von Netz-
werkorganisationen. Ein Exkurs beantwortet die Frage, was die Innovations-
fähigkeit von Netzwerken im Grundsatz ausmacht.

Im ersten Teil stehen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer von Netzwerken
im Mittelpunkt. Das Wissen um die vier Grundmerkmale von Netzwerken –
Tausch, Ziele, Unterschiedlichkeit und Vertrauen – erleichtert das »Doing« in
Netzwerken. Danach geht es um spezifische Herausforderungen, die Netz-
werke an Mitglieder stellen, z. B. bezogen auf Mitwirkungs- und Mitentschei-

¹ Siehe Datenbank des »Innovationsbüro Fachkräfte für die Region« unter: [www.fachkraefte-
buero.de](http://www.fachkraeftebuero.de).

dungsmöglichkeiten, aber auch auf Zwickmühlen, die Netzwerke kennzeichnen, wie z.B. Konkurrenz und Kooperation.

Der zweite Teil stellt Netzwerkmanagerinnen und Netzwerkmanager in den Mittelpunkt und beschäftigt sich mit dem Managen von Netzwerkorganisationen. Instrumente zur Analyse und Bewertung von Netzwerken (auch des eigenen) und die bewusste Gestaltung der Rolle als Netzwerkmanagerin bzw. -manager bei der Initiierung, Weiterentwicklung und Revitalisierung von Netzwerken werden betrachtet. Eine besondere Bedeutung hat in diesem Zusammenhang die Gestaltung der Kommunikation und der Austauschprozesse sowohl face to face als auch durch Software ergänzt und unterstützt.

Im dritten Teil werden fünf erfolgreiche Netzwerke ausführlich vorgestellt. Diese sind in unterschiedlichen inhaltlichen Arbeitsbereichen tätig und sehr verschieden aufgebaut. Die Spanne reicht vom Bildungsnetzwerk bis zum Unternehmensnetzwerk. In allen Teilen des Buches werden Einzelheiten aus den Porträts zur Veranschaulichung und als Belege für Annahmen, Aussagen und Auffassungen zu Netzwerkorganisationen genutzt. Die detaillierten Beschreibungen in den Porträts ermöglichen es, dort Bewährtes abzugucken, nachzumachen oder modifiziert zu kopieren. Aus den Porträts werden zwei Trends zur Entwicklung von Netzwerkorganisationen abgeleitet, die am Ende des Teils vorgestellt werden.

Im vierten Teil wird der Hype um Netzwerke in den Kontext gesellschaftlicher Entwicklungen gestellt. Dazu wird der Betrachtungsstandpunkt geändert: Anstatt Netzwerkorganisationen aus organisationstheoretischer Perspektive zu betrachten, werden sie aus supervisorischer Sicht in den Fokus genommen.

Das Buch bietet Orientierungswissen und Handwerkszeug zur erfolgreichen Nutzung und Gestaltung der Organisationsform »Netzwerk«. In diesem Sinne ist es auch als Handbuch zu nutzen, das bei Bedarf Informationen zum Verständnis von Netzwerkorganisationen anschaulich vermittelt und praxiserprobte Anregungen zur Netzwerkgestaltung zur Verfügung stellt.

Ich wünsche Ihnen eine anregende Lektüre, die zu mehr Verständnis von dem führt, was Netzwerke ausmacht, und die mit einem Zuwachs an Handlungskompetenz in Netzwerkorganisationen verbunden ist.

Hamburg im März 2018 Dieter Bensmann