

Verfahren und für Teilnehmende zu Beginn völlig ungewohnt, aber auch befreiend. Der Eindruck der Beliebigkeit täuscht jedoch. Das Gelingen eines positiv erlebten, freien Energieflusses bedarf wertschätzender Rahmenbedingungen, die professionell vorbereitet werden müssen.

Geben wir es ruhig zu, auch für uns, die wir häufig Einzelkämpfer im Bildungsalltag sind, ist diese Art von Net-Living für Bildungsprogramme und Lernprozesse noch recht ungewohnt. Aber gleichzeitig ist es ein wunderbares Ziel, zu dem Vernetzung lohnt. Herzlich willkommen bei Netzwerk Gemeinsinn!

Wolfgang Fänderl, Päd. M.A., ist freiberuflicher Vernetzungsberater (www.vernetzungsberatung.de), Forscher, Methodenentwickler und Großgruppenmoderator (www.netzwerk-gemeinsinn.net) sowie Stadtteil-Vernetzer (www.wohnforum.net).

Tilly Miller

Vertrauen, Kompetenz, Management

Schlüssel für gelingende Netzwerkarbeit

Netzwerke gelten als Orte von Synergien, für mehrperspektivisches Problemlösen und für nützliche Kontakte. Sie kennzeichnen sich durch eine flache Hierarchie, durch Kommunikation und Partizipation.¹

Im professionellen Bereich sind es vor allem die institutionalisierten Netzwerke, die in den letzten Jahren zunehmend an Bedeutung gewonnen haben. Gemeint sind zweck- und zielgerichtete Kooperationsverbände, z.B. in den Bereichen Politik, Wirtschaft, Soziale Arbeit oder Bildung. Sie lassen sich als Verhandlungssysteme zur Ressourcennutzung und -verteilung betrachten, die problemlösungsorientiert arbeiten, die über mehr oder weniger Entscheidungskompetenzen verfügen und deren Akteure (persönliche wie korporative) als gleichrangig betrachtet werden.² Die konkrete Netzwerkarbeit vollzieht sich kontinuierlich oder begrenzt über bestimmte Zeiträume. In der Regel erfolgt die Netzwerkarbeit durch örtliche Treffen, die durch virtuelle Arbeitsformen und Plattformen ergänzt werden.

Netzwerke funktionieren nicht allein deswegen, weil sie Netzwerke sind – Netzwerke sind auch störanfällig. Die neuralgischen Punkte zu kennen, ist wichtiges Wissensgut von Netzwerker/-innen. Im Folgenden

werden zentrale Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit aufgezeigt. Die hier gegebenen Impulse sollen Netzwerker/-innen unterstützen, ihre Wahrnehmung zu stärken, ihre eigene Rolle zu reflektieren, Dynamiken im Netzwerk besser nachvollziehen und darauf reagieren zu können.

In einer Studie des Hessischen Sozialministeriums von 2001 wurden 40 Unternehmerinnen nach den belastenden Faktoren in ihrer Netzwerkarbeit befragt.³ Am häufigsten genannt werden:

1. Aufgabenverteilung und Organisationsdefizite sowie Defizite bei der Entwicklung der Netzwerkkultur,
2. Zeitmangel,
3. Konkurrenzdenken, Kommunikationsdefizite und
4. Dissens von Strategien und Zielen.

Ähnliche Ergebnisse zeigt auch die Studie »Lernende Regionen«⁴. Im Rahmen dieser Studie wurde ebenfalls nach den förderlichen und hinderlichen Faktoren der Netzwerkarbeit gefragt. Dazu wurden 889 Netzwerkpartner befragt, darunter 62 Unternehmen, die sich auf 35 Netzwerke verteilten.⁵

Als förderliche Faktoren von Netzwerken wurden genannt⁶:

- Bestehen eines Netzwerkmanagements (42,1 %)
- Räumliche Nähe (38,1 %)

- Vertrauen unter den Netzwerkpartnern (32,4 %)
- Projektförderung (30,9 %)
- Netzwerkpartner waren im Vorfeld bekannt (29,6 %)
- Zuverlässigkeit der Partner (27,3 %)
- Guter Informationsfluss (23,5 %)⁷

Beide Studien⁸ verweisen auf die Bedeutung von Netzwerkmanagement und -organisation einerseits sowie von Kooperation und Vertrauen unter den Netzwerk-Mitgliedern andererseits. Beide Schlüsselfaktoren (Management-/Steuerungsebene und Akteursebene) dürfen jedoch in diesem Zusammenhang nicht separat betrachtet werden. Netzwerkmanagement ist als ein wichtiger Bedingungsfaktor für Kooperation, Engagement und Vertrauen der Akteure zu werten. Erst darüber erfolgen geeignete Rahmungen für Kommunikation und Handeln. »Netzwerkmanagement sieht sich als Vermittler zwischen den Partnern und als Motor der Maßnahmensetzung.«⁹ Zudem gilt es als Voraussetzung für organisatorische Nachhaltigkeit. Je größer das Netzwerk, so Nussli u.a., desto relevanter sind Fragen der Steuerung durch Netzwerkmanagement.

Die hier genannten empirischen Ergebnisse über förderliche Netzwerkfaktoren stimmen wiederum weitgehend überein mit Überlegungen, die sich

aus systemtheoretischen Reflexionen heraus ergeben.¹⁰

Management und Steuerung

Netzwerke brauchen Netzwerkmanagement und -steuerung.¹¹ Konkret geht es darum, Rahmenbedingungen zu schaffen und Prozesse so zu begleiten, dass die Akteure ihr Potenzial einbringen können, dass eine produktive und kooperative Kommunikation entsteht, dass zielgerichtet an Problemen gearbeitet werden kann und dass dort, wo es notwendig ist, produktive Aushandlungskommunikationen erfolgen können. Es ist ein Spagat zu meistern zwischen Über- und Unterstrukturierung sowie Über- und Unterregulierung. Ein Zuviel an Struktur hemmt die Innovationskraft, die Kreativität und das flexible Agieren im Netzwerk; bei zu wenig Struktur läuft das Netzwerk Gefahr, ineffektiv zu werden. Es braucht offene, unhierarchische Strukturen und gleichzeitig klare Rahmungen, die Flexibilität einerseits und Klarheit in den Abläufen andererseits gewährleisten. Es braucht Unterstützungsmanagement durch den Aufbau von Schnittstellen und durch Maßnahmenempfehlungen. Dazu gehören u.a. Überlegungen zur Architektur eines Netzwerkes. Eine häufige Konfiguration ist z.B. die Implementierung eines arbeitsfähigen Kernnetzwerkes und eines erweiterten Netzwerkes, das nach Bedarf aktiviert wird.

Es braucht Ressourcenmanagement, um interne und externe Ressourcen für die Zielerreichung und für das Funktionieren des Netzwerkes als solches zu mobilisieren. Es braucht Wissensmanagement, d.h. die Erschließung von Wissen, Informationen, Daten und Know-how. Es braucht Informationsmanagement inklusive Öffentlichkeitsarbeit. Schließlich braucht es geeignete Formen der Evaluation, um die Weiterentwicklung des Netzwerkes zu unterstützen.

Auf der Grundlage dieser funktionalen Bedingungen gilt es, eine tragfähige Netzwerkkultur aufzubauen, die durch Vertrauen, Verbindlichkeit, Partizipa-

tion, Fairness, gegenseitige Unterstützung, Integration und Motivation sowie durch klare Kommunikationsregeln gekennzeichnet ist. Hierzu braucht es Kontraktmanagement, Beziehungsmanagement und Konfliktmanagement. Im positiven Fall ermöglichen die Fach-, Interessens- und Kompromissdialoge eine Win-win-Situation. Mit diesen Hinweisen wird bereits deutlich, wie anspruchsvoll Netzwerkmanagement und -steuerung sind und dass sie eine bloße Moderationstätigkeit weit übersteigen. Insbesondere die Wirtschaftswissenschaften haben sich der Frage von Netzwerkmanagement und -steuerung angenommen.¹² Steuerungsprozesse verlaufen zwischen Ziel- und Planungsvorgaben einerseits und prozessualer Offenheit andererseits. Dies kann so weit gehen, dass selbst Ziele im Prozess infrage gestellt werden. Steuern nimmt Abschied von linearen Ausrichtungen wie: Zielformulierung – Planung – Durchführung. Im prozessualen Geschehen gilt es, gemeinsam mit den Akteuren flexibel auf neue Entwicklungen und Herausforderungen zu reagieren. Netzwerkmanagement und -steuerung unterstützen partizipative Prozesse und basieren letztlich auf einer moderierenden Grundhaltung. In der Regel entscheiden die Netzwerkmitglieder über Ziele und Vorgehensweisen, über die innere Arbeitsstruktur und die Arbeitsteilung, den Einsatz von Ressourcen und Kontakten und sie entwickeln ihre jeweils spezifische Kultur. Damit dies gelingt, ist im Rahmen von professionellem Netzwerkmanagement genau zu sondieren, wozu und in welchem Umfang welche Inputs und Begleitmaßnahmen angeboten werden und wann eher Zurückhaltung angesagt ist, damit die Netzwerkmitglieder selbst aktiv werden und bleiben. »Das Netzwerkmanagement sieht sich als Vermittler zwischen den Partnern und als Motor der Maßnahmenumsetzung.«¹³ Das Motto in Bezug auf Management und Steuerung lautet: So viel als nötig und so wenig als möglich!

Akteursebene

Die Akteure im Netzwerk sind einerseits personelle Akteure mit individuellen Motiven und andererseits korporative Akteure (Organisationen), die durch Personen vertreten sind.¹⁴ Bei den institutionalisierten Netzwerken kommen die Akteure in der Regel aus unterschiedlichen Arbeitssystemen und Bereichen. Durch ihren jeweiligen Systemkontext bringen sie spezifische Problemsichtweisen, Kommunikationsweisen und Interessen ein, deren Vielschichtigkeit im Netzwerk Kommunikationsprobleme und Konkurrenzsituationen nach sich ziehen können. Möglicherweise sollen sogar Marktkonkurrenten miteinander kooperieren. Was für die einen wichtig und möglicherweise existenziell ist, ist es für die anderen noch lange nicht. Man spricht unterschiedliche Fachsprachen und hat unterschiedliche Denklagen, so die Logik eines Unternehmens, einer Bildungseinrichtung, einer Hochschule, einer Verwaltung, einer Hilfeinstitution, eines politisch Verantwortlichen.

Netzwerke haben auf der Akteursebene ein mehr oder weniger hohes Maß an Differenz und Komplexität zu verarbeiten, was einerseits einen Ressourcenpool darstellt, andererseits aber zu Konflikten führen kann. Probleme entstehen, wenn nicht genügend Zeit und Raum für die gemeinsamen Verständigungsprozesse gegeben sind.

Austauschprobleme verschärfen sich zudem durch den Faktor Sympathie/Antipathie. Die personelle Zusammensetzung der Netzwerke leidet ggf. durch die Zusammensetzung aufgrund von funktionalen Kriterien, indem Personen wegen ihres Know-hows oder ihrer Position in das Netzwerk delegiert werden, ohne Rücksicht darauf, ob sie als Netzwerker tatsächlich geeignet sind. Umgekehrt darf der Sympathiefaktor in seiner Bedeutung nicht überstrapaziert werden, denn Netzwerke brauchen Akteure mit Fachkompetenz wie auch Akteure, die Zugänge zu Machtzentren verschaffen können, um Entscheidungen zu flankieren oder um Ressourcen zu sichern.

Im Unterschied zu persönlichen Netz-

werken fallen gerade in institutionalisierten Netzwerken die Doppel- bis Dreifachrollen von Akteuren auf. Sie vertreten ihre Organisation mit spezifischen Belangen, sie sind Mitglied des Netzwerkes und sie haben noch dazu ihre individuellen Interessen. Vor diesem Hintergrund ist es eine Herausforderung, eine Netzwerkkultur zu gestalten, in der gegenseitiges Vertrauen aufgebaut werden kann, in der faires Aushandeln und Kompromissfähigkeit gegeben sind. Dazu braucht es kompetente Akteure, die in der Lage sind, ihre Doppel- bis Dreifachrollen nicht nur zu reflektieren, sondern auch auszubalancieren. Es braucht Akteure, die sich auf die vielschichtigen Sichtweisen und Belange im Netzwerk einlassen können¹⁵ und die nicht lediglich als Nutzer/-innen auftreten. Erfolgreiche Netzwerke sind alles andere als Tankstellen und Ressourcenpools für die Mitglieder, sondern sie sind soziale Konfigurationen, die eine gelebte Kultur des Vertrauens, der Kommunikation und des Engagements voraussetzen, damit sie funktionieren können. Zur Kultur eines Netzwerkes gehört nicht zuletzt die gemeinsame Bereitschaft der Akteure, sich für das Netzwerk einzusetzen und für dessen Funktionieren Sorge zu tragen. Netzwerke sind reziprok angelegt, d.h. sie leben von Austauschbeziehungen und von Akten des Gebens und Nehmens. In der Netzwerkforschung hat darauf bezogen der Begriff des Vertrauens¹⁶ zunehmend an Bedeutung gewonnen. Vertrauen setzt Vorleistungen voraus, d.h. man setzt in die Vertrauenswürdigkeit von Personen und sozialen Konfigurationen.¹⁷ Von Vertrauen kann dann gesprochen werden, wenn die Situation einen potenziellen Vertrauensbruch ermöglicht. Vertrauen ist keine Einbahnstraße, sondern die Akteure müssen sich darauf einlassen und wissen, dass es sich bei der Netzwerkarbeit um eine gemeinsam herzustellende Vertrauenssituation handelt. Ist dieses Bewusstsein nicht gegeben, zeigen sich Vertrauensprozesse störanfällig.¹⁸ Der Aufbau von Vertrauen vollzieht sich nicht nur auf der Akteursebene, sondern es geht gleichzeitig auch um

das Vertrauen in das Netzwerk und dessen Funktionsfähigkeit. Das Zusammenspiel von Management-/Steuerungskompetenz und Akteurskompetenz in Verbindung mit der gemeinsamen Gestaltung einer Netzwerkkultur sind wesentliche Schlüsselfaktoren für eine gelingende Netzwerkarbeit auf der institutionalisierten Ebene. Sie sind die Basis für eine Kultur der Kooperation und für erfolgreiche Problemlösungen. Freilich klingt das hier Gesagte idealtypisch. Die Praxis ist weitaus komplizierter. So sind Netzwerke von ihren Umweltbedingungen abhängig, die förderlich oder hemmend sein können. Netzwerkakteure, die ihre Organisationen im Netzwerk vertreten, klagen beispielsweise immer wieder über deren mangelnde Unterstützung bei Kompromissfindungen oder bei zeitlichen Anforderungen. Trotz aller Erschwernisse bleibt festzuhalten: Dort, wo Netzwerkarbeit funktioniert, lässt sich nicht nur eine hohe Zufriedenheit und Motivation unter den Netzwerkmitgliedern beobachten, sondern die inhaltliche Arbeit kann durch eine Multiperspektive und durch die Bündelung von Kompetenzen an Qualität gewinnen.

ANMERKUNGEN

- 1 Vgl. Artikel Miller in diesem Heft.
- 2 Vgl. Willke 1995, S. 109ff.; Mayntz 1992; Otto/Bauer 2005.
- 3 Vgl. Telehaus 2001.
- 4 Die Studie wurde durch das BMBF-Programm »Lernende Regionen« gefördert. In Kooperation mit dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung hat ein interdisziplinäres Forscherteam drei Jahre lang alle geförderten Netzwerke wissenschaftlich begleitet. Vgl. Nuissl u.a. 2006.
- 5 Vgl. Nuissl u.a. 2006, S. 15.
- 6 Vgl. ebd., S. 75.
- 7 Vgl. weitere Faktoren: Nuissl u.a. 2006, S. 75.
- 8 Weiteres Datenmaterial siehe bei Gnahs 2004 und Reuling 2000.
- 9 Vgl. Nuissl u.a. 2006, S. 11.
- 10 Vgl. Miller 2005.
- 11 Vgl. Endres 2001; Willke 1995.
- 12 Vgl. Sydow/Windeler 2001a, S. 2ff.; vgl. Sydow/Windeler 2001b; Staber 2001.
- 13 Nuissl u.a. 2006, S. 11.
- 14 Vgl. Fuhse 2009, S. 297ff.
- 15 Vgl. Sydow/Windeler 2001a, S. 12ff.
- 16 Vgl. Bachmann 2000; Sydow/Windeler 2001; Sydow/Windeler 2001b; Osterloh/Weibel 2001, S. 95ff.
- 17 Vgl. Bachmann 2000; Ripperger 1998.
- 18 Vgl. Luhmann 2000, S. 53f.

LITERATUR

- Bachmann, R. (2000): Die Koordination und Steuerung interorganisationaler Netzwerkbeziehungen über Vertrauen und Macht. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen, Wiesbaden, S. 107–126.
- Endres, E. (2001): Erfolgsfaktoren des Managements von Netzwerken. In: Howaldt, J.; Kopp, R.; Flocken, P. (Hg.): Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung. Wiesbaden, S. 103–120.
- Fuhse, J. (2009): Die kommunikative Konstruktion von Akteuren in Netzwerken. In: Soziale Systeme, Heft 2, S. 288–316.
- Gnahs, D. (2004): Region als Rahmenbedingung für Weiterbildung und selbstgesteuertes Lernen. In: Brödel, R. (Hg.): Weiterbildung als Netzwerk des Lernens. Differenzierung der Erwachsenenbildung. Bielefeld, S. 191–203.
- Luhmann, N. (*2000): Vertrauen. Stuttgart.
- Miller, T. (2005): Die Störanfälligkeit organisierter Netzwerke und die Frage nach Netzwerkmanagement und Netzwerk-Steuerung. In: Otto, U.; Bauer, P. (Hg.): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band II: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive. Tübingen, S. 105–125.
- Nuissl, E.; Dobischat, R.; Hagen, K.; Tippelt, R. (Hg.) (2006): Regionale Bildungsnetze. Bielefeld.
- Osterloh, M.; Weibel, A. (2001): Ressourcensteuerung in Netzwerken: eine Tragödie der Allmende? In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Durchgesehener Nachdruck der 1. Aufl. Wiesbaden, S. 88–106.
- Otto, U.; Bauer, P. (Hg.) (2005): Mit Netzwerken professionell zusammenarbeiten. Band II: Institutionelle Netzwerke in Steuerungs- und Kooperationsperspektive. Tübingen.
- Reuling, J. (2000): Regionalisierungsstrategien in der Berufsbildung – eine deutsch-niederländische Diskussion. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 2, S. 24–28.
- Ripperger, T. (1998): Ökonomie des Vertrauens. Tübingen.
- Staber, U. (2001): Steuerung von Unternehmensnetzwerken: Organisationstheoretische Perspektiven und soziale Mechanismen. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Durchgesehener Nachdruck der 1. Aufl. Wiesbaden, S. 58–87.
- Sydow, J., Windeler, A. (2001a): Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In: Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.): Steuerung von Netzwerken. Durchgesehener Nachdruck der 1. Aufl. Wiesbaden, S. 1–24.
- Sydow, J.; Windeler, A. (Hg.) (2001b): Steuerung von Netzwerken. Durchgesehener Nachdruck der 1. Aufl. Wiesbaden.
- Telehaus Wetter Praxisstudie (2001): Netzwerkkompetenz. Erfahrungswerte von Unternehmerinnen in strategischen Netzwerken. Marburg.
- Weber, S. (2001): Wie vernetzen? Systematisches Vorgehen mit Vernetzungsverfahren, Projektplanung und Evaluation. In: Weber, S. (Hg.): Netzwerkentwicklung in der Jugendberufshilfe. Opladen, S. 239–259.
- Willke, H. (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart, Jena.