

Ursula Wohlfart: Die Herausforderungen von Netzwerkarbeit

Das ehemalige Landesinstitut für Qualifizierung NRW führte im Rahmen seiner fachlichen Begleitung der Lernenden Regionen NRW seit 2002 sechs Mal eine zwölf-tägige Qualifizierung zum Netzwerkmanagement durch. Sie vermittelte den Netzwerkmanagerinnen und -managern der Lernenden Regionen und anderer Netzwerke in NRW Wissen und Handwerkszeug, um insbesondere große Netzwerke aufzubauen, kompetent zu steuern und sie zu ergebnisorientierter Zusammenarbeit zu führen. Viele Interessentinnen und Interessenten an dieser Fortbildung fragten nach, ob Kompetenzen im Gruppenleiten bzw. in der Leitung von Organisationen nicht ausreichend seien, um auch Netzwerkarbeit erfolgreich zu gestalten. Diese Frage war für mich Anlass, die Herausforderungen von Netzwerkarbeit zu beschreiben, die für Netzwerke zutreffen, in denen mehrere/viele Organisationen auf einen längeren Zeitraum hin zusammenarbeiten.

Diese Herausforderungen machen deutlich, dass die Leitung eines interorganisatorischen Netzwerks zusätzliches Wissen und ggf. auch zusätzliche Kompetenzen erfordert als die Leitung einer einzelnen Organisation.

1. Leistungs- und Strukturziele festlegen

Bei der Gründung eines Netzwerkes liegt das *Systemziel* des Netzwerkes (z. B. bei den Lernenden Regionen: Entwicklung einer regionalen Lernkultur) zumeist fest.

Was in der Regel nicht feststeht, sind die *Leistungsziele* (Mit welchen konkreten Teilzielen und einzelnen Arbeitsschritten wollen wir unser Systemziel erreichen?) und die *Strukturziele* für die Gestaltung der Zusammenarbeit (Wer soll im Netzwerk mitarbeiten? Wie und mit welchen Regeln soll die Zusammenarbeit im Netzwerk gestaltet werden?).

Leistungsziele und Strukturziele müssen in einem Kommunikations- und Verständigungsprozess mit Berücksichtigung der wechselseitigen Erwartungen und unterschiedlichen Vorstellungen der beteiligten Akteure/Organisationen ausgehandelt werden. In vielen einzelnen Organisationen hingegen bestimmt die Leitung/das Management Leistungs- und Strukturziele.

Dieses Aushandeln ist in der Regel keine einmalige Angelegenheit, sondern eine Daueraufgabe, denn insbesondere die Leistungs- und Strukturziele bedürfen im Verlaufe der Zusammenarbeit der Neuvereinbarung, wenn z. B. bestimmte Teilziele erreicht sind, und/oder sie der Korrektur bedürfen.

Die Unterscheidung nach den o. g. Zielkategorien und die Setzung realistischer Ziele stellen erhebliche Anforderungen an die Leitung und die Teilnehmenden eines Netzwerkes.

Zielfindungsprozesse können langwierig und konflikt-haft verlaufen, wenn die Vorstellungen und Interessen

der beteiligten Organisationen sehr unterschiedlich sind und Konkurrenzen ins Spiel kommen.

2. Aufgaben- und Rollenverteilung vereinbaren

Je größer ein Netzwerk ist, um so mehr braucht es eine geeignete Arbeits- und Organisationsstruktur, die eine effiziente und zielgerichtete Arbeit ermöglicht. Dabei geht es z. B. um die Festlegung bzw. Einrichtung von Arbeitskreisen und Foren, einer Geschäftsstelle, bestimmten Steuerungsgremien usw. Insbesondere eine komplexe Netzwerkstruktur benötigt eine klare Aufgaben- und Rollenverteilung an bestimmte Akteure, damit sie funktionsfähig ist.

Auch die Aufgaben- und Rollenverteilung muss im wechselseitigen Abstimmungsprozess der Akteure/Organisationen ausgehandelt werden. Zudem sollte sie gewährleisten, die einzelnen Akteure so einzubinden, dass ihre Kompetenzen und Ressourcen möglichst produktiv eingesetzt und genutzt werden können.

In einzelnen Organisationen hingegen gibt es in der Regel Organisationseinheiten (Abteilungen, Bereiche, Referate), denen die Wahrnehmung bestimmter Aufgaben und Rollen qua Kompetenz zugeordnet ist.

Da Netzwerke sowohl in Aufgabenstellung, Zielen und Zusammensetzung „in Bewegung“ sind, ist es kontinuierliche Aufgabe des Netzwerkmanagements, für Klärung, Festlegung und Anpassung von Funktionsrollen zu sorgen.

Häufig wird in Netzwerken zu wenig Gewicht auf eine gemeinsame und transparente Zuordnung von Funktionsrollen gelegt. Kompetenzen, informelle Machtgefüge und unterschiedliche Interessenlagen bleiben damit oft unberücksichtigt. Dies birgt Konfliktpotenziale, die nicht selten die Zusammenarbeit behindern und ggf. empfindlich stören.

Und gibt es keine, bzw. mangelhafte Vereinbarungen zur Aufgaben- und Rollenverteilung, bleibt die Arbeit nicht selten an wenigen Akteuren „hängen“.

3. Art und Weise der Entscheidungsfindung klären

In Netzwerken gibt es – im Unterschied zu einzelnen Organisationen – in der Regel Niemanden (keine Person, keine Organisation) mit Entscheidungsgewalt. Entscheidungen sollen möglichst kollektiv gefällt werden und auf einem Diskussionsprozess der beteiligten Akteure beruhen, der Minderheitenmeinungen berücksichtigt.



4. Für kontinuierlichen Informationsfluss sorgen

Netzwerkarbeit kann nur gelingen, wenn der Informationsfluss zwischen allen Beteiligten gut organisiert ist, auch funktioniert und für Transparenz sorgt. Dies wird um so wichtiger, je größer das Netzwerk ist und je mehr die Arbeit in komplexen Strukturen realisiert wird. Die Netzwerke „Lernende Regionen“ haben in der Regel eine Geschäftsstelle mit dem Netzwerkmanagement, Teilnetzwerke, eine Steuergruppe, zusammengesetzt aus den Leitungen der Teilnetze, einen Netzwerkbeirat, seltene Gesamtnetzwerktreffen.

Um eine tragfähige Kommunikations- und Informationsstruktur aufzubauen und zu pflegen, gibt es viele Möglichkeiten, wie z. B. Protokolle, Rundbriefe, ein netzwerkübergreifendes Intranet, den Internetauftritt, mailing-Listen, usw.

5. Mit Fluktuation umgehen

Weil die Mitarbeit in vielen Netzwerken freiwillig ist und sie meist offen für neue Mitglieder sind, gibt es in Netzwerken erhebliche Fluktuationsrisiken. Mitglieder verabschieden sich, neue kommen hinzu. So ergibt sich immer wieder ein neues Bild „wer dazu gehört und wer nicht“. Die Integration von neuen Mitgliedern ist eine permanente Aufgabe. Deshalb müssen Netzwerke eine gute Praxis für die Einbindung neuer Akteure/Organisationen entwickeln. Dafür ist ein guter Informationsfluss eine wesentliche Grundlage.

6. An die Öffentlichkeit treten

Ein Netzwerk dient häufig nicht nur dem Eigennutz der beteiligten Akteure, sondern möchte nach außen wirken, z. B. eine anerkannte (politische, kulturelle oder soziale) Größe in der Region werden, seine Leistungen Außenstehenden anbieten, Sponsoren und Drittmittelgeber von der eigenen Arbeit überzeugen, usw. Damit stellen sich folgende Fragen: Wie stellen wir uns als Netzwerk bzw. die Leistungen unseres Netzwerks nach außen dar? Wie sind wir von Außenstehenden ansprechbar?

Das Netzwerk benötigt also eine Kontaktadresse, einen Telefonanschluss, ein Fax, eine E-mail, eine homepage im Internet. Es muss ganz gezielt Öffentlichkeitsarbeit und ggf. auch Werbung gestalten, z. B. über Flyer, Broschüren, den Internetauftritt, Pressekontakte und persönliche Auftritte und Kontaktbesuche. Dafür sind Arbeitskraft, Zeit und Geld aufzubringen.

Vor dem Auftritt in der Öffentlichkeit sind folgende Fragen sorgfältig gemeinsam zu klären, denn Außendarstellung ist eine besonders sensibler Punkt für alle Beteiligten :

Auch die Art und Weise der Entscheidungsfindung muss im Netzwerk ausgehandelt und gemeinschaftlich festgelegt werden. Wenn dies gelungen ist, heißt das aber noch lange nicht, dass nun Entscheidungen (welcher Art auch immer) nicht mit Schwierigkeiten, Problemen und ggf. neuem Entscheidungsbedarf einhergehen.

Eine zentrale Herausforderung in der interorganisatorischen Netzwerkarbeit (auch eine Konfliktquelle) liegt oftmals darin, dass die einzelnen Akteure von ihrer Organisation nicht autorisiert sind, jegliche Entscheidung im Netzwerk mitzutragen. D. h. Entscheidungen im Netzwerk bedürfen sehr häufig noch der Zustimmung der Herkunftsorganisationen der beteiligten Akteure. Diese Art Rückkopplung kann Entscheidungen im Netzwerk verlangsamen und manchmal auch verkomplizieren. Entscheidungen, die fast immer mit der Herkunftsorganisation des Mitglieds rückgekoppelt werden müssen, sind insbesondere: die Beteiligung an bestimmten aufwändigen Aktionen (z. B. Veranstaltungswoche, Projekte), die Übernahme von Aufgaben und Rollen, die das Netzwerkmitglied zeitlich mehr als bisher beansprucht und das Einbringen finanzieller Ressourcen der einzelnen beteiligten Organisationen in das Netzwerk.

Da Netzwerkarbeit sich stetig entwickelt und verändert, gehört auch die permanente Reflexion und ggf. Veränderung der Modalitäten der Entscheidungsfindung zu den dauerhaften Herausforderungen.

Netzwerke müssen auch klären, wie sie auf Regelverstöße und das Nichteinhalten von Vereinbarungen reagieren (z. B. übernommene Aufgaben werden nicht fristgemäß ausgeführt, Ergebnisse des Netzwerks werden von einzelnen Akteuren/Organisationen nach außen als eigene dargestellt).



- Wem nutzt das Netzwerk eigentlich? Wer ist an Informationen und Leistungen des Netzwerks interessiert?
- Wie aufwändig soll die Öffentlichkeitsarbeit sein? Was darf sie kosten?
- Wie werden alle Netzwerketeiligte adäquat berücksichtigt?
- Wer soll/darf eigentlich in der Öffentlichkeit für das Netzwerk sprechen? (Achtung: Sprecher/innen und ihre Organisation im Hintergrund haben oft den größten Teil des Imagegewinns!)

Zwischenfazit:

Um funktionsfähig zu sein und erfolgreich arbeiten zu können müssen Netzwerketeiligte – wie aufgezeigt – einen hohen Aufwand an Klärungs- und Entscheidungsprozessen erbringen. Dafür müssen sie sich die Grundlagen und Strukturen selber schaffen/erarbeiten. Diese Herausforderungen können aber nur bewältigt werden, wenn eine Basis für gute Zusammenarbeit entwickelt wird. Sie zu ermöglichen, ja herzustellen, stellt insbesondere das Netzwerkmanagement vor weitere Herausforderungen/Aufgaben.

7. Kommunikation und Vertrauensbildung fördern

Netzwerke leben nicht allein von „kühlem Management“, sondern insbesondere von der Gestaltung der Beziehungen der beteiligten Akteure/Organisationen. Vertrauen zählt zu den konstituierenden Grundlagen jeder Netzwerkkoooperation. Vertrauen ist insbesondere für Netzwerkarbeit deshalb so wichtig, weil die Teilnahme in der Regel freiwillig ist und die Zusammenarbeit – wie aufgezeigt – in hohem Maße auf gegenseitigen respektvollen Aushandlungsprozessen beruht. Deshalb ist für vertrauensbildende Maßnahmen zu sorgen. Meist stehen sie am Anfang. Sie sind aber kontinuierlich notwendig, denn ein gutes Netzwerkklima braucht Pflege. Netzwerkmanage-

rinnen und -manager müssen also für ein dauerhaftes kompetentes Beziehungsmanagement sorgen.

Vertrauen konstituiert sich in erster Linie im persönlichen Kontakt der Beteiligten (also muss es ausreichend Möglichkeiten auch für informelle Kontakte geben) und festigt sich durch erfolgreiche gemeinsame Aktionen bzw. das Erreichen von gemeinsam gesetzten Zielen.

8. Mit Heterogenität der Beteiligten umgehen

In vielen Netzwerken arbeiten Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Handlungsfeldern (z. B. Arbeit, Soziales, Kultur, Gesundheit) und unterschiedlichen Organisationen (z. B. Unternehmen, Weiterbildungseinrichtungen, öffentliche Verwaltung, Wohlfahrtsverbände, Politik, Initiativen des Bürgerschaftlichen Engagements) zusammen. Abgesehen von unterschiedlichen persönlichen Eigenarten, Eigenschaften, individuellen fachlichen und sozialen Kompetenzen bringen die Akteure unterschiedliche organisationskulturelle Hintergründe und Erfahrungen mit. Häufig unterscheiden diese sich durch unterschiedliche politische Ausrichtungen, unterschiedliche Sichtweisen von Gesellschaft, unterschiedliche Wertvorstellungen, unterschiedliche Organisationskulturen. Hinzu kommt, dass die Akteure sich auch in ihren Interessen und Vorstellungen unterscheiden, was die Ziele und die Art und Weise von Netzwerkarbeit betrifft. Die kommunikativen und sozialen Kompetenzen der beteiligten Akteure für das Agieren in kooperativ angelegten Arbeitszusammenhänge sind zudem meist unterschiedlich stark entwickelt. Und Akteure verschiedener Organisationen begegnen sich nicht selten mit Vorurteilen, Animositäten und Abwertungen, die ihre Geschichte haben.

Der produktive Umgang mit Verschiedenheit ist wohl eine der schwierigsten Herausforderungen von Netzwerkarbeit. Gelingt er nicht, wird es in Netzwerken nur schwer, wenn überhaupt gelingen, auf Dauer eine fruchtbare und zielgerichtete Zusammenarbeit herzustellen.

9. Für die Balance von Kooperation und Konkurrenz sorgen

Konkurrenz und Wettbewerb einzelner Organisationen untereinander werden in der Netzwerkarbeit bedingt und ausschnittsartig zurückgestellt bzw. ausgeschaltet, damit ein gemeinsames Handeln überhaupt möglich wird. Die an Netzwerken beteiligten Organisationen schränken ihre Autonomie und ihre Eigeninteressen also nur bezogen auf die Netzwerkarbeit/-zwecke ein.

Deshalb ist es wichtig, die bestehenden Konkurrenzen (insbesondere außerhalb des Netzwerkzusammenhangs z. B. um Projektgelder, Teilnehmende, Image) nicht zu verleugnen und als Einflussfaktoren für die Zusammenarbeit zu berücksichtigen.

Konkurrenz zeigt sich im Netzwerk z. B., wenn Wissen, Informationen und know how zurückgehalten wird, wenn Einige versuchen, Andere für ihre Interessen zu instrumentalisieren und Machtpositionen im Netzwerk zu etablieren.

Wie auch immer – Konkurrenz ist in Netzwerken vorhanden. Sie soweit wie möglich offen zu thematisieren, ist ein wichtiger Schritt, einen produktiven Umgang mit Konkurrenz zu finden.

10. Die Zusammenarbeit als „win-win-Modell“ gestalten

Netzwerkmitglieder erwarten Austauschbeziehungen. Sie sind nur für eine längerfristig angelegte Mitarbeit zu motivieren, wenn Geben und Nehmen für sie in der Balance stehen. D. h. sie werden in die Netzwerkarbeit besonders dann investieren (z. B. Investitionen an Zeit, Arbeitskraft, finanzielle Ressourcen), wenn sie für ihre Organisation einen Mehrwert (z. B. Informations- und Erfahrungsaustausch, Steigerung der Effizienz der eigenen Arbeit, Erschließung neuer Kunden/Teilnehmenden, bessere Vermarktung ihrer Leistungen und Produkte) ausmachen können. Sicherheit, ob die Mitarbeit in einem Netzwerk sich für die einzelne Organisation als gewinnbringend gestalten wird, gibt es insbesondere zu Beginn der Netzwerkarbeit nicht. Die Gestaltung der Zusammenarbeit im Sinne von „win-win“ ist deshalb eine notwendige und dauerhafte Aufgabe aller Netzwerkteiligten.

11. Konflikte erkennen und bearbeiten

Die beschriebenen Herausforderungen von Netzwerkarbeit bergen viele Konfliktpotenziale. Da Netzwerkarbeit in hohem Maße Verständigungs-, Abstimmungs- und Aushandlungsprozesse erfordert, sind Konflikte auf sehr unterschiedlichen Ebenen quasi vorgeplant. Interorganisatorische Netzwerke haben typische Konfliktpotenziale: Z. B. die Eigeninteressen der Organisationen stehen in Konkurrenz zu den Netzwerkzielen/-zwecken; Konkurrenz und Wettbewerb der beteiligten Organisationen außerhalb des Netzwerks kann die Arbeit im Netz behindern; Vorurteile und Behauptungssängste zwischen den Organisationen können die Kooperation erschweren; unterschiedliche Organisationskulturen treffen aufeinander.

Ein gekonntes und erfolgreiches Konfliktmanagement, das insbesondere diese Konfliktpotenziale berücksichtigt, ist deshalb ein wichtiger und unerlässlicher Bestandteil von Netzwerkarbeit. Es sollte aber nicht nur und erst dann einsetzen, wenn Konflikte tatsächlich die produktive Zusammenarbeit behindern. Es sollte präventiv angelegt sein. Dafür ist es besonders wichtig, den Prozess der gemeinsamen Arbeit sowohl auf der Sach- als auf der Beziehungsebene regelmäßig zu reflektieren, um Konflikte frühzeitig zu erkennen.

Schlussbemerkung

Wer die Herausforderungen von Netzwerkarbeit detaillierter kennen lernen, bearbeiten und bewältigen möchte, findet dafür inzwischen eine Reihe von Arbeitshilfen. Sie beschreiben und erläutern konkrete Arbeitsschritte, Verfahren und Methoden, wie es gelingen kann, Netzwerkarbeit erfolgreich zu gestalten. Sie sind im Folgenden aufgeführt.

Literatur

- Baitsch, Christof/Müller, Bernhard (Hg.): „Moderation in regionalen Netzwerken“, München und Mering 2001
 Böhm, Birgit/Janssen, Michael/Legewie, Heiner: „Zusammenarbeit professionell gestalten“, Lambertus 1999
 Flocken, Peter u.a. „Erfolgreich im Verbund – Die Praxis des Netzwerkmanagements“, Düsseldorf 2001
 Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hg.): „Netzwerkarbeit erfolgreich gestalten. Orientierungsrahmen und Impulse“, Bielefeld 2006

