

Dieter Bensmann



Netzwerke

Eine innovative Organisationsform nutzen und managen



HAUFE.

Urheberrechtsinfo

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

Netzwerke

Dieter Bensmann

Netzwerke

> 1 Zeile Abstand

Ein innovative Organisationsform nutzen und managen

>

>

> 2 Zeilen Abstand

>

1. Auflage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print: ISBN 978-3-648-10959-5 Bestell-Nr. 10265-0001

ePub: ISBN 978-3-648-10961-8 Bestell-Nr. 10265-0100

ePDF: ISBN 978-3-648-10962-5 Bestell-Nr. 10265-0150

Dieter Bensmann

Netzwerke

1. Auflage 2018

© 2018 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg

www.haufe.de

info@haufe.de

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Text+Design Jutta Cram, Augsburg

Grafiken: Johannes Hartmann, Hamburg

Satz: kühn & weyh Software GmbH, Satz und Medien, Freiburg

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit.

Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Einführung	11
Orientierung im begrifflichen Netzwerkdschungel	11
Das Netzwerk als Organisationsform zwischen Markt, Kooperation und Unternehmen/Institution	16
Exkurs: Was die Innovationsfähigkeit von Netzwerken ausmacht	28
Teil 1 Netzwerkorganisationen 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
10 ←	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.

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 Handlungs-kompetenz in Netzwerkorganisationen verbunden ist.

Hamburg im März 2018 Dieter Bensmann

Einführung

Orientierung im begrifflichen Netzwerkdschungel

Egozentrische Netzwerke

»Ich bin gut vernetzt!« »Auf mein Netzwerk kann ich mich verlassen.« Diese oder ähnliche Aussagen sind häufig zu hören, wenn es um das Thema »Netzwerke« geht. In diesen Beispielen wird über individuelle, personenbezogene Netzwerke gesprochen. Im Fachjargon heißt diese Form von Netzwerk »egozentrisches Netzwerk«.

Egozentrische Netzwerke betrachten die Verbindungen zwischen Menschen aus der Perspektive eines Akteurs, der als »Ich/Ego« ins Zentrum gesetzt wird.

Das eigene egozentrische Netzwerk kann visualisiert werden, indem – ausgehend vom Ich – in Form einer Mindmap familiäre, freundschaftliche und berufliche Verbindungen dargestellt werden. Durch Nähe und Distanz zum Ich wird ausgedrückt, welche Personen besonders wichtig und/oder vertraut sind und welche weniger Bedeutung haben.

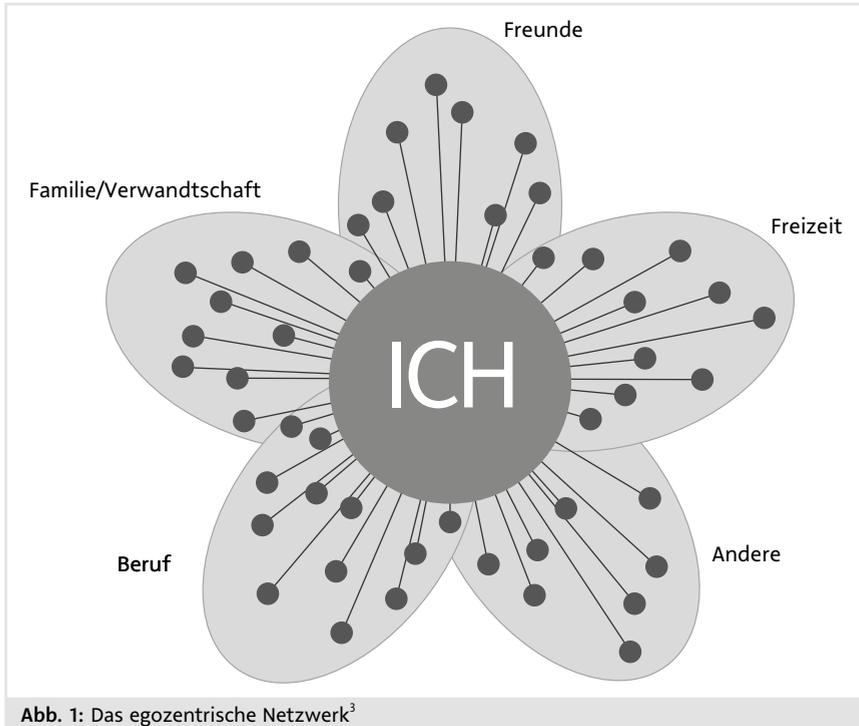
Egozentrische Netzwerke sind wie alle Netzwerke dynamisch: Eine Person, die dem Ego heute sehr nahe steht, kann in einer Visualisierung desselben Egos fünf Jahre später am Rande stehen. An diesem Beispiel ist zudem zu erkennen: Zu einem egozentrischen Netzwerk gehören auch Personen, zu denen das Ich lange Zeit keinen Kontakt mehr hatte, bei denen es sich aber auf »die alten Zeiten« beziehen könnte, um den Kontakt wieder aufleben zu lassen.

Das entscheidende Merkmal eines egozentrischen Netzwerks ist: Alle Personen haben Verbindungen zum Ich, umgekehrt ist das Ich mit allen verbunden. Das schließt nicht aus, dass Personen aus einem egozentrischen Netzwerk auch untereinander Verbindungen haben. Diese Verbindungen sind dann jeweils Bestandteil von deren egozentrischen Netzwerken.

In egozentrischen Netzwerken gibt es starke und schwache Beziehungen.² Die starken Beziehungen werden in der Abbildung durch die Punkte dargestellt, die dem Ego am nächsten sind. Indikatoren für starke Beziehungen sind u. a. Häufigkeit und Dauer von Begegnungen und Kontakten, der Grad von wech-

² Siehe hierzu auch Kap. 4.2.2.

selseitigem Vertrauen, die Häufigkeit und Intensität von gemeinsamen Erfahrungen, die Aktualität der Beziehung.



Das besondere Charakteristikum eines egozentrischen Netzwerks ist Potenzialität: Das egozentrische Netzwerk kann nur das Ich – und niemand sonst – aktivieren. Eine Geburtstags Einladung kann z.B. als Aktivierung des egozentrischen Netzwerks des Geburtstagskinds betrachtet werden. Das egozentrische Netzwerk kann auch genutzt werden, um zu streuen, dass das Ego eine neue Arbeitsstelle sucht. Die Netzwerkforschung hat gezeigt, dass die Vermittlung neuer Arbeitsstellen mithilfe egozentrischer Netzwerke dann besonders erfolgreich ist, wenn das Ego seine schwachen Beziehungen aktiviert.

Eine gute individuelle Vernetzung ist – das entspricht der Lebenserfahrung von vielen – nützlich und hilfreich. Das Netzwerk besitzt allerdings keine eigene Identität, da es nur im Kopf des Egos existiert und sich ausschließlich durch das Beziehungshandeln des Egos konstituiert hat.

³ Zur Visualisierung von egozentrischen Netzwerken siehe auch Strauss in Stegbauer/Häußling, S.527 ff. und Krempel in Stegbauer/Häußling, S.539 ff.; zur Datenerhebung und Datenanalyse in egozentrischen Netzwerken siehe Wolf in Stegbauer/Häußling, S.471 ff.

Deshalb ist ein egozentrisches Netzwerk keine Netzwerkorganisation. Ebenso wenig wie Onlinedienste, die sich selbst als »soziale Netzwerke« bezeichnen.

Facebook und Co. – soziale Netzwerke

Soziale Netzwerke wie Facebook⁴ bieten die Möglichkeit, das eigene Profil zu veröffentlichen. Es ist dann für jeden Besucher von Facebook sichtbar. Ist ein Profil interessant, können Facebook-Nutzer eine Freundschaftsanfrage senden. Wird diese angenommen, werden sie bei Facebook als Mitglied im »Freundeskreis« des Betreffenden geführt. Facebook macht die egozentrischen Netzwerke derjenigen sichtbar, die dort ihr Profil veröffentlichen. Sichtbar wird das Profil durch bestätigte Freundschaftsanfragen, aber auch durch Beiträge, die Mitglieder eines egozentrischen Netzwerks posten. Jeder Eintrag aus dem Netzwerk eines Egos profiliert den Autor und trägt dazu bei, das Netzwerk des entsprechenden Egos deutlicher zu charakterisieren.

Ein egozentrisches Netzwerk gewinnt für Mitglieder dieses Netzwerks Kontur durch die Summe aller Kommunikationsakte, die sich in diesem Netzwerk ereignen. Zu den Kommunikationsakten zählen nicht nur eigene Beiträge, sondern auch das sog. Liken von Beiträgen anderer Nutzer, mit dem Zustimmung zu den Inhalten signalisiert wird.

Da nicht nur ein egozentrisches Netzwerk in Facebook sichtbar ist, sondern zusätzlich die egozentrischen Netzwerke von Millionen anderer Facebook-Nutzer, ergibt sich ein zusätzlicher Effekt: Die egozentrischen Netzwerke vernetzen sich untereinander: In meinem Netzwerk bin ich das Ego, in vielen anderen egozentrischen Netzwerken mit einem anderen Ego bin ich Teil des Netzwerks dieses Egos.

Darüber hinaus bietet Facebook die Möglichkeit, Gruppen zu bilden. Deren Kommunikation ist anderen Facebook-Mitgliedern nicht zugänglich. Gruppen werden gebildet, um sich zu einem bestimmten Thema austauschen zu können:

- Eine Großfamilie kann über Facebook Familiennachrichten verbreiten.
- Eine Facebook-Gruppe wird z.B. auch von Franchisenehmern genutzt, um sich untereinander Tipps zum erfolgreicherem Betreiben des eigenen Franchiseunternehmens zu geben und um sich über gemeinsame Strategien dem Franchisegeber gegenüber abzusprechen.

⁴ Facebook steht hier exemplarisch für viele ähnlich arbeitende soziale Netzwerke wie die Businessplattformen LinkedIn oder Xing bzw. die ebenfalls zum Unternehmen Facebook gehörenden Netzwerke WhatsApp und Instagram.

Die Gruppenfunktion von Facebook kann genutzt werden, um ein organisationales Netzwerk zu befördern. Diese Netzwerke verfolgen einen Zweck und folgen bestimmten Regeln, haben eine Kultur. In der Regel reicht die Nutzung eines Onlinedienstes nicht aus, um ein organisationales Netzwerk erfolgreich zu betreiben. Bei einem Franchisenehmer-Netzwerk gehören beispielsweise regelmäßige Treffen und Kontakte zwischen Einzelnen – telefonisch oder face to face – dazu, um das Weiterbestehen des Netzwerks zu sichern. Face-to-Face-Treffen mit eingespielten Abläufen und aufeinander abgestimmten Erwartungen, die sich auch in Rollen manifestieren können, sind in der Regel Bestandteil der Netzwerkkultur, die neben und/oder ergänzend zum Onlineleben des Netzwerks zu finden sind.

Es scheint so zu sein, dass der Teil organisationaler Netzwerke, der außerhalb der Onlinedienste stattfindet, oft nicht als eigenständiger Teil des Netzwerks wahrgenommen, sondern als zu Facebook gehörig betrachtet wird.

Sozialen Netzwerken, die sich – wie Facebook – als Onlinedienst anbieten, fehlt ein verbindender Zweck, der über die Vernetzung selbst hinausgeht. Mit einer Vernetzung können gleichwohl verschiedene Unterziele verfolgt werden. Businessnetzwerke wie Xing oder LinkedIn können genutzt werden, um geeignete Mitarbeiter ausfindig zu machen oder zu Konkurrenten zu recherchieren. Hiermit sind verschiedene Möglichkeiten beschrieben, die in sozialen Netzwerken geschaffene Vernetzung zu nutzen. Soziale Netzwerke wie Facebook lassen sich im Kern also als ein Instrument beschreiben, das Menschen untereinander vernetzt. Außer Vernetzung gibt es kein weiteres Ziel, das Nutzer von Onlinediensten gemeinsam verfolgen. Deshalb sind auch soziale Netzwerke keine Organisationsnetzwerke.

Netzwerk-Marketing

Im Begriff »Netzwerk-Marketing« wird ebenfalls die positiv besetzte Konnotation des Begriffs »Netzwerk« genutzt. Es bezeichnet die Nutzung des eigenen Freundes- und Bekanntenkreises zur Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen. Eine besonders bekannte Form des Netzwerk-Marketings sind Tupperpartys. Der Freundeskreis des Gastgebers wird genutzt, um einem Verkäufer der Firma Tupper Gelegenheit zu geben, in der Wohnung des Gastgebers Küchenprodukte zu verkaufen. Inzwischen wurde diese Form des Marketings weiterentwickelt. Es gibt Formen des Direktvertriebs, bei dem Personen als Freiberufler beschäftigt werden, um Produkte in ihrem Freundes- und Bekanntenkreis zu verkaufen. Dabei nutzt der freiberufliche Verkäufer die Vertrauensposition im eigenen egozentrischen Netzwerk als Verkaufs-

argument. Beim Netzwerk-Marketing werden also egozentrische Netzwerke zu Verkaufszwecken genutzt.

Der Netzwerkbegriff in der Netzwerkforschung

Die Netzwerkforschung beschäftigt sich in Form der Netzwerkanalyse ausführlich mit den Beziehungen innerhalb von Netzwerken. Dabei werden diese Beziehungen grafisch als Kanten/Linien dargestellt, die die Akteure eines Netzwerks (durch Knoten repräsentiert) miteinander verbinden.⁵ Mit diesem Grundmodell werden Ressourcenflüsse (Geld, Informationen, Reputation, Beziehungen) erforscht⁶ oder Markengemeinschaften visualisiert.⁷ Ebenso ist es möglich, informelle Strukturen⁸ in Unternehmen zu untersuchen mit dem Ziel, Beschäftigte zu identifizieren, die eine wichtigere Funktion im Unternehmen innehaben, als die formale Hierarchie es vermuten lässt. Dies kann hilfreich sein, wenn es z.B. darum geht, Personaleinsparungen so vorzunehmen, dass die Auswirkungen im Betrieb möglichst gering sind.

Alle diese Netzwerkanalysen haben eines gemeinsam: Sie beziehen sich auf Phänomene von Vernetzung. Sie untersuchen die Beziehungen von Menschen, mitunter auch von Institutionen zueinander, die als Ganzes nicht miteinander verbunden sind.

Daneben beschäftigt sich die Netzwerkforschung auch mit der Analyse von Netzwerken, die sich selbst als Organisation verstehen. So hat beispielsweise Nina Kolleck⁹ lokale Netzwerke in fünf Städten Deutschlands mit Methoden der sozialen Netzwerkanalyse untersucht, die hierfür modifiziert wurden. Diese Netzwerke hatten sich aus kontinuierlichen Arbeits- und Austauschzusammenhängen heraus konstituiert mit Merkmalen, die Netzwerke als Organisationen kennzeichnen.¹⁰

Die Netzwerkforschung betreibt also einerseits Vernetzungsforschung, zum anderen erforscht sie Netzwerkorganisationen.

5 Albrecht in Stegbauer/Häußling, S.125.

6 Katzmair in Stegbauer/Häußling, S.658.

7 Hellmann/Marschall in Stegbauer/Häußling, S.649.

8 Siehe Ziegenhorn in Aderhold/Meyer/Wetzel, S.37ff.: Ziegenhorn spricht in diesem Zusammenhang von »informellen Netzwerken«.

9 Kolleck in Fischbach/de Haan/Kolleck, S.55 ff.

10 Der Autor war beauftragt, die Ergebnisse der Analyse für die Akteure vor Ort nutzbar zu machen. Das Netzwerk *Nachhaltigkeit lernen in Frankfurt*, das in Kap. 8.4 porträtiert wird, ist eines dieser Netzwerke.

Fazit

Wenn von Netzwerken die Rede ist, besteht die Gefahr von Missverständnissen. Drei Bedeutungsebenen sind zu unterscheiden:

- Das eigene, personenzentrierte Netzwerk ist das egozentrische Netzwerk.
- Onlinedienste, die die egozentrischen Netzwerke von Millionen von Nutzern sichtbar machen und miteinander verknüpfen, werden als soziale Netzwerke bezeichnet.
- Der Begriff »Netzwerk« bzw. die englische Übersetzung »Network« wird auch im Sinne von »Vernetzung« verwendet.

Der Hörer/Leser muss situativ entscheiden, welche Bedeutungsebene jeweils gemeint ist.

In diesem Buch geht es um keine der drei Bedeutungsebenen.



Wichtig

In diesem Buch geht es um Netzwerke, die sich als Organisationen verstehen und entsprechend agieren.

Das Netzwerk als Organisationsform zwischen Markt, Kooperation und Unternehmen/Institution

Auch wenn es nicht der landläufigen Wahrnehmung entspricht: Netzwerke sind Organisationen. Sie stehen in einem spezifischen Zusammenhang zu den bekannten Organisationsformen »Markt«, »Kooperation« und »Unternehmen/Institution«. Die Besonderheit von Netzwerken als Organisationsform wird im Vergleich mit ihnen deutlich und zeigt, dass Netzwerke sich durch Integration jeweils eines spezifischen Merkmals der Organisationsformen »Markt«, »Kooperation« und »Unternehmen/Institution« konstituieren.

In der folgenden Tabelle werden alle genannten Organisationsformen in einer Gegenüberstellung miteinander verglichen. Die Angaben zur Organisationsform »Netzwerk« sind ein Vorgriff auf das Netzwerkverständnis, das hier entwickelt werden wird. Es dient an dieser Stelle der Einführung und der Orientierung.

Danach werden die Organisationsformen »Markt«, »Kooperation« und »Unternehmen/Institution« beschrieben mit dem Fokus auf das Grundmerkmal, das die Organisationsform »Netzwerk« mit konstituiert:

- Tausch als Merkmal der Organisationsform »Markt«
- Unterschiedlichkeit als Merkmal der Organisationsform »Kooperation«
- Zielorientierung als Merkmal der Organisationsform »Unternehmen/Institution«

Das vierte Grundmerkmal von Netzwerkorganisationen, das die anderen gewissermaßen verbindet, ist Vertrauen.

	Markt	Netzwerk	Kooperation	Unternehmen
Verantwortung/ Zielorientierung	individuell und spontan	durch eigen-initiatives Handeln	vertraglich vereinbart	durch Hierarchie festgelegt
Zugehörigkeit	spontan	durchlässige Systemgrenzen; durch Mitwirkung des Einzelnen	durch Vereinbarung geregelt	durch (Arbeits-) Vertrag
Entscheidungs-/Sanktionsmacht	durch Kaufentscheidung	durch Resonanz; Möglichkeit, sich für eine Kooperation zu entscheiden	nach Vereinbarung	durch Hierarchie vorgegeben
Sicherheit/ Bindung	Sicherheit gering; Bindung lose; Kultur des Tauschs von Ware gegen Geld	durch Vertrauen/positive Erfahrungen/Nutzen	durch Vertrag	Einbindung in verbindliche Strukturen, Bezahlung
Kommunikation	spontan	ereignisorientiert	akteurs- und zielorientiert; vertraglich geregelt	ziel- und ergebnisorientiert entsprechend der Unternehmenskultur
Motto	Ich gebe, damit du gibst.	Was uns fremd erscheint, wird uns vertraut, wenn wir uns austauschen. Dann werden Ziele gemeinsam erreichbar.	Unterschiedlichkeit nutzbar machen	Gewinn erzielen durch nachgefragte Produkte und Dienstleistungen

Organisationsformen im Überblick

Der Vergleich zeigt: Jede Organisationsform ist durch Stärken und Schwächen gekennzeichnet. Netzwerke sind also nicht die Lösung für jedes Problem, für das eine Organisationsform gefunden werden soll.

Die Stärke des Marktes ist Flexibilität bezogen auf die Gestaltung von Tauschakten. Der Markt als Organisationsform ist eindimensional, beschränkt darauf, den Tausch von Waren, Dienstleistungen und Informationen zu ermöglichen. In der Regel geht es dabei um direkten Do-ut-des-Tausch (»Ich gebe, damit du gibst.«).

Die Stärken der Organisationsform »Kooperation« sind Verbindlichkeit und Transparenz. In der Konstituierungsphase ist Kooperation beweglich und gestaltbar. Nach der Gründung sind Kooperationen eher unflexibel. Das ist der Preis für die Verbindlichkeit. In der Regel bedarf jede Veränderung der Zustimmung aller Kooperationspartner.

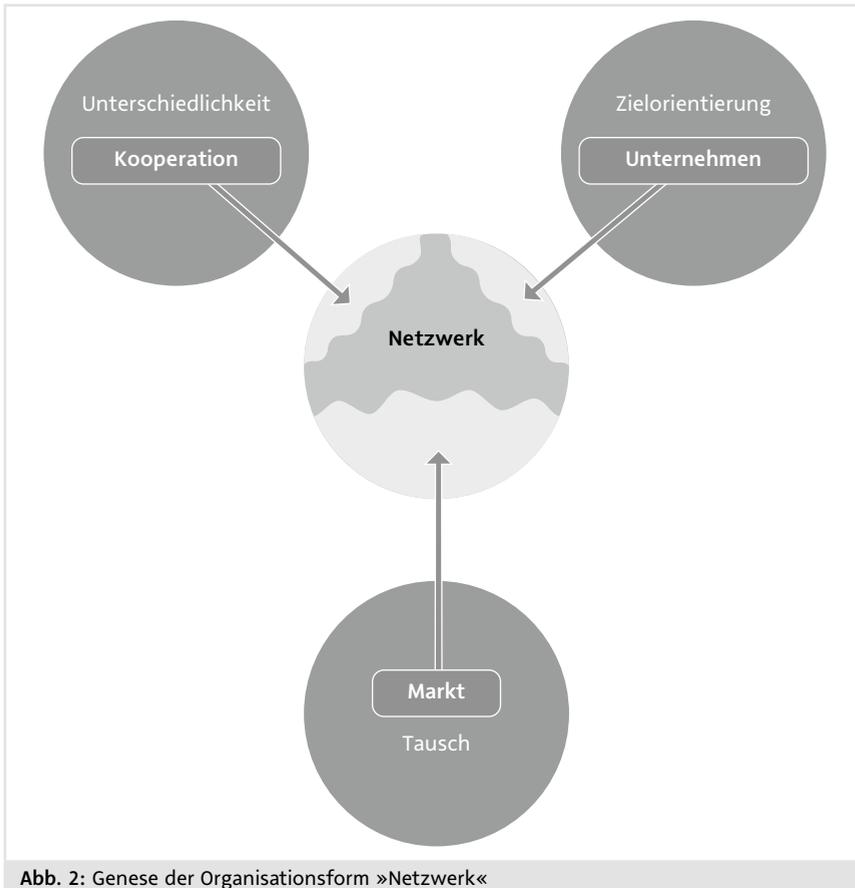
Die Stärke von Unternehmen/Institutionen ist die Fähigkeit, aufgrund der hierarchischen Struktur schnell zu entscheiden. Feste Strukturen bieten Mitgliedern klare Orientierung und sorgen für Sicherheit, führen mitunter aber auch zu Widersprüchen zwischen den Interessen des Unternehmens/der Institution und denen seiner/ihrer Mitglieder.

Die Stärke von Netzwerken ist die Potenzialität, besonders ausgeprägt in Form von Innovationsfähigkeit.¹¹

Netzwerkorganisation: eine Synthese von Wesensmerkmalen aus Markt, Kooperation und Unternehmen/Institution

Die Konstituierung der Organisationsform »Netzwerk« durch Integration von Wesensmerkmalen der drei anderen Organisationsformen »Markt«, »Kooperation« und »Unternehmen/Institution« ist in Abbildung 2 veranschaulicht. Die folgenden Kurzbeschreibungen der Organisationsformen »Markt«, »Kooperation« und »Unternehmen/Institution« veranschaulichen, welche Merkmale dieser Organisationsformen in Netzwerkorganisationen zusammengeführt werden.

¹¹ Siehe auch Exkurs: Was die Innovationsfähigkeit von Netzwerken ausmacht.



Markt: ein Ort zum Tauschen

Auf dem mittelalterlichen Markt kamen Menschen zusammen, die etwas anboten und gleichzeitig etwas anderes benötigten. Die Hauptaktivität war Tausch. Dabei gab es den direkten Tausch von Ware gegen Ware und den Tausch von Ware gegen Geld parallel. In beiden Fällen handelt es sich um den sog. Do-ut-des-Tausch.

Die Rollen von Anbieter und Nachfrager waren noch nicht ausgeprägt. Fast alle Marktteilnehmer waren Anbieter und Nachfrager in einer Person: Wenn sie hinter ihrem Stand ihre Produkte präsentierten, waren sie in der Anbieterrolle, wenn sie auf dem Markt herumgingen und nach dem suchten, was sie benötigten, waren sie in der Nachfragerrolle. Der Markt fand zu einer festgelegten Zeit an einem immer gleichen Ort statt.

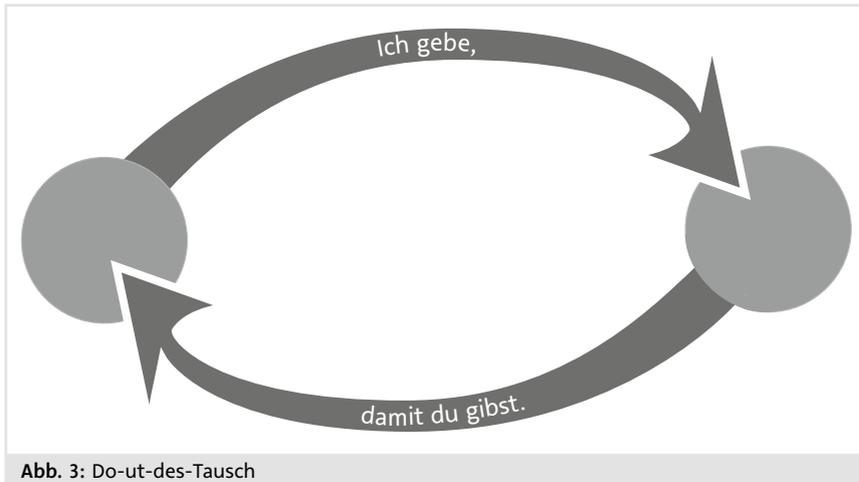


Abb. 3: Do-ut-des-Tausch

Beim mittelalterlichen Markt handelte es sich um ein System von Regeln, die z. B. in den Marktrechten festgelegt, aber auch in Gebräuchen kulturell geregelt waren (z. B. Handschlag als Form des Vertragsabschlusses). Diese Regeln dienten der Koordination von Handlungen, deren Zweck der Tausch von Produkten, ansatzweise auch von Dienstleistungen wie z. B. Wahrsagen war. All das sind Definitionsmerkmale einer Organisation.¹² Auch die bei Scherer genannte Definitionsbedingung, dass es sich um Tätigkeiten handelt, die in alleiniger Anstrengung nicht erreichbar sind, trifft zu: Ohne Markt hätte ein Bauer selbst herumreisen müssen, um jemanden zu finden, der das braucht, was er zu bieten hat, und der das besitzt, was der Bauer benötigt – ein schier unmögliches Unterfangen in der damaligen Zeit.

Neben den Waren gibt es darüber hinaus noch etwas anderes, das auf einem mittelalterlichen Markt getauscht wird: Informationen, Neuigkeiten aus anderen Teilen des Landes, aber auch Klatsch und Familiennachrichten von weiter entfernt wohnenden Verwandten und Bekannten.

Die Struktur des Marktes gibt zwar einen Rahmen vor. Wie dieser ausgefüllt wird, ergibt sich aber zum großen Teil spontan: Wer wann und wie lange auf

¹² Siehe Definition von »Organisation« bei Scherer in Kieser/Ebers, S. 19, im Wortlaut: »Menschen erleben Organisationen als Systeme von impliziten und expliziten Regeln, die auf einen (oftmals unausgesprochenen) Zweck gerichtet sind und Erwartungen sowohl an Organisationsmitglieder als auch an Nichtmitglieder kommunizieren, sich in einer bestimmten Art und Weise zu verhalten. Diese Regeln dienen der Koordination von Handlungen zur Erfüllung bestimmter Zwecke, die für das Individuum in alleiniger Anstrengung in vielen Fällen nicht erreichbar ist. Oftmals können allerdings die Individuen an der Zwecksetzung oder an der Regelfestsetzung gar nicht teilhaben, sondern finden diese schlicht vor.«

dem Markt präsent ist, wer was bekommen und losschlagen kann, ist nicht planbar. Welche Informationen ein Marktteilnehmer bekommt und welche er gibt, hängt davon ab, wann er wen trifft – auch das zum großen Teil ein Produkt des Zufalls.

Insgesamt kann man von einer eher fluiden Form der Organisation in einem vorgegebenen Rahmen sprechen, der in unberechenbarer Weise genutzt wird.

Wichtig

Das Hauptmerkmal der Organisationsform »Markt« ist Tausch.



Kooperation: Unterschiedlichkeit produktiv werden lassen

Laut Wikipedia ist Kooperation »das zweckgerichtete Zusammenwirken von Handlungen zweier oder mehrerer Lebewesen, Personen oder Systeme in Arbeitsteilung, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.«¹³ Im Unterschied dazu wird nicht zweckgerichtetes Handeln von Akteuren als »Interaktion« bezeichnet. Ein weiteres wichtiges Definitionsmerkmal von Kooperation ist die Eigenständigkeit der zusammenarbeitenden Akteure, seien es Personen, Institutionen oder Unternehmen.¹⁴

Kooperationen kommen dann zustande, wenn eigenständigen Akteuren etwas fehlt, um ein Ziel zu erreichen, das sie gerne erreichen wollen, und wenn das, was dem einen fehlt, vom anderen beigesteuert werden kann, dem umgekehrt etwas fehlt, das der Kooperationspartner beisteuert. In diesem Fall bietet Kooperation die Möglichkeit, gemeinsam ein oder mehrere Ziele zu erreichen, die man allein nicht hätte erreichen können.

Dazu zwei Beispiele:

Beispiel

1. Wenn ein Unternehmen eine Beratungsdienstleistung nachfragt, die Organisationsentwicklungskompetenz und Coachingkompetenz beinhaltet, und ich selbst nur einen Teil kompetent anbieten kann, so habe ich die Möglichkeit, mit einem Kollegen zu kooperieren, der die fehlende Kompetenz in die Auftragsbewältigung einbringen kann.



¹³ <https://de.wikipedia.org/wiki/Kooperation> [19.12.2017]

¹⁴ Zum Beispiel im Gabler Wirtschaftslexikon: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/kooperation.html> [19.12.2017]

2. Als einzelnes Unternehmen bin ich zu klein, um einen hohen Rabatt bei einem Stromanbieter auszuhandeln. Also schließe ich mich mit mehreren Unternehmen zusammen, die einen hohen Stromumsatz repräsentieren, die alle bereit sind, den Stromanbieter zu wechseln, wenn die neuen Konditionen besser sind als die alten. Wenn ein solcher Stromanbieter gefunden ist, schließen die Unternehmen einen Kooperationsvertrag untereinander und binden sich gemeinsam vertraglich an den neuen Stromlieferanten.

Der Kooperation von gleichberechtigten Partnern liegen ein gemeinsames Verständnis und ein gemeinsames Interesse zugrunde: Dadurch, dass jeder etwas Unterschiedliches in die Kooperation einbringt, entsteht etwas Neues, das durch die Zusammenarbeit ermöglicht wurde.

In Abbildung 4 ist die Findungsphase visualisiert. Jeder Kooperationspartner bringt ein Puzzleteil ein. Die Puzzleteile bilden die unterschiedlichen Fähigkeiten und Erfahrungen der Kooperationspartner ab, die in der Kooperation bedeutsam sein können. In einer ausgestalteten Kooperation sind die Kompetenzen aufeinander bezogen, die unterschiedlichen Bildinhalte würden nach der vereinbarten Kooperation ein stimmiges Gesamtbild ergeben. Der Gesamteindruck ist darauf ausgerichtet, Ziele der Kooperation nach außen zu kommunizieren.

Kooperationen unabhängiger Akteure bedürfen in der Regel genauer Absprachen, die häufig in Kooperationsverträgen fixiert werden. In diesen wird festgelegt, wer welche Aufgaben übernimmt, wie Verantwortlichkeiten verteilt sind, welcher Anteil von evtl. anfallenden Investitionskosten von wem übernommen wird, wie Einnahmen verteilt werden usw. Der Aushandlungsprozess einer Kooperation ist deshalb eine sehr wichtige Phase der Kooperation. Diese ist von Offenheit – im Sinne von »noch nicht entschieden« – geprägt. Nicht nur die Ergebnisse sind offen, oft ist auch die Zusammensetzung der Kooperationspartner Gegenstand dieses Aushandlungsprozesses.

Warum sind Kooperationen, die in Netzwerken entstehen, ein Erfolgsindikator?

In Netzwerken gibt es einen pragmatischen Umgang mit den beiden Organisationsformen »Netzwerk« und »Kooperation«. Sie werden oft nicht unterschieden: Beide Formen der Organisation werden als Bestandteil des Netzwerks, also zum Netzwerk dazugehörig wahrgenommen.

Genau genommen ist das nicht präzise. Eine sorgfältige Unterscheidung von »Netzwerk« und »Kooperation, die aus dem Netzwerk hervorgeht« ist hilfreich, um Netzwerke bestmöglich zu steuern.

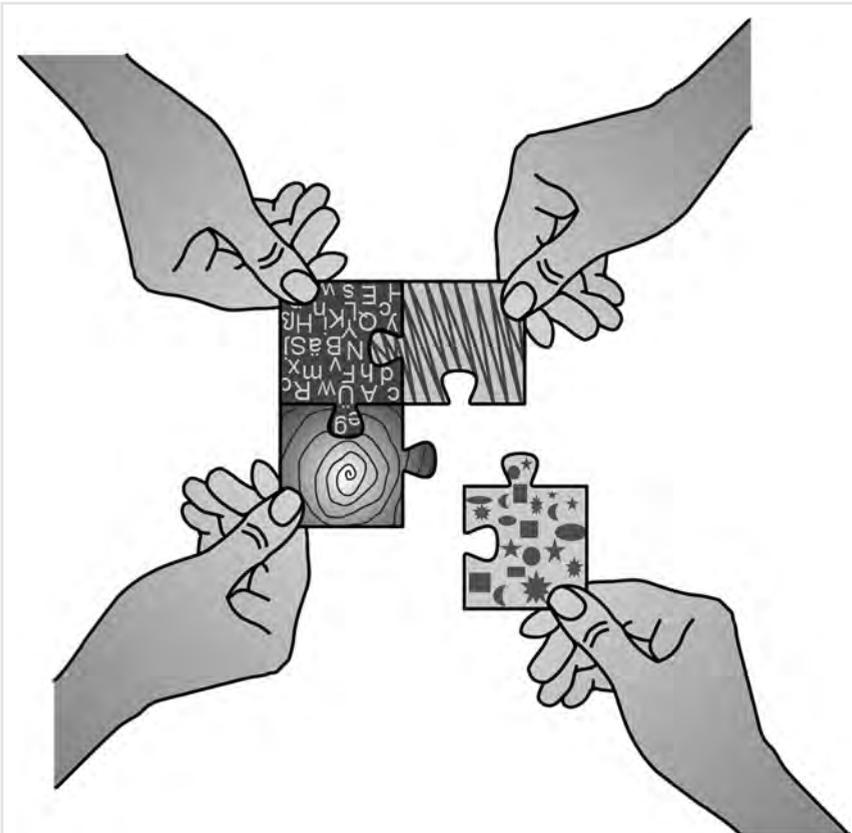


Abb. 4: Kooperation mit gleichwertigen Partnern

Kooperationen, die aus Netzwerken heraus entstehen, sind ein Indikator für erfolgreiche Netzwerkarbeit. Sie zeigen an, dass das Netzwerk in der Lage ist, Ideen umzusetzen und verlässlich und verbindlich Nutzen für seine Mitglieder zu generieren. Kooperationen verweisen auf die Beständigkeit eines Netzwerks.

Beispiel

- Im Ganztagschulnetzwerk hat sich gleich zu Beginn eine Arbeitsgruppe zusammengefunden, die eine Arbeitsplatzbeschreibung für Ganztagschulkoordinatoren und -koordinatorinnen erarbeitet hat. Grundlage dieser Zusammenarbeit war eine mündliche Beauftragung durch das Netzwerk.
- Beim Projekt »Studienabbrecher« wurde eine in der Ems-Achse entstandene Idee genutzt, um sich für ein Projekt des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) zu bewerben. Mit dem Zuschlag für dieses Projekt ist eine Kooperation verbunden, die Netzwerkmitglieder, Netzwerkmanager und Partner außerhalb der Ems-Achse einschließt.

