

---

# Netzwerk- management



# Inhalte

---

- Merkmale
- Vorteile
- Erfolgsfaktoren
- Strukturen



# Networking – Kooperation – Netzwerk

---

- Networking
  - Kontakt sporadisch oder regelmäßig halten
- Kooperation
  - Vertraglich geregelte Zusammenarbeit
  - Befristet für ein bestimmtes Vorhaben
- Netzwerk
  - Langfristig zur Verfolgung eines gemeinsamen Zwecks
  - Organisationsform ohne Hierarchien
  - Mehrere rechtlich und wirtschaftlich weitgehend unabhängige Organisationen

## Definition von Netzwerken

---

- „Ein Netzwerk ist ein freiwilliger Zusammenschluss mehrerer rechtlich und wirtschaftlich weitgehend voneinander unabhängiger Institutionen und/oder Individuen. Generelles Ziel der Beziehungen im Netzwerk ist es, durch eine Abstimmung der komplementären Fähigkeiten der am Netzwerk Beteiligten, Synergieeffekte zu erreichen, die dem Erreichen von Entwicklungen, Leistungsverbesserungen, Problemlösungen und anderem dienen.“

## Wann sind Netzwerke sinnvoll?

---

- Wenn ein Handlungsbedarf von ausreichend vielen Akteuren gesehen wird, der nicht von einem alleine gedeckt werden kann
  - Wenn die Gründung einer eigenen Organisation zu hohe Kosten (Geld, Zeit etc.) aufweist und nicht sachdienlich ist
  - Wenn das Erreichen des Ziels nur durch das abgestimmte Handeln vieler Organisationen und Institutionen möglich ist
  - Wenn ein Querschnittsthema (z. B. Gesundheit) als Leitmaxime in das Handeln unterschiedlicher Akteure aufgenommen werden soll

# Kennzeichen von Netzwerken

---

- Gleichberechtigung
- Freiwilligkeit
- Bereitschaft zu teilen
- Kooperation statt Konkurrenz
- Unbürokratisches Handeln



## Warum arbeiten in Netzwerken?

---

- **Ganzheitlicher Ansatz**
- **Leistungsspektrum erweitern**
- **Risiken gemeinsam tragen**
- **Kosten reduzieren**
- **Keine Parallelangebote**
- **Zugang Know-how anderer**
- **Innovationen**

# Was macht Netzwerke erfolgreich?

---

## Erfolgsfaktoren von Netzwerken

- auf fachlich-inhaltlicher Ebene
- auf Beziehungsebene
- auf Sachebene





## Fachlich-inhaltliche Ebene

---

- Fachliche Nähe des Netzwerkinitiators (der Organisation) zur Vision/Zielsetzung des Netzwerks ist gegeben
- Bekanntheitsgrad des Netzwerkinitiators ist hoch
- Netzwerkkoordination ist in Projektmanagement und Moderation erfahren und fachlich qualifiziert
- Netzwerkakteure sind aufgrund ihrer Entwicklung und Stärke in der Lage, zum Erreichen der Ziele beizutragen
- Zur Umsetzung der Maßnahmen hat das Netzwerk Partner, die bereits mit der Zielgruppe arbeiten, einen guten Zugang zur Zielgruppe haben und das Vertrauen der Zielgruppe genießen

## Beziehungsebene 1/2

---

- Gemeinsames Verständnis über Vision, Ziele, Werte, Art der Zusammenarbeit und bzgl. Begrifflichkeiten besteht
- Gegenseitiges Vertrauen der Netzwerkakteure besteht:
  - Regelmäßige Treffen reihum finden statt
  - Kontinuierliche Informationsweitergabe und -austausch, regelmäßige persönliche Kontakte werden gepflegt
  - Kontinuität der beteiligten Personen ist gegeben
  - Verbindlichkeiten und Aufgabenteilung sind für alle klar geregelt
  - Regeln und klare Absprachen bestehen, werden regelmäßig überprüft und ggf. angepasst

## Beziehungsebene 2/2

---

Netzwerkidentität ist hoch:

- Die Netzwerkakteure haben ein hohes Nutzenempfinden von ihrer Mitarbeit im Netzwerk
- Die Mitarbeit im Netzwerk wird als relevant in Bezug auf die eigene Arbeit gesehen
- Positives Kooperationsklima ist vorhanden
- Kultur der Zusammenarbeit besteht
- Möglichst frühzeitiges Herbeiführen kleinerer Erfolge ist gegeben
- Das Netzwerk wird auch in der Öffentlichkeit als Netzwerk wahrgenommen

## Sachebene

---

- Verlässliche Koordination und Moderation der Netzwerkarbeit ist gegeben
- Die Netzwerkgröße übersteigt nicht die Kapazitäten der Netzwerkkoordination
- Dem Netzwerk stehen insgesamt angemessene personelle, zeitliche und finanzielle Ressourcen zur Verfügung
- Kommunale Verwaltungen sind in die Netzwerkarbeit einbezogen: Zuständigkeiten für bestimmte Handlungsbereiche
- Beiräte und externe Berater können vom Netzwerk als Türöffner, Fürsprecher und zur Verbesserung der öffentlichen Wahrnehmung genutzt werden

# Entstehung von Netzwerken

---

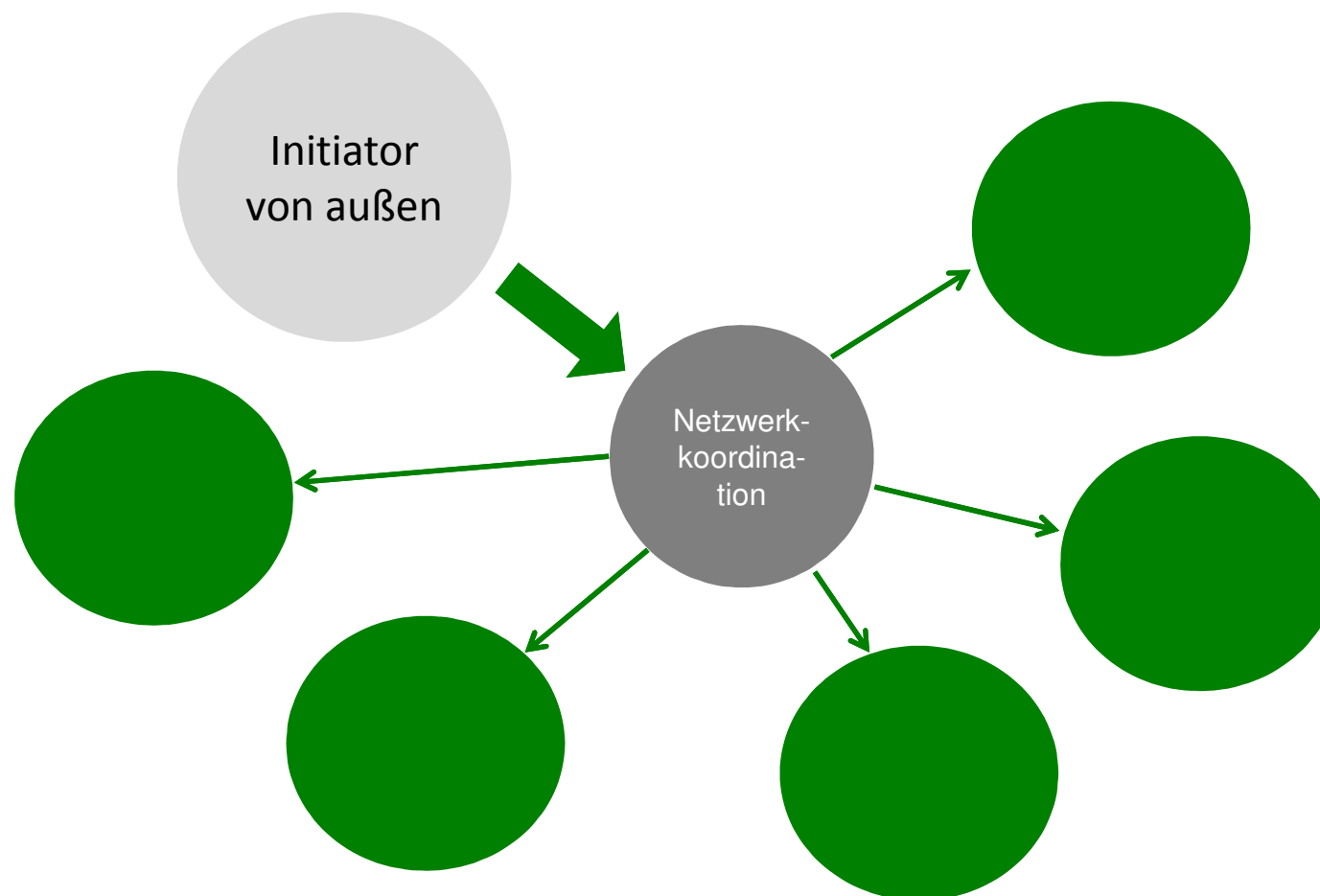
## Netzwerktypen

- Top-Down: externer Impuls zur Netzwerkbildung und Einrichtung eines strategischen Netzwerkknotens
- Bottom-Up: Vernetzung entsteht ausgehend von einer Vorreiter-Kooperation



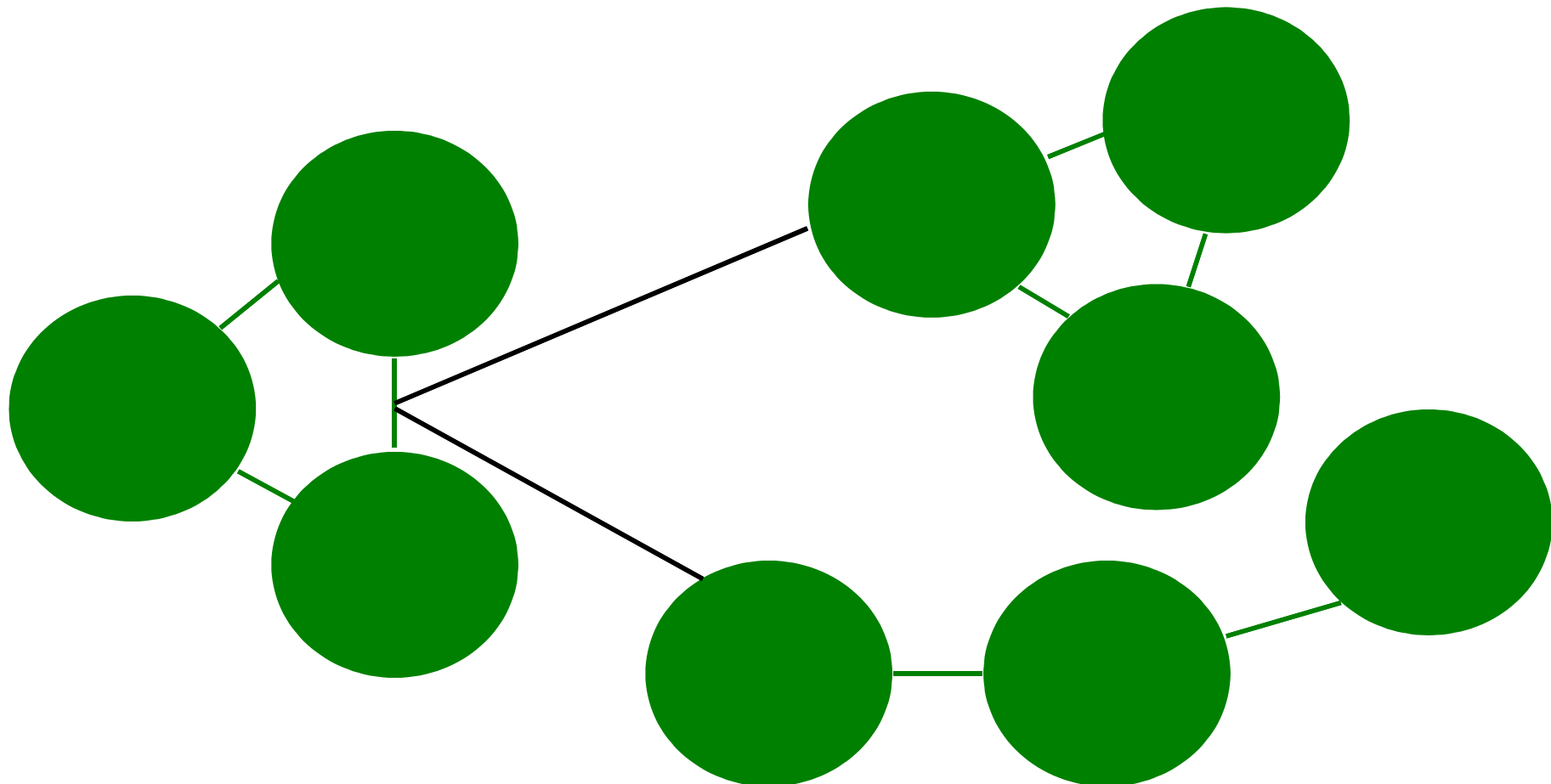
# Netzwerkentstehung Top-Down

---



# Netzwerkentstehung Bottom-Up

---



## Netzwerktypen (1)

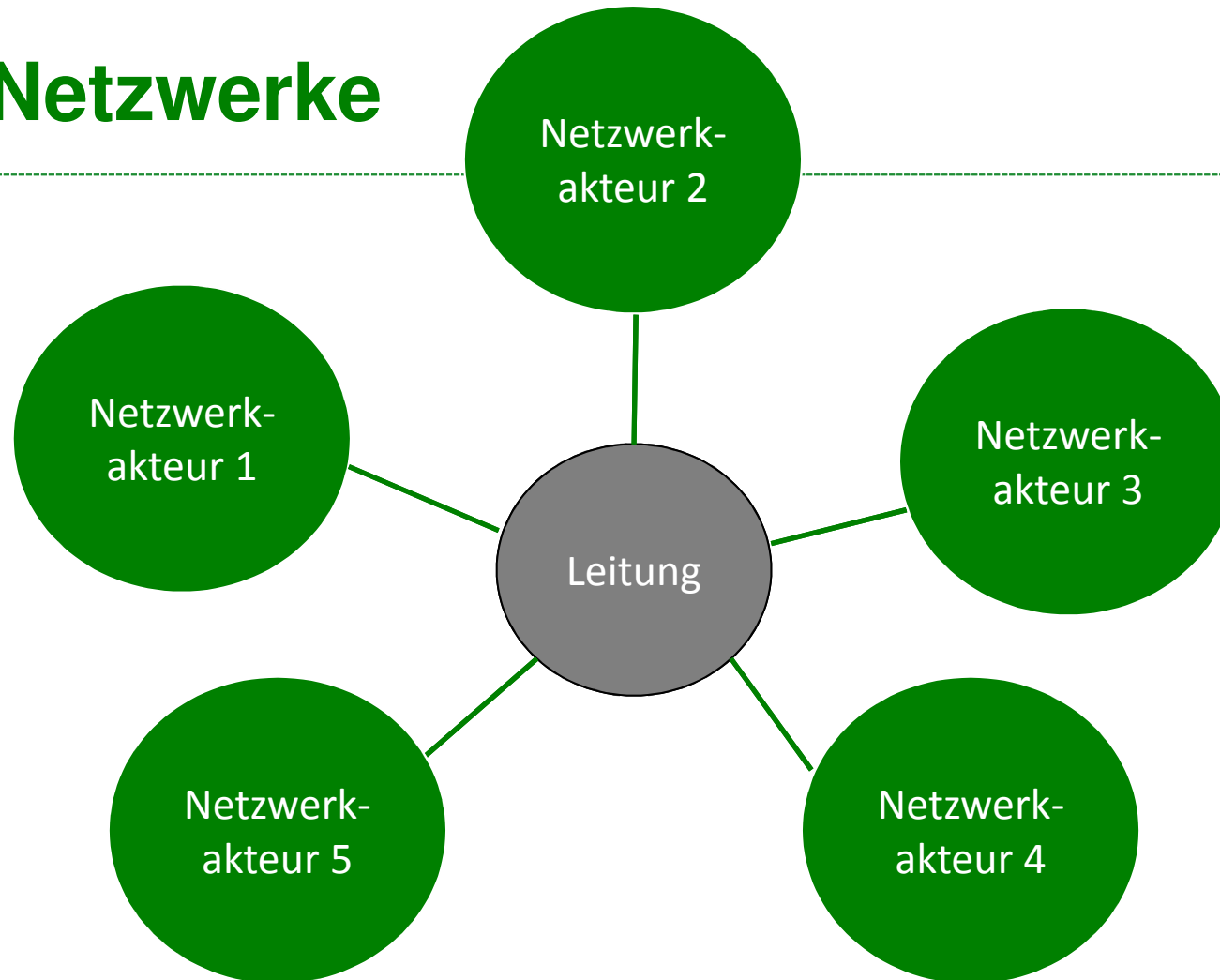
---

- **Fokale Netzwerke:** dauerhaft akzeptierte Netzwerksteuerung aufgrund einer Statushierarchie
  - die Akteure sind wenig untereinander vernetzt, die Kommunikation läuft über die Netzwerkkoordination und bei den Treffen
  - Impuls kommt von außen, ein Akteur sucht sich weitere Netzwerkakteure zum Erreichen eines bestimmten Ziels



# Fokale Netzwerke

---

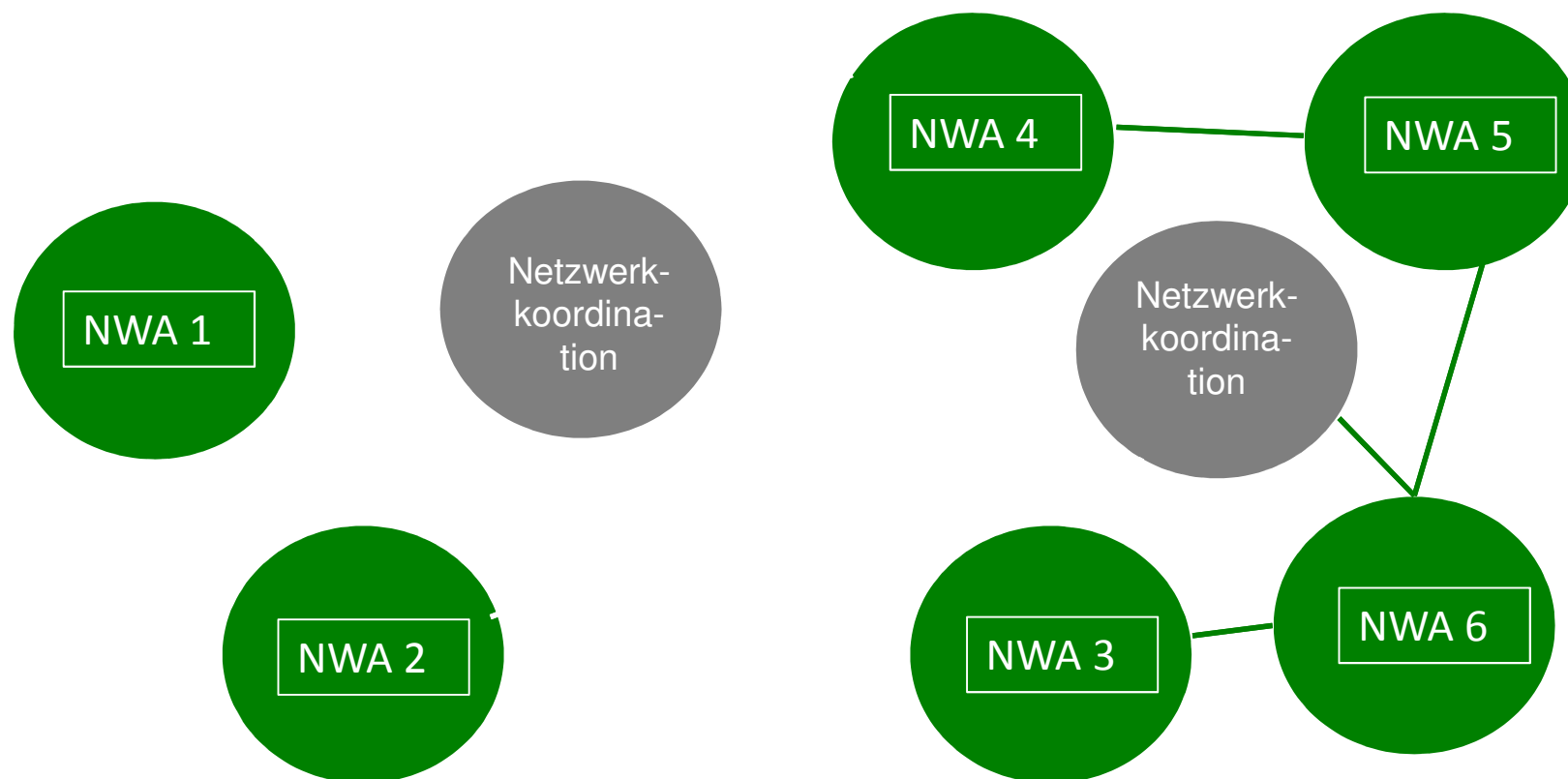


## Netzwerktypen (2)

---

- **Polyzentrische Netzwerke:** Autorität und Macht sind gleichverteilt
  - Beziehungen sind vielfältig unter den Netzwerkakteuren
  - Das Netzwerk ist weniger abhängig von einer zentralen Steuerung
  - Die Netzwerkakteure übernehmen Verantwortung für das Netzwerk
  - Die Netzwerkakteure haben eine hohe Identifikation mit dem Netzwerk
  - Dem Netzwerk liegt das Verhandlungsprinzip zu Grunde

# Polyzentrische Netzwerke



NWA = Netzwerkakteur

# Weitere Netzwerktypen

---

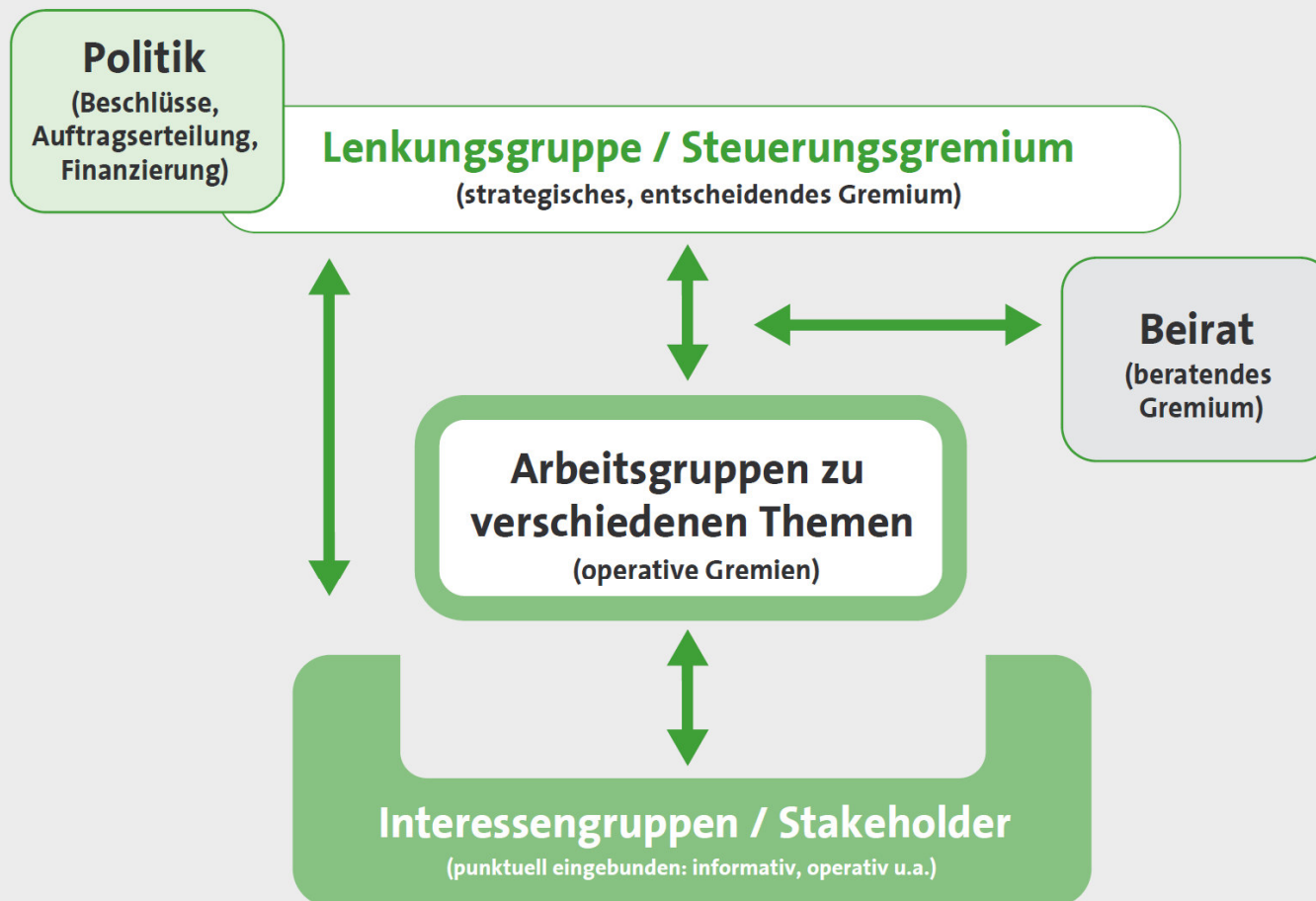
## Gesellschaftliche Orientierung

- Marktorientierte Netzwerke
- Gemeinwohlorientierte Netzwerke
- Intermediäre Netzwerke (Schnittstelle zwischen Strukturentwicklung und Marktwirtschaft)

## Weitere Unterscheidungen

- Qualität der Beziehungen (Interaktion zwischen den Netzwerkakteuren oder nur bilaterale Beziehungen)
- Laufzeit (befristet, unbefristet)
- Intensität der Kooperation (Informationsaustausch über Arbeitsteilung bis Gemeinschaftsunternehmen)

## Beispiel für die Struktur von kommunalen Netzwerken



# Zusammenfassung

---

- Netzwerke sind hierarchielose Zusammenschlüsse zum Erreichen eines gemeinsamen Ziels
- Netzwerke sind Beziehungsgeflechte und basieren auf gegenseitigem Vertrauen
- Netzwerke können Top-Down oder Bottom-Up entstehen
- Netzwerke können eine fokale oder polyzentrische Struktur annehmen



## Impressum

Herausgegeben von Plattform Ernährung und Bewegung e.V.,  
Wallstr. 65, 10179 Berlin  
2015

mit Förderung durch das Bundesministerium für Ernährung und Landwirtschaft  
aufgrund eines Beschlusses des Deutschen Bundestages.

**Illustration:** Andreas Gärtner

### Verwendete Literatur:

- Matthias Teller, Jörg Longmuß (2007): Netzwerkmoderation. Netzwerke zum Erfolg führen. ZIEL, Augsburg.
- Stefan Bauer-Wolf, Harald Payer, Günter Scheer (Hrsg.) (2008): Erfolgreich durch Netzwerkkompetenz. Springer-Verlag, Wien.
- Plattform Ernährung und Bewegung e.V. (Hrsg.) (2014): Skript Netzwerkmanagement. Berlin.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



[www.in-form.de](http://www.in-form.de)