



# Erfolgsfaktoren in der Netzwerkarbeit

## IMPRESSUM

SUSTAINUM – Institut für zukunftsfähiges  
Wirtschaften eG

Autor: Dr. Jörg Longmuß

Berlin 2014

## Einführung

Langfristig erfolgreiche Netzwerkarbeit braucht strategische Klarheit und operative Handlungssicherheit. Dazu ist ein Verständnis der Erfolgsfaktoren nötig, die sich aus den strukturellen Erfordernissen und den daraus resultierenden Kernfragen von Netzwerken ergeben. Diese sind bei Netzwerken, unabhängig von speziellen Randbedingungen und den Anforderungen im Einzelnen, weitgehend identisch<sup>1</sup>, also nicht von der unmittelbaren fachlichen Aufgabe abhängig. Um aber im Alltag der Netzwerkarbeit eine wirkungsvolle Orientierung geben zu können, sollte ihre Beschreibung möglichst weitgehend an dem jeweiligen Anwendungsfall ausgerichtet werden. Ziel dieses Textes ist es, Netzwerke – bereits vorhandene wie ggf. entstehende – in ihren aktuellen wie zukünftigen Aktivitäten zu unterstützen.

## Die Kernfragen

Die wesentlichen Aspekte von Netzwerkarbeit lassen sich in den folgenden sechs Kernfragen zusammenfassen, die auf die (fett hervorgehobenen) Erfolgsfaktoren hinführen:

1. „Was will das Netzwerk erreichen?“, die erste Frage bezieht sich also auf die **Ziele**, d.h. die Gesamtheit der Ausrichtung des Netzwerks von übergreifenden Leitbildern bis zu den konkreten Zielen der einzelnen Akteure.
2. „Sind dafür die richtigen Personen / Organisationen beisammen?“ d.h. ob all diejenigen **Akteure** beteiligt / eingebunden sind, die für das Erreichen der Ziele erforderlich sind.
3. „Wird das Netzwerk gut geleitet?“ im Sinne einer aufmerksamen und wirkungsvollen **Steuerung**. Da diese Steuerung andere Anforderungen stellt als die alltägliche Mitarbeit im Netzwerk, wird sie gesondert betrachtet.
4. „Arbeiten die Beteiligten konstruktiv und zielgerichtet zusammen?“, also die Frage nach der **Interaktion** zwischen den Akteuren im Netzwerk. Davon hängen unter anderem die Stimmung und die Kultur im Netzwerk ab.
5. „Werden die gewünschten Ergebnisse erreicht?“, um zu prüfen, ob sich ein angestrebter **Nutzen** einstellt. Dies bezieht sich auf den gesellschaftlichen bzw. politischen Nutzen genauso wie auf den Nutzen für die Mitglieder und die Kunden des Netzwerks.
6. „Kann das Netzwerk auch langfristig arbeiten?“ bezieht sich auf die **Nachhaltigkeit**, d.h. die langfristige Stabilität und Wirksamkeit des Netzwerks – auch nach Auslaufen der externen Förderung.

Diese sechs Erfolgsfaktoren werden in den nächsten Abschnitten als Zielzustände näher ausgeführt. Die Merkmale, die bei ihnen jeweils im Vordergrund stehen, können gleichzeitig als Ausgangspunkt für eine systematische Qualitätssicherung genutzt werden.

## Erfolgsfaktor „Ziele“

Es gibt ein attraktives **Leitbild**, das von allen Akteuren geteilt wird, und zu den generellen Zielen passt. Es enthält das Selbstverständnis des Netzwerks, seine gesellschaftliche Vision und den beabsichtigten Umgang miteinander.

---

<sup>1</sup> Vergl. z.B. Gajo, Longmuß, Neugebauer, Schönfeld, Sülzer, Teller; Netzwerkanalyse – ein Werkzeug der GIZ; Eschborn 2011

Die **strategischen Ziele** sind klar und werden von den Netzwerkmitgliedern wie den politisch Verantwortlichen gemeinsam getragen. Diese Ziele müssen selbst beeinflussbar, messbar, anspruchsvoll, realistisch und termingebunden sein. Die Arbeit des Netzwerks muss auf diese Ziele hin ausgerichtet und durch eine Roadmap nachvollziehbar sein.

Das **Profil** des Netzwerks ist nach innen und außen klar. Für die Akteure wie für Außenstehende ist eindeutig erkennbar, was das Ziel des Netzwerks ist und wer daran beteiligt ist. Damit wird auch deutlich, was vom Netzwerk erwartet werden kann und was nicht.

Es gibt **ausreichende Schnittmengen zwischen den Interessen der einzelnen Akteure**. Nicht jeder Akteur wird alle Ziele des Netzwerks teilen und hat auch nicht immer dieselben Interessen wie die anderen (z.B. Unternehmen und Verwaltung). Deswegen ist es wichtig, dass die Menge gemeinsamer Interessen hinreichend groß ist. Dies wird durch gemeinsame Workshops, Befragungen der Mitglieder o.ä. abgesichert.

## Erfolgsfaktor „Akteure“

Eine **Komplementarität der Akteure** ist gesichert. Damit sind fachliche Schwerpunkte gemeint wie auch organisatorische Qualitäten und politische Einflussmöglichkeiten. Wichtig ist, dass alle benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen ausreichend vorhanden sind und sich gleichzeitig nicht unnötig doppelnd.

Die **Kompetenzen der Akteure** sind gesichert. Damit sind zum einen die fachlichen Kompetenzen gemeint (d.h. ausreichend qualifizierte Fachleute), um den Anforderungen von außen an das Netzwerk wie den eigenen Ansprüchen zu genügen. Andernfalls kann ein Netzwerk keine guten Resultate erbringen. Zum anderen müssen aber auch ausreichende soziale und kommunikative Kompetenzen für die Netzwerkarbeit vorhanden sein.

**Ausreichende Ressourcen** (Personen, Zeit, Geld) für das angestrebte Ziel sind vorhanden: Der Aufwand, der für Steuerung, Koordination und Abstimmung, Teilnahme an Treffen einschließlich Vor- und Nacharbeit, kontinuierliche Kommunikation usw. erforderlich ist, muss realistisch eingeschätzt werden und von den Beteiligten aufgebracht werden können.

**Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen** der Beteiligten sind eindeutig und zielführend definiert und passen zueinander, d.h., dass zu den Aufgaben der einzelnen Akteure jeweils auch eine entsprechende Entscheidungskompetenz gehören muss, sie aber auch in die Verantwortung genommen werden für eine zielführende Bearbeitung dieser Aufgaben.

**Angemessene Regelungen zu Konkurrenz** sind vorhanden. In Netzwerken ist Konkurrenz zumindest strukturell eine Gefahr. Dies bezieht sich nicht nur auf unmittelbare Verdienstmöglichkeiten / Aufträge, sondern auch auf politische Erfolge, öffentliche Anerkennung und Reputation, gute Kontakte zu wichtigen Personen etc. Um Blockaden frühzeitig zu begegnen, sollte dies bereits zum Netzwerkstart angesprochen werden. Beizeiten sind Kooperationsvereinbarungen zu treffen, die für alle Beteiligten passen.

## Erfolgsfaktor „Netzwerksteuerung“

Das **strategische und operative Management** ist schlank und effizient. Es macht das Netzwerk handlungsfähig, ohne es zu dominieren oder unnötige Kosten oder Reibungsverluste zu erzeugen. Es muss stark genug sein, um das Netzwerk voranzubringen und Alltagsentscheidungen schnell und im Interesse

aller treffen zu können, und darf gleichzeitig nicht die Machtbalance soweit zu Lasten der anderen Akteure verschieben, dass diese keine Verantwortung mehr übernehmen können oder wollen.

Es gibt eine **Netzwerkmoderation**, die für einen allseitig offenen Dialog sorgt und die Entscheidungsfindung transparent macht. Damit sollte eine Person / Institution beauftragt sein, die über eine anerkannt hohe Kompetenz verfügt, unabhängig von institutionellen Zwängen ist und das Vertrauen aller Beteiligten genießt.

Das Netzwerk arbeitet **ziel- und wirkungsorientiert**. Da es immer wieder vorkommt, dass Beteiligte eines Netzwerks ihre Teilnahme als eine eher unverbindliche Anwesenheit verstehen, die sie zu nichts verpflichtet, ihnen aber im Zweifelsfall Einfluss oder sogar Einnahmen ermöglicht, ist es wichtig darauf zu achten, dass das Netzwerk zielstrebig auf die beabsichtigten Wirkungen hinarbeitet. Wer sich daran nicht beteiligt, sollte auch nicht Teil des Netzwerks sein. Die Zielorientierung im Netzwerk kann z.B. sichergestellt werden, indem auf jedem Netzwerkplenum die Entwicklungs- und Arbeitsziele bis zum nächsten Plenum abgestimmt werden.

Netzwerke müssen intern und, soweit sie öffentlich gefördert werden, auch gegenüber den Auftraggebern und der Öffentlichkeit Rechenschaft über ihre Arbeit ablegen. Daher muss die **Dokumentation** von Entscheidungen, Abrechnungen und Arbeitsergebnissen von Anfang an klar geregelt und transparent durchgeführt werden. Dies kann vom Management alleine umgesetzt werden, aber häufig führt es zu größerer Transparenz, wenn alle wichtigen Akteure verantwortlich eingebunden sind.

## Erfolgsfaktor „Interaktion“

Die Netzwerkkultur zeichnet sich durch **einen zugewandten und offenen Umgang** untereinander aus, der bei den Einzelnen Vertrauen und Motivation schafft und sie ermutigt, den eigenen Beitrag kontinuierlich zu erhöhen. Dies sollte zum Aufbau einer Vertrauenskultur führen. Jeder sollte spüren können, dass er erwünscht ist: von der Netzwerkkoordination wie von den anderen Akteuren, und dass er selbst und seine Beiträge wertgeschätzt werden.

Eine umfassende **Informationen nach innen und außen** und jederzeitige Transparenz der Vorgehensweisen und des Standes der Ergebnisse für alle Beteiligten ist sichergestellt – sowohl innerhalb des Netzwerks als auch für die politisch Verantwortlichen und die interessierte Öffentlichkeit.

Die Übernahme von **Verantwortung für das Gesamtvorhaben** durch alle Akteure ist sehr ausgeprägt. Dies bedeutet, dass sie die Ziele und die Arbeit des Netzwerks auch insgesamt voranbringen und nicht nur dann aktiv werden, wenn sie einen möglichen eigenen Nutzen erkennen.

**Gegenseitigkeit:** Es ist ein ausgeglichenes Verhältnis von Geben und Nehmen vorhanden, und es ist erkennbar, wie jeder Akteur zur Kooperation beiträgt und welchen Nutzen er daraus zieht.

Die **Weiterentwicklung der Kooperation** wird als eine permanente Aufgabe für die Gesamtheit der Akteure wahrgenommen und mit einem gezielten Organisationsentwicklungsprozess durch die Netzwerk-Steuerung unterstützt. Die vielfältigen Impulse und Veränderungen im Verlauf der Arbeit, aber auch wachsendes Vertrauen und Erfahrungen verändern ein Netzwerk ständig. Dem muss die jeweils aktuelle Form der Kooperation gerecht werden.

## Erfolgsfaktor „Nutzen“

Die **Funktionalität des Netzwerks** wird regelmäßig hinterfragt und abgesichert, d.h. die Zweckmäßigkeit der Struktur, des Aufbaus und der Funktionsweise des Netzwerks einschließlich möglicher Untergruppen im Hinblick auf die Erreichung eines Nutzens, der nur durch eine effektive Kooperation zu erreichen ist.

Die **Effektivität**, also der Grad der äußeren Zielerreichung, ist angemessen. Das bedeutet, das Verhältnis von Aufwand und Resultaten *bezüglich der fachlichen Ergebnisse des Netzwerks* (z.B. quantitative und qualitative Zunahme energetischer Modernisierungen, Realisierung neuer Mobilitätskonzepte etc.) zu bewerten („Tun wir die richtigen Dinge?“).

Gleichermaßen wird die **Effizienz der Netzwerkarbeit** kontinuierlich geprüft und gestärkt, also das Verhältnis zwischen dem Aufwand, der *für Organisation und Gestaltung des Netzwerks* betrieben wird, und der Qualität der Arbeit des Netzwerks („Tun wir die Dinge richtig?“).

Der **Emergenzgewinn** ist deutlich. Damit sind die zusätzlichen Wirkungen gemeint, die nur durch das Zusammenkommen und Agieren der Akteure insgesamt entstehen konnten und z.B. durch bilaterale Partnerschaften und Vereinbarungen nicht zu erreichen gewesen wären. Dies sollte an fachlichen Ergebnissen wie an der Atmosphäre im Netzwerk erkennbar sein.

## Erfolgsfaktor „Nachhaltigkeit“

Die **Stabilität des Netzwerks** ist gesichert: Ein Netzwerk kann seinen Zweck in aller Regel nur erfüllen, wenn es stabil arbeitet, also weder durch ständig wechselnde Akteure immer wieder in einen Findungsprozess gestoßen wird, noch sich aus anderen Gründen vor allem mit sich selbst beschäftigt.

Die (absehbare) **Konstanz** der Netzwerkarbeit, auch über die Förderphase hinaus, ist gewährleistet. Ob ein Netzwerk nach Ende des geförderten Zeitraums weiter existiert und, wenn vielleicht auch mit verminderter Energie, weiter arbeitet, ist ein wichtiger Indikator dafür, ob das Netzwerk tatsächlich den Bedürfnissen der Akteure entspricht und einen Mehrwert liefert.

Die Ergebnisse von Netzwerkarbeit wirken über die Beteiligten und die direkten Kunden hinaus und erreichen die Stadtgesellschaft möglichst umfassend. Eine solche **Breitenwirkung** erfordert gezielte Aktivitäten, eine professionelle Kommunikationsstrategie und eine gute Vernetzung nach außen – in die Politik wie in die Medien und in die Zivilgesellschaft.