

Netzwerke als Organisationsform

Grundlagen

Was ist ein Netzwerk?

- In einem Netzwerk arbeiten **autonome Organisationen** und / oder Individuen als Partner zusammen.
- Es basiert auf Gegenseitigkeit und ist **eher kooperativ** als wettbewerblich.
- Es hat relativ **stabile Beziehungen**.
- Generelles Ziel des Netzwerks ist es, durch eine Abstimmung von sich ergänzenden Fähigkeiten und Bündelung von Ressourcen **Synergieeffekte zu erreichen**, die **den Nutzen aller Beteiligten mehren**.

Generelle Gründe für eine Netzwerkbildung

Trends, welche generell die Ausbildung von Netzwerken begünstigen, sind u.a.

- der Trend zur wachsenden Komplexität,
- eine beginnende Umkehr des Individualisierungstrends,
- der Trend zur globalen Massenproduktion,
- die Verödung der ländlichen Regionen,
- die zunehmende Selbstblockade der komplexen gesellschaftlichen Interessensorganisation.

Thesen zum Stellenwert von Netzwerken

- Die Gesellschaft wird national und global komplexer.
- Die demokratische Selbstorganisation unserer Gesellschaft (Interessenslager) und herkömmliche Lernstrukturen stoßen an Grenzen.
- Prozesse der Umgestaltung und des Lernens durch die Zusammenarbeit verschiedener Akteurs- und Interessensgruppen sind besonders erfolgreich (Netzwerke!).
- Die Organisation innovationsrelevanter Funktionen und Prozesse erfolgt zunehmend in Netzwerken.
- Im Übergang von der industriellen Wachstumsgesellschaft zur globalen Verantwortungsgesellschaft werden Netzwerke zu einem zentralen Organisationsprinzip in Wirtschaft und Gesellschaft.
- Das Know-how zur Gestaltung und zur Steuerung von Netzwerken ist Mangelware. Die Potenziale von Netzwerken werden erst ansatzweise genutzt.

Gründe für die Beteiligung an einem Netzwerk

Die Motivation für die Beteiligung an einem Netzwerk kann sehr unterschiedlich sein:

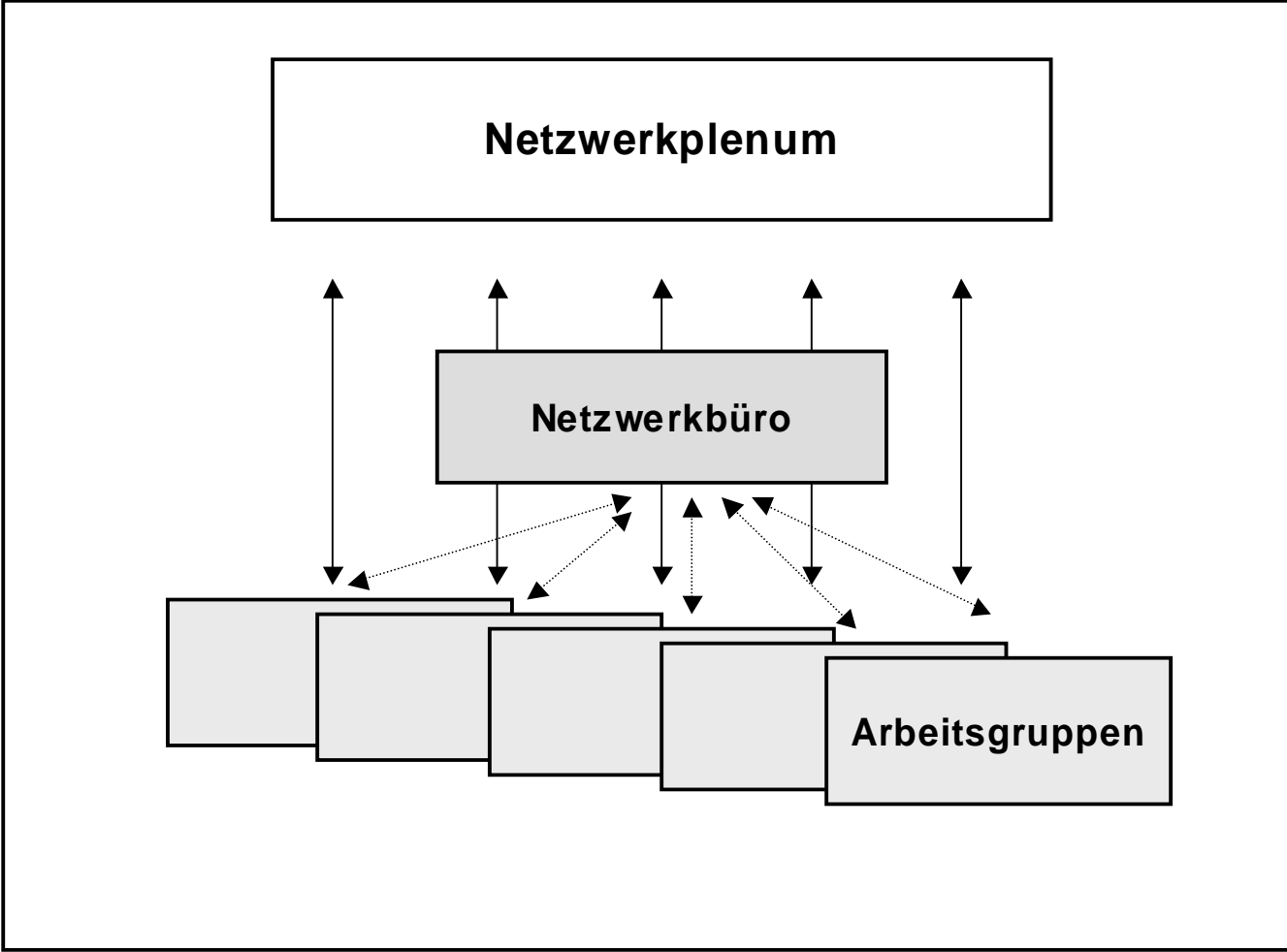
- sich über Erfahrungen auszutauschen und wichtige Informationen weiterzugeben;
- mit vielen unterschiedlichen Personen Ideen und Konzepte zu entwickeln und voran zu treiben;
- Aufbau einer arbeitsteiligen Struktur, z.B. um sich mehr seinen Kernkompetenzen widmen zu können oder gemeinsam Leistungsangebote zu entwickeln;
- sich gegenseitig zu unterstützen und gemeinsam größerer Aufträge „an Land zu ziehen“;
- Innovationen durch eine Zusammenarbeit von Unternehmen und Forschungseinrichtungen zusammen zu treiben;
- ...

Strukturen

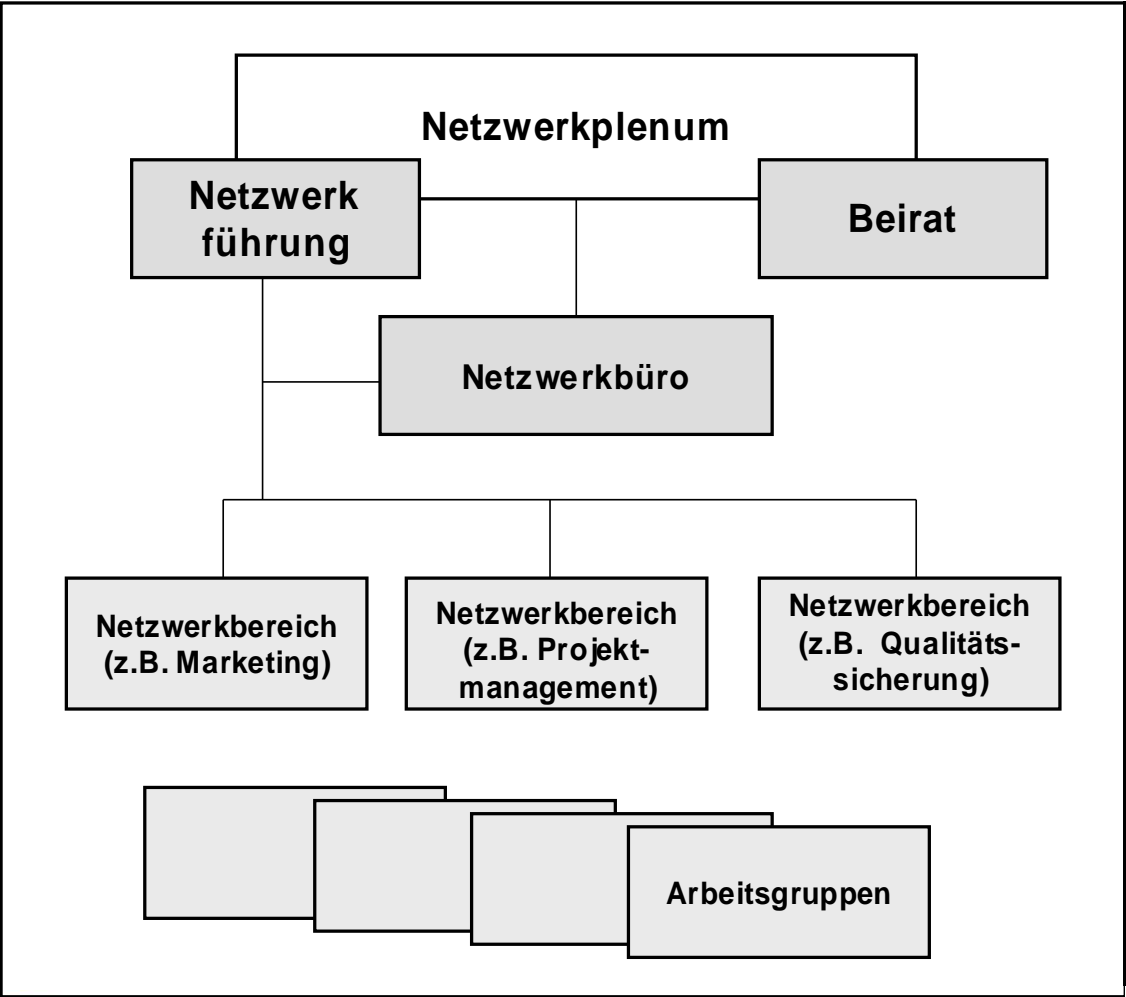
Netzwerktypologie

Orientierung	marktorientiert	gemeinwohl-orientiert	intermediär		
Hierarchie	fokal	polyzentrisch	Mischform		
Laufzeit	unbefristet	befristet			
Intensität der Kooperation	Informationsaustausch	Arbeits- teilung	gemeinsam gestalteter Wertschöpfungsprozess	System- anbieter- schaft	Gemein- schaftsun- ternehmen
(Wertschöpfungs)-Struktur	horizontal	vertikal	diagonal		

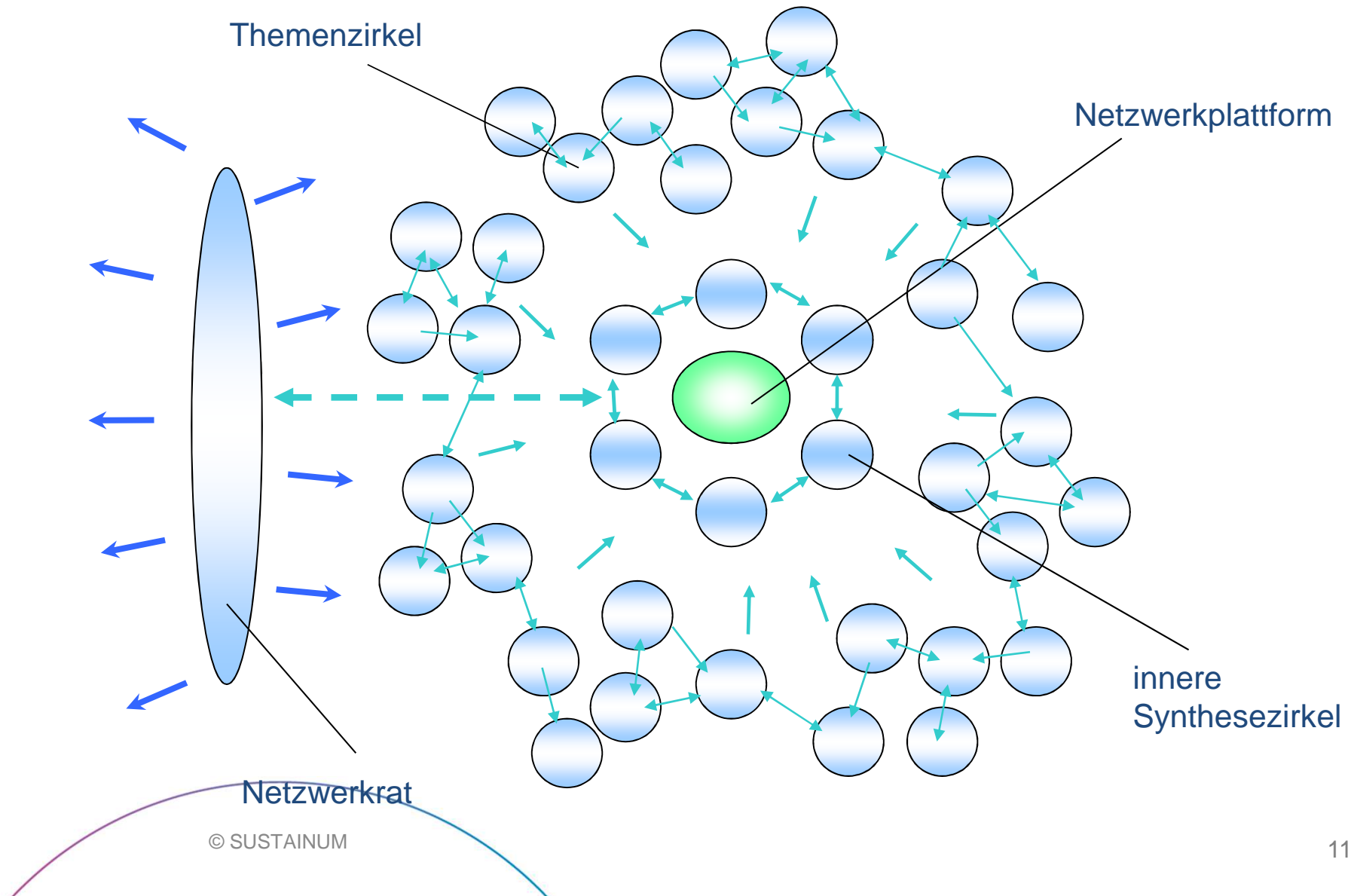
Einfache Netzwerkorganisation mit Arbeitsgruppen



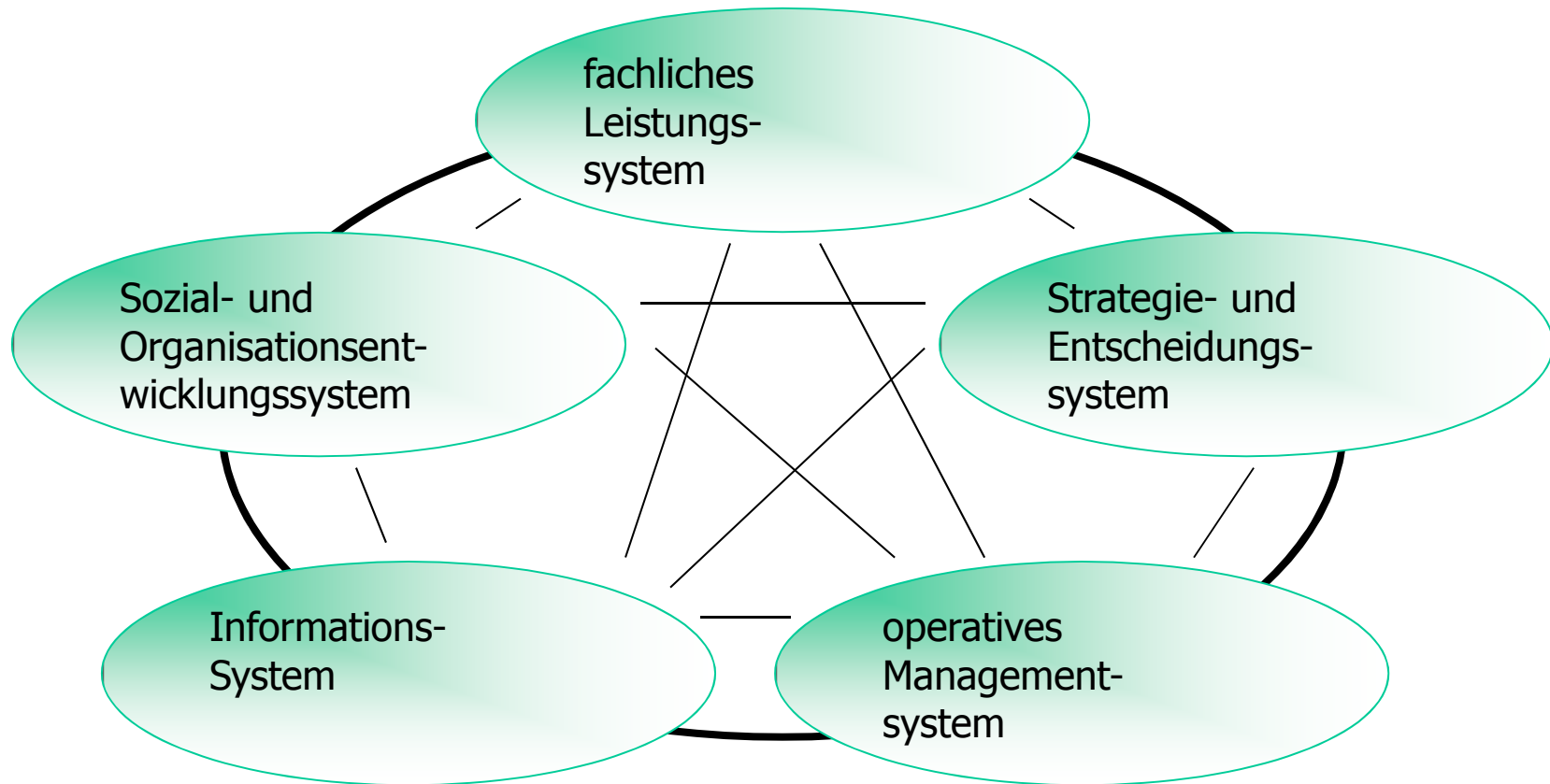
Komplexere Netzwerkorganisation einschließlich Beirat



Organisation komplexer Netzwerke



Die Teilsysteme eines Netzwerks



Aufgaben in der Netzwerkarbeit

Fachliches Leistungssystem	Aufgabenverteilung, Umsetzung, Qualitätssicherung, Innovation
Operatives Managementsystem	Führung und Kümern, Moderation, Marketing, Verbindlichkeit, Rechtssicherheit, Entscheidungsfähigkeit,
Strategie- und Entscheidungssystem	Netzwerknutzen, Führung, Zielvorgaben, Evaluation
Sozial- und Organisationsentwicklungssystem	fähige Partner, Vertrauen, soziale Integration, Netzwerkidentität Kooperationsfähigkeit, Coaching
Informationssystem	Informationsfluss, Plattform, technische Ausstattung

Aufbau eines Netzwerks

Drei Wege, ein Netzwerk aufzubauen

- Netzwerkstart mit einer Kerngruppe
 - ⇒ Schnelle Einigung möglich
 - ⇒ Guter Kontakt untereinander
 - ⇒ Schwierigkeit: Neue Diskussionen bei Erweiterung
- Netzwerkstart im Plenum
 - ⇒ „Alle im Boot“
 - ⇒ Guter Kontakt zum gesamten sozialen Feld
 - ⇒ Schwierigkeit: Ausufernde Diskussionen
- Sonderfall: Der geförderte Aufbau

Startfragen

- Wie kann das generelle Ziel des Netzwerks beschrieben werden?
- Welche besonderen Nutzen bietet das Netzwerk seinen Mitgliedern?
- Welche besonderen Nutzen bietet das Netzwerk nach außen an?
- Wo muss das Netzwerk angebunden sein, damit es arbeitsfähig ist?
- Was wäre im Netzwerk eine gute Arbeitsteilung? Welche Funktionen sollten besetzt werden?
- Wer kann es moderieren?
- Was sind die ersten Meilensteine?

Grundmuster des Netzwerkaufbaus

