

Erfolgsfaktoren in der Netzwerkarbeit

Ausgehend von verschiedenen Erfolgsperspektiven und den Basisprinzipien der Netzwerkarbeit lassen sich eine Vielzahl von Erfolgsfaktoren ableiten, die fünf Kategorien zugeordnet werden können. Diese sind:

- **Sinn und Potenziale** – d.h. die Verfügbarkeit eines gemeinsamen Verständnisses unter den Netzwerkpartner bezüglich Nutzen und Entwicklungszielen des Netzwerks sowie die Ausstattung des Netzwerks mit ausreichend Potenzialen und deren Nutzung
- **Beziehung, Soziales und Identität** – d.h. Schaffung einer Kultur des Vertrauens, der Gegenseitigkeit und Kooperation sowie einer Gemeinsamkeit in der Identität und Arbeitsteilung
- **Information und Kommunikation** – d.h. Bereitstellung einer Plattform und Gewährleistung einer Transparenz durch abgestimmte Informationsflüsse,
- **Management und Organisation** – d.h. unter Beachtung der Basisprinzipien der Netzwerkarbeit die Führung, Steuerung, Moderation und das Controlling derselben,
- **Umwelt- und Rahmenbedingungen** – d.h. die Beachtung der aus systemischer Sicht externen Einflüsse, denen das Netzwerk ausgesetzt ist.

Für diese Kategorien lassen sich allgemein Netzwerk-Erfolgsfaktoren beschreiben; zu beachten ist aber, dass je nach Netzwerktyp unterschiedliche Sets von Erfolgsfaktoren relevant sind.

1. Sinn / Potenziale

- **Netzwerknutzen** für alle Partner klar herausarbeiten
- **Zielvorgaben** gemeinsam abstimmen
- **Erfolge und Erfolgsdarstellung** rasches Herbeiführen erster (und sei es nur kleiner) Erfolge, durch ein regelmäßiges Resümee der erzielten Ergebnisse im Abgleich zum angestrebten Nutzen
- **„fähige“ Partner**, die auf Grund ihrer eigenen Entwicklung und Stärke in der Lage sind, zu einem Erreichen der Netzwerkziele beizutragen
- **Potenzialausnutzung**, indem Entwicklungsspielraum für Innovationen gegeben wird

2. Beziehungen / Soziales / Identität

- **gegenseitiges Vertrauen:** z.B. gezielter Aufbau eines „Wir-Gefühls“ durch regelmäßige Treffen, reihum bei allen Netzwerkmitgliedern, Verabschiedung konkreter Maßnahmenpläne und Dokumentation der fristgerechten Umsetzung (Vertrauen wächst mit den erfüllten Erwartungen), persönliche Kontinuität ist wichtig für gewonnenes Vertrauen
- **Netzwerkkultur:** ein Netzwerk will kontinuierlich gepflegt werden hinsichtlich gemeinsamer Umgangsformen wie Transparenz und Fairness, der Lernfähigkeit aller Beteiligten, eines freudvollen, achtsamen und kreativen Miteinanders – und dies auch außerhalb des Arbeitsalltages
- **Engagement** für das Netzwerk: Motivation und Interesse der Einzelnen, Bereitschaft Zeit und Arbeit zu investieren, was nur dann gegeben ist, wenn für jeden Netzwerkpartner (evtl. erwarteter) Nutzen und Aufwand in einem nachvollziehbaren und günstigen Verhältnis zueinander stehen. Ein Promotor kann ein ganz wesentlicher Erfolg für ein Netzwerk sein.

- **Kooperationsfähigkeit:** gemeinsames Verständnis über die Mindestanforderungen für ein Arbeiten im Netzwerk und diesbezügliche Selbstevaluation
- **Aufgabenverteilung:** klar und konsensual, die kein Netzwerkmitglied zu einer „Randfigur“ werden lässt
- **Gemeinsame „Netzwerkidentität“:** gemeinsame Orientierungen und Zielbindungen, Entwicklung eines klaren Netzwerkprofils
- **Anbindung:** Zielvereinbarungen und Erfolgskontrolle zum Transfer der Netzwerkaktivitäten in die einzelnen Unternehmen durch die jeweiligen Vertreter des Unternehmens in den Netzwerkgruppen.

3. Information und Kommunikation

- **Technische Ausstattung:** angemessene technische Infrastruktur der Partner
- **Plattform:** eine dem Zweck des Netzwerkes und den Fähigkeiten der Akteure angepasste Kommunikationsplattform
- **Transparenz** durch klare Strukturen, Regelsysteme und Entscheidungen
- **Informationsfluss:** direkter Informationsfluss zwischen Steuerungs- und Arbeitsebene, umfassende und unkomplizierte Kommunikation aller relevanten Netzwerkgeschehnisse (Kombination aus Bring- und Holsystem – Verschickung bestimmter wichtiger Dokumente per E-mail, weitere Informationen auf der Internetplattform)

4. Management / Organisation

- **Ressourcenbalance:** Eine hohe wechselseitige Ergänzung von im Netzwerk verfügbaren Ressourcen und den Zielen der Netzwerkakteure / dem Gesamtziel des Netzwerkes, Kompetenzanalyse zwischen Netzwerkzielen und Fähigkeiten der Netzwerkpartner
- **Führung:** Netzwerkmanager als „zentrale Institution des Vertrauens“ mit langem Atem, Herausbildung eines stabilen Kerns (arbeitsteilige Übernahme des Netzwerkmanagements durch Promotoren, Leitorganisationen, Multiplikatoren), Managementfähigkeiten der Führungspositionen
- **Netzwerksteuerung:** kompetentes Netzwerkmanagement, welches in der Lage ist, durch klare Steuerungs- und Regelungsstrukturen der Komplexität der Netzwerkarbeit gerecht zu werden.
- **Verbindlichkeit:** Verbindliche Vereinbarungen - Moderation: neutrale Moderation der Netzwerkentwicklung, auch zur Konfliktbewältigung
- **Entscheidungsfähigkeit:** kurze Entscheidungswege, klare und konsensuale Handlungs- und Entscheidungskompetenzen
- **Controlling / Evaluation:** Vereinbarung von messbaren Erfolgskriterien und Evaluation
- **Eigenverantwortlichkeit und Wandlungsfähigkeit:** Offenheit und Flexibilität der Netzwerkstrukturen (flexible Regelsysteme), die unterschiedliche Beteiligungsintensitäten und –tiefen zulassen
- **Rechtssicherheit:** Identifikation und Klärung rechtlicher Unsicherheiten

5. Umwelt / Rahmenbedingungen

- **Marktorientierung:** Hinreichend großer Problemdruck bzw. Nachfrage des Marktes
- **Marketing:** professionelles Netzwerkmarketing (das Netzwerk muss mit einer Sprache sprechen können), mit klarer Kundenorientierung, Zielgruppenkommunikation und Unterstützung durch Multiplikatoren.
- **Strukturmaßnahmen** wie z.B. Neuausrichtung der Unternehmens- und Regionalförderung, Ausbildung professioneller Netzwerkmanager, Stärkung der nachfrageseitigen Marktkräfte.

Quelle:

BfU Beratungsbüro für Umwelt- und Unternehmensentwicklung Dr.-Ing. M.Teller
 Berlin/Großziethen, 2004