



BREUNINGER STIFTUNG

Moderation in Netzwerken

Gliederung

Teil 1: Netzwerke

Begriff (Erste Annäherung, Netzwerke als Organisationen, Definition, Netzwerke als Systeme)

Folien 4-12

Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren erfolgreicher Netzwerkarbeit (Stärke schwacher Beziehungen, Netzwerksteuerung, Leitbild, Vertrauen)

Folien 13 – 21

Teil 2: Moderation (in Netzwerken)

Moderation, Handlungsschritte beim Aufbau eines Netzwerkes, Beteiligtenanalyse, Rollenkonflikte, Entscheidungsfindung, Netzwerke und Runde Tische)

Folien 23 - 32

Teil 1

Netzwerke

1. Erste Annäherung

„Alle reden von Netzwerken ...“

Beispiele: Verkehrsinfrastruktur als „Netz“, moderne Informations- und Kommunikationstechnologien, Internet als das „Netz der Netze“, ...

Eine besondere Bedeutung gewinnt der Begriff dann, wenn es um die Koordination und Steuerung der Zusammenarbeit von selbständigen und heterogenen Partnern geht, z.B. im EU-Kontext

2. Wesentliche Ziele von Netzwerken

Netzwerken werden (u.a.) folgende Ziele zugeschrieben

- ✓ Bündelung von Kräften, Optimierung des Gesamtangebots
- ✓ Interessenvertretung gegenüber Dritten, Öffentlichkeitsarbeit, PR
- ✓ Initiierung von Kooperationen und gemeinsamen Vorhaben
- ✓ Schliessung von Versorgungslücken durch Synergie-Effekte
- ✓ Unterstützung eigener Innovationsprozesse durch erfahrene Partner
- ✓ Zugang zu Kompetenzen und Ressourcen, die in der eigenen Organisation nicht vorhanden sind

3. Besonderheiten von Netzwerken

Netzwerke können ganz allgemein als „ein **Geflecht sozialer Beziehungen** von Personen oder Organisationen und ihre Verknüpfung“ (Jütte) verstanden werden.

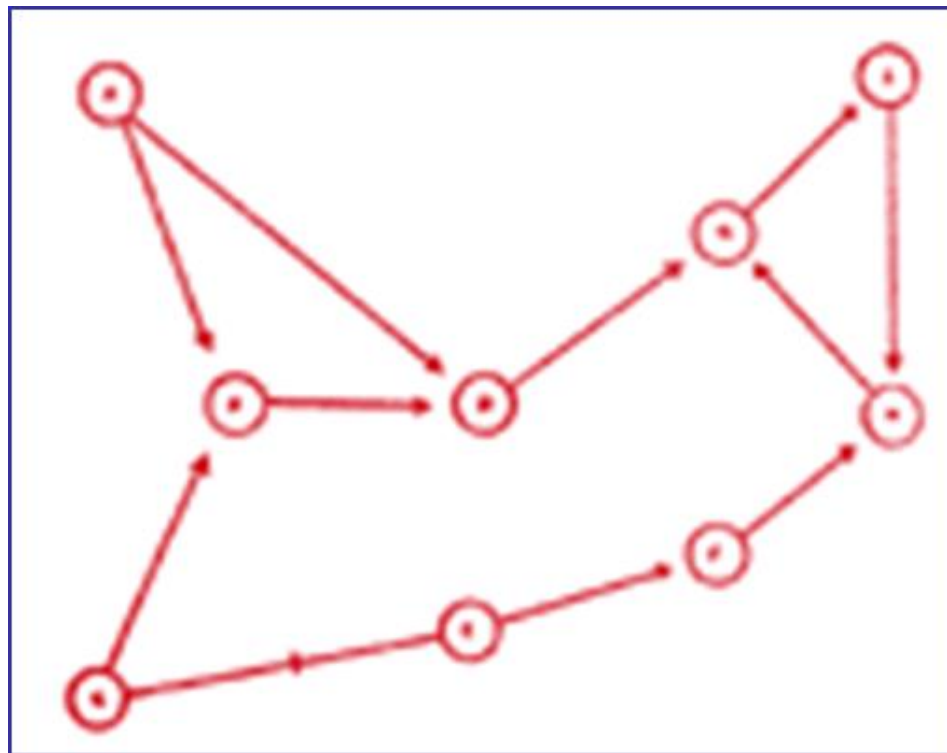
Netzwerke unterscheiden sich von anderen Organisationstypen, weil sie **keine eindeutigen und damit leicht zugänglichen Strukturen** haben.

Sie bieten Akteuren „ohne feste Bindung“ Möglichkeiten zur Kooperation

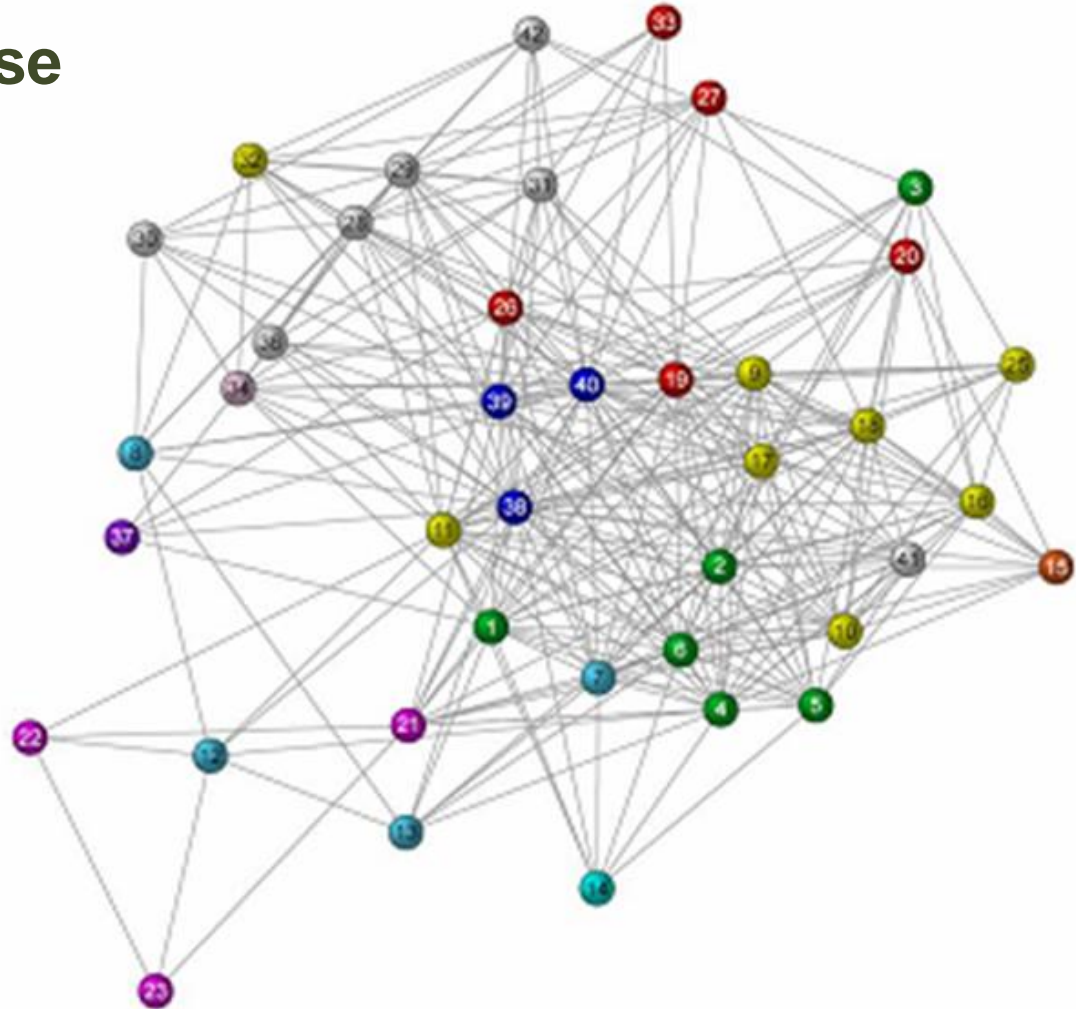
Die Stärke der Netzwerkakteure beruht darauf, bei einem gemeinsamen Ziel selbständig Ressourcen zu akquirieren, zu mobilisieren und zu bündeln.

Jeder Akteur operiert eigenständig für sich selbst und andererseits für das Netzwerk

4. Netzwerke bestehen aus Akteuren und Beziehungen



5. Netzwerkanalyse



Polizei	Sozialarbeit	Schulen
Stadtverwaltung	Beratungsteams	Justiz
Vernetzungsakteure	Zivilgesellschaft	Kirchen

6. Die Stärke schwacher Beziehungen

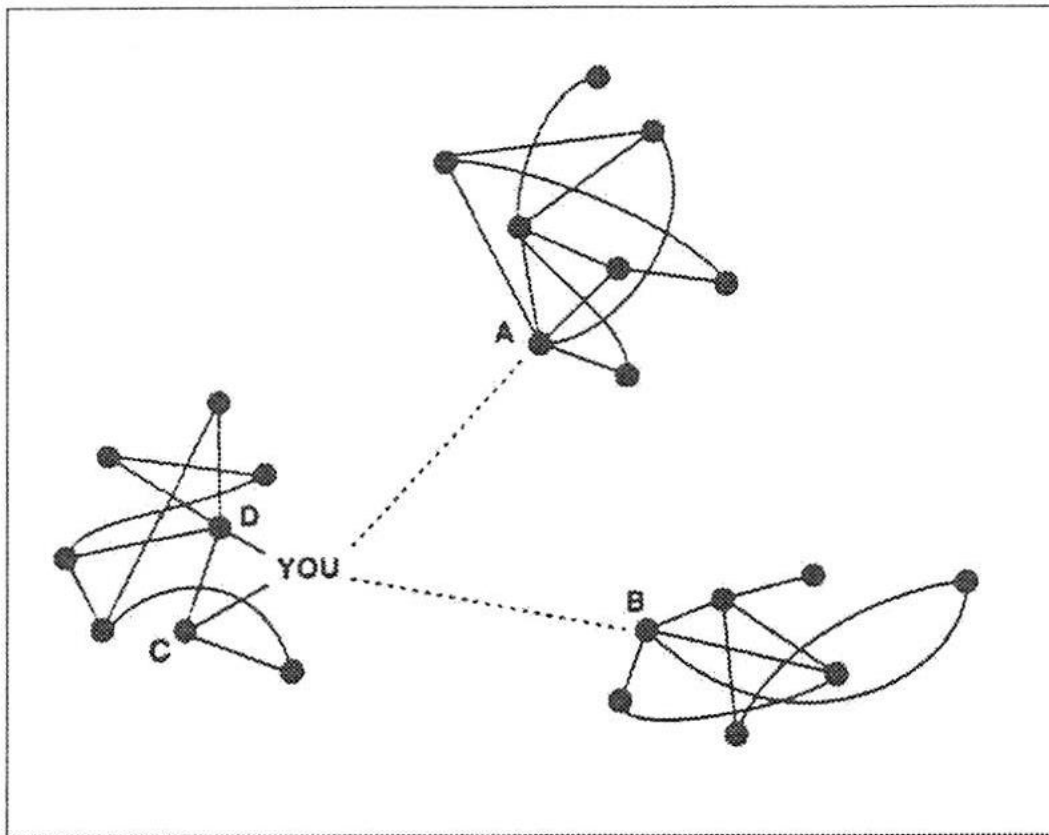
Netzwerke lassen sich auch danach differenzieren, ob zwischen den Akteuren „starke Beziehungen“ oder „schwache Beziehungen“ bestehen.

“Stärke der schwachen Beziehungen”.

Stärke bezieht sich dabei auf das Austauschpotential an Information in einer Beziehung, während der Begriff „schwache Beziehungen“ auf den niedrigen Grad der Nähe zwischen Akteuren abstellt.

Es lässt sich zeigen, dass gerade Netzwerkmitglieder, zu denen eigentlich schwache Beziehungen bestehen, von besonderer Bedeutung sind – eine Stärke darstellen (können). Über sie bestehen Verbindungen zu anderen Netzwerken und damit Zugang zu (neuen) Informationen („gatekeeper“)

7. Brückenfunktion schwacher Beziehungen



Quelle: Janssen 1999

8. Eine allgemeine Definition sozialer Netzwerke

Soziale Netzwerke sind Plattformen, die dem Dialog und der Koordination dienen und innerhalb derer sich soziale Organisationen mit öffentlichen und privaten Institutionen zusammenschließen können, um ein gemeinsames Ziel zu erreichen.

Die Mitglieder eines Netzwerks nehmen freiwillig als gleichberechtigte Partner an einem Austausch von Informationen, Dienstleistungen, Materialien und Kenntnissen teil sowie an der Entwicklung von Aktivitäten, die der Zielsetzung des Netzwerks dienen.

(Bienzle u.a.)

9. Netzwerke als Systeme

- ✓ haben Mitglieder unterschiedlichen Typs
- ✓ sind nicht hierarchisch
- ✓ sind dezentral
- ✓ definieren sich über Wissensaustausch

Sie konstituieren sich damit durch (gemeinsame)

- ✓ Strategie- / Ziel
- ✓ Leitbild / Selbstverständnis
- ✓ Interne Regeln und
- ✓ die Nutzenerwartung ihrer Mitglieder

>> Unterschiede zu anderen Systemen / Organisationstypen

10. Voraussetzungen für gelingende Netzwerkarbeit

Netzwerke arbeiten erfolgreich, wenn

- ✓ sie den beteiligten Akteur/innen einen erkennbaren Nutzen bieten
- ✓ die Akteure eine gemeinsame Orientierung haben
- ✓ die Kommunikation zwischen den Akteuren funktioniert
- ✓ sie eine „Koordinationsinstanz“ bzw. Steuerung haben
- ✓ und sie sich zu Beginn auf konkrete Fälle und konkrete Probleme konzentrieren

11. Netzwerksteuerung

Ein funktionierendes Netzwerk benötigt (mindestens) eine **Koordinationsstelle**.

Die **Autonomie der Partner** bleibt dabei weitestgehend erhalten

Ein „**Runder Tisch**“ ermöglicht die gleichberechtigte und demokratische Zusammenarbeit von starken und schwachen Organisationen. Seine offene Struktur ermöglicht es, neue Akteure vergleichsweise leicht zu integrieren.

12. Netzwerke als Runde Tische

Die Moderation organisiert den Prozess und sorgt für Recherche, Protokollführung und Netzwerkarbeit bzw. delegiert sie. Und sie moderiert die verschiedenen Treffen.

Wie bei Runden Tischen braucht es die Funktion des Kümmerers. Er/Sie koordiniert die Treffen des Runden Tisches, steht mit allen Mitgliedern des Runden Tisches in Kontakt und entwickelt gemeinsam mit der Moderation die Prozessstrategie.

Vor allem der Kümmerer erhält das Netzwerk und seine Kommunikationsstrukturen aufrecht.

13. Das Leitbild

- ✓ dient der Identifikation der Akteure mit den Zielen des Netzwerks und beinhaltet eine Vision wohin sich das Netzwerk strategisch entwickeln will.
- ✓ wirkt identitätsstiftend, gibt einen Handlungsrahmen und die Sicherheit, dass alle Beteiligten bezüglich ihrer Interessen, Bedürfnisse und Wünsche eine gemeinsame Plattform haben
- ✓ bietet besonders in der Aufbauphase Orientierung nach innen und außen
- ✓ hat damit eine strategische Funktion

Beim Prozess der Leitbildentwicklung wird Vertrauen gebildet und es gibt eine Verständigung der Mitglieder über die Erwartungen an das Netzwerk.

14. Vertrauen in Netzwerken

Vertrauen meint

- ✓ dass eigene Vorleistungen nicht durch andere Beteiligte benutzt bzw. ausgenutzt werden und
- ✓ die Erwartung, dass sich die in das Netzwerk investierte Energie auch „lohnt“

Vertrauen braucht

- ✓ Verbindlichkeit
- ✓ Wertschätzung
- ✓ (verbindende) Erfahrung(en)
- ✓ und „Erfolgsgeschichten“

15. Aufgaben des Netzwerkmanagements

Navigation

- ✓ Zwischen Autonomie und Abhängigkeit
- ✓ Zwischen Vertrauen und Kontrolle
- ✓ Kooperation und Wettbewerb (Konkurrenz)

Handlungsebenen

- ✓ Strategisches Handeln
- ✓ Organisatorisches Handeln
- ✓ Soziales und kulturelles Handeln

16. Gewinner-Prinzip

Es sollte darauf geachtet werden, dass es nur Gewinner gibt. Dabei kann der Gewinn für die Beteiligten auf unterschiedlichen Ebenen liegen.

Die erfolgreiche Herstellung von Win-Win-Situationen kann als zentraler Erfolgsfaktor für Netzwerke betrachtet werden, der aber nur schwer objektivierbar ist.

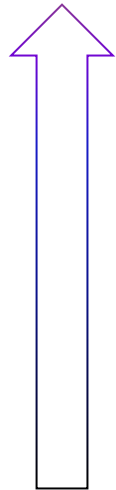
17. Erfolgsfaktoren

Damit lassen sich die Voraussetzungen für gelingende Netzwerkarbeit ergänzen um

- ✓ das Leitbild, weil es für das Netzwerk identitätsstiftend sein kann
- ✓ die Herausbildung von Vertrauen (sowohl der Akteure untereinander als auch der Akteure in die Arbeit des Netzwerkes)
- ✓ die Art der Netzwerksteuerung („Spielmacher/in“)
- ✓ den Informationsaustausch im Netzwerk und hier die „Stärke schwacher Beziehungen“

18. Entwicklungsstufen

Netzwerke entwickeln sich:



Netzwerkmittglieder bündeln ihre Kompetenzen, um die (gemeinsam) verfügbaren Ressourcen möglichst effizient zu nutzen

Netzwerkmittglieder arbeiten zusammen und entwickeln Interventionen zur Lösung gemeinsamer Probleme

Netzwerkmittglieder tauschen Erfahrungen und Kenntnisse aus, wovon beide Seiten profitieren

Teil 2

Moderation (in Netzwerken)

19. Die zentrale Rolle

heisst ...

Koordinationsstelle

Moderation (und Kümmerer)

Spielmacher/in

Die Begriffe kommen aus unterschiedlichen Kontexten, beschreiben aber immer die zentrale Rolle im Netzwerk als eine aktive und gestaltende - als die „**Spinne im Netz**“.

Dazu braucht es Voraussetzungen:

- ✓ Überparteilichkeit
- ✓ Allseitige Anerkennung
- ✓ Methodische Kompetenz
- ✓ Wissen um die Funktionsweise von Netzwerken

20. Moderation

- ✓ fördert und aktiviert Eigenaktivität und Selbständigkeit der Gruppenmitglieder, hat also eine unterstützende, keine leitende Tätigkeit und nimmt sozusagen eine Hebammenfunktion ein.
- ✓ bezieht sich auf das Umfeld und auf den Kommunikationsprozess.
- ✓ schafft einen Rahmen, in dem die beteiligten Personen ihre Kompetenzen einbringen und nutzen können, sorgt für ein angenehmes Arbeitsklima und strukturiert den Prozess der Meinungsbildung und Entscheidungsfindung.
- ✓ ist dem Prinzip der Neutralität (Allparteilichkeit) verpflichtet, d.h. sie sorgt dafür, dass alle Meinungen vorgetragen werden können und beachtet werden. Damit ist es auch Aufgabe der Moderation, Minderheitsmeinungen zu schützen.

21. Handlungsschritte

Netzwerkbildung erfolgt schrittweise.

- ✓ Vorbereitungsphase
- ✓ Klärungsphase
- ✓ Ist-Analyse
- ✓ Verhandlungsphase
- ✓ Umsetzungsphase

Für alle Phasen lassen sich spezifische Tätigkeiten der Moderation bzw. des/der Spielmacher/in benennen

22. Beteiligtenanalyse

Es ist sinnvoll, zu Beginn eine Beteiligtenanalyse (bzw. Akteursanalyse) zu machen.

Mögliche Dimensionen:

- ✓ Akteur/ innen
- ✓ Macht
- ✓ Interessen
- ✓ Stärken
- ✓ Schwächen
- ✓ Erwartungen, Hoffnungen und Befürchtungen
- ✓ Zugang zu anderen Bereichen / Netzwerken

23. Netzwerkmoderation („Spielmacher/in“)

Die Moderation begleitet den Prozess. Das gilt sowohl für den Aufbau und die Arbeit des Netzwerkes, wie für die einzelnen Vorhaben des Netzwerkes.

Beteiligt sich die Moderation an inhaltlichen Debatten, muss sie dies explizit deutlich machen. Sie muss dabei immer verdeutlichen, welche Rolle sie gerade einnimmt.

(>> Vertrauen, ..)

Für die Moderation von Netzwerken sind Kenntnisse über Aufbau und Arbeitsweise von Netzwerken sehr hilfreich.

24. Rollenkonflikte der Spielmacher/in

Wenn die Spielmacher/in Repräsentantin einer der beteiligten Organisationen ist (z.B., weil sie Mitarbeiter/in der antragstellenden Organisation ist)

- ✓ Akteursanalyse / Konkurrenzumfeld?
- ✓ Rollenaufteilung (analog Runder Tisch: Auftraggeber, Moderation, Kümmerer)
- ✓ In wichtigen Fällen: gezielt externe Moderation einsetzen
- ✓ O.g. Erfolgsfaktoren werden besonders wichtig
- ✓ Problem: durch die Arbeit des Netzwerkes können längerfristig Strukturen verändert werden

Solche Rollenkonflikte müssen offen angesprochen und geklärt werden!

25. Drei zentrale Funktionen von Netzwerken

Netzwerken werden viele Funktionen zugeschrieben.

Soziale Netzwerke sind vor allem

- ✓ Netzwerke als Instrumente der Vernetzung
- ✓ Netzwerke als Orte des Lernens
- ✓ Netzwerke als Instrument zur Gestaltung von Politik

Die (wichtigste) Funktion hat Konsequenzen für die Gestaltung des Netzwerkes.

26. Entscheidungsfindung

In der Regel keine Abstimmungen; Ergebnisse werden durch Konsensbildung erzielt.

Konsensfindung kann nur gelingen, wenn (kontroverse) Positionen öffentlich und aktuell formuliert werden (also „Stimme erheben“).

Es ist Aufgabe der Moderation, mögliche Kompromisse zu formulieren und zu fragen, ob diese akzeptiert werden können. Ergebnisse gelten als akzeptiert, wenn auf die Frage (der Moderation), „Können wir das so festhalten ...?“ kein Einwand erhoben wird. Die Moderation muss dabei sehr „hellhörig“ sein: in diesen Kontexten werden Einwände oft nur angedeutet.

27. Exkurs: Runde Tische

Runde Tische sind eher eine Organisationsform als eine Methode.

Für das Gelingen des Prozesses ist es wichtig, dass alle relevanten Interessenvertreter an einem Tisch versammelt sind und dass der Gestaltungsspielraum vorher deutlich gemacht wird. Der Teilnehmerauswahl sollte im Idealfall eine Akteursanalyse vorausgehen.

Die inhaltliche und zeitliche Struktur des Treffens sollte vorab deutlich gemacht werden.

Unter Umständen kann es auch sinnvoll sein, vorab Gespräche mit den Teilnehmern zu führen, um auf ihre Vorbehalte und andere Anliegen eingehen zu können.

Der Prozess sollte möglichst durch eine neutrale Moderation geleitet werden.

Protokolle dienen sowohl der Steuerung des Prozesses wie auch der Transparenz des Verfahrens.

28. Netzwerkarbeit und Runde Tische

- ✓ Beides sind auf Konsens angelegte Konzepte
- ✓ Beide beinhalten ein professionell moderiertes Verfahren und setzen die Bereitschaft zur Suche nach
- ✓ Konsensentscheidungen voraus
- ✓ Beide sehen ein gleichberechtigtes und kooperatives Arbeitsklima vor
- ✓ Beide spiegeln im besten Fall alle relevanten Interessen wieder und sind im Verfahren und in den Ergebnissen transparent

Runde Tische können aber **auch Teil der Netzwerkarbeit** sein.
z.B.

- bei der Leitbildentwicklung
- bei der Konstituierung des Netzwerkes und
- Bei der Entwicklung gemeinsamer Projekte

Und wenn Sie weiterlesen wollen

Bienzle, Holger; Jütte, Wolfgang

Gestaltung von Bildungsnetzwerken. Der Umgang mit Diversität als Managementaufgabe. (Hochschule und Weiterbildung 2/2009)

<http://www.uni-stuttgart.de/kww/presse/berichte/DGWF-Netzwerken.pdf>

Bienzle, Holger u.a

Die Kunst des Netzwerkens. Europäische Netzwerke im Bildungsbereich

http://www.dieberater.com/fileadmin/downloads/Die_Kunst_des_Netzwerkens_D_E.pdf

Gross, Dirk

Determinanten erfolgreicher Netzwerkarbeit

http://www.univation.org/download/Gross_Input_050128.pdf

Quilling, Eike; Nicolini, Hans J.; Graf, Christine; Starke, Dagmar

Praxiswissen Netzwerkarbeit. Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten.

Wiesbaden 2013

Schulenburg, Kerstin

Vernetzen ohne sich zu verheddern – Netzwerkprofile und Qualitätsstandards

<http://www.eundc.de/pdf/06601.pdf>

Teller, Matthias; Longmuss, Jörg

Netzwerkmoderation. Netzwerke zum Erfolg führen.

Augsburg 2007