

# Netzwerke – Erfolgsstrukturen des 21. Jahrhunderts - *Impulsvortrag* -

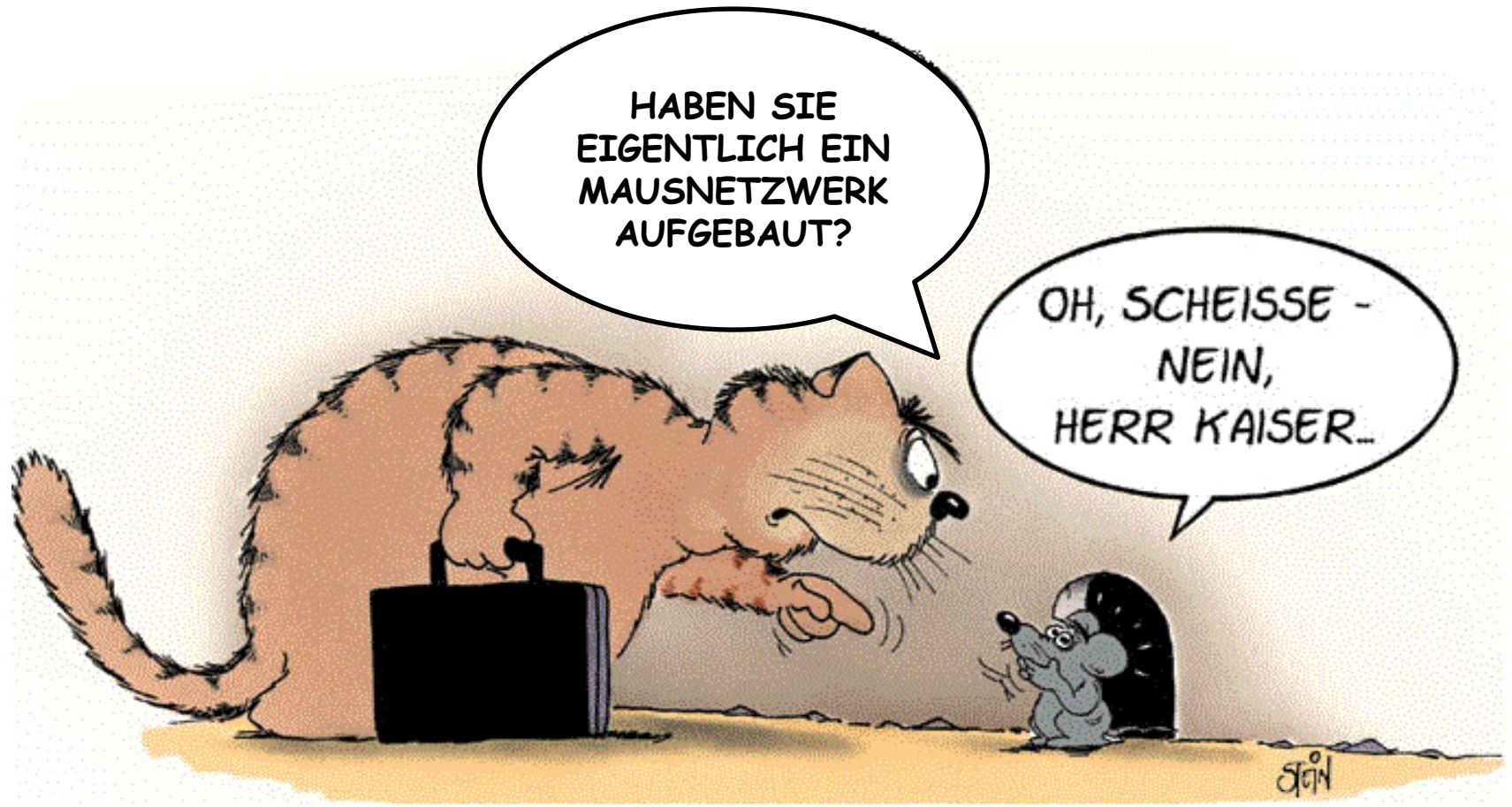
Prof. Dr. Harald Kunze  
*abraxas*

Weimar, 22. Juni 2015

Wie begrüßen sich zwei Regionalmanager?

**Wie geht es Deinem Netzwerk?**

# Mausnetzwerk





# Schwerpunkte

1. Netzwerk
2. Netzwerkmanagement
3. Netzwerkberatung



# 1. Was ist ein Netzwerk?

# Was ist ein Netzwerk?

**Wenn mich niemand danach fragt, weiß ich es.  
Soll ich es jemandem erklären, weiß ich es nicht.**

*(nach Augustinus Aurelius zum Begriff „Zeit“)*

## Ein Blick in die Literatur ...

**„Aufgrund der vergleichsweise ausgeprägten Autonomie der beteiligten Partner stellt die Netzwerkorganisation ein polyzentristisches System dar, das sich durch komplexe, eher kooperative und mehr oder weniger stabile Beziehungen zwischen den Partnern auszeichnet.“**

*(Gablers Wirtschaftslexikon)*



# Netzwerke

**... sind Systeme, die ...**

- **sich als Graphen darstellen lassen, d. h. sie bestehen aus**
  - **Elementen**
  - **Beziehungen zwischen den Elementen**
- **Ressourcen zwischen den Elementen austauschen**
- **bewusst gestaltet werden**

**→ Unterschied zwischen „Netz“ und „Netzwerk“**

# Spinne im Netz



# Elemente in Netzwerken

In Netzwerken können zusammenwirken:

- gleichartige Akteure
- unterschiedliche Akteure

→ *Was heißt „Gleichartigkeit“ bzw. „Unterschiedlichkeit“?*

→ *Wie beeinflusst die Gleichartigkeit oder Unterschiedlichkeit von Akteuren das Wesen eines Netzwerkes und insbesondere die Strukturen und Prozesse seines Managements?*

# Beziehungen in Netzwerken

- **Interaktion**
- **Wechselseitigkeit**
- **Austausch von Ressourcen**

→ *Beispiel: Thüringer Kräuternetzwerk*

→ *Welche Ressourcen werden in den verschiedenen Netzwerken ausgetauscht?*

# Beziehungen in Netzwerken

- **Interaktion**
- **Wechselseitigkeit**
- **Austausch von Ressourcen**
- **Hypothese: Nichtlinearität der Beziehungen**

# „Nicht-Linearität“ als Merkmal von Netzwerken

- Hypothese -

- **Formaler Aspekt**
    - Entstehung nichtlinearer Verknüpfungen  
(Deleuze/Guattari: „Rhizome“)
  - **Inhaltlicher Aspekt**
    - Entstehung von Substanz, die nicht bereits in den Ausgangsbedingungen angelegt ist  
(z. B. neues Wissen, neue Produkte)
- **Spielen in Ihren Netzwerken solche nichtlinearen Aspekte eine Rolle oder sind diese eher linear geprägt?**

# „Bewusste Gestaltung“

- **Schaffung von Mechanismen, um ziel- und nutzenorientierte Verbindungen zwischen den Elementen herzustellen**
- ***Welche unterschiedlichen Gestaltungsmöglichkeiten für Verbindungen zwischen den Akteuren werden in den verschiedenen Netzwerken realisiert?***



## 2. Netzwerkmanagement



# Netzwerkmanagement – Quadratur des Kreises?

## Spannungsfelder des Netzwerkmanagements:

Ziele des Netzwerkes ← → Nutzen für das Mitglied

Autonomie ← → Abhängigkeit

Vertrauen ← → Kontrolle

Kooperation ← → Wettbewerb

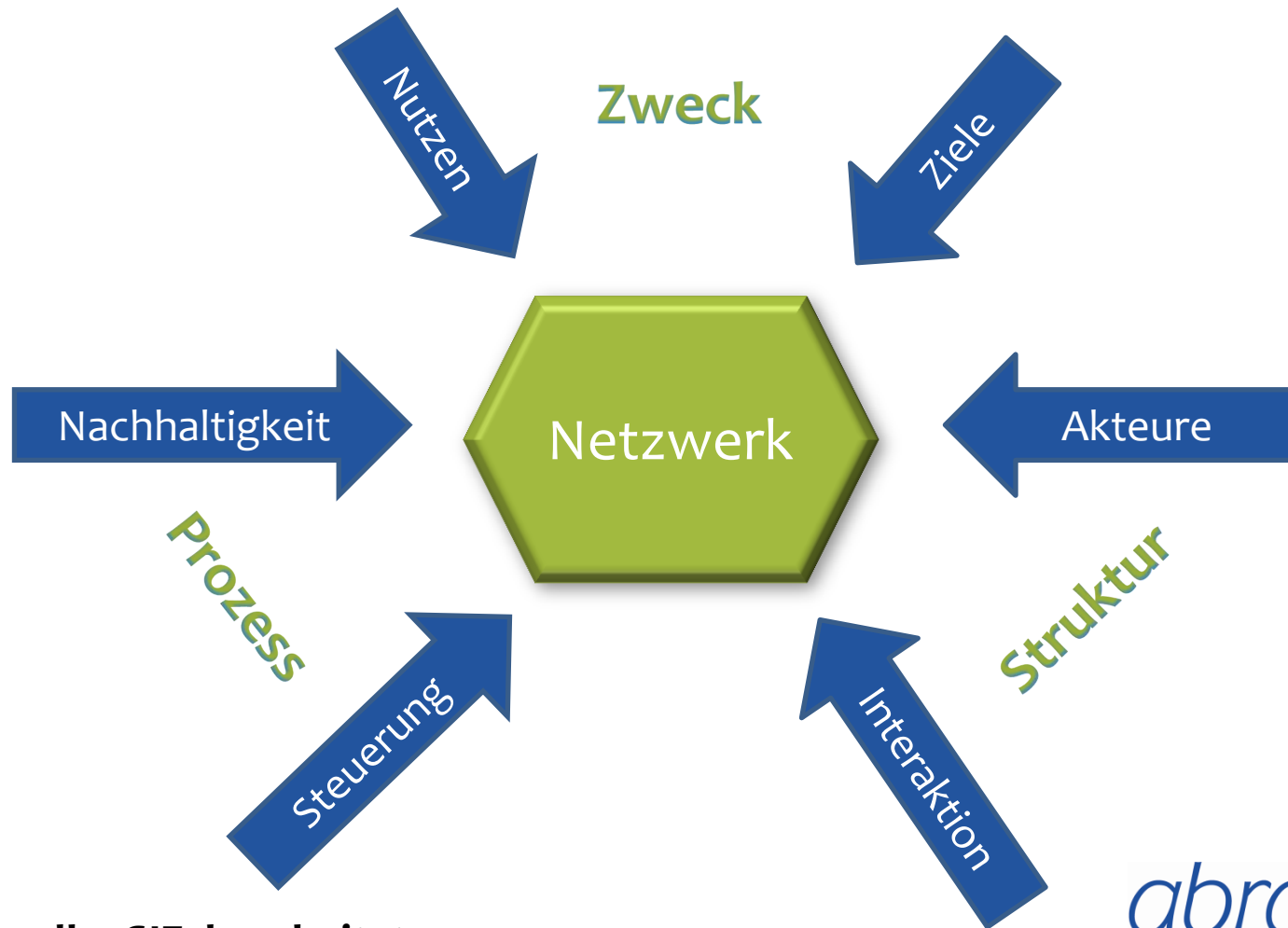
Aufwand ← → Nutzen

Regelungen ← → Spontanität

# Fragen an die Netzwerke

- ***Welche Spannungsfelder sind in Ihren Netzwerken relevant und wie gehen die Netzwerkmanager damit um?***
- ***Wo liegen die kritischen Punkte für die Stabilität Ihres Netzwerkes und was tun Sie, um diese zu sichern?***
- ***Wie messen Sie den Erfolg Ihres Netzwerkes?***
- ***Lassen sich Erfolgsfaktoren von Netzwerken verallgemeinern?***

# Die konstituierenden Dimensionen eines Netzwerkes



Quelle: GIZ, bearbeitet



# 3. Netzwerkberatung

# Ansätze der Netzwerkberatung

- **inhaltsorientiert**
- **prozessorientiert**
- **reflexiv**

→ ***optimal: Kombination***

→ ***Problem: Zeit und Kosten***

(nach Sydow, ergänzt und modifiziert)

# Arbeitsbeispiel:

*Moderation zur Entwicklung touristischer Organisationsstrukturen und Entwicklung eines Handlungsleitfadens*

- *inhaltsorientiertes oder prozessorientiertes Herangehen?*
- *Entscheidung: primär prozessorientiert*
- *... und zunehmend reflexiv*

# Voraussetzungen für den Einsatz reflexiver Elemente in der Netzwerkberatung

- **Einführung in komplexe Kontexte** (*Kompetenz, Zeit, Bereitschaft der Betroffenen*)
- **Anerkennung unvorhersehbarer Dynamiken im Beratungsverlauf:**
  - *objektive Handlungsgrenzen von Akteuren*
  - *subjektive Befindlichkeiten*
  - *unklare oder veränderte Rahmenbedingungen*
  - *Zeit- und Kostenfaktor*
- **Gefahr der Überfrachtung der Beratung von Netzwerken** (z. B. durch die Parallelität programmatischer und struktureller Aufgaben)



**Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

*abraxas.* Tourismus- und Regionalberatung GmbH