

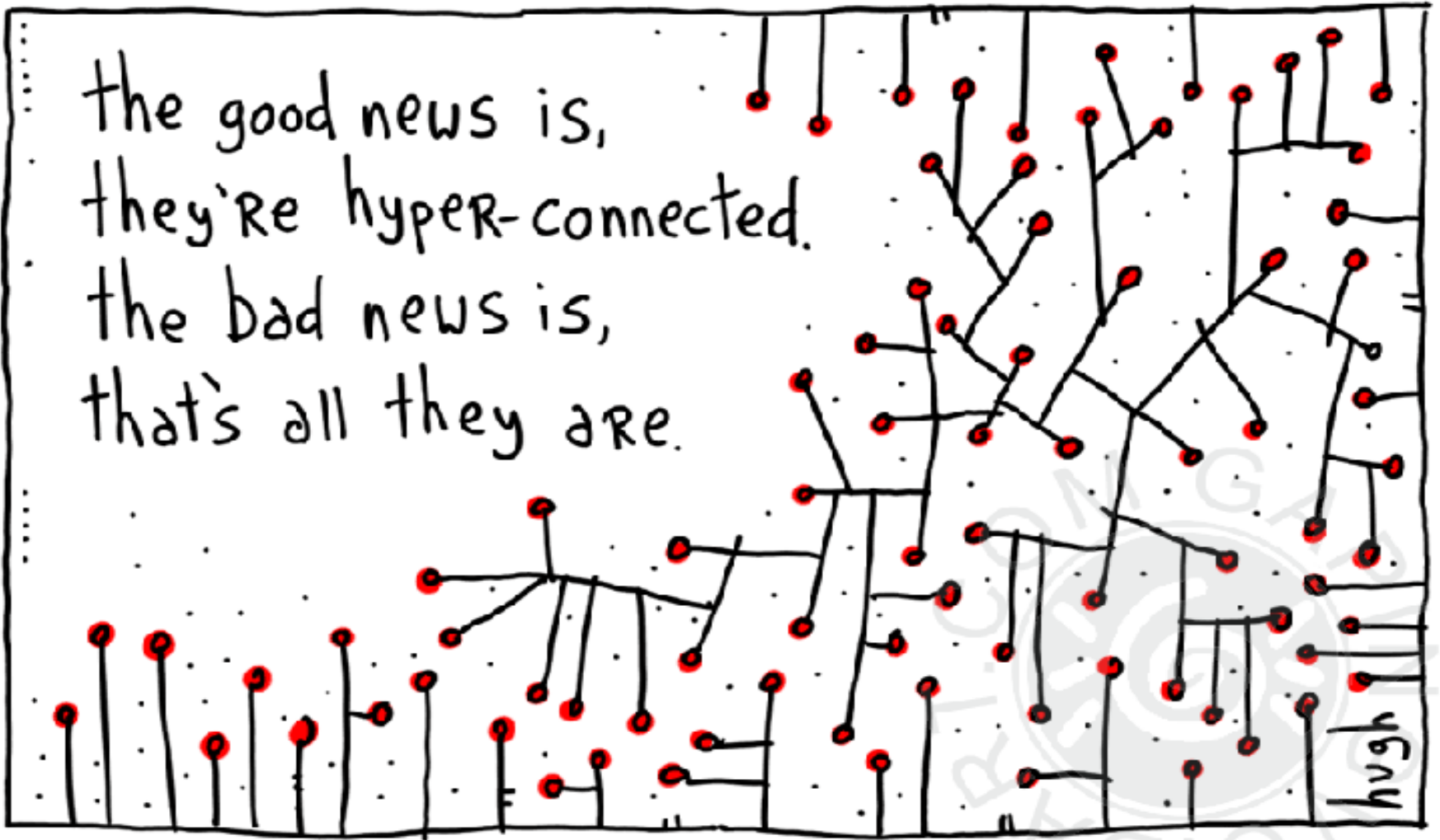
# Netzwerken – mehr als eine Zauberformel?

Prof. Dr. Egon Endres

Auftakt Bildungsbeirat NEW  
am Do. 8. Dezember 2022 in Windischeschenbach



the good news is,  
they're hyper-connected.  
the bad news is,  
that's all they are.

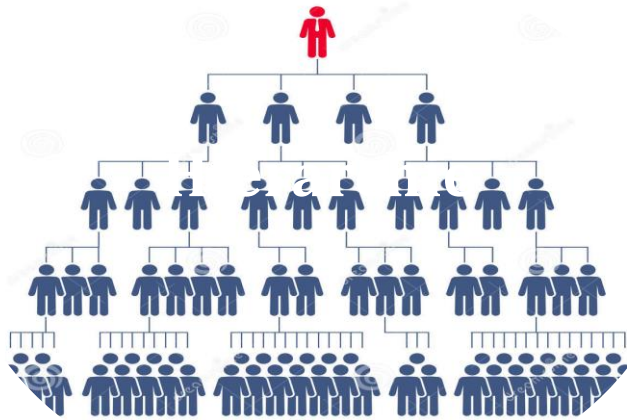


hugh

# Netzwerke als Chance

1. Not-for-Profit-Organisationen sind auf Netzwerke angewiesen.
2. Netzwerke erhöhen die Problemlösefähigkeit.
3. Aber: Netzwerke sind komplex und stör anfällig.
4. Es gibt viele Netzwerke, die vom guten Willen getragen sind, aber noch nie gelebt haben.
5. Netzwerke gilt es zu gestalten und zu steuern.





**Hierarchie**



**Markt**



**Netzwerk**

# Unterscheidung von Netzwerken

<b>Primäre Netzwerke</b>	<b>Sekundäre Netzwerke (Private Akteure)</b>		<b>Tertiäre Netzwerke (Professionelle Ressource)</b>	
Nicht organisiert	Gering organisiert	Stark organisiert	Gemeinnützig, Dritter Sektor	Märkte
Affektive Primärbindungen	Informelle kleine Netzwerke	Formelle große Netzwerke	Ressort- und raumbezogene Kooperation	Marktbezogene Kooperation
z.B. Familie, Freunde, Kollegen	z.B. Nachbarschaft-netzwerke, Interessengruppen	z.B. Vereine, Organisationen	z.B. institutionelle Beziehungen in thematischen Handlungsfeldern	z.B. Produktionsnetzwerke, Händlerverbände

Nach Quilling et al 2013, S. 14

# Netzwerke sind

- Kooperationen mindestens zweier
- wirtschaftlich selbständiger Organisationen zur
- Realisierung von Wettbewerbsvorteilen
- Sie sind eher kooperativ denn komparativ und
- haben relativ stabile Beziehungen

(Sydow)

# Stärken von Netzwerken

1. In Netzwerken erfahren unterschiedliche Menschen und Organisationen voneinander
2. Durch Vernetzung lassen sich Informationen, Know-How und Ressourcen austauschen
3. In Netzwerken können unterschiedliche Werte und Sichtweisen aufeinander treffen



# Stärken von Netzwerken

4. Vernetzung ermöglicht Kooperationen und Synergien

5. Netzwerke eröffnen Spielräume zur Mitgestaltung

6. Vernetzung ermöglicht Lernprozesse und Innovationen



Referred Paper

Granovetter, M.S. 1973,  
"The Strength of Weak Ties"

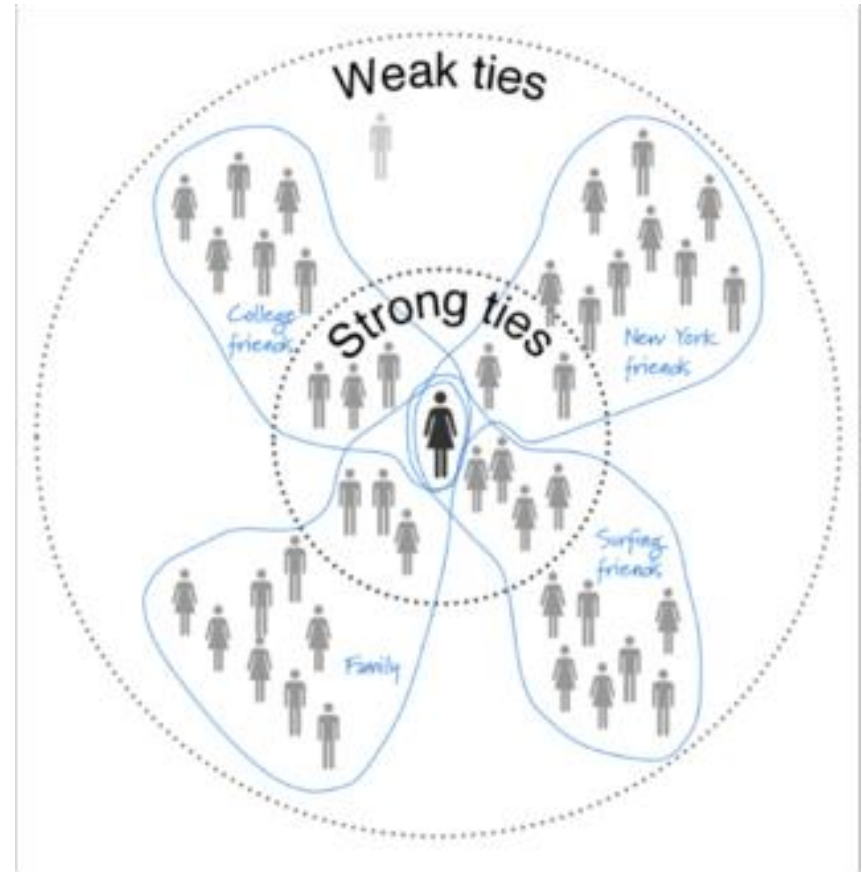
American Journal of Sociology, vol. 78, no. 6,  
pp. 1360-1380.



Studie über Stellensuche in Boston

# Strong Ties

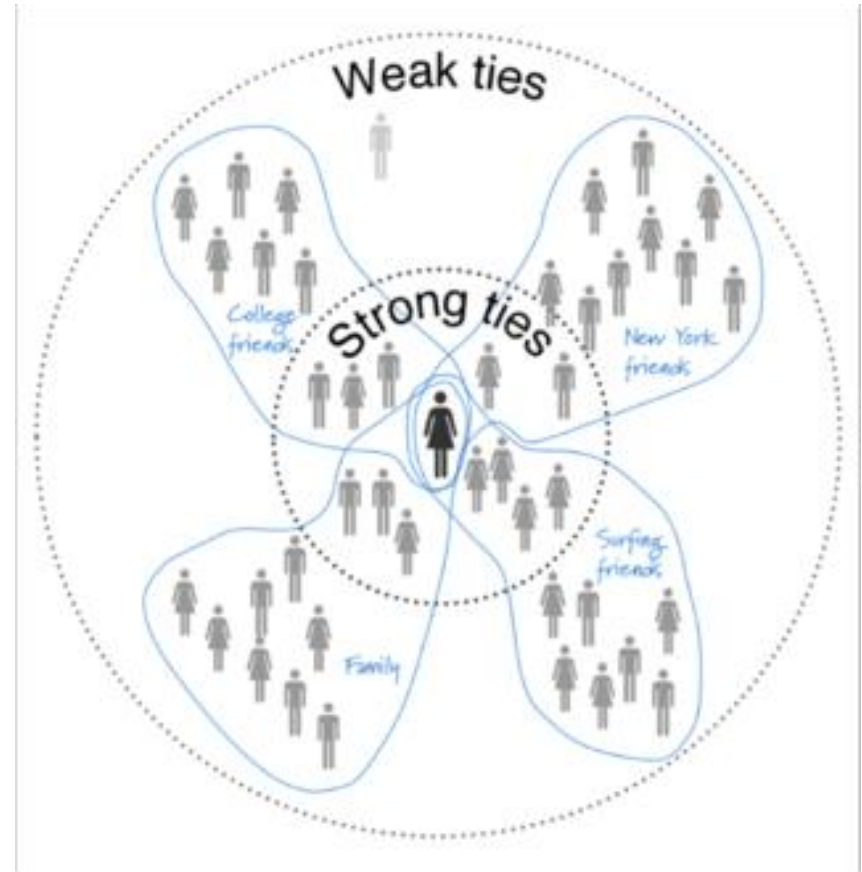
1. Enge Bindungen (Bonding)
2. Ähnliche Akteure
3. Verstärkung der Kohäsion und Identität



Source: Granovetter, M. (1973). "The Strength of Weak Ties", American Journal of Sociology, Vol. 78, Issue 6, May 1973, pp. 1360-1380.

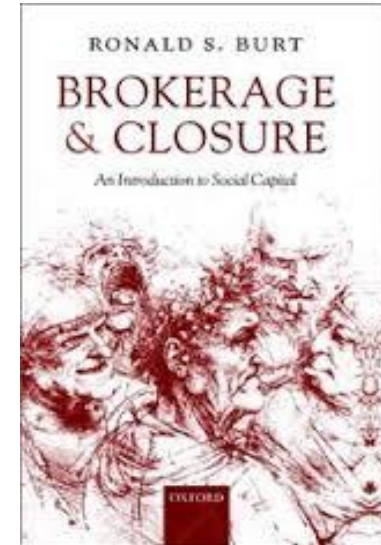
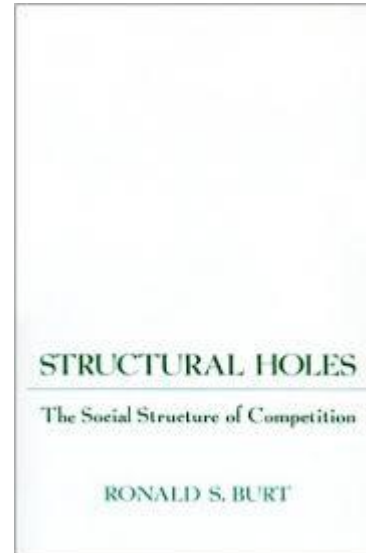
# Weak Ties

1. Schwache Bindungen (Bridging)
2. Unähnliche Akteure
3. Erleichterung des Zugangs zu externen Ressourcen



Source: Granovetter, M. (1973). "The Strength of Weak Ties", American Journal of Sociology, Vol. 78, Issue 6, May 1973, pp. 1360-1380.

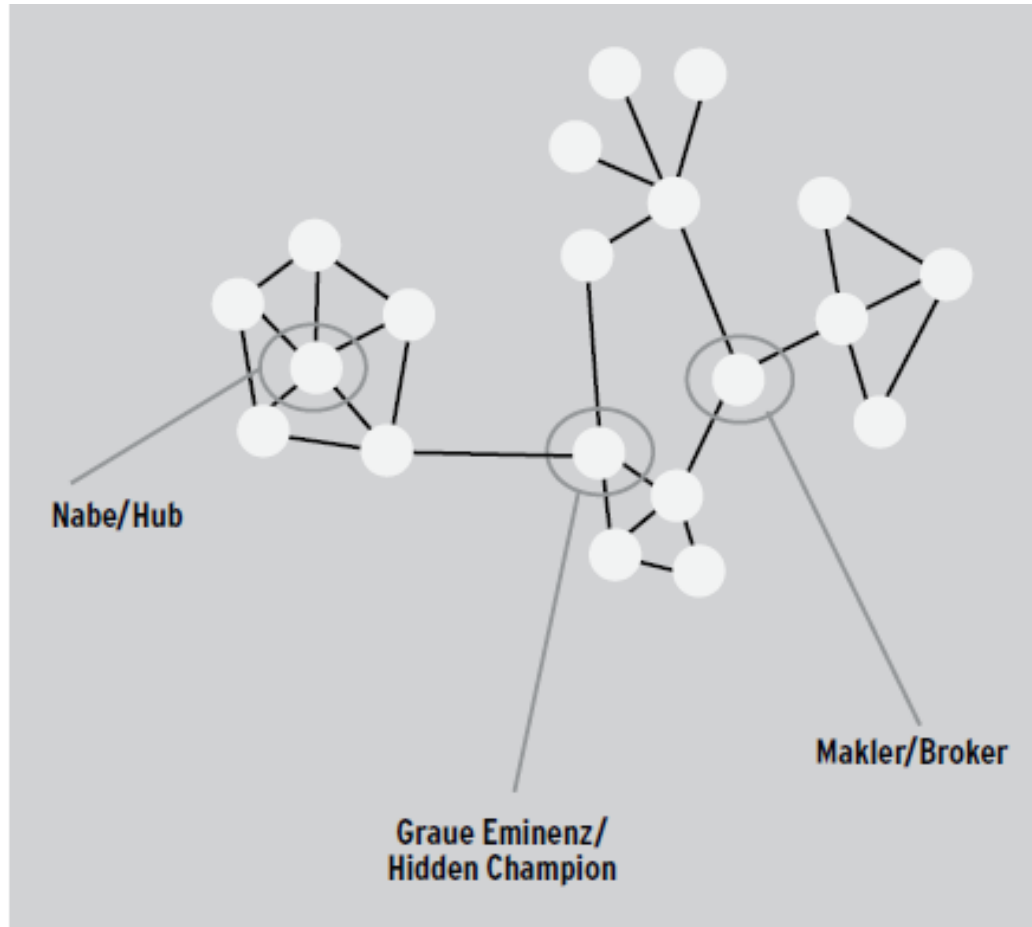




## Strukturelle Löcher nach Ronald Burt (1992)



# Akteure mit dem höchsten Einfluss in sozialen Netzwerken

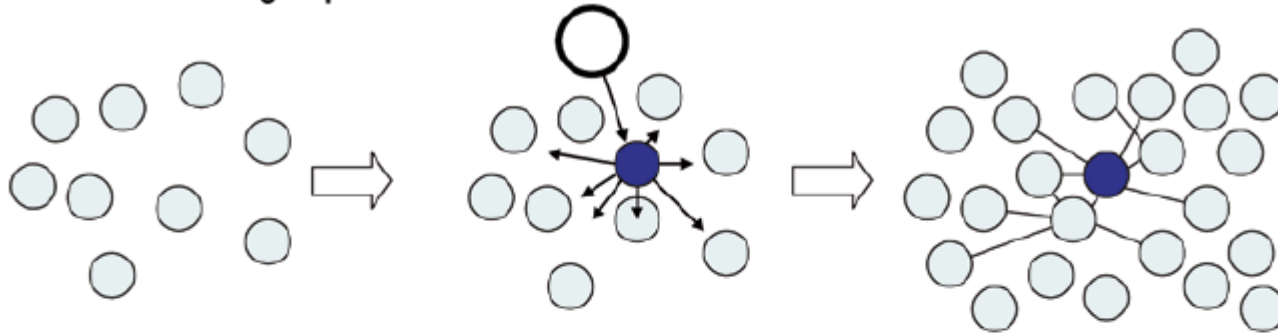


Thiel 2010, S. 81



# Top-Down- und Bottom-Up-Vernetzung

Netzwerkbildung top-down:

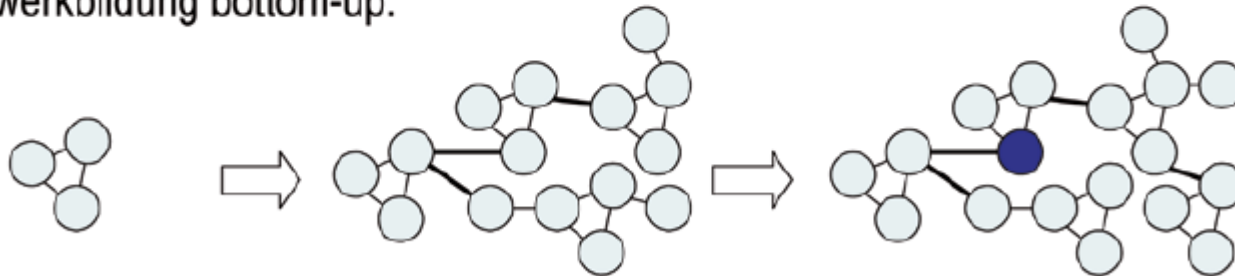


**Phase 1:**  
Netzwerkpotenzial

**Phase 2:** Externer Impuls (top down) zur Netzwerkbildung und Einrichtung eines strategischen Netzwerkknotens

**Phase 3:** Externer Impuls (top down) zur Netzwerkbildung und Einrichtung eines strategischen Netzwerkknotens

Netzwerkbildung bottom-up:



**Phase 1:**  
Vorreiter-Kooperation

**Phase 2:** Emergente Vernetzung (bottom-up) von mehreren Kooperationen

**Phase 3:** Emergente Gründung eines strategischen Netzwerkknotens

Nach Bauer-Wolf/Prayer 2010, S. 95

# Erfolgsbaustein 1: Gemeinsame Ziele



- Netzwerke lassen sich nur dort entwickeln, wo es **gemeinsame Ziele** und nach Möglichkeit **gemeinsame Visionen** gibt. Gemeinsamkeiten zu finden, bedarf oft der Moderation durch Dritte.

**„Es braucht Info-Marktplätze, wo man etwas über die Ziele und Kompetenzen anderer erfährt.“**



# Erfolgsbaustein 2:

## Sich auf etwas Neues einlassen

- Der Ausgang und der Nutzen von Netzwerken ist oftmals nicht vorherzusehen. Deshalb brauchen sie den **Mut und die Offenheit für Neues und “Verrücktes”**.

**„Risikobereitschaft und ein bisschen Verrücktheit gehören dazu.“**



# Erfolgsbaustein 3: Gegenseitiges Vertrauen



- Zwischen den Kooperationspartnern ist ein **Vertrauensverhältnis im Sinne gegenseitiger Berechenbarkeit** erforderlich.

**„Man muss beim Anderen das Vertrauen aufbauen, dass man der richtige Partner ist.“**



# Erfolgsbaustein 4:

## Es darf nur Gewinner geben

- Wenn einer der Kooperationspartner den Eindruck hat, dass sein Gegenüber in erster Linie auf seinen eigenen Gewinn bedacht ist, wird er sich zurückziehen.

Die **Gewinne für beide Seiten** sollten **annähernd gleich groß sein.**



# Erfolgsbaustein 5: Gemeinsame Kommunikation

- Netzwerke erfordern eine **gemeinsame Sprache** und **direkte Kommunikationswege**. Selbst gleiche Begriffe können subjektiv sehr unterschiedliche Bedeutungen haben.

**„Bereits innerhalb der Organisationen können unterschiedliche Sprachen gesprochen werden.“**

# Erfolgsbaustein 6: Bereitschaft zum Perspektivenwechsel



- Eine zentrale Kooperationsvoraussetzung liegt in der Fähigkeit und Bereitschaft, sich **in die Perspektive der Netzwerkpartner** hineinzusetzen.

**„Je besser man sich auf andere einstellen kann, desto leichter gelingt eine Kooperation.“**

# Erfolgsbaustein 7:

## Regelmäßige Kontaktpflege



- Netzwerke leben davon, dass bestehende **Kontakte** auch jenseits von Alltagsfragen **kontinuierlich gepflegt** werden.

**„Nach drei bis fünf Monaten muss man Kontakte wieder auffrischen. Ansonsten entstehen allmählich Kommunikationsprobleme.“**



# Grenzgänger - ein neuer Managementtypus



- überwinden Organisationsgrenzen
- haben kein klar umrissenes Aufgabenfeld
- sind auf persönliche und organisatorische Akzeptanz angewiesen (*überparteilichkeit*)
- verringern Komplexität durch Vertrauensbildung
- moderieren unterschiedliche Hierarchieebenen und Interessengruppen
- unterstützen den Transfer von Prozess-Erfahrungen auf die strategische Ebene

# Fazit

- Die Entwicklung, Pflege und Steuerung von Netzwerken stellen hohe Ansprüche an die Verantwortlichen.
- Es gilt die Stärke „schwacher Beziehungen“ zu nutzen und „strukturelle Löcher“ zu identifizieren.
- Das Leadership von Netzwerken erfordert den Aufbau von Grenzgänger(inne)n als neue Managementfunktion.

# Netzwerken – mehr als eine Zauberformel?

Prof. Dr. Egon Endres

Auftakt Bildungsbeirat NEW  
am Do. 8. Dezember 2022 in Windischeschenbach

