

## 8.7.5 Managementinstrument: Rekonstruktion der Einfluss- und Kooperationsstruktur im Netzwerk

Mit diesem Instrument kann die Verteilung der Einfluss- und Kooperationschancen der Netzwerkpartner dargestellt und ihre Funktionalität eingeschätzt werden.

Vorgehen bei der Analyse (Zech, 1990):

1. Es wird ein großer Kreis auf eine Pinnwand gezeichnet. Er symbolisiert die Grenze des Netzwerkes. Das Zentrum entspricht einem maximalen Einfluss auf die Netzwerkarbeit; zum Rand nimmt der Einfluss ab bis nahezu null Prozent.
2. Die Organisationen wählen für sich einen Kreis aus dem Moderationsmaterial entsprechend ihrer Größe (klein, mittel, groß) und schreiben den Namen ihrer Organisation auf die Karte.
3. Alle Beteiligten hängen ihre Organisationskarte unter zwei Gesichtspunkten in den Kreis:
  - A. Die Nähe zum Zentrum symbolisiert die Stärke ihres Einflusses auf die Gestaltung der Netzwerkarbeit.
  - B. Die Nähe zu anderen Organisationskarten symbolisiert die Enge der Kooperation mit anderen Netzwerkpartnern.
4. Die Karten dürfen so lange umgehängt werden, bis alle mit dem entstandenen Bild zufrieden sind, weil sie glauben, dass Einfluss und Nähe der Organisationen jetzt zutreffend abgebildet sind. Dabei ist es erlaubt, die Position der Karten anderer Organisationen zu kommentieren, wenn man den Eindruck hat, die Karten hingen nicht richtig.
5. Jetzt verbinden die Organisationen ihre Kreise mit denjenigen der anderen Organisationen, mit denen sie in konkreten Netzwerkprojekten zusammenarbeiten.
6. Die Beteiligten diskutieren ihre Einfluss- und Kooperationsanalyse und beschließen gegebenenfalls entsprechende Konsequenzen bezüglich der Netzwerkstruktur und der Netzwerkpolitik.

Interpretation des Beispiels (vgl. Abbildung 28):

- Drei große Organisationen dominieren die Netzwerkarbeit und kooperieren eng.
- Zwei dieser drei großen haben gewissermaßen angehängte Satellitennetzwerke mit mittleren Organisationen und einer kleineren, wobei die eine große Organisation in ihrem Satellitennetzwerk eine relativ ausgeglichene Kooperationsstruktur hat. Die andere große Organisation hat eher eine Kette von Suborganisationen. Die dritte große Organisation kooperiert nur mit den anderen beiden großen.
- Am einflusslosen Rand des Netzwerkes haben sich drei kleine Organisationen kooperativ zusammengeschlossen; sie sind aber völlig ohne Einfluss auf die Netzwerkarbeit im Ganzen.
- Es handelt sich in diesem Netzwerk um eine sehr unausgeglichene Einfluss- und Kooperationsstruktur. Offenes oder latentes Misstrauen ist zu vermuten. Das Netzwerk wird sehr instabil sein. Wenn keine

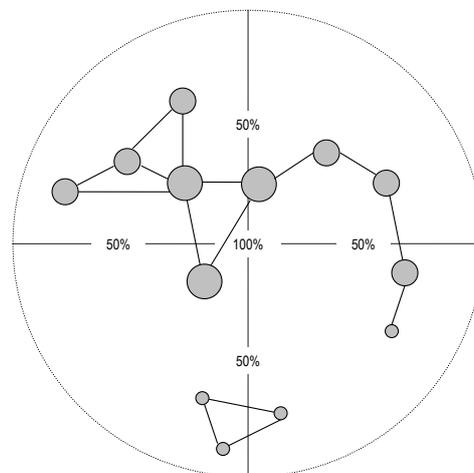


Abbildung 28: Beispiel für eine Einfluss- und Kooperationsstruktur in einem Netzwerk

Veränderungen geplant und durchgeführt werden, wird dieses Netzwerk nach dem Ende der laufenden Kooperationsprojekte kaum Bestand haben, oder es wird sogar während der Projektlaufzeit scheitern.

- Deshalb ist zu fragen, was zu dieser Konstellation des Netzwerkes geführt hat. Weshalb haben die drei kleinen Organisationen sich am Rand eingerichtet? Wie stehen die in einer Kette angeordneten Organisationen zum Netzwerk? Wer hat welche Interessen im Netzwerk? Welchen Nutzen hat wer von dieser Kooperationsstruktur? Welcher Schaden entsteht für wen? Erst wenn nachvollziehbar wird, weshalb es diese Anordnung gibt und welche Vorteile, aber auch welche Nachteile die Konstellation hat, kann man über Lösungen oder Veränderungsmaßnahmen nachdenken.
- Nach einer gründlichen Analyse wären z. B. mindestens Maßnahmen zur Verbesserung der Netzwerkarbeit denkbar:
  - Die drei kleinen Organisationen könnten mit Netzwerkaufgaben – auch im Netzwerkmanagement, z. B. in der Steuerungsgruppe – betraut werden, um sie stärker in die Netzwerkarbeit zu integrieren.
  - Vielleicht könnten die Kleinen an den Kooperationsprojekten der drei Großen beteiligt werden.
  - Es wäre zu überlegen, ob die Kooperationskette der einen großen Organisation nicht stärker zu einem Netz umorganisiert werden könnte. Das würde die Motivation und die Loyalität der nachgeordneten Organisationen gegenüber dem Netzwerk insgesamt und nicht nur gegenüber der Organisation, von der man abhängig ist, vermutlich stärken.