

Netzwerke ermöglichen

Aufbau, Pflege und Weiterentwicklung von Netzwerken
Erfahrungen und Empfehlungen
Ergebnisse einer qualitativen Studie



Nepol; shutterstock.com

Elisabeth Kirsch und Dr. Iris Kunadt

Mai 2025

Netzwerke ermöglichen

Aufbau, Pflege und Weiterentwicklung von Netzwerken - Erfahrungen und Empfehlungen

Inhaltsverzeichnis

1. Einführung.....	3
2. Die Befragten - ihre Netzwerke und Trägerorganisationen	6
2.1. Die befragten Netzwerkmanagerinnen	6
2.2 Die Netzwerke	6
2.3 Die Trägerorganisationen	8
3. Aufgaben und Ziele der Netzwerkmanagerinnen	10
3.1 Aufgabenschwerpunkte.....	10
3.1.1 Schwerpunkt Organisation und Managementaufgaben	10
3.1.2 Schwerpunkt Führung und Kommunikation	11
3.2 Ziele	12
4. Herausforderungen und Erfolge aus der Perspektive der Netzwerkmanagerinnen	14
4.1 Herausforderungen	14
4.2 Erfolgserleben.....	15
4.3 Wertschätzung durch Vorgesetzte	17
5. Empfehlungen für erfolgreiches Netzwerkmanagement - aus der Praxis für die Praxis.....	19
5.1 Empfehlungen Netzwerkmanagement	19
5.1.1 Haltung	19
5.1.2 Kompetenz	20
5.1.3 Strategie	20
5.1.4 Führung:	21
5.2 Empfehlungen für Frauennetzwerke	22
6. Netzwerkmanagement – Potential und Weiterentwicklung.....	23
6.1 Qualifikation Netzwerkmanagement.....	23
6.2 Fachlicher Austausch	24
6.3 Weiterentwicklung	24
7. Fazit – Zusammenfassung und Ausblick.....	26
7.1 Zusammenfassung	26
7.2 Ausblick - Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung von Netzwerkmanagement	28
8. Quellen	32
Anhang	33
Interview Leitfragen	33
Beispiel - Netzwerke.....	34
Excurs: Care-Arbeit ein Aspekt von Netzwerkmanagement	35
Dank	36

1. Einführung

Ausgangspunkt:

Netzwerke machen den Unterschied und sind ein Schlüssel zum Erfolg. Ob es um individuelle Karriereperspektiven, die Entwicklung dynamischer *Entrepreneurial Ecosystems* oder die spezifische Förderung von *Female Entrepreneurship* geht – die Beziehung macht's. Netzwerkverantwortliche ermöglichen und gestalten diese entscheidend. Ihr Engagement, ihre Professionalität und ihre Kompetenzen beim Aufbau, der Pflege und der strategischen Weiterentwicklung eines Netzwerks sind zentral für dessen Erfolg.

Unsere Beobachtung und Erfahrung bei der Beratung von Unternehmen und Initiativen zum Thema Netzwerkmanagement hat uns gezeigt, in welchem Maße der Erfolg, das Wachstum und der Impact eines Netzwerks durch die verantwortlichen Netzwerkmanager und Netzwerkmanagerinnen bestimmt ist. Hier sehen wir großes Potential für Weiterentwicklung.

Anlässlich des Weltfrauentags 2024 entwickelten wir das digitale *Netzwerk-Café*, um Selbstständigen, Gründerinnen und Frauen im Beruf mit einem leicht zugänglichen Format Wissensimpulse und Austauschmöglichkeiten zum Thema *Strategisches Netzwerken* zu geben. Überraschenderweise meldeten sich neben der Zielgruppe auch Teilnehmerinnen an, die im Rahmen ihrer beruflichen Tätigkeit für die Entwicklung und Betreuung von Netzwerkangeboten verantwortlich waren. Auf unsere Nachfrage nach dem Grund nannten sie Interesse an Austauschmöglichkeit, Anregungen und Impulsen für die eigene Arbeit als Netzwerkmanagerin.

Es gibt wenig Literatur und kaum Angebote, die praxisnah und gezielt die Aufgaben, Herausforderungen und Erfolgsgeheimnisse rund um den Aufbau, die Pflege und Weiterentwicklung von Netzwerken in den Focus nehmen; dies wurde nach einer Recherche zu diesen Themen schnell klar. Vorhandene Literatur beschäftigt sich eher mit strukturellen Aspekten, mit dem Prozess und der Bedeutung von Netzwerkangeboten oder zielt auf die jeweiligen thematischen Schwerpunkte. Für uns war dies der Ausgangspunkt zu dieser Studie.

Auf der Grundlage einer qualitativen Befragung von zehn erfahrenen Praktikerinnen können wichtige Aspekte für erfolgreiches Netzwerkmanagement identifiziert und Erfahrungen und Empfehlungen für Netzwerkentwicklung erfasst werden.

Die Ergebnisse dieser Befragung, untermauert mit Einblicken in die wissenschaftliche Forschung zu Netzwerk- und Organisationsentwicklung, Leadership sowie Entrepreneurial Ecosystems, sind in dieser Studie zusammengestellt.

Netzwerke – Schlüssel für Weiterentwicklung

Netzwerke sind ein Schlüssel zum Erfolg. Soziale Beziehungsgeflechte fördern Wissenstransfer, eröffnen Zugang zu Ressourcen, inspirieren zu Innovationen. Nicht zuletzt bieten sie emotionale Unterstützung und fördern das Wohlbefinden der beteiligten Menschen. Netzwerke beeinflussen und ermöglichen Weiterentwicklung, sind eine wichtige

Ressource und „soziales Kapital“ für diejenigen, die Zugang dazu haben (vgl. Christakis, N. A., & Fowler, J. H. 2010). Soziales Leben wird von Beziehungen und ihren Mustern geprägt; sie sind damit Grundbausteine der sozialen Welt (vgl. Marin, A.; Wellmann B., 2009; Stegbauer, C. 2024). Wir sehen Netzwerke als das Geflecht der Austauschbeziehungen zwischen Menschen und Organisationen. Sie entstehen natürlich, sie werden aber auch gezielt angeregt, koordiniert und weiterentwickelt. In diesem Sinne sind sie Hebel für Weiterentwicklung und Innovation.

Netzwerke ermöglichen Austausch und Kooperation. Daher kommt ihnen große Bedeutung bei der Bewältigung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Herausforderungen zu. Netzbildung wird deshalb von vielen Akteuren wie z.B. gemeinnützigen Organisationen, staatlichen Institutionen, Kommunen, privaten Unternehmen oder lokalen Gemeinschaften als wichtiges strategisches Instrument erkannt und eingesetzt. Sie dient in diesem Fall einem konkreten Anliegen und wird dafür gezielt initiiert, aufgebaut und gepflegt. Die möglichen Kernanliegen bei der Initiierung eines Netzwerks sind vielfältig wie z.B. die Förderung von Innovation, Gesundheit, beruflichen Erfolg, Entrepreneurship oder Diversity. Vernetzung wird etwa auch für die bessere gemeinsame Vertretung von Interessen oder der Bewältigung von Herausforderungen von Akteuren genutzt. Mit organisierten Netzwerken können strategische Ziele unterstützt, Innovation ermöglicht und Wirkung verstärkt werden. Die Auftraggeber oder Initiatoren eines organisierten Netzwerks sorgen für den Rahmen sowie für Ressourcen und es wird eine Person mit dem Aufbau, der Pflege und der Weiterentwicklung des Netzwerks betraut. Dieser wird damit eine ganz besondere Rolle und Aufgabe übertragen – ihre Kompetenz, Geschicklichkeit und Erfahrung spielt eine große Rolle, wie sich das Netzwerk entwickelt und welche Wirkung erzielt werden kann.

Wir sind überzeugt davon, dass es einen Unterschied macht, wie Netzwerke aufgebaut und koordiniert werden, welche Verbindungen geschaffen werden, welche nicht, wieviel Engagement entwickelt und wieviel Aktivität ermöglicht wird. Angesichts der Bedeutung und Innovationskraft von Netzwerken lohnt es sich, nach der Sichtweise der erfahrenen Netzwerkverantwortlichen zu fragen. Wie blicken sie auf ihre Aufgaben, Ziele und Herausforderungen? Welchen Bedarf, welches Interesse haben sie an Unterstützung und Weiterbildung? Wichtig erscheint es, die Erfahrungen und Empfehlungen der Praktikerinnen für eine erfolgreiche Netzwerkentwicklung zu sammeln und weiterzugeben, um damit den Impact der Netzwerke zu stärken.

Vorgehen

Insgesamt wurden Interviews mit zehn Netzwerkverantwortlichen im Zeitraum von Juni 2024 – Februar 2025 geführt. Diese Methode wurde gewählt, um die Praktikerinnen selbst zu Wort kommen zu lassen und ausgehend von ihrer Sicht übergreifende Muster und Erkenntnisse ableiten zu können.

Die Interviews wurden entlang eines Leitfadens (siehe Anlage) als einstündiges Gespräch entweder persönlich oder im Rahmen eines Online-Meetings durchgeführt. Die Ergebnisse wurden schriftlich festgehalten und der jeweiligen Interviewpartnerin zur Freigabe

übermittelt. Erst danach wurden die jeweiligen Protokolle der Interviews im Team ausgewertet. Ziel war es, durch diesen doppelten Blick eine möglichst objektive Auswertung zu sichern. Ergänzend wurden die öffentlich zugänglichen *LinkedIn* Profile der Netzwerkmanagerinnen ausgewertet, insbesondere im Hinblick auf Werdegang und Berufserfahrung sowie Qualifikation. Eine Interviewpartnerin hatte kein entsprechendes Profil, sie wurde persönlich ergänzend befragt.

Stichprobe und Auswahl

Im Blick unserer Studie sind Netzwerke aus dem Bereich der Wirtschaftsförderung, insbesondere der Start-up Förderung und dem Fokus auf *Female Entrepreneurship*. Für die Auswahl der Interviewpartnerinnen war das zentrale Kriterium die Verantwortung für ein Netzwerk als zentrale Aufgabe der beruflichen Tätigkeit. Bei der Stichprobenauswahl wurde auf die Integration von Akteuren aus verschiedenen Regionen in Deutschland und auf verschiedene Trägerorganisationen geachtet (Siehe Punkt 2.3 Trägerorganisationen). Die Interviewpartnerinnen wurden über Netzwerkkontakte und über Empfehlungen aus dem Netzwerk der *bundesweiten gründerinnenagentur* (bga) gewonnen.

I Teil: Der Rahmen

2. Die Befragten - ihre Netzwerke und Trägerorganisationen

2.1. Die befragten Netzwerkmanagerinnen

Es wurden zehn Netzwerkmanagerinnen befragt, die im Rahmen ihrer beruflichen Erwerbstätigkeit bereits mehrere Jahre für ein Netzwerk verantwortlich sind. (Fünf Befragte zwischen 3 und 10 Jahren, zwei Befragte über 10 Jahre und drei Befragte bereits über 20 Jahre.)

Vor ihrer aktuellen Funktion hatten alle bereits mehrjährige berufliche Erfahrungen gesammelt. Neun der Befragten verfügen über einen Hochschulabschluss, überwiegend in Sozial- und Geisteswissenschaften, eine Teilnehmerin hat Abitur und Ausbildungsabschluss.

Alle Befragten haben nicht nur die Verantwortung für ein oder mehrere Netzwerke, sondern erfüllen im Rahmen ihres Stellenprofils weitere Aufgaben. So verantworten vier Befragte ein weiteres Netzwerk, andere haben weitere Aufgaben z.B. im Bereich Öffentlichkeitsarbeit oder sind interne und externe Expertin zu bestimmten Themen wie z.B. Gründung, Fachkräftesicherung oder Frauenförderung. Teilweise kommen noch Teamleitungsaufgaben innerhalb der Organisation ihres Arbeitgebers hinzu.

Die Funktionsbezeichnungen der Befragten sind sehr unterschiedlich; Folgende wurden genannt: Referentin, Referatsleiterin, Geschäftsführerin, Projektleiterin, Leiterin, Koordinatorin, Managerin. Sie decken sich teilweise aber nicht immer mit der Bezeichnung ihrer Funktion für das Netzwerk.

2.2 Die Netzwerke

Im Rahmen der Befragung sind die Erfahrungen der 10 Interviewpartnerinnen aus dem Aufbau, der Pflege und der Weiterentwicklung von 15 Netzwerken eingeflossen, da 4 der 10 Befragten gleichzeitig für mehrere Netzwerke zuständig sind. Allen Netzwerken gemeinsam sind die nicht hierarchischen und freiwilligen Verbindungen zwischen den Akteuren über Organisationsgrenzen hinaus. Gemeinsam sind auch die relative Flexibilität und Dynamik der Beziehungsstrukturen und der Grenzen des Netzwerks. In die Befragung wurden ausschließlich Verantwortliche von organisierten Netzwerken mit Verankerung in einer Trägerorganisation einbezogen. Alle Befragten sind somit für gezielt gestaltete Netzwerke verantwortlich, die einem strategischen Zweck und Ziel dienen. Nach Schubert (2018; 2024) kann zwischen primären, sekundären und tertiären Netzwerken unterschieden werden. Primäre Netzwerke sind die lebensweltlichen, individuellen Beziehungen einer Person. Sekundäre Netzwerke können auch als Dienstleistungsnetzwerke bezeichnet werden; sie wenden sich mit ihrem Beziehungsangebot an Einzelpersonen. In tertiären Netzwerken oder Kooperationsnetzwerken gehen Organisationen wechselseitige Verbindungen ein, um daraus gemeinsam Nutzen zu ziehen. Ein Vertreter oder eine Vertreterin der Mitgliedsorganisationen bilden dann die Verbindung ins Netzwerk und sind die „Netzwerkknoten“.

Strategische Ziele der Netzwerke

Alle Netzwerke, für die die Befragten verantwortlich sind, dienen einem übergreifenden gesellschaftlichen Anliegen. 14 haben einen Bezug zur Wirtschaftsförderung. Bei 9 der 15 Netzwerke steht die Förderung von Karrierewegen, Berufstätigkeit oder Unternehmensgründungen von Frauen im Vordergrund. Ausnahme ist ein Netzwerk zur Förderung der Sicherheit im urbanen Raum.

Im Überblick:

9 x Wirtschaftsförderung mit speziellem Fokus auf Frauen mit folgenden Schwerpunktzielen:

- 3 x weibliches Unternehmertum,
- 3 x Existenzgründung von Frauen,
- 3 x Karriere, Weiterbildung von Frauen

1 x Förderung von Existenzgründung allgemein

3 x Fachkräftemangel/Bildung

2 x regionale Netzwerke von Unternehmen/Fachdiensten (Pflege/Sicherheit)

Die 15 „organisierten Netzwerke“ können zwei unterschiedlichen Kategorien zugeordnet werden, den Dienstleistungsnetzwerken (sekundäre) oder den Kooperationsnetzwerken (tertiäre).

Dienstleistungsnetzwerke

wenden sich mit ihrem Angebot direkt an Einzelpersonen. In der Studie sind es 6 Netzwerke mit der Zielgruppe Existenzgründerinnen, Unternehmerinnen und Frauen im Beruf, die hier zugeordnet werden konnten. Ihre regionale Ausdehnung beziehungsweise ihr Einzugsbereich ist auf Landkreisebene oder auf eine Wirtschaftsregion ausgerichtet.

Zugang:

Es handelt sich um offene Netzwerke, bei denen Teilnehmen oder Mitwirken ohne große Beschränkungen möglich ist, meist genügt Kontaktaufnahme. Der Ankerpunkt dieser Netzwerke ist ein bestimmter Bedarf, ein konkretes Thema oder Ziel und zusätzlich u.U. ein regionaler Bezug. Diese Netzwerke ermöglichen den Teilnehmern und Teilnehmerinnen den Zugang zu Ressourcen und Unterstützung innerhalb eines gesetzten Rahmens. Sie können als Dienstleistungsnetzwerke oder auch als sekundäre Netzwerke bezeichnet werden (vgl. Schubert 2018).

Größe:

Befragt nach der Größe der Netzwerke konnten in diesen Fällen nur Schätzzahlen genannt werden, da sich die jeweiligen Erhebungen häufig auf die Teilnahme bei Veranstaltungen beschränken und der Zugang sowie die Grenzen der Netzwerke „diffus“ sind. Die Schätzungen reichen hier von „ein paar hundert“ bis zu 1000 in das Netzwerk eingebundene Personen.

Kooperationsnetzwerke

Im Unterschied dazu bilden Organisationen mit anderen Organisationen (tertiäre) Netzwerke, aus denen sie dann gegenseitigen Nutzen ziehen. Es geht z.B. darum, über die Zusammenarbeit Wissenszuwachs zu erzielen, Kompetenzen zu bündeln, Innovation, Weiterentwicklung und gemeinsame Ziele zu erreichen und Interessen gemeinsam zu vertreten. Zur Mitwirkung im Netzwerk wird als Vertretung eine Expertin oder Experte bzw. Repräsentant oder Repräsentantin entsandt, um den „Netzwerkknoten“ zu bilden und gleichzeitig die Interessen der Organisation im Netzwerk zu vertreten.

Zugang:

Der Zugang zum Netzwerk erfolgt hier über Berufung oder Entsendung und vereinzelt auch über Mitgliedschaft. Trotzdem wird auch in diesen Fällen von den Befragten die Mitarbeit als „freiwillig“ beschrieben, für welche die Netzwerkakteure gewonnen werden müssen. Insgesamt neun der Netzwerke werden im beschriebenen Sinne eher als Kooperationen und damit tertiäre Netzwerke betrachtet.

Größe:

Zur Größe dieser Kooperationsnetzwerke konnten die Verantwortlichen sehr konkrete Angaben machen: Fünf Netzwerke haben 30 – 60 Mitglieder, zwei Netzwerke jeweils rund 100 und jeweils einmal wurden 250 bzw. 300 zum Netzwerk gehörende Akteure genannt.

Regionale Ausdehnung der Netzwerke

Die regionale Ausdehnung der Netzwerke reicht von deutschlandweit (2) über landesweit (3), großstädtische Wirtschaftsregionen (5) bis zu ländlichen Wirtschaftsregionen/Landkreisen (5). Bei den Kooperationsnetzwerken reicht die regionale Ausdehnung von Landkreis- bis Bundesebene. Die sechs Dienstleistungsnetzwerke beziehen sich auf ländliche oder städtische Wirtschaftsregionen.

Abschließend kann festgehalten werden, dass die Kategorisierung der Netzwerke schwierig ist. In Einzelfällen bieten Dienstleistungsnetzwerke auch Unternehmenskooperationen an. Umgekehrt bieten einzelne Kooperationsnetzwerke auch Dienstleistungen für eine spezielle Zielgruppe an. Als Auswertende haben wir uns entschieden, uns bei der Zuordnung jeweils am Hauptmerkmal zu orientieren. Auch wenn es Unterschiede in den Netzwerken gibt, ein gemeinsamer Faktor ist die Aufgabe der Netzwerkverantwortlichen ein lebendiges Netzwerk zu entwickeln, zu pflegen und die Akteure dafür zu gewinnen. Gemeinsam ist auch die Schnittstelle zu einer Trägerorganisation.

2.3 Die Trägerorganisationen

Träger der in die Befragung einbezogenen Netzwerke und damit gleichzeitig auch Arbeitgeber der Netzwerkmanagerinnen sind:

4 Institutionen der öffentlichen Verwaltung

1 Landkreis, 2 Kommunen (Stadt), 1 Landesministerium

4 Organisationen der Wirtschaft

2 Industrie und Handelskammern (IHK); 2 Arbeitgeberverbände (jeweils einmal auf Landes- und einmal auf Bundesebene)

2 Gemeinnützige Initiativen

2 Vereine (gefördert durch die öffentliche Hand)

1 Universität

1 Projekt (gefördert durch die öffentliche Hand)

Sitz der Trägerorganisation und damit auch Dienstsitz der Befragten nach Bundesland
Im Überblick:

- Bayern: 3
- Baden-Württemberg: 1
- Berlin: 1
- Hessen: 1
- Nordrhein-Westfalen: 3
- Mecklenburg-Vorpommern: 1

II Teil: Die Aufgabe

3. Aufgaben und Ziele der Netzwerkmanagerinnen

3.1 Aufgabenschwerpunkte

Netzwerkverantwortliche haben vielfältige Aufgaben. Als ihre Kernaufgabe nennen die Befragten die „Koordination der Zusammenarbeit“; dafür ist die Organisation und Kommunikation für und im Netzwerk wichtig, dabei gilt es aber auch immer, die Interessen der Trägerorganisation zu wahren. Die beschriebenen Aufgaben wurden zu folgenden Schwerpunkten verdichtet:

Organisations- und Managementaufgaben

- Organisation und Verwaltung
- Projektmanagement
- Interessensvertretung und Imagepflege der Trägerorganisation
- Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Repräsentationspflichten nach außen

Führung und Kommunikation

- Kommunikation, Information und Beziehungsmanagement im Netzwerk
- Führung, Strategie und Weiterentwicklung des Netzwerks
- „Special Service“ als Erfüllung von Wünschen für Mitglieder und Partner des Netzwerks

3.1.1 Schwerpunkt Organisation und Managementaufgaben

Aufgaben der Verwaltung und Organisation

Die Antworten wurden zu den folgenden vier Kategorien zusammengefasst:

- Büromanagement: Damit Zusammenarbeit gelingen kann, gilt es, die Fülle an administrativen Aufgaben abzudecken und für ein funktionierendes „Back Office“ zu sorgen. Diese reichen von Telefonservice bis zur Mitgliederverwaltung, von Korrespondenz über Ablage bis zur Abrechnung und Terminmanagement.
- Die Organisation von und die Verantwortung für unterschiedliche Ressourcen - von Räumen und Material über Personalkapazität bis zu den finanziellen Mitteln: Die Aufgaben der Befragten reichen hier je nach Stellenzuschnitt und Hierarchie von vorbereitender Buchhaltung bis zur Budgetverantwortung, von Antragstellung und Nachweis für öffentliche Fördermittel bis zum Fundraising.
- Qualitätsmanagement mit Evaluation und der Sorge für Prozessqualität und Weiterentwicklung sind weitere Aspekte, die insbesondere für die Sicherung der Ressourcen von Bedeutung sind.
- Veranstaltungsmanagement ist eine zentrale Aufgabe. Netzwerkmanagerinnen planen und organisieren regelmäßige Treffen, Konferenzen und Workshops, um den Austausch und die Zusammenarbeit zu fördern.

Je nach Position und Rolle in der Trägerorganisation können die befragten Netzwerkmanagerinnen bei diesen Tätigkeiten auf zusätzliche personelle Kapazitäten zugreifen. Einige

haben Leitungsfunktion und verfügen über ein Team, die anderen können auf kollegiale Zuarbeit von Kolleginnen und Fachabteilungen der Trägerorganisation zugreifen.

Aufgaben des Projektmanagements

Häufig werden mit Netzwerkmitgliedern gemeinsam Ideen und Konzepte für Angebote entwickelt. Werden die Ideen umgesetzt, so ist es oft die Netzwerkmanagerin, die für das Projektmanagement verantwortlich ist. Von den Befragten wurden dazu z.B. genannt: Mentorenprogramme, digitale Kommunikationsplattformen, Veröffentlichungen, Materialentwicklung, Wettbewerbe sowie Auszeichnungen.

Aufgaben der Interessensvertretung und Imagepflege der Trägerorganisation

Alle Befragten sind Mitarbeiterinnen einer Trägerorganisation und sind von dieser mit der Netzwerkpfege beauftragt. Interessensvertretung und Imagepflege der Trägerorganisation müssen im Blick behalten werden und sind eng mit vielen Aufgaben verwoben, insbesondere mit dem folgenden Punkt der Öffentlichkeitsarbeit.

Aufgaben der Öffentlichkeitsarbeit, Marketing und Repräsentationspflichten

Netzwerkmanagerinnen sind verantwortlich für den Außenauftritt des Netzwerks und sorgen z.B. für passende Websiteauftritte, Social Media Präsenz und Pressearbeit. Sie kümmern sich um Marketing und Vertrieb; dazu gehören z.B. die Identifizierung und Gewinnung neuer Mitglieder, Förderer und Kooperationspartner. Außerdem sind sie nicht nur erster Kontakt für Anfragen an das Netzwerk von außen, sondern repräsentieren dies beispielsweise in Gremien oder Veranstaltungen.

3.1.2 Schwerpunkt Führung und Kommunikation

Aufgaben der Kommunikation, Information und Beziehungsmanagement im Netzwerk

Die Antworten wurden zu folgenden Aufgabenkategorien von Netzwerkverantwortlichen zusammengefasst:

- Kontakt halten und zur aktiven Kommunikation im Netzwerk anregen: Dies wird häufig als anstrengend beschrieben:
„Der anstrengendste Part ist es, aktiv alle Netzwerkfäden zusammenzuhalten und die Netzwerke am Laufen zu halten. Immer zu pushen ist sehr herausfordernd.“
„Meine Erfahrung ist, dass eine personalisierte E-Mail, eine persönliche Ansprache, die Beziehung warmhält, Vertrauen schafft und die Bereitschaft zum Austausch fördert.“
- Informationsvermittlung: Sie sorgen dafür, dass Mitglieder des Netzwerks über relevante Informationen und Neuigkeiten informiert sind.
- Schnittstellenkoordination und Mediation. Sie vermitteln bei Konflikten zwischen den verschiedenen Akteuren im Netzwerk und sind zudem die Schnittstelle zur Trägerorganisation.
- Vernetzen: Sie bringen Menschen zusammen und vermitteln Kontakte zwischen Mitgliedern des Netzwerks oder zu Schlüsselpartnern.
- Gesprächsführung und Moderation: Sie übernehmen diese bei Sitzungen, in Gremien und bei Veranstaltungen

Aufgaben der Führung, Strategie und Weiterentwicklung des Netzwerks

Netzwerkmanagerinnen sorgen für Strategie und Weiterentwicklung. Sie greifen aktuelle Themen auf und regen gemeinsame Projekte an. Sie sorgen für die Entwicklung von Konzepten und für strategische Planung. Sie „koordinieren, initiieren, analysieren“. Sie bewerten die Wirksamkeit des Netzwerks und sammeln Feedback von den Mitgliedern, Partnern und aus der Trägerorganisation, um kontinuierliche Verbesserungen zu ermöglichen.

Die Befragten berichten von ihren Führungsaufgaben in einem besonderen Rahmen, sie geben Orientierung, sorgen für Überblick motivieren und inspirieren ohne Weisungsbefugnis und auf „Augenhöhe“ mit den Mitgliedern des Netzwerks. Oft tun sie dies in sehr besonderer Konstellation. Einige teilen sich ihre Führungsaufgabe für das Netzwerk mit Kolleginnen, aus anderen Trägerorganisationen, was besondere Anforderungen an Kommunikation und Zusammenarbeit stellt. Einige arbeiten in einer Konstellation mit ehrenamtlichen Vorsitzenden, was eine andere Art besonderer Herausforderung bedeuten kann. Diejenigen Befragten, die in der Trägerorganisation zusätzlich eine Führungsrolle für ein Team, eine Abteilung oder einen Bereich einnehmen, haben damit eine zweite Führungsaufgabe mit Einbindung in die andere Hierarchie der Organisation. Diese Aufgaben als Verantwortliche für ein Netzwerk können vielleicht mit „Führung spezial“ beschrieben werden.

„Special Service“ für Mitglieder und Partner des Netzwerks

Anliegen, Wünschen und Bedürfnissen der freiwilligen Mitglieder des Netzwerks wird hohe Aufmerksamkeit geschenkt. Sie werden berücksichtigt und kreativ ermöglicht. Beispielsweise werden Ehrenamtliche mit Beschlussvorlagen oder Präsentationen versorgt, es werden Räume zur Verfügung gestellt, Kontaktwünsche berücksichtigt oder kleine Aufmerksamkeiten verteilt.

3.2 Ziele

Auf die Frage nach den wichtigen Zielen ihrer Arbeit steht bei den Befragten das Netzwerk selbst im Fokus, es geht um die Mitglieder, ihre Zufriedenheit und um den Ausbau des Netzwerks insgesamt.

Die befragten Netzwerkmanagerinnen nennen folgende Zielschwerpunkte:

Sicherung der Zufriedenheit der Mitglieder

Diese wird vor allem an der aktiven Kommunikation im Netzwerk gemessen sowie an der Qualität des Austauschs. „*Inspiration, gegenseitiges Lernen, Weiterentwickeln*“ werden etwa genannt, aber auch die Tragfähigkeit der Kontakte.

Ausbau der Beziehungsarbeit zu den Mitgliedern des Netzwerks

Die optimale Förderung dieser Beziehungen steht im Mittelpunkt. Dies wird beispielsweise so beschrieben:

„Ziel wäre es, wenn ich es schaffen würde in jedem unserer Regionen ein persönliches Treffen zu machen und dadurch Beziehungspflege intensivieren könnte und Wertschätzung ausdrücken.“

Gezielter Ausbau des Netzwerks (räumlich/qualitativ)

„*Es soll wachsen*“ und es sollen Lücken geschlossen werden. Entweder sollen Vertretungen aus bestimmten Regionen gewonnen werden (räumliche Dimension) oder Schlüsselpersonen aus wichtigen Institutionen sowie Experten und Expertinnen in das Netzwerk integriert werden und damit der „*Know How Transfer*“ gefördert werden (qualitative Dimension).

Stärkung der Sichtbarkeit des Netzwerks

Die Befragten möchten erreichen, dass die Arbeit des Netzwerks öffentlich wahrgenommen wird und sich relevante Entscheidungsträger der Bedeutung des Netzwerks bewusst sind. Festgemacht wird dies etwa an schnellen Zusagen prominenter Gäste für Veranstaltungen oder am Zugriff auf Ressourcen. Als Beispiel wird einmal genannt, dass das Netzwerk bundesweit Vorbildfunktion haben solle.

Innovative Weiterentwicklung des Netzwerks

Diese Weiterentwicklung soll den zentralen Zweck des Netzwerks unterstützen, beispielsweise mehr weibliche Führungskräfte zu gewinnen, mehr Frauen für Gründung zu begeistern, Unternehmen noch besser zu unterstützen oder die Infrastruktur in einer Region noch besser zu entwickeln. Die Befragten verweisen darauf, dass hier Wirkung und Erfolg jedoch schwer messbar sei. Die Ideen zur innovative Weiterentwicklung zielen aber auch auf ergänzende Formate wie etwa die Belegung einer digitalen Plattform, eines Mentoringprogramms oder die Wiederaufnahme eines optimierten Veranstaltungsformats.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Netzwerkmanagerinnen vielfältige Verantwortlichkeiten und Aufgaben in einem komplexen Geflecht aus sich überlappenden Netzwerk- und Organisationsstrukturen sowie -kulturen jonglieren. Die Aufgaben können in zwei Schwerpunkte unterteilt werden, in Organisations- und Managementaufgaben einerseits und in Führungsaufgaben, Kommunikation und *Care-Arbeit* andererseits (vgl. dazu Excurs Care – Arbeit Angang). Bei den beschriebenen Zielen liegt die Aufmerksamkeit der Befragten auf dem Netzwerk, dessen Ausbau und seiner Weiterentwicklung und damit eher im zweiten Aufgabenschwerpunkt. Hier scheinen auch die besonderen Herausforderungen der Aufgabe zu liegen.

4. Herausforderungen und Erfolge aus der Perspektive der Netzwerkmanagerinnen

4.1 Herausforderungen

Das breite Aufgabenspektrum, das Verantwortliche eines Netzwerks haben, bringt Herausforderungen mit sich. Führung und Koordination in einer nichthierarchischen, dynamischen Netzwerkstruktur sind nicht einfach. Die Vielfältigkeit und Fülle der Aufgaben des Netzwerkmanagements stellen außerdem hohe Anforderungen an das Selbstmanagement der Netzwerkmanagerinnen. Nicht zuletzt sind es auch die Rahmenbedingungen des Netzwerks, die als herausfordernd erlebt werden. Folgende fünf zentrale Herausforderungen wurden auf der Grundlage der Aussagen der Befragten identifiziert:

- Zusammenhalt des Netzwerks sichern
- Aktivität im Netzwerk fördern
- Balance zwischen unterschiedlichen Interessen halten
- Knappe Ressourcen – vorgegebener Rahmen
- Selbstmanagement

Zusammenhalt des Netzwerks sichern

Ein komplexes Netzwerk zusammen und am Leben zu halten, ist eine große Herausforderung für Netzwerkverantwortliche. Es wird als schwierig beschrieben, den Überblick zu behalten, alle einzubeziehen sowie den Kontakt und die Kommunikation im Netzwerk zu fördern. Dies gilt insbesondere bei wachsenden Netzwerken. Eine persönliche, individuelle Ansprache der Mitglieder wird damit immer schwieriger. Hier gilt es, ähnliche Herausforderungen zu bewältigen wie bei einem wachsenden Unternehmen. Es erfordert die Anpassung von Strukturen, Abläufen und Zielen. Es müssen neue Wege gefunden werden, um Mitglieder aktiv im Netzwerk einzubeziehen und zu halten. Veränderungen personeller Art sind weitere Herausforderungen. Eine Netzwerkmanagerin berichtet:

„Fluktuation und Dynamiken z.B. eine Stelle bricht weg – dann bricht auch eine Multiplikatorin weg; oder bei Gleichstellungsbeauftragten werden beispielsweise weitere Aufgaben (z.B. Integration) angesiedelt, so dass ein erhöhter Workload gegeben ist und je nachdem, was gerade vor Ort für wichtig erachtet wird, Prioritäten gesetzt werden.“

Aktivität im Netzwerk fördern

Ein Netzwerk am Laufen zu halten und, es für Mitglieder, neue Interessenten und Stakeholder attraktiv zu machen, erfordert Fingerspitzengefühl, Fachwissen, diplomatische Qualitäten und Führungsqualitäten. Diese Aspekte stellen hohe Anforderungen an die verantwortlichen Netzwerkmanagerinnen.

Immer wieder wurde als Herausforderung genannt, dass das Netzwerk „aktuell“ sein soll. Damit ist gemeint, dass innovative Angebote gemacht werden, das Netzwerk sozusagen „am Puls der Zeit“ arbeitet, als Wissens-Schnittstelle fungiert und fachliche Impulse setzt.

Balance zwischen unterschiedlichen Interessen halten

Der Spagat zwischen der Positionierung des Netzwerks, der öffentlichen Wahrnehmung und Berichterstattung sowie eigene fachliche Ansprüche stellt eine weitere große Herausforderung dar. Netzwerkmanagerinnen müssen den Spagat zwischen den Interessen der Mitglieder, den Stakeholdern und Zielen schaffen. Man könnte sagen, die Aufgabe der Netzwerkmanagerinnen ist es „*to make the most out of it*“. Den guten Mittelweg zu finden ist eine tägliche Aufgabe.

Knappe Ressourcen – vorgegebener Rahmen

Netzwerkmanagerinnen sind häufig mit knappen Ressourcen konfrontiert. Dazu zählen begrenzte finanzielle Möglichkeiten, personelle Kapazitäten und damit vor allem der Faktor Zeit. Mit dieser Knappheit umzugehen und Defizite geschickt auszugleichen, dennoch gute Projekte umzusetzen und Ziele zu erreichen, nennen alle Interviewpartnerinnen eine Herausforderung. Hauptthema ist dabei die knappe Ressource Zeit, es wird von allen Befragten hervorgehoben: „*Netzwerken braucht Zeit!*“ Außerdem ist der Spagat zu schaffen zwischen kurzfristig dringlichen und langfristig wichtigen Projekten. Zeit sorgfältig und sinnvoll einzusetzen, ist zentral für die Koordination von Netzwerken.

Selbstmanagement

Es ist herausfordernd, unterschiedliche Interessen zu berücksichtigen und trotz begrenzter Ressourcen und unterschiedlicher Anforderungen Ziele im Blick zu haben und Projekte umzusetzen. Es erfordert Energie und Selbstfürsorge – eben ein gutes Selbstmanagement, um in Balance zu bleiben, seine Aufgaben zu erfüllen und Ziele zu erreichen. Eine Befragte drückt es so aus:

„Es macht mir Freude, Netzwerke zu pflegen, Themen zu setzen und mit Menschen zusammenzuarbeiten. Aber es schlaucht auch und raubt Energie, so viele Netzwerke zu managen.“

Es gilt, sich von guten Ideen zu verabschieden und Entscheidungen trotz Unsicherheit zu treffen. Das betrifft auch die Priorisierung von Aufgaben und den Umgang mit unterschiedlichen Erwartungen der Netzwerkmitglieder und Stakeholder.

„Zeit - Es geht nicht immer alles, man muss priorisieren.“

„Nice to have“ fällt dann weg.“

„Die Herausforderung ist, sich nicht zu verstricken und nicht unterzugehen. Dazu muss ich reflektieren und meine Denkweise anpassen.“

4.2 Erfolgserleben

Das Erleben des Erfolgs in der eigenen Arbeit ist ein wichtiger Faktor für Motivation und Wohlbefinden, also für die Arbeitszufriedenheit insgesamt. Es sind zahlreiche Faktoren, die diese beeinflussen wie Aufgaben, Ziele, Rahmen und ebenso die persönliche Wahrnehmung und dem damit verbundenen Erleben von Kompetenz und Selbstwirksamkeit (vgl. Herzberg, F. et al. 1959; Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000). Alle Befragten beschreiben ihre Aufgabe als sinnvoll und wichtig. Immer wieder wurde in den Gesprächen betont, wie sehr den Befragten ihre Aufgabe am Herzen liegt.

Zufrieden und stolz macht die Netzwerkmanagerinnen insbesondere der Blick auf

- ihr funktionierendes, lebendiges Netzwerk
- die Wirksamkeit und Ausstrahlung des Netzwerks
- erfolgreich eingeführte Innovationen
- ihr persönliches Kompetenzerleben in der Arbeit

Erfolgserleben mit Blick auf das funktionierende, lebendige Netzwerk:

Ein lebendiges Netzwerk wird als Ergebnis der eigenen Arbeit wahrgenommen und es wird Zufriedenheit und Stolz empfunden, wenn es gelungen ist:

- Engagement der Mitglieder und Wachstum ermöglicht zu haben. Der Erfolg wird an der Bereitschaft zur Teilnahme und am Engagement im Netzwerk festgemacht, aber auch daran, *„Wenn Geben und Nehmen funktioniert“* oder *„dass die Community beständig wächst.“*
- gelungene geschickte Aufgabenverteilung und Kommunikation zu erreichen, durch die sich möglichst alle Netzwerkakteure wertgeschätzt fühlen. Dies wird beispielsweise so beschrieben: *„wenn Du es schaffst die Leute aktiv einzubinden.“* oder mit der Aussage: *„Die Leute brauchen das Gefühl, es wird aufgegriffen, was aktuell ist.“*
- Vertrauen und Zufriedenheit der Mitglieder erreicht zu haben, wird als wichtige Arbeitsbasis und als Erfolg gesehen, und beispielsweise wie folgt formuliert: *„Wenn ich es schaffe, dass die Mitglieder mich schätzen.“* *„Wenn ich anerkannt bin.“* Positive Rückmeldungen von Mitgliedern des Netzwerks, aber auch aus der Trägerorganisation werden als Beispiele genannt.

Erfolgserleben mit Blick auf die Wirksamkeit und Ausstrahlung des Netzwerks:

Wirksamkeit und Innovationskraft ihres Netzwerks mit Strahlkraft nach außen sind starke Maßstäbe für das Erfolgsempfinden der Netzwerkmanagerinnen. Konkret bedeutet dies, dass das Netzwerk für seinen übergreifenden Zweck steht, dafür einen wichtigen Beitrag leistet und am Puls der Zeit agiert. Folgende drei Aussagen der Befragten stehen beispielhaft dafür:

„Dass „wir“ dieses Thema am frühesten sichtbar gemacht haben und am strukturiertesten und stärksten angegangen sind.“

„Wenn ich merke, dass die Arbeit wirkt. Wenn sie ... wahrgenommen wird.“

„Zentraler Moment ist, wenn Akteure in strategischer Ebene sagen: Wir brauchen das und wir machen das! Wenn also das Gremium Bedeutung hat.“

Erfolgserleben mit Blick auf eingeführte Innovationen und Entwicklung:

Wenn es gelingt neue Lösungen für Herausforderungen zu entwickeln und umzusetzen, ist das mit Erfolgserleben verbunden. Dazu zählt die Entwicklung und Umsetzung neuer Angebote und Projekte, wie beispielsweise ein Mentoringprogramm, Angebote für spezielle Zielgruppen wie etwa *„Unternehmen mit Migrationshintergrund“* oder qualifizierte geflüchtete Frauen. Als wichtiger Erfolg wird auch gesehen, wenn es gelingt finanzielle Ressourcen für die Netzwerkarbeit zu gewinnen oder eine möglichst langfristige Sicherung der Arbeit erreicht zu haben. Ein Beispiel dafür ist die Aussage:

„Ich bin stolz, dass wir einen Beschluss zur Dauerförderung der Stadt erreicht haben und es damit [das Netzwerk] noch lange geben wird.“

Erfolgs erleben mit Blick auf persönliche Kompetenz in der Arbeit:

Wichtiger Aspekt des Erfolgs erleben ist das Gefühl, kompetent und fähig zu sein und die beruflichen Aufgaben erfolgreich zu meistern. Genannt werden hier beispielsweise:

- Umsetzungsstärke: „Ich setze Ideen und Ziele schnell um.“
- Kreativität: „Wenn ich eine Idee habe und die wuppt ... z.B. hatten wir eine Netzwerkveranstaltung ... die war genauso wie es sich die Unternehmer gewünscht hatten.“
- Durchhaltevermögen: „Dass ich schon seit x Jahren den Job mache!“

Die Befragten erleben die Tätigkeit als genau zu den eigenen Stärken passend und sprechen oft die hohe Sinnhaftigkeit ihrer Aufgabe und ihre Leidenschaft dafür an, wie beispielsweise mit der Aussage: „Ich brenne dafür!“

4.3 Wertschätzung durch Vorgesetzte

Ein positives Feedback von Vorgesetzten ist ein wichtiger Indikator für Erfolg im doppelten Sinn. Die Wertschätzung des Chefs oder der Chefin hat einen bedeutenden Einfluss auf Motivation, Arbeitszufriedenheit und Wohlbefinden der Mitarbeitenden. Wofür Netzwerkverantwortliche Anerkennung von ihrer bzw. ihrem disziplinarisch Vorgesetzten bekommen, spiegelt aber auch wider, welche Aspekte der Arbeit wahrgenommen und in der Trägerorganisation als wichtig erachtet werden. Alle Befragten berichten von Lob durch Vorgesetzte.

Gelobt werden Netzwerkmanagerinnen für drei Aspekte:

- Ein aktives und lebendiges Netzwerk
- Reibungslose Abläufe und problemloses Funktionieren
- Gelungene Öffentlichkeitsarbeit und Imagepflege

Lob für ein aktives und lebendiges Netzwerk:

Wenn das Netzwerk als aktiv erlebt wird, in dem „ein guter Austausch“ und „Qualität“ stattfinden, ist das Anlass für positive Rückmeldung von Seiten der Vorgesetzten. Auch Kompetenzen werden gelobt; genannt wurde hier die besondere Fähigkeit, Menschen zu begeistern und Resonanz und Wachstum zu erzielen. Das Lob, „eine Menschengewinnerin“ zu sein, bringt das vielleicht auf den Punkt. Aber auch innovative Angebote, die Wirkung entfalten, werden geschätzt.

Lob für reibungslose Abläufe und problemloses Funktionieren:

Netzwerk-Managerinnen werden gelobt, „wenn der Laden läuft“ und „Probleme gelöst werden“. Geschätzt werden „politisches Fingerspitzengefühl“ und „geschicktes Verknüpfen“ der Kontakte und besonders wichtig sind „zufriedene Mitglieder!“. Sind die Mitglieder des Netzwerkes zufrieden, dann freut sich der Chef! – auf diese Formel könnte man diesen Aspekt bringen. Es wird als einer der „Maßstäbe für den Erfolg“ beschrieben.

Lob für gelungene Öffentlichkeitsarbeit und Imagepflege:

Ein gutes öffentliches Image und Aufmerksamkeit sind wichtige Anliegen für die Träger von Netzwerken, z.B.: „*wenn wir einen guten Namen haben.*“ Anerkennung gibt es nach positiver öffentlicher Berichterstattung und vor allem einer breiten Presseresonanz. Aber auch erfolgreiche Veranstaltungen mit „*gutem Vibe und vielen Teilnehmern*“ werden positiv vermerkt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, dass das breite Aufgabenspektrum von Netzwerkverantwortlichen viele Herausforderungen mit sich bringt. Die meisten liegen im Umgang mit der Komplexität und Dynamik des Beziehungsgefächts, aber auch in den bestehenden Rahmenbedingungen. Es sind vielfältige Kompetenzen erforderlich, um erfolgreich damit umzugehen. Insbesondere Ambiguitätstoleranz scheint gefordert, denn es gilt, viele unterschiedliche Erwartungen auszuhalten und in sich ständig verändernden dynamischen Kontexten zu agieren. Netzwerkmanagerinnen sind Beziehungsmanagerinnen der besonderen Art mit viel Fingerspitzengefühl für unterschiedliche Befindlichkeiten und Erwartungen. So schaffen sie ihre Aufgaben, meistern Herausforderungen und erreichen Ziele.

Erfolgserleben beschreiben die Befragten insbesondere dann, wenn sie ihr Netzwerk als funktionierend, lebendig und wirksam erleben. Auch die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz und der Stolz auf eingeführte Innovationen führt zu Zufriedenheit mit sich und der eigenen Arbeit.

Auch von Seiten ihrer Vorgesetzten wird die Arbeit wertgeschätzt und ein aktives und lebendiges Netzwerk positiv bemerkt. Gelobt werden reibungslose Abläufe und problemloses Funktionieren sowie gelungene Öffentlichkeitsarbeit und Imagepflege, die Strahlkraft für die Trägerorganisation und für die Sache hat.

III Teil: Weiterentwicklung Netzwerkmanagement

5. Empfehlungen für erfolgreiches Netzwerkmanagement - aus der Praxis für die Praxis

5.1 Empfehlungen Netzwerkmanagement

Welche Empfehlungen geben Praktikerinnen für den erfolgreichen Aufbau, die Pflege und die Weiterentwicklung von Netzwerken? Wir haben alle Befragten darum gebeten, auf Grundlage ihrer Erfahrung die wichtigsten „Tipps“ für erfolgreiche Netzwerkkoordination weiterzugeben. Die Empfehlungen der Interviewten konnten den folgenden vier Schwerpunkten Haltung, Kompetenz, Strategie und Führung zugeordnet werden.

5.1.1 Haltung: Sei offen, authentisch, wertschätzend und geduldig!

Viele Empfehlungen der Befragten beziehen sich auf die (innere) Haltung, die sie als Netzwerkverantwortliche einnehmen, sowohl zum Netzwerk, zur Aufgabe und zu sich selbst. Sie konnten zu den folgenden Aussagen zusammengefasst werden:

Sei offen!

Empfohlen wird die Offenheit für Interessen und Ideen der Netzwerk-Mitglieder, für Neues und die Bereitschaft, „über den Tellerrand zu blicken“. Es geht um eine Haltung der Offenheit, Neugier und Veränderungsbereitschaft.

Sei authentisch und handle professionell!

Beides, Authentizität und Professionalität, gleichzeitig zu zeigen, das wird von den Mitgliedern des Netzwerks geschätzt und ist für erfolgreiches Netzwerkmanagement wichtig.

Sei empathisch und wertschätzend!

Es gilt die Bedürfnisse der Mitglieder wahrzunehmen und ihren Beitrag zum Netzwerk anzuerkennen. Selbst kleine Dinge verdienen Wertschätzung, wie beispielsweise der Zeiteinsatz der Teilnehmenden einer Veranstaltung. Es wird empfohlen, auf Selbstdarstellung zu verzichten und die Mitglieder in den Mittelpunkt zu stellen.

Schau auf Deine Erfolge!

Die Erfolge der eigenen Arbeit, beispielsweise die guten Ideen, die Erfolgsgeschichten oder die aufgebauten guten Kontakte, geben „viele positive Lichtblicke und Hoffnung“. Dieser wertschätzende Umgang mit sich selbst wird als wichtig für die eigene Motivation, Zufriedenheit und den Erfolg gesehen.

Sei geduldig und habe Vertrauen!

„Man sät den Samen und es braucht Zeit; vertraue darauf, es kann etwas entstehen.“

5.1.2 Kompetenz: Entwickle deine Kompetenzen in Management und Führung!

Folgende Kompetenzen werden als besonders wichtig für die Arbeit als Netzwerkmanagerin genannt und es wird empfohlen auf diese zu achten:

Fachliche Expertise:

Gemeint ist hier die Expertise für den inhaltlichen Schwerpunkt des Netzwerks z.B. für Entrepreneurship, Frauen- oder Wirtschaftsförderung. Diese wird als selbstverständlich vorausgesetzt.

Lernbereitschaft:

„Wir sind ein Lernendes Netzwerk, ich kann nur empfehlen, auszuprobieren, was funktioniert und was nicht, - und dann weiterzumachen!“

Kooperationsfähigkeit:

Es gilt arbeitsteilig zu arbeiten, zu delegieren und *„Hilfe zu holen, wenn sie gebraucht wird“*

Zielorientierung:

Es gilt immer wieder zu priorisieren und *„sich nicht zu verzetteln“* in den vielfältigen Anforderungen, Dynamiken und unterschiedlichen Erwartungen.

Führungskompetenz:

Für die Zusammenarbeit mit den Mitgliedern des Netzwerks und den Stakeholdern ist, eine ganz besondere Führungskompetenz zu entwickeln, mit viel Empathie, Fingerspitzengefühl und intensiver Kommunikation.

5.1.3 Strategie: Entwickle Dein Netzwerk strategisch!

Bei diesen Empfehlungen geht es um Strategie und Management. Die Empfehlungen der Befragten konnten zu den folgenden drei Aussagen verdichtet werden.

Sorge für klare Ziele und ein Konzept für das Netzwerk!

Immer wieder wird von den Befragten empfohlen, für die Entwicklung eines klaren Konzepts für das Netzwerk zu sorgen. Es gilt beispielsweise zu klären, welche Rollen es geben soll, welche Grenzen es hat und welche Regeln wichtig sind. Dazu gehört die sorgfältige Bedarfsermittlung: *„Wer braucht was wofür, und wo soll es hingehen?“* Zentral sind klare Ziele für das Netzwerk, eine Vorstellung der Struktur und eine passende Umsetzungsstrategie unter Berücksichtigung der notwendigen Rahmenbedingungen.

Suche die Schlüsselpartner, baue die Netzwerkstruktur strategisch auf!

Es gilt, genau hinzuschauen und strategisch zu überlegen, wer als Mitglied oder als *„Bündnispartner“* für das Netzwerk gewonnen werden sollte.

Sorge für Ressourcen!

Gute Netzwerkarbeit braucht Zeit und kann nur gewährleistet werden, wenn die Ressourcen dafür vorhanden sind. Eine Befragte drückt dies so aus:

„Um Kontinuität zu gewährleisten braucht es Basisressourcen wie z.B. Zugang zu Räumlichkeiten, ggf. Technik und vor allem Personen, so dass die Care-Arbeit, die meist im Hintergrund für das Netzwerk geleistet wird, gesichert ist.“

5.1.4 Führung: Sei die „Beziehungsermöglichlerin“ für das Netzwerk!

„Wichtig ist es, Vertrauen aufzubauen“, dieses und „das gute menschliche Miteinander ist der Erfolgsfaktor“. Dafür zu sorgen, wird als ein wichtiger Schlüssel für funktionierende, lebendige Netzwerke gesehen. Die Empfehlungen der Befragten konnten zu folgenden Aussagen verdichtet werden.

Sorge für die Netzwerkkultur!

Gemeint sind die Entwicklung und das Bewusstsein für gemeinsame Werte. Als wichtig wird Reziprozität im Netzwerk angesehen und eine Kultur des *„Gebens und Nehmens“*. Eine Befragte meint dazu:

„Viele kommen mit dem Blick auf den Nutzen, aber Geben ist wichtig, nur dann funktioniert das Netzwerk.“

Es wird außerdem die Empfehlung weitergegeben, selbst großzügig zu sein. Auf den Punkt gebracht drückt das eine Befragte wie folgt aus:

„Investiere in dein Netzwerk, geize nicht, es lohnt sich!“

Delegiere Verantwortung!

Die Mitglieder des Netzwerks aktiv einzubinden, Handlungsräume zu eröffnen und Verantwortung zu verteilen ist Basis für Erfolg. Voraussetzung dafür sind die wertschätzende Haltung und die Fähigkeit zum *„Diversity-Management“*. Für ein lebendiges Netzwerk komme es darauf an, dem Engagement der Mitglieder Raum zu geben. Dafür steht beispielsweise folgendes Zitat:

„Delegiere Verantwortung ins Netzwerk. Bitte andere um Hilfe – gib anderen das Gefühl, gebraucht zu werden. Du musst loslassen können, anderen vertrauen und nicht selbst Micro-Management machen. Die Leute brauchen ihre eigenen Sandkästen, die sie gestalten können.“

Die Arbeit im Netzwerk auf mehrere Schultern zu verteilen und möglichst viele mit einzubeziehen, wird auch als Möglichkeit gesehen das Netzwerk funktionsfähig zu halten. So wird beispielsweise empfohlen, die Pflege des Netzwerks, die *„Care-Arbeit“*, möglichst verbindlich auf mehrere Schultern zu verteilen und dafür beispielsweise ein rollierendes System zu vereinbaren.

Ermögliche Erfolgserlebnisse!

Es wird auf die Bedeutung verwiesen, den Beitrag der verschiedenen Akteure im Netzwerk zu würdigen: *„Jeder möchte gesehen werden, sie müssen strahlen dürfen.“* Es gehe darum, *„anderen eine „Bühne zu bauen“,* also Erfolgserlebnisse zu ermöglichen. Eine Befragte formuliert es so:

„Sei kein Selbstdarsteller! Ich ziehe Strippen und mache anderen auf der Bühne Platz.“

Investiere Zeit in Kommunikation und Kontaktpflege!

Ein Netzwerk zeichnet sich durch tragfähige Verbindung aus. Für ein lebendiges, aktives Netzwerk gilt es, persönliche Kontakte aufzubauen. Dafür, so die Empfehlungen der Befragten, ist Investition in Zeit zentral. Es gelte Präsenz zu zeigen und Kontinuität zu pflegen.

Kommuniziere persönlich!

Es wird empfohlen, Kontakte durch persönliche und freundliche Kommunikation bzw. Ansprache zu knüpfen und zu pflegen. *„Enge Unterstützung und guter Kontakt führen zur Weiterempfehlung, das ist meine Erfahrung.“* Empfohlen wird dafür beispielsweise, kleine Veranstaltungen zu konzipieren, da man dort besser Kontakte pflegen könne. Ebenso wird die Nutzung digitaler Medien als nützlich gesehen aber gleichzeitig betont, dass auch hier die persönliche Ansprache wichtig sei.

„Meine Erfahrung ist, dass eine personalisierte E-Mail, eine persönliche Ansprache, die Beziehung warmhält, Vertrauen schafft und die Bereitschaft zum Austausch.“

Zusammenfassend wird mit Blick auf die Empfehlungen der Befragten ihr großer Erfahrungsschatz in Bezug auf die Entwicklung und Pflege von Netzwerken deutlich. Im Mittelpunkt steht der reflektierte Blick auf die eigene Haltung und deren Bedeutung. Für eine gelingende Netzwerkentwicklung wird die intensive und gute Kommunikation im Netzwerk betont, allerdings mit klarem strategischen Blick und besonderer Führungs- und Managementkompetenz.

5.2 Empfehlungen für Frauennetzwerke

Acht der zehn befragten Netzwerkmanagerinnen sind für frauenspezifische Angebote verantwortlich. Sie wurden gefragt, ob es Besonderheiten gebe, die in Frauennetzwerken zu beachten sind.

Im Überblick wurden folgende Aspekte genannt:

Vereinbarkeit beachten

„Im Mittelpunkt steht immer Vereinbarkeit!“ Diese Aussage zeigt, dass deshalb bei Angeboten für Frauen insbesondere auf den Zeitaspekt und die Bedürfnisse der Zielgruppe zu achten sei.

Kooperationen ermöglichen

Netzwerkformate werden als günstig erachtet, die *„Vertrauen wachsen lassen“* und *„vertieften Kontakt über Branchen- oder Unternehmensgrenzen fördern“*. Im Zusammenhang mit der Förderung von *Female Entrepreneurship* wurde darauf verwiesen, dass Frauen häufig Solopreneurinnen und damit Einzelkämpferinnen sind. Eine Interviewte verweist darauf, dass *„Kennenlernen und Vertrauen aufbauen“* eine wesentliche Voraussetzung dafür sei, dass Unternehmerinnen ggf. Kooperationen eingehen, z.B. um gemeinsam einen großen Auftrag zu bearbeiten. Damit könne die Marktkraft des einzelnen Unternehmens gestärkt werden.

Mut und Selbstbewusstsein fördern

Die Verantwortliche eines Gründerinnennetzwerks bemerkte, dass Frauen anders gründen als Männer.

„Frauen überlegen es sich zehnmal so oft, ob sie gründen ... die Männer richten ihr Krönchen, springen ins kalte Wasser, einfach so.“

Deshalb gelte es in besonderem Maße, *„Frauen zu stärken, damit sie sich trauen“*.

Bedeutung der Frauenförderung hervorheben

Verantwortliche von Frauennetzwerken sehen sich vor der Herausforderung, sowohl in Unternehmen als auch in der Öffentlichkeit für geschlechtsspezifische Unterschiede und die Bedeutung von Diversity zu sensibilisieren sowie die Notwendigkeit der Frauenförderung zu betonen. Eine Expertin berichtet, dass sie in Unternehmen immer noch auf Vorbehalte und kritische Fragen stoße, wie zum Beispiel: „*Frauenkram, braucht’s denn das?*“ Nach wie vor gehe es darum, die Sichtbarkeit von Frauen zu erhöhen, unsichtbare Hindernisse abzubauen sowie geschlechtsspezifisch unterschiedliche Arbeitsbelastung und Zuschreibungen deutlich zu machen und aufzulösen. Eine Befragte fasst es mit der Aussage zusammen: „*Männern wird viel eher etwas zugetraut als Frauen.*“

Zusammenfassend wird für Frauennetzwerke empfohlen, ganz besonders auf Strukturen und Formate zu achten, die Vereinbarkeit berücksichtigen und inspirierende Kooperationen am speziellen Bedarf von Frauen fördern. Empowerment ist ein wesentlicher Ansatz, damit ‚Frauen sich trauen‘ hinaus ist es wichtig, die Bedeutung von Frauenförderung in unserer Gesellschaft deutlich zu machen.

6. Netzwerkmanagement – Potential und Weiterentwicklung

6.1 Qualifikation Netzwerkmanagement

Alle Befragten haben mehrjährige Erfahrung in dieser Aufgabe und verfügen über ein abgeschlossenes Hochschulstudium und/oder eine qualifizierte Ausbildung. Jedoch hat dies keinen direkten Bezug zur Koordination von Netzwerken (vgl. Punkt 2.1). Wie haben die Netzwerkmanagerinnen ihre Aufgabe gelernt? Wie wurden sie in Ihre Aufgabe eingeführt, welche Unterstützung bekamen und bekommen sie?

Das Know-how für ihre Aufgaben haben sich die Netzwerkmanagerin in der Praxis angeeignet. Das „Beobachten“ anderer im Umfeld und die Reflexion eigener Erfahrungen werden hier genannt. Hervorgehoben wird die Unterstützung durch eine erfahrene Führungskraft, die Vorgängerin bzw. den Vorgänger oder durch das Team. Es wird auch auf die eigene Persönlichkeit verwiesen („*Ich bin nicht schüchtern.*“) und auf die Leidenschaft für die Sache („*Ich stehe voll dahinter.*“). Eine der Befragten verweist auf Ihre Vorerfahrung aus ehrenamtlicher Tätigkeit und Selbstständigkeit, in der sie bereits Kompetenzen für Netzwerkmanagement erworben habe. Eine gezielte Kompetenzentwicklung für Netzwerkverantwortliche gab es für die Befragten offensichtlich nicht, sondern sie erfolgte durch informelles Lernen in der Praxis.

6.2 Fachlicher Austausch

Der Austausch mit anderen Netzwerkverantwortlichen wird von allen Befragten als wichtig erachtet und sehr gewünscht. Sie betrachten einen solchen als spannend und möchten erfahren, „*was andere tun*“, welche Erfahrungen sie gemacht haben und wie sie ihre Herausforderungen lösen. Von Interesse ist auch der Blick in Netzwerke mit anderen Zielsetzungen und Einbindungen. In einem solchen Austausch wird Innovationskraft vermutet. Vielleicht könnten so „*zündende Ideen für neue Formate*“ entstehen, wie es eine Befragte formuliert.

Es wird auf bereits vorhandene positive Erfahrung mit kollegialem Austausch verwiesen, allerdings bezieht dieser sich eher auf die fachliche Thematik. „*Ich möchte mich sehr gerne austauschen! Ich habe einige Sparringspartner in der Wirtschaftsförderung, das bringt unglaublich viel.*“ Der Austausch mit anderen Verantwortlichen von Netzwerken ist dagegen nicht selbstverständlich. Es gibt in der eigenen Organisation keine oder wenige Kollegen und Kolleginnen mit ähnlichem Aufgabenzuschnitt; deshalb sind Kontakte mit anderen Netzwerkverantwortlichen über Organisationsgrenzen hinaus im Alltag nicht einfach selbstverständlich. Es ist deshalb nicht verwunderlich, dass der kollegiale fachliche Austausch mit Bezug zur Netzwerkkoordination ein sehr wichtiger Wunsch der Befragten ist.

6.3 Weiterentwicklung

Die Befragten sind an Weiterentwicklung und Fortbildung für die Arbeit mit Netzwerken interessiert. Gewünscht wird sowohl wissenschaftlich fundiertes Wissen zu Netzwerken und Netzwerkmanagement als auch Praxisbezug und kollegiale Austauschmöglichkeit. Die Antworten zu der Frage, zu welchen Themen sie sich Fortbildung wünschen würden, konnten zu fünf Schwerpunkten zusammengefasst werden. Es wurde im Überblick Folgendes genannt:

Grundwissen Netzwerke

- Eingrenzung und Vergleich von Netzwerken
- Erkenntnisse zur Dynamik und zur Entwicklung
- Nutzen, Möglichkeiten und Grenzen von Netzwerken
- Netzwerkanalyse

Grundlagen für den Aufbau, die Pflege und Weiterentwicklung von Netzwerken

Gewünscht wird ein Seminar, in dem „*schnelle Wege zum Aufbau eines erfolgreichen, nachhaltigen Netzwerks mit langfristigem Vertrauen*“ vermittelt werden. Interessant wären bewährte Formate und innovative Tools, die Netzerwerkbildung fördern, sowie ein Überblick zu den Basics für erfolgreiches Netzwerkmanagement.

Führung und Kommunikation im Netzwerk

Folgende Themen und Fragestellungen werden dazu als interessante Schwerpunkte für Fortbildungsangebote genannt:

- Aktivierung von Netzwerkmitgliedern:
Eine Befragte beschreibt es so: Es gehe um die Frage, wie es gelingen könne, Menschen zu motivieren, aktiver Part im Netzwerk zu sein und nicht nur zu partizipieren.

- Förderung von Kommunikation und Netzwerken:
Es gehe oft darum, Akteure im Netzwerk dabei zu unterstützen, sich zu trauen, in Kontakt zu gehen. Nur dann „*kommt der Funke zustande, der die tiefen Beziehungen ermöglicht*“.
- Bindung im Netzwerk:
Es gelte, die Netzwerkmitglieder bei der Stange halten. Meistens gäbe es einen festen aktiven Kern. Wie aber verhindert man, dass man aktive Mitglieder verliert?
- Beteiligung und Delegation:
Es geht hier um die Frage: Wie und welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten können an Netzwerkmitglieder delegiert werden? Wie kann trotzdem gesteuert werden und Zuverlässigkeit erreicht werden?

Impulse für Stress – und Selbstmanagement

Die Verantwortung für die Entwicklung und Pflege eines Netzwerks birgt viele Herausforderungen und erfordert persönliche Stabilität, Überblick und die Fähigkeit, mit vielen unterschiedlichen Erwartungen umzugehen (siehe Punkt 4.1). Das „*Agieren zwischen den Stühlen*“, zwischen der Trägerorganisation und „*ihrem Netzwerk*“ erfordert „*doppelte Systemkompetenz*“. Man muss wissen, „*wie sie ticken*“, geschickt mit unterschiedlichen Kulturen, Hierarchien und Logiken umgehen, um zu tragfähigen und verbindlichen Ergebnissen zu kommen. Entsprechend werden zu diesen Themen Angebote gewünscht, die Reflexion ermöglichen, Impulse geben und persönliche Weiterentwicklung unterstützen.

Impulse zu speziellen Themen

- Gewinnung von Unternehmen zur Mitarbeit im Netzwerk
- Weiterentwicklung einer LinkedIn Gruppe als Tool für das Netzwerk
- Einsatz digitaler Medien für Netzwerke
- Praxistaugliche Analyseverfahren für Netzwerke
- Erfolgreiche Veranstaltungs- und Eventformate

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Befragten langjährige Erfahrung und Kompetenz in Aufbau, Pflege und Weiterentwicklung von Netzwerken haben. Diese haben sie sich aus der Praxis über informelles Lernen angeeignet. Ein kollegialer Austausch zu den spezifischen Fragen des Netzwerkmanagements wird ebenso gewünscht wie Fortbildungsmöglichkeiten. Wünschenswert sind für die Befragten auch Grundlagenwissen über Netzwerke, Tools für Aufbau und Pflege von Netzwerken sowie Impulse zu Führung und Kommunikation in dieser besonderen Konstellation. Insbesondere an Impulsen zu Fragen der Aktivierung, der Bindung von Mitgliedern und der Verteilung von Aufgaben besteht besonderes Interesse. Angebote zur persönlichen Weiterentwicklung mit Blick auf den Umgang mit unterschiedlichen Erwartungen und der besonderen Rolle im Netzwerk sind ein weiterer wichtiger Aspekt, der die Arbeit von Netzwerkverantwortlichen inspirieren und unterstützen kann.

7. Fazit – Zusammenfassung und Ausblick

7.1 Zusammenfassung

Die Studie „Netzwerke ermöglichen“ untersucht die Aufgaben, Ziele, Herausforderungen und Erfolgsfaktoren des Netzwerkmanagements. Grundlage für die Ergebnisse sind zehn qualitative Interviews, die mit erfahrenen Netzwerkmanagerinnen aus dem Bereich der Wirtschaftsförderung zwischen Juli 2024 und Februar 2025 geführt wurden. Die Ergebnisse zeigen: Netzwerkmanagement ist eine komplexe Aufgabe, die sowohl Organisations- und Managementkompetenz als auch ganz besondere Leadership-Qualitäten und diplomatisches Geschick erfordert.

Netzwerke managen - eine komplexe Aufgabe

Im Kern geht es um die „*Koordination der Zusammenarbeit*“, so beschreiben die Befragten die vielfältigen Aufgaben, die für den Aufbau, die Pflege und die Weiterentwicklung von Netzwerken notwendig sind. Die beschriebenen Aufgaben können in zwei Schwerpunkte unterteilt werden. Dies sind zum einen die Organisations- und Managementaufgaben mit beispielsweise Verwaltungsaufgaben, Event-, Projekt- sowie Qualitätsmanagement, aber auch Öffentlichkeitsarbeit und Marketing. Der zweite große Aufgabenschwerpunkt bezieht sich auf Führung, Kommunikation im und für das Netzwerk mit der Sorge um den Zusammenhalt, die Beziehungen und die strategische Ausrichtung des Netzwerks.

Alle Aufgaben werden als facettenreich, bedeutsam und als Voraussetzung für gelingende Netzwerkarbeit gesehen. Die beschriebenen zentralen Ziele der Befragten liegen aber in der Weiterentwicklung von Outcome und Impact des Netzwerks, mit Blick auf die Stärkung des Zusammenhalts und seiner Wirkungskraft.

Herausforderungen und Erfolge

Herausforderungen in ihrer Arbeit sehen die Befragten vor allem in der guten Führung und Kommunikation in ihrem Netzwerk. Es geht darum, komplexe Beziehungsgeflechte zusammenzuhalten und auszubauen, um Netzwerkdynamik sowie um die Balance zwischen unterschiedlichen Interessen. Wenn dies gelingt, wird es als Schlüssel für Erfolg wahrgenommen. Erfolgserleben beschreiben die Befragten insbesondere dann, wenn sie ihr Netzwerk als funktionierend, lebendig und wirksam wahrnehmen.

Der Umgang mit knappen Ressourcen und den vorgegebenen Rahmenbedingungen wird oft als herausfordernd empfunden. Die persönliche Balance zu behalten und der gelassene Umgang mit Komplexität, Unsicherheit und schneller Veränderung ist nicht immer einfach und wird gleichzeitig als Voraussetzung für gelingendes Netzwerkmanagement hervorgehoben. Die Wahrnehmung der eigenen Kompetenz und der Stolz auf eingeführte Innovationen ist mit Erfolgserleben und hoher Arbeitszufriedenheit verknüpft.

Vielfache Kompetenz gefordert

Die Netzwerkverantwortlichen erfüllen ihre Aufgaben mit Leidenschaft in dem besonderen Rahmen einer nichthierarchischen Netzwerkstruktur. Es gilt, freiwillige Akteure für den Kontakt und die aktive Mitarbeit zu gewinnen, Beziehungen aufzubauen, den Austausch zu stärken, unterschiedliche Interessen auszugleichen, auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten und das Netzwerk strategisch weiterzuentwickeln. Ergänzend kommt hinzu, dass immer auch die Interessen der Trägerorganisation berücksichtigt werden müssen. Netzwerkverantwortliche müssen deshalb zwischen unterschiedlichen Strukturen und Kulturen wechseln und ausgleichen.

Aufgrund der Komplexität und Dynamik der Beziehungsgeflechte scheint Ambiguitätstoleranz eine wichtige Kompetenz zu sein. Es gilt, unterschiedliche Erwartungen und Wünsche der Mitglieder und Stakeholder ernst zu nehmen sowie kontinuierliche Veränderung zu akzeptieren, strategisch und gleichzeitig flexibel zu handeln und eine produktive Netzwerkdynamik zu ermöglichen. Brückenbauen, sowohl auf einer fachlichen als auch auf einer persönlichen Ebene, ist die Aufgabe der Netzwerkmanagerinnen.

Zum Brückenbau gehört auch Überblick. Ein erfolgreiches Netzwerk braucht Orientierung und dafür einen definierten Zweck und ein Ziel. Ein klares Konzept ist für erfolgreiche Netzwerke wichtig; das betonten die Befragten. Dafür zu sorgen, dass dieses für und mit dem Netzwerk strategisch entwickelt wird, ist deshalb eine weitere Herausforderung für die Netzwerkverantwortlichen, die sie beständig begleitet. Denn angesichts der Dynamik bei neugegründeten oder wachsenden Netzwerken und des Veränderungsdrucks von außen müssen Strategie und Ziele immer wieder angepasst und weiterentwickelt werden. Für diese vielfältigen Herausforderungen und Aufgaben braucht es fundierte Fachkompetenz und organisatorisches Geschick, daneben aber vor allem hohe soziale und kommunikative Kompetenzen, Empathie und emotionale Stabilität.

Wir verstehen die Führungsaufgabe in einem organisierten Netzwerk als emergenten Prozess, der sich aus den Interaktionen in der Gruppe und aus ihren Rahmenbedingungen herausbildet und über Kommunikation lebendig wird. Trotzdem hat die Netzwerkmanagerin bzw. der -manager auch ohne Weisungsbefugnis und formale Hierarchie in besonderer Weise Einfluss. Wer diese Rolle einnimmt schöpft ihn aus dem Überblick und den wichtigen Umweltkontakten im und über die Grenzen des Netzwerks hinaus und „transformiert Irritationen in Informationen“ (vgl. Luhmann 2000, S. 37). Die oder der Netzwerkverantwortliche ist zudem in der Lage Kontakte zwischen Personen zu initiieren, die sonst nichts miteinander zu tun haben. Netzwerkverantwortliche können neue Kommunikationsformen oder -strukturen für das Netzwerk ins Leben rufen, die sich spontan nicht bilden würden. (vgl. Simon, F.B. 2007, S. 95) Das ist ihre kreative Gestaltungsmacht und macht sie zudem im Netzwerk nicht so leicht austauschbar.

Erfolgreiche Netzwerkverantwortliche sind Beziehungsmanagerinnen und -manager der besonderen Art, mit viel Fingerspitzengefühl für unterschiedliche Befindlichkeiten und Erwartungen. Sie haben gleichzeitig strategischen Überblick für ihr Netzwerk und geben Orientierung. So schaffen sie es, erfolgreich zu sein, meistern Herausforderungen und erreichen Ziele.

Empfehlungen für erfolgreiches Netzwerkmanagement - aus der Praxis – für die Praxis

Die Interviewten verfügen über einen großen Erfahrungsschatz. Ihre Empfehlungen lassen sich zu folgenden vier zentralen Prinzipien für erfolgreiches Netzwerkmanagement verdichten:

- Haltung: Offenheit, Authentizität, Wertschätzung und Geduld
- Kompetenz: Weiterentwicklung von Management- und sozialen Kompetenzen
- Strategie: gezielte und nachhaltige Netzwerkentwicklung
- Führung: aktive Rolle als „Beziehungsermöglicherin“

Diese Empfehlungen sind für alle strategisch initiierten Netzwerke essenziell. In Frauennetzwerken ist zudem eine besondere Berücksichtigung von Vereinbarkeit, *female Entrepreneurship* und Empowerment entscheidend. Frauenförderung bleibt weiterhin ein gesellschaftlich relevantes Thema.

Potenzial und Weiterentwicklung

Alle Befragten haben langjährige Erfahrung und Kompetenz im Aufbau, der Pflege und Weiterentwicklung von Netzwerken. Diese haben sie sich aus der Praxis über informelles Lernen angeeignet und würden sich gerne mit anderen Netzwerkmanagerinnen dazu austauschen. Dieser Austausch, der als wichtig und inspirierend bezeichnet wird, ist in der Praxis nicht selbstverständlich. Weiterbildungsmöglichkeiten zu speziellen Themen des Netzwerkmanagements würden begrüßt werden. Gewünscht werden Grundlagenwissen über Netzwerke, Tools für Aufbau und Pflege von Netzwerken und Impulse zu Führung und Kommunikation in dieser besonderen Konstellation. Insbesondere zu Fragen der Aktivierung, der Bindung von Mitgliedern und der Verteilung von Aufgaben im Netzwerk besteht besonderes Interesse. Angebote zur persönlichen Weiterentwicklung mit Blick auf den Umgang mit unterschiedlichen Erwartungen und der besonderen Rolle im Netzwerk sind ein weiterer wichtiger Punkt, der die Arbeit von Netzwerkverantwortlichen inspirieren und unterstützen kann.

7.2 Ausblick - Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung von Netzwerkmanagement

Netzwerke sind für die Bewältigung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Herausforderungen von großer Bedeutung und können als Katalysatoren für Weiterentwicklung und Innovation gezielt initiiert werden. Damit organisierte Netzwerke ihr volles Potenzial und ihre bestmögliche Wirkung entfalten, bedarf es neben einer passenden institutionellen Verankerung und den notwendigen Ressourcen auch eines kompetenten Netzwerkmanagements. Dieses ist ein entscheidender Faktor für die Qualität der Netzbildung. Netzwerkverantwortliche tragen mit ihrer Arbeit zur Stabilität, Tragfähigkeit, Aktivierung, Innovationskraft und zum Wachstum des gesamten Beziehungsgeflechts bei. Sie gestalten das Netzwerk durch die Auswahl und Verteilung von Informationen, durch das Angebot von Kommunikationsformen und durch die Schaffung von

Kommunikationsstrukturen. Darüber hinaus entfalten persönliche Haltung, Empathie und kommunikative Kompetenz ihre Wirkung.

Die Studie „Netzwerke ermöglichen“ zeigt eindrücklich die Vielfalt der Aufgaben, Herausforderungen und die Erfolgsfaktoren auf, die für den Aufbau, die Pflege und Weiterentwicklung von Netzwerken entscheidend sind. Für eine strategische Netzwerkentwicklung benötigen die Verantwortlichen vielfältige Kompetenzen. Ansatzpunkte für Impulse zur Weiterentwicklung von Netzwerkmanagement sehen wir in:

- Angeboten zur Vernetzung der „Vernetzer“
- Gezielten Weiterbildungsangeboten
- Organisations- und Personalentwicklung
- Impulsen für Entrepreneurial Ecosystems

Ansatzpunkt: Vernetzung der „Vernetzer“

Austausch ermöglichen

Ein branchen- und themenübergreifender Austausch zwischen Netzwerkverantwortlichen hat Potenzial für die innovative Weiterentwicklung der Netzwerke. Hier können Erfahrungen ausgetauscht, Fragen diskutiert und Wissen weitergegeben werden. Ein solches Angebot scheint in der Praxis nicht selbstverständlich zugänglich zu sein. Themenspezifisch berichten die Befragten der Studie zwar von kollegialem Austausch, jedoch nicht mit fachlichem Fokus auf Netzwerkmanagement. Empfehlenswert ist ein niedrigschwelliges Angebot für einen regelmäßigen moderierten, übergreifenden Austausch zwischen Netzwerkverantwortlichen aus unterschiedlichen Trägerorganisationen. Damit könnte ein Format geschaffen werden, das Wissenstransfer ermöglicht - mit geringem Aufwand und großer Wirkung für die beteiligten Netzwerke und dem dahinterstehenden Anliegen der jeweiligen Träger.

Fachspezifische Beratung, Supervision und Coaching

Die Gestaltung von Beziehungen zwischen Menschen, Führung und Kommunikation ist herausfordernd und gerade hier liegen zentrale Erfolgsfaktoren für Netzwerkmanagement. Wissen, Reflexion und Erfahrung bilden dafür die Grundlage. Für viele Berufsgruppen, die mit Menschen arbeiten, wie z.B. Sozialpädagogen und Psychologen, gibt es deshalb ein fachbezogenes Beratungs- oder Supervisionsangebot; Unternehmen bieten beispielsweise Coaching für Führungskräfte an. Ein entsprechendes fachspezifisches Angebot könnte Netzwerkmanagement effektiv und effizient unterstützt.

Ansatzpunkt: Netzwerkmanagement – Wissen und Kompetenz zielgerichtet ausbauen

Netzwerkmanagerinnen und -manager bringen einen reichen Erfahrungsschatz aus der Praxis und Kompetenzen aus unterschiedlichen Bildungswegen mit. Sowohl innerhalb der Trägerorganisationen als auch extern gibt es ein breites Angebot auf dem Weiterbildungsmarkt, in dem ergänzend für das Netzwerkmanagement relevante Kompetenzen erworben werden können - etwa in Seminaren zur Organisationsentwicklung,

zu Führung oder strategischer Planung. Es erscheint empfehlenswert, je nach individuellem Bedarf solche Angebote zu nutzen. Darüber hinaus empfehlen wir, zu den folgenden vier Schwerpunkten Fortbildungsangebote speziell für Netzwerkmanagerinnen und -manager zu etablieren:

- **Grundwissen Netzwerke und Systeme:**
Ein fundiertes Verständnis der grundlegenden Mechanismen und Dynamiken sozialer Beziehungsgeflechte bildet die Basis für eine zielgerichtete Netzwerkentwicklung. Grundlagen dafür liefert die Netzwerkforschung mit Erkenntnissen aus Soziologie, Organisations- und Sozialpsychologie. Erst auf dieser Basis lassen sich strategisch fundierte Maßnahmen zur Netzwerkentwicklung ableiten.
- **Strategische Netzwerkentwicklung:**
Klarheit über Zweck und Ziele des Netzwerks schafft Orientierung. Ein Fortbildungsangebot, das Visions- und Strategieentwicklung speziell für Netzwerke in den Mittelpunkt stellt, hat hohes Innovationspotential. Es kann die Teilnehmenden dabei unterstützen, ausgehend von Zweck und Ziel eine tragfähige Strategie für die Netzwerkarbeit zu entwickeln, ihr Netzwerk zielgerichtet weiterzuentwickeln und so dessen Wirkung nachhaltig zu stärken.
- **Diversitätsbewusstes Netzwerkmanagement und Integration:**
Menschen netzwerken unterschiedlich – es gibt kultur-, bildungs-, genderspezifische Unterschiede und Zugänge. Es ist wichtig, diese Vielfalt zu kennen und zu berücksichtigen. Nur so können unterschiedliche Akteure für eine aktive Mitwirkung im Netzwerk gewonnen werden. Diversität und unterschiedliche Perspektiven im Netzwerk sind zentrale Innovationstreiber. Insbesondere bei zielgruppenspezifischen Initiativen wie etwa *female Entrepreneurship*, ist das Wissen um geschlechtsspezifische Unterschiede von besonderer Bedeutung.
- **Integration digitaler Tools:**
Der gezielte Einsatz digitaler Tools und Plattformen zur Unterstützung der Netzerkennung sowie deren Einordnung unter Abwägung von Chancen und Grenzen sind wichtige Themen, die in speziellen Fortbildungsangeboten thematisiert werden sollten.

Die vier genannten Empfehlungen richten sich in erster Linie an erfahrene Netzwerkverantwortliche, die täglich in der Praxis agieren. Ergänzend empfehlen wir, ein Basisseminar für neue und angehende Netzwerkmanager und –managerinnen zu etablieren. Es sollte in kompakter Form Grundlagenwissen und Methoden vermitteln und so einen schnellen Kompetenzaufbau unterstützen – eine Anregung, die direkt aus den Rückmeldungen der Befragten in der Studie aufgegriffen wurde.

Ansatzpunkt: Organisations- und Personalentwicklung – Aufgabe der Träger

Trägerorganisatoren investieren gezielt in den Aufbau von Netzwerken und verbinden diese Investition mit sozioökonomischen Zielen. Aufgrund der Ergebnisse der Studie gehen wir davon aus, dass durch gezielte Maßnahmen der Organisations- und Personalentwicklung Potenziale zur Weiterentwicklung von Netzwerkmanagements bestehen. Träger haben entscheidende Einflussmöglichkeiten, z.B. durch die beschriebenen Qualifizierungsangebote und die Ausstattung mit Ressourcen. Darüber hinaus nehmen sie Einfluss durch die Positionierung des/der Netzwerkverantwortlichen in der Trägerorganisation und durch Rollenbeschreibungen und Aufgabenzuschnitte. Dabei ist es wichtig, die zeitintensiven, oft wenig sichtbaren, aber für den Erfolg des Netzwerks entscheidenden Aufgaben zu berücksichtigen. Trägerorganisationen können so die effektive Wirkung und Ausstrahlung ihrer Netzwerke deutlich erhöhen.

Ansatzpunkt: Netzwerke – Hebel in der Entrepreneurial Economy

Entrepreneurial Ecosystems sind regional begrenzte oder digitale Netzwerke zwischen Unternehmen, Organisationen wie Forschungseinrichtungen und Universitäten, der öffentlichen Verwaltung sowie Experten wie Business Angels. Das Zusammenwirken der Akteure schafft eine förderliche Umgebung für Unternehmertum. Damit ermöglichen diese Ökosysteme gesellschaftliche Transformation und Veränderung, die Kommerzialisierung von Wissen und den Technologietransfer in die Praxis. Entrepreneurial Ecosystems sind damit ein entscheidender Treiber für die wirtschaftliche Entwicklung, da sie Entrepreneurship als Grundlage für die Entstehung von Innovationen und Unternehmensgründungen fördern. Die Netzwerkverbindungen innerhalb eines solchen Systems sind entscheidend für dessen Erfolg. Durch strategisches Netzwerkmanagement kann die Wirkkraft gestärkt werden. Für den Auf- und Ausbau von Entrepreneurial Ecosystems ist daher die Investition in ein qualifiziertes, strategisches Netzwerkmanagement dringend zu empfehlen.

Die Studie „Netzwerke ermöglichen“ identifiziert die entscheidenden Stellschrauben für den nachhaltigen Aufbau, die Pflege und die Weiterentwicklung von Netzwerken. Netzwerkverantwortliche haben dafür die Hebel in der Hand. Ihre gezielte Unterstützung und Weiterentwicklung sowie der strategische Ausbau solcher Rollen ist ein Schlüssel zur Entfaltung der in Netzwerken verankerten Innovationskraft. Netzwerke sind die „Infrastruktur der Zukunftsgestaltung“. Wer sie gestaltet, gestaltet den Wandel.

8. Quellen

- Brückner, M. „Care – Sorgen als sozialpolitische Aufgabe und als soziale Praxis“, in: Hans-Uwe Otto, Hans Thiersch u. a. (Hrsg.) Handbuch Sozialarbeit/Sozialpädagogik. Ernst Reinhardt Verlag, München 2011
- Carboni, Inga et al. „How Successful Women Manage Their Networks“, in: Connected Commons September 2019 (online)
- Carboni, I. et al „Invisible Network Drivers for women’s success.“, in: Organisational Dynamics 49(4):100735, November 2019
- Collins J. „Der Weg der Besten.“ Campus Verlag, München 2001
- Christakis, N. A., Fowler, J. H. „Connected! Die Macht sozialer Netzwerke und warum Glück ansteckend ist.“ Frankfurt am Main 2010
- Deci, Edward L.; Ryan, Richard M. „Die Selbstbestimmungstheorie der Motivation und ihre Bedeutung für die Pädagogik“, in: Zeitschrift für Pädagogik 39 (1993)
- Granovetter, M. „The strength of weak ties: A network theory revisited“, in: American Journal of Sociology, 78 (6), 1360-1380 (1973)
- Hensel, A., Schubert, H. „Netzwerkmanagement als Bestandteil der Ausbildung von Führungs- und Fachkräften“, Bertelsmann Stiftung 2017
- Herzberg, F., Mausner, B.; Synderman, B. „The motivation to work“; Wiley, New York, 1959
- Krueger, Norris „Oxygenating Innovation? The Not-So-Brave New World of COVID-19?“, in: Audretsch, David B., Kunadt, Iris A.M. (eds.) „The Covid-19 Crisis and Entrepreneurship. Perspectives and Experiences of Researchers, Thought Leaders, and Policymakers“, Springer 2022
- Laloux, F. „Reinventing Organisations“, Vahlen, München 2024
- Luhmann, N. „Organisation und Entscheidung“, Suhrkamp, Frankfurt am Main 2000
- Marin, A., Wellmann B. „Social Network Analyses: An Introduction.“ University of Toronto, 2009 „
- Morris, Amy K., Fiedler, A., Audretsch, David B. „Enablers of knowledge spillover entrepreneurship in entrepreneurial ecosystems: synthesis and future directions“, in: Journal of Technology Transfer (2024) 49:1737-1761
- Rosenstiel, L.v. „Grundlagen der Organisationspsychologie“, Stuttgart 2007
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. „Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being.“ American Psychologist, 55(1), 68. 2000
- Schubert, Herbert „Netzwerkorganisation [online]“. *socialnet Lexikon*. Bonn: socialnet, 05.12.2024 [Verfügbar unter: <https://www.socialnet.de/lexikon/28957>
- Schubert, H. „Netzwerkmanagement in Kommune und Sozialwirtschaft“, in: Basiswissen Sozialwirtschaft und Sozialmanagement. Springer, Wiesbaden, 2018
- Schubert, H., Tietz K. „Fortbildungskonzept zur Netzwerkkoordination in der Kommune“, Bertelsmann Stiftung 2018
- Simon, F. B. „Einführung in die systemische Organisationstheorie“, Carl Auer Compact 2007
- Stegbauer, C. „Die zwölf Grundannahmen der Netzwerkforschung“ Springer, 2024
- Tronto, J.C. „Moral Boundaries: A Political Argument for an Ethic of Care“, New York, Routledge 2006
- Wassermann, S., Faust, K. „Social Network Analysis“ Cambridge University Press; 1994

Anhang

Interview Leitfragen:

I. Rahmen

- **Fakten Interviewpartnerin:** Namen und Funktionsbezeichnung
- **Fakten Netzwerk:** Welches Netzwerk pflegen Sie? Wie heißt es?
Ziele/Nutzen: Wofür gibt es dieses Netzwerk? Für wen ist es nützlich?
Zielgruppe, Zugang, Grenzen: Wer gehört zu Deinem Netzwerk;
Wie kann man Teil des Netzwerkes werden?
Größe: Wie groß ist Dein Netzwerk? Mitglieder, Akteure, regionale Ausdehnung

II: Die Aufgabe

- Was sind Ihre **Aufgaben** für das Netzwerk?
- **Ziele:** Was möchten Sie in Bezug auf Ihr Netzwerk gerne erreichen?
- **Erfolg:** Wann sind Sie als Netzwerkmanagerin erfolgreich? Bitte nennen Sie ein Beispiel?
Worauf sind Sie stolz? Wofür lobt Sie ihr Chef?
- Was sehen Sie als größte **Herausforderung**?
- Zusatzfrage nur an Verantwortliche von speziell für Frauen angebotenen Netzwerken:
Frauennetzwerke – Gibt es Unterschiede zu gemischten Netzwerken? Muss in Bezug auf Netzwerkmanagement etwas besonders beachtet werden?

II: Weiterentwicklung

- Welchen **Tipp** können Sie auf Grund Ihrer Erfahrung **für den Aufbau und Pflege** eines Netzwerks weitergeben?
- Wer oder was hat Sie beim Auf- Ausbau/Pflege des Netzwerks **unterstützt**?
- **Beratung:** Wenn es die Gelegenheit dazu gäbe, was würden Sie gerne in Bezug auf Ihr Netzwerk mit einer Expertin oder einer anderen Netzwerkmanagerin diskutieren? (z.B. Fragen, Anliegen, Projekte)
- Welche Themen oder Impulse würden Sie in einer **Fortbildung** zum Netzwerkmanagement interessieren?

II: Abschluss

- Was würden Sie gerne noch gefragt werden? ... oder was möchten Sie ergänzen?

Beispiel - Netzwerke

Im Folgenden wird ein Überblick über 9 der insgesamt 15 Netzwerke gegeben, die in Verantwortung der Befragten stehen. Die Auswahl der aufgeführten Netzwerke erfolgte in enger Abstimmung und nach Freigabe durch die zuständigen Verantwortlichen. Die Darstellung erfolgt in alphabetischer Reihenfolge.

Einblick Netzwerke

Aufstieg in Unternehmen ist ein landesweites Cross Mentoring Programm in Mecklenburg-Vorpommern. Ziel ist die Förderung des beruflichen Aufstiegs von Frauen in Unternehmen. Neben des Mentoringangebots in drei Regionen wird auch ein Unternehmens- und ein Alumninetzwerk koordiniert. Die Trägerschaft liegt beim Ministerium für Justiz, Gleichstellung und Verbraucherschutz des Landes Mecklenburg-Vorpommern und wird vom Bildungswerk der Wirtschaft MW umgesetzt. www.aufstieg-in-unternehmen.de

Baden-Württembergisches Gründerinnen Forum (BWGF): Ein landesweites Multiplikatorinnen-Netzwerk mit rund 100 Fachfrauen. Die Vernetzung der Expertinnen hat das Ziel, gemeinsame Aktionen und Handlungsfelder zu Female Foundership zu initiieren und Gründerinnen/Unternehmerinnen zu fördern. Die Koordination des Netzwerks ist beim Ministerium für Wirtschaft Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg verortet.

Berufswahl-Siegel: Es fördert gute berufliche Orientierung an Schulen und macht diese sichtbar. Zum Expertennetzwerk gehören ca. 100 Vertreter aus allen Umsetzungsregionen mit den unterschiedlichen Trägerorganisationen, Institutionen, Partnern und Experten. www.netzwerk-berufswahlsiegel.de

Gründerregio M e.V. ist ein als Verein geführter Zusammenschluss von Akteuren rund um Gründung in der Wirtschaftsregion München als e.V. Mitglieder sind ca. 35 Hochschulen, Wirtschaftsverbände, Kapitalgeber, Inkubatoren, Unternehmen aus der Region München. Wichtige Anliegen sind die Förderung der Entrepreneurship in der Region, die Förderung von Frauen bei der Unternehmensgründung und hochschulnahe Ausgründungen. www.gr-m.de

Guide unterstützt Existenzgründerinnen in der Metropolregion München. Neben der Gründungsberatung wird die Netzwerkbildung gefördert, um Frauen bei erfolgreicher Unternehmensgründung zu fördern. Es wird von der Initiative GründerRegio M e.V. getragen. www.guide-muenchen.de

Netzwerk familienfreundliche Unternehmen mit Migrationsgeschichte. Das Projekt unterstützt rund 60 KMU in der Region Köln bei Gewinnung und Bindung von weiblichen Fach- und Führungskräften. Im Fokus steht die Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Pflege. Die Koordination des Netzwerks liegt bei Competentia – Kompetenzzentrum Frau und Beruf Köln. www.competentia-region-koeln.de

Präventionsrat der Stadt Augsburg ist ein Expertennetzwerk zur Stärkung der Sicherheit und Prävention im öffentlichen Raum. Neben einem Gremium gehören rund 300 Expertinnen und Experten aus Verwaltung, Polizei, Schule, Vereinen und Initiativen zum erweiterten Netzwerk. www.augsburg.de

SCHULEWIRTSCHAFT DEUTSCHLAND ist ein Netzwerk zur Zusammenarbeit von Schulen und Unternehmen. Das Netzwerk auf Bundesebene besteht aus ca. 60 Vertreter:innen aus den 16 Bundesländern, sowie aus ausgewählten Institutionen (z.B.: Agentur für Arbeit). Getragen wird es auf Bundesebene von der BDA Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, Berlin und dem IW Institut der deutschen Wirtschaft, Köln. www.schulwirtschaft.de

Women Entrepreneurs in Science-Netzwerk (WES) bietet hochschulnah Vernetzung und Beratung für gründungs-interessierte Frauen mit regionalem Schwerpunkt in NRW. Die Bergische Universität Wuppertal ist Träger dieses öffentlich als Projekt geförderten Angebots. www.wes.uni-wuppertal.de

Excurs: Care-Arbeit ein Aspekt von Netzwerkmanagement

Verantwortliche in organisierten Netzwerken leisten Beziehungsarbeit. Sie schaffen Räume der Zugehörigkeit und Unterstützung, bei denen Empathie, Vertrauen und das Bemühen um das Wohlergehen der Gemeinschaft zentrale Elemente sind. Dies ist eine wichtige Grundlage für ein lebendiges Netzwerk und mehr als das, was üblicherweise mit Führungs- und Managementaufgaben verbunden wird. Wir beschreiben deshalb diese Arbeitsanteile des Netzwerkmanagements mit dem Begriff *Care-Arbeit*.

Der Begriff Care-Arbeit steht als Begriff für die Arbeit, in der Menschen für andere sorgen; er steht für „sich kümmern“, für Pflege und Betreuung und umfasst die unfassbar vielen kleinen Dinge, die dafür notwendig sind. Solche Tätigkeiten sind häufig nicht sichtbar, aber sie sind unerlässlich für den sozialen gesellschaftlichen Zusammenhalt. Der Begriff Care-Arbeit wurde zunächst in der feministischen Diskussion verwandt, um die unbezahlte, vor allem von Frauen geleistete Arbeit in der Familie zu bezeichnen. In einem zweiten Schritt wurde sie auch auf institutionalisierte Arbeit übertragen, etwa für Soziale Arbeit und Pflegeberufe. Die Perspektive, dass Care-Arbeit nicht nur im privaten, sondern auch im beruflichen und organisatorischen Kontext stattfindet, ist in der wissenschaftlichen Diskussion zu finden. So beschreibt etwa die Politikwissenschaftlerin Joan C. Tronto (2006) Care-Arbeit als das Tätigsein für das Wohlergehen anderer. Es durchdringe alle Bereiche, in denen eine fürsorgliche Beziehungspflege erforderlich sei und sei eine der zentralen Tätigkeiten im menschlichen Leben.

In Bezug auf das Netzwerkmanagement verbinden wir im Wesentlichen folgende vier Aspekte:

- **Schwerpunkt Beziehungsarbeit:**
Erfolgreiche Netzwerkpflge baut stabile, vertrauensvolle Beziehungen auf. Verantwortliche tragen hier Sorge dafür, dass die Mitglieder – beispielsweise Gründerinnen – emotional unterstützt werden, sich gegenseitig vertrauen und kollaborative Strukturen entstehen. Diese kontinuierliche "Pflege" der sozialen Beziehungen entspricht einem Kernaspekt von *Care-Arbeit*.
- **Langfristige Investition und geringe Sichtbarkeit:**
Netzwerkverantwortliche investieren viel Zeit und emotionale Energie in die nachhaltige Entwicklung von Beziehungen. Die Fortschritte im Netzwerk sind zum Teil unsichtbar und Erfolge zählen sich erst langfristig aus.
- **Empathie und emotionale Kompetenzen:**
Erfolgreiches Netzwerkmanagement baut insbesondere auf zwischenmenschlicher Empathie, Kommunikation und der Fähigkeit auf, Bedürfnisse frühzeitig zu erkennen und zu unterstützen. Damit wird bewusst die emotionale und soziale Dimension des Wohlergehens im Netzwerk gefördert.
- **Verantwortlichkeit und ethische Perspektiven:**
Die Verantwortung, ein Netzwerk lebendig zu halten, erfordert nicht nur organisatorische und strategische Fähigkeiten, sondern auch ethische Überlegungen, Wertorientierung und moralische Verantwortung im Umgang mit den Bedürfnissen und Hoffnungen der Menschen. Verantwortliche von Netzwerken schaffen mit ihrer Haltung einen Rahmen, in dem sich Vertrauen, Kooperation, Engagement und Innovation entfalten können.

Wir denken, dass mit dem Begriff *Care-Arbeit* der besonderen emotionalen und sozialen Komponente der Arbeit von Netzwerkverantwortlichen Rechnung getragen werden kann.

Dank

Unser herzlicher Dank gilt den Netzwerkmanagerinnen, die bereit waren, ihre wertvollen Erfahrungen mit uns zu teilen und Zeit für die Teilnahme an der Studie aufzubringen. Ihr Beitrag hat diese Studie erst ermöglicht. Wir danken Nicole Breidenbach, Dr. Ileana Gravilescu, Janina Hentschel, Yvonne Kohlmann, Elena Reifenröther, Judith Usbeck, Dr. Bettina Wenzel und allen weiteren Befragten. Unser Dank gilt auch den Trägerorganisationen, die die Netzwerkarbeit erst möglich machen. Zudem sprechen wir Nina Reggi unseren Dank für ihre fundierten Einschätzungen aus der Perspektive der Frauenforschung aus sowie Luitgard Hollunder für ihr hilfreiches und sorgfältiges Lektorat.

Die Autorinnen

Elisabeth Kirsch

hat langjährige Erfahrung in Beratung und Coaching mit den Schwerpunkten Personal- und Organisationsentwicklung. Ihr besonderer Fokus liegt auf dem Potenzial und den Chancen von Netzwerken. Sie verfügt über breite Erfahrung aus Führung und Projektverantwortung in Unternehmen und NGO's. Seit sechs Jahren ist sie mit Kirsch-Consulting selbstständig.

Kontakt

mail: kirsch@kirschconsulting-muenchen.de

web: www.kirschconsulting-muenchen.de

[LinkedIn Elisabeth Kirsch](#)

Coaching & Beratung

kirsch
consulting

Dr. Iris Kunadt

ist Politikwissenschaftlerin mit langjähriger Erfahrung in Forschung und Beratung, insbesondere in den Bereichen Entrepreneurship, unternehmerische Ökosysteme und Wirtschaftspolitik. Ihre besondere Expertise liegt in der Netzwerkentwicklung sowohl im professionellen als auch im ehrenamtlichen Kontext.

Kontakt

mail: impact@iriskunadt.de

Web: <https://iriskunadt.de/>

[LinkedIn Iris Kunadt](#)

i. a. m.
invent.act.mobilize

München, Köln, den 30. Mai 2025