



Discussion Paper No.20

**Organisationsübergreifende Vernetzung –
Theoretische Grundlagen und
Anwendungen auf die
Gesundheitsförderung**

Unveröffentlicht

Georg Zepke (2016)



Organisationsübergreifende Vernetzung – Theoretische Grundlagen und Anwendungen auf die Gesundheitsförderung¹

Ein Großteil der alltäglichen relevanten Aufgaben, Funktionen und Themen, wie Kinderbetreuung, Ausbildung, Krankenversorgung, Verteilung von Gebrauchsgütern, kulturelle Erfahrungsmöglichkeiten etc. wird in unserer Gesellschaft durch Organisationen erbracht. Durch die Allgegenwart von Organisationen in unserem Leben wird in der Gesundheitsförderung spätestens seit der Ottawa Charta auf das Setting, also den (in aller Regel organisationsförmige) Ort, in dem Menschen „spielen, lernen, arbeiten, lieben und leben“ ein spezifischer Schwerpunkt gesetzt. Gesundheit ist nicht primär ein individueller Zustand, sondern ein hochgradig sozial und organisational geprägtes Merkmal. Deshalb ist ein zentraler Ansatz der Gesundheitsförderung, sich nicht auf individuelle Verhaltensänderungen (gesündere Ernährung, mehr Bewegung etc.) zu beschränken, sondern sich verstärkt auf die sozial organisierten Rahmenbedingungen, die Gesundheit ermöglichen bzw. behindern, zu fokussieren und diese aktiv zu gestalten.

Einen hohen Stellenwert haben - insbesondere in der kommunalen Gesundheitsförderung - die Nutzung von sozialen Netzwerken (Boos, Exner & Heitger 1992), also die informellen Verbindungen und Kontakte von Einzelpersonen und die Unterstützung, die durch Familienmitglieder, FreundInnen und Bekannte erfolgt. Hier zeigt sich bei mehreren Studien die positive Auswirkung von sozialer Eingebundenheit für die Gesundheit, allerdings zeigte sich in neueren Studien, dass nicht nur gesundheitsförderliche sondern auch gesundheitsschädliches Verhalten - wie Rauchen, Alkoholmissbrauch, Adipositas... - durch soziale Netzwerke verstärkt wird (Bruns 1992: S.92 ff.).

Abgesehen von dem salutogenetischen Potenzial gelingender sozialer Vernetzungen zwischen Einzelpersonen wird in der Gesundheitsförderung aber zunehmend auch die Vernetzung zwischen Organisationen als wesentliche settingbezogene Interventionsmöglichkeit erkannt. Denn in unserer komplexer werdenden Welt können viele Fragen nicht mehr angemessen durch jeweils eine einzige Organisation bearbeitet werden. Weiters wird in der sich ausdifferenzierten Gesundheitsförderungscommunity deutlich, dass zwar eine Vielzahl an oft exzellenten Praktiken und Vorgehensweisen zur Gesundheitsförderung in einzelnen Organisationen entwickelt werden, aber kaum organisationsübergreifender Austausch darüber stattfindet. Das Rad wird quasi immer wieder aufs Neue erfunden. Nicht zuletzt wird im Rahmen einzelner Gesundheitsförderungsprojekte immer wieder deutlich, dass viele Fragen nicht von einer Organisation im Alleingang bewältigt werden können, sondern dass es dazu organisationsübergreifender Strategien bedarf, um gesamtgesellschaftlich und politisch wirksam zu werden oder auch, um Ressourcen zu bündeln.

Unter einem Organisationsnetzwerk wird ein freiwillig eingegangenes „lose gekoppeltes System“ (Weick 1985) verstanden, d.h. ein eigenständiges auf Kooperation ausgerichtetes System, bei dem die Akteure aber – im Vergleich zu einer Organisation – in weitaus höherem Ausmaß ihre Autonomie behalten und damit auch ihre Beteiligung laufend zur Disposition steht. Die Grenzen sind damit immer relativ offen und fließend, was eine Stärke und Schwäche der Handlungsfähigkeit von Organisationsnetzwerken ausmacht.

¹ Der folgende Theorietext basiert auf einem unveröffentlichten Artikelentwurf von Georg Zepke.

Grossman, Lobnig & Scala (2007) unterscheiden dabei zwischen Netzwerken und Leistungsverbänden („networks“ and „collaborations“). Der Übergang dazwischen ist in der Regel ein fließender und dementsprechend ist die Unterscheidung eher als Kontinuum zu verstehen.

„Reine“ Netzwerke sind primär dadurch gekennzeichnet, Optionen zu schaffen. Sie ermöglichen Austausch, Stimulierung, Irritation, einen Blick über den Tellerrand, Lern- und Inspirationschancen. Sie stiften Kontaktkapital, das sich realisieren kann, aber nicht notwendigerweise muss.

Leistungsverbände dagegen realisieren tatsächlich ausgewählte Optionen, etwa indem ein gemeinsames Produkt auf den Markt gebracht wird oder Infrastrukturen gemeinsam genutzt werden. Die Verbindlichkeit ist damit deutlich höher.

Je stärker eine Vernetzung auf die Realisierung von Optionen hin ausgerichtet ist, desto stärker nimmt die Organisiertheit und Regelgeleitetheit, die Notwendigkeit der Verknüpfung der Netzwerkaktivitäten mit den Prozessen und Strukturen der beteiligten Heimatorganisationen sowie die Notwendigkeit der Involvierung des Top-Managements zu.

Beteiligungsdynamik

Dass die Beteiligung bei einem Netzwerk freiwillig ist, hat gravierende Folgen für die Dynamik und Gestaltung von Netzwerken:

Die Beteiligung erfolgt letztlich immer aus einem Nutzenkalkül der AkteurInnen. Letztlich geht es darum, ob die Kooperation, die damit getätigte Zeitinvestition und die damit auch verknüpften Mühen und Risiken mittelfristig einen Mehrwert für die Beteiligten bringen. Auch wenn der potenzielle Nutzen zu Beginn noch notwendigerweise eher global und unkonkret ist, werden Vorinvestitionen (die in der Regel nicht finanzieller Natur, sondern in der Investition von Zeitressourcen, Engagement und Aktivität bestehen) nur dann gesetzt, wenn ein „Return of Investment“ zu erwarten ist. Die Netzwerkaktivität der AkteurInnen basiert demnach auf „Reziprozitätserwartungen“.

Diese Beteiligungsentscheidung steht sowohl auf der Ebene der Organisation als auch der Person laufend zur Disposition und ist immer reversibel. Die Kooperation ist grundsätzlich fragil und muss laufend aufrechterhalten werden. Das bedeutet, dass der Ertrag und die Sinnhaftigkeit der Beteiligung immer wieder aufs Neue zu klären und herzustellen sind. Gelingt das nicht, wird das Netzwerk zu einer kraftlosen und leeren Hülle, die energetisch nur von wenigen loyalen und zunehmend demotivierten AkteurInnen getragen wird und wo zuweilen die Energie nicht einmal ausreicht, um das Netzwerk dezidiert zu beenden.

Stefan Kühl (2011) unterscheidet prinzipiell fünf Möglichkeiten für Organisationen die Mitgliedschaft verbindlich sicherzustellen und ihre Mitglieder dazu zu bringen, Dinge zu tun, die sie nicht spontan aus eigenem Antrieb tun würden (wie z.B. Schrauben zusammenzudrehen, Räume zu reinigen, in denen unbekannte Menschen Arbeiten, Flugblätter zu verteilen, fremde Kinder zu betreuen etc.) – etwas was uns in unserer

Organisationsgesellschaft so selbstverständlich geworden ist, dass es kaum mehr hinterfragt wird.

Diese fünf Mechanismen, deren Tauglichkeit im Folgenden für die Beteiligung in Netzwerken diskutiert wird, sind:

- Zwang,
- Geld,
- Zweckidentifikation,
- Attraktivität der Handlung per se,
- Attraktivität der sozialen Beziehungen.

Zwang war in den vormodernen Gesellschaften das zentrale Mittel, um Konformität in Organisationen herzustellen. In der Moderne verliert es an Bedeutung - allerdings nicht zur Gänze (Bundesheer, Schulpflicht etc.). Dieses Bindemittel ist für Netzwerke grundsätzlich nicht tauglich, da es der Grundlogik von Netzwerken widerspricht. So stößt etwa die (Zwangs)Delegation von Mitgliedern zur Netzwerkbeteiligung durch eine der beteiligten Organisationen oder durch den Träger für ein vitales Netzwerk schnell an seine Grenzen.

Das klassische Bindemittel in kapitalistischen Unternehmen ist **Geld**, indem Arbeitskraft in einem gewissen Zeitausmaß eingekauft wird. Dieser Faktor fällt bei Netzwerken ebenfalls weg. Allerdings kann die Option etwa von der Politik initiiert und mit gewissen Ressourcen ausgestattet, durchaus ein Motivationsfaktor sein, bspw. wenn hier Geld für Netzwerke zur Verfügung gestellt wird in Form von Maßnahmen oder um Produkte zu entwickeln, die die Organisation alleine nicht entwickeln könnte.

Sich mit dem Inhalt der Arbeitstätigkeit zu identifizieren (**Zweckidentifikation**) ist hingegen bspw. nicht nur bei NGOs konstituierend, sondern auch in Wirtschaftsunternehmen ein wichtiger Faktor. Bei Vernetzungen ist es jedoch besonders wesentlich für die Mitglieder attraktive und sinnvolle Ziele zu entwickeln und zu identifizieren. Bedeutsam dabei ist, dass der Sinn und das Ziel des Netzwerks nicht von außen vorgegeben werden können. Die Ausrichtung des Netzwerkes lässt sich nicht durch die Addition der Einzelziele der Beteiligten finden, sondern muss kommunikativ laufend ausgehandelt werden. So ist eine präzise operationalisierte Zieldefinition oft auch nicht funktional. Sinnbildung („Sensemaking“, Weick 1995) kann nicht von außen oder von oben vorgegeben werden, kann nicht extern formuliert werden sondern ist eine kontinuierliche soziale Konstruktion von Bedeutung. Damit haben Netzwerke immer etwas Fließendes, Prozesshaftes. Sie sind „Oszilodexe“ (Littmann & Jansen 2000). Das bedeutet, sie müssen sich permanent neu erfinden und dabei zwischen paradoxen Anforderungen, wie zwischen Ergebnisoffenheit und orientierenden Perspektiven, zwischen Verbindlichkeit und Autonomie, zwischen Verfestigung und Verflüssigung oszillieren. Diese kontinuierliche Aufgabe, sich eine passende Konstruktion der eigenen Identität zu schaffen, ist für Netzwerke prägend (Glatzel & Lieckweg 2012). Die zentralen Fragen der Identitätsklärung, die laufend in einem zirkulären Prozess behandelt werden, sind (ebd.):

- Wer sind wir? (Vision)
- Warum sind wir zusammen? (Mission)

- Wer wollen wir in Zukunft sein und wohin gehen wir? (Strategie)
- Was ist uns wichtig und welche Werte leiten uns? (Leitbild)

Es gibt auch Organisationshandlungen, die den Mitgliedern grundsätzlich Freude bereiten (Fußball spielen, Theater spielen, etc.). Hier ist die Handlung per se attraktiv, die Bezahlung meist irrelevant. **Attraktive Handlungen** per se zu bieten, ist auch - zumindest als unterstützender Motivationsfaktor - in Organisationen wichtig. Der Nachteil und die Grenzen bestehen darin, dass in Organisationen üblicherweise nicht nur Tätigkeiten mit hohem Spaßfaktor anfallen. Auch ein Netzwerk hat ein gewisses Ausmaß an „Knochenarbeit“. Nichts desto trotz sollte die Möglichkeit über Spaß und attraktive Aktivitäten zu motivieren nicht unterschätzt werden.

Nicht zuletzt ist der **soziale Kontakt** zwischen den Mitgliedern ein wichtiger Faktor, der die Beteiligungsmotivation stimuliert. Wie sehr die Netzwerkmitglieder füreinander attraktiv sind ist zwar nur beschränkt steuerbar, kann aber bspw. durch das Einrichten von Begegnungsräumen, die Kontakt und Begegnungsmöglichkeiten bieten, gefördert werden. Bereits in der klassischen Studie von Granovetter (1972) wird nachgewiesen, dass nützliche und als Sozialkapital attraktive Kontakte nicht unbedingt primär enge, nahe, erprobte und verlässliche Beziehungen sind („strong ties“); sondern, dass Beziehungen oft gerade dann ein wertvolles Sozialkapital darstellen, wenn sie eher lose sind und nur gelegentlich aktiviert werden. In seiner Studie über verschiedene Strategien der Arbeitsplatzsuche wurde deutlich, dass Arbeitssuchende mehr und subjektiv besser bewertete Jobs nicht aufgrund von Empfehlung durch Verwandte, gute Freunde und andere strong ties gefunden hatten, sondern diese v.a. auf die weak ties, also „Brücken“ zu neuer Information, zurückgingen. Dieses auf den ersten Blick überraschende Ergebnis lässt sich durch die Redundanz intensiver Kontakte erklären: Intime, enge Kontakte haben weniger Potenzial, neue Informationen und neue Beziehungen einzubringen. Das passiert eher durch losere Kontakte, die auch größere soziale Distanzen überwinden und mehr Innovationspotenzial mit sich bringen.

Erfolgreiche Netzwerke identifizieren „strukturelle Löcher“ und vermitteln Beziehungen, zwischen denen bisher keine direkte Relation existierte und sind von einer Kombination aus eher engen, dichten Kooperationsnetzwerken und eher losen Informationsnetzwerken geprägt (Jansen 2006, Zepke 2012). Damit gewinnt der Prozess der Kooperation - die Frage WIE das Netzwerk organisiert ist bzw. sich selbst organisiert und welche Erfahrungen dabei vor Ort gesammelt werden - eine besondere Bedeutung (Grossman, Lobnig & Scala 2007). Nur wenn durch die reale Erfahrung im Netzwerk inhaltlich anregende, ergebnisorientierte und lustvoll inspirierende Erfahrungen gesammelt werden, sind die AkteurInnen für eine weitere Beteiligung ermutigt. Eine Steuerungsstrategie, die stark auf Interesse, Spaß, intrinsische Motivation und Attraktivität fokussiert, ist in Netzwerken nicht einfach nur ein verspielter Luxus, sondern durchaus funktional, sinnvoll und letztlich eine wesentliche Voraussetzung für ein nachhaltiges Bestehen.

Netzwerke zwischen Person und Organisation

Netzwerke werden letztlich von Personen gebildet: Aktive Netzwerke leben vom Engagement und der Aktivität einzelner Personen und nachhaltigen Kooperationen basieren auf stabilen vertrauensvollen Beziehungen zwischen Personen (Grossman, Lobnig & Scala 2007). Ob diese sich, relativ losgelöst von ihrer Heimatorganisation, eher als interessierte Einzelpersonen, beteiligen oder ob sie primär RepräsentantInnen und VertreterInnen ihrer Organisation sind kann dabei variieren. In jedem Fall haben Netzwerke auf Grund des geringeren Ausmaßes an formalen Strukturen eine weitaus höhere Personenorientierung als Organisationen.

Dabei tritt das Spannungsfeld der „Doppelzurechnung“ (Glatzl & Lieckweg 2012) auf: jede Handlung und Entscheidung im Netzwerk hat einerseits Auswirkungen auf das Netzwerk als Ganzes, andererseits aber – was von zentralen AkteurInnen in Netzwerken zuweilen unterschätzt wird – haben die Handlungen auch Konsequenzen für die Organisationen aus denen die Netzwerkmitglieder kommen, d.h. letztlich auch für Mitglieder der Heimatorganisationen, die nicht unmittelbar in das Netzwerk involviert sind.

Damit haben die beteiligten Netzwerkmitglieder immer ein strukturelles, unauflösbares Grunddilemma zu bewältigen (Pesendorfer 1993): Damit das Netzwerk eine eigene Identität erhält, müssen sich die beteiligten Personen von der Logik, den Interessen, selbstverständlichen Sichtweisen und Gepflogenheiten ihrer Heimatorganisation lösen und somit eine eigene netzwerkspezifische Organisationskultur entwickeln. Gelingt das nicht, bleibt es im Netzwerk bei einem Aufeinandertreffen von OrganisationsrepräsentantInnen, das zwar anregend sein kann, aber keine gemeinsam getragene Handlungsfähigkeit entwickelt. Gelingt es dagegen eine starke gemeinsame und organisationsübergreifende Identität im Netzwerk mit hohem Identifikationsgrad der Mitglieder aufzubauen, bringt das einen gewissen Handlungs- und Legitimationsdruck für die Mitglieder in ihrer Heimatorganisation mit sich: die Mitglieder werden in der Heimatorganisation potenziell – paradoxerweise gerade bei attraktiven und gelingenden Vernetzungen – zunehmend kritisch beobachtet, da sie das „Andere“ - also Merkmale, Sprachspiele und Denkweisen von anderen konkurrierenden und/oder weltanschaulich anders positionierten Organisationen – in die eigene Organisation mitbringen. Für die Heimatorganisationen stellen sich dadurch verschiedene Fragen, bspw.: Wie sehr bringen „ihre“ Netzwerkmitglieder auf einmal Verständnis und Loyalität für andere Organisationen auf, mit denen man ansonsten in anderen Bereichen oft konkurriert? Wie sehr behalten sie „Geheimnisse der Heimatorganisation“ für sich oder werden diese mit den Mitgliedern anderer Organisationen geteilt? - und dergleichen mehr. So können innerhalb der Heimatorganisationen Spannungen zwischen den Bereichen und Personen die extern kooperieren und denen die es nicht tun entstehen (Grossmann, Lobnig & Scala 2007).

Dieses „Delegiertenparadoxon“, die Doppelmitgliedschaft der Mitglieder (Repräsentant „ihrer“ Heimatorganisation UND Mitglied des Netzwerks) und die damit verknüpften Loyalitätsfragen, sind letztlich unauflösbar und bilden ein Spannungsfeld, das umso stärker für die Mitglieder spürbar wird, desto verbindlicher die gemeinsame Kooperation ausfällt.

Um mit diesem Spannungsfeld einen gelassenen Umgang zu finden, ist es nötig in den

Vertrauensaufbau zwischen den beteiligten AkteurInnen zu investieren (Zepke 2012). In der Spieltheorie spricht man vom „Gesetz des Wiedersehens“ (Jansen 2000). Bei langfristigeren Interaktionen, also längeren „Spielen“ werden Vertrauensbrüche zunehmend unwahrscheinlich. Dadurch, dass man sich regelmäßig wieder sieht und die AkteurInnen nicht nur einmalig punktuell miteinander in Kontakt treten, ist es schon rein psychologisch notwendig ein Klima zu erhalten, in dem es möglich ist einander weiter in die Augen schauen zu können. Anders als bei TouristInnen auf der Durchreise, die man emotional leichter über den Tisch ziehen kann, da man einander aller Wahrscheinlichkeit nach nie mehr wieder sieht, müssen AkteurInnen in längeren Interaktionsverhältnissen sicherstellen, dass weiterhin eine solide Basis für den Kontakt besteht. Das bedeutet, dass ausreichend Kontaktgelegenheiten Vertrauen aufbauen und damit die Kooperationswahrscheinlichkeit erhöhen. Durch den Aufbau von Vertrauen ist es verstärkt möglich, auf andere Regelungsmechanismen, wie etwa auf eine detaillierte vertragliche Absicherung, zu verzichten. Dementsprechend spricht Luhmann (2000) davon, dass Vertrauen komplexitätsreduzierend ist.

Gestaltung der Arbeitsebene

Letztlich wird ein Netzwerk nur dann erfolgreich sein, wenn es konkrete Ergebnisse, Produkte, Entscheidungen, Maßnahmen, Initiativen etc. produziert. Der Mehrwert und damit die Aktivitäts- und Engagementbereitschaft der Mitglieder hängt davon ab, ob es gelingt, im Netzwerk einen konkreten Output zu erzielen, der von einer einzelnen der beteiligten Organisationen nicht genauso gut oder sogar besser gemacht werden könnte.

Dabei ist es notwendig, den oft zu Beginn noch recht unverbindlichen Erfahrungsaustausch in eine effiziente und attraktive Arbeitsform zu überführen. Dabei bewährt es sich, in hohem Ausmaß partizipativ vorzugehen und gleichermaßen auf Freiwilligkeit bei der Beteiligung zu setzen, was die Identifikation der Mitglieder mit den Themen und Produkten fördert (Grossmann, Lobnig & Scala 2007). Von der konkreten Arbeitsorganisation bewährt es sich natürlich die Arbeit in organisationsübergreifenden Teams durchzuführen, in denen die unterschiedlichen Perspektiven genutzt und konkrete Kooperationserfahrungen ermöglicht werden.

Spätestens hier wird das Verhältnis des Netzwerks zu den Heimatorganisationen auf die Probe gestellt, indem viele wesentliche Fragen - die bisher noch wenig Bedeutung hatten - zum Vorschein kommen: Wie sehr und in welchem Ausmaß unterstützen die Heimatorganisationen ihre NetzwerkrepräsentantInnen bei Ihrer Netzwerkaktivität? Gibt es etwa eine unterstützte Sicherstellung von Arbeitszeit inklusive - bei aufwändigeren Aktivitäten - Vertretungsregelungen für die Kernarbeit? Oder basiert die Arbeitsinvestition ausschließlich auf dem letztlich „privaten“ Eigenengagement der Beteiligten? In beiden Varianten können sinnvolle Aktivitäten gesetzt werden, nur ist es wichtig bei der Arbeitsplanung hier dementsprechend realistische Ziele zu definieren. Weiters kann es möglich sein, dass verschiedene Organisationen hier in unterschiedlichem Ausmaß hinter dem Netzwerk stehen und die Mitglieder somit innerhalb mit unterschiedlichen Zeitmöglichkeiten ausgestattet sind. Dieser potenziell konflikthafte Unterschied ist nur

schwer bis gar nicht steuerbar und sollte aber gerade deswegen jedenfalls nicht tabuisiert werden.

Nicht zuletzt werden bei konkreten Aktivitäten, verschiedene heikle Frage virulent: Wie wird mit den unterschiedlichen Investitionen der verschiedenen Organisationen umgegangen? Wie wird mit Gewinnen, Verlusten und Risiken umgegangen? Und v.a., wer hat in letzter Instanz das Ownership oder das Nutzungsrecht für entstandene Produkte?

Spätestens zu diesem Zeitpunkt wird das vielbeschriebene, alle Netzwerke prägende Phänomen der Co-opetition deutlich (Glatztl & Lieckweg 2012; Zepke 2012). Dieses englische Kunstwort - eine Verknüpfung aus „Cooperation“ (Kooperation) und „Competition“ (Wettbewerb) - wurde vor allem durch Nalebuff & Brandenburger (1996) bekannt. In ihrem Management-Bestseller werden Strategien zum Umgang mit dieser Dynamik aufgezeigt. Die Gleichzeitigkeit von Konkurrenz und Kooperation im Co-opetition-Konzept erschöpft sich nicht darin, dass phasenweise kooperiert und phasenweise konkurriert wird. Es beschreibt vielmehr ein gegenseitiges Zuarbeiten gegenläufiger Prinzipien, die einander letztlich bedingen. Organisationen müssen sich konkurrierend im Wettbewerb behaupten können, um attraktive Kooperationspartner zu sein. Sie müssen aber umgekehrt kooperationsfähig sein, um überhaupt die Chance zu haben miteinander in Konkurrenz zu treten (Wieland 2000). Diese Gleichzeitigkeit ist etwas höchst Anspruchsvolles. Man muss als Organisation durchlässig sein, um transparent zu sein und gut miteinander arbeiten zu können und gleichzeitig auch den eigenen Kern schützen, um als Organisation klare Grenzen zu setzen und eine Identität auszubilden.

Steuerungsfunktionen in Netzwerken

Für soziale Systeme ist es notwendig, dass gewisse Steuerungsfunktionen wahrgenommen werden. Wie sehr das hierarchisch oder eher basisdemokratisch, durch eine oder mehrere Personen, formal klar definiert oder informell selbstgesteuert erfolgt, kann dabei hochgradig variieren.

Dabei ist die gängige Unterscheidung zwischen Leadership und Management, also zwischen strategischer und operativer Führung (Kotter 1996) hilfreich.

Gerade Netzwerke benötigen auf Grund der hohen Bedeutung der laufenden Identitätsklärung ein hohes Maß an strategischer Steuerung und damit Leadership. Diese strategische Frage - wie das Festlegen von Zielen, die Definition von Rahmenbedingungen und Spielregeln der Zusammenarbeit - muss dabei in weitaus höherem Ausmaß als in Organisationen kollektiv erfolgen, da die Beteiligung der Mitglieder letztlich nur auf hohem Commitment und Akzeptanz dieser Grundentscheidungen beruht. Während das in kleinen Netzwerken noch durchaus gemeinsam in einem kollektiven Treffen erfolgen kann, benötigt ein größeres Netzwerk dafür ein eigenes Gremium, etwa eine Steuerungsgruppe. Diese sollte sinnvollerweise mit Führungskräften aus den beteiligten Organisationen und Trägern besetzt sein, um hier ausreichendes Entscheidungsmandat für die Festlegung von Rahmenbedingungen, für

Budgetierungen etc. repräsentiert zu haben. Dadurch wird auch die strategische Bedeutung des Netzwerks in den beteiligten Organisationen symbolisiert. Gleichzeitig ist es sinnvoll, die Steuerungsfunktionen hierarchieübergreifend und nicht ausschließlich durch Führungskräfte zu gestalten, um den horizontalen und kooperativen Charakter des Netzwerks deutlich zu machen (Grossman, Lobnig & Scala 2007). Insofern steht eine Netzwerksteuerungsgruppe immer vor der Herausforderung, hierarchieübergreifend und partizipativ zu agieren sowie zugleich die Hierarchieunterschiede produktiv zu nutzen und diese insbesondere auch nicht zu verschleiern.

Dabei kann das Konzept des „Lateralen Führens“ (Kühl & Schnelle 2006) - also des Führens „von der Seite“ ohne hierarchische Weisungsbefugnis - ein hilfreicher Orientierungsrahmen sein.

Laterale Führung kann sich dabei nicht auf die gängigen hierarchischen Macht- und Legitimationsquellen berufen. Sie basiert auf drei Säulen: 1.) *Verständigung*, d.h. sich auf die Denkgebäude des Gegenübers einzulassen und hier ein gemeinsames Bild zu entwickeln. 2.) *Vertrauen*, d.h. einseitig in Vertrauensvorleistung zu gehen und das entgegengebrachte Vertrauen nicht auszunutzen und 3.) *Macht*, die sich allerdings nicht auf hierarchische Weisung sondern auf andere Machtquellen - wie den Zugang zu (oft informellen) Informationsquellen, soziales Kapital, Expertenwissen etc. - basiert. Diese drei Säulen sind eng miteinander verzahnt, verstärken einander wechselseitig, können einander aber auch behindern. Denn eine zu große Öffnung im Verständigungsprozess stellt ein Risiko dar und kann auch irritieren und den Vertrauensaufbau erschweren, die Machtdemonstrationen kann die Vertrauensbasis unterminieren etc. (ebd.). Insbesondere ist für das Konzept bedeutsam, dass die drei Faktoren einander auch ersetzen können. D.h., dass es in der lateralen Steuerungspraxis hilfreich ist, wenn Situationen eigefahren zu sein scheinen, nach Handlungsalternativen in den jeweils anderen Bereichen zu suchen.

Eine besondere Bedeutung hat in Netzwerken aber das operative Management, da gegenüber Organisationen - die dafür Routinen und Strukturen etabliert haben - in Netzwerken ein deutlich höherer Bedarf an koordinierenden und die Stabilität sicherstellenden operativen Leistungen gegeben ist (Grossman, Lobnig & Scala 2007). Dazu bedarf es eines „Servers“ im Netzwerk, der diese Aufgabe der koordinierenden Funktion verlässlich durchführt. Als Voraussetzung für eine professionelle Übernahme dieser operativen „Server“-Funktion müssen ausreichend Akzeptanz und die glaubwürdige Unabhängigkeit von Partikularinteressen der beteiligten Organisationen vorhanden sein. Gleichzeitig stehen solche Koordinationsknoten vor der Herausforderung einerseits verlässlich Unterstützungsleistungen für das Netzwerk zu erbringen, zugleich aber nicht die zentralen Kernaufgaben des Netzwerks selbst zu übernehmen und damit das Risiko einzugehen, dass die Mitglieder sich zunehmend als passive Gäste fühlen und gebärden.