



Netzwerke aufbauen & Netzwerke halten ...



AssKomm

Allianz Sichere Sächsische Kommunen

Workshop

Netzwerke aufbauen &
halten ...

Netzwerke

Was wir als Koordinatoren
in den Blick nehmen

Norbert Poppe



TRANSFORMHAUS



11. September 2025

Themen heute hier ...

Wie »ticken« Netzwerke

und wie kann man gut mit ihnen umgehen?

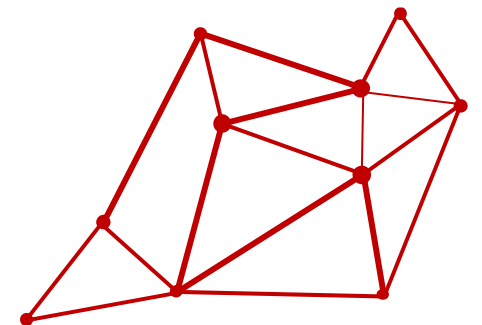
Wie können wir Netzwerke gut entwickeln

... Impulse

... und was können WIR beitragen?

Wie gestalte ich meine Rolle als Kümmerer?

In der Zukunft wichtig ...



Meine Beziehung zu Netzwerken ...?

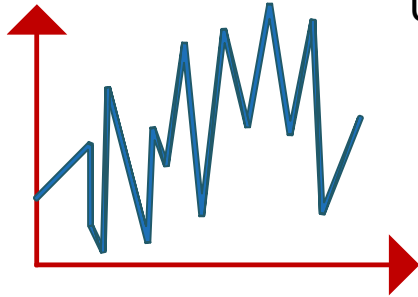


Netzwerke - Hype oder Notwendigkeit?

VUKA-Welt ... geprägt durch vier Phänomene

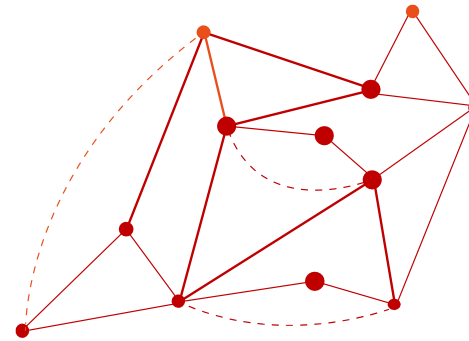
Volatility

Unbeständigkeit



Complexity

Komplexität



Uncertainty

Unsicherheit



Ambiguity

Mehrdeutigkeit



Netzwerke - Hype oder Notwendigkeit?

Netzwerke in der VUKA-Welt ...

	Die neue Situation	Leistung von Netzwerken
Veränderung	Veränderung ist permanent geworden	Einordnen, Verstehen, Bewältigen
Unsicherheit	Plötzliche unerwartete Veränderungen, unsichere Kontexte, kürzere Vorhersagehorizonte,	Sicherheit durch größere Einbindung »Deckstuhl-Prinzip«
Komplexität	Komplexe, interdependente globale Systeme, »Alles hängt mit allem zusammen«	Einzigste Möglichkeit um der Komplexität angemessen zu begegnen Ashby's Law (s. letzte Fo.)
Ambiguität	Mehrdeutigkeiten, Verlust der einzigen »richtigen Lösung«	Sich widersprechende Sichtweisen im gleichen System bearbeitbar

Was kennzeichnet Netzwerke

... im Unterschied zu anderen sozialen Systemen

	ORGANISATION	KOOPERATION	NETZWERK
Zugehörigkeit	Formal	Formal	Potentiell
Mitgliederzahl	überschaubar / unüberschaubar	überschaubar	unüberschaubar
Zielorientierung	System auf Dauer	System auf Zeit	soziale Infrastruktur
Systemcharakter	Bestandserhaltung	Kooperationsziel	Individualziele
Fristigkeit	unbefristet	befristet	unbefristet
System-Umwelt-Grenze	operationalisierbar	operationalisierbar	nicht operationalisierbar
Steuerungsprinzip	Weisung	Vereinbarung	Experiment

Quelle: nach H. Peyer in: Netzwerke – Begegnungen auf Zeit

Offen und geschlossen – Zwei unterschiedliche Intentionen

	Eher offenes Netzwerk	Eher geschlossenes Netzwerk => Gruppe, die vernetzt arbeitet
Fokus Größe / Zugehörigkeit	• Größe ist wichtiges Ziel • Zu- u. Abgang in Hand des TN • leicht andockbar, weitreichend • dafür geringe Verbindlichkeit • Wer gehört dazu? Oft unklar oder unbekannt • Entwicklung nicht gesteuert	• Größe ist nicht vordergründig • Zugang / Ausschluss ist geregelt • Teilnehmer können sich kennen • kann zum »Netzwerken in einer eher geschlossenen Gruppe« werden • Entwicklung im Rahmen steuerbar (Zugangsbedingung, TN-Gewinnung)
Fokus Arbeit im Netzwerk	• Eher geringes kollektives Interesse • Kooperation eher zufällig • Keine Moderation • Probleme: Macht, des Technikers, Trolle, Spielregeln ...	• Fokus Kooperation u. gegenseitiger Vorteil • NW hat gemeinsames Interesse/ Thema • Netzwerk einigt sich auf Spielregeln • Ist leichter beschlussfähig • Wahrung der Netiquette • Moderation ist hilfreich und möglich • Steuerung durch Themensetzung

Strukturelle Phänomene in Netzwerken

BONDING

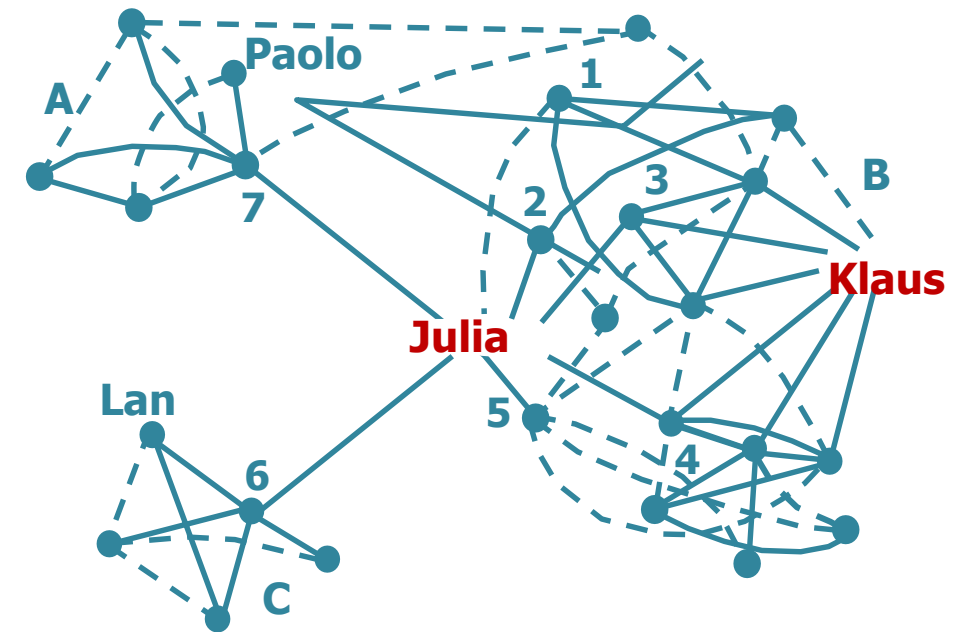
... beschreibt Menschen, die viele kennen, fest mit dem NW verbunden sind und Kontakt halten, so dass andere angebunden sind, evtl. auch locker (**Klaus**)

→ wichtige Knotenpunkte im Netz
prägende Individuen

BRIDGING

... beschreibt Menschen, die keine zentrale Rolle haben, eher randständig sind, aber dafür die Verbindung in andere Netzwerke und Wissenskontexte herstellen (**Julia**)

→ der hohe Wert des Grenzgängers
(große Reichweite)



Strukturelle Phänomene in Netzwerken

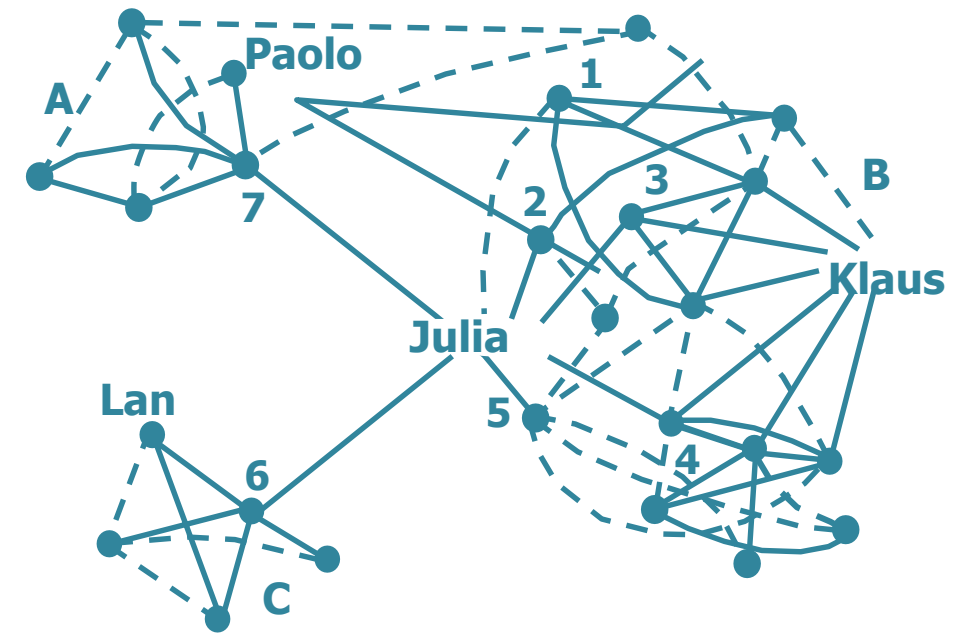
Strukturelle Lücken

Strukturelle Lücken verhindern, dass sich widersprechende Meinungen über das ganze Netzwerk ausbreiten.

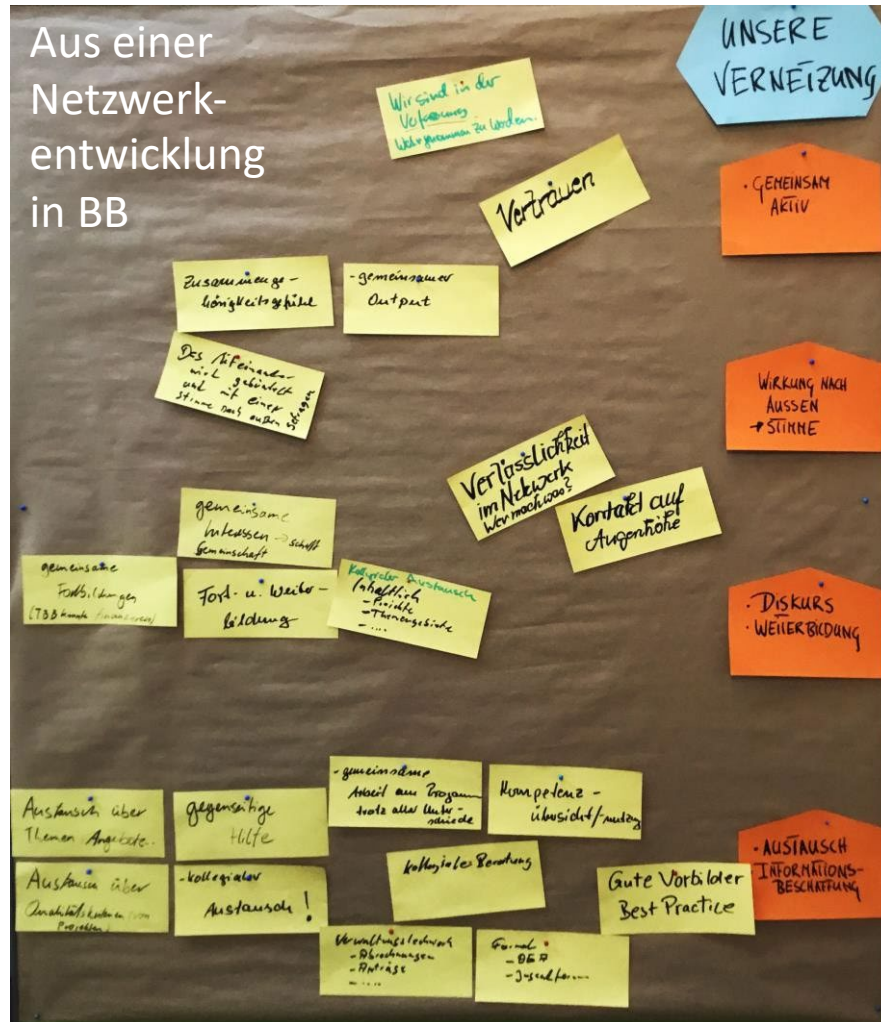
... anders gesagt:

Sie ermöglichen Ambiguität, d.h. dass unterschiedliche Auffassungen in einem Netzwerk kooperativ nebeneinander bestehen können.

→ In anderer Sprache: Ökologische Nischen, Neigungs- und Kompetenzgruppen



Was leisten Netzwerke – vier Wirkungsstufen



Was leisten Netzwerke – vier Wirkungsstufen

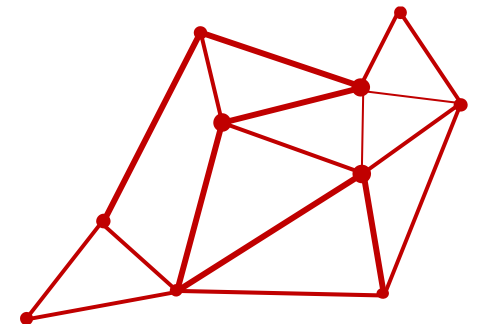


Abstimmung über gemeinsames Vorgehen, gemeinsame Aktionsplanung ... und ggf. gemeinsames handeln

Gemeinsame Willensbildung

Gemeinsames Entwickeln von Möglichkeiten und Lösungen

Austausch und Gewinnung von Wissen



Lernen können in Netzwerken ...

heißt auch, unsere Haltung ändern

»Das Wissen liegt nicht in der Zelle, sondern in den Synapsen«

Lernen in Netzwerken ist gekennzeichnet durch dezentrale Speicherung und Verarbeitung.
Wirkung / Mehrwert liegt in den Verbindungen.

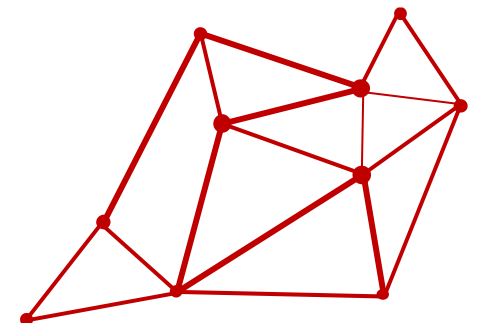
kristalline Intelligenz:

Fest in den Köpfen/Systemen der Beteiligten
= Struktur (Wissensstruktur)

fluide Intelligenz:

Wirkung, produktiv Neues entsteht durch das Fließen von
Information, Energie, etc. zwischen den Beteiligten.
d.h. **Netzwerken ist ein Prozess**

»Das Ganze ist etwas anderes
als die Summe der Teile«



Lernen in Netzwerken

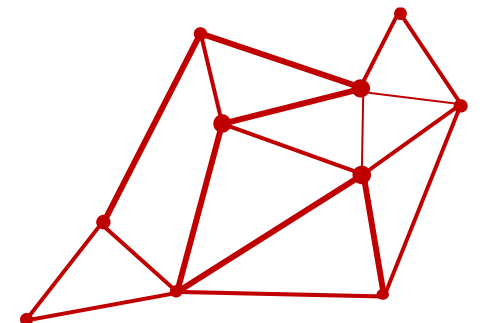
Assoziatives Arbeiten

Netzwerke können mit unvollständiger Information umgehen.

»... Such mal den Straßennamen da wo die Litfaß-Säule stand, die von der Sonne beschienen war und die kleine schwarze Katze lief.«

In Netzwerken erfolgt im Unterschied zur Hierarchie keine sequenzielle, sondern eine hochgradig parallele Informationsverarbeitung: Dadurch steht die gesamte Kompetenz des Netzwerks sofort zur Verfügung.

»Die Qualität des Netzwerks liegt in der Qualität des Spiels der Verbindungen, nicht in der Qualität des einzelnen Element«



Netzwerke – die einzig adäquate Antwort

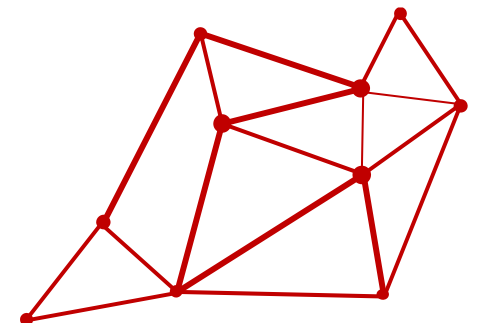
Klassische hierarchische Systeme schaffen es nicht mehr, die Informationslast zu verarbeiten, die heute umzusetzen ist.

Nur ein produktives Netzwerk ist hinreichend komplex, dynamisch und flexibel.

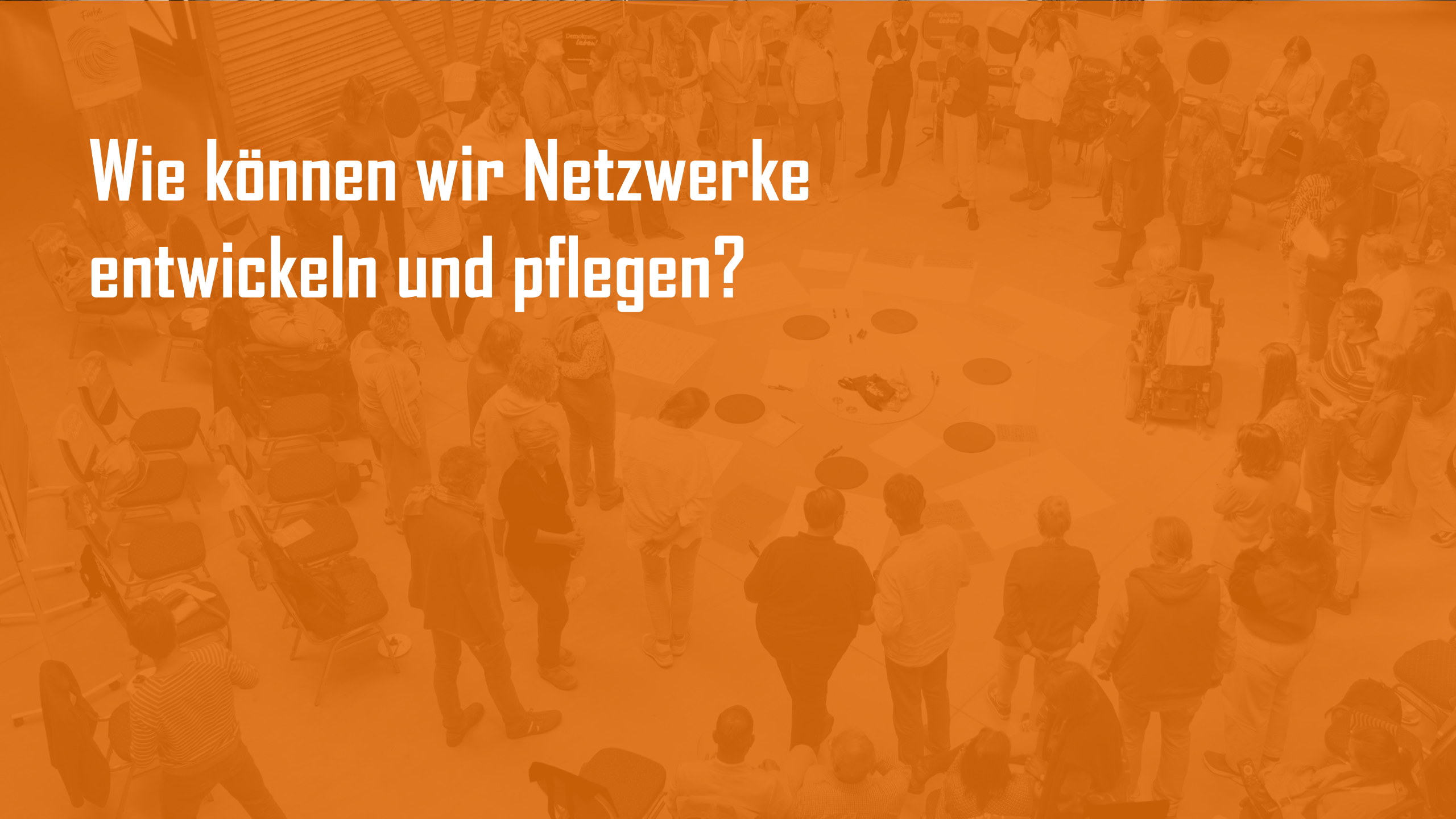
Als Ermutigung und Mahnung zum Schluss sinngemäß **Ashby's Law**
(Gesetz von der erforderlichen Varietät, engl. *Law of Requisite Variety*)

»Zu jedem hinreichend komplexen Problemsystem
braucht es ein mindestens so komplexes
Lösungssystem

... sonst sind wir unterkomplex.«

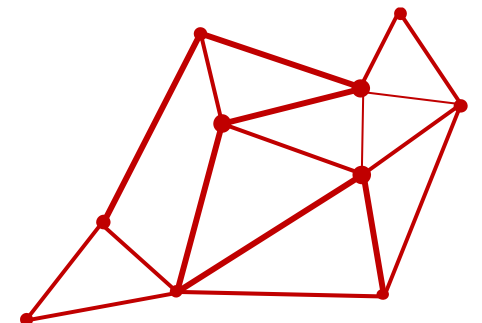


Wie können wir Netzwerke entwickeln und pflegen?



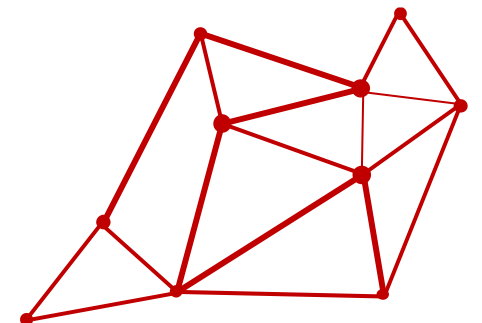
Wie können wir Netzwerke entwickeln und pflegen ...

- **Vertrauen entwickeln**
durch wechselseitiges **Kennenlernen** und **gemeinsame positive Arbeitserfahrungen**
- Innovation durch **Anregungen** und **Herausforderungen von außen**
- **Einfache Spielregeln incl. des Achtens auf die Spielregeln**, sogenannte Netiquete (z.B. Rückmeldung bei Nichtteilnahme ...)



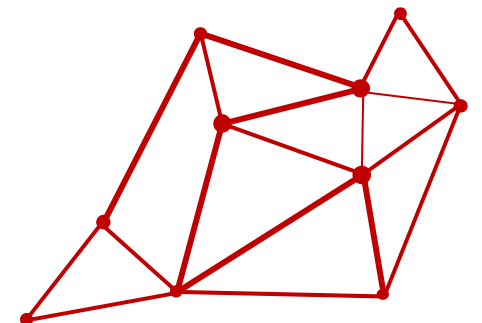
Wie können wir Netzwerke entwickeln und pflegen ...

- **Wir organisieren eine »Struktur des Kümmerns«**
 - Kontaktpflege
 - Verwaltung der Kontaktdaten
 - Einladen, Termine abstimmen ...
 - Informationellen Infrastruktur organisieren
 - Die Spielregeln im Blick haben
 - Strategisch schauen ...
 - Wie steht es um die »Wartung« des NW?



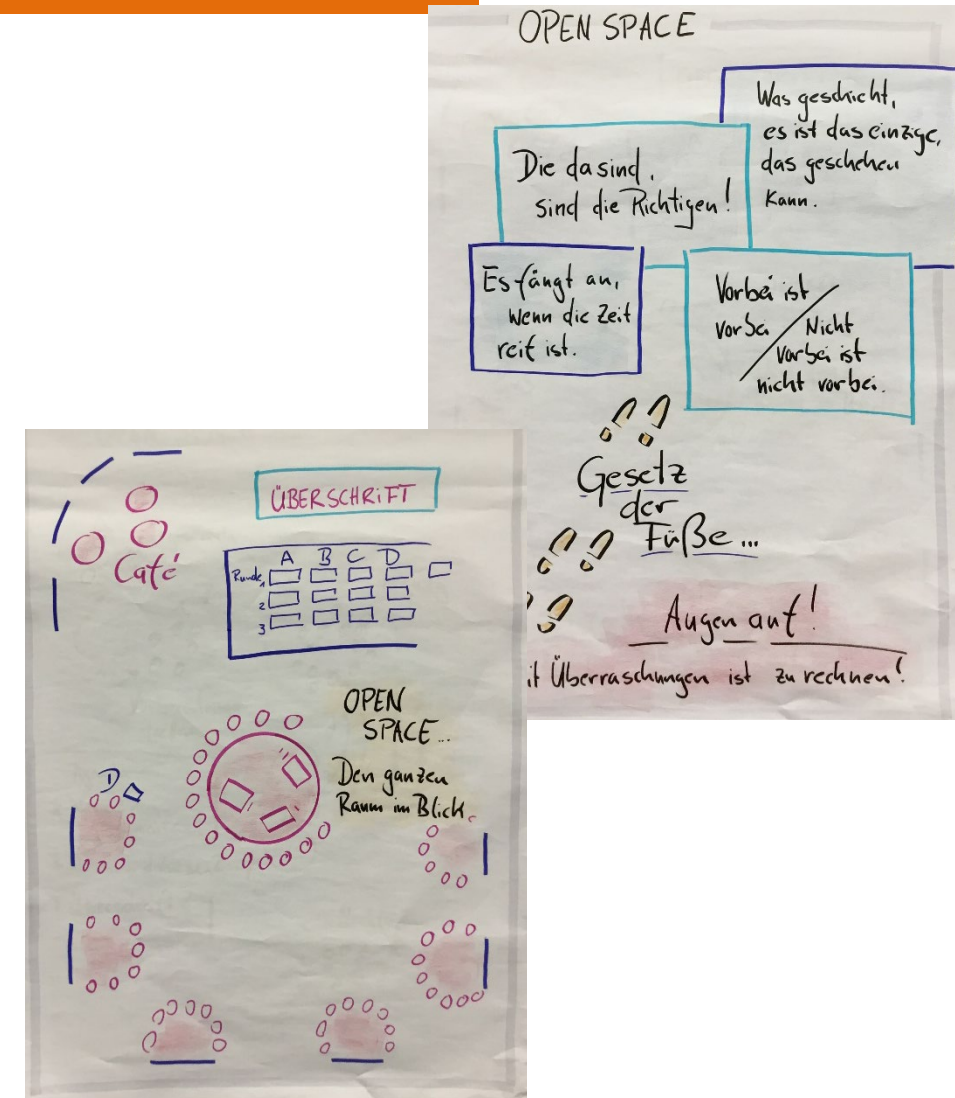
Wie können wir Netzwerke entwickeln und pflegen ...

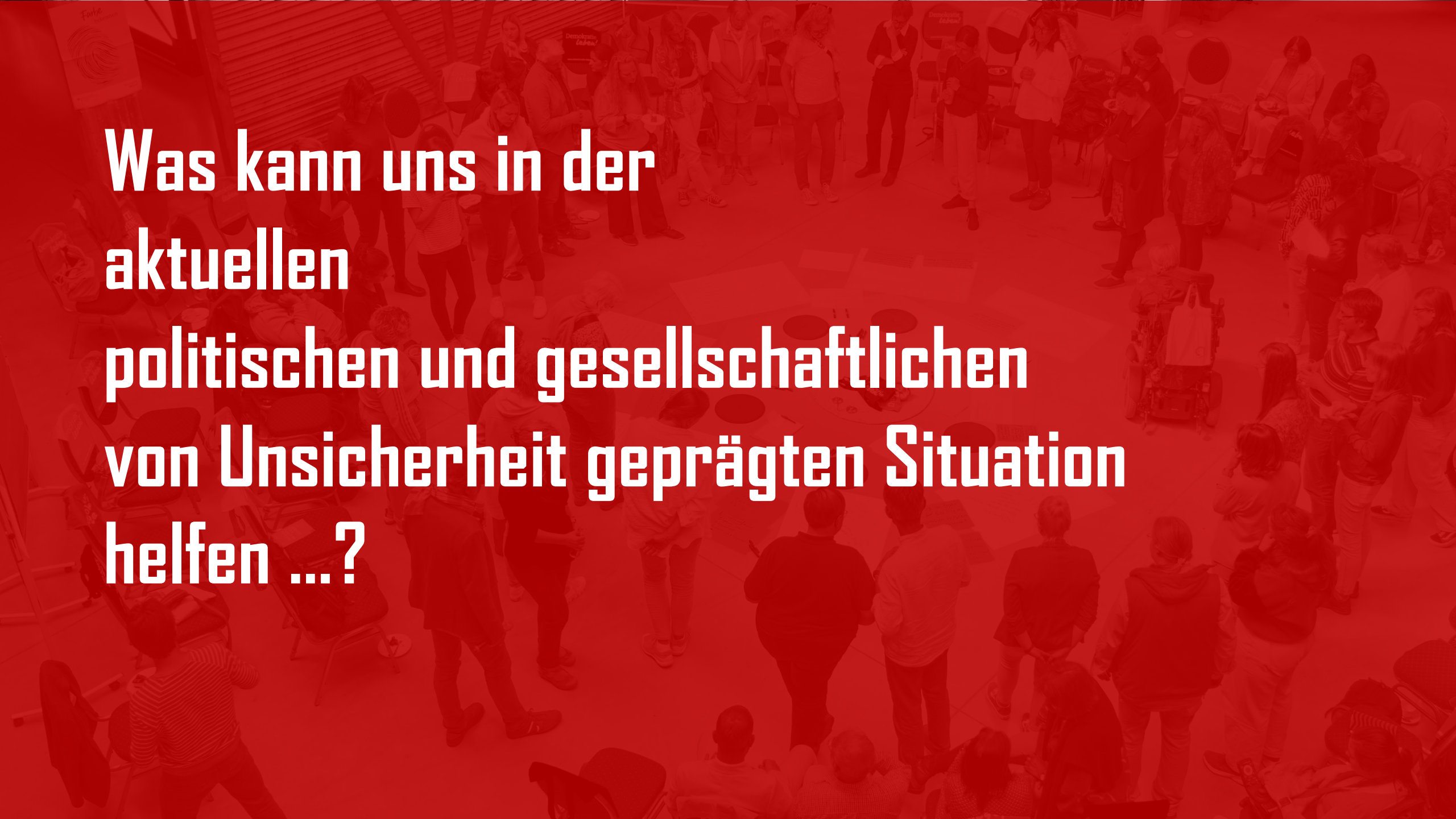
- **Gemeinsam Haltung entwickeln ...**
 - Teile, was Dich interessiert ... Deine Themen, Fragen, Probleme
 - Alle eingebrachten Themen etc. werden als »**Geschenke**« an das Netzwerk behandelt (auch wenn ich z.B. gerade keine Verwendung dafür habe)
 - Hilf anderen, so bekommst Du Hilfe
 - Regelmäßiger **Austausch der positiven Erfahrungen** (Selbstverstärkung)
 - Sorge dafür, dass Dir die Arbeit - auch an schwierigen Themen - Spaß macht ...
 - ... Entwickle Deine eigenen Ideen



Wie können wir Netzwerke entwickeln und pflegen ...

- **Den Raum halten**
 - »Wir sehen uns.«
 - Für das, was wir verarbeiten, haben wir auch die Zeit.
 - »Augen auf! Mit Überraschungen ist zu rechnen.«
 - »Leitung ist Leitung ... Moderation ist Moderation«



A high-angle, wide shot of a large crowd of people gathered at an outdoor event. The scene is filled with people of various ages and backgrounds, some standing in groups, others walking, and some sitting on the ground. The background shows a wooden structure, possibly a stage or backdrop, with some text visible but mostly illegible. The entire image is covered with a semi-transparent red filter, which serves as a background for the white text.

**Was kann uns in der
aktuellen
politischen und gesellschaftlichen
von Unsicherheit geprägten Situation
helfen ...?**

Was kann uns in der
aktuellen
politischen und
gesellschaftlichen
Situation der
Unsicherheit helfen ...?





Was kann uns in der aktuellen politischen und gesellschaftlichen Situation der Unsicherheit helfen ...?

- Unterschiedlichkeit neu schätzen
- Selbständiges Tun und Selbserverantwortlichkeit fördern (... und fordern)
- Dezentrale Vernetzung fördern
- Räume für Regeneration achten und schaffen
- ... und an den Fragen arbeiten, die »dran sind«.



Coach & Organisationsentwickler

- begleitet Menschen in öffentlichen Institutionen, NGOs oder Unternehmen in Veränderungssituationen und moderiert im Prozess
- berät zu Netzwerkentwicklungen
- bildet zu Netzwerkentwicklung und Prozessmoderation weiter

KONTAKT

Norbert Poppe

Transformhaus

Osloer Straße 116 – 13359 Berlin

norbert.poppe@transformhaus.de

0176 – 2000 3706



KONTAKT

Norbert Poppe

Transformhaus

Osloer Straße 116 – 13359 Berlin

norbert.poppe@transformhaus.de

0176 – 2000 3706

Der Kern der Präsentation ist
entstanden in der Zusammenarbeit mit

Dr. Michael C. Funke
DIE BERATERWERKSTATT GbR
www.dieberaterwerkstatt.com



TRANSFORMHAUS

Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!