

Reihe: Telekommunikation @ Mediendienste · Band 11

Herausgegeben von Prof. Dr. Dr. h. c. Norbert Szyperski, Köln, Prof. Dr. Udo Winand, Kassel, Prof. Dr. Dietrich Seibt, Köln, Prof. Dr. Rainer Kuhlen, Konstanz, Dr. Rudolf Pospischil, Brüssel, und Prof. Dr. Claudia Löbbecke, Köln

PD Dr.-Ing. habil. Martin Engelien
Dipl.-Inf. Jens Homann (Hrsg.)

Virtuelle Organisation und Neue Medien 2001

Workshop GeNeMe2001
Gemeinschaften in Neuen Medien

TU Dresden, 27. und 28. September 2001



JOSEF EUL VERLAG
Lohmar · Köln

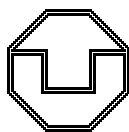
Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Virtuelle Organisation und Neue Medien 2001 / Workshop GeNeMe 2001 – Gemeinschaften in Neuen Medien – TU Dresden, 27. und 28. September 2001. Hrsg.: Martin Engeli; Jens Homann. – Lohmar; Köln: Eul, 2001
(Reihe: Telekommunikation und Mediendienste; Bd. 11)
ISBN 3-89012-891-2

© 2001

Josef Eul Verlag GmbH
Brandsberg 6
53797 Lohmar
Tel.: 0 22 05 / 90 10 6-6
Fax: 0 22 05 / 90 10 6-88
<http://www.eul-verlag.de>
info@eul-verlag.de
Alle Rechte vorbehalten
Printed in Germany
Druck: RSP Köln

Bei der Herstellung unserer Bücher möchten wir die Umwelt schonen. Dieses Buch ist daher auf säurefreiem, 100% chlorfrei gebleichtem, alterungsbeständigem Papier nach DIN 6738 gedruckt.



Technische Universität Dresden
Fakultät Informatik • Institut für Angewandte Informatik
Privat-Dozentur „Angewandte Informatik“

PD Dr.-Ing. habil. Martin Engelen,
Dipl.-Inf. Jens Homann
(Hrsg.)

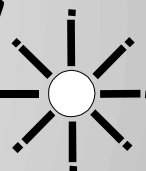
Dresden, 27./28.09.2001

GENEME 2001

Gemeinschaften in Neuen Medien

*Workshop zu Organisation, Kooperation und
Kommunikation auf der Basis innovativer Technologien*

Forum für den Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis



an der
Fakultät Informatik der Technischen Universität Dresden

gefördert von der Klaus Tschira Stiftung
gemeinnützige Gesellschaft mit beschränkter Haftung



am 27. und 28. September 2001
in Dresden

<http://pdai.inf.tu-dresden.de/geneme>
Kontakt: Thomas Müller (tm@pdai.inf.tu-dresden.de)

G.3. Coaching von (sozialen) Netzwerken

Dr. Gudrun Stahn

MA&T Organisationsentwicklung GmbH, Magdeburg

1. Blickwinkel

Soziale Netzwerke werden hier als Zusammenschluss von verschiedenartigen Organisationen aus Wirtschaft, Forschung, Bildung und Politik verstanden, die sich zur Erreichung gemeinsam definierter Ziele zusammenschließen. Die unterschiedlichen Netzwerkpartner arbeiten zur Zielerreichung dezentral und vernetzt über eine gemeinsame Management-/Geschäftsstellenstruktur zusammen.

Soziale Netzwerke entstehen in der Erwartung, dass durch Kooperation für jeden Netzwerkakteur ein Mehrwert entsteht, den es ohne diese Kooperation nicht oder nicht in diesem Maße gäbe. Trotz dieses von den Netzwerkakteuren angestrebten Nutzens gibt es eine Reihe von charakteristischen Problemen und Risiken beim Aufbau und bei der Entwicklung von Netzwerken.

MA&T hat im Rahmen der Fördermaßnahmen „InnoRegio“, „Innovative regionale Wachstumskerne“ und „Lernende Regionen“ seit 1999 eine Reihe von Netzwerken betreut und in ihrer Entwicklung begleitet.

In diesem Beitrag werden die Erfahrungen beim externen Coaching von diesen regionalen Netzwerken beschrieben. Schlüsselaufgaben des Coachings bei der Betreuung dieser Netzwerke sind die inhaltliche und organisatorische Unterstützung des Netzwerkmanagements, die Netzwerkmoderation und –mediation

2. Warum ist professionelles externes Coaching wichtig für Netzwerke ?

Netzwerkmanagement heißt Handeln in komplexen, schlecht definierten Problemräumen. Unterschiedliche Partner mit verschiedenartigsten Kompetenzen und Zielvorstellungen sollen konfliktarm zum gemeinschaftlichen Nutzen der beteiligten Partner kooperieren. Ein professionelles externes Coaching kann diesen komplizierten Prozess effizient unterstützen. Durch die neutrale Rolle eines begleitenden externen Coaches kann eine kreative, effiziente und ergebnisorientierte Arbeit der aus unterschiedlichen Bereichen stammenden Netzwerkpartner gesichert werden.

Verschiedene Interessen, Zielvorstellungen und Vorgehenspräferenzen von völlig neu oder in diesem Arbeitszusammenhang neuartig kooperierenden Partnern werden durch den externen Coach zusammengeführt. Der externe Coach hilft insbesondere bei der

Bewältigung von persönlichen Vorbehalten bezüglich Kompetenzen, Befugnissen, Handlungsstilen und / oder Verhaltenstendenzen einzelner Netzwerkmitglieder, von Macht- bzw. Verteilungskämpfen im Laufe der gemeinsamen Arbeit.

Im Prozess der Netzwerkentwicklung ändert sich dabei auch die Erwartungshaltung der Akteure an den externen Coach (vgl. Abb. 1).

Im Zusammenwirken von Moderation und Mediation soll es gelingen, die Dialog-, Interaktions- und Austauschprozesse zwischen den Akteuren auf der Sach- und Beziehungsebene so zu gestalten, dass die Partner konzentriert, synergetisch, gleichberechtigt und möglichst vertrauensvoll an neuartigen Ideen sowie an Konzepten zu deren Umsetzung arbeiten. Trotz aller potenziellen Konfliktfelder soll gemeinsame Projektarbeit vor allem Spaß machen und allen Beteiligten Erfolgsmöglichkeiten schaffen.

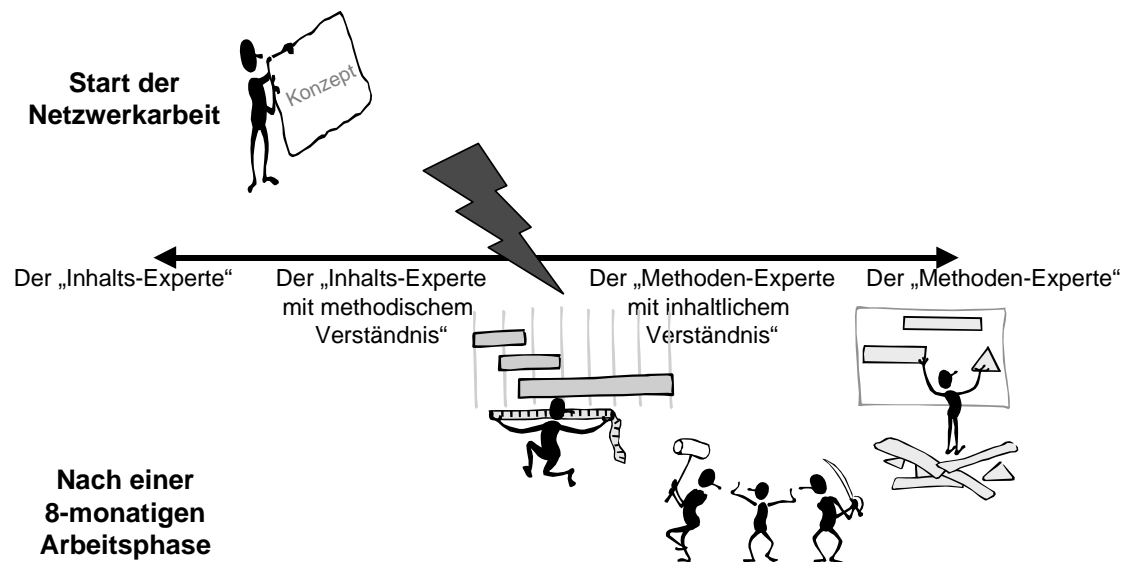


Abbildung 1: Erwartungshaltung an externe Coaches

3. Coaching von Netzwerken – Aufgaben und Ziele

Unter Coaching von Netzwerken verstehen wir Management- und Moderationsdienstleistungen, die darauf ausgerichtet sind, das gemeinschaftliche Handeln unterschiedlicher Netzwerk-Mitglieder zu organisieren und zu unterstützen. Dies geschieht durch das Prägen einer Managementstrategie und Lernkultur, die kooperatives Planen und Umsetzen durch die Netzwerkakteure priorisiert. Soziale Netzwerke sind durch ihre Größe und Dynamik infolge multidimensionaler Beeinflussung nur begrenzt zu „steuern“. Die Aufgabe von Netzwerkcoachen besteht deshalb darin, Zielorientierung, Vorhersehbarkeit, Beeinflussbarkeit und Durchschaubarkeit im Netzwerk zu organisieren, um Handlungsunsicherheiten und Kontrollverlust zu vermeiden. Dazu setzen externe Coache gruppen- und kooperationsorientierte Arbeitsmethoden in den

unterschiedlichen Phasen der Netzwerkentwicklung ein. Diese Methoden richten sich auf die Ziel- und Strategiefindung im Netzwerk, auf die Unterstützung der Ideen- und Projektentwicklung bzw. die Problemlösung, die Bewertung von Ideen und Lösungskonzepten, die Vernetzung von Akteuren und Problemstellungen bzw. Projekten, das Konfliktmanagement im Netzwerk und nach außen sowie das Controlling und die Reflexion.

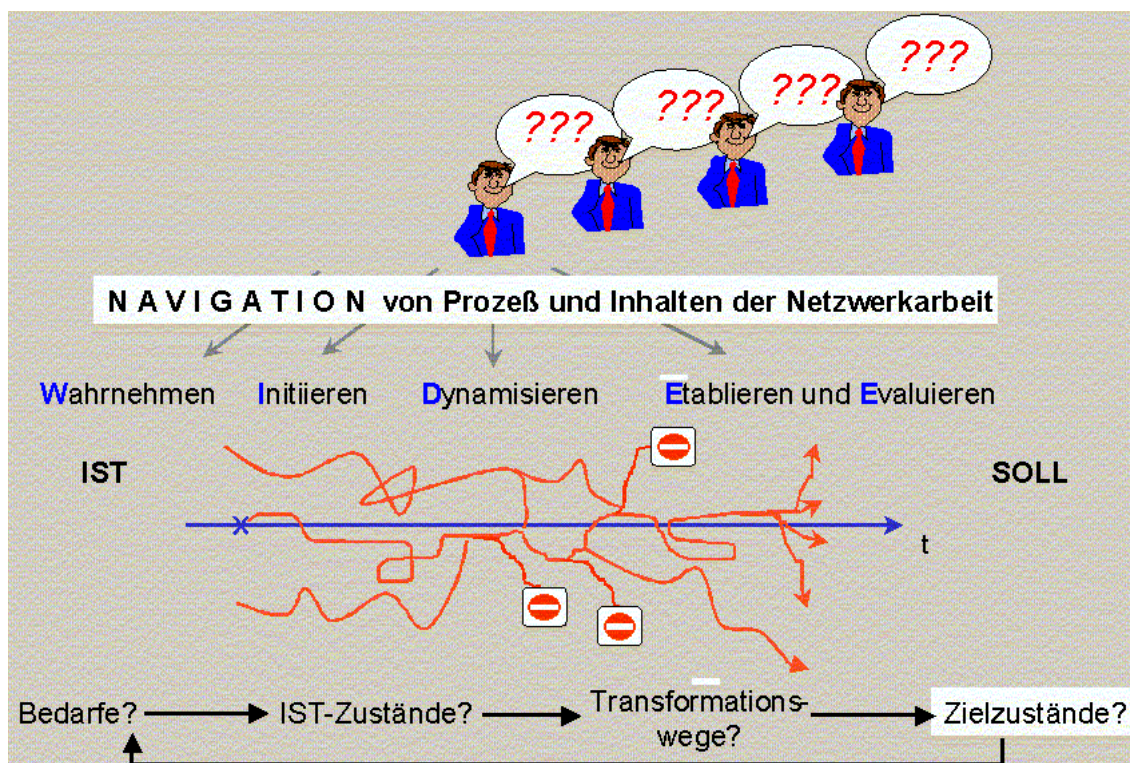


Abbildung 2: Gemeinschaftliches Handeln in komplexen, schlecht definierten Problemräumen

Netzwerkmanager müssen es also verstehen, Prozess und Inhalte der Netzwerkarbeit zu navigieren.

In der Phase des Netzwerkaufbaus ist eine Hauptaufgabe von externen Coachen die Entwicklung gemeinsamer Visionen und die Vereinbarung von Zielen und Aufgabenpaketen. Dazu entwickelt der externe Coach mit den Akteuren des Netzwerkes ein gemeinsames Zielsystem sowie ein Leitbild für das Netzwerk. Ausgehend von den Zielen baut er gemeinsam mit den Netzwerkakteuren eine angemessene Projektstruktur auf. Dazu gehören eine paßfähige Projektaufbau- und Ablauforganisation und zielangemessene Netzwerkregeln und Kommunikationswege. Für unterschiedliche Teilaufgaben werden Arbeitsgremien gebildet. Start-Maßnahmen für jedes Arbeitsgremium werden gemeinsam vorbereitet und Maßnahmen zur Ergebnisvernetzung im Bearbeitungsprozess abgestimmt.

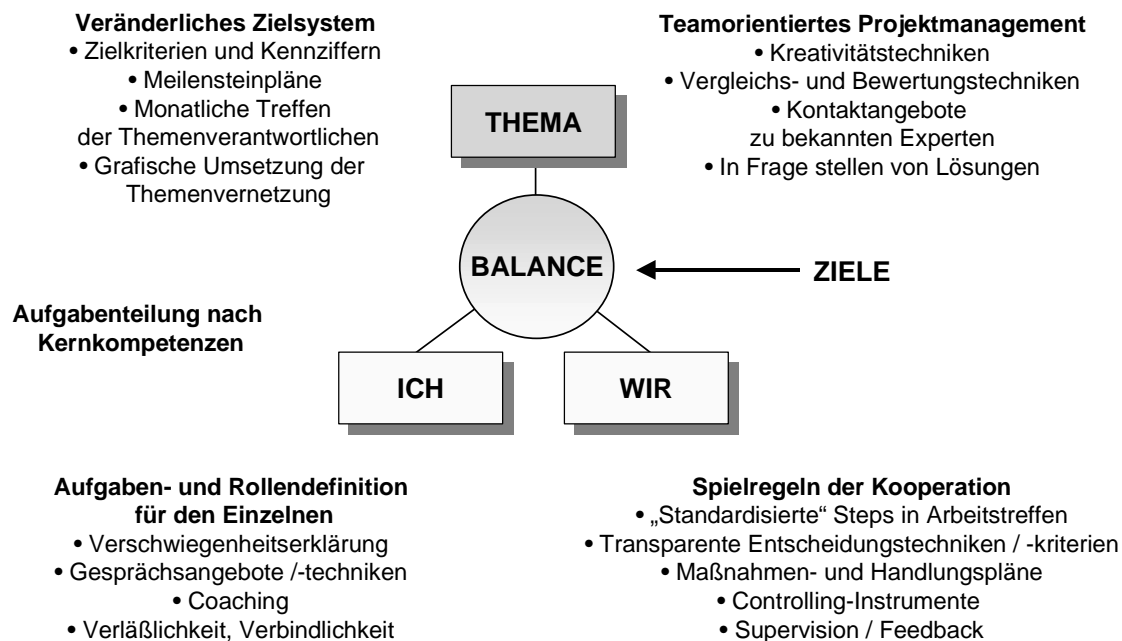


Abbildung 3: Managementaufgaben

In Kooperation mit den Netzwerkverantwortlichen unterstützt der externe Coach die Durchführung interner und öffentlicher Veranstaltungen. Er stimmt die Inhalte von Veranstaltungen (Workshops, Innovationsforen, fachliche Tagungen u. ä.) mit dem internen Netzwerkmanagement ab und entwickelt aus den Inhalten heraus ein Ablauf- und Moderationskonzept für die Veranstaltungen.

Während der Durchführung der Veranstaltung nimmt er die Rolle eines neutralen Moderators wahr.

Im Anschluss an die Veranstaltung reflektiert er mit den Netzwerkverantwortlichen den Ablauf und die Ergebnisse der Veranstaltung sowie sich daraus ableitende Schritte für die Arbeit im Netzwerk.

Um korrigierend und steuernd in den Entwicklungsprozess eingreifen zu können, reflektiert der externe Coach mit den Akteuren die Arbeitsweise im Netzwerk, um aus diesen eigenen aktuellen Kooperationserfahrungen wirksame Schlüsse für nachfolgende Arbeitsphasen abzuleiten. Dazu werden in vereinbarten Zeitabständen Reflexionsworkshops durchgeführt. Der Prozess der Reflexion wird durch ein Verfahren zur Meilensteinplanung sowie zur inhaltlichen und zeitlichen Unterbrechung der Meilensteine unterstützt.

In Netzwerken ist mit dem Auftreten unterschiedlicher Konflikte zu rechnen (erfahrungsgemäß vor allem Verteilungs- und Zielkonflikte). Externe Coaches unterstützen Netzwerke durch zielgerichtete Mediation und Konfliktbewältigung. Dazu führt der

Coach Mediationsgespräche zur Konfliktbewältigung mit den jeweils involvierten Personen oder Gruppen einzeln oder gemeinsam durch.

Um Entwicklungsprozesse in Netzwerken nachhaltig zu gestalten, ist es ratsam, frühzeitig mit der Weiterentwicklung der Kompetenzen des internen Netzwerkmanagements zu beginnen. Dazu kann der externe Coach bedarfsgerechte Qualifizierungsmaßnahmen für das interne Netzwerkmanagement durchführen. Dazu gehören:

- Corporate Identity (CI), Strategie- und Zielentwicklung sowie Zielverfolgung,
- Projektmanagement im Netzwerk,
- Organisation und Moderation von Workshops, Foren und Tagungen,
 - Kommunikation und Konflikte, Informationsmanagement im Netzwerk.

4. Welche Effekte bringt externes Coaching von Netzwerken

Mit der Unterstützung durch ein externes Netzwerkcoaching können je nach Phase der Netzwerkentwicklung eine Reihe von Effekten erzielt werden. Durch externes Coaching kann das interne Netzwerkmanagement sinnvoll ergänzt werden. Externe Coache tragen zur Reduzierung der charakteristischen Problemfelder in Netzwerken bei und können ohne inhaltliche Eigeninteressen die Netzwerkarbeit unterstützen.

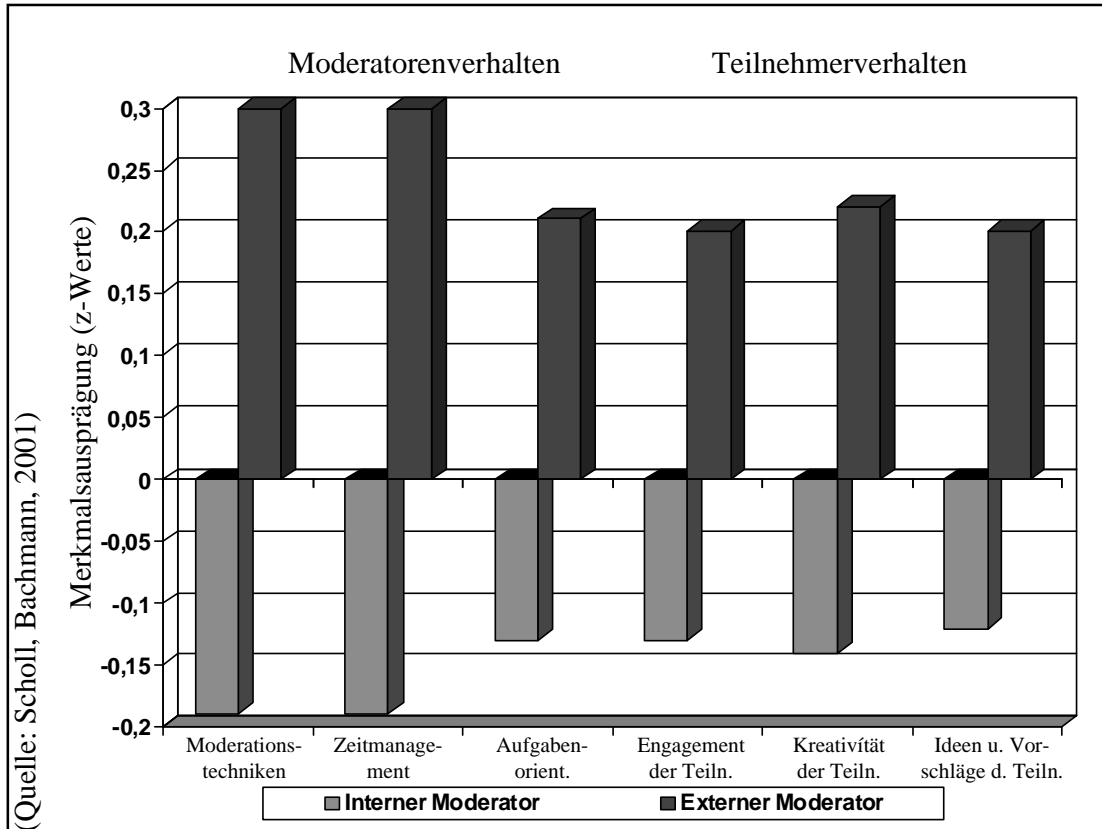


Abbildung 4: Vergleich Externe und interne Moderation

Durch die neutrale Rolle des externen Coaches wird die Vertrauensbildung sowie der Prozess der Zielabstimmung, Zieldifferenzierung und Zielvereinbarung zwischen den Akteuren beschleunigt. Dies geschieht im wesentlichen durch den Einsatz standardisierter Werkzeuge (z. B. Ziel- und Kennziffersysteme).

Ebenso trägt ein erfahrener externer Coach zielgerichtet zur Quervernetzung von Maßnahmen und Projekten bei. Dadurch können oftmals Synergien erzeugt werden sowie im Netzwerk vorhandene Ressourcen und Kompetenzen effizient genutzt werden.

Durch den Einsatz von bewährten Controlling- und Evaluationsinstrumenten unterstützt der externe Coach die Steigerung der Nachhaltigkeit von Maßnahmen und Projekten.

Da für ihn keine Konkurrenzsituation im Netzwerk besteht und seine Eigeninteressen in der Weiterentwicklung des Netzwerkes liegen, integriert er zielgerichtet neue Partner.

5. Resümee

Externes Coaching von Netzwerken ist ein komplizierter Prozess. Dieser Prozess kann dann besonders erfolgreich gestaltet werden, wenn der Coach über ein breites Erfahrungswissen bei der Unterstützung von Netzwerken verfügt und standardisierte Methoden und Werkzeuge in den Phasen der Netzwerkentwicklung einsetzt. Durch eine hohe Sozialkompetenz erzeugt er Akzeptanz bei den Netzwerkakteuren (insbesondere dem internen Netzwerkmanagement) und kann sein Erfahrungs- und Methodenwissen zielgerichtet einsetzen.

Externes Coaching kann somit als strategische Investition betrachtet werden, die zur Nachhaltigkeit der Netzwerkentwicklung beiträgt.