



Netzwerke

Leistungsangebot

Die Herausforderung

Nicht alles können Politik, Privatwirtschaft und Zivilgesellschaft allein mit klassischen Institutionen und Organisationen bewältigen, wenn sie:

- » auf **globale und komplexe Herausforderungen** wie die Anpassung an den Klimawandel, Migration reagieren
- » mit der **Digitalisierung** Schritt halten und deshalb fortgesetzt Neues lernen und weiterverbreiten
- » mit Kreativität und Engagement **traditionelle Grenzen sprengen** und sich Vielfalt zunutze machen
- » ein **förderliches Umfeld** für soziale Erneuerung schaffen, auch wenn die große Zahl und Diversität der Beteiligten das schwierig erscheinen lässt
- » für **Scaling-up** und Nachhaltigkeit sorgen.

Eine Organisation zu gründen kann schwierig und zeitaufwändig sein. Organisationen sind rigide und hierarchisch strukturiert und werden schnell sehr komplex, unflexibel und zu bürokratisch. Ganz besonders wenn Ziele, Methoden und zu verwendende Technologien noch nicht feststehen und kontrovers diskutiert werden, ist jedoch Freiraum für Verhandlungen, Kreativität und Innovation gefragt.

Unser Lösungsansatz

Netzwerke nutzen die Weisheit der Vielen. Sie unterscheiden sich in Mandat, Zielen, Betätigungsfeldern, Steuerungsstruktur, Offenheit und Zusammensetzung.

Die Funktion von Netzwerken

Interessenvertretung, Agenda Setting, Knowledge Sharing, gemeinsames Lernen, Koordination, Dialog – bei oft gegensätzlichen Interessen, in Kontakt bleiben, Standards setzen, Zertifizierung, Markterschließung, Mittelbeschaffung: in der Praxis mögen Netzwerke einige dieser Aufgaben miteinander verbinden. Die Aufgaben können sich auch ändern, wenn Interessen und Ziele der Mitglieder sich weiterentwickeln, externe Bedingungen oder die interne Dynamik eines Netzwerks es erforderlich machen.

Die Konfiguration der Teilnehmer

Setzt sich das Netzwerk aus natürlichen Personen zusammen, aus Organisationen oder aus beidem? Ist die Zusammensetzung gleichförmig oder heterogen?

Aus Funktion und Zusammensetzung lassen sich unterschiedliche Typen von Netzwerken ableiten, beispielsweise: Interessenvertretung für eine heterogene Gruppierung; Knowledge Sharing von gleichförmig zusammengesetzten Gruppen (communities of practice); Netzwerke, die Kontakte aufrechterhalten; Netzwerke für den Dialog zwischen Partnern mit gegensätzlichen Interessen (z. B. die Extractive Industries Transparency Initiative EITI).

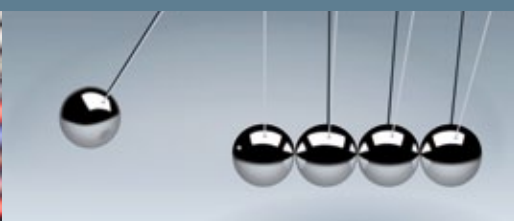
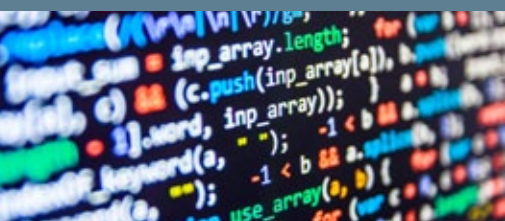
Nicht nur, wenn die GIZ Dienstleistungen für ein Netzwerk erbringt, sondern auch, um eigene Ziele in der Kooperation mit Netzwerken zu erreichen, kommt es der GIZ auf die Qualität von Netzwerken an. In der praktischen Erfahrung haben sich die folgenden Faktoren als wesentlich für den Erfolg von Netzwerken herausgestellt:

- » ein dringendes Problem
- » eine ähnliche Einschätzung des Problems
- » es gibt noch keine Institution, die sich mit dem Problem beschäftigt (institutionelle Nische)
- » ein methodischer Ansatz, der dem Problem, aber auch der Zusammensetzung des Netzwerks gerecht wird
- » relevante Betroffene nehmen teil
- » die Finanzierung ist sicher.

Leistungen

Die GIZ nimmt dabei unterschiedliche Rollen ein:

- » wir initiieren und gestalten Netzwerke
- » wir übernehmen Sekretariats- oder Steuerungsfunktionen
- » wir beraten zur Organisationsentwicklung und Reform
- » wir unterstützen die Anwendung von Wissen, Standards und Problemlösungen, die aus Netzwerken kommen
- » wir beraten Netzwerkmitglieder und ihre Repräsentanten
- » wir nehmen aus eigenem Interesse an Netzwerken teil



Rollenkonflikte müssen rechtzeitig erkannt und behutsam umgangen werden.

Netzwerke durchlaufen in der Regel vier Stadien: Gründung, Entwurf, Durchführung, Abschluss oder Überarbeitung. Die Charakteristik eines Netzwerks und die Rolle der GIZ mag sich mit der Zeit ändern. Manche Netzwerke werden zu Organisationen, aber nicht zwangsläufig. In jedem Stadium entsteht spezifischer Beratungsbedarf.

In der **Gründungsphase** steht noch nicht fest, ob es überhaupt zur Gründung eines Netzwerks kommt. Die GIZ begleitet dabei Pioniere mit einer gemeinsamen Vision, die sich darüber einig sind, welche Herausforderungen es zu bewältigen gilt. Auf Nachfrage ermöglicht sie persönliche Begegnungen, unterstützt den Dialog, zeigt Optionen und deren Konsequenzen auf, stellt Wissen zu Netzwerken bereit. Die Gründungsphase ist mühsam und kann scheitern. Doch wer dieses Risiko eingeht, hat die Freiheit, etwas zu schaffen, was den eigenen Wünschen entspricht. Für diese Phase benötigen die Beteiligten einen geschützten Raum, wo sie ihre Ideen entwickeln können.

Während der **Entwurfsphase** werden Aufgabe, Vision, Mandat, Dienstleistungen, Steuerungsstruktur und die Zusammenstellung der Mitglieder festgelegt. Die GIZ hilft bei der Einschätzung der Erfolgsfaktoren und begleitet die Entscheidungsfindung, so dass Engagement und Nutzen der Mitglieder in einem guten Verhältnis stehen.

In der **Durchführungsphase** kann die GIZ zur Steuerung beitragen (Sekretariatsfunktion), bietet Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung an und richtet für die virtuelle Zusammenarbeit Online-Plattformen ein. Sie unterstützt Monitoring- und Evaluierungssysteme und begleitet die Entscheidungsfindung bei der Weiterentwicklung des Netzwerks. Die GIZ unterstützt und berät auch die Mitglieder dabei, ihre Ziele zu erreichen. Sie achtet insbesondere darauf, dass der Aufwand angemessen bleibt.

Wenn ein Netzwerk sein Ziel erreicht (oder verfehlt), oder wenn seine Laufzeit endet, dann unterstützt die GIZ bei der Frage, ob das Netzwerk beendet oder umgebaut werden soll. Manchmal wird ein Netzwerk zu einer Organisation. Dazu bietet die GIZ Prozessberatung an, berät zu Strukturmodellen und neuen Aufgaben der Mitglieder.

Ihr Nutzen

Der Nutzen von Netzwerken ist vielfältig. Für die teilnehmenden Individuen besteht er vor allem im Lernen und Kennenlernen. Netzwerkmitglieder können Multiplikatoren des Gelernten werden und in ihren Organisationen Führungsrollen einnehmen. Sie tragen Verantwortung für Veränderungen, beschleunigen die Verbreitung von Wissen, sorgen für die Anpassung vorhandener Lösungen und unterstützen das Upscaling von neuen Ansätzen. Sie bilden internationale Allianzen zu bestimmten Themen. Netzwerke setzen Standards, entwickeln Märkte für neue oder verbesserte Produkte und mobilisieren zusätzliche Mittel. Auf gesellschaftlicher Ebene sind Agenda Setting, politische Sichtbarkeit und Transparenz wichtige Nutzefekte einer Netzwerkbeteiligung. Es bilden sich kooperative Governance-Strukturen und Allianzen für den Wechsel heraus, Konflikte werden entschärft. Netzwerke eignen sich auch zur Förderung und Verbreitung von nachhaltigen Innovationen und Technologien sowie für die Durchsetzung von Sozial- und Ökostandards.

Ein Beispiel aus der Praxis

Die Initiative für Transparenz in der Rohstoffwirtschaft (EITI) fördert kollektives Handeln durch ein globales Netzwerk von Regierungen, Unternehmen, Investoren und Zivilgesellschaft. Dabei geht es um größere Transparenz über Zahlungen der rohstoffgewinnenden Unternehmen und entsprechende Einnahmen des Staates.

<https://eiti.org/>

Impressum

Herausgeber:
Deutsche Gesellschaft für
Internationale Zusammenarbeit (GIZ) GmbH

Sitz der Gesellschaft
Bonn und Eschborn

Dag-Hammarskjöld-Weg 1 - 5
65760 Eschborn, Deutschland
T +49 61 96 79-0
F +49 61 96 79-11 15

E info@giz.de
I www.giz.de

Verantwortlich/Kontakt:
Dr. Ulrich Müller
Methoden, digitale Transformation, Innovation

E ulrich.mueller@giz.de
T +49 6196 79-2393

Fotografische:
Vorderseite: Rawpixel.com/Shutterstock.com
Rückseite (v.l.n.r.): Mcleek/Shutterstock.com; CC0 Public Domain; iStock.com/Christopher Fletcher

Die GIZ ist für den Inhalt der vorliegenden Publikation verantwortlich.

Eschborn 2018