

12 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

12.1 Übersicht

Die hier vorgestellten Forschungsergebnisse des Projektes BeNN (Wissenschaftliche Begleitforschung, Moderation und Coaching regionaler Netzwerke auf dem Gebiet neuer Nutzungsstrategien) wurden im Auftrag des Umweltbundesamtes im Rahmen des Förderschwerpunktes „Nachhaltiges Wirtschaften: Möglichkeiten und Grenzen von neuen Nutzungsstrategien, Teil A: Regionale Ansätze“ erarbeitet. In dem Förderschwerpunkt wurden in mehreren Förderprojekten Netzwerke aufgebaut bzw. weiterentwickelt. Ziel dieser Netzwerke ist es, das Zusammenwirken von Wirtschafts- und Sozialpartnern zu unterstützen, die sich im Sinne eines nachhaltigen Wirtschaftens in unterschiedlichen Bereichen mit dem Aufbau neuer Nutzungsstrategien (Wieder-, Weiter-, Mehrfach- und Gemeinschaftsnutzung von Produkten und Dienstleistungen) befassen.

Nachhaltiges Wirtschaften ist unter anderem auf die Entwicklung neuer Organisationsformen angewiesen. Netzwerke spielen dabei eine zentrale Rolle. Dies verdeutlichen die hier vorgestellten Forschungsergebnisse. Diese gelten für nachhaltiges Wirtschaften allgemein und in Teilen auch speziell für neue Nutzungsstrategien. In Bezug auf letztere gibt es Fälle, für die keine alternativen Organisationsformen zu denen eines Netzwerks bestehen.

Die im Projekt BeNN gewonnenen Erkenntnisse lassen aber auch deutlich werden, dass **Netzwerkarbeit hinsichtlich ihrer Ansprüche oft unterschätzt wird. Denn sie ist komplex und vielschichtig und dies besonders im Bereich neuer Nutzungsstrategien. Netzwerkarbeit bedarf deshalb spezieller unterstützender Funktionen wie Moderation und Coaching.**

Zusätzlich zu den oft eingesetzten methodischen Vorgehen der Fragebogen-Erhebungen, Experteninterviews und teilnehmenden Beobachtung) wurde bei BeNN verstärkt auf kooperatives Lernen innerhalb des gesamten Förderschwerpunktes gesetzt. Die hochkomplexen, vielschichtigen strukturellen Anforderungen bei einer Etablierung von Netzwerken für neue Nutzungsstrategien erfordern einen intensiven Austausch innerhalb und zwischen den einzelnen Projekten über Methoden, Strategien, Probleme u.ä.. Im Rahmen eines Moderatorenkreises, der Supervision einzelner Projekte und Gruppencoachings wurde dies mit gutem Erfolg erprobt. Wir sind der Überzeugung, dass diese - im Kontext von Förderschwerpunkten neuen - Instrumente wichtige Hinweise für eine Verbesserung von Förderkonzepten für transdisziplinäre Nachhaltigkeitsforschung liefern können.

Die folgenden zusammenfassenden Ausführungen beschreiben die im Zeitraum vom 1. April 2002 bis zum 31. März 2005 gewonnenen Erkenntnisse auf zwei Ebenen. Zunächst werden die durchgeführten Arbeiten bezüglich ihres Umfangs, ihrer Methoden und Ergebnisse präsentiert. Die Kernaussagen, die wir als zentrale Erkenntnisse des Projektes erachten, werden im Anschluss vorgestellt und in Vorschläge zur Gestaltung weiterer Fördermaßnahmen ausgebaut.

12.2 In dem Forschungsvorhaben BeNN durchgeführte Arbeiten

Das Projekt BeNN begleitete forschend die Netzwerkentwicklungen des oben genannten Förderschwerpunktes. Untersucht wurde, unter welchen Bedingungen ein erfolgreicher Aufbau von Netzwerken zur Schaffung und Etablierung von nachhaltigen Wirtschaftsstrukturen möglich ist und inwiefern die Schaffung nachhaltiger Wirtschaftsstrukturen mit der Entwicklung von Netzwerken verknüpft ist. Hierzu wurden Erhebungen in Form von Interviews auf drei Ebenen und zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchgeführt (zwei Erhebungen befassten sich mit den Netzwerken des Förderschwerpunktes und weiteren Netzwerken in Deutschland, die dritte mit Netzwerken in anderen Ländern). Dadurch wurden sowohl unterschiedliche Sichtweisen als auch Entwicklungsdynamiken erfasst. Die gewonnenen Erkenntnisse dienen der Identifizierung und Verifizierung von Strukturmerkmalen, Typologie und Aspekten der Organisations- und Entwicklungsprozessen von Netzwerken (Kap. 5).

untersuchte Netzwerke

Im Profit-Bereich waren es neun Netzwerke, die einen großen Umfang der Wertschöpfungskette abbilden – von der Produktion (Landmaschinen, Möbel, EDV) und von Dienstleistungsangeboten (Mobilität, Reparatur, Sozialbetreuung) bis hin zur Verbrauchermotivierung bzw. –beratung hinsichtlich nachhaltigen Konsums.

Im Non-Profit-Bereich waren es sieben Netzwerke, die von lokalen Netzwerken wie Gemeinschaftseinrichtungen und Tauschbörsen über Regional-Entwicklungsnetzwerke bis hin zu informellen nationalen Netzwerken reichten.

Aus Sicht der Begleitforschung erwies es sich als problematisch, dass die am Förderschwerpunkt beteiligten Projekte thematisch sehr breit gefächert waren. Dies erschwerte eine vergleichende Forschung. Wir haben aus der Not eine Tugend gemacht und durch die Auswahl der weiteren, nicht zum Förderschwerpunkt gehörenden Netzwerke, die große Bandbreite von Netzwerken für nachhaltige Nutzungsstrategien zum Forschungsgegenstand gemacht. Forschungsfragen, die eine direkte Vergleichbarkeit der Netzwerke erforderten, konnten nur bedingt erhoben werden. Zugleich musste die strukturelle Vielfalt unterschiedlichster Interessenslagen in unserem sogenannten Moderatorenkreis und der Supervision zufrieden gestellt werden, was vor allem durch Schwerpunktlegung erfolgen konnte. Trotz der Verschiedenheit der untersuchten Netzwerke konnten im Moderatorenkreis und den Coachingrunden Synergieeffekte erzielt werden (Kap. 7 und 8).

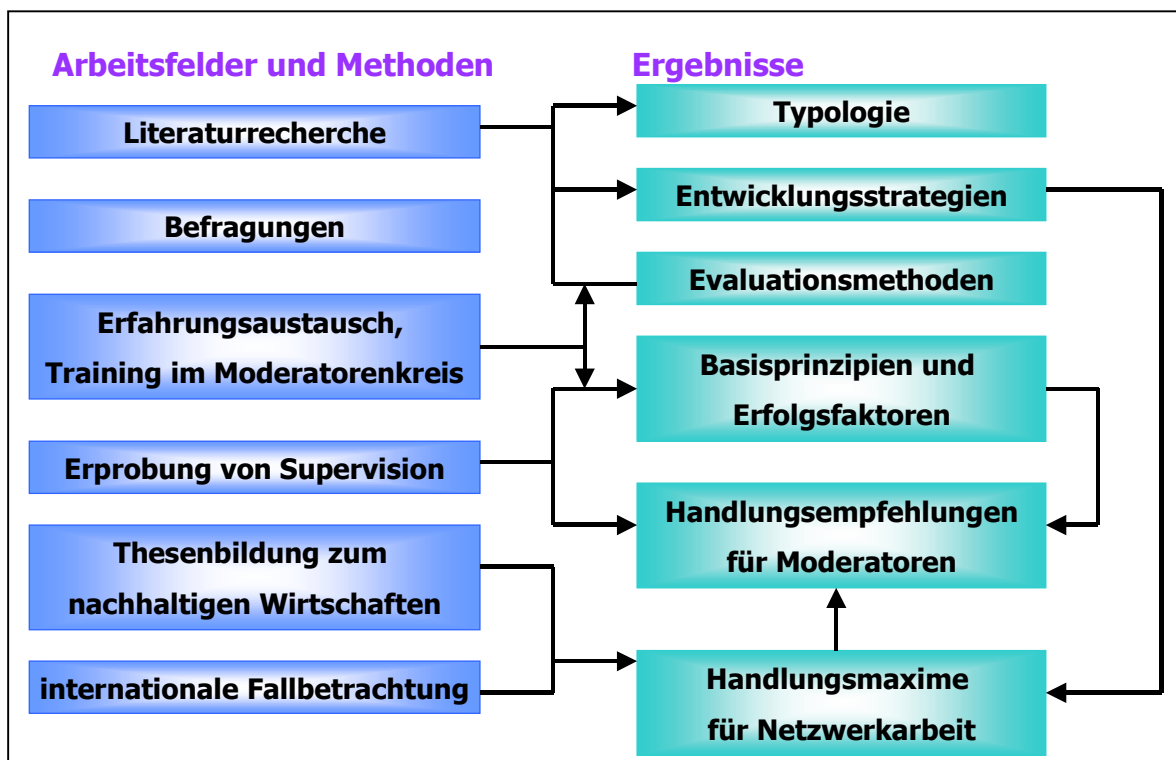
Unseren Untersuchungen lag zudem die Ausgangsthese zu Grunde, dass die Anforderungen und Komplikationen der Netzwerkarbeit häufig unterschätzt werden, und dass Moderation und Supervision wichtige Unterstützungsfunktionen in Netzwerken haben. In BeNN sollte deshalb erkundet werden, welchen Stellenwert diese Unterstützungsfunktionen tatsächlich haben und welche Anforderungen an die Netzwerkmoderation zu stellen sind. Zu diesem Zweck wurden einerseits die Entwicklung und die Arbeit von zwei Projekten (Wieder- und Weiterverwendung von Möbeln und von PCs/ EDV-Technik) durch Supervision begleitet und andererseits den Netzwerk-Moderatoren und Projektleitern des Förderschwerpunktes im Rahmen eines Moderatorenkreises Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch und zur Methodenvertiefung geboten. Außerdem kamen die Teilnehmer dieses Moderatorenkreises in regelmäßigen Abständen mit einem Supervisor in sogenannten Coachingrunden zusammen.

Durch vergleichende Untersuchungen, die auf nationaler und internationaler Ebene stattfanden, konnten sozioökonomische, soziokulturelle und politische Einflussfaktoren fallweise betrachtet werden (Kap. 10).

Insgesamt haben wir uns das Forschungsthema über sechs Arbeitsschritte erschlossen. Diese sind:

1. Zusammenstellung des Stands der Netzwerkforschung und daraus resultierende relevante Erkenntnisse hinsichtlich Typologie, Organisation, Erfolgsbedingungen und Evaluationsmethoden.
2. Erarbeitung von strukturellen Merkmalen einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Wirtschaftsweise.
3. Spezifika von Netzwerkarbeit und daraus resultierende Anforderungen generell und speziell vor dem Hintergrund eines Tätigkeitsfeldes im Bereich nachhaltigen Wirtschaftens.
4. Untersuchung der Praxisarbeit in Netzwerken und Abgleich zu den hergeleiteten Spezifika und Anforderungen.
5. Untersuchung des Stellenwerts von Unterstützungsfunktionen (Moderation und Supervision/ Coaching und Evaluation) in der Netzwerkarbeit.
6. Resümee aus den gewonnenen Erkenntnissen hinsichtlich Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Netzwerkarbeit.

Die folgende Abbildung gibt eine Übersicht über die Arbeitsfelder des Projektes, denen die Ergebnisse (die sich ausschließlich auf die Netzwerkarbeit beziehen) gegenüber gestellt sind (vgl. auch Kap. 2).



Erster Arbeitsschritt – Stand der Netzwerkforschung

Im ersten Arbeitsschritt wurde über eine umfangreiche Literaturrecherche der Stand der Netzwerkforschung erfasst (siehe hierzu auch Kap. 3). Zur Empirie und Theorie von Netzwerken besteht ein umfassendes Literaturangebot aus verschiedenen sozialwissenschaftlichen Disziplinen. Die für das Projekt BeNN besonders relevante „Netzwerkmanagementforschung“ ist relativ jung (sie wird ca. seit Mitte der 80er Jahre betrieben) und so sind viele Ergebnisse noch vorläufig und unterliegen starker Fluktuation. Es gibt zudem keine wissenschaftliche Disziplin, die als *die* Disziplin für Netzwerkforschung Standards gesetzt und ein Methodenset definiert hat, das zur Orientierung für andere gilt.

Selbst hinsichtlich der Definition dessen, was ein Netzwerk ist, bestehen erhebliche Unterschiede in der Netzwerkforschung. In Anlehnung an Sydow definieren wir Netzwerk wie folgt:

NETZWERK wird im Rahmen dieser Untersuchung verstanden als „komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehung zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich zumeist unabhängigen Organisationen“ und Individuen. Generelles Ziel der Beziehungen im Netzwerk ist es, durch eine Abstimmung der komplementären Fähigkeiten der am Netzwerk Beteiligten Synergieeffekte zu erreichen, die den Nutzen aller Beteiligten mehren.

Bis auf wenige Ausnahmen ist sich die Wissenschaft zumindest darüber einig, dass das Arbeiten in Netzwerken eine notwendige Voraussetzung für gesellschaftliche Innovation ist. Bei Netzwerken handelt es sich um eine dritte und einer eigenen Logik folgende Struktur zwischen Markt und Hierarchie, die eine neue Form der „Embededness“ ökonomischen Handelns erschließt. Netzwerke bieten spezifische Vorteile gegenüber Markt und Hierarchie. Sie zeichnen sich u.a. durch Flexibilität, höhere Systemkompetenz und Schnelligkeit aus.

Es zeigt sich, dass bezüglich Typologie und Erfolgsfaktoren für Netzwerke bisher nur (zum Teil stark) von einander abweichende Überlegungen existieren. Weder sind theoriegeleitete, noch auf empirischer Basis entwickelte Typologien Standard sondern es werden „intuitive Typologien“ verwendet. Systematische Analysen von Erfolgsfaktoren finden sich kaum in der Literatur - zu Entwicklungsstrategien und Evaluationsmethoden für Netzwerke ist noch weniger zu finden. Der Stand der Forschung bezüglich einer Anwendung dieser Aspekte speziell auf Netzwerke für Nachhaltigkeit muss als jungfräulich bezeichnet werden.

Wir waren von daher gezwungen, neben der Feldforschung, auch grundsätzliche Klärungen zu verschiedenen Aspekten der Netzwerkforschung zu erarbeiten. Dazu haben wir im Austausch mit der Arbeitsgruppe „Ökonomie“ des Förderschwerpunktes die folgende Systematik einer Netzwerkorientierung übernommen, da diese geeignet ist, alle in Frage kommenden Netzwerktypen zu erfassen.

Netzwerkorientierung

| | |
|-----------------------------|---|
| marktorientiert | Leistungsinnovation Nutzungsspezifizierung Lebensdauerverlängerung Vermietung Wieder - und Weiterverwendung |
| gemeinwohlorientiert | Gemeinschaftsnutzung Tauschverbund Gemeinschaftsaktivitäten |
| intermediär | Regionalentwicklung Wissensmanagement Poolbildung |

Diese Kategorie der Netzwerkorientierung ergänzten wir um vier weitere, nämlich die Netzwerkhierarchie, Netzwerklaufzeit, Intensität der Kooperation und Wertschöpfungsstruktur. Eine aus diesen fünf Kategorien aufgebaute Typologie ist dafür geeignet ist, die untersuchten Netzwerke eindeutig zuzuordnen. Außerdem können mit dieser Typologie besonders häufig auftretende Netzwerktypen charakterisiert und hinsichtlich der Besonderheiten ihrer Entwicklung erfasst werden.

Zweiter Arbeitsschritt – Strukturmerkmale nachhaltigen Wirtschaftens

Die Bestimmung struktureller Merkmale einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Wirtschaftsweise war im Projekt von besonderer Bedeutung. In Verbindung mit allgemeinen Anforderungen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit führen sie zu jenen Struktur- und Prozessmerkmalen, die Netzwerke für neue Nutzungsstrategien im Besonderen vorweisen müssen.

Es zeigte sich, dass es innerhalb des Förderschwerpunkts nicht einmal ansatzweise ein einheitliches Verständnis von Nachhaltigkeit gab. Angesichts der Tatsache, dass Nachhaltigkeit bzw. Zukunftsfähigkeit alle Daseinsbereiche und damit auch alle Wirtschafts- und Unternehmensbereiche zumindest tangiert, ist dies nicht verwunderlich. Die daraus resultierende Notwendigkeit einer Verallgemeinerung des Nachhaltigkeitsprinzips für eine erste Klärung impliziert den tendenziellen Verlust jeglicher Konkretion. In der Literatur werden verschiedene Nachhaltigkeitsprinzipien bzw. -ziele hergeleitet (Beispiele sind Sicherung der menschlichen Existenz, Erhaltung des gesellschaftlichen Reproduktions- und Produktionspotenzials, Effizienz, Konsistenz, Vermeidung, Risikoreduktion, Bewahrung der Entwicklungs- und Handlungsmöglichkeiten der Gesellschaft, Suffizienz und Verteilung.). Der notwendige Abstraktionsgrad solcher Prinzipien führt zum Teil nur sehr mittelbar zu konkreten Handlungszielen. **Was die Umsetzung von Nachhaltigkeit aber braucht, sind nicht langwierige definitorische Auseinandersetzungen sondern eine pragmatisch praktische Konkretisierung.**

Wir haben deshalb drei sehr allgemeine Leitgedanken für ein nachhaltiges Wirtschaften entwickelt, aus denen unmittelbar konkrete Handlungserfordernisse hergeleitet wurden (siehe auch Kap. 4.1). Die Leitgedanken der Kapitalpflege (ökonomisches, ökologisches und soziokulturelles Kapital), der systemischen Orientierung und der Gemeinschaftlichkeit führen zu insgesamt 19 Handlungserfordernisse für Unternehmen / Unternehmungen, die auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind. Diese können unmittelbar bei der Arbeit in Netzwerken eingesetzt werden.

| Anforderungen an nachhaltige Unternehmungen | | | |
|--|---|---|-------------------------|
| Ökonomie | Ökologie | Soziokultur | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Langfristorientierung • lernende Organisation | <ul style="list-style-type: none"> • Ressourceneinsparung • Problemstoffreduzierung • Kreislaufwirtschaft • erneuerbare Ressourcen • Biodiversität | <ul style="list-style-type: none"> • "Wert"schätzung | kapitalpflegend |
| <ul style="list-style-type: none"> • Systemlösungen • Kooperationskultur • nutzenorientiert | <ul style="list-style-type: none"> • Regionalität | <ul style="list-style-type: none"> • corporate Citizenship • Balance der Lebensbereiche • supply-chain-Verantwortung | |
| <ul style="list-style-type: none"> • Kostentransparenz | | <ul style="list-style-type: none"> • Partizipation • Transparenz • Eigenverantwortlichkeit | gemeinschaftlich |

Dritter Arbeitsschritt - Spezifika von Netzwerkarbeit und daraus resultierende Anforderungen

Die Bearbeitung dieses Themas erfolgte in einem iterativen Abgleich mit dem Erkenntnissen aus dem nächsten Arbeitsschritt – den Untersuchungen der Praxisarbeit in allen Netzwerken. Hierzu dienen die folgenden acht Leitfragen:

- LF 1** Wie sind Netzwerke aufgebaut und - insbesondere, wörtlich: - vernetzt; verändert sich daran etwas über die Zeit?
- LF 2** Welche Aufgabenbereiche müssen bei der Arbeit in Netzwerken eingerichtet werden, verändern sich die Aufgabenbereiche über die Zeit und wenn ja, wie?
- LF 3** Sind Zusammenhänge erkennbar zwischen den Merkmalen neuer Nutzungsstrategien und bestimmten Planungsansätzen und Organisationsroutinen der Netzwerke?
- LF 4** Welches sind typische Erfolgsfaktoren und Problemfaktoren (mit anderen Worten, Gründe für Erfolge und Schwierigkeiten/Probleme bzw. fördernde und hemmende Faktoren) bei Aufbau und Entwicklung von Netzwerken und wie lässt sich deren Dynamik demzufolge beschreiben?

- LF 5 In welchem Ausmaß und mit welchen Mitteln erscheinen die Erfolgs- und die Problemfaktoren steuerbar?
- LF 6 Welche Bedeutung haben Moderationstraining und individuelles Coaching von Schlüsselpersonen der Netzwerke – ggf. umfassende Supervision – für die Entwicklung, Arbeits- und Überlebensfähigkeit von Netzwerken?
- LF 7 Welche Lehren lassen sich aus entsprechenden Erkenntnissen ziehen für potentielle Nachahmer bzw. für die Verbreitung von Netzwerken für neue Nutzungsstrategien auf regionaler Ebene?
- LF 8 Welchen Stellenwert hat regionale Netzwerkbildung für die Schaffung und Verbreitung neuer Nutzungsstrategien?

Auf der Suche nach den erfolgsbestimmenden Faktoren in der Netzwerkarbeit wurde deutlich, dass die vereinzelt in der Literatur vorzufindenden Zusammenstellungen insofern nicht zielführend sind, als dass eine systematische Herleitung aus den fundamentalen Wesensmerkmalen bisher mangels Qualifizierung letzterer nicht möglich ist. Wir haben deshalb die in der Literatur genannten Spezifika von Netzwerkarbeit, Querschnittsanalysen bereits bekannter Erfolgsfaktoren und eigene empirische Erkenntnisse aus den Netzwerkuntersuchungen dafür genutzt, **Basisprinzipien der Netzwerkarbeit** abzuleiten. Diese sind für sämtliche beobachteten Netzwerke und unserer Einschätzung nach für Netzwerkarbeit generell fundamental (siehe auch Kap. 6.1). Diese Basisprinzipien lauten wie folgt:

- **Gemeinschaft von Gleichberechtigten** – erfolgreiches gemeinschaftliches Handeln in einem Netzwerk setzt voraus, dass eine Kultur und ein Geist der Gemeinschaft bestehen bzw. sich entwickeln – was Hierarchien nicht ausschließt.
- **Bereitschaft zu teilen** – die Bereitschaft zu teilen und das Ausbalancieren der Verteilung von Macht, Ressourcen, Wissen, Möglichkeiten, Wachstum, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten brauchen ein Netzwerk, um zu gedeihen.
- **Reziprozität und Emergenz** – Arbeiten in Netzwerken bedeutet, Gegenseitigkeit (Reziprozität) und Emergenz zu entwickeln, in der Gesamtheit der Netzwerkmitglieder und zwischen einzelnen Partnern.
- **Kooperation** – Kooperation vor Konkurrenz lautet das vierte Basisprinzip – schnell gesagt, aber durchaus eine Herausforderung.
- **Arbeitsteilung** – in der Möglichkeit der Arbeitsteiligkeit und der Teilung von Ressourcen auf vielen Ebenen liegt einer der wichtigsten Vorteile von Netzwerken.
- **Verantwortung** – Intrapreneurschaft ist erforderlich, d.h. jeder Partner übernimmt Verantwortung für das Netzwerk und ist gemeinsam mit den anderen Unternehmer des Netzwerks.

Aus diesen Basisprinzipien haben wir wichtige Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen für die Netzwerkarbeit ableiten können.

Vierter Arbeitsschritt – Untersuchung der Praxisarbeit in den Netzwerken und Abgleich

Die empirischen Untersuchungen erfolgten durch vier verschiedene Erhebungen in Form von leitfragengestützten Interviews, in einem Fall durch eine schriftliche Befragung. Diese fanden zu verschiedenen Zeitpunkten und mit verschiedenen Projektteilnehmern statt (siehe hierzu auch Kap. 5 und 10). So sollten insbesondere Fragen zu Dynamik/ Entwicklung der Netzwerke beantwortet werden. Zwei Erhebungen im zeitlichen Abstand von einem Jahr erfolgten mit den Leitern der Netzwerke des Förderschwerpunktes, eine mit den Akteuren in diesen Netzwerken, mit den Leitern der ausgewählten externen Netzwerke und mit Vertretern von Netzwerken in anderen Ländern (USA, Schweiz und Österreich). Zudem dienten ein weiteres Set von Leitfragen der Erforschung des Stellenwertes von Supervision in der Netzwerkarbeit und der Gruppenarbeit auf der Förderkonzept-Ebene. Wichtige Ergebnisse aus den Erhebungen sind:

- Der Organisationsbedarf in den Netzwerken ist erheblich. In der Praxis wird der erforderliche Organisationsgrad aber nicht umgesetzt. Hieran hat sich nur in zwei Netzwerken im Laufe der Zeit wesentlich etwas geändert.
- Erkennbar sind deutliche Diskrepanzen zwischen Ansprüchen und Wirklichkeit hinsichtlich der als wichtig eingeschätzten Erfolgsfaktoren Kommunikations-, Kooperations-, Konflikt- und Lernfähigkeit. Ein Grund für derartige Diskrepanzen liegt vermutlich in einem Basiskonflikt von Netzwerken. Einerseits ist Netzwerkarbeit durch eine hohe Komplexität gekennzeichnet. Andererseits kann diese aber gerade in den Anfängen mangels Kapazitäten nur sehr ungenügend bewältigt werden. Die Netzwerkpartner müssen erst einmal Vertrauen in die Funktions- und Erfolgsfähigkeit des Netzwerks gewinnen, ehe sie bereit sind, größere Investitionen / Kapazitäten bereit zu stellen.
- Als besonders wichtige Bereiche der Netzwerkarbeit wurden genannt: Netzwerkkommunikation, Netzwerksteuerung und – moderation, Marketing und Qualitätssicherung.
- Bezüglich der Erfolgsfaktoren in den untersuchten Netzwerken wurden kaum Akteure angetroffen, die einen dezidierten Standpunkt zu Erfolgs- und Problemfaktoren besitzen. Meistens werden diese Faktoren eher aus dem Tagesgeschäft und dem „Bauch“ heraus eingeschätzt. An wichtigen Erfolgsfaktoren wurden genannt: Vertrauen, Kooperationsfähigkeit, stärkerer organisatorischer Zusammenhalt, Kommunikation, gemeinsame öffentliche Auftritte mit positiver Resonanz, Marktresonanz, erreichte Zwischenziele, Controlling und das kommunikative Miteinander.
- Mitentscheidend für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit ist die soziale und unternehmerische Kompetenz der Führungspersönlichkeiten.
- Die für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit erforderliche notwendige Balance zwischen informeller und verbindlicher Zusammenarbeit wird durch kulturelle Faktoren und politisch gesellschaftliche Traditionen stark beeinflusst. In den beiden Vergleichsländern USA und Österreich scheint sich z.B. eine gewisse Nonchalance im Umgang miteinander (nicht aber bei der Erfüllung von Aufgaben) positiv auf die Netzwerkarbeit auszuwirken. Des Weiteren ist z.B. die an informell-kooperativen Prozessen orientierte politische Tradition in Österreich ein positiver Einflussfaktor für die Netzwerkarbeit.

Fünfter Arbeitsschritt – Stellenwert der Unterstützungsfunktionen in Netzwerken

Neuland hat BeNN damit beschritten, **Supervision** in Forschungsprojekten und Förderschwerpunkten zu erproben. Um die Relevanz von Supervision (Coaching) und Moderation in der Netzwerkarbeit zu verifizieren wurden einerseits Supervisionen erprobt und deren Effekte untersucht. Andererseits wurden mit den für Moderation zuständigen Experten der Netzwerke ein sogenannter Moderatorenkreis an insgesamt vier mal zwei Tagen veranstaltet. In diesem wurden Strukturen, Methoden und Techniken zur Netzwerkarbeit erörtert. Zudem wurden an Beispielen aus den Projekten/ Netzwerken diese Strukturen, Methoden und Techniken exemplarisch erprobt und damit die aktuelle Arbeit in den Netzwerken reflektiert.

Für die Unterstützung in laufenden Netzwerkprozessen wurden zwei erfahrene Supervisoren eingebunden, die Team- bzw. Gruppencoaching auf der Projekt- bzw. Förderkonzeptebene durchführten.

Mehrstufige Befragungen der beteiligten Akteure dienten einer Erfassung der Effekte dieser Aktivitäten. Die hieraus gewonnenen Erfahrungen zu der besonderen Bedeutung und Wert der Unterstützungsfunktionen Moderation und Supervision für die Netzwerkarbeit lassen sich wie folgt zusammenfassen.

Moderation ist eine zentrale Unterstützungsfunktion in der Netzwerkarbeit (siehe Kapitel 7). Netzwerkmoderation nimmt die Funktion einer normalen Moderation wahr. Zusätzlich steht die Netzwerkmoderation in der Verantwortung für die Existenz und Entwicklung des Netzwerkes. Von daher übernimmt sie zusätzliche Koordinierungs- und Steuerungsfunktionen durch Initiierung und Strukturierung von Arbeiten im Netzwerk. Bei alledem bleibt sie unabhängig gegenüber Partikularinteressen.

SOZIOKULTURELL gehören zu den Aufgaben der Netzwerkmoderation die Beobachtung der Prozesse, die Sensibilisierung der Akteure für die Komplexität des Netzwerkes, die Beachtung der Basisprinzipien und die Unterstützung bei der Formulierung von Annahmen, Erwartungen, Ängsten, Einstellungen, Werten und Wahrnehmungen. Außerdem ist sie zuständig für die Unterstützung bei der Entwicklung der Selbststeuerungskompetenz und hilft ggf. bei der Klärung von Konflikten.

ORGANISATORISCH gehören zu den Aufgaben der Netzwerkmoderation die Systematisierung der Netzwerkarbeit, das Beobachten des Zusammenspiels der Netzwerk-Teilsysteme und das Aufdecken funktionaler Defizite. Sie gibt Unterstützung beim Aufbau transparenter Organisationsstrukturen, Verhaltensroutinen und bei der Rollendefinition.

STRATEGISCH gibt die Netzwerkmoderation Anregung zu Schwerpunktsetzungen in Abhängigkeit vom Entwicklungsstadium des Netzwerkes, zur Identifizierung von Fortschrittsbedingungen bzw. -faktoren und deren Umsetzung in die Verabredung von Maßnahmen.

Auch die praktizierte Supervision erwies sich als wertvolle Unterstützungsfunktion (siehe Kap. 8). Es zeigte sich, dass Supervision einen persönlicheren und freieren Umgang miteinander ermöglicht und die Beziehungs- und Konsensfähigkeit, die Gemeinschaftsbildung und die Konstruktivität in der Projektarbeit fördert. Es besteht berechtigter Anlass zu der Vermutung, dass die supervidierten Teams zu bestimmten wichtigen Themen ohne eine Supervision nicht vorgedrungen wären. Bei anderen Arbeitspaketen hat sich gezeigt, dass das Team ohne Supervision fast nicht arbeitsfähig gewesen wäre. Auf der Ebene der Gruppensupervision hat sich gezeigt, dass Supervision einen wichtigen Beitrag zur Entwicklung von

Förderschwerpunkten leisten kann. Eine konstruktive Synthese der Forschungskompetenzen entsteht erst durch die Möglichkeit des offenen Austauschs zu Problemen und Fragestellungen in einem geschützten Raum bei gleichzeitiger methodischer Unterstützung, hierüber in einen konstruktiven Dialog einzutreten. Die hohe Bedeutung, die Supervision bzw. Coaching in der Teamarbeit im Förderschwerpunkt erlangt hat, wird außerdem dadurch sichtbar, dass nahezu alle befragten Teilnehmer der drei supervidierten bzw. gecoachten Gruppen ein starkes Interesse an der Fortsetzung der Supervision gezeigt haben.

Weitgehend vernachlässigt wurde bisher in der Netzwerkarbeit die Evaluation, was aus Sicht von BeNN ein schwerwiegender Mangel ist. Dies ist jedoch nicht verwunderlich, da bisher geeignete Evaluationsmethoden nur zum Teil verfügbar waren. Im Rahmen von BeNN wurde hierzu eine Übersicht erarbeitet (siehe Kap. 9) und festgestellte Defizite wurden durch eigene Entwicklungen (in der folgenden Tabelle grau hinterlegt) ausgeglichen.

| bewertende Übersicht zu den vorgestellten Evaluationsmethoden | | | | | |
|--|-------------------------|---------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------|
| | Methode | Evaluationsaufwand | Evaluations-tiefe | Systemischer Umfang | Partner-bezug |
| 1 | internes Benchmarking | gering | gering | sehr hoch | gering |
| 2 | Balanced Scorecard | hoch | hoch | hoch | mittel |
| 3 | Stärken-Schwäche-Profil | gering | gering | hoch | hoch |
| 4 | Nutzen-Risiko-Analyse | gering | gering | mittel | hoch |
| 5 | Nutzwertanalyse | hoch | sehr hoch | gering | sehr hoch |
| 6 | Netzwerk-Excellence | sehr hoch | sehr hoch | sehr hoch | sehr hoch |
| 7 | Kraftfeldanalyse | gering | gering | gering | mittel |
| 8 | Kooperationsexpertise | mittel | mittel | hoch | gering |
| 9 | Fortschrittsanalyse | mittel | mittel | sehr hoch | gering |

Sechster Arbeitsschritt - Resümee hinsichtlich der Erfolgsfaktoren und Handlungsempfehlungen

Auf der Basis dieser Kategorien und Prinzipien, der Erkenntnisse aus dem Stand der Netzwerkforschung, den Erhebungen und aus den Arbeiten im Moderatorenkreis wurden 28 **Erfolgsfaktoren** für die Netzwerkarbeit bestimmt (siehe auch Kap. 6.2 und 6.3). Diese Erfolgsfaktoren können fünf verschiedenen systemischen Ebenen der Netzwerkarbeit zugeordnet werden. Der Umfang der Erfolgsfaktoren verdeutlicht noch einmal die Komplexität der Netzwerkarbeit. Die nächste Abbildung gibt einen Überblick über die Erfolgsfaktoren, die wichtigsten sind fett hervorgehoben.

| | |
|-----------------------------------|---|
| Beziehungen/ Identität/ Soziales: | Aufgabenverteilung, Vertrauen, Netzwerkidentität, Kooperationsfähigkeit, Engagement, Anbindung |
| Sinn und Potenziale: | Netzwerknutzen, Innovationen, Zielvorgaben, Partnerstärke, Erfolgsdarstellung, Potenzialausnutzung |
| Information und Kommunikation: | Informationsfluss, Transparenz, Plattform, technische Ausstattung |
| Management und Organisation: | Moderation/ Coaching/ Evaluation, Ressourcenbalance, Netzwerkführung, Verbindlichkeit, Entscheidungsfähigkeit, Eigenverantwortlichkeit, Rechtssicherheit |
| Umfeld und Rahmenbedingungen: | Marketing, Marktorientierung, Strukturmaßnahmen, Nachhaltigkeitseffekte |

Die von BeNN formulierte Arbeitshypothese, dass Moderation eine zentrale Funktion für die Netzwerkarbeit ist, konnte durch die Projektarbeit bestätigt werden. In Bezug auf die ermittelten Erfolgsfaktoren und die entwickelten Basisprinzipien konnten **62 Handlungsempfehlungen für die Netzwerkmoderation** formuliert werden (siehe Kapitel 7.2).

Diese Handlungsempfehlungen wurden aus den Basisprinzipien und den damit verbundenen Erfolgsfaktoren abgeleitet und haben den Zweck, die Netzwerkmoderation in ihrer Arbeit auf der soziokulturellen, organisatorischen und strategischen Ebene orientierend und arbeitsmethodisch zu unterstützen.

12.3 zentrale Erkenntnisse des Forschungsvorhabens

Zusammenfassend können aus den gewonnenen Forschungsergebnissen folgende Kernaussagen zur Netzwerkarbeit im Bereich nachhaltigen Wirtschaftens und zu deren Unterstützung durch Moderation, Supervision und geeignete Förderstrategien abgeleitet werden.

1. Der Nachhaltigkeitsbegriff erfordert weitere Konkretisierungen

Neue Nutzungsstrategien sind Teil einer in Richtung Nachhaltigkeit orientierten Wirtschaftsweise. Bei den Akteuren bestehen zum Teil diffuse Vorstellungen zum Nachhaltigkeitsbegriff, was dessen Operationalisierung unnötig erschwert. Auch eine Untersuchung von Organisationsmodellen, wie beispielsweise Netzwerke, und der Praxis neuer Nutzungsstrategien bedarf als Grundlage eines Kriterienkataloges für nachhaltiges Wirtschaften. Aus dem bisherigen internationalen Diskurs hierzu konnte ein entsprechender Kriterienkatalog hergeleitet werden. Ausgehend von den drei Leitgedanken einer Nachhaltigkeitsentwicklung – der langfristigen Kapitalpflege (ökonomisches, ökologisches und soziokulturelles Kapital), der systemischen Orientierung und dem Leitgedanken der Gemeinschaftlichkeit – haben wir 19 Handlungsanforderungen für ein unternehmerisches Handeln in Richtung Nachhaltigkeit bestimmt. Berücksichtigt eine Unternehmung (Netzwerk, Konzern, KMU) diese Handlungsanforderungen in ihrer alltäglichen Praxis, trägt sie zur Gestaltung einer nachhaltigen Gesellschaft bei.

2. Die Operationalisierung von Nachhaltigkeit im Allgemeinen und neuen nachhaltigen Nutzungsstrategien im Besonderen bedingt einen strukturellen Wandel auf der Organisationsebene

Es zeigt sich, dass nachhaltige Entwicklung wesentlich auf strukturelle Innovationen angewiesen ist. Der Bedarf an neuen Organisationsmodellen um Nachhaltigkeit zu entwickeln, beschränkt sich nicht auf einzelne Handlungsbereiche in der Gesellschaft, sondern reicht von der Metaebene gesellschaftlicher Konsultationsprozesse bis zu der Mikroebene einzelwirtschaftlicher Aktivitäten. Es kann geradezu als Kennzeichen einer nachhaltigen Nutzungsstrategie gesehen werden, dass eine Vielzahl an (horizontalen wie vertikalen) Verflechtungen in ökonomischer, soziokultureller und zuweilen auch politischer Hinsicht gebildet werden. Derartige strukturelle Änderungen benötigen Zeit für ihre Implementierung – Maßnahmen hierfür müssen deshalb oft längerfristig angelegt sein.

Prozesse der Umgestaltung und des Lernens auf gesellschaftlicher Ebene sind besonders dann erfolgreich, wenn von vornherein in geeigneten Strukturen die Zusammenarbeit verschiedener Akteurs- und Interessensgruppen gefördert wird. Neue Wertschöpfungsstrategien oder die Umgestaltung von Wertschöpfungsprozessen und deren Ergebnisse in Richtung Nachhaltigkeit erfordern gleichermaßen das kreative Zusammenspiel vieler Akteure. Interessenskohärenzen zwischen den Partnern einer Wertschöpfungskette bzw. –systems können allerdings oft nicht von selbst hergestellt werden, wenn es um die Nutzung erweiterter Wertschöpfungspotenziale geht. Vielmehr bedarf es einer Vernetzung der Partner auf Betreiben von – idealer Weise externen – Moderatoren. Mit den neuen Strukturen entstehen also auch neue Dienstleistungserfordernisse.

3. Neue Nutzungsstrategien sind nicht konträr sondern komplementär zum aktuellen wirtschaftlichen Strukturwandel

Die These der Überschrift gilt zumindest im Bereich der Nutzungsdauerverlängerung und der Unterstützung bei Nutzungsproblemen.

„Die Karawane zieht weiter“ ist ein geflügeltes Wort für globale Produktionsverhältnisse geworden. Tatsache ist, dass Massenprodukte im zunehmendem Maße nicht mehr in Deutschland und auch nicht mehr in Europa produziert werden. Zwangsläufig werden wir uns in Deutschland einerseits verstärkt auf die Produktion von Systemangeboten (damit sind komplexe Produkte gemeint, die sich als System aus verschiedenen Einzelprodukten konfigurieren) konzentrieren müssen. Andererseits gewinnt Service im weiteren Sinne wie Kundenberatung, Reparatur, Aufarbeitung und Wiedervermarktung an Bedeutung.

Einerseits ist die Ursache hierfür, dass internationale Produzenten verstärkt auf Outsourcing des Service setzen. Ein chinesischer Produzent von Waschmaschinen ist nicht in der Lage, wirtschaftlich unter Wettbewerbsbedingungen ein eigenes Servicenetzwerk in Europa flächendeckend zu betreiben. Zuverlässigkeit, Kundennähe und ein problemloses Handling im Service-Fall sind aber inzwischen zum entscheidenden Wettbewerbs-Faktor geworden. Um sich aus der Masse der Billigprodukte herauszuheben, wollen immer mehr Hersteller umfassenderen Service bieten. Andererseits führt die zunehmende Zersplitterung von Wertschöpfungsketten mittlerweile zu Ersatzteilengpässen. Es ist von daher verständlich, dass Servicenetzwerke wie z.B. die Vangerow System Werkstätten, die Beratung, Reparatur und demnächst auch Ersatzteilbeschaffung anbieten, einen Boom erleben.

Schließlich tragen auch die Internetentwicklungen wie Ebay und die größer gewordene Europäische Gemeinschaft mit ihren offenen Landesgrenzen dazu bei, dass die

Weiterverwendung von Produkten (von den High-End-Nutzern zu jenen mit niedrigerem Lebensstandard in EU-Ländern) stark zunimmt.

Dies alles stärkt die Tendenz zu einer regionalen Dienstleistungsgesellschaft. Die Tätigkeiten zur Produktnutzungsberatung, zur Wiedervermarktung und zur Reparatur „sind arbeitsintensiv und können da ausgeführt werden, wo Arbeitskräfte zu finden sind.“

4. Netzwerke sind eine dem Nachhaltigkeitsleitbild gemäße Organisationsform, da sie systemisch agieren und „gemeinschaftlichen Mehrwert“ erzeugen können

Die Entwicklung einer Nachhaltigkeits-Gesellschaft erfordert den Aufbau und die Nutzung von Netzwerken – insofern bestätigt sich aus Sicht von BeNN die Bedeutung des Forschungsverbundes. Netzwerke bieten konstruktive Reaktionsmöglichkeiten auf eine Reihe bedeutender Trends.

- Die Beherrschung der wachsenden Komplexität,
- die beginnende Umkehr des Individualisierungstrends,
- eine regionalwirtschaftliche Antwort auf die globalen Massenproduktion,
- eine Re-Integration zersplitterter Wertschöpfungsketten,
- eine Gegensteuerung zur Verödung der ländlichen Regionen und
- eine Auflösung der zunehmenden Selbstblockade der komplexen gesellschaftlichen Interessensorganisation.

Alle diese Entwicklungen können durch Netzwerke wesentlich unterstützt werden. Komplexitätsbewältigung erfolgt in ihnen durch Arbeitsteilung, Einzelinteressen und Gemeinwohlorientierung werden verknüpft, kollektive Kapazitäten und kollektives Wissen werden nutzbar, Wertschöpfungsketten harmonisiert, interorganisationale Lernprozesse initiiert und Systemangebote möglich.

Aus den Trends und anderen Einflussfaktoren resultieren verschiedene Treiber für die Netzwerkbildung bzw. Netzwerknutzung. Wir bezeichnen sie als Produktindividualisierung, Komplexitätsbewältigung, Systemangebote, Innovationsdynamik, ökonomische Entlastung und saisonale Nachfrage (siehe hierzu Kap. 4.4).

5. Die Netzwerkforschung liefert dem Praktiker bisher kaum gesicherte und umsetzbare Ergebnisse

Netzwerke sind kein in einer klassischen Forschungsdisziplin angesiedeltes Thema. Die Netzwerkliteratur ist dementsprechend vielfältig und es besteht wenig Einheitlichkeit in den Definitionen und den angewandten Methoden. Praxisnahe Veröffentlichungen fußen meist auf einer zu geringen empirischen und einer mangelhaften theoretischen Basis. Die Definition eines Netzwerks und Typologien sind oft selbsterfunden, intuitiv und nicht mit dem Stand der Forschung kompatibel. Erfolgsfaktoren und Managementregeln finden sich ausgesprochen selten. Es gibt noch keinen von der Wissenschaft verifizierten Basissatz von Erfolgsfaktoren und Regeln für „gutes Management“ von Netzwerken. Die verschiedenen Vorschläge weisen eine breite Streuung und damit eine gewisse Beliebigkeit auf. Dies liegt auch daran, dass bestimmte Instrumente und Methoden aus anderen Disziplinen (z.B. der Organisationsentwicklung) unkritisch auf Netzwerke angewendet werden. Veröffentlichungen, die auf einer sauberen theoretischen Basis beruhen, konstatieren die Vielfalt und

Ungreifbarkeit von Netzwerken, die Unübersichtlichkeit der wissenschaftlichen Literatur und die Schwierigkeiten einer geschlossenen Theorie. Sie kommen selten zu umsetzbaren – bzw. für den Praktiker auch nur verständlichen Ergebnissen. Theoriegeleitete (d.h. der Komplexität des Themas und dem Stand der Forschung gerecht werdende), empirisch gut verankerte und gleichzeitig praxisnahe und verständlich formulierte Arbeiten stehen noch dringend aus.

6. Neue Nutzungsstrategien sind auf Netzwerkarbeit angewiesen und stellen an diese spezifische Anforderungen

Für die Wieder- und Weiterverwendung von Produkten, Gemeinschaftsnutzungseinrichtungen, Tauschbörsen, Verleih-, Anwender- und Beratungsnetzwerke lassen sich eine Reihe von systemischen Treibern identifizieren, die eine Netzwerkbildung befördern bzw. erforderlich machen. Hierzu gehören die Verteilung von Wissen/ Erfahrungen, von Produktions- und Produktstandorten, Beschaffungsengpässe, Investitionsaufwände, erforderliche Sortimentsumfänge, Mindestmengengrenzen für Lieferungen und die technologische Systemkomplexität.

Unsere Untersuchungen führten zudem zu der Erkenntnis, dass für das Arbeiten in Netzwerken für neue Nutzungsstrategien einige Aspekte eine herausgehobene Bedeutung haben:

- Stärkung der sozialen Kompetenz durch Gemeinschaftsbildung unter den Akteuren, die aus verschiedenen Bereichen der Wertschöpfung/ Dienstleistung kommen.
- Schaffung einer Systemsicht der zusammen kommenden unterschiedlichen „Kulturen“ als Voraussetzung für konsensuale Prioritätensetzungen und Entwicklungsstrategien.
- Besondere Anstrengungen zur ökonomischen Durchsetzung in einem, aus ökologischer Sicht, Markt mit „verzerrten“ Strukturen.
- Stärkung der unternehmerischen Kompetenz, da Führer von kleinen (oft eher randständigen) Unternehmen bei ihrem Einstieg in Netzwerke Verantwortung für größere und komplexere Unternehmungen bekommen.
- Aufbau von neuen Allianzen zu Partnern der klassischen Ökonomie.
- Kultureller Wandel im Netzwerk als Auswirkung des gemeinsamen Leitgedankens (Nachhaltigkeit) auf das Miteinander (gelebte Nachhaltigkeit nach innen).

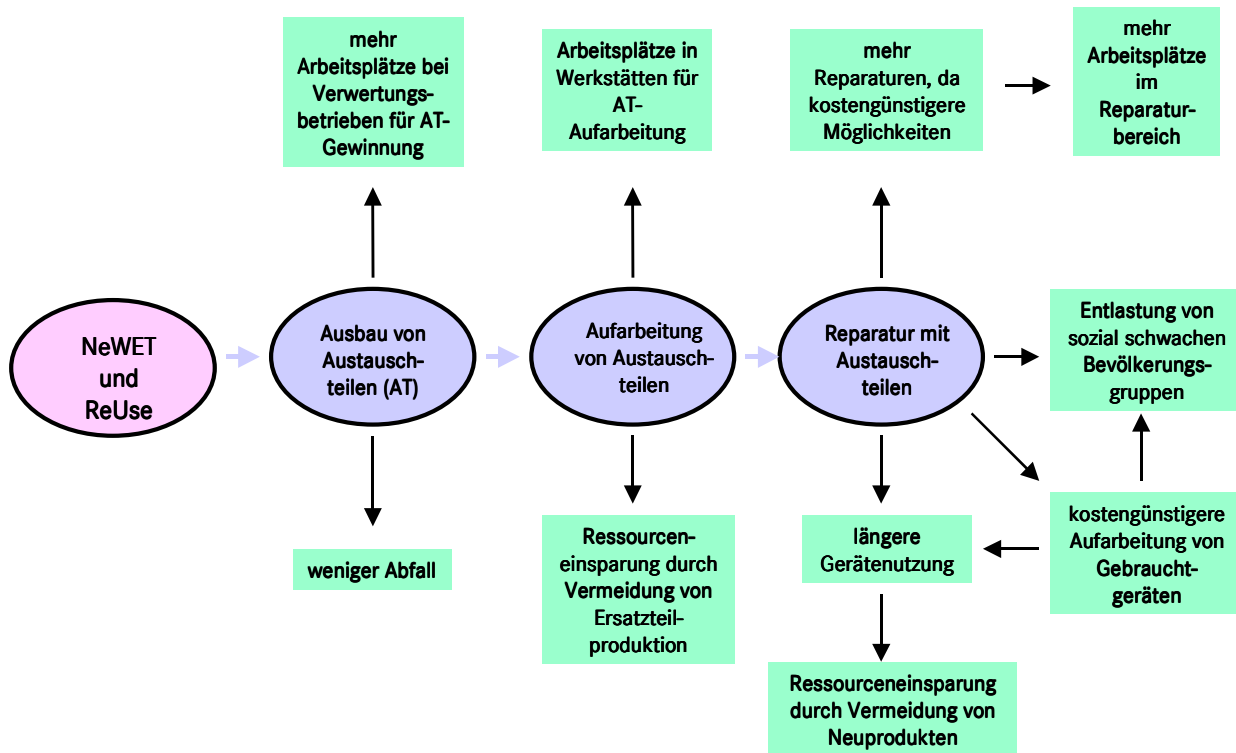
7. Die positiven Effekte von Netzwerken neuer Nutzungsstrategien auf Ressourceneffizienz, Arbeitsplätze und sozialen Zusammenhalt sind vielgestaltig und bisher kaum erforscht

Überrascht hat uns bei den Untersuchungen, wie wenig konkrete Informationen zu den Auswirkungen der Netzwerkarbeit in ökonomischer, ökologischer und sozialer Hinsicht vorliegen. Damit soll nicht angedeutet werden, dass diese Auswirkungen eher unbedeutend sind. Vielmehr scheinen die Akteure selbst den Fokus nicht genügend auf die positiven Effekte zu legen, den ihr Handeln für die Gesellschaft bewirkt. Dies wurde auch deutlich bei Auseinandersetzungen zu diesem Thema in der Arbeitsgruppe „Ökonomie“ und einem zugehörigen Workshop, beides von KONI initiierte und betreut.

Völlig unbeachtet bleiben zudem bisher Effekte der Vernetzung von Netzwerken. Eine beispielhafte Analyse, eine gedankliche Kombination von zwei Netzwerken (ReUse als ein

Netzwerk des Forschungsverbundes, das sich mit EDV-Wiederverwendung befasst und das externe Netzwerk NeWET, welches aus Elektro(nik)produkten Ersatzteile für die Weiterverwendung gewinnt) verdeutlicht eine Reihe positiver Effekte bzw. Potenziale. Mindestens 2000 zusätzliche Arbeitsplätze könnten entstehen und auf der energetischen Seite sind Ressourceneinsparungen mindestens im Bereich eines Kraftwerks mittlerer Leistungsklasse möglich, werden diese Netzwerkkonzepte verbreitet.

Selbstverständlich würden bei der Umsetzung eines solchen Szenarios auch Arbeitsplätze in der deutschen Produktion wegfallen. Es ist dabei allerdings zu bedenken, dass ein Großteil der Massenproduktion mehr und mehr aus Deutschland abgewandert ist und noch abwandert - während die Aktivitäten im Verwerter- und Handwerksbereich erstens arbeitsintensiver und zweitens vorwiegend in Deutschland stattfinden.



8. Netzwerke sind anspruchsvolle Metaorganisationen und häufig Übergangsformen zu klassischen Organisationsformen wie Verein oder GmbH

In einem Netzwerk sind in der Regel die einzelnen Mitglieder nicht Personen, sondern Institutionen bzw. Unternehmen, gleichwohl werden sie im Netzwerk natürlich durch Personen vertreten. Netzwerke sind sozusagen eine Organisation von Organisationen. Kurz gesagt handelt es sich also bei Netzwerken um Metaorganisationen, die im Vergleich zu Einzelunternehmen oft weitergehend soziokulturell und ökonomisch verflochten sind. Entsprechend komplex sind die dieser Metaorganisation innewohnende Struktur, ihre Beziehungsebenen und Dynamiken. Als eine Organisation von Organisationen ist der Integrationsaufwand der verschiedenen Partner unter Umständen höher, Identifikationsbarrieren, Beharrungsinteressen und mangelnde Rückkopplungen in die Einzelunternehmen müssen häufig überwunden werden und es spielen sich in Netzwerken soziale Dynamiken ab, die nur zum Teil rational erklärbar sind. Im Gegensatz zu Unternehmen

können Netzwerke nicht nur komplexer, sondern auch schwieriger zu steuern sein. Oft gibt es in Netzwerken nicht Autoritäten, die mit denen in Unternehmen vergleichbar sind. Wenn aber weder mit hierarchischer Macht, noch mit Struktur begründeter Autorität gesteuert werden kann, ist der dominante Kooperationsmodus die Verhandlung, die zeitaufwändiger ist und häufig in irgendeiner Form moderiert werden muss.

Die erfolgreichsten Netzwerke, die wir in unseren Untersuchungen kennen gelernt haben, wurden von erfahrenen Projektleitern oder Unternehmerpersönlichkeiten geführt (Faktor 5, Vangerow Systemwerkstätten, Möbel).

In den meisten der beforschten Fälle erwiesen sich **Netzwerke als Übergangsformen**. Bis auf eine Ausnahme sind die Netzwerke des Forschungsverbundes, insofern sie über den Förderzeitraum hinaus bestanden, in gängige Rechtsformen wie Verein oder GmbH überführt worden.

9. Die Komplexität und Vielfalt der Entwicklungsbedingungen und Erfolgsfaktoren von Netzwerken wird systematisch unterschätzt.

Die Netzwerkentwicklung im Bereich neuer Nutzungsstrategien ist entwicklungsaufwändig und braucht gute Anreizstrukturen. Dies belegen auch Fortschrittsanalysen der Netzwerkentwicklung, die im Projekt durchgeführt wurden und aus denen deutlich wird, dass die Netzwerkarbeit in vergleichsweise vielen Feldern, und dies in der Regel zeitlich im hohen Maße parallel, stattfinden muss. Der Aufwand einer Netzwerkentwicklung wird offensichtlich oft unterschätzt. Es existiert eine Vielzahl an relevanten Erfolgsfaktoren. Oft können mangels genügender Ressourcen nicht alle wichtigen Bereiche der Netzwerkentwicklung ausreichend bedient werden. Oft agieren Netzwerke über lange Phasen der Etablierung langsamer als virtuelle Unternehmen. Notgedrungen müssen Schwerpunkte gesetzt und auf die tragenden Kräfte der Selbstorganisation gebaut werden. Im Sinne des Zieles, möglichst viele Kräfte (Partner) für einen selbstorganisierten Netzwerkaufbau zu gewinnen, müssen wirkungsvolle Anreizstrukturen geschaffen werden. Hierfür ist das beständige „Feilen“ und Kommunizieren des Netzwerknutzens die zentrale Schlüsselgröße.

10. Moderation, Supervision und Evaluation sind wichtige methodische Unterstützungen der Netzwerkarbeit

Die Entwicklungsbedingungen und Erfolgsfaktoren für die Netzwerkarbeit sind vielgestaltig. Die Betreuung der Netzwerke hinsichtlich ihrer soziokulturellen, strategischen, organisatorischen und operativen Entwicklung erfordert von den leitenden Akteuren ein breites Kompetenzspektrum. Erhebungen unter den am Forschungsverbund beteiligten Netzwerken und externen Netzwerken machen deutlich, dass bzgl. Moderation, Organisationsentwicklung und Management in Netzwerken erhebliche Unterschiede und Defizite bestehen, die mit ausschlaggebend für deren Erfolg oder Misserfolg sein können. Die im Vergleich höhere Komplexität von Netzwerken für neue Nutzungsstrategien machen Moderation und Supervision zu wichtigen Unterstützungsinstrumenten für die Netzwerkarbeit.

Die Evaluation als methodisches Element der Netzwerkarbeit kommt bisher wesentlich zu kurz. Systematische und umfassende Evaluationsmethoden bzw. solche, die als Screeningmethode mit geringem Aufwand die Situation und essentielle Aspekte der Netzwerkarbeit erfassen, waren bisher kaum verfügbar. Entsprechende Methoden der Selbstevaluation wurden im Forschungsvorhaben entwickelt.

11. Netzwerkbeispiele in Vergleichsländern verdeutlichen den starken kulturellen Einfluss auf die Netzwerkarbeit

Erfolgreiche Netzwerkarbeit benötigt eine subtile Balance zwischen informellen und formalisierten Strukturen und Abläufen. Diese Balance ist anfälliger als in einer straff geführten und stark formalisierten Organisation und kann beispielsweise durch den Hang zu Grabenkämpfen und immer wieder massiv geäußerten Bedenken leicht ins Wanken gebracht werden. Kulturelle Faktoren haben hier einen starken Einfluss. Die untersuchten Beispiele in den USA und Österreich haben gezeigt, dass in der Vielfalt der kulturellen Einflussfaktoren besonders die generelle Mentalität und politisch-gesellschaftlichen Traditionen spürbaren Einfluss auf die Netzwerkarbeit haben. In den beiden Vergleichsländern scheint sich eine gewisse Unkompliziertheit im Umgang miteinander positiv auf das Arbeiten in Netzwerken auszuwirken.

In Österreich wurde dies von Befragten als eine gewisse „Schlappertheit“ charakterisiert, die das Arbeiten in Netzwerken erleichtert. Des Weiteren gibt es in Österreich ein generelles Gefühl für die Komplexität von Netzwerkarbeit und eine Wertschätzung für eine professionelle (externe) Prozessführung – entsprechend einer politischen Tradition, in der informelle und kooperative Prozesse eine wichtige Rolle spielen.

In den USA haben z.B. „Positive Thinking“ (über Erfolge und nicht über Misserfolge sprechen) und die hohe Professionalität und Marktorientierung auch im Non-Profit Sektor – auf Grund geringer staatlicher Förderung (nicht-interventionistische liberale Staatstradition) einen starken Einfluss auf die Netzwerkarbeit.

Für Deutschland folgt daraus, dass ein erfolgreicher Netzwerkaufbau an einer Analyse der mentalen und politisch-kulturellen Einflussfaktoren anknüpfen und sich immer wieder durch geeigneten Transfer von den positiven Ansätzen unserer „Nachbarn“ inspirieren lassen sollte.

12. Forschungsprojekte zu Netzwerken für neue Nutzungsstrategien sind anspruchsvolle Unternehmensentwicklungen und benötigen spezielle Förderstrukturen

Die tragfähige Einführung neuer nachhaltiger Nutzungsstrategien ist eine hochkomplexe, überaus anspruchsvolle Aufgabe und beinhaltet Herausforderungen auf verschiedenen Ebenen

- Grundlegende Änderungen auf der wirtschaftsstrukturellen Ebene
Die Einführung einer neuen Nutzungsstrategie beinhaltet eine Neu- und Reorganisation von Wertschöpfungsketten. Dies erfordert neue Wirtschaftsweisen, die zwar, wie oben vermerkt, grundsätzlich kompatibel mit dem aktuellen wirtschaftlichen Strukturwandel sind, aber trotzdem oft konträr zu den herkömmlichen, gewachsenen, zur Zeit wirksamen und den Markt dominierenden Wirtschaftsweisen sind. Des Weiteren sind neue Kommunikationsmodi zwischen den Wirtschaftakteuren gefordert. Typischerweise tritt eine verstärkte Zusammenarbeit von marktwirtschaftlich und sozialwirtschaftlich ausgerichteten Akteuren auf.
- Grundlegende Änderung von Konsumgewohnheiten
Die Bereitschaft des Konsumenten, sich auf neue Wege – oft völlig konträr zu gängigen Konsummustern – einzulassen, ist eine Voraussetzung für den Projekterfolg. Dem herkömmlichen Marketing, muss also im Prinzip eine Kampagne vorgeschaltet sein, die den Markt erst herstellt. Aus diesem Grund spielte eine kampagnenähnliche Öffentlichkeitsarbeit in vielen untersuchten Projekten eine große Rolle.

- Etablierung eines nicht unbedingt marktgängigen Produktes/ einer Dienstleistung auf meist heiß umkämpften Märkten

Marketing für ein wohldefiniertes Produkt auf einem wohldefiniertem Markt ist für sich bereits eine Herausforderung. Zu diesem Prozess kam es in vielen der untersuchten Projekte erst gar nicht.

Hinzu kommen die oben beschriebenen grundsätzlichen Herausforderungen beim Aufbau und dem Management von Netzwerken, wie z.B. das Fehlen von operationalisierbaren Expertenwissen und der Aufgabenvielfalt bei der Netzwerkentwicklung. Es ist bereits eine anspruchsvolle, chronisch unterschätzte Aufgabe ein „konventionelles“ Netzwerk aufzubauen und zu entwickeln. Ein Netzwerk für eine neue nachhaltige Nutzungsstrategie verschärft diese Herausforderung beträchtlich. Die Wissenschaft spielt hierbei zwar eine wichtige; für eine erfolgreiche Durchführung von Forschungsprojekten in diesem Bereich, sollten ihr aber gezielt weitere Kompetenzen (Unternehmer, Coaching) zur Seite gestellt werden.

Die das Netzwerk führenden Personen müssen Kompetenzen in den Bereichen Projektmanagement, Unternehmensentwicklung, Marketing, Netzwerkmoderation, Konfliktmanagement und Forschung aufweisen. Wird nicht im Vorfeld des Projektes durch eine entsprechende Projektarchitektur dafür Sorge getragen, dass diese Kompetenzen auf mehrere Akteure verteilt werden, überfordert dies, wie im Förderschwerpunkt beobachtet, fast jeden.

Mit Blick auf Detlef Vangerow, der eines der erfolgreichsten Netzwerke für nachhaltige Nutzungsstrategien in Deutschland betreibt, ist es wünschenswert, zukünftig die „Vangerows“ dieser Welt für Forschungsschwerpunkt (wie den zu neuen Nutzungsstrategien) zu gewinnen.

Das aber bedeutet, dass der Fördermittelgeber ein verändertes Selbstverständnis hinsichtlich seiner Aufgaben entwickeln muss. Er muss sich auf die Suche nach fähigen Partnern aus der Wirtschaft machen und um diese werben!

Die Förderung eines solchen Typs von Pilotprojekten muss unseres Erachtens, wenn sie zu zufriedenstellenden Ergebnissen führen soll, mindestens die folgenden Grundsätze beherzigen:

A Design der Projektarchitektur im Vorfeld

Bereits in der Antragsphase muss geprüft werden, welche zentralen Kompetenzen in dem Projekt durch welche Funktionen abgedeckt werden müssen und sind. Gegebenenfalls sind gezielt weitere Kompetenzträger in die Projektentwicklung einzubinden (s.o.). Andernfalls können Überforderungen vorprogrammiert sein.

B Zulassen von multidimensionalen Suchprozessen

Das oben beschriebene Feld von Herausforderungen kann nicht in einem herkömmlichen Projektantrag adäquat vorausgeplant werden. Nur ein geführter teilweise offener Suchprozess kann in diesem schwierigen Terrain zu Erfolgen führen - wie beim „Relaunch“ des Projektes Weitergeben exemplarisch vorgeführt wurde).

C Prozessorientierte Evaluation und Hilfestellung bei Strategieentwicklung, sozialer Integration und Zielfokussierung durch Supervision und Coaching

Komplementär zu einer größeren Prozessoffenheit, wird eine passgenaue Prozessbegleitung benötigt, die immer wieder fokussierend wirkt und neben Erfolgskontrollen auch den offenen Umgang mit unvorhersehbaren Problemen zulässt. Akteure von neuen Nutzungsstrategien kommen eher aus den Randbereichen der Wirtschaft. Sie haben eher nicht die Professionalität, die in klassischen Wirtschaftsunternehmen vorherrscht.

D Die Ermöglichung gemeinsamer Lernprozesse

Die Vielfalt der Herausforderungen kann schnell zu einer strukturellen Überforderung der einzelnen Projekte führen. Durch projektübergreifende Begleitung (Moderatorenworkshops, Gruppencoaching) können allgemein auftretende Probleme gelöst, Methodenkompetenz vermittelt und projektübergreifendes Wissen gebündelt und gesichert werden.

E Markteinführung unterstützen

Das Problem der Wettbewerbsverzerrung ist uns vertraut. Aber neue Nutzungsstrategien in Konkurrenz zu den herrschenden Marktkräften einführen zu wollen, ohne ihnen zu erlauben, diese Einführungsstrategien auch zum praxisorientierten Gegenstand der Forschung zu machen, ist kontraproduktiv. Denn gegenwärtig besteht eine extrem starke Wettbewerbsverzerrung zu Gunsten der traditionellen nicht nachhaltigen Wirtschaftsweisen.

12.4 Vorschläge zur Gestaltung zukünftiger Fördermaßnahmen

Typischerweise wird ein Förderschwerpunkt mit einer begleitenden Evaluation oder einem Monitoring ausgestattet. Das Ziel ist es, Transparenz für den Förderer herzustellen und Hinweise für eine Fortschreibung der Förderinstrumente zu erlangen. Des Weiteren ist eine inhaltliche Begleitforschung gängig, die für den Schwerpunkt übergreifende Themen bearbeitet. Eine direkte Unterstützung erfahren die Projekte in ihrem oben beschriebenen komplexen, multidimensionalen Suchprozess nicht: Das klassische Begleitinstrumentarium ist eher dazu angetan, Abschottung und Konkurrenzen unter den Projekten zu fördern als Lernprozesse und eine offene Diskussion von Unsicherheiten und Unwägbarkeiten zu ermöglichen. In der in Punkt 12 beschriebenen Vielfalt der zu bewältigenden Aufgaben, der ständig notwendigen Flexibilität und Bereitschaft zur Kurskorrektur und der latenten strukturellen Überforderung der Projektteams, ist eine Unterstützung der einzelnen Projekte und ein Maximum an Kooperation zwischen den Projekten eine **notwendige Voraussetzung für den Projekterfolg**.

Wir schlagen deshalb vor, das klassische Begleitforschungsinstrumentarium (z.B. Monitoring, Evaluation, Erhebungen usw.) durch folgende interaktive Maßnahmen zu ergänzen, bzw. zu verändern:

- Förderprogramme als Lernräume gestalten durch
 - Statusseminare als offene Diskussionsrunden,
 - moderierter Austausch über die eigenen Lernprozesse in einem Vertrauen schaffenden Umfeld (wie z.B. einen Moderatorenkreis),
 - Organisation und Unterstützung von Arbeitsgruppen und
 - Gruppencoaching.
- Angebote zur Organisations- und Teamentwicklung zwecks Gestaltung der Projektstrukturen,
- Supervisions- / Coachingangebote für Einzelprojekte,
- flexiblere und mehr auf Rückkopplungen bedachte Evaluationssysteme – eine neue Art von Qualitätsmanagement für FuE-Projekte, anstelle des statischen Controllings durch Zeit- und Arbeitspläne, von Meilensteinen und von Anfang an gesetzten Zielvorgaben.
- Bereitstellung von vorab nicht festgelegten Mitteln, mit denen die - mit fortschreitender Entwicklung der Projekte innerhalb des Förderprogramms entstehenden – aktuellen Bedarfe finanziert werden können.

Dies erfordert eine enge Zusammenarbeit von den Trägern der Begleitmaßnahmen und dem Projektträger und ist zudem geeignet, die Handlungsebene mit der Forschung, der Begleitforschung und den Förderern wirkungsvoll sowohl horizontal als auch vertikal in einem gemeinsamen Lernprozess zu vernetzen. Damit wird auch die Transdisziplinarität der Nachhaltigkeitsforschung gefördert. Nachhaltigkeit kann nur durch parallele strukturelle Veränderungen und Lernprozesse auf und zwischen allen Ebenen erreicht werden. Es ist zu vermuten, dass die ausgesprochenen Empfehlungen nicht nur für die „Nachhaltigkeitsforschung“ relevant sind – hier sind sie unseres Erachtens jedoch unabdingbar. Es mag möglich sein rein technologisch orientierte Innovationen trotz eines von Konkurrenz geprägten Forschungsklimas voran zu bringen. Für Nachhaltigkeitsinnovationen ist dies unseres Erachtens nach unmöglich. Für den Förderer von Forschung bietet der Einsatz der oben beschriebenen Instrumente

den Vorteil weitaus größerer Transparenz, effizienteren Wissensmanagements, sowie die Ergebnissicherung kooperativ erarbeiteter Erkenntnisse und eine ständige Rückkopplung mit Wissenschafts- und Praxispartnern.

Im Sinne der Erfordernisse war die Arbeit des Projektes KONI, welches für die Koordinierung und Synthese von projektübergreifenden Themenstellungen des Forschungsschwerpunktes zuständig war, aus unserer Sicht von großem Wert. Und gerade das enge und sehr vertrauensvolle Zusammenwirken von KONI, BeNN und dem Coaching, an welchem KONI teilnahm, hat zu außerordentlich produktiven Effekten geführt:

- eine Offenlegung der Lernprozesse innerhalb der Projekte – das war ungewohnt und anfangs schwierig, letztlich aber erfolgreich;
- eine enge, vertrauensvolle Zusammenarbeit von Projektträger, Koordinierung und der Begleitforschung, die einen sehr großen Spielraum für gemeinsames Lernen geschaffen hat;
- dadurch auch einen großen Gestaltungsspielraum, um diese Begleit- und Unterstützungsmaßnahmen den Bedürfnissen und Interessen der Beteiligten sowie der jeweiligen Situation der Projekte anzupassen;
- im Ergebnis eine sehr positive Bewertung durch die Teilnehmer, die weiterführende Zusammenarbeiten zur Folge hatte (z.B. die AG Transdisziplinarität und verschiedene gemeinsame Projektentwicklungen).

Last but not least – es ist noch einmal zu betonen – erfordert ein jedes „Nachhaltigkeitsprojekt“ besonders intensive Kommunikations- und Marketingmaßnahmen. Insofern muss hierfür (entgegen allen üblichen Fördergepflogenheiten) deutlich mehr Leistung erbracht werden.

Transfer

Die gewonnenen Ergebnisse sind zu Transferzwecken im Internet unter der Webadresse www.netzwerk-kompetenz.de als Leitfaden für die Netzwerkarbeit verfügbar. Bestandteil dieses Leitfadens sind auch Anleitungen zur Selbstevaluation, sowie Handlungsempfehlungen für die Netzwerkmoderation. Erfahrungen aus diesem Vorhaben werden auch in einem Fachbuch über Netzwerkmoderation veröffentlicht, das noch in 2005 im Zielverlag erscheinen wird.