

2 Forschungsziel und -methoden

2.1 Forschungsfragen von BeNN

Im Rahmen des Projektes wurde untersucht unter welchen Bedingungen die Organisationsstruktur „Netzwerk“ im Bereich nachhaltiger Nutzungsstrategien erfolgreich entwickelt und betrieben werden kann. Dabei war auch das Potenzial spezieller Unterstützungsmethoden für Netzwerke (Moderation, Coaching, Supervision) Gegenstand der Forschung. In der Umsetzung verschiedener Unterstützungsmethoden hatte BeNN die Rolle eines Dienstleisters für die Projekte des Förderschwerpunktes inne.

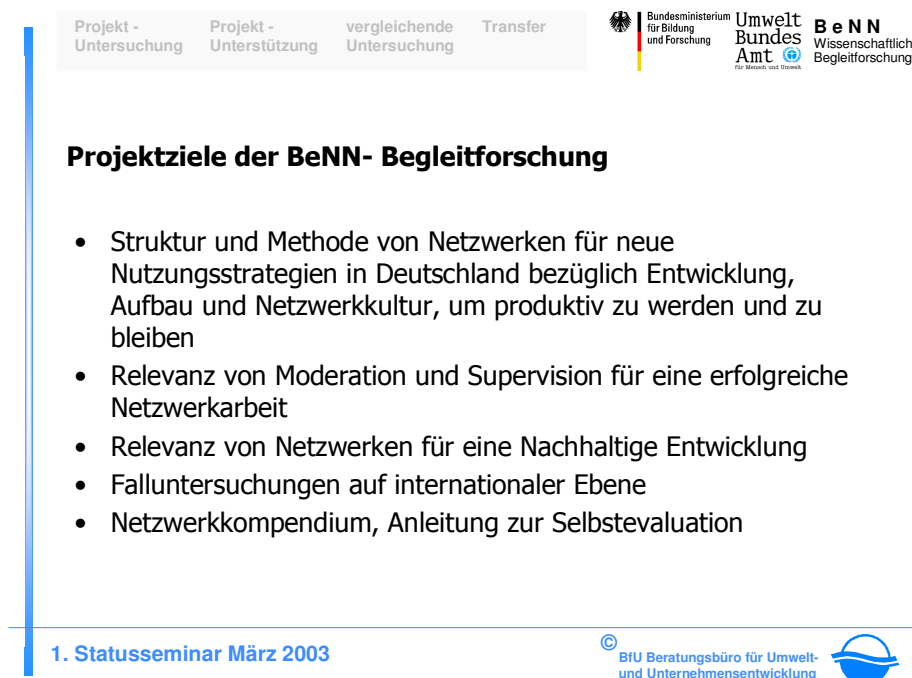


Abb. 2.1 Übersicht über die Projektziele der Begleitforschung

Der Auftrag von BeNN im Forschungsverbund war deshalb zweigeteilt. Einerseits wurden die Einzelprojekte in ihrer praktischen Arbeit durch Moderation, Erfahrungsaustausch, Supervision bzw. Coaching, Praxisleitfaden, Feedbacks und einer Anleitung zur Selbstevaluation unterstützt. Andererseits wurde die Entwicklung der Netzwerke unter besonderer Berücksichtigung der Wirkungen der unterstützenden Maßnahmen wissenschaftlich begleitet und die daraus gewonnenen Erkenntnisse in den Stand der Netzwerkforschung eingeordnet, um Aussagen zur Arbeits- und Überlebensfähigkeit von Netzwerken neuer Nutzungsstrategien zu erhalten.

Die zentralen Fragen des Begleitforschungsvorhabens können wie folgt formuliert werden:

1. Welche Bedeutung bzw. Rolle haben Netzwerke als Organisationsstruktur für die Förderung einer gesellschaftlichen Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit?
2. **Wie müssen** - nach Erfahrungen der Projekte des Förderschwerpunktes „Nachhaltiges Wirtschaften Möglichkeiten und Grenzen von neuen Nutzungsstrategien, Teil A: Regionale Ansätze“ und Erkenntnissen bisheriger einschlägiger Forschung - **Netzwerke für neue Nutzungsstrategien auf regionaler Ebene in Deutschland aufgebaut und entwickelt werden, um produktiv zu sein und zu bleiben?**

2.2 Untersuchungsgegenstand

Zu dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Schwerpunkt „Nachhaltiges Wirtschaften: Möglichkeiten und Grenzen neuer Nutzungsstrategien“, Teil A regionale Ansätze zählten insgesamt 9 Projektverbünde:

- NUR 01:** Strategien zur sozialen Verbreitung alternativer Mobilitätskonzepte in ausgewählten Oberzentren unter besonderer Berücksichtigung des Car-Sharing
Antragsteller: ZUFO – Zentrum für Umweltforschung, Universität Münster
- NUR 02:** Gemeinschaftliche Lebens- und Wirtschaftsweisen und ihre Umweltrelevanz – Realisierung lokaler und regionaler Veränderungspotentiale
Antragsteller: Wissenschaftliches Zentrum für Umweltsystemforschung, Universität Kassel
- NUR 03:** Nachhaltiges Konsumverhalten durch ökologische Dienstleistungen und organisierte Gemeinschaftsnutzung im großstädtischen Wohnumfeld (Berlin)
Antragsteller: Forschungsbereich Sozialökologische Forschung/ Gender & Environment, TU Berlin
- NUR 04:** Gemeinschaftsnutzungsstrategien als Faktor für Stabilisierung und nachhaltige Entwicklung in ländlichen Räumen Brandenburgs
Antragsteller: Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH, nexus – Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung, Technologie-Netzwerk Berlin e.V., TU Berlin – sozial-ökologische Forschung/ Feministische Umweltforschung, TU Berlin – Zentrum Technik und Gesellschaft
- NUR 05:** Lebensdauererlängerung von Investitionsgütern: Potenzialanalyse und Transferkonzept (Machbarkeitsstudie)
Antragsteller: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation, IAO, Stuttgart, Unique, Berlin
- NUR 06:** Regionale Netzwerke zur Wieder- und Weiterverwendung von Computern
Antragsteller: ZEK, Kooperations- und Beratungsstelle für Umweltfragen (Kubus), TU Berlin, Genossenschaft der Werkstätten für Behinderte e.G. (GDW Nord), KVA eG zukunftsfähiges Wirtschaften, Berlin
- NUR 08:** Produkte länger und intensiver nutzen – Möglichkeiten der Gestaltung und Diffusion Neuer Nutzungsstrategien in lokal-regionalen Akteursnetzen
Antragsteller: IÖW, Berlin/Heidelberg/Wuppertal, Weitergeben e.V., Heidelberg, Agenda Büro der Stadt Heidelberg
- NUR 09:** Innovationsagentur Nachhaltiges Wirtschaften als Drehscheibe zukunftsfähigen Anbieter- und Verbraucherverhaltens im Modellgebiet Dortmund/Kreis Unna/Hamm
Antragsteller: Sekretariat für Zukunftsforschung SFZ, Dortmund, Verbraucherzentrale Nordrhein-Westfalen e.V., Düsseldorf, Innovationsagentur Nachhaltiges Wirtschaften INW
- NUR 10:** „Wiederverwendung von Möbeln als Beispiel der regionalen Kreislaufwirtschaft“ - Kreislaufwirtschaft – aufgemöbelt
Antragsteller: FhG IML, Universität Dortmund, Thüringer Verfahrenstechnisches Institut für Umwelt und Energie

Erläuterung zum Projekt KONI NUR 07: Die Gesamtkoordinierung KONI durch das Umweltbundesamt (UBA) wurde offiziell als NUR 07 „Koordinierung und Nutzungsintensivierung“ bezeichnet. Im Auftrag des UBA fand die Begleitforschung BeNN statt, ist also ein Teil von NUR 07.

Das Projekt NUR 05 war zu Beginn der wissenschaftlichen Begleitforschung bereits abgeschlossen, deshalb konnte es nicht in die Netzwerkanalyse mit einbezogen werden.

Zum einfacheren Umgang mit den Projektbezeichnungen bekam jedes Projekt einen prägnanten Kurztitel, der auch im vorliegenden Abschlussbericht verwendet wird.

Das Projekt NUR 04, das selbst Kooperationen/ Netzwerke untersucht, stellte für BeNN den Kontakt zu einem ihrer Projekte zur weiteren Untersuchung her (Kooperationsanstiftung e.V. Lauchhammer als Beispiel einer Gemeinschaftsnutzungseinrichtung), dies wurde NUR 04A genannt. Bei dem Projekt ReUse wurden die Partner in Berlin NUR 06A und in Hamburg NUR 06B als eigenständige Teilnetzwerke behandelt, was auch der Realität der Netzwerkentwicklung entsprach.

| NUR | Projekt-Kurztitel |
|-----|---|
| 01 | Mobilität |
| 02 | Kommune |
| 03 | Wohnumfeld |
| 04 | Gemeinschaftsnutzung |
| 04A | Kooperationsanstiftung e.V. Lauchhammer |
| 05 | Investitionsgüter |
| 06A | ReUse Berlin |
| 06B | ReUse Hamburg |
| 08 | Weitergeben |
| 09 | Innovationsagentur |
| 10 | Möbel |

Tab. 2.1 Projekt-Kurztitel im Förderschwerpunkt

2.3 Methodisches Vorgehen

Die methodische Arbeit zur Klärung der beiden eingangs genannten Forschungsfragen fand auf vier Ebenen statt. Sie war zum Teil hypothesengeleitet und theoriebildend, zum Teil explorativ.

- **Projektuntersuchung:** In einer mehrteiligen empirischen Erhebung unter den Netzwerken des Forschungsverbundes und ausgewählten externen Netzwerken wurden erforderliche Netzwerkmodelle und -attribute bestimmt (siehe dazu Kap. 3 und 4). Am Beispiel der untersuchten Netzwerke (Kap. 5) wurden interne Erfolgsfaktoren und externe Erfolgsfaktoren („Rahmenbedingungen“) für neue Nutzungsstrategien ermittelt bzw. umgekehrt Schwachstellenanalysen vorgenommen (vgl. Kap. 6). Eine Literaturrecherche dient dem Abgleich zum Stand der Forschung.
- **Projektunterstützung:** Den Projektverantwortlichen und Netzwerk-Moderatoren wurde im Moderatorenkreis ein Lernraum mit den Möglichkeiten zur Kompetenzerweiterung durch Erarbeiten neuer Methoden und Kenntnisse, zum Erfahrungsaustausch, für Peer-to-Peer-Hilfestellungen und als Diskussionsforum gegeben (Kap. 7). Der Einfluss von Supervision und Coaching auf die

Netzwerkentwicklung wurde durch einen Feldversuch beforscht, in dem Supervision bzw. Coaching von zwei Projekten sowie den Teilnehmern des Moderatorenkreises stattfand (Kap. 8).

- **vergleichende Untersuchung:** Diese Untersuchung wurde punktuell auf internationaler Ebene vollzogen und ermöglicht dadurch die Bestimmung sozioökonomischer, soziokultureller und politischer Einflussfaktoren (Erfolge und Probleme) in einem ersten transnationalen Vergleichsausschnitt (Kap. 10).
- **Teilnahme an den vom Projekt KONI initiierten und betreuten Kooperationen:** Die vom Projekt KONI eingerichteten Arbeitsgruppen (z.B. zum Thema Ökonomie und zum Thema Transdisziplinarität) sowie Workshops, die zu den Arbeitsgruppenthemen durchgeführt wurden, waren sehr wichtige Interaktionsräume, um u.a. Forschungsfragen von BeNN zu behandeln. Einige der in diesem Bericht vorgestellten Erkenntnisse sind auf Klärungsprozesse in diesen Arbeitsgruppen und Workshops zurück zu führen.

Die Arbeit auf diesen vier Ebenen erfolgte sowohl explorativ als auch hypothesengeleitet. Zu Beginn der wissenschaftlichen Begleitforschung bzw. zu Beginn der Netzwerkarbeit wurden Hypothesen gebildet, die zum einen allgemeiner Art waren, zum anderen zu speziellen Implikationen von Netzwerken neuer Nutzungsstrategien gehörten. Einige wichtige Hypothesen seien hier genannt:

1. Netzwerke entwickeln sich nur in Anwesenheit von Führungspersönlichkeiten.
2. Der kulturelle Hintergrund bestimmt die Form der Netzwerkbildung.
3. Solidarität im Netzwerk entsteht durch das Entdecken zueinander kompatibler Motivationen.
4. Supervision und Moderation wirken förderlich und beschleunigend auf die Netzwerkentwicklung.
5. Netzwerke für neue Nutzungsstrategien müssen sich, um in der Konkurrenz zum übrigen Markt zu bestehen, durch besondere Merkmale abheben.
6. Netzwerke für neue Nutzungsstrategien müssen für Statuskonsum und Eigentumsbindungen neue „Modelle“ anbieten.
7. Die idealistische Anspruchshaltung in Netzwerken neuer Nutzungsstrategien kann die praktische Arbeit in der ökonomischen Realität behindern.

Umfang und Rahmen, in denen die Begleitforschung stattfand, ermöglichen keine exakte wissenschaftliche Kontrolle. Die insgesamt geringen Fallzahlen, was die Netzwerke neuer Nutzungsstrategien anbelangt, die aus typologischer Sicht hohe Streubreite der untersuchten Fälle, wie auch die Tatsache, dass die Befunde größtenteils auf Selbstbezeugnissen Beteiligter in einer forschungsstrategisch ungewöhnlichen Konstellation beruhen, sind zu beachten. Wir sind deshalb auf der sicheren Seite, wenn wir die Ergebnisse von BeNN als plausible Annahmen über die Wirklichkeit von Netzwerkprojekten für neue Nutzungsstrategien betrachten.

Ungewöhnlich war die Konstellation des Forschungsschwerpunktes insofern, als dass Dank des Projektes KONI die Entwicklung der Kooperationskultur zwischen den Projekten eine hohe Intensität erlangt hat. In mehreren Arbeitsgruppen wurden zentrale Themen des Förderungsschwerpunktes sehr offen und kreativ behandelt. Hinzu kamen Workshops¹ zu wichtigen Themenschwerpunkten mit viel Raum für Diskussionen, eine Beteiligung der Vertreterin von

¹ Workshop der AG Ökonomie im Mai 2004, Workshop der AG Transdisziplinarität im Oktober 2004.

KONI am Moderatorenkreis und an der Supervision. Die Tatsache, dass zwei Netzwerke das Angebot eines Coachings/ einer Supervision genutzt haben, wie auch die Teilnehmer des Moderatorenkreises die angebotenen Supervisionsrunden wahrnahmen, ist für Forschungsvorhaben innovativ und ungewöhnlich. Nicht zuletzt wurde dies möglich, da in dem Forschungsverbund auch eine Gemeinschaft Gleichgesinnter anzutreffen war – Menschen, denen es ein inneres Anliegen ist, an der Verbesserung der gesellschaftlichen Verhältnisse mitzuwirken. Dies förderte das Zueinanderfinden, die Öffnung gegenüber vermeintlicher Konkurrenz und eine gemeinsame Rückbindung an eine verbindenden Sinnhaftigkeit.

Was die gesamte Arbeit der Begleitforschung anbelangt, so haben wir uns dem Thema über fünf Schritte angenommen. Als Fragen formuliert lauten diese Schritte:

1. Welches sind nach dem Stand der Netzwerkforschung relevante Erkenntnisse hinsichtlich Typologie, Organisation und Erfolgsbedingungen?
2. Welchen Stellenwert haben Moderation und Supervision/ Coaching in der Netzwerkarbeit?
3. Zeichnen sich neue Nutzungsstrategien im Sinne einer Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit durch besondere strukturelle Merkmale aus?
4. Muss ein Netzwerk, dass sich in Tätigkeitsfeldern mit solchen Strukturmerkmalen engagiert, in besonderer Weise ausrichten?
5. Findet sich dies in den untersuchten Netzwerken wieder?

Die Klärung dieser Fragen dient letztendlich dem Finden von Antworten auf die bereits genannte zentrale Forschungsfrage, die da lautet:

Wie müssen Netzwerke für neue Nutzungsstrategien in Deutschland aufgebaut und entwickelt werden, um produktiv zu sein und zu bleiben?

Auf Basis der Erfassung des Standes der Forschung wurde diese zentrale Forschungsfrage durch eine Sammlung von Leitfragen untersetzt, die anschließend nach thematischen Zusammenhängen strukturiert wurden. Nach einer Sondierung und Bewertung wurden hieraus die folgenden wesentlichen 8 Leitfragen (LF) zusammengestellt:

- LF 1** Wie sind die Netzwerke aufgebaut und - insbesondere, wörtlich: - vernetzt; verändert sich daran etwas über die Zeit?
- LF 2** Welche Aufgabenbereiche müssen bei der Arbeit derartiger Netzwerke 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 der Netzwerke 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 der Netzwerke?

- 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?

In Anbetracht der formulierten Ziele und Leitfragen lag eine umfangreiche empirische Netzwerkanalyse nahe, d.h. leitfragengestützte und schriftliche Interviews zu verschiedenen Zeitpunkten und mit verschiedenen ProjektteilnehmerInnen. So sollten insbesondere Fragen zu Dynamik/ Entwicklung beantwortet werden.

Leitfrage 3 und Leitfrage 8 haben eine enorme Bandbreite, die es zwar wert gewesen wäre, in den Interviews mit den jeweiligen Projektleitungen ausführlich zu diskutieren, was aber andererseits den Rahmen der empirischen Erhebung gesprengt hätte. Deshalb setzte BeNN in den Erhebungen den thematischen Schwerpunkt auf die „echten“ Netzwerkthemen und nicht auf z.B. grundsätzliche Fragen zur Etablierung von neuen Nutzungsstrategien auf dem Markt. In diesem Sinne wurden auch zwischen KONI und BeNN thematische Absprachen getroffen, so sollten die von KONI durchgeführten Statusseminare dafür genutzt werden, grundsätzliche Fragestellungen zum Thema Nachhaltigkeit zu diskutieren.

Das Interesse der Projekte an den einzelnen Leitfragen von BeNN wurde mittels eines Fragebogens im Rahmen einer Bedarfs sondierung im September 2002 abgeprüft. Der komplette Fragebogen ist Anlage 1 A im Anhang. Bei den Themen waren Mehrfachnennungen erwünscht, zudem wurden pro Projekt alle an der Leitung und Entwicklung beteiligten Akteure befragt.

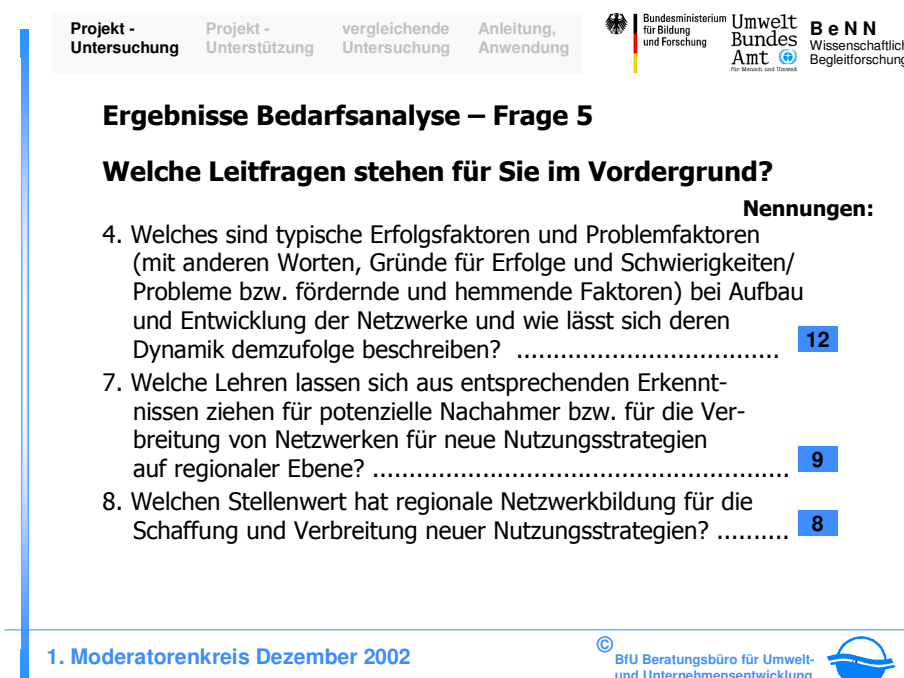


Abb. 2.2 Ergebnis der Bedarfsanalyse, Frage 5

Die Mehrheit der Befragten interessierte sich für das Thema Erfolgs- und Problemfaktoren beim Aufbau von Netzwerken, was vermutlich durch die größte praktische Relevanz für die eigenen Arbeiten erklärt werden kann.

Analog dazu wurde in der Bedarfsanalyse auch ermittelt, welche Angebote des Moderatorenkreises am meisten interessieren und welche Inhalte auf der BeNN-Homepage am häufigsten nachgefragt wurden (ebenfalls Mehrfachnennungen möglich):

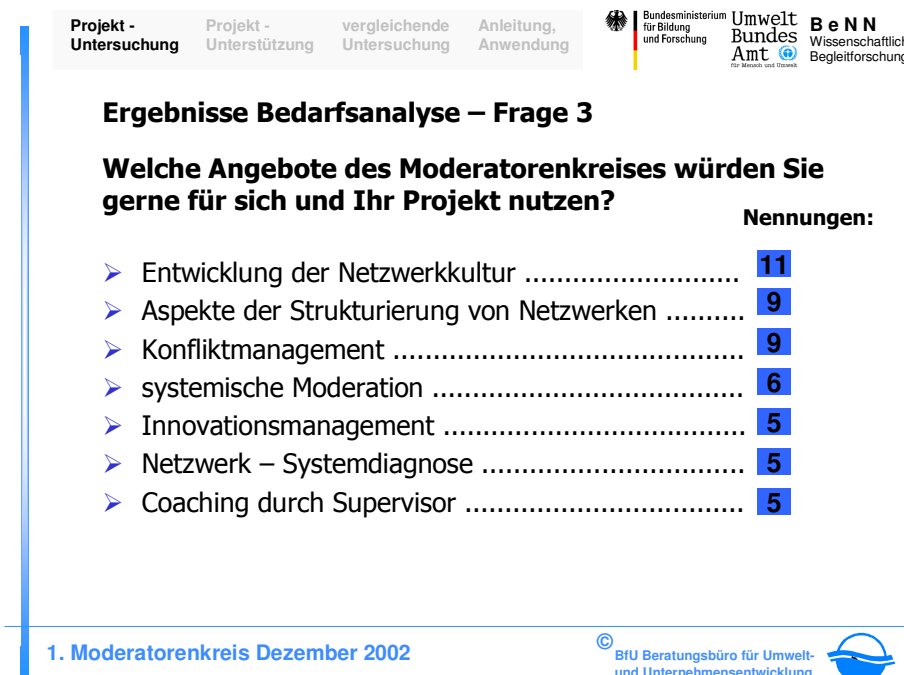


Abb. 2.3 Ergebnis der Bedarfsanalyse, Frage 3

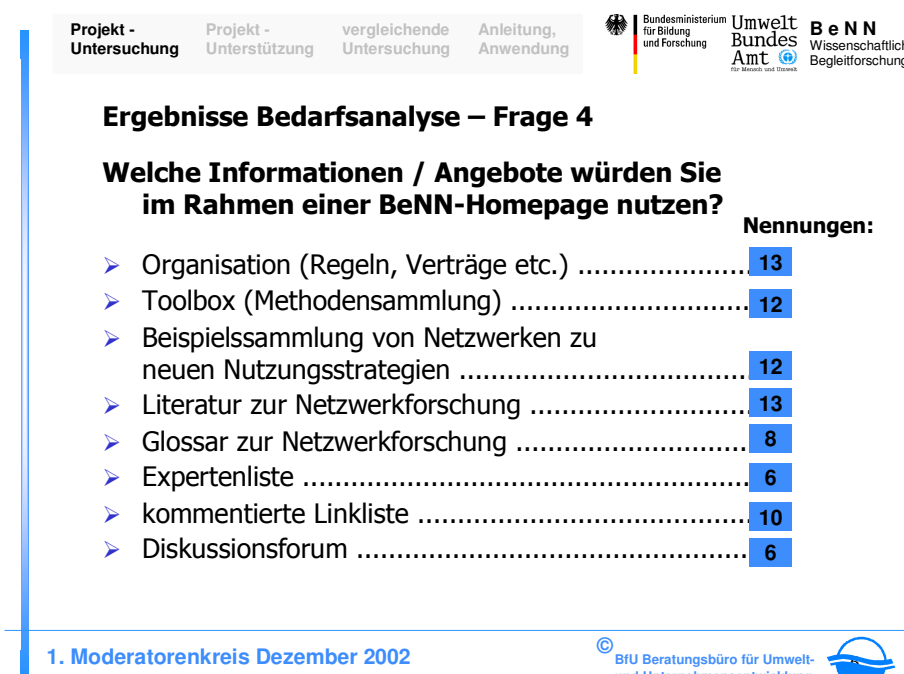


Abb. 2.4 Ergebnis der Bedarfsanalyse, Frage 4

Weitere Fragen, die im Rahmen der Bedarfsanalyse betrachtet wurden, führten zu keinen substanziellen Ergebnissen. Sowohl bei der Gestaltung der Interviews wie auch bei den Tref-

fen des Moderatorenkreises versuchte das BeNN-Team auf die Wünsche und Vorstellungen der Befragten einzugehen. Die BeNN-Homepage als Wiedergabe der Projektergebnisse entspricht diesen Schwerpunkte ebenfalls.

Im Projektzeitraum konnten die eingangs genannten vier Ebenen nicht zeitlich getrennt werden, vielmehr wirkten zahlreiche Zwischenergebnisse an anderen Stellen als neuer Input oder Modifikation. Die nachfolgende Übersicht zeigt die wesentlichen Instrumente der Begleitforschung in Bezug auf die erzielten Ergebnisse. Im Folgenden werden die Instrumente näher beschrieben.

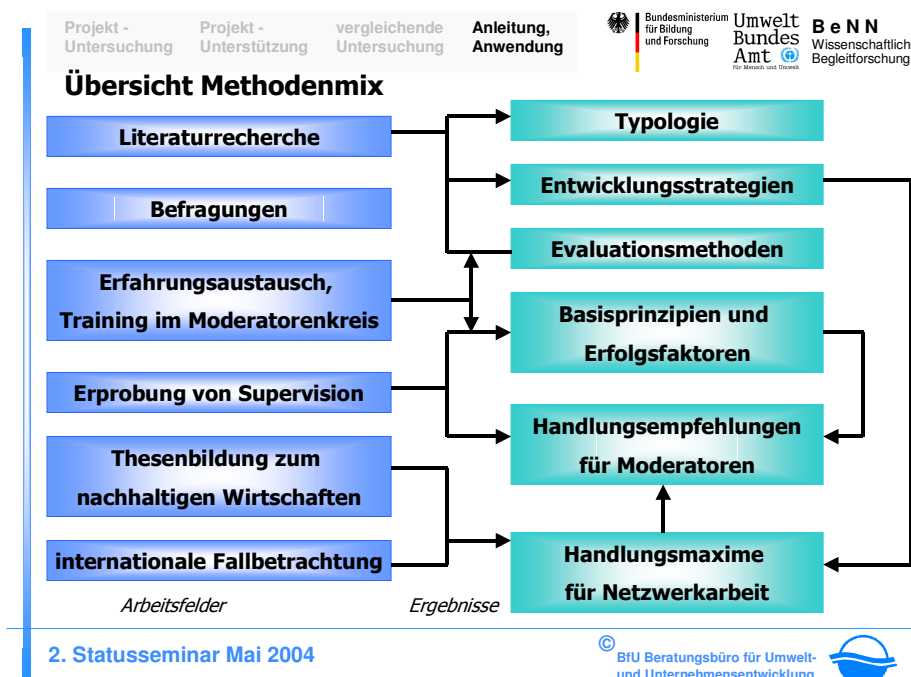


Abb. 2.5 Übersicht über die in der Begleitforschung eingesetzten Methoden

2.3.1 Literaturrecherche

Zur Ermittlung des Stands der Forschung wurde zu Beginn des Projektes die relevante Literatur recherchiert und zu ausgewählten Büchern wurden Exzerpte angefertigt. Die Recherchen in periodisch erscheinenden Zeitschriften begrenzten sich auf das Thema Netzwerke und Nachhaltigkeit. Zur Auswertung siehe Kap. 3.2. Vorhandene Typologien zu Netzwerken wurden auf ihre Eignung hin für neue Nutzungsstrategien geprüft, mit dem Ergebnis, dass BeNN für seinen Gebrauch eine Typologie weiterentwickelte (siehe Kap. 3.3).

Die Erarbeitung der Spezifika von Netzwerken für nachhaltige Nutzungsstrategien wurde aus dem vorhandenen Material abgeleitet und ergab ein deutlich spezifiziertes Arbeitspapier. Praxisorientierte Beispiele aus dem Bereich Organisations-Entwicklung kamen im Moderatorenkreis zur Anwendung. Als ein weiteres Produkt der Literaturrecherche stellte das BeNN-Team ein Glossar zur Moderation von Kooperationsverbänden und Netzwerken zusammen (siehe Kap. 14). Aus den recherchierten Netzwerkbeispielen wurden drei sogenannte externe Netzwerke ausgewählt (vgl. Kap. 5.1.3), eine weitere Recherche über international vorhandene Netzwerke führte zur Auswahl der unter Kapitel 10 behandelten Fallstudien.

Sowohl die erarbeiteten Evaluationsmethoden als auch die Entwicklungsstrategien wurden durch den Erfahrungsaustausch im Moderatorenkreis und damit durch die konkreten Arbeiten der einzelnen Projekte beeinflusst. Bei beiden Themen bestand der Bedarf, die bereits vorhandenen Ansätze und Methoden zu spezifizieren.

2.3.2 Befragungen

Im Mittelpunkt der Projektuntersuchung standen die Projekte des Förderschwerpunktes. Als Hauptuntersuchungsmethode wurden empirische, leitfragengestützte Interviews gewählt. Die bereits vorgestellten acht Leitfragen lauten schlagwortartig vereinfacht wie folgt:



Abb. 2.6 BeNN-Leitfragen in Kurzform

Bereits nach der ersten Kontaktaufnahme mit den am Verbund beteiligten Forschungsvorhaben (Bedarfsanalyse) zeigte sich, dass diese thematisch sehr weit gefächert waren. Dies erschwerte eine vergleichende Forschung und schränkte Synergieeffekte zwischen den einzelnen Vorhaben ein. So sehr das Konzept des Förderschwerpunktes zu begrüßen war, das unterschiedlichste Wirtschaftssegmente neuer Nutzungsstrategien im Verbundvorhaben berücksichtigt, für eine begleitende Forschung, die sich primär mit der Gestaltung und Führung von Netzwerken für Nachhaltigkeit befasst, ist die große Bandbreite nachteilig. Für spezifische Forschungsfragen (zum Beispiel: wie viel Gestaltungsspielraum und Durchgriffsrecht benötigt ein Netzwerkknoten in diesen Netzwerke) ergaben sich deshalb nur stark eingegrenzte Erhebungsmöglichkeiten.

Die Befragungsinstrumente wurden im Team entwickelt und intensiv diskutiert, bevor sie zur Anwendung kamen. Die beiden Befragungsrunden mit den jeweiligen Verantwortlichen der Projekte fanden im Abstand von etwas mehr als einem Jahr statt (erste Erhebung: Februar bis Juni 03; dritte Erhebung: Mai/ Juni 04). Die Befragung aller Praxispartner in den Projekten/ Netzwerken, FBzwei genannt, wurde von April bis September 03 durchgeführt.

Unabhängig davon gab es auf Grund der ausgezeichneten Kooperationsstruktur im Forschungsverbund (initiiert durch KONI) verschiedenste Kontakte zwischen den BeNN-

Mitarbeitern und den Projekten im Rahmen der Arbeitsgruppen, Fachworkshops, des Moderatorenkreises sowie der Statusseminare. Diese Kontakte wurden auch genutzt, um zusätzliche Informationen zu einzelnen Aspekten der Leitfragen einzuholen.

2.3.3 Erfahrungsaustausch, Training im Moderatorenkreis



Abb. 2.7 Übersicht Arbeitsziele und Struktur des Moderatorenkreises

Der Moderatorenkreis als ein zentrales Element der Unterstützung für die Projekte verfolgte mit seiner Arbeit im wesentlichen zwei Ziele :

- Einerseits wurden für die verschiedenen Arbeitsbereiche der Netzwerkmoderation die zugehörigen Strukturen, Methoden und Techniken erörtert.
- Andererseits wurden an Beispielen aus den Projekten / Netzwerken des Verbundes diese Strukturen, Methoden und Techniken exemplarisch erprobt und damit die aktuelle Arbeit in den Netzwerken reflektiert.

Die Durchführung der Arbeit im Moderatorenkreis geschah auf unterschiedlichen Wegen. Zu einem Teil wurden im Plenum in Initiativreferate verschiedener Inhalte zu Aspekten der Moderationsarbeit vorgestellt. In Diskussionen und den Coaching-Runden mit den beteiligten ModeratorInnen wurden diese Inhalte mit deren Erfahrungen abgeglichen. Im zweiten Teil wurden in praktischen Umsetzungen diese Inhalte in Kleingruppen und im Plenum auf die Situation der Verbundprojekte /-netze angewandt.

Methodisch war es Ziel des Moderatorenkreises, die gemeinsam erarbeiteten Strukturen, Methoden und Techniken zwischendurch immer wieder auf die reale Situation der Netzwerke und Moderatoren zu beziehen. Phasen der Rezeption und theoretischer Diskussion wechselten sich beständig mit Phasen der adaptiven Reflexion und des Coachings ab.

Dabei war es das Ziel des BeNN-Teams, mit den Teilnehmern ein gemeinsames Lernfeld zu gestalten. Wir wollten also nicht „normativ verkünden“, was es mit der Moderation von Netzwerken und Projekten auf sich hat und wollten auch nicht die sein, die immer auf alles eine

Antwort haben, sondern eben jene, welche den Gruppenlernprozess organisieren, zum Teil gezielt Beiträge einbringen und im übrigen auch Teilnehmende sind. Besonders die Themen Evaluationsmethoden und Erfolgsfaktoren wurden entscheidend durch die Moderatorentreffen geprägt.

Die konkrete inhaltliche Ausgestaltung des Moderatorenkreises konnte sich dank der im Vorfeld durchgeführten Bedarfsanalyse (vgl. Einführung zu Kap 2.3) stark an dem Bedarf der Teilnehmer orientieren. Zudem wurde bei jedem Treffen die gemeinsame Interessenslage sondiert und die Arbeiten darauf ausgerichtet.

Insgesamt fanden 4 Treffen des Moderatorenkreises statt. Jedes Treffen fand an zwei Tagen statt. An den beiden Tagen wechselten sich Plenums-Sitzungen, Coaching-Runden und Gruppenarbeit ab (weitere Ausführungen unter Kap. 7).

2.3.4 Erprobung von Supervision

Die Ausgangsthese der Begleitforschung und Grundlage für die Erprobung und Beforschung war, dass **Supervision** ein wesentliches Entwicklungsinstrument für an Nachhaltigkeit orientierte Netzwerke im Rahmen des Förderschwerpunktes, wie auch für transdisziplinäre Forschungsprojekte ist. Mehr noch als bei anderen Unternehmungen hängt der Erfolg der Projekte/ Netzwerke von der Beziehungs- und Reflexionsfähigkeit der Akteure ab.

Die Konstruktion des Förderschwerpunktes zog eine Beforschung auf zwei Ebenen nach sich. Damit betrat die Begleitforschung absolutes Neuland.

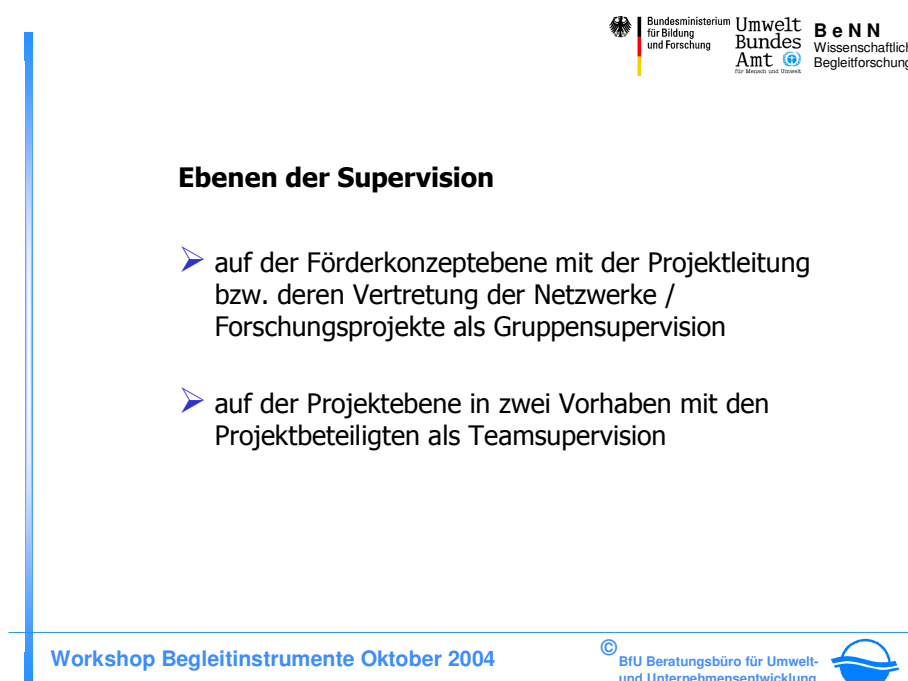


Abb. 2.8 Forschungsebenen der Supervision

Die zentrale Frage, die neben BeNN auch KONI und die AG Transdisziplinarität beschäftigt, lautet: Wie können WissenschaftlerInnen und PraktikerInnen zusammenarbeiten, sich verständigen, zu gemeinsamen Problemdefinitionen und Lösungsstrategien finden, unterschied-

liche Vorstellungen über Zeit- und Kapazitätsbedarfe berücksichtigen, zu klaren Rollen- und Aufgabenverteilungen kommen etc.?²

Die Beforschung durch BeNN erfolgte in vier Schritten:

1. In einem Auswahlverfahren wurden zwei Netzwerke ermittelt, die für eine Supervision am geeignetsten erschienen (s.a. Abb. 8.1).
2. In Abstimmung mit zwei externen Supervisoren und KONI wurden die Forschungsfragen formuliert (vgl. Abb. 2.9).
3. Die praktische Anwendung der Supervision erfolgte auf den o.g. zwei Ebenen der Netzwerkarbeit.
4. Im Lauf und nach Abschluss der Supervisionsarbeit wurden mittels Befragungen sowohl der Supervisanden als auch der Supervisoren Einschätzungen und Antworten zu den eingangs formulierten Forschungsfragen erhoben.

An dieser Stelle sei bereits hervorgehoben, dass die Beforschung der Supervisionstätigkeiten eine schwierige Aufgabe war, da Supervision im allgemeinen als ein „geschützter Raum“ gilt, über deren Inhalte Stillschweigen vereinbart ist. Als Konsens wurde Schritt 3 per Email und durch Auswertungsgespräche mit allen Beteiligten sowie den Supervisoren und KONI zusammen durchgeführt.



Forschungsfragen bezüglich Supervision

1. Thematische Schwerpunkte
2. Aufgabenbereiche in Netzwerken
3. Ausrichtung
4. Erfolgs- und Problemfaktoren
5. Relevanz
6. Supervisionsstruktur
7. Intervention
8. Supervisionsmodell

Workshop Begleitinstrumente Oktober 2004

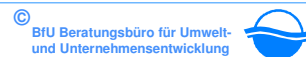


Abb. 2.9 Forschungsfragen bezüglich der Supervision in Kurzform

Zu weiteren Details der Durchführung und zu den Ergebnissen siehe Kapitel 8. Durch die Supervisionstätigkeiten bekam die Begleitforschung einen zusätzlichen Input für die Handlungsempfehlungen für Moderatoren, die eigentlich Bestandteil des Moderatorenkreises waren (vgl. Kap. 7.2). Eine weitere Rückkopplung ergab sich zum Thema Erfolgsfaktoren für Netzwerkarbeit, stellte der Einsatz von Supervision bzw. Coaching doch einen sehr wichtigen Untersuchungsgegenstand für die Begleitforschung dar.

² KONI, AG transdisziplinäre Forschung 2004, S. 2., siehe hierzu auch Loibl, M. C. 2005.

2.3.5 Thesenbildung zum nachhaltigen Wirtschaften

Ausgehend vom Nachhaltigkeitsbegriff und verschiedenen, in der Literatur vorhandenen Prinzipien zur Nachhaltigkeit hat die Begleitforschung eine pragmatische Konkretisierung vorgenommen, in der allgemeine Leitgedanken zur Herleitung von konkreten Handlungserfordernissen eingesetzt wurden.

In der Anwendung der relevanten Leitgedanken **langfristige Kapitalpflege**, **systemische Orientierung** und **Gemeinschaftlichkeit** auf die Handlungsdimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziokultur, lassen sich neunzehn Anforderungen für einen beliebigen Wirtschaftsakteur ableiten, der seine Zukunftsfähigkeit ausbauen möchte (vgl. Kap. 4.1). In den einzelnen Formulierungen wird auch die Bedeutung der Netzbildung und die Vorteile von Netzwerken als Organisationsform für nachhaltige Unternehmungen deutlich.

Diese Handlungsanforderungen in Verbindung mit in der Gesellschaft beobachtbaren Megatrends waren zudem Grundlage für die Untersuchung, inwieweit Netzwerke zur Entwicklung von Nachhaltigkeit zwingend notwendig sind (vgl. Kap. 4.2).

2.3.6 internationale Fallbetrachtung

Die ausländischen Netzwerke dienen im Rahmen von BeNN als Vergleichsbeispiele mit einer zweigeteilten, speziellen Fragestellung: 1) Kommen unter anderen Rahmenbedingungen als in Deutschland auch typische andere Ideen für Netzwerke nachhaltigen Wirtschaftens zum Tragen? 2) Lassen sich dabei besonders prägende Rahmenbedingungen ermitteln und wie ist eine Übertragbarkeit der Erkenntnisse aus den Fallbeispielen für Deutschland einzuschätzen?

Die Fallbeispiele selbst sind nach dem Gesichtspunkt der Vielfalt ausgewählt worden, um einen möglichst großen Teil des Gesamtspektrums abzudecken. Als Kriterien dienten

- ein sehr breit gefasster Nachhaltigkeitsbegriff (mit ökologischem, ökonomischem und sozialem Ansatz),
- die Größe der untersuchten Operationseinheiten und
- die Ähnlichkeit der Operationseinheiten mit dem Netzwerkkonzept.

Aus dem schier unendlichen Angebot an internationalen Netzwerken, das durch Literatur- und vor allem Internetrecherchen zusammengestellt werden konnte, wurden Netzwerke ausgewählt, die zumindest eines der folgenden Kriterien erfüllten:

- Das Netzwerk dient dem Austausch von Wissen zu neuen Nutzungsstrategien, Gütern oder Dienstleistungen.
- Das Netzwerk befasst sich mit anderen Formen neuer Nutzungsstrategien wie Wiederverwendung oder Weiterverwendung.
- Das Netzwerk befasst sich mit Reparaturen oder Upgrading im weitesten Sinne.

Die Länder, in denen nach Fallbeispielen gesucht wurden, waren einerseits andere deutschsprachige Länder (Österreich und Schweiz) andererseits die USA. Letztere bedingt durch die Annahme, dass maßgebliche Unterschiede in den Rahmenbedingungen zwischen Deutschland und den USA existieren. Diese sind darin zu beschreiben, dass in den USA der Staat direkt selbst kaum Projekte im Sinne der Nachhaltigkeit fördert, eine indirekte Förderung jedoch wohl durch private Initiativen existiert. Im Kapitel 10 werden die Ergebnisse der internationalen Fallstudien dargestellt.