

## 5 Analyse der Netzwerke des Forschungsverbundes

### 5.1 Umfang und Durchführung

Zur Untersuchung der Arbeits- und Überlebensfähigkeit von Netzwerken für neue Nutzungsstrategien haben wir uns methodisch über vier Schritte der Aufgabenstellung angenähert.

- Erstens wurde durch ein Literaturstudium untersucht, welches nach dem Stand der Netzwerkforschung relevante Erfolgsbedingungen sind (Kap. 6.3).
- Zweitens wurde im Rahmen des Moderatorenkreises und der Supervision im Forschungsverbund der Stellenwert von Moderation und Supervision / Coaching in der Netzwerkarbeit erforscht (Kap. 7 und 8).
- Drittens sind wir der Frage nach gegangen, ob sich neue Nutzungsstrategien – im Sinne einer Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit – durch besondere strukturelle Merkmale auszeichnen (Kap. 4).
- Viertens wurde im Rahmen der hier vorzustellenden Erhebungen in den Netzwerken des Forschungsverbundes untersucht, inwiefern sich praktische Konsequenzen der Schlussfolgerungen aus den Punkten 1 bis 3 in Netzwerken neuer Nutzungsstrategien beobachten lassen.

Für den Schwerpunkt der empirischen Untersuchungen zu Schritt vier haben wir hauptsächlich Befragungen eingesetzt. Dabei war uns die Besonderheit bewusst, dass es sich bei den untersuchten Netzwerken des Forschungsverbundes um geförderte Vorhaben handelt, die zudem durch ein Zusammenwirken von Menschen aus der Forschung mit Menschen aus der Praxis, also stark inter- und transdisziplinär gekennzeichnet sind.

Ausgangslage der Befragung war der aus den zentralen Forschungsfragen entwickelte Satz von acht Leitfragen (LF) (vgl. Kap. 2.3). Diese wurden für den empirischen Teil ihrerseits durch Teilfragen untersetzt und in Frageblöcken gegliedert.

Die empirischen Erhebungen wurden in vier Befragungsrunden durchgeführt (die Fragebögen sind im Anhang Teil 1 B bis F wiedergegeben).

- Interviews mit den jeweiligen Projektleitungen (FBeins) (s. Kap 5.1.1)
- Interviews mit Verantwortlichen aus drei externen Netzwerken (FBeins) (s. Kap. 5.1.3)
- Befragung der Praxispartner innerhalb der Projekte/ Netzwerke (FBzwei) (s. Kap.5.1.2)
- Fortschrittserhebung mit den Projektleitungen (FBdrei)
- Erhebung bei den Verantwortlichen von Netzwerken in den USA, Österreich und der Schweiz (FBvier)

Die ersten zwei Befragungen dienten einer Erfassung der Netzwerksituation aus unterschiedlichen Blickrichtungen zu einem möglichst frühen Stadium der Begleitforschung. Hierfür wurde zum einen in einem Fragebogen gestützten Interview die Sichtweise der leitenden Personen in den Netzwerken (Netzwerke des Verbundvorhabens und externe Netzwerke) erfasst und zum anderen über eine schriftliche Erhebung mittels Fragebogen die Einschätzung aller beteiligten Netzwerkakteure erhoben. In einer weiteren Stufe der Erhebungen wurden mit dem zeitlichen Abstand von einem Jahr die leitenden Personen der Netzwerke des Forschungsverbundes hinsichtlich erfolgter bzw. wahrgenommener Veränderungen der Netzwerksituation befragt (siehe auch Abb. 5.1).

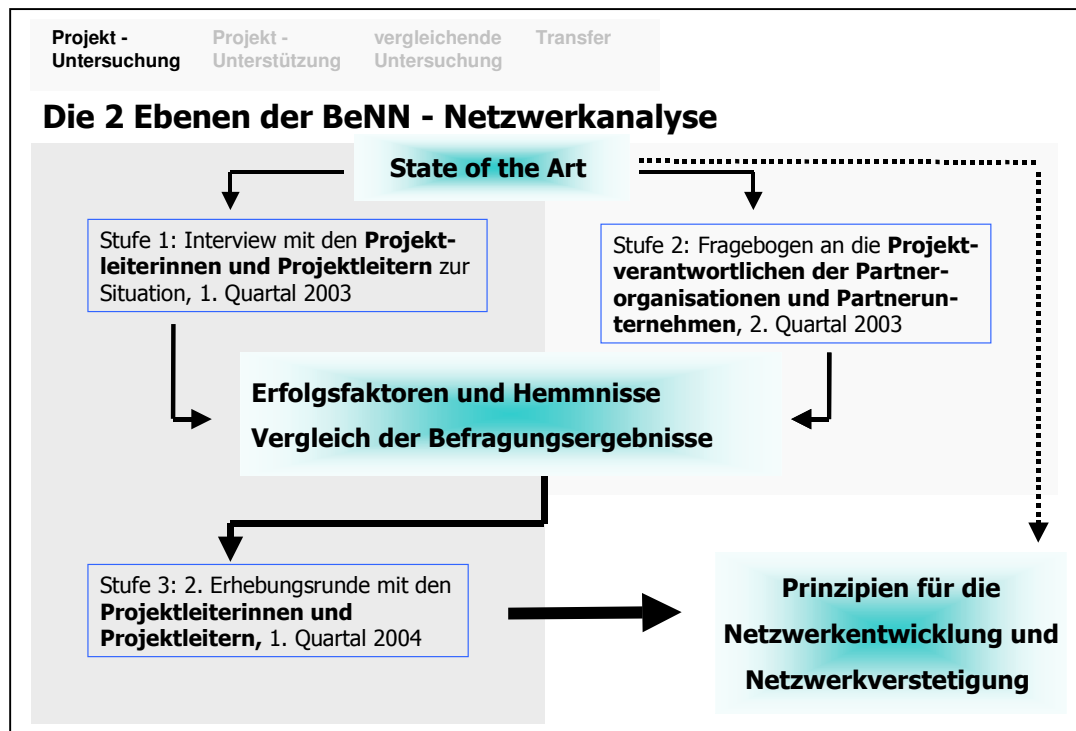


Abb. 5.1 Übersicht zu den durchgeführten Erhebungen im Forschungsverbund und den Befragungsschwerpunkten

Parallel zu diesen Erhebungen wurden Netzwerke in den USA und Österreich ausgewählt und deren Verantwortliche auf Basis des FBvier interviewt (siehe hierzu Kap. 10). Durch diesen Untersuchungsteil wurden sozioökonomische und politische Rahmenbedingungen für Netzerkbildungen und deren Arbeit hinterfragt.

### 5.1.1 Interviews mit den Projektleiterinnen und Projektleitern (FBeins)

Mit den LeiterInnen der Projekte des Förderschwerpunktes<sup>82</sup> wurde ein leitfragengestütztes, teilstandardisiertes und persönliches Interview durchgeführt. Die persönlichen Treffen fanden zwischen Mitte Februar und Anfang April 2003 statt und dauerten im Durchschnitt 2,5 bis 3 Stunden. Das Interview war nach den folgenden Fragenblöcken gegliedert:

1. Fragen zu den Anfängen Ihres Projektes
2. Fragen zu Gegenstand, Plänen und Zielen Ihres Netzwerks
3. Fragen zu Aufgabenbereichen Ihres Netzwerks
4. Fragen zu Einzeltätigkeiten im Rahmen des Netzwerks
5. Fragen zu Aufbau, Organisation und Kommunikation
6. Fragen zu Rollenverteilung und Kooperationen
7. Fragen zur Entwicklung des Netzwerks
8. Fragen zu unserem Service-Angebot, insbesondere dem Moderatoren-Training
9. Resümee-Fragen
10. Fragen zur Person

<sup>82</sup> Das Projekt NUR 05 Investitionsgüter wurde bei der Analyse der Netzwerke gänzlich unberücksichtigt gelassen, da es zu Beginn der Arbeiten der Begleitforschung bereits abgeschlossen war.

Ziel der Befragung war es, die Arbeitsweise der Netzwerke und insbesondere die dabei wirksamen fördernden und hemmenden Faktoren aus der Sicht der Gesamtprojektleitungen kennen zu lernen. Besonderes Augenmerk wurde auch auf die von den Projekten/ Netzwerken abgedeckten Aufgabenbereiche und Einzeltätigkeiten gerichtet. Die Interviewpartner bekamen zwei Listen, auf denen zum einen Aufgabenbereiche und zum anderen Einzeltätigkeiten zur Kommentierung aufgelistet waren. (Anlagen: „Interviewleitfaden Gruppe 1 Gesamtprojektleiter“, „Fragen zu Einzeltätigkeiten“ und „Aufgabenbereichen“).

### **5.1.2 Befragung der Praxispartner innerhalb der Projekte/ Netzwerke (FBzwei)**

Diese Befragung sollte die erste Befragung aus der Sicht einzelner Partner ergänzen. Auf Grund der spezifischen Charakteristika der einzelnen Projekte, konnte FBzwei, die schriftliche, weitgehend standardisierte Befragung, (Anlage „Fragebogen Gruppe 2 Projektverantwortliche der Partnerorganisationen und Partnerunternehmen“) nicht bei allen Projekten des Förderschwerpunktes durchgeführt werden. Einige Projekte sind keine Netzwerke und arbeiten nicht als Netzwerk, so dass bei diesen keine relevante Zielgruppe für die Befragung FBzwei bestimmt werden konnte (NUR 02 Kommune und NUR 03 Wohnumfeld)<sup>83</sup>. An Stelle des Projektes NUR 04 wurde die Kooperationsanstiftung e.V. Lauchhammer als Beispiel einer Gemeinschaftsnutzungseinrichtung befragt (NUR 04 A).

Im Vergleich zu den Interviewleitfaden „Projektleiterinnen und Projektleiter“ wurden die Themenblöcke reduziert:

1. Fragen zur Person und Praxispartner
2. Fragen zu den Anfängen des Netzwerks
3. Fragen zu Gründen für die Teilnahme, nach dem Nutzen aus der Teilnahme sowie nach den Aufgabenbereichen im Netzwerk
4. Fragen zu Organisation und Kommunikation
5. Frage nach bisherigen Erfolgen und Problemen
6. Frage nach der Bedeutung von Moderation im Netzwerk

Die Befragung erfolgte zu einem Zeitpunkt, als die Netzwerke, die im Rahmen dieser Erhebung befragt wurden, bereits länger als ein Jahr aktiv waren. Mit einer Ausnahme, bei der die Ziele des Netzwerks einer grundlegenden Revidierung unterzogen wurden, konnte also zum Zeitpunkt der Erhebung bereits auf eine gewisse Kontinuität der Netzwerkarbeit Bezug genommen werden.

Insgesamt wurden 6 Projekte befragt (Mobilität, ReUse Berlin, ReUse Hamburg, Weitergeben, Möbel, Lauchhammer). Die Innovationsagentur Nordrhein-Westfalen (NUR 09) befand sich zum Zeitpunkt der Befragungen (Mitte 2003) noch im Aufbau, d.h. der dort zu befragende Personenkreis würde sich erst gegen Jahresende 2003 nach der Auftaktveranstaltungen (= Netzwerkgründung) für alle Verbraucherzentralen erschließen. Insofern wurde das Projekt nicht mehr befragt.

Die Erhebung wurde Ende September 2003 abgeschlossen, verspätet eingetroffene Fragebögen wurden danach nicht mehr berücksichtigt. Der Rücklauf aller Fragebögen über alle Projekte lag bei 38, projektspezifisch aufgeteilt wie folgt:

---

<sup>83</sup> siehe dazu auch Kap. 3.1 zum Netzwerkverständnis im Projekt und Kap. 3.3 Typologie und Einordnung der untersuchten Netzwerke.

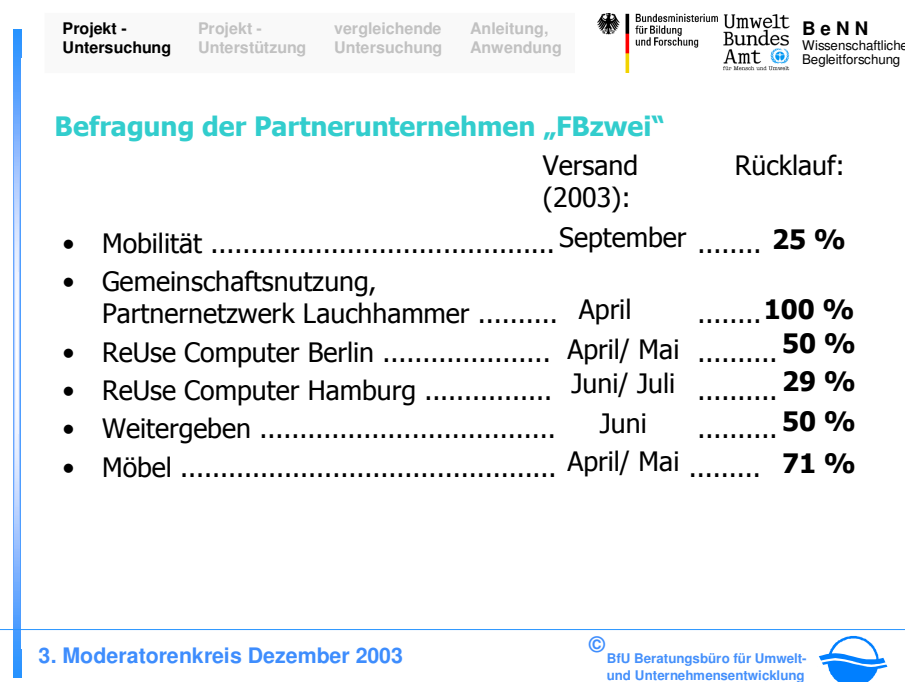


Abb. 5.2 Übersicht über den Rücklauf der Fragebögen FBzwei

Im Vergleich zu anderen empirischen Befragungen, kann festgestellt werden, dass der Rücklauf bei allen Projekten wesentlich höher war als es bei schriftlichen Befragungen sonst üblich ist.

Der Personenkreis für die Befragung wurde mit Unterstützung der jeweiligen Projektleitung bestimmt, der Zeitpunkt bzw. Zeitraum wurde ebenfalls mit der Projektleitung abgesprochen. Um die Akzeptanz zu erhöhen, wurden die zu befragenden Personen jeweils vorab durch ihre Projektleitung per Email oder bei einem Treffen in Kenntnis gesetzt und um Unterstützung gebeten.

Die Auswertung der Fragebögen begann Ende Juli 2003, als eine gewisse Anzahl an ausgefüllten Fragebögen vorhanden war, die zur Codierung der offen gestellten Fragen notwendig war. Mit diesem Vorgehen konnte das Antwortenspektrum vollständig erfasst werden. Zur Auswertung wurde das Statistik-Programm SPSS eingesetzt. Dieser Teil der Auswertung wurde im November abgeschlossen.

### 5.1.3 Interviews mit Verantwortlichen aus drei externen Netzwerken (FBeins)

Auf Grundlage der recherchierten Netzwerke in Deutschland – das Ergebnis zusammengestellt in Anlage Teil 2 – wurden drei sogenannte externe Netzwerke ausgewählt, die Vergleiche mit den Projektnetzwerken bezüglich Aufbau, Entwicklung, Struktur, Kultur sowie Einfluss von Coaching, Moderation und Supervision ermöglichen sollten. Im Vorfeld der Recherchetätigkeiten wurde die „Zielgruppe“ eingegrenzt auf Netzwerke/ Projekte mit Nachhaltigkeitsbezug.

Alle Netzwerke wurden nach folgenden Auswahlkriterien beurteilt:

1. ein regionales Netzwerk,
2. ein überlebensfähiges Netzwerk, d.h. es existiert schon länger als drei Jahre
3. ein Netzwerk, das gegenwärtig nicht gefördert wird, aus eigener Kraft besteht, eine sich selbst tragende Struktur besitzt
4. ein Netzwerk, das ein Produkt oder eine Dienstleistung am Markt veräußert/ verkauft
5. ein Netzwerk, das nachhaltiges Wirtschaften betreibt (Mehrfach-, Gemeinschafts-, Wieder- und Weiterverwendbarkeit von Produkten, keine Qualifizierungsnetzwerke, keine virtuellen Netzwerke).

An Hand einer aus den obengenannten Kriterien erstellten Auswahlmatrix wurden drei Netzwerke aus den ca. 60 recherchierten für eine Pilotuntersuchung ausgewählt:

- A TAGWERK-Genossenschaft (Nr. 1)
- B Kooperationsverbund Elektro(nik)schrott – Recycling in der Region Aachen (Nr. 17)
- C Vangerow System Werkstätten (Nr. 36)

Erste Gespräche mit Leitern/ leitenden Mitarbeitern aus den Netzwerken fanden bereits im November/ Dezember 2002 statt. Mit den jeweiligen Projektleitungen wurde ein leitfragen-gestütztes Interview durchgeführt, vergleichbar FBeins, Kap. 5.1.1. Die persönlichen Treffen fanden zwischen Februar und April 2003 statt.

#### **5.1.4 Interviews mit den Projektleitungen zum Netzwerkfortschritt (FBdrei)**

Um die Dynamik der Netzwerkentwicklung und Einflüsse durch Moderationskreis und Coachingrunden zu erfassen, wurden in einer Vertiefungsbefragung der Netzwerkakteure noch einmal die Projektleitungen interviewt. Diese Interviews wurden im Zeitraum Mai/ Juni 04 durchgeführt. Auch diesmal wurden offene und geschlossene Fragen gestellt. Die „neuen“ Fragen wurden zum einen aus einem kritischen Rückblick der Begleitforschung auf die Auswertung der ersten Interviewrunde gewonnen (z.B. „Welche Fragen sind so nicht ‚gelaufen‘?“, „Welche Fragen müssen im Zusammenhang mit der zeitlichen Entwicklung in den Netzwerken noch einmal gestellt werden?“). Zum anderen war es beabsichtigt, einige der breit angelegten Themen zu fokussieren:

1. Nutzenorientierung
2. Entwicklungsdynamik: Organisationsgrad / -veränderungen und Klima
3. Rolle von Nachhaltigkeit bei der Netzwerkarbeit
4. Rolle, Erfolg und Bedeutung von Moderation im Netzwerk unter besonderer Berücksichtigung des von BeNN durchgeführten Moderatorentrainings
5. Lerneffekte, weitergehende Erfolgsfaktoren und Hemmnisse
6. Leitplanken, d.h. strukturelle, gesellschaftliche Rahmenbedingungen
7. persönliches Resümee

Damit die Dauer der geplanten Interviews 1,5 bis 2 Stunden nicht übersteigt, wurde die Themenliste nach Rücksprache mit dem Auftraggeber folgendermaßen gekürzt:

Themenblock 3 „Nachhaltigkeit“ und Themenblock 6 „Rahmenbedingungen“ (LF 3 Ausrichtung und LF 8 Relevanz) wurden in Form von Diskussionsthemen auf dem Statusseminar/ Syntheseworkshop erhoben. Ergebnisse flossen in Kap. 4 und 6 ein.

Themenblock 4, die „Bewertung des Moderatorenkreises“ (LF 6 Moderation, Coaching, Supervision) wurde im letzten Moderatorenkreis besprochen. Dies war zugleich auch ein Wunsch der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. (Ergebnisse siehe Kap. 7.3)

Das Interview konnte sich somit auf vier Themenblöcke – Nutzenorientierung; Entwicklungsdynamik: Organisationsgrad & -veränderungen & Klima; Lerneffekte, weitergehende Erfolgsfaktoren und Hemmnisse sowie persönliches Resümee – konzentrieren. In Übereinstimmung mit den bisherigen Ergebnissen aus den Interviews wurden die Projekte, die sich nicht als Netzwerke sehen und auch nicht an der Etablierung eines Netzwerks arbeiten, nicht mehr interviewt<sup>84</sup>. Somit umfasste die zweite Befragungsrunde die Projekte Mobilität, Lauchhammer, ReUse Berlin, ReUse Hamburg, Weitergeben, Innovationsagentur und Möbel.

In dieser zweiten Erhebungsrunde wurden den Partnern einige seiner/ ihrer Antworten aus dem jeweiligen ersten Interview vorgelegt (z. B: Ziele, schriftliches Regelwerk) um Veränderungen abprüfen zu können. Diese Antworten bekam der Interviewte als Tischvorlage vorbereitet. Einige andere, kürzere Angaben z.B. zur Häufigkeit von Projekttreffen, wurden im Interview vorgelesen (Anlage 1 E Interviewleitfaden 2. Runde). Die Interviews wurden im Mai und Juni 04 durchgeführt. Jeder Interviewpartner wurde von demjenigen BeNN-Interviewer aufgesucht, der ihn auch in der ersten Erhebung befragt hatte. Auf der Seite der Befragten fand in zwei von sieben Fällen ein Wechsel in der Projektleitung statt.

### 5.1.5 Präsentation, Dokumentation

Zur Dokumentation der erste Befragungsrunde, bzw. den Teil der Interviews mit den Projektleitungen und den externen Netzwerkleitungen wurden kurze Ergebnismemos angefertigt.

Auf Basis der Auswertung der Interviews FBeins spezifizierte das BeNN-Team die Aussagen hinsichtlich der von BeNN zu Projektbeginn aufgestellten Leitfragen. Ein erster Überblick über die zentralen Erkenntnisse aus den Interviews wurde den Teilnehmern des Moderatorenkreises im Juli 03, die zumeist die Interviewpartner waren, gegeben.

Die endgültige schriftliche Zusammenstellung der Ergebnisse wurde bis März 04 fertig gestellt und an alle Interviewpartner versandt. Im großen Ganzen wurden die externen Netzwerke (5.1.3) zusammen mit den FBeins-Interviews ausgewertet.

Aus der Befragung FBzwei wurde mit Hilfe des Statistik-Programms SPSS eine Gesamtauswertung über alle Projekte gemacht, ein Vergleich der Aussagen in Abhängigkeit des Projektes und eine projektspezifische Auswertung. Voraussetzung für die projektspezifische Auswertung war ein Rücklauf von mindestens 50 % aller Fragebögen.

Da das Interesse der Projektleitungen an „ihren“ Befragungsergebnissen groß war, andererseits den Befragten Anonymität zugesichert wurde und die gesetzlichen Grundlagen des Datenschutzes für empirische Untersuchungen eingehalten werden müssen, hat sich das BeNN-Team für folgende Vorgehensweise entschieden:

Alle Projektleitungen bekamen eine Gesamt-Grundauswertung zur Verfügung gestellt. Diese enthielt eine neutralisierte Analyse und Interpretation der Auswertungen. Die 4 Projekte, bei

---

<sup>84</sup> gemeint sind die Projektleitungen von NUR 02 Kommune und NUR 03 Wohngemeinschaften. Gleiches gilt für NUR 05, das schon bei der ersten Befragung außen vor gelassen wurde.

denen der Rücklauf bei 50% oder mehr lag, bekamen zusätzlich projektspezifische Ergänzungen zu Fragen, bei denen dies möglich war. Dies waren die Projekte Weitergeben, Lauchhammer, ReUse Berlin und Möbel.

Im März 2004 wurden die Ergebnisse aus 5.1.1 bis 5.1.3 allen Projekten zur Verfügung gestellt. Die Gesprächspartner aus den externen Netzwerken erhielten ebenfalls die Ergebnisse. Im Anhang (Teil 3) stellen wir die kommentierten Ergebnisse aus den Befragungen FBeins und FBzwei vor, abgesehen von den sozialstatistischen Angaben.

Die Auswertung der FBdrei-Erhebungsrunde (Kap. 5.1.4) wurde stark auf eine Synthese fokussiert, in der die Leitfragen den Rahmen vorgaben. So wurden die Ergebnisse/ Antworten von allen Interviews zu beiden Zeitpunkten leitfragenspezifisch betrachtet. Der Vergleich sollte zudem Fragen der Entwicklungsdynamik, insbesondere der Erfolgsfaktoren beantworten (vgl. dazu Kap. 5.2). Zusätzlich erarbeitete BeNN eine Fortschrittsanalyse für jedes begleitete Netzwerk (vgl. dazu Kap. 9.4).

Die Ergebnisse aus den Interviews FBeins schienen uns zu umfangreich, so dass wir alle Fragen nicht einzeln nacheinander abgehandelt haben. Diverse Fragen sind auch im selben thematischen Zusammenhang erhoben worden. So lag es nahe, die Ergebnisse, wie sie nachfolgend beschrieben sind, thematisch zu bündeln. Soweit Unterschiede in Ergebnissen zwischen den acht Projekten des Förderschwerpunkts einerseits und den drei externen Projekten andererseits erkennbar waren, haben wir darauf hingewiesen.

## **5.2 Ergebnisse der Analyse**

Bei der Einordnung der Ergebnisse sind die insgesamt geringen Fallzahlen, die Rücklaufquote bei der FBzwei-Befragung und die Tatsache zu berücksichtigen, dass die Befunde auf Selbstzeugnissen Beteiligter beruhen. Wir sind auf der sicheren Seite, wenn wir die Ergebnisse als plausible Annahmen über die Wirklichkeit von Netzwerkprojekten für Neue Nutzungsstrategien betrachten.

**Die Erkenntnisse aus den Erhebungen bei den Netzwerken des Forschungsverbundes werden in Bezug auf die Leitfragen dargestellt. Im Folgenden werden insbesondere Erkenntnisse zu**

- **Organisation und Entscheidungsstrukturen in Netzwerken,**
- **relevante Aufgabenbereiche in Netzwerken,**
- **Einflüsse der Ausrichtung auf Nachhaltigkeit in Bezug auf die Netzwerkorganisation,**
- **Erfolgs- und Problemfaktoren und deren Steuerbarkeit und**
- **Schlussfolgerungen für zukünftige Netzwerkarbeit auf dem Gebiet neuer Nutzungsstrategien.**

Die Zuordnung der Fragen aus den drei Erhebungsrunden zu den nachfolgend behandelten Leitfragen kann der Tabelle 5.1 entnommen werden:

Leitfrage	FBeins	FBzwei	FBdrei
LF 1 Aufbau	1.1-1.4, 2.1-2.4, 2.6, 5.1-5.3, 5.5-5.9, 6.1, 6.3-6.5, 7.3, 9.4, 9.5, Fragenkomplex 10	1-7, 9-15, 18-10, 21.1, 25-29	1, 2, 9, 11, 18, 19
LF 2 Aufgabenbereiche	Fragenkomplexe 3 und 4, 9.3	7 und 8	3-10, 12, 13, 15
LF 3 Ausrichtung <sup>85</sup>			
LF 4 Erfolgs- und Problemfaktoren	direkte Abfragen 3.5, 3.6, 4.4, 4.5, 5.10, 7.1, 7.2, 7.4-7.7, 7.10, 9.1, 9.2 indirekte Prüfkandidaten <sup>86</sup> 1.2, 1.4, 1.5, 2.5, 2.6, 3.3, 3.8, 5.2-5.9, 6.1, 6.2, 6.5, 6.6, 7.1-7.3, Fragenkomplex 10	direkte Abfragen 11, 15-17, 21.2, 22, 23 indirekte Prüfkandidaten 4-7, 9, 11, 12, 14, 19, 20	12-17, 19-24
LF Steuerungsfähigkeit	6.6, 7.8, 7.9	---	---
LF 6 Moderation, Coaching, Supervision	8.1-8.3	24	---
LF 7 Übertragbarkeit	---	25-27	---
LF 8 Relevanz <sup>87</sup>	2.3 teilweise, 2.6	---	11

Tab. 5.1 Zuordnung Leitfragen – Fragebogenfragen

**Leitfrage 1**

**Wie sind die Netzwerke aufgebaut und - insbesondere wörtlich: - vernetzt? Verändert sich darin etwas über die Zeit?**

Die Befragungsergebnisse belegen, dass der Organisationsentwicklung in den Netzwerken in der Regel eher weniger Aufmerksamkeit gezollt wurde. Nur in Ausnahmefällen kam es zu einer Entwicklung in Richtung stärkere Arbeitsteilung und damit zu einer stärkeren eigenverantwortlichen Einbindung der Netzwerkpartner. Das Wachstum der Netzwerke, erfahrungsgemäß ein wichtiger Faktor für die Überlebensfähigkeit von Netzwerken ("wachsen oder weichen"), war im Beobachtungszeitraum gering.

In der ersten Erhebungsrunde wurde festgestellt, dass die Netzwerke nur wenige schriftliche Vereinbarungen hatten. Änderungen demgegenüber bei der zweiten Erhebungsrunde konnten nur vereinzelt festgestellt werden.

Zur Erfassung der Standpunkte zur Kooperationskultur wurden die Interviewpartner um eine Bewertung der folgenden Aussagen gebeten:

<sup>85</sup> für den empirischen Teil nicht relevante Leitfrage.

<sup>86</sup> Fragen, die auf Koinzidenzen mit Problemen/ Schwierigkeiten hin betrachtet werden.

<sup>87</sup> für den empirischen Teil nicht relevante Leitfrage.

<b>5.3 Inwieweit treffen folgende Aussagen auf die Kooperation in Ihrem Netzwerk zu? Wir haben hierfür eine einfache Skala ausgewählt, von 1 = in hohem Maße zutreffend bis 4 = gar nicht zutreffend.</b>				
1 in hohem Maße zutreffend	2	3	4	gar nicht zutreffend
Wir haben uns im Netzwerk ausdrücklich darauf verständigt, dass allseitiges Vertrauen wichtiger ist als irgendeine Art schriftlicher Vereinbarung				
1	2	3	4	
Es besteht ein einheitliches Verständnis darüber, welcher Partner welchen Beitrag zu erbringen hat				
1	2	3	4	
Es besteht ein einheitliches Verständnis darüber, welcher Partner welchen Nutzen erwartet				
1	2	3	4	
Die Kommunikationskanäle innerhalb des Netzwerks funktionieren. Das heißt, alle Beteiligten, die es wissen sollten, wissen tatsächlich, wer wen worüber zu informieren hat und handeln auch entsprechend.				
1	2	3	4	
Das Projekt spricht schon mit einer Stimme. Das heißt, es besteht schon Klarheit über gemeinsame Visionen, Ziele und Strategien für das Netzwerk und diese werden von den Partnern auch so nach außen kommuniziert?				
1	2	3	4	
Die Zufriedenheit der Netzwerkpartner wird regelmäßig ermittelt und netzwerkintern kommuniziert				
1	2	3	4	
Wir haben eine Kontrolle darüber, dass jeder Partner seine Pflicht erfüllt				
1	2	3	4	

Tab 5.2 FBeins, Frage 5.3

Alle Aussagen wurden positiv eingestuft. Die am höchsten eingestufte Aussage „*Wir haben uns im Netzwerk ausdrücklich darauf verständigt, dass allseitiges Vertrauen wichtiger ist als irgendeine Art schriftlicher Vereinbarung*“ korrespondiert mit dem festgestellten geringen Regelungsgrad. Das Schlusslicht bildet die Aussage „*Die Kommunikationskanäle innerhalb eines Netzwerks funktionieren ...*“, aber immer noch mit einem positiven Durchschnittswert.

Im Verlauf der zweiten Interviews wurden den Befragten die Aussagen noch einmal vorgelegt, mit der Bitte einer Bewertung der aktuellen Situation im Netzwerk. Signifikante Änderungen zeigten sich dabei nicht.

Über die **Organisation und die Entscheidungsstrukturen** der Netzwerke lässt sich zusammenfassend das Folgende aussagen:

- Regelmäßige Netzwerktreffen sind typisch.
- Die Arbeit in themenspezifischen Arbeitsgruppen ist typisch. Die am häufigsten vorkommenden Themen in diesen waren Marketing und Produktentwicklung.

- Die Projektleitung und die Verantwortlichen der Partnerorganisationen treffen sich regelmäßig in Abständen, die im Bereich von zwei Wochen bis einem Monat liegen.
- Schriftliche Vereinbarungen sind sparsam gehalten – keine Überregulierung.
- Die am häufigsten vorkommende Standardform (in 5 von 8 Fällen) ist der Kooperationsvertrag. Ein Verhaltenskodex, bzw. Spielregeln existieren z.B. nur bei einem Netzwerk. Das gegenseitige Vertrauen wird eindeutig höher bewertet als schriftliche Vereinbarungen. Des Weiteren gibt es projektspezifische Sonderregelungen.
- Kooperative Entscheidungen genießen den Vorzug gegenüber Einzelentscheidungen.
- Die grundlegenden Entscheidungen der Netzwerke sind Plenumsentscheidungen. Einzelentscheidungen der Projektleitung sind unbeliebt. In einem Fall wurden allerdings Zweifel angemeldet, ob diese kooperative Entscheidungsstruktur wirklich effizient sein kann.
- Es gibt bei allen Netzwerken einen Optimierungsbedarf bei den Kommunikationskanälen.
- Aus verschiedenen Frageauswertungen wird deutlich, dass der Organisationsgrad in den Netzwerken eher gering entwickelt ist und sich hieran nur in zwei Fällen im Laufe der Zeit wesentlich etwas geändert hat (ReUse und Möbel).
- In den meisten der beforschten Fälle erweisen 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.

Die Ergebnisse der Frage nach Arbeitskontakten innerhalb des Netzwerks gehen in dieselbe Richtung. Da insgesamt nur 36,8 % „oft“ angegeben haben, könnte man vermuten, dass die Zusammenarbeit in den Netzwerken nach Meinung der Befragten insgesamt nicht sehr ausgeprägt ist.

Die Ergebnisse der zweiten Interviews (FBdrei) zeigen, dass nur in Ausnahmefällen eine Entwicklung in Richtung stärkerer Arbeitsteilung stattgefunden hat. Durch so eine stärkere Arbeitsteilung würden die Partner mehr in die Verantwortung genommen werden und müssten sich dementsprechend mehr mit den Aufgaben und Zielstellungen des Netzwerks identifizieren. Dies hätte außerdem zur Konsequenz, dass eine Arbeitsteilung unter den Experten stattfindet (in der Regel sind in Netzwerken immer unterschiedliche Kompetenzen vertreten z.B. hinsichtlich Marketing, Strategieentwicklung, Organisationsentwicklung usw.).

Antworten auf Fragen nach der organisatorischen Entwicklung in den Netzwerken zeigen deutlich, dass zwar experimentiert worden ist, was die weitere organisatorische Ausgestaltung der Netzwerke angeht. Allerdings kam es nur in zwei Fällen (NUR 06A und NUR 10) zur echten Weiterentwicklung der Organisation. In den meisten Fällen verbleiben viele Verantwortlichkeiten hinsichtlich Organisation bei der Projektleitung. Diese ist in der Regel im Wissenschaftsbereich angesiedelt. Nur in einem Fall (NUR 10) ist in Zukunft bezüglich der Leitung eine Besetzung aus dem Wirtschaftsbereich vorgesehen.

Auch hinsichtlich der Einrichtung eines Netzwerkknötens wurden keine Fortschritte erzielt. Prinzipiell sind die Partner zwar der Ansicht, dass für die Führung von Netzwerken im Sinne

einer Dienstleistungsstelle ein neutraler Netzwerkknoten sinnvoll ist. Vermutlich bedingt durch die Aufstellung bzw. Potenziale der Netzwerke ist es aber in keinem Fall zu einer Einrichtung eines solchen Knotens bzw. zu konkreten Ansätzen für eine entsprechende Finanzierung gekommen.

Fortschritte wurden hingegen bezüglich der Rollenklärung gemacht und was die Kommunikationskanäle innerhalb des Netzwerks anbelangt. Dies schlägt sich allerdings nicht nieder in einem Zuwachs an gemeinsamer Identität nach Außen. Bei der Frage während der zweiten Interviews danach, ob das Netzwerk schon mit einer Stimme spricht, wurde festgestellt, dass in keinem Fall eine Veränderung wahrgenommen wurde.

Insgesamt kann also festgestellt werden, dass anfangs nur eine gering ausdifferenzierte Organisationsform der Netzwerke wie folgt existierte:

- Projektleitung als Netzwerksteuerung,
- mit Netzwerkpartnern, die vergleichsweise wenig Verantwortung für die Netzwerkentwicklung übernehmen,
- Netzwerkpartner sind zum Teil in Arbeitsgruppen organisiert,
- alle Partner treffen sich alle ein bis zwei Monate im Plenum und
- wenig schriftliche Vereinbarungen (i.d.R. Kooperationsvertrag).

Die zweite Erhebung verdeutlichte, dass wenig Organisationsentwicklung in den Netzwerken stattgefunden hat. Nur in zwei Fällen wurden Übergänge zu klassischen Organisationsformen (Verein bzw. GmbH) vollzogen bzw. vorbereitet.

## *Leitfrage 2*

### **Welche Aufgabenbereiche müssen bei der Arbeit derartiger Netzwerke eingerichtet werden? Verändern sich die Aufgabenbereiche über die Zeit und wenn ja, wie ?**

Nachdem die meisten Netzwerke zum Zeitpunkt der Interviews FBeins bereits seit über einem Jahr bestanden, wurden hierzu sehr detailliert die Arbeitsstrukturen untersucht (eine detaillierte Auswertung hierzu befindet sich im Anhang Teil 3 A).

Der folgende Auszug der Anhänge zu FBeins verdeutlichen den Grad der Detaillierung, mit dem die Netzwerke zu Aufgabenbereichen und Einzeltätigkeiten befragt wurden. Der Interviewpartner musste beim Ausfüllen nicht nur die zeitliche Komponente berücksichtigen, sondern auch überlegen, wer für bestimmte Aufgabenbereiche und Einzeltätigkeiten zuständig ist.

Nr.	Aufgabenbereiche	wünschenswert			
		vorhanden	geplant	unnötig	
	Leitungsfunktionen	w	v	g	u
1.	strategisches Management				
1.1	Umfeld-/ Netzwerkanalyse				
1.2	Analyse der Kompetenzen der Netzwerkmitglieder				
1.3	Strategieoptionen und Auswahl				
1.4	Geschäftsentwicklungsplanung				
1.5	Spezialisierung des Netzwerkangebots und zwischen den Netzwerkpartnern				
1.6	Diversifizierung der Netzwerkangebote				
1.7	Innovationsmanagement				
1.8	Kooperationsentwicklung nach außen				
1.9	strategisches Controlling				

Tab 5.3 Auszug Anhang Aufgabenbereiche zu FBeins

Nr	Einzeltätigkeiten	wünschenswert				
		geplant	in Durchführung	abgeschlossen	unnötig	
		w	g	D	a	u
1	Ideenskizze zum (Netzwerk)					
2	Vorsondierung bezgl. Markt, Entwickl.aufwand u.a.					
3	Partnersuche					
4	erste Produkt- / Dienstleistungsspezifizierung					
5	Matrixanalyse der Partnerpotentiale /-kompetenzen					

Tab 5.4 Auszug Anhang Einzeltätigkeiten zu FBeins

Die Auswertung ergab deutliche Diskrepanzen zwischen Ansprüchen und Wirklichkeit. Die Befragung der Netzwerkakteure (FBzwei) ergab, dass den Akteuren aus der Praxis Erfolgsfaktoren wie „Kommunikations-, Kooperations-, Konflikt- und Lernfähigkeit“ wichtig sind. Dem stehen allerdings, gemäß der Ergebnisse aus FBeins, nur relativ wenig entwickelte Netzwerkaktivitäten gegenüber, z.B. bei der internen Kommunikation (Aufgabenbereich 12), bei der Kommunikation erreichter Erfolge (14.4) oder dem Wissensmanagement (11.5). Entsprechendes gilt für den Erfolgsfaktor „Entwicklung der Netzwerkleistungen“. Auch hier gab es, verglichen mit der dieser Aufgabe zugemessenen Bedeutung, kaum klare Zuständigkeiten.

Deutlich wurde bei der Erhebung auch, dass für alle Netzwerke seitens ihrer Projektleitung geplant ist, bis spätestens nach dem Förderzeitpunkt die Zuständigkeiten für die Pflege von Qualität, das Klima im Netzwerk und für die Moderation an die Netzwerkakteure zu übergeben. Konträr dazu stehen die Aussagen der Netzwerkakteure bezüglich dieser anzustrebenden Verantwortlichkeiten. Die Bereiche Qualitätssicherung (11.), Netzwerklima (14.) und Netzwerkmoderation (3) rangieren an letzter Stelle. Dem ist zu entnehmen, dass die Netzwerkteilnehmer sich für die Erfüllung dieser Aufgaben nicht zuständig fühlen und diese somit in der Verantwortung des Netzwerkmanagements sehen. Dies ist für den Bereich Netzwerkmoderation unproblematisch. Es steht aber außer Frage, dass die Sicherung von Qualität und gutem Netzwerklima eine Gemeinschaftsaufgabe ist.

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 oder Kapazitäten bereit zu stellen. Dieser Zeitraum des Warmlaufens kann erfahrungsgemäß durchaus bis zu 3 Jahren dauern!

Während der zweiten Interviewrunde, die als Fortschrittsuntersuchung konzipiert war, waren auf Grund des bisher festgestellten geringen Organisationsgrades diesbezügliche Fortschritte von besonderem Interesse. Erfragt wurde in diesem Zusammenhang, ob sich etwas an der Organisationsform des Netzwerks im Laufe der Zeit geändert hat, ob z.B. die Rechtsform geändert wurde, das Netzwerk sich inzwischen in einen Verein oder in eine GmbH organisiert hat oder ob zusätzliche Arbeitsgruppen eingerichtet wurden. Auch hier ist das Fazit eher ernüchternd. Nur in zwei Fällen konnte bei den Netzwerken eine echte Weiterentwicklung der Organisation festgestellt werden. In diesen Fällen wurden zusätzliche Arbeitsgruppen eingerichtet und der Übergang der Projektorganisation des Netzwerks in einen Verein bzw. eine GmbH betrieben. Vorherrschend ist aber bei der Organisationsentwicklung eine Stagnation. Vier von Sieben der Netzwerke haben keine weiteren Aufgabenbereiche eingerichtet. Zuständigkeiten sind weitestgehend bei den jeweiligen Projektleitungen verblieben und nur in einem Fall wird das Netzwerk mittlerweile von einem Unternehmer außerhalb des Forschungsbereiches geleitet.

Ein Indikator für den Organisationsgrad sind auch Veränderungen im Umfang des schriftlichen Regelwerkes. Auch hier ist festzustellen, dass bei der Hälfte der Netzwerke keine Änderung zustande kam. Lediglich bei zwei Netzwerken wurden Ergänzungen am Regelwerk vorgenommen. Da erfahrungsgemäß in den ersten drei Jahren der Aufbauphase eines Unternehmens ein erheblicher Aufwand bei der Orientierung und Strukturierung im Bereich der Organisationsentwicklung stattfindet, ist das hier festgestellte Ergebnis sehr ernüchternd. Dies wird unterstrichen durch die vergleichsweise geringen Fortschritte die im Bereich der Leitbild- und Strategieentwicklung sowie Hinterfragung und Präzisierung des Netzwerknutzens stattgefunden hat.

Bedeutsam ist in diesem Zusammenhang die Evaluation nach Innen. Auf die Frage, in wie weit die Zufriedenheit der Netzwerkpartner regelmäßig ermittelt und netzwerkintern kommuniziert wird, konnten in drei Fällen Fortschritte verzeichnet werden, in drei Fällen aber auch Rückschritte. Insgesamt sind die durchgeführten Evaluationsmaßnahmen viel zu spärlich als dass hierzu eine wissenschaftliche Einschätzung ihrer Effekte erfolgen könnten.

Zusammenfassend kann bezüglich der Leitfrage 2 festgehalten werden, dass es unter den Befragten unstrittig ist, dass die folgenden Aufgabenbereiche in einem Netzwerk wahrgenommen werden sollten:

- Netzwerkkommunikation
- Netzwerksteuerung und -moderation
- Marketing
- Qualitätssicherung

Veränderungen hinsichtlich der Einschätzungen gegenüber der Relevanz dieser Bereiche konnten kaum festgestellt werden. Dies gilt auch für Erweiterungen.

### *Leitfrage 3*

#### **Sind Zusammenhänge erkennbar zwischen den Merkmalen neuer Nutzungsstrategien und bestimmten Planungsansätzen und Organisationsroutinen der Netzwerke?**

Dass Nachhaltigkeit als Leitbild einen besonderen Einfluss auf die Existenz- und Überlebenschancen von Netzwerken hat, insbesondere auch auf Organisation und Strategien der Netzwerkarbeit, lässt sich unmittelbar aus den bei der Erhebung gegebenen Antworten nicht schlussfolgern. Dies liegt einerseits vermutlich daran, dass die Erfahrung mit den Netzwerken noch nicht lange zurück reicht. Andererseits fehlt den Befragten die Vergleichsgrundlage mit nicht-nachhaltigen Netzwerken. Indirekt kann aber aus Aussagen der Befragten in diversen Zusammenhängen geschlussfolgert werden, dass sich für Netzwerke, die sich im Gebiet neuer Nutzungsstrategien betätigen, die Netzwerkarbeit durch die folgenden speziellen Merkmale auszeichnen muss:

- 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 der ökonomischen Durchsetzung in einem, aus ökologischer Sicht, Markt mit „verzerrten“ Strukturen.
- 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).

Ansonsten herrschten unseres Erachtens nach zum Zeitpunkt der Erhebung in den Netzwerken eher die allgemeinen Bedingungen für Innovationen (z.B. Konkurrenz mit dem konventionellen Markt).

Das Thema Innovation wurde im Rahmen der Erhebung über die Veränderung der Netzwerkziele untersucht. Grundsätzlich kann festgestellt werden, dass in den Netzwerken nur wenige der formulierten Ziele als erreicht bezeichnet wurden. Dies kann nicht verwundern, da mit diesen Projekten neue Organisationsformen in neuen Märkten eingesetzt wurden und dies einen entsprechenden Entwicklungszeitraum von erfahrungsgemäß mindestens 4-5 Jahren hat. Auffallend ist aber auch, dass im Verlauf der Netzwerkarbeit nur wenige neue Ziele ent-

wickelt wurden. Dies überrascht insofern, als dass aus der Innovationsforschung durchaus bekannt ist, dass wenn man mit neuen Organisationsformen in neue Märkte vordringt, in den ersten zwei Jahren in aller Regel doch erhebliche Um- und Neuorientierungen bzgl. der Aufstellung bzw. Orientierung beobachtet werden können.

#### *Leitfrage 4*

#### **Welches sind typische Erfolgsfaktoren und Problemfaktoren bei Aufbau und Entwicklung der Netzwerke und wie lässt sich deren Dynamik demzufolge beschreiben?**

Untersucht wurde dieses Thema durch Fragen nach erlebten Erfolgen und Hemmnissen, nach der Einschätzung der Entwicklung des Netzwerkklimas und nach Gründen für das Fortbestehen oder Scheitern der Netzwerke nach dem Ende der Förderungsphase. Aus eigener Erfahrung mit der Netzwerkarbeit und aus der Netzwerkforschung ist zudem bekannt, dass wichtige Erfolgsfaktoren für die Netzwerkarbeit darin begründet liegen, bzw. darauf zurückzuführen sind, dass eine Netzwerkidentität aufgebaut wird, klare Ziele und Nutzen für das Netzwerk formuliert und eine entsprechende Strategie dazu abgestimmt wird. Weiterhin ist das Verhältnis von Aufwand und Nutzen bei der Beteiligung am Netzwerk ein wesentlicher Faktor. Dementsprechend wurde in der Erhebung auch gezielt nach der Entwicklung von Leitbildern, Nutzen und Strategien sowie nach den Kosten der Netzwerkmitarbeit gefragt. Relevant ist auch eine dem Netzwerkcharakter angepasste Organisationsentwicklung, die für Transparenz, Handlungsfähigkeit und die Vermeidung von Reibungsverlusten sorgt. Gefragt wurde auch nach dem Alleinstellungsmerkmal, welches die spezifischen Leistungsangebote des Netzwerks von seiner Konkurrenz abheben soll.

Bei der ersten Erhebung sind die Projektgesamtverantwortlichen nicht direkt auf „Erfolge“ angesprochen worden, weil die Netzwerke sich zur Zeit dieser Befragung überwiegend noch im Aufbaustadium befanden und „Erfolg“ eine klassische Resümee-Frage ist. Die „direkte Erfolgsfrage“ wurde in der Befragungsrunde ein Jahr später (FBdrei) gestellt.

Die Ergebnisse zeigen, dass eine bewusste Auseinandersetzung mit Erfolgsfaktoren und hemmenden Faktoren wenig stattfand. An wichtigen Erfolgsfaktoren wurden genannt: Vertrauen, stärkerer organisatorischer Zusammenhalt, gemeinsame Auftritte, Marktresonanz und das kommunikative Miteinander. Besondere Einflüsse des spezifischen Themas des Forschungsverbundes (Nachhaltigkeit/ neue Nutzungsstrategien) wurden in keinem Falle erwähnt. Dies gilt auch für Befragungsergebnisse in Richtung festgestellter Hemmnisse. Hier trifft man ein breites Spektrum an, das typisch ist für Organisationsentwicklung im allgemeinen Sinne und für Innovationsprojekte.

Die Erhebungsergebnissen zeigen, dass nur gut die Hälfte der Netzwerke **Leitbild und Nutzen** formuliert haben. Natürlich fanden Diskussionen zum Nutzen des Netzwerks in aller Regel statt. Eine konkrete Beschreibung dieser Nutzen ist aber kaum verfügbar und nur in einzelnen Aspekten sind ausführlichere Darstellungen über verschiedene Nutzen, welche die Netzwerke nach außen ihren Kunden und nach innen ihren Partnern anbieten, verfügbar. Insofern scheint in den Netzwerken die bewusste Auseinandersetzung mit den verfügbaren Nutzen ausbaufähig. Konkrete Nennungen von Nutzen fallen entsprechend dürftig aus. Am häufigsten wurden in verschiedenen Varianten der Zugewinn an Know-how und ökonomische Absicherung genannt (bezüglich Know-how z.B. Erfahrungsaustausch, Netzwerkerfahrung, Fach- und Methodenwissen, ein großes Reservoir an Wissen, Können, Mitteln; bezüglich ökonomische Absi-

cherung z.B. Arbeitsplatz- und Existenzsicherung, größere ökonomische Sicherheit, Türöffner-effekt/ bessere Kontakte). In drei Fällen wurde auch sozialer Nutzen genannt; dies allerdings nur in den Netzwerken/ Projekten, die schon vor Beginn des Förderschwerpunkts bestanden. Beispielsweise nennen die externen Vergleichsprojekte diesbezüglich gegenseitige Unterstützung der beteiligten Partner in Krisenzeiten, Zusammenhalt, Gemeinschaftlichkeit, solidarisches Umfeld.

In den Netzwerken scheint mehrheitlich die Arbeit an der **Zielklärung** bzw. Abstimmung der Netzwerkziele mit den Nutzenerwartungen der Partner zu wenig ausgeprägt. Besonders die Abstimmung von Nahzielen erscheint defizitär. Aber auch die Langfristperspektiven der Partner in den Netzwerken ist nur schwach ausgeprägt.

Die Frage, ob hinreichend Ziele für das Netzwerk definiert wurden, wird zwar von einer deutlichen Mehrheit bejaht (70 %). Vergegenwärtigt man sich, wie hoch die Bedeutung eines gemeinsamen Verständnisses von den zu erreichenden Zielen ist (Motivationsgrundlage, Kräftebündelung, strategische Ausrichtung), kann dieses Ergebnis trotzdem nicht zufrieden stellen. Dass die Zusatzfrage nach der bisherigen Zielerreichung nur von knapp 30 Prozent bejaht wurde, ist als kritisch zu werten. Entweder sind die Ziele in den Netzwerken zu langfristig gesteckt worden oder waren nicht realistisch bzw. die Netzwerkarbeit war zu wenig erfolgreich. In jedem Fall wirkt dieses Ergebnis tendenziell demotivierend auf die Netzwerkpartner.

Dieses Defizit korrespondiert mit starken Defiziten in der **Marktanalyse**. Nur in einem Fall wurde in einem Projekt eine konkrete Marktanalyse durchgeführt. Dementsprechend ist auch über den Zeitraum aller vorgenommenen Erhebungen kein deutlicher Zuwachs an gemeinsamer Identität nach außen feststellbar.

Hinsichtlich des **Aufwandes**, der bei der Mitwirkung im Netzwerk entsteht, beziehen sich die gegebenen Antworten auf den finanziellen und sozialen Aufwand (finanzieller Aufwand u.a. Kosten der Antragstellung und zusätzliche Personalkosten für die Koordinierung des Netzwerks; sozialer Aufwand u.a. extremer Kommunikations- und Abstimmungsaufwand, hoher Anteil ehrenamtlicher Arbeit, Bereitschaft zu Kommunikation, Engagement, Solidarität).

Einflüsse auf den Erfolg innerhalb der Netzwerke durch die Güte ihrer **Organisation** und Organisationskultur wurden auch erfasst, in dem Fragestellungen aus der ersten Erhebung in der zweiten Erhebung wiederholt wurden. So zum Beispiel eine skalierte Frage, die darauf abzielte, verschiedene Aussagen über die Kooperation danach einzustufen, inwieweit sie für das Netzwerk zutreffen. Abgefragt wurden dabei Indikatoren wie Vertrauen, einheitliches Verständnis, Konsens zum Nutzen, interne Kommunikation, einheitliches Auftreten nach außen, Evaluation und Controlling. Die Auswertung zeigt, dass bezüglich der Rollenverständnisse Fortschritte wahrzunehmen sind. Bezüglich eines Zuwachses an gemeinsamer Identität nach außen ergaben sich in der Befragung keinerlei entsprechende Hinweise und auch bezüglich Controlling und Evaluation lassen die Befragungsergebnisse Fortschritte nicht erkennen. Insgesamt waren die Einschätzungen der Relevanz von Verbesserungen hinsichtlich Organisation und Kultur in den Netzwerken sehr diffus. Ein merklicher Unterschied besteht allerdings innerhalb des Samples zwischen jenen Netzwerken, die eine Team-Supervision erhalten haben und solchen, die ohne eine Team-Supervision auskommen mussten. Die feststellbaren positiven Entwicklungen bei den Projekten mit Team-Supervision sind auffällig.

Weiterhin ist festzustellen, dass ein Ziel, das von allen Netzwerken gleichermaßen verfolgt wurde, kaum erreicht werden konnte. Die Rede ist hier von dem **Wachstum** der Netzwerke selbst. In fast allen Netzwerken war es das erklärte Ziel, neue Partner zu gewinnen. Die Erhebung zeigt aber, dass man diesem Ziel in den meisten Fällen nicht näher gekommen ist.

Hemmende Faktoren wurden noch weniger als die Erfolgsfaktoren wahrgenommen. Hinsichtlich der genannten Probleme bzw. Hemmnisse für die Netzwerkentwicklung liefern die Befragungsergebnisse ein weit gefasstes Spektrum. Vereinzelt wurden in negativer Hinsicht Krisenerfahrungen durch erforderliche Kurskorrekturen und kaum beeinflussbare Tatsachen wie Krankheitsfälle, Konkurse im Umfeld, Schwierigkeiten auf dem Markt genannt. In drei Fällen (zwei davon von externen Netzwerken) waren es Finanzprobleme. Zum Teil zeigen sich typische Innovationsprobleme (NUR 04A, NUR 6B und NUR 08) wie beispielsweise Fluktuation, mangelnde Kostendeckung oder sich verändernde Bedingungen am Markt. Hervorstechende Themen auf der Seite der Hemmnisse von Netzwerken sind aber ansonsten nicht festzustellen, die Nennungen betreffen die ganze Bandbreite, beginnend von mangelnden Zielklärungen bzw. Perspektiven bis hin zu praktischen Veränderungen der Rahmenbedingungen.

Zusammenfassend kann bezüglich dieser Leitfrage festgehalten werden, dass in den untersuchten Netzwerken kaum Akteure angetroffen wurden, 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, stärkerer organisatorischer Zusammenhalt, Kommunikation, gemeinsame öffentliche Auftritte mit positiver Resonanz, Marktresonanz, erreichte Zwischenziele, Controlling und das kommunikative Miteinander.

### *Leitfrage 5*

#### **In welchem Ausmaß und mit welchen Mitteln erscheinen die Erfolgs- und die Problemfaktoren steuerbar?**

In den Erhebungen konnten zu dieser Leitfrage keine Ergebnisse gewonnen werden. Dies ist sicherlich nicht mangelnden Erfahrungen der befragten Netzwerkakteure geschuldet. Wie aber bereits in den Ausführungen zur Leitfrage 4 verdeutlicht wurde, fand unter den Befragten keine aktive Auseinandersetzung mit Erfolgs- oder Problemfaktoren statt. Insofern hätte nur eine tiefergehende Analyse Steuerungsmöglichkeiten deutlich werden lassen. Bei der Fülle der Aspekte, die in der Erhebung betrachtet wurden, blieb allerdings für derartige Befragungen bezüglich dieser Leitfrage kein Raum.

Lediglich drei Schwerpunkte, bezüglich derer die Netzwerkakteure Einfluss nehmen wollten, haben sich bei den Befragungen heraus kristallisiert.

Der erste Schwerpunkt betrifft den Bereich der **Kommunikation**. Entsprechende Kommunikations- und Kooperationsfähigkeiten wurden durch Maßnahmen der Moderation und Organisationsentwicklung als veränderbar und folglich beeinflussbar erlebt. Oft bedarf es anscheinend nur einer expliziten Behandlung des Themas Kommunikation in dem Sinne, was mit wem wann zu kommunizieren ist, um bei den Netzwerkpartnern eine entsprechende Sensibilität für dieses Thema zu wecken und die Bereitschaft hier aktiv zu werden.

Der zweite Schwerpunkt betrifft die **Netzwerkleistungen**. Diesbezüglich wurden einige Maßnahmen genannt, welche die Entwicklung der Netzwerkleistung vorwärts bringen könnten. Hierzu gehören:

- Gezieltes fachliches Einarbeiten (vermutlich hilfreicher als eine Weiterbildungsmaßnahme),

- gleichzeitig erscheint eine individuelle Hilfe wichtig, da Probleme oft vorab nicht erkennbar sind bzw. ihre Bewältigung nicht vorbeugend gelernt werden kann.
- Dafür geeignete Modelle können neben individuellem Coaching zum einen Teamsupervision (setzt auf die „Weisheit der Gruppe“) sein,
- zum anderen kommen Mentoring- oder „Business Angel“- Konzepte in Frage, die auf eine Förderung der Schlüsselperson(en) setzen.

Der dritte Schwerpunkt betrifft die **Innovationsfähigkeit** von Netzwerken. Was das Innovationspotenzial in Netzwerken anbelangt, wurden gegensätzliche Beobachtungen gemacht. Einerseits sind Netzwerke per se durch das Aufeinandertreffen unterschiedlicher Erfahrungshintergründe und Positionen der Partner in der Wertschöpfungskette zu besonderen Innovationsleistungen fähig. Am Beispiel der Projekte „Lebensdauerverlängerung von Investitionsgütern“ und „Wiederverwendung von Möbeln“ lässt sich zeigen, dass bestimmte Innovationen nur möglich waren, durch das Zusammentreffen der Netzwerkpartner. Andererseits bedarf es einer gezielten Fokussierung und Begleitung der Innovationsprozesse, da die Netzwerkpartner dazu neigen, sich in den übrigen Anforderungen der Netzwerkarbeit zu verausgaben. Es konnte dem gemäß in Netzwerken auch beobachtet werden, dass zwar von einzelnen Partner innovative Impulse eingebracht wurden, allerdings bot die Agenda der Netzwerkarbeit solchen Initiativen nicht genügend Raum. Dem kann bei entsprechender Orientierung des Netzwerkmanagements natürlich leicht gegen gesteuert werden.

Aus Sicht der Begleitforschung spielt den beiden zuletzt genannten Schwerpunkten sehr stark der vorgegebene Rahmen des Forschungsdesigns hinein. Erwartet wird von F&E-Projekten, wenn Sie erfolgreich Fördermittel akquirieren wollen, dass sie hinsichtlich ihrer Ziele einen genügend hohen Anspruch propagieren. Dies ist aber kontraproduktiv zu den gesetzten Zielen im Forschungsschwerpunkt. Um Netzwerke erfolgreich zu entwickeln, ist eine gewisse Fokussierung notwendig, um mit den verfügbaren Ressourcen die wesentlichen Entwicklungsfelder auch bedienen zu können.

Ist der Forschungsansatz aber zu breit gefasst, fehlen entsprechende Ressourcen bei bestimmten Aufgaben der Netzwerkentwicklung. Hinzu kommt, dass das „Korsett“ des Forschungsdesigns für eine Entwicklung der Netzwerke hinderlich sein kann. Die Partner sind auf die Erfüllung der im Forschungsdesign gesetzten Aufgaben und Ziele fixiert und besitzen nicht genügend Freiheit, um auf die im Forschungsfeld vorgefundenen Begebenheiten (Marktsituation, Partnerkonstellation, Änderung äußerer Rahmenbedingungen, neue Innovationsansätze usw.) adäquat zu reagieren.

Die Ergebnisse der Erhebung machen auch deutlich, dass das übliche Design in Forschungsprojekten für die Umsetzung dieser speziellen Entwicklungen hinderlich ist. Es liegt insofern ein grundsätzliches methodisches Problem vor, nämlich dass für die Entwicklung von neuen Organisationsformen in neuen Märkten in erster Linie Wissenschaftler eingesetzt werden und nicht Unternehmer. Die Analyse von Netzwerken außerhalb des Forschungsverbundes zeigt sehr deutlich, dass sehr dynamische Entwicklung in dem Bereich Netzwerke und neue Nutzungsstrategien möglich sind. Diejenigen, die in diesem Feld aber die Entwicklung voran treiben, sind nicht Forscher, sondern Unternehmer. Es wäre also sicherlich richtiger gewesen, bei der Einrichtung dieses Forschungsverbundes gezielt im Vorfeld innovative Unternehmer zu identifizieren, die in diesem Bereich arbeiten und ihnen ein Team von Wissenschaftlern zur Seite zu stellen. Mit dieser Verfahrensweise hätten sicherlich wesentlich deutlichere Fortschritte erreicht werden können.

---

### *Leitfrage 6*

#### **Welche Bedeutung haben Moderationstraining und individuelles Coaching von Schlüsselpersonen der Netzwerke – ggf. umfassende Supervision – für die Entwicklung, Arbeits- und Überlebensfähigkeit der Netzwerke?**

Diese Leitfrage wurde im Rahmen von gesonderten Erhebungen untersucht. Die Ergebnisse hierzu finden sich in den Kapiteln 7 (Moderation) und 8 (Supervision).

### *Leitfrage 7*

#### **Welche Lehren lassen sich aus entsprechenden Erkenntnissen ziehen für potenzielle Nachahmer, bzw. für die Verbreitung von Netzwerken für neue Nutzungsstrategien auf regionaler Ebene?**

Im Rahmen der Erhebung wurden Erkenntnisse hierzu durch Fragen gewonnen, die sich darauf bezogen, wo das einzelne Netzwerkmitglied zufrieden oder unzufrieden mit der Netzwerkarbeit war, was im Rückblick jetzt anders gemacht werden würde und welche Empfehlungen anderen Netzwerkaktivisten mit auf den Weg gegeben werden würden.

Die folgenden Schwerpunkte können im Ergebnis festgehalten werden:

- Netzwerkinterne Kommunikation (bzw. die Kommunikationsleistung im weiteren Sinn einschließlich Kooperations-, Konflikt- und Lernfähigkeit), eine frühzeitige Einbindung der Netzwerkpartner in eine arbeitsteilige Struktur, die frühzeitige Generierung und Darstellung von Erfolgen, ein Ausbau der Netzwerkleistungen im Allgemeinen und von Controlling bezüglich Netzwerknutzen und -risiken im Besonderen sind das A und O erfolgreicher Netzwerkarbeit. Dies wird in verschiedenen Zusammenhängen erkennbar.
- Der Aufwand und die Sensibilität, die für die Netzwerkarbeit notwendig sind – insbesondere dem Interessensabgleich im Netzwerk –, liegen deutlich höher als erwartet.
- Defizite bezüglich Arbeitsmethoden, Organisationsentwicklung und Projektmanagement wurden in verschiedenen Zusammenhängen hervorgehoben. Entsprechend werden Hilfestellungen durch Supervisionen und Coaching als sehr wichtig eingestuft.
- Die in manchen Punkten wie z.B. den Erfolgsfaktoren von Netzwerkarbeit voneinander abweichenden Einschätzungen von Projektverantwortlichen und Partnern müssen kein Problem darstellen. Sie können eine Reflexion gelungener Rollenverteilung innerhalb der Netzwerke und damit ein Pluspunkt sein.
- Wenn, wie die Ergebnisse zeigen, manche Einstiegserwartungen nicht erfüllt wurden, muss das ebenso wenig ein Problem darstellen, sondern ist zunächst einmal nur Zeichen einer (schwer im Einzelnen prognostizierbaren) Entwicklungsdynamik. Wichtig ist, dass anderweitige Erfolge eintreten bzw. wenn sie vorhanden sind auch entsprechend kommuniziert und damit für die Beteiligten wahrnehmbar gemacht werden.

- Von größerer Bedeutung ist auch das Thema Partnerwahl, dem rückblickend nach Einschätzung einiger Befragter mehr Sorgfalt hätte gewidmet werden müssen.

Rückschlüsse auf das Arbeiten in Netzwerken speziell auf regionaler Ebene konnten von den Befragten nicht gezogen werden.

### *Leitfrage 8*

#### **Welchen Stellenwert hat regionale Netzwerkbildung für die Schaffung und Verbreitung neuer Nutzungsstrategien mutmaßlich?**

Wie bereits an anderer Stelle erwähnt, blieb in der Arbeit der Netzwerke sehr wenig Raum für eine grundsätzliche Auseinandersetzung mit den Zielen des Forschungsverbundes und möglichen anderen Blickrichtungen auf den Kontext des jeweiligen Projektes.

Natürlich haben regionale Netzwerke von vornherein Potentiale für die Schaffung und Verbreitung neuer Nutzungsstrategien. Allein dadurch, dass in solchen Netzwerken Akteure aus verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen Beziehungen zueinander aufbauen, entsteht ein "kreativer Raum" für Kooperationspotenziale, der eine Plattform für ihre Ausgestaltung bietet. Regionale Netzwerke stärken eine Ökonomie der Nähe und den sozialen Zusammenhalt. Werden in vorhandene regionale Netzwerke Erfahrungen mit erfolgreichen Beispielen neuer Nutzungsstrategien eingebracht, besteht vermutlich eine vergleichsweise hohe Chance, dass von einzelnen Akteuren diese Praxismodelle aufgegriffen und auf die jeweiligen Region abgebildet werden.

In allen Erhebungen sind aber entsprechende Aussagen von den Befragten nicht gemacht worden.