Netzwerkmanagement

Peter Borkenhagen
Lutz Jäkel
Andreas Kummer
Andreas Megerle
Lutz-Michael Vollmer

GEFÖRDERT DURCH

Bundesministerium
für Bildung
und Forschung

EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Sozialfonds

Impressum

Die Broschüre „Netzwerkmanagement“ entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ und wurde von der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung in Auftrag gegeben und begleitet. Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

Die Autoren tragen die Verantwortung für den Inhalt.

Autoren: Prof. Dr. habil. Peter Borkenhagen, isw Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung gGmbH; Lutz Jäkel, ANIMO-ART – Gesellschaft für Kompetenzentwicklung, Berlin; Andreas Kummer, Motio Berlin – Management personeller Ressourcen, Berlin; Dr. Andreas Megerle, Lutz-Michael Vollmer, Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Betreuung der Broschüre: Dr. Ursula Reuther

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management
Storkower Straße 158, 10407 Berlin

Manuskriptdruck, Mai 2004

Herstellung: ESM Satz und Grafik GmbH, 12459 Berlin

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigungen, Nachdruck und andere Nutzung nur mit Zustimmung des Herausgebers.

Inhaltsverzeichnis

1	**Einleitung**	5
2	**Netzwerke wozu?**	7
3	**Exemplarische Beschreibung der Beispiel-Netzwerke**	9
3.1	Das Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement	9
3.2	Das Netzwerk Erdgeschichte	12
3.3	Das Subnetz „Bildung/Ausbildung“ des Netzwerks InnoPlanta	17
3.4	Das Netzwerk Multifunktionale Beschichtung (NWMB)	19
4	**Initiierung von Netzwerken**	22
4.1	Von der Vision zum Initiativkreis	22
4.2	Partnersuche – eine Aufgabe des Netzwerkmanagements	22
4.3	Kick-off-Meeting	23
5	**Netzwerke im „Normalbetrieb“**	25
5.1	Produktentwicklung in Netzwerken	25
5.1.1	Netzwerkziele und Netzwerkprodukte	25
5.1.2	Ablauf des Prozesses der Produktentwicklung in Netzwerken	30
5.2	Fördernde und hemmende Bedingungen in der Netzwerkarbeit	33
5.3	Handlungsfelder des Netzwerk-Managements	44

6 Erfolgreiches Netzwerk ? – Erfassen und Bewerten des Erfolgs 56

6.1 Werden Ziele umgesetzt? 56

6.2 Fließt das Wissen zwischen den Akteuren? 57

6.3 Findet eine Kompetenzentwicklung statt? 60

7 Gesamtbetrachtung 61

8 Literatur 63

9 Netzwerk-Glossar 65

10 Anlagen 66

1 Einleitung

Netzwerke erfreuen sich geradezu konjunktureller Aufmerksamkeit. Sie erregen als effiziente Form des Arbeitens und Lernens das Interesse von Wissenschaftlern unterschiedlicher Disziplinen und stehen als Gestaltungsphänomen bei Praktikern aus Unternehmen und Organisationen hoch im Kurs.

Was ist also dran an Netzwerken, was lässt sie unter dem Blickwinkel der individuellen und organisationalen Kompetenzentwicklung wie auch unter wirtschaftlichen Aspekten so attraktiv erscheinen?

Dieser Frage widmet seit nunmehr drei Jahren das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderte Programm „Lernkultur Kompetenzentwicklung" besondere Aufmerksamkeit. Im Programmbereich „Lernen im Prozess der Arbeit" (LiPA) wurden in diesem Zeitraum fünf unterschiedliche überbetrieblich agierende Netzwerke in den alten und neuen Bundesländern gefördert. Es handelte sich dabei um kommerzielle Netzwerke, um Netzwerke mit regionaler Kompetenz, um informations- und (führungs-)prozessverbessernde sowie um lernprozessorientierte Netzwerke. Alle Netzwerke waren auf die Erzielung und Optimierung von personalen und Unternehmenseffekten orientiert.

Aus der Perspektive „Lernen im Prozess der Arbeit" konzentrierte sich das Interesse zunächst auf die Analyse und Beschreibung der Strukturen und Kommunikationsformen von arbeits(prozess-)bezogenen Netzwerken. Darüber hinaus wurden die konkreten Netzwerke hinsichtlich ihrer Potenziale für die Kompetenzentwicklung untersucht. Im Mittelpunkt standen dabei die Fragen, was und wie in Netzwerken gelernt wird und in welcher Form sich die individuellen und organisationalen Lernergebnisse darstellen. Zu diesem Zweck wurden von den Netzwerkmoderatoren spezifische Instrumente zur Analyse, Erfassung und Bewertung der Kompetenzentwicklung erarbeitet und eingesetzt.

Die mit diesen Instrumenten erfassten Ergebnisse und der intensive Erfahrungsaustausch der Netzwerkmoderatoren untereinander, aber auch mit anderen Wissenschaftlern und Praktikern, dienten zugleich der Analyse von erfolgsrelevanten Bedingungen für die untersuchten

Netzwerke während der gesamten Projektlaufzeit. Gleichzeitig wurden erfolgshemmende bzw. Risikofaktoren für die Netzwerkarbeit ebenfalls identifiziert und kommuniziert.

Im Sinne des Programms sollen wichtige Erfahrungen, Erkenntnisse und Ergebnisse aus den Netzwerkprojekten zu den Potenzialen für die akteurs- und organisationsbezogene Kompetenzentwicklung sowie für eine erfolgreiche Moderation und Gestaltung förderlicher Rahmenbedingungen für Netzwerke einem breiten Kreis Interessierter zugänglich gemacht werden. Diesem Anliegen widmet sich die vorliegende Handlungsanleitung für die Praxis. Sie beinhaltet ausgewählte Ergebnisse und Handlungsempfehlungen der verantwortlichen Netzwerkmoderatoren aus folgenden Projekten:

- Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg
  (Moderation: Lehrstuhl Angewandte Geographie am Geographischen Institut der Eberhard-Karls-Universität Tübingen),
- Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement“
  (Moderation: ANIMO-ART Berlin),
- KMU-Netzwerk „Multifunktionale Beschichtung“ und
- Netzwerk „Bildung im Rahmen von Inno Planta – Pflanzenbiotechnologie“
  (Moderation: isw Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung gGmbH Halle).

In der Handlungsanleitung werden zunächst wesentliche Gründe benannt, die zur Bildung von Netzwerken führen. Anschließend werden vier Netzwerke mit ihren jeweiligen Moderatoren und Ansprechpartnern kurz vorgestellt.

Die inhaltliche Gliederung folgt dann im Wesentlichen den Handlungsschritten, die für die Initiierung und Moderation eines Netzwerks empfohlen werden. In einem gesonderten Anhang sind ausgewählte, bewährte Instrumente zur Moderation, Analyse und Bewertung von Netzwerken hinsichtlich der Kompetenzentwicklung enthalten, die im Rahmen der Projekte entstanden sind.

Die für die beteiligten Netzwerke verantwortlichen Moderatoren stehen auch zukünftig als Ansprechpartner zur Verfügung und sind bereit, ihr spezifisches Know-how an Interessenten weiterzugeben.

2 Netzwerke wozu?

Netzwerke als Form der kooperativen Arbeit von Akteuren in den verschiedensten Bereichen des wirtschaftlichen, politischen, gesellschaftlichen und sozialen Umfeldes basieren immer auf Visionen, Ideen, Vorhaben oder Problemen von Personen, Unternehmen, Einrichtungen oder sonstigen Handlungsträgern, die ihre Ressourcen zu deren Realisierung auf der Grundlage der Einschätzung ihrer eigenen Kompetenzen nicht als ausreichend betrachten und so Kooperationen mit Interessenspartnern als sinnvoll erkennen.

Kooperationen mit der Absicht der Realisierung kurz-, mittel- und/oder langfristiger Ergebnisabsichten (ggf. strategischer Vorstellungen), die mit den eigenen Kompetenzen und/oder sonstigen Ressourcen nicht oder nicht in der gewünschten Quantität oder Qualität als erreichbar eingeschätzt werden, werfen die Frage nach Möglichkeiten auf, durch *Zukauf* oder *Zugewinn* fehlender Kompetenzen bzw. Ressourcen die Realisierung zu erreichen. Zukauf erscheint für viele der Handlungsträger (kleine und mittlere Unternehmen, soziale Einrichtungen usw.) kaum realisierbar und so stellt sich die Frage, welche anderen Möglichkeiten eines Zugewinns von Ressourcen (Know-how, personale Engpassüberwindung, Bündelung von Kapazitäten unterschiedlichster vorhandener Kenntnisse, Erfahrungen mit der Absicht, Synergien zu erreichen usw.) zu gestalten möglich sind.

Hier werden *Netzwerke* immer häufiger als Lösungsansatz erkannt.

Generell lassen sich zwei Grundrichtungen von Netzwerken formulieren, die diesem Lösungsansatz entsprechen können:

- Bildung von *strategischen Allianzen* zur Steigerung der Wettbewerbs-/Leistungsfähigkeit jedes (potenziellen) Netzwerkpartners und/oder
- Bildung von *Problemallianzen* zur Suche nach Lösungen und zur Senkung der Kosten (vgl. Weber/Sauerwein 1998).

Voraussetzungen für die Initiierung von Netzwerken sind vor allem die präzise Formulierung gemeinsamer Zielvorstellungen, das Erkennen von Chancen, die sich aus der Netzwerkarbeit für die Mitarbeit als Netzwerkpartner ergeben (können), also die gemeinsame Schaffung von

Win-Win-Situationen. Gerade das Erkennen möglicher *Chancen*, gespiegelt an o. g. Visionen, Ideen, Vorhaben oder auch Problemen der potenziellen Netzwerkpartner, ermöglicht es, Netzwerke zu initiieren. Solche Chancen sind u. a.

- Knüpfen neuer Kontakte,
- Informationsgewinn über aktuelle Themen,
- vorwettbewerblicher Erfahrungsaustausch,
- Nutzung (externen) Know-hows,
- Erschließung neuer Märkte,
- Fokussierung auf eigene Kernkompetenzen,
- Nutzung neuer Technologien,
- Erweiterung des Produkt- oder Leistungsspektrums,
- Erhöhung der Konkurrenzfähigkeit,
- Erhöhung der Flexibilität,
- Verstärkung des Trends zum Systemanbieter von Leistungen,
- Verteilung von Risiken,
- Kapazitätsauslastung, Kapazitätsentlastung,
- Kostenreduzierung.

(Henning/Schmette 2002)

Solche und andere Chancen waren es, die auch zur Gründung und zum erfolgreichen Betrieb der im Programmbereich LiPA geförderten Netzwerke geführt haben.

3 Exemplarische Beschreibung der Beispiel-Netzwerke

Trotz vieler Unterschiede: Zwischen den vier im Programmbereich LiPA untersuchten Netzwerken gibt es erstaunlich viele Gemeinsamkeiten, die sicher auch auf andere Netzwerke übertragbar sind. Da im Folgenden immer wieder Beispiele aus diesen Netzwerken herangezogen werden, seien sie an dieser Stelle kurz skizziert.

3.1 Das Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement

Kurzbeschreibung

Das Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement ist ein Zusammenschluss von Einrichtungen des Gesundheitswesens aus den Bundesländern Berlin, Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern. Das Netzwerk wird begleitet durch ANIMO-ART – Gesellschaft für Kompetenzentwicklung und Motio Berlin – Management personeller Ressourcen.

Motivation zur Netzwerkgründung

In Industrienationen spielt der Krankenstand eine immer wichtiger werdende Rolle: 1999 musste die deutsche Wirtschaft bereits 629 Millionen krankheitsbedingte Fehltage verkraften, wobei der volkswirtschaftliche Schaden sich durch die Produktausfälle auf ca. 45 Milliarden Euro beläuft. Für die meisten Fehltage sind Muskel- und Skeletterkrankungen die Hauptursache. Daneben steigt die Arbeitsunfähigkeit mit zunehmendem Alter an, was in Bezug auf die demographische Entwicklung in Deutschland besonders prekär erscheint. Allerdings sind die biologischen und biomechanischen Belastungen nicht die alleinigen Ursachen gesundheitlicher Belastung am Arbeitsplatz. Auswirkungen der Konjunktur, unvorteilhafte Arbeitsorganisation, schlechtes Betriebsklima, Unzufriedenheit am Arbeitsplatz, Stress und Bewegungsmangel sind nur einige von vielen immer häufiger auftretenden Ursachen für arbeitsplatzbedingte Erkrankungen. Um diese Situation in der Zukunft bewältigen zu können, sind neue Konzepte im Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements unerlässlich. Hierbei muss aller-

dings gleichzeitig die Reorganisation von traditionellen Instrumenten, Mitteln und Methoden erfolgreich umgesetzt werden. Dabei wird Gesundheitsmanagement aus betriebswirtschaftlicher Sicht zu einem festen Bestandteil bei der Entwicklung von Leistungspotenzial, denn die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter wird zunehmend von ihrer eigenen Gesundheits- und Handlungskompetenz abhängen.

Teilnehmer und Geschichte des Netzwerks

Aufgrund der steigenden Nachfrage durch Kliniken, Altenpflegeheime und anderen Institutionen des Gesundheitswesens an fachlichem Austausch entwickelten ANIMO-ART und Motio Berlin ein Konzept zum integrierten betrieblichen Gesundheits- und Personalmanagement im Prozess der Arbeit. Am 1.10.2001 wurde aus der Initiative heraus das Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement gegründet. Die Moderation erfolgt durch ANIMO-ART und Motio Berlin. Teilnehmer sind Führungskräfte aus Krankenhäusern und Altenpflegeheimen. Im Einzelnen nehmen als Netzwerkpartner teil:

- Klinik Hygiea, Berlin,
- Pflegewohnheim „Abendsonne“, Berlin,
- Sozialdienste der Volkssolidarität gGmbH, Berlin,
- DRK-Krankenhaus Luckenwalde, Luckenwalde,
- Pflege- und Betreuungsdienste Sozius, Schwerin.

Netzwerk-Ziele

Hauptziel des Netzwerks Betriebliches Gesundheitsmanagement ist die Entwicklung von Innovationen und das Bündeln von Know-how zur Modernisierung des Gesundheitswesens in Betrieben. Im Einzelnen verfolgt das Netzwerk die folgenden Zielstellungen:

- Überprüfung der Wirksamkeit traditioneller Methoden des Gesundheitsmanagements,
- Initiierung von Kompetenzentwicklungsprozessen zum Aufbau eines Netzwerk-Know-hows,
- Verknüpfung der Thematik Gesundheitsmanagement mit bestehenden Managementsystemen,
- Erstellung von Handlungsempfehlungen für Prozesse im Gesundheitsmanagement,
- Steigerung der Arbeits- und Leistungsfähigkeit durch Einflussnahme auf:

- körperliche und psychische Belastungen,
- Arbeitsstätten- und Arbeitsplatzgestaltung,
- Team- und Kommunikationsentwicklung,

– Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit durch Senkung des Krankenstands.

Netzwerk-Ergebnisse (Produkte – Projekte – Initiativen = PPI)

Als wesentliche Ergebnisse des Netzwerks Betriebliches Gesundheitsmanagement sind zu nennen:

– Erarbeitung von Kriterien für die Bewertung von krankheitsbedingten Abwesenheitstagen,
– Erarbeitung eines gemeinsamen Weiterbildungsforums,
– Erarbeitung von Führungsleitsätzen und Teamleitsätzen als Bestandteil des Leitbilds,
– Ausbildung von Moderatoren für Gesundheitszirkel,
– Führungskräftetraining für Stationsleitungen,
– Erstellung von Konzepten für Teamsupervisionen, modifizierte Mitarbeitergespräche und Gesundheitsgespräche,
– Erstellung eines gemeinsamen Internetforums.

Exemplarische Netzwerk-Erfolge

Als die wichtigsten Erfolge im Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement sind zu nennen:

– Einführung von selbständigen Teambildungsprozessen in Sozialstationen,
– sichtbare Förderung der Eigenständigkeit der Sozialstationen zur Problematik Krankenstand,
– Stabilisierung und Senkung des Krankenstandes durch motivierende Mitarbeitergespräche,
– Installation eines Benchmarking zwischen Sozialstationen.

Kontakt & Informationen

ANIMO-ART – Gesellschaft für Kompetenzentwicklung

Kontakt	Lutz Jäkel
Adresse	Wolliner Straße 8 10435 Berlin
Telefon	(030) 49 85 36 92
E-Mail	animoart@aol.com
Homepage	http://www.animoart.de

Motio Berlin – Management personeller Ressourcen
Kontakt Andreas Kummer
Adresse Wolliner Straße 8
10435 Berlin
Telefon (030) 9237 8309
E-Mail motio.berlin@motio.de
Homepage http://www.motio.de

Literatur

Jäkel, L.: Netzwerke als arbeitsnahe Lernform und neue Lernkultur: Das Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement". In: QUEM-Bulletin, 5'2003, S. 6-12 (Online abrufbar unter http://www.abwf.de)

3.2 Das Netzwerk Erdgeschichte

Kurzbeschreibung

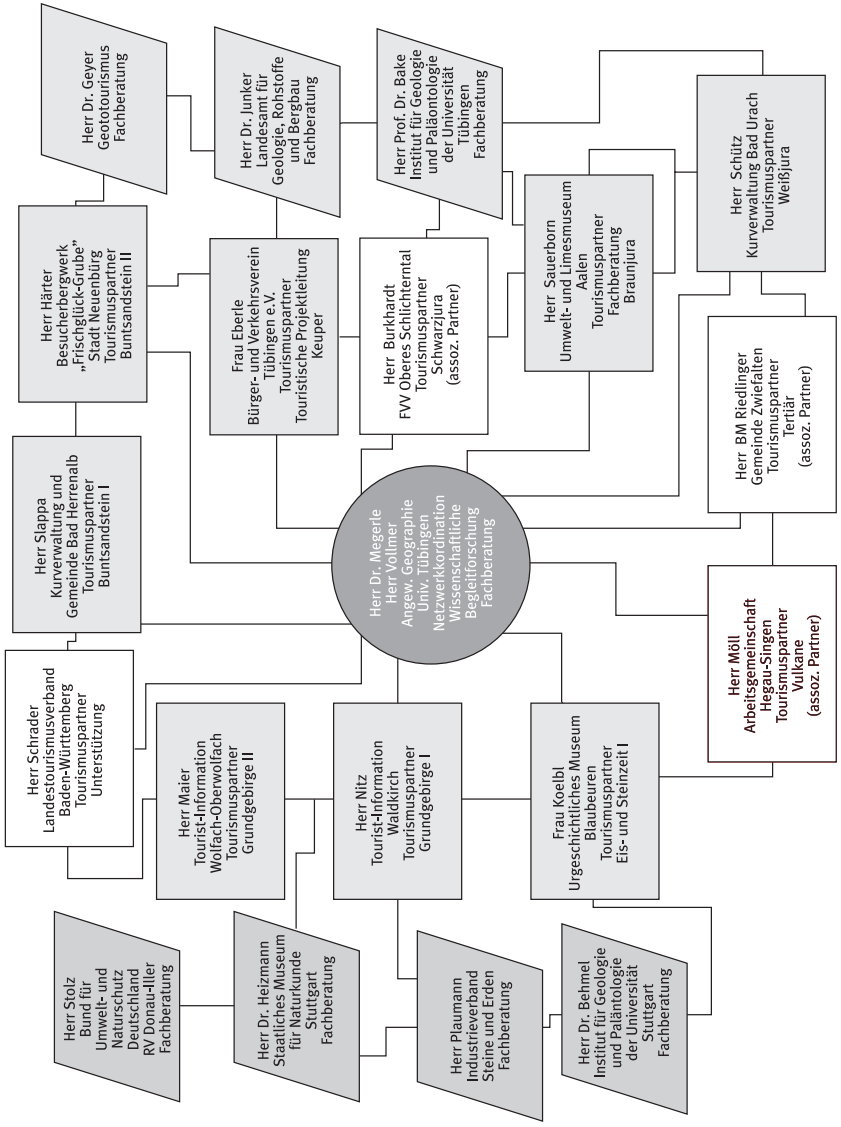
Das Netzwerk Erdgeschichte besteht aus Akteuren der Bereiche Tourismus, Wissenschaft, Behörden, Wirtschaft, Umwelt sowie Einzelpersonen (Abbildung 1). Ziel ist die Schaffung eines nachhaltigen und zukunftsfähigen Tourismus anhand der Themen Erdgeschichte, Geologie und Geographie („GEO"). Das Netzwerk wird wissenschaftlich begleitet durch den Lehrstuhl Angewandte Geographie der Eberhard-Karls-Universität Tübingen.

Motivation zur Netzwerkgründung

Globalisierungsprozesse und Preisverfall im Reisebereich stellen seit einigen Jahren den Urlaub im eigenen Land in direkte Konkurrenz mit weltweiten Urlaubszielen. Die stetige Abnahme der Übernachtungszahlen, des klassischen Indikators für „erfolgreichen Tourismus", begleiten dabei in Deutschland den Wandel in der Branche. Der Tourismus wandelt sich mehr und mehr von einer Übernachtungsgesellschaft hin zu einer Erlebniskultur. Unbedingte Voraussetzung für eine erfolgreiche lokale und regionale Umsetzung ist eine Steigerung der Attraktivität der Nähe durch neue Produkte und Vermarktungsstrategien, insbesondere im Bereich sozial- und umweltverträglicher, so genannter sanfter bzw. nachhaltiger Tourismusangebote. Hierbei gilt es besonders neue, inter- und multidisziplinäre Kooperationen zu bilden und auszunützen, da die klassischen Tourismusverbände sich in der Hauptsache auf den Vertrieb und nicht auf die Initiierung neuer Produkte konzentrieren.

Abbildung 1

Netzwerk Erdgeschichte: Netzwerk-Struktur



Teilnehmer und Geschichte des Netzwerks

Auf einer Tagung zum Thema „Sanfter Tourismus auf der Schwäbischen Alb“ 1997 entstand das Netzwerk Erdgeschichte mit der gemeinsamen Idee, Landschaftsinhalte zukunftsfähig zu erschließen und touristisch zu vermarkten. Für die Umsetzung des sanften Landschaftsmarketings in Verbindung mit GEO-Themen musste ein anschauliches Objekt gefunden werden, das die charakteristische und einmalige Südwestdeutsche Schichtstufenlandschaft verkörpert. Durch die vielgestaltige Ausprägung wurde eine Reise durch eine Milliarde Jahre Erdgeschichte ermöglicht. Seit Beginn des Netzwerks ist eine deutliche Dynamik sowohl der Netzwerkgröße als auch der Netzwerkteilnehmer zu verzeichnen. So sind z. B. von den touristischen Gründungsmitgliedern, bei gleichbleibender Gesamtanzahl, noch die Hälfte dabei. Für das Jahr 2004 sind als touristische Netzwerkpartner – in erdgeschichtlicher Abfolge – zu nennen:

- Tourismus-Information Zweitälerland/Waldkirch,
- Tourismus-Information Wolfach/Oberwolfach,
- Stadt Neuenbürg mit Besucherbergwerk „Frischglück“,
- Kurverwaltung Bad Herrenalb,
- Bürger- und Verkehrsverein Tübingen,
- Urweltmuseum und Besucherbergwerk Aalen,
- Kurverwaltung Bad Urach,
- Stadt Blaubeuren.

Neben den festen Tourismuspartnern sind noch assoziierte Tourismuspartner zu nennen, die durch eine Art „Probemitgliedschaft“ in das Netzwerk eingebunden sind. Netzwerkpartner auf wissenschaftlicher Seite ist unter anderem das Staatliche Naturkundemuseum in Stuttgart. Weitere Partner sind das Landesamt für Geologie, Rohstoffe und Bergbau Baden-Württemberg, der Bund für Umwelt und Naturschutz Deutschland (BUND), der Industrieverband Steine und Erden (ISTE) sowie der Landestourismusverband Baden-Württemberg. Die Netzwerkkoordination und -moderation liegt ebenso wie die wissenschaftliche Begleitung beim Lehrstuhl für Angewandte Geographie der Universität Tübingen.

Aufgrund der großen Resonanz landschaftsbezogener Projekte, Produkte und Initiativen entstanden aus dem Netzwerk Erdgeschichte Subnetze auf lokaler und regionaler Ebene. Dabei sind besonders der „Geopark Schwäbische Alb“ (2001), das Subnetz „Schwarzwald“ (2003) sowie das vom Netzwerk Erdgeschichte stark beeinflusste grenzüber-

schreitende Netzwerk „Feuer-Eis-Wasser“ in der Bodenseeregion (2001) zu nennen. Im Jahr 2003 wurde das Netzwerk Erdgeschichte durch die Teilnehmer des Runden Tisches „Jahr der Geowissenschaften“ zum Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg erweitert.

Netzwerk-Ziele

Hauptziel des Netzwerks ist die nachhaltige Erfassung, Bewertung und Vermarktung landschaftsgebundener und marketingfähiger, geotouristischer Erlebnispotenziale für den Tourismus, das Freizeitwesen und für pädagogische Zwecke. Des Weiteren ist der systematische Erwerb von Know-how zur Entwicklung von Kompetenzen der Netzwerkakteure als Ziel hinzugekommen. Die Ziele sind im Speziellen die Entwicklung von:

- Kompetenz für die Belange der „Nachhaltigkeit“ bei allen Partnern,
- regionaler Landschaftskompetenz, vor allem bei den Partnern aus Tourismus und Wirtschaft,
- Wirtschaftskompetenz bei den Umweltverbänden und den Geowissenschaftlern sowie von
- Kompetenz in Fragen des Geotopschutzes bei allen Akteuren.

Netzwerk-Ergebnisse (PPI)

- Schaffung einer Kooperationsplattform für einen barrierenarmen Know-how-Austausch und eine systematische Kompetenzentwicklung für das innovative Themengebiet „Geotourismus“,
- Erarbeitung und Einführung touristischer Angebote „Erlebnis Erdgeschichte in Baden-Württemberg“,
- Erstellung und Umsetzung von Nachhaltigkeitsleitlinien und Qualitätsstandards zu geotouristischen Angeboten,
- Initiierung, Aufbau und Verbreitung von Landschaftsführerkursen,
- Aufbau und Moderation verschiedener Subnetze.

Exemplarische Netzwerk-Erfolge

Als die wichtigsten Erfolge im Netzwerk Erdgeschichte sind zu nennen:

- „Besondere Auszeichnung“ im Rahmen des Naturfreunde-Wettbewerbes „gemeinsam ontour“ für ein sozialverantwortliches und umweltverträgliches Erlebniswandern,
- Kompetenzentwicklung bei Netzwerkakteuren und externen Partnern auf dem Themengebiet „Nachhaltiger Geotourismus“,

– Preisträger der „Tegernseer Tourismus Tage“ 2002,
– Verleihung des Prädikats „Nationaler GeoPark Schwäbische Alb“ durch die Alfred-Wegener-Stiftung und das Bundesministerium für Bildung und Forschung an das Subnetz Schwäbische Alb im Jahr 2002.

Kontakt & Informationen

Lehrstuhl für Angewandte Geographie
an der Eberhard-Karls-Universität Tübingen

Kontakt	Dr. Andreas Megerle, Dipl.-Geogr.
	Lutz-Michael Vollmer, Dipl.-Geogr.
Adresse	Hölderlinstraße 12
	72074 Tübingen
Telefon	(07071) 29-77523
	(07071) 29-77506
Telefax	(07071) 29-5318
E-Mail	andreas.megerle@erdgeschichte.de
Homepage	http://www.uni-tuebingen.de/egainfo/

Netzwerk Erdgeschichte: http://www.erdgeschichte.de
Nationaler GeoPark Schwäbische Alb: http://www.geopark-alb.de

Literatur

Megerle, A.; Pauls, K.: Kompetenzentwicklung in Netzwerken: Einblick in das Forschungsprojekt Netzwerk Erdgeschichte. In: QUEM-Bulletin, 3’2002, S. 17-20 (Online abrufbar unter http://www.abwf.de)

Megerle, A.; Pauls, K.: Netzwerk Erdgeschichte in Baden-Württemberg. In: Schriftenreihe der Deutschen Geologischen Gesellschaft, H. 25, gleichzeitig Veröffentlichungen der Akademie der Geowissenschaften in Hannover, 22, 2003, S. 48-54

Megerle, A.; Speidel, W.: Nationaler GeoPark Schwäbische Alb. In: Rosendahl, W. et al. (Hrsg.): Der Böttinger Marmor – Bunter Fels aus heißen Quellen, Stuttgart 2003, S. 49 - 51 (=Grabenstetter höhlenkundliche Hefte, Nr. 6)

3.3 Das Subnetz „Bildung/Ausbildung“ des Netzwerks InnoPlanta

Kurzbeschreibung

Das Netzwerk „Bildung/Ausbildung“ ist ein Subnetz des Gesamtnetzwerks InnoPlanta Nordharz Börde, das die Förderung der Pflanzenbiotechnologie in Sachsen-Anhalt zur Aufgabe hat. Das Subnetz bestand in den Jahren 2002 bis 2003 und hatte als teilnehmende Partner Unternehmen der Saatzucht, des landwirtschaftlichen Anbaus, der Produktverarbeitung, Forschungseinrichtungen sowie Bildungsträger.

Motivation zur Netzwerkgründung

Das Netzwerk InnoPlanta Nordharz Börde wurde im Mai 2000 von Wissenschaftlern, Saatzüchtern, Landwirten sowie Vertretern von Industrie und Verwaltung gegründet, um die Pflanzenbiotechnologie in der Region zu fördern und damit die Region zu einem bedeutenden Standort für Pflanzenbiotechnologie zu entwickeln. Im Rahmen des InnoRegio-Wettbewerbs des Bundesministeriums für Bildung und Forschung erhielt das Netzwerk Fördermittel für die weitere wirtschaftliche Entwicklung. Die Hintergründe für die Initiierung des Netzwerks sind ähnlich denen des Netzwerks Multifunktionale Beschichtung. Durch Zusammenschluss kleiner und mittelständischer Unternehmen mit Akteuren aus der Forschung sollte ein Wettbewerbsvorteil gegenüber dem weltweiten Markt geschaffen werden.

Teilnehmer und Geschichte des Netzwerks

Das Subnetz „Ausbildung/Bildung“ hat sich aus dem Gesamtnetzwerk im Juli 2002 durch Unternehmen der Saatzucht, des landwirtschaftlichen Anbaus, sowie der Produktverarbeitung gegründet, um gemeinsam Prozesse zur Entwicklung von Kompetenzen und des Know-how-Transfers zu gestalten. Der fachliche Schwerpunkt lag dabei auf der Bestimmung von Kompetenzentwicklungserfordernissen, um das Gesamtanliegen, nämlich die Entwicklung modernisierter Züchtungsverfahren für Kulturpflanzen und der Produktverarbeitung, zu befördern. Das Subnetz „Ausbildung/Bildung“ wurde durch das isw Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung gemeinnützige Gesellschaft mbH wissenschaftlich begleitet und stellte seine Arbeit Ende 2003 ein.

Netzwerk-Ziele

Das Ziel des Subnetzes war die Verbesserung der Kompetenzentwick-

lung der Mitarbeiter und des Know-how-Transfers bei der Realisierung der übergeordneten Ziele des Gesamtnetzwerks:

– Entwicklung der Widerstandsfähigkeit von Kulturpflanzen,
– Züchtung von Pflanzen mit verbesserten Inhaltsstoffen,
– züchterische Optimierung regionaler Kulturpflanzen.

Netzwerk-Ergebnisse und -Erfolge (PPI)

– Abgeleitet aus den Netzwerkzielen (sowohl des gesamten Netzwerks als auch aus dem Subnetz) wurde eine Handlungsempfehlung zur Erfassung und Bewertung der Schrittfolge zur Kompetenzentwicklung im Netzwerk und präzisiert für jedes Unternehmen erarbeitet.
– Daraus abgeleitet wurden Konzeptionen zur Personal- und Organisationsentwicklung für (bisher) vier Netzwerkunternehmen, orientiert an den Netzwerkaufgaben, erstellt und deren Realisierung begonnen.
– Erarbeitung eines netzwerkspezifischen Curriculums zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter der involvierten Unternehmen (Merkmale: 4 Module, Einbeziehung von 29 Mitarbeitern der Netzwerkunternehmen in die Umsetzung; Laufzeit: bis 09/2005; Stunden gesamt: 640)

Kontakt & Informationen

isw Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung
gemeinnützige Gesellschaft mbH

Kontakt	Prof. Dr. habil. Peter Borkenhagen
Adresse	Hoher Weg 3
	06120 Halle (Saale)
Telefon	(0345) 2998 2811
Telefax	(0345) 2998 2888
E-Mail	borkenhagen@isw-institut.de
Homepage	http://www.isw-institut.de

Netzwerk InnoPlanta: http://www.innoplanta.com

3.4 Das Netzwerk Multifunktionale Beschichtung (NWMB)

Kurzbeschreibung

Das Netzwerk „Multifunktionale Beschichtung“ wurde im Jahr 2000 gegründet und hat die Zusammenarbeit von kleinen und mittelständischen Unternehmen der Metallbe- und -verarbeitung von Sachsen-Anhalt zum Ziel. Die Moderation erfolgt durch das Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung Halle-Leipzig e. V. (isw).

Motivation zur Netzwerkgründung

Weltweit verknüpfte Strukturen und die immer schneller werdende Anpassung an neue Trends beinhalten insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen aufgrund ihrer hohen Flexibilität und Marktnähe neue Chancen. Aufgrund dieser Anpassungsprozesse sind sie einem permanenten Veränderungsdruck ausgeliefert, der rasches Reagieren bei der Analyse der neuen Erfordernisse und bei der Suche nach möglichen Lösungswegen fordert, um so im Idealfall einen Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Selten reichen die Ressourcen innerhalb der Unternehmen aus, die neuen Anforderungen umzusetzen. Aus diesem Grund schlossen sich Unternehmen zusammen, um durch gegenseitige Hilfestellung und Kooperation den Nachteil der begrenzten Ressourcen auszugleichen, endogene Potenziale zu bündeln und in einem Netzwerk synergetisch zusammenzuführen. Somit können größenbedingte Nachteile gemindert werden. In Netzwerken können Vorzüge von KMU wie kurze Reaktionszeiten, innere Transparenz und Nähe zum Kunden synergetisch genutzt werden.

Teilnehmer und Geschichte des Netzwerks

Das Netzwerk Multifunktionale Beschichtung wurde im August 2000 gegründet. In der ersten Phase kooperierten 22 Unternehmen der Metallverarbeitung mit dem konkreten Ziel der Werkstoffsubstitution in Beschichtungen durch die Anwendung innovativer Technologien. Darüber hinaus verfolgten sie das Ziel der Produktivitätssteigerung in den Unternehmen. Neben den Unternehmen waren zwei wissenschaftliche Einrichtungen beteiligt. Nach Ende einer ersten Phase, während der das Netzwerk wissenschaftlich begleitet wurde, ordnete sich das Netzwerk neu, um selbsttragend die Netzwerkprodukte weiterzuentwickeln. Acht Unternehmen (sog. Kernunternehmen) beschlossen, weiterhin intensiv zusammenzuarbeiten, wohingegen 14 weitere Unternehmen nur zeitweilig kooperieren und sich auf einzelne Schwerpunkte konzentrieren.

Netzwerk-Ziele

Das gemeinsame Netzwerk-Ziel ist die Weiterentwicklung von multifunktionalen Beschichtungen durch Verbesserung der Kompetenzentwicklung und des Know-how-Transfers. Im Besonderen lauten die Zielstellungen des Netzwerks wie folgt:

- Aufzeigen und Ausweiten von Kooperationsmöglichkeiten von Unternehmen und Forschungs- und Entwicklungseinrichtungen,
- Identifikation und Entwicklung spezifischer Unternehmenspotentiale,
- Erschließung neuer Anwendungspotentiale für Beschichtungen in Unternehmen,
- Bestimmung und Tests für multifunktionale Beschichtungen von Werkzeugen und Bauteilen,
- einsatzorientierte Optimierung von Beschichtungen und Technologien entsprechend den Anforderungen der Anwender-Unternehmen,
- Förderung des/der Technologietransfers/-beratung.

Netzwerk-Ergebnisse und -Erfolge (PPI)

- neue Beschichtungsverfahren (u. a. im Bereich der Nanotechnologie)
- Unternehmens-/netzwerkübergreifende Qualifizierungsmaßnahmen auf der Grundlage gemeinsam entwickelter Weiterbildungskonzepte für alle Netzwerkpartner (Curricula)
- Entsprechend der ursprünglich sehr umfassend angelegten Zielstellungen des Netzwerks NWMB bildeten sich im Ergebnis der Netzwerkarbeit drei interessen- und kompetenzbestimmte Subnetze heraus, die selbsttragend weiterarbeiten (ohne Kontakte zu den anderen Partnern des ursprünglichen Netzwerks aufzugeben):

  - *Sub-Netzwerk Typ 1*

    Gruppierung der Technologieträger um die technologische Forschungseinrichtung von hochinnovativen Beschichtungslösungen in die betriebliche Praxis und zur Qualifizierung der Mitarbeiter

  - *Sub-Netzwerk Typ 2*

    Gruppierung von Technologieanwendern um bestimmte Technologieträger zum Erwerb hochinnovativer Lieferungen und Leistungen auf den unterschiedlichen fachlichen Profilierungsgebieten

  - *Sub-Netzwerk Typ 3*

    Gruppierung von Technologieanwendern um bestimmte Techno-

logieträger zur Lösung von Tagesaufgaben auf der Grundlage vorhandener technologischer Verfahren gemäß der jeweiligen fachlichen Profilierung

– Alle Netzwerkpartner konnten ihre Marktposition regional behaupten bzw. überregional ausbauen.

Kontakt & Informationen

isw Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung
gemeinnützige Gesellschaft mbH

Kontakt	Prof. Dr. habil. Peter Borkenhagen
Adresse	Hoher Weg 3 06120 Halle (Saale)
Telefon	(0345) 2998 2811
Telefax	(0345) 2998 2888
E-Mail	borkenhagen@isw-institut.de
Homepage	http://www.isw-institut.de

Netzwerk Multifunktionale Beschichtung:
http://www.mff-ev.de/nwmb.html

4 Initiierung von Netzwerken

4.1 Von der Vision zum Initiativkreis

Visionen entstehen nicht geplant. Sie entstehen in kreativen Milieus wie im Gespräch an der Garderobe oder beim Kaffee am Rande einer Tagung. Meistens entstehen Visionen im Gespräch im kleinen Kreis von drei bis fünf Personen, die durchaus sehr heterogene Ziele verfolgen können. Entscheidend ist, dass Kooperationspotenziale vorhanden sind, diese auch als solche erkannt werden und der Wille zu einem ersten Austausch vorhanden ist. Und schließlich ist von Bedeutung, dass eine der Personen die sich anbahnende Kooperation zwischen den „Kernpartnern" zu „seinem Ding" macht und bereit ist, einen Initiativkreis zusammenzuhalten und die Initiierungsphase eines Netzwerks zu managen.
Der Wille zur Kooperation wird natürlich davon beeinflusst, dass die potenziellen Netzwerkpartner in ihrem Bereich Probleme wahrnehmen, die sie alleine nicht lösen können bzw. deren Lösbarkeit außerhalb der eigenen dafür zur Verfügung stehenden Ressourcen liegt.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte

Die Vision „Netzwerk Erdgeschichte" entstand in einer Kaffeepause am Rande einer Fachtagung in einem Gespräch zwischen einem Touristiker, einem Bürgermeister, einem Vertreter eines Umweltverbandes und einem Hochschulangehörigen. Jeder dieser Beteiligten hatte das Ziel der Umsetzung eines nachhaltigen, zukunftsfähigen Tourismus.

4.2 Partnersuche – eine Aufgabe des Netzwerkmanagements

„Wen brauche ich?" oder auch „Wer braucht mich zur Realisierung der Vision?" sind die Fragen, mit denen sich das Netzwerkmanagement in dieser Phase beschäftigen muss.

Welche Partner für das Gelingen der Kooperation wichtig sind, hängt natürlich von der Vision und den sich daraus langsam entwickelnden gemeinsamen Zielen der „Kernpartner" ab. Steht der gewünschte Partner fest, empfiehlt es sich, als Ansprechpartner möglichst die beson-

ders engagierten „boundary-spanner“, d. h. „Grenzen-Überbrücker“ dieser Organisation herauszufinden, sie persönlich anzusprechen und für eine Mitarbeit als Netzwerkakteur zu begeistern. Für das Management geht es in dieser Phase nicht nur darum, potenzielle Win-Win-Situationen für die möglichen Netzwerkpartner auszuloten und abzuschätzen, ob und welche gemeinsamen Starterprojekte erarbeitet werden können. Es geht auch darum, diese Punkte an die möglichen Netzwerkpartner, vor allem jedoch an ihre Vertreter, die potenziellen Netzwerkakteure, plausibel zu vermitteln. Hierzu ist Sozialkompetenz, aber auch die Fähigkeit zur (transdisziplinären) Kommunikation intensiv gefragt. Sicher sind in dieser Phase auch eine gewisse neutrale Stellung, die Fähigkeit, Visionen zu entwickeln, andere davon zu überzeugen und Dinge auch anzupacken wichtige Anforderungen an das Netzwerkmanagement. Von besonderer Bedeutung gerade in dieser Phase ist die Vermittlung und Förderung von Vertrauen.
Bei heterogenen Netzwerken erleichtert Fachkompetenz die Überwindung der jeweiligen Fachsprachen zur Erreichung einer notwendigen flüssigen transdisziplinären Kommunikation und zur Entwicklung einer „gemeinsamen“ Sprache.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte

Beim Netzwerk Erdgeschichte wurde die Entwicklung einer gemeinsamen Sprache zwischen Wissenschaftlern, Touristikern, Vertretern von Umwelt- und Industrieverbänden durch die Fachkompetenz des Netzwerkmanagements erheblich erleichtert.

Zu den „Auditor“- bzw. Monitoring- und Evaluationstätigkeiten eines Netzwerkinitiators sollte, wenn möglich, eine „Vorher“-Befragung der möglichen Netzwerkakteure gehören, u. a. zur Erhebung der individuellen Ziele und Erwartungen.

4.3 Kick-off-Meeting

Sobald erste Ideen über mögliche Netzwerkpartner, mögliche Win-Win-Situationen, mögliche Starterprojekte sowie Konzepte zur Finanzierung der Kooperation auf eine gewisse Akzeptanz stoßen, sollte ein konstituierendes, persönliches Treffen der Netzwerkakteure organisiert werden. Wichtige Ziele des ersten Treffens sind, verbindlich festzulegen, ob ein Netzwerk gegründet werden soll, welche gemeinsamen Oberziele es hat und welche Partner zur Zielerreichung noch hinzugewonnen werden müssen. Von besonderer Bedeutung ist die Klärung der Finanzierung des Netzwerkmanagements und des Netzwerkbetriebs.

Der Ort des Kick-off-Meetings ist wichtig: Es sollte ein neutraler Ort sein (Hochschule oder Fortbildungseinrichtung, Stiftung o. Ä.), der von allen bisher Beteiligten ohne große Hemmnisse erreichbar ist. Falls möglich, sollte das Ambiente eine gedankliche Loslösung vom Arbeitsalltag der Akteure erleichtern.

Vom Programmablauf her sollten bewusst möglichst viele und möglichst lange Pausen eingeplant werden, damit sich tatsächliche und/oder potenzielle Netzwerkpartner bzw. -akteure auch bilateral kennen lernen können.

Von besonderer Bedeutung ist die Dokumentation aller wichtigen Ergebnisse dieses Treffens und deren Verteilung an alle Beteiligten, auch Interessenten, die am Treffen nicht teilnehmen konnten.

5 Netzwerke im „Normalbetrieb“

5.1 Produktentwicklung in Netzwerken

5.1.1 Netzwerkziele und Netzwerkprodukte

Einer der ersten Arbeitsschritte in neugegründeten Netzwerken ist der Zielfindungsprozess (vgl. Kapitel 5.3). Dieser Prozess ist in hohem Maße von der Art des Netzwerks und den angestrebten bzw. erwarteten Resultaten der Zusammenarbeit aller Netzwerkpartner bestimmt. Die unterschiedlichen Erwartungen gilt es in konkrete, überschaubare, kontrollierbare und für jeden Partner annehmbare Zielformulierungen der Netzwerkarbeit zu fassen.

Diese Ziele orientieren im Wesentlichen immer auf die gemeinsame Entwicklung von „Produkten“ der Netzwerkarbeit. Der Begriff „Produkt“ ist nicht im engen Sinne, also nur als Produkt materieller Art aufzufassen, sondern als *Ergebnis* einer produktiven Zusammenarbeit der Netzwerkakteure. *Produkte der Netzwerkarbeit* sind, abhängig vom Netzwerktyp (vgl. z. B. Sydow u. a. 2002), den Zielvorstellungen der Netzwerkpartner (individuell und systematisiert auf Netzwerkebene) sowie beeinflusst durch die vorhandenen Ressourcen aller Partner und deren Bereitschaft, diese Ressourcen einzubringen, determiniert.

Die Produktvorstellungen (Produkte im engeren Sinne, Projekte, Initiativen – PPI), erfasst in den Netzwerkzielen, unterliegen im Verlauf der Netzwerkarbeit einer ständigen Präzisierung (Konkretisierung, Erweiterung, neue kommen hinzu). Entscheidend ist es, den richtigen Einstieg zu finden, um exemplarisch Leistungsfähigkeit und -willen kennen zu lernen, Vertrauen aufzubauen, Arbeitsweisen und -methoden zu erproben usw. Bewährt haben sich hierbei Starterprojekte, die sich in der Regel im Ergebnis des o. g. Kick-off-Meetings entwickeln.

Unter Produkten im engeren Sinne verstehen die Moderatoren der hier vorgestellten Netzwerke direkt verwendbare Endprodukte für verschiedene Zielgruppen bei Netzwerkpartnern und Kunden.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte:

Beispiele für Produkte im engeren Sinne für Kunden sind touristische Broschüren und Pauschalangebote, Erlebnispfade, Steinbildhauerkurse, Landschaftsführungen u.Ä., Beispiele für Produkte im engeren Sinne für Netzwerkakteure sind Ausbildungskonzepte für Lehrer und Landschaftsführer.

Unter Projekten sind Prozesse zu verstehen, die meist strategisch angelegt sind. Direkte Endprodukte können, müssen aber nicht daraus resultieren. Oftmals ermöglichen die bei den Projekten erzielten Ergebnisse aber erst eine Produktgenerierung, zum Beispiel durch die Bewusstseinsentwicklung wichtiger Schlüsselakteure.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte:

Das Projekt „Erlebnispfade" besteht aus verschiedenen Bausteinen (Begehung eines Erlebnispfades, gemeinsame Erarbeitung von Qualitätsstandards, Methodenbausteine zur Erfassung und nachhaltigen Vermarktung von GEO-Potenzialen) und dient zur Vorbereitung der Generierung qualitativ hochwertiger, thematisch passender Erlebnispfade auf der jeweiligen Partnerebene.

Initiativen sind nach außen gerichtete Netzwerkaktivitäten zur positiven Beeinflussung des Netzwerkumfeldes. Darunter können Stellungnahmen zu netzwerkrelevanten Normen genauso fallen wie die Initiierung von regionalen Subnetzen.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte:

Beispiele für Initiativen sind die Gründungen der Subnetze „Geopark Schwäbische Alb" und „Schwarzwald" sowie die Mitinitiierung des Subnetzes „Feuer, Eis und Wasser – GeoRegio Bodensee". Auch die Beratung der internationalen (UNESCO) und nationalen Geoparkinitiativen (Alfred-Wegener-Stiftung, BMBF) gehören dazu.

Zusammenfassend lassen sich folgende verallgemeinerten Aussagen zu Zielen und Produkten der Netzwerkarbeit darstellen:

Fallbeispiel Netzwerk Multifunktionale Beschichtung:

Bei dem Netzwerk handelt es sich um eine Kooperation mit wirtschaftlicher Zielstellung (kommerzielles Netzwerk).

Kommerzielle Netzwerke, initiiert durch Unternehmen selbst, Forschungseinrichtungen o. a., basieren auf einer Ressourcenbündelung (Leistungen, Know-how, Kontakte). Die gemeinsame Zielstellung besteht in der Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit aller beteiligten Unternehmen. Die dazu notwendigen Maßnahmen werden gemeinsam erfasst, initiiert und realisiert. Entsprechend den Unternehmensbereichen lassen sich die in Abbildung 2 dargestellten Ziele und Produkte als Kooperationseffekte erkennen (Picot/Reichwald/Wiegand 1998).

Abbildung 2

Unternehmensbereiche, Ziele und Effekte/Produkte (nach Picot/Reichwald/Wiegand 1998)

Unternehmensbereich	Ziele	Effekte/Produkte
F & E	- Austausch von Informationen - koordinierte oder gemeinschaftliche F & E - Aufbau und Nutzung gemeinschaftlicher Infrastrukturen	- Einsparung von Ressourcen - Zeitvorteile - Steigerung von Marktmacht - Kreativitätsförderung - bessere Kapazitätsauslastung - besserer Ressourcenzugang
Beschaffung	- gemeinsamer Einkauf - (teil-)automatisierte Lagerhaltung	- Nutzung von Großkundenvorteilen (z. B. Rabatte) - Kosten-, Zeit- und Qualitätsvorteile
Produktion	- Austausch von Komponenten - Austausch freier Kapazitäten - Aufbau und Nutzung gemeinschaftlicher Produktionsstätten	- Kosten-, Zeit- und Qualitätsvorteile - flexible Produktion - Nutzung von Skaleneffekten, Risikoteilung - bessere Kapazitätsauslastung
Absatz	- Austausch von Informationen (z. B. Kundendatei) - wechselseitige Übernahme von Distributions- und/oder Kundendienstleistungen - gemeinsame Werbe-, PR- oder Verkaufsförderungsaktionen - Aufbau gemeinsamer Serviceangebote (z. B. Hotline)	- Spezialisierungsvorteile - Zugang zu neuen Ressourcen - Risikominderung - Einsparung von Mitteln für wettbewerbliche Zwecke - erhöhter Kundennutzen durch die Integration von Dienstleistungen (value added services)

Marktforschung	- Austausch von Informationen und Ergebnissen - koordinierte/gemeinsame Marktuntersuchungen - Aufbau und Nutzung gemeinsamer Marktforschungseinrichtungen - gemeinsame Entwicklung unterstützender Systeme - gemeinsame Marktbeobachtung	- Zugang zu neuen Ressourcen - Vermeidung von Parallelforschung - Spezialisierungsvorteile - Innovationspotentiale durch die Kombinationsmöglichkeiten der Produkte bzw. Dienstleistungen
Personalentwicklung	- Austausch von Fachkräften - Ausbildung von Spezialisten zum unternehmensübergreifenden Einsatz in den Unternehmen - Konzipierung unternehmensübergreifender Weiterbildung - Zusatzqualifikationen von Spezialisten	- Einsparung von personalen Qualifizierungskosten - Konzentration auf Zusatzqualifikationen (nicht jeder für sich) - gezielte Qualifizierungsplanung

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte

Dieses Netzwerk orientiert sich in starkem Maße auf die Vermarktung regionaler Erlebnispotenziale auf der Grundlage der Kompetenzen bzw. der Kompetenzentwicklung der Netzwerkakteure. Man kann hier von einem Netzwerk mit regionaler Handlungskompetenz sprechen.

Netzwerke mit regionaler Kompetenz gehen i. d. R. von einem ganzheitlichen Entwicklungsansatz aus. Dabei ist die betriebliche Kompetenzentwicklung nur ein Entwicklungsaspekt, der im engen Wechselverhältnis von unternehmerischer Kompetenzentwicklung und regionaler Entwicklung realisiert wird. Hauptakteure sind in der Anfangsphase häufig öffentliche Einrichtungen, über die Unternehmen zur Mitwirkung gewonnen werden. Ziel ist es aber, im Prozess des Netzwerkbetriebes die einbezogenen Akteure stärker zu Gestaltern des Netzwerks werden zu lassen und über Moderatoren den Prozess zu begleiten. Produkte: sind in diesen Netzwerken Erzeugnisse im Sinne des traditionellen Produktbegriffs, aber auch Projekte und Initiativen und nicht zuletzt der Zugewinn von Kompetenzen und Know-how. Letzteres trifft auch auf alle anderen Netzwerktypen zu.

Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das Netzwerk entstand auf der Grundlage der Bedürfnisse, der Nachfrage von Einrichtungen des Gesundheitsweisens nach fachlicher Kommunikation zu Möglichkeiten eines integrierten Gesundheits- und Personalmanagements im Prozess der Arbeit. Es kann als ein informationsvermittelndes und prozessverbesserndes Netzwerk bezeichnet werden.

Informationsvermittelnde und prozessverbessernde Netzwerke dienen in erster Linie der Informationsvermittlung und der Schaffung stabiler Kommunikationsmöglichkeiten sowohl innerhalb der Strukturen der einzelnen Netzwerkmitglieder (Unternehmen, Einrichtungen) als auch zwischen den Netzwerkpartnern. Angestrebt wird damit eine Verbesserung interner Prozesse durch Nutzung interner und externer Erfahrungen (Kompetenzen). Unterstützende Maßnahmen sind auf die Schaffung und Pflege dieser Kommunikationen gerichtet. (Ziele und Produkte: vgl. Netzwerkbeschreibung)

Fallbeispiel Innoplanta-Subnetz Bildung/Ausbildung

Dieses Netzwerk orientierte auf die Bestimmung konkreter Möglichkeiten der Kompetenzentwicklung durch gemeinsam gestaltete Lernprozesse.

Auf *konkrete Lernprozesse ausgerichtete Netzwerke* werden häufig durch gemeinsame Qualifizierungsinteressen von Handlungsträgern (Unternehmern, Einrichtungen usw.) initiiert. Sie wollen i. d. R. aus finanziellen Interessen ihre Bildungsbedürfnisse bündeln und gemeinsam realisieren. In diesen Prozess sind häufig Bildungsanbieter einbezogen. Ziel ist es, auf der Grundlage ständiger und umfassender Kommunikation gemeinsame (durch Nutzung der Erfahrung aller Netzwerkmitglieder) Ansätze zur Personal- und Organisationsentwicklung der beteiligten Partner zu finden bzw. zu optimieren und somit Personal- und Organisationsentwicklung als Prozess zu gestalten. Maßnahmen werden durch die Akteure gemeinsam initiiert und durch Lernprozesse in der Arbeit unterstützt.

Fazit: Produkte der Netzwerkarbeit sind, abhängig von der Zielstellung des konkreten Netzwerks, sehr spezifisch und differenziert. So können Produkte einerseits im Sinne des klassischen Produktbegriffs materieller Art sein, andererseits aber auch immateriell, wie z. B. Informationen, Qualifikationen der Mitarbeiter, also in Form einer Erhöhung der Fach-, Methoden-, Sozial- und/oder Persönlichkeitskompetenzen der Netzwerkakteure.

5.1.2 Ablauf des Prozesses der Produktentwicklung in Netzwerken

Betrachtet man den Prozess der Produktentwicklung in Netzwerken, ist zu berücksichtigen, dass auf der Grundlage des Ausprägungsgrades der Netzwerke die Produktentwicklung vom Stand der Kompetenzentwicklung abhängig ist. Diese bezieht sich sowohl auf die Kompetenzen eines jeden Mitarbeiters der Netzwerkpartner, der an der Realisierung der Ziele des Netzwerks beteiligt ist (nicht nur die des *unmittelbaren* Netzwerkakteurs), als auch auf die Kernkompetenzen des Netzwerkpartners (Unternehmen, Einrichtung, Behörde usw.).

Basierend auf den Erfahrungen der Autoren aus der wissenschaftlichen Begleitung der Netzwerke lässt sich folgender Ablauf der Produktentwicklung, gebunden an die Kompetenzentwicklung, darstellen:

(1) Ausgangspunkt sind gemeinsame Zielstellungen der Netzwerkpartner, die sich aus gemeinsam empfundenen oder vorhandenen Problem- und Interessenlagen ergeben.

(2) Gemeinsam (in der Regel als moderierter Prozess) werden Lösungsideen oder -ansätze erarbeitet, unter Einbeziehung sinnvoll erscheinender Methoden diskutiert und Lösungsschritte festgelegt.

(3) Auf der Grundlage der Kompetenzen der einzelnen Netzwerkpartner (in der Regel „Kernkompetenzen") erfolgt eine Gesamtschau, wie durch die Zusammenführung der Kompetenzen der Netzwerkpartner bzw. Netzwerkakteure eine Bündelung der Kompetenzressourcen, gerichtet auf die gemeinsamen Zielstellungen (beabsichtigten Produkte), erfolgen sollte. Das beinhaltet alle Kompetenzbereiche (Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz), die die Akteure einbringen und die (im Idealfall als Netzwerkkompetenz) zu Synergieeffekten führen. Häufig ist bei diesem Schritt bereits festzustellen, dass die vorhandenen Kompetenzen nicht ausreichen und sich die Frage ergibt, wie notwendiger Kompetenzzugewinn gesichert werden kann. Dies kann *netzwerkintern* geschehen (Erfahrungsaustausch, Qualifizierung der Netzwerkakteure bzw. von Mitarbeitern der Netzwerkpartner) oder durch Hinzuziehung *externer* Partner, die schwerpunktmäßig einbezogen werden oder ständig mitarbeiten und zu Mitgliedern des Netzwerks werden (können).

(4) Entsprechend den jeweiligen vorhandenen Kompetenzen der Netzwerkpartner/-akteure erfolgt die Bestimmung der einzelnen Auf-

gaben, gerichtet auf die Zielerreichung (Produktentwicklung), die in überschaubare Schritte/Abschnitte verteilt hinsichtlich der beabsichtigten Ziele analysiert, diskutiert und ggf. präzisiert werden (Soll-Ist-Vergleich).

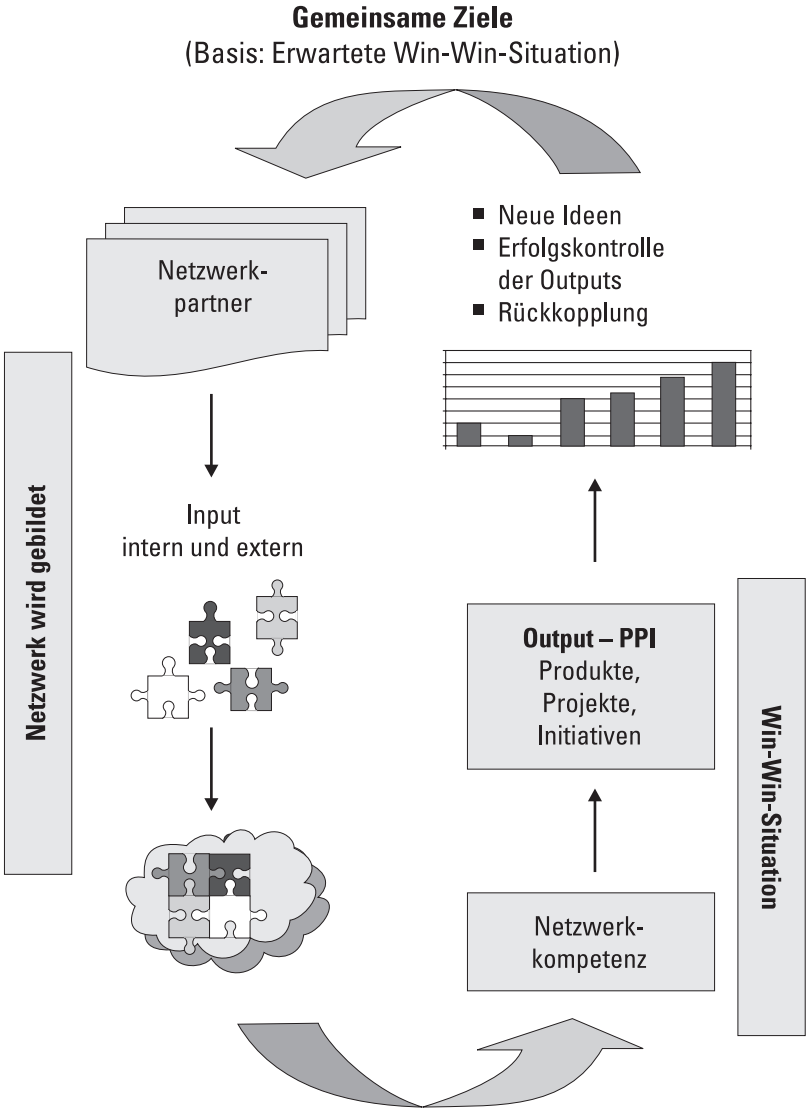
Der Soll-Ist-Vergleich basiert dabei im Wesentlichen auf folgenden Einflussbereichen:

- *Ziele:* Analysiert wird der Stand der Zielrealisierung zum jeweiligen Zeitpunkt und ggf. erfolgen Zielveränderungen/-präzisierungen.
- *Gegenstände:* Als Gegenstand werden die jeweiligen materiellen oder immateriellen Produkte angesehen, die durch die Netzwerkarbeit geschaffen werden sollen. Der Be- oder Erarbeitungsstand wird, bezogen auf den erwarteten/beabsichtigten Endzustand, eingeschätzt und Maßnahmen für die weitere Be-/Erarbeitung gemeinsam festgelegt.
- *Methoden/Verfahren:* Die Effizienz der genutzten/eingesetzten Methoden der Netzwerkarbeit wird am Stand der Zielerreichung analysiert und ggf. werden weitere Methoden in die Arbeit einbezogen.
- *Bedingungen:* Eingeschätzt werden die Bedingungen, die von außen auf die Netzwerkarbeit/Produktentwicklung wirken, wie z. B. gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen aber auch Bedingungen, die netzwerkintern wirken (i. d. R. subjektive oder organisatorische) und die verändert werden sollen und sich verändern lassen.

Alle diese Schritte sollen auf einem breiten Konsens der Netzwerkakteure basieren und in gemeinsam festgelegten „Spielregeln" der Netzwerkarbeit münden. Eine Verständigung sollte am Anfang erfolgen, aber auch Gegenstand der Analyse des jeweiligen Entwicklungsstandes sein. Als hilfreich haben sich dabei u. a. bestimmte Kooperationsgrundsätze bzw. auch die Kenntnis typischer Kooperationsprobleme erwiesen (vgl. Kapitel 5.2). Das Vorgehen kann sich bei systematischer Netzwerkarbeit nicht auf ein einmaliges „Durchlaufen" beschränken, sondern ist ein sich wiederholender Prozess, der als Regelkreis bezeichnet werden kann (vgl. Abbildung 3).

Abbildung 3

Regelkreis zur Erfassung und Bewertung der Kompetenzentwicklung und des Know-how-Transfers in Netzwerken



5.2 Fördernde und hemmende Bedingungen in der Netzwerkarbeit

Netzwerke sind kein Selbstzweck, sondern meist ein temporäres Tool zur effektiven und effizienten Erreichung von gemeinsamen Zielen mehrerer Partner. In diesem Zusammenhang stellen sich Fragen nach der Messbarkeit von Effektivität und Effizienz. Wann ist eine kritische Phase erreicht, in der sich ein Netzwerk zu einer unproduktiven Erfahrungsrunde entwickelt? Unter welchen Voraussetzungen hat ein Netzwerk noch eine Existenzberechtigung oder wann wird das Netzwerk zu einer Innovationsbremse?
Nachfolgend werden mögliche Bedingungen und Voraussetzungen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit dargelegt. Daraus lassen sich Grundsätze ableiten, die den Netzwerkprozess fördern (➜), aber auch hemmen (❗). Gleichzeitig schaffen diese Bedingungen und Faktoren Voraussetzungen, Netzwerke auch als arbeitsnahe Lernform zu betrachten und eine Kompetenzentwicklung aller Beteiligten im Netzwerk zu fördern. Die hier beobachtenden Voraussetzungen und Bedingungen können nur Beispiele sein, basieren jedoch auf Erkenntnissen aus allen vier untersuchten Netzwerken. Unserer Auffassung nach kann von gut funktionierenden Netzwerken und einer Kompetenzentwicklung gesprochen werden, wenn folgende Voraussetzungen erfüllt sind.

Voraussetzung 1: Konkreter Anlass; unterschiedliche Partner nehmen ähnliche/gleiche Probleme wahr, die jeder für sich nicht zufriedenstellend lösen kann; Lernthemen sind selbstbestimmt (Problemanalyse)

➜ *Netzwerkgrundsatz:*

Möglichst viele Probleme müssen von den Partnern als gemeinsame Probleme erkannt werden. Nur dann ist eine gemeinsame Netzwerkarbeit erfolgreich möglich.

❗ *Stolperstein:*

Die beteiligten Personen (Netzwerkakteure) harmonieren nicht miteinander; es lässt sich keine richtige Vertrauensbasis schaffen.

❗ *Stolperstein:*

Die Schnittmenge der gemeinsamen Ziele und Erwartungen an das Netzwerk ist zu klein. Jeder Partner erwartet etwas total anderes vom Netzwerk.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte

Der Wunsch nach neuen Produkten und Vermarktungsstrategien sowie die Umsetzung der nachhaltigen Tourismusagenda führte zur Entstehung des Netzwerks Erdgeschichte auf einer Tagung zum Thema „Sanfter Tourismus auf der Schwäbischen Alb" 1997. Durch die gemeinsame Initiative verschiedenster Akteure zur erfolgreichen touristischen Vermarktung von Landschaftsinhalten entstand ein „Landschaftsmarketing", das die Einzigartigkeit der Landschaften Südwestdeutschlands erschließt und nachhaltig vermarktet.

Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement

Beim ersten Netzwerktreffen wurde der Lernbedarf der Netzwerkteilnehmer erarbeitet. Die Bedarfe der Einrichtungen konzentrieren sich auf folgende Probleme:

- *Umgang mit hohen Krankenständen,*
- *Teamsupervision,*
- *Arbeitsgruppen Gesundheit.*

Voraussetzung 2: Das Netzwerk ist heterogen zusammengesetzt.

Unter Netzwerkheterogenität verstehen wir in diesem Kontext die Vielfalt an Kompetenzen, die in einem Netzwerk zusammenkommen. Festzumachen ist diese Heterogenität beispielsweise an der Vielfalt der vertretenen Branchen oder am Grad der Interdisziplinarität der Partner. Die Heterogenität von Netzwerken ermöglicht es, erfolgreiche Problemlösungen (best practices) schneller populär zu machen und über einen gut funktionierenden Know-how-Austausch schnell in die Umsetzung zu bringen.

Der teilweise in den Netzwerken weit über den fachlichen Austausch hinausgehende Wissenstransfer ist auch eine Voraussetzung für schnelle und effektive strategische Ausrichtungen.

➜ *Netzwerkgrundsatz:*

Um ein breites Kompetenzspektrum sicherzustellen, benötigen Netzwerke einen möglichst hohen Grad an Heterogenität. Verschiedene Arbeitsfelder und Tätigkeitsschwerpunkte sind im Netzwerk präsent und können zu neuen Tätigkeitsbereichen verknüpft werden.

! *Stolperstein:*

Die Netzwerkpartner sind zu unterschiedlich: Einfluss und Größe der Organisation (starke Abhängigkeit eines „Zwerges" von einem „Riesen"), Partnerstruktur, Partnerphilosophien, Mentalitäten.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte

Die Umsetzung der Netzwerk-Ziele kann nur durch die Verknüpfung und Zusammenarbeit verschiedenster Arbeitsfelder geschehen. Touristiker benötigen Wissenschaftler zur Bestandsaufnahme und Erarbeitung von Konzepten sowie Pädagogen und Touristiker zur Umsetzung. Auf der anderen Seite verbessern die Wissenschaftler ihr „Theorie"-Image. Die Win-Win-Situation der Naturschutzakteure: Insbesondere der Schutz bisher weitgehend unbekannter Geotope gewinnt durch die Verankerung des „Schutz durch Nutzung"-Gedankens an Bekanntheit und Akzeptanz und kann so stärker in der Bevölkerung verankert werden. Insgesamt wird das Binnen- wie das Außenmarketing für Produkte des nachhaltigen Tourismus verbessert.

Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement

Im Ergebnis des Projekts konnte festgestellt werden, dass modernes und nachhaltiges Gesundheitsmanagement durch die Integration verschiedener Verantwortlichkeiten und Akteure entsteht. Nur der Betriebsarzt, die Fachkraft für Arbeitssicherheit und manchmal noch der Betriebs- oder Personalrat sind bei der Vielzahl der Probleme bei weitem nicht mehr ausreichend. Bei der gesundheitsförderlichen Personalentwicklung, der Arbeits- und Organisationsgestaltung und der Organisationspsychologie liegt eine praxisbezogene Zusammenarbeit von Personal- und Organisationsentwicklern, betrieblichen Sozialberatern, Betriebsarzt, der Fachkraft für Arbeitssicherheit, Kaufleuten und nicht zuletzt der eigenen Mitarbeiter nahe. Dieser interdisziplinäre Ansatz setzt neue Formen der Zusammenarbeit und damit neue Kompetenzen voraus.

Voraussetzung 3: Die Akteure kommunizieren wechselseitig und erarbeiten gemeinsame Zielstellungen und Lösungswege.

Erwartungen und Zielvorstellungen der Partner müssen vor Beginn der praktischen Arbeit auf einen Nenner gebracht werden. Auch wenn jeder Partner für sich eigene klare Zielvorstellungen haben sollte, so muss doch verhindert werden, dass man aneinander vorbeiarbeitet und keine gemeinsame Schnittmenge der angestrebten Ziele entstehen kann.

Das Erarbeiten und Bestimmen neuer Ziele enthält implizit stets Kritik am Bestehenden. Deshalb sollte Fehlertoleranz i. S. von „ausprobieren" zur Netzwerkkultur gehören. Das setzt aber auch voraus, dass es eine schnelle Rückmeldung innerhalb der Organisation über Erfolge und Misserfolge an die Betroffenen gibt. Diese Auseinandersetzung fördert den Rollenwechsel Lehrender-Lernender und führt zu einem kreativen Milieu.

➜ *Netzwerkgrundsatz:*

Die Ziele müssen präzise formuliert sein. Eine ungefähre Verabredung auf vage Netzwerkziele führt zur Unzufriedenheit und selten zum Erfolg.

! *Stolperstein:*

Die Partner haben Verständigungsschwierigkeiten, Sprachprobleme, kommunizieren aneinander vorbei, schaffen Missverständnisse und können sie nicht klären.

> ***Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte***
>
> *Neben verbindlichen „Leitlinien zur Nachhaltigkeit" umfasst das Netzwerk-Zielsystem kurzfristige Projektziele und längerfristig erreichbare strategische Ziele, die für alle Partner im gemeinsamen Intranet dokumentiert sind. Die herausragende Bedeutung der persönlichen Treffen für die Netzwerkkommunikation wird durch Erhebungen laufend bestätigt. Die bilaterale Alltagskommunikation läuft hauptsächlich über E-Mail.*
>
> ***Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement***
>
> *Einen Diskussionsschwerpunkt innerhalb eines Netzwerktreffens stellte die weitere Gestaltung der Netzwerkarbeit dar. Die Fortführung des Netzwerks wurde von den Akteuren von drei Merkmalen abhängig gemacht:*
>
> *– Was verbindet uns?*
> *– Welche gemeinsamen Ziele und Interessen haben wir?*
> *– Der Nutzen muss deutlich werden.*

Auf Grundlage dieser Merkmale unterliegt der Netzwerkprozess der Steuerung, der Kommunikation und der Einflussnahme der Akteure. Im Netzwerk wird also jeder Akteur gleichzeitig Lernender und Lehrender.

Voraussetzung 4: Ein Netzwerk ist nur so lange wirksam, wie die Akteure damit rechnen, dass „institutionelle Win-Win-Situationen" in einer für sie angemessenen Zeit und in einer angemessenen Art und Weise eintreten werden.

Persönliche Win-Win-Situationen (Prestigegewinn, soziale Anerkennung, Spaß etc.) sind zur Motivation der Netzwerkakteure in einem Netzwerk wichtig. Längerfristig jedoch ist für das Netzwerk die für den Partner wahrnehmbare „institutionelle" Win-Win-Situation entscheidend (z. B. Kostenersparnisse, Marketingvorteile etc.). „Wahrnehmbar" heißt, dass diese Situationen nicht nur eintreten, sondern auch als solche erkannt (z. B. durch statistische Monitoringsysteme, Akteursbefragungen) und vom Netzwerkmanagement auch zielgruppenorientiert kommuniziert werden müssen.

➜ *Netzwerkgrundsatz:*

Die Netzwerkmaßnahmen, Kommunikationsstrukturen, Kosten, Nutzung und Vermarktung des Know-hows und der PPIs etc. müssen eindeutig festgelegt sein. Nur so wird die gemeinschaftliche Arbeit für alle Beteiligten nachvollziehbar und der Faktor Zeit berechenbar.

! *Stolperstein:*

Die Bereitschaft Know-how abzugeben, die Kommunikation und/oder die Leistungen eines oder mehrerer Partner sind mangelhaft und führen dazu, dass das Netzwerk in Frage gestellt wird.

! *Stolperstein:*

Die Kommunikation zwischen einzelnen Netzwerkakteuren und/oder den Netzwerkbeteiligten (Subnetze) erfolgt meistens nur in eine Richtung und ein eigentlicher Austausch findet nicht mehr statt.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte

Eine Verpflichtungserklärung regelt Finanzbeiträge und für das Netzwerk zu erbringende Dienstleistungen der Partner. Das gemeinsam entwickelte Netzwerk-Know-how steht allen Partnern zur Nutzung zur Verfügung und ist im Intranet dokumentiert (z. B. Standards für Erlebnispfade, vgl. Anlage 3).

Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement

Um im Sinne der Netzwerkpartner ergebnisorientiert zu arbeiten, wurden tätigkeitsbezogene Arbeitsgruppen mit den nachfolgenden Leitfragen gebildet:

- *Was verbindet die Netzwerkpartner weiterhin?*
- *Welche Ziele können formuliert werden?*
- *Welche Themen sollen gemeinsam entwickelt werden?*
- *Welche Rahmenbedingungen sind notwendig?*
- *Sollten weitere Netzwerkpartner aufgenommen werden?*
- *Welche weiteren Netzwerkpartner schlagen sie vor?*

Für die Arbeitsgruppen ist ein wesentlicher Bestandteil der Netzwerkarbeit der gegenseitige Austausch der Projekte. Dieser Austausch steht unter zwei Fragestellungen:

- *Wie laufen die Projekte nach ein bis zwei Jahren?*
- *Was machen andere besser?*

Ein weiterer Schwerpunkt stellte das Erarbeiten von Bedingungen für die Fortführung des Netzwerks dar. Folgende Ergebnisse wurden präsentiert:

- *Der Nutzen wird von den Netzwerkteilnehmern erkannt.*
- *Die externe Koordination im Sinne von Impuls-(Anschub-) und Inputgeber (themenbezogen) wird vereinbart, außerdem*

– *die inhaltliche Ausrichtung (externe Beratung und externe/interne Themengenerierung).*
– *Die Netzwerkteilnehmer stellen personelle und finanzielle Ressourcen zur Verfügung.*
– *Weitere Netzwerkteilnehmer werden aufgenommen.*

Voraussetzung 5: Netzwerkpartner kooperieren für eine gewisse Zeit miteinander (strategische Bedeutung).

Wie bereits festgestellt, ist eine zentrale Frage der Organisationsstrategie in Netzwerken die Fähigkeit, geeignete Partner für die Innovations- und Marktfähigkeit zu finden. Nur solange die bereits erwähnten Voraussetzungen zum Tragen kommen, werden Netzwerke existieren. Der Nachweis, dass ein „Mehrwert", z. B. durch PPIs, erreicht wird, führt zur Erkenntnis, dass durch den Netzwerkprozess eine Verbesserung erreicht wird. Dieser Prozess setzt eine kontinuierliche Motivation der Netzwerkpartner und eine laufende Weiterentwicklung der Netzwerkressourcen voraus. Andernfalls wird das Netzwerk aufgelöst. Zur Initiierung und Strukturierung dieser Prozesse empfehlen sich längerfristig angelegte strategische Projekte. Der daraus resultierende, erwartete PPI-Output sollte den Akteuren laufend als Win-Win-Situation kommuniziert werden. Er kann wirkungsvoll dazu beitragen, „Durststrecken" zu überbrücken und Netzwerkkrisen unterhalb der Auflösungsschwelle zu halten.

➜ *Netzwerkgrundsatz:*

Die Netzwerkarbeit orientiert sich an strategischen Projekten, verbunden mit der Entwicklung von Know-how und PPIs. Dafür muss ein Zeitfenster festgelegt sein. Erst mit einem entstandenen Know-how und einer Innovation (PPI) ist ein Impuls entstanden, aus dem sich neue Strategien ableiten lassen.

! *Stolperstein:*

Aktivitäten und Netzwerkerfolge sind für die Netzwerkakteure nicht mehr wahrnehmbar. Frühwarnsystem für Netzwerkkrisen: Termine werden von den Netzwerkakteuren nicht mehr wahrgenommen bzw. eingehalten.

! *Stolperstein:*

Alle Beteiligten im Netzwerk greifen auf entstandenes Know-how und Wissen zurück, ohne daraus neue Schlussfolgerungen zu ziehen.

Voraussetzung 6: In Netzwerken findet man einen geringen Institutionalisierungsgrad. Es existieren keine bzw. wenig Hierarchien. Daraus folgt eine optimale Beteiligung der gesamten Gruppe an Steuerung, Planung und Umsetzung.

Diese Voraussetzung ermöglicht eine flexible, partizipative und problem- bzw. kompetenzenorientierte Arbeitsweise des Netzwerks. Abhängigkeiten der Partner untereinander können dadurch genauso vermieden werden wie zu starke Konkurrenzverhältnisse.

➜ *Netzwerkgrundsatz:*

Die Aufgaben und Kompetenzen müssen klar verteilt werden. Jeder Partner muss die gleichen Rechte und Pflichten haben.

! *Stolperstein:*

Die Vereinbarungen über die Aufteilung der Arbeiten, Termine, Kosten etc. sind nicht schriftlich oder vertraglich festgehalten oder unklar.

Das Lernen in Netzwerken ist idealerweise ein organisationaler Lernprozess. Eine wesentliche Bedingung dafür ist die Teamfähigkeit aller Netzwerkakteure. Es existiert keine bzw. nur eine geringe Hierarchie. Diese Vorgabe kann zu Konflikten mit einzelnen Akteuren führen, vor allem dann, wenn diese in den eigenen Unternehmen, Einrichtungen oder Organisationen Führungsrollen innehaben und erst durch ihre Netzwerkarbeit veranlasst werden, auf Vorschläge, Anregungen und Kritik der anderen Netzwerkakteure einzugehen.

Bei den Akteuren bzw. Partnern vorhandene Kompetenzen sollten optimal in die Netzwerkarbeit und damit auch in die „Netzwerkkompetenz“ Eingang finden können. Der dazu notwendige Know-how-Transfer sollte möglichst ohne hierarchiebedingte Hemmnisse funktionieren.

In der Netzwerktypologie lässt sich noch immer der Begriff „hierarchische Netzwerke“ finden. Hierarchische Netzwerke verstehen sich hier beispielsweise als Konsortien, Franchising, Zulieferpyramiden u. Ä. (vgl. Sydow 2002). Ein Verbund mit klaren Machtinteressen ist nicht mehr als Netzwerk zu begreifen, sondern wird zu einem Kooperationsverbund mit gegenseitigen Abhängigkeiten. Im Unterschied dazu sind Netzwerke ein Verbund gleichberechtigter Partner.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte

Im Netzwerk Erdgeschichte werden die Kompetenzen der Partner bzw. der Akteure optimal über die gemeinsame Festlegung von Schwerpunktzuständigkeiten genutzt: Jeder Partner ist für einen wichtigen Teil der Netzwerkarbeit in eigener Verantwortung zuständig. So vertritt der im Touristikmessebereich kompetente Partner das Netzwerk auf Messen, ein anderer übernimmt Netzwerk-Mailings und ein dritter fungiert als touristischer Ansprechpartner für ein Subnetz.

Voraussetzung 7: Ein Netzwerk benötigt immer einen Promotor. Es ist dabei nicht von großer Bedeutung, ob er intern oder extern arbeitet (vgl. Kapitel 5.3.: Handlungsfelder des Netzwerkmanagements).

➜ *Netzwerkgrundsatz:*

Ein Netzwerk ohne Promotor wird nicht lange existieren. Dieser Promotor muss genauso eine persönliche wie auch eine institutionelle Win-Win-Situation wahrnehmen wie die anderen Akteure bzw. Partner.

! *Stolperstein:*

Die Bitte „Kannst Du mal das Netzwerk moderieren?" ist für die Lebenssicherung eines Netzwerks zu wenig. Das Handlungs- und Tätigkeitsspektrum für das „Arbeitsfeld Netzwerk" reicht weit über eine Moderation i. e. S. hinaus (vgl. Kapitel 6.3. und folgendes Fallbeispiel).

Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement

Im ersten Jahr der Existenz des Netzwerks sind die Netzwerkmoderatoren eher als Promotor und Inputgeber aufgetreten, womit der Know-how-Transfer in eine Richtung lief. Dieser einseitige Know-how-Transfer ist in dieser Phase notwendig, um Rahmenbedingungen für netzwerkspezifische Interaktionskriterien (formelle und informelle Verbindungen) und Interaktionsinhalte zu schaffen. Während des Netzwerkprozesses hat sich die Rolle des Moderators entsprechend der Kompetenzentwicklung der Netzwerkpartner verändert. Folgender Zusammenhang stellte sich zwischen den Ausprägungsgraden der Netzwerkarbeit und den Aufgaben des Netzwerkmoderators dar:

Netzwerkphase	**Ausprägungsgrad des Netzwerks**	**Aufgabe des Moderators**
Initiieren	Ziele	Promotor
Integrieren	Arbeitsweise	Moderator
Kommunizieren	Kommunikation	Inputgeber
Interagieren	Know-how-Entwicklung	Prozessbegleiter
Bilanzieren	Produktentwicklung	Prozessevaluator

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte

Die Promotoren des Netzwerks Erdgeschichte initiieren nicht nur PPIs, sondern auch die organisatorische Weiterentwicklung des Netzwerks (z. B. die Bildung von Subnetzen). Über ihre zusätzlichen fachlichen Inputs stehen sie im Rahmen von Projekten mit einigen Partnern auch bilateral laufend in Verbindung: Ein wichtiger Baustein für ein wirkungsvolles Monitoring- bzw. Frühwarnsystem. Die Win-Win-Situation für die Promotoren ergibt sich aus der Erschließung eines einzigartigen Forschungsfeldes mit 100 % Erhebungsrücklauf sowie aus der Nutzungsmöglichkeit einer Plattform für ein wirkungsvolles persönliches und institutionelles Marketing.

Voraussetzung 8: Entwicklungsdynamik und Know-how-Transfer nach innen und nach außen werden gefördert (Offenheit).

Um in Netzwerken vielfältige und geeignete Kompetenzen zur Erarbeitung hochwertiger PPIs entwickeln zu können, benötigt man nicht nur netzwerkinternes, sondern auch netzwerkexternes Know-how. Es ist Aufgabe des Netzwerkmanagements, das netzwerkinterne Know-how „aufzuspüren" und für die gemeinsame Netzwerkarbeit verfügbar zu machen. Aber erst wenn ein barrierenarmer Know-how-Austausch auch nach außen hin gewährleistet werden kann, sind die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass eine kontinuierliche Akquisition von Wissensressourcen sichergestellt werden kann. Das ist um so bedeutungsvoller, je schneller vorhandene Kompetenzen veralten und entsprechend dynamisch und zeitnah auf Veränderungen reagiert werden muss.

➜ *Netzwerkgrundsatz:*

Jeder im Netzwerk ist Experte.

! *Stolperstein:*

Die Risikobereitschaft eines oder mehrerer Partner ist mangelhaft. Sie äußert sich z. B. in der Angst davor, Know-how abzugeben bzw. einzufordern. Häufige Hemmnisse für barrierenarmen Know-how-Transfer sind bürokratisches Denken, Angst vor Neuem, Trägheit in der Entscheidung, Nichterkennen von Chancen und dissystemisches Vorgehen.

Voraussetzung 9: Vertrauen ist die Basis der Zusammenarbeit.

➜ *Netzwerkgrundsatz:*

1. Jeder Partner muss kompromissbereit sein.
2. Jeder Partner muss sich gleichermaßen für das Netzwerk engagieren.
3. Jeder Partner muss die Netzwerkziele akzeptieren und mittragen.

! *Stolperstein:*

Ein Partner macht sich mit dem erworbenen Know-how „selbstständig".

Fördernde und hemmende Bedingungen in der Netzwerkarbeit – ein Fazit

Netzwerke stellen eine Organisationsform dar, in der organisationale Lernprozesse stattfinden, die durch die Netzwerkakteure gestaltet werden. Um diese Prozesse optimal gestalten zu können, benötigen Netzwerke die Kompetenzen der einzelnen Akteure, die durch geeignete Maßnahmen des Netzwerkmanagements erschlossen und für die Netzwerkarbeit verfügbar gemacht werden müssen. Auf der Grundlage der beschriebenen Voraussetzungen ergibt sich folgendes Persönlichkeitsprofil für „Netzwerker":

– Die Netzwerkakteure sind bereit, kooperative Lösungen anzustreben und sich aktiv dafür einzusetzen.
– Die Netzwerkakteure erkennen, dass jeder Partner einen Nutzen aus dem Netzwerk ziehen muss, und setzen sich aktiv dafür ein.
– Die Netzwerkakteure sind bereit, sich dem Risiko einer längerfristigen, strategischen Zusammenarbeit zu stellen. Sie sind sich bewusst, dass oftmals erst dadurch längerfristig wirksam werdende Wertschöpfungsprozessen erarbeitet werden können. Sie wissen, dass dies zu neuem, wertvollem Netzwerk-Know-how führt. Dadurch wird das für strategische Netzwerke typische synergetische Zusammenspiel zwischen Risikobereitschaft und Wertschöpfung erst ermöglicht.

In Netzwerken ist also jeder Netzwerkakteur gleichzeitig Lernender und Lehrender. Damit begibt sich der Netzwerkprozess auf eine Metakommunikationsebene. Er ist gleichzeitig ein Lernprozess, der in der Konsequenz zu einer Kompetenzentwicklung sowohl der Akteure wie auch der Organisation „Netzwerk" führt. Dabei ist entscheidend, dass durch die Spezifika eines gut gemanagten Networking-Prozesses (Hierarchie-

armut, Selbstbestimmtheit, Projektarbeit, Erschließung vielfältiger Kompetenzen etc.) die Lernbarrieren bisheriger arbeitsnaher Lernformen (vgl. Abbildung 4) wirkungsvoll herabgesetzt werden können.

Diese Vorteile dürfen aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass der Netzwerkprozess auch Probleme mit sich bringen kann. Die Überwindung der oben beschriebenen Netzwerkbarrieren („Stolpersteine") benötigt eine ständige Vertrauensbildung. Bei allen untersuchten Netzwerken musste und – erstaunlicherweise – konnte man dabei auch von einem gewissen „Urvertrauen" der Netzwerkakteure ausgehen, das dann durch vom Netzwerkmanagement bewusst eingeplante vertrauensbildende und -fördernde Maßnahmen weiterentwickelt werden konnte.

Die Betrachtung des Themas Netzwerke unter den vorgeschlagenen Aspekten – Voraussetzungen/Netzwerkgrundsätze/Stolpersteine – hat versucht, einen Bogen vom Netzwerk als Zweckbündnis hin zu den Dimensionen individuelle und organisationale Kompetenzentwicklung zu schlagen. Lernen im Prozess der Arbeit und damit verbundene Kompetenzentwicklungsprozesse stellen sich natürlich wesentlich komplexer und vielschichtiger dar. Wie die bisherigen Untersuchungen an den vier Beispielnetzen jedoch zeigen, wird mit dem vorgeschlagenen Vor-

Abbildung 4

Arbeitsnahe Lernformen und ihre Lernbarrieren (vgl. Schiersmann/Remmele 2002)

Form	Lernbarrieren
Gruppenarbeit	• Selbstorganisation der Mitarbeiter ohne echte Gegenleistung • Rollenverständnis zum Teil problematisch
Projektarbeit	• starke Ausrichtung an festgelegten Zielen (nicht selbstbestimmt) erschwert Lernprozess
Qualitätszirkel	• keine echte Mitbestimmung • impliziter und expliziter Zwang zur Teilnahme • Reibungen bei Wechsel von autoritären zu kooperativen Strukturen
Lerninseln	• nur für Auszubildende von Bedeutung
Lernstatt	• eingeschränkte Anwendung durch Ausrichtung auf spezifische Zielgruppen

gehen ein erfolgreicher Verlauf von Netzwerkprozessen wahrscheinlich.

Selbst wenn sich die aufgeführten oder auch andere Stolpersteine als unüberwindlich herausstellen sollten, kommt ein großer Vorteil von Netzwerken zum Tragen: Sie sind äußerst flexibel gegenüber Umorganisationen. So können Subnetz-, Teilnetz- oder „Holding"-Bildungen genauso ins Auge gefasst werden wie eine Institutionalisierung des Netzwerks in Richtung auf einen Verein, eine Stiftung o. Ä. Und schließlich ist auch das äußerste Mittel kein Tabu: die Netzwerkauflösung. Schließlich können Netzwerke ja auch schnell wieder gegründet werden ...

5.3 Handlungsfelder des Netzwerk-Managements

Zur Erreichung eines gemeinsamen Netzwerk-Ergebnisses ist methodisch-fachliche „Netzwerkkompetenz" (Sydow u. a. 2002, S. 47) notwendig, die sich durch die Kombination von netzwerkinternem und netzwerkexternem Know-how bilden kann. Für diese Kombinationsarbeit jedoch ist ein zielgerichtetes Netzwerkmanagement notwendig, das die Netzwerkpartner mit ihrem unterschiedlichem Know-how, ihren unterschiedlichen Entscheidungssystemen, unterschiedlichen Kommunikations- und Kooperationskulturen sowie unterschiedlichen Partikularinteressen auf den Kooperationsfeldern effizient und effektiv zusammenbringt.

Handlungsfeld 1: Zentralität versus Dezentralität

In vielen Netzwerken stellt sich die Frage, ob ein dezentrales Netzwerk-Managementmodell möglich ist oder ob das Management zentral gesteuert werden muss.

Fallbeispiel Netzwerk Multifunktionale Beschichtung

Im Netzwerk „Multifunktionale Beschichtung" soll die Hauptform ein dezentrales „Selbstmanagement" der Netzwerkakteure sein. Trotzdem ist auch hier offensichtlich, dass externe Inputs durch die wissenschaftlichen Begleiter notwendig sind. Sie reichen von der Behandlung organisatorischer bis hin zu fachwissenschaftlichen Fragen. Dieses dezentrale Modell ist nur möglich, weil „Selbstmanagement" in diesem Netzwerk durchaus auch die Übernahme netzwerkakteursübergreifender Managementaufgaben bedeutet und in Einzelbereichen zusätzlich eine zentrale Netzwerkmoderation stattfindet.

In vielen Fällen muss der Netzwerkmanagementprozess zentral gesteuert werden, meistens über einen oder mehrere Netzwerkmana-

ger. Nur dadurch kann sichergestellt werden, dass in einem heterogen strukturierten, von autonomen Akteuren bestimmten, komplexen Handlungssystem die gemeinsamen Netzwerkziele im Mittelpunkt der Netzwerkarbeit stehen. Sydow u. a. zählen den „effizienten Einsatz von Macht und Autorität" des Netzwerkmanagements zu den „zentralen Netzwerkkompetenzen" (Sydow u. a. 2002, S. 116). Dem Netzwerkmanagement kommt dabei eine große Verantwortung zu, da sich vor allem in den Anfangsphasen eines Netzwerklebens die gesamte Netzwerkkompetenz in ihren Händen befindet.

Vor allem in Netzwerken mit strategischer Ausrichtung müssen Netzwerkmanager primär „Anwälte des Netzwerks" sein und weniger „Anwälte der Netzwerkpartner oder -akteure". Sofern zur Abdeckung der vielfältigen und vielfältig miteinander verknüpften Handlungsfelder mehr als ein Netzwerkmanager tätig wird, ist eine besonders enge und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Netzwerkmanagern unbedingt notwendig.

Handlungsfeld 2: Funktionen des Netzwerkmanagements

Der Begriff „Netzwerkmoderator" greift für ein erfolgreiches Netzwerkmanagement viel zu kurz, da die dafür notwendigen Handlungsfelder weit über eine bloße Moderation hinausgehen müssen. Zur Charakterisierung von Aktivitäten des Managements von Unternehmensnetzwerken unterscheidet Schmette (2001, S. 53 f.) sechs eng miteinander verknüpfte „Dienstleistungsprofile":

- den Broker mit der Aufgabe der Vermarktung der PPI eines Netzwerks an die Kunden,
- den Leistungsmanager mit der Aufgabe der Zusammenführung der Einzelleistungen der Netzwerkpartner zu einer Gesamtleistung,
- den Auftragsmanager mit der Aufgabe der Sicherstellung einer korrekten und qualitativ hochwertigen Auftragsabwicklung,
- den Leiter In-/Outsourcing als Ansprechpartner des Netzwerkmanagements bei den jeweiligen Netzwerkpartnern und mit der Aufgabe des Einbringens der partnerspezifischen Leistungen in das Netzwerk,
- den Netzwerkcoach mit der Aufgabe der Pflege und Weiterentwicklung des strategischen Unternehmensnetzwerks,
- den Auditor mit der Funktion einer internen und externen Revisionsinstanz.

Diese Aufzählung ist für Netzwerke mit Erfolgsindikatoren jenseits ei-

nes unmittelbaren wirtschaftlichen Erfolgs (z. B. Lernnetzwerke) nicht unmittelbar übertragbar. Im Folgenden sollen deshalb auch für andere Netzwerktypen wichtige, ergänzende Managementhandlungsfelder sowie die dafür notwendigen Kompetenzarten anhand der typischen Phasen eines Netzwerklebens dargestellt werden (vgl. Megerle/Pauls 2002, S. 54 ff.).

Handlungsfeld 3: Initiierung und Starterprojekte

Nach der Initiierung von Netzwerken (vgl. Kapitel 4) ist das Netzwerkmanagement für die erfolgreiche Generierung und Umsetzung so genannter Starterprojekte verantwortlich. Als Starterprojekte werden gemeinsame Netzwerkprojekte bezeichnet, die

- möglichst bereits in der Initiierungsphase eines Netzwerks zu wahrnehmbaren positiven Ergebnissen sowohl für das Netzwerk wie auch für die Netzwerkpartner (Wahrnehmen der Win-Win-Situation) führen,
- deshalb kurzfristig angelegt sind,
- das Know-how möglichst vieler Partner benötigen; die Stärken eines Partners sowie die jeweiligen Schnittstellen deutlich werden lassen,
- die Notwendigkeit von Kompromissen und das Respektieren der Sichtweise des Kooperationspartners deutlich werden lassen,
- als Nebenprodukte Vertrauen und persönliches Kennenlernen fördern.

Geeignete Starterprojekte sind beispielsweise die Entwicklung gemeinsamer Pauschalen (Touristikbereich), gemeinsamer Verkaufsprospekte oder die Veranstaltung eines gemeinsamen Präsentationsevents u. v. m.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte

Beim Netzwerk Erdgeschichte waren typische Starterprojekte die Entwicklung gemeinsamer touristischer Pauschalangebote. Ein wesentlicher Anreiz für einen Netzwerkbeitritt war dabei die Erschließung externer Fördermittel.

Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement

Im Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ übernahmen Arbeitsgruppen (z. B. „Gesundheit – Gesundheitsbelastungen“) frühzeitig die Ausarbeitung praktikabler Lösungsmöglichkeiten von konkreten Problemlagen (z. B. Umgang mit hohen Krankenständen, Umgang mit schwierigen Patienten/Angehörigen).

Selbstverständlich benötigt das Netzwerkmanagement hierzu auch Kompetenzen im Projektentwicklungs- und -managementbereich sowie im Bereich Wissensmanagement.

Handlungsfeld 4: Regeln aufstellen

„Dort, wo eine begrenzte Zahl korporativer Akteure in einem bestimmten Bereich ... sich ... auf die Einhaltung von Regeln geeinigt haben, welche die Reichweite für willkürliche und egoistische Handlungen begrenzen, kann sich ein Muster von gegenseitig akzeptierten ... Kompetenzen ... entwickeln" formuliert Mayntz (1992, S. 27) und verdeutlicht den Zusammenhang zwischen Kompetenzentwicklung und der Notwendigkeit der Aufstellung von Kooperationsregeln. Auch hier ist das Netzwerkmanagement gefragt.

Ein Teil dieser Regeln sollte möglichst früh festgelegt werden, verbindlich, aber flexibel. Am besten eignen sich dazu Workshops, in denen die Netzwerkmanager wirklich einmal ihre Moderationskompetenz direkt einbringen können. Entscheidend dabei ist die Wahrung der Neutralität gegenüber Netzwerkakteuren und -partnern und die Wahrung der Interessen des Netzwerks insgesamt („Anwalt des Netzwerks").

Wichtige zu regelnde Bereiche sind:

- Finanzen,
- Bereitschaft zum Know-how-Transfer,
- Rechte an gemeinsamen Produkten,
- Haftungsverpflichtungen,
- Sanktionen bei Regelverstößen,
- Schiedsverfahren,
- gemeinsame Qualitätskriterien und ihre Einhaltung.

Regeln sollten gut dokumentiert und barrierenarm für jeden Partner zugänglich sein.

Fallbeispiel Netzwerk Multifunktionale Beschichtung

Im Netzwerk „Multifunktionale Beschichtung" wurden bei der Netzwerkkonstituierung Kooperationsregeln gemeinsam festgelegt. Die Regeln wurden bislang immer eingehalten, ohne dass es bei einer Nichtbeachtung Sanktionsmöglichkeiten geben würde.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte

Im Netzwerk Erdgeschichte reicht das gemeinsame Regelsystem von einer allgemeinen Verpflichtungserklärung (vgl. Anlage 2), über Qualitätsstandards für PPIs (vgl. Anlage 3) bis hin zu Regeln für die Neuaufnahme von weiteren Partnern (vgl. Anlage 4).

Handlungsfeld 5: Leitbilder und Ziele

Zur Förderung des kreativen Netzwerkmilieus ist es für Netzwerkmanager sinnvoll, zu Beginn der Netzwerkarbeit weniger mit Vorschlägen zu rechtlichen „Totschlagsregeln" in die Netzwerkarbeit einzusteigen als mit Vorschlägen für ebenfalls notwendige Leitbilder und Ziele: „Leitbilder ... sind vor allem in Handlungssituationen unentbehrlich, die neuartig, komplex, wenig strukturiert und mehrdeutig sind". Sie tragen intensiv dazu bei, dass eine gemeinsame Wahrnehmung und eine ähnliche Bewertung der gegenwärtigen Situation wie auch der zukünftigen Aussichten der Zusammenarbeit entstehen, und erhöhen damit die Kooperationsbereitschaft der Netzwerkakteure (Sydow 1992, S. 262).

Obwohl der Netzwerkbegleiter initiierend tätig werden muss, müssen Leitbilder und Ziele partizipativ erarbeitet werden. Nur dann kann sichergestellt werden, dass sie auch akzeptiert, eingehalten und umgesetzt werden.

Eine wichtige Aufgabe des Netzwerkmanagements ist die Dokumentation der erarbeiteten Leitlinien sowie die Herstellung einer barrierenarmen, laufend nutzbaren Zugangsmöglichkeit, zum Beispiel in Form der Einstellung ins Netzwerk-Intranet.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte

Im Netzwerk Erdgeschichte wurden gemeinsam Leitlinien zur Nachhaltigkeit (vgl. Anlage 5), sowie Ziele (vgl. Anlage 6) erarbeitet, die im Intranet für alle Partner zugänglich sind.

Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement

Im Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement" wurden Ziele auf der Basis von Bedarfserhebungen der Partner sowie der Erhebung des „Ist"-Zustandes erarbeitet. Als wichtige Ziele wurden dokumentiert: Verbesserung der Personalführung, Verbesserung der Mitarbeiterzufriedenheit, Erlernen von Managementtheorien, Schaffung eines langfristigen Zeitfensters.

Fallbeispiel Netzwerk Multifunktionale Beschichtung

Im Netzwerk „Multifunktionale Beschichtung" wurde das Kooperationsziel als „Regel" gemeinsam festgelegt.

Handlungsfeld 6: Strategische Projekte

Strategische Projekte sind längerfristig, meist über mehrere Jahre hinweg angelegt. Sie können zur gemeinsamen Entwicklung komplexer Produkte genauso dienen wie zur gemeinsamen Konzeptionierung und Umsetzung längerfristiger Projekte zur Organisations- und Personalentwicklung im Netzwerk. Strategische Projekte geben einem Netzwerk eine längerfristige Perspektive, helfen bei der Überwindung von „Durststrecken" und tragen wesentlich zur Kompetenzentwicklung und zur Profilbildung eines Netzwerks bei. Zu den strategischen Projekten gehört auch die Erarbeitung und Umsetzung von Qualitätsstandards.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte

Auf der Basis selbst entwickelter und fremdentwickelter Konzepte beteiligt sich das Netzwerk Erdgeschichte an der Realisierung von Kursen für Landschaftsführer, die längerfristig zur Landschaftsvermittlung eingesetzt werden sollen.

Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement

Im Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement" werden Standards zur besseren Vergleichbarkeit von Kennzahlen zum Krankenstand erarbeitet.

Handlungsfeld 7: Erzeugung und Vermittlung von Win-Win-Situationen

Ein Netzwerk ist nur so lange in Betrieb, wie die Partner damit rechnen, dass „institutionelle Win-Win-Situationen" in einer für sie angemessenen Zeit und in einer angemessenen Art und Weise eintreten werden. Damit ist indirekt ausgesagt, dass diese Art von Win-Win-Situation nicht sofort eintreten muss. Was aber möglichst rasch eintreten und von den Akteuren auch rasch wahrgenommen werden sollte, ist die „persönliche Win-Win-Situation" (Spaß, Freude am kreativen Kreieren und Gestalten von Projekten, persönliche Kompetenzentwicklung, Entwicklung von sozialen Kontakten usw.). Nur diese Art von Win-Win-Situation trägt ein Netzwerk über „Durststrecken" (z. B. ökonomische Krisenzeiten) hinweg, in denen institutionelle Win-Win-Situationen nicht oder kaum wahrgenommen werden.
Vor allen Dingen sorgt die persönliche Win-Win-Situation für die entscheidenden Antriebskräfte und Motivationen zur Mobilisierung der Stärken eines Netzwerks: Für das Zustandekommen eines kreativen, anregenden Milieus, für den Input verschiedenster Ideen, für die barrierenarme Vernetzung der Akteure durch Kommunikation und Koope-

ration, vor allem aber für die Motivation zur Umsetzung der Ideen in konkrete Projekte und Projektergebnisse.

Damit sind beide Arten von Win-Win-Situationen, die institutionelle für die Partner wie die persönliche für die Akteure, notwendig und ausschlaggebend für die Funktionsfähigkeit eines Netzwerks. Die Förderung solcher Situationen und ihre Rückspiegelung an die Partner wie an die Akteure gehört damit zu den Hauptaufgaben eines Netzwerkpromotors.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte

Durch gemeinsame Erarbeitung und Vertrieb der Netzwerkprodukte spart jeder Netzwerkpartner bares Geld und erreicht ein Vielfaches seiner sonst erreichbaren Zielgruppen.

Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement

Im Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement" stellen alle Partner ihr Know-how zur Verfügung, so dass ein großer „Know-how"-Markt entsteht, der für alle Partner eine attraktive Win-Win-Situation schafft. Auch Weiterbildungsangebote werden ausgetauscht und ersparen den Partnern Kosten.

Handlungsfeld 8: Barrierenarme Beziehungspflege und Kommunikation

Zur Gewährleistung eines optimalen Know-how-Transfers sollten Netzwerke nach innen wie nach außen möglichst wenig Zugangs- und Kommunikationsbarrieren aufweisen. Das Netzwerkmanagement sorgt für einen transparenten Informationsfluss (z. B. Einrichtung und Pflege von Internet- und Intranetplattformen), für die Kontaktaufnahme und -pflege zu externen Partnern („Networking Networks" als Handlungsfeld der Networkingkompetenz) und für Anreizsysteme zur Mitgliedschaft im Netzwerk. Regelmäßige, persönliche Treffen der Netzwerkakteure sind unbedingt notwendig.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte

Das Netzwerk Erdgeschichte verfügt über Internet- und Intranetplattformen (auch für das Subnetz Schwäbische Alb). Im Intranet sind alle Netzwerk-Dokumente (Protokolle der Netzwerktreffen, Leitlinien, Standards etc.) für alle Partner zum Download verfügbar. Für externe Tourismuspartner bietet das Netzwerk Erdgeschichte eine beitragsfreie „Schnuppermitgliedschaft" an.

Fallbeispiel Netzwerk Multifunktionale Beschichtung

Im Netzwerk „Multifunktionale Beschichtung" wurden externe Beziehungen sowohl durch die wissenschaftlichen Begleiter wie auch durch die Netzwerkpartner geknüpft, zum Teil auch über die Landesgrenzen hinaus.

Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement

Im Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement" wird eine Internetplattform erarbeitet, auf der sich alle Netzwerkpartner öffentlich präsentieren können. Im ebenfalls geplanten Intranet wird eine „Klönecke" zur Förderung der Netzwerkkommunikation sowie ein Austauschbereich für verschiedene Instrumente (z. B. Fortbildungspläne, Betriebsvereinbarungen etc.) einprogrammiert.

Handlungsfeld 9: Monitoring, Evaluierung

Die Planung und Umsetzung eines internen Monitoring- und Evaluationskonzeptes gehört zu denjenigen Aufgaben des Netzwerkmanagements, bei denen deren Funktion „Anwalt für das Netzwerk" deutlich wird. Denn nicht immer ist das Bewusstsein der Netzwerkpartner für die Notwendigkeit eines solchen Konzepts in ausreichendem Maß vorhanden.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte

Beim Netzwerk Erdgeschichte übernimmt das Netzwerkmanagement das netzwerkinterne laufende Monitoring sowie Zeitschnitt-Evaluationen auf der Basis eines komplexen Evaluationskonzeptes (vgl. Abbildung 5, S. 57).

Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement

Im Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement" fungiert das Netzwerkmanagement als „Prozessevaluator", u. a. zur Evaluierung der Produktentwicklung auf der Basis des Kriteriums „Hohe Wertschöpfungskraft entsteht".

Handlungsfeld 10: Netzwerk-Marketing

Eng mit dem Bereich „Monitoring, Evaluierung" verknüpft ist die Erarbeitung und Umsetzung eines Konzepts für das Netzwerkaußen -, aber auch das -binnenmarketing.

Bereits die ersten, auf die Starterprojekte bezogenen Ergebnisse werden nach außen wie nach innen hin in geeigneter, zielgruppengerechter Form vermittelt. Dabei wird insbesondere der Aspekt „Wo hat das Netzwerk Spuren hinterlassen, wo haben einzelne von uns Spuren hinterlassen?" herausgestellt. Ein entsprechendes Dokumentationssystem für die Erfassung und Speicherung solcher „Spuren" ist dafür wichtige Voraussetzung. Erfahrungsgemäss sind Intranetlösungen dafür sehr gut geeignet.

Handlungsfeld 11: Vertrauen

Ein entscheidender Einflussfaktor auf die Kooperationsbereitschaft der Netzwerk-Akteure ist Vertrauen. Eine wichtige Aufgabe des Netzwerkmanagements ist daher die laufende Planung und Realisierung vertrauensbildender Maßnahmen, Handlungsfelder ihrer „Integrationskompetenz" (Schmette 2001, S. 59). Neben der gemeinsamen Projektarbeit selbst können dazu gemeinsame Essen, das Feiern gemeinsam errungener Erfolge, „social events" u. v. m gehören. Erfahrungen zeigen, dass solche Veranstaltungen auch für die „kulturelle Annäherung" der Partner und ihren Know-how-Transfer von großer Bedeutung sind. Unterstützt wird der interne Zusammenhalt auch durch die Netzwerkaußenwirkung, wie sie vor allem durch eine intensive Öffentlichkeitsarbeit dokumentiert werden kann.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte

Ehrungen nehmen immer mehrere Akteure des Netzwerks Erdgeschichte entgegen. Kern eines jeden Netzwerktreffens sind „geringzielgerichtete Veranstaltungsformen" (z. B. gemeinsamer Besuch eines Bergwerks, gemeinsamer Spaziergang auf einem Erlebnispfad), die sich zum Aufbau eines gegenseitigen Vertrauens bewährt haben und auch für den themenbezogenen Know-how-Transfer sehr förderlich sind.

Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement

Im Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement" werden vom Netzwerkmanagement explizit „emotionale Faktoren" wie „Gruppenklima", und „Zufriedenheit mit der Netzwerkarbeit" berücksichtigt.

Handlungsfeld 12: Netzwerkgröße und -reichweite

Obwohl viel der Routinenetzwerkarbeit über moderne Kommunikationsmittel (E-Mail ist absolut notwendig!) abgedeckt werden kann, sind regelmäßige persönliche Treffen unverzichtbar. Sie dienen nicht nur zur Bildung und Entwicklung von Vertrauen, sondern sind auch für den Know-how-Transfer von entscheidender Bedeutung. Erfahrungsgemäß werden solche Treffen eher besucht, wenn sie inklusive An- und Abreise an einem Tag bewältigt werden können. Das wiederum hat einen großen Einfluss auf die maximal mögliche räumliche Reichweite eines Netzwerks. Bedingt durch die hohen Anforderungen an das Netzwerkmanagement, vor allem, was die Notwendigkeit einer intensiven Kommunikation mit allen Netzwerkpartnern betrifft, ergibt sich die Notwendigkeit der Einhaltung einer kritischen Netzwerkgröße, die je nach Netzwerkkonzept irgendwo zwischen 10 und 50 Partnern liegen dürfte.

Die Größe des Netzwerks ist auch abhängig von der Art der angestrebten Netzwerk-Kompetenz. So kann es sinnvoll sein, bestimmte Partner aktiv hinzuzugewinnen, um ein bestimmtes „Know-how-Loch" zu stopfen.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte

Das Netzwerk Erdgeschichte beschränkt sich bewusst auf den Raum Baden-Württemberg, um Netzwerktreffen inklusive An- und Abreise an einem Tag zu ermöglichen. Größere räumliche Reichweiten werden durch die Bildung von Subnetzen erreicht.

Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement

Im Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement" gibt es Planungen zur Aufnahme weiterer Partner zur Ergänzung des Know-how-Spektrums.

Handlungsfeld 13: Subnetzbildung

Interessanterweise traten in allen untersuchten Netzwerken nach einiger Zeit „Subnetz"-Bildungen auf. Subnetzbildungen können regionale oder thematische Absplitterungen vom Hauptnetz sein, in denen Hauptnetzpartner gemeinsam mit anderen, hauptnetzexternen Partnern kooperieren. Ziel von Subnetzen kann die Entwicklung spezifischer Produkte genauso sein wie die Vermarktung einer Region im Rahmen einer strategischen Zusammenarbeit.

Bei der Subnetzbildung stellen sich eine ganze Reihe spezifischer Anforderungen an das Netzwerkmanagement. Das größte Problem ist die zumindest zeitweise weiter bestehende Mitgliedschaft eines oder mehrerer Subnetzpartner im Hauptnetz. Vom Hauptnetz beziehen die Subnetze oftmals weiterhin Know-how, profitieren von eingeführten Kooperationsstrukturen, Handelsmarken, dem Image oder anderen Vorteilen wie zum Beispiel Koordinationswirkungen. Hier kann die Gefahr entstehen, dass das Hauptnetz langsam „ausblutet", da die Projektarbeit hauptsächlich in den Subnetzen abläuft, aber für die meist weiterhin notwendigen Leistungen des Hauptnetzes nicht mehr ausreichend Engagement der Netzwerkpartner verbleibt. Aus Sicht der in beiden Netzen kooperierenden Partnern stellen sich bei durch Umlagen finanzierten Netzwerken Probleme der Doppelfinanzierung. Hier kann es zur Aufgabe des Netzwerkmanagements werden, neue Organisationsformen zu finden.

Fallbeispiel Netzwerk Multifunktionale Beschichtung

Aus den ehemaligen Netzwerkunternehmen des Netzwerks „Multifunktionale Beschichtung" hat sich ein Subnetz entwickelt, das sich im Bereich der Beschichtungstechnologie spezifizieren will. Gleichzeitig entwickeln sich zunehmend „Inseln", die auf der Grundlage gemeinsamer wirtschaftlicher Interessen (z. B. Produktketten, technologischer Folgen, Dienstleister/Nutzer) zusammenarbeiten.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte

Aus dem Netzwerk Erdgeschichte haben sich die regionalen Subnetze „Geopark Schwäbische Alb" und „Bergwerke Schwarzwald" gebildet. An der Bildung des regionalen, grenzüberschreitenden Netzwerks „Feuer, Eis und Wasser – GeoRegio Bodensee" war das Netzwerk Erdgeschichte maßgeblich beteiligt. Aufgrund der Bildung dieser Subnetze hat das Hauptnetz Funktionen einer „Holding" bekommen, der durch eine Neuorganisation (Umgestaltung des Netzwerks Erdgeschichte zum GeoForum Baden-Württemberg über eine Fusion des Netzwerks mit dem „Runden Tisch Jahr der Geowissenschaften") Rechnung getragen wurde.

Handlungsfeld 14: Netzwerk-Alltag

So banal es klingt, so notwendig ist es: Das Netzwerk-Management ist auch für den Netzwerk-Alltag zuständig. Dafür, dass Protokolle geschrieben und verteilt werden, dafür, dass Einladungen rechtzeitig verschickt und dass Teilnehmerlisten zu einer Sitzung auch mitgenommen werden. Und vor allem ist das Netzwerk-Management zuständig für die Dokumentation aller wichtigen Arbeitsschritte im Netzwerk, inklusive der Anlage und Pflege eines Netzwerk-Archivs.

Handlungsfelder des Netzwerk-Managements – ein Fazit

Die Untersuchungen der unterschiedlichen Netzwerke im Sample „Kompetenzentwicklung in Netzwerken" haben gezeigt, dass vielfältige Anforderungen an ein effizientes und effektives Netzwerkmanagement zu stellen sind. Vor allem hinsichtlich

- der Entwicklung einer Kultur der Zusammenarbeit,
- der Beteiligung der einzelnen Netzwerkakteure,
- der Kompetenzentwicklung innerhalb des Netzwerks,
- der Entwicklung von PPIs,
- der eventuellen Bildung von Subnetzen sowie
- der Außenbeziehungen des Netzwerks

haben Netzwerkmanager einen entscheidenden Einfluss. Die dafür notwendigen Handlungsfelder verlangen ein breit gefächertes Kompe-

tenzenbündel, das weit über eine bloße Moderationskompetenz hinausgeht. Die Anforderungen an das Netzwerkmanagement können sich im Laufe der Zeit ändern, umfassen aber nahezu immer auch eine Netzwerkpromotion.

6 Erfolgreiches Netzwerk? – Erfassen und Bewerten des Erfolgs

Netzwerkarbeit spiegelt sich für die Netzwerkpartner in der Darstellung der Erfolge und in einer Nutzenargumentation wider. Die Schwierigkeiten, Erfolge im Kontext von Kompetenzentwicklungsprozessen im Netzwerk transparent zu machen, beziehen sich vor allem auf die Nachprüfbarkeit der Zusammenhänge zwischen Wissensströmen, Know-how-Transfer und Kompetenzentwicklung sowie den tatsächlich nachweisbaren Erfolgen (PPIs) im Netzwerk. Nachfolgend werden Instrumente zur Erfassung und Bewertung von Wissensströmen, Know-how-Transfer und Kompetenzentwicklung in Netzwerken dargestellt. Angestrebt wird eine Nachprüfbarkeit der Effekte in Netzwerken. Gleichzeitig ergeben sich mit dem Erfassungs- und Bewertungskonzept Planungs- und Entscheidungshilfen, die den Netzwerkprozess unterstützen. Um die Qualität von Maßnahmen zu bestimmen, sind prozessorientierte Strategien sinnvoll, die permanent im Prozessverlauf Modifizierungen und Verbesserungen in der Durchführung zulassen.

6.1 Werden Ziele umgesetzt?

Wichtigste Voraussetzung für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit sind klare Zielvereinbarungen. In der Netzwerkarbeit werden die Ziele in Ober- und Unterzielen für alle Netzwerkpartner sowie in individuellen Zielen der einzelnen Netzwerkakteure transparent. Die Ziele gelten als Grundlage für Projektbeschreibungen und Netzwerkbeschlüsse. Um die Netzwerkarbeit messbar machen zu können, müssen die Ziele durch Indikatoren bzw. Evaluationskriterien unterlegt werden. Diese können je nach thematischer Ausrichtung der Netzwerke unterschiedlich sein.

Beispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement
Ein gemeinsames PPI des Netzwerks Betriebliches Gesundheitsmanagement war das Erarbeiten gemeinsamer Kriterien für die Darstellung der Gesundheitsquote in den Einrichtungen. Ziel war es, auf der Grundlage von einheitlichen Berechnungssystemen Tendenzen innerhalb der Einrichtungen zum Beispiel bei schwankenden Krankenständen aufzuzeigen. Des Weiteren dient das Ver-

fahren als ein Evaluationsinstrument, um umgesetzte Maßnahmen auf ihre Wirksamkeit zu prüfen.

Beispiel Evaluationsdesign Netzwerk Erdgeschichte

Zur Erfassung des Netzwerkerfolgs wurde ein komplexes Evaluationsdesign erarbeitet, das sowohl die individuellen Ziele der Netzwerkpartner als auch die gemeinsamen Netzwerkziele auf den verschiedenen Ebenen (PPI-Erarbeitung und Markteinführung, Kompetenzentwicklung, Know-how-Transfer) berücksichtigt (Abbildung 5, S. 58). Dabei mussten neue Indikatoren erarbeitet werden, da die klassischen Erfolgsindikatoren im touristischen Bereich (Übernachtungs-, und Buchungszahlen) gemessen an den Netzwerkzielen nicht ausreichen.

Folgende weitere Kriterien sind neben den Zielen für die Messung der Netzwerkerfolge notwendig:

- die Arbeitsweise des Netzwerks bezogen auf die Art und Weise der Problembearbeitung,
- die Kommunikation bezogen auf die Entwicklung und Nutzung der Kommunikationssysteme,
- die Produkte (PPIs) bezogen auf die Produktentwicklung und -einführung,
- Know-how-Transfer, Know-how-Austausch und Know-how-Entwicklung.

6.2 Fließt das Wissen zwischen den Akteuren?

Nachfolgend wird vorwiegend auf die Messung und Bewertung der Kommunikationsprozesse und des Know-how-Transfers eingegangen. Beispiele für die Messung von Erfolgen für die Arbeitsweise des Netzwerks auf der Produktebene sind im Kapitel 5 „Netzwerke im Normalbetrieb“ beschrieben.

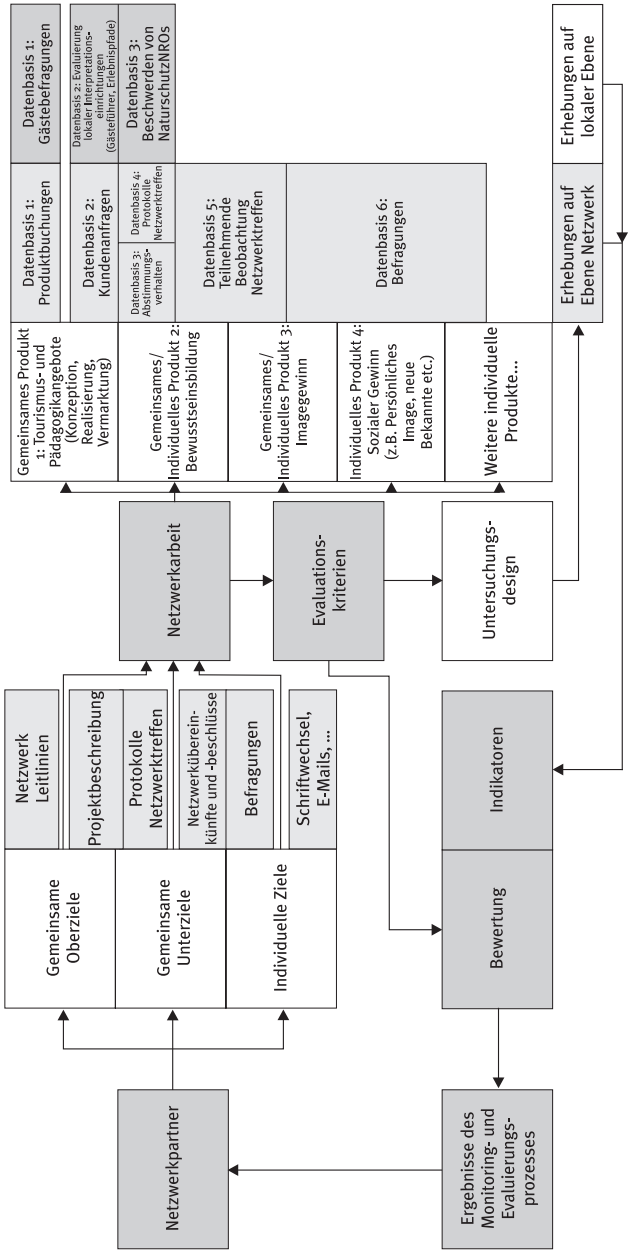
Netzwerke benötigen für ein einwandfreies Funktionieren Wissensströme und einen Know-how-Transfer, die es gilt deutlich zu machen. Damit ist eine Voraussetzung geschaffen, Interaktionen zwischen den Netzwerkakteuren sichtbar zu machen. Diese Vorgehensweise benötigt die Überprüfbarkeit des Know-how-Transfers im Netzwerk bzw. in der Organisation.

Beispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement

Für die Erfassung und Bewertung des Know-how-Transfers werden Fragebögen eingesetzt, die quantitative und qualitative Aussagen der Netzwerkakteure erfassen.

Abbildung 5

Evaluationsdesign Netzwerk Erdgeschichte



– *Erfassung des Know-how-Transfers (siehe Anlage 7)*
– *Erfassung der Richtung des Know-how-Transfers (siehe Anlage 8)*
– *Erfassung der Netzwerkkompetenz (siehe Anlage 9)*
– *Erfassung der Schlüsselwörter für den Know-how-Transfer (Ausprägungsgrade, siehe Anlage 10)*

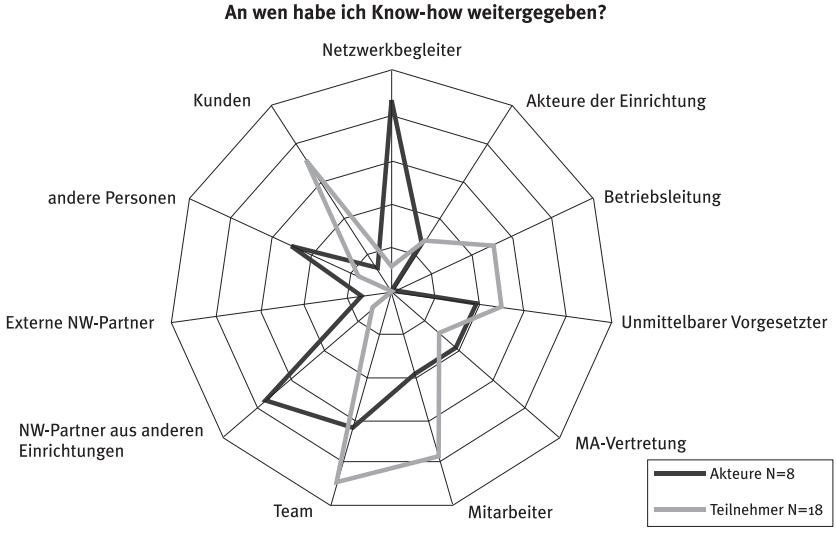
Beispiel Evaluationsdesign Netzwerk Erdgeschichte

Der Know-how-Transfer inkl. der Transferrichtungen wird im Rahmen regelmäßiger Akteursbefragungen erfasst (Interviewleitfaden, siehe Anlage 11), zusätzlich fließen Ergebnisse der laufenden Netzwerkbeobachtung durch das Netzwerkmanagement ein. Die Dokumentation erfolgt graphisch durch Know-how-Transfergraphiken. Die Netzwerkkompetenz wird zusätzlich erfasst (Anlage 9).

Befragt werden jeweils die Netzwerkakteure sowie die Akteure im Subnetzwerk. Um den Know-how-Transfer im Sinne von organisationaler Kompetenzentwicklung zu nutzen, werden mit diesem Vorgehen tatsächliche „Wissensmonopole" deutlich. Die Erfassung einer möglichen Kompetenzentwicklung erfolgt auf organisationaler Ebene. Es wird davon ausgegangen, dass der Know-how-Transfer ein Merkmal für die Kompetenzentwicklung und für die Veränderung einer Lernkultur ist. Deshalb wird dieser als Indikator im Netzwerk erfasst. Dazu werden

Abbildung 6

Know-how-Transfer zwischen den Akteuren (Know-how-Weitergabe im Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement)



netzwerkspezifische Instrumente erfasst und aufgrund der Anzahl der Nennungen wird ein Ranking der eingesetzten Instrumente aufgestellt. Ein Beispiel für eine Auswahl an Instrumenten ist als Arbeitsblatt in Anlage 7 dargestellt.

Neben der Erfassung der Instrumente des Know-how-Transfers ist besonders die Richtung, in der dieser stattfindet, von Bedeutung. Hierzu gibt jeder Akteur im Netzwerk an, an wen Know-how weitergegeben und von wem Know-how empfangen wurde. Anlage 8 zeigt ein Arbeitsblatt zur Erfassung der Personen und Zielgruppen des Know-how-Transfers.

Durch einfaches Zusammenaddieren der Mehrfachnennungen können so Know-how-Geber und Know-how-Empfänger identifiziert werden. Eine Orientierung der Gestaltung eines geplanten Netzwerks an formalen Strukturen wird vermieden und informelle Strukturen werden deutlich. Abbildung 6 zeigt die grafische Darstellung des Know-how-Transfers zwischen den Akteuren, die sich so einfach und eindrucksvoll darstellen lässt.

6.3 Findet eine Kompetenzentwicklung statt?

Um eine Kompetenzentwicklung auf organisationaler Ebene erfassen zu können, wurde eine entsprechende Klassifikation von Kompetenzen erstellt (Anlage 9).
Für die Erhebung der Netzwerkkompetenz, insbesondere der Produkte, ist zu beachten, dass der „Produktbegriff" nicht zu eng betrachtet wird. Vielmehr versteht er sich als Zusammenfassung von Projekten, Initiativen (PPIs) u. Ä. Diese Kriterien werden mit den Ausprägungsgraden – gar nicht, gering, mittel, hoch – bewertet und performativ durch Schlüsselwörter interpretiert. Anlage 10 zeigt die Schlüsselwörter für das Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement. Mit Hilfe dieser Kriterien lassen sich Rückschlüsse auf die Kompetenzentwicklung ziehen. Die Merkmale der einzelnen Dimensionen werden mit Ausprägungen (siehe Anlage 9) unterlegt, um weitere qualitative Beschreibungen für die Kompetenzentwicklung zu erhalten. Damit wird sichergestellt, dass Ziele und Maßnahmen der Netzwerkprojekte präzisiert und operationalisiert sind. Die Einschätzung des momentanen Ist-Zustandes kann in Form eines Gruppeninterviews mit dem Moderator erfolgen. Das hat den Vorteil, Verständnisprobleme zum Fragebogen direkt klären zu können.

7 Gesamtbetrachtung

Insgesamt lässt sich der Ablauf der Kompetenzentwicklung durch den im Forschungsprojekt entwickelten Regelkreis darstellen (Abbildung 3, S. 32).

Netzwerke setzen in erster Linie auf den Erwerb von Netzwerkkompetenz, die wir auch als organisationale Kompetenz begreifen. Diese Netzwerkkompetenz bildet die Grundlage für die Entwicklung von Netzwerk-PPIs. Damit diese Kompetenz entstehen kann, muss zuvor Know-how transferiert und ausgetauscht werden. Dafür werden Transferwege („Instrumente") benötigt. In den untersuchten Netzwerken konnte die Annahme bestätigt werden, dass der Know-how-Transfer Einfluss auf die Kompetenzentwicklung der Netzwerkpartner wie auch des Netzwerks selbst hat.

Kriterien und Dimensionen ermöglichen eine qualitative Bewertung des Know-how-Transfers und der Kompetenzentwicklung auf individueller wie auch auf organisationaler Netzwerkebene (vgl. Anlagen).

Netzwerke sollten in Zukunft nicht mehr nur als „Kooperation" begriffen werden. In den beschriebenen Netzwerken wurde deutlich, dass die Entwicklung von Know-how und PPIs nicht selbstständig entstehen. Bezugnehmend auf den Know-how-Transfer wurde festgestellt, dass dafür interne und externe Inputs notwendig sind. Der Regelkreis, vgl. Abbildung 3, S. 32) verdeutlicht, dass der Netzwerkprozess eine ständige Überprüfung und Anpassung solcher Faktoren wie Visionen, Kommunikationsformen, Zielformulierungen, Kosten-Nutzen-Relation und vertrauensbildende Maßnahmen benötigt.

Deutlich wurde aber auch, dass vernetzte Lern- und Managementprozesse in Unternehmen und Organisationen zu einem Innovationsvorsprung führen können. Dafür werden neue Kooperationsprinzipien und -strukturen notwendig, die sich von herkömmlichen Verbünden u. a. durch Selbstbestimmung, gemeinsam formulierte Zielvereinbarungen, Offenheit und Vertrauen unterscheiden. Wenn für jeden Partner eine Win-Win-Situation zu erwarten ist, wird auch die Bereitschaft vorhanden sein, diese Prinzipien immer wieder zu aktivieren. Damit wird si-

chergestellt, dass nach einer Erfolgskontrolle der Outputs (PPIs) der Netzwerkprozess bei Bedarf neu vereinbart wird.

Ein wesentliches Merkmal für eine „aktuelle Lernkultur" ist der Know-how-Transfer. Für die Realisierung bietet sich das Netzwerk-Konzept an. In den beschriebenen Netzwerken wurde herausgearbeitet, dass aus individuellem Wissen organisationales Wissen im Sinne einer Netzwerkkompetenz wurde. Für die Entwicklung und Verbreitung von organisations- und unternehmensweitem Know-how bietet die beschriebene Netzwerkstruktur eine Möglichkeit. Die Perspektiven für Netzwerke ergeben sich folglich aus einem hohen Bedarf an Know-how-Transfer, am schnellen Reagieren auf aktuelle Marktsituationen und an der Entwicklung breiter beruflicher Handlungskompetenzen.

8 Literatur

Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2000. Lernen im Wandel – Wandel durch Lernen. Münster, New York, München, Berlin 2000

Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung/Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2001. Tätigsein – Lernen – Innovation. Münster, New York, München, Berlin 2001

Badura, B.; Litsch, M.; Vetter, C.: Fehlzeiten-Report 2000, Zahlen, Daten, Fakten aus allen Branchen der Wirtschaft. Berlin, Heidelberg 2000

Bernhard, A.; Rothermel, L.: Handbuch der Kritischen Pädagogik. Weinheim, Basel 2000

Bönsch, M.: Variable Lernwege. Paderborn, München, Wien, Zürich 2000

Borsi, G.: Das Krankenhaus als lernende Organisation. Heidelberg, Kröning 2000

Dehnbostel, P.; Holz, H.; Novak, H.: Lernen für die Zukunft durch verstärktes Lernen am Arbeitsplatz. Berlin 1992

Greif, S.; Kurtz, H.-J.: Handbuch Selbstorganisiertes Lernen. Göttingen 1998

Henning, K.; Schmette, M.: Unternehmensübergreifende Zusammenarbeit in regionalen Netzwerken – Modetrend oder wettbewerbsentscheidender Faktor? Vortrag im Rahmen des Thüringer Unternehmerabends 2002. Erfurt 2002

Jäkel, L.: Netzwerke als arbeitsnahe Lernform und neue Lernkultur: Das Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement". In: QUEM-Bulletin, 5'2003, S. 6-12 (Online abrufbar unter http://www.abwf.de)

Kromrey, H.: Evaluation – ein vielschichtiges Konzept. Sozialwissenschaften und Berufspraxis (SUB), 24, Heft 2, 2000

Maier, J.; Rattinger, H.: Methoden der sozialwissenschaftlichen Datenanalyse. München, Wien 2000

Mayntz, R.: Modernisierung und die Logik von interorganisatorischen Netzwerken. In: Journal für Sozialforschung, 32, Heft 1, 1992, S. 19-32

Megerle, A.: Networking – Vom Knüpfen effektiver Netzwerke. In: Umweltdachverband (Hrsg.): Grenzgänge – Umweltbildung und Tourismus. Wien 2000, S. 54-56

Megerle, A.; Pauls, K.: Kompetenzentwicklung in Netzwerken: Einblick in das Forschungsprojekt Netzwerk Erdgeschichte. In: QUEM-Bulletin, 3'2002, S. 17-20 (Online abrufbar unter http://www.abwf.de)

Megerle, A.; Pauls, K.: Netzwerk Erdgeschichte in Baden-Württemberg. In: Schriftenreihe der Deutschen Geologischen Gesellschaft, H. 25, gleichzeitig Veröffentlichungen der Akademie der Geowissenschaften in Hannover, 22, 2003, S. 48-54

Megerle, A.; Speidel, W.: Nationaler GeoPark Schwäbische Alb. In: Rosendahl, W. et al. (Hrsg.): Der Böttinger Marmor – Bunter Fels aus heißen Quellen. Grabenstetter höhlenkundliche Hefte, Nr. 6. Stuttgart 2003, S. 49-51

Picot, A.; Reichwald, R.; Wiegand, R.: Die grenzenlose Unternehmung. Wiesbaden 1998

Schiersmann, C.; Remmele, H.: Neue Lernarrangements in Betrieben. Theoretische Fundierung – Einsatzfelder – Verbreitung. QUEM-report, Heft 75. Berlin 2002

Schmette, M.: Kompetenzprofile für Netzwerkakteure. In: Netzwerk-Kompendium – Erfahrungen in Netzwerken (Manuskript). Aachen 2001, S. 53-64

Schütt, P.: Wissensmanagement: Mehrwert durch Wissen, Nutzenpotentiale ermitteln, den Wissenstransfer organisieren. Niedernhausen 2000

Sydow, J. et. al.: Untersuchungen zur Typologie sozialer Kompetenznetzwerke. Abschlussbericht. Berlin 2002

Sydow, J.: Strategische Netzwerke – Evolution und Organisation. Wiesbaden 1992

Weber, H.; Sauerwein, R.: Der Aufbau von Unternehmensnetzwerken – Chancen und Hemmnisse. Soziologie Universität Kaiserslautern (Arbeitspapier). Kaiserslautern 1998

Wottawa, H.; Thierau, H.: Lehrbuch Evaluation. Bern, Göttingen 1998

9 Netzwerk-Glossar

Know-how	kontextbezogenes und anwendungsbereites Wissen
Know-how-Transfer	Die einseitige Übertragung von Know-how wird als Know-how-Transfer bezeichnet. Know-how-Austausch bezeichnet einen Transfer in beide Richtungen.
Kompetenz	Fähigkeit, wissensbasiert und kontextbezogen zu handeln
Netzwerk	Ein Netzwerk zeichnet sich durch die Zusammenarbeit gleichberechtigter Partner aus, die dabei keine feste Bindung eingehen.
Netzwerkakteur	einzelne Person, die den Netzwerkpartner im Netzwerk vertritt bzw. im Netzwerk agiert
Netzwerkkompetenz	Kompetenz, die das Netzwerk durch die Zusammenarbeit seiner Partner entwickelt
Netzwerkpartner	Organisationen oder autonome Personen, die am Netzwerk teilnehmen
PPI	Abkürzung für „Produkte, Projekte, Initiativen". Mit dieser Formulierung soll die Vielfalt der möglichen Netzwerk-Ergebnisse beschrieben werden.
Subnetz	aus dem Netzwerk entstandener, abhängiger Verbund zur Bearbeitung von spezifischen Teilaspekten

10 Anlagen

Anlage 1

Beispiel einer Verpflichtungserklärung (Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement)

Verpflichtungserklärung

- Die Teilnahme am Projekt „Die Entwicklung von Gesundheits- und Sozialkompetenz in Netzwerken als innovativer und integraler Bestandteil im Prozess der Arbeit“ beginnt am ..... und endet am .....
- Die Netzwerkpartner verpflichten sich zu aktiver Mitarbeit.
- Sie beteiligen sich aktiv an der Datenerhebung und den regelmäßigen Evaluationen.
- Sie sichern die Netzwerktreffen durch ihre Teilnahme bzw. durch einen Vertreter ab.
- Sie stellen sicher, dass an den aus der Netzwerkarbeit entstehenden Arbeitsgruppen Mitarbeiter ihrer Einrichtung aktiv teilnehmen.
- Sie sind bereit, Informationen, die die Ziele des Netzwerks unterstützen, unter den Netzwerkpartnern auszutauschen.
- Sie erklären ihr Einverständnis, dass Projektberichte zur Netzwerkarbeit veröffentlicht werden.
- Zusätzliche Leistungen deckt die Einrichtung mit eigenen zeitlichen und finanziellen Ressourcen ab.

Datum, Unterschriften Netzwerkpartner

Anlage 2

Beispiel einer Verpflichtungserklärung (Netzwerk Erdgeschichte)

Verpflichtungserklärung

Der/Die Unterzeichnende vertritt den unten angegebenen Partner in der als „Netzwerk Erdgeschichte“ bezeichneten Projektgemeinschaft und verpflichtet sich in dieser Funktion ...

– ... zur Einhaltung der „Leitlinien zur Nachhaltigkeit“ in der jeweils geltenden aktuellen Fassung,
– ... zur Übernahme anfallender Netzwerkarbeiten (z. B. im Rahmen des gemeinsamen Marketings), wobei eine gleichmäßige Arbeitsbelastung angestrebt wird,
– ... zur Einhaltung sonstiger in den Protokollen der bisherigen Netzwerktreffen festgehaltenen Regelungen,
– ... zur Kostenbeteiligung (Netzwerkbeitrag) in Höhe von ..... Euro zzgl. Mehrwertsteuer für das Jahr ....,
– ... zur Unterstützung der wissenschaftlichen Begleitforschung des Lehrstuhls für Angewandte Geographie der Universität Tübingen.

Der Unterzeichnende erklärt sich einverstanden, dass die Trägerschaft des Projekts „Erlebnisurlaub Erdgeschichte“ beim Bürger- und Verkehrsverein Tübingen e. V. liegt.

Datum, Unterschriften Netzwerkpartner

Anlage 3

Qualitätsstandards des Netzwerks Erdgeschichte

Standards zu Lehr- und Erlebnispfaden
Beschlossen am 10.7.01 in Uhldingen-Mühlhofen

Präambel:

Die nachstehenden Standards zu Lehr-/Erlebnispfaden werden von allen Netzwerkpartnern eingehalten und nach außen hin vertreten. Eine ideelle oder finanzielle Unterstützung von Lehr-/Erlebnispfaden Dritter ist nur möglich, wenn sich diese zur Einhaltung dieser Standards schriftlich verpflichtet haben.

– Der Begriff „Erlebnispfad" wird nur für Pfade verwendet, die größtenteils über interaktive Einrichtungen bzw. Einrichtungen zur Förderung der Wahrnehmung aller Sinne oder der Motorik verfügen (z. B. thematische Spieleinrichtungen) und die mit einem Bildungsaspekt zu einem konkreten Landschaftsthema verknüpft sind.
– Verfahren zur Neuanlage bzw. Umgestaltung von Lehr-/Erlebnispfaden werden in lokale, offene Netzwerke, „Runde Tische", Audit-Prozesse oder Lokale Agenda 21-Prozesse eingebunden. Sofern nicht vorhanden, werden solche Netzwerke/Runde Tische vom Netzwerkpartner initiiert.
– Lehr-/Erlebnispfade werden nur für solche Themen erstellt, die die „usp"-Eigenschaften des jeweiligen Netzwerkpartners widerspiegeln (Unique Selling Propositions = Alleinstellungsmerkmale, Besonderheiten, z. B. Thema „Quellen" in Bad Herrenalb). Bei möglichen Konflikten werden interkommunale Kooperationen gesucht bzw. entscheidet das Netzwerk.
– Die Bereichs-/Trassensuche für Lehr-/Erlebnispfade erfolgt unter Berücksichtigung von Kriterien wie Anbindungsmöglichkeiten an öffentliche Verkehrssysteme, Risiko von Schadbreiteneffekten für empfindliche Schutzbereiche, Anbindung an Gastronomie- und Informationseinrichtungen, Risiko von Angsträumen, Barrierenarmut, Besucherlenkungspotenziale, Möglichkeit der Anlage eines Rundwegs (statt linearer Weg).
– Das zu erarbeitende Lehr-/Erlebnispfadkonzept berücksichtigt ein breites Spektrum an Modulen für verschiedene Zielgruppen – von der „self-guided"-Variante über Begleitbroschüren, Lehrerbegleithefte und „Erlebnisrucksack" bis hin zur geführten Tour. Es wird geprüft, inwieweit mehrsprachige Medien erarbeitet werden können.
– Ein zu erarbeitendes Qualitätsmanagementsystem mit genauer Zuordnung von Zuständigkeiten sichert die Wartung, die Pflege und die Entwicklung des Lehr-/Erlebnispfads. Die zuständigen Mitarbeiter werden an der Entwicklung/Fortschreibung dieses Systems beteiligt und laufend geschult.
– Eine laufende Verknüpfung des Lehr-/Erlebnispfads mit Einzelveranstaltungen, Festen, Sondervorführungen etc. wird angestrebt.
– Zur Sicherstellung der Zielrealisierung ist ein Monitoring-/Erfolgskontrollenkonzept Bestandteil des jeweiligen Lehr-/Erlebnispfadkonzepts inkl. seiner Kalkulation. Das Moni-

toring bzw. die Erfolgskontrolle erfolgt über regelmäßige Besucherzählungen und -befragungen sowie ggf. über systematische Beobachtungen des Besucherverhaltens. Der Lehrstuhl für Angewandte Geographie und andere Netzwerkpartner unterstützen diese Untersuchungen mit ihrem Know-how (z. B. Erarbeitung von Fragebögen), in Einzelfällen auch durch die Durchführung (z. B. im Rahmen von Geländepraktika oder Exkursionen). Dieses Angebot gilt vorbehaltlich des Vorhandenseins entsprechender Ressourcen.

– Die Umsetzung der Standards sichert ein für jeden Lehr-/Erlebnispfad zu erstellendes Managementkonzept. Mögliche Nutzerkonkurrenzen (z. B. zwischen Fußgängern und Radfahrern) sind zu berücksichtigen.
– Bei der konkreten Ausgestaltung des Lehr-/Erlebnispfades (z. B. mit Tafeln) werden die gängige Standardempfehlungen berücksichtigt. Beispiele dafür sind:
  - gestalterische Gesamtlinie (Design), klares Besucherleitsystem,
  - Einführung und Schluss besonders konzipieren,
  - einfache, spannende, unterhaltsame Schreibweise, Vermeidung von Fremdworten,
  - Heranziehung von Analogien und Vergleichen,
  - Verwendung von Pointen, Anekdoten, Märchen und Legenden,
  - Zielgruppen „im Alltag abholen“,
  - Landschaftselemente personifizieren,
  - Überraschungen einbauen,
  - „Aha“-Erlebnisse vermitteln,
  - Textkörper mit interessantem Aufhänger beginnen,
  - möglichst wenig Wörter und Textzeilen,
  - möglichst wenig verschiedene Schriften und Schriftgrößen,
  - kurze Sätze und Absätze,
  - Gestaltung und Position der Tafeln auf Nutzer (Kinder!, Gruppen!) und Landschaftselemente abstimmen,
  - Stationenzahl, Länge des Pfades und Mindestentfernung zwischen den Stationen sorgfältig planen.

Anlage 4

Regeln für die Neuaufnahme von Partnern (Beispiel Netzwerk Erdgeschichte)

Kriterien für die Neuaufnahme touristischer Netzwerkpartner,
beschlossen auf dem Netzwerktreffen am 18.1.99 in Stuttgart

Touristische Netzwerkpartner können alle Institutionen aus dem touristischen Bereich werden, z. B. Vereine, Privatanbieter oder Gemeinden.

Der Netzwerkkandidat übernimmt die Verpflichtung ...

- ... zur Einhaltung der Nachhaltigkeitskriterien in der zum Zeitpunkt des Eintritts gültigen Fassung,
- ... zur Bereitstellung passender Angebote (z. B. Pauschalen),
- ... zur Übernahme anfallender Netzwerkarbeiten (z. B. im Rahmen des gemeinsamen Marketings), wobei eine gleichmäßige Arbeitsbelastung angestrebt wird,
- ... zur Bezahlung des jährlich einstimmig festzulegenden Netzwerkbeitrags.

Weitere Voraussetzungen für einen Beitritt sind:

- Das Angebot bzw. die Angebotspotentiale passen thematisch in den Rahmen des jeweiligen Netzwerk-Marketing-Konzepts (z. B. „Geologische Epochen“).
- Die Entscheidung über die Neuaufnahme wurde vom gesamten Netzwerk mehrheitlich, von den touristischen Netzwerkpartnern einstimmig beschlossen.
- Pro Angebot kann nur ein touristischer Netzwerkpartner aufgenommen werden. Dieser ist dem Netzwerk gegenüber für ein reibungsloses Funktionieren eines eventuell notwendigen lokalen Netzwerks verantwortlich.
- Der Kandidat unterstützt die wissenschaftliche Begleitforschung des Lehrstuhls für Angewandte Geographie der Universität Tübingen.

Das Netzwerk kann die Aufnahme eines Kandidaten ohne Nennung von Gründen verweigern.

Anlage 5

Nachhaltigkeitsleitlinien des Netzwerks Erdgeschichte als Beispiel für Zielsysteme

Netzwerk Erdgeschichte Baden-Württemberg

Leitlinien zur Nachhaltigkeit
Zuletzt geändert am 10.7.01 in Uhldingen-Mühlhofen

Ziel

Die Unterzeichner dieser Leitlinien bekennen sich zur Notwendigkeit eines zukunftsfähigen, nachhaltigen Tourismus in allen seinen Teilbereichen, von der Angebotserstellung bis hin zur Realisierung von Veranstaltungen.

Ziel der Leitlinien ist es, das Leitbild der Nachhaltigkeit als einen ganzheitlichen Ansatz im Bewusstsein der Netzwerkpartner weiter zu festigen und mögliche Wege zu seiner Umsetzung aufzuzeigen, vor allem im Bereich landschaftsgebundener Tourismusangebote.

Bei den Leitlinien handelt sich um einen Rahmen, der durch die einzelnen Partner unter Beteiligung interessierter Bürger und der in der Agenda 21 von Rio genannten sozialen Gruppen konkretisiert und auf die jeweilige spezifische örtliche Situation angepasst werden soll.

Nachhaltiger, zukunftsfähiger Tourismus

Ein nachhaltiger, zukunftsfähiger Tourismus ...

- ... berücksichtigt die Managementregeln und Erfordernisse nachhaltigen Wirtschaftens, insbesondere hinsichtlich der Vermeidung nicht ausgleichbarer Eingriffe in den Naturhaushalt und der Ressourcenschonung,
- ... achtet auf eine gleichgewichtige Betrachtung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Belangen,
- ... setzt sich für die Gestaltung von Entscheidungsprozessen ein, an denen alle in der Agenda 21 genannten sozialen Gruppen partizipieren und bei denen die Entscheidungen möglichst konsensorientiert gefällt werden,
- ... misst seine Aktivitäten laufend an zu erarbeitenden Kriterien der Nachhaltigkeit. Durch Informations- und Überzeugungsarbeit streben die Netzwerkpartner an, dass diese Kriterien möglichst auch von anderen Akteuren eingehalten werden.

Kooperation

Zukunftsfähige Tourismusangebote lassen sich nur über eine enge Kooperation

mit anderen Akteuren konzipieren und umsetzen. Die Netzwerkpartner bekennen sich daher zu einer engen und intensiven Zusammenarbeit insbesondere mit Akteuren aus der Land- und Forstwirtschaft, Umwelt- und Wirtschaftsverbänden, der interessierten Bürgerschaft und der Wissenschaft. Auch im interkommunalen und regionalen Bereich wird eine intensive Zusammenarbeit gesucht, beispielsweise mit Akteuren aus benachbarten Gemeinden.

Um möglichst fruchtbare und breit akzeptierte Kooperationsergebnisse erzielen zu können, prüfen die Netzwerkpartner die Nutzung von Instrumenten wie Tourismuskonzepte, Runde Tische, Netzwerke und Bürgerforen, z. B. im Rahmen Lokaler Agenda 21-Prozesse.

Prüfung von Auswirkungen touristischen Handelns

Die Partner verpflichten sich zu einer sorgfältigen Prüfung aller unter ihrer Verantwortung konzipierten Maßnahmen auf die Erfordernisse der Nachhaltigkeit. Dazu gehört eine frühzeitige Prüfung der touristischen Konzepte, Pläne und Maßnahmen auf die Einhaltung von Nachhaltigkeitskriterien. Bei bereits vorhandenen Konzepten setzen sie sich für deren Überprüfung auf eventuell vorhandene Nachhaltigkeitslücken ein.

Sofern in ihrem Bereich sinnvoll, nutzen die Netzwerkpartner dazu Instrumente wie Öko-Audit, Umweltbilanzierungen und Umweltverträglichkeitsprüfungen. Zur Weiterentwicklung solcher und anderer Instrumente suchen sie die enge Zusammenarbeit untereinander und mit Akteuren aus der Wissenschaft.

Verkehr

Der Verkehr ist einer der Hauptproblempunkte für einen nachhaltigen Tourismus. Aus diesem Grund setzen sich die Netzwerkpartner für die Entwicklung und den Betrieb umweltschonender Verkehrssysteme (Bahn-Bus, Bus, Fahrrad etc.) in ihrem jeweiligen Bereich ein. Bei der Erarbeitung neuer Tourismusangebote werden öffentliche Verkehrssysteme besonders berücksichtigt, z. B. durch eine enge Abstimmung mit Angeboten der ÖV-Anbieter und durch eine intensive Beratung der Gäste.

Im Rahmen der Angebote des Netzwerks Erdgeschichte wird auf die Nutzung von Verkehrsmitteln des motorisierten Individualverkehrs verzichtet.

Landschafts- und Lebensformen

Gemäß ihrem ganzheitlichen Ansatz und zur langfristigen Sicherung eines ihrer wichtigsten Kapitalträger setzen sich die Netzwerkpartner aktiv für den Erhalt und die Entwicklung regionaltypischer Landschafts- und Lebensformen ein. Maßnah-

men zur Erhöhung der Gleichförmigkeit und der „Gleichmacherei" von Landschaften werden nicht unterstützt. Stattdessen werden insbesondere gefördert:

- die umweltfreundliche Produktion und Vermarktung regionaler Produkte, insbesondere Lebensmittel,
- Maßnahmen zum Erhalt und zur Entwicklung der regionaltypischen Standort- und Artenvielfalt der jeweiligen Landschaft, z. B. durch den Naturschutz,
- Maßnahmen zum Erhalt von „Regionalkulturen" (z. B. in Form von Dialekten und Bauformen),
- Maßnahmen zur Maximierung des lokalen/regionalen Anteils an touristischen Wohlfahrtswirkungen, wie beispielsweise der wirtschaftlichen Wertschöpfung. Die Netzwerkpartner achten darauf, dass alle Mitwirkenden an erzielten Wohlfahrtswirkungen und Wertschöpfungen in gerechter Weise beteiligt werden und für unvermeidbare Belastungen Ausgleichsregelungen gefunden werden.

Produktbezeichnungen, die Landschaftsnamen im Sinne eines Alleinvertretungsanspruchs enthalten (z. B. „Schwarzwaldpark", „Alblehrpfad" etc.) werden nur im jeweiligen Landschaftsraum und nur nach Beteiligung aller relevanten Akteure an der Produktkonzeption und der Produktvermarktung verwendet.

Landschaftsmarketing

Bei der Erarbeitung von Angeboten zur touristischen Vermarktung von Landschaftspotentialen (z. B. zur Geologie oder zur Geschichte) nehmen die Netzwerkpartner Rücksicht auf empfindliche Teile der Natur- und Kulturlandschaft, insbesondere auf zu definierende Tabu- und Pufferzonen.

Sofern Tabuzonen notwendig sind, sorgen aufzustellende Besucherlenkungs- und Rangerkonzepte vorausschauend für die Einhaltung der Schutzbestimmungen. Zu den Besucherlenkungskonzepten gehören auch Positivangebote zum möglichst freien Landschaftserleben.

Die Nutzung von Landschaftspotenzialen durch Gäste erfolgt grundsätzlich unter Anleitung von geschultem Personal („Landschaftsanimateure"). Die Netzwerkpartner streben eine Qualitätssicherung für dieses Personal an. Eine Koordination mit eventuell vorhandenen oder geplanten Ranger- und Volunteering-Konzepten wird sichergestellt.

Geotourismus

Die Netzwerkpartner verpflichten sich zum Schutz von Geotopen und setzen sich aktiv für den Erhalt des Reichtums erdgeschichtlich bedeutsamer Vorkommen von Lagerstätten, Formen etc. ein. Mineralien- und Fossilienfundstätten dürfen nur mit

wissenschaftlicher Zustimmung für den Tourismus erschlossen werden. Eine Erschließung findet grundsätzlich nur in Form von Angeboten statt, bei denen die Gäste mit geschultem Personal an die Fundstellen herangeführt werden.

Grundsätzlich dürfen nur soviel Fossilien bzw. Mineralien entnommen werden, wie durch Verwitterung aus dem Boden „herauswachsen". Ausnahmen bilden Vorkommen, die durch Eingriffsplanungen auf jeden Fall zerstört werden oder deren Entnahme unter wissenschaftlicher Anleitung erfolgt.

Höhlen

Die Vermarktung von Höhlen beschränkt sich in der Regel auf bereits erschlossene Schauhöhlen. Ausnahmen („Höhlentrekking") unterliegen nachstehenden Richtlinien (Auszug aus den Richtlinien der Höhlenverbände VdHK, VÖH, SGH vom 1. Juni 1998):

- Ausrichtung der Anzahl von Teilnehmern, Häufigkeit und Zeitpunkt der Führungen auf die Erfordernisse des Höhlenschutzes
- verantwortungsvolle Routenwahl und Meidung sensibler Gebiete inner- und außerhalb der Höhle
- Beschränkung der Touren auf zurzeit touristisch begangene Höhlen
- Verzicht auf Wettkämpfe in Höhlen sowie auf Verwendung der Höhle als „Sportgerät"
- Verzicht auf Biwaks in Höhlen für touristische Zwecke
- Kontaktpflege zu ortsansässigen Höhlenvereinen
- Rücksichtnahme auf lokale Sitten und Gebräuche
- Information der Teilnehmer über die organisierte Höhlenforschung
- Vorbereitung und Sensibilisierung der Teilnehmer für karst- und höhlenkundliche Aspekte
- Einhaltung von gesetzlichen und behördlichen Bestimmungen
- Einsatz kompetenter Höhlenführer
- Ausrichtung der Werbung auf Naturerlebnis und nicht auf Abenteuer
- Verzicht auf aggressive Werbung
- keine Nutzung des Trekkings für andere kommerzielle Interessen (Produktwerbung und -verkauf)
- Aufklärung der Teilnehmer über die Gefahren
- Versicherungsschutz für Teilnehmer und Führer

Anlage 6

Netzwerk-Ziele (Beispiel Netzwerk Erdgeschichte)

Netzwerkziele bis Ende 2002

Beschlossen am 10.7.01 in Uhldingen-Mühlhofen

- Bodensee: Seaguide (zus. mit NABU) i. R. „Feuer, Eis und Wasser“
- Leitfaden und Standards zur Landschaftsführerausbildung
- Erarbeitung und Vermarktung gemeinsamer, vernetzter Netzwerkprodukte unter gemeinsamem Thema/Label:
  - Führungsangebote
  - Erlebnispfade
  - Klopfplätze
  - Kurse
  - Museen/Ausstellungen
  - Broschüre(n)
  - Pauschalen (aber nicht im Vordergrund)
- Lobbyarbeit und Beratung Dritter

Anlage 7

Arbeitsblatt „Erfassen der Instrumente für den Know-how-Transfer“ (Beispiel Netzwerk Gesundheitsmanagement)

Arbeitsblatt – Erfassen der Instrumente für den Know-how-Transfer

Kennzeichnen Sie bitte fünf Instrumente, mit denen Sie im Netzwerk/Organisation/Unternehmen ihren Know-how-Transfer durchführen! Sender bezeichnet die Position als Wissensweitergeber im Netzwerk bzw. in der Organisation, Empfänger die Position als Wissensnehmer im Netzwerk bzw. in der Organisation.

Instrument	**Form der Nutzung**	
	Nutzung als Sender	**Nutzung als Empfänger**
Internet/Computergestütztes Lernen		
Intranet		
Telefon/Fax		
Kooperationen		
Teamarbeit/Gruppenarbeit		
Experten		
Einzelgespräche		
Messen/Kongresse		
Marktplatz		
Publikationen		
Leitfäden		
Check-Listen		
Individuelles Lernen		
Mitarbeitergespräche		
Beobachtendes Lernen		
Coaching		
Ausbildung		

Erklärungen:
Know-how = Wissen und Anwendungsvermögen
Nutzung als Sender = Ich gebe Know-how weiter.
Nutzung als Empfänger = Ich fordere Know-how ein.

Anlage 8

Arbeitsblatt „Erfassen der Personen und Zielgruppen des Know-how-Transfers“ (Beispiel Netzwerk Gesundheitsmanagement)

Arbeitsblatt – Erfassen der Personen und Zielgruppen des Know-how-Transfers

Kennzeichnen Sie bitte fünf Personen bzw. Zielgruppen, an die Sie am ehesten Know-how gegeben haben bzw. von denen Sie Know-how bekommen haben!

Personen bzw. Zielgruppe	**An wen habe ich Know-how weitergegeben?**	**Von wem habe ich Know-how erhalten?**
Netzwerkbegleiter		
Akteure meiner Einrichtung am Hauptnetzwerk		
Betriebsleitung		
Unmittelbare Vorgesetzte		
Unmittelbare Mitarbeiter		
Mitarbeitervertretung		
Team		
Partner aus anderen Netzwerkeinrichtungen		
Externe Netzwerkpartner (z. B. BGW, Unfallkasse)		
Personen und Einrichtungen, die nicht unmittelbar am Netzwerk beteiligt sind Kunden (Patienten, Bewohner, Angehörige)		

Anlage 9

Kriterien zur Erfassung der Netzwerkkompetenz (Beispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement)

Kriterium	Ausprägung der Netzwerkkomponente	Dimension	Schlüsselworte
Ziele	gering	Zielkenntnisse	*Initiieren:* Die Bereitschaft etwas zu verändern ist vorhanden. Es ist bekannt, was verändert werden soll. Zur Erreichung der Ziele wird das Netzwerk genutzt. Zielorientierung für die Problemlösungen fehlt noch.
	mittel	Identifikation mit den Zielen	*Zielvereinbarung:* Die Ziele sind in der Alltagsarbeit transparent und werden regelmäßig überprüft. Die Methoden und die Arbeitsweise sind festgelegt. Ziele sind vereinbart. Bewusster Umgang mit der Zielvereinbarung.
	hoch	bewusster Umgang mit Zielveränderungsprozessen	*Zielveränderungsprozesse:* Die Netzwerkarbeit wird an der Zielerreichung gemessen. Die Ziele werden modifiziert, wenn sich die Rahmenbedingungen verändern.
Arbeitsweise	gering	Problemanalyse durch NW-Teilnehmer	*Problemanalyse:* Die Probleme sind analysiert und allen Netzwerkteilnehmern transparent.
	mittel	Problembearbeitung/ kooperative Lösung durch NW-Teilnehmer	*Problembearbeitung:* Die Probleme werden von den Netzwerkpartnern bearbeitet. Nutzung von Lösungen durch die Partner.

	hoch	Realisierung der Lösung unter geänderten Bedingungen durch NW-Teilnehmer	*Realisierung:* Die Bearbeitung der Probleme erfolgt unter geänderten Bedingungen. Die Probleme werden selbstständig bzw. mit Unterstützung der Netzwerkpartner gelöst.
Kommunikation	gering	Dialog der Netzwerkpartner	*Dialog:* Kommunikation der Partner im Sinne eines Erfahrungsaustauschs.
	mittel	Entwicklung der Kommunikationssysteme	*Entwicklung der Kommunikationssysteme:* Die Kommunikationssysteme sind unter den Netzwerkpartnern entwickelt (Treffen, Medien, Termine, usw.). Aktive Beteiligung der Partner an der Entwicklung.
	hoch	Nutzung der Kommunikationssysteme (innen/außen)	*Nutzung der Kommunikationssysteme:* Aktive Nutzung der Kommunikationssysteme für die Problemlösungen und für die Problemlösungen der Partner und außerhalb des Netzwerks.
Know-how-Entwicklung	gering	Input der Netzwerkpartner	*Input:* Know-how ist vorhanden und wird als Input in das Netzwerk gegeben
	mittel	Know-how-Austausch	*Know-how-Austausch:* Wird mit anderen Partnern ausgetauscht und von den Netzwerkpartnern eingefordert. Die Netzwerkpartner wissen, wer welches Know-how besitzt und welche Inputs ins Netzwerk geben kann.

	hoch	Netzwerk-Know-how entsteht	*Know-how-Entwicklung:* Neues Netzwerk-Know-how entsteht durch Austausch, Ergänzung und Weiterentwicklung der Problemlösungen.
PPI	gering	Idee	*Idee:* Aus dem Input und dem Know-how-Austausch entstehen Ideen für neue PPI (netzwerk- bzw. partnerbezogen).
	mittel	Entwicklung	*Entwicklung:* Die Idee wird mit Netzwerkpartnern weiterentwickelt, um sie in den Organisationen bzw. unter den Netzwerkpartnern einzuführen. Ziele, Nutzen und PPI-Einführung sind in Bezug auf die Umsetzbarkeit geprüft.
	hoch	Einführung	*Einführung:* Die PPI werden organisations- bzw. netzwerkbezogen eingeführt und hinsichtlich der Ziele, des Nutzens und der Praktikabilität regelmäßig bewertet.

Anlage 10

Arbeitsblatt „Erfassen der Schlüsselwörter zur Bewertung der Qualität des Know-how-Transfers“ (Beispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheitsmanagement)

Arbeitsblatt – Erfassen der Schlüsselwörter zur Bewertung der Qualität des Know-how-Transfers

* Bitte kennzeichnen Sie fünf Schlüsselwörter, unter denen Sie den Know-how-Transfer in beiden Richtungen (Sender, Empfänger) am ehesten einordnen würden.

** Kennzeichnen Sie bitte, unter welchen Schlüsselwörtern Sie noch einen Lernbedarf sehen.
Lernbedarf= Für das Bearbeiten dieser Schlüsselwörter benötige ich noch Know-how.

Kriterium	Schlüsselwort	Sender *	Empfänger *	Lernen **
Ziele	Initiieren Zielvereinbarung Zielveränderungs-prozesse			
Arbeitsweise	Problemanalyse Problembearbeitung Realisierung			
Kommunikation	Dialog Entwicklung der Kommunikations-systeme Nutzung der Kommunikations-systeme			
Know-how-Entwicklung	Input Know-how-Austausch Know-how-Entwicklung			
PPI	Idee Entwicklung Einführung			

Anlage 11

Auszug aus einem Interview-Leitfaden des Netzwerks Erdgeschichte

Interview-Leitfaden Befragung 3; Herbst 2002 für alle Netzwerkbeteiligten

Fragen zur Netzwerkarbeit (meist nur Änderungen im Verhältnis zur letzten Befragung!)

- Was sind die (derzeitigen) Gründe für Ihre Mitarbeit im Netzwerk? (Warum noch dabei?) (Austausch; Wissenszuwachs; Vergleiche; neue Kontakte)
- Haben sich Ihre Erwartungen erfüllt? Warum/Warum nicht?
- Hat sich Ihre Erwartungshaltung während der Netzwerkarbeit verändert?
- Wo sehen Sie die Vorteile an der Netzwerkbeteiligung („Win-Win-Situation"), (womit sind Sie zufrieden, wie bewerten Sie den Erfahrungsaustausch und seine Qualität, wie die Qualität der Integration neuer Partner?)
- Wo sehen Sie Hemmnisse bei Ihrer Netzwerkarbeit und wie könnte man Sie Ihrer Meinung nach ausräumen?
- Was würden Sie in der zukünftigen Netzwerkarbeit gerne ändern in Bezug auf Ihre Erwartungen, Ziele und Ideen, Netzwerkmanagement, Erfolgskontrolle...?
- Mit wem und wie könnten Sie sich eine weitere Verknüpfung oder einen Erfahrungs- und Ideenaustausch vorstellen?

Fragen zur Kompetenzentwicklung (inkl. Fragen für Tourismuspartner)

- Know-how-Transfer-Abbildung zeigen: Wir von der Netzwerkkoordination haben folgenden Know-how-Transfer von bzw. zu Ihnen im Rahmen der Netzwerkarbeit festgestellt (Thema nennen). Können Sie das bestätigen? Haben Sie Ergänzungen? Ggf. Fragen zu Quellen des Know-hows?
- Woher kommt das Know-how für die Netzwerkarbeit noch?
- Hat der weitere Know-how-Transfer im Rahmen der Netzwerkarbeit zusätzlich zu einer „Kompetenzentwicklung" geführt? (wenn ja, kurz benennen)
- Wo und wie wurde/wird die Weitergabe von Know-how (Aktivierung von Kompetenz) durch Hemmnisse begrenzt?
- Gibt es im Rahmen dieser neu generierten Projekte ein Qualitätsmanagement, Evaluierungs-, Feedback-Systeme? (ermöglicht Lernen aus Fehlern) Werden Hemmnisse, Widerstände und Konflikte systematisch ausgewertet und ggf. als Chance zur Weiterentwicklung genutzt?

Notizen

Notizen