

Verstetigung von Netzwerken

Uwe Elsholz

Lutz Jäkel

Andreas Megerle

Lutz-Michael Vollmer

GEFÖRDERT DURCH



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Europäische Union
Europäischer Sozialfonds

Impressum

Die Broschüre „Verstetigung von Netzwerken“ entstand im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. 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: Dr. Uwe Elsholz, Lutz Jäkel, Dr. Andreas Megerle,
Lutz-Michael Vollmer

Betreuung
der Broschüre: Dr. Ursula Reuther

Herausgeber: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungs-
forschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-
Management

Storkower Straße 158, 10407 Berlin

Manuskriptdruck, September 2006

Herstellung: ESM Satz und Grafik GmbH, 12459 Berlin

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

Inhaltsverzeichnis

Einleitung und Vorstellung der Fallbeispiele	4
1 Grundsätze des Netzwerkmanagements	8
2 Netzwerke als arbeitsbezogene Lernform	14
3 Der Nutzen von Netzwerken – Zur Rolle und Bedeutung des Netzwerkkapitals	23
4 Strategische Ansätze zur Verstetigung von Netzwerkarbeit	35
5 Transformation als Sonderform der Verstetigung	50
6 Fazit	56
Literatur	57

Einleitung und Vorstellung der Fallbeispiele

Netzwerke als besondere Kooperationsformen haben seit etwa zehn Jahren Hochkonjunktur. In den unterschiedlichsten Branchen und Gebieten – von der Hightech-Industrie über den Tourismus bis hin zu Gesundheit und Gewerkschaften – und mit unterschiedlichsten Zielsetzungen – z. B. Erfahrungsaustausch, gemeinsame Ausbildung – treten sie in Erscheinung. Die vielfältigen Fallbeispiele resultieren in einer fast schon unübersichtlichen Zahl an Ratgebern.

Nachdem in einer ersten Handlungsanleitung (vgl. Borkenhagen u. a. 2004) die Initiierung und Grundsätze des Netzwerkmanagements ausführlich dargestellt wurden (vgl. Kapitel 1), widmet sich diese Handlungsanleitung den Themen der Verstetigung der Netzwerkarbeit und den Lern- und Arbeitsformen von Netzwerken. Die Ergebnisse für beide Themenbereiche stammen aus Erkenntnissen der wissenschaftlichen Begleitung hier beschriebener Netzwerke im Rahmen des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“, Bereich „Lernen im Prozess der Arbeit!“

Je stärker ein Netzwerk längerfristig und strategisch angelegt wurde, umso mehr stellt sich die Frage nach „Rezepten und Zutaten“ für eine langfristige „Verstetigung“ eines Kooperationsnetzes. Die Entstehung von Innovationskraft in Netzwerken ist kein Automatismus und muss immer neu gefördert werden. In den Forschungsprojekten wurden Einflussfaktoren für die Entstehung und die Aufrechterhaltung dieser Innovationskraft gesucht und daraus Erfolgsstrategien abgeleitet.

Damit stellt sich auch die Frage nach dem „Lernen“ in Netzwerken. Die Notwendigkeit dieser Betrachtung ergab sich aus der gesellschaftlichen Forderung nach Entwicklung und Gestaltung neuer Lernformen im Umfeld des Arbeitsprozesses. Die organisatorische Rahmung von formellen und informellen Lernprozessen sehen die Autoren als wichtige Bedingung für die erfolgreiche Verstetigung von Netzwerkarbeit.

Diese Handlungshilfe unterscheidet sich von anderen Leitfäden dadurch, dass keine Sammlung von Best-Practice-Netzwerken vorgestellt, sondern

Erfolgsfaktoren für Verstetigung und für netzwerkbezogenes Lernen vorrangig methodisch behandelt und durch Fallbeispiele ergänzt werden. Trotz der unterschiedlichen Herkunft der Netzwerke konnten in der gemeinsamen Betrachtung durch Netzwerkmanager und wissenschaftlichen Begleiter sehr viele Parallelen festgestellt werden.

Die Fallbeispiele in Kapitel 4 und 5 stammen aus drei verschiedenen Netzwerkprojekten. Jedes dieser Netzwerke steht dabei für einen bestimmten Netzwerktyp. Als Beispiel für ein Netzwerk mit Schwerpunkt auf Lern- und Personalentwicklung steht das „Netzwerk Betriebliches Gesundheits- und Personalmanagement“. Das „Netzwerk Erdgeschichte“ ist ein Beispiel für ein „Netzwerk mit Regionalbezug“ mit dem Themenschwerpunkt Tourismus“. Als Beispiele für Netzwerke im gewerkschaftlichen Bereich stehen das Netzwerk Kompetenz NRW, das Betriebsrätenetzwerk Maschinenbau Baden-Württemberg, das Pharamanetzwerk, das Rhein-Main-Netzwerk für die IT-Branche sowie das ver.di-Berufsbildungsnetzwerk. Die Vielfalt der Netzwerke spiegelt den breiten Ansatz der Lösungsmöglichkeiten für Verstetigungsprobleme wider.

Netzwerk Betriebliches Gesundheits- und Personalmanagement

Das Netzwerk Betriebliches Gesundheits- und Personalmanagement ist ein Zusammenschluss von Einrichtungen aus dem Gesundheitswesen in der Region Berlin-Brandenburg mit dem Ziel, die Bündelung des Know-hows von Kranken- und Pflegeeinrichtungen zu fördern. Dies wird erreicht durch die Überprüfung bisheriger traditioneller Methoden und Verknüpfung dieser mit innovativen Managementsystemen, die zu konkreten Handlungsempfehlungen und damit Verbesserungen in den Bereichen Arbeitsplatzgestaltung, psychischer und körperlicher Belastungsfähigkeit sowie Team- und Kommunikationsfähigkeit führen.

Ausgehend vom Ziel des Netzwerks, nämlich im gegenseitigen Vergleich und Austausch die Frage zu beantworten, welche Instrumente eine Kompetenzentwicklung fördern, werden bei den Netzwerkpartnern verschiedene, aus dem Netzwerkprozess entstandene Lernformen erprobt. Aufgrund des Netzwerkinputs durch die Begleiter und durch die anderen Netzwerkpartner sind je nach Bedarf in den Einrichtungen verschiedene Projektideen und Initiativen (PPIs) entstanden. Mit der zunächst unterschiedlichen inhaltlichen Arbeit der Netzwerkpartner entstand ein breites Know-how-Spektrum.

Die wissenschaftliche Begleitung erfolgt durch die ANIMO-ART – Gesellschaft für Kompetenzentwicklung (Berlin).

Homepage: www.gpm-netz.de

Kontakt: Lutz Jäkel (animoart@aol.com)

Netzwerk Erdgeschichte

Als Beispiel für ein Netzwerk mit regionaler Kompetenz gilt das Netzwerk Erdgeschichte. 1997 gegründet, hat das Netzwerk das Ziel, die Landschaft Baden-Württembergs anhand der Themen Erdgeschichte, Geologie und Geographie touristisch und pädagogisch zu erschließen und auf der Basis konkretisierter Nachhaltigkeitsgesichtspunkte zu vermarkten. Partner des Netzwerks sind Tourismusinstitutionen und Wissenschaftler ebenso wie Naturschutzverbände, Behördenvertreter und interessierte Partner aus der Wirtschaft. Tourismuspartner sind die Gemeinden Wolfach/Oberwolfach, Bad Herrenalb, Neuenbürg, Rheinfelden/Dinkelberg, Tübingen, Bad Urach, Aalen und Blaubeuren. 2004 wurde das Netzwerk um das Subnetz GeoForum Baden-Württemberg erweitert, das als Kooperationsplattform zur geowissenschaftlich-geopädagogischen Kommunikation mit der Öffentlichkeit den touristischen Aspekt ergänzt.

Wesentliche Produkte des Netzwerks sind touristische Pauschalen, „Apetizer“-Broschüren, Erlebnispfade, Qualitätsstandards und vieles mehr. Der dank dem Netzwerk Erdgeschichte von der UNESCO als „Weltgeopark“ zertifizierte GeoPark Schwäbische Alb ist ein besonders wichtiges PPI und ein Beispiel für eine aus einem regionalen Subnetz heraus entstandene Regionalinitiative.

Die wissenschaftliche Begleitung und die Moderation des Netzwerks erfolgen durch das Institut für Regionalwissenschaft der Universität Karlsruhe und durch „Geographic Solutions – Beratung für Nachhaltige Entwicklung, Tourismus und Umweltbildung“ (Tübingen).

Homepage: www.erdgeschichte.de

Kontakt: Andreas Megerle (andreas.megerle@ifr.uni-karlsruhe.de)

Lutz-Michael Vollmer (lutz.vollmer@geographic-solutions.de)

Gewerkschaftliche Netzwerke

Im Rahmen des Projekts „Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen“ (KomNetz) wurden fünf gewerkschaftliche Netzwerke untersucht. Diese Netzwerke bestehen aus 20 bis 60 Teilnehmern und setzen sich überwiegend aus Betriebsräten zusammen, die sich mit Unterstützung der Gewerkschaften zu gemeinsamen Arbeits- und Lernstrukturen zusammengefunden haben. Das Älteste der Netzwerke besteht bereits seit zehn Jahren, das Jüngste – im Rahmen des Projekts gegründete – seit etwa drei Jahren. Sie dienen vornehmlich der Erhöhung der Handlungskompetenz der Netzwerkteilnehmer in ihrem „Beruf“ Betriebsrat. Die Netzwerke besitzen unterschiedliche Anlagen und Zielsetzungen. Sie sind entweder *thematisch* ausgerichtet (z. B. Weiterbildung), betonen vorwiegend den *regionalen* Aspekt der Vernetzung oder sie sind stärker auf eine bestimmte *Branche* bezogen. Im Einzelnen handelt es sich um das Betriebsräte- und Beraternetzwerk Kompetenetz NRW, das Betriebsrätenetzwerk Maschinenbau Baden-Württemberg, das Pharamanetzwerk für forschende Großbetriebe der IG BCE, das Rhein-Main-Netzwerk für die IT-Branche der IG Metall sowie das bundesweite und branchenübergreifende ver.di-Berufsbildungsnetzwerk.

Obwohl sich die Netzwerkansätze und die konkrete Arbeitsweise im Einzelnen unterscheiden, finden sich in allen gewerkschaftlichen Netzwerken ähnliche Strukturen. Die Netzwerksteuerung erfolgt durch ein Zusammenwirken von (überwiegend hauptamtlicher) Netzwerkmoderation und (überwiegend ehrenamtlicher) Steuerungsgruppe von Betriebsräten.

Wissenschaftlich begleitet wird das Netzwerk vom Projekt „Komnetz“, das von den Gewerkschaften ver.di, IG Metall und IG BCE durchgeführt wird und von der Universität der Bundeswehr Hamburg begleitet wird.

Homepages: www.komnetz.de;
www.verdi-komnetz.de;
www.kompenetz-nrw.de; www2.igmetall.de/homepages/br-netzwerk-ba-wue/; www2.igmetall.de/homepages/projekt-rhein-main

Kontakt: Dr. Uwe Elsholz (uwe.elsholz@hsu-hh.de)

1 Grundsätze des Netzwerkmanagements

1.1 Grundmerkmale von Netzwerken

Was ein „Netzwerk“ ist, lässt sich nicht einfach definieren. Um die Vielfalt von Netzwerken berücksichtigen zu können, haben die wissenschaftlichen Netzwerk-Begleiter im Rahmen des Programms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ folgende Eigenschaften als wesentliche Eckpunkte für die Kooperationsform „Netzwerk“ angesehen:

- In einem Netzwerk sind mehrere Partner in loser Form miteinander gekoppelt. Die Netzwerkpartner bleiben autonom.
- In einem Netzwerk finden sich meist Akteure mit unterschiedlichen Kompetenzprofilen.
- Oft vertreten die Akteure (Personen) in einem Netzwerk ihre Netzwerkpartner (Institutionen).
- Die Beziehungen zwischen den Akteuren sind wechselseitig.
- Jeder Partner nimmt durch seine Beteiligung an einem Netzwerk einen Zugewinn wahr.

1.2 Initiierung von Netzwerken

Die Bildung von Netzwerken erfolgt immer aus einem konkreten Anlass heraus: Verschiedene Gruppierungen erkennen die Notwendigkeit zur Zusammenarbeit, um ein gemeinsames Problem lösen oder aber eine Idee umsetzen zu können. Die Motivation für die Mitarbeit eines potenziellen Partners erfolgt durch das Wahrnehmen eines erwarteten Nutzens durch das Netzwerk. Dieser Nutzen bzw. Gewinn („Win-win-Situation“) kann sowohl materieller als auch immaterieller Art sein.

Ziel und Kooperationsinstrument gleichzeitig ist dabei in der Regel die kooperative Entwicklung eines gemeinsamen Produkts. Dabei wurde in den bisherigen Forschungen festgestellt, dass der alltagssprachlich verwendete Produktbegriff häufig zu kurz greift und für Netzwerke um die Bereiche

„Projekte“ und „Initiativen“ erweitert werden muss. Diese Kombination, von den wissenschaftlichen Netzwerkbegleitern „PPI“ (Produkte, Projekte, Initiativen) genannt, deckt die verschiedenen Lösungsstrategien eines Netzwerk-Betriebs auf vielseitige Weise ab.

Diese zwei Grundvoraussetzungen, also sowohl die Win-win-Situation und als auch die PPI-Entwicklung, dienen als Basis für die weitere Netzwerkarbeit. Der Initiierung eines Netzwerks liegen häufig längerfristige Visionen zu Grunde, die oft in einer kleinen Gruppe von Beteiligten entwickelt werden. Dies kann am Rande von Tagungen, in „Kaffeepausen“ oder über andere informelle Kommunikationsformen geschehen. Die Gründer stellen einen Kooperationsbedarf fest und entwickeln ein gemeinsames und realisierbar erscheinendes Oberziel. Mit diesem gemeinsamen Zielentwurf begibt man sich auf die Suche nach passenden potenziellen Netzwerkpartnern. In einer solchen Lage ist es hilfreich, einen konkreten Ansprechpartner zu benennen, der nach außen wie nach innen hin die Netzwerkkategorie engagiert vertritt und offen auf neue potenzielle Partner zugehen kann. Oftmals sind dazu „neutrale“ Personen geeignet, zum Beispiel aus Hochschulen oder Behörden, die allen Beteiligten eine Sicherstellung ihrer Gleichbehandlung und Partizipationsmöglichkeiten signalisieren. Hierarchische Strukturen und „verdeckte Beziehungen“ sollten möglichst genauso wenig eine Rolle spielen wie Mentalitätsvorbehalte oder starke Abhängigkeiten bzw. Hierarchien: Solche und andere Hemmnisse behindern eine effiziente und effektive Kooperation mit dem notwendigen Austausch von Know-how. Je heterogener die Kompetenzprofile der Netzwerkpartner und -akteure zusammengesetzt sind, desto größer ist die Chance auf Innovation und eine beschleunigte Entwicklung von Netzwerk-Kompetenz. Auch externer Input ist dazu notwendig.

Beim Kick-off-Meeting ist es wichtig, das bislang provisorisch formulierte Oberziel konkret festzulegen und ein Starterprojekt auf den Weg zu bringen. Ein solches Projekt ist relativ zeitnah umsetzbar und dokumentiert die Win-win-Situation aller Netzwerkakteure. Bedingung dafür ist ein Anfangsvertrauen in die beteiligten Partner sowie eine Übereinstimmung in der Art der Zielerreichung. Erfolgreiche Starterprojekte verstärken das gegenseitige Vertrauen. Neben optimalen Rahmenbedingungen für eine offene Kommunikation – wie z. B. ein „Runder Tisch“ – ist die Ergebnissicherung wichtig, die das Erreichte verbindlich dokumentiert. Durch den Zusammenschluss der verschiedenen Partner zu einem Netzwerk und die offen geführte Kommunikation kommt es zu einer Weiterentwicklung der bestehenden Kompetenzen hin zu einer Netzwerk-Kompetenz: Das Netzwerk als Ganzes besitzt mehr Know-how als die bloße Summe der

Einzelkompetenzen seiner Akteure. Neben der bereits angesprochenen Vertrauensbasis sind klare Regeln insbesondere über Finanzen und Termine verbindlich zu definieren und allen Netzwerkakteuren und -partnern zugänglich zu machen. Eine intensivere Betrachtung der Initiierung von Netzwerken sowie der weiteren Arbeitsweise ist in der von den Netzwerkbegleitern verfassten Handlungsanleitung Nr. 8 „Netzwerkmanagement“ (Borkenhagen u. a. 2004, erhältlich unter www.abwfb.de; vgl. auch KomNetz 2004) beschrieben.

1.3 Arbeitsphasen von Netzwerken

Die Arbeitsweise von existierenden Netzwerken orientiert sich an dem in Abbildung 1 dargestellten Regelkreis, der auf Basis des in Handlungsanleitung „Netzwerkmanagement“ dargestellten Regelkreis von Borkenhagen u. a. (2004, S. 32) entwickelt wurde. Dieses Modell beschreibt einen typischen Arbeitszyklus eines beliebigen Netzwerks.

Phase der Partnersuche

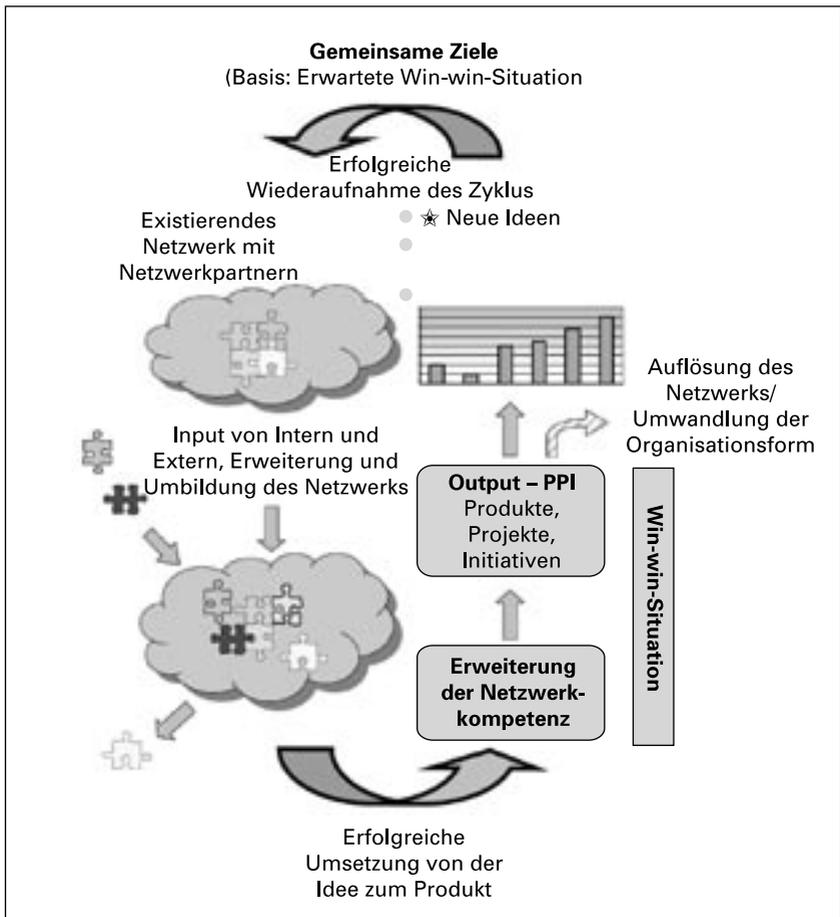
Partnerschaften in Netzwerken sind nicht stetig. Je nach den oben erwähnten beiden Grundvoraussetzungen kann die Zusammensetzung des Netzwerks ständigen Änderungen unterworfen sein. Neue Partner kommen hinzu, andere verlassen das Netzwerk. Mit Hilfe einer erneuten Partnersuche kann das Netzwerk gezielt ergänzt und damit erweitert werden. An dieser Stelle ist es wichtig, dass sich jeder Netzwerkpartner im Netzwerk „gedanklich“ wiederfindet und ein Identifikationsprozess mit dem Netzwerk stattfindet.

Phase der Entwicklung und Erweiterung von Netzwerkkompetenz

Durch den Zusammenschluss der einzelnen Netzwerkpartner zu einem Netzwerk und gemeinsam realisierten PPIs konnte eine Netzwerkkompetenz entstehen, die mehr ist als der Summe der einzelnen Akteurskompetenzen. Mit der Aufnahme neuer Netzwerkpartner und durch die Bearbeitung neuer PPIs wächst nicht nur die Summe der einzelnen Kompetenzen, sondern es kommt schließlich zu einer Erweiterung der Netzwerkkompetenz, die die weitere PPI-Entwicklung fördert. Allerdings muss an dieser Stelle aufgepasst werden, dass es mit dem Weggang anderer Netzwerkpartner nicht zu einem Verlust an Netzwerkkompetenz kommt.

Abbildung 1

Regelkreis zur Arbeitsweise verstetigter Netzwerke



Phase der Output-Betrachtung und der Kontrolle

Mit Erreichen des Outputs, der Entwicklung bzw. der Einführung eines Netzwerk-PPI stellt sich die Win-win-Situation bei den Netzwerkakteuren ein. Sofern keine weitergehende Strategie vereinbart wurde, kann die Motivation zur Kooperation von einzelnen Partnern an diesem Punkt entfallen. Spätestens mit Erreichung dieses (Teil-)Ziels ist es von Bedeutung, auf das gemeinsame Oberziel hinzuweisen und neue, auch strategisch an-

gelegte PPIs zu entwickeln. Sehen die einzelnen Netzwerkpartner diese strategische Bedeutung nicht oder entsteht kein neues Wissen, kommt es zur Auflösung des Netzwerks. Den Abschluss des Regelkreises bildet die Reflexion als unverzichtbare Grundlage für das Lernen in einem Netzwerk. Durch eine Evaluation werden Verbesserungspotenziale oder neue Ideen für künftige PPIs entwickelt.

Phase der Initiierung eines neuen Regelkreiszyklus

Auf der Grundlage der Evaluation baut sich der Regelkreis neu auf. Mit einer neuen Idee wird ein erneuter Suchabschnitt nach weiteren Partnern eingeläutet. Für die weiteren Netzwerkzyklen ist es wichtig zu erkennen, dass die Partnerschaft im Netzwerk auch temporär begrenzt sein kann. Bei der Entwicklung von weiteren PPIs können zusätzliche Partner für strategische Punkte genauso angesprochen werden, wie bestehende Partner wegen einer unzureichenden Win-win-Situation ihre Partnerschaft ruhen lassen oder das Netzwerk verlassen können. Insofern sind die für die Gründung von Netzwerken geltenden Grundsätze zu Beginn eines jeden Zyklus stets neu zu beachten.

1.4 Verstetigung von Netzwerken

Im Gegensatz zu vorangegangenen Untersuchungen, in denen der Fokus auf der Initiierung und dem Aufbau von Netzwerken lag, stellt sich nunmehr die Frage, wie Netzwerke langfristig bestehen und sich etablieren können. Die Liste von dabei möglicherweise auftretenden Schwierigkeiten umfasst verschiedenartige Punkte. An erster Stelle ist zweifellos das Problem der Weiterfinanzierung nach Ablauf einer gewährten Starterförderung zu nennen. Auch bei einer eventuell sinnvollen organisatorischen Umwandlung des losen Netzwerks in eine festere Kooperationsform (= Transformation, z. B. in eine GmbH, einen Verein, eine Stiftung o. Ä.) können Probleme auftreten. Zur Minderung dieser und anderer Probleme bedarf es der frühzeitigen Erarbeitung und Umsetzung von Verstetigungs- bzw. Transformationsstrategien.

Auf Grundlage der bisherigen Erfahrungen aus den Projekten im Programmbereich „Lernen im Prozess der Arbeit“ (LiPA) und dem Projekt „Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen“ (KomNetz) sowie den bereits publizierten Handlungshilfen „Netzwerkmanagement“ (Bor-

kenhagen u. a. 2004) sowie „Anleitung zum Knüpfen gewerkschaftlicher Netzwerke“ (KomNetz 2004) versucht diese Handlungsanleitung den Verstetigungsaspekt aufzugreifen und Lösungsansätze zu geben. Folgende Fragestellungen sind daher bei der Betrachtung von Netzwerken und ihrem möglichen Weiterbestehen von Interesse:

- Wie entwickelt sich die Organisation „Netzwerk“ an sich?
- Wie findet „Lernen“ in einem Netzwerk statt?
- Welche Formen von Kapital machen ein Netzwerk wertvoll?
- Welche Faktoren tragen zu einer Verstetigung oder Transformation eines Netzwerks bei?

2 Netzwerke als arbeitsbezogene Lernform

Netzwerke gelten als gesellschaftliche Organisationsform, die sich zwischen den klassischen Polen „Regulierung über Märkte“ und „Regulierung durch Bürokratie“ verorten lässt. Sie sind zugleich aber auch eine arbeitsbezogene Lernform und stellen eine geeignete Umgebung für die Kompetenzentwicklung in der Arbeit dar (vgl. Dehnbostel/Eisholz 2004).

Lernprozesse in Netzwerken werden oft nicht als solche wahrgenommen, weil die Kompetenzentwicklung nicht das bewusste Ziel von Netzwerken ist. Die Bedeutung des Lernens durch Netzwerke ergibt sich aus der Feststellung, dass Wissen und Know-how immer schneller veraltet und als dokumentiertes Wissen kaum noch zur Verfügung steht, da es implizit, d. h. „in den Köpfen der Mitarbeiter“ bleibt. Auf Grundlage von individuellen Erfahrungen (z. B. durch konkrete Arbeitserfahrungen aus dem Arbeitsalltag) und Werten wird in Netzwerken gemeinsam und voneinander gelernt.

Die Autoren begreifen Netzwerke als eine Lernform, in der Netzwerkakteure Wissen und Know-how einbringen, generalisieren, anwenden und reflektieren. So unterstützen Netzwerke das individuelle und das organisationale Lernen. Unterstützt wird das Lernen in Netzwerken durch die Kombination verschiedener kontextbezogener Lernorte, die auch das multimediale Lernen mit einschließen (vgl. Megerle 2005). Der orts- und zeitunabhängige Zugriff auf Bildungsangebote führt zum Aufbrechen etablierter Bildungsstrukturen. Netzwerke bieten hierfür den idealen „Raum“. Ein Merkmal für das Lernen in Netzwerken ist die Vielfalt von Lernformen und Lernorten.

2.1 Arbeits- und Lernformen in Netzwerken

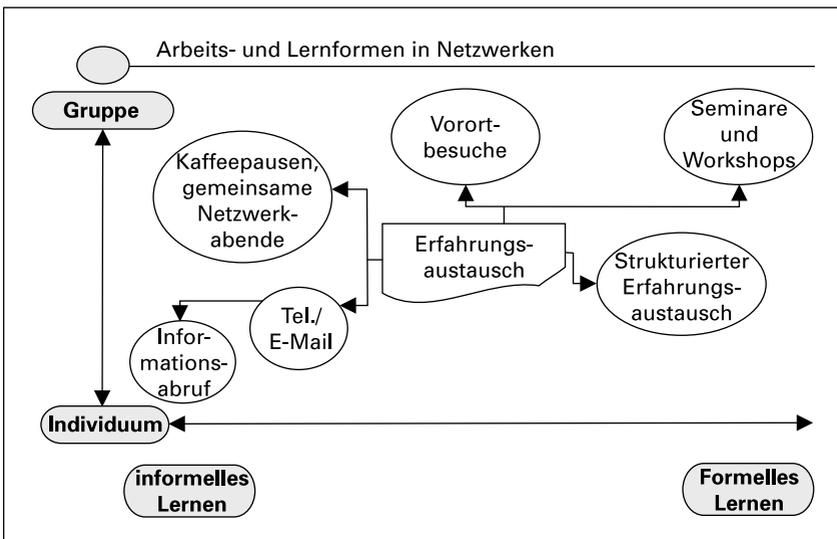
Trotz unterschiedlicher Ausgangsbedingungen, Zielsetzungen und Kontexte haben sich im „Netzwerk Betriebliches Gesundheits- und Personalmanagement“, im „Netzwerk Erdgeschichte“ und in den gewerkschaftlichen Netzwerken ähnliche Arbeits- und Lernformen herausgebildet. Sie

lassen sich hinsichtlich des Formalisierungsgrads des Lernens (formelles Lernen – informelles Lernen) und auf der Ebene der Lernenden (Individuum – Gruppe) unterscheiden. Diese beiden Ebenen zur Systematisierung zeigt Abbildung 2. Eine vollständige Trennschärfe der einzelnen Arbeits- und Lernformen ist aufgrund von unterschiedlichen Definitionen und Konzepte nicht zu erzielen und auch nicht gewollt.

Die zentrale Arbeits- und Lernform bildet in Netzwerken der Erfahrungsaustausch. Er findet in unterschiedlichen Formen statt, wobei die Kombination der einzelnen Arbeits- und Lernformen sich ständig den Netzwerkanforderungen anpasst.

Abbildung 2

Arbeits- und Lernformen in Netzwerken



Informelles und formelles Lernen

In Netzwerken wird bewusst und unbewusst gelernt, wobei sich das Lernen in unterschiedlichen Kontexten vollzieht. Als formelles Lernen wird vor allem ein institutionalisiertes Lernen bezeichnet. Die dafür notwendigen Rahmenbedingungen werden explizit zum Zwecke der Kompetenzentwicklung in Netzwerken geschaffen (z. B. spezielle Seminare

und Workshops). Gelernt wird anhand der konkreten Arbeitssituation und an Beispielen aus dem Arbeitsalltag. Die künftigen Handlungen werden im Hinblick auf Verbesserungsmöglichkeiten und Praktikabilität hin ausprobiert. Gleichzeitig kann hier auch ein Transfer des entwickelten Know-hows vom Netzwerk in die Organisation der jeweiligen Netzwerkpartner hinein erfolgen.

Netzwerkakteure und Netzwerketeiligte lernen zudem oft eher beiläufig und zufällig an den unterschiedlichsten Orten mit den verschiedensten Medien. Eine Kompetenzentwicklung erfolgt dabei eher unbemerkt und unbeabsichtigt. Gelernt wird ohne feststehendes Lernergebnis, aber auf der Basis einer hohen intrinsischen Motivation.

In den erforschten Netzwerken wurde deutlich, dass der informelle Austausch häufig die Voraussetzung für das formelle Lernen darstellt. Gleichzeitig bietet der informelle Austausch die Chance, andere Positionen, Ansichten und Vorgehensweisen kennenzulernen sowie eigene Stärken und Schwächen zu identifizieren.

Individuelles Lernen und Gruppenlernen

Netzwerke bieten Möglichkeiten des individuellen Lernens, etwa durch den Abruf bestimmter Informationen aus dem Internet. Es überwiegen jedoch kooperative Formen des Lernens, entweder im direkten Austausch mit einem anderen Netzwerker oder durch das gemeinsame Lernen in der Gruppe. Um erfolgreich und effektiv in Gruppen arbeiten zu können, müssen die Akteure über eine hohe Interaktions-Kompetenz verfügen. Über den Erfahrungsaustausch erfolgt eine kooperative Kompetenzentwicklung der Netzwerkteilnehmer, in der Lehren und Lernen zusammenfällt. Das nunmehr reflektierte Erfahrungswissen kann mit organisierten Lernprozessen verbunden werden und so zur Erhöhung der beruflichen Handlungsfähigkeit beitragen.

Beschreibung der einzelnen Arbeits- und Lernformen

Zentraler Bestandteil aller Netzwerke ist der gemeinsame Erfahrungsaustausch (Abb. 2). Ein Netzwerk ist nur so lange in Betrieb, wie die Partner damit rechnen, dass durch den Erfahrungsaustausch „institutionelle Win-win-Situationen“ in einer für sie angemessenen Zeit und in einer angemessenen Art und Weise eintreten werden (Borkenhagen u. a. 2004). Die im Folgenden beschriebenen Arbeits- und Lernformen beinhalten alle

mehr oder weniger stark Elemente des Erfahrungsaustauschs. Vor allem in der Phase der Umsetzung von PPIs kommt es zu kooperativen Problemlösungsprozessen durch die Netzwerkakteure. Darüber hinaus ist ein Merkmal von Netzwerken die aktive Nutzung und Veränderung der Kommunikationssysteme für die Problemlösungen innerhalb und außerhalb des Netzwerks.

- *Telefon, E-Mail, Informationsabruf*: Elektronische Kommunikationsformen wie vor allem E-Mail sind für viele Netzwerke überlebenswichtig. In Netzwerken steht insbesondere die Kommunikation zwischen den Netzwerkakteuren im Mittelpunkt, wobei diese Kontakte sowohl bi- als auch multilateral sind. Neben dem Erledigen des „Netzwerkalltags“ (Termine, Absprachen, Organisation) dienen der Austausch per Telefon/ E-Mail und der Informationsabruf der Weiterbearbeitung der Ergebnisse des formellen Lernens durch Wissensteilung und durch Problemlösungen. Das informelle Lernen wird dann erfolgreich, wenn es die Face-to-Face-Phasen und das formelle Lernen ergänzt und umgekehrt.
- *Kaffeepausen, Netzwerkabende*: Das „Lernen“ in den Kaffeepausen und bei den Netzwerkabenden findet häufig als informeller Austauschprozess statt und ist kein intentionales Lernen. Obwohl „Kaffeepausen“ eine unstrukturierte und scheinbar ziellose Form darstellen, haben sie für Netzwerke eine hohe Relevanz. In dieser Zeit wird die soziale Basis für vertrauensvolle Zusammenarbeit geschaffen und das eigene Wissen wird auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede hin geprüft und reflektiert.
- *Vorortbesuche*: „Vorortbesuche“ beschreiben den gegenseitigen Besuch der Netzwerkpartner bzw. den Besuch von zielgruppenrelevanten Lernorten (Touristiker im Netzwerk Erdgeschichte: Besucherbergwerke; Gesundheitsmanager im Netzwerk Gesundheitsmanagement: Krankenhäuser; Betriebs- und Personalräte in den gewerkschaftlichen Netzwerken: Betriebe). Diese stellen in der Netzwerkarbeit eine Grauzone zwischen formellem und informellem Lernen dar. Einerseits kommt es zum strukturierten und beabsichtigten Lernen in dem Sinne, dass eine thematische Tagesordnung in der Netzwerkgruppe bearbeitet wird, andererseits kommt es durch die konkreten Erfahrungen, die atmosphärisch dichten Eindrücke sowie die Gespräche mit Angehörigen der gleichen sozialen Gruppe bei den Besuchen zu intensiven informellen Lernprozessen. Wenn es gelingt, aus den Erfahrungen zu einem Reflexionsprozess zu kommen, und wenn daraus konkrete Handlungs-

ergebnisse resultieren, sind „Vorortbesuche“ unverzichtbarer Teil der Netzwerkarbeit. Ihre Berechtigung erfährt diese Arbeits- und Lernform auch durch die sich aus einem Besuch ergebende evaluationsähnliche Prüfungssituation für die besuchten Netzwerkpartner und die damit verbundenen Reflexionsmöglichkeit über die eigenen Arbeitsstrukturen und -prozesse.

- *Strukturierter Erfahrungsaustausch*: Wesentlichstes Merkmal des strukturierten Erfahrungsaustauschs in Netzwerken ist das gemeinsame Besprechen bestimmter Themen vor dem Hintergrund, dass viele Netzwerker gleiche oder ähnliche Probleme wahrnehmen. Hier wird ein bewusster und strukturierter Rahmen geschaffen, in dem – häufig durch spezifische Fragestellungen angeleitet – das informelle Lernen voneinander stattfinden kann. Die selbständige Organisation der Problemlösung und die damit verbundene Auseinandersetzung mit Strukturen und Arbeitsabläufen können bei entsprechenden Rahmenbedingungen zu gemeinsamen Innovationen und PPI-Entwicklungen führen.
- *Workshops und Seminare*: Die Inhalte der Workshops und Seminare werden einerseits durch den Netzwerkprozess, andererseits durch den Arbeitsprozess bestimmt. Die Auswahl der Themen und die Form der Bearbeitung erfolgt durch die Netzwerkakteure. Das Lernen zielt von vornherein auf eine Kompetenzentwicklung, die der Erweiterung des eigenen Arbeitshandeln und der Erschließung neuer Lernwege dient. Das Lernen ist formell und bezieht sich in der Regel auf konkrete Problemstellungen, die sich aus der Netzwerkarbeit ergeben. Es wird versucht, eine bewusste Trennung vom täglichen Arbeitsvollzug durch den Wechsel in eine spezifische Lernumgebung zu erreichen. Dadurch können innerinstitutionelle Probleme in einen größeren Zusammenhang gestellt werden, wodurch mit etwas Abstand ein „Blick über den Tellerrand hinaus“ ermöglicht wird. Auf der anderen Seite impliziert diese Trennung aber zwangsläufig eine größere Praxisferne und einen erschwerten Transfer der vermittelten Inhalte in konkrete Arbeitssituationen. Dieser Transfer wird durch den Wechsel zu anderen Arbeits- und Lernformen wieder gesichert.

Die einzelnen Arbeits- und Lernformen kommen in den von uns begleiteten Netzwerken unterschiedlich stark zum Tragen. Ihre Kombination und ihr Zusammenwirken mit dem Erfahrungsaustausch als Kern macht ein wesentliches Merkmal von Netzwerken aus.

2.2 Netzwerke im Vergleich zu anderen Kooperationsformen

Um der Frage nachzugehen, ob und wann Netzwerke die geeignete Lernform darstellen, sollen sie an dieser Stelle mit anderen Lern- und Arbeitsformen verglichen werden, bei denen ebenfalls kooperatives Lernen im Mittelpunkt steht: Projektarbeit, Communities of Practice und Qualitätszirkel.

- *Projektarbeit*: Projektarbeit bezeichnet allgemein die zielgerichtete Arbeit an einem Projekt, wird aber speziell in der Pädagogik zusammen mit dem synonymen Begriff der Projektmethode für eine seit Anfang der 1970er Jahre verstärkt diskutierte Reformidee gebraucht. Vorteile der Projektarbeit liegen vor allem in der permanenten Aktivierung der Teilnehmer. Im Verlauf der Projektarbeit werden immer wieder an konkreten Fragen oder Beispielen Zusammenhänge aufgezeigt und geklärt. Darüber hinaus werden soziale und gestalterische Kompetenzen gefördert. So ist bei den Teilnehmern an Projekten eine erhöhte Motivation festzustellen, insbesondere dann, wenn der Lernende sich selbst als Gestalter seiner Lernprozesse erlebt. Bei der Umsetzung in die betriebliche Praxis taucht die Schwierigkeit auf, dass Projekte häufig als zusätzliche Aufgaben mit erheblichem Aufwand betrachtet werden. Projektarbeit setzt ein Zusammenwirken verschiedenster Experten und Lernorte voraus. Die Anwendung der Projektmethode ist in ihrer Vorbereitung, Durchführung und Evaluation sehr aufwändig und erfordert eine hohe fachliche, methodische und soziale Kompetenz der gesamten Projektgruppe. Problematisch ist die differenzierte Lernbewertung der Teilnehmer.
- *Communities of Practice*: Eine Community of Practice ist herkömmlich eine Praktikergemeinschaft, in der innerhalb und bei der Arbeit gelernt wird. Heute haben sich solche Gemeinschaften zu modernen Lernformen weiterentwickelt, in denen Personen miteinander arbeiten und lernen, die ähnlichen Aufgaben gegenüberstehen. Mit dem gemeinsamen Interesse an Lösungen agieren sie stark selbstbestimmt miteinander, tauschen sich aus und unterstützen sich gegenseitig. Durch die individuellen und kollektiven Lernprozesse entsteht ein Wissens- und Erfahrungsbestand, der den Beteiligten eine effizientere Aufgabenbearbeitung ermöglicht. Die intensive Kommunikation und das gemeinsame Interesse fördern die Entstehung eines identitätsstiftenden Beziehungs-

geflechts. Communities of Practice werden als Lernformen gegenwärtig in unterschiedlichen Varianten entwickelt, wobei Online-Communities als virtuelle Lernformen von besonderer Bedeutung sind.

- *Qualitätszirkel*: Bei dieser Lernform treffen sich Mitarbeiter auf freiwilliger Basis, um die Produktqualität im Sinne eines Qualitätsmanagements zu verbessern und Kosten zu senken. Darüber hinaus können Themen wie Mitarbeitermotivation, Arbeitsgestaltung und Aus- und Weiterbildung besprochen werden. Voraussetzung für erfolgreiche Qualitätszirkel ist eine hohe Qualitätsorientierung und Bereitschaft zur Umsetzung der erarbeiteten Verbesserungsvorschläge. Als Problem stellt sich häufig eine mangelnde Akzeptanz der erarbeiteten Vorschläge bei den anderen Mitarbeitern und eine fehlende oder Pseudo-Qualitätsorientierung der Verantwortlichen und der Geschäftsleitung ein.

Abbildung 3 stellt die verschiedenen Kooperationsformen nebeneinander und vergleicht sie mit Netzwerken. Die Tabelle zeigt die unterschiedliche Rolle des Begleiters in den einzelnen Kooperationsformen auf, es werden die wichtigsten Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu Netzwerken sowie lernförderliche und hemmende Faktoren gezeigt. Von Bedeutung ist, dass Netzwerke als flexibelste Instrumente auch in der Lage sind, alle anderen Formen in konsistenter Form zu integrieren.

2.3 Aufgaben des Netzwerkmanagements zur lernförderlichen Gestaltung

Das Netzwerkmanagement ist für die gezielte Nutzung der Potenziale von Netzwerken verantwortlich. Es hat sicherzustellen, dass das charakteristische Merkmal bezüglich des Lernens in Netzwerken – also die Vielfalt von Lernformen und Lernorten, die sich in unterschiedlicher und zielgerichteter Weise kombinieren lassen – zur Verfügung stehen. Zudem sollte das Management auf Tendenzen aktueller pädagogischer Diskurse achten und in die Gestaltung der Netzwerkarbeit mit einbeziehen. Die in Netzwerken fundierten Kompetenz-, Erfahrungs- und Prozessorientierungen müssen genutzt und vertieft werden. Die Kompetenzorientierung zeigt sich unter anderem darin, dass in den Netzwerken nachfrageorientierte Bildungsveranstaltungen organisiert werden können, die sich in der Durchführung durch eine intensive Einbeziehung der Teilnehmer auszeichnen.

Abbildung 3

Netzwerke im Vergleich mit anderen Kooperationsformen

Merkmale	Netzwerke	Projektarbeit	Communitites of Practice	Qualitätszirkel
Adressaten/ Akteure	hierarchie- und zielgruppenoffen, komplementäre Akteure	hierarchieoffen	homogene Akteure in unterschiedlichen Rollen	Mitarbeiter aus unteren Hierarchieebenen
wesentliche Gemeinsamkeiten mit Netzwerken	–	interdisziplinäre Zusammenarbeit	selbstbestimmtes Arbeiten; Zeitraum der Zusammenarbeit wird nicht definiert	freiwillige Mitarbeit
größte Unterschiede zu Netzwerken	–	Projektarbeit hat ein zuvor definiertes Ende	homogene Akteure; ausschließlich informelles Lernen	Teilnehmer setzen sich aus einem Bereich zusammen, Hierarchien bleiben bestehen
Rolle des Begleiters/ Zuständigen	Netzwerkmoderator mit Prozessverantwortung	Projektleiter mit Ergebnisverantwortung	in der Regel kein explizit benannter Moderator	ausgebildeter Moderator
förderliche Faktoren	große Anzahl von Problemlösungsalternativen, Vernetzung von Lernorten, Win-win-Situation, Know-how-Transfer wird optimiert, hohe Wertschöpfungskraft (Produkte)	Zusammenführung mehrerer Erfahrungsbereiche, interdisziplinärer Ansatz, Voraussetzung für organisationales Lernen	Hierarchiearmut, dadurch hohes Interesse und Engagement der Teilnehmer	hohe Mitarbeitermotivation durch erhöhte Corporate Identity, Bereitschaft zur Umsetzung der erarbeiteten Verbesserungsvorschläge
hemmende Faktoren	hoher Anspruch an die Moderation, mögliche Distanzen der Lernorte zum Arbeitsplatz	Lerneffekte sind durch festgelegte Ziele und Zeiträume eingeschränkt, Freistellung von Mitarbeitern, mangelnde Entscheidungsbefugnisse des Projektleiters	keine klaren Ziele, Mangel an Strukturen und Verbindlichkeiten	Lernprozesse finden außerhalb des Arbeitsprozesses statt, hierarchie- und fachbereichsgeschlossen, fehlende Akzeptanz für neue Vorschläge

Außerdem kommt es zu einer Erhöhung der Fähigkeit, eigene betriebliche Strukturen und Arbeitsbedingungen zu hinterfragen – vor allem durch den gegenseitigen Austausch. In dieser Situation werden die Akteure gleichzeitig zu Lernenden und Lehrenden, wobei die Lernprozesse der Steuerung, der Kommunikation und der Einflussnahme des Netzwerks unterlie-

gen. Hier liegt die Aufgabe des Netzwerksmanagements auch darin, die Akteure zum Perspektivenwechsel zu ermutigen und Hemmschwellen abzubauen.

Schließlich erlaubt der Einsatz von Netzwerken die Begleitung länger andauernder Prozesse, wodurch die Defizite punktueller Lernformen überwunden werden können.

3 Der Nutzen von Netzwerken – Zur Rolle und Bedeutung des Netzwerkkapitals

Netzwerke sind kein Selbstzweck, sondern entstehen immer dann, wenn die Kooperation Vorteile für bestimmte Akteure bringt. Der Nutzen und das Kapital von Netzwerken liegen dabei auf unterschiedlichen Ebenen, wie sie hier betrachtet und erläutert werden.

Den Blick auf den Nutzen der Netzwerkarbeit zu richten, wird auch durch Forschungsergebnisse nahe gelegt, die zeigen, dass vor allem der Nutzen einer Kooperation deutlich sein muss, um Netzwerk- oder Community-Strukturen erfolgreich aufzubauen (vgl. Winkler 2004, Elsholz 2006). Diese Vorannahme bestätigt sich auch für die von uns begleiteten Netzwerke. Dabei kann der Nutzen in und von Netzwerken nicht nur aus monetarisierbarem Kapital bestehen.

Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, welches unsichtbare Kapital in Netzwerken existiert und welchen Nutzen sie haben. Dabei geht es den Autoren in erster Linie um das Wissenskapital und das Sozialkapital, das in Netzwerken gebildet wird. Beide Kapitalformen basieren auf den Fähigkeiten der Netzwerkakteure, auf der Grundlage von gegenseitigem Vertrauen, innovative Lösungen schnell und effizient zu entwickeln.

Im Vergleich zu dem in den Unternehmen vorliegenden Sachkapital sind diese Formen als Humankapital personengebunden und gehen mit dem Abgang der Mitarbeiter verloren (vgl. Probst/Knaese 2000). Große Organisationen können den Verlust von Humankapital relativ schnell kompensieren. Netzwerke dagegen sind auf das Kapital aller aktiven Netzwerkakteure angewiesen. Im Spannungsfeld zwischen dem Sozialkapital – als eine Bedingung der Generierung von Wissen – und dem Wissenskapital – als eine Bedingung für die Kompetenzentwicklung – gehört die Nutzung des vorhandenen Kapitals zur vorrangigen Aufgabe des Netzwerkmanagements.

3.1 Wissenskapital

Wissen als Kapital in Netzwerken

Jedes gut funktionierende Netzwerk wird auch ohne eine institutionalisierte Wissensentwicklung Wissenskapital produzieren. Vorteil und Nutzen einer strategischen Betrachtung des Wissenskapitals bestehen darin, in einer Bestandsaufnahme festzustellen, wo die Stärken und Defizite bei der Wissensbildung von Netzwerken liegen und welche hemmenden Faktoren abzubauen sind. Wissensintensiv ist ein Netzwerk dann, wenn seine zentralen Ressourcen Know-how und Netzwerkkompetenz sind, deren Transfer die Praxis der Akteure strukturiert und eine dauerhafte Steigerung dieser Ressourcen bewirkt (vgl. Sydow/van Well 1996, S. 194).

In Netzwerken kann Wissen als eine Bedingung für die Know-how-Entwicklung betrachtet werden und ist somit die Voraussetzung für den wertschöpfenden Anteil von Netzwerken (PPIs). Die Entwicklung von PPIs und damit der Wissensbedarf sind abhängig von der Zielstellung des konkreten Netzwerks. So können PPIs einerseits im Sinne des klassischen Produktbegriffs materieller Art sein, andererseits aber auch immateriell, wie z. B. in Form von Informationen und Qualifikationen der Netzwerkakteure.

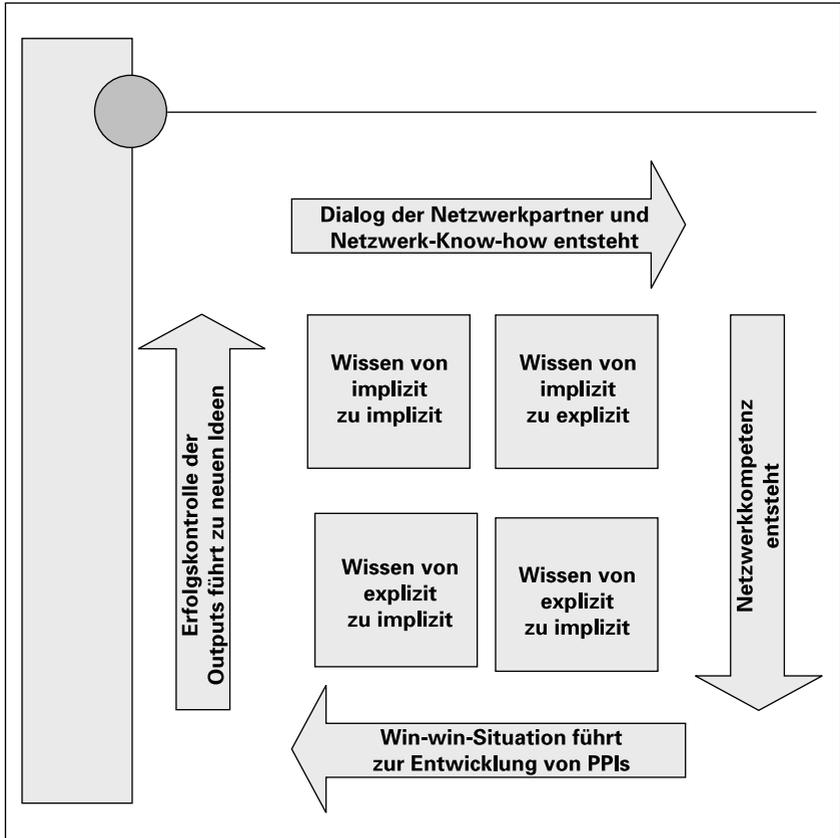
In Netzwerken lassen sich zwei Formen von Wissen identifizieren:

- *Individuelles Wissen* existiert in den Köpfen. „New knowledge always begins with the individual.“ (Nonaka/Takeuchi 1997) Dieses Wissen steht in Netzwerken zunächst nur implizit zur Verfügung. Wenn alle Netzwerkakteure durch den Austausch individuellen Wissens annähernd den gleichen Wissensstand haben, entsteht *Netzwerkwissen*.
- Das Netzwerkwissen wird ergänzt durch *explizites Wissen*. Je nach Charakter und Zielsetzung des Netzwerks kann dieses Wissen in einer Vielzahl von Dokumentationen zur Verfügung stehen.

Für Netzwerke ist es wichtig, Wissen so zu generieren, zu bewerten und zu strukturieren, dass die Wissensspirale immer wieder durchlaufen und damit eine Bedingung für die Verstetigung gesichert wird.

Abbildung 4

Die Entstehung von Wissen in Netzwerken (in Anlehnung an Borkenhagen u. a. 2004 und Nonaka/Takeuchi 1997)



Im Modell (Abb. 4) werden die einzelnen Schritte deutlich. In der ersten Phase kommt es zwischen den Netzwerkpartnern zu einem Erfahrungsaustausch zum gemeinsamen Aufbau einer Wissenskooperation. Implizites Wissen, das nicht artikuliert ist, wird transferiert. Im zweiten Schritt erfolgt eine Dokumentation des gemeinsamen impliziten Wissens und Netzwerkkompetenz entsteht. Durch die gemeinsame Nutzung der Netzwerkkompetenz und der Kombination mit dem expliziten Wissen entstehen gemeinsame PPIs. In der letzten Phase werden die PPIs entsprechend dem Charakter des Netzwerks auf ihren Erfolg hin geprüft, wobei

das explizite Wissen wieder in implizites Wissen umgewandelt wird. Diese Phasen können in Netzwerken mehrmals durchlaufen werden.

Wissenskapital beschreibt eine unsichtbare Netzwerkressource, die aus dem Wissen und den Kompetenzen seiner Akteure besteht, seinen internen und externen personellen Beziehungen (Mitarbeiter, Kunden, Partner) sowie den Prozessen zwischen ihnen. Dieses Beziehungsgeflecht gilt es sichtbar zu machen.

Das Wissenskapital in Netzwerken kann in zwei Aspekte unterschieden werden:

1) *Netzwerkkompetenz*: Die Hoya-Tabelle (Abb. 5) dient als Inventar für das verborgene Kapital des Netzwerks. Als immaterieller Wert in Netzwerken können demnach:

- die Arbeitsweise,
- die Kommunikation,
- die Know-how-Entwicklung,
- der Know-how-Transfer sowie
- die Evaluierung

betrachtet werden. Dabei wird berücksichtigt, dass die Kommunikation eher einen sozialen Wert darstellt und folglich nicht unter das Wissenskapital fällt. Je höher die jeweilige Ausprägung der einzelnen Dimensionen ist, umso höher ist auch die Netzwerkkompetenz, die in der Konsequenz zu mehr Wissen führt.

2) *Erfolgskontrolle*: Je nach Ausrichtung und Zielsetzung des jeweiligen Netzwerks kann eine Erfolgskontrolle an Hand der Zielgruppe, der PPIs und der sich daraus ableitenden weiteren Ausrichtung erfolgen. Üblicherweise wird sich die Zielgruppe in Netzwerken aus Kunden der Netzwerkpartner und/oder aus den Mitarbeitern bilden. Um das notwendige Wissen im Zielgruppenfokus erfassen zu können, muss deutlich sein, was die Zielgruppe erreichen möchte:

- Was waren die Bedürfnisse und Interessen der Zielgruppe?
- Konnten wir die Bedürfnisse und Interessen der Zielgruppe befriedigen?

Abbildung 5

Hoya-Tabelle zur Erfassung und Bewertung der Kompetenzentwicklung in Netzwerken

Ausprägung Kriterien, Dimension	keine (0)	gering (1)	mittel (2)	hoch (3)
Ziele, Arbeitsweise, Kommunikation	Die Kriterien der Ausprägungsstufe „gering“ werden nicht erreicht.	<ul style="list-style-type: none"> - Zielbestimmung - Netzwerkziele werden gemeinsam diskutiert, formuliert und verbindlich dokumentiert - Identifikation mit den Zielen 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Netzwerkpartner vertreten die Netzwerkziele nach außen und operationalisieren diese für ihre eigene Arbeit. - Zielveränderungsprozesse 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Leistungen des Netzwerks werden an den Zielen gemessen. - Die Ziele werden bei Notwendigkeit modifiziert.
		<ul style="list-style-type: none"> - Problemanalyse durch Netzwerkakteure - Die Probleme werden analysiert und allen Netzwerkpartnern transparent gemacht. 	<ul style="list-style-type: none"> - Problembearbeitung - kooperative Problembearbeitung - durch Netzwerkakteure auf der Grundlage vereinbarter/festgelegter Methoden und unter Nutzung von Inputs der Netzwerkakteure 	<ul style="list-style-type: none"> - Realisierung der Lösung - kooperative Problemlösung durch Netzwerkakteure - Adaption an die spezifischen Probleme der Netzwerkpartner
		<ul style="list-style-type: none"> - Kommunikation der Netzwerkakteure - Dialog der Netzwerkakteure über Probleme und Ziele 	<ul style="list-style-type: none"> - Entwicklung netzwerkspezifischer Kommunikationssysteme - Kommunikationssysteme werden unter den Netzwerkakteuren entwickelt (Treffen, Medien, Plattform etc.). 	<ul style="list-style-type: none"> - Nutzung und Veränderung der Kommunikationssysteme - aktive Nutzung und Veränderung der Kommunikationssysteme für die Problemlösungen innerhalb und außerhalb des Netzwerks
		<ul style="list-style-type: none"> - Input der Netzwerkakteure - Know-how der Netzwerkakteure wird als Input ins Netzwerk gegeben und unsystematisch erfasst 	<ul style="list-style-type: none"> - Vorhandenes Know-how wird erfasst. - Das Know-how der Akteure wird zielorientiert erfasst, systematisiert, bewertet und ggf. wird externes Know-how beschafft. 	<ul style="list-style-type: none"> - Netzwerk-Know-how entsteht. - Netzwerk-Know-how ist vorhanden, wird weiterentwickelt und ggf. von außen nachgefragt.

Ausprägung Kriterien, Dimension	keine (0)	gering (1)	mittel (2)	hoch (3)
Know-how-Transfer		<ul style="list-style-type: none"> - einseitiger Know-how-Transfer - Der Know-how-Transfer findet zwischen den Akteuren in einer Richtung statt. 	<ul style="list-style-type: none"> - beidseitiger Know-how-Transfer - Der Know-how-Transfer läuft zwischen den Netzwerkpartnern. 	<ul style="list-style-type: none"> - Know-how-Austausch - Netzwerk-Akteure tauschen Know-how untereinander sowie mit externen Partnern aus.
Produkte		<ul style="list-style-type: none"> - Produktidee - Aus dem Input und Know-how-Austausch entstehen Produktideen. 	<ul style="list-style-type: none"> - Produktentwicklung - Netzwerkakteure entwickeln Produkte. 	<ul style="list-style-type: none"> - Produkteinführung - Das Produkt wird von den Netzwerkpartnern genutzt und ggf. anderen zur Verfügung gestellt.
Evaluierung		<ul style="list-style-type: none"> - Die Netzwerkakteure erkennen die Notwendigkeit eines Evaluierungskonzepts. 	<ul style="list-style-type: none"> - Das Evaluierungskonzept wird entwickelt. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ein Evaluierungskonzept ist eingeführt und wird angewendet. - Die Ergebnisse werden für Neuentwicklung im Netzwerk etabliert.
Finanzen/Ressourcen		<ul style="list-style-type: none"> - Finanzierung wird zur Verfügung gestellt - Förderung und Sponsoring überwiegt 	<ul style="list-style-type: none"> - Mischung von externen Förderungen und Selbstbeteiligung ist vorhanden 	<ul style="list-style-type: none"> - Das Netzwerk sichert die Finanzierung ab.

Die Beantwortung der Fragen steht im unmittelbaren Zusammenhang mit der Entwicklung von PPIs:

- Welche PPIs entwickelt das Netzwerk?
- Mit welcher Wahrscheinlichkeit kommen die PPIs zur Anwendung?

Aus der Erfolgskontrolle ergibt sich letztendlich das Wissenskapital eines Netzwerks. Um die Wissensspirale ein weiteres Mal zu durchlaufen, erfolgt auf der Grundlage der bereits entwickelten PPIs und der Zielgruppe die weitere Netzwerkausrichtung.

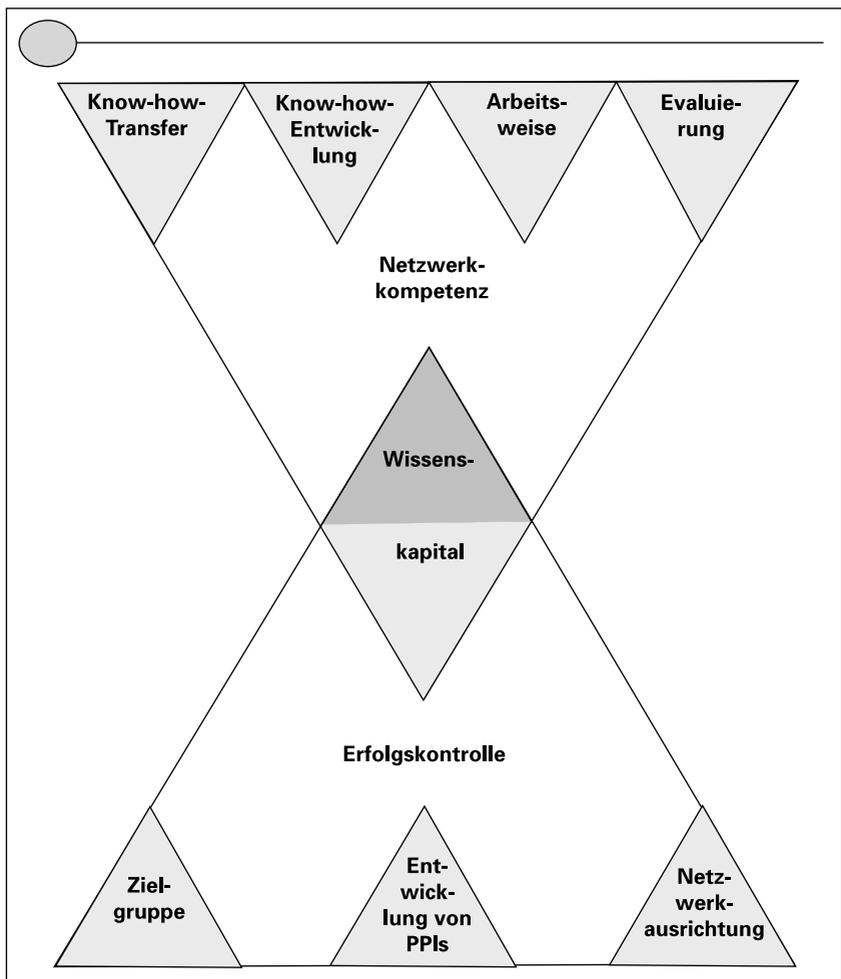
Eine künftige Ausrichtung ergibt sich insbesondere aus der Möglichkeit, die Zukunft und damit mögliche Verstetigungsstrategien des Netzwerks zu definieren. Um einen Blick in die Zukunft zu werfen, bieten sich folgende Blickwinkel an:

- Welche Veränderungen sind zu erwarten?
- Welche Qualifikationen werden notwendig sein, um auf diese Veränderungen reagieren zu können?

Aus den beschriebenen Aspekten lässt sich eine Wissensplattform erstellen (vgl. Abb. 6).

Abbildung 6

Entstehung von Wissenskapital in Netzwerken



In Netzwerken kann davon ausgegangen werden, dass die Netzwerkkompetenzen und eine ständige Erfolgskontrolle zu Wissenskapital führen und damit auch eine Voraussetzung für einen möglichen Verstetigungsprozess darstellen. Ist einer der beiden Faktoren unzureichend entwickelt, wird das mögliche Potenzial für die Entwicklung von Wissen nicht ausgeschöpft.

Aus dem Modell ergibt sich die Möglichkeit, die Ergebnisse im Netzwerk zu diskutieren und zu interpretieren. Das kann dazu führen, dass Indikatoren verändert oder angepasst werden und dass das strategische Vorgehen eines Netzwerks überprüft wird.

Ökonomischer Nutzen von Wissenskapital

Netzwerke besitzen als Form der Koordination unterschiedlicher Akteure Eigenschaften, die vielfach „in der Mitte“ zwischen dem freien Markt und der strengen Hierarchie liegen. Ökonomisch betrachtet – und das meint hier nicht nur finanziell, sondern beinhaltet auch z. B. den Aufwand an Zeit und Mühe, um bestimmte Informationen zu erhalten – besitzen Netzwerke sogenannte Transaktionskostenvorteile. Diese Betrachtung geht auf die Transaktionskostenökonomie zurück. Das Augenmerk gilt dabei der Frage, wieso bestimmte Transaktionen auf dem Markt erfolgen, andere hingegen innerhalb von Organisationen bzw. Hierarchien vollzogen werden. Die wesentliche Aussage dieses ökonomischen Ansatzes besagt, dass Unternehmen deswegen fortbestehen, weil sie als Organisation mit langfristigen formalen Regeln in gewissen Bereichen preiswerter sind als sich ständig wiederholende Transaktionen auf dem Markt, auf dem durch das ständige Aushandeln von Preisen ein höherer Aufwand entsteht. Umgekehrt werden Aufgaben oder ganze Unternehmensteile dann externalisiert bzw. outgesourct, wenn der Markt die günstigere Lösung darstellt. Dies ist ein in den letzten Jahren vermehrt zu beobachtender wirtschaftlicher Trend vor allem großer Unternehmen. Zugleich haben viele Konzerne aber auch Netzwerke von Zulieferern gebildet oder sind strategische Allianzen eingegangen, um nicht nur von kurzfristigen Entwicklungen des Marktes abhängig zu sein.

Letztlich geht es aus Sicht einer einzelnen Unternehmung um die Entscheidung, ob eine bestimmte Leistung besser im Unternehmen hergestellt oder auf dem freien Markt eingekauft werden soll. Netzwerke gelten als Mischform zwischen den beiden Koordinationsformen Markt und Hierarchie mit Transaktionskostenvorteilen gegenüber beiden Alternativen. Diese Annahme bestätigt sich auch für die von uns begleiteten Netzwer-

ke, in denen die konkrete Nutzenerwartung der Beteiligten eine wichtige Rolle spielt.

Sydow (1992, S. 43) hat mehrfach darauf hingewiesen, dass Netzwerke nicht nur hinsichtlich des Austauschs von Gütern Vorteile besitzen, sondern auch bezogen auf die Weitergabe von Informationen und Wissen (vgl. Abb. 7). Insbesondere der Austausch nicht-kodifizierten (und so ist zu ergänzen: auch nicht-kodifizierbaren) Wissens erweist sich als wichtiger Aspekt der von den Autoren begleiteten Netzwerke.

Abbildung 7

Transaktionskostenvorteile von Netzwerken (in Anlehnung an Sydow 1992, S. 143)

Vorteile von Netzwerken gegenüber ...	
... dem Markt aufgrund	... der Hierarchie aufgrund
<ul style="list-style-type: none"> - besseren Informationsflusses infolge engerer Kopplung der Netzwerkpartner - Transfer auch nicht-kodifizierten Wissens - Übertragung auch wettbewerbsrelevanter Informationen bei besserer Kontrolle über Wissensverwendung - rascherer Durchsetzung von Innovationen, etwa durch Austausch und Übertragung erfolgreicher Modelle „guter Praxis“ 	<ul style="list-style-type: none"> - gezielter funktionsspezifischer Zusammenarbeit (z. B. bei der Erarbeitung von PPIs) - größerer Reversibilität der Kooperationsentscheidung, d. h. Netzwerke können relativ leicht verlassen werden, wenn sich die Nutzenerwartungen nicht erfüllen - größerer Umweltsensibilität des dezentral organisierten Gesamtsystems - leichterer Überwindbarkeit organisatorischen Konservatismus bei Anpassung an verändertes Umweltverhalten

3.2 Soziales Kapital in Netzwerken

Der Austauschtheorie gemäß sind Interorganisationsbeziehungen in Netzwerken vor allem auf das Austauschbedürfnis von Organisationen zurückzuführen: Sie benötigen zur Erreichung ihrer Leistungsziele Ressourcen, die nur zum Teil innerhalb einer Organisation verfügbar sind. Allerdings werden korporative Organisationen in Netzwerken durch „Agenten“ vertreten, also einzelnen Personen (vgl. Jansen 1995), die hier als „Akteure“ bezeichnet werden. Der Erfolg eines Netzwerk-Tauschsystems hängt deshalb vor allem davon ab, inwieweit diese Personen in einem komplexen Feld von Abhängigkeiten ihre Interessen verfolgen können (Kappelhoff 1995), was die Entwicklung einer spezifischen „sozialen Netzwerk-Kom-

petenz“ bei den Netzwerk-Akteuren erfordert. Dabei geht es nicht nur um die sozialen Beziehungen innerhalb eines Netzwerks: Der zur Entwicklung einer allgemeinen Netzwerk-Kompetenz (vgl. Borkenhagen u. a. 2004) notwendige Know-how-Austausch setzt vielfältige soziale Beziehungen unterschiedlicher Intensität innerhalb und außerhalb des jeweils betrachteten Netzwerks voraus.

Soziale Netzwerk-Kompetenz

Unter dem Begriff „Soziale Netzwerk-Kompetenz“ wird hier die Kompetenz eines Netzwerks verstanden, sowohl auf der Akteurs- wie auf der Netzwerkebene und sowohl nach innen wie nach außen zur Erreichung der Netzwerkziele förderliche Sozialbeziehungen zu knüpfen und zu entwickeln.

Beispiele:

- Im „Netzwerk Erdgeschichte“ konnten mehrere Manager im Tourismusbereich eigenen Angaben zufolge soziale Kompetenzen zur Initiierung und zum Betrieb eigener Netzwerke entwickeln.
- Im Netzwerk „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ lassen sich die sozialen Netzwerk-Kompetenzen in der Aussage einer Akteurin zusammenfassen: „Ohne Netzwerk wäre ich schon längst versauert“. So ist einstimmig die Meinung der Akteure, dass die gute Stimmung ein Beitrag für erfolgreiche Netzwerkarbeit ist.

Soziale Netzwerk-Kompetenz ist nur ein Aspekt von „sozialem Netzwerk-Kapital“. Der andere Aspekt ist traditionell bekannt: Über die Entstehung von Vertrauen, sozialen Routinen, über das gemeinsame Erleben errungener Erfolge, aber auch erlittener Rückschläge bildet sich im Laufe der Zeit „soziales Kapital“ heraus, vor allem (aber nicht nur) innerhalb eines Netzwerks. „Nützliche Beziehungen“ senken Transaktionskosten und erleichtern den Know-how-Transfer. Auch die Potenziale zur Entwicklung einer sozialen Netzwerk-Kompetenz bei den Akteuren hängen eng von einer durch Vertrauen und Offenheit geprägten Kommunikation im Netzwerk ab und zeigen, wie eng verflochten beide Aspekte von „sozialem Netzwerk-Kapital“ sind. Das in einem Netzwerk entstehende „soziale Kapital“ umfasst daher beides: sowohl die entstandenen Beziehungen selbst als auch die Kompetenz, solche Beziehungen herzustellen und weiterzuentwickeln.

Der große Wert und gleichzeitig ein großes Handicap des entstandenen sozialen Netzwerk-Kapitals ergibt sich aus seiner im Vergleich zum ökonomischen und zum Humankapital hervorstechenden Eigenart, nicht völlig im Besitz eines Akteurs zu sein, da es abhängig ist von den direkten und indirekten Beziehungen, die ein Akteur zu anderen Akteuren in einem Netzwerk unterhält. Insofern ist das soziale Netzwerk-Kapital nur bedingt auf andere Personen übertragbar. Soziales Netzwerk-Kapital muss daher gleichzeitig in seiner Eigenschaft als privates Gut mit privatem Nutzen, als auch auf der Ebene von Gruppen oder Gesamtnetzwerken als Kollektivgut mit Nutzen für die Gruppen- oder Netzwerkmitglieder betrachtet werden (vgl. Jansen 2003).

Der „strukturelle Charakter“ des sozialen Netzwerk-Kapitals bedingt, dass der Prozess seiner Produktion meist nicht bewusst, sondern eher beiläufig gemeinsam mit anderen Handlungen erfolgt. Ein wichtiges Aufgabenfeld des Netzwerkmanagements ist es daher, solche Entstehungsprozesse und deren Ergebnisse allen Netzwerkpartnern und -akteuren transparent zu machen, beispielsweise im Rahmen eines Netzwerk-Monitoring-Konzepts (vgl. dazu Abb. 5).

Weak-Tie-Netzwerke und Strong-Tie-Netzwerke

Netzwerke mit starken sozialen Beziehungen („Strong-Tie-Netzwerke“) können nicht immer das Ziel bei der Entwicklung sozialer Netzwerk-Kompetenz sein. Auch „Weak-Tie-Netzwerke“ können Vorteile besitzen. So hat der amerikanische Soziologe Granovetter in einer mittlerweile klassischen Untersuchung zur Stellensuche Anfang der 1970er Jahre herausgefunden, dass erfolgreiche Hinweise auf neue Arbeitsstellen vorwiegend nicht von engen Freunden oder Verwandten kamen, sondern von weiter entfernten Kontaktpersonen. Granovetter unterschied daraufhin zwischen diesen „weak ties“ und den „strong ties“ enger Freunde und Familienmitglieder. Wer also ein weites soziales Netzwerk besaß mit vielen „weak ties“, hatte bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Diese führte Granovetter zu seiner These der „Stärke schwacher Bindungen“, die eben bezogen auf erfolgreiche Informationen über freie oder frei werdende Stellen besser geeignet waren als enge Freundschafts- und Verwandtschaftsbeziehungen (vgl. Jansen 2003).

Strong-Tie-Netzwerke besitzen größere Chancen, selbst als Machtfaktor wahrgenommen zu werden und Einfluss zu gewinnen (s. auch Kap. 3 als Ansatz zur Verstetigung). Sie laufen aber Gefahr, durch Cliquenbildung äußere Grenzen aufzubauen. Durch eine solche soziale Schließung kommen

keine neuen Netzwerkpartner und damit kein externes Know-how hinzu und die Netzwerke können einen großen Vorteil, nämlich ihre Innovationsfähigkeit, verlieren.

Abbildung 8

Vergleich von Strong-Tie- und Weak-Tie-Netzwerken (in Anlehnung an Elsholz 2006, S. 34)

	Strong-Tie-Netzwerke	Weak-Tie-Netzwerke
Vorteile	schaffen Solidarität und Vertrauen sind die Grundlage für sozialen Einfluss	liefern neue und verschiedenartige Informationen für Innovationsprozesse von großer Bedeutung
Nachteile	tendieren zu sozialer Schließung	schwache Solidaritätsgrundlagen schwach in der intentionalen Koordination von Handlungen, insbesondere bei hoher Unsicherheit

Weak-Tie-Netzwerke haben in der Regel mehr und auch immer wieder neue Mitglieder. Darin liegt eine Chance, über häufig neue Informationen sowie über viele neue Kontakte zu verfügen. Allerdings sind diese Kontakte in der Regel dann wenig belastbar, und die Unverbindlichkeit des Netzwerks kann – sofern im Netzwerk verbindliche Formen der Absprachen und Zusammenarbeit notwendig sind – zum Problem werden.

Das Netzwerkmanagement sollte Vor- und Nachteile beider Netzwerkararten kennen und je nach Herausforderung entweder eine größere Offenheit des Netzwerks forcieren oder aber die Vertrauensbildung stärker fördern.

4 Strategische Ansätze zur Verstetigung von Netzwerkarbeit

In den Netzwerken hat sich gezeigt, dass nach einer gewissen Laufzeit die organisatorische und innovative Leistungsfähigkeit sowie der Know-how-Transfer absinken und Ressourcen nicht mehr wie im bisherigen Umfang zur Verfügung gestellt werden. Ursachen für diese „Netzwerkmüdigkeit“ können u. a. folgende Faktoren sein:

- Es wird keine Win-win-Situation mehr wahrgenommen.
- Das Know-how im Netzwerk ist erschöpft.
- Die Netzwerk(Teil-)Ziele haben sich geändert, ohne dass dies allen Beteiligten klar ist bzw. die Zielvorstellungen werden nicht von allen geteilt.
- Die PPIs führen nicht zu den erwarteten Erfolgen.
- Die Netzwerk-Finanzien sind erschöpft.

Als Anzeichen für eine erfolgreiche Netzwerkarbeit und eine sich lohnende Netzwerkverstetigung können angeführt werden:

- Das Netzwerk besitzt (regionale, nationale und/oder internationale) Ausstrahlungskraft.
- Das Netzwerk besitzt Modellcharakter und wird von Anderen nachgefragt.
- Das Netzwerk trägt zur regionalen, nationalen und/oder internationalen Strukturbildung bei.
- Das Netzwerk ist finanziell erfolgreich.
- Die Ziele des Netzwerks werden von allen Beteiligten als prioritär angesehen und sowohl zeitnah als auch durch hohes Engagement umgesetzt.

Eine Verstetigung von Netzwerkarbeit über einen – häufig öffentlich – geförderten Projektzeitraum hinaus erfolgt nicht von selbst. Die Entwicklung von spezifischen Formen der Steuerung und der Moderation der Netzwerkarbeit sind zur Sicherung der Überlebensfähigkeit eines Netzwerks unverzichtbar. Neben einer internen Sicherung der Netzwerkarbeit ist auch die Absicherung „nach außen“ von Bedeutung.

Die erfolgreiche Verstetigung eines Netzwerks kann dann vermutet werden, wenn es in der Lage ist, das erreichte Niveau personell, institutionell und infrastrukturell zu konsolidieren, und wenn es die Fähigkeit besitzt, sich an veränderte Bedingungen anzupassen. Dabei ist das Netzwerk in der Lage, sich selbst strategisch so zu organisieren, dass das bislang entstandene Netzwerk-Kapital (vgl. Kapitel 3) inkl. der damit verknüpften Kompetenzen gesichert und weiterentwickelt sowie der laufende Netzworkebetrieb unter Wahrung der wesentlichen organisatorisch-strukturellen Netzwerk-Charakteristika aufrechterhalten werden kann.

Ein Sonderfall der Verstetigung ist die in Kapitel 5 behandelte Form der Transformation von Netzwerken, bei der durch radikale organisatorisch-strukturelle Veränderungen wesentliche Netzwerk-Charakteristika bewusst aufgegeben werden.

Im Folgenden werden strategische Ansätze zur Verstetigung von Netzwerkarbeit beschrieben. Diese sollte ein Netzwerkmanager bzw. die Steuerungsgruppe eines Netzwerks kennen, prüfen und ggf. frühzeitig initiieren. Grundlage für den Einstieg in eine explizite Verstetigungsdiskussion im Netzwerk ist die Bereitschaft aller Netzwerkpartner bzw. -akteure, den Netzworkebetrieb fortzusetzen. Im Idealfall werden mehrere strategische Ansätze modular zu einem netzwerkspezifischen Strategie-Mix verbunden, um so ein Höchstmaß an Verstetigungspotenzial erreichen zu können.

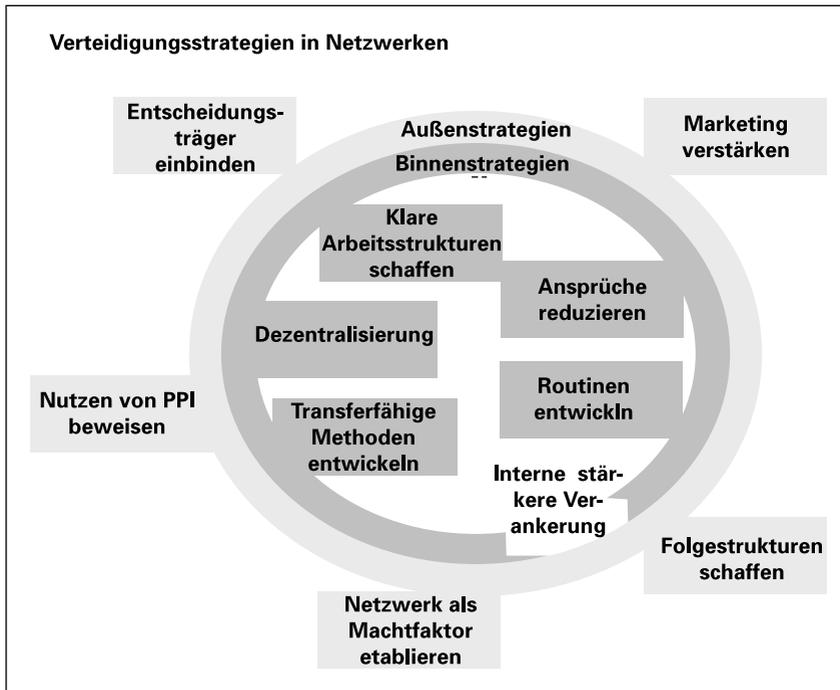
Sofern gezielt eine Verstetigung der Netzwerkarbeit angestrebt wird, lassen sich Strategien und Ansätze unterscheiden, die eher auf die Arbeit innerhalb des Netzwerks abzielen („Binnenstrategien“, Kapitel 4.2), sowie solche, die eher vom Netzwerk gesehen nach „außen“, auf die Netzworkeumgebung, gerichtet sind („Außenstrategien“, Kapitel 4.3).

In der bisherigen Netzwerkarbeit sind einige der angeführten Ansätze gezielt und strategisch angelegt worden, andere Aspekte wurden nicht explizit im Hinblick auf die Verstetigung verfolgt, sondern haben sich implizit in der Netzwerkarbeit entwickelt. Je expliziter und bewusster jedoch strategisch die Verstetigung in den Blick genommen wird, umso höher sind die Erfolgsaussichten einer Netzwerkestetigung.

Zur Verdeutlichung wurden die strategischen Ansätze um praktische Fallbeispiele aus wissenschaftlich begleiteten Netzwerken ergänzt (Vorstellung der Fallbeispiele s. Einleitung).

Abbildung 9

Übersicht zu Verstetigungsstrategien



4.1 Instrumente zum Einstieg in die Verstetigungsdiskussion in Netzwerken

In den Fallbeispiel-Netzwerken wurden verschiedene Instrumente angewandt, um zunächst in eine Verstetigungsdiskussion zu kommen. Diese Instrumente dienen nicht nur dazu, das „Ob“ und das „Wie“ einer Verstetigung zu klären und eine Strategie festzulegen. In den Workshops sollte auch deutlich werden, dass die Verstetigung von Netzwerken kein Selbstläufer ist, sondern dass damit einige Anstrengungen aller Netzwerkpartner bzw. -akteure verbunden sind.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg: Als Instrument zur Feststellung des Verstetigungsbedarfs, zur Auswahl und

zur Kombination möglicher Verstetigungsstrategien zu einem konsistenten Verstetigungs-Mix diente ein zweitägiger Strategie-Workshop, der außerhalb der Netzwerk-Routinen an einem atmosphärisch inspirierenden Ort im Schwarzwald abgehalten wurde. Ergebnis dieses Workshops war, dass alle Akteure für eine Fortsetzung der Netzwerkarbeit votierten. Entscheidendes Argument war, dass selbst eine Unterbrechung der Netzwerkarbeit das bislang erarbeitete Netzwerk-Kapital gefährdet hätte. Dieses Netzwerk-Kapital wurde vor allem in den Bereichen „Soziales Netzwerk-Kapital“, „Netzwerk-Kompetenz“ und „Strategische PPIs im Aus- und Fortbildungsbereich“ gesehen. Die auf die individuellen Belange des Netzwerks zugeschnittene Verstetigungsstrategie wurde deshalb mit besonderer Berücksichtigung dieser Schwerpunktbereiche entwickelt.

Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheits- und Personalmanagement: Im Netzwerk wurde die Frage der Verstetigung der Netzwerkarbeit nach Ablauf der öffentlich geförderten Projektlaufzeit offen und explizit thematisiert. Dabei wurden zunächst folgende Fragen diskutiert:

- Was verbindet die Netzwerkpartner weiterhin?
- Welche Themen sollen gemeinsam entwickelt werden?
- Welche Rahmenbedingungen sind notwendig?
- Sollten weitere Netzwerkpartner aufgenommen werden?
- Welche Aufgaben wollen wir künftig mit geringerem Aufwand an Zeit und Ressourcen erledigen?
- Was ist die derzeitige Ausrichtung des Netzwerks?
- Was haben wir für Kernkompetenzen?
- Welches Wissen benötigen wir für die Entwicklung dieser Kernkompetenzen?
- Welches vorhandene Know-how wollen wir mit einem vernünftigen Aufwand erweitern?
- Verfügen wir über das Know-how für unsere langfristige Ausrichtung?
- Wie können wir einen Zugang zu diesem Wissen erhalten?

Aus dieser Diskussion ergaben sich folgende Ergebnisse:

- Alle Netzwerkakteure waren sich darüber einig das Netzwerk weiterzuführen. Dabei wurde deutlich, dass die Effektivität erhöht werden sollte. Das ist vor allem über eine höhere Eigenverantwortung der Netzwerkpartner zu sichern.
- Des Weiteren hat man sich darauf verständigt, die Organisation der Netzwerkarbeit eigenständig zu übernehmen. Diese Verantwortung

wird im jährlichen Wechsel durch einzelne Netzwerkakteure abgesichert. Das bisherige Netzwerkmanagement wird aus seiner Rolle entlassen und übernimmt die Rolle eines Netzwerkcoachs.

- Gleichzeitig wurde der künftige Weiterbildungsbedarf erhoben. Die Netzwerkweiterbildungen werden weiter durch die Netzwerkakademie durchgeführt.
- Um das Netzwerk-Know-how zu erweitern, werden neue Partner in das Netzwerk aufgenommen. Dafür hat das Netzwerk eine Netzwerkkonferenz durchgeführt.

4.2 Binnenstrategien zur Verstetigung

Binnenstrategie 1: Klare Arbeitsstrukturen schaffen

Besonders in der Initiierungsphase von Netzwerken ist ein hoher Steuerungsaufwand notwendig, nicht nur zur Gewinnung von Netzwerkpartnern und -akteuren, sondern insbesondere zur Findung der geeigneten Arbeitsstrukturen eines Netzwerks und der Entwicklung einer Kooperationskultur. Arbeitsstrukturen werden implizit oder explizit entwickelt. Übereinkünfte über bestimmte etablierte und erarbeitete explizite Arbeitsstrukturen können den Steuerungsaufwand und somit die weitere Netzwerkarbeit entlasten.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg: Die Kooperation im Netzwerk Erdgeschichte wird durch eine klare Strukturierung des Netzwerks mittels Kategorienbildung und Zuordnung aller Netzwerkakteure zu diesen Kategorien erleichtert. Auf diese Weise können verschiedenen Typen von Netzwerkakteuren unterschiedliche Rechte und Pflichten zugeordnet werden. So sind für das Netzwerk Erdgeschichte die Kategorien „Netzwerkkoordination“, „Touristische Projektleitung“, „Tourismuspartner“, „assoziierter Tourismuspartner“, „beratender Partner“ und „informeller externer Kontakt“ relevant. Neben den üblichen funktionalen Zuordnungskriterien ist für die Zuordnung zu den Kategorien „Tourismuspartner“ bzw. „assoziierter Tourismuspartner“ das Kriterium „Finanzieller Netzwerkbeitrag“ entscheidend: Assoziierte Tourismuspartner nehmen eine Art „Schnuppermitgliedschaft“ wahr, bezahlen keinen Netzwerkbeitrag, sind aber auch nicht im Marketingsystem des Netzwerks verankert. Sie profitieren vom Netzwerk-Know-how und geben dafür ihr Partner-Know-how ins Netzwerk hinein. Subnetze ermöglichen als besondere Kooperationsplattform allen Akteurstypen eine regionalisierte

bzw. thematisch konkretisierte Form der Zusammenarbeit und ersetzen vielfach eine kostenintensive und aufwändige Institutionalisierung. Im Gegensatz zu dem von Tourismusakteuren dominierten Haupt-Netzwerk Erdgeschichte i. e. S. umfasst das wichtigste Subnetz, das GeoForum Baden-Württemberg, vor allem Wissenschaftler und Pädagogen. Das Subnetz „Landschaftsführer“ ist für die Personalentwicklung im einschlägigen Themenbereich zuständig.

Binnenstrategie 2: Routinen entwickeln

Eine ähnliche Strategie besteht darin, verstärkt Routinen der Zusammenarbeit zu entwickeln und so das Netzwerkmanagement weiter zu entlasten. Routinen der Zusammenarbeit zur Themenfindung, zum Informationsaustausch im Netzwerk oder zum Ablauf von Veranstaltungen können den Aufwand der Netzwerkarbeit reduzieren. Prozessroutinen ergänzen die kooperationsfördernden Strukturen eines Netzwerks. Dennoch darf auch ein potenzieller Nachteil nicht aus den Augen verloren werden: Eine solche Entwicklung von Routinen kann gewisse Gefahren für die Innovationsfähigkeit eines Netzwerks mit sich bringen.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg: Im Netzwerk Erdgeschichte wird das jeweils nächste Treffen am Ende des jeweils letzten Treffens vorbesprochen. Jeder Netzwerkpartner lädt im Turnus wechselnd ein und organisiert das Treffen in Absprache mit der Netzwerkkoordination. „Ungeschriebene“ Verfahrensregeln sichern die Ablaufroutine eines Treffens. Sie reichen von der Regelung des formalen Sitzungsteils über die Regelung des Protokolls bis hin zum „Begleitprogramm“, das als arbeitsbezogene Lernform organisiert wird. Weitere Kommunikationsroutinen ergeben sich aus dem Netzwerk-Informationsmanagement und seinen Werkzeugen, zum Beispiel das Führen verschiedener Mailverteiler. Weitere wichtige Routinen sind Entscheidungsprotokolle. Sie regeln beispielsweise das Aufnahmeverfahren für neue Partner genauso wie Projektzuständigkeiten.

Fallbeispiel Gewerkschaftliche Netzwerke: Im ver.di-Berufsbildungsnetzwerk als einem gewerkschaftlichen Netzwerk hat sich eine bestimmte Form der Themenbearbeitung herausgebildet. Ein aktuelles Thema (z. B. E-Learning) wird in der Steuerungsgruppe aufgegriffen und dort in der Regel zunächst mit einem Experten erörtert. Als nächster Schritt erfolgt dann eine größere Veranstaltung für Betriebs- und Personalräte zu diesem Thema, die neben der Themenbearbeitung auch der Werbung und Erwei-

terung des Netzwerks dient. Diese Veranstaltung wird dokumentiert und es wird nach Möglichkeit eine Handlungshilfe für andere Betriebs- und Personalräte erarbeitet. Durch dieses eingeübte Vorgehen ist es nicht immer wieder neu notwendig, über die Form der Bearbeitung langwierig zu diskutieren.

Binnenstrategie 3: Dezentralisierung

Um den Netzwerkmanager als zentralen Akteur zu entlasten, können Ansätze zur stärkeren Dezentralisierung der Netzwerkarbeit geeignet sein. Ein Aspekt dabei ist es, Verantwortliche für einzelne Themen zu suchen und festzulegen. Da es kaum Sanktionsmechanismen in Netzwerken gibt, birgt diese Strategie die Gefahr, dass einzelne Themen unbearbeitet bleiben, wenn sich der/die Verantwortliche als unzuverlässig erweist. Auf der anderen Seite erhöht sich die Verantwortlichkeit der einzelnen Akteure, zum Gelingen von Teilprojekten und damit der gesamten Netzwerkarbeit beizutragen.

Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheits- und Personalmanagement: Im Netzwerk hat man sich darauf verständigt, die Netzwerkverantwortlichkeit im Jahresturnus rotieren zu lassen. Die Netzwerkakteure gestalten und organisieren das Netzwerk selbständig. Die bisherige Netzwerk-Begleitung ändert ihre Rolle und wird zum Netzwerkcoach. Die Wirkbereiche der verschiedenen Netzwerkpartner werden auch als Lernorte für alle Netzwerkpartner genutzt. Für die Sicherung der Nutzbarkeit dieser Lernorte sind die jeweiligen Partner zuständig, sie entlasten somit das Netzwerkmanagement.

Fallbeispiel Gewerkschaftliche Netzwerke: In den gewerkschaftlichen Netzwerken findet sich diese Art der Dezentralisierung in der Form, dass im Rahmen von Netzwerkplenen – die ein bis zweimal jährlich stattfinden – so genannte „Kümmerer“ für einzelne Themen gefunden werden. Dies können sowohl inhaltliche Netzwerkthemen sein, also bestimmte Aspekte der Betriebsratsarbeit, als auch Themen, die die Netzwerkentwicklung explizit betreffen (z. B. Marketing). Diese „Kümmerer“, in der Regel zwei bis drei Personen pro Thema, sind dann dezentral für die weitere Bearbeitung einzelner Themengebiete verantwortlich. Sie haben die Aufgabe, dem Steuerungsgremium des Netzwerks den jeweiligen Stand der Bearbeitung eines Themas zu berichten.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg: Explizit geregelte Schwerpunktzuständigkeiten sind Bestandteil des Pflicht-

tenhefts der touristischen Netzwerkpartner und wichtiger Baustein der Dezentralisierungsstrategie: So übernimmt ein Partner die Vertretung des gesamten Netzwerks auf Messen, ein anderer ist für Werbe-Mailings zuständig, um zwei Beispiele zu nennen.

Binnenstrategie 4: Ansprüche reduzieren

Eine weitere Strategie besteht darin, die Netzwerkarbeit bewusst zu reduzieren und damit an knapper gewordene Ressourcen anzupassen. Dahinter steht die Erfahrung, dass bereits zu Zeiten „reicher“ Ressourcen vielfach überzogene Erwartungen an die Netzwerke ein hemmender Faktor der Netzwerkarbeit sind. Mit der bewussten Reduzierung der Netzwerkaktivitäten sollen damit Enttäuschungen vorgebeugt und aufgrund der bisherigen Erfahrungen in der Netzwerkarbeit realistische Ziele verfolgt werden. Allerdings werden Netzwerke ohne eine externe Netzwerkbegleitung und ohne eine Moderation nicht existieren können. Eine gezielte Moderation ist wichtig für eine ergebnisorientierte, zielorientierte und strukturierte Arbeit. Dabei wird sich die Rolle der Netzwerk-Begleitung auch im Verstetigungsprozess weiter ändern. Für die Akteure bedeutet die Reduzierung der Ansprüche, dass sie nunmehr in der Lage sind, die Organisation nahezu selbständig zu steuern.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg: Diese Strategie wurde bereits während des erwähnten Strategie-Workshops intensiv mit allen Netzwerkakteuren diskutiert. Die im „Regelkreis“ eines Netzwerks (Abb. 1) immer wieder notwendigen Zielanpassungsprozesse wurden daraufhin bewusst auf dieses Kriterium hin durchgeführt. Daraus abgeleitete mittelfristig geltende Unterziele setzen bewusste Schwerpunkte. Manches wünschenswerte Ziel wird dabei auch bewusst weggelassen. Die aus den Zielen entwickelten Aktivitäten und Maßnahmen berücksichtigen alle Verstetigungsstrategien, so dass synergetische Spareffekte eintreten. Auf das Ziel eines kurzfristigen Anstiegs der lokalen Wertschöpfung durch Steigerung der Übernachtungszahlen bei den touristischen Netzwerkpartnern wurde verzichtet. Stattdessen sollen zumeist kleine, für die Eigenart der jeweiligen Tourismusdestination spezifische Zielgruppen angesprochen und strategisch als Kunden geworben werden. Die dafür notwendigen Marketing-Maßnahmen werden vor allem vom jeweiligen Partner selbst und weniger vom Netzwerkmanagement konzipiert und umgesetzt. Trotzdem wird der Marketingenerfolg des Partners durch das Auftreten als „Partner im Netzwerk“ erhöht, die Kosten für das Marketing durch die Kostenteilung gemindert.

Binnenstrategie 5: Transferfähige Methoden entwickeln

Netzwerke benötigen für ein einwandfreies Funktionieren Wissensströme und einen Know-how-Transfer, den es zu erfassen und deutlich zu machen gilt. Nur so können Transfermethoden verbessert und das Netzwerk laufend an die Bedürfnisse der Partner und Akteure angepasst werden. Optimierte Transfermethoden erleichtern auch den Transfer von im Netzwerk entwickelten und erprobten Methoden zur Erreichung der Netzwerkziele: Da das Rad nicht jedes Mal neu erfunden werden muss, genügen oft Hinweise auf bereits existierende Methodenbeschreibungen, Checklisten etc., die durch die Netzwerkpartner selbst an ihr spezifisches Einsatzfeld angepasst werden können. Eine aufwändige Einzelberatung durch das Netzwerkmanagement kann dadurch in vielen Fällen entfallen.

Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheits- und Personalmanagement: Für die Erhebung der Kommunikation wurden im Netzwerk Betriebliches Gesundheits- und Personalmanagement ein Ranking der eingesetzten Kommunikationsinstrumente erstellt und Netzwerkakteure nach der Richtung des Know-how-Transfers gefragt. Somit können informelle Strukturen, verborgene Netzwerke und „Wissensmonopole“ sichtbar gemacht werden. Ein wichtiges Ergebnis ist die Erkenntnis, dass für den Know-how-Transfer weiterhin Face-to-Face-Treffen der Netzwerkakteure unabdingbar sind. Zur Optimierung und Erweiterung von Transferroutinen wurde zusätzlich die „Netzwerkakademie“ gegründet. Die Netzwerkakademie ist ein PPI des Netzwerks und dient in erster Linie der Bündelung der gemeinsamen Weiterbildungsthemen. Im ersten Jahr richteten sich die Themen an die Führungskräfte, wobei die Themen jederzeit im Kontext der Netzwerkarbeit standen. Damit konnte auch auf der Ebene der Netzwerk beteiligten (Mitarbeiter, die zwar am Netzwerk beteiligt sind, aber im Vergleich zu den Netzwerkakteuren das Netzwerk nicht nach außen vertreten) ein regelmäßiger Know-how-Austausch gesichert werden.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg: Von Anfang an war es das Ziel des Netzwerks, für alle Partner wichtige, transferfähige Methoden, Instrumente und Hilfestellungen zu generieren, die im Intranet dokumentiert sind, laufend aktualisiert und durch Adaptionsprozesse an die jeweiligen partnerspezifischen Handlungsrahmen angepasst werden. Diese auf der Basis von Ergebnissen der Analysen von Know-how-Transfer-Strömen und Kompetenzentwicklungen der Netzwerkakteure bzw. -partner entwickelte Strategie hat sich vor allem in der Verstetigungsphase sehr bewährt: Die Partner können Qualitätsstandards,

Checklisten, methodische Arbeitshilfen u. a. selbst downloaden und nach Adaption anwenden bzw. umsetzen. Trotzdem ist das Netzwerkmanagement gerade bei den Adaptionprozessen als Inputgeber und Berater weiterhin gefragt, wenn auch in reduziertem Umfang. Für die Erarbeitung von Produkten für touristische oder pädagogische Endkunden beispielsweise stehen im Intranet des Netzwerk Checklisten, Online-Hilfen und Good-Practice-Beispiele bereit. Diese leicht transferier- und adaptierbaren PPIs werden von den Netzwerkakteuren auch an externe Kooperationspartner weiter kommuniziert. Zur Vermittlung von Innovationen an die Netzwerkakteure bzw. -partner selbst haben sich zielgruppengerechte Vermittlungskonzepte auf der Basis von Pilot-PPIs und Good Practices bewährt. Die Erhebungen des Know-how-Transfers im Netzwerk zeigen, dass für diese Zielgruppe Know-how am besten im Rahmen gegenseitiger Besuche/Besichtigungen transferiert wird. Face-to-Face-Treffen sind also weiterhin zur Erreichung vieler Netzwerkziele notwendig.

Binnenstrategie 6: Stärkere interne Verankerung

Eine Doppel-Strategie, die sowohl in das Netzwerk wirkt, als auch auf Außenwirkung zielt, besteht darin, sich gezielt um eine stärkere Verankerung des Netzwerks bei den Netzwerkpartnern zu bemühen. Dabei geht es darum, die Netzwerkarbeit weniger stark von einzelnen Personen, den jeweiligen Netzwerkakteuren, abhängig zu machen. Aus strategischen Gründen sollte deshalb vor allem die Arbeitsebene bei den Partnern in das Netzwerk mit einbezogen werden, seine Vorteile kennen und sich damit identifizieren. Ziel dieser Strategie ist es, aus dieser Gruppe heraus bei Bedarf kurzfristig Netzwerkakteure mit personenbezogener Win-win-Situation rekrutieren zu können („Stellvertreterregelung“). Die interne Verbesserung der Verankerung des Netzwerks soll dazu führen, dass es nicht nur auf der Akteurs-, sondern auch auf der Ebene der Partner-Mitarbeiter als wichtiges Instrument für die Weiterentwicklung derjenigen Kompetenzen gesehen wird, die zur Erreichung der organisationalen wie auch der persönlichen Ziele notwendig sind. Umsetzungsmöglichkeiten dieser Strategie sind eine Vernetzung von nicht (ständig) am Netzwerk beteiligten Mitarbeitern mit Netzwerkakteuren über PPIs.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg: Eigentlich wünschenswerte „Stellvertreterregelungen“ sind aufgrund der Kleinst- und kleinbetrieblichen Struktur der Netzwerkpartner (maximal 20 Mitarbeiter) kaum möglich. Trotzdem gibt es Ansätze zu einer stärkeren Verankerung: So bindet einer der Netzwerkpartner zur strategischen Ent-

wicklung seines touristischen Angebots auf lokaler Ebene Mitarbeiter und Partner aus seinem lokalen Netzwerk sowie Akteure aus dem Netzwerk Erdgeschichte ein. Dadurch wird das Netzwerk auf lokaler Ebene stärker verankert, was längerfristig zu einer stärkeren Unterstützung des Netzwerks und zur Entlastung des Netzwerkmanagements führen kann.

Fallbeispiel Gewerkschaftliche Netzwerke: In verschiedenen gewerkschaftlichen Netzwerken gibt es Bestrebungen, Stellvertreterregelungen einzuführen. Dabei sollen nach Möglichkeit aus jedem Betrieb zwei Interessenvertreter am Netzwerk beteiligt sein. Das Ziel ist, dass die Netzwerkarbeit nicht nur an einzelnen Personen hängt, sondern stärkere Anbindungen zu den Betriebsratsgremien hergestellt wird. Damit führt der „Ausfall“ einzelner Personen nicht zu einer Einstellung der Netzwerkarbeit eines Betriebsratsgremiums und der Einbindung des Betriebs in die Netzwerkarbeit.

4.3 Nach außen gerichtete Strategien

Zusätzlich zu den nach innen gerichteten Strategien werden für die Verstärkung von Netzwerken auch Strategien benötigt, die außerhalb des Netzwerks wirksam werden. Diese Notwendigkeit ergibt sich insbesondere aus

- den Anforderungen einer weiteren Finanzierbarkeit des Netzwerks,
- der Notwendigkeit einer Erweiterung des internen Know-hows durch externes Wissen,
- der Notwendigkeit der Generierung und Weiterentwicklung von Kompetenzen sowie
- der Notwendigkeit der Schaffung von Wettbewerbsvorteilen.

Außenstrategie 1: Entscheidungsträger einbinden

Netzwerke leben oft davon, dass in ihnen auch Entscheidungsträger wirksam sind, die über finanzielle und personelle Ressourcen (mit-)entscheiden können. Solche Entscheidungsträger sollten frühzeitig gezielt in die Netzwerkarbeit einbezogen werden, denn die beste Werbung für Netzwerkarbeit ist es, wenn erfolgreiche Netzwerkarbeit miterlebt wird. Allerdings birgt eine volle Integration von Entscheidungsträgern in ein Netzwerk die Gefahr, dass zuviel Hierarchie entsteht. Hier ist abzuwägen,

ob andere Modelle der Einbeziehung von Entscheidungsträgern in die Netzwerkarbeit sinnvoll sein können, beispielsweise in Form assoziierter informeller Netzwerke.

Fallbeispiel Gewerkschaftliche Netzwerke: Die gewerkschaftlichen Netzwerke bestehen im Wesentlichen aus Betriebs- und Personalräten, die ihr Amt ehrenamtlich ausüben. In mehreren Netzwerken ist die gezielte Einbindung hauptamtlicher Gewerkschaftssekretäre erfolgt. Diese haben dadurch, dass sie in den Netzwerken positive Erfahrungen sammeln konnten, im Weiteren den Fortbestand und die weitere Ressourcenausstattung von Netzwerkarbeit positiv beeinflusst.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg: Zur Minderung des Hierarchyproblems wird im Netzwerk Erdgeschichte bewusst auf die formelle Mitarbeit von Entscheidungsträgern verzichtet. Allerdings wurden Entscheidungsträger gezielt über das Subnetz GeoForum Baden-Württemberg formell eingebunden. Zusätzlich bestehen vielfältige informelle Kontakte zu vielen für das Netzwerk bedeutsamen Entscheidungsträgern.

Außenstrategie 2: Netzwerk als Machtfaktor etablieren

Netzwerke können eine spezifische Netzwerk-Kompetenz entwickeln, die von außen nachgefragt wird und die zur Entwicklung einer gewissen Machtstellung führen kann. Dies gilt besonders für sog. „Strong-Tie-Netzwerke“ (vgl. Kap. 3) mit festen Bindungen. Diese am Anfang auf Netzwerk-Kompetenz begründete Machtstellung kann im Laufe der Zeit zu einer offiziellen Machtstellung ausgebaut werden, zum Beispiel durch die Übernahme offizieller Zuständigkeiten. Dadurch kann sich ein Netzwerk einen „Unverzichtbarkeits-Status“ erwerben.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg: Noch hat das Netzwerk Erdgeschichte keinen offiziellen Status erwerben können. Durch gezielte Informationsarbeit hat es sich aber zu einem offiziellen Beratungs-Netzwerk für Verwaltungsstellen in den Themenbereichen „Geotourismus“, „geowissenschaftliche Öffentlichkeitsarbeit“ und „Geopädagogik“ entwickelt.

Fallbeispiel Gewerkschaftliche Netzwerke: Einige gewerkschaftliche Netzwerke haben durch ihre spezifische Zusammensetzung eine besondere Netzwerkkompetenz erhalten. Bei speziellen – insbesondere branchen-

spezifischen – Fragen werden diese Netzwerke daher seitens der Gewerkschaft als „Ratgeber“ konsultiert. Außerdem wird in den Netzwerken über gewerkschaftliche Positionen und Politik diskutiert. Über diese erarbeitete und zugeschriebene Kompetenz wächst den Netzwerken dann auch „Macht“ zu. Dies hat in mehreren Fällen einen positiven Einfluss darauf, dass die Gewerkschaften weitere finanzielle Mittel für die Netzwerkarbeit zur Verfügung stellen.

Außenstrategie 3: Nutzen von PPI zeigen

Von der bewussten Lobbyarbeit für das Netzwerk zu unterscheiden ist ein anderer Aspekt, durch den die Netzwerke nach außen hin positiv in Erscheinung treten: Durch die Prozesse und die Ergebnisse der Entwicklung von Netzwerk-PPIs (Netzwerk-Output in Form von Produkten, Projekten und Initiativen) profitieren nicht nur die Netzwerkpartner, sondern auch Außenstehende. Sie erfahren den Nutzen der Existenz eines bestimmten Netzwerks und können so zu Unterstützern seiner Verstärkung werden. Zu solchen „Unterstützern“ können „Kunden“ der Netzwerk-Produkte gehören, aber auch „Weiterentwickler“ von durch das Netzwerk initiierten, aber nicht mehr vom Netzwerk selbst weiter begleiteten Initiativen. Wichtig für eine erfolgreiche Implementierung dieser Strategie ist eine laufende Darstellung positiver Netzwerk-Wirkungen gegenüber potenziellen Unterstützern im Rahmen einer Netzwerk-Marketing-Strategie.

Fallbeispiel Gewerkschaftliche Netzwerke: Verschiedene gewerkschaftliche Netzwerke haben praktische Handlungshilfen für andere Betriebsräte erarbeitet, in denen unter anderem Beispiele guter Praxis dokumentiert sind. In mehreren Netzwerken wurden Positionspapiere erarbeitet, die sehr innovative Diskussionen abgebildet und damit den gewerkschaftlichen Diskussionsprozess positiv beeinflusst haben. Diese Aktivitäten geschahen nicht in erster Linie als gezielter Ansatz zur Verstärkung, doch wurden sie auch von „Netzwerkskeptikern“ als Leistungen der Netzwerke anerkannt und haben zur Akzeptanz der Netzwerkarbeit innerhalb der Gewerkschaften beigetragen.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg: Der Know-how-Transfer nach außen als einer von mehreren Indikatoren für entstandene Netzwerkkompetenz erfolgt im nationalen wie internationalen Bereich über eigene Fort- und Weiterbildungsmodule, die Mitarbeit in Gremien, Tagungsveranstaltungen und -präsentationen, Websites sowie zahlreichen Publikationen auf wissenschaftlichen und populären Ebenen.

Das Netzwerk Erdgeschichte hat über eine Subnetzbildung den von der UNESCO anerkannten Geopark Schwäbische Alb initiiert, der mittlerweile von Netzwerkpartnern und anderen Beteiligten selbständig geworden ist und weiterentwickelt wurde. Die Arbeit eines vom Netzwerk Erdgeschichte zum Jahr der Geowissenschaften initiierten und mit koordinierten Netzwerks „Runder Tisch Jahr der Geowissenschaften“ hat dazu geführt, dass Baden-Württemberg im bundesweiten Vergleich in diesem Themenjahr die meisten Veranstaltungen durchführen und die meisten Besucher zählen konnte. Der Nutzen des Netzwerks Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg wurde daraufhin auch für viele „Netzwerkskeptiker“ so klar erkennbar, dass diese sich danach sogar als Unterstützer des Netzwerks betätigt haben.

Außenstrategie 4: Folgestrukturen schaffen

Die Verstetigung von Netzwerkarbeit muss nicht immer in der gleichen Kooperationsform erfolgen wie die ursprüngliche Netzwerkarbeit. Wichtig erscheint es, geeignete Folgestrukturen frühzeitig zu konzipieren und zu gegebener Zeit zu realisieren. Dabei kann es um technische Folgestrukturen gehen wie z. B. die Pflege einer Homepage und/oder um personelle wie die Einsetzung eines Ansprechpartners. Darüber hinaus sind auch alternative Strukturen denkbar, wie an den Beispielen guter Praxis deutlich wird.

Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheits- und Personalmanagement: In diesem Fall wurden zahlreiche Subnetzwerke (Stationsleitungen, Sozialstationen) geschaffen, die als Ergebnisse der Netzwerkarbeit der Akteure zu sehen sind. Die Verantwortung für die Gestaltung bleibt bei den Netzwerkakteuren. Des Weiteren wurde eine eigene Netzwerk-Akademie gegründet, die die gemeinsame Plattform für die Kompetenzentwicklung der Fach- und Führungskräfte der Netzwerkpartner bildet. Aus der Erfahrung des ersten Jahres sollten folgende Optimierungen vorgenommen werden:

- Der Netzwerkverantwortliche koordiniert sich mit der Weiterbildungsakademie (Absprache mit Dozenten zu inhaltlichen Schwerpunkten, Bestimmen des Teilnehmerniveaus).
- Jeder Netzwerkpartner bestimmt einen Netzwerkakademie-Verantwortlichen, der das Bindeglied zum Netzwerkverantwortlichen darstellt und die Netzwerk-Weiterbildungen in der Einrichtung organisiert und koordiniert.

- Die Netzwerkakademie-Verantwortlichen bilden auch die Projektgruppe Netzwerk-Akademie, die sich zweimal im Jahr zur thematischen und organisatorischen Abstimmung trifft.
- Eine Erweiterung des Dozentenpools wird angestrebt.
- Die Weiterbildungsangebote werden auf der Netzwerk-Homepage veröffentlicht.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg: Die Bildung von Subnetzen ist nicht nur eine Dezentralisierungs- und Modularisierungsstrategie, sondern auch eine Möglichkeit, frühzeitig Folgestrukturen für das „Hauptnetz“ zu etablieren. So wurde im Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg als eine Verstetigungsvariante diskutiert, ob der aus einem Subnetz hervorgegangene Geopark Schwäbische Alb die Aufgaben des Hauptnetzes übernehmen sollte. Diese Variante wurde bislang nicht umgesetzt, wäre aber als längerfristige Option durchaus denkbar.

5 Transformation als Sonderform der Verstetigung

Wie in Kapitel 4.2 bereits beschrieben, wird unter Transformation ein Sonderfall der Verstetigung verstanden. Hierbei werden zwar durch organisatorisch-strukturelle Veränderungen des Netzwerks einige Netzwerkcharakteristika aufgegeben, trotzdem kann die neue Organisationsstruktur dem ursprünglichen Netzwerk in vielen Punkten ähnlich sein. Diese Ähnlichkeit reicht von den Zielsystemen über Netzwerk-Kompetenzen bis hin zu den Netzwerkakteuren und -partnern, die entweder „Doppelmitgliedschaften“ pflegen oder aber das Netzwerk verlassen haben und in die neue Organisation übergegangen sind. Hier sind viele verschiedene Modelle, auch Übergangsmodelle denkbar. Einige Beispiele dafür sind nachstehend kurz beschrieben.

5.1 Netzwerk als BGB-Gesellschaft

Netzwerke sind, sofern die Netzwerkpartner Institutionen sind, aus rechtlicher Sicht meist „hybride“ Organisationen, d. h. sie entstehen oftmals in einer Gemengelage, „die Elemente aus Netzwerk, Vertrag und Organisation in sich vereinigt“ (Teubner 2001). Eine genaue rechtliche Durchdringung von Netzwerken ist noch nicht erfolgt und hängt sehr stark vom einzelnen Netzwerktyp ab. Allerdings sind Netzwerke, die Vereinbarungen zur Erarbeitung gemeinsamer PPIs schließen, nach gängiger Auffassung in der Regel BGB-Gesellschaften (Gesellschaften bürgerlichen Rechts = GbR): „Die BGB-Gesellschaft ist nach dem Gesetz eine Personenmehrheit, die sich zur Verfolgung eines gemeinsamen Ziels zusammengefunden hat, wobei vertraglich vereinbart wird, dass und wie jeder der Teilnehmer an der Erreichung des Ziels mitzuwirken hat. (§ 705 BGB)“ (zit. nach <http://bgb.jura.uni-hamburg.de/av/gesellschaftsrecht/bgb-g.htm#natur>). Diese vertragliche Vereinbarung muss dabei nicht explizit vorliegen: Sobald nach außen wirkende PPIs entwickelt werden, kann eine solche vertragliche Vereinbarung als gegeben unterstellt werden, so dass Netzwerkpartner, die an der PPI-Erarbeitung beteiligt sind, als Gesellschafter einer GbR betrachtet werden können.

5.2 Übergangsformen

Neben den zuvor beschriebenen Binnen- bzw. Außenstrategien der Netzwerkverfestigung und der hier beschriebenen Transformation gibt es verschiedene Übergangsformen. So kann die bereits geschilderte Subnetz- bildung sehr schnell zur Bildung einer eigenständigen Organisation führen, die am Anfang noch stärker, am Ende dann kaum mehr bzw. gar nicht mehr vom Know-how des „Mutternetzwerks“ abhängig ist.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg: Der Geopark Schwäbische Alb wurde ursprünglich als Subnetz-PPI des Netzwerks Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg initiiert. Mittlerweile besitzt er eine vom ursprünglichen „Mutter-Netz“ organisatorisch abgekoppelte, aber durch Know-how-Austauschstrukturen weiterhin verbundene, eigenständige Organisationsform.

Fallbeispiel Netzwerk Betriebliches Gesundheits- und Personalmanagement: Im Netzwerk Betriebliches Gesundheits- und Personalmanagement wurde eine Weiterbildungsakademie gebildet. Vier der fünf Netzwerkpartner haben sich zum „Kompetenzzentrum Weiterbildung und Transfer in den Prozess der Arbeit“ zusammengeschlossen. In einem ersten Schritt wurde durch die Netzwerkbegleitung in den Einrichtungen Weiterbildungsbedarfserhebungen durchgeführt. Die Akteure erarbeiteten ihrerseits Weiterbildungsthemen für die Mitarbeiter. Aus den Ergebnissen werden Weiterbildungsthemen festgelegt, die gemeinsam durchgeführt werden. Die gesamte Weiterbildung wird extern organisiert. Die Netzwerkpartner zahlen anteilig, gemessen an der Anzahl der Mitarbeiter, einen Sockelbetrag. Dazu kommen dann die Seminargebühren, die für alle Netzwerkteilnehmer gleich sind. Die Vorteile liegen vor allem

- in der Einsparung von Zeitressourcen, weil die Weiterbildung extern organisiert wird,
- in der Einsparung von Geldmitteln, weil die Weiterbildung im Verbund preiswerter wird,
- in der Ausrichtung der Weiterbildungsinhalte an den Bedürfnissen der Einrichtungen,
- in der Durchführung der Weiterbildungsthemen durch die Projektbegleitung, womit auch der Transfer in den Arbeitsprozess gestaltet werden kann.

Die Verantwortung für diese Form der Transformation liegt bei der externen Organisation der Weiterbildung. Das hat den Vorteil, dass die Netzwerkpartner in ihren Entscheidungen weiterhin autonom sind, weil sie keine weiteren Verbindlichkeiten eingehen. Andererseits besteht die Gefahr, dass gerade durch diese Unverbindlichkeit die Ressourcen (angebotene Plätze für jede Einrichtung) der Netzwerkakademie nicht ausgeschöpft werden.

Auch andere aus einem Netzwerk hervorgegangene Strukturen wie gemeinsame Firmen-Ausgründungen o. Ä. kommen grundsätzlich als Trägerstrukturen einer teilweisen oder vollständigen Transformation in Frage. Die Vielzahl der Modelle zeigt, wie flexibel auf die jeweiligen Verstärkungserfordernisse reagiert werden kann. Umgekehrt sind mit der Transformation nahezu immer auch Verluste des Netzwerk-Kapitals verbunden. Daraus ergibt sich ein zwingender Bedarf an Monitoring und möglichst externer Evaluation.

5.3 Abgekoppelte Organisationsformen

Auch bei den vom „Mutter-Netzwerk“ abgekoppelten Strukturen gibt es verschiedene Typen. Neben eigenständigen Organisationsformen gibt es auch solche, die in bereits bestehende externe Organisationen integriert werden. In der Regel muss dabei die externe Organisation an die neuen Anforderungen des integrierten Teils angepasst werden.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg: Die Organisationsform des Geoparks Schwäbische Alb wurde von einem Subnetz des Netzwerks Erdgeschichte hin zu einem Ausschuss eines externen eingetragenen Vereins umgewandelt. Da dieser Verein nicht das ganze Zielsystem des ursprünglichen Subnetzes abdeckt, wurde die Vereinssatzung teilweise an die Anforderungen einer Geopark-Organisation angepasst. Über Personen (ein Akteur des Mutternetzes ist im Ausschuss als beratendes Mitglied tätig) und über Partner (der Geopark ist Partner im Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg) ist der Ausschuss weiterhin mit dem „Mutter-Netz“ verknüpft. Ob dieses Modell Erfolg haben wird, soll zu gegebener Zeit eine Evaluation zeigen.

Fast schon als „traditionell“ kann die vollständige Transformation von Netzwerken in eigenständige Organisationsformen bezeichnet werden. In

Frage kommen „offizielle“ (also mit schriftlichen Vereinbarungen versehene) Gesellschaften bürgerlichen Rechts, Gesellschaften mit beschränkter Haftung (auch als gemeinnützige gGmbH), Stiftungen o. Ä. Eine vollständige Transformation eines Netzwerks in eine dieser „klassischen“ und „festen“ Organisationsformen bringt jedoch meist gravierende Nachteile mit sich: Netzwerke zeichnen sich ja häufig durch hohe Flexibilität, eine große Bandbreite an unterschiedlichsten Akteuren und Partnern sowie heterogene und teilweise divergierende Zielsysteme aus. Diese Charakteristika bringen es mit sich, dass Netzwerke nur schwer, gar nicht oder nur mit einem erheblichen Verlust des Netzwerk-Kapitals in eines dieser festen Organisationsmodelle mit ihren Charakteristika „hineinzupressen“ sind:

- Hierarchie: Viele der „festen“ Strukturen bringen starke Hierarchien mit sich, die mit der hierarchiearmen und daher Know-how-Transfer fördernden Arbeitsweise eines Netzwerks nicht kompatibel sind. Beispiele für hierachiefördernde Elemente einer „festen“ Organisation sind unterschiedliche Mitwirkungsrechte, Wissensvorsprünge, Weisungsbefugnisse u. Ä.
- Beitrittsschwellen: Für viele bislang im Netzwerk mitarbeitenden Akteure und Partner ergeben sich Beitrittsschwellen zur neuen Organisation. Solche Schwellen können im finanziellen Bereich liegen (z. B. Notwendigkeit der Mitfinanzierung des Stammkapitals einer GmbH) oder aber durch eine Veränderung der inhaltlichen Schwerpunktsetzung im Rahmen der Transformation entstehen. Viele der im früheren Netzwerk aktiven Partner und Akteure scheuen den mit einer solchen Transformation oft verbundenen Zwang zu einer starken Verbindlichkeit bzw. zu einer längerfristigen zeitlichen Bindung an diese Organisation.
- Außenkontakte: „Feste Organisationsformen“ sind nach außen hin meist stärker abgeschirmt als Netzwerke. „Abschirmstrategien“ reichen von der Sanktionierung der Weitergabe definierter Betriebsgeheimnisse bis hin zu rechtlich festgelegten Befugnissen zur Außenvertretung der Organisation. Diese stärkere Abschirmung kann für den Know-how-Transfer gravierende Hemmnisse mit sich bringen.

5.4 Mutternetz als Holding

In den seltensten Fällen ist die Transformation eines Netzwerks in eine einzige feste Organisationsform sinnvoll und angebracht. Um möglichst

viel des entstandenen Netzwerk-Kapitals erhalten zu können, sollten stattdessen hybride Lösungen bzw. Mischlösungen überdacht werden. Zu prüfen ist als erstes, ob nur Teile oder das ganze Netzwerk transformiert werden sollen. So kann es sinnvoll sein, zunächst nur fachlich bzw. regional oder nach Projekterfordernissen abgrenzbare Teile des Netzwerks in jeweils passende neue Organisationsformen zu transformieren, andere Netzwerkteile wie das gewachsene und daher über besonders viel „Netzwerk-Kompetenz“ verfügende „Mutter-Netz“ und andere Subnetze jedoch weiterhin zu belassen. Zur Transformation hin zu einer eigenständigen „Netzwerkakademie“ geeignete Netzwerkteile können beispielsweise die bislang mit Personalentwicklung oder Aus- und Fortbildungskonzepten befassten Teile sein. Eine andere Möglichkeit ist die Transformation von als Regionalinitiativen gestarteten Netzwerk-PPIs (Beispiel Geopark des Netzwerks Erdgeschichte).

In vielen Fällen könnte eine Netzwerk-Architektur am sinnvollsten sein, die das „Mutter-Netzwerk“ mit seinem Kompetenz-Schwerpunkt als „ Holding“ mehrerer unterschiedlicher Organisationsstrukturen (Subnetze, Einzelpartner, teilweise oder ganz transformierte Netzwerkteile etc.) vorsieht.

Fallbeispiel Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg: Das Netzwerk Erdgeschichte/GeoForum Baden-Württemberg fungiert als „Mutter-Netzwerk“ verschiedener fachlich und regional abgegrenzter Subnetze, des vom Subnetz zum Vereinsausschuss transformierten Geoparks Schwäbische Alb und weiterer Partner und Akteure.

Eine andere Frage ist, ob die Transformation hin zu einer neuen Organisation (Transformationsvariante 1) erfolgen muss oder ob die Transformation auch in eine bereits bestehende Organisation hinein (Transformationsvariante 2) erfolgen kann. Dem hohen Aufwand von Variante 1 steht die Notwendigkeit bei Variante 2 gegenüber, dass die in Frage kommende bestehende Organisation zu Änderungs- und Adaptionsprozessen bereit sein muss. Hier zeigt sich, wie wichtig eine frühzeitige strategische Anlage und Pflege von Beziehungen zu potenziell wichtig werdenden, externen Transformationsorganisationen im Rahmen eines Netzwerkmanagements werden kann.

Bei allen diesen Modellen bleiben immer einige Probleme ungelöst. So stellt sich in allen Variationen von „ Holding“-Konstruktionen stets das grundlegende Problem, dass die Netzwerkpartner in beiden Organisati-

onen Mitglied sind und damit durch eine Doppelmitgliedschaft belastet werden. Die Alternative hierzu wäre der Rückzug aus dem „Mutternetz“ und die Konzentration auf das projektorientierte Teilnetz. Dies hat allerdings den Nachteil, dass die in der „ Holding“ gebündelte, übergreifend ausgerichtete Netzwerk-Kompetenz von diesen Partnern nicht mehr genutzt werden kann.

Alle diese Beispiele zeigen, dass bei der Beantwortung der Fragen nach dem „Ob“ und dem „Wie“ der Transformation letztendlich die Erfahrung und das Abwägungsgeschick eines Netzwerks und seines Managements gefragt sein werden. Für Netzwerke empfiehlt es sich also, sich frühzeitig um diese Fragen zu kümmern, um rechtzeitig entsprechende Strategien entwickeln zu können.

6 Fazit

Die vorliegende Handlungsanleitung hat mit der Verstetigung von Netzwerkarbeit einen Schwerpunkt gesetzt, der gemeinhin bei der Diskussion über Netzwerke systematisch unberücksichtigt bleibt. Netzwerkbetrachtungen enden in der Regel damit, dass ein Netzwerk erfolgreich initiiert wurde und es zu einer Stabilisierung der gemeinsamen Arbeit gekommen ist.

Mit Blick auf die Verstetigung wurden durch die Verfasser identifizierte Arbeits- und Lernformen beschrieben und die Frage der Bildung von Wissens- und Sozialkapital in Netzwerken betrachtet. Die bewusste Gestaltung dieser Themenbereiche sehen die Autoren als Voraussetzungen und unterstützende Elemente für die erfolgreiche Verstetigung von Netzwerkarbeit an.

Im Kern wurden unterschiedliche strategische Ansätze für explizit angelegte Verstetigungsstrategien vorgestellt. Um die Erfolgsaussichten einer Verstetigung zu erhöhen, sind sie in einem Strategiemix für jedes Netzwerk festzulegen. Dabei wurden interne Ansätze („Binnenstrategien“) von solchen unterschieden, die vom Netzwerk aus gesehen nach außen zielen („Außenstrategien“).

Abschließend wurde aufgezeigt, dass die Verstetigung von Netzwerken nicht zwangsläufig in Form weiterer Netzwerkarbeit erfolgen muss, sondern dass auch die Transformation des Netzwerks in andere Organisationsformen wie Subnetze oder festere Zusammenschlüsse, vor allem aber in verschiedenste Übergangs- und Mischformen möglich ist.

Die Autoren hoffen, mit dieser Broschüre Netzwerkern und Netzwerkmanagern Hilfestellungen und Anregungen für die gezielte Verstetigung eigener Netzwerke gegeben zu haben. Für Anregungen und Kritik stehen die Autoren gerne zur Verfügung.

Literatur

Borkenhagen, P.; Jäkel, L.; Kummer, A.; Megerle, A.; Vollmer, L.-M.: Netzwerkmanagement. Handlungsanleitung für die Praxis 8. Berlin 2004

Dehnbostel, P.; Elsholz, U.: Berufsbildungsnetzwerke in der Weiterbildung – Merkmale, Typen und lernorttheoretische Einordnung. In: *Pätzold, G.; Stender, J.* (Hrsg.): Lernortkooperation und Bildungsnetzwerke. Bielefeld 2004, S. 113-125

Elsholz, U.: Gewerkschaftliche Netzwerke zur Kompetenzentwicklung. Qualitative Analyse und theoretische Fundierung als Organisations- und Lernform. München 2006

Jansen, D.: Interorganisationsforschung und Politiknetzwerke. In: *Jansen, D.; Schubert, K.* (Hrsg.): Netzwerke und Politikproduktion, Konzepte, Methoden, Perspektiven. Marburg 1995, S. 95-110

Jansen, D.: Einführung in der Netzwerkanalyse. Opladen 2003

Jansen, D.: Netzwerke und soziales Kapital. In: *Weyer, J.* (Hrsg.): Soziale Netzwerke. München, Oldenburg 2000, S. 35-62

Kappelhoff, P.: Macht in Politiknetzwerken – Modellvergleich und Entwurf eines allgemeinen Entscheidungsmodells. In: *Jansen, D.; Schubert, K.* (Hrsg.): Netzwerke und Politikproduktion, Konzepte, Methoden, Perspektiven. Marburg 1995, S. 24-51

KomNetz: Anleitung zum Knüpfen gewerkschaftlicher Netzwerke. Glossar. Herausgegeben vom Projekt „Kompetenzentwicklung in vernetzten Lernstrukturen“. Manuskriptdruck, Hamburg 2004

Megerle, A.: Netzwerke als Instrument zur Kompetenzentwicklung im Bereich Personal- und Organisationsentwicklung. In: QUEM-Bulletin 4/2005, S. 11-15

Nonaka, I.; Takeuchi, H.: Die Organisation des Wissens. Frankfurt a. M. 1997

Probst, G.; Knaese, B.: Risikofaktor Wissen: wie Banken sich vor Wissensverlust schützen. Wiesbaden 2000

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

Sydow, J.; van Well, B.: Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation – Strukturierungstheoretische Analyse eines wissensintensiven Netzwerks. In: *Schreyögg, G.; Conrad, P.* (Hrsg.): Managementforschung 6. Berlin, New York 1996, S. 191-243

Teubner, G.: Das Recht hybrider Netzwerke. In: ZHR, Zeitschrift für das gesamte Handelsrecht und Wirtschaftsrecht, 165/2001, S. 550-575

Winkler, J.: Personale Führung in Netzwerken kleiner und mittlerer Unternehmen. Theoretische und empirische Betrachtungen zur Entstehung, Reproduktion und Veränderung von Führungsbeziehungen bei überbetrieblicher Kooperation. München, Mering 2004

