In: Becker, T., Dammer, I., Howaldt, J., Loose, A. (Hrsg); Netzwerkmanagement, Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg, 3. Auflage, Springer Verlag 2011, S. 87 - 102.

klima: aktiv – Netzwerkbildung zwischen Politik und Wirtschaft

Alexander Schmidt

1 Einführung

Politische Steuerung und…

Die funktionale Differenzierung moderner Gesellschaften führt in vielen Aufgabenbereichen zum Versagen der bisherigen Steuerungsmechanismen der Politik. In der Vergangenheit wurden zentralisierte, hierarchische Steuerungsinstrumente der Politik wie z. B. Vorgabe von Grenz- oder Zielwerten durch Gesetze, Anreize für Investitionen oder der Einsatz neuer Technologien durch Förderungen erfolgreich eingesetzt. Komplexere Aufgabenstellungen können durch derartige Instrumente jedoch nicht bewältigt werden. Ziel des Staates muss zukünftig viel mehr sein, Selbstorganisation zu fordern und zu fördern.

…Selbstorganisation von Netzwerken…

Um Selbstorganisation entwickeln zu können liegt daher die besondere Aufgabe des Staates darin, die Reflexionsfähigkeit von Teilsystemen zu steigern und Selbstorganisation zu ermöglichen. Diese neue Rolle des Staates gilt es zu üben und laufend weiter zu entwickeln.

…am Beispielthema „Klimaschutz“

Im vorliegenden Text ist am Beispiel der österreichischen Klimaschutzinitiative klima:aktiv ein fünfjähriger Entwicklungsprozess beschrieben: Die Selbstorganisationsfähigkeit dieses Netzwerkes im Spannungsfeld zwischen Politik und Wirtschaft wurde an mehreren Stellen auf Grund turbulenter Veränderung im Umfeld auf den Prüfstand gestellt. Wie es diese Prüfungen sowie eine externe Evaluation überstanden hat, ist nachfolgend beschrieben.

Der Autor begleitete diesen Netzwerk-Entwicklungsprozess als Berater und Moderator über insgesamt fünf Jahre.

2 Ziele, Struktur und Rahmen der Klimaschutzinitiative klima:aktiv

Im Sektor des Klimaschutzes waren, wie schon erwähnt, herkömmliche Steuerungsformen der Politik wie z. B. die Verschärfung von Ordnungsrahmen, die Setzung von Anreizen durch Förderungen oder Steuerung der Marktpreise über Steuern in der Vergangenheit hoch erfolgreich. So konnten gewisse Schadstoffe ganzer Industrien auf ein vertretbares Maß reduziert werden oder

spezifische Emissionsgrenzwerte für neue Heizanlagen in Haushalten wirksam eingeführt werden.

Das Ziel: tragfähige Lösungen für komplexe Anforderungen

Die aktuellen Aufgabenstellungen im Kontext des Klimaschutzes wie z. B. Bewusstseinsbildung bei der Bevölkerung für Energieeffizienz und sorgsamen Umgang mit vorhandenen Energieträgern oder auch die Steigerung der Qualität von Produkten in bestehenden Märkten, geschweige denn ein fundamentaler Umbau des Wirtschaftssystems, können mit klassischen Instrumenten kaum mehr gelöst werden. Um derartige Aufgabenstellungen bewältigen zu können, braucht es ein komplexes Zusammenspiel einer Vielzahl von Akteuren aus Politik, politiknahen Institutionen sowie Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen. In dieser Landschaft sowohl kooperierender als auch konkurrierender Akteure mit ihren unterschiedlichen Interessen gilt es, tragfähige Lösungen zu entwickeln.

Der Weg: Anregung und Bündelung durch Vernetzung

Die österreichische Klimaschutzinitiative klima:aktiv wurde im Jahr 2004 mit dem Anspruch ins Leben gerufen, einen Brückenschlag zwischen Politik und Wirtschaft zu vollziehen. Das zentrale Ziel von klima:aktiv ist die Markteinführung und rasche Verbreitung von klimafreundlichen Technologien und Dienstleistungen in den Bereichen Bauen und Sanieren, Mobilität, Energiesparen und Erneuerbare Energien. Dabei werden auf der Nachfrageseite sowohl Konsumenten als auch investierende Unternehmen adressiert. Auf der Angebotsseite werden Impulse zur Transformation des Angebots gesetzt. Die wichtigsten Impulse zur Markttransformation sind die Aktivierung und Vernetzung der Marktpartner, die Qualifizierung der Dienstleister, das Etablieren von Qualitäts-Standards, die Information und Motivation zum Umdenken sowie Beratung und Unterstützung. So ergänzt die Klimaschutzinitiative klima:aktiv die bestehenden, klassischen Instrumente wie Gesetze, Verordnungen und Förderungen im Bereich des Klimaschutzes. klima:aktiv unterstützt dabei auch die Aktivitäten der Partner aus den Bundesländern und der Wirtschaft.

Die Struktur von klima:aktiv zum Zeitpunkt des Starts

Themenbereiche

klima:aktiv ist die Initiative des Lebensministeriums. Die Austrian Energy Agency setzt klima:aktiv um und koordiniert die verschiedenen Maßnahmen in den vier Themenbereichen Mobilität, Energiesparen, Bauen & Sanieren und Erneuerbare Energie. Der offizielle Start der Klimaschutzinititative war im Jahr 2004 und ist bis ins Jahr 2012, dem Ende der Kyotovertragsperiode, konzipiert. Die ersten Vorbereitungen bei relevanten Stakeholdern haben bereits im Jahr 2002 begonnen.

themenspezifische Programme

klima:aktiv wurde als eine Vielzahl von themenspezifischen Programmen gestartet. Die Themenschwerpunkte der Programme sind teilweise technologieorientiert (Solarwärme, Biomasse, Biogas,…) und teilweise produkt- bzw. zielgruppenorientiert (Bundesgebäudecontracting, klima:aktiv Haus, energieeffiziente Geräte,…). Im Kern setzen diese Programme mit unterschiedlicher Gewichtung an folgenden Hebeln an:

operative Schwerpunkte

- Aus- und Weiterbildung
- Qualitätssicherung

- Standards entwickeln und implementieren
- Information und Beratung
- Marktbearbeitung mit Partnern aus der Wirtschaft und den Ländern.

Jedes Programm ist als projektförmig geplantes Vorhaben zu verstehen, dessen Auftraggeber das Lebensministerium, vertreten durch die Austrian Energy Agency, ist. Heute managt das klima:aktiv Dachmanagement insgesamt 22 Programme, mehr als 150 Unternehmenspartnerschaften, 400 Projektpartnerschaften und rund 3.000 Kompetenzpartner (www.klimaaktiv.at).

Als Grundstruktur war in der Startphase, wie aus den folgenden Abbildung en gut ersichtlich, die hierarchische Steuerung dominant (Abb. 1 und 2).

Zu Beginn: stärker hierarchische Steuerung

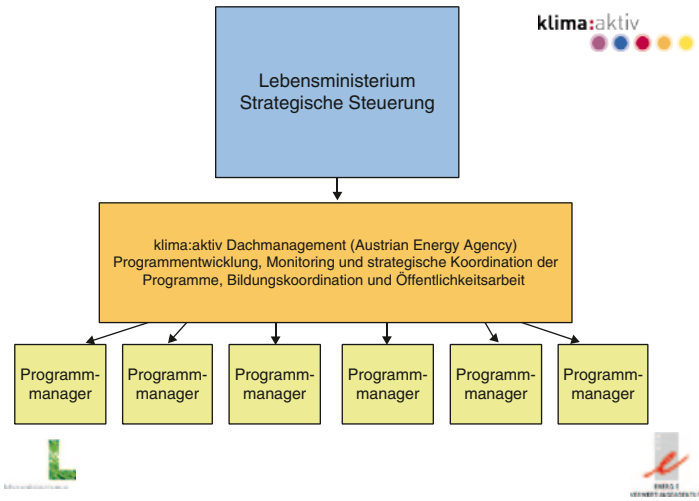


Abb. 1: Struktur klima: aktiv in der Anfangsphase (2004)

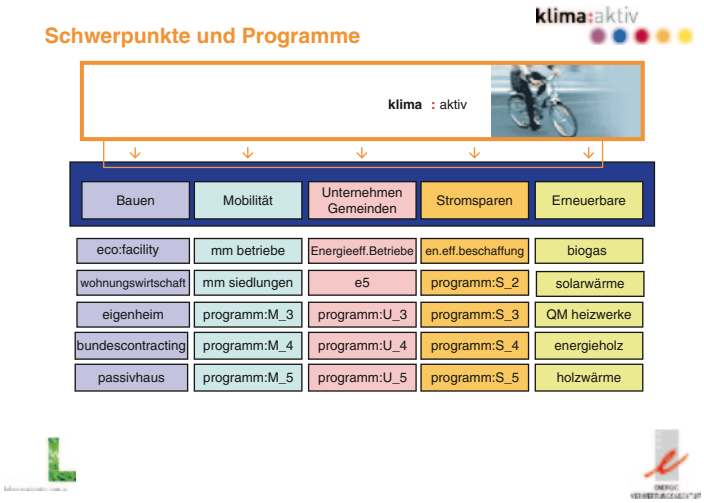


Abb. 2: Schwerpunkte und Programme klima:aktiv

Rollenverteilung

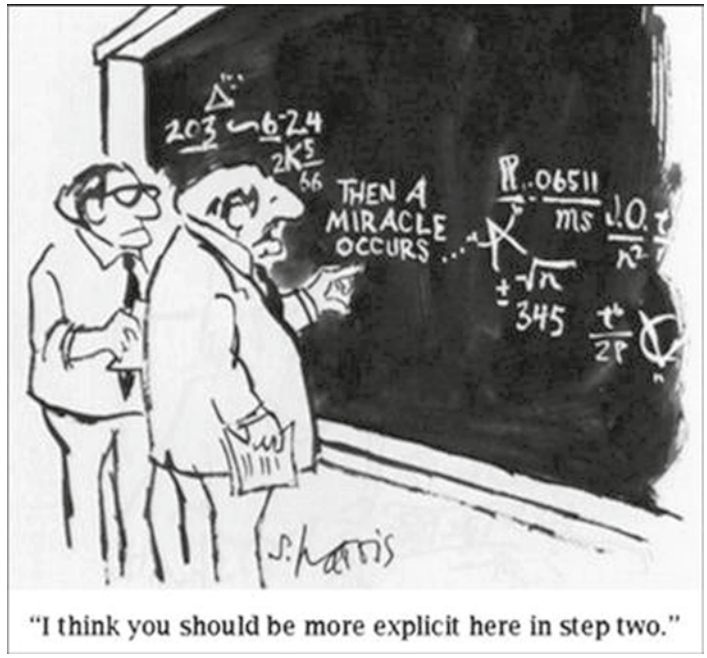
Die Rollenverteilung zwischen den unterschiedlichen Akteuren war bereits grob definiert:

- Lebensministerium: Strategische Steuerung
- klima:aktiv Management: Programmentwicklung, Monitoring und strategische Koordination der Programme, Bildungskoordination und Öffentlichkeitsarbeit
- Programm-Manager: Projektförmige Steuerung des Programms

Rahmensetzung für die Programme und konsequente Anwendung des Logic Models

Methode

In jährlichen Arbeitsprogrammen wurden die Ziele und erwarteten Outcomes des jeweiligen Programms definiert. Basis dafür ist das Logic Model. Logic Models machen transparent, wie die einzelnen Aufgaben und Teile eines Programmes zur Zielerreichung beitragen, in welcher Beziehung sie zueinander stehen und welche kurz-, mittel- und langfristigen Ergebnisse erwartet werden können.



"I think you should be more explicit here in step two."

Quelle: www.evalguide.ethz.ch

Die Einführung und konsequente Einforderung zur Anwendung des Logic Models erzeugte in den Programmen und bei den verantwortlichen Programm-Manager/innen bereits frühzeitig eine ausgeprägte Ergebnisorientierung. Das Logic Model dient sowohl als Grundlage für die jährliche Programmplanung als auch für die angekündigte regelmäßige Evaluation.

Die Phasen des Entwicklungsprozesses

Im Rückblick lässt sich der Entwicklungsprozess von klima:aktiv über den Zeitraum von 2004 bis 2009 in drei zentrale Phasen teilen:

Startphase

Herausforderungen beim Start

Die Startphase lässt sich entlang folgender Herausforderungen grob skizzieren:

- detailliertes Umsetzungskonzept erarbeiten zur Sicherung eines schnellen Starts
- von Beginn an partizipative Elemente integrieren – Chance und Risiko zugleich
- Vertrauen der (politischen) Hierarchie in das Dachmanagement schaffen und pflegen
- Selektion der Player (= Programm-Manager) für klima:aktiv und die damit verbunden Konsequenzen managen
- wirksame Standards für die Programm-Steuerung etablieren und gleichzeitig Ownership erzeugen.

Komplexität markiert das Ende der Startphase

Das Ende der Startphase wurde nach knapp einem Jahr sichtbar. Die projektförmige Steuerung kam an ihre Grenzen – erste Zielkonflikte der Programme wurden spürbar. Mehrere Programme kontaktierten zeitnah dieselben Zielgruppen und einzelne Wirtschaftspartner wurden von mehreren Programmen angesprochen. Das Risiko, dass klima:aktiv von außen als unkoordiniert wahrgenommen wird, wurde größer. Die Koordination der Zielgruppenansprache und der Öffentlichkeitsarbeit als Querschnittsaufgabe über alle Programme tauchte als neue Herausforderung für das klima:aktiv Management auf.

Aufbauphase

Zentrale Aufgaben der Aufbauphase

Die Aufbauphase fokussierte auf folgende zentrale Hauptaufgaben für das Dachmanagement:

- Starten weiterer Programme
- horizontale Vernetzung zwischen den Programmen etablieren und stärken
- neue Standards entwerfen, bestehende Standards weiter entwickeln.

Mittelfristig sollte klima:aktiv seine Qualitäts-Standards insbesondere über die Partnerschaften mit Unternehmen verbreiten und seine Wirkung entfalten. Dazu war es wichtig, starke, glaubwürdige Standards zu setzen und zu pflegen und klima:aktiv als starke Marke am Markt zu etablieren. Über die Partnerschaften mit den Wirtschaftsunternehmen sollte die Marke klima:aktiv und die damit verbundenen Standards verbreitet werden.

Die Partnerschaft eines Wirtschaftsunternehmens mit klima:aktiv erlaubt dem Unternehmen das klima:aktiv Logo zu nutzen, und beinhaltet auch die Selbst-Verpflichtung der Unternehmen, die von klima:aktiv entwickelten Qualitäts-Standards auf die eigenen Produkte und Dienstleistungen anzuwenden.

Der Übergang von der Aufbauphase in die nächste Phase wurde dadurch deutlich, dass das Interesse seitens der Wirtschaftsunternehmen an einer Kooperation mit klima:aktiv immer stärker wurde. Nun galt es den Fokus noch stärker

von ‚innen' (das klima:aktiv Netzwerk) nach ‚außen' (das Netzwerk der Wirtschaftsunternehmen) zu richten.

Keep it running – und die erste externe Evaluation

Stand nach 3 Jahren

Nach mehr als drei Jahren Laufzeit von klima:aktiv ließ sich der Status folgendermaßen skizzieren:

- Zunehmend mehr Unternehmen zeigten Interesse an einer Kooperation mit klima:aktiv, um als Wirtschaftspartner das Image der Marke von klima:aktiv zu nutzen und an der Verbreitung der Ziele von klima:aktiv mitzuwirken. Nach der Festigung von klima:aktiv nach innen ging es nun darum, das Netzwerk nach außen zu erweitern. Die Kooperationen mit Partnern und Ländern wurden proaktiv weiterentwickelt.
- Die Verträge mit einzelnen Programmen wurden erneuert. Die ersten Rahmenverträge näherten sich dem Ende ihrer Laufzeit. Die Ergebnisse wurden evaluiert und bei den meisten Programmen wurde eine Verlängerung um weitere zwei Jahre zugesagt. Das Dachmanagement musste wieder eine Vielzahl neuer Verträge erstellen und freigeben.
- Die beiden Themenbereiche Energie und Mobilität wurden bisher von unterschiedlichen Abteilungen im Ministerium mit unterschiedlichen Steuerungslogiken geführt. In Zukunft sollten diese beiden Bereiche enger abgestimmt agieren und die Kooperationen verbessert werden.
- Im Jahr 2007 wurde vom Lebensministerium eine externe Evaluierung von klima:aktiv beauftragt. Damit stand ein wichtiger Meilenstein in der Entwicklung von klima:aktiv bevor. Zentrale Frage war: Wie wird das Vorhaben von einer unabhängigen Stelle beurteilt?

3 Der Netzwerk-Entwicklungsprozess im Rückblick (2004–2009)

‚Innen' und ‚außen': Veränderungen bewältigen

Insbesondere in den Jahren 2006–2008 prägte eine Vielzahl von Veränderungen und Unsicherheiten das Umfeld von klima:aktiv:

- Die kurzfristig extreme Verteuerung der Holz-Pellet-Preise in Österreich die steigenden Ölpreise am Weltmarkt steigerten das Interesse an den Leistungen von klima:aktiv, vor allem in den Themenbereichen Heizen und Energieeffizienz.
- Immer mehr Konsument/innen suchten nach hochwertiger Beratung zu Energiesparmaßnahmen und alternativen Energieträgern.
- Jene Unternehmen, die in diesen Themenfeldern am Markt waren, versuchten ihre Sichtbarkeit zu erhöhen und das Vertrauen potenzieller Kunden zu gewinnen. Die Verbindung der Unternehmen mit der Marke klima:aktiv war dabei ein möglicher Stellhebel.
- Neue Mitarbeiter/innen waren in Dachmanagement-Team zu integrieren und auch bei den Programmen änderten sich viele Leitungsstellen.

- Politische Prioritäten wurden neu gesetzt. Mit dem Klima- und Energiefonds wurde von der Politik eine neue Institution etabliert, bei der anfangs nicht klar war, ob hier ein Mitspieler oder ein Gegenspieler zu klima:aktiv positioniert werden sollte.

Speziell in dieser Phase wurde sichtbar, wie weit die Reflexionsfähigkeit und, damit verbunden, die Lern- und Leistungsfähigkeit von klima:aktiv in einem immer turbulenter werdenden Umfeld gesichert werden konnte. Resümierend lassen sich folgende Erfolgsfaktoren von klima:aktiv identifizieren:

Von Beginn an ein partizipativer Kern – Chance und Risiko zugleich

Erfolgsfaktor Partizipation

Form und Inhalt von Aktivitäten sollten zusammenpassen. Daher sollten Organisation und Kommunikationsarchitektur zur Aufgabe des Aufbaus eines starken interorganisationellen Netzwerkes passen. Es war dabei wesentlich, dass von Beginn an partizipative Elemente in den Prozess eingebaut waren. In einem open space workshop konnten die Akteure/innen ihre Ideen einbringen. In der Analysephase wurden viele künftige Partner von klima: aktiv interviewt und die Businesspläne für die spezifischen Programme wurden zusammen mit den relevanten Akteure/innen erstellt. Aber die partizipative Entwicklung machte auch Spannungsbereiche und Interessengegensätze sichtbar. Die Wirtschaftsverbände suchten vor allem nach dem Ausbau der Marktanteile, was nicht immer mit den Klimaschutzzielen konform geht.

Zentraler Faktor für das Gelingen war demnach, in der weiteren Folge angemessene partizipative Verfahren zur Verfügung zu stellen und als Berater die Klarheit über den jeweiligen konkreten Einbindungsgrad und die passende Einbindungsform mit den Kunden zu erarbeiten.

Vertrauen der Hierarchie in das Projektteam

Erfolgsfaktor Vertrauen

Die Energieabteilung des Lebensministeriums war das Labor, in dem das Programm entwickelt und gestaltet wurde. Die verschiedenen Ideen wurden in einen Programmentwurf gegossen. Es gab einen klaren Willen, das Projekt umzusetzen. Aber viele gute Projekte bleiben in der Schublade, wenn das Vertrauen und der Glaube der Führungsebene fehlen. In diesem Fall gab es einen großen Gestaltungsspielraum für das Projekt und den Mut, das neue Instrument im Klimaschutz umzusetzen und zu erproben. Der Sektionschef sorgte für eine mittelfristig gesicherte Finanzierung und für das politische Committment. So entstand ein geschützter Raum für das Ausbrüten und die Geburt des Projekts. Die Hierarchie hatte den Mut, sich auf einen offenen Prozess einzulassen.

Im laufenden Beratungsprozess war es an mehreren Stellen wichtig, den Vertrauensvorschuss in das Vorhaben seitens der Hierarchie zu bewahren. Allfällige bei den Auftraggebern auftauchende Irritationen wurden zeitnah bearbeitet. Ein zentraler Aspekt dabei war, die unterschiedlichen Steuerungs- und Ent-

scheidungslogiken zwischen Ministerium, Dachmanagement und Programm-Partnern zu thematisieren und verständlich und besprechbar zu machen.

Wirksame Standards für die Programm-Steuerung etablieren und gleichzeitig Ownership erzeugen

Erfolgsfaktor Steuerung und Monitoring

Neben der projektförmigen Steuerung der einzelnen Programme ging es darum, wie das Dachmanagement den Gesamtprozess steuern kann. Damit verbunden war die Frage, wie viel Ergebnisverantwortung bei den Programmen bleiben und wie viel Steuerungsverantwortung das Dachmanagement übernehmen sollte. In der klassisch hierarchischen Steuerungslogik von öffentlichen Auftraggebern würde die Gesamtverantwortung beim Dachmanagement liegen. Dies hätte naturgemäß zu einem sehr umfangreichen Reporting zwischen den Programmen und dem Dachmanagement geführt. Das Risiko, das Vorhaben mit Dokumentation und Bürokratie zu überfrachten, wäre dann rapide gestiegen.

Im Rahmen der Beratung wurden daher mehrere Szenarien zu möglichen Ausprägungen von hierarchischer und partizipativer Steuerung entworfen und diskutiert. Als Ergebnis entstanden schriftliche Standards für das Monitoring der Programme. Das Monitoring wurde so konzipiert, dass möglichst viel Verantwortung für die Ergebniserreichung der Programme an die Programm-Verantwortlichen übergeben werden konnte. Damit war eine Grundlage für die zwei Mal jährlich stattfindenden Monitoring-Gespräche zwischen dem Dachmanagement und den Programm-Verantwortlichen gelegt. Die Monitoringstandards werden seitdem kontinuierlich überprüft und weiterentwickelt.

Diese partizipative Form der Steuerung erzeugte naturgemäß anfangs viel Unsicherheit bei den Auftraggebern und schaffte ein hohes Maß an Eigenverantwortung bei den Programm-Verantwortlichen.

Reisevorbereitungen für die Reise ins neue Land – Standards etablieren und laufend weiter entwickeln

Erfolgsfaktor Standards und Tools

Bei einer Reise in ein fremdes Land kennt niemand die genaue Route und die Risiken. Um für so ein Abenteuer gut gerüstet zu sein, ist es wichtig, eine funktionierende Ausrüstung zu haben und die Abläufe auf operationaler Ebene möglichst in eine Routine zu bringen.

Um funktionierende Unternehmensnetzwerke zu etablieren ist es wichtig, die geplanten Kommunikationswege zu standardisieren. Die zentralen Empfehlungen dazu sind: Schaffen Sie Standards für alles, was Sie standardisieren können, reduzieren Sie Komplexität dort, wo es sinnvoll ist.

Standards zu setzen und Qualität zu sichern, waren auch zentrale Stellhebel für den Erfolg von klima:aktiv. Es wurden Standards entwickelt, die sowohl nach innen (im Netzwerk) als auch nach außen (bei den Partnern) wirksam etabliert wurden. Es wurde sehr früh deutlich, dass die Kooperation mit diesen Partnern ein wesentliches Asset von klima:aktiv ist.

Heute kommen im Netzwerk unter anderem folgende Standards zur Anwendung:
- Musterverträge für die Programme
- Vorlagen für die Logic Models sowie die jährlichen Arbeitsprogramme und Berichte
- Standards und Leitfäden für das Monitoring
- Leitlinien für Länderkooperationen
- Standards für die Kooperation mit Wirtschaftspartnern als Bestandteil des laufend weiterentwickelten Partnermanagements in Form von Kooperationsverträgen und Logonutzungsverträgen
- CD-Manual für alle Partner von klima:aktiv.

Nach außen wurden die Kommunikationswege zu den Multiplikatoren so weit wie möglich und sinnvoll standardisiert. Multiplikatoren für die Markttransformation sind sowohl auf der Angebotsseite (Produzenten und Dienstleister) als auch auf der Nachfrageseite (Konsumenten/innen). Um bei diesen Multiplikatoren Impulse zur Qualitätssteigerung und Bewusstseinsbildung setzen zu können, wurden folgende Standards etabliert (auszugsweise):
- Qualitäts-Standards für Produkte, Dienstleistungen sowie für die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen z. B. klima:aktiv Haus, biomass district heating systems, u. v. a. m.;
- Standards und Leitfäden zur Qualitätssicherung für z. B. für Installateure und Planer oder für die Althaussanierung;
- Checklisten für Konsumenten/innen um die Qualität von Produkten und Dienstleistungen einschätzen zu können sowie
- Audits für komplexere Anlagen (e.g. solar thermal systems, Druckluftsysteme, Gebäudechecks,…).

All diese Standards werden konsequent weiterentwickelt und laufend an die aktuellen Herausforderungen von klima:aktiv angepasst.

Eine Kooperationskultur entwickeln und das Netzwerk aufbauen – you need a reason why…

Erfolgsfaktor Kooperationskultur

Netzwerkbildung kann niemals ein Selbstzweck sein. Ein wichtiger Erfolgsfaktor für Netzwerkbildung ist, bei allen Beteiligten Klarheit über den Anlass und die Ziele des Vernetzungsvorhabens zu erzeugen.

Wie bereits beschrieben, war jedes Programm bereits für sich erfolgreich unterwegs. Der Bedarf nach einer verbesserten Koordination in der Ansprache von gemeinsamen Zielgruppen sowie bei öffentlichkeitswirksamen Auftritten der einzelnen Programme war im Jahr 2005 bereits deutlich geworden. Damit war auch konkreter Handlungsbedarf für die Netzwerkbildung entstanden. Dazu wurde das Format der Netzwerkkonferenzen entwickelt.

Eine angemessene Architektur von Beteiligung schaffen – Die Rolle der Netzwerkkonferenzen

Erfolgsfaktor Netzwerkkonferenz

Netzwerkkonferenzen sind spezielle Kommunikationsformen mit Elementen von Großgruppeninterventionen wie Open Space, World Café oder Zukunftskonferenz. Dabei sollten folgenden Hauptziele erreicht werden:

- ein gemeinsames Verständnis für das Gesamtprojekt und seine Herausforderungen zu schaffen;
- Transparenz darüber zu schaffen, wer welchen Beitrag leisten kann;
- eine Kultur der persönlichen Verantwortung bei den Programm-Managern zu schaffen;
- den Raum zu schaffen, dass die Betroffenen eigene Problemlösungen entwickeln können;
- die Rolle des Dachmanagement und der Standards zu vermitteln;
- Identität und Identifizierung für das gemeinsame Vorhaben zu fördern.

Großgruppeninterventionen sind gut geeignet, um komplexe soziale Systeme von Akteuren/innen mit unterschiedlichen Zielen und Interessen zu aktivieren und Kooperationsmöglichkeiten zu generieren.

Die Netzwerkkonferenzen ermöglichten es den Programmmanagern, in regelmäßigen Abständen eine Helikopterperspektive über Ziele und Strategie des Gesamtprogramms einzunehmen, die gesetzten Standards zu verstehen und Feedback dazu zu geben. Neue Personen konnten in den Netzwerktreffen gut in das Projekt integriert werden, und die Identifikation mit dem Programm wurde verstärkt. Die Netzwerktreffen ermöglichten eine positive Kooperationserfahrung zwischen den handelnden Akteuren.

So konnte eine Kultur der Kooperation zwischen den Programmen entwickelt werden. Außerdem wurden auch die Akteure/innen der Länder adressiert, um die Synergie mit deren Aktivitäten zu stärken. Auf jeder Netzwerkkonferenz war daher ein halber Tag ausschließlich dafür vorgesehen, diesen Stakeholdern Kontakt und Austausch mit den Programm-Managern zu ermöglichen. So wurde die Skepsis bei den Verantwortlichen aus den Bundesländern gegenüber klima:aktiv kleiner, und schrittweise entstand Vertrauen in diese Inititative des Bundes.

Die Paradoxie balancieren: Projektlogik versus Netzwerk

Die zentrale Kunst: balancieren zwischen…

klima:aktiv ist ein Projekt mit einem klaren Auftraggeber, dem Lebensministerium, und einer Vielzahl von Verträgen mit unterschiedlichsten Unternehmen und Institutionen, um das Bündel von ‚weichen' Klimaschutzmaßnahmen erfolgreich umsetzen zu können.

Diese Verträge ermöglichten die Steuerung in einer Projektlogik. Logic Models, Jahresarbeitsprogramme und entsprechende Berichte und Finanzberichte waren dabei die verbindliche Basis (Abb. 3 and 4).

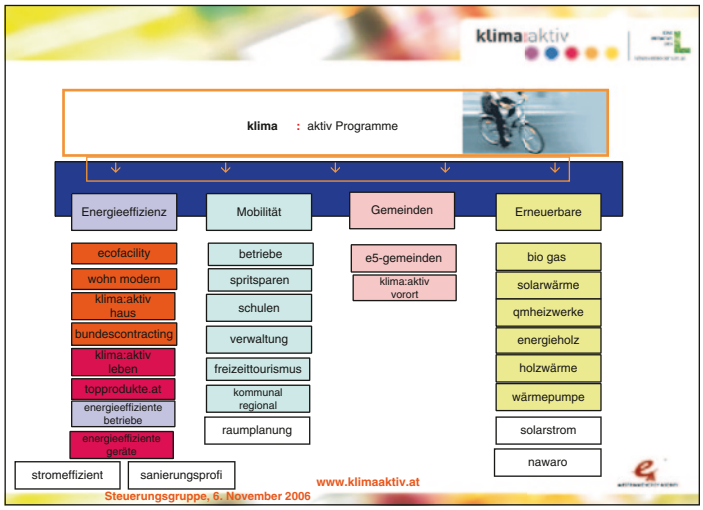


Abb. 3: Programme

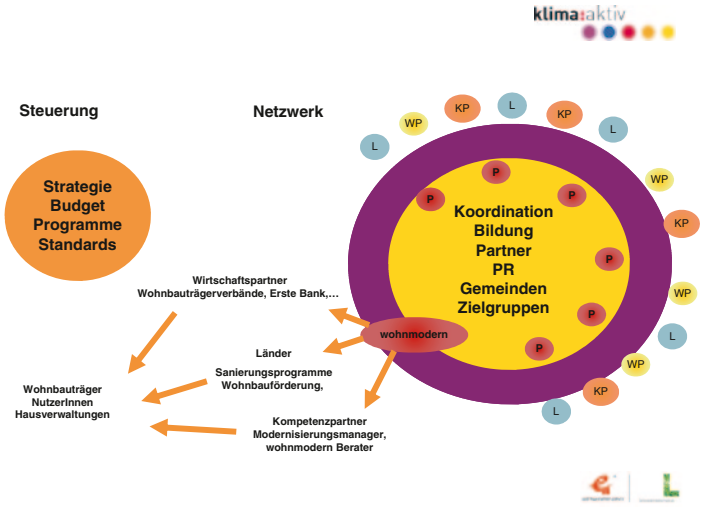


Abb. 4: Struktur klima:aktiv, November 2006

Um insgesamt erfolgreich zu sein, sprich Impulse für eine Markttransformation zu geben, brauchte es allerdings ein gesundes Maß an horizontaler Kooperation und eigenverantwortlicher Koordination zwischen diesen Akteuren. Damit dieses Netzwerk funktionierte, benötigte es eine andere Steuerungslogik als in Projekten.

…vertikaler Steuerung und horizontaler Kooperation

Netzwerke brauchen mehr Flexibilität abseits von Projektplänen sowie ein hohes Maß an Eigenverantwortung bei den Akteuren, um einen eigenen Weg zur Zielerreichung zu entwickeln. Netzwerke brauchen Kommunikationsgefäße, Freiheit und Dialog, damit gemeinsame Lösungen für erkannte Probleme gefunden werden können. Netzwerke leben stark von individuellen Vorschüssen

…kurzfristigem Ausgleich und langfristiger Kontextgestaltung

einzelner Akteure. Ein adäquater Ausgleich kommt zumeist nicht direkt zustande, da diese Leistungen auch nur schwer monetär bewertbar sind. In der Praxis ‚passiert' Ausgleich oftmals unverhofft und von einer anderen Stelle des Netzwerkes. Um Netzwerke zu steuern, gilt es also vor allem den Kontext zu gestalten. Ein funktionierendes Netzwerk der Akteure ermöglicht, dass Multiplikationseffekte entstehen können.
Stephan Fickl, der Gesamtmanager von klima:aktiv, resümiert dazu:

„Dass die Programme mit ihrer Projektlogik im Grundkonflikt mit dem formulierten Ziel seitens des Ministeriums stehen, wurde uns in den Vorbereitungsworkshops für die Netzwerkkonferenzen deutlich. Das, was im Auftrag verlangt war, konnte über die reine Projektlogik nicht erreicht werden.
In der für die Zielerreichung unbedingt notwendigen Vernetzung zwischen den Akteuren lag jedoch viel Potenzial für Irritationen bei den Auftraggebern. Aus Sicht der Hierarchie wird Entscheidungsspielraum und Autonomie als Chaos und Unsteuerbarkeit wahrgenommen. Das Risiko, dass unsere Auftraggeber das Vertrauen in unsere Managementleistung verlieren, war zu diesem Zeitpunkt groß. So war vor allem in der Aufbauphase unsere Aufgabe, die Hierarchie vor dem scheinbaren Chaos und gleichzeitig das Netzwerk vor zu punktuellen Interventionen aus der Hierarchie zu schützen. Es galt eine gute Balance zwischen diesen beiden Logiken zu finden.
Auch beim Monitoring der Programme durch das Dachmanagement war es wichtig, dass dabei Überlappungen zum Controlling auf der Ebene der Programme vermieden wurden. Die Verantwortung für das Programm-Controlling musste ganz bei den Programm-Verantwortlichen bleiben. Das Monitoring fokussierte daher vor allem auf die Wirkungsorientierung, auf funktionierende Prozesse und allfälligen Koordinationsbedarf zwischen den Programmen."

Das Netzwerk gleichzeitig robust und flexibel halten

Robustheit durch Flexibilität

Eine Vielzahl von Faktoren hat dazu beigetragen, dass klima:aktiv trotz turbulenter Kontexte (personelle Veränderungen auf der politischen Ebene und politische Interventionen) leistungsfähig bleiben konnte. Einige aus aktueller Sicht besonders wichtige Aspekte sollen hier hervorgehoben werden:

- Das Netzwerkmanagement war von den Programmen und der Hierarchie gut akzeptiert.
- Innerhalb des Netzwerkes herrschte eine Kultur des Vertrauens. Dieses Vertrauen wurde sowohl den zentralen Funktionen wie z. B. Öffentlichkeitsarbeit oder Bildungskoordination als auch den anderen Programmen geschenkt.
- Im Entwicklungsprozess auftauchende Konflikte wurden professionell bearbeitet und führten zumeist zu tragfähigen Lösungen.
- Die Flexibilität der handelnden Akteure, die etablierte Selbstreflexion und die starke Feedbackkultur waren eine wichtige Basis, um einen geeigneten Umgang mit den auftauchenden Unsicherheiten und Veränderungen zu finden.

Insgesamt kann klima:aktiv als eine gelungene Mischung aus Robustheit des Netzwerkes bei gleichzeitiger Flexibilität der handelnden Akteure beschrieben werden.

Einen Mehrwert für Wirtschaftspartner schaffen

Attraktive Angebote für die Wirtschaft

Ein funktionierendes Partnernetzwerk ist ein deutlicher Mehrwert für klima:aktiv. Damit der Mehrwert für die Wirtschaftspartner sichergestellt werden konnte, waren die für das Partnermanagement verantwortlichen Personen laufend auf der Suche nach einem attraktiven Mehrwert für potenzielle und bestehende Wirtschaftspartner. Mehrwert wurde je nach Partner z. B. durch die Dokumentation von best practices, durch die Schaffung neuer Qualitätsstandards und neuer Marktzugänge, aber auch durch die Beratung von Betrieben erzielt. Ganz andere Möglichkeiten zeigten sich in der Entwicklung komplementärer Angebote für Partnerunternehmen. So wurden z. B. für Banken Standards entwickelt, die bei der Kreditvergabe für den Hausbau zur Anwendung kamen.

klima:aktiv als starke Marke etablieren

Eine starke Marke braucht Konsequenz

Auch eine starke Marke ist ein Mehrwert für die Partner von klima:aktiv und für die Programme selbst. Durch eine frühzeitige Definition des corporate designs und dessen kontinuierlicher Verbreitung war der professionelle Auftritt für alle Programme in der Öffentlichkeit gesichert. Obwohl die CD-konforme Nutzung der Marke anfangs auf Widerstände gestoßen ist, konnten diese Vorbehalte durch konsequentes Aufklären und Einfordern des Dach-Managements ausgeräumt werden.

Regelmäßige Reflexion und Evaluierung

Ergebnisse der externen Evaluation

klima:aktiv wurde im Jahr 2007 vom Wuppertal Institut evaluiert. Damit war die Chance gegeben, neue Impulse zu bekommen, um das Netzwerk weiter zu entwickeln. Als Basis für die externe Evaluation dienten folgende Quellen:

- die Sichtung bestehender Dokumente
- eine Teilnahme an einem Netzwerktreffen
- eine Vielzahl qualitativer Interviews mit Programmbeteiligten
- eine schriftliche Befragung aller Programm-Manager/innen sowie
- eine online-Befragung der Zielgruppen von klima:aktiv.

Aus der Evaluation ließen sich folgende Kernbotschaften ableiten:

- klima:aktiv ist eine vorbildhaft integrierte nationale Klimaschutzinitiative – einzigartig in der EU. Dies gilt sowohl in Hinblick auf die Dachmarke, die Motivations- und Multiplikatorfunktion als auch für die Qualitätsfunktion.
- Es existieren exzellente Managementstrukturen, v. a. Monitoring und Berichte.

- klima:aktiv hat eine überdurchschnittlich hohe Marktwirkung – dies wird auch von den Marktpartnern attestiert. Auch bei den Endkunden ist eine spürbare Veränderung des Marktverhaltens festzustellen.

Die Empfehlungen aus der Evaluation fokussierten vor allem auf:

- die Restrukturierung der Außendarstellung in eine zweidimensionale Matrix nach Themen und Zielgruppen;
- noch mehr Fokussierung auf die Qualitätssteigerung und Standardisierung in ausgewählten Themenbereichen bei gleichzeitiger Rücknahme von Werbemaßnahmen in anderen Themenbereichen;
- Stärkung der Multiplikatorenwirkung durch begleitende Öffentlichkeitsarbeit;
- einige inhaltliche Anregungen in einzelnen Programmen.

Die Evaluation war ein wichtiger Lernimpuls für klima:aktiv und stärkte die Legitimation für das Gesamtvorhaben. Die Anregungen wurden zeitnah aufgegriffen. Die Struktur von klima:aktiv als zweidimensionale Matrix wurde außenwirksam abgebildet und findet sich auch als neue Struktur innerhalb des Dachmanagements.

4 Rückblick auf die Beratung und ihre Herausforderungen

Anforderungen an die Netzwerkberatung

Jedes Netzwerk ist anders! Netzwerke besitzen eine Vielfalt an Kommunikationsmustern, Steuerungslogiken und Formen der Entscheidungsfindung. Diese Vielfalt macht das Geschehen in Netzwerken lebendig und oft auch abenteuerlich. Auch die Beratung von Netzwerken hat dabei immer wieder abenteuerliche Aspekte. Die Vielzahl der geforderten Rollen und damit verbundenen Aufgaben zeigt dies. Im beschriebenen Projekt galt es folgende Aufgaben seitens der Beratung zu erfüllen:

- das laufende Coaching des klima:aktiv Managements zur Reflexion des Gesamtprozesses und zu seiner strategischen Positionierung;
- Moderation und Coaching zur Aufgaben- und Rollenverteilung innerhalb des klima:aktiv – Dach-Managements sowie zwischen dem Dach-Management und seinen Umwelten;
- Unterstützung für das Management-Team bei der Teambildung;
- Fachberatung zur Entwicklung einer wirksamen Steuerung der Programme;
- die Beratung des Dach-Managements und des Regieteams bei der laufenden Weiterentwicklung der Steuerungsprozesse und Netzwerkstrukturen;
- die Konzeption und Moderation der Netzwerkkonferenzen mit klima:aktiv Programm-Manager/innen sowie Bund und Ländervertreter/innen zur Entwicklung eines lernenden Netzwerkes mit einer starken Kooperationskultur.

Die Netzwerkbildung zwischen Politik und Wirtschaft scheint bei klima:aktiv gelungen zu sein. Die Rolle der Beratung bei der Entwicklung eines solchen Netzwerkes ist speziell:

- Möglicherweise geht es als Berater darum, den Kunden frühzeitig über die zu erwartenden Paradoxien zu informieren und für mögliche Auswirkungen auf das Umfeld zu sensibilisieren.
- Wahrscheinlich geht es in der Beratung darum, ein Netzwerk in seiner Vielgestalt zu unterstützen. Das hier beschriebene Netzwerk ist sehr hierarchisch und ermöglicht gleichzeitig viel Freiraum in der Kooperation der Akteure. Die Kooperation im Netzwerk basiert auf Freiwilligkeit, wird von den Wirtschaftspartnern jedoch mittlerweile eingefordert. klima:aktiv ist robust und reagiert trotzdem dynamisch auf Interventionen von außen.
- Sicher muss man als Berater mehr Führung als in klassischen systemischen Organisationsentwicklungsprozessen übernehmen und die Umsetzung der gemeinsam mit dem Kunden entwickelten Netzwerksteuerung konsequent einfordern.
- Ganz sicher braucht es dazu viel Kontinuität und einen langen Atem.

Lebendigkeit zwischen Sicherheit und Offenheit

Nur wenn es gelingt, an den richtigen Stellen eine straffe Steuerung zu etablieren und Sicherheit durch Kontinuität zu erzeugen, kann der Raum für Netzwerkbildung geöffnet werden. Dieser offene Raum ermöglicht, dass sich das Netzwerk in seiner eigenen Gestalt ausformen kann und lebendig wird.

Dieses Fallbeispiel lässt außerdem erkennen, wie hilfreich es ist, wenn Politik gerade in der ersten Phase solch eines Vorhabens einen intensiven Vertrauensvorschuss gibt und Selbststeuerung zulässt. So kann sich ein relativ stabiles System etablieren, dass in weiterer Folge Entwicklung auch aus eigener Kraft ermöglicht.

5 Weiterführende Literatur

Fickl S, Schmidt A (2009) Government as a change agent towards a sustainable economy. In: European Council for an Energy Efficient Economy, eceee summer study, Côte d'Azur, June 2009

Grossmann R, Lobnig H, Scala K (2007) Kooperation im Public Management. Theorie und Praxis erfolgreicher Organisationsentwicklung in Leistungsverbünden. VS-Verlag, Wiesbaden

Kruse P (2004) Next practice: Erfolgreiches Management von Instabilität. Gabal Management, Offenbach

Lohmer M, Lohmer M (2005): „Room to move" – Die Psychodynamik von Fusionen. In: osb Reader 2005, 174 ff, Berlin

Loose A (2006) Organisationen und Netzwerke, Beratende und Beratene. In: Sydow J, Manninger S (Hrsg) Netzwerke beraten – Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke. VS-Verlag, Wiesbaden

Mildenberger U (1998) Selbstorganisation von Produktionsnetzwerken. Erklärungsansatz auf Basis der neueren Systemtheorie. VS-Verlag, Wiesbaden

Schmidt A (2002a) Kooperatives Leben im Cluster. Oder: Wie Ideen ihre Interessenten finden. In: Holz & Co, 12/2002, 26–28

Schmidt A (2002b) Was systemische Prozessberatung leisten kann. In: Holz & Co, 11/2002, 28–31

Schmidt A (2004): Innovation durch interdisziplinäre Kooperation. Oder „Wie kommt das Neue in die Welt?“ In: Tagungsband Symposium für Energieinnovation, TU Graz, Schriftenreihe des Österreichischen Verbandes für Elektrotechnik (OVE)

Schmidt A (2006) Erfolgsfaktoren für die Entwicklung und Steuerung von interorganisationalen Kooperationen in Unternehmensnetzwerken; Fallbeispiel Cluster. Dissertation am IFF der Universität Klagenfurt

Schmidt A (2007) co-opera – Kooperationen mit Leben füllen; Ein multiperspektivischer Blick auf Kooperationsprozesse in Unternehmensnetzwerken und Clustern, Carl Auer Systeme Forschungsverlag

Schmidt A, Fickl S (2009) Forming networks in the tension zone between politics and the economy: Consultation and development of the klima:aktiv network. Academy of Management, Congress for Management Consulting and Development, „The Changing Paradigm of Consulting“, June 2009, Vienna

Sydow J (2001) Management von Unternehmensnetzwerken – Auf dem Weg zu einer reflexiven Netzwerkentwicklung? In: Howaldt J, Kopp R, Flocken P (Hrsg) Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung. VS-Verlag, Wiesbaden, 79–101

Sydow J (2006) Netzwerkberatung – Aufgaben, Ansätze, Instrumente. In: Sydow J, Manninger S (Hrsg) Netzwerke beraten – Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke. VS-Verlag, Wiesbaden

Sydow J, Duschek S (2003) Kompetenzentwicklung in Netzwerken: Eine typologische Studie. VS-Verlag, Wiesbaden