

In: Grossmann, R., Scala, K.
(2004): Das Öffentliche
Organisieren. iff-texte, Bd. 8,
Wien-NewYork: Springer Verlag.

Ralph Grossmann, Hubert Lobnig

Projektmanagement und Netzwerkentwicklung

Zwei Strategien zur Steuerung öffentlicher Leistungen am Beispiel der Initiative „Neue Medien in der Lehre“ (NML)

1. Kooperation von Organisationen als Angelpunkt gesellschaftlicher Reform

Die Organisation bereichsübergreifender Arbeits- und Verhandlungsprozesse ist ein Angelpunkt für gesellschaftliche Reformen und Unternehmensentwicklung. Die fortschreitende Arbeitsteilung zwischen den Organisationen und die wachsende Spezialisierung von Organisationen erzeugen gesellschaftlich wie betrieblich einen ständig wachsenden Koordinationsbedarf.

Die meisten gesellschaftlichen Reformprojekte sind ohne Kooperationen zwischen den Organisationen nicht realisierbar. Die aktuellen Beispiele für diesen Bedarf sind zahlreich, etwa die Kooperation zwischen Gesundheitspolitik und Verwaltung, Versicherungsanstalten, Krankenhäusern und niedergelassenen Ärzten sowie die Steuerung solcher Verbände in der Kranken- und Altersversorgung; die Kooperation zwischen der öffentlichen Hand als Auftraggeber und Wirtschaftsorganisationen oder Organisationen der Zivilgesellschaft in der Entwicklung öffentlicher Leistungen (vgl. die Beiträge von Grossmann, Scala, Heintel/Krainer und Stern in diesem Band sowie Grossmann 2003). Ebenso ist der Erfolg von Unternehmen ohne solche Kooperationen mit Mitbewerbern im Zuge von strategischen Allianzen oder der Entwicklung von Partnerschaften kaum realisierbar.

Das in diesem Beitrag referierte Beispiel bezieht sich auf die Möglichkeiten und Notwendigkeiten der Kooperation zwischen dem Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur und Universitäten in der Entwicklung der österreichischen und europäischen Wissenschaftslandschaft, die Kooperation zwischen Universitäten und Fachhochschulen in ausgewählten Schwerpunkten, um im europäischen Raum international wettbewerbsfähige Leistungen zu erbringen. Die europäische und internationale Entwicklung auf den Bildungsmärkten, der wachsende Budgetdruck in der Finanzierung öffentlicher Leistungen und die rechtlich-organisatorischen Rahmenbedingungen des Universitätsgesetzes 2002 (UG 2002) werden die österreichischen Universitäten und Fachhochschulen in eine Situation der verschärften Konkurrenz versetzen (vgl. Peterson/Dill/Mets 1997). Gleichzeitig werden Kooperation und komplementäre Profile notwendig sein, um als Organisationen im europäischen Bildungsraum und weltweit erfolgreich sein zu können. Die Gleichzeitigkeit von Konkurrenz und Kooperation wird so wie auch in anderen gesellschaftlichen Sektoren die Situation prägen (Grossmann/Lobnig 2003).

Das, was von der gesellschaftlichen Entwicklungsdynamik her so dringlich erscheint und in Konzepten zu Public Governance (Jamöck 2002; König 1998;

Löffler 2001) normativ formuliert wird, ist in der organisatorischen Realisierung ein äußerst anspruchsvolles und weithin unterschätztes Vorhaben. Die Kooperation von Organisationen – sei es in Form von bereichsübergreifenden Projekten, sei es in Form von für bestimmte Reformanliegen eingerichteten Verhandlungssystemen, sei es in der Beteiligung an Netzwerken – macht es notwendig, Systeme mit ganz unterschiedlichen Interessen und Erfolgsvoraussetzungen, Arbeitslogiken, Traditionen und Betriebskulturen aufeinander zu beziehen. Die Entwicklung von jeweils passenden intermediären Systemen zur Organisation der Kooperation ist ebenso notwendig wie spezielles Know-how der Organisationsentwicklung, um solche Arbeits- und Verhandlungssysteme produktiv zu gestalten.

Das UG 2002 strukturiert die Beziehung zwischen dem Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur und den Universitäten – zumindest konzeptiv – grundlegend neu. Sie stehen einander als selbstständige Organisationen in einer sehr anspruchsvollen Steuerungsbeziehung gegenüber. Diese Kontraktbeziehung zwischen den autonomen, aber ungleichen Partnern wird in den nächsten Jahren prozessual auszugestaltet sein. Es wird wesentlich von der Anlage der intendierten Verhandlungsprozesse abhängig sein, ob diese Steuerungsbeziehung mit den vorgesehenen Instrumenten von Globalbudget, Leistungsvereinbarungen, Indikatoren, Evaluation und Qualitätsmanagement zu neuer Bürokratie oder zu neuer Qualität in den interorganisationalen Beziehungen führen wird (vgl. Grossmann/Scala 2002).

Das Bundesministerium steht aber mit seiner bildungspolitischen Verantwortung nicht nur den einzelnen Universitäten gegenüber, sondern auch allen Universitäten und anderen Einrichtungen des tertiären Bildungssektors. Die Entwicklung dieses für die ökonomische und gesellschaftliche Entwicklung insgesamt so vitalen Sektors realisiert sich im – potenziellen – Netzwerk dieser Organisationen und seiner Verknüpfung mit anderen Organisationen wie Betrieben, internationalen Partnern in Forschung und Lehre sowie europäischen Förderprogrammen.

Das rückt zwei zentrale Fragen ins Zentrum des Interesses, denen hier nachgegangen werden soll. Wie können die Beziehungen in diesem Netz so gestaltet werden, dass sie für die beteiligten Partner entwicklungsförderlich sind und das Potenzial der Partner insgesamt angehoben werden kann? Wie kann das Bundesministerium in dieser Beziehungskonstellation wirkungsvolle Innovationsimpulse setzen – Impulse, die sich nicht nur auf einzelne Initiativen beziehen oder einzelne Organisationen in Abgrenzung gegenüber anderen fördern, sondern Innovationen im Wissenschafts- und Bildungssystem insgesamt bewirken? Steuerungstheoretisch betrachtet können das nur Impulse sein, die die Selbstentwicklungsfähigkeit der beteiligten Organisationen und ihre Netzwerkfähigkeit anregen.

Die Initiative NML des „Zukunftsministeriums“ hat ihr Investitionsprogramm zur Entwicklung neuer Medien in Lehre und Weiterbildung an Universitäten und

Fachhochschulen in einem sehr bewusst gestalteten Prozess der Kooperation zwischen Organisationen realisiert. Dieses „Prozessmodell“ soll hier als Fallstudie der bereichsübergreifenden Kooperation beschrieben und bilanziert werden. Es verknüpft Projektmanagement und Netzwerkentwicklung als Konzepte und Instrumente zur Ausgestaltung der Kooperation. Die Autoren, als Wissenschaftler und Berater an diesem aktuellen Thema der Organisationsentwicklung engagiert, haben das Vorhaben 3½ Jahre lang beraterisch unterstützt: Ralph Grossmann als Berater für die Konzeptualisierung des Gesamtprojekts in Bezug auf Fragen der Organisationsentwicklung und später vor allem als Berater des Steuerungssystems der Initiative; Hubert Lobnig als Berater des Forums Neue Medien und des „Serverprojekts“ (siehe weiter unten); beide gemeinsam als Berater für die Entwicklung des Gesamtprojekts. Dieser Beitrag wird aus Sicht der Organisationsberater und mit der fachlichen Brille der systemischen Organisationsentwicklung geschrieben. Er ist zusätzlich fundiert in der kontinuierlichen Reflexion, die mit den beteiligten Systemen und Akteurinnen, der Steuerungsgruppe, dem Serverprojekt, im Forum Neue Medien, mit Projektleiterin und Geschäftsführung stattgefunden hat. Die Perspektiven der beteiligten Akteure und Systeme und die Wirkungen der Initiative werden auch im vorgelegten Schlussbericht herausgearbeitet, auf den wir uns im Folgenden mehrfach beziehen (BMBWK 2003).

2. Die Initiative NML – Ansatz, Organisationsform und Schritte der Entwicklung

Eine partizipativ entwickelte Plattform als Einstieg

In Zusammenarbeit mit Wissenschaftlerinnen von Universitäten und Fachhochschulen sowie mit Vertretern anderer Expertinnensysteme erarbeitete die für die Initiative federführende Abteilung des Ministeriums – heute Abteilung für Studieninnovation und universitäre Forschungsfragen – ein Handbuch „Neue Medien in der Lehre an Universitäten und Fachhochschulen“ (BMBWK 2000). In einem Expertenworkshop Ende 1999 wurden die inhaltlichen und organisatorischen Leitlinien der Initiative diskutiert.

Als leitende Ziele wurden festgelegt:

- **Innovationen in der Lehre:**
Die neuen Möglichkeiten wie Multimedialität und Interaktivität sollen zur Qualitätsverbesserung in der Lehre sowie zur Internationalisierung des Lehrangebots führen.
- **Verstärkte Kontakte:**
Vorhandene Innovationsbestrebungen sollen zusammengeführt, fachübergreifende Kooperationen ermöglicht und Austauschplattformen eingerichtet werden.

Thema _____

- **Erleichterung im Bildungszugang:**

Der verstärkte Einsatz von Online-Studienangeboten soll es Studierenden und an Weiterbildung Interessierten unabhängig vom Zeitpunkt und Ort ermöglichen bzw. erleichtern, ein Studium zu betreiben (BMBWK 2000, S. 9).

Als Strukturen der Umsetzung wurden erarbeitet:

- Unterstützung von Kooperationen,
- Ausbau der Vernetzung,
- Förderung des Wettbewerbs,
- Innovationen in der Weiterbildung des Lehrpersonals (BMBWK 2000, S. 25).

Als Instrumente der Umsetzung wurden benannt:

- Aufbau eines Forums Neue Medien,
- Einrichtung einer Steuerungsgruppe,
- Entwicklung eines Bildungsnetzes,
- Durchführung eines Förderprogramms,
- Ausbau der Weiterbildungsangebote (BMBWK 2000, S. 32).

Das Handbuch lieferte eine konsistente Orientierung für die Anlage der Initiative und war selbst Ergebnis eines Diskussionsprozesses mit engagierten Akteuren in den anzusprechenden Bildungssystemen. Aber Leitbilder und Strategiepapiere sind geduldig. Ihr Erfolgskriterium erfahren sie in der organisatorischen Praxis.

**Anspruchsvolle Aufgabenstellung in einer schwierigen
Ausgangssituation**

Die Initiative NML startete zur Zeit einer konfliktgeladenen Beziehungskonstellation zwischen Bundesministerium und Universitäten im Zuge der laufenden Universitätsreform. Das Verhältnis zwischen den Organisationen war eher von Misstrauen und Unsicherheit geprägt. Das alte bürokratische Steuerungssystem sollte definitiv zu Ende gehen, neue organisatorische Beziehungen waren noch nicht praktisch gelebt. In dieser Konstellation wurde die Initiative zu einer experimentellen Situation für die Erprobung von Elementen einer neuen Steuerungsbeziehung.

Das Anforderungsprofil für die tragenden organisatorischen Elemente der Initiative der Steuerungsgruppe und das Forum Neue Medien war anspruchsvoll.

- Qualitäts- und Beurteilungskriterien für das Förderprogramm waren zu entwickeln.
- Die entwickelten Kriterien fanden unter den Projektpartnern große Akzeptanz und werden die Nutzung der neuen Medien an Österreichs Hochschulen auch nachhaltig beeinflussen.
- In kooperativen Entscheidungsprozessen waren in zwei Ausschreibungsrunden rund 8 Millionen Euro zu vergeben. Von der Steuerungsgruppe wurden unter Einbeziehung eines internationalen Gutachterpools insgesamt 25 Projekte aus unterschiedlichen Fachbereichen ausgewählt.

- Die 25 Projekte wurden von Subteams der Steuerungsgruppe kontinuierlich betreut und in einem mehrstufigen Verfahren auch evaluiert.
- Kommunikative und interkollegiale Formen der Evaluierung mit hoher Transparenz des Prozesses und Lernchancen für alle Beteiligten wurden mit guter Resonanz erprobt.
- Verbindungen zu anderen IT-Projekten des Ministeriums und zu internationalen Projekten wurden hergestellt.
- Urheberrechtliche sowie andere juristische und organisatorische Fragen des Einsatzes neuer Medien an den Hochschulen wurden bearbeitet.
- Die Steuerungsgruppe traf sich dazu in mindestens zwölf ganztägigen Klausursitzungen. Der Hauptteil der Arbeit wurde aber virtuell erledigt.
- In insgesamt sechs Business-Meetings, an denen zwischen 40 und 150 Teilnehmer und Wissenschaftlerinnen teilnahmen, wurden Projekte präsentiert, Erfahrungen ausgetauscht und Kooperationen entwickelt. Anstöße für universitätsinterne Personal- und Organisationsentwicklung in Bezug auf den Einsatz neuer Medien wurden gestartet. Eine Plattform für die Zeit nach dem Projekt wird aufgebaut.

(Zu Bilanz und Wirkungen der Initiative vgl. den Abschlussbericht, BMBWK 2003.)

Für die Realisierung des Kooperationsprojekts wurde eine differenzierte Arbeits- und Kommunikationsstruktur aufgebaut, die sich als leistungsfähig erwies.

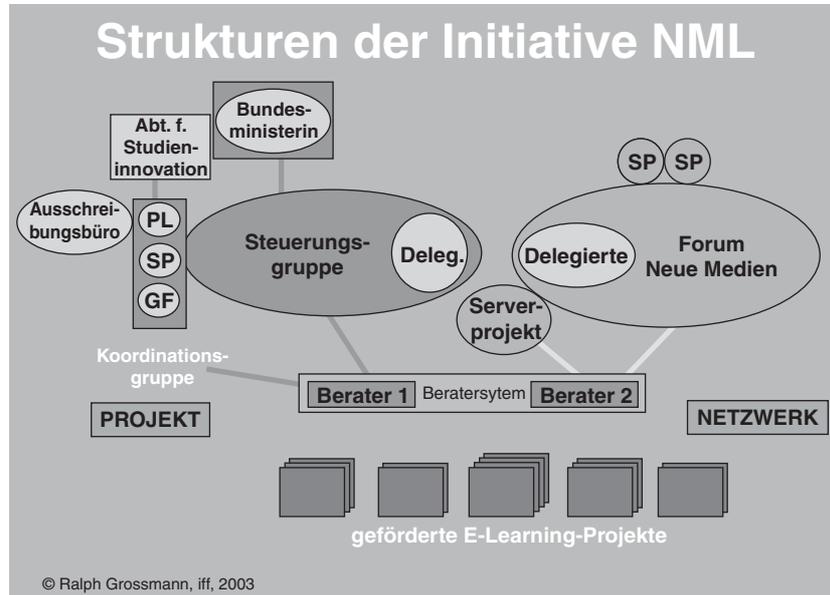


Abbildung 1: Strukturen der Initiative NML

Organisationales Lernen als Weichenstellung

Die Promotorinnen der Initiative verfolgten von Beginn weg das Ziel, Entwicklungsimpulse nicht nur auf der fachlichen Ebene zu setzen, sondern auch auf der Ebene der Organisationen, um Nachhaltigkeit zu fördern und die Wissenschaftsorganisationen zur Eigeninitiative zu stimulieren. Diese beiden Entwicklungsperspektiven, Förderung der fachlichen Community der Köpfe und Ideen sowie Entwicklung der Policy und der Strukturen – in jedem Veränderungsprozess die Dimensionen, die es konstruktiv zu verknüpfen gilt –, sorgten auch in der Initiative NML für Spannung. Die Initiative hat versucht, konsequent auf beiden Ebenen zu arbeiten, um die Verknüpfung von Fach, Person und Organisation kontinuierlich im Blick zu behalten.

Das Forum Neue Medien (FNM) wurde daher im ersten Schritt als Netzwerk von Organisationen angelegt. Das FNM sollte sich aus Vertreterinnen der Fakultäten, Universitäten und Fachhochschulstudiengänge zusammensetzen, die Erfahrungen mit Neuen Medien in der Lehre haben, Projekte durchführen und auch weiterhin den Einsatz Neuer Medien in der Lehre forcieren. Daher wurden Funktionsträger der österreichischen Hochschulen (Vizektorinnen für die Lehre, Rektoren der Universitäten der Künste, Studiendekane, Fachhochschulerhalter, Präsident der Donauuniversität Krems, Vorstand der iff) vom BMBWK eingeladen, eine Vertreterin ihrer Organisationseinheit für ein Vernetzungsvorhaben zu nominieren (BMBWK 2003, S. 37). Die Delegation wurde sehr unterschiedlich wahrgenommen. Das konstituierende Prinzip führte aber überwiegend Personen zusammen, die fachlich engagiert und gleichzeitig an organisatorischen Schaltstellen tätig waren. Auf die Ausgestaltung dieses organisatorischen Mandats konnte in der späteren Entwicklung des Forums zurückgegriffen werden (vgl. Kapitel 4). 41 dieser Akteurinnen im Bereich der Neuen Medien in der Lehre haben sich bei der Auftaktveranstaltung, dem Kick-off der Initiative, im Juni 2000 in Wien zu einer Plattform zusammengeschlossen, dem Forum Neue Medien (FNM).

Das Netzwerk als konstituierendes Prinzip

Die Initiative als soziales System wurde vom Promoter und Financier Bundesministerium nicht über eine Steuerungsgruppe top-down konstituiert, sondern über das breitere, offenere, partizipativere und trotzdem organisatorisch abgegrenzte Forum. Dadurch wurde der Netzwerkgedanke der Kooperation und Bündelung von Ideen und Ressourcen stark betont und in der Initiative glaubhaft verankert. Ein zentraler Tagesordnungspunkt des sehr lebendigen und energiegeladenen Kick-offs war die Wahl von sechs Mitgliedern in die Steuerungsgruppe. Die Mitglieder der Steuerungsgruppe sollten zum Teil vom Forum gewählt und zum Teil vom Ministerium nominiert werden. „Die Mitglieder der Steuerungsgruppe sollen eine kreative Mischung aus den vom FNM gewählten Ver-

treterinnen der Universitäten und Fachhochschulen und aus Experten für Neue Medien anderer Bereiche darstellen“ (BMBWK 2000, S. 34). Für viele überraschend konnte dieser erste organisatorische Entscheidungsprozess in guter Stimmung und weitgehend konfliktfrei durchgeführt werden. In einem einfachen, transparenten und straff moderierten Verfahren, nach vor Ort vereinbarten Spielregeln, wurden sechs Delegierte gewählt. Mit dieser Wahl wurde nicht nur der erste kooperative Schritt zur Konstituierung der Steuerungsgruppe gesetzt. Die Entscheidung hat auch geholfen, das Forum als System zu konstituieren. Organisationen entwickeln sich wesentlich über Entscheidungen. Organisationsfragen als ein Fokus der Arbeit des Forums wurden damit eingeführt. Mit dieser Wahl wurden nicht nur fachlich und organisatorisch stark positionierte Mitglieder der Steuerungsgruppe gewonnen. Die sechs Kollegen und Kolleginnen bildeten einen – in vielen heiklen Entwicklungsphasen der Initiative – ganz wichtigen persönlichen und institutionellen Link zwischen dem Netzwerk, also dem Forum Neue Medien, und der Steuerungsgruppe des Projekts.

Steuerungsgruppe oder Expertenrat

Im Juni 2000, nur ein Monat nach der Kick-off-Veranstaltung des Forums, wurde die Steuerungsgruppe konstituiert. 15 Mitglieder wurden von der zuständigen Bundesministerin ernannt und beauftragt. Zu den sechs vom Forum Delegierten kamen drei Expertinnen des Bundesministeriums, davon zwei aus der federführenden Abteilung mit der Abteilungsleiterin als Projektleiterin und Vertreterin der finanzierenden Organisation, und drei weitere Fachleute, zwei Experten aus Deutschland mit ausgewiesener internationaler Erfahrung auf dem Gebiet des e-Learnings sowie ein Vertreter der Wirtschaft (zur Zusammensetzung und den handelnden Personen vgl. BMBWK 2003, S. 52).

„Die Einrichtung einer Steuerungsgruppe soll garantieren, dass Entwicklungsschwerpunkte gemeinsam mit den Universitäten und Fachhochschulen erarbeitet werden. Diese Steuerungsgruppe ist als ein aktives Arbeitsteam zu verstehen, das ein Bündel an Aufgaben zu erfüllen hat und eine zielstrebige Umsetzung des Rahmenkonzepts und eine nachvollziehbare Mittelvergabe sichern soll“ (BMBWK 2000, S. 34).

Aus Organisationsentwicklungs-Sicht war hier die Weichenstellung: Kann die Expertengruppe sich wirklich als Arbeits- und Entscheidungssystem konstituieren oder wird sie in der traditionellen Rolle als relativ unverbindlicher Gutachterkreis für die Steuerungs- und Entscheidungsinstanz Ministerium verbleiben? Die konstituierende Sitzung fokussierte vor allem auf diese Frage. Die Gruppe entschloss sich, die Einladung zur Mitverantwortung und kollegialen Steuerung anzunehmen. Das Aufgaben- und Rollenprofil der Steuerungsgruppe wurde gemeinsam beschrieben. Spielregeln für die Arbeit wurden formell als Entwurf für eine Geschäftsordnung formuliert. Die Projektleiterin übernahm die Aufgabe, dieses Funktionsprofil der Steuerungsgruppe der entscheidungsbe-

Thema _____

fugten Ministerin zu vermitteln und den Handlungsspielraum im Rahmen des Projekts zu eröffnen. Damit war die Initiative als Projekt konstituiert. Die kooperative Steuerung zwischen den Partnern Bundesministerium, Universitäten und Fachhochschulen, unterstützt von Fachleuten aus dem Ausland, war angelaufen. Das Arbeitsbündnis der Steuerungsgruppe hat intern und im Verhältnis zum Ministerium und der Fachministerin 3½ Jahre gehalten. Keine einzige Entscheidung der Steuerungsgruppe (juristisch und verwaltungstechnisch als Entscheidungsvorbereitung für die Bundesministerin zu sehen) wurde später von den politischen und administrativen Entscheidungsinstanzen overruled. Alle Entscheidungen der Steuerungsgruppe wurden im Konsens getroffen, viele nach sehr differenzierenden und auch kontroversiell geführten Beratungen. Die Mitglieder waren fast alle bis zur letzten Sitzung mit hohem fachlichem und zeitlichem Engagement dabei.

Supportstrukturen werden eingerichtet
Das Serverprojekt und die Organisationsberatung

Für produktive Netze sind gute Server ein wesentliches Medium. Ein „Serverprojekt“ wurde ausgeschrieben und vom Bundesministerium, beraten durch die Steuerungsgruppe, beauftragt. Die beraterische Unterstützung der Planungs- und Konstituierungsphase wurde mit dem Start der Steuerungsgruppe abgeschlossen. Die Organisationsberatung wurde ausgeschrieben und die Autoren haben als Partner den Zuschlag erhalten. Das aus zwei Personen bestehende Beratungssystem wird so ausdifferenziert und positioniert, dass ein Berater primär das Steuerungssystem des Projekts, also Projektleiterin, Geschäftsführung und Steuerungsgruppe, unterstützt und einer das Netzwerk, also das Forum Neue Medien und das Serverprojekt.

Damit war die komplexe Grundstruktur der Initiative aufgestellt. Bereits im September legte die Steuerungsgruppe die Qualitäts- und Erfolgskriterien für die erste Ausschreibungsrunde zum Förderprogramm fest. Eine auf die Konzeption und Abwicklung von IT-gestützten Arbeitsprozessen spezialisierte Firma wurde mit der Online-Durchführung der Ausschreibung beauftragt. Im November 2000 wurde das erste Business-Meeting des Forums Neue Medien durchgeführt.

In weniger als sechs Monaten wurde die Initiative, organisiert als Verknüpfung von Projekt und Netzwerk, aufgebaut und arbeitsfähig gemacht; ein enormes Arbeitspensum vor allem für die Hauptakteurinnen, die Projektleitung und die Geschäftsführung im Ministerium. Aber die Schnelligkeit und Entschlossenheit, mit der die Strukturen sozial eingerichtet und vertraglich gesichert wurden, waren sehr wichtig, um die Ernsthaftigkeit und den Charakter der Initiative zu betonen, Kooperation rasch erfahrbar zu machen und die Arbeitsfähigkeit des Gesamtsystems herzustellen.

3. Erfolgsfaktoren des Prozessmodells

Die flexible Verbindung von Projektmanagement und Netzwerkentwicklung war aus der Sicht der Organisationsentwicklung das interessante und zugleich erfolgskritische Merkmal der Initiative. Die Steuerungsgruppe fungierte als Kernelement des Projekts, das Forum als organisatorische Basis des Netzwerks. Die beiden Organisationsformen und Entwicklungsstrategien waren strukturell, personell und von der Arbeitskultur her eng verflochten. Das Projekt NML enthielt Elemente der Netzbildung. Im Forum Neue Medien wurde kontinuierlich auch projektförmig gearbeitet. Aber die Stärken des jeweiligen Ansatzes wurden auch aufgabenspezifisch genutzt.

In diesem Kapitel werden aus der Perspektive der Arbeit der Steuerungsgruppe – und ihres Beraters – die Qualitätsmerkmale des Vorgehens beschrieben, die zum Teil auch für die Entwicklung des Forums Bedeutung hatten. In den Kapiteln 4 und 5 werden mit Blick auf das Netzwerk und aus der Erfahrung des für das Forum zuständigen Beraters einige Erfolgsfaktoren beschrieben, die umgekehrt für die Steuerungsgruppe und die Initiative insgesamt wirksam geworden sind.

Strukturbildung und Settingsgestaltung als zentrale Steuerungsleistungen

Kooperation braucht Strukturen, an und in denen sie entstehen kann. Die Definition und Einrichtung dieser Strukturen ist eine unverzichtbare und heikle Steuerungsleistung am Beginn einer Kooperation. Die Organisationsparadoxie besteht darin, dass diese Interventionen, vor allem, wenn es sich um eine neue Initiative handelt, in der Regel nur einseitig von einem der späteren Kontraktpartner gestaltet werden können. Diese strukturbildende Leistung ist einerseits kräftig und mit der nötigen Entschiedenheit zu erbringen, damit Zielorientierung entstehen kann und die organisatorische Grundlage für die ersten gemeinsamen Schritte geschaffen wird. Gleichzeitig ist diese Strukturbildung für die Beteiligung der Partner offen zu halten. Es braucht gut vorausgedachte und stabile Strukturen, um gemeinsame Zielorientierung, Arbeitsfähigkeit und Vertrauen in die Leistungsfähigkeit des Kooperationssystems entstehen zu lassen. Andererseits müssen sie adaptions- und revisionsfähig gehalten werden, um die Interessen und Ideen der Partner aufzunehmen und die Strukturen kooperativ weiterentwickeln zu können. Die Organisationsstrukturen und Spielregeln des Arbeitens müssen diese kooperative Entwicklung vorsehen und dafür auch geeignet sein.

Eine gute Balance zwischen Antizipation durch die Initiatoren und partizipativer Weiterentwicklung ist zu finden. Das gilt besonders am Anfang eines Kooperationsprojekts, aber auch bei allen Weichenstellungen im Verlauf. Transparenz und Glaubwürdigkeit im Vorgehen sind besonders erfolgskritische Faktoren.

Thema _____

Die formulierten Ziele müssen in den einzelnen Prozessschritten und konkreten Arbeitssituationen erlebbar werden.

Berater können in solchen Phasen besonders wirkungsvoll unterstützen, da sie als Anwälte des neuen Systems Optionen für Organisationsformen und Prozessschritte ohne einseitige Interessenbindung und mit Blick auf das Kooperationsystem anbieten können. Auch die Fachexpertise der Organisationsentwicklung ist hier gefragt, um bewährte und andererseits maßgeschneiderte Strukturen und Arbeitsweisen anbieten zu können.

Diese strukturbildende Arbeit ist eine (Dienst-)Leistung, die kontinuierlich erbracht werden muss und oft unterschätzt wird – fachlich und was den Aufwand betrifft.

Führung und Kooperation sind keine einander ausschließenden Gegensätze

Auch kooperative Arbeitsprozesse brauchen Führung, sie brauchen mehr und differenziertere Steuerungsleistungen als hierarchisch angelegte Verfahren. Diese Arbeit ist sehr fordernd für die engagierten Personen und braucht differenzierte Kommunikationsstrukturen, um die gewünschte Wirkung zu erzielen.

Die Führungspersonen müssen die Arbeit zielstrebig und mit Autorität vorantreiben und gleichzeitig den Einfluss teilen, die Interessen und das Know-how anderer Partner aufnehmen und sich auf eine kooperative Steuerungsarbeit einlassen. Der kooperative Charakter der Führung muss sich in den formellen Strukturen abbilden und praktisch effizient realisiert werden. Am Beispiel NML: Die Projektleiterin des Bundesministeriums, mit ihrem Team die treibende Kraft des Gesamtvorhabens, führte den Vorsitz in der Steuerungsgruppe. Die Steuerungsgruppe wählte aus dem Kreis der Wissenschaftlerinnen einen etablierten e-Learning-Experten als Sprecher. Die Projektleiterin, die Geschäftsführerin des Projekts – eine erfahrene Mitarbeiterin der federführenden Abteilung – und der Sprecher der Steuerungsgruppe leisteten als so genannte Koordinationsgruppe, unterstützt von einem Berater, diese kooperative Steuerung vor und zwischen den Steuerungsgruppensitzungen. Die Sitzungen wurden inhaltlich und organisatorisch vorbereitet, die Ergebnisse der Klausuren in Arbeitspläne übersetzt und weiterverfolgt. In diese Koordinationsarbeit wurden auch andere Mitglieder der Steuerungsgruppe themenspezifisch einbezogen, z.B. als Leiter von Arbeitsgruppen. Zur Verknüpfung von Steuerungsgruppe und Forum Neue Medien wurden in heiklen Phasen des Projekts auch die Sprecher des Forums und die Vertreterin des Serverprojekts in die Koordinationsgruppe integriert. Auf diese Weise konnten ad hoc notwendige Führungsmaßnahmen gesetzt werden, ohne die Steuerungsgruppe zu übergehen. Die Steuerungsgruppe konnte ihre Energie in fachlich und organisatorisch gut vorbereiteten Klausurtagungen einbringen. Die eigentliche inhaltliche Steuerungsarbeit – im Sinn von fachlich-strategischer Entwicklungsarbeit und Entscheidungen – wur-

de in der Steuerungsgruppe als Kooperationssystem geleistet. Der Aufwand für eine solche kooperative Führungsarbeit ist hoch, der Ertrag liegt in einem breit abgestützten fachlichen Outcome und in der wesentlich höheren Akzeptanz und Einsatzbereitschaft bei allen Beteiligten. Attraktivität und Glaubwürdigkeit der Initiative als Kooperationsprojekt haben sich wesentlich an der Erfahrung mit einer solchen kooperativen Steuerungsarbeit entschieden. Das gilt ganz vergleichbar für das Netzwerkmanagement im Forum Neue Medien.

Produktive Verbindung von „Projekt“ und „Linie“

Die fachlich-strategische Entwicklung der Initiative, die Ausschreibung und Vergabe der Fördermittel sowie die Betreuung und Evaluierung der geförderten e-Learning-Projekte wurden mit Hilfe eines konsequenten Einsatzes von Projektmanagement organisiert. Die Vertreterinnen der Universitäten und Fachhochschulen in der Steuerungsgruppe, das Team des Bundesministeriums sowie die zusätzlich nominierten Experten bildeten, unterstützt von den Organisationsberatern und dem Ausschreibungsbüro, ein sehr eigenständiges, von der administrativen Linie des Ministeriums differenziertes Arbeits- und Kooperationssystem mit eigenen Spielregeln und einer spezifischen Arbeitskultur. Gleichzeitig war das Projekt sehr gut in der Routineorganisation des Bundesministeriums verankert und wurde von den Entscheidungsträgern in der Linie engagiert mitgetragen. Dem Projekt wurde Handlungs- und Entscheidungsspielraum eingeräumt und eine unbürokratische Arbeitsform ermöglicht. Die Mitglieder des Projekts waren bereit, die damit verbundene Verantwortung kollegial zu übernehmen, Entscheidungen gemeinsam zu treffen und nach außen zu vertreten. Die Verankerung in der Linie wurde über mehrere Elemente gesichert: über das Projektteam des Ministeriums in seiner Doppelrolle, eine Verankerung in der Geschäftseinteilung, eine darauf bezogene Geschäftsordnung der Steuerungsgruppe, die Unterstützung durch die übergeordneten Linienvorgesetzten und die Bereitschaft der Bundesministerin, den kooperativ abgestützten und fachlich ausgewiesenen Entscheidungen der Steuerungsgruppe zu folgen.

Die Ausgestaltung dieses „Links“ zwischen Projekt und Linie ist ein Schlüssel für die Beteiligung der Verwaltung an Kooperationen mit anderen Organisationen, aber auch für Kooperation zwischen mehreren Verhandlungssystemen. Das Projekt als eigenständiges soziales System, als Kooperationssystem, macht einerseits eine Arbeit nach eigenen Spielregeln möglich – Spielregeln, die für die Ziele der Kooperation funktional sind. Das Projekt kann andererseits Wirkung im Sinn des organisationalen Lernens der beteiligten Systeme nur über die Rückbindung an die Linie, den Transfer zurück in die Routine-Organisation erreichen. Das verweist auch auf die weiter unten beschriebene doppelte Funktion des Forums Neue Medien als Netzwerk von Organisationsvertreterinnen und Netzwerk der Scientific Community.

Thema _____

Kompetente Geschäftsführung und Administration

Organisationen entwickeln sich über Kommunikation. Kooperation zu organisieren ist besonders kommunikationsintensiv. Durch die kompetente und effiziente Geschäftsführung und Administration seitens des ministeriellen Projektteams wurde ein Großteil der Kommunikationsarbeit geleistet (vgl. BMBWK 2003, S. 52). Sehr unterschiedliche Arbeits- und Organisationslogiken waren zu bedienen: die der Verwaltung, durch die Vertragsgestaltung und das Vertragscontrolling in Bezug auf die geförderten Projekte, die des Projekts im Management der Steuerungsgruppe sowie die des Netzwerks in der Beteiligung am Forum Neue Medien. Über das Kommunikationsnetzwerk zwischen Geschäftsführung, Serverprojekt, Koordinationsgruppe, Berater und Ausschreibungsbüro – von der Geschäftsführerin gebündelt, jeweils rückgekoppelt an die Projektleiterin und die Steuerungsgruppe – wurde das in vielen Reformprojekten sträflich unterschätzte Kommunikationsmanagement abgewickelt. Eine Geschäftsführung dieser Art erfordert aktive Kommunikation; auf Bringschuld in der Kommunikation kann man sich nicht verlassen. Die Verknüpfung der unterschiedlichen Arbeits- und Kommunikationsformen ist dabei neben den geforderten juristischen und themenspezifischen Kenntnissen die große Herausforderung.

Entscheiden ist Arbeit – die Steuerungsgruppe als Arbeitssystem

Unserer Erfahrung nach besteht in den meisten Veränderungsprojekten die Tendenz, die Arbeit der Entscheider oder Steuerkreise zu knapp zu bemessen und auch inhaltlich zu vernachlässigen. Auf der so genannten inhaltlichen oder ausführenden Ebene wird in Projektgruppen intensiv gearbeitet und auf der Ebene der Entscheiderinnen wird mit kurzen Routinesitzungen auszukommen versucht. Organisationen entwickeln sich aber wesentlich an der Qualität der strategischen Steuerungsleistungen und an der Qualität der Entscheidungen. Die hohe Investition in die Steuerungsgruppe NML hat sich gelohnt. Sie hat sich als Arbeitssystem bewährt. Die Kooperationsidee der Initiative wurde auch hier praktisch gelebt. Von gegenseitigem Vertrauen getragene und daher auch in schwierigen Phasen des Projekts belastbare Beziehungen konnten aufgebaut werden (zur Arbeit solcher Steuerungssysteme vgl. Grossmann 2002). Die Mitglieder der Steuerungsgruppe haben für ihre Mitwirkung zwar eine Aufwandsentschädigung erhalten, sie mussten aber zweifellos überproportional investieren. Dieses hohe Engagement hat meiner Beobachtung nach mit folgenden Dimensionen der Arbeit zu tun: fachliches Engagement am Thema, die Möglichkeit der Mitgestaltung und Steuerung, wachsendes Interesse am Kooperationsmodell und an den anregenden Arbeitsbeziehungen, Entwicklungschancen für die anderen professionellen Rollen in den entsendenden Organisationen, Bindungswirkung der ausgehandelten Spielregeln, Loyalität gegenüber der kooperativen Arbeit, Spaß an dieser Art von Arbeit.

Arbeitskultur und Engagement der Beteiligten stehen in einem engen Zusammenhang. Wenn solche Gremien nicht auch für sich genommen stimulierende Arbeitserfahrungen ermöglichen, werden sie defensiv betrieben.

Der Zusammenhang von Organisation und Inhalt

Organisation ist nicht nur äußere technische Voraussetzung einer Aufgabe oder Leistung. Die Organisationsform greift auch direkt auf den Inhalt, die Qualität der Leistung. Das zeigte sich an den Qualitäts- und Auswahlkriterien für das Förderprogramm. Die Formulierung dieser Kriterien war eine der zentralen strategischen Leistungen der Steuerungsgruppe. Dabei wurden durch zwei organisatorische Mechanismen die Weichen in Richtung auf organisationales Lernen und Kooperation gestellt. Zur Förderung angenommen wurden nur Projekte mit einer ausgewiesenen Konsortialstruktur, also Projekte in Kooperation zwischen zwei oder mehreren Organisationen. Und mit dem Projektzuschlag war auch die Verpflichtung zur nachhaltigen organisatorischen Verankerung in den Lehrprogrammen der jeweiligen Universität oder Fachhochschule verbunden. In der Evaluation der Projekte wurde deutlich, dass diese auf Nachhaltigkeit zielenden Kriterien Impulse zur Organisationsentwicklung auslösten. Formelle Kooperation mit anderen Einrichtungen erfordert Entscheidungen der Führungskräfte und Gremien. Die Erfüllung der Verankerungspflicht zwingt zur innerorganisatorischen Auseinandersetzung und zu Entscheidungen (vgl. Baumgartner 2003; Pellert 2003).

Der Zusammenhang von Ziel und Organisationsform, von Form und Inhalt war ein Leitprinzip der Initiative. Eingelöst wurde es unter anderem auch dadurch, dass das gesamte Ausschreibungsverfahren – wahrscheinlich in dieser Form zum ersten Mal in Österreich – elektronisch abgewickelt wurde (vgl. Ecker/Grossmann 2001; Milestone 2002).

4. Charakteristika von Netzwerkorganisationen

Netzwerke ermöglichen Organisationen, sich etwas zu verschaffen, was sie allein nicht können

Organisationsübergreifende Netzwerke bilden ein soziales System von im Kern autonomen Organisationen, die ihre Energien bündeln, um ein Ziel zu erreichen, das niemand von ihnen allein erreichen kann. Aus der partiellen Kooperation mit anderen (ähnlich Gesinnten) erwarten Netzwerkmitglieder positive Ergebnisse. So versuchen Professionsnetzwerke (etwa akademische Fachgesellschaften) die Qualität der fachlichen Arbeit und Profession zu entwickeln, Politiknetzwerke neue politische Konzepte zu lancieren (z.B. das Network Health Promoting Hospitals, vgl. Lobnig/Nowak/Pelikan 1999) und Unternehmensnetzwerke Synergien in der Infrastrukturnutzung oder der gemeinsamen Forschung

Thema _____

und Entwicklung zu nutzen (z.B. NOAE – Network of Automotive Excellence). Für die Beteiligten wiegt der absehbare Nutzen die Investitionen, Mühen und Risiken auf, die Kooperationen, Partnerschaften oder vielleicht auch nur ein inhaltlicher Austausch mit sich bringen. Allein könnten sie diese Leistungen nicht so leicht erbringen. Die Bindungskraft in Netzwerken entsteht durch die Attraktivität eines Netzwerks für das Erreichen der eigenen Zielsetzungen.

Netzwerke stiften den beteiligten Organisationen einen Nutzen

Die Beteiligung an einem solchen Netzwerk hat für jeden Partner nur so lange Sinn, so lange durch diese ein Mehrwert für die eigene Organisation bzw. die eigene Interessenlage erkennbar ist. Es ist damit letztlich der Eigennutzen potenzieller Mitglieder, der ein Netzwerk konstituiert und diesem in der Folge die für erfolgreiches Netzwerken notwendige Energie zuführt. Wird ein solcher Nutzen breit gesehen, erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass auch die erforderlichen Inputs der Mitgliederorganisationen entstehen. Der tatsächlich erlebte individuelle Nutzen für die Organisationsmitglieder ist der „Kitt“ eines Netzwerks und der in diesem Netzwerk sich etablierenden Kooperationen und Partnerschaften. Auch wenn (gutmütigere) Netzwerkmitglieder häufig bereit sind, längere Zeit auf positive Effekte zu warten, das Netzwerk also etwas „vorzufinanzieren“, bleibt die Erwartung auf einen baldigen „Return of Investment“ doch bestehen. Tritt ein solcher nicht ein oder kommt er „unterwegs“ abhanden, so ist zu erwarten, dass sich für das Netzwerk früher oder später „Investitionsprobleme“ mit einhergehender „Antriebslosigkeit“ und Demotivation der Beteiligten ergeben.

Da sich Netzwerke aus egoistischen Eigeninteressen konfigurieren und diese letztlich auch bestimmend dafür sind, was jeweils als der Netzwerkgewinn betrachtet wird, kommt der Balance zwischen der individuellen Nutzwertgestaltung und der gleichzeitigen Berücksichtigung der Erfordernisse des Gesamtnetzwerks eine zentrale Rolle zu.

Organisationen sind in Netzwerken lose miteinander gekoppelt

Aus organisationstheoretischer Sicht (Willke 1995; Littmann/Jansen 2000) lassen sich Netzwerke zwischen dem auf reinen Tauschbeziehungen basierenden freien Markt und der in Organisationen üblichen Hierarchie einordnen. Sie sind stärker strukturiert und „sozialisiert“ als das freie Tauschgeschäft, aber deutlich weniger strukturiert und verregelt als die Hierarchie. Netzwerke zeichnen sich also durch eine relativ geringe zentrale Strukturierung und Steuerung und gleichzeitig durch eine hohe Autonomie und Selbstverantwortung der einzelnen Teile aus (vgl. Wimmer 1997). James/Weick (1990) sprechen in diesem Zusammenhang von Systemen mit sehr loser Koppelung ihrer Elemente. Dementsprechend erscheinen Steuerungsmuster, wie wir sie in unseren Organisationen vorfinden und die eher dem Typus der klassischen Hierarchie entsprechen – etwa Vorga-

ben von top nach down oder Anweisungen, was bis wann zu tun ist –, wenig aussichtsreich. Solche Steuerungsversuche würden eher Irritationen als Akzeptanz erzeugen und eher Abwendung als Integration mit sich bringen. Die Herausforderung liegt vielmehr in der Etablierung partnerschaftlicher Steuerungskonzepte. Partnerschaftliche Steuerung bedeutet, dass sich alle Netzwerkmitglieder an Prozessen der strategischen und strukturellen Gestaltung beteiligen und dass Prozesse nicht einfach von „außen“ aufgesetzt werden können.

Als „Organisation dazwischen“ können Netzwerke nicht durch Mechanismen des freien Tausches oder durch Strukturierung gesteuert werden, sondern nur durch Berücksichtigung beider Prinzipien: der Integration von „Werten“ („weil es mir etwas bringt“) und einer adäquaten Strukturierung („damit klar ist, wer was wann mit wem macht“) (vgl. Payer 2002).

Netzwerke brauchen Investitionen

Für Organisationsnetzwerke gilt eine eherne Regel: Nur wenn durch Organisationsmitglieder in Netzwerke investiert wird, kann auch etwas herauskommen – wobei die Währungen vielfältig sein können: Wissen, Produkte, ökonomisches Kapital oder auch Beziehungen. Netzwerke, in die zu wenig oder nichts investiert wird, werden nicht überlebensfähig sein.

Die Investitionsbereitschaft hängt dabei entscheidend vom individuellen Nutzen ab. Allerdings können in dynamischen Netzwerken diese Nutzenpotenziale im Lauf des Prozesses erst später sichtbar werden oder sich erst später einstellen. Vor diesem Hintergrund kann die Investitionsbereitschaft auch durch zwei andere Maßnahmen erhöht werden:

- Öffnung des „Marktes“ für verschiedene „Währungen“ (z.B. können Organisationen bzw. Personen mit besonderer Expertise diese auch an wichtigen Stellen einbringen; Organisationen, die etwa über Räume für Veranstaltungen oder über eine ausgefeilte EDV verfügen, bringen diese ein etc.).
- Erhöhung der Beeinflussungsmöglichkeiten: Einbindung von relevanten Organisationen bzw. deren Repräsentanten in die Strategieentwicklung des Netzwerks und in Entscheidungsgremien.

Netzwerke stellen ein Metasystem dar

Das Gesamtnetzwerk ist eine eigene Organisation, eine Art Metasystem über den beteiligten Organisationen, und benötigt Eigenleistungen zur Aufrechterhaltung seiner inneren Ordnung und seiner Fähigkeit zur Gestaltung der Zukunft. Es benötigt Strukturen, Prozesse und Ressourcen für Entscheidungen und Kommunikation und es benötigt Systeme, Prozesse und Personen, die dieses Metasystem steuern und managen. Eine solche Zuständigkeit für die Gesamtorganisation – die Notwendigkeit, nicht die Einzelinteressen, sondern das gesamte System im Blick zu haben und sich diesem zu verpflichten – er-

möglicht es erst, dass sich Einzelinteressen nicht ungebremst durchsetzen. Die Professionalität dieses Managements, insbesondere die Gestaltung der für ein Netzwerk adäquaten Entscheidungs- und Kommunikationsprozesse, wird so zu einem zentralen Erfolgsfaktor für ein Organisationsnetzwerk. Entsprechend den Spezifika der Organisation Netzwerk ergibt sich für das Management die Notwendigkeit, ständig auf Polaritäten zu achten und auch das in der aktuellen Situation nicht Realisierte einzuführen: individueller Nutzen und gemeinsamer Netzwerkansatz, Partizipation und Engführung von Entscheidung, breite Kommunikation und Diskussionen in „engeren Zirkeln“, strategische Engführung (Wo wollen wir hin?) und strategische Öffnung (Was könnte noch sein?).

Vertrauen als Basis der Kooperation

Kooperationsbeziehungen in Netzwerken sind kaum oder nur in einzelnen Bereichen durch Verträge und andere juristisch gefasste Regeln definiert und abgesichert. Sie basieren viel stärker auf Vertrauen, das sich in erfolgreichen Netzwerken zwischen den Netzwerkpartnern etabliert. Vertrauen ist eine Kette gehaltener Versprechen und Vereinbarungen, das Ergebnis von „Tauschhändeln“, die insgesamt als gelungen bilanziert werden (Simon/C/O/N/E/C/T/A 1998). Wenn Vertrauen in Netzwerken als „Bindemittel“ gilt, so ist es nötig, dass sowohl der Aufbau des Netzwerks als auch die Strukturierung von Entscheidungen und Kommunikation vertrauensfördernd gestaltet werden: Partizipation in der Netzwerkentwicklung, Entscheidungen, die kommuniziert werden und bindend sind, und Vereinbarungen, die halten. Jordan Lewis (1999) betont zusätzlich die hohe Bedeutung von gelingenden personalen Beziehungen und Kommunikationen für die Etablierung einer Vertrauenskultur in Kooperationen. Insbesondere zwischen den wichtigsten und erfolgskritischen Partnern muss eine Basis des Vertrauens erarbeitet werden, auf die man sich dann auch in schwierigeren Phasen verlassen kann.

Integration von „hard“ und „soft“ Networking

Die Informationstechnologie und insbesondere das Internet liefert die Möglichkeiten für einen raschen, beinahe grenzenlosen Informationsfluss. Auch für Organisationsnetzwerke sind solche Kommunikationsformen unerlässlich, erhöhen sie doch die Möglichkeiten der Interaktion ohne räumliche und zeitliche Co-Präsenz. Mit Hastings betonen wir allerdings, dass dieses „hard networking“ nur den Informationsaustausch fördert, dass aber insbesondere jene für die Entwicklung des Netzwerks oder für kreative Lösungen erforderlichen Interaktionsleistungen nicht durch virtuelle Arbeitsformen ersetzt werden können. In Face-to-face-Meetings können Differenzen deutlicher dargestellt und bearbeitet werden, als dies in virtuellen Diskussionen möglich ist. Nur in Face-to-face-Meetings können Konflikte kommunikativ analysiert und bearbeitet

werden. Je geringer das Ausmaß an Routinekommunikation und je höher der Bedarf an Kommunikation 2. Ordnung (d.h. Kommunikation über Kommunikation) ist, desto geringer sind die Erfolgsaussichten für virtuelles Kommunizieren. Andererseits ist festzuhalten, dass ein Großteil der Diskussionen in Arbeitsgruppen oder Meetings der wechselseitigen Information, der sachlichen Diskussion und dem Abarbeiten von festgelegten Planungen dient und deshalb ohne Verlust, vielmehr mit Gewinn in virtueller Arbeit erledigt werden kann. Das Netzwerkmanagement sollte auf jeden Fall eine Strategie zur intelligenten Verknüpfung von virtueller Arbeit und Präsenzmeetings entwickeln.

Dynamische Entwicklung auf der Basis von Lernen und Reflexion

Die im Vergleich zu Einzelorganisationen verhältnismäßig große organisationsbezogene Offenheit eines Netzwerks bringt häufig eine sehr dynamische Netzwerkentwicklung mit sich. Dies birgt sowohl die Chance, rasche Veränderungen einzuleiten, ist aber auch mit der Gefahr verbunden, dass diese mit zu wenigen Akteuren durchgedacht und in der Folge mit zu wenig Unterstützung lanciert werden. Wer gerade in den Entscheidungsgremien tätig ist, bei Strategiem Meetings dabei war oder sich in Diskussionen (auch im Internet) zu Wort meldet, kann das Netzwerk, die laufenden Diskussionen und Meinungsbildungen mitbestimmen. Es erscheint von da her erforderlich, die Möglichkeiten der Dynamik mit systematischer Reflexion und Lernen zu verbinden.

Als eine Möglichkeit dazu empfiehlt Chisholm (1998) die gelegentliche Anwendung von Aktionsforschung und systematischen Erhebungen. Auf diese Weise gelangt man zu einem umfassenderen Bild über die Wirksamkeit des Netzwerks. Zentral dabei ist allerdings auch, dass sowohl die Ansätze als auch die Ergebnisse solcher Forschungsunternehmungen managementrelevant im Netzwerk ausgewertet werden.

5. Strukturen und Arbeitsweise des Netzwerks „Forum Neue Medien“

Das Forum Neue Medien als Netzwerk von Experten und Organisationen

Das Forum Neue Medien ist als Netzwerk all jener Personen und Organisationen konzipiert, die den Einsatz neuer Medien in der Lehre an Universitäten und Fachhochschulen in Österreich forcieren wollen. Als Netzwerk hatte es die Aufgabe, die interessierte Öffentlichkeit und möglichst viele Stakeholder in eine Diskussion über den Einsatz neuer Medien in der Lehre einzubinden.

Das Netzwerk sollte dabei folgende Funktionen übernehmen:

- Unterstützung der laufenden Projekte zum Thema, Bekanntmachung von Projekten anderer Standorte an der eigenen Fakultät bzw. Universität oder Fachhochschule, Weiterentwicklung der Projekte in Richtung Transfer,

Thema _____

- Förderung des Organisationslernens an den Universitäten und Fachhochschulen durch Einbringen des Themas in die entsprechenden Entscheidungsstrukturen und Gremien, den Aufbau eigener themenbezogener Informationsplattformen und
- die Diskussion hochschulpolitischer Rahmenbedingungen zur Förderung des Einsatzes neuer Medien in der Lehre.

Damit wird die Etablierung eines fachlichen Dialogs ebenso erforderlich wie die Auseinandersetzung mit Fragen der Organisationsentwicklung (Pellert 2003; Baumgartner 2003), zwei in der Praxis häufig eher kontroverisierte Perspektiven. Während die Bearbeitung der fachlichen Fragen, die Entwicklung und Diskussion von fachwissenschaftlichen Projekten und Expertisen in der Regel in den Expertinnenorganisationen sehr anschlussfähig sind, stellten die Themen des Managements und auch die hochschulpolitischen Fragestellungen erhebliche Herausforderungen in der Gestaltung des Netzwerks dar. Professionen, die für das Management und die hochschulpolitische Diskussion stehen, etwa Rektoren oder Leiterinnen von Fachhochschulstudien bzw. leitende Mitarbeiter und Expertinnen des Ministeriums, sollten mit Experten der IT und der Hochschuldidaktik in einen für alle Beteiligten Nutzen stiftenden Austausch treten. Gleichzeitig ist gerade ein Netzwerk eine geeignete Organisationsform, diese Unterschiedlichkeit zu organisieren.

Um dieses Netzwerk aufzubauen und als eine aktive, relevante Community zu verankern, wurden einige Strukturen, Informations- und Kommunikationsmedien etabliert.

Die Delegierten des Forums Neue Medien

Alle österreichischen Universitäten und Fachhochschulen wurden – wie beschrieben – zu Beginn des Projekts (Frühjahr 2000) eingeladen, Delegierte als Mitglieder des Forums Neue Medien zu nominieren. Aufgabe der ca. 70 Delegierten war es, die Interessen des jeweiligen Standortes im österreichweiten Netzwerk zu vertreten und umgekehrt die Initiativen des Netzwerks an den Standorten zu verankern. Um die Selbstorganisationsfähigkeit des Delegiertengremiums zu erhöhen und die Kommunikation nach innen und außen zu organisieren, wurden Sprecher nominiert.

Im Lauf der ersten zwei Jahre zeigte sich, dass die Delegierten ihre Aufgabe in einem sehr unterschiedlichen Ausmaß wahrgenommen haben. Während einige sich intensiv im Netzwerk engagierten, an Präsenzmeetings teilnahmen und an den Diskussionsforen im Internet rege mitmischten, verhielten sich viele eher abwartend und passiv. Nach eineinhalb Jahren wurde deshalb eine Erhebung zum Stand der Aktivitäten und der Aufgabenstellung der Delegierten durchgeführt (Pauschenwein/Arbeitsgruppe 2002). So zeigte sich, dass für ein produktives und gelingendes „Leben“ der Delegiertenrolle die Unterstützung des Managements der Wissenschaftseinrichtungen zentral ist. Überall dort, wo es ei-

nen eher positiven Kontakt zwischen den Leitungen und dem Netzwerk selbst gibt, bekamen die Delegierten auch die erforderliche interne Unterstützung und die nötigen Ressourcen. Weiters zeigte sich, dass das Aufbringen einer ordentlichen Portion Eigeninitiative ein unverzichtbarer Erfolgsfaktor ist. Die Ergebnisse der Erhebung legten jedenfalls eine explizitere Beschreibung der Rollen der Delegierten nahe (siehe Abb. 2).

A) Aktivitäten in der eigenen Organisation mit den Zielen:

- Multiplikatorfunktion: Weitergabe von Informationen nach innen (MitarbeiterInnen, interne und externe Lehrende).
- Internes Lobbying: Einbringen des Themas „*Neue Medien*“ bzw. der Erkenntnisse und Erfahrungen aus der Gesamtinitiative bei den relevanten Entscheidungsträgern und in den entsprechenden Gremien.
- Bündelung von internen Meinungen und Informationen, Gestaltung eines systematischen Dialoges an der Uni/Fachhochschule.
- Kontakte zu den in Projekten Arbeitenden oder zu Personen, die Projekte vorbereiten.

B) Aktivitäten im Netzwerk Forum Neue Medien

- Aktive Teilnahme im Netzwerk FNM: in Business-Meetings, Konferenzen, im Informationsnetzwerk des Serverprojekts etc.
- Vertretung der Interessen der Uni/Fachhochschule im gesamtösterreichischen Forum Neue Medien.
- Mitentwicklung der Politik des Forums Neue Medien durch Teilnahme an Initiativen, Arbeitsgruppen und Entscheidungen des Forums.
- Einbringen der Erfahrungen an der eigenen Universität/Fachhochschule, Austausch im Kreis der Delegierten.
- Herstellung von Kontakten und Erfahrungsaustausch zwischen anderen Organisationen und Personen in der eigenen Organisation.

C) Nach außen: „Lobbying“ für das Thema

- Vertretung der gemeinsamen FNM-Interessen gegenüber dem Ministerium (gestaltende Aufgabe).
- Aufbau von Unterstützungsnetzen für „NML“ in Wirtschaft, öffentlichen Organisationen und in Kooperation mit geeigneten Partnereinrichtungen.

Abwicklung der Aufgaben

Diese Tätigkeiten müssen nicht immer alle durch die Person des/der Delegierten durchgeführt werden, wichtig ist vielmehr, dass er/sie dafür sorgt, dass diese Tätigkeiten auch gemacht werden.

Je nach Größe der eigenen Organisation nehmen diese Aufgaben unterschiedlich viel Zeit in Anspruch.

Abbildung 2: Die Aufgaben der Delegierten im Forum Neue Medien (Pauschenwein/Arbeitsgruppe 2002)

Thema _____

Die Erhebung löste eine rege Diskussion nicht nur über das Rollenbild der Delegierten, sondern auch über den Delegierungsprozess aus, der an den Standorten sehr unterschiedlich informiert und engagiert verlaufen war. Es zeigte sich, dass die Nominierung der Delegierten eine entscheidende Weichenstellung zu Beginn des Projekts darstellte, da sie eigentlich die einzige „vertragliche“ Grundlage der Konstituierung des Forums Neue Medien darstellte. Wie sich zeigt, wurde dieser „Vertrag“ in der Folge allerdings höchst unterschiedlich „gelebt“. Da man nun über ein klareres Rollenbild verfügte als zu Beginn, wurde durch eine Intervention der Steuerungsgruppe und der Projektleiterin allen Entscheidungsträgern an den Universitäten bzw. Fachhochschulen nahe gelegt, ihre zu Beginn gemachte Nominierung zu überdenken und gegebenenfalls nachzjustieren. Auf diese Weise wurde ca. ein Viertel der Nominierungen verändert und es gelang, auch Organisationen, die sich bislang weniger engagiert hatten, aktiver in das Netzwerk einzubinden.

Zu Ende der ersten Projektphase scheint das System der Delegierten im Großen und Ganzen erfolgreich etabliert, die anfänglichen Etablierungsschwierigkeiten scheinen überwunden, sodass sich das Forum nun verstärkt der Frage nach der Klärung seiner eigenen Zukunft widmen kann.

Community Building durch das Serverprojekt

Das Serverprojekt hatte die Aufgabe, die Vernetzung des Forums auf persönlicher und virtueller Basis aufzubauen und zu betreuen. Ein Konsortium, getragen vom Zentrum für Multimediales Lernen der FH Joanneum in Graz, an dem sich das Vizerektorat für Lehre, Personalentwicklung und Frauenförderung an der Karl-Franzens-Universität Graz sowie zwei weitere Einrichtungen der Uni Graz, das IMI (Institut für medizinische Informatik, Statistik und Dokumentation) und das GewiLab (Labor für Geisteswissenschaftliche Informatik), beteiligten, wurde vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur mit dem Projekt betraut.

Zu Beginn stand die Konstituierung des Konsortiums an: Das Team wurde bestimmt, die Verantwortlichkeiten wurden geklärt, die Kooperationsformen und Schnittstellen definiert. Parallel dazu erfolgte der Aufbau der Infrastruktur – etwa Homepage und Mailing-Listen, Datenbanken für Projekte und Aktivitäten sowie persönliche und virtuelle Kommunikationskonzepte.

Die hauptsächlichen Aktivitäten des Community Building waren:

- die Organisation der halbjährlich durchgeführten Business-Meetings und Delegiertentreffen (<http://serverprojekt.fh-joanneum.at/sp/index.php?n=bm>);
- die Herausgabe eines monatlich erscheinenden Newsletter mit aktuellen Konferenzen zum Thema (<http://serverprojekt.fh-joanneum.at/sp/index.php?n=nl>);
- Aufbau und Betrieb der Website (<http://serverprojekt.fh-joanneum.at/sp/>) sowie einer Projektdatenbank (<http://serverprojekt.fh-joanneum.at/sp/index.php?n=prj>).

Die Aktivitäten des Serverprojekts orientierten sich an der Kernidee des Community Building, die davon ausgeht, dass Partizipation in Entscheidungen und Involvierung in Schlüsselaktivitäten die Identifikation und letztlich auch die Bereitschaft erhöhen, aktive Beiträge zu leisten. Jede Aktivität des Serverprojekts sollte nicht ein Service für die Mitglieder des Forums sein, sondern zum Community Building beitragen. Für die wichtigsten Medien des Serverprojekts – Business-Meetings, Newsletter und strategische Arbeitsgruppen – wurden entsprechende Instrumente erarbeitet und eingesetzt. Die Community Building-Aktivitäten führten im Lauf der Zeit mittlerweile zu einer sehr breiten Beteiligung von Forums-Delegierten und Expertinnen an den Aktivitäten des Netzwerks.

Das Serverprojekt wurde im Lauf des Projekts zu einem wichtigen Motor des Gesamtnetzwerks. Es stellte die organisatorischen und technischen Voraussetzungen für eine gelingende personale und virtuelle Kommunikation her, sicherte die inhaltliche, soziale und zeitliche Kontinuität der Debatten in Arbeitsgruppen und in Business-Meetings und koordinierte Experten und Arbeitsgruppen durch motivierende Unterstützung, aber auch durch nachdrückliches Einfordern von Ergebnissen. Auf diese Weise gelang es dem Netzwerk Forum Neue Medien, seine Organisation aufrechtzuerhalten und die für ein Funktionieren des Netzwerks nötige Koordinationstätigkeit sicherzustellen. Ein Erfolgsfaktor des Serverprojekts dürfte auch in der professionellen Glaubwürdigkeit und Vertrauenswürdigkeit des Trägers gelegen sein, denn das Zentrum für Multimediales Lernen der FH Joanneum bringt hohe fachliche Expertise im Bereich e-Learning mit. Weiters lebte das Serverprojekt mit seiner Konsortiallösung erfolgreich jene standortübergreifende Kooperation vor, die eine wichtige Zielsetzung der Gesamtinitiative darstellte.

Homepage, Newsletter und Mailing-Liste zur Information

Als eine der ersten Aktivitäten wurde vom Serverprojekt eine Homepage für die Gesamtinitiative erstellt (<http://serverprojekt.fh-joanneum.at/sp>). Sie sollte alle relevanten Informationen und Daten enthalten und einen Beitrag zum Community Building leisten. Die Homepage wurde im Lauf des Projekts immer stärker besucht und benutzt und stellte später das zentrale Info-System der Initiative dar.

Ein monatlich erscheinender e-Newsletter (<http://serverprojekt.fh-joanneum.at/sp/index.php?n=nl>) berichtet über Aktivitäten der Initiative, über Ergebnisse von Projekten, über aktuelle fachliche Entwicklungen, Tagungen, Ausschreibungen etc. Der e-Newsletter kann gratis bezogen werden. Im Sinn des Community Building wird ein immer größerer Personenkreis zu Beiträgen eingeladen, was sowohl den Informationswert erhöht als auch die „Lebendigkeit“ der Diskussion fördert.

Als dritte Plattform wurde eine Mailing-Liste erstellt, die es Interessierten ermöglichte, die Community aktiv zu informieren. In der Mailing-Liste wurden

Thema _____

von verschiedenen Akteuren Vorträge, Seminare oder Projektausschreibungen angekündigt, also Informationen zur Verfügung gestellt. Vertiefendere Diskussionen oder Auseinandersetzungen wurden kaum geführt; das Medium Mailing-Liste scheint für solche interaktiven Kommunikationsprozesse eher weniger geeignet.

Kommunikative Verarbeitung, Verbreiterung und Absicherung des Netzwerks durch Business-Meetings

Zweimal pro Jahr wurden Business-Meetings veranstaltet (insgesamt bisher sieben), die als kollektive Face-to-face-Zusammenkünfte der Delegierten zentrale Fragen des e-Learnings und des Einsatzes neuer Medien in der Lehre bearbeiten sollten. Während die Teilnahme an den ersten Business-Meetings den Delegierten vorbehalten war, erweiterte sich der Kreis der Eingeladenen zunehmend, sodass gegen Ende der Projektphase breit eingeladen wurde, um möglichst alle in Österreich an diesem Thema Interessierten zu erreichen.* Gleichzeitig wurden die in der Folge geschlossenen Delegiertentreffen auf einen Halbtag verkürzt und auf den ersten Tag des Meetings verlegt.

Um die Business-Meetings im Sinn des Community Building sowie zur Stärkung und Absicherung des Netzwerks zu nutzen wurden folgende Strukturen gesetzt:

- Lokaler Gastgeber: stellt Räumlichkeiten zur Verfügung und kann die Veranstaltung für seine eigene Promotion am Standort und in der Region verwenden.
- Design-Teams: werden auf einem Business-Meeting gebildet und haben die Aufgabe, das kommende Business-Meeting inhaltlich und organisatorisch vorzubereiten. Die Designteams trafen sich nur ein- bis zweimal face to face, die Arbeit verlief größtenteils virtuell (Mailing-Listen, Telefonkonferenzen). Teilnehmer: lokaler Gastgeber, Bundesministerium, Serverprojekt, einer der Sprecher des Forums und Expertinnen.
- Vorsitzende und Moderatoren: Die Nutzung der im Netzwerk vorhandenen Expertinnen als Vorsitzende, Moderatoren und Berichterstatterinnen von Teilen des Business-Meetings oder Arbeitsgruppen ermöglichte es vielen Akteuren, eine aktive Rolle jenseits der fachlichen Präsentation eigener Arbeiten einzunehmen.
- Medienarbeit als Beitrag zur Verankerung der Initiative in der Öffentlichkeit.
- Gewinnen von Sponsoren zum Aufbau von Partnerschaften mit der Wirtschaft.

* Ein Beispiel für ein Programm eines Business-Meetings findet sich unter:
[http://serverprojekt.fh-joanneum.at/sp/meetings/bm6/Agenda/
Programm_Klagenfurt.pdf](http://serverprojekt.fh-joanneum.at/sp/meetings/bm6/Agenda/Programm_Klagenfurt.pdf)

Strategische Weiterentwicklung des Forums in Delegiertentreffen

Das Forum aller Delegierten traf sich am Rande jedes Business-Meetings. In diesen Treffen wurden die zentralen Themenstellungen des Forums diskutiert und Entscheidungen getroffen: Berichte aus der Steuerungsgruppe, Reflexion der Aufgaben und Rollen der Delegierten an den Standorten und im Forum, Wahl der Sprecherinnen, mögliche Strategien und Organisationsformen des Forums in der Zukunft, hochschulpolitische und rechtliche Fragestellungen zur Absicherung von e-Learning und zum Einsatz neuer Medien in der Lehre wie etwa das Verwertungsrecht, Fragen der Personalentwicklung oder der Nutzung bildungspolitischer Einrichtungen wie des Bildungsportals (<http://www.bildung.at>). Für eine intensive Bearbeitung von Themen hoher Priorität wurden Arbeitsgruppen eingesetzt – „Organisationsform der Zukunft“, „Personalentwicklung“, „Strategiegruppe Zukunft des Forums Neue Medien“ –, die teils in Präsenzmeetings, teils in virtueller Kommunikation das Thema bis zu kommenden Meetings weiter bearbeiteten.

Insbesondere in der letzten Projektphase, in der es in einem breit angelegten Diskussionsprozess um die Diskussion von Varianten einer zukünftigen Organisationsform des Forums ging, wurde auch häufig das Plenum aller Delegierten über e-mail-Listen zur Diskussion von Vorschlägen und zur Abgabe von Voten eingeladen. Es zeigte sich allerdings, dass zur Bearbeitung dieser doch eher komplexen Fragestellungen Face-to-face-Meetings zielführender waren, erlaubten sie doch Kritik, rasche Antwort und Rückfrage (zur Arbeit und Zukunft des Forums vgl. Pauschenwein 2003; Kalb/Hoffmann 2003).

6. Projektmanagement und Netzwerkentwicklung – eine Bilanz

Projekte sind als Organisationsform geschlossen, stabil und verbindlich in Bezug auf Entscheidung und Management. Für Projekte ist konstitutiv, dass sie sozial und sachlich gut abgegrenzt sind. Die Arbeitssysteme von Projekten, die Projektgruppen, arbeiten sehr ziel- und produktorientiert in intensiver Auseinandersetzung und auch Spannung zur Entscheidungsebene der beauftragenden Organisation. Projekte sind darauf angelegt, dass ihre Produkte einen Unterschied zu den bisherigen Leistungen und Arbeitsweisen der Organisationen markieren, bei organisationsverändernden Projekten oft auch zu den bisherigen Strukturen und der Identität der Organisation. Projekte entwickeln sich in der Spannung von innovativer, selbstständiger Arbeit und Entscheidungen. Je selbstreferenzieller ein Projekt ist, desto wichtiger und sensibler ist diese Rückkoppelung an die Entscheidungsebenen der Organisation. Die Wirkung eines Projekts entfaltet sich wesentlich zwischen der Arbeitsweise und der Kultur des Projekts und der Routineorganisation. Um wirklich einen Unterschied machen zu können, sind Projekte als eigenständige soziale Systeme zu konstituieren und stabil zu halten. Projekte werden durch freiwillige Kontrakte gegrün-

det (Aufträge) – mit starker Bindung der Beteiligten durch inhaltliche Auftragsdefinition und Spielregeln der Zusammenarbeit.

Projekte und Projektmanagement eignen sich sehr gut für formelle Kooperation zwischen Organisationen oder Teilsystemen von Organisationen. Die konsequente Handhabung von Projektmanagement macht auch einen Unterschied zu anderen Formen des Zusammenwirkens (Arbeitsgemeinschaften, Konferenzen, lose Verbände ...).

Die Kooperation mit dem Ziel einer gemeinsamen Entwicklung oder gemeinsamen bzw. komplementären Leistung wird durch entscheidungsbefugte Organe vereinbart. Kooperationspartner sind die gesamte Organisation oder Teile derselben im Auftrag oder mit Rückendeckung der Gesamtorganisation. Das Medium, die Kooperation zu begründen und zu sichern, aber auch situativ zu adaptieren, ist der Vertrag, in dem Ziele und Bedingungen der Kooperation auszuhandeln sind. Um die Kooperation zu steuern und die intendierten Leistungsprozesse zu organisieren, fungiert das Projekt als ein eigenständiges System zwischen den beteiligten Systemen. Für eine produktive Kooperation braucht es stabile, verbindliche Strukturen für Kommunikation, Entscheidung und Arbeit zwischen den beteiligten Organisationen oder Subsystemen. Kontraktgestaltung und Projektorganisation sind partizipativ zu entwickeln und entsprechend auszurichten. Dabei ist die Tatsache, dass es sich um die Kooperation von selbstständigen und prinzipiell gleichwertigen Systemen handelt, in der Ausgestaltung der Arbeits- und Entscheidungsstrukturen zu berücksichtigen. Die Arbeitsprozesse und Entscheidungen haben innerhalb der Kooperation – gerade, wenn sie gut funktioniert – Rückwirkungen auf die beteiligten Organisationen und diese Rückwirkungen sind in der Kooperation sensibel zu verhandeln. Das Management der Kooperation wird umso anspruchsvoller, je mehr gegensätzliche Interessen bestehen und je selbstreferenzieller der Gegenstand der Kooperation ist. Der Grad an Selbstbetroffenheit durch Kooperation wird häufig unterschätzt. Um erfolgreich kooperieren zu können muss man sich selbst ändern.

Kooperationen zwischen Organisationen unterscheiden sich daher nach der Intensität der Koppelung und Selbstbindung: einerseits zwischen den kooperierenden Partnern und andererseits in der Rückbindung an die Linien- und Entscheidungsstrukturen der beteiligten Organisationen.

Projekte sind befristete intermediäre Systeme zwischen zwei oder mehreren Organisationen. Solche intermediären Systeme können auch auf Dauer gestellt und als eigenständige Organisationen ausgebildet werden (Grossmann 2002; Managed Care 4/2000). Wenn sie ihren Charakter als Medien der Kooperation beibehalten wollen, z.B. in Abgrenzung von Ausgliederungen, müssen sie die geschilderten Bauprinzipien nachhaltig berücksichtigen, d.h. die Logik des Kooperationsprojekts kontinuierlich verfolgen.

Netzwerke sind offener und unverbindlicher im Hinblick auf Teilnahme, Management und Entscheidung. Das gilt auch für Netzwerke zwischen Organisa-

tionen. In Bezug auf Produkte und Arbeitsweise eignen sie sich vor allem für Informationsaustausch und Informationsdiffusion, für Lernen und Beratung, experimentelle Entwicklung und Probehandeln. Ihre Arbeitssysteme sind nicht primär output-orientierte Projektgruppen, sondern Arbeitsgruppen, Erfahrungsgruppen, Workshops, Infonetze. Sie werden mehr durch soziale Kontrakte denn durch juristische Verträge begründet, aber mit deutlich geringerem Anspruch auf Bindung der Beteiligten.

Sie brauchen wie beschrieben einiges an Organisation, aber eine Form des Organisierens, die Offenheit und Flexibilität bei breiter Partizipation ermöglicht. Ihre Strukturen und Arbeitsweisen sind weniger auf Entwicklung und Rückbindung auf die beteiligten Systeme ausgerichtet. Die handelnden Personen und ihre Entwicklung stehen im Vordergrund. Welche Ergebnisse des Vernetzens sie zum Anlass für entscheidungsorientiertes Handeln in der Heimatorganisation nehmen, entscheiden die Personen selbst. In Projekten müssen Führungskräfte und Steuerkreise entscheiden, an Netzwerken können Führungskräfte partizipieren und relativ frei entscheiden, was sie in die Entscheidungen und Arbeitsprogramme ihrer Herkunftsorganisation einbringen möchten.

Wie das geschilderte Fallbeispiel zeigt, lassen sich die Logiken erfolgreich verbinden. Anspruchsvoll ist diese Verbindung für die hauptverantwortlichen Akteure mit Rollen in beiden Logiken, da sie ihnen sehr unterschiedliche Interventionen und Handlungen abverlangen, je nachdem, wo sie sich gerade befinden. Dieses Oszillieren zwischen unterschiedlichen Organisationslogiken ist wahrscheinlich eine der wichtigsten und anspruchsvollsten gesellschaftlichen und beruflichen Kompetenzen, die aber immer stärker gefragt sind.

Das Projekt NML zeichnete sich durch hohe Verbindlichkeit aus, basierte aber nicht auf einem formellen Vertrag zwischen Bundesministerium, Universitäten und Fachhochschulen. Die Steuerungsgruppe war einerseits ein entscheidungsorientiertes Projektgremium, aber der Entsendung nach ein Netzwerk von Führungskräften und Expertinnen aus den Wissenschaftseinrichtungen. Die Verträge waren personenbezogen. Das Forum Neue Medien bestand aus interessierten Fachleuten und Delegierten der Universitäten und Fachhochschulstudiengänge mit einem unterschiedlichen, relativ offenen Mandat seitens der entsendenden Organisationen. Die Delegierten waren Mitglieder des Netzwerks und des Projekts; als Versammlung der Delegierten bildeten sie auch das entscheidungsorientierte System des Netzwerks. Die aus dem Kreis der Delegierten in die Steuerungsgruppe entsandten Mitglieder operierten besonders deutlich an der Grenze zwischen Projekt und Netzwerk.

Die hier skizzierte analytische Unterscheidung zwischen Projekt und Netzwerk erscheint uns wichtig, um in der organisatorischen Praxis als organisationsinterner Initiator oder als externer Berater die Vorzüge beider Figuren in die Konstruktion eines Innovationsprogramms einbauen zu können und im alltäglichen Handeln jeweils die passenden Interventionen setzen zu können.

Literatur

- Academy of Management Review** (1998): Special Issue: Trust in and Between Organizations. July 1998
- Baumgartner, P.** (2003): Der Einsatz der Neuen Medien und die Entwicklung von e-Learning-Strategien an tertiären Bildungsorganisationen. Bericht und Empfehlung der Steuerungsgruppe. In: BMBWK (2003), S. 14-19
- BMBWK** (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur) (Hrsg.) (2000): Neue Medien in der Lehre an Universitäten und Fachhochschulen. Handbuch. Wien
- BMBWK** (Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft und Kultur) (Hrsg.) (2003): Neue Medien in der Lehre. Erfahrungen der ersten Etappe. Wien
- Boos, Frank/Exner, Alexander/Heitger, Barbara** (1992): Soziale Netzwerke sind anders. In: *Organisationsentwicklung*, 11, 1, S. 54-61
- Chisholm, Rupert F.** (1998): Developing Network Organizations. Learning from Practice and Theory. Addison-Wesley, Reading
- Ecker, Andrea/Grossmann, Ralph** (2001): Die Initiative „Neue Medien in der Lehre an Universitäten und Fachhochschulen“ als Best-Practice-Modell für e-Government. In: *Verwaltung heute*, 44, S. 14-16
- Grossmann, Ralph** (2002): Auf's Ergebnis kommt es an. Die Verankerung von Outcome-Indikatoren als Entwicklungsprozess in und zwischen Organisationen. In: Grossmann, Ralph/Scala, Klaus: Intelligentes Krankenhaus. Springer, Wien – New York, S. 32-60
- Grossmann, Ralph** (2003): Das Öffentliche organisieren – Die Beziehung zwischen gesellschaftlichen Sektoren und Organisationen managen. In: Lobnig, Hubert/Schwendenwein, Joachim/Zvacek, Liselotte (Hrsg.): Beratung in der Veränderung. Grundlagen, Konzepte, Beispiele. Gabler, Wiesbaden, S. 33-54
- Grossmann, Ralph/Lobnig, Hubert** (2003): Die Initiative NML als Beispiel der „neuen Steuerung“ zwischen BMBWK und Organisationen der Wissenschaft und Bildung aus Sicht der Organisationsberater. In: BMBWK (2003), S. 33-34
- Grossmann, Ralph/Scala, Klaus** (2002): Krankenhäuser als Organisationen steuern und entwickeln. In: Grossmann, Ralph/Scala, Klaus: Intelligentes Krankenhaus. Springer, Wien – New York, S. 12-31
- Hastings, Colin** (1993): The New Organization. Growing the Culture of Organizational Networking. McGraw-Hill, London
- Heinecke, H. J.** (1997): Netzwerke – Chancen und Risiken von Unternehmensbündnissen. In: *Hernsteiner*, 2, S. 21-24
- Holman, Peggy/Devane, Tom** (1999): The Change Handbook. Group Methods for Shaping the Future. Berrett-Koehler, San Francisco
- James, Orton/Weick, Karl E.** (1990): Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. In: *Academy of Management Review*, 15, S. 203-223
- Jamöck, Sabine** (2002): Was ist denn Governance? iff. Internes Arbeitspapier. Wien

- Kalb, H./Hoffmann, K.** (2003). In: BMBWK (2003), S. 23-24
- König, Klaus** (1998): Gute Governance als Steuerungs- und Wertkonzept des modernen Verwaltungsstaates. In: Jann, Werner/König, Klaus/Landfried, Christine/Wordelmann, Peter (Hrsg.): Politik und Verwaltung auf dem Weg in die trans-industrielle Gesellschaft. Baden-Baden, S. 227 ff.
- Lewis, Jordan D.** (1999): Trusted Partners. How Companies Build Mutual Trust and Win Together. The Free Press, New York
- Littmann, Peter/Jansen, Stephan A.** (2000): Oszillodox. Virtualisierung – die permanente Neuerfindung der Organisation. Klett-Cotta, Stuttgart
- Lobnig, Hubert/Nowak, Peter/Pelikan, Jürgen M.** (1999): Die Umsetzung des Gesundheitsfördernden Krankenhauses. Projektmanagement, Organisationsentwicklung und Networking. In: Pelikan, Jürgen M./Wolff, Stephan (Hrsg.): Das Gesundheitsfördernde Krankenhaus als Projekt. Juventa Verlag, Weinheim
- Lobnig, Hubert** (2000): Netzwerke – was Sie wirklich investieren sollten! In: *Hernsteiner*, 4/2000, <http://www.lemon.at>
- Löffler, Elke** (2001): Governance als die neue Generation von Staats- und Verwaltungsmodernisierung. In: *Verwaltung und Management*, 4/2001, S. 212-215
- Managed Care.** Schweizer Zeitschrift für Managed Care und Care Management. 4/2000. Neuhausen
- Milestone** (2002): Endbericht zur 2. Ausschreibung im Rahmen der Initiative „Neue Medien in der Lehre an Universitäten und Fachhochschulen“
- Pauschenwein, Jutta** (2003): Unterstützende Strukturen für Verwaltungsplattformen – Das server:projekt und seine Entwicklung. In: BMBWK (2003), S. 25-26
- Pauschenwein, Jutta/Arbeitsgruppe** (2002): Aufgabenprofil der Delegierten im Forum Neue Medien. Arbeitspapier. Graz
- Payer, Harald** (2002): Wieviel Organisation braucht das Netzwerk? Entwicklung und Steuerung von Organisationsnetzwerken mit Fallstudien aus der Cluster- und Regionalentwicklung. Dissertation
- Pellert, Ada** (2003): Organisations- und Personalentwicklung an den Bildungsinstitutionen. In: BMBWK (2003), S. 20-22
- Peterson, Marvin W./Dill, David D./Mets, Lisa A.** (1997): Planning and Management for a Changing Environment. A Handbook on Redesigning Postsecondary Institutions. Jossey Bass, San Francisco
- Schein, Edgar** (1988): Process Consultation. Its Role in Organization Development. Addison-Wesley, Reading
- Simon, Fritz/C/O/N/E/C/T/A** (1998): Radikale Marktwirtschaft. Grundlagen des systemischen Managements. Carl-Auer-Systeme, Heidelberg
- Weisbord, Marvin** (1973): The Organization Development Contract. In: *OD Practitioner*, 5 (2), S. 1-4
- Willke, Helmut** (1995): Systemtheorie III. Steuerungstheorie. UTB, Stuttgart
- Willke, Helmut** (1997): Supervision des Staates. Suhrkamp, Frankfurt/Main
- Wimmer, Rudolf** (1997): Von der Hierarchie zum internen Netzwerk. In: *Hernsteiner*, 2, S. 14-20