Christina Steinbach

Mitgliedertypen und Kommunikationsstrukturen in Netzwerken

Analyse am Beispiel eines Beraterinnennetzwerks

INAUGURAL-DISSERTATION
zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. oec. troph.)
im Fachbereich Agrarwissenschaften, Ökotrophologie und Umweltmanagement der Justus-Liebig-Universität Gießen

édition scientifique
VVB LAUFERSWEILER VERLAG

Das Werk ist in allen seinen Teilen urheberrechtlich geschützt.

Die rechtliche Verantwortung für den gesamten Inhalt dieses Buches liegt ausschließlich bei den Autoren dieses Werkes.

Jede Verwertung ist ohne schriftliche Zustimmung der Autoren oder des Verlages unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in und Verarbeitung durch elektronische Systeme.

1. Auflage 2015

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or otherwise, without the prior written permission of the Authors or the Publisher.

1st Edition 2015

© 2015 by VVB LAUFERSWEILER VERLAG, Giessen
Printed in Germany

édition scientifique
VVB LAUFERSWEILER VERLAG

STAUFENBERGRING 15, D-35396 GIESSEN
Tel: 0641-5599888 Fax: 0641-5599890
email: redaktion@doktorverlag.de

www.doktorverlag.de

Mitgliedertypen und Kommunikationsstrukturen in Netzwerken.

Analyse am Beispiel eines Beraterinnennetzwerks

INAUGURAL-DISSERTATION

zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. oec. troph.)

am Fachbereich Agrarwissenschaften, Ökotrophologie

und Umweltmanagement der Justus-Liebig-Universität Gießen

eingereicht von

Christina Steinbach M.Sc.

aus Würzburg

Gießen, 2015

1. Gutachter: Prof. Dr. Hermann Boland
2. Gutachter: Prof. Dr. Ingrid-Ute Leonhäuser

VORWORT

Während meines Studiums kam ich das erste Mal mit einem Netzwerk der Ernährungsberatung durch ein Praktikum im Netzwerk DR. AMBROSIUS® in Berührung. Schon damals habe ich die administrative Seite des Netzwerks kennen gelernt. Nach meinem Studium war für mich schnell klar, dass ich in diesem Netzwerk arbeiten möchte. Seit 2006 bin ich Teil des Netzwerks DR. AMBROSIUS®. Von Anfang an hat mich die Arbeit in einem Netzwerk fasziniert. Mit hohem Engagement habe ich meine Arbeit als Ernährungsberaterin aufgenommen. Durch mehrere Praktika im Netzwerk und meine Arbeit in der Zentrale wurde ich von Beginn an sehr stark in die Netzwerkarbeit involviert. Mit zunehmender Zugehörigkeitsdauer und der Arbeit im Hintergrund eines Netzwerks fielen mir immer wieder Dinge auf, bei denen ich dachte: Das muss doch noch besser gehen.

Den ersten Versuch, Netzwerke aus einer wissenschaftlichen Sicht zu betrachten, wagte ich mit meiner Master Thesis. Hier beschäftigte ich mich mit dem Netzwerk in der systemtheoretischen Sichtweise und habe viele neue und auch für den Alltag umsetzbare Aspekte kennen gelernt. Aus dieser ersten wissenschaftlichen Betrachtung wuchs der Wunsch, das Netzwerk noch näher zu analysieren.

Der Zusammenhang von Kommunikation und Emotion in einem rein aus Frauen bestehenden Netzwerken war bei jedem Treffen offensichtlich. Diese, manchmal auch schwierigen Situationen haben mich letztendlich zu meinem Forschungsvorhaben inspiriert. Das Thema Netzwerk ist mir ans Herz gewachsen. Ich finde es erstaunlich, welche Zusammenhänge bei den Themen Netzwerk, Rollen in Netzwerken und deren Kommunikation entstehen.

Jedoch verspürte ich während meiner Promotion immer wieder den Konflikt zwischen Netzwerkmitglied und Forscher. Es gelang mir nicht immer objektiv auf „mein“ Netzwerk zu blicken und auch Dinge ans Licht zu bringen, die anderen Mitgliedern schmerzen werden. Dennoch konnte ich immer wieder zurück in die Forschersicht gelangen und es sind viele gute und verwertbare Aspekte aus der Arbeit für das Netzwerk entstanden.

Die Zeit der Promotion war eine sehr nervenaufreibende und manchmal nur schwer zu stemmende Zeit. Neben der Selbständigkeit immer wieder Zeit zum Schreiben zu finden war nicht leicht. Dank vieler Menschen in meinem Umfeld konnte ich diese Zeit meistern.

Herrn Professor Boland möchte ich an dieser Stelle danken, dass er es mir ermöglicht hat nach meinen zeitlichen Möglichkeiten zu Schreiben. Ich danke ihm für die stete

Unterstützung, teils auch aus der Ferne, und die vielen wichtigen Denkanstöße während der Schaffenszeit.

Mein ganz besonderer Dank gilt Frau Dr. Ambrosius, die mich immer wieder unermüdlich aufgebaut hat. Mir die richtigen Fragen gestellt hat, damit der ein oder andere Knoten im Kopf platzt. Die sich die Zeit genommen hat, mit mir zu philosophieren, zu diskutieren und mich auf neue Ideen zu bringen. Ohne sie hätte ich diese Arbeit nicht beendet.

Meinen Freunden gilt ebenso Dank. Sie waren immer für mich da und haben mich mit dem ein oder anderen lustigen Abend, Gläschen Wein oder einem Spaziergang immer wieder aus gelegentlichen Tiefs geholt.

Meinen Eltern danke ich abschließend von ganzem Herzen. Sie haben mir die Möglichkeit geboten, bei ihnen zu schreiben. Dort wurde ich stets bestens umsorgt und aufgemuntert, wenn es nötig war. Die Diskussionen halfen oft, wieder neue Texte aufs Papier zu bringen.

Ich freue mich, dass dieses Werk entstanden ist und wünsche mir, dass jeder Leser für sich neue und erhellende Ideen mitnimmt.

INHALTSVERZEICHNIS

Vorwort I

Inhaltsverzeichnis III

Abbildungsverzeichnis VI

Tabellenverzeichnis VIII

1 Einleitung 1

1.1 Problemstellung 1

1.2 Zielsetzung 3

1.3 Aufbau der Arbeit 4

1.4 Rolle des Forschers 5

2 Netzwerk – Begriff und Formen 6

2.1 Zielsetzung von Netzwerken 9

2.2 Entwicklung / Netzwerkphasen 11

2.3 Merkmale 18

2.4 Formen von Netzwerken 23

2.4.1 Kooperation 24

2.4.2 Unternehmensnetzwerk 28

2.4.3 Strategisches Netzwerk 30

2.4.4 Netzwerke der Systemkooperation und des Franchisings (F&C-Netzwerke) 32

2.4.5 Franchise 34

3 Mitgliederrollen und Mitgliedertypen in Netzwerken 36

3.1 Mitgliederrolle 36

3.1.1 Funktionsrollen 37

3.1.2 Rollenambiguität 39

3.1.3 Rollen in Netzwerken 40

3.1.4 Rollenerwartung / Rollenkonflikt 42

3.2 Mitgliederrolle vs. Mitgliedertyp 45

4 Kommunikation – Begriff und Formen 51

4.1 Begriffsklärung 51

4.1.1 Gruppenkommunikation 54

4.1.2 Netzwerkkommunikation 57

4.2 Modell zur Bewertung der Kommunikation 60

4.3 Erfolgreiche Kommunikation in Netzwerken 67

4.4 Ernährungsberatung im Dienstleistungskontext 72

4.5 Erste Ergebnisse und Arbeitshypothesen 78

5 Methodik der Analyse 79

5.1 Allgemeine Überlegungen 80

5.2 Qualitative Sozialforschung 80

5.3 Großgruppenmethoden 83

5.3.1 Zukunftskonferenz 84

5.3.2 Open Space 84

5.3.3 Gruppendiskussion 84

5.4 Arbeitsform: World Café 86

5.4.1 Hintergrund der empirischen Vorgehensweise 87

5.4.2 Kerngedanke und Ablauf der Arbeitsform World Café 87

5.5 Datenerfassung und Datenauswertung 89

5.5.1 Hermeneutik 89

5.5.2 Softwaregestützte Datenauswertung 92

5.5.3 Grounded Theory 94

5.5.4 Qualitative Inhaltsanalyse 95

6 Vorstellung des Untersuchungskollektivs 97

6.1 Das Netzwerk Dr. Ambrosius® 97

6.1.1 Geschichte und Entwicklung 98

6.1.2 Ziele 104

6.1.3 Struktur der Netzwerkmitglieder 104

6.2. Rollen/ Funktionen der Netzwerkmitglieder 107

6.3 Kommunikation im Netzwerk Dr. Ambrosius® 110
6.4 Rolle der Jahreshauptversammlung 111
6.5 Ablauf des World Cafés am Beispiel des Untersuchungskollektivs 113
7 Ergebnisse 122
7.1 Merkmale des Netzwerks Dr. Ambrosius® 122
7.2 Offene Codierung 125
7.3 Mitgliedertypen in Netzwerken 133
7.3.1 Mitgliedertypen analog DISG-Modell 133
7.3.2 Mitgliedertypen analog der Flussmetapher 136
7.3.3 Mitgliedertypen - hermeneutische Analyse 141
7.3.4 Zusammenfassung Mitgliedertypen 147
7.4 Qualitative Inhaltsanalyse 148
7.5 Qualitätsdimensionen des GAP-Modells 151
7.5.1 Transparenz 156
7.5.2 Verlässlichkeit 159
7.5.3 Empathie 161
7.6 Mitgliedertypen eingeordnet ins GAP-Modell 163
7.7 Zusammenfassende Empfehlungen an das Untersuchungskollektiv 165
8 Schlussbetrachtung 167
8.1 Betrachtung des methodischen Vorgehens 169
8.2 Relevanz und Generalisierbarkeit der Ergebnisse 170
9 Zusammenfassung und Summary 173
9.1 Zusammenfassung 173
9.2 Summary 174
10 Literaturverzeichnis 176
11 Anhang 189

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

Abbildung 1: Netzwerkzyklus. Quilling et al. 2013, S. 18 15
Abbildung 2: Krisenmodell eines Netzwerks. Angelehnt an das Wachstumsmodell von Greiner (1972, S. 41). Zitiert durch Vahs 2012, S. 333 17
Abbildung 3: Netzwerkformen. Eigene Darstellung 23
Abbildung 4: Klassifikation Kooperation anhand der Bindungen. Friese 1998, S. 147 28
Abbildung 5: Konstruktionsprinzipien von F&C–Netzwerken. Nach Ahlert 2010, S. 23 33
Abbildung 6: Vielfalt der Netzwerkformen. Ahlert 2010, S. 22 34
Abbildung 7: Ableitung des Rollenbegriffs. Wiswede 1977, S. 37 43
Abbildung 8: Formen von Rollenkonflikten. Wiswede 1977, S. 117 44
Abbildung 9: Personentypen in einem Netzwerk. Vahs. Organisation. S. 357 46
Abbildung 10: DISG Modell. Dörrenhaus (o.J.) 48
Abbildung 11: Rad, Kette, Totale – formale Kommunikationsstrukturen. Nerdinger et. al. 2011, S. 60 56
Abbildung 12: Sender- Empfängermodell. Schulz von Thun 2013, S. 30 57
Abbildung 13: Kommunikationsmodell im Beziehungsmarketing. Modifiziert nach Bruhn, Schmidt, Tropp. Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. S. 14 58
Abbildung 14: Modell der Servicequalität. Zeithaml et al. 1992, S. 64 61
Abbildung 15: Kriterien der GAPs. Zeithaml et al., 1990, S. 131 64
Abbildung 16: GAP Modell für Netzwerkkommunikation. Modifiziert nach Zeithaml et al. 1992. Eigene Darstellung 65
Abbildung 17: GAP Modell für die Netzwerkkommunikation mit Rückkopplungen. Modifiziert nach Zeithaml et al. 1992. Eigene Darstellung 66
Abbildung 18: SERVQUAL-Statements. Hentschel 1992, S. 130 70
Abbildung 19: Begriffsklärung Dienstleistung. Eigene Darstellung, nach Gross 1983, S. 14 74
Abbildung 20: Übersicht der Kompetenzen für Ernährungsberater. Leonhäuser, Oberritter. 2005. 77
Abbildung 21: Methodik in Abhängigkeit der Daten und der Analyserichtung. Modifiziert nach Bernard 1996. 89
Abbildung 22: Der hermeneutische Zirkel. Lamnek 2010, S. 28 90
Abbildung 23: Liste der Dokumente in MAXQDA. Eigene Darstellung 93
Abbildung 24: Netzwerkmitgliederstruktur. Eigene Darstellung 101
Abbildung 25: Berufsqualifikation im Netzwerk DR. AMBROSIUS®. Eigene Darstellung 105
Abbildung 26: Altersstruktur im Netzwerk DR. AMBROSIUS®. Eigene Darstellung 105
Abbildung 27: Zugehörigkeit zum Netzwerk DR. AMBROSIUS®. Eigene Darstellung 106
Abbildung 28: Aufbau World Café. Eigene Darstellung 114
Abbildung 29: Café Etikette. Bredemeyer 2004 115
Abbildung 30: Gastgeberkarte des World Cafés. Eigene Darstellung 116
Abbildung 31: Flussmetapher. Impulsvortrag. Eigene Darstellung 117
Abbildung 32: Individualität durch Seerosen. Eigene Darstellung 118
Abbildung 33: Lösung Netzwerkfluss. Eigene Darstellung 119
Abbildung 34: Ergebniskarten World Café. Eigene Darstellung 120

Abbildung 35: Tischdecken der Tische 8, 11 und 15. Eigene Darstellung 121
Abbildung 36: Codierung der Tischdecken. Code-Matrix aus MAXQDA. Eigene Darstellung..... 129
Abbildung 37: Code Überschneidungen anhand von Punkten. Code-Relation aus MAXQDA. Eigene Darstellung..... 129
Abbildung 38: Code Überschneidungen anhand von Zahlen. Code-Relation aus MAXQDA. Eigene Darstellung..... 129
Abbildung 39: Bildliche Darstellung - Häufigkeiten der Codes aus MAXQDA. Eigene Darstellung.... 129
Abbildung 40: Häufigkeiten der Codes aus MAXQDA. Eigene Darstellung..... 130
Abbildung 41: Untergliederung Code Struktur aus MAXQDA. Eigene Darstellung 130
Abbildung 42: Subcode Struktur. Code-Relation aus MAXQDA. Eigene Darstellung 131
Abbildung 43: DISG Modell. Eigene Darstellung modifiziert nach Dörrenhaus (o.J.) 133
Abbildung 44: Häufigkeiten DISG-Mitgliedertypen. Eigene Darstellung 134
Abbildung 45: Häufigkeiten Mitgliedertypen analog Boottypen. Eigene Darstellung 139
Abbildung 46: Beziehung Boottypen – DISG Modell. Code-Relation aus MAXQDA. Eigene Darstellung 140
Abbildung 47: Häufigkeiten hermeneutische Mitgliedertypen. Eigene Darstellung..... 143
Abbildung 48: Häufigkeiten hermeneutische Mitgliedertypen. Prozentuale Verteilung. Eigene Darstellung..... 143
Abbildung 49: Beziehung hermeneutische Mitgliedertypen – Boottypen und DISG Modell mit Zahlenwerten. Code-Relation aus MAXQDA 145
Abbildung 50: Normalverteilung der Mitgliedertypen. Nach Vahs 2012, S. 357. Eigene Darstellung. 147
Abbildung 51: Reduktion zur Informationstransparenz. Eigene Darstellung..... 149
Abbildung 52: Qualitätsdimensionen aus MAXQDA. Eigene Darstellung..... 153
Abbildung 53: Häufigkeiten der Qualitätsdimensionen. Eigene Darstellung 154
Abbildung 54: Einordnung Transparenz_Rechnungslauf ins GAP Modell. Eigene Darstellung 157
Abbildung 55: Einordnung Verlässlichkeit_Ansprechpartner ins GAP Modell. Eigene Darstellung.... 160
Abbildung 56: Einordnung Empathie_A-Teams ins GAP Modell. Eigene Darstellung..... 162
Abbildung 57: Mitgliedertypen im GAP-Modell. Eigene Darstellung 164

TABELLENVERZEICHNIS

Tabelle 1: Zusammenfassung Netzwerkphasen und ihre Merkmale. Eigene Darstellung 16
Tabelle 2: Betrachtungsweise von Netzwerken. Boland, Schwarte 2000 18
Tabelle 3: Merkmale von Netzwerken. Nach Payer 2002, S. 36ff. 19
Tabelle 4: Netzwerkmerkmale und deren Ausprägung. Nach HELLRUNG 2008, S. 9 20
Tabelle 5: Akteurspositionen im Netzwerk. Mack 2003, S. 31 38
Tabelle 6: Die vier Dimensionen einer Rolle. Jahnke 2006 S. 56 41
Tabelle 7: Schlüsselrollen in Netzwerken. Margerison & McCann in Anlehung an C.G. Jung. Zitiert nach Wahren 1994, S. 150 47
Tabelle 8: DISG-Typen. Verhaltenstendenzen und mögliche Schwächen. Modifiziert nach BSB München (o.J.) 49
Tabelle 9: Kommunikationswege. Mast 2002, S. 261 59
Tabelle 10: Erhebung der Qualitätsdimensionen nach dem SERVQUAL-Ansatz am Beispiel eines Mobilfunkanbieters, Bruhn 2013, S. 132 (in Anlehnung an Zeithaml et al. 1992, S. 202ff.) 68
Tabelle 11: Qualitätsdimensionen eines Netzwerks. Modifiziert nach Bruhn 2013, S. 132 69
Tabelle 12: Idealtypische SERVQUAL Aussagen innerhalb eines Netzwerks. Modifiziert nach Hentschel 1992. Eigene Darstellung 71
Tabelle 13: Methoden der Sozialforschung. Eigene Darstellung 82
Tabelle 14: Entwicklung Beratungszahlen. Eigene Darstellung 102
Tabelle 15: Charakterisierung des Untersuchungskollektivs. Eigene Darstellung 125
Tabelle 16: Code Sonstiges aus MAXQDA. Eigene Darstellung 127
Tabelle 17: Beispiele Subcode Struktur. Darstellung aus MAXQDA 131
Tabelle 18: Aussagen bezogen auf DISG-Typ Blau 134
Tabelle 19: Aussagen bezogen auf DISG-Typ Gelb 135
Tabelle 20: Aussagen bezogen auf DISG-Typ Grün 135
Tabelle 21: Aussagen bezogen auf DISG-Typ Rot 136
Tabelle 22: Mitgliedertypen analog Boottypen. Eigene Darstellung 137
Tabelle 23: Mitgliedertypen analog Hermeneutik mit idealtypischen Ausprägungen. Eigene Darstellung 142
Tabelle 24: Die 10 häufigsten Mitgliedertypen des Netzwerks DR. AMBROSIUS® 146
Tabelle 25: Qualitätsdimensionen eines Netzwerks. Modifiziert nach Bruhn, S. 132 152
Tabelle 26: Dimension- und Schlagwortübersicht. Eigene Darstellung 153
Tabelle 27: Idealtypische Aussagen der 3 Qualitätsdimensionen. Eigene Darstellung 155

1 EINLEITUNG

"Verbunden werden auch die Schwachen mächtig"
Friedrich Schiller[1]

1.1 PROBLEMSTELLUNG

„Jedes der 500 weltweit größten Unternehmen ist durchschnittlich an 60 Allianzen beteiligt. Empirische Untersuchungen zeigen, dass wenn ein Unternehmen eine neu gegründete Kooperation bekannt gab, stieg der Aktienkurs um durchschnittlich 1%."[2]

Kooperationen werden für Unternehmen schon lange als Erfolgsfaktoren identifiziert. Eine Form der Kooperation ist das Netzwerk. Netzwerke bestehen nicht nur im produzierenden Gewerbe, sondern auch in der Dienstleistung.

Faktoren, wie der demographische Wandel, das steigende Anspruchsniveau der Patienten, aber auch die organisatorischen Herausforderungen und der Wettbewerb unter den Ärzten führen zu innovativen Versorgungsformen, wie den Ärztenetzwerken.[3]

Netzwerke werden gerade auch im Gesundheitssektor immer attraktiver. So arbeiten laut dem Ärztemonitor 2014 32% der Ärzte in Arztnetzen. Diese Anzahl stieg im Vergleich zu 2012 um 5%. Der Ärztemonitor stellt eine Befragung von ca. 250 Hausärzten, ca. 250 Fachärzten und ca. 150 Psychotherapeuten, jeweils pro Region der Kassenärztlichen Vereinigung, dar. 98% der befragten Ärzte arbeiten in selbständiger Form.[4] Diese steigende Anzahl an Zusammenschlüssen unter selbständigen Ärzten ist zurückzuführen auf die Fördermaßnahmen und Anerkennung von Praxisnetzen nach § 87b Abs. 4 SGB V.[5] Ziel der Fördermaßnahmen ist es „die Qualität sowie die Effizienz und Effektivität der vertragsärztlichen Versorgung im Rahmen einer intensivierten fachlichen Zusammenarbeit zu steigern."[6] Förderfähig sind nach § 87b Abs. 4 SGB V Praxisnetze, die mindestens 20 Ärzte aus mindestens drei Fachgruppen enthalten. Dies stellt ein Indiz dafür da, dass gerade größere Zusammenschlüsse politisch forciert werden. So soll vor allem auch eine wohnortnahe Versorgung gesichert werden. Voraussetzungen für die Förderfähigkeit sind

[1] Schiller 1988, Vers 436
[2] Ulbrich 2011, S. 2
[3] Schultz; Awe; Bogenstahl 2009
[4] Ärztemonitor 2014
[5] Kassenärztliche Vereinigung Sachsen 2013
[6] Kassenärztliche Vereinigung Sachsen 2013, §87b Abs. 4 SGBV, §1 (1)

verschiedene Kriterien: Die Praxen müssen auf eine langfristige Zusammenarbeit ausgelegt sein und seit mindestens drei Jahren bestehen. Eine Kooperationsvereinbarung, die für die Ärzte bindend ist, muss zugrunde liegen. Des Weiteren die Vereinbarung und Einhaltung von gemeinsamen Standards. Hierunter zählen zum Beispiel Managementstrukturen des Praxisnetzes, Abrechnungssysteme und gemeinsame Versorgungsziele. Der Zusammenschluss der Ärzte hat für den Gesetzgeber die Vorteile, dass gemeinsame Versorgungsziele und Versorgungskriterien eingehalten werden können. Versorgungsziele können unter anderem sein: Patientensicherheit, Kontinuität der Versorgung, gemeinsame Fallbesprechungen und Qualitätszirkel.[7]

Den Wert von netzwerkartigen Beziehungen im Gesundheitsbereich erkannte auch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und rief einen Wettbewerb ins Leben: „Gesundheitsregionen der Zukunft – Fortschritt durch Forschung und Innovation“. Hier wurden bundesweit Gesundheitsregionen ausgezeichnet, die Innovationen im Gesundheitsbereich fördern. Die Teilnehmer des Wettbewerbs kreierten Konzepte, die Dienstleistungen, Forschung, Gesundheitsversorgung und die Gesundheitsindustrie optimal vernetzen.[8] Ebenso entstanden Netzwerke im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung. Hier findet eine Verzahnung von Arbeitsschutz, Krankenkassen, Unfallversicherungsträgern und Gesundheitsämtern statt. Das Ziel ist dem demographischen Wandel entgegenzuwirken und die Gesundheit bis ins hohe Alter zu erhalten. Somit werden vor allem Themen wie Ergonomie, Unfallschutz, alterskritische Arbeit und psychische Belastungen angesprochen.[9]

Zum Bereich der Dienstleistungen in der Gesundheitsversorgung zählt auch die Ernährungsberatung. Durch die weiter steigende Anzahl an ernährungsabhängigen Erkrankungen, wie zum Beispiel Adipositas[10], nimmt die Ernährungsberatung eine immer größer werdende Stelle innerhalb des Gesundheitsbereichs ein. Der Markt der Anbieter der Dienstleistung Ernährungsberatung ist heterogen. Für Verbraucher ist der Markt schwer zu durchschauen, da der Beruf des Ernährungsberaters keinen Berufsschutz genießt. Es finden sich viele Einzelunternehmer. Die Suche nach Beraterinnen auf der Seite des Verbands der Oecotrophologen ergibt zum Beispiel für Nordrhein-Westfalen 230 Eintragungen, für Hessen 121 und für Baden-Württemberg 102 Eintragungen.[11] Analog der Ärztenetzwerke könnten die Vorteile für die individuellen Praxen der Ernährungsberater zutreffen. Netzwerke können Qualität nach außen transportieren. Die Vorteile der Versorgungssicherheit, vereinheitlicher

[7] Kassenärztliche Vereinigung Sachsen 2013, §87b Abs. 4 SGBV, §1 (1)
[8] Gesundheitsforum Baden-Württemberg (o.J.)
[9] Initiative neue Qualität der Arbeit (o.J.)
[10] Robert-Koch-Institut 2015
[11] Verband der Oecotrophologen 2015

Qualitätsstandards und Kundensicherheit können Beraterinnen innerhalb von Nezwerken auch nach außen vertreten. Dies ermöglicht weiterhin eine Abgrenzung zu nicht qualifizierten Ernährungsberatern. Derzeit ist es kaum möglich regionale Netzwerke der Ernährungsberatung zu identifizieren. Falls Netzwerke der Ernährungsberatung vorhanden sind, werden diese nicht politisch unterstützt. Diese fehlende Unterstützung erfordert eigene Initiative zur Bewertung und Beurteilung der Sinnhaftigkeit und Entwicklungspotentialen von Netzwerken der Ernährungsberatung.

Netzwerke aus dem Gesundheitsbereich sind gegenwärtig selten Gegenstand der Forschung. Die bisherige Forschung über Netzwerke fokussiert sich auf die Initiierung und das Auflösen von Netzwerken.[12] Sie beschäftigt sich weniger mit der Gestaltung bestehender Netzwerkprozesse.

In der IMIV[13]-Studie werden jedoch gerade die Gestaltungsebenen als größte Erfolgsfaktoren für Netzwerke identifiziert. Ziel der IMIV-Studie ist es, ein umfassendes Managementkonzept für Integrierte Versorgungsnetzwerke zu definieren. In den Jahren 2007 und 2008 wurden daraufhin Integrierte Versorgungsnetzwerke untersucht. Der Hintergrund, der zu diesem Forschungsvorhaben geführt hat, ist die mangelnde Übereinstimmung von Netzwerkzielen und den Netzwerkstrukturen. Dies führt zu einem geringen Erfolg der integrierten Versorgungsnetzwerke. Die Studie will Erfolge messbar machen und Erfolgskriterien identifizieren. Die Ergebnisse der Studie sind in ihrer Gänze derzeit noch nicht publiziert. Durch die Teilnahme der Autorin an einem Workshop zur Studie liegen erste unveröffentlichte Ergebnisse vor.[14] Wie bereits beschrieben, stellt die Gestaltungseben für die Autoren der Studie einen wichtigen Erfolgsfaktor für Netzwerke dar. Darunter verstehen die Autoren der Studie die Kultur, die Struktur und die Managementaktivitäten. Somit zählen Strategiefestlegung, Außendarstellung und Partnerstruktur genauso zur Gestaltungsebene, wie das Konfliktmanagement und die Einbindung der Netzwerkpartner. Zur Gestaltungsebene zählen auch die Informationsvermittlung und Kommunikation in einem Netzwerk, ebenso wie das Engagement und der Zusammenhalt der Netzwerkpartner.[15]

1.2 ZIELSETZUNG

Laut der IMIV-Studie stellen die Informationsvermittlung und die Kommunikation in Netzwerken entscheidende Erfolgsfaktoren auf der Ebene der Gestaltung von Netzwerken

[12] Rief 2008, S. 6f.
[13] IMIV steht für IT-basiertes Management integrierter Versorgungsnetzwerke
[14] Nähere Informationen zur Studie unter www.imiv.de
[15] IMIV Studie. Projektüberblick IMIV und Studiendesign „MVZ- / Versorgungsnetzwerke-Studie“ (unveröffentlicht)

dar. Die vorliegende Dissertation widmet sich dieser Gestaltungsebene. Im Analysevorhaben werden im ersten Schritt Mitgliedertypen identifiziert, um darauf aufbauend deren Kommunikationsstrukturen sichtbar zu machen und anschließend Optimierungsmöglichkeiten zu entwickeln. Für die Realisierung wird ein langjährig existierendes Beraterinnen-Netzwerk aus der Ernährungsberatung analysiert.

Die Ziele der Analyse sind sowohl methodisch orientiert, als auch ergebnisorientiert.

Die Ziele der vorliegenden Arbeit sind:

1. Aspekte des Kommunikationsflusses in einem Netzwerk anhand einer Großgruppenmethode herauszuarbeiten.
2. Kommunikationslücken anhand eines Kommunikationsmodells zu analysieren.
3. Ein Qualitätsmodell der Dienstleistung auf den Kommunikationserfolg zu übertragen.
4. Ein Bewertungsinstrument für die Kommunikation in einem Netzwerk zu schaffen.
5. Mitgliedertypen und eine typgerechte Kommunikation zu identifizieren.

1.3 AUFBAU DER ARBEIT

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in zwei Hauptteile. Der erste Teil legt die theoretischen Grundlagen. Dieser umfasst die Kapitel 2 bis 4. Der empirische Teil folgt ab Kapitel 5.

Kapitel 2 beschreibt die begriffliche Einordnung von Netzwerken. Es werden die Ziele und Entwicklungsphasen von Netzwerken dargestellt. Ebenso die Merkmale zur Beschreibung von Netzwerken. Des Weiteren werden verschiedene Formen von Netzwerktypen näher erläutert.

Die Mitgliedertypen werden in Kapitel 3 beschrieben. Hier werden die Begriffe Rolle und Mitgliedertypen näher betrachtet. Es werden Rollenerwartungen und Rollenkonflikte dargestellt. Diese theoretische Eingliederung wird auf die Netzwerkstruktur übertragen. Zuletzt erfolgt eine Gegenüberstellung und Differenzierung von Mitgliedertypen und Mitgliederrollen in Netzwerken.

Die Begriffsklärung von Kommunikation und Netzwerkkommunikation folgt in Kapitel 4. Hier wird die Kommunikation allgemein, die Gruppenkommunikation und die Netzwerkkommunikation im Speziellen betrachtet. Es wird die Grundlage für die empirische Analyse gelegt. Dies erfolgt durch die Erläuterung von Bewertungskriterien für Kommunikationsqualität. Des Weiteren erfolgt eine Einordnung von Ernährungsberatung als Dienstleistung, um den Gedanken des Dienstleistungsnetzwerks abzurunden. Das Modell

zur Bewertung der Netzwerkkommunikation wird eingeführt und erste Ergebnisse und Arbeitshypothesen dargestellt.

Kapitel 5 legt die Forschungsmethodik dar. Das Feld der qualitativen Sozialforschung wird beschrieben. Es werden die Möglichkeiten der Großgruppenverfahren erläutert. Hier wird im Speziellen auf die Zukunftskonferenz und Open Space eingegangen. Näher dargelegt wird die Gruppendiskussion mit der Arbeitsform des World Cafés, da diese die Methodik der empirischen Untersuchung darstellt. Des Weiteren wird das Vorgehen der Analyse beschrieben. Hier werden die Vorgehen der Hermeneutik, der Grounded Theory und der qualitativen Inhaltsanalyse vorgestellt.

Kapitel 6 widmet sich dem Untersuchungskollektiv. Das Beraterinnen-Netzwerk wird charakterisiert. Es werden die Geschichte, die Ziele und die Struktur des Netzwerks dargestellt. Die Mitgliedertypen und die Kommunikation im Untersuchungskollektiv werden ebenso erläutert. Dieses Kapitel stellt darüber hinaus die Anwendung der Analysemethode vor.

In Kapitel 7 folgen die Ergebnisse. Eine Schlussbetrachtung nimmt Kapitel 8 vor und Kapitel 9 stellt eine Zusammenfassung in deutscher und englischer Sprache dar.

1.4 ROLLE DES FORSCHERS

Die Autorin der vorliegenden Arbeit vereint zwei Rollen im Forschungsprozess. Neben der Rolle der Forscherin ist sie auch Mitglied des Untersuchungskollektivs, also Netzwerkmitglied. Diese Konstellation war der Autorin während des gesamten Forschungsprozesses bewusst. Die wissenschaftlichen Methoden der vorliegenden Arbeit ermöglichen trotz einer engen Involvierung der Forscherin, einen objektiven Blick auf das Untersuchungskollektiv. Die internen Kenntnisse der Autorin und der enge Kontakt zu den Netzwerkmitgliedern kommen der Analyse zugute.

2 NETZWERK – BEGRIFF UND FORMEN

„Netzwerke bestehen […] aus Knoten und Kanten.“[16]

Erscheinungsformen und Typen von Netzwerken sind in einer großen Vielzahl vorhanden. Hier können regionale Netzwerke, Cluster oder auch strategische Allianzen genannt werden. Netzwerke treten regional und überregional auf. Nicht nur die reinen Formen der Netzwerke kommen vor, sondern auch Mischformen können ersichtlich werden. Das Spektrum der netzwerkartigen Zusammenarbeit ist breit gefächert.[17]

So beschreiben SYDOW und DUSCHEK, neben Kollusion und Kartell auch Verbund und Verband oder Lizenzierung und Franchise als Möglichkeiten der Netzwerkbeziehungen.[18]

Alle gesellschaftlichen Bereiche des menschlichen Alltags sind geprägt vom Aufkommen von Netzwerken. Angefangen von einem biologischen Netz in Form eines Spinnennetzes, über die elektronischen Netze des Stroms, des Telefons oder die Beziehungsnetze von Nachbarschaft und Sportvereinen sowie die medialen sozialen Netze. Der Begriff ist aus unserem Alltag nicht mehr wegzudenken. Das ist auch verständlich, denn ein Blick in die Natur zeigt „‘Netzwerke sind die erfolgreichsten Konstrukte der Natur‘ - so ein Werbeslogan zur Ausstellung über „Sinn und Sinnlichkeit von Netzen" im Frankfurter Museum für Kommunikation im Jahre 2002."[19]

Der Kooperationsform Netzwerk kommt in der alltäglichen Arbeitswelt immer mehr Bedeutung zu. Die schnelle Anpassungsfähigkeit der Netzwerkbeziehungen fördert die Entstehung zwischenbetrieblicher Netzwerkstrukturen.[20] „Fast keine Branche bleibt von der Entwicklung netzwerkartiger Beziehungen zwischen Unternehmungen […] verschont.“[21] Sowohl das produzierende Gewerbe als auch das Dienstleistungsgewerbe sind hier zu nennen. Unterschiede in den Branchen bestehen hinsichtlich der Ausbildung von netzwerkartigen Strukturen. Nicht jede Branche wird Netzwerke als Organisationsform etablieren.[22] Diese Entwicklung, die Entstehung von Netzwerken, kann nicht als vorübergehende Modeerscheinung aufgefasst werden[23], sondern muss als Mittel der Wahl gesehen werden, um strategische Zusammenarbeit aufzubauen.[24] Netzwerke stellen keine Erfindung des letzten Jahrhunderts dar, sondern gründeten sich schon im 12. Jahrhundert.

[16] Sydow, Lerch 2013, S. 9
[17] Sydow, Windeler 2013; Becker et al. 2011
[18] Sydow, Duschek 2011
[19] Bornhoff et al. 2003; Becker et al. 2011
[20] Sydow 1992, S. 19; Rief 2008
[21] Sydow 1992, S. 19
[22] Sydow 1992
[23] Bornhoff et al. 2003
[24] Bornhoff et al. 2003

Im deutschen Sprachraum waren die ersten bekannten Netzwerke die Handelsnetzwerke der Hanse.[25]

„Den Netzwerken gehört die Zukunft.“[26] Diese Meinung vertreten Fachkräfte aus den Bereichen Wirtschaft, Wissenschaft und aus der Politik.[27] Auch CASTELLS spricht von einer „Netzwerkgesellschaft“. Alle Prozesse, die in der Gesellschaft und der Wirtschaft aufkommen, laufen in der Organisationsform Netzwerk ab.[28]

Die ersten Netzwerke entwickelten sich im produzierenden Gewerbe. Beispiele dazu finden sich in der Automobilindustrie, hier vor allem in der Beziehung von Zulieferern und Unternehmen. Weitere Beispiele finden sich in der Biotechnologie, in der Elektroindustrie und dem Maschinenbau. Kennzeichnend für diese Netzwerke ist die Zusammenarbeit des produzierenden Unternehmens mit verschiedenen Lieferanten und Zulieferern, die nicht auf der gleichen Hierarchieebene zu sehen sind.[29]

Neben dem produzierenden Gewerbe finden sich auch in anderen Bereichen Netzwerke. Das Dienstleistungsgewerbe ist ein weiterer Bereich, in dem sich Netzwerke entwickelten. Beispiele hierfür sind das Hotel- und Gaststättengewerbe, Groß- und Einzelhandel sowie Versicherungen.[30] Die Ausbildung von netzwerkartigen Kooperationsstrukturen erscheint besonders für kleine Unternehmen von Bedeutung. Große Unternehmen oder Konzerne ziehen dahingegen die Maßnahme der Fusionierung vor.[31]

Das Statistische Bundesamt veröffentlichte 2004 eine Ad-Hoc-Studie zu Unternehmenskooperationen. Daraus geht hervor, dass 29% aller deutschen Unternehmen Kooperationen eingehen. Die Tendenz zunehmender Kooperationen zeigt sich in der Aussage der befragten Unternehmen. 50% der Unternehmen aus dem Untersuchungskollektiv gehen davon aus, dass Kooperationen einen positiven Einfluss auf ihre Wettbewerbsfähigkeit darstellen.[32] Trotz der zunehmenden Bedeutung von Netzwerken stagniert das Bestreben nach einer einheitlichen Netzwerktheorie. Diesem Umstand ist es gezollt, dass dem Netzwerkbegriff eine „nahezu babylonische Begriffs-und Konzeptvielfalt“ zugrunde liegt.[33]

Aufgrund der oft synonymen Bedeutung von Begriffen und Bezeichnungen ist es notwendig den Netzwerkbegriff für die vorliegende Arbeit zu definieren.

[25] Ulbrich 2011
[26] Becker, Dammer et al. 2011, S. 3
[27] Becker, Dammer et al. 2011, S. 3
[28] Castells 2010
[29] Sydow 1992
[30] Sydow 1992
[31] Becker, Dammer et al. 2011
[32] Hauschild, Wallacher 2004
[33] Mildenberger 1998, S. 15

„Ein Netzwerk läßt [sic!] sich in Anlehnung an die wohl bekannteste Definition von Mitchell (1969) als ein unter einem spezifischen Erkenntnisinteresse vorgenommener Ausschnitt der Beziehungen eines Individuums zu anderen Personen unter Einbeziehung der Beziehungen dieser Personen untereinander auffassen."[34]

Der Begriff des Netzwerks richtet somit den Fokus auf die sozialen Beziehungen innerhalb eines Netzwerks. Netzwerkmitglieder können neben einzelnen Personen auch Gruppen oder Organisationen sein.[35] Jedes Netzwerkmitglied stellt somit eine einzelne Einheit innerhalb des Netzwerks dar. Ein Netzwerk kann systemtheoretisch als ein System mit Umwelt angesehen werden. Innerhalb des Netzwerkes stellt wieder jedes Netzwerkmitglied ein eigenes soziales System dar. Jedes System hat seine Umwelt und kann über diese mit anderen Systemen in Interaktion treten. Die Beziehungen der Netzwerkmitglieder können innerhalb der Umwelt abgebildet werden.[36]

Netzwerke treten dann in das Blickfeld der Forschung, wenn sie als organisiert bezeichnet werden können. „Netzwerke gelten als organisiert, wenn sie eine Identität (z.B. einen Namen oder einen legitimen Sprecher) haben und Elemente der Steuerung auf Netzwerkebene erkennbar sind.“[37]

Dieses Kriterium zugrundegelegt können Primäre Netzwerke aus der Forschungsbetrachtung ausgenommen werden. Primäre Netzwerke gelten als nicht organisiert und besitzen ausschließlich affektive[38] Primärbindungen, wie sie zum Beispiel in Familien, Freundeskreisen oder unter Kollegen üblich sind. Sekundäre Netzwerke stellen neben den Primären Netzwerken die Gruppe der natürlichen Netzwerke dar. Sekundäre Netzwerke sind organisiert, von geringer Organisation bis zu starker Organisation geprägt. Sie können informelle Netzwerke darstellen oder auch formelle. Natürliche Netzwerke sind auf soziale Ressourcen bezogen. Demgegenüber stehen die künstlichen Netzwerke. Sie sind auf professionelle Ressourcen bezogen und stellen die Gruppe der Tertiären Netzwerke. Hierunter fallen alle institutionellen Beziehungen, bis hin zu marktbezogenen Netzwerken.[39]

[34] Hass 1997, S. 231
[35] Sydow 1992
[36] Sydow, Windeler 2001
[37] Glückler, Hammer 2013
[38] Affektiv beschreibt der Duden als emotional, gefühlsbetont, irrational und leidenschaftlich. (Vgl.: http://www.duden.de/suchen/dudenonline/affektiv)
[39] Quilling et al. 2013

Netzwerke können nach AULINGER in drei grundlegende Dimensionen untergliedert werden:

- Strukturelle Dimension
- Relationale Dimension
- Kognitive Dimension[40]

Die *Strukturelle Dimension* beschreibt den Aufbau des Netzwerkes. Sie beschreibt die Anzahl der Netzwerkmitglieder, deren Funktionen und die daraus entstehenden Aufgaben innerhalb des Netzwerkes. Die *Relationale Dimension* beschreibt die Beziehungen der Netzwerkmitglieder untereinander und zu anderen. Der Informationsfluss und die Kommunikation innerhalb eines Netzwerkes kann in der *Kognitiven Dimension* abgebildet werden. Hier werden das Wissen und der Wissenstransfer innerhalb des Netzwerks beschrieben. Jede Netzwerkforschung sollte mit der grundlegenden Klärung (a-priori) darüber beginnen, was genau unter dem Begriff im Verlauf der Arbeit verstanden werden soll.[41]

Drei Optionen der a-priori-Eingrenzung:

- Fokussierung auf bestimmte Beziehungen
- Fokussierung auf bestimmte Netzwerkperspektiven
- Fokussierung auf bestimmte soziale Einheiten[42]

In der vorliegenden Arbeit werden Kommunikationsstrukturen innerhalb eines Netzwerkes identifiziert und eingeordnet. Diese Netzwerkanalyse betrifft zwei Bereiche der von AULINGER vorgestellten Optionen. Zum einen die Beziehungen in einem Netzwerk und zum anderen die sozialen Einheiten. Daher kann keine klare Eingrenzung auf einen Bereich erfolgen.

2.1 ZIELSETZUNG VON NETZWERKEN

Laut WEBER lässt sich festhalten: „Ein Netzwerk entsteht durch den gemeinsamen Willen sozialer Akteure, durch zielbezogenes, zeitlich begrenztes kooperatives Zusammenwirken

[40] Aulinger 2005, S. 210ff.
[41] Aulinger 2005
[42] Aulinger 2005

eine Potentialität […] auszunutzen, um damit eine bestimmte Problemlösung in Angriff zu nehmen."[43]

Die Komplexität von Marktstrukturen, die Notwendigkeit immer differenziertere Kundenwünsche zu erfüllen, die Veränderung der Wertesysteme und die Beschleunigung der Prozesse an den Märkten erfordert eine Erhöhung der Leistungsfähigkeit von Unternehmen. Die daraus resultierende Spezialisierung, Kostenreduktion und Verschlankung der Unternehmensstrukturen können Wettbewerbsnachteile für das Unternehmen darstellen.[44] Diese Entwicklung erfordert neue Kooperationsstrukturen, wie die der Netzwerke.

Gründe für die Etablierung von Netzwerken können der Ressourcenaustausch unter den Netzwerkmitgliedern sein, die bessere Übertragbarkeit von Informationen und der Austausch von diesen. Des Weiteren die Hilfe und Unterstützung der einzelnen Netzwerkmitglieder untereinander für Innovationsprozesse, die Ausbildung von Koalitionen und strategische Allianzen zur Verfolgung der eigenen Interessen und Ziele. Ebenso die bessere Koordination von gemeinsamen Aktivitäten und Zielen. Die Zusammenarbeit in Netzwerken unter der Berücksichtigung der gerade genannten Gründe kann für die Netzwerkmitglieder handfeste Gewinne und Vorteile bringen. Insbesondere die effektivere Gestaltung des eigenen Arbeitsalltags. Keine Person würde sich einem Netzwerk anschließen, wenn sie sich daraus keine Vorteile für die eigene Arbeit erhoffen würde.[45]

Laut GLÜCKLER und HAMMER versprechen Netzwerke viele Vorteile. Sie entwickeln neues Wissen für Unternehmen, reduzieren Kosten, erschließen Märkte, senken Unsicherheiten und steigern Kooperationen. Mitglied in einem Netzwerk zu sein reduziert das Insolvenzrisiko der Unternehmer und verbessert Finanzierungsmöglichkeiten, gerade bei kleinen Unternehmen.[46]

RADOWSKI hat für die Etablierung von Netzwerken vier Ziele beschrieben:

- **kooperative Kompetenzerhöhung**: Durch die Netzwerkmitglieder ist ein Pool an Wissen und Kompetenz innerhalb des Netzwerkes anwesend. Diesen können die Mitglieder gemeinsam nutzen. Es kann ein Austausch von Wissen und Synergieeffekte der Kompetenz entstehen. Ebenso können Patente gemeinsam genutzt werden. Ein weiterer Punkt der kooperativen Kompetenzerhöhung ist das gemeinsame Lernen innerhalb des Netzwerkes.

[43] Weber 1997, S. 288
[44] Becker et al. 2011; Rief 2008
[45] Bornhoff 2003; Qulling et al. 2013; Becker et al. 2011
[46] Glückler, Hammer 2013

- **Kostenreduktion**: Innerhalb eines Netzwerkes können Materialien, Hard- und Software oftmals gemeinsam genutzt werden. So lassen sich die Fixkosten für jedes einzelne Netzwerkmitglied senken. Ebenso verteilen sich Produktionskosten auf alle Mitglieder. Diese Senkung der Fixkosten bedeutet für jedes einzelne Mitglied eine Effizienzsteigerung.

- **Risikominimierung**: Durch den Zusammenschluss der Mitglieder in einem Netzwerk können Investitionen geteilt werden. Es können gemeinsam neue Märkte und/oder neue Strategien ausprobiert werden. Diese Verteilung des Risikos auf das Netzwerk bringt jedem Einzelnen einen Nutzen. Neben finanziellen Verlusten werden auch Imageverluste gemeinschaftlich getragen.

- **verbesserte Wettbewerbsposition**: Durch das Auftreten in einem Netzwerk kann dieses eine andere Wettbewerbsposition halten, als jedes Mitglied alleine mit seinem Unternehmen vor Ort. Der Bekanntheitsgrad und die Präsenz am Markt sind deutlich erhöht. Große Aufträge können besser angenommen werden, da die Abarbeitung auf viele umgelegt werden kann.[47]

Vernetzungsstrukturen werden in Netzwerken mit einer langfristigen Zielsetzung geschlossen. Sie sollen eine kontinuierliche Zusammenarbeit der Akteure ermöglichen.

Zielsetzungen der Vernetzung für die Netzwerkmitglieder können nach BORNHOFF sein:

- Abstimmung und Koordination
- Transparenz und Informationsmöglichkeiten
- Initiierung von Innovationen
- Ressourcenbündelung
- Qualitätsmanagement
- Informations- und Erfahrungsaustausch[48]

Neben der Zielsetzung der Netzwerke ist die Entwicklung und die einzelnen Netzwerkphasen eine Betrachtung wert.

2.2 ENTWICKLUNG / NETZWERKPHASEN

Die Entstehung von Netzwerken kann analog der Organisationsprozesse in zwei Arten unterteilt werden:

[47] Radowski 2007, S. 51f.
[48] Bornhoff 2003, S. 17

1. Top-down
2. Bottom-up

Top-down-Netzwerke können als geplante Netzwerke verstanden werden. Sie entstehen durch eine gezielte Initiierung von einer Steuerungsgruppe oder einem Gründer. Eine Strategie, das Idealkonzept eines Netzwerks zu entwerfen, steht im Vordergrund der Gründung. Wohingegen **Bottom-up**-Netzwerke als emergente Netzwerke beschrieben werden. Sie entwickeln sich aus vorhandenen Beziehungen, die dann in eine netzwerkartige Beziehung übergehen. Diese Entstehung von Netzwerken ist eher spontan und meist völlig ungeplant.[49]

Die idealtypische Entwicklung eines Netzwerks geht mit grundlegenden Anforderungsprofilen an das Netzwerk einher.

- Auswahl geeigneter Personen
- Homogenisierung unterschiedlicher Interessen und Erwartungshaltungen
- Entwicklung geeigneter Arbeitsformen
- Aufbau einer Netzwerk-Infrastruktur
- Definition von Spielregeln und Kooperationsvereinbarungen
- Aufbau von Vertrauen
- Kontinuierliche Weiterentwicklung[50]

Die Entwicklung eines Netzwerks geht in erster Linie aus bestehenden Geschäftsbeziehungen hervor. Eine weitere Möglichkeit ist die vorangestellte Schließung von Kooperationsverträgen, um dann Geschäftsbeziehungen aufzunehmen.[51]

Die Autoren der Netzwerkforschung SYDOW, DUSCHEK und WINDELER beschreiben die Entwicklungsphasen von Netzwerken wie folgt:

Selektion:

Der Aufbau eines Netzwerks hängt entscheidend von der Auswahl der Netzwerkmitglieder ab. Beim Auswählen eines Netzwerkmitglieds wird im gleichen Atemzug eine Entscheidung, strategisch bedingt, gegen andere Personen getroffen. Die Auswahl der Netzwerkmitglieder sollte nach deren Kompetenzen und dem Bestreben gemeinsam Ziele zu erreichen, erfolgen. In den ersten Phasen eines Netzwerkaufbaus findet die Wahl jedoch meist anhand persönlicher Vorlieben statt. Durch Bekannte und verbundene Personen werden Netzwerke im ersten Schritt aufgebaut. Diese Art der Selektion birgt die Gefahr, dass bestehende

[49] Vahs 2012
[50] Becker et al. 2011
[51] Sydow, Duschek 2011

Beziehungsstrukturen in das Netzwerk übernommen werden. Dies wiederum kann zu geringeren Vernetzungsmöglichkeiten führen. Durch vorgegebene Kriterien an die Netzwerkmitglieder kann die Selektion besser gelingen und Transparenz in der Zugehörigkeit zum Netzwerk schaffen. Bei der Auswahl der Netzwerkmitglieder sollte „das Moment der Vorsteuerfunktion“[52] nicht unterschätzt werden. Die Auswahl der Netzwerkmitglieder kann formalisiert oder nicht-formalisiert erfolgen. Die erste Auswahl von Netzwerkmitgliedern ermöglicht eine erste Zusammenarbeit, beschränkt jedoch in der weiteren Netzwerkentwicklung die erneute Selektion von Mitgliedern.[53]

Allokation:

Die Phase der Allokation ist mit der Verteilung und Übertragung der Aufgaben innerhalb eines Netzwerks gekennzeichnet. In dieser Phase ist es entscheidend, die Fähigkeiten und Kompetenzen der Netzwerkmitglieder zu erkennen und daraufhin die Zuständigkeiten und Verantwortungsbereiche zu verteilen. Die Phase der Allokation stellt einen kontinuierlichen Prozess innerhalb des Netzwerks dar. Durch beständige Allokationsprozesse kann die Flexibilität des Netzwerks erhalten werden.[54]

Regulation:

Ein Netzwerk benötigt für die Zusammenarbeit Regeln. Diese Regeln betreffen nicht nur die Zusammenarbeit innerhalb des Netzwerks, sondern auch die Darstellung nach außen. Ebenso müssen Regelungen getroffen werden, um mit Konflikten und Spannungen umgehen zu können. Die Phase der Regulation beschreibt die „wiederkehrende Entwicklung und Durchsetzung der formellen und informellen Regeln der Zusammenarbeit.“[55] Regelwerke erfordern Transparenz und die Möglichkeit der Diskussion darüber. In sozialen Netzwerken, in denen Freiwilligkeit ein grundlegendes Prinzip darstellt, können keine Sanktionen bei Nichteinhaltung der Regeln erfolgen. Dies erschwert die Umsetzbarkeit von Regelwerken gegenüber Unternehmensnetzwerken deutlich.[56]

Evaluation

Die Phase der Evaluation beschreibt die Reflexion der Kosten und des Nutzens eines Netzwerks. Des Weiteren widmet sie sich der Erweiterung der Netzwerkbeziehungen. Diese

[52] Sydow, Duschek 2013, S. 3
[53] Clases, Schulze 2008; Sydow, Duschek 2011; Sydow, Duschek 2013; Sydow, Windeler 1997
[54] Clases, Schulze 2008; Sydow, Duschek 2011; Sydow, Duschek 2013; Sydow, Windeler 1997
[55] Sydow, Duschek 2013, S. 3
[56] Clases, Schulze 2008; Sydow, Duschek 2011; Sydow, Duschek 2013; Sydow, Windeler 1997

Phase kann anhand formaler und informaler Kriterien bewertet werden. Die Zielsetzung der Evaluation ist der Erfolg des Netzwerks.[57]

Eine weitere Betrachtungsweise geben HOWALDT und ELLERKMANN. Sie beschreiben die Phasen mit den Begriffen *Idee und Anstoß, Aufbau der Kooperation, Konstituierung, Arbeitsphase, Evaluation und Bewertung* und *Metamorphosen*.

Idee und Anstoß

Ganz zu Beginn steht eine Idee konkreter Eigeninteressen und Zielsetzungen für einen gemeinsamen Handlungsspielraum. Für die erfolgreiche Implementierung müssen die Initiatoren zeitliche, finanzielle und soziale Kompetenzen und Ressourcen einsetzen.

Aufbau der Kooperation

Der Aufbau der Kooperation erfordert Zeit und Ressourcen der einzelnen Initiatoren. Die Aufbauphase ist geprägt von der Auswahl und Gewinnung der Netzwerkpartner sowie der Unterstützung von Multiplikatoren. Ziel dieser Phase ist „die Absicherung der finanziellen Grundlagen der Kooperation.“[58]

Konstituierung

„Die Konstituierung des Netzwerkes ist ein erster wichtiger Meilenstein der Netzwerkbildung mit Wirkungen nach innen (Identitätsbildung) und außen (öffentlichkeitswirksamer Auftritt).“[59] In der Phase der Konstituierung tritt das Netzwerk erstmals an die Öffentlichkeit. Hier werden Zielbildung und Identitätsbildung betrieben. In dieser Phase kann ein Kooperationsleitbild entwickelt werden.

Arbeitsphase

Dieser Phase werden unter anderem Merkmale wie Erfahrungsaustausch, Einrichtung von Kommunikationsplattformen, Netzwerktreffen und Etablierung von Projektteams zugeordnet. Hier findet die Vertrauensbildung der Netzwerkpartner statt.

[57] Sydow, Duschek 2011; Sydow, Duschek 2013; Sydow, Windeler 1997
[58] Howaldt, Ellerkmann 2011, S. 24
[59] Howaldt, Ellerkmann 2011

Evaluation und Bewertung

Eine kontinuierliche Überprüfung der Kooperation ist Voraussetzung für deren Erfolg. Dieser Umstand wird in den meisten Netzwerken vernachlässigt.

Metamorphosen

„Netzwerke und Unternehmenskooperationen haben flexible Strukturen und müssen sich kontinuierlich verändern. Die Aufgabe des Netzwerkmanagements besteht darin, dieses Spannungsfeld zwischen notwendiger Kontinuität und Flexibilität zu meistern und eine hohe Effizienz sicherzustellen.“[60]

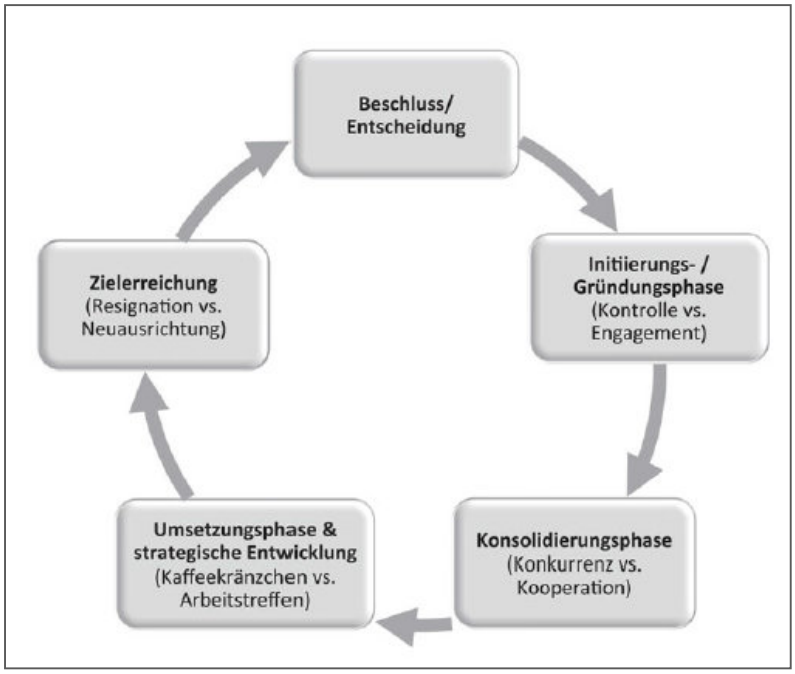


Abbildung 1: Netzwerkzyklus. Quilling et al. 2013, S. 18

Eine bildliche Darstellung der Entwicklung von Netzwerken und deren Phasen liefern QUILLING, et al. (siehe Abbildung 1). Ist der Entschluss zur Gründung eines Netzwerks gefasst, so wird die Initiierungsphase eingeleitet. In dieser Phase findet neben einer Analyse der IST-Situation auch die Auswahl der Netzwerkmitglieder statt. Das Netzwerk geht in die Konsolidierungsphase über, in dem es die Aufgaben und Rollen im Netzwerk verteilt. Hier wird der Kooperationsgedanke Merkmal für den Erfolg des Netzwerks. Es muss gelingen, die Kooperation über die Konkurrenz zu stellen. Die Umsetzungsphase ist geprägt durch die strategische Ausrichtung und Positionierung des Netzwerks. Die Zielerreichungsphase stellt die Evaluation der strategischen Ausrichtung dar. Hier kann eine Resignation oder die Neuausrichtung des Netzwerks erfolgen. Die Phasen der Netzwerkentwicklung sind in diesem Zyklusmodell nie abgeschlossen. Es kann immer wieder eine Neuausrichtung und eine Evaluation derer erfolgen.[61]

[60] Howaldt, Ellerkmann 2011, S. 31
[61] Quiling et al. 2013

Die Theorie der Netzwerkentwicklung benennt die Phasen je nach Autor unterschiedlich. Die Inhalte der einzelnen Phasen stimmen jedoch bei allen vorgestellten Modellen überein. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Entwicklung von Netzwerken unterschiedlichen Phasen entspricht. Diese Phasen können mit grundlegenden Merkmalen beschrieben werden (siehe Tabelle 1).

Tabelle 1: Zusammenfassung Netzwerkphasen und ihre Merkmale. Eigene Darstellung

Netzwerkphase	Merkmale
Idee und Anstoß (Howaldt/Ellerkmann) **Beschluss/ Entscheidung (Qulling et al.)**	**Gemeinsame Idee oder Zielsetzung für eine Zusammenarbeit**
Selektion (Sydow, Duschek, Windeler) **Aufbau der Kooperation (Howaldt/Ellerkmann)** **Initiierung (Qulling et al.)**	**Auswahl und Gewinnung der Netzwerkpartner, Entscheidung für oder gegen Mitglieder**
Allokation (Sydow, Duschek, Windeler) **Konsolidierung (Qulling et al.)** **Konstituierung (Howaldt/Ellerkmann)**	**Verteilung und Übertragung von Aufgaben** **Identitätsbildung und öffentlicher Auftritt**
Regulation (Sydow, Duschek, Windeler) **Arbeitsphase (Sydow, Duschek, Windeler)** **Umsetzungsphase (Qulling et al.)**	**Strategische Ausrichtung und Positionierung** **Einführung von Kommunikationsstrukturen** **Vertrauensbildung der Netzwerkpartner** **Umgang mit Konflikten und Spannungen**
Evaluation (Sydow, Duschek, Windeler) **Evaluation und Bewertung/ Metamorphosen (Howaldt/Ellerkmann)** **Zielerreichung (Qulling et al.)**	**Überprüfung und Bewertung der Zielerreichung daraus folgt Neuausrichtung oder Resignation**

Die Netzwerkentwicklung kann durch die Benennung der unterschiedlichen Phasen klassifiziert werden. Zum Wachstum eines jeden Netzwerks gehört auch eine Weiterentwicklung. Diese Weiterentwicklung fördert das Wachstum des Netzwerks. Laut VAHS kommen diese Wachstumsschübe nur durch Krisen zustande. Er benennt daher in den einzelnen Phasen ausschlaggebende Merkmale für die Krise und für das Wachstum eines Netzwerks. Er bedient sich in der Beschreibung des Wachstumsmodells von GREINER[62]. Wie in Abbildung 2 deutlich wird, können die verschiedenen Phasen in der Entwicklung eines Netzwerks nur durch verschiedene Krisen bewältigt werden. Ein junges und bezüglich der Mitglieder kleines Netzwerk wächst in der ersten Zeit durch die Kreativität, welche die

[62] Greiner 1972, S. 41

Netzwerkmitglieder mit sich bringen. Die Kreativität reicht zu einem weiteren Wachstum nicht mehr aus und es muss am Führungsstil gearbeitet werden. Dies ist die erste Krise des Netzwerks. Durch eine straffe Führung erfolgt ein neuer Wachstumsschub. Die straffe Führung engt dann Netzwerkpartner ein und sie fordern mehr Autonomie. Die nächste Krise steht an. Das Streben nach Autonomie führt zur Delegation und Einbeziehung der Netzwerkpartner. Das Netzwerk kann weiter wachsen. Die Delegation von Aufgaben führt zur nächsten Krise, denn die Kontrolle über die Arbeitsprozesse geht verloren. Es muss eine verbesserte Koordination der Prozesse eingeführt werden um das Wachstum voran treiben zu können. Die dadurch entstehende Bürokratie löst die nächste Krise im Wachstumsprozess aus und es folgt ein engeres Zusammenrücken und mehr Teamgeist im Netzwerk. Die weiteren Netzwerkphasen werden von den Autoren nicht beschrieben, so dass hier eine weitere Interpretation in jedem Netzwerk erfolgen kann. Eine Möglichkeit könnte auch der Beginn auf einem höheren Level mit Phase 1 sein.

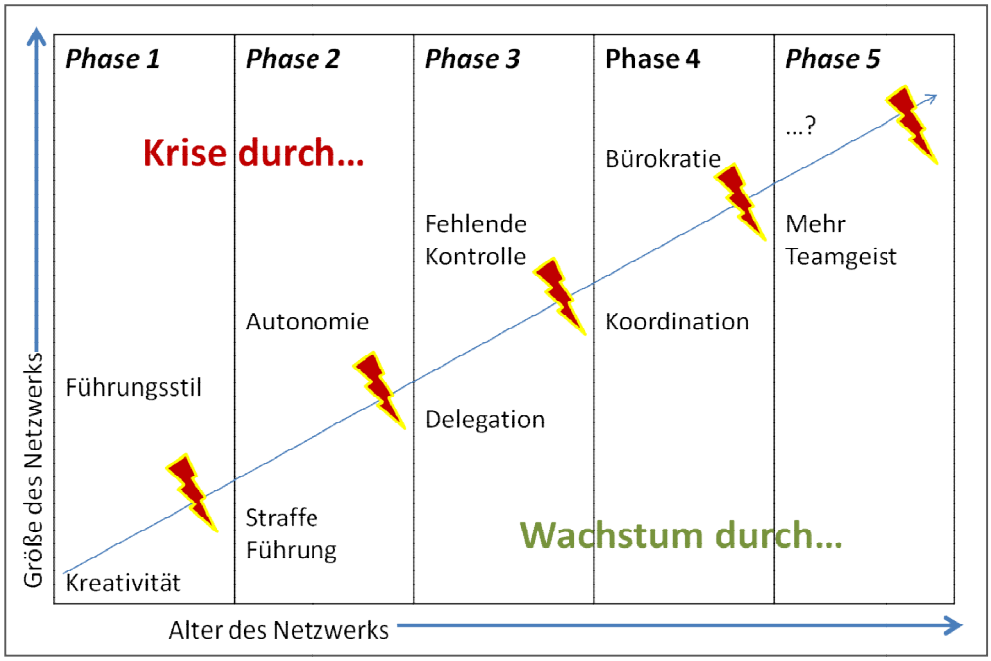


Abbildung 2: Krisenmodell eines Netzwerks. Angelehnt an das Wachstumsmodell von Greiner (1972, S. 41). Zitiert durch Vahs 2012, S. 333

Netzwerke wachsen an ihren Krisen und durchleben so verschiedene Phasen ihrer Entwicklung. Doch welche Merkmale prägen Netzwerke?

2.3 MERKMALE

Die Netzwerkanalyse setzt voraus, dass die Betrachtungseinheit festgelegt wird. Je nach Netzwerktyp gibt es eine Betrachtungsweise/ Untersuchungseinheit. Tabelle 2 gibt einen Überblick über die möglichen Betrachtungseinheiten von Netzwerken.

Tabelle 2: Betrachtungsweise von Netzwerken. Boland, Schwarte 2000

Netzwerktyp	Untersuchungseinheit
Totales Gesamtnetzwerk	**Alle individuellen Interaktionen in einer Gruppe oder sozialen Einheit**
Partielles Gesamtnetzwerk	**Ausgewählte Interaktionen in einer Gruppe oder sozialen Einheit (Themen)**
Egozentriertes Netzwerk	**Beziehungen einer Person und Netzstruktur für diese**
Strukturnetzwerk	**Organisation und Institution**

Im totalen Gesamtnetzwerk werden alle Interaktionen betrachtet. Diese können innerhalb einer Gruppe vonstattengehen oder in einzelnen Einheiten von Netzwerkmitgliedern. Ausgewählte Interaktionen werden untersucht, wenn es sich um ein partielles Gesamtnetzwerk dreht. Hier können einzelne Themen herausgenommen und in der Gruppe oder sozialen Einheit analysiert werden. Das Egozentrierte Netzwerk legt seinen Fokus auf die Beziehungen einer Person. Hier werden deren Beziehungen zum Netzwerk und die Bedeutung für die Person betrachtet. Die Beobachtung von Strukturnetzwerken umfasst die Organisation und Institution des Netzwerkes. Es werden einzelne Gruppen oder Netzwerkmitglieder nicht näher angeschaut. Das Untersuchungskollektiv wird als Partielles Gesamtnetzwerk angesehen. Es werden einzelne Kommunikationsinteraktionen innerhalb des Netzwerks beleuchtet und in den Kontext der Netzwerkmitglieder und einzelner Gruppen gebracht. Innerhalb eines Netzwerkes können die einzelnen Netzwerkmitglieder nicht isoliert betrachtet werden. Der Zusammenschluss in einem Netzwerk setzt immer eine Vernetzungsstruktur voraus.[63]

Netzwerke können genauer untersucht werden, wenn ihre Merkmale dargelegt werden. In der Literatur werden viele Merkmale beschrieben, die sich bei den verschiedenen Autoren meist ähneln oder synonym verwendet werden. In der folgenden Tabelle werden die häufigsten Merkmale genannt.

[63] Boland, Schwarte 2000

Tabelle 3: Merkmale von Netzwerken. Nach Payer 2002, S. 36ff.

Merkmal[64]	Ausprägung
Steuerungsform	**hierarchisch (zentriert)** **heterarchisch (polyzentrisch, dezentriert)** **strategisch (fokale Unternehmung)**
Räumliche Ausdehnung	**lokal** **regional** **überregional** **national** **global**
Zeitliche Stabilität	**dynamisch (kurzfristig, zum Beispiel Projektnetzwerke)** **stabil (dauerhaft)**
Vertragliche Gestaltung	**Gemeinschaftsprojekte, gering formalisiert, befristete Kooperationen in klar umrissenen Projekten** **Kooperationsverträge, befristet, aber über ein bestimmtes Projekt hinausgehend, strategisch motivierte Zusammenarbeit**
Zahl der Netzwerkakteure, Dichte des Netzwerks, Komplexitätsgrad der Netzwerkbeziehungen	**einfach** **komplex**
Grenze von Netzwerken	**intraorganisationales Netzwerk** **interorganisationales Netzwerk**
Formalität/ Sichtbarkeit	**formal** **Informal**
Rechtliche Zulässigkeit	**legal** **illegal**
Möglichkeiten des Ein- bzw. Austritts	**offen** **geschlossen**
Art der Entstehung	**geplant (Top-down)** **emergent (Bottom- up)**
Zielsetzung/ Funktion	**Beschaffungsnetzwerke** **Produktionsnetzwerke** **Marketingnetzwerke/ Kundennetzwerke** **Technologie- und Forschungsnetzwerke** **Recycling- Netzwerke**
Stellung der Akteure in der Wertschöpfungskette	**horizontal** **vertikal** **lateral**

[64] Merkmal, Charakteristikum und Kriterium werden als Begriffe in der vorliegenden Arbeit synonym verwendet.

Ein grundlegendes Merkmal für die Beschreibung von Netzwerken ist die Steuerungsform. Es gibt sowohl hierarchisch und heterarchisch geführte Netzwerke, als auch strategische Netzwerke, mit einer fokalen Unternehmung. Die räumliche Ausdehnung von Netzwerken kann von lokal bis global erfolgen. Neben dynamischen Netzwerken, die kurzfristig für einzelne Projekte oder Aufgabenstellungen geschlossen werden, bilden sich immer häufiger stabile, dauerhafte Netzwerke heraus. Die Zahl der Netzwerkakteure (wenige Netzwerkakteure – einfach; viele Netzwerkakteure – komplex) bestimmt häufig die vertragliche Gestaltung von Netzwerken. Gering formalisierte Netzwerke sind eher unter einfachen Netzwerken zu finden. Je komplexer das Netzwerk, je größer die Mitgliederzahl, desto formalisierter die Netzwerkbeziehungen. Die Formalität betrifft auch die Sichtbarkeit von Netzwerken. Ein sichtbares Netzwerk ist nach außen formal geregelt und kann offen oder geschlossen sein. Die Entstehung wird oft in zwei Arten unterschieden. Es gibt geplante Netzwerke und emergente, Bottom-up-Netzwerke. Die Zielsetzung und Funktionen von Netzwerken wurden in den vorangehenden Kapiteln bereits beschrieben.

HELLRUNG gibt ebenfalls einen Überblick über die wichtigsten Merkmale von Netzwerken. Hier wird deutlich, dass die meisten Merkmale synonym zu den oben genannten Merkmalen von PAYER einzuordnen sind.

Tabelle 4: Netzwerkmerkmale und deren Ausprägung. Nach HELLRUNG 2008, S. 9

Kriterium	Mögliche Ausprägungen		
Verflechtungsrichtung	Vertikal	Horizontal	Diagonal
Grad der vertraglichen Bindung	Informell	Rahmenvertrag	Differenzierte Verträge
Reichweite	Regional	National	International
Netzwerkgröße	Klein	Mittel	Groß
Netzwerkdauer	Zeitlich begrenzt	Zeitlich unbegrenzt	
Offenheit	Offen	abgeschlossen	

Für die Beschreibung von Netzwerken können nach HELLRUNG die in Tabelle 4 aufgezeigten Merkmale angesetzt werden. Auch bei der Beschreibung der Merkmale eines Netzwerks ergibt sich in der Literatur eine Fülle an Möglichkeiten. In diesem Teil der Arbeit werden einzelne Merkmale, die für die empirische Auswertung der Netzwerkanalyse notwendig sind, festgelegt. Wie in der Tabelle ersichtlich, ist das Merkmal der Verflechtungsrichtung (bei PAYER als *Stellung der Akteure in der Wertschöpfungskette* bezeichnet) eine Möglichkeit Netzwerke zu kategorisieren.[65]

[65] Hellrung 2008; Payer 2002

Die vertikale Ausrichtung eines Netzwerks beschreibt die Zusammenarbeit von Netzwerkpartnern unterschiedlicher Produktionsstufen. In einem produzierenden Netzwerk könnte das zum Beispiel eine Zusammenarbeit des Stahlherstellers mit dem stahlverarbeitenden Betrieb sein. Im Gesundheitsbereich kann die Zusammenarbeit eines zuweisenden Arztes an die Ernährungsberaterin als vertikale Netzwerkarbeit bezeichnet werden. Eine horizontale Ausprägung der Netzwerkarbeit liegt dann vor, wenn die Netzwerkpartner auf der gleichen Stufe stehen. Um beim Beispiel eines Beraterinnen-Netzwerks zu bleiben, wäre die Zusammenarbeit zweier Kolleginnen zu nennen, die ihr Wissen gemeinsam bei einem Projekt einsetzen. Die diagonale Ausprägung beschreibt die Zusammenarbeit von Netzwerkpartnern aus unterschiedlichen Branchen. Die Entwicklung einer Werbestrategie für das Beraterinnennetzwerk kann als Beispiel genannt werden. Die Netzwerkpartner des Beraterinnennetzwerks arbeiten mit Grafikern vor Ort an ihrer Werbestrategie.[66]

Der Grad der vertraglichen Bindung spielt ebenfalls eine Rolle in der Beschreibung von Netzwerken. So können diese informell sein, das bedeutet, sie haben keine oder kaum schriftliche Fixierung von Regeln und Richtlinien für die Zusammenarbeit. Rahmenverträge sehen vor, bestimmte Projekte und die Arbeit daran schriftlich zu fixieren. Differenzierte Verträge gehen bei der Regelung der Zusammenarbeit ins Detail. Hier sind zum Beispiel Franchise-Verträge zu nennen. „Oft genug werden Lizenzvereinbarungen mit Know-how-Verträgen kombiniert, die eine – zum Teil durch Personaltransfer organisierte, in jedem Fall aber Vertrauen verlangende - Übertragung zusätzlicher, nicht patentierbarer Know-hows absichern."[67]

Die Reichweite von Netzwerken und somit deren Arbeitsfeld kann von regional bis international verlaufen. Im Zusammenhang damit steht meist die Netzwerkgröße. Ein regionales Netzwerk kann einen Zusammenschluss von einigen wenigen Mitgliedern darstellen. Meist sind international agierende Netzwerke gekennzeichnet durch sehr viele Netzwerkmitglieder. Eine genaue Anzahl kann nicht angegeben werden. Netzwerke können in ihrer zeitlichen Zusammenarbeit variieren. So kann es zum einen zeitlich begrenzte Zusammenschlüsse geben, zum anderen aber auch unbegrenzte, dauerhafte Zusammenschlüsse. Die Offenheit hat direkt etwas mit den Ein- bzw. Austrittsmodalitäten zu tun. Offene Netzwerke nehmen neue Mitglieder nach bestimmten Kriterien auf. Geschlossene Netzwerke sind in ihrer Mitgliederzusammenstellung abgeschlossen, das bedeutet, Interessenten haben keine Möglichkeiten Mitglied im Netzwerk zu werden.

[66] Bornhoff 2003, S. 82
[67] Sydow 1992, S. 62

Die meisten in der Literatur beschriebenen Kriterien für Netzwerke finden sich unter synonymen Begrifflichkeiten stets wieder. Daher ist es notwendig zwei Begrifflichkeiten der Eigenschaften zu unterscheiden.

Die Begrifflichkeiten werden häufig nach konstituierenden[68] und differenzierenden Eigenschaften untergliedert.[69]

Konstituierende Eigenschaften muss eine Organisationsform vollständig und zwangsläufig aufweisen, um ein Netzwerk darzustellen und die damit begriffsbestimmend im Sinne der Definition sind.[70]

Beispiel:

Die rechtliche Selbständigkeit der Unternehmer in einem Netzwerk kann als ein konstituierendes Merkmal bezeichnet werden. Jede Form des Netzwerks setzt die rechtliche Selbständigkeit eines jeden Netzwerkteilnehmers voraus.

Ebenso kann die vertragliche Regelung als konstituierend angesehen werden. Das Prinzip, so formell wie nötig und so informell wie möglich, liegt Netzwerken zugrunde. Jedoch muss immer die rechtliche Selbständigkeit der Netzwerkpartner gewährleistet werden.

Differenzierende Eigenschaften sind nachgelagert und ohne konstitutiven Charakter. Sie sind geeignet, Unternehmensnetzwerke untereinander und gegenüber anderen Kooperationsformen weiter zu differenzieren.[71]

Beispiel:

Als abgrenzendes Merkmal kann die Bezahlung von Gebühren angeführt werden. Sobald ein Netzwerkmitglied verpflichtet wird für Lizenzen und/ oder Markenname fortlaufende Gebühren zu zahlen, muss das Netzwerk als Franchise-System bezeichnet werden.

Ebenso ist als differenzierendes Merkmal die rechtliche Selbständigkeit anzuführen. Sobald ein Netzwerkmitglied seine eigene unternehmerische Selbständigkeit nicht mehr behält, ist die Unternehmensform kein Netzwerk.

[68] Konstituierend bedeutet in diesem Zusammenhang, dass die grundlegendsten wichtigen Eigenschaften von Netzwerken gemeint sind. (http://de.thefreedictionary.com/konstituierend. letzter Zugriff, 04.05.2015)
Im Gegensatz dazu differenzierend. Hier sind die Eigenschaften gemeint, die Netzwerke deutlich von anderen Gebilden unterscheiden. (http://de.thefreedictionary.com/differenzierend. letzter Zugriff, 04.05.2015)
[69] Manshina 2010, S. 15
[70] Radowski 2007, S. 48
[71] Radowski 2007, S. 49

Ein weiteres, bisher ungenanntes Kriterium der Netzwerkbetrachtung stellt die Betrachtungsebene dar. Nach KAPPELHOFF werden drei grundlegende Ebenen unterschieden:

- Die Akteursebene
- Ebene von Teilgruppen
- Ebene der Gesamtstruktur[72]

Die verschiedenen Kriterien und Merkmale von Netzwerken lassen sich diesen Betrachtungsebenen zuordnen. Die Merkmale der Zentralisierung und der Dichte zum Beispiel befinden sich auf der Ebene der Gesamtstruktur. Die Cliquenbildung ist auf der Ebene der Teilgruppen zu finden und die Netzwerkgröße kann von einem Akteur aus betrachtet werden oder von den anderen beiden Ebenen.[73]

2.4 FORMEN VON NETZWERKEN

Aufgrund der großen Vielfalt an Netzwerkformen ist es notwendig die arbeitsrelevanten Formen zu definieren. Die folgende Grafik stellt die für die Arbeit relevanten Begrifflichkeiten dar. Im weiteren Verlauf werden diese näher erläutert.

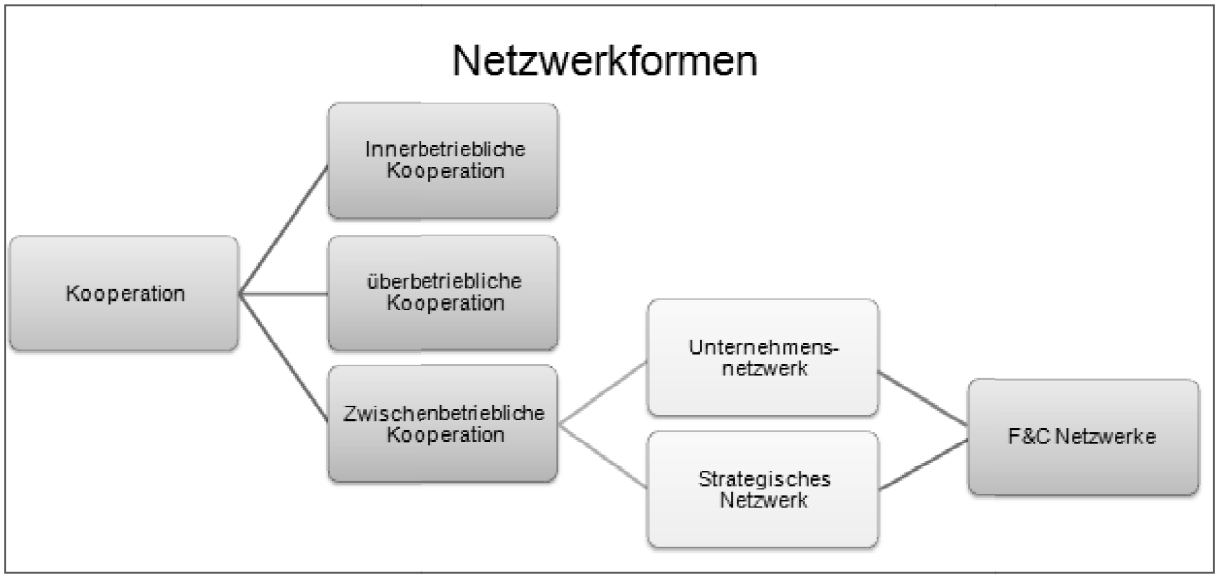


Abbildung 3: Netzwerkformen. Eigene Darstellung

Dem Begriff des Clusters, der in der Literatur der Netzwerktheorien immer wieder erscheint, wird in der vorliegenden Arbeit keine Beachtung geschenkt, begründet durch die Definition von PORTER.

[72] Kappelhoff 2001, S. 39
[73] Kappelhoff 2001

„A cluster is a **geographically proximate** group of interconnected companies and associated institutions in a particular field, linked by commonalities and complementarities. (…) Clusters take varying forms depending on their depth and sophistication, but most include **end-product or service companies**; suppliers of specialized inputs, components, machinery, and services; financial institutions; and firms in related industries. (…) Clusters also often involve a number of **institutions, governmental or otherwise**, that provide specialized training, education, information, research and technical support (such as **universities, think tanks, vocational training providers**); and standards-setting agencies. Government departments and regulatory agencies that significantly influence a cluster can be considered part of it. Finally, many clusters include **trade associations** and other **collective private sector bodies** that support cluster members."[74]

Cluster sind regional gebunden und oft ein Zusammenschluss von Institutionen und/ oder Regierungs-Organisationen. Die angebrachten Kriterien treffen nicht auf das Untersuchungskollektiv zu, wohingegen sich die Begriffsdefinitionen im Folgenden auf Aspekte dessen beschränken.

2.4.1 KOOPERATION

Unternehmen können einem Mangel an Ressourcen und Kompetenzen entgegenwirken, indem sie Kooperationen mit anderen Unternehmen bilden. Neben der Senkung des Wettbewerbsdrucks auf das Unternehmen, steigt gleichzeitig der Koordinierungsaufwand in einem Unternehmen. Ebenso entsteht die Notwendigkeit, Kompetenzen für die neue Arbeitsweise zu entwickeln.[75]

Die Begriffsdefinition von Kooperation ist in der Literatur nicht eindeutig.

Konstituierende Merkmale von Kooperationen sind die rechtliche Selbständigkeit der Unternehmen, die Freiwilligkeit und der Nutzenzuwachs der Unternehmen.[76] Der Begriff leitet sich vom Lateinischen „cooperare" ab und bedeutet mitarbeiten oder mitwirken. Daher kann als Kooperation jede Zusammenarbeit von mindestens zwei Unternehmen bezeichnet werden.[77]

Somit kann Kooperation definiert werden als „eine freiwillige und formell vereinbarte Zusammenarbeit zwischen mindestens zwei, weiterhin rechtlich und außerhalb der

[74] Porter 2003, S. 254
[75] Austerschulte 2008
[76] Vornhusen 1994
[77] Niemann 2013

Kooperationsbereiche wirtschaftlich selbständigen Partnerunternehmen.“[78] FRIESE setzt noch hinzu „um angestrebte Unternehmensziele im Vergleich zum individuellen Vorgehen besser erreichen zu können.“[79] VORNHUSEN ergänzt den Aspekt des Ausschlusses der Beteiligung am Partnerunternehmen zu mehr als 25%.[80]

Die **Ziele** von Kooperationen können die Ausschöpfung der Marktpotentiale, Kostensenkung, Verbesserung der Preise, Senkung des Misserfolgsrisikos, Erhöhung der Planungssicherheit und die Senkung von Markteintrittsbarrieren sein.[81]

Merkmale von Kooperationen sind unter anderem laut NIEMANN [82] die:

- **Ausrichtung der Kooperation**

  Die Ausrichtungsformen können strategisch oder operativ sein. Je langfristiger und organisierter eine Kooperation veranlagt ist, desto eher kann sie als strategisch bezeichnet werden. Mit der Kooperation soll eine nachhaltige Verbesserung der Unternehmenssituation hervorgerufen werden. Als operativ wird eine Kooperation bezeichnet, wenn sie kurzfristig ausgerichtet ist und eine geringe Bedeutung für die Unternehmen spielt. Somit spielt auch die zeitliche Orientierung in der Ausrichtung eine Rolle. Kooperationen können befristet oder unbefristet angelegt werden.[83]

- **Kooperationsrichtung**

  Das Merkmal der Kooperationsrichtung beschreibt die Stellung in der Wertschöpfungskette der Unternehmen zueinander sowie die Branche der Unternehmen. Die Kooperationsrichtung kann in horizontal, vertikal und diagonal unterschieden werden.

  - horizontal

    Die horizontale Kooperation beschreibt üblicherweise Unternehmen auf der gleichen Wertschöpfungsebene und aus der gleichen Branche. Teilweise wird in der Literatur eine Kooperation zwischen Unternehmen der gleichen Wertschöpfungsstufe und unterschiedlicher Branchen ebenfalls als horizontal bezeichnet.

  - vertikal

    Kooperationen zwischen Unternehmen der gleichen Branche, aber unterschiedlicher Stellung in der Wertschöpfungskette werden als vertikale Kooperationen bezeichnet. Im Gegensatz zur horizontalen Kooperation stellen die

[78] Niemann 2013, S. 11
[79] Friese 1998, S. 64
[80] Vornhusen 1994
[81] Vornhusen 1994, S. 43f.
[82] Niemann 2013
[83] Friese 1998

Unternehmen in der vertikalen Kooperation keine Konkurrenten dar. Sie versuchen nicht über die Kooperation die Konkurrenz auszuschalten und die Marktmacht zu erhöhen.

- diagonal
  Kooperieren Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, die auch in der Wertschöpfung unterschiedliche Stellungen einnehmen, wird diese Kooperation als diagonal bezeichnet. Die diagonale Kooperation wird je nach Autor auch als laterale Kooperation bezeichnet.[84]

- **Kooperationsausdehnung**
  Die Ausdehnung der Kooperation wird in lokal, regional, national und global unterteilt. Hierunter wird der geographische Wirkungsbereich der Kooperation verstanden.[85]

- **Verbindlichkeit**
  Kooperationen können anhand ihrer Verbindlichkeiten eingeteilt werden. So können Kooperationen, die lediglich mit Absprachen arbeiten, von vertraglich festgesetzten Kooperationen unterschieden werden. Teilweise wird diese Verbindlichkeit auch mit den Begrifflichkeiten der Formalität und Informalität beschrieben.[86] FRIESE beschreibt diese Verbindlichkeit mit der Intensität der Kooperation. Eine niedrige Intensität entspricht für sie einer formlosen Bindung, eine hohe Intensität stellt für sie eine vertraglich geregelte Kooperation dar.[87]

Des Weiteren können Kooperationen in innerbetriebliche, überbetriebliche und zwischenbetriebliche Kooperationen unterschieden werden.

Innerbetriebliche Kooperation bezeichnet das Zusammenwirken von einzelnen Abteilungen innerhalb einer Organisation. Die **überbetriebliche Kooperation** hingegen stellt eine Zusammenarbeit dar, die keine Gewinnerzielung als Zielsetzung beinhaltet. Es geht vielmehr um eine Bündelung von Interessen der Teilnehmer.[88]

Für die Betrachtung von Netzwerken bedeutsamer ist die zwischenbetriebliche Kooperation.

[84] Sydow, Duschek 2011; Sydow 2004; Friese 1998
[85] Friese 1998
[86] Niemann 2013; Killich 2011
[87] Friese 1998
[88] Hess 2002; Wohlgemuth 2002

Die **zwischenbetriebliche Kooperation** oder auch interorganisationale Kooperation kann neben der institutionellen Dimension auch die soziale enthalten. Nachdem die vorliegende Arbeit Verhaltens- und Kommunikationsmuster von Netzwerkpartnern analysiert, ist der soziale Aspekt der zwischenbetrieblichen Kooperation zu beachten. Die soziale Dimension betrachtet die Netzwerkmitglieder als sozial agierende Personen und legt Gewicht auf die sozialen Beziehungen.[89] MITCHELL definiert die soziale Dimension der zwischenbetrieblichen Kooperation als „ [...] a specific set of linkages among a defined set of actors, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behavior of the actors involved."[90]

Bezeichnen zwischenbetriebliche Kooperationen Netzwerke, so kann deren soziale Dimension als Soziales Netzwerk verstanden werden. Da auch Soziale Netzwerke den Steuerungsformen des Marktes unterliegen, können sie als Teilaspekte von Strategischen Netzwerken und Unternehmernetzwerken betrachtet werden[91] und werden nicht explizit erläutert.

Das Zustandekommen einer Kooperation kann mit verschiedenen Phasen beschrieben werden. Zu Beginn steht die Identifizierung des Kooperationsbedarfs durch eine Situationsanalyse. Gefolgt von der Bestimmung der strategischen Ausrichtung der Kooperation. Diese Phase ist gekennzeichnet von der Planung der Kooperationsziele, der Kooperationsstrategien und der Konfiguration der Kooperation. Anschließend erfolgt die Ermittlung der Kooperationspartner. Hier werden vor der eigentlichen Suche der Partner Anforderungsprofile an die Partner aufgestellt. Nach erfolgreicher Suche werden die Partner selektiert und gegebenenfalls in die Kooperation aufgenommen. Nach dem Zustandekommen der Kooperation steht das Kooperationsmanagement mit der Steuerung, der Kontrolle und der Erfolgsbewertung im Vordergrund.[92]

Die Ausprägung einer Kooperation kann weiterhin anhand der Anzahl ihrer Bindungen beschrieben werden.

Die Anzahl der Bindungen einer Kooperation unterteilt sie in bilaterale und trilaterale Bindungen, einfache und komplexe Netzwerke (siehe Abbildung 4). Die Entstehung von Netzwerken geht über den Gedanken der Kooperation hinaus und betrifft komplexe

[89] Heußler 2011
[90] Mitchell 1969, S. 2
[91] Heußler 2011; Kappelhoff 2001a, S. 30ff.
[92] Friese 1998

zwischenbetriebliche Kooperationen. Netzwerkarbeit möchte möglichst alle Akteure mit einbeziehen und wirkt nachhaltig auf die Veränderungen, die dadurch angestoßen werden.[93]

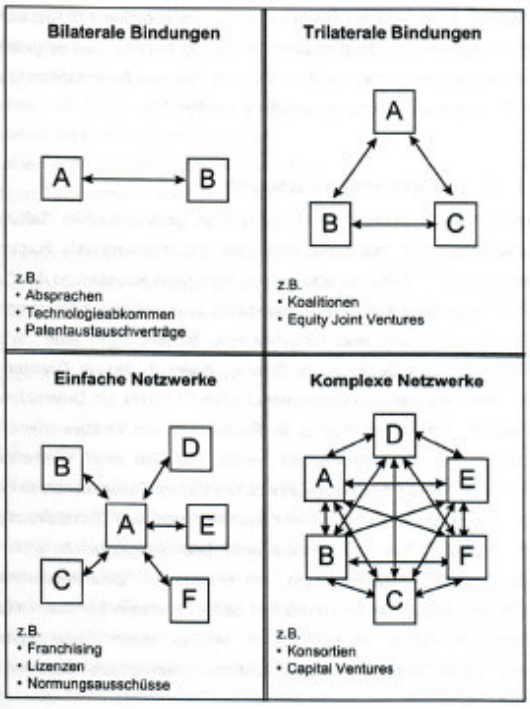


Abbildung 4: Klassifikation Kooperation anhand der Bindungen. Friese 1998, S. 147

Innerhalb der Gruppe der Netzwerke treten verschiedene Typen in Erscheinung. Im Folgenden werden grundlegende Netzwerktypen beschrieben.

2.4.2 UNTERNEHMENSNETZWERK

Zuallererst ist erwähnenswert, dass der Begriff oder die Organisationsform des Unternehmensnetzwerks nicht völlig neuartig ist. „Netzwerkartige Beziehungen lassen sich zwischen Unternehmungen solange ausmachen wie Unternehmen existieren.“[94]

Unternehmensnetzwerke „bestehen aus autonomen Akteuren, die sich zusammenfinden, um ein gemeinsames Ergebnis zu erreichen.“[95]

„Es darf auch nicht übersehen werden, daß [sic!] Unternehmensnetzwerke keine grundsätzlich neue Organisationsform ökonomischer Aktivitäten darstellen."[96]

[93] Quilling et al. 2013
[94] Sydow 1992, S. 54
[95] Powell 2004 zitiert durch Corsten 2001 (Originalzitat von Corsten nicht auffindbar)
[96] Sydow 1992, S. 54

Eine der frühesten netzwerkartigen Beziehungen stellen Handelsbeziehungen zwischen Ländern oder Städten dar. Ein Beispiel für eine solche netzwerkartige Beziehung ist die Hanse. Sie stellt einen Kooperationsverbund zwischen Städten dar, zur Verbesserung der Handelsbeziehungen. Die Merkmale der Hanse finden sich in der Beschreibung von Unternehmensnetzwerken wieder, keine geschriebene Verfassung, Freiwilligkeit, informelle Organisation und keine finanzielle Abhängigkeit.[97]

Zu Beginn der Analyse von Unternehmensnetzwerken standen hauptsächlich die Beziehungen untereinander im Mittelpunkt der Definitionen. Seit Mitte der 90er Jahre fand eine intensivere Beschäftigung mit Unternehmensnetzwerken statt. Unternehmensnetzwerke wurden als Sonderfall der Kooperation betrachtet. Durch die weitere Betrachtung von Unternehmensnetzwerken ist ein Wandel in der Betrachtungsweise festzustellen, hin zu Selbstorganisation, Strategie und Betrachtung der Komplexität.[98]

Nach SYDOW stellt ein Unternehmensnetzwerk „eine auf die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen zielende Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dar, die sich durch komplex-reziproke, eher kooperative denn kompetitive und relativ stabile Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnet.“[99] Alle Überlegungen in einem Netzwerk werden mit der Zielsetzung angestellt, die Gewinnerzielung des Netzwerks zu verbessern.[100]

Unternehmensnetzwerke sind durch eine große Anzahl von Strukturmerkmalen gekennzeichnet. Welche Strukturmerkmale kennzeichnend sind, ist umstritten. SYDOW erachtet Kooperation, Vertrauen, Selbstverpflichtung, Verlässlichkeit, Verhandlung. Vertragsrecht und Beziehungszusammenhänge als die wichtigsten Elemente zur Bestimmung.[101]

Die Merkmale für Unternehmensnetzwerke, die SYDOW ansetzt sind:

- Unternehmensgrenzen übergreifende Differenzierung und Integration ökonomischer Aktivitäten
- Funktionswahrnehmung im Netzwerk unter langfristigen Gewinnerzielungs-gesichtspunkten optimal verteilen
- Optimierung der Wertschöpfungskette

[97] Bornhoff 2003; Ulbrich 2011
[98] Sydow 1992
[99] Sydow 1992, S. 79
[100] Krebs, Rock 1997
[101] Sydow 2004

- Endliche Zahlen von rechtlich selbständigen/ in eingeschränktem Sinne wirtschaftlich selbständigen Einheiten (Netzwerkunternehmung)[102]

Zwischen Unternehmensnetzwerken bestehen meist langfristige Beziehungen, die vertraglich geregelt sind. Die Beziehungen existieren auch auf Seiten der Organisation von Personal und Technik. Reine Kapitalbeziehungen finden sich bei Unternehmensnetzwerken keine.[103]

Als Beispiele für Unternehmensnetzwerke gelten Netzwerke in der Automobilindustrie, der Biotechnologie, der Elektroindustrie und dem Maschinenbau. Vergleichbare Unternehmensnetzwerke lassen sich auch im Dienstleistungsgewerbe finden, vor allem in der Versicherungswirtschaft, dem Hotel- und Gaststättengewerbe und im Groß- und Einzelhandel.[104]

2.4.3 STRATEGISCHES NETZWERK

Strategische Netzwerke unterscheiden sich von Unternehmensnetzwerken vor allem dadurch, dass sie von einem oder mehreren Unternehmen strategisch geführt werden (fokale Unternehmen).[105] Die strategische Führung wird hauptsächlich in der Definition der Märkte, auf denen das strategische Netzwerk tätig ist, übernommen. Das oder die fokalen Unternehmen bestimmen die Strategie, mit der der Markt bearbeitet und in welcher Form Interorganisationsbeziehungen eingegangen werden. Diese Bestimmung gilt selbst für Beziehungen, in die das fokale Unternehmen nicht eingebunden ist. Die Zielsetzung strategischer Netzwerke ist die Realisierung von Wettbewerbsvorteilen, durch eine strategische Führung. Die rechtliche Selbständigkeit dauert an, eine wirtschaftliche Abhängigkeit der Netzwerke besteht und die kooperativen Beziehungen sind als stabil zu bezeichnen.[106]

Strategische Netzwerke zeichnen sich mit den Hauptkriterien der rechtlichen Selbständigkeit und der wirtschaftlichen Abhängigkeit der Netzwerkpartner aus. Konkurrenz und Wettbewerb können in strategischen Netzwerken vorkommen, da nicht in allen Bereichen eine strategische Kooperation untereinander eingegangen werden muss. Ebenso können Kooperationsvorteile auf Kosten von Dritten umgesetzt werden. Das Prinzip der

[102] Sydow 2004
[103] Manshina 2010
[104] Sydow 1992
[105] Sydow 1992
[106] Sydow 1992

Gegenseitigkeit (Reziprozität) und der Stabilität werden in strategischen Netzwerken umgesetzt.[107]

Zu den Vertragsarten, die ein strategisches Netzwerk begründen können, zählen:

- Franchisingverträge
- Lizenzverträge
- langfristige Lieferverträge
- Konsortialverträge
- Systemverträge
- Pacht- und Überlassungs-, einschließlich Leasingverträge
- Handelsverträge
- Koproduktionsverträge
- Joint Venture-Verträge
- Managementverträge[108]

Strategische Netzwerke zeichnet aus, dass sie mehrere Arten von Verträgen anwenden. „Je langfristiger, organisierter und strategischer diese Kontraktbeziehungen aus der Sicht zumindest einer der beteiligten Unternehmungen sind, desto eher werden sie als strategische Netzwerkbeziehungen bezeichnet.“[109] Die Voraussetzungen für ein strategisches Netzwerk sind nicht in jedem Fall von Netzwerken erfüllt. Ausgenommen werden müssen Netzwerke deren Lizenzverträge sich auf periphere Produkt- und Verfahrenstechnologien gründen und eher kurz- nicht langfristig ausgelegt sind. Lizenzvereinbarungen, die keinen engen Kontakt zwischen Lizenzgeber und Lizenznehmer erfordern, können auch nicht als strategische Netzwerke bezeichnet werden.[110]

Ausgeschlossen sind nach SYDOW durch diese Definition von strategischen Netzwerken:

- Interorganisationale Netzwerke, die aus Nicht-Unternehmungen bestehen (Non Profit Organisationen, Politiknetzwerke)
- Netzwerke und netzwerkartige Arrangements, die keine strategische Bedeutung für zumindest einige der darin kooperierenden Netzwerkunternehmungen haben (Kooperationen in operativen, dem Kerngeschäft nicht verwandten Aufgaben: Kooperationen von Industrieunternehmen mit Caterern oder Reinigungs-unternehmen)

[107] Vier 1995; Sydow 1992
[108] Sydow 1992, S. 62
[109] Sydow 1992, S. 62
[110] Sydow 1992

- Unternehmensnetzwerke, die nicht dauerhaft von mindestens einer Unternehmung strategisch geführt werden (regionale Netzwerke)[111]

Strategische Netzwerke können als Ganze in Hinblick auf Form und Inhalt der Austauschbeziehungen unterschieden werden. Der Form nach relevante Unterscheidungsmerkmale sind:

- Umfang
- Funktionsteilung
- Dichte
- Diversität
- Zentralität
- Multiplexität
- Konnektivität
- Interdependanz
- Redundanz
- Stabilität
- Offenheit
- Sichtbarkeit
- Organisiertheit interorganisationaler Beziehungen[112]

Eine weitere relevante Form von Netzwerken betrachtet das folgende Kapitel.

2.4.4 NETZWERKE DER SYSTEMKOOPERATION UND DES FRANCHISINGS (F&C-NETZWERKE)

F&C-Netzwerke können als eine Unterform der Unternehmensnetzwerke und der strategischen Netzwerke betrachtet werden. Viele Fragestellungen, die bei Unternehmensnetzwerken und strategischen Netzwerken aufkommen, können bei F&C Netzwerken gelöst werden.

„[F&C-Netzwerke] verbinden das Prinzip der Kooperation zwischen eigenständig handelnden Netzakteuren mit der systematischen Steuerung der Aktivitäten durch eine Managementzentrale. Es handelt sich um Unternehmenskooperation mit Systemkopf."[113]

F&C-Netzwerke ermöglichen es, den direkten Kontakt zu den Kunden mit einem zentralen Systemhintergrund zu vereinen. Der Unternehmer vor Ort tritt, unabhängig vom Netzwerk, mit potentiellen Kunden in Kontakt. Sein autonomes Erscheinungsbild macht ein flexibles

[111] Sydow 1992, S. 82
[112] Sydow 1992, S. 83
[113] Ahlert 2010, S. 18

und kundennahes Handeln möglich. Durch die Autonomie vor Ort hat der Unternehmer große Motivation sein Unternehmen voran zu treiben und erfolgreich zu agieren. Der Systemkopf agiert im Hintergrund und ermöglicht dem Unternehmer eine kosteneffiziente Arbeit, moderne Technologie und eine permanente Verbesserung der Systemdienstleistung. Durch den Systemhintergrund können Machtpotentiale gebündelt werden und die Effizienz für jeden Unternehmer vor Ort steigt (siehe Abbildung 5).

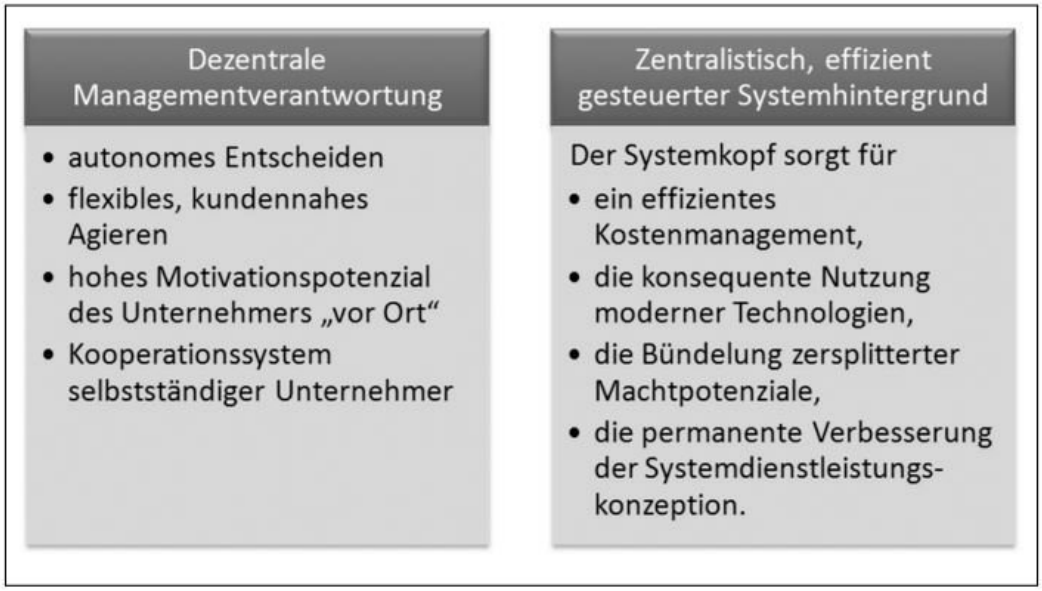


Abbildung 5: Konstruktionsprinzipien von F&C–Netzwerken. Nach Ahlert 2010, S. 23

Zwei Kriterien müssen bei F&C-Netzwerken betrachtet werden: Der Bindungsgrad und der Autonomiegrad. Der Bindungsgrad gibt an, inwieweit die Netzwerkpartner ihr Verhalten abstimmen und vertraglich festlegen. Ein sehr hoher Bindungsgrad besteht, wenn die Netzwerkpartner jede Aktivität absprechen, vertraglich fixieren und diese sehr streng einhalten. Der Autonomiegrad beschreibt die Freiheit, die die Netzwerkpartner in bestimmten Bereichen erhalten (zum Beispiel: Nutzung des Logos, Einrichtung der Geschäftsräume, Erstellen von eigenen Werbemitteln,…).[114]

Anhand dieser Merkmale können vier idealtypische Netzwerkarten unterschieden werden:

1. Hohe Autonomie, niedrige Bindung
2. Niedrige Autonomie, hohe Bindung
3. Hohe Autonomie, hohe Bindung
4. Niedrige Autonomie, niedrige Bindung

[114] Ahlert 2010, S. 22f.; Heußler 2011

Neben den idealtypischen Netzwerkformen gibt es, wie in Abbildung 6 deutlich wird, eine reichliche Zahl an Mischformen.

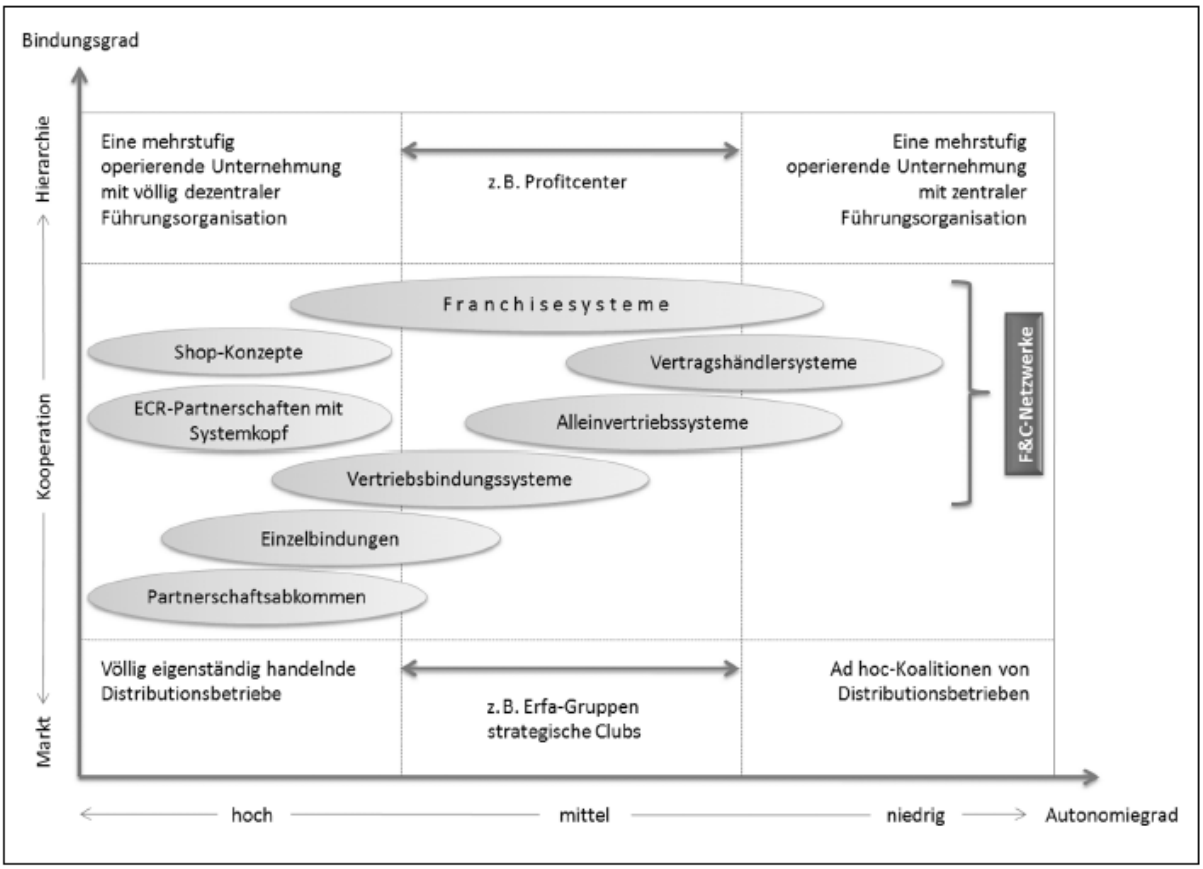


Abbildung 6: Vielfalt der Netzwerkformen. Ahlert 2010, S. 22

Die Mischformen werden unterschieden nach dem Autonomiegrad (x-Achse) und dem Bindungsgrad (y-Achse). So können Netzwerkformen im Bereich des mittleren Autonomiegrads und der Kooperation als Bindungsgrad entstehen. Als Beispiele sind hier Shop-Konzepte, Vertragshändlersysteme, Vertriebsbindungssysteme oder Einzelbindungen zu nennen. Franchisesysteme werden in der Literatur immer wieder im Zusammenhang mit Netzwerken angeführt. Für eine Differenzierung wird im Folgenden der Begriff des Franchise näher erläutert.[115]

2.4.5 FRANCHISE

Franchise stellt eine besondere Form der Lizenzierungsstrategie dar. Lizenz bedeutet im Wortsinne „es ist erlaubt“. Bei einer Lizenzierung wird dem Lizenznehmer, unter vertraglich festgelegten Bedingungen, die Nutzung des Lizenzgegenstands erlaubt. Es werden der

[115] Ahlert 2010

Umfang und die Laufzeit der Lizenz festgelegt. Franchise impliziert das Vorliegen netzwerkartiger, hierarchischer Beziehungen. Franchise stellt eine vertikale Kooperation dar, die auf Grundlage einer dauerhaften vertraglichen Bindung geschlossen wird. Es werden Rechte eingeräumt und Pflichten auferlegt, die sich der Franchisenehmer, als rechtlich selbständige Unternehmung, einzuhalten verpflichtet. Das Franchisekonzept stellt eine weitergehende Lizenzierung dar. Es werden gesamte Geschäftsmodelle an den Franchisenehmer weitergegeben, die verpflichtende Richtlinien in allen Geschäftsbereichen aufweisen.[116]

Als konstitutive Merkmale für das Franchise können laut MEURER gelten:

- Systembezogen: vertikale Kooperation
- Vertragsbezogen: dauerhafte Bindung durch schriftliche Fixierung
- Statusbezogen: rechtliche und finanzielle Unabhängigkeit unter Führung des Franchisegebers
- Marketingbezogen: vertikales Absatzsystem mit einheitlichem Marktauftritt
- Funktionsbezogen: arbeitsteiliges Leistungsprogramm, dauerhafte bilaterale Verpflichtungen/ Rechte zur Erfüllung des Systemzwecks[117]

Durch dieses Geschäftsmodell werden die selbständigen Entscheidungen des Franchisenehmers eingeschränkt. Das Risiko des Geschäftserfolgs bleibt immer allein beim Franchisenehmer. Daher ist das System des Franchise` weder der sicherste noch der risikoärmste Weg der Selbständigkeit.[118]

Diesem Umstand entspricht es, dass das Untersuchungskollektiv zwar Ansätze eines Franchise` aufweist, jedoch dieses nicht bis ins Kleinste als Geschäftsmodell bei den Netzwerkmitgliedern umsetzt.

[116] Sydow, Duschek 2011; Friese 1998; Knigge 1973
[117] Meurer 1997
[118] Peckert et al. 2008

3 MITGLIEDERROLLEN UND MITGLIEDERTYPEN IN NETZWERKEN

Erfolgsbedingungen für Netzwerke können die Balance zwischen Individualität und Gemeinschaft, Kommunikations-, Entscheidungs- und Reflexionsprozesse sein und auch die Reife und soziale Kompetenz der Netzwerkmitglieder.[119] Netzwerke richten den Fokus auf Beziehungen innerhalb eines Netzwerks.[120]

Diese Aspekte finden sich in den Begrifflichkeiten der Rolle und Kommunikation wieder. Kommunikation befähigt zum Symbolgebrauch im Alltag. Um mit Hilfe von Kommunikation Symbole deuten zu können benötigt es Werte und Normen. Diese wiederum begründen Erwartungen und Rollen in einer sozialen Gesellschaft.[121]

Diese Abhängigkeiten und entscheidenden Aspekte von Netzwerken erfordern die Beschreibung der Begriffe Mitgliederrollen und Mitgliedertypen in diesem Kapitel.

3.1 MITGLIEDERROLLE

Wird die Ansicht unterstellt, dass in jeder Gesellschaft jede Person eine Rolle innehat, so kann dies auf die Netzwerkstruktur übertragen werden. Jedes Netzwerkmitglied hat eine soziale Position innerhalb des Netzwerks. Diese Position kann als Netzwerkrolle bezeichnet werden. An jede Rolle innerhalb des Netzwerks werden verschiedene Erwartungen und Anforderungen gestellt.[122] Eine „Rolle meint dabei ein Bündel normativer Verhaltenserwartungen an den Positionsinhaber.“[123] Rollen werden in der Literatur meist in zwei Kategorien unterschieden. Zum einen in die Rollen, die jeder Mensch ohne sein Zutun erhält, wie zum Beispiel die Rolle Frau, Deutscher, Erwachsener. Zum anderen gibt es die Rollen, die einem durch die eigene Aktivität zugeschrieben werden. Hier können zum Beispiel Berufspositionen genannt werden, wie Studienrat oder Dozent. Auch Rollen wie Autofahrer oder Schatzmeister stellen erworbene Rollen dar.[124] Besonders der Kulturanthropologe LINTON geht davon aus, dass ein Mensch zeitgleich viele Rollen vereint. Diese Vielzahl an Rollen fügt er dann zum Status des Menschen zusammen. Es werden in dieser Theorie mit dem Rollenbegriff verschiedene Menschen mit der gleichen Position und dem gleichen Verhalten zusammengefasst.[125]

[119] Walter 2004
[120] Sydow 1992
[121] Gubo 2010; Wiswede 1977
[122] Wiswede 1977, Dahrendorf 2010, Joas 1973
[123] Joas 1973, S. 17
[124] Dahrendorf 2010
[125] Linton 1936, Krappmann 2005

Rollen werden spielerisch im Laufe unseres Lebens erlernt. Durch Nachahmung setzen Kinder die ersten Rollen um. Erwachsene setzen diese Nachahmung weiter fort. Handlungen und Identitäten von anderen werden kopiert und die eigene Rolle in der Gesellschaft gespielt. Durch gesellschaftliche Prozesse bildet sich die Rolle aus, jede erhält dabei individuelle Merkmale und Verhaltensweisen. Rollen entwickeln sich aus Erfahrungs- und Verhaltensprozessen, die Beziehungen widerspiegeln.[126] In einem sozialen Beziehungsgeflecht stellt der Ort, an dem ein Mensch steht, die Position dar. Die Rolle bezeichnet die Beziehung der einzelnen Positionsträger zueinander. Jede spiegelt einen Teil der Beziehungen wider, denn der Blickwinkel wird immer von der Rolle aus eingenommen. Es können so verschiedene Ansprüche an den Rollenträger entstehen. Sowohl das Verhalten (Rollenverhalten) ist bedeutend als auch sein Charakter (Rollenattribute). Aus jeder Beschreibung von Rollen erwachsen Erwartungen und Sanktionen. Es gibt Muss-, Kann- und Soll-Erwartungen, die an den Rollenträger gestellt werden.[127]

„Die Rolle [ist] der Schnittpunkt zwischen den Handlungsorientierungen der Akteure, den Erwartungen der anderen und den funktionalen Erfordernissen der Gesellschaft.“[128]

Dieser Aspekt wird deutlich, wenn der Begriff der Funktionsrollen betrachtet wird.

3.1.1 FUNKTIONSROLLEN

„Der Begriff des Netzwerkes fokussiert […] auf soziale Beziehungen zwischen Akteuren. Akteure eines sozialen Netzwerkes können – neben Organisationen – Personen, Gruppen, aber auch Organisationskollektive, Gemeinschaften oder sogar Gesellschaften sein. Die sich zwischen den Akteuren herausbildenden Beziehungen können grob nach Inhalt (z.B. Produkte oder Dienstleistungen, Informationen, Emotionen), Form (z.B. Dauer und Enge der Beziehung) und Intensität (z.B. Interaktionshäufigkeit) kategorisiert werden. Form und Intensität der Beziehungen begründen die Netzwerkstruktur."[129]

Da ein Netzwerk grundlegend von der Struktur seiner Netzwerkmitglieder abhängt, lassen sich hier verschiedene Akteurspositionen festlegen.

[126] Mead 1968
[127] Lenk 1991; Haug 1991; Mead 1968
[128] Scheer 1998
[129] Sydow 1992, S. 27

Tabelle 5: Akteurspositionen im Netzwerk. Mack 2003, S. 31

Akteurspositionen im Netzwerk	
Star	Akteur, der viele Beziehungen zu anderen Akteuren unterhält
Gatekeeper	Akteur, der die Beziehungen zwischen anderen Akteuren kontrolliert
Isolate	Akteur, der keine Beziehungen zu anderen Akteuren unterhält
Bridge	Akteur, der verschiedenen Clustern angehört

In der Literatur werden weitere Akteurspositionen beschrieben, BORNHOFF unterscheidet bei den Akteuren nach der Funktion der Rolle. Hier werden folgende Positionen festgelegt:

- Kritikerin
- Außenseiterin
- Initiatorin
- Leitfigur
- Zugpferd[130]

Diese Akteurspositionen sind meist mit ähnlichen Kriterien hinterlegt, wie sie auch bei MACK beschrieben werden.

MINTZBERG definierte 1973 zehn grundlegende Rollen.

- Repräsentant (Figurehead)
- Führer (Leader)
- Koordinator (Liaison)
- Informationssammler (Monitor)
- Informationsverteiler (Disseminator)
- Sprecher (Spokesperson)
- Unternehmer (Entepreneur)
- Krisenmanager (Disturbance Handler)
- Ressourcenzuteiler (Resource Allocator)
- Verhandlungsführer (Negotiator)[131]

Die Aufgaben, die MINTZBERG den Rollen zuordnet, sind:

- Kommunizieren und kontrollieren (Communication and Controlling)
- Führen und Verknüpfen (Leading and Linking)
- Eingreifen und Verhandeln (Doing and Dealing)[132]

[130] Bornhoff et al. 2003, S. 106
[131] Mintzberg 1973; Schirmer 2004

Die in der Literatur beschriebenen Rollen ähneln sich in ihrer Beschreibung. Viele Rollenbeschreibungen können synonym verwendet werden.

3.1.2 ROLLENAMBIGUITÄT

Die Rollenübernahme in einer sozialen Gesellschaft geht einher mit Grundfähigkeiten des sozialen Handelns. Dazu zählen sowohl Empathie, das Einfühlen in die eigene Rolle und in andere Rollen, für ein besseres Verständnis, als auch Rollendistanz. Dies beschreibt den Umgang mit der Tatsache, dass eine Person Träger verschiedener Rollen ist und somit das Jonglieren mit den verschiedenen Rollen selbst. Eine weitere Grundfähigkeit stellt die Fähigkeit dar, mit verschiedenen Situationen, deren Eindeutigkeit nicht klar erkennbar ist, umzugehen.[133]

Rollenambiguität bezeichnet nach KAHN „a direct function of the discrepancy between the information available to the person and that which is required for adequate performance of his role.“[134]

Diskrepanzen zwischen der gesendeten und der empfangenen Rolle können immer dann entstehen, wenn

1. die Berechtigung des Rollensenders nicht anerkannt wird.
2. der Sachverhalt als bedeutungslos angenommen wird.
3. keine Sanktionen erteilt werden.
4. keine gemeinsame Sprache besteht.
5. die Forderungen nicht klar und konkret ausgesprochen werden.[135]

KAHN et al. untersuchen die Ambiguität in Berufsrollen. Dabei zeigte sich, dass drei Kriterien für Ambiguität erfolgen:

1. Unklare Definitionen des eigenen Tätigkeits- und Verantwortungsbereiches.
2. Unklare Rollenerwartungen, die an Mitarbeiter gestellt werden.
3. Informationsbedarf, der für die Ausübung der Tätigkeit notwendig ist, wird nicht gedeckt.[136]

Aufgrund dieser Erkenntnisse ist es nach WISWEDE wichtig, die subjektive von der objektiven Ambiguität zu trennen. Die subjektive Ambiguität stellt die Unfähigkeit oder Unwilligkeit des

[132] Mintzberg 2001; Schirmer 2004
[133] Mead 1968, Haug 1991
[134] Kahn et al. 1964, S. 73
[135] Wiswede 1977, Kahn et al. 1964
[136] Kahn et al. 1964

Rollenträgers dar mit der Diskrepanz umzugehen. Es bestehen klare Definitionen, die vom Rollenträger nicht als solche erkannt werden. Die objektive Ambiguität dagegen stellt die Diskrepanz dar, die auch von mehreren Personen nicht eindeutig geklärt werden kann.[137]

Ambiguität zeigt für den Rollenträger eine Art der Verunsicherung gegenüber seiner Rolle auf. Um diese Unsicherheit zu reduzieren oder zu beseitigen wird er sich an anderen orientieren. Neben der Orientierung an anderen stellt auch das Einbringen der eigenen Persönlichkeit in die Rolle und die Interpretation derer eine Möglichkeit zur Beseitigung von Unsicherheit dar. Die Ambiguität kann somit als eigener Freiheitsspielraum angesehen werden und die Rolle wird nach eigenem „Gutdünken" ausgelegt.[138]

Für Rollen in Netzwerken erscheint die Möglichkeit des eigenen Freiheitsspielraums zur Beseitigung der Ambiguität nicht geeignet. Die Lösung bestünde aus einer genaueren Definition und dem Vermeiden der Möglichkeiten der Diskrepanz.

3.1.3 ROLLEN IN NETZWERKEN

Rollen in Netzwerken können analog zu Rollen in Organisationen betrachtet werden.

Drei grundlegende Besonderheiten zeichnen diese Rollen aus:

1. Sie sind strukturierter und formalisierter
2. Sie sind hierarchisch gegliedert
3. Sie sind spezialisiert[139]

In Netzwerken lassen sich die Begriffe Position und Rolle differenzieren. Als Position wird in einem Netzwerk eine bestimmte Funktion bezeichnet. Diese ist starr festgelegt und wenig veränderlich. Die Position per se ist unabhängig von der Person, die die Position innehat. Die Rolle ist der veränderliche Teil. Eine Rolle ist dynamisch und wird geprägt von den Personen, die sie ausüben. Sie entsteht, wenn mehrere Personen Aufgaben zu einer bestimmten Position erfüllen. Haben mehrere Personen die gleiche Position in einem Netzwerk inne, dann erfüllen sie dennoch verschiedene Aufgaben der Position.[140]

[137] Wiswede 1977
[138] Wiswede 1977
[139] Wiswede 1977
[140] Jahnke 2006

Somit können auch für Rollen in Netzwerken zwei Dimensionen festgehalten werden:

1. Die Position, die ein Rollenträger im Netzwerk innehat
2. Die Beziehungen zu anderen Positionen innerhalb des Netzwerks[141]

Zusammenfassend können die Rollen in Netzwerken in unterschiedlichen Dimensionen dargestellt werden. JAHNKE unterschiedet die Dimensionen der Position, der Funktion oder Aufgabe, der Erwartungen und der Interaktionsprozesse (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6: Die vier Dimensionen einer Rolle. Jahnke 2006 S. 56

Rollen-Dimensionen	Beschreibung
Position (Strukturaspekt)	Sozialer Ort in einem sozialen System – relative Stellung eines Akteurs in einem System in Relation zu anderen Rollen (Bezugsrollen) (nicht: Status)
Funktion, Aufgaben	Zweck der Rolle – explizite Aufgaben, z.B. in Form von Tätigkeitsbeschreibungen
Erwartungen (formell und informell)	Formelle Rechte und Pflichten, normative, vereinheitlichte Verhaltenserwartungen, die an die Inhaber/innen einer Position gerichtet, die potentiell durchsetzbar, an Sanktionsformen gebunden sind (Kann-Muss-Soll-Erwartungen) Nicht-explizite Form: informelle Erwartungen
Interaktionsprozess (Handlungsaspekt)	Umsetzung in konkretes Verhalten im Rahmen der Aushandlungsmöglichkeiten, die mit dem Sanktionsrahmen der Organisation zusammenhängen

Wird der Rollenbegriff in Netzwerken weiter ausdifferenziert, können verschiedene Rollentypen identifiziert werden. Neben den von zum Beispiel LINTON beschriebenen erworbenen und zugeschriebenen Rollen, „the ascribed and the achieved“[142], können auch biologische Rollen, wie das Alter, das Geschlecht und die Nationalität identifiziert werden.[143]

DAHRENDORF wiederum nimmt zusätzlich zu der Einteilung in erworbene und zugeschriebene Rollen eine Einteilung der erworbenen Rollen in Freizeit- und Berufsrollen vor.[144]

[141] Jahnke 2006, Lenk 1991
[142] Linton 1936, S. 115
[143] Jahnke 2006
[144] Dahrendorf 2010

Das Weiterentwickeln von Verhaltensmustern oder Personeneigenschaften zu informellen Rollen hängt von folgenden drei Kriterien ab:

1. Beobachtbare Wiederholungen von Verhaltensmustern oder Eigenschaften
2. Ausprägung der sozialen Beziehungen: Bekanntheits- und Kompetenzgrad, Durchsetzungsfähigkeit
3. Idealisiertes Meta-Rollenbild[145]

Im Gegensatz zu informellen Rollen werden formelle Rollen durch klare Strukturierung und Formalisierungen gekennzeichnet. Formale Rollen kommen durch eine vertragliche Regelung zustande. Sie können ohne individuelle Verhaltensmuster charakterisiert werden und beinhalten eine Standardisierung und Technisierung.[146] Laut LUHMANN ist die Bedingung für das Annehmen einer formalen Rolle, dass der Rollenträger die formalen Erwartungen anerkennt und die Bereitschaft zeigt, diese zu erfüllen.[147]

3.1.4 ROLLENERWARTUNG / ROLLENKONFLIKT

Rollenerwartung

Erwartungen allein begründen noch keine Rolle.[148]

Vielmehr können Rollenerwartungen grundlegend aus Werten abgeleitet werden. Werden Werte mit Sanktionen belegt, so werden diese zu Normen. Diese Normen kennzeichnen das „Richtig“ und das „Falsch“ und werden so bewusst eingesetzt. Daraus entstehen Erwartungen an eine Person. Hat diese Person eine bestimmte Position in der Gesellschaft, so entstehen Rollen. Diese bilden abschließend mit Interaktionen zu anderen Rollenträgern soziale Systeme.[149]

[145] Jahnke 2006, S. 68
[146] Wiswede 1977, Jahnke 2006
[147] Luhmann 1964, S. 38
[148] Joas 1973, S. 103
[149] Wiswede 1977

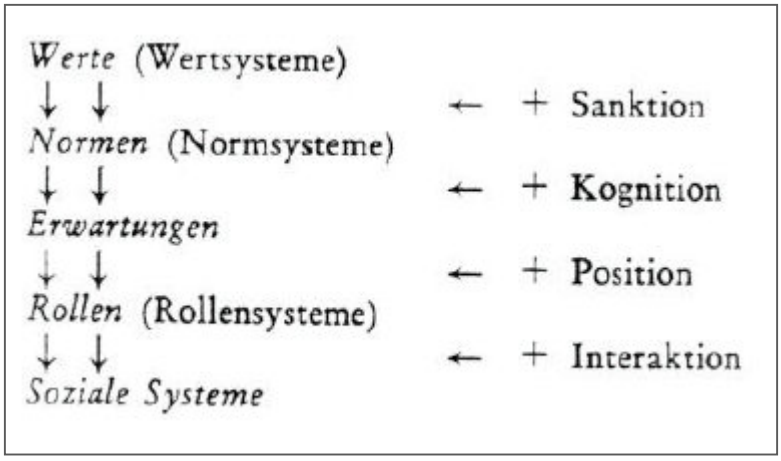


Abbildung 7: Ableitung des Rollenbegriffs. Wiswede 1977, S. 37

Rollen sind nach diesem Verständnis auf Erwartungen und Normen plus deren Kognition und Position zurückzuführen (vgl. Abbildung 7). Die Festlegung oder Entwicklung von Rollen hängt unmittelbar mit den Erwartungen zusammen. Es ist zu unterscheiden, welche Erwartungen objektiv an den Rollenträger herangetragen werden und welche vom Rollenträger nur gefühlt (perzipiert) werden. Diese Unterscheidung ist wichtig, da die Übereinstimmung der äußeren und inneren Rollenerwartung entscheidend mit den objektiven und perzipierten Erwartungen einhergeht.[150]

Stimmen objektive und perzipierte Erwartungen überein, so geht jemand in seiner Rolle auf.[151]

Haben diese zwei Dimensionen der Erwartungen wenig Übereinstimmung, so kann es zu Rollenkonflikten kommen.

Rollenkonflikt

„Der rollenlose Mensch ist für Gesellschaft und Soziologie ein nicht existierendes Wesen.“[152] Aufgrund dessen wird in frühester Kindheit das Spielen von Rollen gelernt und die Bedeutsamkeit von Rollenerwartungen in sich aufgenommen. Zeitgleich werden die Sanktionen verinnerlicht, die mit dem Nicht-Einhalten einhergehen. Dies kann zu Verdrängungen und Konflikten führen.[153]

[150] Wiswede 1977
[151] Wiswede 1977, S. 41
[152] Dahrendorf 2010, S. 57f.
[153] Dahrendorf 2010

Rollenkonflikt „bezeichnet generell einen Tatbestand, bei dem widersprüchliche (inkompatible) Rollenerwartungen bestehen.“[154]

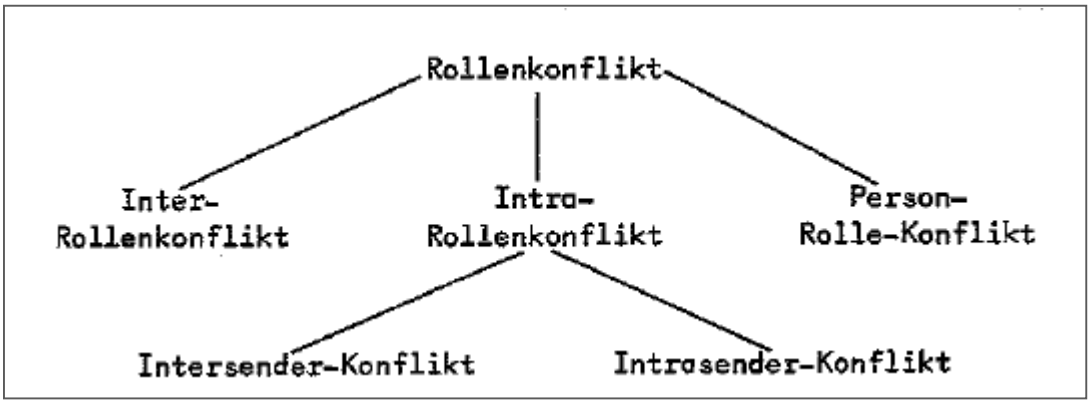


Abbildung 8: Formen von Rollenkonflikten. Wiswede 1977, S. 117

Abbildung 8 verdeutlicht, dass verschiedene Formen von Rollenkonflikten in Erscheinung treten können. KAHN et al. unterscheiden drei Arten von Rollenkonflikten, den Intrasender-Konflikt, den Intersender-Konflikt und den Inter-Rollenkonflikt.[155]

Intrasender-Konflikt: Der Konflikt besteht innerhalb des Rollenträgers gegenüber einer Erwartung, die an ihn gestellt wird. Als Beispiel zählt ein Auftrag eines Vorgesetzten, der die Beschaffung eines bestimmten Materials anordnet. Die Beschaffung des Materials geht jedoch mit illegalen Mitteln einher. Es entsteht ein Konflikt beim Rollenträger darüber, die Erwartung des Vorgesetzten zu erfüllen, gegenüber der eigenen Erwartung, keine illegalen Maßnahmen durchzuführen.

Übertragen auf ein Beraterinnen-Netzwerk kann dieser Konflikt entstehen, „wenn eine Position mit bestimmten Erfolgserwartungen verknüpft wird, jedoch die Befugnisse und sonstigen Mittel nicht dazu ausreichen, um diesen Erfolg zu gewährleisten.“[156]

Intersender-Konflikt: Häufig wird dieser Konflikt synonym mit dem Intra-Rollenkonflikt verwendet. Hier entsteht der Rollenkonflikt durch die Ambiguität der Rolle. Die Erwartungen der Rollenausübung werden von den verschiedenen Bezugsgruppen unterschiedlich benannt, so dass in hierarchischen Strukturen Konflikte auftreten können.

Die Erwartungen des Chefs an die Rolle des Vorarbeiters sind andere, als die Erwartungen der Mitarbeiter an den Vorarbeiter.

[154] Wiswede 1977, S. 115
[155] Wiswede 2004
[156] Wiswede 1977, S. 117

Bezogen auf ein Beraterinnen-Netzwerk kann dieser Konflikt entstehen, wenn die Erwartungen der Netzwerkleitung an die Rolle, nicht mit den Erwartungen der anderen Netzwerkpartner übereinstimmen.

Inter-Rollenkonflikt: Diese Konfliktart tritt auf, wenn verschiedene Rollen nicht miteinander vereinbar sind. Zum Beispiel: Metzger und Veganer, Pfarrer und Soldat.[157]

„All three of these are types of sent role conflict."[158] Daneben gibt es noch den vierten Konflikttyp.

Person-Rolle-Konflikt: Der Konflikt entsteht durch die Anforderungen an die Rolle, die im Gegensatz zu moralischen Werten beim Rollenträger stehen. Zum Beispiel ein Mitarbeiter, der durch Betrug das eigene Unternehmen nach vorne bringen soll, diese Art des Handelns jedoch nicht vereinbar mit seinen ethischen Grundsätzen sieht.

Im folgenden Kapitel wird eine Abgrenzung zwischen dem Begriff Rolle und Typ getroffen.

3.2 MITGLIEDERROLLE VS. MITGLIEDERTYP

Die Rollen von Netzwerkpartnern sind zugeschriebene oder erworbene Rollen. Diese Rollen sind für jeden direkt sichtbar und transparent nach außen. Sie stellen die formalen Aspekte der Netzwerkpartner dar.[159]

Ein anderer Aspekt für die Einteilung der Netzwerkpartner sind ihre Charaktereigenschaften. Diese stellen die informellen Aspekte der Rollen dar und können als Netzwerktypen benannt werden. Es geht weniger um die Aufgabenstellungen, die die Netzwerkmitglieder innehaben, als vielmehr um die eigene intrinsische Arbeitsweise der Netzwerkmitglieder. Diese Einteilung kann als vertikale und horizontale Rollenverteilung bezeichnet werden. Die vertikale Dimension stellt die Netzwerkrollen dar. Sie bezeichnet die Möglichkeiten der sichtbaren Rollen. Die horizontale Dimension beschreibt die Netzwerktypen. Strukturen werden erkennbar, die sich zum Beispiel darin äußern, welche Aufgaben die Mitglieder gerne erledigen und bestehen eher inoffiziell.[160]

[157] Wiswede 1977, Kahn et. al 1964, Gross et al. 1966
[158] Kahn et al. 1964, S. 20
[159] Vahs 2012
[160] Wahren 1994

VAHS unterscheidet sieben Personentypen, die auf ein Netzwerk übertragen werden können. Diese Personentypen können in ihrem Auftreten durch eine Normalverteilung dargestellt werden (vgl. Abbildung 9).[161]

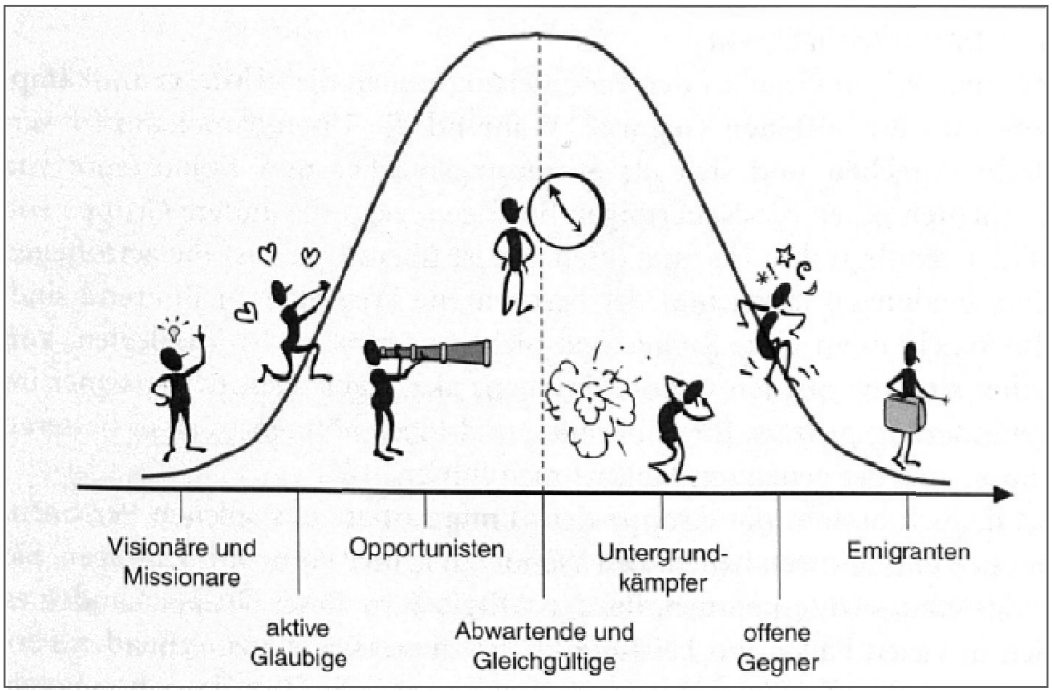


Abbildung 9: Personentypen in einem Netzwerk. Vahs. Organisation. S. 357

Visionäre und Missionare sind meist unter der Steuerungsgruppe zu finden. Sie sind die führende Gruppe, die Ziele und Maßnahmen erarbeitet. Aus diesem Grund sind sie von deren Richtigkeit und Notwendigkeit überzeugt und tragen dies nach außen. Den ersten Erfolg bei der Überzeugung von ihren Zielen und Maßnahmen haben die Visionäre bei den **aktiven Gläubigen**. Diese akzeptieren die Ziele und Maßnahmen und setzen sie für sich um. Anders als die Gruppe der aktiven Gläubigen verhalten sich die **Opportunisten**. Sie suchen zuerst nach den persönlichen Vorteilen und verhalten sich eher zurückhaltend gegenüber neuen Ideen. Die größte Gruppe stellen die **Abwartenden und Gleichgültigen** dar. Eine geringe Bereitschaft für neue Ideen und Visionen und für die sich daraus ergebenden Veränderungen ist zu erwarten. Damit diese Personengruppe überzeugt wird, müssen persönliche Vorteile und Erfolge der neuen Ideen erkennbar sein. Die **Untergrundkämpfer** und **offenen Gegner** sind aktiv gegen neue Ideen und Visionen. Sie machen Stimmung gegen die Visionäre und die Befürworter. Sie kämpfen für die Sache und nicht für persönliche Vorteile. Daher können ihre Argumente ernst genommen werden und Gespräche führen zu einer verbesserten Umsetzung der Maßnahmen. Die **Emigranten** tragen Veränderungen nicht mit. Sie verlassen das Netzwerk.

[161] Vahs 2012

Eine weitere Einteilung, die VAHS vornimmt, ist die nach dem Umgang mit Veränderungen. Hier ist er der Meinung, dass es ca. 40% Skeptiker und Bremser in einem Unternehmen gibt, ca. 15% Gegner und 5% Promotoren für neue Ziele und Veränderungen. Diese Einteilung kann auf ein Netzwerk übertragen werden.[162]

WAHREN führt vier Typen auf, die sich an ihrem kommunikativen Verhalten unterscheiden.

- Zeigt positive Reaktionen
- Ist bemüht um Antwort
- Stellt Fragen
- Zeigt negative Reaktionen[163]

Weitere Differenzierungen von Netzwerkrollen gibt WAHREN in Anlehung an C.G. Jung in folgender Tabelle:

Tabelle 7: Schlüsselrollen in Netzwerken. Margerison & McCann in Anlehung an C.G. Jung. Zitiert nach Wahren 1994, S. 150

Der Berater	Vertieft sich in Details und nimmt sich hierfür viel Zeit
Der Kreative	Stellt Bestehendes in Frage und sucht nach neuen Wegen
Der Überzeuger	Nimmt Ideen auf und begeistert andere für diese
Der Bewerter	Sucht nach Wegen, Neues in die Praxis einzuführen
Der Macher	Setzt das um, was sich andere ausgedacht haben
Der Prüfer	Ist stark ordnungsorientiert und kümmert sich gerne um Details
Der Bewahrer	Ist Träger der Gruppennormen und sorgt für Stabilität in der Gruppe
Der Entscheider	Erzeigt Druck bei der Umsetzung neuer Ideen

Ein weiteres Modell zur Beschreibung der Charaktereigenschaften von Netzwerktypen ist das DISG Modell. DISG steht für **D**ominant, **I**nitiativ, **S**tetig und **G**ewissenhaft.

Diesen so benannten Typen können grundlegende Eigenschaften zugesprochen werden:

Dominant: „D“s sind entschlossene, willensstarke Menschen, die gerne Herausforderungen annehmen, Aktionen setzen und sofortige Resultate bekommen.

Initiativ: „I“s sind Menschen, die gerne in Teams arbeiten, Ideen teilen, andere unterhalten und anregen.

[162] Vahs 2012, S. 367
[163] Wahren 1994, S. 148

Stetig: „S“s sind hilfsbereite Menschen, die gerne hinter den Kulissen agieren, gleichmäßig und vorhersehbar arbeiten sowie laufend die Genauigkeit prüfen.

Gewissenhaft: „G“s sind auf Qualität bedacht. Sie planen gerne voraus, wenden systematische Zugänge an und prüfen laufend die Genauigkeit.[164]

Allen vier Typen werden Farben zugeordnet. Das folgende Schaubild (Abbildung 10) zeigt bildlich die vier Grundtypen des DISG-Modells mit deren typischen Eigenschaften.

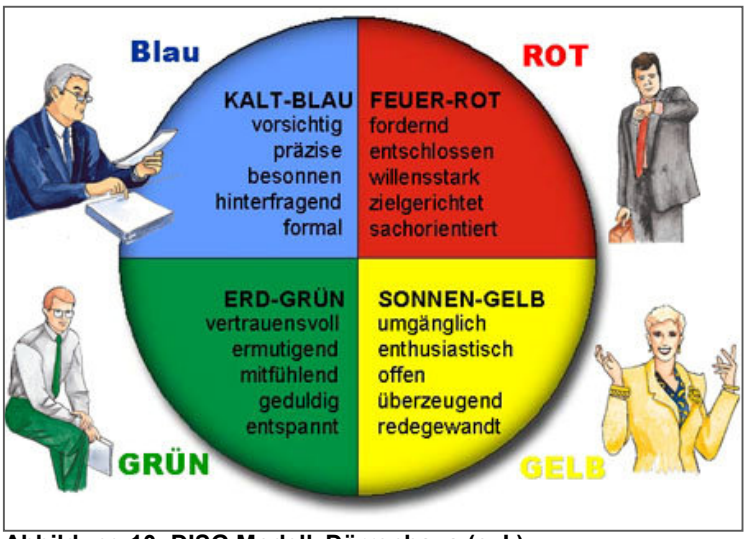


Abbildung 10: DISG Modell. Dörrenhaus (o.J.)

In der farblichen Zuordnung steht Rot für den dominanten Typ, gelb für den initiativen Typ, grün für den stetigen Typ und blau für den gewissenhaften Typ.

Wird das DISG-Modell näher betrachtet, so gibt es eine weitere Aufteilung der einzelnen Typen nach den Stärken und Schwächen. Diese zeigen die Verhaltenstendenzen, das ideale Umfeld und Faktoren auf, die die Typen benötigen, um richtig arbeiten zu können. Diese Einordnung wird in Tabelle 8 aufgezeigt.

[164] Deutsches Institut für Marketing (o.J.)

Tabelle 8: DISG-Typen. Verhaltenstendenzen und mögliche Schwächen. Modifiziert nach BSB München (o.J.)

	Rot	Gelb	Grün	Blau
Verhaltens-tendenzen	• übernimmt das Kommando • veranlasst Dinge und bringt sie ins Rollen • zielt auf sofortige Ergebnisse • trifft schnelle Entscheidungen • nimmt Herausforderungen an • stellt bestehende Zustände in Frage • packt Probleme geradewegs an	• knüpft Kontakte, unterhält andere • schafft motivierende Atmosphäre • versprüht Optimismus, Begeisterung • steht gerne im Mittelpunkt • arbeitet gerne in der Gruppe • teilt Gefühle anderen offen mit	• bleibt gerne an einem festen Arbeitsplatz • vermittelt, beruhigt aufgeregte Leute • konzentriert sich auf die Aufgaben • schafft ein stabiles, beständiges Umfeld • hält akzeptierte Arbeitsabläufe ein • entwickelt spezialisiertes Können • hört ruhig, gut und geduldig zu	• folgt Anweisungen und Normen • konzentriert sich auf wichtige Details • geht diplomatisch mit Menschen um • denkt kritisch und prüft Genauigkeit • akzeptiert Autoritäten bereitwillig • arbeitet unter geregelten Bedingungen • entscheidet analytisch und objektiver als andere
Mögliche Schwächen	• unsensibel gegenüber Gehfühlen anderer • übersieht Risiken und Warnungen • stellt zu hohe Ansprüche an andere • verursacht Schwierigkeiten in Teams • nimmt sich zu viel auf einmal vor • vernachlässigt wichtige Details • übertreibt die Kontrolle von Personen	• bringt Dinge nicht konsequent zu Ende • schätzt Ergebnisse zu optimistisch ein • redet zu viel, handelt zu impulsiv • versucht, zu viel auf einmal zu tun • mag es nicht, allein sein zu müssen •	• wehrt sich gegen Veränderungen • unter Druck keine Termintreue • ist zu nachlässig und tolerant • unentschlossen, mangelnde Initiative • schiebt Dinge lange vor sich her • stellt eigene Wünsche zu sehr zurück • zu stark von Beziehungen abhängig	• verstrickt sich in Einzelheiten, Details • nicht loslassen und delegieren können • richtet sich genau nach Vorschriften • hat Angst, persönliche Fehler zu machen • zögert, neue Dinge auszuprobieren • ist empfindsam bei persönlicher Kritik • denkt zu vorsichtig und pessimistisch

Die angeführte Tabelle zeigt deutlich, dass die Verhaltenstendenzen und möglichen Schwächen der einzelnen Typen die Arbeitsweise und die Kommunikation beeinflussen. Kein anderes Modell macht in dieser Deutlichkeit klar, welche Auswirkungen Charaktereigenschaften für den Arbeitsalltag mit sich bringen.

Das DISG-Modell stellt mit den vier Grundtypen eine sehr klare Einordnung der Netzwerkpartner dar. Es werden vier Extreme herausgegriffen und mit grundlegenden Eigenschaften charakterisiert. Diese klare Einordnung legt die Grundlage für eine spätere Überprüfung im empirischen Teil der Arbeit.

Eine einheitliche Einteilung der Netzwerktypen kann nicht erfolgen. Es ist jedoch ersichtlich, dass die unterschiedlichen Modelle der Typen sich nicht ausschließen. Es können verschiedene Attribute für eine Person gelten.

Für eine erfolgreiche Arbeit in einem Netzwerk sollten möglichst viele verschiedene Typen vertreten sein.[165]

Die Einteilung nach Netzwerktypen wird für die empirische Analyse als sinnvoll erachtet. Die gewählte Analysemethodik erlaubt einen genaueren Blick auf die Charaktereigenschaften und die Zusammensetzung des Netzwerks.

[165] Wahren 1994

4 KOMMUNIKATION – BEGRIFF UND FORMEN

Im deutschen Sprachgebrauch wird der Begriff Kommunikation in den unterschiedlichsten Bereichen eingesetzt. Von der sozialen Kommunikation zwischen Menschen bis hin zur naturwissenschaftlichen Ausprägung von Kommunikation, bei der auch die Interaktion von Mensch und Maschine als Kommunikation bezeichnet wird.[166]

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit Kommunikationsstrukturen in Netzwerken bezüglich der Netzwerktypen. Daher wird im ersten Teil dieses Kapitels eine Begriffsklärung von Kommunikation vorgenommen und dann die arbeitsrelevanten Aspekte von Kommunikation erläutert.

4.1 BEGRIFFSKLÄRUNG

„Man kann nicht nicht kommunizieren."[167] Dieses Zitat von WATZLAWIK beschreibt die Wichtigkeit von Kommunikation. Jede erkennbare Interaktion zwischen Menschen ist von Kommunikation geprägt. Die Kommunikation soll helfen, die erwarteten Ziele zu erreichen.[168] Kommunikation kann in verschiedenster Weise erfolgen. Zu Anfang stellt sich die Frage:

Was ist Kommunikation?

Wie schon MERTEN (1977) in seinem Werk „Kommunikation – eine Begriffs- und Prozeßanalyse“ bemerkt, besteht die Schwierigkeit nicht darin, eine Definition für Kommunikation zu finden, sondern die bestehenden Definitionen zu sichten und zu sortieren. Es müssen die geeigneten Definitionen herausgefunden werden. MERTEN stellt 160 Definitionen vor, die er analysiert und strukturiert.[169]

Ein kurzer Überblick gibt die wichtigen Definitionen wieder.

Bei KLAUS wird Kommunikation kurz und prägnant definiert:

„Kommunikation ist der wechselseitige Informationsaustausch zwischen mindestens zwei informationellen Systemen. Die Systeme sind dann informationell, wenn sie Information erzeugen und verarbeiten können“[170]

MALETZKE definiert Kommunikation folgendermaßen:

[166] Mast 2004
[167] Watzlawick et al. 2011, S. 60
[168] Mast 2002
[169] Merten 1977, S. 29
[170] Klaus, Liebscher 1976, S. 312

„Unter Kommunikation im weitesten Sinne ist die fundamentale Tatsache zu verstehen, daß [sic!] Lebewesen mit der Umwelt in Verbindung treten“[171]

Laut MAST ist Kommunikation immer intentional, das bedeutet mit der Kommunikation werden Absichten und Ziele verfolgt, die nicht von allen Kommunikationspartnern gleichermaßen geteilt werden müssen.[172]

WATZLAWIK definiert Kommunikation wie folgt:

Kommunikation ist das Medium zwischenpersönlicher Beziehungen.[173]

Eine weitere Definition gibt CHERRY:

„Kommunikation bedeutet das auf einem vorhandenen Satz von Regeln begründete Teilhaben an bestimmten Verhaltensformen oder Existenzweisen.“[174]

Ebenso:

„Kommunikation ist im Wesentlichen ein soziales Problem.“[175]

Diese Aussage, dass Kommunikation ein soziales Problem sei, führt CHERRY an, da er der Meinung ist, dass die Menschen viele verschiedene Kommunikationsmethoden über den Verlauf ihrer Entwicklung erfunden haben. Kommunikation ist eine Notwendigkeit für die Menschen, ihre Entwicklung war nötig, um das Leben in einer Gemeinschaft zu ermöglichen.[176]

Bei der Entwicklung der Kommunikation ist BOLAND der Meinung, dass die Sprache und das Sprechvermögen die wichtigsten Elemente darstellen.[177]

Eine weitere Definition von LUHMANN besagt:

Die Kommunikation ist die Zusammenfassung von Information, Mitteilung und Erfolgserwartung.[178] Jedoch führt er weiter an: Die Zusammenfassung „in einem Akt der Aufmerksamkeit setzt „Codierung“ voraus.“[179]

[171] Maletzke 1978, S. 16
[172] Mast 2004
[173] Watzlawick et al. 2011, S. 60
[174] Cherry 1967, S. 17
[175] Cherry 1967, S. 14
[176] Cherry 1967, S. 14
[177] Boland 2001, S. 9
[178] Luhmann 1999, S.203
[179] Luhmann 1999, S. 197

Ereignisse müssen somit in codierte und nichtcodierte unterschieden werden. „Codierte Ereignisse wirken im Kommunikationsprozeß [sic!] als Information, nichtcodierte als Störung (Rauschen, noise).“[180]

„Kommunikation dient auch dem Sichpräsentieren, dem Sichkennenlernen; und sie kann dann im Effekt dazu führen, dass man in eine Form gezwungen wird und dass man schließlich das zu sein hat, als was man in der Kommunikation erschienen war.“[181]

Alle Definitionen haben gemeinsam, dass sie nichts über den eigentlichen Kommunikationsprozess aussagen. Die Definitionen setzen einen Austausch oder eine Interaktion von Teilnehmern an einer Kommunikation voraus.

Nach MALETZKE bilden drei Grundfaktoren das Gerüst des Kommunikationsprozesses:

- „Eine Person, die etwas aussagt,
- das Ausgesagte oder die Aussage,
- eine Person, die das Ausgesagte aufnimmt.“[182]

Diese drei Grundfaktoren bilden bei einer Kommunikation ein Beziehungssystem. Bei diesem wirken die Glieder aufeinander ein und Kommunikation kann zustande kommen.[183] Der Austausch von Informationen ist nicht alleine verantwortlich für das Entstehen von Kommunikation. Erst durch die Mitteilung von Bedeutungsinhalten und das Verständnis kann Kommunikation gelingen.[184]

Heutzutage verläuft die interne und innerbetriebliche Kommunikation meist elektronisch.[185] Die persönliche Kommunikation ist in den Hintergrund getreten. Dieser Aspekt trifft neben Unternehmen auch auf Netzwerke zu. „Elektronische Medien beschleunigen den […] Diskurs in Unternehmen."[186] Die Entwicklung der elektronischen Möglichkeiten hinsichtlich der Kommunikation hat in den letzten Jahren stark zugenommen. Immer schneller werden neue Medien und Tools entwickelt und genutzt. „Elektronische Kommunikation in ihrer heutigen Form wäre undenkbar ohne die Entwicklung von Personal Computern, der dazugehörigen Software, von Netzwerken und der Open-Source-Bewegung."[187] Diese schnelle Entwicklung von Kommunikationsstrukturen, auch in Netzwerken, macht eine interne Kommunikation notwendig. Diese kann, näher betrachtet, in zwei Gruppen gegliedert werden.

[180] Luhmann 1999, S. 197
[181] Luhmann 1999, S. 197
[182] Maletzke 1978, S. 18
[183] Maletzke 1978, S. 19
[184] Eichenlaub 2010, S. 55
[185] Hein 2008,S. 29
[186] Hein 2008, S. 153
[187] Hein 2008, S. 155

Die interne Kommunikation kann primär (face-to-face) oder sekundär erfolgen. Die sekundäre Kommunikation schließt die Kommunikation über weite Entfernungen mit ein, diese erfolgt meist über E-Mail oder Telefon.[188] Klassischer Weise wurde die sekundäre Kommunikation als Kommunikation über Presse oder Rundfunk bezeichnet, die viele Menschen anspricht. „Moderne Kommunikation mit elektronischen Medien durchbricht die klassische Trennung von Primär- und Sekundärkommunikation."[189]

Die Möglichkeiten der elektronischen Kommunikation können von Einzelnen ausgehen, wie bei E-Mails oder von Vielen, wie in Chats oder Foren.[190] Beide Aspekte der elektronischen Kommunikation können in Netzwerken umgesetzt werden. Die große Problematik der Vermischung der Kommunikationsmöglichkeiten besteht darin, dass ein heterogener Informationsfluss in Netzwerken zu beobachten ist.

„Nie wissen alle Beteiligte genau das Gleiche, denken oder handeln identisch. Kaum werden alle Regeln je in gleicher Weise berücksichtigt. Bestenfalls bestehen Fließgleichgewichte, häufiger Ungleichgewichte."[191]

Interne Kommunikation in einem Netzwerk hat zum Ziel, die internen Abstimmungen permanent am Fließen zu erhalten, die Spannung mit der Außenwelt zu verringern und die Abstimmung von handelnden Personen und deren Aufgaben ständig zu ermöglichen. Je besser interne Kommunikation gelingt, desto ausgeglichener ist das Netzwerk intern und mit der Außenwelt.[192] Diese Ausgeglichenheit wird durch die typengerechte Ansprache und den typengerechten Einsatz von Medien in Netzwerken begünstigt, das erhöht die Effektivität und Glaubwürdigkeit.[193]

4.1.1 GRUPPENKOMMUNIKATION

Eine Gruppe kann nur existieren, wenn sie die Möglichkeit zur Kommunikation hat. „Wenn die Kommunikation in Gruppen erlöscht, dann hören sie auf zu existieren."[194]

Bevor der Begriff Gruppenkommunikation näher betrachtet werden kann, wird zuerst der Begriff Gruppe erläutert.

Gruppe kann laut STAHL nach dem kategorialen und dem systemischen Verständnis eingeteilt werden. Werden Gruppen nach den Gemeinsamkeiten festgelegt, so entspricht

[188] Hein 2008, S. 29f.
[189] Hein 2008, S. 30
[190] Hein 2008, S. 30
[191] Hein 2008, S. 33
[192] Hein 2008, S. 33
[193] Hein 2008, S. 152
[194] Wahren 1994, S. 179

diese Sichtweise dem kategorialen Verständnis. Die systemische Sichtweise bezieht sich auf die Interaktionen, die in einer Gruppe stattfinden.[195] Werden beispielsweise Menschen als eigenständige soziale Systeme betrachtet, kann als Außenstehender, als ein weiteres soziales System, bei diesen Systemen nur der Input und Output beobachtet werden.[196] „Man sieht, dass der andere zuhört, etwas sieht, etwas liest und darauf reagiert.“[197] Das Vorhandensein dieser Interaktionen zwischen verschiedenen Menschen ordnet sie durch die systemische Sichtweise einer vorhandenen Gruppe zu.

EDDING und SCHATTENHOFER definieren eine Gruppe ab einer Größe von 3-30 Personen. Weniger Personen stellen eine Kleinstgruppe dar, mehr als 30 Personen eine Großgruppe.[198] Die Kohäsion einer Gruppe nimmt mit zunehmender Größe ab. Dies bedeutet, dass sich in kleinen Gruppen die Mitglieder mehr als eine Einheit wahrnehmen, als in großen Gruppen. Die Kohäsion in einer Gruppe nimmt mit Erfolg und Anerkennung zu. Gruppen, die eine Aufgabe gemeinsam erfolgreich gemeistert haben, entwickeln ein stärkeres Kohäsionsgefühl.[199]

Eine Gruppe kommuniziert. Sie handelt Normen, Rollen und Ziele aus. Es werden Aufgaben und Probleme über die Kommunikation erkannt, bearbeitet und gelöst. Dadurch können Konflikte gelöst werden.[200]

Die Kommunikation in Gruppen läuft nicht einheitlich ab. Es wird zwischen verschiedenen Formen unterschieden. In einer Gruppe kann die Kommunikation zwischen zwei Personen stattfinden oder auf mehr Personen ausgeweitet werden. Konfliktpotenziale in der Kommunikation einer Gruppe liegen meist in der kommunikativen Fähigkeit der einzelnen Gruppenmitglieder. Die Effektivität der Gruppenkommunikation hängt stark von der sozialen und kommunikativen Kompetenz der Mitglieder ab. Das Kohäsionsgefühl spielt in der Kommunikation eine wichtige Rolle. Je öfter die Gruppe direkte face-to-face Kontakte aufweist, desto größer ist das Kohäsionsgefühl.[201]

Die Kommunikationsstrukturen von mehreren Personen in Gruppen können nach NERDINGER anhand der Modelle Rad, Kette und Totale eingegliedert werden.

[195] Stahl 2012
[196] Luhmann 1983
[197] Luhmann 1983, S. 28
[198] Edding, Schattenhofer 2009
[199] Wahren 1994
[200] Wahlen 1994, S. 179
[201] Wahren 1994

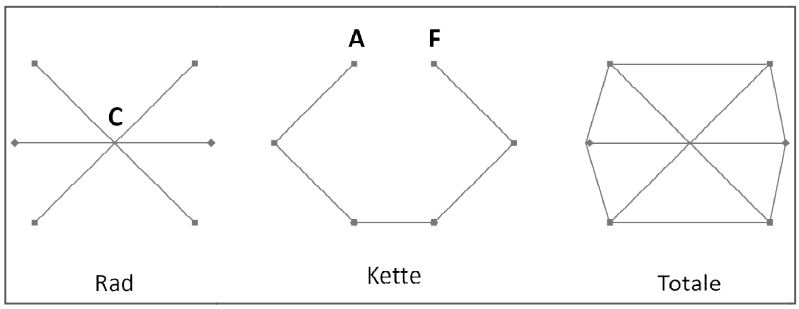


Abbildung 11: Rad, Kette, Totale – formale Kommunikationsstrukturen. Nerdinger et. al. 2011, S. 60

Das Rad beschreibt die Kommunikation immer über eine zentrale Steuerungsposition. Alle Kommunikationsteilnehmer kommunizieren über Person C. Diese Struktur findet sich bei Positionen mit direktem Vorgesetzen und wenig Kollegenkontakt, wie zum Beispiel bei Außendienstmitarbeitern.

Die Kette beschreibt eine hierarchisch aufgebaute Kommunikation. Es wird nur in eine Richtung kommuniziert. Dies kann zum Beispiel eine Mitteilung der Geschäftsleitung an die verschiedenen Managementebenen sein, die wiederum die Mitteilung an die darunterliegenden Ebenen weitergeben.

Die Totale ist die dezentralste Kommunikationsstruktur. Dabei verbinden sich die Strukturen des Rads und der Kette. Alle Kommunikationsteilnehmer kommunizieren untereinander. Personale und soziale Kontakte können optimal entwickelt werden.[202] In der Totalen erfolgt ein hoher Informationsaustausch und sie bietet die beste Voraussetzung für regelmäßige und kontinuierliche Kommunikation.[203] Die Kommunikationsstruktur Totale kommt dem Kommunikationsverhalten in Gruppen am nächsten. Wird dieses Verhalten auf Netzwerke übertragen, so gilt die Kommunikationsstruktur Totale. Jedes Netzwerkmitglied hat die Möglichkeit sowohl mit anderen Mitgliedern als auch mit der Steuerungsgruppe Kontakt aufzunehmen. Jedoch sind die Kommunikationsstrukturen in Netzwerken von den Netzwerkpartnern abhängig. Jeder für sich kann einer eigenen Kommunikationsstruktur unterliegen, auch wenn das Netzwerk keine klaren hierarchischen Strukturen aufbaut. In den verschiedenen Arbeitsphasen von Netzwerken und Gruppen sind unterschiedliche Kommunikationsweisen anzutreffen. Die Ausübung der Gruppenrolle spielt hier eine wichtige Rolle.[204] Dieser Aspekt wurde in Kapitel 3 bereits näher erläutert.

[202] Nerdinger et al. 2011, S. 60
[203] Mast 2002
[204] Wahren 1994

In Netzwerken finden sich verschiedene Kommunikationswege, entweder zwischen Einzelpersonen oder in der Gruppe. Daher werden im Folgenden die charakteristischen Aspekte der Kommunikation in Netzwerken dargestellt.

4.1.2 NETZWERKKOMMUNIKATION

Die Kommunikation in Netzwerken unterliegt einigen wichtigen, differenzierenden Aspekten. In einem Netzwerk bezieht sich Kommunikation immer auf einen gegenseitigen Austausch von Informationen und Wissen. Die Sender- und Empfängerrollen des Kommunikationsmodells von SCHULZ VON THUN (siehe Abbildung 12) wechseln ständig zwischen den Partnern. Es findet eine zweiseitige Kommunikation zwischen den Netzwerkpartnern statt, unabhängig von deren Position im Netzwerk.[205]

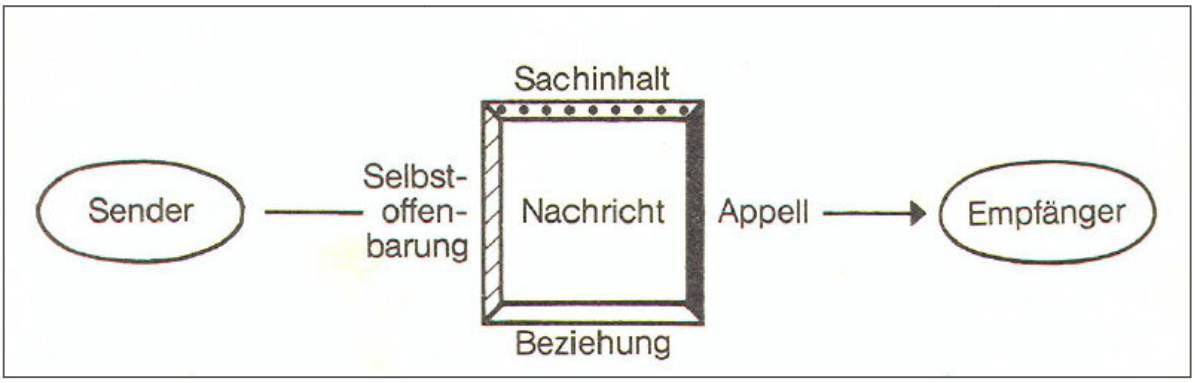


Abbildung 12: Sender- Empfängermodell. Schulz von Thun 2013, S. 30

Netzwerke verlangen bezüglich der Kommunikation Leistung von jedem einzelnen Netzwerkmitglied. Diese Leistung kann sich auf den Kommunikationsprozess beziehen, zum Beispiel das Einhalten von Regeln, oder auf die Inhalte von Kommunikation. Die Pflicht der Informationsweitergabe kann als Beispiel genannt werden. Das Netzwerk wird als ein Pool von Informationen und Interaktionsangeboten dargestellt, aus dem jeder Kommunikationspartner seine Informationen herausnehmen kann und die Pflicht hat, Informationen hineinzugeben, um sie einem anderen Kommunikationspartner zur Verfügung zu stellen (Abbildung 13). Die Kommunikation in Netzwerken ist kaum planbar und kann oft nicht nachvollzogen werden. Dies unterscheidet Netzwerkkommunikation von Unternehmenskommunikation. Netzwerke leben in der Kommunikation von einem Ehrenkodex. So wie ich selbst behandelt werden möchte, so werden andere von einem behandelt.[206]

[205] Bruhn et al. 2000
[206] Mast 2002

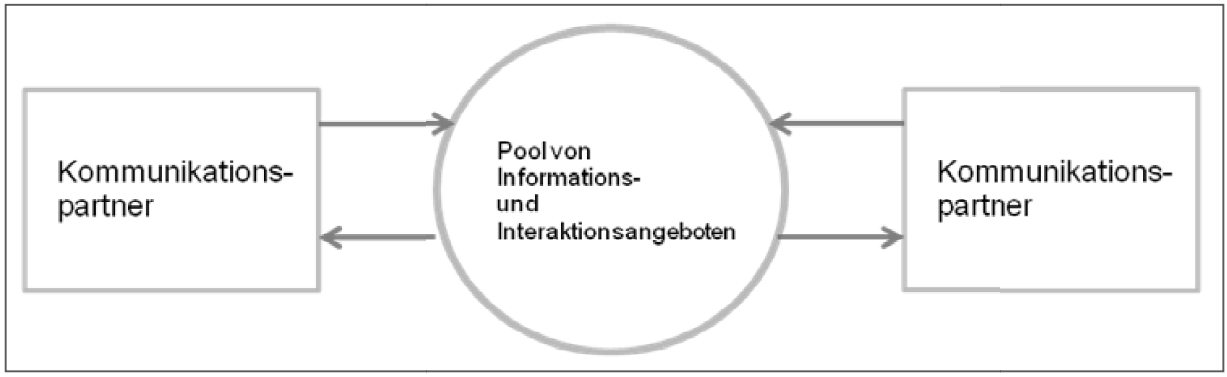


Abbildung 13: Kommunikationsmodell im Beziehungsmarketing. Modifiziert nach Bruhn, Schmidt, Tropp. Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. S. 14

Die Kommunikationswege von Netzwerken können mit verschiedenen Kriterien charakterisiert werden. Drei Kriterien können sein:

- Vielfalt der Verknüpfungen
- Länge der Kommunikationswege
- Symmetrie der Kommunikationsbeziehungen[207]

„Informationsdefizite sind Kommunikationsdefizite."[208] Netzwerkpartner müssen an der Kommunikation beteiligt werden. Das Bedürfnis nach Dialog muss gestillt werden. Nur so können eigene Anliegen mitgeteilt und die Bindung an das Netzwerk enger werden. Netzwerkmitglieder wollen ernst genommen werden, sie wollen Ziele und Hintergründe verstehen. Zusammenhänge müssen erklärt werden, damit Netzwerkmitglieder wissen, was auf sie zukommt. Die Hoffnung, dass die eigenen Bedürfnisse und Anliegen gehört werden, muss bestehen bleiben. Dem gegenüber können pauschale Forderungen wie: „Ich wusste das nicht" oder „Ich brauche mehr Informationen" auch als Forderungen nach Ansprache, Sicherheit oder Mitwirkung im Entscheidungsprozess ausgelegt werden. Dies sind oft keine echten Informationsdefizite.[209]

Kommunikation kann als Tool für die Umsetzung von strategischen Zielen im Netzwerk angesehen werden. Für die Umsetzung der Ziele gibt es verschiedene Herangehensweisen, was die kommunikative Strategie betrifft. So gibt es zum einen die „Strategie des geringsten Widerstandes". Hierunter wird verstanden, dass diejenigen Netzwerkpartner angesprochen werden, die der Zielsetzung offen gegenüber stehen. Diese können wiederum als Meinungsbildner im Netzwerk eingesetzt werden und für das Ziel werben. Zum anderen gibt es die Strategie, genau die Bezugspersonen anzusprechen, die der Zielsetzung ablehnend gegenüber stehen. Werden diese Personen von der Zielsetzung überzeugt, gelten sie als

[207] Mast 2002, S. 221
[208] Mast 2002, S. 250
[209] Mast 2002, S.250

meinungsprägend für die übrigen Netzwerkpartner. Des Weiteren können die Bottom-up-Strategie und die Top-down-Strategie identifiziert werden. In hierarchisch geprägten Netzwerken können Informationen entweder von der Führungsebene nach unten oder von der breiten Masse zur Führungsebene verlaufen.[210] In Netzwerken können die Strategien zur Kommunikation ineinander übergreifen und parallel angewendet werden. Ziel aller Strategien ist die Umsetzung der Ziele für das gesamte Netzwerk.

Ziele der Netzwerkkommunikation müssen laut WINTERSTEIN sein:

- Motivation
- Interesse, Integration und Identifikation
- Arbeitszufriedenheit
- Netzwerkklima und Netzwerkkultur
- Außenwirkung[211]

Die Kommunikation in Netzwerken kann mit unterschiedlichen Tools erfolgen.

Laut MAST kann die Kommunikation in Netzwerken in mündliche, schriftliche und elektronische Kommunikation unterschieden werden. Des Weiteren in gruppenübergreifende Kommunikation, Kommunikation in der Gruppe und Kommunikation zwischen Personen. Beispiele für die einzelnen Kommunikationswege sind in Tabelle 9 aufgeführt.

Tabelle 9: Kommunikationswege. Mast 2002, S. 261

Kommunikationswege			
Mündliche Kommunikation	Schriftliche, gedruckte Kommunikation	Elektronische Kommunikation	Gruppenübergreifende Kommunikation
Tagungen, Konferenzen,…	Hauszeitschriften, gedruckte Informationsdienste,…	Business-TV, Intranets, E-Mails,…	
Besprechungen, Workshops,…	Protokolle, Arbeitspapiere, …	Intranet, E-Mail,…	Kommunikation in der Gruppe
Gespräch Mitarbeiter und Manager, Dialoge zwischen Kollegen, …	Briefe,…	E-Mail,…	Kommunikation zwischen Personen

Kommunikation in einem Netzwerk muss erfolgreich gestaltet werden. Neben der typengerechten Ansprache der Netzwerkpartner müssen Hintergrundinformationen geklärt werden, um die Bindung an das Netzwerk zu ermöglichen. Erst wenn die Hintergrundinformationen geklärt sind und so ein Verständnis für das Netzwerk geschaffen ist, können Bedeutungszusammenhänge in der Kommunikation deutlich werden. Die

[210] Mast 2002
[211] Winterstein 1996, S. 33ff. zitiert von Mast 2002, S. 252

folgenden Fragen sind zu klären, um erfolgreiche Kommunikation in Netzwerken zu ermöglichen.

- Entstehung/ Tradition: Warum gibt es das Netzwerk?
- Prozess/ Struktur: Abläufe der Geschäftsprozesse und Organisation. Wer ist Ansprechpartner?
- Aufgaben/ Ziele: Welche Ziele werden verfolgt? Welcher Beitrag wird von jedem Einzelnen erwartet?
- Entscheidungen: Wer hat die Verantwortung für Entscheidungen? Wie laufen Entscheidungen ab und welche Ursachen und Ziele liegen ihnen zugrunde?
- Sicherheit: Wie kann und will das Netzwerk die Zukunft meistern? Welche Ziele verfolgt es? Auf welche Konzepte kann es bauen?
- Ordnung: Welche Normen, geschriebene und ungeschriebene Gesetze gibt es? Gibt es Ziele oder Vorgaben? Wie wird Führung und Kooperation geregelt?[212]

Die spezifischen Aspekte von Netzwerkkommunikation machen es notwendig, ein Kommunikationsmodell zu entwickeln, um die Kommunikationsstrukturen in Netzwerken besser zu verstehen.

Um ein geeignetes Kommunikationsmodell für ein Netzwerk aufzuzeigen, kann Kommunikation als Service verstanden werden. Der Erfolg von Netzwerken hängt mit dem Kommunikationsservice nach außen und innen zusammen. Ein Modell, das die Servicequalität treffend beschreibt ist das GAP-Modell. Dieses Modell wird als Kommunikationsbewertungsmodell für Netzwerke im Folgenden näher betrachtet.

4.2 MODELL ZUR BEWERTUNG DER KOMMUNIKATION

Die Kommunikation in einem Netzwerk und die verschiedenen Typen, die ein Netzwerk einschließt, gipfeln im Service, den das Netzwerk nach außen und innen anbieten kann. Der Erfolg des Netzwerks kann über die Servicequalität abgebildet werden.

ZEITHAML, PARASURAMAN und BERRY beschreiben ein solches Modell zur Servicequalität. Dieses dient der Analyse der Entstehung und Auswirkung der Qualität bei Dienstleistungen. Netzwerke können als Dienstleiter verstanden werden. Somit kann dieses Modell zur Dienstleistungsqualität auf ein Netzwerk übertragen werden. Das Modell (GAP-Modell[213])

[212] Mast 2002, S. 259
[213] GAP ist keine Abkürzung sondern steht für das englische Wort Lücke.

beinhaltet die Seite der Anbieter, Dienstleister und die Seite der Nachfrager, der Kunden. Es geht von Defiziten in der Qualität aus. Die Defizite folgern sich aus dem komplexen Angebot einer Dienstleistung, der Beurteilung des Prozesses und der für die Dienstleistung relevanten Kundensicht. Sie beschreiben in ihrem Modell die Prozesse für eine Interaktionsbeziehung. Das Basismodel ist in der untenstehenden Abbildung 14 dargestellt. Das Modell zeigt neben den Interaktionsbeziehungen auch die Konfliktbereiche der Interaktion auf, in den sogenannten GAPs (Lücken). Das Modell geht davon aus, dass mündliche Empfehlungen, individuelle Bedürfnisse und Erfahrungen in der Vergangenheit die Erwartungen an die Dienstleistung auf der Kundenseite prägen. Die Wahrnehmung der Kundenerwartung des Managements des Dienstleisters nimmt Einfluss auf die Umsetzung der Dienstleistung und die daraus resultierende Kommunikation und Dienstleistungserstellung. Dies führt zur wahrgenommenen Dienstleistung auf Kundenseite. Die GAPs zeigen die Konflikte im Interaktionsprozess auf.[214]

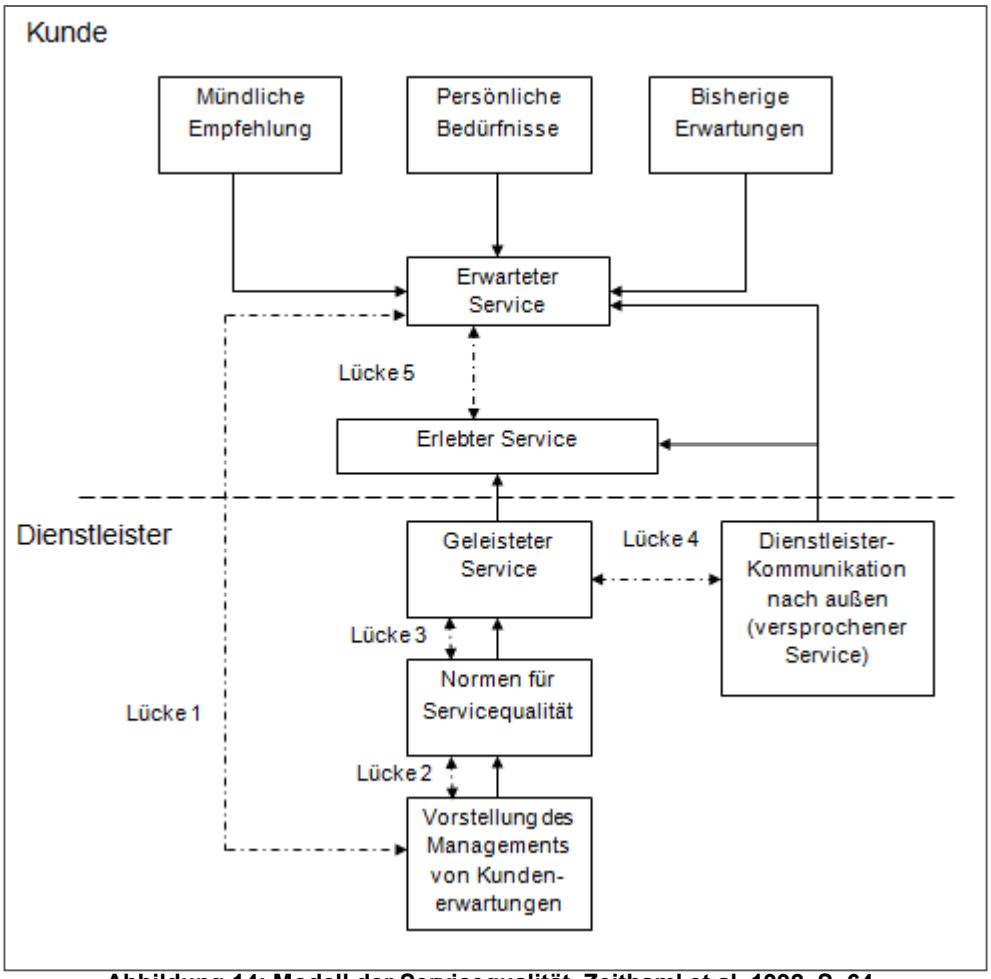


Abbildung 14: Modell der Servicequalität. Zeithaml et al. 1992, S. 64

[214] Bruhn 2013, S.80ff; Zeithaml et al. 1992

Das GAP-Modell legt seine Schwerpunkte auf die entstehenden Lücken. Diese sind im Einzelnen:

GAP 1: Wahrnehmung des Dienstleistungsmanagement vs. erwartetem Service auf Kundenseite.

Der erwartete Service auf Kundenseite setzt sich aus mündlichen Empfehlungen, den persönlichen Bedürfnissen und den bisherigen Erwartungen des Kunden zusammen. Widerspricht dieser erwartete Service, den Vorstellungen des Managements hinsichtlich den Erwartungen, so kann GAP 1 entstehen. GAP 1 wird beeinflusst durch die Berücksichtigung der Marktforschung, die Aufwärtskommunikation und die Hierarchiestufen. (vgl. Abbildung 15)[215]

GAP 2: Wahrnehmung des Dienstleistungsmanagement vs. Normen für die Servicequalität

GAP 2 beschreibt die Diskrepanz zwischen der Wahrnehmung der Kundenerwartungen durch das Management und der daraus resultierenden „Umsetzung in Spezifikationen der Dienstleistungsqualität."[216] GAP 2 resultiert ursächlich aus der Verpflichtung des Managements gegenüber dem Prinzip der Dienstleistungsqualität, der Zielformulierung, der Standardisierung von Aufgaben und der Wahrnehmung ihrer Durchführbarkeit.[217]

GAP 3: Normen für die Servicequalität vs. geleistetem Service

Als Abweichung in der Dienstleistungserstellung kann GAP 3 bezeichnet werden. Sie stellt das Ausmaß dar, inwieweit der geleistete Service von den Vorstellungen des Managements abweicht. Die Abweichungen treten auf, wenn Mitarbeiter nicht in der Lage sind, die Vorstellungen der Normen der Servicequalität umzusetzen. Wesentliche Aspekte der GAP 3 stellen Teamwork, Mitarbeiter-Arbeitsplatz-Entsprechung, Technologie-Arbeitsplatz-Entsprechung, wahrgenommene Kontrolle, beaufsichtigende Kontrollsysteme, Rollenkonflikte und unklare Rollenverständnisse dar.[218]

GAP 4: Geleisteter Service vs. versprochenem Service

Den Kern dieser GAP stellt die Diskrepanz zwischen der tatsächlichen Dienstleistung und der Kommunikation über diese dar. Die Kommunikation über den zu leistenden Service prägen die Erwartungen an die Dienstleistung. Beeinflusst wird diese GAP 4 hauptsächlich

[215] Bruhn 2013, S.82; Zeithaml et al., S.66ff.
[216] Bruhn 2013, S. 84; Zeithaml et al., S.86ff.
[217] Bruhn 2013
[218] Bruhn 2013 S. 86

durch die horizontale Kommunikation und den Neigungen zu übertriebenen Versprechungen.[219]

GAP 5: Erlebter Service vs. erwartetem Service

GAP 5 stellt die zentrale Lücke des Modells dar. Sie ist die Summe aller zuvor dargestellten GAPs und resultiert aus der Diskrepanz zwischen dem erlebten und erwarteten Service. Diese Lücke stellt das Kernstück für die wahrgenommene Dienstleistungsqualität dar. Diese kann mit verschiedenen Qualitätsdimensionen beschrieben werden (vgl. Abbildung 15). Wird GAP 5 operationalisiert und evaluiert, so kann eine Bewertung über die Dienstleistungsqualität anhand des SERVQUAL-Ansatzes erfolgen. So kann gefolgert werden: Je kleiner GAP 5, desto höher die Servicequalität.[220]

In einem Netzwerk stellt die Kommunikation den entscheidenden Faktor für die Dienstleistungsqualität dar. Das vorgestellte Modell zur Servicequalität ist kein Kommunikationsmodell. Neben Zuverlässigkeit, Kompetenz und Vertrauenswürdigkeit[221] ist jedoch von ZEITHAML, PARASURAMANN und BERRY Kommunikation als ein zentrales Qualitätsmerkmal beschrieben worden. Dies verdeutlichen die Kriterien, die zur Entstehung der einzelnen GAPs führen, wie in Abbildung 15 deutlich wird. Dies wird zum Anlass genommen, die GAPs hinsichtlich kommunikativer Bestandteile zu bewerten.

GAP 1: Diese Lücke entsteht, wenn die Wahrnehmungen über die Kundenerwartungen nicht mit der tatsächlichen Kundenerwartung übereinstimmen.

Der Kommunikationsanteil in dieser Lücke besteht in der Kommunikation nach oben. Meist können Mitarbeiter Kundenwünsche besser verstehen, als das Management des Unternehmens.[222]

GAP 2: Der kommunikative Bestandteil dieser GAP besteht in der schriftlichen Kommunikation. Hier spielen die Zielformulierung und die Standardisierung von Aufgaben eine große Rolle.[223]

GAP 3: Teamarbeit, Kontrolle, Rollenverständnis und Rollenkonflikte prägen diese Lücke. Hier liegt der kommunikative Wert in der face-to-face Kommunikation und der Eigen- und Fremdwahrnehmung der eigenen Rolle.[224]

[219] Bruhn 2013 S. 88; Zeithaml et al. 1992, S. 131ff.
[220] Bruhn 2013, S.89; Hentschel 1990
[221] Bruhn 2013, S.81
[222] Zeithaml, et al. 1992, S. 149; Bruhn 2013, S. 83f.
[223] Zeithaml, et al. 1992, S. 149; Bruhn 2013, S. 83f.
[224] Zeithaml, et al. 1992, S. 149; Bruhn 2013, S. 83f.

GAP 4 beschreibt die horizontale Kommunikation des Unternehmens. Die Kommunikation zwischen verschiedenen Abteilungen und innerhalb dieser ist gemeint. Die Erwartung an eine Dienstleistung wächst mit den kommunizierten Versprechen.[225]

GAP 5: Als Resultat aller GAPs entsteht diese GAP durch fehlendes Einfühlungsvermögen, Zuverlässigkeit und fehlende Reaktionsfähigkeit. Die Qualität der Dienstleistung hängt maßgeblich von Lücke 5 ab. Die Urteile der Kunden, die zu einer negativen Bewertung führen, sind interessant. Negative Bewertungen der Dienstleistungsqualität wiegen schwerer als positive Urteile. [226]

Anhand dieser Bewertung wird erkennbar, dass das GAP-Modell viele Aspekte der Kommunikation aufweist, dass es neben der Dienstleistungsqualität auch die Kommunikationsqualität wider-spiegeln kann.

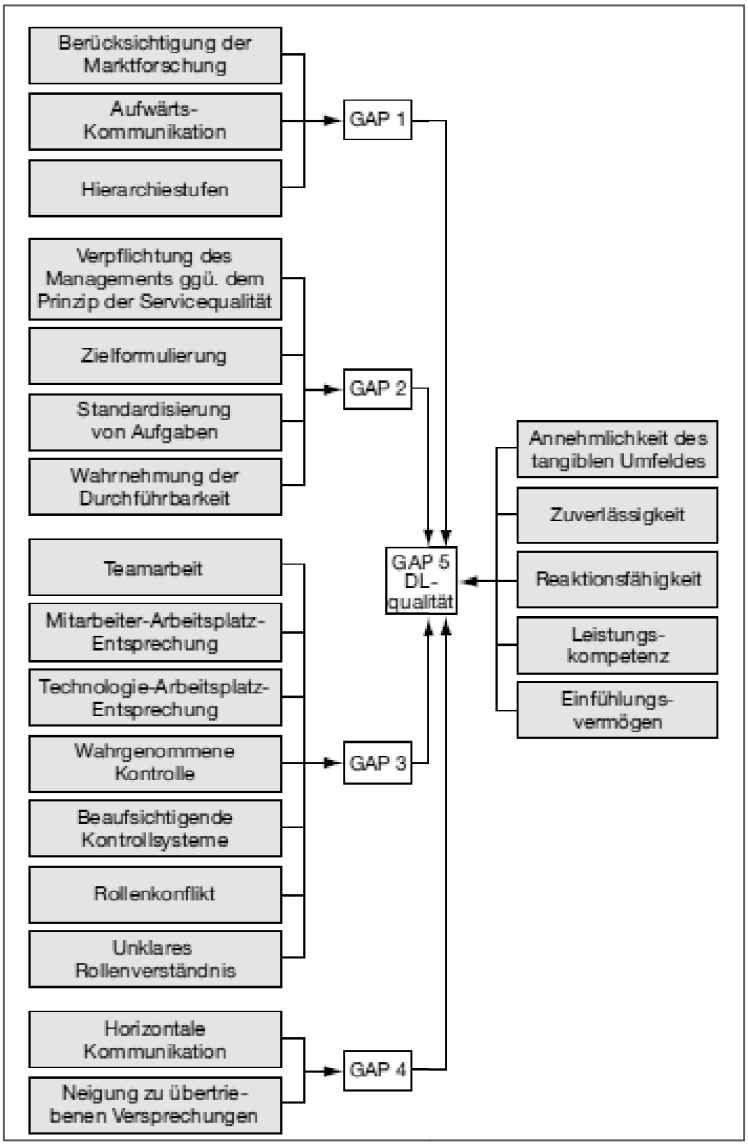


Abbildung 15: Kriterien der GAPs. Zeithaml et al., 1990, S. 131

Wird das GAP-Modell als Kommunikationsmodell auf den Kommunikationsfluss innerhalb eines Netzwerks angepasst, so müssen netzwerkspezifische Kriterien berücksichtigt werden. In einem Netzwerk werden die Kunden als Netzwerkmitglieder bezeichnet und die Dienstleister als Steuerungsgruppe definiert. Da hinsichtlich der Kommunikation keine klaren hierarchischen Strukturen bestehen, ist es erforderlich, dass auch die Steuerungsgruppe Input von außen erhält. Dies wird erkennbar in der Prägung der Wahrnehmung der Netzwerk-mitgliedererwartungen. Ebenso prägt die strategische Ausrichtung

[225] Zeithaml, et al. 1992, S. 149; Bruhn 2013, S. 83f.
[226] Zeithaml, et al. 1992, S. 149; Bruhn 2013, S. 83f.

des Netzwerks die Vorstellungen über die Erwartungen der Netzwerkmitglieder. Erfahrungen aus der Vergangenheit spielen ebenfalls eine Rolle.

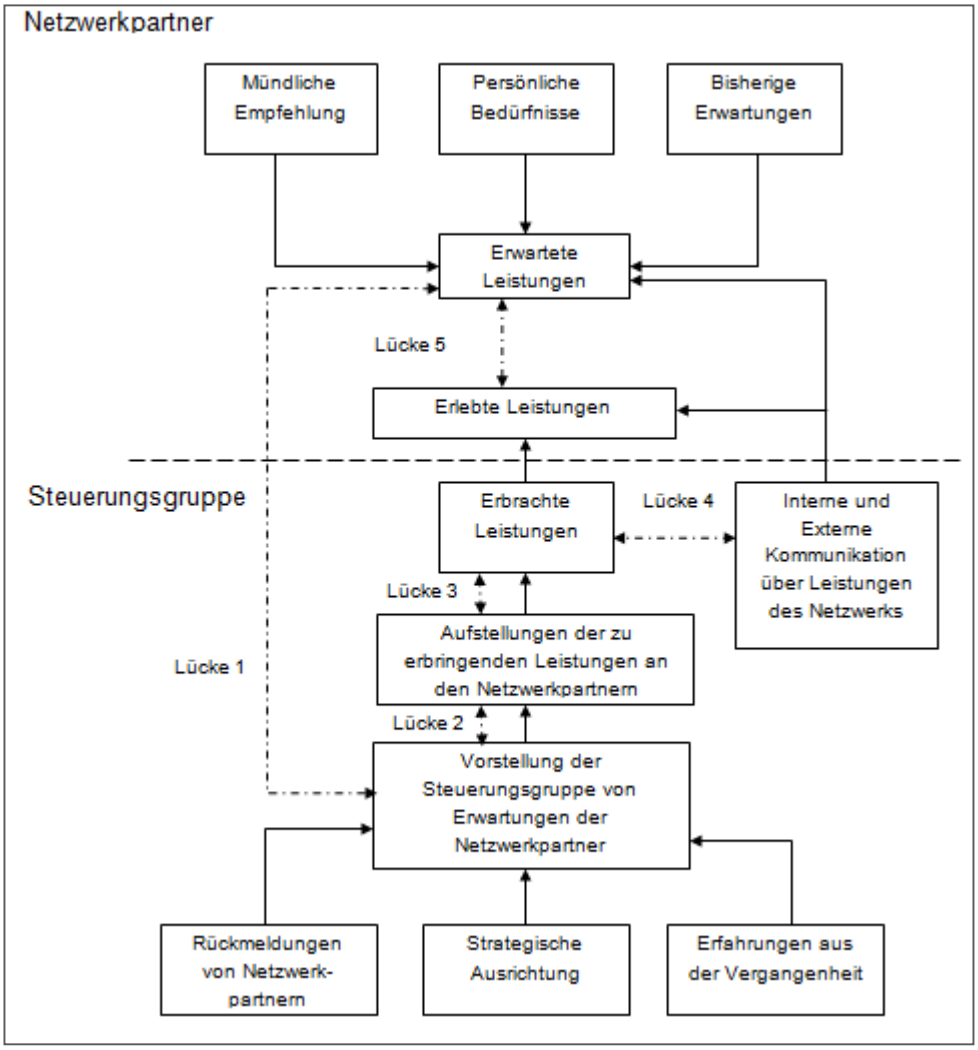


Abbildung 16: GAP Modell für Netzwerkkommunikation. Modifiziert nach Zeithaml et al. 1992. Eigene Darstellung

Das angepasste Modell unterteilt sich in Netzwerkmitglieder und Steuerungsgruppe. Diese ist abhängig von Rückmeldungen aus dem Netzwerk, der strategischen Ausrichtung und den Erfahrungen aus der Vergangenheit, um ihre Vorstellung über die Erwartungen der Netzwerkmitglieder zu prägen. Daraus kann sie dann Leistungen aufstellen, die für die Netzwerkpartner geeignet erscheinen. Diese Leistungen kommuniziert sie inner- und außerhalb des Netzwerks. Die erbrachten Leistungen prägen somit die erlebten Leistungen. Stimmen diese nicht mit den Erwartungen an die Leistungen des Netzwerks überein, kommt es zur entscheidenden GAP 5.

Leistungen, die ein Netzwerk erbringt, können nicht alleine von der Steuerungsgruppe selbst erbracht werden. Diese ist angewiesen auf die Mithilfe der Netzwerkpartner. Ein Netzwerk lebt vom Engagement der Netzwerkpartner und deren Verbindlichkeit gegenüber Netzwerkstrukturen. Da ein Netzwerk kein Unternehmen darstellt, in dem das Management alleine entscheidet, wie die Leistung auszusehen hat, sondern einen gemeinschaftlich geprägten Charakter aufweist und von der Freiwilligkeit und Selbständigkeit der Netzwerkpartner abhängig ist und somit wenig Sanktionsmöglichkeiten bestehen, ist es unabdingbar, dass Rückkopplungselemente von Seiten der Netzwerkpartner eingefügt werden.

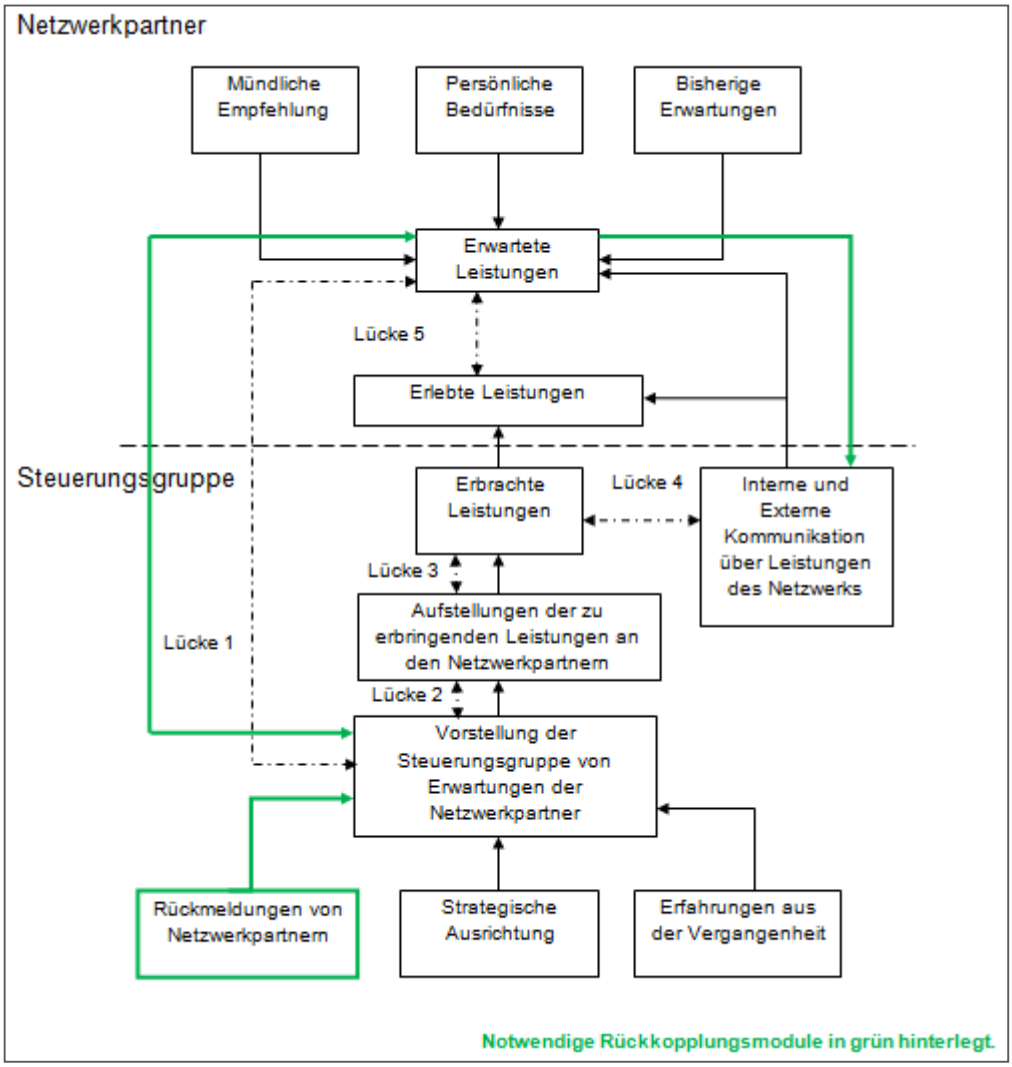


Abbildung 17: GAP Modell für die Netzwerkkommunikation mit Rückkopplungen. Modifiziert nach Zeithaml et al. 1992. Eigene Darstellung

Diese Rückkopplungselemente ermöglichen es, dass der Kommunikationsfluss in einem Netzwerk läuft. Eine besondere Bedeutung zum Schließen der GAP 5, haben die Rückmeldungen von Netzwerkpartnern und die Rückkopplung der Erwartungen der

Netzwerkpartner. Diese können, falls eine regelmäßige Evaluation erfolgt, einen entscheidenden Beitrag zur Vorstellung der Steuerungsgruppe leisten. Ebenso wichtig ist die Rückkopplung der Erwartungen auf Seiten der Netzwerkpartner zur Kommunikation des Netzwerks nach außen. Hier können erste Diskrepanzen zwischen erwarteter und erbrachter Leistung ausgeräumt werden.

Nachdem das Modell zur Kommunikationsqualität eingeführt ist, wird in einem weiteren Schritt eine Bewertungsgrundlage geschaffen, nach der die empirische Analyse erfolgen kann.

4.3 ERFOLGREICHE KOMMUNIKATION IN NETZWERKEN

Die Kommunikation in Netzwerken unterliegt keinen klaren hierarchischen Kriterien. Durch die Freiwilligkeit der Netzwerkmitglieder ist es schwierig verbindliche Regelungen für die Kommunikation zu schaffen, denn Regeln bedürfen der Kontrolle und Maßnahmen bei Verstößen. Die Kommunikation in Netzwerken kann sehr unterschiedlich ablaufen, sie verläuft von persönlich direkt bis unpersönlich indirekt. Durch verschiedene Kommunikationstools innerhalb des Netzwerks ist eine große Bandbreite der Kommunikation abgedeckt.

Erfolg in der Kommunikation in Netzwerken kann erreicht werden, wenn die Lücke 5 des GAP-Modells geschlossen wird. Diese Lücke 5 wird als zentrales GAP des Modells angesehen. Der SERVQUAL-Ansatz, den ZEIHAML, PARASURAMANN und BERRY geschaffen haben, stellt eine Bewertung dieser Lücke dar.[227]

Durch die Autoren wurden fünf Bewertungsdimensionen gebildet, die es ermöglichen, die GAP 5 zu operationalisieren.

1. Annehmlichkeit des tangiblen Umfelds (Tangibles)
2. Zuverlässigkeit (Reliability)
3. Reagibilität (Responsivness)
4. Leistungskompetenz (Assurance)
5. Einfühlungsvermögen (Empathy)[228]

Diesen fünf Dimensionen werden weitere 22 Kriterien zugeordnet, die die Dimensionen beschreiben und sie so bewertbar machen.

[227] Bruhn 2013, S. 132 in Anlehung an Zeithaml et al. 1992, S. 202ff.
[228] Bruhn 2013, S. 132 in Anlehung an Zeithaml et al. 1992, S. 202ff.

Tabelle 10: Erhebung der Qualitätsdimensionen nach dem SERVQUAL-Ansatz am Beispiel eines Mobilfunkanbieters, Bruhn 2013, S. 132 (in Anlehnung an Zeithaml et al. 1992, S. 202ff.)

	Annehmlichkeit des tangiblen Umfeldes („Tangibles")
1.	Zu hervorragenden Service-Providern gehört eine moderne technische Ausstattung.
2.	Die Einrichtung eines Service-Providers sollte angenehm ins Auge fallen.
3.	Mitarbeitende eines Service-Providers sollten ansprechend gekleidet sein.
4.	Hervorragende Service-Provider sollten ihre Broschüren und Mitteilungen für die Kunden ansprechend gestalten.
	Zuverlässigkeit („Reliability")
5.	Wenn hervorragende Service-Provider die Einhaltung eines Termins versprechen, wird der Termin auch eingehalten.
6.	Bei hervorragenden Service-Providern sollte das Interesse erkennbar sein, ein Problem zu lösen.
7.	Hervorragende Service-Provider sollten den Service gleich beim ersten Mal richtig ausführen.
8.	Hervorragende Service-Provider sollten ihre Dienste zum versprochenen Zeitpunkt ausführen.
9.	Hervorragende Service-Provider sollten fehlerfreie Belege für die Kunden besitzen.
	Reaktionsfähigkeit („Responsiveness")
10.	Mitarbeitende hervorragender Service-Provider können über den Zeitpunkt einer Leistungsausführung Auskunft geben.
11.	Mitarbeitende eines hervorragenden Service-Providers werden Kunden prompt bedienen.
12.	Hervorragende Service-Provider sollten stets bereit sein, den Kunden zu helfen.
13.	Bei hervorragenden Service-Providern sind die Mitarbeitenden nie zu beschäftigt, um auf Kundenanliegen einzugehen.
	Leistungskompetenz („Assurance")
14.	Bei hervorragenden Service-Providern weckt das Verhalten der Mitarbeitenden Vertrauen bei den Kunden.
15.	Bei Transaktionen mit hervorragenden Service-Providern fühlt man sich sicher.
16.	Mitarbeitende eines hervorragenden Service-Providers sind stets gleichbleibend höflich zu den Kunden.
17.	Mitarbeitende hervorragender Service-Provider verfügen über das Fachwissen zur Beantwortung von Kundenfragen.
	Einfühlungsvermögen („Empathy")
18.	Hervorragende Service-Provider widmen jedem ihrer Kunden individuell ihre Aufmerksamkeit.
19.	Hervorragende Service-Provider bieten ihre Dienste zu Zeiten an, die allen Kunden gerecht werden.
20.	Hervorragende Service-Provider haben Mitarbeitende, die sich den Kunden persönlich widmen.
21.	Hervorragenden Service-Providern liegen die Interessen der Kunden am Herzen.
22.	Die Mitarbeitenden hervorragender Service-Provider verstehen die spezifischen Servicebedürfnisse ihrer Kunden.

Diese 22 Kriterien können an ein Netzwerk angepasst werden. Im Vorfeld muss festgelegt werden, welche Kommunikationsstrukturen betrachtet werden sollen. Es gilt zu klären, ob sie sich auf den internen Kommunikationfluss oder den externen Kommunikationsfluss beziehen.

In der folgenden Tabelle sind die Qualitätsdimensionen an ein Netzwerk angepasst.

Tabelle 11: Qualitätsdimensionen eines Netzwerks. Modifiziert nach Bruhn 2013, S. 132

Annehmlichkeiten des Umfelds
1. Die Netzwerkmitglieder besitzen eine moderne technische Ausstattung
2. Die Einrichtung der Netzwerkmitglieder fällt angenehm ins Auge
3. Netzwerkpartner sind ansprechend gekleidet
4. Das Netzwerk gestaltet seine Broschüren und Materialien ansprechend für Kunden und Netzwerkmitglieder
Zuverlässigkeit
5. Einhaltung von Terminversprechen
6. Bereitschaft Probleme zu lösen
7. Leistungen werden beim ersten Mal korrekt ausgeführt
8. Leistungen werden zum versprochenen Zeitpunkt erbracht
9. Fehlerfreie Belege liefern können
Reaktionsfähigkeit
10. Über den Zeitpunkt der Leistung kann Auskunft erteilt werden
11. Netzwerkpartneranfragen werden direkt beantwortet
12. Netzwerkpartner sind stets bereit, den Kunden/ Kollegen zu helfen
13. Netzwerkpartner sind nie zu beschäftigt, um Kollegen-/ Kundenanfragen zu bearbeiten
Leistungskompetenz
14. Das Verhalten der Netzwerkpartner weckt Vertrauen bei den Kunden/ Kollegen
15. Die Netzwerkpartner fühlen sich mit dem Netzwerk sicher
16. Die Netzwerkpartner sind stets gleichbleibend höflich zu den Kunden/ Kollegen
17. Netzwerkpartner verfügen über das Fachwissen zur Beantwortung von Kollegen-/ Kundenfragen
Einfühlungsvermögen
18. Netzwerkpartner widmen jedem Kollegen individuell Aufmerksamkeit
19. Netzwerkpartner bieten ihre Dienste zu Zeiten an, die den Kollegen gerecht werden
20. Netzwerkpartner haben Mitarbeiter/ Vertretungen, die sich den Kollegen widmen
21. Netzwerkpartner liegen die Interessen der Kollegen am Herzen
22. Netzwerkpartner verstehen die spezifischen Servicebedürfnisse der Kollegen

Eine weitere Anpassung ist notwendig, um die Qualitätsdimensionen qualitativ auswertbar zu machen. HENTSCHEL definiert idealtypische Aussagen zu den einzelnen Qualitätsdimensionen.

E1.	Die technische Ausrüstung von ___ sollte dem neuesten Stand der Technik entsprechen.
E2.	Die Geschäftsräume sollten ansprechend gestaltet sein.
E3.	Die Angestellten sollten ordentlich angezogen sein und einen sympathischen Eindruck erwecken.
E4.	Die Gestaltung der Geschäftsräume von ___ sollte der Art der Dienstleistung angemessen sein.
E5.	Wenn ___ die Fertigstellung eines Auftrages bis zu einem bestimmten Zeitpunkt versprechen, sollten sie diesen auch einhalten.
E6.	Kundenprobleme sollten ernst genommen sowie mitfühlend und ruhig behandelt werden.
E7.	Man sollte sich auf ___ verlassen können.
E8.	Die Dienstleistung sollte zu dem Zeitpunkt ausgeführt werden, zu dem sie versprochen wurde.
E9.	___ sollten eine ordentliche Auftragsbuchhaltung durchführen.
E10.	Man sollte von ___ nicht erwarten, dass sie den Kunden genau darüber Auskunft geben, wann die Leistung ausgeführt sein wird.
E11.	Es ist unrealistisch, als Kunde prompten Service von den Angestellten in ___ zu erwarten.
E12.	Die Angestellten müssen nicht permanent gewillt sein, den Kunden zu helfen.
E13.	Es ist in Ordnung, wenn Angestellte zu beschäftigt sind, um Kundenwünsche unmittelbar zu erfüllen.
E14.	Kunden sollten den Angestellten von ___ vertrauen können.
E15.	Kunden sollten sich während des Kontaktes zu den Angestellten sicher fühlen können.
E16.	Die Angestellten von ___ sollten höflich sein.
E17.	Die Angestellten sollten angemessene Unterstützung im Unternehmen erhalten, um ihre Tätigkeiten gut ausführen zu können.
E18.	Von ___ sollte nicht erwartet werden, dass sie jedem Kunden individuelle Aufmerksamkeit schenken.
E19.	Von den Angestellten dieser Firma kann nicht erwartet werden, dass sie sich persönlich um die Kunden kümmern.
E20.	Es ist unrealistisch, von den Angestellten zu erwarten, dass sie die Bedürfnisse ihrer Kunden kennen.
E21.	Es ist unrealistisch zu erwarten, dass ___ nur das Interesse ihrer Kunden im Auge haben.
E22.	Man sollte von ___ nicht erwarten, dass ihre Öffnungszeiten angenehm für alle Kunden sind.

Die Items beziehen sich jeweils gruppenweise auf tangibles, reliability, responsiveness, assurance und empathy. Die Lücken ___ sind für die jeweilige Branche auszufüllen.

Abbildung 18: SERVQUAL-Statements. Hentschel 1992, S. 130

HENTSCHEL nutzt diese Aussagen, um sie einer quantitativen Auswertung zugängig zu machen, in dem er die Statements mit einer Skala bewerten lässt. Werden diese Aussagen an ein Netzwerk angepasst, so können sie als idealtypische Auswertungsgrundlage für die qualitative Analyse herangezogen werden.

Tabelle 12: Idealtypische SERVQUAL Aussagen innerhalb eines Netzwerks. Modifiziert nach Hentschel 1992. Eigene Darstellung

Nummer	SERVQUAL Aussage
1	Die technische Ausstattung des Netzwerks sollte dem neuesten Stand entsprechen.
2	Die Studios der Netzwerkpartner sollten ansprechend gestaltet sein.
3	Die Netzwerkpartner sollten bei der Ausübung ihrer Tätigkeit ordentlich angezogen sein und einen sympathischen Eindruck erwecken.
4	Die Gestaltung der Studios sollte der Art der Dienstleistung entsprechen.
5	Wenn Netzwerkpartner die Fertigstellung eines Auftrags bis zu einem bestimmten Zeitpunkt versprechen, sollten sie diesen auch einhalten.
6	Kunden-/ Kollegenprobleme sollten ernst genommen sowie mitfühlend und ruhig behandelt werden.
7	Man sollte sich auf die Netzwerkpartner verlassen können.
8	Die Dienstleistung sollte zu dem Zeitpunkt ausgeführt werden, zu dem sie versprochen wurde.
9	Das Netzwerk sollte eine ordentliche Auftragsbuchhaltung führen.
10	Man sollte von den Netzwerkpartnern nicht erwarten, dass sie den Kunden /Kollegen genau darüber Auskunft geben, wann die Leistung ausgeführt sein wird.
11	Es ist unrealistisch, als Kunde /Kollege prompten Service von den Netzwerkpartnern zu erwarten.
12	Die Netzwerkpartner müssen nicht permanent gewillt sein, den Kunden / Kollegen zu helfen.
13	Es ist in Ordnung, wenn Netzwerkpartner zu beschäftigt sind, um Kunden-/Kollegenwünsche unmittelbar zu erfüllen.
14	Die Netzwerkpartner sollten sich gegenseitig vertrauen können.
15	Kunden / Kollegen sollten sich während des Kontaktes zu den Netzwerkmitgliedern sicher fühlen können.
16	Die Netzwerkpartner sollten höflich sein.
17	Die Netzwerkpartner sollten angemessene Unterstützung im Netzwerk erhalten, um ihre Tätigkeiten gut ausführen zu können.
18	Von den Netzwerkpartnern sollte nicht erwartet werden, dass sie jedem Kunden / Kollegen individuelle Aufmerksamkeit schenken.
19	Von den Netzwerkpartnern sollte nicht erwartet werden, dass sie sich persönlich um die Kunden / Kollegen kümmern.
20	Es ist unrealistisch, von den Netzwerkpartnern zu erwarten, dass sie die Bedürfnisse ihrer Kunden / Kollegen kennen.
21	Es ist unrealistisch zu erwarten, dass das Netzwerk nur das Interesse seiner Netzwerkpartner im Auge hat.
22	Man sollte von den Netzwerkpartner nicht erwarten, dass ihre Öffnungszeiten/ Sprechzeiten angenehm für alle Kunden / Kollegen sind.

Diese 22 Aussagen stellen die Grundlage für die Analyse der empirischen Erhebung dar. Sie werden als operationalisierte GAP 5 angesehen. Werden diese Aussagen widerlegt oder belegt, so können sie als Indikator für die wahrgenommene Kommunikationsqualität angesehen werden. Somit kann eine Aussage über den Erfolg innerhalb der Kommunikationsstrukturen in einem Netzwerk getroffen werden. Häufig sind nicht die fehlenden Informationen der Grund für das Scheitern der Kommunikation, sondern die mangelnde Beachtung der Netzwerkpartner und die geringe Mitwirkung der

Netzwerkmitglieder. Je persönlicher die Informationen auf die einzelnen Personen zugeschnitten sind, je persönlicher die Ansprache und die Übersetzung auf die eigene Situation, desto erfolgreicher ist die Kommunikation selbst. Um die Kommunikation zu verbessern bedarf es meist konkreter Anlässe, kaum ein Netzwerk blickt in die Zukunft und verändert Prozesse. Einzelmaßnahmen zur besseren Informationsweitergabe sind nicht so effektiv, wie den gesamten Kommunikationsprozess zu verändern.[229]

Wie in der Einleitung beschrieben, wird in dieser Analyse ein Netzwerk des Gesundheitsbereichs, der Ernährungsberatung, betrachtet. Aus diesem Grund wird im folgenden Kapitel die Ernährungsberatung als Dienstleistung des Gesundheitswesens kurz vorgestellt.

4.4 ERNÄHRUNGSBERATUNG IM DIENSTLEISTUNGSKONTEXT

Ernährungsberatung ist eine Form der Beratung und wird von DIEDRICHSEN folgendermaßen definiert:

„Die Ernährungsberatung will konkrete Ernährungsprobleme lösen und Fehlernährung sowie ernährungsbedingte Krankheiten verhüten bzw. einer Behandlung zuführen.“[230]

Ernährungsberatung kann neben dem Kontext des Beratungsprozesses auch als Dienstleistung definiert werden. In der vorliegenden Arbeit liegt die Gewichtung auf dem Dienstleistungscharakter des Netzwerks, nicht auf dem Beratungsprozess der Ernährungsberatung. Daher wird eine Einordnung von Ernährungsberatung als Dienstleistung vorgenommen.

Durch die stetige Zunahme der Erwerbstätigen im Dienstleistungsbereich und die wachsende Bedeutung dieses Sektors[231] kann generell gesagt werden:

„Dienstleistungen bilden das Fundament moderner Volkswirtschaften.“[232]

Um Ernährungsberatung als Dienstleistung verstehen zu können, muss zuerst geklärt werden, wie die Ernährungsberatung in die Begrifflichkeiten der Dienstleistungen integriert wird.

[229] Mast 2002, S. 251
[230] Diedrichsen 1990, S. 43
[231] Statistisches Bundesamt 2006, S. 291
[232] Meyer, Brudler 2009, S. 1119

Eine Beratungsdienstleistung definiert BOLAND wie folgt:

„Eine Dienstleistung enthält zur Bedarfsdeckung Dritter dienende interaktive Prozesse mit (materiellen und/ oder) immateriellen Wirkungen, deren Vollzug und Inanspruchnahme einen synchronen Kontakt zwischen Leistungsgeber und Leistungsnehmer erfordert.“[233]

Der Dienstleistungsbereich – oft auch als tertiärer[234] Sektor bezeichnet – ist sehr vielfältig und umfasst folgende Bereiche:

- Handel und Gastgewerbe,
- Verkehr- und Nachrichtenübermittlung,
- Kredit- und Versicherungsgewerbe,
- Grundstücks- und Wohnungswesen, Vermietung beweglicher Sachen, Erbringung von sonstigen wirtschaftlichen Dienstleistungen (Unternehmensdienstleister),
- Gebietskörperschaften und Sozialversicherung,
- Erziehung und Unterricht,
- Gesundheits-, Veterinär- und Sozialwesen
- sonstige öffentliche und persönliche Dienstleistungen[235]

Dienstleistungen sind in ihrer Angebots- und Wirkungsphase stets immateriell. Dies bedeutet, dass die Leistungsversprechen über eine Dienstleistung nicht gegenständlich, nicht greifbar und vom Anbieter nicht lösbar sind. Zu keinem Zeitpunkt existiert demnach zwischen dem Anbieter der Dienstleistung und dem Nachfrager ein „eigenständiges und isolierbares Transferobjekt“.[236] Dienstleistungen zeichnen sich dadurch aus, dass keine materiellen Güter produziert werden.[237]

In der Ernährungsberatung wird mit Menschen im Gesundheitsbereich gearbeitet. Auf dieser Grundlage kann Ernährungsberatung in den Bereich der Dienstleistungen des Gesundheitswesens eingegliedert werden. Innerhalb des Bereichs Gesundheitswesen gibt es verschiedene Arten von Dienstleistungen. Sie können direkt und indirekt, aber auch produzenten- und konsumentenbezogen sein.[238]

[233] Boland 1991, S. 17
[234] Der primäre und sekundäre Sektor umfassen Land- und Forstwirtschaft, produzierendes Gewerbe und Baugewerbe (Statistisches Bundesamt 2006, S. 291).
[235] Statistisches Bundesamt 2006, S. 291
[236] Meyer, Brudler 2009, S. 1120f.
[237] Statistisches Bundesamt 2006, S. 291
[238] Gross 1983, S. 14

„Unter ‚direkten' Dienstleistungen werden alle von einem Konsumenten genutzten und verbrauchten Dienstleistungen verstanden, unter den ‚indirekten' Dienstleistungen hingegen jene, welche für die Produktion selber erforderlich sind."[239]

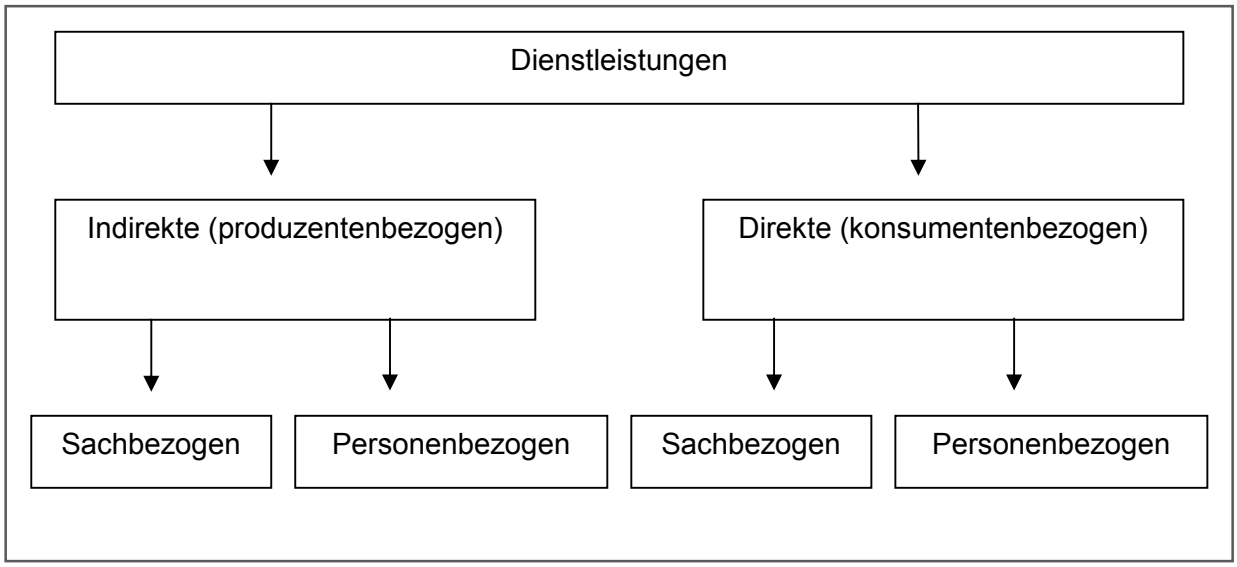


Abbildung 19: Begriffsklärung Dienstleistung. Eigene Darstellung, nach Gross 1983, S. 14

In Abbildung 19 ist aufgezeigt, wie der Begriff der Dienstleistung untergliedert werden kann. Die vorgenommene Unterteilung in direkte und indirekte Dienstleistungen, die dann entweder produzenten- oder konsumentenbezogen sind, kann weiter untergliedert werden in sachbezogene und personenbezogene Dienstleistungen.

Aus der Definition von GROSS kann übertragen werden, dass die Ernährungsberatung eine direkte, konsumentenbezogene Dienstleistung darstellt. Die Ernährungsberatung ist eine Dienstleistung, die der Konsument nutzt und verbraucht. Die Ernährungsberatung steht mit Menschen in direktem Kontakt. Somit muss die Dienstleistung Ernährungsberatung zu den direkten personenbezogenen Dienstleistungen gezählt werden. Personenbezogene Dienstleitungen meint im Folgenden immer die Dienstleistung, die direkt und unmittelbar auf die Person als Konsument bezogen ist.

„Die Besonderheit der direkten, unmittelbaren und personenbezogenen Dienstleistungen besteht nun darin, dass sie nur erbracht werden können, wenn ein unmittelbarer zeitlich und räumlich synchroner Kontakt mit dem Konsumenten gegeben ist."[240]

Zu dieser besonderen Bedingung kommt hinzu, dass bei der Dienstleistung Ernährungsberatung der Konsument zum Zeitpunkt der Erbringung der Dienstleistung auch räumlich und zeitlich anwesend sein muss.[241]

[239] Gross 1983, S. 14
[240] Gross 1983, S. 14

Die Leistungserstellung der Dienstleitung Ernährungsberatung wird direkt an und mit einem Konsumenten vollzogen. „Der Mensch ist das ‚Objekt' der Leistungserstellung. An ihm werden Leistungen vollbracht, die sich auf seine körperliche oder geistig-seelische Sphäre erstrecken und Veränderungen physischer und psychischer Art implizieren."[242]

Der Konsument ist der Endverbraucher. Er nutzt die Dienstleitung im Augenblick in dem sie erbracht wird, die Produktion und der Nutzen geschehen im selben Akt. Dieses Zusammentreffen von Produktion und Nutzung wird als Uno-actu-Prinzip der Dienstleistungserstellung bezeichnet.[243] Diese Definition von Ernährungsberatung als Dienstleistung kann nur für den Bereich des prozessualen Verständnisses übernommen werden. Nur im Prozess Ernährungsberatung bestehen ein direkter Kontakt mit den Kunden und somit auch eine zeitliche und räumliche Anwesenheit des Konsumenten. Nur im Prozess der Dienstleistung Ernährungsberatung liegt demnach das Uno-actu-Prinzip vor.

Wird die Dienstleistung Ernährungsberatung als Organisation betrachtet, kann sie als ein Dienstleistungsunternehmen angesehen werden. In einem Dienstleistungsunternehmen wird Ernährungsberatung nicht nur als Prozess verstanden, Ernährungsberatung meint auch das Dienstleistungsunternehmen an sich.

Die Ernährungsberatung als Dienstleistungsbetrieb dient dem öffentlichen Interesse und dem Gemeinwohl. Somit strebt er folgende Betriebsziele an:

- Sicherstellung der Dienstleistung Ernährungsberatung (gemeinschaftsorientiert)
- Sicherung des Arbeitsplatzes des/der Ernährungsberaters/in (individuell geprägt)
- Erreichung eines angemessenen Unternehmerlohns (kommerziell orientiert)[244]

Der Dienstleistungsbetrieb Ernährungsberatung erfordert laut AMBROSIUS reale immaterielle Produktionsfaktoren, wie die persönlichen menschlichen Arbeitsleistungen, also die psychisch-intellektuellen Fähigkeiten (Qualifikation). Ebenso setzt Dienstleistung durch Dritte (z.B. Unternehmensberatung, Steuerberatung, Fortbildung) reale materielle Produktionsfaktoren voraus. Zu diesen gehören beispielsweise Praxisräume, Einrichtung, technische Hilfsmittel sowie Hilfs- und Betriebsstoffe (Energie, Papier, Reinigungsmittel).[245]

[241] Gross 1983, S. 15
[242] Gross 1983, S. 15
[243] Gross 1983, S. 15
[244] Ambrosius 1994, S. 19
[245] Ambrosius 1994, S. 23f.

Zusammenfassend ist Ernährungsberatung im organisatorischen Verständnis ein Dienstleistungsbetrieb, der dem tertiären Sektor und dort dem Bereich des Gesundheitswesens zugeordnet wird.

Die Dienstleistung Ernährungsberatung als Prozess erfolgt als direkte konsumenten- und personenbezogene Dienstleistung. Die Dienstleistung selbst wird in der Definition für diese Arbeit in zeitlicher und räumlicher Anwesenheit des Konsumenten im Uno-actu-Prinzip durchgeführt.

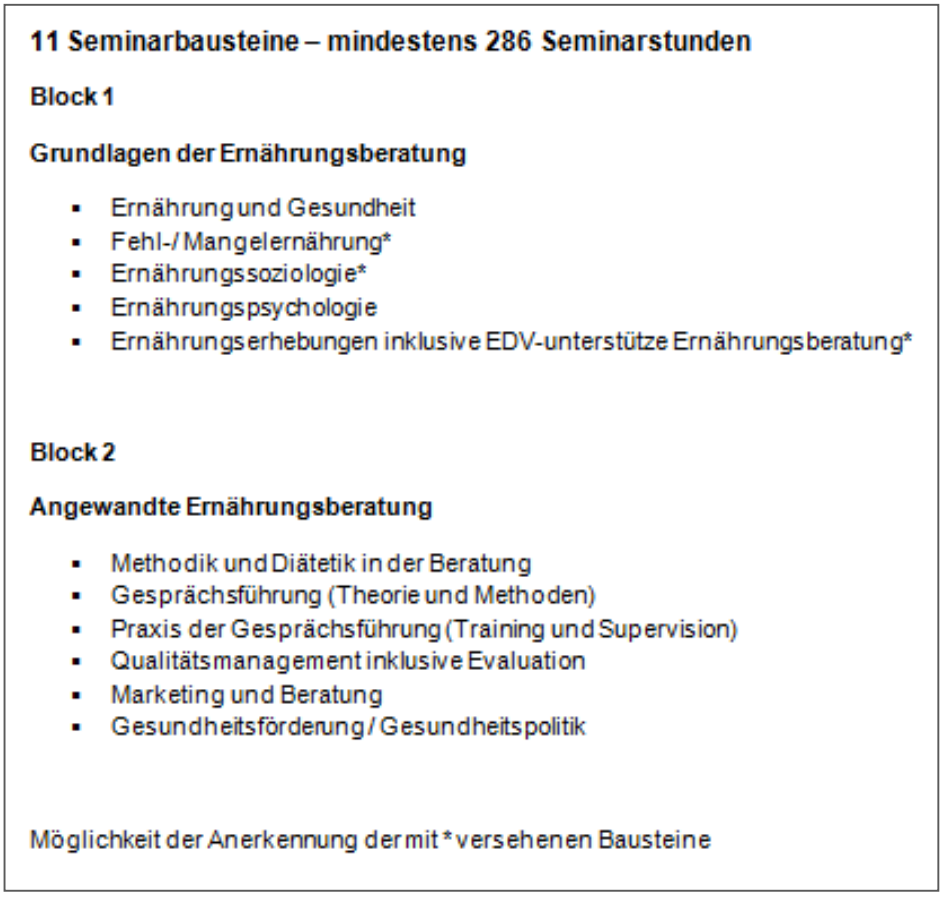
Als Dienstleistungsbetrieb hat die Ernährungsberatung betriebswirtschaftliche Ziele. Diese Ziele können in gemeinschaftsorientierte, individuelle und kommerzielle Ziele unterschieden werden. Ebenso erfordert der Dienstleistungsbetrieb reale Produktionsfaktoren, wie Arbeitsleistung, Praxisräume, Einrichtung oder auch technische Hilfsmittel.

Es gibt in Deutschland verschiedene Arten von Dienstleistungsbetrieben, die Ernährungsberatung anbieten.

- Einzelunternehmer (z.B. Expertenpool des VDO_E)
- Netzwerke (z.B. DR. AMBROSIUS®, Richtig-Essen-Institut)
- Firmen (z.B. Nestlé Ernährungsstudio)
- Krankenkassen (z.B. AOK-Allgemeine Ortskrankenkasse)
- Bundesspezifische Angebote (Verbraucherzentralen, Maßnahmen des Bundes)[246]

Professionelle Ernährungsberatung wird vorwiegend von Einzelpersonen, öffentlichen, kirchlichen oder privaten Einrichtungen sowie Vereinen und Arbeitsgemeinschaften angeboten. Fachleute sehr unterschiedlicher Berufsgruppen informieren auf der Grundlage wissenschaftlicher Erkenntnisse über die Beziehungen zwischen Ernährung und Gesundheit. Diese Berufsgruppen sind beispielsweise Ernährungswissenschaftler und Oecotrophologen, aber auch Diätassistenten, ernährungsmedizinische Berater sowie niedergelassene Ärzte und Klinikärzte. Diese bieten Ernährungsberatung, Diätberatung und Ernährungstherapie an.[247]

[246] Verband der Oecotrophologen 2015, Dr. Ambrosius 2015a, Richtig-Essen-Institut 2015, Nestlé 2015, AOK 2015, Verbraucherzentrale Baden-Württemberg 2015
[247] Diedrichsen 1993, S.19f.



11 Seminarbausteine – mindestens 286 Seminarstunden

Block 1

Grundlagen der Ernährungsberatung

- Ernährung und Gesundheit
- Fehl-/ Mangelernährung*
- Ernährungssoziologie*
- Ernährungspsychologie
- Ernährungserhebungen inklusive EDV-unterstütze Ernährungsberatung*

Block 2

Angewandte Ernährungsberatung

- Methodik und Diätetik in der Beratung
- Gesprächsführung (Theorie und Methoden)
- Praxis der Gesprächsführung (Training und Supervision)
- Qualitätsmanagement inklusive Evaluation
- Marketing und Beratung
- Gesundheitsförderung / Gesundheitspolitik

Möglichkeit der Anerkennung der mit * versehenen Bausteine

Abbildung 20: Übersicht der Kompetenzen für Ernährungsberater. Leonhäuser, Oberritter. 2005.

Für eine Qualitätssicherung der Ernährungsberatung wurden Kriterien verfasst, die die Zertifizierung u.a. von Oecotrophologen, Ernährungswissenschaftlern und Diätassistenten regeln. Aufgrund der Heterogenität des Berufsfelds der Ernährungsberater ist es erforderlich, dass berufsqualifizierende Kenntnisse und Kompetenzen in der Ausbildung und dem Studium erworben werden, ergänzt durch Weiterbildungen und Seminare (siehe Abbildung 20). Die Zielsetzung dieser Kriterien dient dem Schutz des Verbrauchers.[248]

[248] Brehme et al. 2011, S. 559-561

4.5 ERSTE ERGEBNISSE UND ARBEITSHYPOTHESEN

Kapitel 2-4 stellen die theoretischen Grundlagen der vorliegenden Arbeit dar. Erste Ergebnisse aus der Theorie sind, dass die Zielsetzungen und die Entwicklungsphasen von Netzwerken immer ähnlich beschrieben werden. Somit kann als Zielsetzung für Netzwerke die Kompetenzerhöhung, die Kostenreduktion und der Wettbewerbsvorteil festgehalten werden. Die Entwicklungsphasen entsprechen meist der Gründung, der Selektion, der Allokation, der Regulation und der Evaluation. Dies gilt es am Untersuchungskollektiv zu überprüfen. Ebenso scheint die Mitgliederstruktur für Netzwerke ein wichtiger Faktor zu sein. Die unterschiedlichen Rollen und Mitgliedertypen sind in jedem Netzwerk vorhanden. Diese Persönlichkeitstypen gestalten das Netzwerk. Ein Netzwerk kann als Gruppe verstanden werden, eine Gruppe wiederum besteht nur durch die Kommunikation, die diese unterhält. Die Kommunikation ist ein wichtiger Teil der Gestaltungsebene für Netzwerke und somit als Erfolgsfaktor zu sehen. Dieser kann mithilfe eines Modells zur Kommunikation gemessen und bewertet werden. Die Messung des Erfolgs erfolgt anhand der GAPs und Qualitätsdimensionen des Modells.

Aus diesen Erkenntnissen können zwei Dimensionen für Arbeitshypothesen hergeleitet werden. Die **erste Dimension** betrifft die **Persönlichkeitsstrukturen** von Netzwerken:

1. Verschiedene Persönlichkeitsstrukturen sind in jedem Netzwerk zu finden.
2. Die charakteristischen Merkmale der Persönlichkeitsstrukturen lassen sich durch die empirische Analyse belegen.

Die **zweite Dimension** betrifft die **Kommunikationsstrukturen**:

3. In einem Netzwerk lassen sich Erfolgsfaktoren für die Kommunikation identifizieren.
4. Das GAP-Modell stellt ein Modell zur Messung der Erfolgsfaktoren dar.

Durch diese zwei Dimensionen lassen sich vier Arbeitshypothesen für die vorliegende Arbeit beschreiben, diese Arbeitshypothesen werden im empirischen Teil der Arbeit eingehend analysiert.

5 METHODIK DER ANALYSE

Die vorliegende empirische Analyse eines Beraterinnennetzwerks bedient sich der qualitativen Sozialforschung.

In der empirischen Sozialforschung finden sich unterschiedliche Methoden zur Datenerfassung. Diese sind zum Beispiel Befragungen, Beobachtungen und Inhaltsanalysen. Quantitative[249] Methoden werden in der Sozialforschung weitaus häufiger eingesetzt als qualitative. Die wachsende Bedeutung der qualitativen Erhebungsmethoden lässt sich auf die zunehmende Komplexität und den erhöhten Bedarf an Informationen für die Grundlagenforschung sozialer Gesellschaften zurückführen.[250]

Die Kombination von quantitativen und qualitativen Erhebungsmethoden (Methodentriangulation) ist in der empirischen Sozialforschung üblich. Die Vorteile der Datenvalidierung und wechselseitigen Ergänzung von Forschungsergebnissen stützt den häufiger werdenden Einsatz der Methodentriangulation.[251]

In der vorliegenden Arbeit wird auf die Methodentriangulation verzichtet. Um dies zu begründen, werden im Folgenden verschiedene Erhebungsmethoden dargestellt und die Begründung gegen den Einsatz dieser Erhebung erläutert.

Für die Analyse der Mitgliedertypen im Netzwerk DR. AMBROSIUS® und deren Kommunikationsstrukturen wird in der vorliegenden Arbeit auf die qualitative Sozialforschung zurückgegriffen. Da es sich beim Untersuchungskollektiv um ein komplexes Netzwerk handelt, liegt es nahe, sich einer Großgruppenmethode zu bedienen.

Nach der Vorstellung der verschiedenen Erhebungsmethoden wird die Entscheidung für die Großgruppenmethode World Café dargelegt, indem weitere mögliche Methoden der empirischen Sozialforschung erläutert werden.

Vorangestellt werden allgemeine Überlegungen zur Herangehensweise der empirischen Untersuchung.

[249] Der Unterschied von quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden besteht hauptsächlich in der Wahrnehmung der Realität. In der quantitativen Sozialforschung wird die Realität als objektiv betrachtet und mit kontrollierbaren Methoden auswertbar. Die qualitative Sozialforschung geht demgegenüber davon aus, dass die Realität gedeutet werden kann und sich nicht an starre Normen und Regeln hält. Interpretationsprozesse sind die Grundlage der qualitativen Forschung. (vgl. Atteslander 2010)

[250] Atteslander 2010, Kelle 2008

[251] Kelle 2010

5.1 ALLGEMEINE ÜBERLEGUNGEN

Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, ein Netzwerk hinsichtlich seiner Mitgliederstruktur einzuordnen, Mitgliedertypen zu identifizieren und die Kommunikationsstrukturen deutlich zu machen. Die theoretische Einbindung der empirischen Analyse erstreckt sich von der Netzwerktheorie, über soziologische Aspekte der Rollen und Typen bis zu den Aspekten der Netzwerkkommunikation und deren Einordnung in eine erfolgsversprechende Struktur (vgl. Kapitel 2-4). Netzwerke wachsen durch ihre Krisen und jede Krise bringt das Netzwerk in seiner Entwicklung weiter. Eine optimale Entwicklung hängt von erfolgreichen Kommunikationsstrukturen ab. Diese sind von den Mitgliedertypen in Netzwerken abhängig. Wie in den theoretischen Überlegungen deutlich wird, kann der Erfolg der Kommunikation mit dem GAP-Modell bewertet werden. GAP 5 stellt den entscheidenden Faktor zum Gelingen der Kommunikation dar.

Die Fragestellungen, die zu der Ausführung der empirischen Analyse geleitet haben, sind folgende:

1. Welche Mitgliedertypen können im Untersuchungskollektiv identifiziert werden?
2. Wie ist die Kommunikationsstruktur im Netzwerk?
3. Lässt sich GAP 5 im Untersuchungskollektiv identifizieren?
4. Wie kann GAP 5 geschlossen werden?

Die aufgeworfenen Fragen lassen sich durch eine qualitative Herangehensweise der Analyse beantworten. Die qualitative Sozialforschung und hier insbesondere die Großgruppenmethodik schafft Möglichkeiten, die Kommunikation in einem Netzwerk zu analysieren. Ebenso kann es gelingen, verschiedene Mitgliedertypen zu identifizieren.

5.2 QUALITATIVE SOZIALFORSCHUNG

„Empirische Sozialforschung ist die systematische Erfassung und Deutung sozialer Erscheinungen.“[252]

Die qualitative empirische Sozialforschung stellt drei grundlegende Fragen:

- Was soll erfasst werden?
- Warum soll erfasst werden?
- Wie soll erfasst werden?[253]

[252] Atteslander 2010, S. 4
[253] Atteslander 2010

Die von FLICK, KARDOFF und STEINKE aufgestellten Grundannahmen zur qualitativen Forschung stützen den Einsatz in der vorliegenden Analyse. Qualitative Sozialforschung bildet die soziale Wirklichkeit als Ergebnis sozialer Interaktionen ab. Sie kann Kommunikation- und Interaktionsprozesse aus der Annahme heraus analysieren, dass sich diese durch einen gemeinsamen Alltag entwickeln. Die qualitative Sozialforschung erkennt an, dass sich die Lebensumstände auf das Handeln auswirken und nimmt diese in die Interpretation der Ergebnisse mit auf. Sie geht ebenso davon aus, dass „Realität interaktiv hergestellt und subjektiv bedeutsam wird."[254] Kommunikation und Kommunikationsstrukturen spielen in der qualitativen Forschung eine wichtige Rolle.[255]

Die Merkmale qualitativer Sozialforschung sind nach LAMNECK:

- Interpretativ
- Naturalistisch
- Kommunikativ
- Reflexiv
- Qualitativ[256]

Diese Merkmale beinhalten, dass die Realität nicht als vorgegeben aufgefasst wird, sondern durch Interpretation und Zuweisung von Bedeutungen erstellt wird. Methoden der qualitativen Sozialforschung schließen die Regeln des Alltags bezüglich des Kommunikationsprozesses mit ein. Reflexivität und Offenheit dem Untersuchungsgegenstand gegenüber stellen entscheidende Kriterien für die qualitative Sozialforschung dar.[257]

Die Entscheidung der Methodik für die vorliegende Arbeit erfolgte unter Ausschluss der im Folgenden beschriebenen Methoden.

[254] Flick et al. 2007, S. 21
[255] Flick et al. 2007, S. 21
[256] Lamneck 2010, Kapitel 3, S.3-4
[257] Lamneck 2010, Kapitel 3. S.3-4

Tabelle 13: Methoden der Sozialforschung. Eigene Darstellung

Methodik	Beschreibung	Ausschlusskriterien
Beobachtung	• Goldstandard der qualitativen Sozialforschung. • Interesse am Alltagsleben • Die Beobachtung kann offen oder verdeckt erfolgen • Interaktionsmuster und Werte herausfinden • abwartend und hat keinen auffordernden Charakter • ist nicht auf verbale Sprache angewiesen • Die teilnehmende Beobachtung ist an die „sinnliche Wahrnehmung geknüpft“ • Kleine überschaubare Bereiche können abgebildet werden[258]	Für kleine, überschaubare Bereiche geeignet ➔ Untersuchungskollektiv soll möglichst in der Gesamtheit erfasst werden
Interview	• klassischer Weise in der quantitativen Forschung • qualitative Ansätze: Experteninterviews, Gruppendiskussionen oder informelle Gespräche • leichter Personen aus dem Forschungsfeld zu interviewen als zu beobachten • sozialwissenschaftliche Themen können durch Interviews besser zugänglich gemacht werden • guten Reproduzierbarkeit der Methode[259]	Anspruch auf Analyse des Gesamtnetzwerks. Netzwerkmitgliederzahl ist Ausschlusskriterium für Interviews ➔ Zu einer weiterführenden Analyse wird die Methodik des Interviews weiterhin in Betracht gezogen.
Fragebogen	• „das wichtigste Erhebungsinstrument der empirischen Sozialforschung“[260] • Kostengünstig • niedrige Bereitschaft Fragebögen engagiert zu beantworten • große Messfehler • Möglichkeit Personen über Lebenssituation, Meinungen und Zukunftspläne oder auch die Lebensgeschichte zu befragen.[261]	Es wurde eine qualitative Messmethode angestrebt, um Kommunikationsstrukturen besser darzustellen. ➔ Zur Erfassung einzelner Aspekte und die statistische Auswertungsmöglichkeit kann der Fragebogen dem Untersuchungskollektiv als weiterführende Analysemethode empfohlen werden.

[258] Lamnek 2010, Kapitel 11, S. 503; Atteslander 2010
[259] Lamnek 2010, Kapitel 8; Atteslander 2010
[260] Koolwijk. 1974, S. 12
[261] Wellenreuther 2000, S. 311 und S. 322

Die Wahl der Methode zur Analyse des Netzwerks fiel aufgrund der Netzwerkmitgliederzahl auf eine Großgruppen-Methode, mit der das Netzwerk qualitativ zu einem großen Teil abgebildet werden kann.

Für die Datenerhebung wurde eine der Situation angepasste Arbeitsform gewählt. Diese Arbeitsform, das World Café, angelehnt an die Methodik der Gruppendiskussion und der Fokusgruppen ist geeignet, um die zu untersuchenden Themenschwerpunkte aufzuzeigen.

5.3 GROßGRUPPENMETHODEN

Das Thema Großgruppe wirft zu Beginn eine Frage auf: Wann ist eine Gruppe eine Großgruppe? DITTRICH-BRAUNER et al. definieren Gruppen als Großgruppen ab einer Teilnehmerstärke von über 30. Die Gruppengröße ist in der Teilnehmerzahl nach oben nicht begrenzt. Limitierende Faktoren stellen die Räumlichkeiten und der Aufwand in der Organisation dar. Eine Unterscheidung zu einer Ansammlung von vielen Menschen ist der zwingend erforderliche Interaktionsprozess der Teilnehmer an einem Großgruppenverfahren. Diese Interaktion kann nur mit einer zugrunde gelegten Zielbestimmung erfolgen. Die Interaktion der Teilnehmer ist somit ein zentrales Merkmal der Großgruppenverfahren.[262]

Kennzeichen der Großgruppe sind:

- Mindestens 30 Personen
- Das zu untersuchende System in einen Raum bringen
- Einen ergebnisoffenen Prozess starten
- Gemeinsam an Verbesserungen oder Beziehungen arbeiten
- Einen gesteuerten, moderierten Prozess durchlaufen
- Die Selbstverantwortung und Selbstorganisation der Teilnehmer steigern[263]

Das zu untersuchende Netzwerk erfüllt das Kriterium für die Großgruppenverfahren von mindestens 30 Teilnehmern. Es wurde versucht, einen Raum für die Analyse zu schaffen und einen ergebnisoffenen Prozess zu starten. Aufgrund des Anspruchs die obengenannten Kriterien zu erfüllen, wurde die Methodik aus den Großgruppenverfahren gewählt. Neben der letztlich gewählten Methodik des World Cafés wurden die Methoden der Zukunftskonferenz und des Open Space in Betracht gezogen.

[262] Dittrich-Brauner et al. 2008
[263] Dittrich-Brauner et al. 2008, S. 3

5.3.1 ZUKUNFTSKONFERENZ

Die Begründer der Zukunftskonferenz sind JANOFF und WELSBORD. Sie entwickelten 1982 diese Methode. Der Kerngedanke ist die Zukunft, die im Mittelpunkt der gesamten Arbeit steht. Es wird versucht, Teilnehmer unterschiedlicher Arbeitsbereiche und Herkunftsgruppen an einen Tisch zu bringen. Die Teilnehmerzahl wird im Optimum zwischen 64 und 81 gesehen. Hierbei sollten die Teilnehmer so zusammengesetzt sein, dass möglichst gleich viele Teilnehmer aus einer Herkunftsgruppe anwesend sind. Somit definiert sich das Einsatzgebiet als Zukunftsplanung bei unterschiedlichen Herkunftsgruppen. Der Ablauf impliziert ein Zurückblicken, die Betrachtung der Gegenwart und das Entwerfen eines Zukunftsbilds mit entsprechender Erarbeitung von Maßnahmen.[264]

Aufgrund der empfohlenen Gruppengröße und der Tatsache, dass das Untersuchungskollektiv nicht in einzelne Herkunftsgruppen eingeteilt werden kann, wurde dieses Verfahren verworfen.

5.3.2 OPEN SPACE

Das Verfahren des Open Space wurde 1985 von OWEN begründet. Es hat den Kerngedanken, die Kaffeepause zur Konferenz umzugestalten. Die Gruppengröße wird mit 30 bis 2000 Teilnehmer angegeben. Diese Methode kann eingesetzt werden, wenn in kurzer Zeit Lösungen für eine Veränderung einer Situation entwickelt werden sollen. Der Ablauf sieht vor, dass die Teilnehmer ihre Themen selbst wählen und daraus eine Agenda entwickeln. In Workshops, einem Marktplatz und Aktionsgruppen werden die Themen bearbeitet.[265]

Diese Methode konnte aus logistischen und organisatorischen Gründen nicht mit dem Untersuchungskollektiv umgesetzt werden, so dass sich die Autorin für ein Großgruppenverfahren entschied, das eine ähnliche Zielsetzung hat, jedoch leichter umzusetzen ist.

5.3.3 GRUPPENDISKUSSION

Die Gruppendiskussion stellt eine weitere Methode für die empirische Analyse bei Großgruppen dar. Die Einsatzgebiete von Gruppendiskussionen sind sehr häufig im kommerziellen Bereich zu finden. Vor allem in der Meinungs- und Konsumentenforschung.

[264] Dittrich-Brauner et al. 2008, S. 30
[265] Dittrich-Brauner et al. 2008, S. 30

Gruppendiskussionen sind ein sehr günstiges und schnelles Erhebungsverfahren. Als Erhebungsmethode in der qualitativen Sozialforschung ist die Gruppendiskussion eher selten zu finden. Der Ablauf und die Vorgehensweise der Gruppendiskussion können sehr vielfältig sein.[266]

Generell kann jedoch festgestellt werden, dass die Gruppendiskussion ein Gespräch einer Gruppe zu einem bestimmten Themengebiet darstellt. Die Bedingungen, unter denen dieses Gespräch abläuft, können als Laborbedingungen aufgefasst werden. Die Arbeitsform World Café bedient sich der ermittelnden Gruppendiskussion. Dies bedeutet, es stehen die Informationen und Einstellungen der Gruppenteilnehmer zum Thema im Vordergrund. Wohingegen die vermittelnde Gruppendiskussion die Entstehung von Gruppenprozessen in den Vordergrund stellt. Die Ziele der ermittelnden Gruppendiskussion können zum Beispiel Meinungen und Einstellungen der Gruppenteilnehmer sein, Bewusstseinsstrukturen der Gruppe, gruppenspezifische Verhaltensweisen oder auch die Erfassung gesellschaftlicher Teilbereiche. Zusammenfassend kann die Gruppendiskussion als Testverfahren, zur Analyse der Meinungsvielfalt, als Instrument zur Akzeptanzanalyse, zur Konfliktschlichtung und zur Evaluation bestimmter Maßnahmen eingesetzt werden.[267]

Die Literatur bietet viele meist synonyme Begriffe für die dargestellte Erhebungsmethodik. So können Fokusgruppe, Gruppenexploration, Gruppeninterview und Gruppendiskussion synonym gebraucht werden.[268]

Der Ablauf der Gruppendiskussion ist analog dem Ablauf des World Cafés zu sehen.

1. Auswahl der Teilnehmer
2. Vorgabe eines Themas
3. Diskussion
4. Aufzeichnung der Diskussion
5. Auswertung des Materials[269]

Der Schwerpunkt der Diskussion verläuft meist so, dass sich ca. acht Teilnehmer zusammenfinden und über ein Thema diskutieren. Ein Moderator leitet die Gruppe an ohne den Diskussionsverlauf zu steuern. SALCHER empfiehlt mehrere Diskussionsdurchgänge zu einem Thema.[270]

[266] Schulz et al. 2012, S. 9-22; Kühn, Koschel 2011
[267] Schulz et al. 2012, S. 10f.; Lamnek 2010, Kapitel 9, S. 379
[268] Lamnek 2010, Kapitel 9
[269] Lamnek 2010, Kapitel 9, S. 379
[270] Salcher 1995, S. 46

Die Gruppendiskussion als Methodik ist charakterisiert durch den Einsatz von Arbeitsformen. Eine Arbeitsform stellt das World Café dar. Diese wird im Folgenden näher erläutert.

5.4 ARBEITSFORM: WORLD CAFÉ

Das World Café als Arbeitsform einer Gruppendiskussion wurde entwickelt von JUANITA BROWN und DAVID ISAACS. Es ist ein der Situation angepasstes Erhebungsverfahren für die vorliegende Analyse.

„Das Ziel jedes World Café ist die gemeinschaftliche Innovation und das Eröffnen neuer Handlungsoptionen für bestehende und zukünftige Aufgabenstellungen. Es geht nicht nur darum, existierendes Wissen auszutauschen, es geht vor allem darum, neues kollektives Wissen zu generieren.“[271]

Der Kerngedanke stellt die Kaffeehaus-Atmosphäre dar, welche die Kommunikation fördert, Verständnis ermöglicht und eine Vorwärtsbewegung auslöst.[272]

„Das World Café ist ein organisatorischer und sozialer Designprozess, der einen Weg bietet, in großen Gruppen Dialoge zu wesentlichen Fragen zu führen und dabei die Grenzen gemeinsamen Denkens spürbar zu erweitern. Das World Café ist ein überaus effektiver Wegbereiter für neue Handlungsmöglichkeiten und ist leicht einsetzbar in Organisationen und Gruppen.“[273] Das Einsatzgebiet definiert sich als kooperativer Dialog. Die Teilnehmer werden schnell miteinander vernetzt und intensive Gespräche und Begegnungen können entstehen.[274]

Dieses Vorgehen der Methodik Gruppendiskussion findet sich in der Arbeitsmethodik World Café wieder. Es finden sich kleine Diskussionsgruppen zusammen, die vom Gastgeber des Tisches angeleitet werden. Es ist hier ausdrücklich kein Moderator vorhanden, damit der Gastgeber, als Teilnehmer des World Cafés, eigene Ideen in die Diskussion einbringen kann. Die Aufzeichnung der Diskussion findet im World Café auf den Tischdecken statt. Jede Gruppe notiert die eigenen Erkenntnisse. Eine gemeinsame Aufzeichnung findet sich am Ende durch die Fokussierung der Ergebnisse auf Moderationskarten.

[271] Schieffer et al. 2004, S. 40
[272] Dittrich-Brauner et al. 2008
[273] Schieffer et al. 2004
[274] Dittrich-Brauner et al. 2008

5.4.1 HINTERGRUND DER EMPIRISCHEN VORGEHENSWEISE

Das Ziel des World Cafés ist die Veränderung der Kommunikationskultur. Die Zielsetzung entfernt sich explizit von der Planung von Maßnahmen oder der Ausarbeitung von zukünftigen Vorhaben. Durch den offenen, selbstgesteuerten Austausch der Teilnehmer entsteht eine Kommunikationsform, die sich die Teilnehmer auch in ihrem Alltag wünschen. Das World Café dient der Implizierung einer neuen Kommunikationskultur in den regulären Gesprächsformen. Das gemeinsame Erlebnis des World Café dauert im Alltag an und ermöglicht einen zukünftig offeneren Umgang mit Kommunikation.[275]

Für die empirische Analyse eines Netzwerks ist es entscheidend, möglichst das gesamte Netzwerk mit einzubeziehen. Nur so kann eine Problemanalyse erfolgen. Wie in Kapitel 2.2 erläutert, steht der empirischen Analyse das Krisenmodell voran. Diese Krisen sollen in einem Netzwerk analysiert und mit der Kommunikation in Übereinstimmung gebracht werden. Für diese Analyse ist ein informeller, auswertbarer Austausch der Netzwerkmitglieder erforderlich. Dieser Austausch und seine Ergebnisse lassen Rückschlüsse für die Entwicklung des Netzwerks zu. Der informelle Austausch bewirkt einen ergebnisoffenen Prozess. Ein solcher Austausch ist mit der Arbeitsform World Café gegeben.

5.4.2 KERNGEDANKE UND ABLAUF DER ARBEITSFORM WORLD CAFÉ

Die Entwicklung des World Cafés basiert auf verschiedenen Annahmen:

„**Erste Annahme:** Jede Person hat ihre eigene Interpretation der Welt, basierend auf mentalen Modellen, konstruiert in individueller konzeptueller Realität.[276]

Zweite Annahme: Jedes System besitzt die inhärente Fähigkeit, erfolgreiche Überlebens- und Anpassungsstrategien zu entwickeln.“[277]

Diese zwei Annahmen begründen die Arbeitsform des World Cafés. Sie sprechen jedem Teilnehmer die Fähigkeit zu, durch die eigenen Gedanken und Ideen zur Themenstellung, aktiv an der Entwicklung des World Cafés teilzunehmen. Jeder Teilnehmer bringt seine eigene Interpretation der Themen mit ein und ist dadurch fähig, Veränderungen, die durch Anpassung hervorgerufen werden, mit zu tragen.

[275] Dittrich-Brauner et al. 2008, S. 119
[276] Schieffer et al. 2004, S. 40
[277] Schieffer et al. 2004, S. 41

Ein erfolgreiches World Café kann auf unterschiedliche Weise gestaltet werden. Von BROWN werden sieben wesentliche Gestaltungsprinzipien angeführt, die einen Erfolg des World Cafés forcieren.[278]

1. Klärung des Kontextes: Das erste wichtige Prinzip stellt die Klärung des Kontextes dar. Dem Betreiber des World Cafés muss die Notwendigkeit für die Umsetzung klar verständlich sein, jedem Teilnehmer die Themenstellung.

2. Erzeugen einer einladenden Atmosphäre: Die Atmosphäre spielt bei dieser Arbeitsform eine entscheidende Rolle. Sie soll einladen zum Reden, Verweilen und eine kommunikative Situation zwischen den Teilnehmern schaffen. Dies bewirkt den offenen Umgang der Teilnehmer untereinander und die Freiheit dem Thema gegenüber offen und ehrlich zu sein.

3. Ermittlung der wirklich wesentlichen Fragen: Für die Bearbeitung des Themas ist es notwendig, jeder Gesprächsrunde wesentliche Fragen voranzustellen, damit sich die Teilnehmer auf diese konzentrieren können.

4. Ermutigung von Beiträgen aller Beteiligten: Die offene Gesprächsatmosphäre ermöglicht es allen Teilnehmern, ihre Ideen und Anmerkungen kundzutun. Die Rolle des Gastgebers gibt hier eine Hilfestellung für diejenigen, die eher zurückhaltender sind.

5. Verknüpfung unterschiedlicher Sichtweisen: Die verschiedenen Gesprächsrunden ermöglichen es, die unterschiedlichen Sichtweisen der Teilnehmer darzulegen. Jede Gesprächsrunde kann auf die nächste aufbauen und neue Aspekte mit einbringen.

6. Gemeinsames Heraushören von Einsichten und von tiefer gehenden Fragen: Jede Gesprächsrunde kann neue Fragen aufwerfen oder erste grundlegende Aspekte zum Thema festhalten. Diese werden auf den Tischdecken festgehalten und für spätere Auswertungen notiert.

7. Teilen der gemeinsamen Entdeckungen: Sowohl untereinander in den Gesprächsrunden, als auch nach Abschluss im Plenum hat jeder die Möglichkeit seine Entdeckungen mit den anderen zu teilen.[279]

Das World Café stellt eine Arbeitsform der Gruppendiskussion dar. So können die Prinzipien der Gruppendiskussion angewendet werden, um den Erfolg zu garantieren.

[278] Brown 2002
[279] Schieffer et al. 2004

Nach der **Auswahl der Teilnehmer** ist die Vorgabe des Themas wichtig oder wie BROWN erklärt, die Klärung des Kontextes. Die Gesprächsrunden stellen die **Diskussion** des Themas dar. Die **Aufzeichnung** erfolgt mittels der Tischdecken, dort werden Erkenntnisse notiert. Die **Auswertung des Materials** findet im Nachgang des World Cafés statt und kann zum Beispiel nach den Prinzipien der Hermeneutik oder der qualitativen Inhaltsanalyse erfolgen (siehe folgendes Kapitel 5.5).[280]

5.5 DATENERFASSUNG UND DATENAUSWERTUNG

Die empirisch erhobenen Daten aus dem World Café können mit verschiedenen qualitativen Methoden erfasst und ausgewertet werden. Im Folgenden sind die Methoden der Datenerfassung und Datenauswertung vorgestellt, die in der vorliegenden Arbeit Anwendung finden.

5.5.1 HERMENEUTIK

Durch die Methode des World Cafés und die daraus resultierenden qualitativ erhobenen Daten und der qualitativen Herangehensweise der Datenauswertung ist es laut BERNARD sinnvoll, die Hermeneutik als Mittel der Wahl heranzuziehen. Wie in Abbildung 21 ersichtlich, stehen für die qualitativ und quantitativ erhobenen Daten unterschiedliche Methoden zur Verfügung, je nachdem wie die Analyserichtung gewählt wird. So kann eine qualitative Analyse von qualitativ erhobenen Daten, wie es in der vorliegenden Analyse der Fall ist, durch die Methoden Interpretation, Hermeneutik und Grounded Theory ausgearbeitet werden.

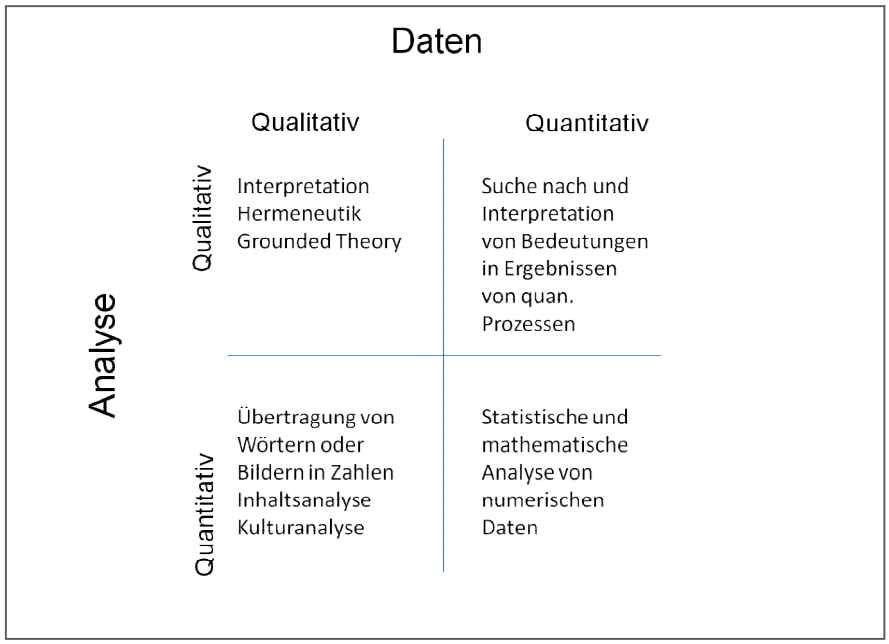


Abbildung 21: Methodik in Abhängigkeit der Daten und der Analyserichtung. Modifiziert nach Bernard 1996.

[280] Lamnek 2010, S. 379; Brown 2002

BERNARD weist ausdrücklich darauf hin, dass die qualitative Analyse quantitativ erhobener Daten fast unmöglich erfolgen kann. Ebenso ist er der Auffassung, dass eine qualitative Analyse qualitativ erhobener Daten immer eine Textinterpretation (ohne Codierung und Zählung) hervorruft und den Versuch unternimmt, sehr nah am Text zu bleiben, was nicht immer gelingt.[281]
Die vorliegende Arbeit bedient sich, neben der Hermeneutik, der qualitativen Inhaltsanalyse und der Grounded Theory. Die Datenerfassung erfolgte mit der Softwareunterstützung durch MAXQDA. Zunächst wird näher auf die Hermeneutik eingegangen.

„Der Begriff Hermeneutik bezeichnet ein weites Feld unterschiedlicher philosophischer Begründungen und Zielsetzungen sowie methodischer Konzepte für den verstehenden Umgang mit Texten."[282] Hermeneutik stellt eine der häufigsten Methode der qualitativen Sozialforschung dar. In Verbindung gebracht wird der Begriff der Hermeneutik mit den Autoren SCHLEIERMACHER, GADAMER und HABERMAS, deren Sicht anschließend noch näher erläutert wird.[283] Es lässt sich nicht ein Verfahren für die Vorgehensweise in der Hermeneutik beschreiben. Nach REICHERTZ existiert ein „gewisses gemeinsames Grundverständnis".[284] Dieses Grundverständnis lässt im weiteren Verlauf eine große Varianz der Vorgehensweisen zu, die von Fall zu Fall variieren.[285]

Die wörtliche Bedeutung von Hermeneutik kann vom griechischen Verb hermēneúein hergeleitet werden und wird übersetzt mit aussagen, verkünden, auslegen und dolmetschen. Hermeneutik als Substantiv bedeutet wörtlich die Kunst der Auslegung oder die Lehre der Auslegung.[286] Hermeneutik besagt, dass das Ganze aus dem Einzelnen und das Einzelne aus dem Ganzen verstanden werden muss. Dieses Grundprinzip beschreibt der hermeneutische Zirkel.[287]

Dieser beschreibt die Entwicklung vom Vorverständnis zum Textverständnis. Nachdem ein Text verstanden ist, wird das Vorverständnis angepasst (V_1). Daraus ergibt sich ein neues Textverständnis (T_1). Dieser Zirkel wird mehrmals in einer Analyse

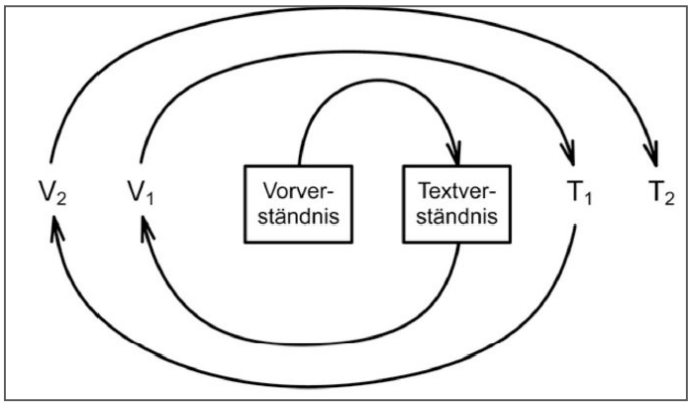


Abbildung 22: Der hermeneutische Zirkel. Lamnek 2010, S. 28

[281] Bernard 1996
[282] Koller 2003, S. 83
[283] Koller 2003, S. 83
[284] Reichertz 2010, S. 516
[285] Reichertz 2010, S. 516
[286] Duden online 2015
[287] Chamrad 2001

angewendet. Das Vorverständnis und Textverständnis werden mit jedem Durchlaufen des Zirkels neu angepasst (V_2; T_2). Die hermeneutische Interpretation ist bemüht den tieferen Sinn von Texten ans Licht zu bringen.[288]

Das Verständnis der Hermeneutik ist im Wandel. SCHLEIERMACHER hebt die Differenzierung zwischen der Hermeneutik als theologische Disziplin und der Hermeneutik als klassische Philologie auf.[289] Ebenso wird das Verständnis von DILTHEY gegenüber Hermeneutik erweitert. Es konzentriert sich nicht mehr ausschließlich auf das Verstehen einer schriftlichen oder mündlichen Rede eines anderen, sondern bezieht die Klärung von Erkenntnissen aus dem alltäglichen Leben mit ein.[290]

SCHLEIERMACHER definiert die Hermeneutik anhand von zwei Bewegungen:

1. Grammatische Interpretation
2. Psychologische Auslegung

Die grammatische Interpretation bewegt sich weg von der reinen Wortetymologie hin zu einer ganzheitlichen Interpretation von Worten, Sätzen und Redensarten. Die psychologische Auslegung stellt im weiteren Verlauf der Hermeneutik den Bedeutungszusammenhang zwischen dem Text und dem Autor des Textes her.[291] HEIDEGGER weist als erster auf die philosophische Bedeutung von Hermeneutik hin, die schon bei DILTHEY erkennbar war. HEIDEGGER bewegt sich vollständig weg von der Hermeneutik als reiner Auslegung von Rede und Sprache. HEIDEGGER spricht dem hermeneutischen Zirkel die Bedeutung eines Verfahrens zur Auslegung zu.[292] GADAMER folgt HEIDEGGER, indem er die Überlegungen aufnimmt, dass ein Zusammenhang zwischen Verstehen und Selbstverstehen bestehen muss.[293] Laut BOEHM erweitert GADAMER die Methode der Hermeneutik um den Gedanken, dass der Interpret immer eigenes Wissen und eigene Vorstellungen in die Interpretation des Textes einfließen lässt. Die hermeneutische Auslegung ist daher immer an das Sozialleben des Interpreten gebunden. Das zyklische Durchlaufen des hermeneutischen Zirkels relativiert die eigenen Grundvorstellungen gegenüber den zu interpretierenden Daten.[294]

HABERMAS entwickelt den hermeneutischen Zirkel um die Komponente der Kritik weiter. Die Hermeneutik stellt für ihn keine Lehre der Auslegung dar, sondern eine Kritik an Texten. Er schließt sich nicht der gängigen Meinung an, dass die Hermeneutik das Verstehen von

[288] Taylor 1978
[289] Birus 1982; Stierle 1985
[290] Anz 1982
[291] Birus 1982a
[292] Stierle 1985
[293] Figal 1982; Bolten 1985
[294] Böhm 1978; Gadamer 1985; Trunk 1982

Texten und die Verständlichmachung derer ist, sondern beschreibt sie als eine Entwicklung von einem vorläufigen Verständnis über eine kritische Klärung hin zu einem komplexen Textverständnis, das die Metakommunikation mit einbezieht. Durch diese Erweiterung berücksichtigt HABERMAS die Zeitgebundenheit und die Aktualität des Textes.[295]

Die Hermeneutik ist darauf ausgelegt soziale Interaktionen durch die empirische Forschung erkennbar zu machen. Besonderes Interesse gilt dabei dem „Neuen". Dies hat zur Folge, dass der Forschungsprozess so gestaltet sein muss, dass alte Erkenntnisse auf die Probe gestellt werden können. Die erhobenen Daten sollen so gestaltet sein, dass der Forscher seine vorherigen Überzeugungen neu entwickeln kann.[296] Entscheidend bei der hermeneutischen Herangehensweise ist es, den äußeren Kontext in die Interpretation mit einzubeziehen. Rollenspezifische Bedingungen, wie fallspezifische Besonderheiten müssen berücksichtigt werden.[297]

Diese Vorgehensweise der Hermeneutik befähigt den Forscher, die erhobenen Daten mit dem eigenen Grundverständnis zur Deckung zu bringen und gegebenenfalls das Grundverständnis anzupassen. Diese immer währenden Analysen der Daten erlauben verschiedene Interpretationen, je nach Herangehensweise.

In der vorliegenden Arbeit wurden folgende Herangehensweisen gewählt:

1. Untersuchung auf Codes
2. Untersuchung der Netzwerktypen
3. Untersuchung der Kommunikationsstrukturen

Die hermeneutische Analyse der Tischdecken wurde durch die Software MAXQDA unterstützt.

5.5.2 SOFTWAREGESTÜTZTE DATENAUSWERTUNG

Die Computerunterstützung in der qualitativen Sozialforschung ist seit den 1980er Jahren Usus geworden. Die Softwareprogramme helfen bei der Strukturierung und Organisation der Daten. In der qualitativen Sozialforschung können Softwareprogramme nicht die Analysen von Daten vornehmen, wie es beispielsweise mit statistischen Programmen möglich ist. Software zur qualitativen Datenanalyse (QDA-Software) kann neben der Verwaltung der Daten auch das Organisieren, die Definition von Kategorien, die visuelle Darstellung, die lexikalische Suche und das Codieren sowie die Einarbeitung eigener Gedanken in Form von

[295] Habermas 1971
[296] Reichertz 2010, S. 516
[297] Bohnsack 1991

Memos ermöglichen. Die genannten Funktionen unterstützen den Forscher in der eigenen Analysearbeit.[298] Diese Maßnahmen stellen die Datenerfassung dar.

Die qualitativ erhobenen Daten aus dem World Café werden mit Hilfe der Software MAXQDA ausgewertet. „MAXQDA ist eine professionelle QDA-Software, die seit 1989 hohes technisches Know-How mit der Kreativität und langjährigen Forschungserfahrung ihrer Entwickler verbindet.“[299]

Für die Anwendung der Analysesoftware müssen die erhobenen Daten digitalisiert werden. Dies erfolgt im vorliegenden Fall durch das Tabellarisieren der Wörter und Sätze von den Tischdecken in Exceltabellen. Jeder Tischdecke wurde eine Tabelle zugeordnet. Diese Tabellen konnten im nachfolgenden Schritt in die Software importiert werden.[300]

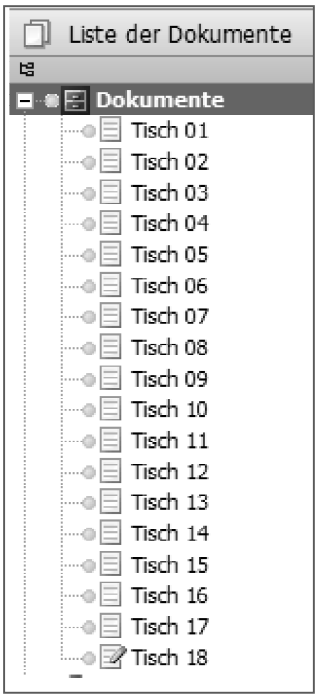


Abbildung 23: Liste der Dokumente in MAXQDA. Eigene Darstellung

So ergibt sich eine Aufstellung von 18 Dokumenten fortlaufend nummeriert.

Die weitere Analyse der Texte erfolgt keiner verbindlichen Abfolge. Jedoch können verschiedene Bearbeitungsphasen unterschieden werden:

1. Texte explorieren (Worthäufigkeiten finden)
2. Codierung und Zuordnung von Farbattributen (analog Impulsvortrag)
3. Ideen, Theorien herausarbeiten (Netzwerktypen, GAP Modell)
4. Text-Sets erstellen (exportieren von Textstellen zu einer Codierung)
5. Variablen einfügen (Textmerkmale bewerten und klassifizieren)[301]

Die Textanalysesoftware erlaubt es, die Aussagen auf den Tischdecken verschiedenen Codes zuzuordnen. Diesen Codes können weiterhin Farbattribute zugeordnet werden, so dass auch eine optische Aufbereitung der Inhalte ermöglicht wird.

Anhand verschiedener Möglichkeiten zur Analyse können Häufigkeiten, Überschneidungen und Differenzen deutlich gemacht werden (Mixed Methods). Des Weiteren bietet MAXQDA Visual Tools zur bildlichen Präsentation der Daten.

[298] Kalle 2011; Kuckartz 2003
[299] MAXQDA 2015
[300] Kuckartz 2003
[301] Kuckartz 2003

Die Zuordnung der Aussagen auf den Tischdecken zu Codes erfordert Gemeinsamkeiten der Aussagen. Dies kann durch die Methode der Grounded Theory unterstützt werden, weil die Möglichkeit der offenen Codierung und die Einbeziehung der Umwelt erfolgt.

5.5.3 GROUNDED THEORY

Ein Netzwerk ist ein komplexer Beziehungsrahmen der Netzwerkmitglieder. Diese Komplexität bedarf einer Analysemethode, die die Erfassung eines weiten Spektrums der Komplexität ermöglicht. Dies stellt die Prämisse der Grounded Theory dar. Wie zuvor aufgeführt ist die Herangehensweise über die Hermeneutik und die computergestützte Auswertung der Daten die Grundlage der Analyse des World Cafés. Die Grounded Theory sei erwähnt, weil viele Aspekte der Codierung in der Analysesoftware sich hier theoretisch verankern lassen. So zeigt sie eine Vorgehensweise über die nachträgliche Hypothesenbildung und Variablenauswahl, die weniger das Überprüfen derer im Fokus hat. Über diese Methode ist es möglich, während der Datenauswertung bedeutende Entdeckungen herauszuarbeiten und so die Vielfalt der Datenanalyse zu erhöhen. Der Fokus geht weg von der Verifizierung der Theorien hin zur Generierung von Theorien.[302]

Die Aufgaben der Grounded Theory sind:

1. Die Vorhersage und Erklärung von Verhalten zu ermöglichen
2. Den theoretischen Fortschritt der Soziologie zu unterstützen
3. Für praktische Anwendungen brauchbar zu sein
4. Verhalten begreiflich zu machen[303]

„Eine Theorie auf der Grundlage von Daten zu generieren, heißt, dass die meisten Hypothesen und Konzepte nicht nur aus den Daten stammen, sondern im Laufe der Forschung systematisch mit Bezug auf die Daten ausgearbeitet werden. Theorie zu generieren ist ein Prozess.“[304]

Der Prozess der Grounded Theory basiert auf drei grundlegenden Typen des Codierens:

1. Offenes Codieren: Die Texte werden mit ersten Bedeutungen (Codes) versehen. Durch mehrmaliges Analysieren des Textes werden Bedeutungen klarer und Interpretationen können verifiziert, verworfen oder modifiziert werden. Dies entspricht der hermeneutischen Herangehensweise an die Textanalyse.[305]

[302] Corbin 2003; Glaser, Strauss 2010
[303] Glaser, Strauss 2010, S. 21
[304] Glaser, Strauss 2010, S. 23
[305] Corbin 2003

2. Axiales Codieren: Nach dem offenen Codieren entstehen große Mengen an Kategorien/ Codes in der Analyse. Diese werden im zweiten Schritt gruppiert und kritisch hinterfragt. Das Ende dieser zweiten Phase ist die Saturierung der Analyse, das bedeutet, dass keine neuen Ideen aus den Daten entstehen.
3. Selektives Codieren: Nachdem mehrere gut gruppierte Kategorien/Codes entstanden sind, entwickelt der Forscher daraus eine Haupttheorie. Weitere weniger gut gruppierte Codes werden in die Theorie eingepflegt.[306]

Grounded Theory ist subjektiv und abhängig vom Forscher. Sie ist nur eine Möglichkeit der Theoriebildung in der qualitativen Sozialforschung. Der Prozess der Datenanalyse und Theoriebildung wird als abhängig betrachtet und kann niemals als abgeschlossen beurteilt werden.[307]

Die Analyse der Kommunikationsstrukturen erfordert neben der Grounded Theory und deren offener Codierung, auch die Herangehensweise der qualitativen Inhaltsanalyse. Dadurch wird eine differenzierte Betrachtungsweise des Datenmaterials möglich.

5.5.4 QUALITATIVE INHALTSANALYSE

Eine weitere Methodik für das Auswerten des Datenmaterials ist die qualitative Inhaltsanalyse. Sie bedient sich, wie die Grounded Theory, einer induktiven Kategorienbildung. Diese ist bei der qualitativen Inhaltsanalyse systematischer angelegt und impliziert reduktive Prozesse. Für dieses hermeneutisch angelegte inhaltsanalytische Verfahren existieren keine allgemeingültigen Abläufe. Die vorhandenen Möglichkeiten werden an das Forschungsdesign und das Datenmaterial angepasst.[308]

Die qualitative Inhaltsanalyse, die in der vorliegenden Arbeit Anwendung fand, orientiert sich weitestgehend am Vorgehen MAYRINGS.

Für die qualitative Inhaltsanalyse muss im Vorfeld ein Kategoriensystem gebildet werden, für die Zuordnung zu den einzelnen Kategorien werden Zuordnungskriterien definiert. Diese ergeben sich aus theoretischen Überlegungen aus dem Datenmaterial. Danach wird das Datenmaterial analysiert. Die erste passende Textstelle zur Kategorie wird mit einer Unterkategorie belegt, diese sollte möglichst nahe am Text sein. Weitere gefundene Textstellen werden nun nach dieser Unterkategorie überprüft. Entweder können sie zur

[306] Corbin 2003
[307] Strübing 2014
[308] Mayring 2002; Atteslander 2010

bestehenden Unterkategorie zugeordnet werden (Subsumption) oder es wird eine Neue gebildet. Das Ergebnis der ersten Analyse ist ein Set von Kategorien und deren Unterkategorien. Nun kann der nächste Schritt die Interpretation der Kategorien und Zuweisung von Bedeutungen sein und/ oder die quantitative Auswertung der zugeordneten Textstellen. Aus der Reduktion zu verschiedenen Kategorien kann im weiteren Verlauf eine Generalisierung der Kategorien mit beschreibenden und beispielgebenden Textstellen werden. Ziel der Analyse ist es, dass die Struktur des Datenmaterials erkennbar wird und die Kategorien so eindeutig zuordenbar sind, dass eine neue Zuordnung jederzeit möglich ist.[309]

[309] Mayring 2002 S.114ff.; Atteslander 2010, Kapitel 6

6 VORSTELLUNG DES UNTERSUCHUNGSKOLLEKTIVS

Aufgrund fehlender publizierter Quellen kann das Netzwerk DR. AMBROSIUS® nur anhand von internen Kenntnissen der Autorin, Gesprächen mit Mitgliedern und intern veröffentlichter Dokumente dargestellt werden. Das vorliegende Kapitel ist somit eine Beschreibung des Netzwerks DR. AMBROSIUS® aus Sicht der Autorin. An geeigneter Stelle werden Zitate der Netzwerkgründerin und auf der Homepage des Netzwerks veröffentlichte Fakten zur Verifizierung der Vorstellung angebracht.

6.1 DAS NETZWERK DR. AMBROSIUS®

Das Netzwerk DR. AMBROSIUS® wurde 1988 durch die promovierte Oecotrophologin Petra Ambrosius gegründet. Es ist ein Beraterinnennetzwerk für die Ernährungsberatung. Die aktuelle Mitgliederzahl beträgt 136 Personen (Stand Mai 2015). Die Netzwerkmitglieder sind ausschließlich Fachkräfte der Ernährung.

Als Fachkräfte der Ernährung bezeichnet der Spitzenverband der Krankenkassen unter anderem:

- Oecotrophologen (B.Sc., M.Sc., Diplom)
- Ernährungswissenschaftler (B.Sc., M.Sc., Diplom)
- Diätassistenten
- Diplomingenieure Ernährungs- und Hygienetechnik [310]

Das Netzwerk DR. AMBROSIUS® stellt als Kollektiv, den größten Anbieter ernährungsmedizinischer Ernährungsberatung in Deutschland dar.

Die **Philosophie** des Netzwerks wird auf der eigenen Internetseite wie folgt erläutert:

„Ernährung betrifft uns alle! Die Ernährung der Menschen ist so individuell wie sie selbst. Was für den einen gut ist, muss es für den anderen noch lange nicht sein. Unser Ziel ist es, im Rahmen der Ernährungsberatung eine genussvolle, moderne und umsetzbare Ernährung zu vermitteln. Gemeinsam erarbeiten wir ein individuelles Ernährungskonzept, das zum gewünschten Erfolg führt. Alle unsere Programme beruhen auf aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen und kommen vollkommen ohne Pülverchen und Pillen aus.“[311]

Die **Qualität** des Netzwerks DR. AMBROSIUS® gliedert sich in die Bereiche Ausbildung, Fortbildung, Qualitätssicherung und Evaluation:

[310] GKV Spitzenverband der Krankenkassen 2010
[311] Dr. Ambrosius 2015

Ausbildung

Ernährung befindet sich im ständigen Wandel, daher legt das Netzwerk großen Wert auf die fachliche Ausbildung seiner Netzwerkmitglieder. Alle Mitglieder sind Fachkräfte der Ernährung und somit qualifizierte Ernährungsberater.

Fortbildung

Eine Aktualisierung der Beratungsstandards und Beratungsmethodik sowie der fachlichen Kompetenz der Beraterinnen wird durch regelmäßige Weiterbildungsangebote gewährleistet.

Qualitätssicherung

Individuelle Anamnesen, Ernährungspläne und verhaltensmodifizierende Elemente gewährleisten deutschlandweit eine Qualitätssicherung in der Ernährungsberatung. Diese Qualitätsstandards werden im gesamten Bundesgebiet eingehalten und über Feedback-Prozesse evaluiert.

Evaluation

Die Ernährungsberatung von DR. AMBROSIUS® wird regelmäßig evaluiert, dabei werden Beratungsziele überprüft und Ergebnisse vor und nach der Beratung gegenüber gestellt. Die Evaluation dient dem Netzwerk DR. AMBROSIUS® als Erfolgssicherung.

6.1.1 GESCHICHTE UND ENTWICKLUNG

In den Jahren 1988 bis 1997 ist das Netzwerk DR. AMBROSIUS® eine zwischenbetriebliche Kooperation von Frau Dr. Ambrosius mit verschiedenen Unternehmen. Die Veränderung des Charakters des Netzwerks hin zu einem strategischen Beraterinnennetzwerk erfolgte 1997. In diesem Jahr schlossen sich die ersten Netzwerkmitglieder dem Netzwerk DR. AMBROSIUS® an.

Die Entwicklung eines Netzwerks geht laut SYDOW, DUSCHEK in erster Linie aus bestehenden Geschäftsbeziehungen hervor. Eine weitere Möglichkeit ist der vorangestellte Abschluss von Kooperationsverträgen, um daraufhin Geschäftsbeziehungen aufzunehmen.[312] Das Netzwerks DR. AMBROSIUS® kann in die zweite Entstehungskategorie eingegliedert werden: Die Netzwerkgründerin legte von Beginn an Wert auf eine vertraglich geregelte Kooperation.

[312] Sydow, Duschek 2011

Nach dem Studium der Oecotrophologie und wenigen Jahren als Angestellte erhielt Frau Dr. Ambrosius Ende der 1980er Jahre Aufträge von Betriebskrankenkassen für die Durchführung der Ernährungsberatung. Diese Aufträge erstreckten sich bundesweit. Schon in dieser Zeit entwickelte Frau Dr. Ambrosius einheitliche Konzepte, die von Oecotrophologen in ihrem Namen umgesetzt werden konnten. Durch Kooperationsvereinbarungen mit den Fachkräften beauftragte sie erste Honorarkräfte, in ihrem Namen die Ernährungsberatung umzusetzen. Durch die Gesundheitsreform 1996 wurden die bestehenden Verträge von den Unternehmen gekündigt und auch die netzwerkartigen Beziehungen von Frau Dr. Ambrosius lösten sich auf.

Durch Gespräche mit freiberuflichen Oecotrophologen erkannte Frau Dr. Ambrosius die Notwendigkeit für qualitätsgesicherte Konzepte. Die Arbeit als selbständige Ernährungsfachkraft konnte ihrer Meinung nach nur mit einheitlichen Konzepten und zentral gesteuerten Prozessstrukturen gelingen.

Aus ökonomischen Gesichtspunkten entschloss sie sich gegen ein klassisches Franchise-System. Franchise-Systeme beinhalten einen gesamten Systemcharakter im Betriebsfeld der Mitglieder. Dies erfordert vom Franchisegründer im Vorfeld der Gründung Investitionen hinsichtlich der Markenbildung. Ebenso entschied sich die Netzwerkgründerin gegen eine Firmengründung mit Angestellten. Bei diesem hätte das gesamte unternehmerische Risiko bei Frau Dr. Ambrosius gelegen.

1997 startete mit einem Pilotprojekt in Wiesbaden der Gedanke für ein strategisches Kooperationsnetzwerk der Ernährungsberatung.

Die Zielsetzung der Netzwerkgründung geht analog mit RADOWSKI:

- Kooperative Kompetenzerhöhung
- Kostenreduktion
- Risikominimierung
- Verbesserte Wettbewerbsvorteile[313]

Die Entwicklung des Netzwerks DR. AMBROSIUS® lässt sich mit der Theorie der Entwicklungsphasen von Netzwerken überein bringen.[314]

[313] Radowski 2007, S. 51f.; nähere Erläuterungen siehe Kapitel 2
[314] Vgl. Kapitel 2.2 Entwicklung/ Netzwerkphasen

Zu Beginn stand die **Selektion**:

Die Auswahl geeigneter Personen für das Netzwerk entwickelte sich aus ersten strategischen Grundüberlegungen der Netzwerkgründerin. Das Anforderungsprofil beschränkte sich im ersten Schritt nicht auf Fachkräfte der Ernährung. Die Akquise erstreckte sich auch auf Sportler, Physiotherapeuten und andere Anbieter aus dem Gesundheitssektor. Erst nach der ersten Zeit der Erprobung kristallisierten sich Fachkräfte der Ernährung als geeignete Netzwerkpartner heraus.

Allokation des Netzwerks:

In den ersten Jahren nach der Gründung war es im Netzwerk möglich, eine gegenseitige, auch persönliche Kommunikation zu wahren. Dies entspricht der theoretischen Überlegung, dass in der ersten Selektionsphase persönliche Vorlieben bei Netzwerkmitgliedern eine Rolle spielen.

Die Netzwerkmitglieder kannten sich untereinander und traten in Kommunikation miteinander. Die Arbeitsweise wurde streng kontrolliert, um eine qualitätsgesicherte Ernährungsberatung anbieten zu können. Die Entscheidungen wurden hierarchisch von Frau Dr. Ambrosius getroffen. Mit zunehmender Größe des Netzwerks wurde es entscheidend, dass Funktionsrollen im Netzwerk gebildet wurden. Nach dem Grundsatz „So frei wie möglich, so formal wie nötig“ etablierte Frau Dr. Ambrosius erste Managementkonzepte im Netzwerk. Diese Übertragung und Verteilung von Aufgaben ist die klassische Prägung der Allokation.

Die Fähigkeiten und Kompetenzen der Netzwerkmitglieder wurden durch wissenschaftliche Arbeiten der Netzwerkmitglieder deutlich. Diese Kompetenzen wurden anschließend in Funktionsrollen übertragen. Auf diese Weise entstand als erste Funktionsrolle die Netzwerkprojektleitung Werbung. Das in einer Diplomarbeit entwickelte Werbekonzept für das Netzwerk DR. AMBROSIUS® befähigte die Netzwerkpartnerin diese Funktion zu übernehmen. Nicht nur wissenschaftliche Arbeiten ließen Kompetenzen für Funktionsrollen deutlich werden, auch Entscheidungen hinsichtlich der Umsetzbarkeit von strategischen Entscheidungen. Netzwerkmitglieder, die Frau Dr. Ambrosius als Entscheidungsträger und für strategisch relevant identifizierte, erhielten eine Funktionsrolle. So entstanden nach und nach die Rollen der Netzwerkprojektleiter Interne Kommunikation, Kooperationsstellenbetreuung und auch die Funktionsrollen der Programmgruppenleiter

sowie Programmleiter. Die Funktionsrollen werden im weiteren Verlauf noch ausführlich beschrieben.

Phase der Regulation:

Nach der Selektion und der Allokation tritt das Netzwerk in die Phase der Regulation über, wobei die Phasen der Selektion und Allokation nicht abgeschlossen sein müssen. Sie werden vielmehr als dynamische Prozesse verstanden, die während des gesamten Fortbestands des Netzwerks, teilweise auch parallel, ablaufen.

Entscheidende Regulationen betreffen vertragliche Bindungen. Diese wurden seit der Gründung anhand von Kooperationsverträgen, die die Arbeitsweise hinsichtlich Umsetzung von Beratungskonzepten, räumlicher Ausdehnung und ökonomischen Überlegungen regeln, eingeführt.

Der Zugang zum Netzwerk ist bis heute offen. Lediglich die berufliche Qualifikation wird als Eintrittskriterium angeführt. In den ersten fünf Jahren beschreibt die Netzwerkgründerin das Netzwerk als sehr homogen. Es bestanden enge soziale und emotionale Beziehungen unter den Netzwerkmitgliedern. Durch die stetig steigende Mitgliederanzahl entstand eine Inhomogenität des Netzwerks.

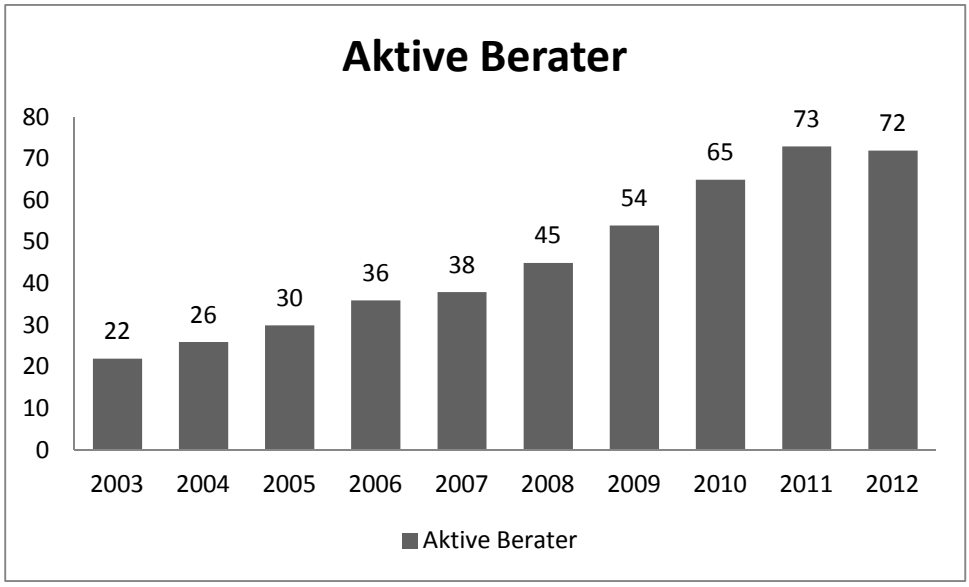


Abbildung 24: Netzwerkmitgliederstruktur. Eigene Darstellung[315]

[315] Die Darstellung der aktiven Beraterinnen endet im Jahr 2012. Für die Jahre 2013 und 2014 liegen zum jetzigen Zeitpunkt noch keine Daten aus dem Netzwerk vor.

Abbildung 24 beschreibt die Entwicklung der Netzwerkmitglieder des Netzwerks DR. AMBROSIUS® ab dem Jahr 2003. Seit diesem Zeitpunkt ist eine detaillierte Aufzeichnung und Auswertung über die Netzwerkmitglieder und deren soziodemographischer Kriterien möglich.

In den Anfangsjahren, bis 2006, ist ein linearer Anstieg der Mitglieder zu verzeichnen. 2006 und 2007 stagnieren die Mitgliederzahlen, bis sie 2007-2011 wieder ansteigen. 2012 ist ein leichter Rückgang der Netzwerkmitglieder zu erkennen.

Dieser wellenförmige Verlauf der Netzwerkmitgliederstruktur lässt sich durch die Literatur mit Krisen- und Entwicklungsphasen beschreiben. Gespräche mit Netzwerkmitgliedern bestätigen, dass Entwicklungsphasen und Krisenzeiten im Netzwerk vorhanden sind.

Die Entwicklung des Netzwerks kann analog zu VAHS (siehe Kapitel 2.2) mit seinen Krisen gesehen werden. Die beschriebenen Phasen lassen sich durch die Entwicklung des Netzwerks DR. AMBROSIUS® erfassen.

Die Krisenzeiten erforderten eine Optimierung der Prozessstrukturen im Netzwerk DR. AMBROSIUS® Es wurden formale Strukturen in der Kommunikation eingeführt und Verbindlichkeiten in der Abarbeitung von Aufträgen. Diese immer wiederkehrenden Phasen können mit der **Evaluation** beschrieben werden. Ständig ist es erforderlich, die Kosten und den Nutzen des Netzwerks gegenüberzustellen und zu bewerten. Dies zeigt sich zum Beispiel in der Bewertung der Auftragslage.

Bis 2010 wuchs das Netzwerk linear zur Auftragslage. Seit 2010 ist ein Rückgang der Leistungsfähigkeit der Netzwerkmitglieder zu beobachten. Die Beratungszahlen des Netzwerks steigen im Vergleich zu den Mitgliedszahlen weniger stark an.

Tabelle 14: Entwicklung Beratungszahlen. Eigene Darstellung

Beratungszahlen:	Aktive Beraterin	Zielerreichung
Jahr 2003	22	0.13
Jahr 2004	26	0.11
Jahr 2005	30	0.13
Jahr 2006	36	0.15
Jahr 2007	38	0.15
Jahr 2008	45	0.15
Jahr 2009	54	0.17
Jahr 2010	65	0.20
Jahr 2011	73	0.22
Jahr 2012	72	0.19

Die Entwicklung der Beratungszahlen in Bezug auf die Anzahl der aktiven Beraterinnen kann anhand der Kennzahl zur Zielerreichung abgebildet werden. Bei dem Wert handelt es sich um eine netzwerkinterne Kennzahl zur Messung der Leistungsfähigkeit. Diese Kennzahl wird von der Netzwerkleitung als Zielwert definiert, um die Messbarkeit der fakturierbaren Leistungseinheiten je Beraterin transparent zu machen. Die Kennzahl erlaubt die einheitliche Messung der Leistungsfähigkeit über mehrere Jahre und ist auch bei wachsender Netzwerkpartneranzahl anwendbar. Der Zielwert von 0,1 ist der erwünschte Quotient aus der Anzahl der aktiven Beraterinnen (quantitativ) zu den tatsächlich fakturierten Leistungseinheiten des Netzwerks. Je näher diese Kennzahl 0,1 erreicht, desto größer ist der Zielerreichungsgrad bzw der Erfolg des Netzwerkes. Je näher die Zielerreichung gegen 0.10 läuft, desto mehr Beratungen werden durch jede einzelne aktive Beraterin durchgeführt. In Tabelle 14 wird deutlich, dass im Jahr 2004 mit 26 Beraterinnen mehr Beratungsaufträge generiert wurden als im Jahr 2011. Trotz mehr aktiver Beraterinnen im Jahr 2011 sind die Beratungsaufträge pro Beraterin rückläufig. Die aktiven Netzwerkpartnerinnen sind vermehrt in der Steuerungsgruppe des Netzwerks zu finden. Diese Netzwerkpartner verdienen durch Einzelberatung, Projektarbeiten und Netzwerkarbeit ca. 80% des generierten Geldes.

Im Jahr 2010 wurde „DR. AMBROSIUS® – Studio für Ernährungsberatung“ als Markenname eingetragen und seitdem auf dem Gesundheitsmarkt kommuniziert und publik gemacht. Diese Sicherung wurde von Frau Dr. Ambrosius schon sehr lange angestrebt. Erst durch eine Optimierung der Prozessstrukturen im Netzwerk DR. AMBROSIUS® und die Vereinheitlichung der Methodik DR. AMBROSIUS® wurde dies möglich. Zur Marke DR. AMBROSIUS® gehört neben dem Bildrecht auch das Methodenrecht.

Die Methode DR. AMBROSIUS® umfasst vier Bereiche:

- Der Ernährungsplan nach dem Baukastensystem
- Essregeln
- Ernährungsregeln
- Umsetzung durch Fachkräfte der Ernährung

Die Etablierung der Marke DR. AMBROSIUS® unterstützt die Arbeit der einzelnen Netzwerkmitglieder. Durch die Markenbildung werden Netzwerkmitglieder stärker an das Netzwerk gebunden. Es sichert das Fortbestehen des Netzwerks DR. AMBROSIUS® ohne direkten Bezug zu Frau Dr. Ambrosius. Die Sichtbarkeit wird erhöht und die Sicherheit im

Auftritt nach außen wird unterstrichen. Dieser Prozess ist eine wichtige Konstituierung des Netzwerks.[316]

Das Netzwerk selbst versteht sich als größter Dienstleister für qualifizierte Ernährungsberatung: Einzelberatungen, Gruppenberatungen, Seminare, betriebliche Gesundheitsförderung, Marketingkonzeptionen und Gesundheitsmanagement.

6.1.2 ZIELE

Ziel der Arbeit innerhalb des Netzwerks ist die Vernetzung der einzelnen Studios untereinander, ein gemeinsames und professionelles Auftreten zu erreichen, einheitliches Marketing mit Werbestrategie und einem Qualitätsmanagement. Die Zentrale in Wiesbaden hat die Aufgaben der Koordination und des strategischen Managements sowie das Netzwerk strategisch weiter zu entwickeln und die Interessen der Partnerinnen und Patienten zu fördern.

So kann der Transfer zur Netzwerktheorie erfolgen und die Zielsetzung zusammengefasst werden als:

- Informations- und Erfahrungsaustausch
- Ressourcenbündelung
- Qualitätsmanagement[317]

Der Erfolg des Netzwerks ist zurückzuführen auf die Bündelung von Kompetenzen und den Zusammenschluss qualifizierter Ernährungsfachkräfte.

6.1.3 STRUKTUR DER NETZWERKMITGLIEDER

Alle Mitglieder im Netzwerk DR. AMBROSIUS® können als Fachkräfte der Ernährung bezeichnet werden. Jedes Netzwerkmitglied ist eine rechtlich selbständige Unternehmerin vor Ort. Die Netzwerkmitglieder bestehen fast ausschließlich (1 Mann, 135 Frauen) aus Frauen. Daher wird im weiteren Verlauf der Arbeit auf geschlechtsspezifische Benennungen verzichtet.

Die Berufsqualifikationen der Netzwerkmitglieder setzen sich wie folgt zusammen:

[316] Vgl. Howaldt und Ellekmann 2011 in Kapitel 2.2
[317] Vgl. Kapitel 2.1

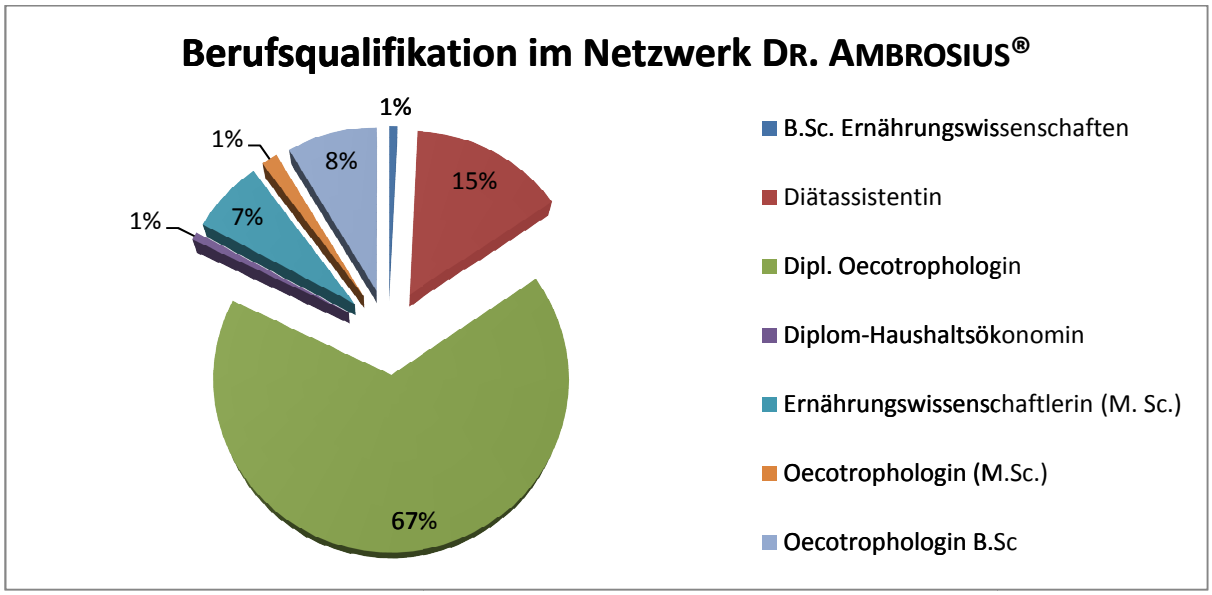


Abbildung 25: Berufsqualifikation im Netzwerk DR. AMBROSIUS®. Eigene Darstellung

Der Hauptanteil (67%) der Netzwerkmitglieder besitzen die Qualifikation Diplom-Oecotrophologe. Berufsabschlüsse wie Bachelor und Master sind aufgrund der zeitlichen jungen Einführung an den Universitäten und Hochschulen weniger stark vertreten. Die Anzahl der Diätassistenten stellt mit 15% die zweitgrößte Gruppe dar.

Die Altersstruktur von DR. AMBROSIUS® umfasst den Altersbereich von 20 bis über 60 Jahre. Der Hauptteil (33,33%) der Netzwerkmitglieder findet sich im Altersbereich von 30-40 wieder.

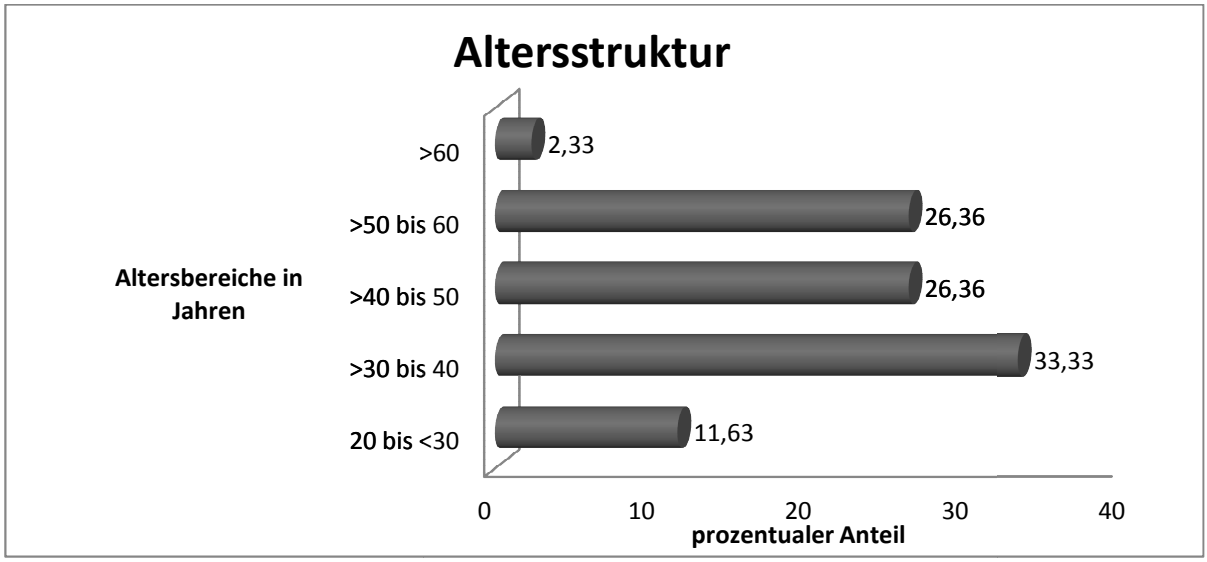


Abbildung 26: Altersstruktur im Netzwerk DR. AMBROSIUS®. Eigene Darstellung

Anhand der Altersstruktur des Netzwerks kann nicht unbedingt auf die Zugehörigkeitsdauer geschlossen werden. Da zu jedem Alterszeitpunkt ein Eintritt in das Netzwerk möglich ist, vermischen sich die Altersgruppen in der Darstellung der Zugehörigkeit zum Netzwerk.

Deutlich wird an der Aufstellung der Netzwerkzugehörigkeit, dass die Mitglieder über einen langen Zeitraum von 5-10 Jahren dem Netzwerk zugehören. 29% der Mitglieder sind über zehn Jahre zugehörig.

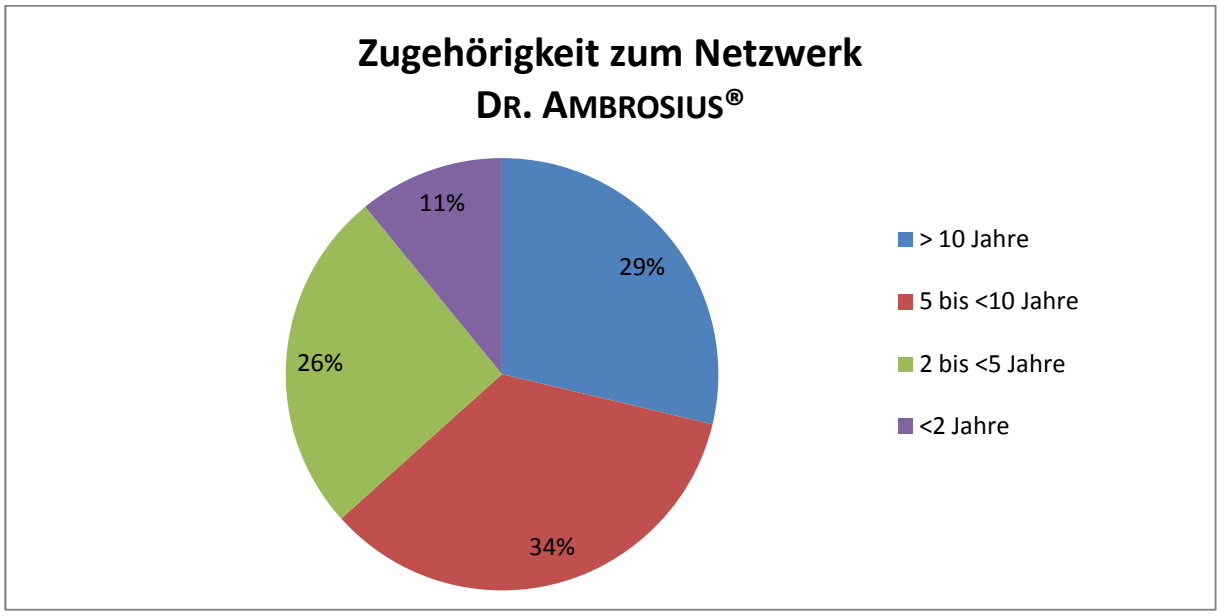


Abbildung 27: Zugehörigkeit zum Netzwerk DR. AMBROSIUS®. Eigene Darstellung

Das Netzwerk ist 1997 zum ersten Mal in seiner heutigen Form in Erscheinung getreten, somit gehört knapp ein Drittel der jetzigen Beraterinnen zu den ersten Mitgliedern des Netzwerks.

In der Struktur der Funktionsrollen im Netzwerk wird deutlich, dass 29% der Netzwerkpartnerinnen Schlüsselfunktionen im Netzwerk DR. AMBROSIUS® einnehmen. Sei es als Netzwerkprojektleiter, Programmgruppenleiter oder als Teamleiter (vgl. Kapitel 3.1).

Eine weitere Möglichkeit der Einteilung der Netzwerkmitglieder ist die Zugehörigkeit zu **Teams**. Jeder Teamleiter führt ein regionales Team. Der Teamleiter ist für die Entwicklung seines Teams verantwortlich und der erste Ansprechpartner für die Netzwerkmitglieder. Jede neue Bewerbung um eine Mitgliedschaft wird einem Teamleiter zugeordnet, dies geschieht anhand der Einteilung nach Postleitzahlenbezirken. In Abstimmung mit Frau Dr. Ambrosius wird die Entscheidung über die Mitgliedschaft gefällt.

6.2. ROLLEN/ FUNKTIONEN DER NETZWERKMITGLIEDER

Innerhalb des Netzwerks DR. AMBROSIUS® können verschiedene Rollen bzw. Funktionen identifiziert werden.

Netzwerkprojektleitung (NPL): Diese Funktion wird auf drei Partnerinnen aufgeteilt und beinhaltet die Themenschwerpunkte interne Kommunikation, Werbung und Kooperationsstellenbetreuung.

Programmgruppenleitung (PGL): Diese Funktion haben zwölf Partnerinnen inne. Sie betreuen Beratungskonzepte für verschiedene Erkrankungen, wie zum Beispiel Diaktiv (Diabetes), Litricor (Herz-Kreislauf-Erkrankungen), Eubiota (Magen-Darm-Erkrankungen), Imfit (Allergien) oder auch Gruppenprogramme wie Top-Forming. Neben den Partnerinnen, die Beratungskonzepte betreuen, gibt es noch die Aufgabe der Internen Steuerung, des Shops oder auch der gewählten PGLs.

In der Runde der PGLs sind zwei Sitze für Netzwerkpartnerinnen reserviert, die aus der gesamten Gruppe der Netzwerkmitglieder gewählt werden. Alle zwei Jahre findet die Wahl für die gewählten PGLs an der Jahreshauptversammlung statt. Sie stellen eine Verbindungsfunktion zwischen Steuerungsgruppe und Netzwerkpartnerinnen dar.

Programmleitung (PL): Diese Funktion wird auf zwei Arten vergeben. Zum einen kann jedes Netzwerkmitglied einen Projektantrag stellen. Dort beschreibt es die eigene Idee für ein Netzwerkprojekt, sowohl ökonomisch, als auch fachlich. Wird der Projektantrag durch das Netzwerk bewilligt, bekommt die Netzwerkpartnerin eine PGL als Ansprechpartnerin und Vertretung an die Seite gestellt. Die Netzwerkpartnerin, die ab sofort die fachliche Betreuung ihres Projekts übernimmt, wird zur PL ernannt. Die andere Möglichkeit geht von einer PGL aus, falls diese die Betreuung von zwei Beratungskonzepten inne hat, kann sie eine Netzwerkpartnerin, in Abstimmung mit Frau Dr. Ambrosius, als PL ernennen und dieser die fachliche Betreuung übertragen.

Teamleiter: Teamleiter werden von der Steuerungsgruppe im Netzwerk oder von Frau Dr. Ambrosius selbst ernannt. Ihnen wird die Betreuung über ein regionales Team übertragen. Dieses wird nach Postleitzahlen-Gebieten festgelegt. Bewerbungen, die dieses Gebiet betreffen, werden an die Teamleiterin weiter geleitet. Jede Teamleiterin ist verantwortlich für

die Betreuung ihres PLZ-Gebietes und für den Aufbau des eigenen Teams. Sie betreut als erster Ansprechpartner die zu ihrem Team gehörigen Netzwerkmitglieder. Diese Betreuung wird finanziell über Provisionen entlohnt. Die Teamleiterin verpflichtet sich zweimal im Jahr ein Teamtreffen zu organisieren, an denen sie Themen bearbeitet, die entweder das Netzwerk betreffen oder fachlich aufgearbeitet werden müssen. Ebenso findet einmal im Jahr ein Teamleiter-Treffen statt. An diesem Treffen werden strukturelle Themen, die die Teams betreffen, besprochen.

Netzwerkpartner können in Personalunion Teamleiter, PGL und NPL darstellen.

Teampartner: Teampartner oder Netzwerkpartner werden alle Mitglieder des Netzwerks genannt.

Eine weitere Rollendefinition erfolgt anhand der Provisionsstufen:

Einstieg: Als Einstiegsphase werden die ersten zwölf Monate als Netzwerkmitglied bezeichnet. Erfahrungsgemäß wird in dieser Zeit viel Betreuung und Ansprache durch die Teamleiterin benötigt. Diese erste Phase ist die niedrigste Provisionsstufe im Netzwerk. Nach zwölf Monaten wird jede Netzwerkpartnerin, unabhängig von Umsatz und Beratungszahlen, in die nächste Stufe gesetzt.

Etablierung: Die Etablierungsphase beginnt mit zwölf Monaten Netzwerkzugehörigkeit und endet nach 36 Monaten. Es wird mehr Eigenverantwortung und unternehmerisches Denken von den Netzwerkmitgliedern erwartet. Die Provisionsstufe für die Netzwerkpartnerin wird erhöht und somit das „Betreuungsgeld“ für die Teamleiterin vermindert.

Karriere: Die erste Karrierestufe kann nach 36 Monaten Netzwerkzugehörigkeit erreicht werden. Die Einteilung in diese Karrierestufe erfolgt unabhängig vom Erfolg des einzelnen Netzwerkmitglieds. Lediglich die Zeit der Zugehörigkeit ist ausschlaggebend.

Karriere plus: Die zweite Karrierestufe wird nicht mehr automatisch nach einer bestimmten Zeit der Netzwerkzugehörigkeit erreicht. Ab dieser Karrierestufe gelten Kriterien, die erfüllt werden müssen. Diese Kriterien stellen einen hohen Identifizierungsgrad mit dem Netzwerk sowie eine erfolgsorientierte unternehmerische Arbeitsweise sicher. Kriterien sind zum

Beispiel: Platz in den Top Ten[318], hohes Engagement für das Netzwerk in Form von repräsentativen Aufgaben, Teamleiterin, Bearbeitung eines eigenen Gebiets.

Direktionsleitung. Die Direktionsleitungen werden von Frau Dr. Ambrosius ernannt. Zurzeit sind 12 Partnerinnen Direktionsleiter. Die Direktionsleiterstellen sind auf diese Anzahl beschränkt. Das bedeutet, erst wenn eine Direktionsleitung das zu betreuende Gebiet abgibt oder die Provisionsstufen angehoben werden, besteht wieder die Möglichkeit in diese Provisionsstufe zu gelangen. Die Direktionsleitung ist die höchste Provisionsstufe im Netzwerk DR. AMBROSIUS®.

Das Ende der Provisionsstufen richtet sich nach dem Umsatz des Netzwerks und der Kalkulation der Kosten für Produktion und Qualitätssicherung. Wenn die Fixkosten des Netzwerks durch höhere Anmeldezahlen verringert werden können, besteht die Möglichkeit höhere Provisionen an die Netzwerkmitglieder auszugeben.

Die Provisionsstufen werden grundsätzlich nach Partizipation und Unternehmer differenziert. Ein Netzwerkmitglied, das eigene Räumlichkeiten anmietet, für alle Werbemittel selbst sorgt und nicht im direkten Umfeld der Teamleiterin tätig ist, wird von Beginn an höher eingestuft (Unternehmer), als ein Netzwerkmitglied, das die Räumlichkeiten der Teamleiterin mit nutzt und von ihr mit Werbematerialien unterstützt wird (Partizipation).

A-Teams (Arbeits-Teams) stellen eine weitere Rollenverteilung der Netzwerkpartner dar. Diese A-Teams wurden auf Initiative der ersten Ergebnisse des World Cafés der Autorin vermehrt ins Leben gerufen. Sie bewirken ein engeres Zugehörigkeitsgefühl, mehr Transparenz und verbessern die Kommunikation im Netzwerk.

Folgende Themenbereiche werden durch A-Teams abgebildet:

- Rechnung
- Verbesserung der Datenbanken
- Werbung
- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Verkaufsförderung
- Kooperationsstellenbetreuung
- Social Media
- Qualitätsmanagement der Beratungsunterlagen

[318] Die Top Ten werden nach Beratungszahlen innerhalb eines Geschäftsjahres ermittelt. Die 10 Partnerinnen mit den meisten Neuanmeldungen zählen zu den Top Ten. Die Einstufung erfolgt durch Frau Dr. Ambrosius und ist nicht öffentlich. Jede Top Ten wird vor der Jahreshauptversammlung von Frau Dr. Ambrosius über ihre Platzierung informiert. Jedes Netzwerkmitglied kann an der Jahreshauptversammlung ihre Platzierung geheim bei Frau Dr. Ambrosius erfragen.

Im Netzwerk DR. AMBROSIUS® entstehen durch die Entwicklung verschiedene Funktionsrollen. Diese werden den Mitgliedern zugewiesen. Genau festgelegte Kriterien hierfür sind nicht vorhanden. Meist entstehen die Funktionsrollen aus besonderen Beziehungen oder Fähigkeiten der Netzwerkmitglieder. Einmal festgelegte Funktionsrollen werden den Mitgliedern nicht wieder entzogen. Sie bestehen solange, bis das Mitglied die Funktion nicht mehr wahrnehmen will oder kann.

6.3 KOMMUNIKATION IM NETZWERK DR. AMBROSIUS®

Das Netzwerk DR. AMBROSIUS® vereint die neuen und alten Medien. So bestehen im Netzwerk neben mündlicher, auch schriftliche Kommunikation und elektronische Kommunikation. Die von MAST benannten Kommunikationswege (siehe Kapitel 4.1.2) sind im Netzwerk DR. AMBROSIUS® zu finden. Im Netzwerk gibt es unterschiedliche Formen der Kommunikation. Angefangen von der Kommunikation von zwei Netzwerkpartnern, die als Dialog bezeichnet wird, über die Kommunikation als Triade, bis hin zur multilateralen Kommunikation.

„Netzwerkarbeit kann nur gelingen, wenn der Informationsfluss zwischen allen Beteiligten gut organisiert ist und auch funktioniert. Dies wird immer wichtiger, je größer das Netzwerk ist und je weniger Informationen deshalb über den direkten Kontakt (z.B. bei den Treffen des Netzwerks) ausgetauscht werden können."[319] Das Netzwerk DR. AMBROSIUS® hat früh erkannt, dass die Kommunikation einen wichtigen Bestandteil in der Netzwerkarbeit einnimmt. Es wurde schon zu Anfang die Funktionsrolle der Netzwerkprojektleitung „Interne Kommunikation“ geschaffen. In dieser Funktion hat die Partnerin die Aufgabe Informationen, die das gesamte Netzwerk betreffen, zu sammeln und an alle Netzwerkmitglieder weiter zu geben. Auch differenzierte Informationen werden über diese Partnerin versendet. Die Netzwerkmitglieder sind je nach Funktion in verschiedene Informationsgruppen zusammengefasst und können so gezielt angeschrieben werden. Dies geschieht über E-Mail. Die Differenzierung in Informationsgruppen soll die Überflutung mit Informationen mindern. Ebenso organisiert die Partnerin in dieser Funktion Arbeitstreffen, Fortbildungen, Telefonkonferenzen oder auch die Jahreshauptversammlung.

Interne Informationen sind den Partnerinnen über den „Internen Bereich“ der Homepage zugänglich. Dort werden alle Informationen zu aktuellen relevanten Themen hinterlegt. Es werden Downloads über Informationen zur Verfügung gestellt und es besteht über das interne Forum die Möglichkeit eines Austauschs mit Kolleginnen.

[319] Bornhoff et al. 2003, S. 56

„Das Netzwerk muss [...] eine dauerhafte und tragfähige Kommunikations- und Informationsstruktur aufbauen und weiter entwickeln, auch um Transparenz zu gewährleisten. Möglichkeiten gibt es hierfür viele, z. B. Protokolle, Rundbriefe, die regelmäßig versandt werden, ein Netzwerkübergreifendes Intranet, Mailing-Listen, usw."[320] Diese in der Literatur vorgeschlagenen Möglichkeiten der Umsetzung, werden im Netzwerk DR. AMBROSIUS® angewendet.

Das Netzwerk DR. AMBROSIUS® hat eine Reihe von Kommunikationstools etabliert. Der Ablauf und die Etablierung von Kommunikationsstrukturen stehen derzeit nicht im Vordergrund der Netzwerkarbeit. Kommunikationstools wurden immer dann eingeführt und/ oder verbessert, wenn die Notwendigkeit aus der Netzwerkarbeit bestand. Ein vorausschauendes Kommunikationsmanagement ist nicht etabliert.

Die Lücken des GAP-Modells aus Kapitel 4 bestehen auch im Netzwerk DR. AMBROSIUS®. Der Identifizierung, Analyse und Empfehlung zur Behebung, widmet sich der empirische Teil der Arbeit.

6.4 ROLLE DER JAHRESHAUPTVERSAMMLUNG

Die Jahreshauptversammlung des Netzwerks wird an dieser Stelle herausgestellt, da sie die Möglichkeit für die empirische Analyse geschaffen hat.

Die Jahreshauptversammlung ist die größte Kommunikationsplattform für das Netzwerk DR. AMBROSIUS®. Hier wird die persönliche face-to-face-Kommunikation gepflegt. Bei einem solchen Treffen steht die Stärkung des Wir-Gefühls im Netzwerk im Vordergrund. Die Bindung der Netzwerkpartner an das Netzwerk wird verstärkt. Visionen und Ziele können den Netzwerkpartnern vorgestellt werden.[321]

Einmal im Jahr treffen sich alle Netzwerkpartnerinnen verbindlich zu einer zweitägigen Jahreshauptversammlung. Diese Verbindlichkeit ist in der Kooperationsvereinbarung schriftlich festgehalten. Ausnahmen werden bei Elternzeit, Krankheit oder begründeten Absagen gemacht. Die Jahreshauptversammlung bietet dem Netzwerk DR. AMBROSIUS® ein Rückkopplungsinstrument. An den Jahreshauptversammlungen werden alle erreichten Ziele der Arbeitsgruppen vorgestellt, ebenso wie die strategische Orientierung. Ein Rückblick auf das vergangene Geschäftsjahr gibt Transparenz zu den Budgets und monetären Flüssen im Netzwerk.

[320] Bornhoff et al. 2003, S. 56
[321] Mast 2002

Ziele der Jahreshauptversammlung sind:

- Strategische Orientierung
- Entscheidungsprozesse herbeiführen
- Kommunikationsplattform für Netzwerkmitglieder
- Wissensvermittlung
- Erfolgssicherung
- Integration der Netzwerkmitglieder, Bindung
- Motivation der Netzwerkpartner

Die Steuerungsgruppe des Netzwerks (NPLs, PGLs) plant die thematischen Einheiten der Jahreshauptversammlung. Die Themenschwerpunkte werden in einer Arbeitssitzung festgelegt. Die Themen orientieren sich an der vergangenen Versammlung und an neuen Aspekten, die während des Jahres aufgetreten sind.

Themenschwerpunkte der vergangenen Jahre waren beispielsweise:

2014: Agenda 2015. Neue Möglichkeiten der Kooperationsstellenbetreuung und Vorstellung neuer Kooperationen im Netzwerk.

2013: Baustein für Baustein mehr Umsatz. Vorstellung der neuen haptischen Werbemittel und der Umgang mit diesen. Workshop zur Verbesserung der individuell gestaltbaren Beratungsunterlagen

2012: „Stark am Markt mit einer starken Marke“. Das Thema Markenbildung mit DR. AMBROSIUS®. Vorstellung der Marke DR. AMBROSIUS® mit ihrer Notwendigkeit für den Markt.

2011: „Am Montag fang ich an“. Der Schwerpunkt in diesem Jahr lag auf der Verbesserung der Werbestrategie. Es wurden Quartalswerbungen vorgestellt, die von den Netzwerkpartnern gebucht werden können.

Für die fachliche Weiterbildung sorgen an der Jahreshauptversammlung externe Referenten passend zu den Themenschwerpunkten. Ein regionales Team wird ausgewählt, welches die Jahreshauptversammlung moderiert. Dieses Team trägt Sorge für einen reibungslosen Ablauf und die Einhaltung der Zeitvorgaben, z.B. bei Rednern. Ebenso ist es verantwortlich für strukturierte Diskussionen und Wortbeiträge.

Die Vorstellung der einzelnen Beratungsprogramme ist bei jeder Jahreshauptversammlung Bestandteil. Diese erfolgt in Form einer Ausstellung. Jede Programmleiterin erhält die

Möglichkeit ihr Beratungsprogramm mit einem Plakat zu charakterisieren. Die Programmleiter zeigen Neuerungen und stehen den Netzwerkpartnerinnen für Fragen zur Verfügung.

Der erste Tag der Jahreshauptversammlung wird durch einen Fotografen begleitet, der diesen in Bildern festhält.

Die Jahreshauptversammlung ist die einzige verbindliche Zusammenkunft aller Netzwerkpartnerinnen innerhalb eines Jahres. Neben dieser gibt es noch interne Fortbildungen und Arbeitstreffen, bei denen jedoch immer nur eine kleine Gruppe von maximal 15 Netzwerkpartnerinnen zusammentrifft.

Die besondere Stellung der Jahreshauptversammlung und ihre Wichtigkeit waren Gründe für die empirische Analyse an diesen Tagen.

6.5 ABLAUF DES WORLD CAFÉS AM BEISPIEL DES UNTERSUCHUNGSKOLLEKTIVS

Das Untersuchungskollektiv als Großgruppe zu betrachten ist an der Jahreshauptversammlung des Netzwerks DR. AMBROSIUS® möglich. Die Zielsetzung, die Veränderung der Kommunikationskultur und die Handhabbarkeit der Umsetzung, sind Kriterien die zur Wahl der Arbeitsform World Café führten.

Der Ablauf mit dem Untersuchungskollektiv wurde in Anlehnung an den theoretischen Ablauf, der durch die Begründer entwickelt wurde, übernommen (siehe Kapitel 5.4).

Vorbereitung

Die Überlegungen, die zur Planung des World Cafés geführt haben, waren die aktuelle Situation im Untersuchungskollektiv DR. AMBROSIUS®. Wie in Kapitel 6.1.1 ersichtlich sind die Kennzahlen für die Beraterinnen rückläufig. Die Theorie besagt, dass der Erfolg von Netzwerken mit der Kommunikation innerhalb des Netzwerks zusammenhängt. Ein Netzwerk besteht aus verschiedenen Persönlichkeitstypen. Diese gestalten die Kommunikation. Für die Überprüfung des Erfolgs von Kommunikation war es wichtig, eine Arbeitsmethode zu wählen, die diese Strukturen deutlich machen kann. So wurde die Arbeitsmethode World

Café als geeignet erachtet. Das Ziel des World Cafés ist die Identifikation und Veränderung der Kommunikation im Untersuchungskollektiv.

Das Untersuchungskollektiv stellt mit seinen Netzwerkpartnern eine Großgruppe dar. Somit war es wichtig, eine Veranstaltung zu initiieren, die möglichst alle Netzwerkpartner erreicht. Die jährliche Hauptversammlung des Netzwerks stellte den Rahmen für die Analyse zur Verfügung. Die Wahrscheinlichkeit für eine hohe Teilnehmerzahl, die möglichst das gesamte Netzwerk abbildet, ist durch die verpflichtende Teilnahme anzunehmen.

Die Vorbereitungen des World Cafés orientierten sich an der theoretischen Aufstellung der Arbeitsform. Die einzelnen Schritte sind im Folgenden erklärt, wie sie in der Umsetzung mit dem Untersuchungskollektiv stattgefunden haben.

1. Café–Ambiente schaffen

Für die Umsetzung des World Cafés wurde ein Raum mit Tageslicht gewählt, der auch einen Blick nach draußen zulässt. Dies bildete die einladende Atmosphäre für die Arbeitsform.

Analog zum Café-Ambiente sollen nicht mehr als 5-6 Personen eine Gesprächsrunde bilden. Bei 105 Teilnehmerinnen des Untersuchungskollektivs, die an der Jahreshauptversammlung teilnahmen, entsprach das 18 Tischen. Die Auswahl der Teilnehmer erfolgte aus den Anmeldungen zur Jahreshauptversammlung. Um den für die Umsetzung notwendigen kreativen Raum zu schaffen, war es sinnvoll nicht mehr Teilnehmer an einen Tisch zu platzieren, da die Gespräche in kleinen Gruppen schneller und besser in Fluss kommen.

Die Anordnung der Tische war zufällig und locker sowie mit Kerzen und grünen Zweigen dekoriert, um eine noch angenehmere Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Die Dekoration der Tische hatte zum Zweck, dass sich die Teilnehmer wohl und eingeladen fühlten, um am World Café teilzunehmen. Die angenehme Atmosphäre sollte zum kreativen Denken, Sprechen und Zuhören anregen.

Abbildung 28: Aufbau World Café. Eigene Darstellung

Jeder Tisch wurde mit weißen, beschreibbaren Tischdecken bedeckt. 3-4 farbenfrohe Buntstifte wurden auf den Tischen platziert. Diese sollten die Teilnehmer anregen zu schreiben, zu kritzeln oder zu malen.
Für eine kreative und einladenden Arbeitsweise ist es wichtig Regeln im Umgang miteinander zu formulieren. Dies geschah mit der Café-Etikette, die auf jedem Tisch aufgestellt war.[322] Diese besagt:

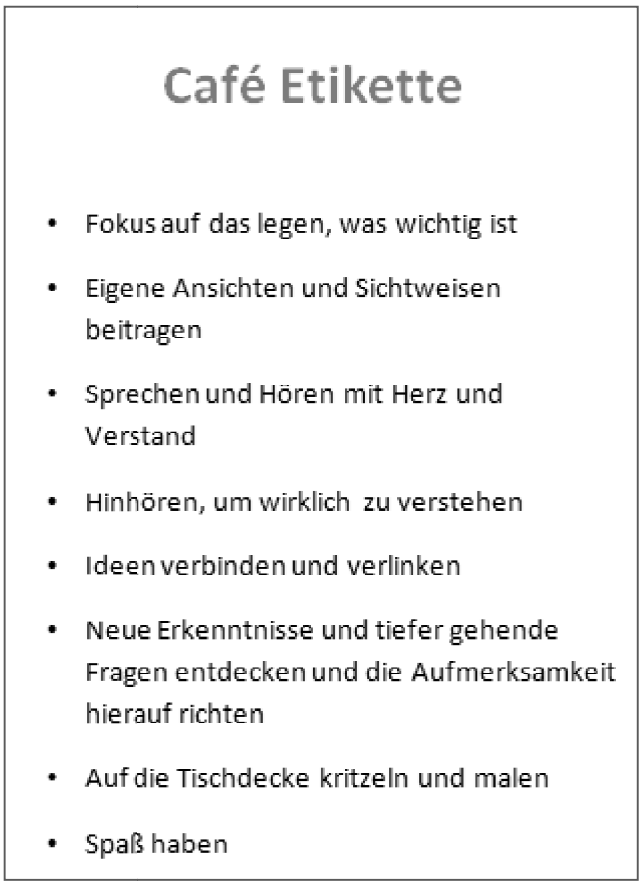


Abbildung 29: Café Etikette. Bredemeyer 2004

Diese Etikette ermöglichte allen Teilnehmer ihrer Kreativität freien Lauf zu lassen.

Die Teilnehmer des World Cafés werden als Reisende bezeichnet. Eine Ausnahme bildet der Gastgeber. Er wird über die Gastgeberkarte in der ersten Runde des World Cafés zufällig gekürt. Gastgeber ist, wer die Gastgeberkarte an seinem Platz verdeckt vorfindet. Der Gastgeber hat die Aufgabe, die Teilnehmer am Tisch zu begrüßen und kann entscheiden, ob er beim Signalton für die nächste Gesprächsrunde selbst als Gastgeber sitzen bleibt oder die Gastgeberkarte einem anderen Teilnehmer am Tisch überlässt. Diese Gastgeberkarte ist

[322] Die Café Etikette wurde von den Begründern des World Cafés entwickelt. In der vorliegenden Analyse wurde diese auf kleine Tischaufsteller gedruckt und so für alle sichtbar auf dem Tisch platziert.

wichtig, damit die Rollenverteilung in Gastgeber und Reisender klar unterschieden ist. Auf der Gastgeberkarte[323] stand:

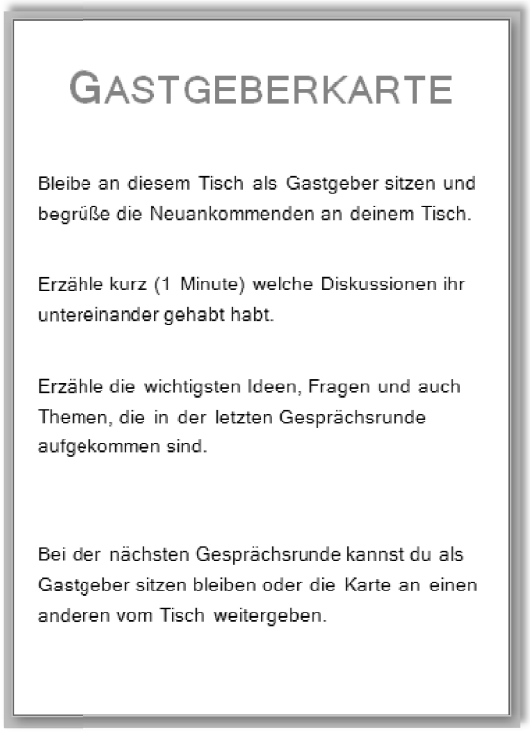


Abbildung 30: Gastgeberkarte des World Cafés. Eigene Darstellung

In drei aufeinander aufbauenden Gesprächsrunden, die jeweils ca. 20 Minuten dauerten, hatten die Partnerinnen die Möglichkeit, auf den Tischdecken Gedanken und Ideen festzuhalten. Die Gesprächsrunden wurden durch einen Gong beendet und neu gestartet.

2. Der Impulsvortrag

Der Zeitrahmen für den Ablauf des World Cafés wurde so geplant, dass der Impulsvortrag, der die Zielsetzung und den Ablauf des World Cafés erläuterte, und die Umsetzung des World Cafés mit einer zeitlichen Unterbrechung stattfanden. Diese Unterbrechung hatte zum Ziel, den Spannungsbogen zur Arbeitsform aufrechtzuerhalten. Eine geeignete Unterbrechung war das gemeinsame Mittagessen. Hierbei konnte in lockerer Atmosphäre ein erster Gedankenaustausch stattfinden.

Der Impulsvortrag sollte auf das Thema einstimmen und grundlegende Überlegungen anstoßen. Um die Methodik Gruppendiskussion umsetzen zu können, war es wichtig, den Kontext für das Zusammentreffen zu klären und das Thema für die Arbeitsform vorzugeben.

[323] Die Gastgeberkarte ist ein methodisches Element, dass die Rollenverteilung klar trennt, ohne dass sich die Teilnehmer selbst entscheiden müssen. Das gewährt einen reibungslosen Ablauf. Die Entwicklung wird bei Whole System Associates beschrieben.

Das übergeordnete Thema des World Cafés war die Identifizierung der Kommunikationsstrukturen im Untersuchungskollektiv. Um die Ergebnisse auswertbar zu machen, war es notwendig, das abstrakte Thema in eine bildliche Sprache zu bringen und wesentliche Fragen zu stellen. So entstand eine Metapher für das Thema.

Im Impulsvortrag wurde die Flussmetapher als Visualisierung des Netzwerks eingeführt. Diese Einführung bewirkte die Möglichkeit, die Arbeitsform World Café zu steuern und zu moderieren. Freie Assoziationen und ergebnisoffene Prozesse konnten so initiiert werden. Für die bildliche Darstellung der Kommunikationsstrukturen war es erforderlich verschiedene Aspekte mit einzubeziehen:

1. Das Netzwerk selbst
2. Die Netzwerkpartnerinnen
3. Die Informationen, die im Netzwerk als Kommunikation vermittelt werden
4. Die Krisen, die entstehen können

Diesen Aspekten wurden nun im Bild des Kommunikationsflusses metaphorische Bilder zugeordnet. Sie sind im weiteren Verlauf näher erläutert.

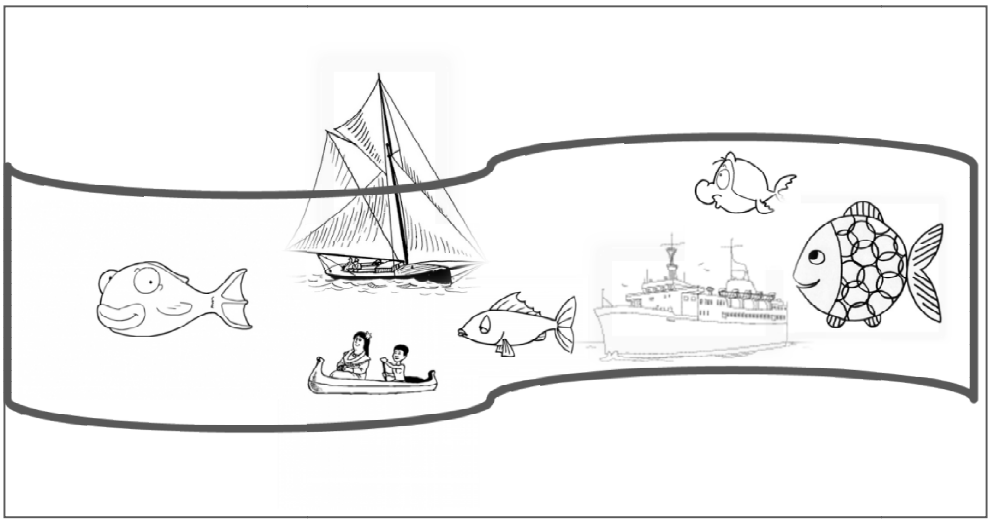


Abbildung 31: Flussmetapher. Impulsvortrag. Eigene Darstellung

Die Flussmetapher[324] wurde so aufgebaut, dass der Fluss das Netzwerk symbolisiert, das immer im Fluss ist und einen Kommunikationsfluss beinhaltet. Die Boote stellten die Netzwerkpartner[325] dar. Die unterschiedlichen Bootarten symbolisierten die unterschiedlichen Mitgliedertypen und Charaktere der Netzwerkpartner. Es gab zum Beispiel Segelboote,

[324] Die Flussmetapher entstand in theoretischen Überlegungen ein Netzwerk zu symbolisieren. Naheliegend wäre ein Netz, jedoch wird dann nicht deutlich, dass die Kommunikation einen Prozess darstellt, der sich im Fluss befinden sollte, um jeden zu erreichen. So wurde der Fluss als geeignetes Bild angenommen.

[325] Die Boote, als Symbol für die Netzwerkpartner, wurden gewählt, da eine plakative Darstellung der Netzwerktypen erforderlich war, die in das Bild der Flussmetapher passt. Hergeleitet wurden die Bootarten, aus der theoretischen Überlegung des DISG Modells.

große Dampfer, aber auch Ruderboote oder Speedboote. Jedes Boot hatte seinen eigenen Charakter und seine eigenen Eigenschaften.

Die Fische[326] symbolisierten die Informationen im Netzwerk, die im Fluss mit schwimmen und herausgefischt, aber auch gepflegt werden müssen, damit sie bei jedem ankommen können. Unterschiedliche Fischarten wurden deutlich, die wiederum unterschiedlich gepflegt werden müssen.

Die aktuelle Situation im Netzwerk sieht so aus, dass diese Fische nicht bei jeder Netzwerkpartnerin ankommen. Die Informationen konnten nicht zu allen durchdringen. Dies symbolisierte die Krisen des Kommunikationsflusses im Untersuchungskollektiv. Dieses Bild wurde durch die Erweiterung der Flussmetapher mit Seerosen deutlich gemacht.

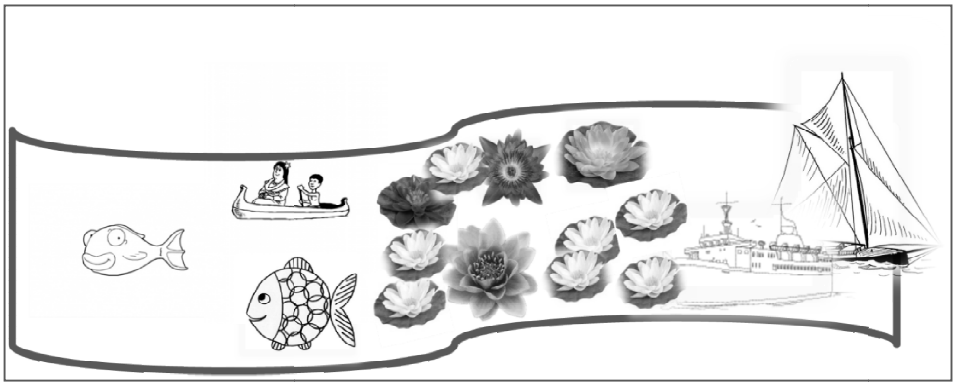


Abbildung 32: Individualität durch Seerosen. Eigene Darstellung

Die Seerosen symbolisierten die eigene Individualität der Netzwerkpartnerinnen. Sie zeigten das Verschönern des Netzwerks nach außen, wohingegen die Konsequenz für den Kommunikationsfluss nicht bedacht wurde. Bei einem Zuviel an Seerosen bremsen sie die Boote aus und ersticken die Fische, da nicht mehr genügend Sauerstoff zu ihnen durchdringt. Ebenso wird der Netzwerkfluss verlangsamt. Das bedeutet eine zu große individuelle Entfaltung bremste andere Netzwerkpartner im Fortkommen und behinderte die Weitergabe der Informationen, da das Augenmerk auf die Verschönerung des Flusses gelegt wurde und nicht auf die Hege und Pflege der Fische.
Die Lösung, die angeboten wurde ist die eigene Individualität zu behalten, jedoch nicht den Netzwerkfluss aus den Augen zu verlieren.

Daher wurde das nächste Bild so gewählt, dass die Seerosen nicht mehr über den gesamten Fluss verteilt sind, sondern sich am Rand des Flusses platzieren. So kann der Fluss fließen und wird nicht durch die Seerosen im Fluss behindert.

[326] Der konsequente Aufbau der Flussmetapher forderte eine Symbolik für die Informationen, die in einem Netzwerk vorhanden sind. Hier lag die Symbolik der Fische nahe, denn Fische bewegen sich frei, können von jedem Boot gefischt werden und wachsen bei Pflege heran.

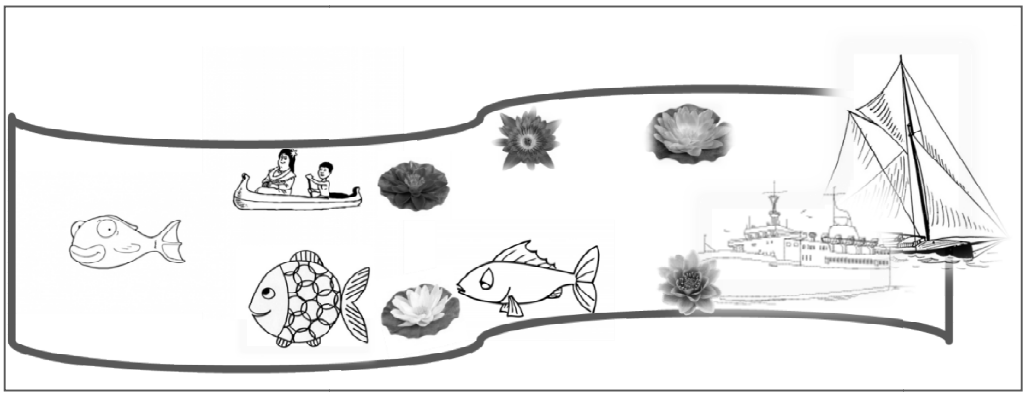


Abbildung 33: Lösung Netzwerkfluss. Eigene Darstellung

Um einen auswertbaren, analytischen Prozess zu starten und die Strukturen der Kommunikation zu erforschen, wurden wesentliche Fragen zum World Café gestellt. :

Der Informationsfluss im Netzwerk.

Wie kann ich ihn pflegen?

Was gebe ich hinein, was nehme ich heraus?

Diese Leitfragen waren als Powerpoint-Folie während des World Cafés an der Wand zu sehen. Es bestand für alle Teilnehmer die Möglichkeit diese immer wieder anzuschauen und neue Gedankenanstöße mitzunehmen.

Im Hintergrund lief während der gesamten Gesprächsrunden klassische Musik, um die Gedanken und Ideen anzuregen.

3. Abschluss – Erkenntnisse vorstellen

Während der letzten Runde wurden an jedem Tisch zwei Moderationskarten ausgeteilt. Auf diesen sollten die Teilnehmer die für sie wichtigsten Erkenntnisse der Gesprächsrunden festhalten.

Nach Abschluss der dritten Gesprächsrunde wurden die Karten eingesammelt und von der Moderatorin an eine Pinnwand geheftet, wobei sie diese thematisch ordnete. In einer abschließenden gesamten Vorstellung der Ergebniskarten durch die Moderatorin hatten die Teilnehmer die Möglichkeit, eventuell falsch geordnete Karten zu korrigieren und weitere Kommentare abzugeben.

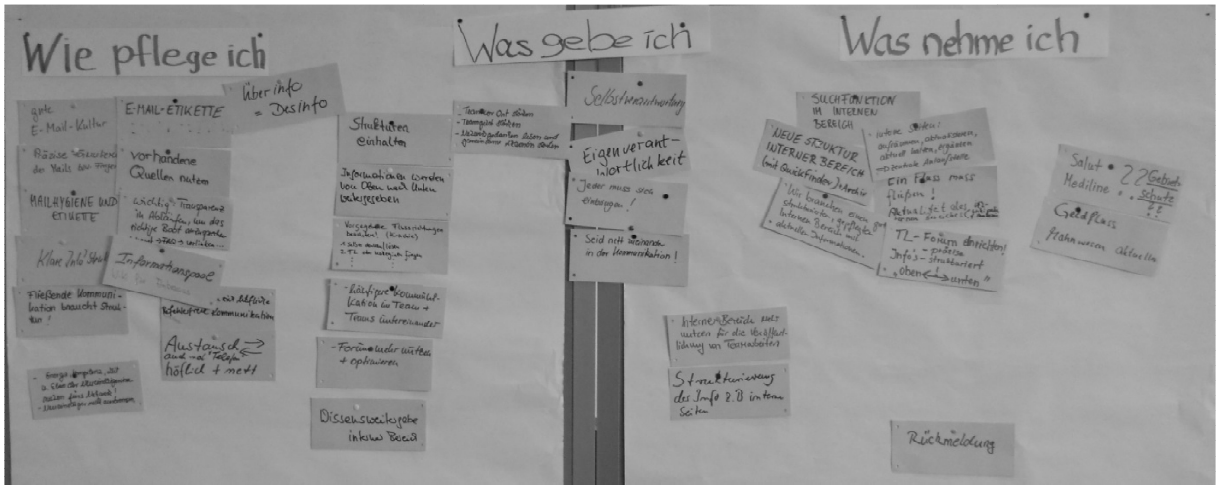


Abbildung 34: Ergebniskarten World Café. Eigene Darstellung

Die Moderationskarten wurden nach drei Kategorien eingeteilt. „Wie pflege ich“, „Was gebe ich“ und „Was nehme ich“. Diese drei Kategorien ergaben sich aus den Leitfragen. Dieser Abschluss des World Cafés wird für die offene Codierung im Ergebnisteil herangezogen. (Einzelabbildungen im Anhang Abb. A 20-A22)

Die Tischdecken des World Café wurden nach der Hauptversammlung einzeln abfotografiert und zur weiteren Analyse durch die Autorin archiviert. Beispiele der Tischdecken sind in den folgenden Bildern aufgeführt. Die gesamten Tischdecken sind im Anhang Abb. A2ff. wieder zu finden.

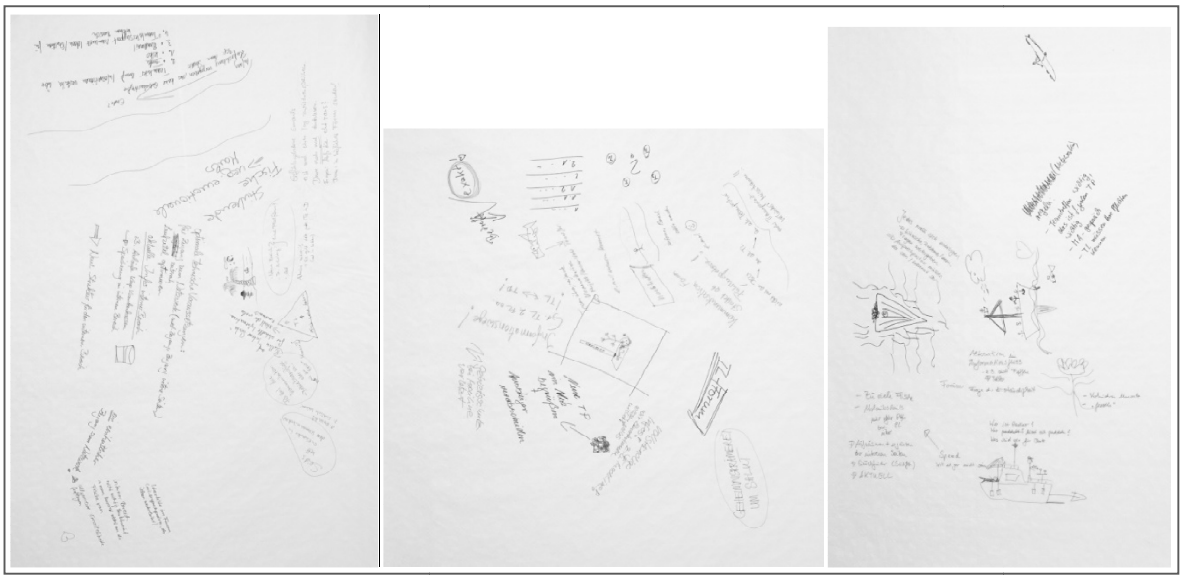


Abbildung 35: Tischdecken der Tische 8, 11 und 15. Eigene Darstellung

7 ERGEBNISSE

Im nun folgenden Ergebnisteil werden die Analysen der Tischdecken des World Cafés vorgestellt. Die Analysen betreffen verschiedene Bereiche der Kommunikation und der Netzwerktypen des Untersuchungskollektivs. Durch die hermeneutische Herangehensweise der Analyse ergaben sich immer wieder neue Gesichtspunkte, die es zu analysieren galt. Die Ergebnisse sind thematisch sortiert und entsprechen nicht unbedingt dem zeitlichen Verlauf der Auswertung.

Die Analyse der Daten soll es ermöglichen, die Ergebnisse mit der Theorie in Übereinstimmung zu bringen. Für einen ersten genauen Überblick zum Untersuchungskollektiv werden dessen Merkmale aufgezeigt, worauf die offene Codierung der Daten des World Cafés folgt.

7.1 MERKMALE DES NETZWERKS DR. AMBROSIUS®

In Kapitel 1-4 wurden die theoretischen Grundlagen für die Charakterisierung von Netzwerken gelegt. Analog zu diesen Merkmalen erfolgt eine Einordnung des Netzwerks DR. AMBROSIUS®. Es werden die Merkmale herangezogen, die für die Beschreibung wichtig erscheinen.

Offenheit / Sichtbarkeit

Das Netzwerk DR. AMBROSIUS® ist ein offenes Netzwerk. Jeder kann Mitglied werden, sofern er die Qualifikation zur Fachkraft der Ernährung besitzt. Diese Offenheit spiegelt sich in der Sichtbarkeit wieder. Durch Internetpräsenz und Auftritte in verschiedenen Medien ist das Netzwerk öffentlich sichtbar und für Interessierte zu erkennen. Es ist ein offenes und formal sichtbares Netzwerk.

Reichweite

Die Reichweite des Netzwerks wird als überregional bezeichnet. Jede Unternehmerin vor Ort ist einen Teil des Netzwerks. Die Netzwerkmitglieder sind deutschlandweit vertreten. Jede Region in Deutschland kann durch ein Netzwerkmitglied betreut werden.

Vertragsart

Das Netzwerk DR. AMBROSIUS® verfügt über verschiedene Formen von Verträgen. Zu Beginn der Zugehörigkeit wird ein Kooperationsvertrag zwischen Frau Dr. Ambrosius und dem neuen Netzwerkmitglied geschlossen. Darin werden die Formen der Arbeitsweise miteinander definiert. Es gibt keine Vertragslaufzeiten und der Kooperationsvertrag ist beidseitig jederzeit kündbar.

Während der Arbeit im Netzwerk gibt es verschiedene Arten von Verträgen, je nach Arbeitsauftrag. Es gibt sowohl Projektverträge, die die Provisionsaufteilung bei verschiedenen Arbeitsprojekten festlegen, als auch eine Art Lizenzverträge, die die Nutzung der verschiedenen Betreuungskonzepte regeln.

Bis auf die Kooperationsverträge bestehen die meisten Verträge aus informellen Absprachen, die innerhalb des Netzwerks gelten. Somit ist die vertragliche Bindung im Netzwerk eher als informell zu betrachten.

Stabilität

Das Merkmal der Stabilität äußert sich in der Länge der Zusammengehörigkeit eines Netzwerks. Das Netzwerk DR. AMBROSIUS® besteht seit über 15 Jahren und kann somit als zeitlich stabil bezeichnet werden. Die geringe Fluktuation innerhalb des Netzwerks unterstreicht die auf dauerhafte Bindung angelegte Zusammenarbeit der Netzwerkpartner. Die Kooperationsverträge geben die unbefristete Zusammenarbeit an.

Verflechtungsrichtung

Die Verflechtungsrichtung im Netzwerk DR. AMBROSIUS® kann aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet werden.

Eine horizontale Verflechtung findet statt, wenn zwei Netzwerkmitglieder ihre Kompetenzen bei einem gemeinsamen Projekt einbringen.

Als vertikale Verflechtung kann die Zusammenarbeit mit anderen Professionen genannt werden, insbesondere die Zusammenarbeit mit Ärzten. Diese Verflechtungsrichtung richtet sich an externe Partner der einzelnen Netzwerkmitglieder. Beide Partner gehören der gleichen Branche an.

Bei der diagonalen Verflechtung arbeiten Partner unterschiedlicher Branchen miteinander. Zum Beispiel die Netzwerkpartnerin vor Ort mit einer Werbeagentur.

Die vertikale und diagonale Verflechtungsrichtung eines Netzwerks bezieht sich streng genommen nicht direkt auf die Struktur des Netzwerks DR. AMBROSIUS®. So kann das Netzwerk selbst hauptsächlich durch eine horizontale Verflechtung beschrieben werden.

Dichte / Netzwerkgröße

Das Netzwerk DR. AMBROSIUS® umfasst 136 Netzwerkmitglieder. Diese Größe des Netzwerks kann als komplex bezeichnet werden. Es ist nicht mehr möglich, mit jedem Netzwerkmitglied einen persönlichen Kontakt aufzubauen.

Steuerungsform

Die Steuerung des Netzwerks geht im Kern von Frau Dr. Ambrosius aus. Sie bezieht in ihre Entscheidungen die Steuerungsgruppe mit ein. Diese Art der Steuerung wird als zentrale Steuerung bezeichnet und dadurch ist das Netzwerk DR. AMBROSIUS® hierarchisch geführt.

Entstehung

Das Netzwerk DR. AMBROSIUS® ist als ein geplantes Netzwerk von der Gründerin ins Leben gerufen worden. Es kann als ein Top-down-Netzwerk bezeichnet werden. Jedoch muss angemerkt werden, dass die weitere Entwicklung des Netzwerks ebenso Aspekte eines ermergenten Netzwerks beinhaltet. Durch die Einbeziehung der gesamten Netzwerkmitglieder werden Entscheidungen über die Zielsetzung des Netzwerks von der Summe der Netzwerkmitglieder getragen. Dies kann als Bottom-up-Entstehung bezeichnet werden.

In der vorliegenden Arbeit wird ein Beraterinnennetzwerk untersucht, das Charakteristika von Unternehmensnetzwerken und strategischen Netzwerken aufweist.

Das Untersuchungskollektiv kann, wie in Tabelle 15 aufgezeigt, charakterisiert werden:

Tabelle 15: Charakterisierung des Untersuchungskollektivs. Eigene Darstellung

Charakteristikum	DR. AMBROSIUS®
Offenheit	offen
Reichweite	Überregional
Vertragsart	Lizenzvertrag, Kooperationsvertrag, Projektvertrag
Stabilität	dauerhaft
Verflechtungsrichtung	horizontal
Dichte / Netzwerkgröße	Komplex
Sichtbarkeit	Formal
Steuerungsform	hierarchisch
Entstehung	Top-Down

Durch das Zusammenführen der einzelnen Kriterien kann das Beraterinnen-Netzwerk DR. AMBROSIUS® nicht in eine Kategorie der bestehenden Definitionen eingeordnet werden.

Das Netzwerk hat viele Merkmale eines strategischen Netzwerks, wie die Steuerungsform, einige eines Unternehmensnetzwerks, wie die Entstehung oder die vertragliche Gestaltung, und eines Kooperationsnetzwerks, wie die Stabilität. Da sich hier die Merkmale des Unternehmensnetzwerks auch in den Merkmalen des Kooperationsnetzwerks widerspiegeln, können diese im Fall des Untersuchungskollektivs synonym verwendet werden. Die Steuerungsform ist hierarchisch und kann in Anlehnung an die Definition der Systemkooperationsnetzwerke mit einem sogenannten Systemkopf beschrieben werden.

Als Folge kann ein neuer Begriff für das Netzwerk DR. AMBROSIUS® gebildet werden:

Strategisches Kooperationsnetzwerk mit Systemkopf.

7.2 OFFENE CODIERUNG

Für die Auswertung der Tischdecken des World Cafés bedarf es einer Übersetzung der Aussagen der Tischdecken in Codes.

Laut den Prinzipien der Grounded Theory wird das Datenmaterial im ersten Schritt einer offenen Codierung unterzogen. Das Ziel dieser offenen Codierung ist das Herausarbeiten von ersten Bedeutungszuweisungen, die im Datenmaterial vorhanden sind. Dies erfolgt über

mehrmaliges Analysieren des Datenmaterials und Zuweisung von Codes. Im ersten Schritt werden Gemeinsamkeiten von Aussagen auf den Tischdecken herausgearbeitet und zu Codes gruppiert.

Diese erste Codierung ergibt folgende Codes:

- Struktur
- Emotion
- Metapher Fluss (direkter Bezug zum Impulsvortrag)
- Sonstiges

Unter dem Code Struktur werden alle Aussagen zusammengefasst, die sich auf strukturelle Elemente des Netzwerks beziehen. Hierunter werden Aussagen verstanden, die der Organisation zugeordnet werden können, sowie die schriftliche und mündliche Kommunikation im Netzwerk, ebenso Abläufe, die im Netzwerk vorhanden sind.

Beispiele für Aussagen zum **Code Struktur** sind:

> *„Wir brauchen neue Kommunikationsstrukturen von PGL, Programmleitern, Teamleitern und nach unten. Alle sollten gleiche Infos erhalten.“* (Tisch 2, Stelle 13)
>
> *„Finanztransparenz“* (Tisch 2, Stelle 7)
>
> *„Strukturen schaffen“* (Tisch 3, Stelle 9)
>
> *„Feste Termine blocken, langfristig, um komplizierte Terminabsprachen zu vermeiden (zu viele Mails).“* (Tisch 3, Stelle 17)
>
> *„Stille Post Phänomen: Informationen von der Zentrale kommen bei uns anderen falsch an.“* (Tisch 4, Stelle 10)

Der **Code Emotion** beinhaltet Aussagen, die bewertende, emotionale Wörter enthalten.

> *„der Ton macht die Musik.“* (Tisch 1, Stelle 3)
>
> *„[…] Es ist besser miteinander zu reden, als übereinander. Los reden!“* (Tisch 2, Stelle 4)
>
> *„[…] Emotionen aus Mail weglassen.“* (Tisch 3, Stelle 12)
>
> *„Man wird ausgebremst.“* (Tisch 4, Stelle 15)

„Wir sind Kunden, wir sind Geschäftspartner!“ (Tisch 6, Stelle 8)

„Nimm ruhig, es ist genügend da, dann kannst du auch geben.“ (Tisch 6, Stelle 9)

„Sich einbringen.“ (Tisch 7, Stelle 12)

„Seid nett zueinander in der Kommunikation […].“ (Tisch 8, Stelle 18)

„Keine emotionalen Mails schreiben.“ (Tisch 9, Stelle 4 und 6)

„Freundlichkeit untereinander, jeder wünscht sich freundlich und respektvoll behandelt zu werden und jedes Anliegen ist berechtigt, oder?“ (Tisch 10, Stelle 2)

Metapher Fluss spiegelt als Code den Impulsvortrag und seine direkte Übertragung auf die Aussagen auf den Tischdecken wider.

„kleine Fische wachsen, größere müssen bearbeitet werden“ (Tisch 1, Stelle 6)

„Bär frisst Lachse, Schutzgebiete für junge Fische“ (Tisch1, Stelle 11)

„Welche Schiffe gibt es denn?“ (Tisch 3, Stelle 8)

„Fluß wird überfischt“ (Tisch 6, Stelle 10)

„Ein Fluss muss fließen“ (Tisch 10, Stelle 11)

„Speedboot will ich nicht sein“ (Tisch 15, Stelle 9)

„Seerosen verhindern Umsatz, fesseln“ (Tisch 15, Stelle 11)

Nach der Zuordnung zu den drei Codes sind wenige Aussagen nicht codiert, diese werden unter dem Code Sonstiges zusammengefasst. Sonstiges betrifft alle Aussagen die relevant erscheinen, jedoch keinem anderen getroffenen Code zugeordnet werden können.

Tabelle 16: Code Sonstiges aus MAXQDA. Eigene Darstellung

Dokument	Anfang	Ende	Segment
Tisch 10	13	13	Fusion BKK Gesundheit und DAK, aber bitte nur mit uns!
Tisch 10	15	15	Sprechstunde
Tisch 11	3	3	- Geheimniskrämerei um Salut
Tisch 11	6	6	- Gebietsschutz bei Mediline verletzt
Tisch 11	7	7	- Info mit Hammer in Kopf
Tisch 11	11	11	- Nachhalten
Tisch 12	4	4	- Selbstgemachter Druck auf Kosten anderer
Tisch 12	13	13	- Dringlich / wichtig, Unterlagen
Tisch 13	3	3	- Outsourcen, Rechnung, Wiesbaden Callcenter
Tisch 13	6	6	- Motivation
Tisch 18	7	7	- Newsletter auf die eigene Homepage

Die Betrachtung der Codes lässt erkennen, dass die Tischdecken teilweise Häufungen von einzelnen Codes aufweisen. Diese Häufungen können mit der computergestützen Software MAXQDA als Punkte deutlich gemacht werden, indem die Codes in Relation zu den Tischdecken gesetzt werden.

Abbildung 36 zeigt, dass Tisch 1 eine starke Häufung des Codes Metapher Fluss aufweist, Tisch 9 des Codes Struktur, Tisch 11 des Codes Sonstiges und Tisch 13 des Codes Emotion. Je größer und roter die Punkte, desto mehr Aussagen werden dem Code zugeordnet. Ein Ansatz zur Erklärung dieses Phänomens kann sein, dass die Tische durch die Gastgeber immer die zuvor diskutierten Aussagen zusammengefasst bekommen haben. So wurde jede weitere Gesprächsrunde in eine ähnliche Richtung gelenkt.

Aussagen auf den Tischdecken können mehreren Codes zugeordnet werden. Für eine klare Trennung und Auswertbarkeit wurde versucht, die Aussagen eindeutig zuzuordnen und Doppelungen zu vermeiden.

Durch das systematische mehrmalige Codieren des Datenmaterials und die getrennte Auswertung der Daten kann es bei einer Zusammenführung der Auswertungen zu Überschneidungen kommen. Das bedeutet, dass der gleiche Satz sowohl beim Code Struktur als auch bei einem anderen Code codiert wurde. Die Überschneidungen können als Aussagen identifiziert werden, die sehr charakteristisch für die Codes sind. Durch die computergestützte Analyse werden die Überschneidungen von Codes deutlich gemacht. Durch die Anwendung der Visual Tools der Software können die Überschneidungen anhand von Punkten oder Zahlen dargestellt werden.

Die Code-Überschneidungen in Abbildung 37 werden durch die Größe der Punkte kenntlich gemacht. Die horizontale und vertikale Beschriftung trägt jeweils die Codes ab, wobei die horizontale Beschriftung auch die Subcodes[327] vom Code Struktur darstellt.

Abbildung 38 stellt die Überschneidungen in der absoluten Häufigkeit dar. Es ist erkennbar, dass Überschneidungen bei den Codes Metapher Fluss und Struktur bestehen (57 Aussagen; Zahlenwerte vergleiche Abbildung 38), des Weiteren bei den Codes Emotion und Struktur (83 Aussagen). Die Überschneidungen von Struktur und Struktur sind der Subcodierung geschuldet. Die horizontale Beschriftung Zugang ins Netzwerk bis Treffen, zeigt die Subcodes von Struktur. Hier finden sich häufig Überschneidungen, da diese Aussagen teilweise mehreren Subcodes zugeordnet werden konnten.

[327] Die Subcodes zum Code Struktur werden im weiteren Textverlauf noch näher erläutert.

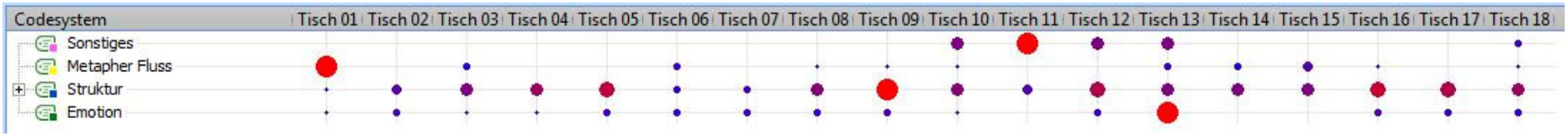


Abbildung 36: Codierung der Tischdecken. Code-Matrix aus MAXQDA. Eigene Darstellung

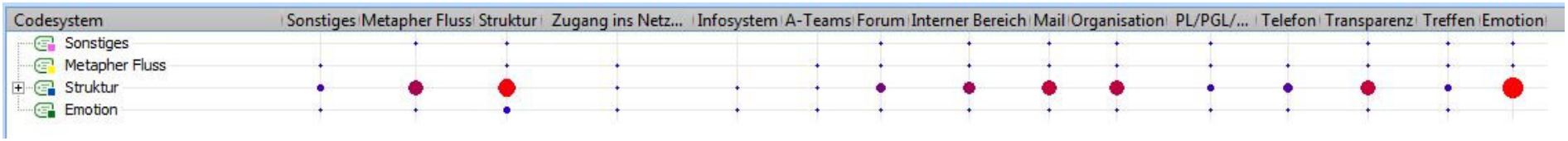


Abbildung 37: Code Überschneidungen anhand von Punkten. Code-Relation aus MAXQDA. Eigene Darstellung

Codesystem	Sonstiges	Metapher Fluss	Struktur	Zugang ins Netz...	Infosystem	A-Teams	Forum	Interner Bereich	Mail	Organisation	PL/PGL/...	Telefon	Transparenz	Treffen	Emotion
Sonstiges		2	5				1	4	4	4	2		4	1	4
Metapher Fluss	2		11	1		1	5	7	8	8	2	4	8	2	9
Struktur	25	57	80	5	4	8	41	54	64	62	22	30	65	21	83
Emotion	4	9	15	1	1	2	7	10	11	13	4	5	11	3	

Abbildung 38: Code Überschneidungen anhand von Zahlen. Code-Relation aus MAXQDA. Eigene Darstellung

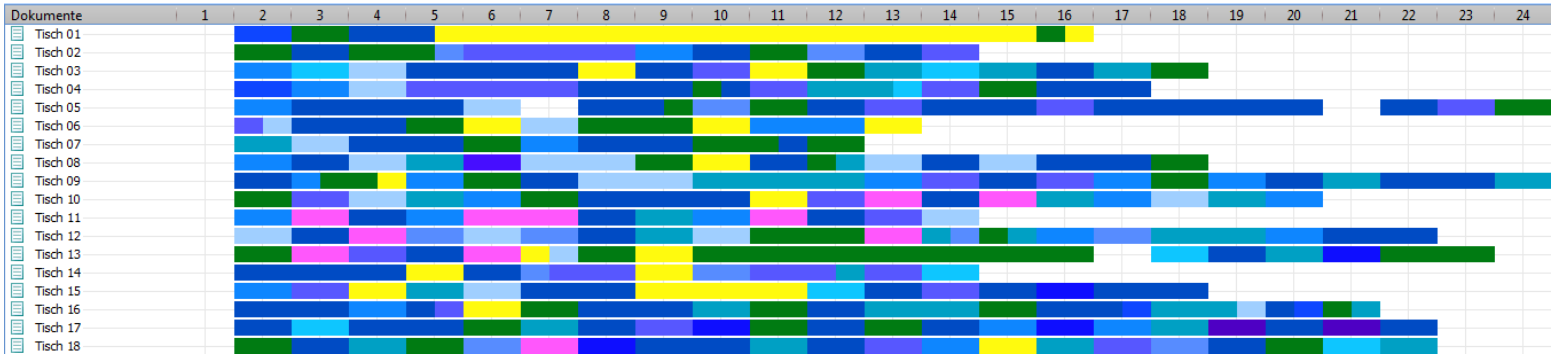


Abbildung 39: Bildliche Darstellung - Häufigkeiten der Codes aus MAXQDA. Eigene Darstellung

Für eine optische Aufbereitung der Codes werden diesen Farbattribute zugeordnet. Die Analysesoftware ermöglicht eine bildliche Darstellung der Häufigkeiten der vorkommenden Codes. Abbildung 39 stellt die Dokumente 1 bis 18 dar und die codierten Textfragmente als farbliche Komponente. In der horizontalen Zeile sind die Stellen aufgeführt, an denen die Textfragmente zu finden sind. Es wird zum Beispiel ersichtlich, dass ein blaues Textfragment auf Tisch 1, an Stelle 2 und 4 zu finden ist. Alle blau schattierten Bestandteile stehen für den Code Struktur und die Subcodes. Grüne Bestandteile entsprechen dem Code Emotion, gelbe Metapher Fluss und rosa stehen für Sonstiges. Es ist erkennbar, dass der Code Struktur die häufigsten Nennungen aufweist.

Abbildung 40: Häufigkeiten der Codes aus MAXQDA. Eigene Darstellung

Die Zuordnung von 249 Aussagen zum Code Struktur (siehe Abbildung 40) macht deutlich, dass die Struktur im Netzwerk einer näheren Betrachtung unterzogen werden sollte. Aus diesem Grund werden dem Code Struktur weitere Subcodes zugefügt. Die Subcodes lassen sich aus einer Ausdifferenzierung der Aussagen auf den Tischdecken entwickeln.

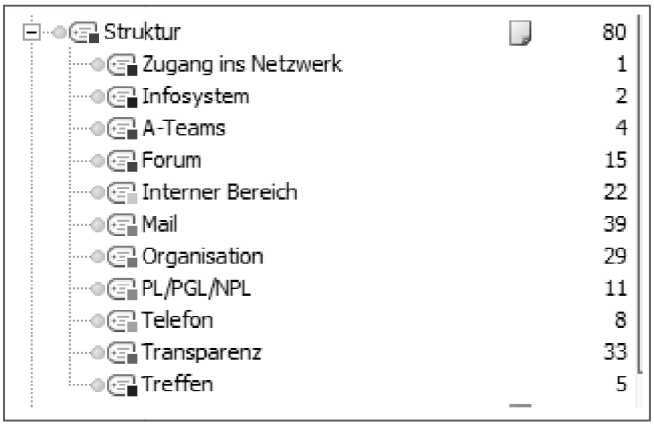


Abbildung 41: Untergliederung Code Struktur aus MAXQDA. Eigene Darstellung

Die Subcodierung vom Code Struktur betrifft verschiedene Bereiche der Netzwerkstruktur. Abbildung 41 zeigt die Subcodes vom Code Struktur auf. Die Subcodes Infosystem, Forum und Interner Bereich stehen für die Datenbanken und die interne Kommunikation des Netzwerks. Die Subcodes Mail und Telefon betreffen die nicht persönliche Kommunikation. Der Subcode Treffen und A-Teams sind die direkte, persönliche Kommunikation. Die Subcodes Zugang ins Netzwerk, Transparenz, Organisation und PL/ PGL/ NPL stehen für die allgemeine Struktur. Durch das Hinzufügen von Subcodes zum Code Struktur kann in

einem zweiten Analyseschritt eine bessere Gliederung der Aussagen erfolgen. Die Subcodes verdeutlichen die verschiedenen Strukturelemente des Netzwerks. Durch die Aufteilung wird erkennbar, dass die meisten Aussagen zur Struktur des Netzwerks den E-Mailverkehr und die Transparenz betreffen. Weitere Aussagen können zum Thema Organisation und Interner Bereich identifiziert werden. In der folgenden Tabelle sind je zwei Bespiele für die Subcodes dargestellt.

Tabelle 17: Beispiele Subcode Struktur. Darstellung aus MAXQDA

Dokument	Code	Anfang	Ende	Segment
Tisch 01	Struktur\A-Teams	2	2	Arbeit/ Aufgaben verteilen
Tisch 04	Struktur\A-Teams	2	2	- A-Team sollte Aufgaben delegieren
Tisch 05	Struktur\Forum	3	3	- Forum : bitte nur Fakten
Tisch 05	Struktur\Forum	15	15	- Forum : Wo seid ihr alle?
Tisch 17	Struktur\Infosystem	19	19	- Infosystem klarer strukturieren
Tisch 17	Struktur\Infosystem	21	21	- Ansprechpartner zu Problemen oder neuen Infos die ins Infosystem gestellt werden dazu schreiben
Tisch 03	Struktur\Interner Bereich	4	4	Bitte nur im Internen Bereich bleiben und weiterentwickeln
Tisch 04	Struktur\Interner Bereich	4	4	- FAQs für alle im Internen Bereich zusammenstellen
Tisch 03	Struktur\Mail	13	13	Lesebestätigungen
Tisch 03	Struktur\Mail	15	15	Abwesenheitsnotizen sind „Must"
Tisch 02	Struktur\Organisation	9	9	Videokonferenzen
Tisch 03	Struktur\Organisation	2	2	Regelmäßigkeit wichtig
Tisch 02	Struktur\PL/PGL/NPL	5	5	PGL Ebene nimmt nicht wahr, dass Infos weitergegeben werden müssen
Tisch 02	Struktur\PL/PGL/NPL	12	12	Frischer Wind in PGL Runde - maximal 2 Wahlperioden für PGL
Tisch 03	Struktur\Telefon	3	3	- Fetse Zeiträume für Teaminterne Telkos blocken (z.B. jeden 1. Montag im Monat von bis)
Tisch 03	Struktur\Telefon	14	14	Telefontermine zu kritischen Themen per Mail vereinbaren, Thema nennen
Tisch 02	Struktur\Transparenz	6	6	„das müsstest du doch wissen - Infos kommen vorher nicht an
Tisch 02	Struktur\Transparenz	7	7	Finanztransparenz
Tisch 13	Struktur\Treffen	21	21	HV Teilnahme, Regiotreffen, Teamtreffen
Tisch 15	Struktur\Treffen	16	16	Teamtreffen wichtig, für jeden TP wichtig
Tisch 08	Struktur\Zugang ins Netzwerk	6	6	Optimale teschnische Voraussetzungen für Zugang ins Netzwerk (NED Zugang, Zugang interne Seiten) zeitnah, Laufzettel optimieren

Auch die Subcodes können nach Überschneidungen analysiert werden. Eine nähere Betrachtung der Subcodes lässt Überschneidungen vor allem bei den Codes Struktur und Organisation erkennen (Abbildung 42). Dies wird durch die Größe der Punkte deutlich. Diese Überschneidungen können aus der Doppelcodierung von Aussagen entstehen, die sowohl die Struktur des Netzwerks als auch die Organisation dessen betreffen.

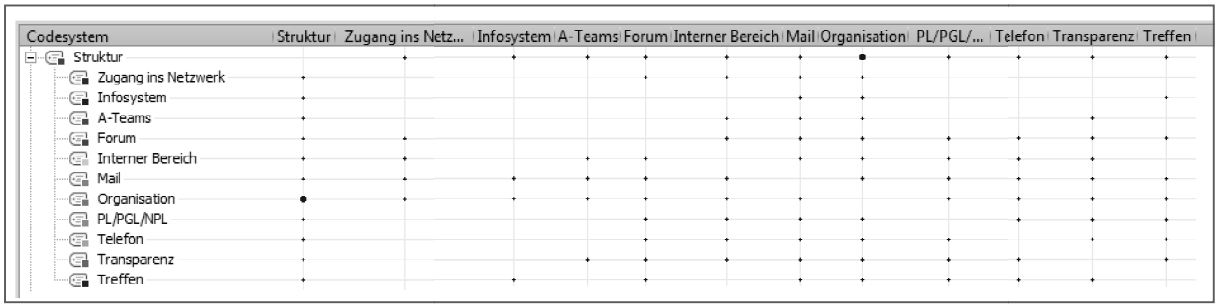


Abbildung 42: Subcode Struktur. Code-Relation aus MAXQDA. Eigene Darstellung

Zusammenfassend kann die offene Codierung als erster Analyseschritt zur Sichtung des Datenmaterials gesehen werden. Im Laufe der Analyse wird deutlich, dass sich der Großteil der Aussagen der Tischdecken auf den Code Struktur beziehen. Unter der Struktur wird hier vor allem die Transparenz des Netzwerks bemängelt. Aussagen wie „*das müsstest du doch wissen*" (Tisch 2, Stelle 6), fassen die fehlende Transparenz zusammen. Der Mailverkehr

und der Interne Bereich werden als Kommunikationstools beanstandet. Die folgenden Aussagen verdeutlichen dies:

„Mail Fragen / Anfragen – lange Wartezeiten“ (Tisch 4, Stelle 12)

„Erreichbarkeit der Leute schwierig, telefonisch und Mail“ (Tisch 4, Stelle 13)

„Allgemeine Emailetikette festlegen“ (Tisch 8, Stelle 5)

„Internen Bereich übersichtlicher gestalten“ (Tisch 5, Stelle 6)

„*Internen Bereich aktuell halten“* (Tisch 10, Stelle 4)

„Interner Bereich aktiv machen“ (Tisch 11, Stelle 14)

Ebenso wird der Struktur der Organisation im Untersuchungskollektiv Handlungsbedarf bescheinigt. Es wird zum Beispiel ein einheitlicher Zugang zum Netzwerk gewünscht (Tisch 8, Stelle 2), ebenso regelmäßige Rückmeldungen aus der Zentrale und Informationsweitergaben an alle Netzwerkpartner (Tisch 3, Stelle 2; Tisch 9, Stelle 5, Stelle 17 und 19; Tisch 10, Stelle 20). Die Notwendigkeit vom Engagement eines jeden Netzwerkpartners wird deutlich, „*Jeder muss sich einbringen […]“* (Tisch 15, Stelle 2), aber auch die Notwendigkeit zu wissen, wie das funktionieren kann, *„Wem soll ich Ideen und Infos erzählen?“* (Tisch 9, Stelle 3).

Wird die offene Codierung mit den direkten Ergebnissen aus dem World Café verglichen, so wird deutlich, dass die Codierung die Ergebnisse aus dem World Café bestätigt. Werden die Aussagen von „Wie pflege ich“, „Was nehme ich“ und „Was gebe ich“ geclustert, so wird erkennbar, dass viele Aussagen direkt mit den Codes Struktur und Emotion verknüpft werden können. Somit kann festgehalten werden, dass die Ergebnisse, die direkt nach dem World Café zusammengefasst wurden, durch eine tiefergehende Analyse aller Tischdecken bestätigt werden kann. Sie stellen somit für das Netzwerk charakteristische Aussagen zur Themenstellung dar.[328]

Nach der offenen Codierung werden die Aussagen der Tischdecken auf die Zugehörigkeit zu Netzwerktypen analysiert. Auf die offene Codierung wird in der Analyse zum GAP-Modell noch einmal Bezug genommen.

[328] Die Übersicht über die Moderationskarten bietet Anhang Abb A 20-22

7.3 MITGLIEDERTYPEN IN NETZWERKEN

Wie in Kapitel 3 beschrieben, können in einem Netzwerk neben den Rollen auch Mitgliedertypen identifiziert werden. Die Netzwerkrollen im Untersuchungskollektiv sind sichtbar und klar an Personen gebunden (vgl. Kapitel 6.2). Die Mitgliedertypen stellen Charaktereigenschaften von Netzwerkmitgliedern dar. Diese Charaktereigenschaften können anhand der Aussagen auf den Tischdecken aufgezeigt werden. Die Identifizierung verläuft in der Analyse nach drei Gesichtspunkten. Im Folgenden sind die Mitgliedertypen anhand des DISG-Modells, anhand des Impulsvortrags des World Cafés und aufgrund der hermeneutischen Analyse der Daten identifiziert.

7.3.1 MITGLIEDERTYPEN ANALOG DISG-MODELL

Im theoretischen Teil der Arbeit (vgl. Kapitel 3.2) werden Mitgliedertypen analog dem DISG-Modell eingeordnet. Im DISG-Modell werden vier Charaktertypen unterschieden, die anhand der vier Farben kenntlich gemacht sind.

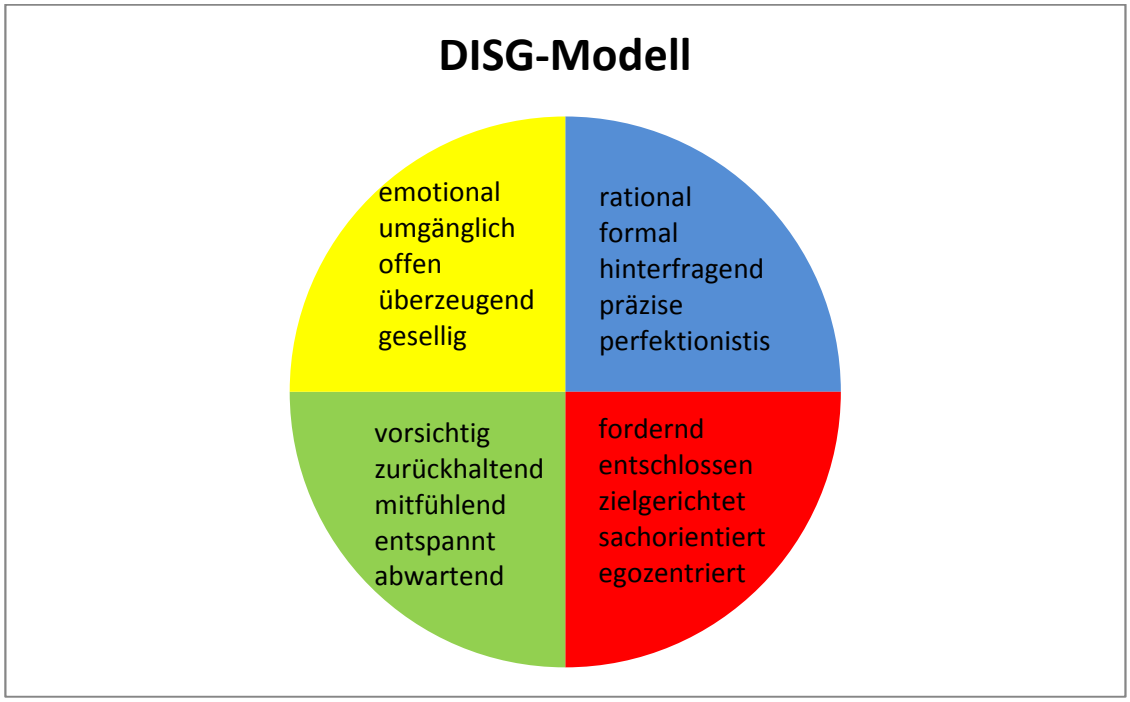


Abbildung 43: DISG Modell. Eigene Darstellung modifiziert nach Dörrenhaus (o.J.)

Jeder der genannten Mitgliedertypen kann durch die in der Abbildung 43 beschriebenen Kriterien identifiziert werden. Diese Kriterien werden für die Analyse eingesetzt. Anhand der Kriterien werden Aussagen auf den Tischdecken lokalisiert und den DISG-Typen

zugeordnet. Die Zuweisung der Aussagen auf den Tischdecken zu den Mitgliedertypen anhand des DISG-Modells ergibt folgende Verteilung der Häufigkeiten.

Von 77 insgesamt entdeckten Aussagen entfallen 25 auf den blauen Typ. 21 Aussagen können Typ Gelb zugeordnet werden, 18 Aussagen Typ Grün und 13 Aussagen entsprechen dem roten Netzwerktyp (vgl. Abbildung 44).

Abbildung 44: Häufigkeiten DISG-Mitgliedertypen. Eigene Darstellung

Im Folgenden sind die Aussagen, die den einzelnen Typen zugeordnet werden können aufgeführt.

Blau:

Tabelle 18: Aussagen bezogen auf DISG-Typ Blau

Code	Dokument	Anfang	Segment
Blau	Tisch 01	2	Arbeit/ Aufgaben verteilen
Blau	Tisch 01	8	Wo ist die Kläranlage?
Blau	Tisch 01	16	Der Informationsfluss ist eine Frage der Selbstdisziplin
Blau	Tisch 02	2	Früher war die HV basisdemokratischer, PGLs haben vorgedacht und wir haben entschieden. Heute bearbeiten und entscheiden PGLs Anregungen aus der HV aus der HV
Blau	Tisch 02	11	Ist Transparenz eventuell nicht gewollt?
Blau	Tisch 03	12	Emotionen aus Mails weglassen
Blau	Tisch 04	6	Mehr Übersicht über Abläufe und an wen ich mich im Fall wenden kann/ muss/ darf
Blau	Tisch 05	3	Forum: bitte nur Fakten
Blau	Tisch 05	4	Infos immer sachlich
Blau	Tisch 05	13	Struktur einhalten, wer ist zuständig?
Blau	Tisch 05	17	Strukturen einhalten
Blau	Tisch 05	18	Verantworungsbereich einhalten
Blau	Tisch 05	24	Forum: bitte kein Geschwafel, überflüssige Kommentare sparen
Blau	Tisch 07	9	Strukturierung des Forums; Fallbeispiele sortieren
Blau	Tisch 08	2	Ein einheitlicher Zugang zum Netzwerk
Blau	Tisch 08	4	Interner Bereich nicht richtig strukturiert, man kommt nicht an die Fische ran
Blau	Tisch 08	8	Neue Struktur für Internen Bereich
Blau	Tisch 08	16	Hirarchie: erst selber denken, dann TL
Blau	Tisch 09	4	Keine emotionalen Mails schreiben, keine stinkenden Fisch!
Blau	Tisch 11	13	Nicht nur an PGLs, an alle TL, an alle TP, mehr Transparenz verhindert Misstrauen!
Blau	Tisch 12	3	Knigge
Blau	Tisch 12	11	1. Denken; 2. Lesen; 3. Fragen
Blau	Tisch 16	9	Ich darf nicht schlampig arbeiten und den anderen den Druck machen
Blau	Tisch 16	12	Wenn ich gefragt werde zeitnah antworten und mein Zeitmanagement aktuell halten
Blau	Tisch 18	4	Fasse dich kurz, schreibe die Mail so wie du sie gerne lesen möchtest

Gelb:

Tabelle 19: Aussagen bezogen auf DISG-Typ Gelb

Code	Dokument	Anfang	Segment
Gelb	Tisch 01	3	der Ton macht die Musik
Gelb	Tisch 02	2	Früher war die HV basisdemokratischer, PGLs haben vorgedacht und wir haben entschieden. Heute bearbeiten und entscheiden PGLs Anregungen aus der HV aus der HV
Gelb	Tisch 02	4	Auf der Homepage im internen Bereich steht: Es ist besser miteinander zureden, als übereinander. Los reden!
Gelb	Tisch 03	12	Emotionen aus Mails weglassen
Gelb	Tisch 05	15	Forum: Wo seid ihr alle?
Gelb	Tisch 06	5	Geduld Respekt Höflichkeit, aber bitte auch antworten, relativ zeitnah, Flexibilität der Beraterinnen
Gelb	Tisch 06	6	Auch Gegenströmungen sind wichtig zum Weiterkommen
Gelb	Tisch 08	5	Allgemeine Emailetikette festlegen
Gelb	Tisch 08	9	Stinkende Fische – neg. emotionale Mails
Gelb	Tisch 08	11	Teamleiter muss Infos vertelen, z.B. über Treffen, Telko, Rundmail, Teamleitersupport sammelt Ideen, Studien für internen Bereich
Gelb	Tisch 08	12	Gefühlsgeladene Mails erstmal einen Tag liegen lassen. Dann nochmal druchlesen. Frage: Muss die echt raus? Dann in höflicher Form senden
Gelb	Tisch 08	17	Fördert die Kommunikation, Betriebsausflüge oder so
Gelb	Tisch 08	18	Seid nett zueinander in der Kommunikation: 1. Griasdi; 2. Sachlich bleiben
Gelb	Tisch 09	3	Wem soll ich denn Ideen und Infos erzählen? Ernst nehmen!
Gelb	Tisch 10	7	Stopp der Infofluss: kann zu Unmut und Fehlinformationen führen
Gelb	Tisch 11	12	Kommunikation startet ab Führungsebene
Gelb	Tisch 13	23	Persönliche Gespräche
Gelb	Tisch 15	16	Teamtreffen wichtig, für jeden TP wichtig
Gelb	Tisch 16	7	Wie man in den Wald ruft, so halt es zurück
Gelb	Tisch 16	15	Ich kommuniziere mit Empathie
Gelb	Tisch 18	8	Regelmäßige Teamtreffen erzeugen Verbindlichkeiten, machen produktiv, besser

Grün:

Tabelle 20: Aussagen bezogen auf DISG-Typ Grün

Code	Dokument	Anfang	Segment
Grün	Tisch 01	6	kleine Fische wachsen größere müssen bearbeitet werden
Grün	Tisch 01	11	Bär frisst Lachse, Schutzgebiete für junge Fische
Grün	Tisch 01	15	in Gezeitenstrom Austern setzen und Perlen ernten
Grün	Tisch 02	3	Jeder muss sich mit seinen Möglichkeiten einbringen!
Grün	Tisch 04	10	Stille Post Phänomen: Informationen von der Zentrale kommen bei uns anderen falsch an
Grün	Tisch 05	16	Verbesserungsvorschläge machen, wie kann ich das?
Grün	Tisch 06	9	Nimm ruhig, es ist genügend da, dann kannst du auch geben
Grün	Tisch 07	6	Mut zur Lücke!
Grün	Tisch 08	12	Gefühlsgeladene Mails erstmal einen Tag liegen lassen. Dann nochmal druchlesen. Frage: Muss die echt raus? Dann in höflicher Form senden
Grün	Tisch 09	3	Wem soll ich denn Ideen und Infos erzählen? Ernst nehmen!
Grün	Tisch 09	18	Persönliches Interesse an anderen
Grün	Tisch 10	2	Freundlichkeit untereinander, jeder wünscht sich freundlich und respektvoll behandelt zu werden und jedes Anliegen ist berechtigt, oder?
Grün	Tisch 14	8	Informationsfluss im Netzwerk; in welcher Form bekommst du Infos, mit welcher Person?
Grün	Tisch 15	9	Speedboot will ich nicht sein!
Grün	Tisch 15	10	Wo ist Padler?, Wer lässt sich paddeln? Was sind wir für Boote?
Grün	Tisch 17	13	Eigene Fehler eingestehen
Grün	Tisch 18	2	Bedenke: jeder hat seine Arbeit, lass Zeit zum Antworten
Grün	Tisch 18	5	Wenn die Wut mal überkocht, erstmal eine Runde um den Block und abkühlen, dann Mail/ Telefonat: die anderen sind auch nur Menschen

Rot:

Tabelle 21: Aussagen bezogen auf DISG-Typ Rot

Code	Dokument	Anfang	Segment
Rot	Tisch 02	13	Wir brauchen neue Kommunikationsstrukturen von PGL, Programmleitern, Teamleitern und nach unten. Alle sollen gleiche Infos erhalten
Rot	Tisch 02	14	Vergütungssystem aufklären
Rot	Tisch 04	2	A-Team sollte Aufgaben delegieren
Rot	Tisch 04	5	Mehr Transparenz
Rot	Tisch 04	6	Mehr Übersicht über Abläufe und an wen ich mich im Fall wenden kann/ muss/ darf
Rot	Tisch 04	15	Man wird ausgebremst
Rot	Tisch 06	8	Wir sind Kunden, wir sind Geschäftspartner!
Rot	Tisch 09	7	Eigenes Wissen ins Netzwerk stellen, Forum!
Rot	Tisch 09	13	Neue Ideen ins Netzwerk bringen, nicht für sich behalten. Erst an TL geben
Rot	Tisch 10	3	Rechnungsfluss, wo bleibt unser Geld? Mehr Rechnungsläufe
Rot	Tisch 12	12	Wo will ich hin, Was will ich erreichen, was will ich wissen, was will ich nicht wissen
Rot	Tisch 15	11	Seerosen verhindern Umsatz, Fesseln
Rot	Tisch 17	8	Forum: zielgerichtete Beiträge

Am Ende der Analyse analog der Mitgliedertypen resultiert der blaue DISG-Typ als am häufigsten auftretender Mitgliedertyp. Die Aussagen auf den Tischdecken können in der Mehrheit den rationalen und hinterfragenden Kriterien dieses Typs zugeordnet werden.

Für eine bessere Bestimmung der Netzwerktypen wird ein weiterer Analyseschritt angehängt.

7.3.2 MITGLIEDERTYPEN ANALOG DER FLUSSMETAPHER

Eine weitere Herangehensweise für die Auswertung der Tischdecken stellt die Analyse der Mitgliedertypen analog der Flussmetapher dar (vgl. Impulsvortrag des World Cafés Kapitel 6.5). Entsprechend dem Impulsvortrag des World Cafés können die Netzwerkmitglieder metaphorisch für verschiedene Arten von Booten auf dem Netzwerkfluss stehen. Die Bootarten können mit typischen Eigenschaften belegt werden, die sich aus der realen Beschreibung der Boottypen herleiten lassen. Anhand dieser Kriterien können die Aussagen zugeordnet werden.

Folgende Tabelle zeigt in der Übersicht die definierten Bootarten und deren Eigenschaften.

Tabelle 22: Mitgliedertypen analog Boottypen. Eigene Darstellung

Bootart	Eigenschaften
Speedboot	Fährt immer mit großer Geschwindigkeit Ist häufig im vorderen Feld anzutreffen Fährt alleine Wendet ab und zu, um sich zu vergewissern, ob jemand folgt Achtet mehr auf sich selbst, als auf andere Risikobereit
Dampfer	Fährt mit gleichbleibender Geschwindigkeit Ist träge Hat gerne mehr Menschen an Bord Gibt Sicherheit Kümmert sich um andere
Ruderboot	Ökologisch bewusst Kann Geschwindigkeit aufnehmen, braucht aber immer wieder Pausen Kann allein unterwegs sein, aber auch mit mehreren Personen
Segelboot	Ist angewiesen auf den Wind, für das Vorankommen Geduldig Kann nicht alleine gesteuert werden Teamarbeit ist sehr wichtig für das Vorankommen

Anhand der Eigenschaften werden im Folgenden den Bootarten Aussagen zugeordnet. Es werden nur einige treffende Beispiele für die einzelnen Bootarten genannt. Die gesamte Codierung ist in Anlage A7 zu finden. Aussagen, die dem Code **Speedboot** zugeordnet werden, betreffen vor allem das Vorangehen und die Eigenständigkeit im Handeln.

„Flußbegradigung – speed up […]“ (Tisch 1, Stelle 12)

„Der Informationsfluss ist eine Frage der Selbstdisziplin“ (Tisch 1, Stelle 16)

„Energie, Kompetenzen, Zeit der Neueinsteiger nutzen, sofort – nicht erst nach Jahren der Zugehörigkeit“ (Tisch 4, Stelle 8)

„Man wird ausgebremst“ (Tisch 4, Stelle 15)

„Verantwortliche nicht mit unnötigen Fragen belästigen“ (Tisch 5, Stelle 12)

„Fluß wird überfischt“ (Tisch 6, Stelle 10)

„Rechnungsfluss, wo bleibt unser Geld? […]“ (Tisch 10, Stelle 3)

„Überlegte Infoabfrage und eigenes Zeitmanagement“ (Tisch 14, Stelle 2)

„Überinfo = Desinfo“ (Tisch 14, Stelle 3)

Die Aussagen, die dem **Dampfer** zugeordnet werden, betreffen hauptsächlich die Eigenschaften der Sicherheit und sich um andere zu kümmern. Einige wesentliche Beispiele sind:

„Fischumleitung, Lachstreppen einbauen“ (Tisch 1, Stelle 10)

„Jeder muss sich mit seinen Möglichkeiten einbringen“ (Tisch 2, Stelle 3)

„Keine Angst haben sich zu Wort zu melden“ (Tisch 5, Stelle 11)

„Erfahrungen weitergeben“ (Tisch 7, Stelle 10)

„Persönliches Interesse an anderen“ (Tisch 9, Stelle 18)

„Wie man in den Wald ruft, so halt es zurück“ (Tisch 16, Stelle 7)

Für das **Ruderboot** können nur wenige Beispiele in den Aussagen ausgemacht werden, diese betreffen hauptsächlich ökologische Aspekte:

„Wo ist die Kläranlage?“ (Tisch 1, Stelle 8)

„Bär frisst Lachse, Schutzgebiete für junge Fische“ (Tisch 1, Stelle 11)

„Sich einbringen“ (Tisch 7, Stelle 12)

„Geben und Nehmen“ (Tisch 13, Stelle 2)

Aussagen, die dem **Segelboot** zugeordnet werden, betreffen neben dem Teamwork und die gemeinsame Arbeit in einem Netzwerk auch die Geduld, die aufgebracht werden sollte:

„A-Team sollte Aufgaben delegieren“ (Tisch 4, Stelle 2)

„Geduld in Fluss geben“ (Tisch 6, Stelle 13)

„Mut zur Lücke“ (Tisch 7, Stelle 6)

„Bestehende Teams besser regional zusammenfassen, damit Treffen möglich ist“ (Tisch 9, Stelle 29)

„Gemeinschaftssinn“ (Tisch 13, Stelle 8)

„[…] Coachinggruppen à la Jetzt brauch ich Aufträge“[329] (Tisch 13, Stelle 34)

„Teamtreffen wichtig, für jeden TP wichtig“ (Tisch 15, Stelle 16)

Insgesamt können 118 Aussagen den Boottypen zugeordnet werden. Die Verteilung ist in Abbildung 45 zu sehen. Die Abbildung zeigt, dass die Boottypen Dampfer und Speedboot mit 38 und 36 Aussagen fast gleichauf liegen, gefolgt von Segelboot mit 30 Aussagen und Ruderboot mit 14 Aussagen.

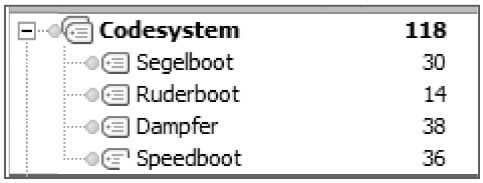


Abbildung 45: Häufigkeiten Mitgliedertypen analog Boottypen. Eigene Darstellung

Die zugeordneten Aussagen überschneiden sich bei der Codierung Ruderboot und Segelboot in drei Aussagen. Hier konnten die Aussagen bei beiden Boottypen eingeordnet werden. Weitere Überschneidungen gibt es nicht.

Der Boottyp Dampfer stellt im Netzwerk die häufigsten Netzwerkpartner dar. Die Eigenschaften der Bootarten können auf die Eigenschaften der Netzwerkpartner übertragen werden. So kann der Boottyp Dampfer mit Netzwerkpartnern assoziiert werden, die sich Neuerungen eher verschließen (nicht schnell reagieren), mit gleichbleibender Energie stetig arbeiten und gerne Menschen um sich haben, mit denen sie Gemeinschaft pflegen können, jedoch eher zum Zwecke der Geselligkeit als zum Zwecke des Vorantreibens des Netzwerks.

Anhand der Aussagen wird deutlich, dass das Speedboot ebenfalls sehr häufig im Netzwerk vertreten ist. Wird das Speedboot mit einer karrierebewussten Netzwerkpartnerin assoziiert, die stringent ihren Weg geht und im vorderen Feld zu finden ist, stellt sich die Frage: Warum kann das Untersuchungskollektiv nicht mehr Beratungsaufträge erfüllen und liegt hinter den eigenen Soll-Werten zurück?

Um diesem Sachverhalt zu verfolgen, werden in einem weiteren Analyseschritt die Mitgliedertypen nach dem DISG-Modell mit den Boottypen kombiniert.

[329] „Jetzt brauch ich Aufträge“ ist eine Fortbildungsveranstaltung des Netzwerks Dr. Ambrosius, in der der Geschäftssinn der Partnerinnen trainiert wird.

Für die Darstellung der Korrelationen der beiden Analysen können die Visual Tools von MAXQDA angewendet werden. Hierunter ist das Tool der Code-Relation einzuordnen. Dieses ermöglicht die Darstellung der Überschneidungen, die durch die vorhergehenden Analysen entstanden sind. Die Code-Relation ergibt dann folgendes Bild.

Codesystem	Grün	Blau	Gelb	Rot
Segelboot	28	21	22	18
Ruderboot	21	21	16	10
Dampfer	41	45	44	24
Speedboot	37	39	32	28

Abbildung 46: Beziehung Boottypen – DISG Modell. Code-Relation aus MAXQDA. Eigene Darstellung

Wie in Abbildung 46 erkennbar, zeigen sich die meisten Überschneidungen in der Codierung bei den Codes Dampfer und Speedboot mit den Typen des DISG-Modells. Der Code Dampfer mit dem DISG-Typ Blau weist die meisten Überschneidungen auf, der Code Speedboot ebenfalls mit dem DISG-Typ Blau. Die zweithäufigsten Überschneidungen zeigt der DISG Typ Gelb mit dem Code Dampfer und der DISG-Typ Grün mit dem Code Speedboot. Wobei die Überschneidungen von Gelb und Dampfer mit 44 Aussagen über den 37 Aussagen von Grün und Speedboot liegen. Die dritthäufigsten Überschneidungen zeigen sich in der gekreuzten Variante von Speedboot und Gelb und Dampfer und Grün.

Werden die Analysen der Bootarten und der DISG-Typen zusammengefasst, so zeigen sich die meisten Netzwerkpartner als Dampfer mit dem DISG-Typ Blau.

Die Netzwerkpartner können somit als Typen beschrieben werden, die durch ihre rationale und formale Arbeitsweise Sicherheit geben, jedoch als träge einzuordnen sind, da sie sich Neuerungen nur schlecht anpassen. Die hinterfragende und präzise Arbeitsweise lässt Raum für andere. Sie kümmern sich um die Bedürfnisse anderer und sind gerne in großer Runde beisammen. Die gleichbleibende Geschwindigkeit, mit der sie ihre Aufgaben erledigen, ist notwendig für die Systematik und die Perfektion, die sie anstreben.

Wird neben dem Dampfer der zweite Boottyp aus der ersten Analyse betrachtet, so zeigt sich das Speedboot mit blauem Charakter als häufigster Netzwerktyp.

Diese Netzwerktypen können als karrierebewusste, treibende Netzwerkpartner klassifiziert werden. Durch die rationale, hinterfragende und systematische Denkweise wenden diese Netzwerkpartnerinnen immer wieder und kehren zu den übrigen Netzwerkpartnern zurück, um diese von ihrer Meinung zu überzeugen. Der Perfektionismus lässt sie oft alleine arbeiten und Teamgeist wird wenig großgeschrieben. Die hohe Risikobereitschaft und der fehlende

Teamgeist lässt diese Netzwerkpartner Karriere machen, ohne das Netzwerk in der Gesamtheit voranzubringen.

Somit kann die Frage nach der ersten Analyse wieder aufgegriffen werden: Warum werden die Soll-Werte nicht erfüllt? Ein Erklärungsansatz nach dieser zweiten Analyse sind die Charaktereigenschaften der Speedboote. Karrierebewusste, vorantreibende Netzwerkpartner, die hohen Arbeitseinsatz erbringen, benötigen den roten DISG-Typ. Durch die Belegung des Speedboots mit dem blauen DISG-Typ, ist eher ein verhaltener Netzwerktyp identifiziert.

Zusammenfassend wird deutlich, dass der Boottyp Dampfer mit drei der vier theoretischen DISG-Modelltypen die häufigsten Nennungen aufweist. Es kann davon ausgegangen werden, dass die meisten Netzwerkpartner als Dampfer zu klassifizieren sind.

Die Zusammenführung der ersten beiden Analysen ergibt ein klares Bild der Netzwerkpartner. In einer weiteren Analyse wird daher die Möglichkeit zur hermeneutischen Arbeitsweise eingebracht. Es wird versucht, die Mitgliedertypen noch tiefergehender zu charakterisieren.

7.3.3 MITGLIEDERTYPEN - HERMENEUTISCHE ANALYSE

Die zuvor angeführten Analysen der Mitgliedertypen beruhen auf vordefinierten Typen, die entweder aus dem Impulsvortrag entstanden sind oder aus der Theorie abgeleitet wurden.

Die methodische Analyse der Daten legt die Hermeneutik zugrunde. Sie besagt, dass eine Herangehensweise ohne vorgefertigte Meinungen sinnvoll ist. In diesem Analyseschritt wird versucht, diese Herangehensweise umzusetzen, um eine weitere Differenzierung der Mitgliedertypen zu erlangen. Die Durchführung der hermeneutischen Analyse erfolgt in mehreren Schritten. Bei jeder Durchsicht des Datenmaterials werden Übereinstimmungen von Aussagen identifiziert. Diese können zum Beispiel gleiche Aussagen auf verschiedenen Tischdecken sein oder Charakterzüge, die sich aus den Aussagen definieren lassen. Ein Beispiel sei hier eingebracht, das des Machers. Aussagen, wie „Jeder muss sich einbringen“ (Tisch 15, Stelle 2) oder auch „Man wird ausgebremst“ (Tisch 4, Stelle 15) sind aufgrund ihrer Interpretation, dass diese Aussagen ein Weiterkommen und Handeln ausdrücken, dem Charaktertyp des Machers zugeordnet. Diese Vorgehensweise wird mehrfach am Datenmaterial angewendet. Nach einer ersten Einteilung werden die gefundenen Aussagen überprüft, ob auch alle dem Typ zugeordnet bleiben. Bei weiteren Analysen kann eine Aussage auch im Nachhinein einem anderen Typ zugeordnet werden. Die Durchsicht des

Datenmaterials ließ eine Clusterung der Aussagen nach Übereinstimmungen zu. Diese erlaubt es, dass verschiedene Typen von Netzwerkpartnern identifiziert werden. Diese Mitgliedertypen werden festgelegt und mit idealtypischen Kriterien belegt. Die Kriterien werden aus den gefundenen Aussagen erarbeitet. Um beim Beispiel des Machers zu bleiben, konnten so die Kriterien, wie Ungeduld, Motivation und das Erledigen von vielen Aufgaben zugeordnet werden.

Die Einordnung der einzelnen hermeneutischen Mitgliedertypen können im Anhang A7 nachgelesen werden. Die nachfolgende Tabelle zeigt die gefundenen Mitgliedertypen als Übersicht.

Tabelle 23: Mitgliedertypen analog Hermeneutik mit idealtypischen Ausprägungen. Eigene Darstellung

Mitgliedertyp	Kriterien
Abgeber	Wartet ab ob jemand anderer die Aufgabe übernimmt, hält sich im Hintergrund, „habe keine Zeit das zu erledigen“
An-sich-reißer	Jede neue Aufgabe will er selbst erledigen, kann schlecht delegieren, nur das was er macht ist richtig, erträgt es nicht, wenn andere die Arbeit machen
Kräfteräuber	Lässt gerne für sich planen, holt sich immer Rückmeldung ein, ob das was er macht richtig ist, arbeitet wenig selbständig, fordert andere für sich
Macher	Geht naiv an neue Aufgaben ran, „das schaff ich schon“, erledigt viele Aufgaben gleichzeitig, ist ungeduldig, motiviert andere
Bedenkenträger	Lehnt jede Neuerung erst mal ab, ist pessimistisch eingestellt, kann in Neuerungen nichts positives abgewinnen, kann andere mit Bedenken verstehen und bestärkt sie
Kümmerer	Stellt sich selbst in den Hintergrund, ist vorerst für andere da, kümmert sich um deren Wohlergehen

Die hier definierten hermeneutischen Mitgliedertypen stellen keine neuen Typen dar. Wird die Literatur zurate gezogen, so fällt auf, dass diese Typen den Schlüsselrollen von C.G. JUNG ähneln (siehe Kapitel 3.2). Dadurch wird deutlich, dass eine hermeneutische Herangehensweise an die Analyse mit der Theorie der Mitgliedertypen in Übereinstimmung zu bringen ist.

Wie in Abbildung 47 ersichtlich, ergeben die Häufigkeiten, dass insgesamt 72 Aussagen zu den Mitgliedertypen zugeordnet werden können. Auf den Kümmerer entfallen dabei 20 Aussagen und jeweils 15 Aussagen auf den Macher und den Bedenkenträger. Jeweils acht Aussagen entfallen auf den Abgeber und den An-sich-Reißer. Als Schlusslicht mit sechs Aussagen steht der Kräfteräuber.

Abbildung 47: Häufigkeiten hermeneutische Mitgliedertypen. Eigene Darstellung

Die prozentuale Verteilung (vgl. Abbildung 48) zeigt, dass 70% der Aussagen auf die Mitgliedertypen Kümmerer, Macher und Bedenkenträger entfallen.

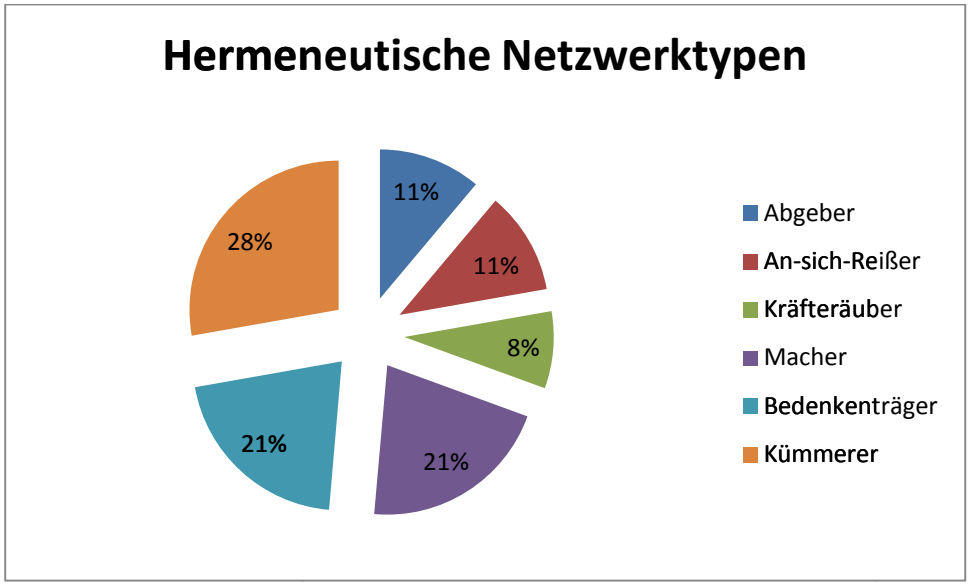


Abbildung 48: Häufigkeiten hermeneutische Mitgliedertypen. Prozentuale Verteilung. Eigene Darstellung

Aufgrund der prozentualen Verteilung und um eine differenzierte Betrachtung zu gewährleisten, werden im Nachfolgenden nur die Mitgliedertypen näher betrachtet, die den Großteil der Aussagen stellen. Dies sind der Kümmerer, der Bedenkenträger und der Macher.

Der Typ **Kümmerer** steht für einen Mitgliedertyp, der sich in erster Linie um andere sorgt, bevor er sich selbst in den Vordergrund stellt. Dieser Typ fordert „[…] *Emotionen aus Mail weglassen“* (Tisch 3, Stelle 12) und mehr Transparenz in den Abläufen (Tisch 4, Stelle 5 und 6). Diesem Mitgliedertyp ist es wichtig, dass sich jeder zu Wort melden kann (Tisch 5, Stelle 11) und jeder ermutigt wird, die eigenen Erfahrungen ins Netzwerk einzubringen (Tisch 7, Stelle 10). Freundlichkeit, Gemeinschaftssinn, Empathie und ein höflicher Umgang untereinander sind ihm wichtig (Tisch 8, Stelle 18; Tisch 10, Stelle 2; Tisch 13, Stelle 8; Tisch 16, Stelle 15)

Aussagen, die dem Typ **Bedenkenträger** zugeschrieben werden, beziehen sich in der Hauptsache auf die Arbeitsweise im Untersuchungskollektiv. Dieser Mitgliedertyp gibt zu bedenken, dass sich die Arbeitsweise im Netzwerk wegbewegt von basisdemokratischen Entscheidungen (Tisch 2, Stelle 2). Zu viele Systeme führen zu Verwirrung unter den Netzwerkpartnern (Tisch 2, Stelle 11) und Zuständigkeiten sind nicht geklärt (Tisch 9, Stelle 14; Tisch 18, Stelle 17). Aussagen, wie *„Ist Transparenz eventuell nicht gewollt?“* (Tisch 2, Stelle 11) spiegeln die Unsicherheit dem Netzwerk gegenüber wider. Es werden Bedenken geäußert, dass eine Informationsflut im Netzwerk stattfindet, die Informationen nicht bei allen ankommen und ein Stopp im Informationsfluss entstehen kann. Dies wiederum führt zu Unmut und Fehlinformationen (Tisch 6, Stelle 10; Tisch 7, Stelle 11, Tisch 10, Stelle 7).

Dem Mitgliedertyp Bedenkenträger steht der **Macher** mit gleich vielen Aussagen gegenüber. Dieser weist darauf hin, dass vieles von der Persönlichkeit eines jeden Einzelnen abhängt, *„Der Informationsfluss ist eine Frage der Selbstdisziplin“* (Tisch 1, Stelle 16). Die Macher möchten nicht ausgebremst werden und fordern viele strukturelle Elemente, damit ihr Arbeitsalltag erleichtert werden kann, hierunter zählen: E-Mail-Kultur, Betreff exakt formulieren, Antworten innerhalb von 48 Stunden, Mail kurz fassen (Tisch 4, Stelle 15; Tisch 11, Stelle 9, Tisch 12, Stelle 15; Tisch 16, Stelle 14; Tisch 18, Stelle 4). Der Macher fordert einen einheitlichen Zugang ins Netzwerk, ebenso, dass sich jeder selbst einbringen muss und Ideen weitergibt (Tisch 8, Stelle 2; Tisch 9, Stelle 7 und 13; Tisch 15, Stelle 2).

Die computerunterstützte Auswertung lässt eine Bestimmung von Überschneidungen aller drei Analysen zu. Wie die Code-Relation der vorangegangenen Analysen zeigt, besteht das Untersuchungskollektiv hauptsächliche aus Dampfern mit dem DISG-Typ Blau. Wird die Korrelation erweitert, so wird ersichtlich, dass der Kümmerer ebenfalls die meisten Überschneidungen mit den DISG-Typen aufweist.

Wie Abbildung 49 zeigt, treten die meisten vom Boottyp Dampfer mit den DISG Typen Blau, Gelb und Grün auf. Von den hermeneutischen Mitgliedertypen überschneiden sich beim Typ Kümmerer die meisten Aussagen mit den DISG Typen Blau, Grün und Gelb.

Codesystem	Grün	Blau	Gelb	Rot
Segelboot	28	21	22	18
Ruderboot	21	21	16	10
Dampfer	41	45	43	24
Speedboot	37	39	31	28
Macher	22	23	22	13
Kümmerer	26	30	25	12
Bedenkenträger	18	18	19	13

Abbildung 49: Beziehung hermeneutische Mitgliedertypen – Boottypen und DISG Modell mit Zahlenwerten. Code-Relation aus MAXQDA

Die Zuordnung der Überschneidungen priorisiert sich nach der theoretischen Einordnung. Zuerst werden die Überschneidungen der DISG-Typen mit den Boottypen analysiert. Die Charaktereigenschaften der hermeneutischen Mitgliedertypen werden dann untergeordnet beigefügt. Die Leseweise von Abbildung 49 wäre demnach folgende: Zuerst werden die häufigsten Überschneidungen der DISG-Typen mit den Boottypen ausfindig gemacht. Dann wird eruiert, welcher hermeneutische Typ die häufigsten Nennungen aufweist. Demzufolge wäre der dritthäufigste Mitgliedertyp der grüne Dampfer mit hermeneutischem Typ Kümmerer. Danach käme das blaue Speedboot mit Eigenschaften des Machers. Bei der Auswertung ist zu beachten: Jeder Zahlenwert kann nur einmal vergeben werden. Werden in einem weiteren Schritt die Zahlenwerte addiert, so ergeben sich die Platzierungen der Mitgliedertypen.

Die tabellarische Auflistung der häufigsten Mitgliedertypen sieht wie folgt aus.

Tabelle 24: Die 10 häufigsten Mitgliedertypen des Netzwerks DR. AMBROSIUS®

Platz	Mitgliedertyp			Wert
1.	Blau	Dampfer	Kümmerer	75
2.	Gelb	Dampfer	Kümmerer	68
3.	Grün	Dampfer	Kümmerer	67
4.	Blau	Speedboot	Macher	62
5.	Grün	Speedboot	Macher	59
6.	Gelb	Speedboot	Macher	53
7.	Rot	Speedboot	Bedenkenträger	47
7.	Grün	Segelboot	Bedenkenträger	47
9.	Rot	Dampfer	Bedenkenträger	42
10.	Gelb	Segelboot	Bedenkenträger	40

Bei der Platzierung ist zu beachten, dass der Platz 7 zweimal mit identischen Zahlenwerten vergeben ist und auch in der umgekehrten Reihenfolge erfolgen kann.

Analog der Abbildung von VAHS aus Kapitel 3.2 können die Mitgliedertypen des Untersuchungskollektivs als Normalverteilung dargestellt werden.

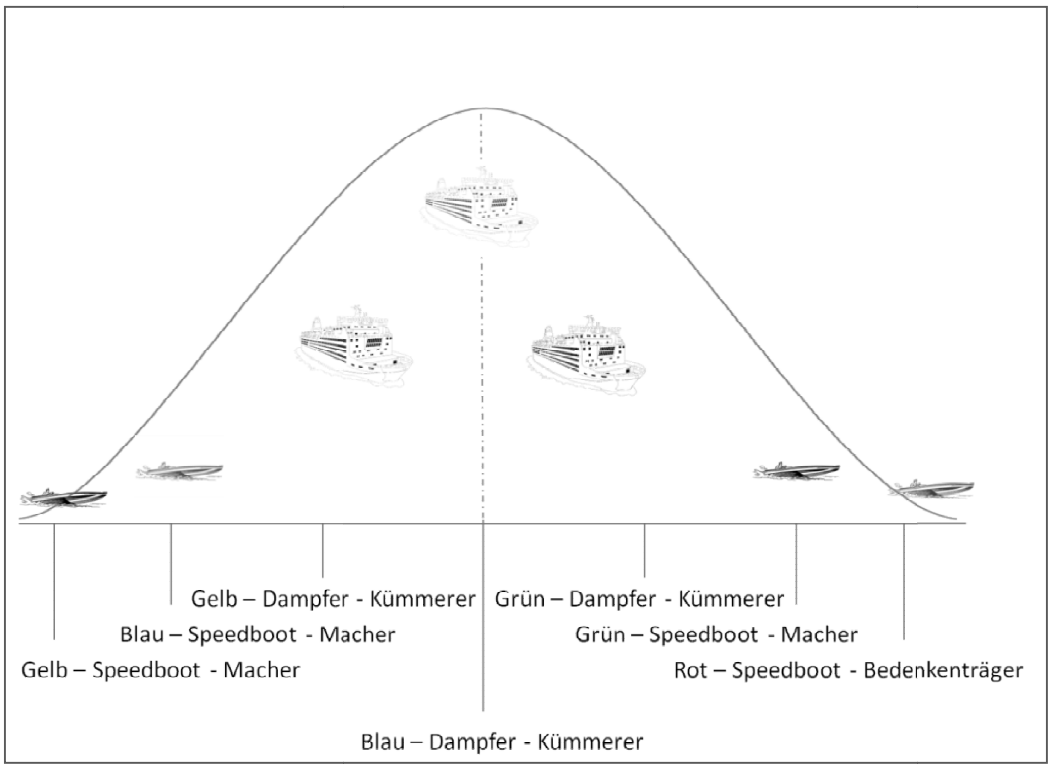


Abbildung 50: Normalverteilung der Mitgliedertypen. Nach Vahs 2012, S. 357. Eigene Darstellung

Die Mitgliedertypen, die am häufigsten vertreten sind, bilden die Spitze der Kurve. Die weiteren Mitgliedertypen verlaufen nach links und rechts.

7.3.4 ZUSAMMENFASSUNG MITGLIEDERTYPEN

Zusammengefasst können die Mitgliedertypen des Untersuchungskollektivs als blaue Dampfer mit zusätzlichen Eigenschaften des Kümmerers identifiziert werden. Diese Gruppe stellt die Mehrzahl der Netzwerkmitglieder dar. Die zweithäufigsten Netzwerkmitglieder finden sich unter den gelben Dampfern mit zusätzlichen Eigenschaften des Kümmerers.

Dies bedeutet für die Eigenschaften des Netzwerks, dass neben der hinterfragenden, rationalen Arbeitsweise immer viel Emotion und Geselligkeit mitschwingt. Das Netzwerk besitzt eher träge, risikoscheue Netzwerkpartner, die sicherheitsliebend ihren Alltag gestalten. Durch die Eigenschaften des Kümmerers wird vorerst das Wohl von allen betrachtet, bevor das eigene zur Kenntnis genommen wird. Dies erfordert viel Hinterfragen und Präzision in der Umsetzung von Strategien.

Für das Untersuchungskollektiv sind demnach keine schnellen Entscheidungen zu erwarten. Die Emotionen spielen in der Kommunikation innerhalb des Netzwerks eine große Rolle, diesen kann durch Systematik und Formalisierung begegnet werden.

7.4 QUALITATIVE INHALTSANALYSE

Im ersten Analyseschritt der offenen Codierung stellte sich der Aspekt der Struktur als entscheidendes Merkmal heraus. Die Subcodes legten die Häufigkeiten zu den Themen Transparenz, Organisation und Kommunikationsstruktur untereinander offen. Ebenso stellte der Code der Emotion einen wichtigen Aspekt der ersten offenen Codierung dar.

Um einen besseren Überblick vom Datenmaterial zu erhalten, wird in diesem Analyseschritt die qualitative Inhaltsanalyse angewendet und mit der offenen Codierung in Beziehung gesetzt. Die Analyse folgt dabei in großen Teilen dem Vorgehen nach MAYRING (vgl. Kapitel 5.5.4). Durch diese Inhaltsanalyse wird versucht das Datenmaterial zu verdichten und zu wenigen Aspekten zusammenzufassen. Das Vorgehen der qualitativen Inhaltsanalyse schließt eine Generalisierung der Aussagen und eine Reduktion derer ein.

Der Code Struktur und hierunter der Subcode Transparenz treten durch die Häufigkeiten der Tischdeckenaussagen in den Vordergrund. Der erste Analyseschritt betrifft aus diesem Grund die **Transparenz des Netzwerks**.

Aufgrund der hermeneutischen Herangehensweise wird deutlich, dass die Transparenz in verschiedenen Formen eine Rolle im Untersuchungskollektiv spielt. Es werden in einem ersten Schritt Aussagen dem Code Transparenz zugeordnet. Anhand der Häufigkeit von 109 Aussagen in den gesamten Dokumenten kann die Wichtigkeit unterstrichen werden.

In einem zweiten Schritt werden diese Aussagen zur Transparenz generalisiert. Es zeigt sich, dass alle Aussagen den Generalisierungen Informations-, Struktur-, System- und Finanztransparenz zugeordnet werden können.

Die dann folgende Reduktion ergibt für jedes Schlagwort wichtige Ansatzpunkte zur Verbesserung.

Für eine leichtere Verständlichkeit der Vorgehensweise wird an dieser Stelle die Informationstransparenz als Beispiel erläutert. Die weiteren Reduktionen können im Anhang A8 nachgelesen werden.

Dokument	Stelle	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Tisch 02	6	-„das müsstest du doch wissen – Infos kommen vorher nicht an	keine Informationstransparenz	
Tisch 04	4	-FAQs für alle im Internen Bereich zusammenstellen	keine Informationstransparenz	
Tisch 04	10	- Stille Post Phänomen: Informationen von der Zentrale kommen bei uns andere falsch an	keine Informationstransparenz	
Tisch 07	4	-Kommunikationspyramide individuell für jedes Team erarbeiten	keine Informationstransparenz	
Tisch 07	11	-Infoflut	keine Informationstransparenz	
Tisch 08	11	Teamleiter muss Infos vertelen, z.B. über Treffen, Telko, Rundmail, Teamleitersupport sammelt Ideen, Studien für internen Bereich	keine Informationstransparenz	
Tisch 08	15	-Button für aktuelle Infos im Internen Bereich, statt der vielen Rundmails	keine Informationstransparenz	
Tisch 09	2	-WIKI Dr Ambrosius, Wissen für alle	keine Informationstransparenz	
Tisch 09	5	-Bündelung der Infos, alle in einen Topf (Wiki, Intranet)	keine Informationstransparenz	
Tisch 09	19	-Informationsweitergabe, Teilnahme an Umfragen	keine Informationstransparenz	
Tisch 11	3	-Geheimniskrämerei um Salut	keine Informationstransparenz	**Informationstransparenz** - Internen Bereich besser strukturieren - Kommunikationshierarchien deutlich machen Informationen an alle weitergeben, Bündelung im Internen Bereich
Tisch 11	4	-Vollständige Infos an Beraterinnen, wir wissen vieles nicht, (Mediline)	keine Informationstransparenz	
Tisch 11	8	-Informationswege 1. TL, 2. PL,...	keine Informationstransparenz	
Tisch 11	12	-Kommunikation startet ab Führungsebene	keine Informationstransparenz	
Tisch 11	13	-Nicht nur an PGLs, an alle TL, an alle TP, mehr Transparenz verhindert Misstrauen!	keine Informationstransparenz	
Tisch 12	9	-Abgrenzung Emails Interne Kommunikation und TL Support	keine Informationstransparenz	
Tisch 12	10	-Infos gehen verloren, Infos im Internen Bereich nochmal hinterlegen	keine Informationstransparenz	
Tisch 14	3	-Überinfo = Desinfo	keine Informationstransparenz	
Tisch 14	7	-Infos über Arbeit der PGLs, einmal pro Quartal, Transparenz	keine Informationstransparenz	
Tisch 14	8	- Informationsfluss im Netzwerk; in welcher Form bekommst du Infos, mit welcher Person?	keine Informationstransparenz	
Tisch 14	12	-Monatsmail/ Quartal; Transparenz	keine Informationstransparenz	
Tisch 15	4	-Zu viele Fische	keine Informationstransparenz	
Tisch 16	5	-Viele Informationen sind nicht sofort sichtbar, ich will sie sofort finden	keine Informationstransparenz	
Tisch 16	6	-Im Trüben fischen!	keine Informationstransparenz	
Tisch 17	12	-Kommunikationswege oft umständlich, lange	keine Informationstransparenz	
Tisch 18	14	-Teamarbeit auf Netzwerkeben veröffentlichen	keine Informationstransparenz	
Tisch 18	19	-Kommunikationswege einhalten für alle NWP, TL, Petra,...	keine Informationstransparenz	
Tisch 02	13	- Wir brauchen neue Kommunikationsstrukturen von PGL, Programmleitern, Teamleitern und nach unten. Alle sollen gleiche Infos erhalten	keine Informationstransparenz	

Abbildung 51: Reduktion zur Informationstransparenz. Eigene Darstellung

Wie in Abbildung 51 zu sehen, werden alle codierten Aussagen der Tischdecken zusammengestellt. Die Aussagen werden als Paraphrase eingeordnet. Dann erfolgt die Generalisierung, eine Zusammenfassung der Paraphrasen zu einem wichtigen Schlagwort. Daraus ergibt sich die Reduktion unter einem Oberbegriff mit wichtigen Punkten der Paraphrase.

Die Reduktionen und ihre Schlagwörter sind im Einzelnen:

Informationstransparenz

- Internen Bereich besser strukturieren
- Kommunikationshierarchien deutlich machen
- Informationen an alle weitergeben, Bündelung im Internen Bereich

Strukturtransparenz

- Zuständigkeiten klären
- Knigge für Mailetikette einführen
- Zugang zum Netzwerk vereinheitlichen, Anfängerfragenkatalog entwickeln
- Zuständigkeitsstrukturen einhalten

Systemtransparenz

- Systeme aufklären, welches System kann was
- Systeme fusionieren für mehr Transparenz und Struktur
- Systeme aktuell halten, Gliederung

Finanztransparenz

- Rechnungsläufe transparent machen
- Mahnläufe transparent machen
- besondere Vergütungssysteme aufklären, Mediline[330], Bundeswehr

Um eine weitere Verdichtung zu erhalten wird der Code Emotion, der zweite wichtige Aspekt der offenen Codierung, betrachtet. Emotionale Aussagen können unter dem Überbegriff der **Empathie** zusammengefasst werden. In der Analyse werden unter Empathie alle Begrifflichkeiten zusammengetragen, die Emotion und Beziehung untereinander oder dem gesamten Netzwerk gegenüber deutlich machen.

Die Reduktion ergibt drei grundlegende Schlagwörter zur Empathie. Zum einen Aufmerksamkeit, zum anderen Bedürfnis und als drittes Höflichkeit:

Aufmerksamkeit

- Geben und Nehmen
- Gemeinsamkeit wichtig
- Treffen erzeugen Verbindlichkeiten
- Jeder muss gesehen werden

Bedürfnis

- Persönliche Kommunikation
- Jeder hat seinen eigenen Charakter
- Jeder muss sich einbringen
- Selbstdisziplin im Mailverkehr

Höflichkeit

- Emotionalität hat in der Kommunikation keinen Platz
- Mailkultur einhalten
- Direkte höfliche Kommunikation
- Geduld und Respekt anderen gegenüber

Die Durchsicht des verbleibenden uncodierten Datenmaterials erlaubte eine dritte Verdichtung der Aussagen. Die **Verlässlichkeit im Untersuchungskollektiv** spiegelt sich in der offenen Codierung unter dem Code Struktur wider. Die Subcodes Organisation, Kommunikationsstrukturen (Mailverkehr, Interner Bereich) können darunter verstanden werden, so dass die Grundlage für eine Verdichtung in der offenen Codierung der Aussagen gesehen werden kann.

[330] Mediline ist eine Produktlinie, die ärztlich überwachte Ernährungsberatung, die von DR. AMBROSIUS® in Arztpraxen angeboten wird.

Diese Verlässlichkeit kann zum einen auf die Struktur des Netzwerks bezogen werden, zum anderen auf die Netzwerkpartner selbst, also auf die Eigenverlässlichkeit.

Die Reduktion ergibt dabei folgende Punkte:

Eigenverlässlichkeit

- Selbstdisziplin (Betreff exakt formulieren, täglich Mails abrufen, Fortbildungen wahrnehmen, Beantwortung von Fragen, Forum nutzen, an Umfragen teilnehmen)
- Teilnahme an Treffen
- Erfahrungen ins Netzwerk bringen
- Sprechstunden einrichten
- Informationen über eigene Fähigkeiten weitergeben

Strukturverlässlichkeit

- Arbeiten/Aufgaben delegieren
- Bearbeitung von Aufgaben auf Zeitkapazität überprüfen
- Verantwortungsbereiche einhalten
- Vertretungsregelungen schaffen
- Sprechzeiten (feste Termine für Telkos[331], Treffen)
- Unterstützung (einheitlicher Zugang ins Netzwerk, Informationen bündeln und komprimieren, Erreichbarkeit verbessern)

Nach der Verdichtung auf die drei Themenschwerpunkte Transparenz, Empathie und Verlässlichkeit konnten 90% der Aussagen auf den Tischdecken einbezogen werden. Die verbliebenen 10% gliedern sich in nicht lesbare oder nicht zuordenbare Aussagen auf den Tischdecken.

In einem weiteren Schritt können diese Ergebnisse in das GAP-Modell eingeordnet werden.

7.5 QUALITÄTSDIMENSIONEN DES GAP-MODELLS

Im Kapitel 4.2 wird das GAP-Modell als Kommunikationsbewertungsinstrument für ein Netzwerk herangezogen. Die beschriebenen Lücken legen in ihrer Gesamtheit die Diskrepanz zwischen erwarteter Leistung und erbrachter Leistung dar. Somit ist vor allen GAP 5 ein Indikator für den Erfolg der Netzwerkkommunikation. Die Operationalisierung von GAP 5 anhand von fünf Qualitätsmerkmalen und 22 zugeordneten Kriterien ermöglicht eine

[331] Telkos steht für Telefonkonferenzen und wird im Netzwerk als fester Begriff geführt.

empirische Analyse. Die folgenden fünf Qualitätsmerkmale sind an ein Netzwerk angepasst (siehe Kapitel 4.2; 4.3).

Tabelle 25: Qualitätsdimensionen eines Netzwerks. Modifiziert nach Bruhn, S. 132

Annehmlichkeiten des Umfelds
1. Die Netzwerkmitglieder besitzen eine moderne technische Ausstattung
2. Die Einrichtung der Netzwerkmitglieder fällt angenehm ins Auge
3. Netzwerkpartner sind ansprechend gekleidet
4. Das Netzwerk gestaltet seine Broschüren und Materialien ansprechend für Kunden und Netzwerkmitglieder
Zuverlässigkeit
5. Einhaltung von Terminversprechen
6. Bereitschaft Probleme zu lösen
7. Leistungen werden beim ersten Mal korrekt ausgeführt
8. Leistungen werden zum versprochenen Zeitpunkt erbracht
9. Fehlerfreie Belege liefern können
Reaktionsfähigkeit
10. Über den Zeitpunkt der Leistung kann Auskunft erteilt werden
11. Netzwerkpartneranfragen werden direkt beantwortet
12. Netzwerkpartner sind stets bereit, den Kunden / Kollegen zu helfen
13. Netzwerkpartner sind nie zu beschäftigt, um Kollegen- / Kundenanfragen zu bearbeiten
Leistungskompetenz
14. Das Verhalten der Netzwerkpartner weckt Vertrauen bei den Kunden / Kollegen
15. Die Netzwerkpartner fühlen sich mit dem Netzwerk sicher
16. Die Netzwerkpartner sind stets gleichbleibend höflich zu den Kunden/ Kollegen
17. Netzwerkpartner verfügen über das Fachwissen zur Beantwortung von Kollegen-/ Kundenfragen
Einfühlungsvermögen
18. Netzwerkpartner widmen jedem Kollegen individuell Aufmerksamkeit
19. Netzwerkpartner bieten ihre Dienste zu Zeiten an, die den Kollegen gerecht werden
20. Netzwerkpartner haben Mitarbeiter/ Vertretungen, die sich den Kollegen widmen
21. Netzwerkpartner liegen die Interessen der Kollegen am Herzen
22. Netzwerkpartner verstehen die spezifischen Servicebedürfnisse der Kollegen

Werden diese fünf Qualitätsdimensionen mit den Ergebnissen der qualitativen Inhaltsanalyse verknüpft, können die Dimensionen Zuverlässigkeit, Reaktionsfähigkeit und Leistungskompetenz unter dem Begriff der Verlässlichkeit zusammengefasst werden. Die

Annehmlichkeiten des tangiblen Umfelds werden als Transparenz im Netzwerk deutlich gemacht. Einfühlungsvermögen wird auf den Punkt Empathie übertragen.

So ergeben sich für die Analyse des Untersuchungskollektivs die Dimensionen:

- Transparenz
- Verlässlichkeit
- Empathie

Wie in der vorangegangenen qualitativen Inhaltsanalyse deutlich wird, können diese Dimensionen mit Schlagwörtern belegt werden. Die Schlagworte bezogen auf die Dimension sind in Tabelle 26 dargestellt.

Tabelle 26: Dimension- und Schlagwortübersicht. Eigene Darstellung

Dimension	Schlagwort
Transparenz	Informationstransparenz Strukturtransparenz Systemtransparenz Finanztransparenz
Verlässlichkeit	Eigenverlässlichkeit Strukturverlässlichkeit
Empathie	Aufmerksamkeit Bedürfnis Höflichkeit

Die Gewichtung der Dimensionen kann anhand der Häufigkeiten der Auswertung vorgenommen werden. Abbildung 52 stellt die Häufigkeiten der Qualitätsdimensionen dar.

Abbildung 52: Qualitätsdimensionen aus MAXQDA. Eigene Darstellung

Transparenz steht mit 109 Nennungen an erster Stelle, gefolgt von Verlässlichkeit mit 93 und Empathie mit 63 Nennungen. Die Gesamtanzahl der Aussagen liegt bei 265 Nennungen (Unterpunkte von Aussagen nicht eingerechnet).

In Abbildung 53 werden diese Häufigkeiten prozentual und bildlich dargestellt. Somit entsprechen 109 Nennungen bei Transparenz 37% der Aussagen, auf Verlässlichkeit entfallen 32%, auf Empathie 21% und 10% der Aussagen wurden nicht codiert.

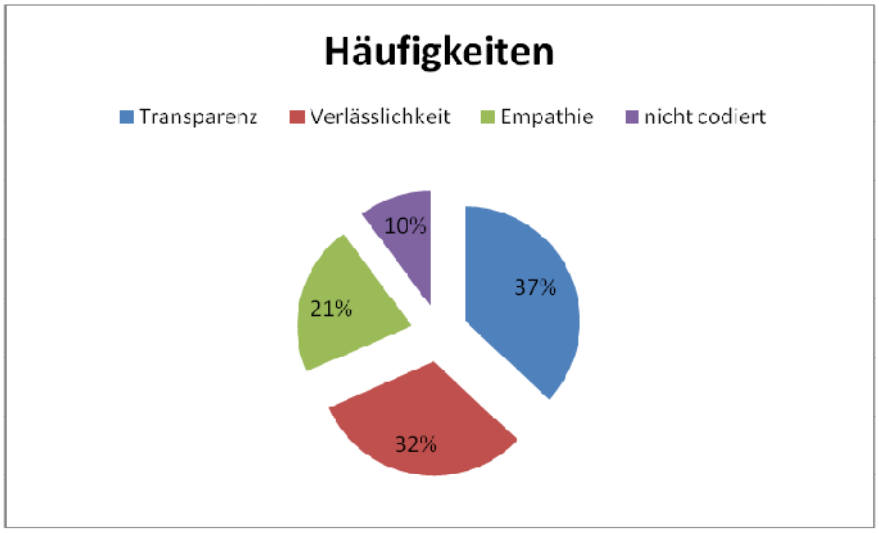


Abbildung 53: Häufigkeiten der Qualitätsdimensionen. Eigene Darstellung

Die Summe der nicht codierten Aussagen entspricht 30 Aussagen (10%). Darunter fallen nicht lesbare oder nur in Teilen lesbare Textfragmente oder Aussagen, die nicht zugeordnet werden konnten. Diese Aussagen sind in der Auswertung unberücksichtigt.

Wie zuvor dargelegt, können 90% der Aussagen auf den Tischdecken zu den einzelnen Qualitätsdimensionen des Untersuchungskollektivs zugeordnet werden. Die Qualitätsdimensionen operationalisieren im GAP-Modell die Lücke 5. Wird GAP 5 aus dem Auftreten von Aussagen zu den Qualitätsdimensionen gefolgert, so kann im Untersuchungskollektiv die Lücke 5 als vorhanden bezeichnet werden. Um eine erfolgreiche Kommunikation im Netzwerk zu gewährleisten, muss diese Lücke geschlossen werden.

Wie zu Beginn des Kapitels beschrieben, können idealtypische Aussagen für die Analyse der GAP 5 herangezogen werden. Werden diese Aussagen auf die drei Qualitätsdimensionen (Transparenz, Verlässlichkeit und Empathie) eines Netzwerks angewendet, können die Aussagen an diese angepasst werden. Für die Anpassung werden die Qualitätsdimensionen mit ihren Schlagwörtern herangezogen. Jede hat verschiedene Reduktionen. Jede Reduktion hat ihre eigenen Schlagwörter. Analog der Qualitätsdimensionen und deren Aussagen nach BRUHN werden aus den Reduktionen und diesen Schlagwörtern Aussagen für das Untersuchungskollektiv gebildet. Die werden so formuliert, dass sie für eine spätere weiterführende Befragung der Mitglieder genutzt werden können.

Ein Beispiel:

Die Reduktion ergab den Oberbegriff der Informationstransparenz. Darunter fielen Stichpunkte wie: Internen Bereich strukturieren, Kommunikationshierarchien deutlich machen und Informationen an alle weitergeben. Aus diesen 4 Stichwörtern werden die Aussagen eins bis vier formuliert:

1. Der Interne Bereich des Netzwerks ist ausreichend strukturiert
2. Ich weiß wer mein Ansprechpartner bei verschiedenen Themen ist
3. Informationen müssen immer an alle weitergegeben werden
4. Informationen sollen im Internen Bereich hinterlegt werden

In der folgenden Tabelle sind die Qualitätsdimensionen und die idealtypischen Aussagen dazu dargestellt. Diese sind fortlaufend nummeriert:

Tabelle 27: Idealtypische Aussagen der 3 Qualitätsdimensionen. Eigene Darstellung

Transparenz	1. Der Interne Bereich des Netzwerks ist ausreichend strukturiert 2. Ich weiß wer mein Ansprechpartner bei verschiedenen Themen ist 3. Informationen müssen immer an alle weitergegeben werden 4. Informationen sollen im Internen Bereich hinterlegt werden 5. Die Zuständigkeiten im Netzwerk sind klar geregelt 6. Ich benötige genaue Angaben für eine Mailetikette 7. Der Zugang zum Netzwerk ist einheitlich geregelt 8. Einsteiger benötigen einen Fragenkatalog 9. Zuständigkeiten werden im Netzwerk immer eingehalten 10. Ich kenne mich mit den Systemen des Netzwerks aus 11. Ich wünsche mir nur 1 System, auf das ich mit allem zugreifen kann 12. Rechnungsläufe/ Mahnläufe sind für mich transparent 13. Ich kenne alle Vergütungssysteme des Netzwerks
Verlässlichkeit	14. Ich diszipliniere mich selbst, zum Beispiel beim exakten Formulieren von Mailbetreffs, beim Abrufen von Mail, bei der fachlichen Weiterbildung) 15. Ich nutze (schreibe und beantworte) regelmäßig das Forum zum Austausch mit Kolleginnen 16. Ich nehme an den angebotenen Treffen teil 17. Ich bringe meine Erfahrungen regelmäßig ins Netzwerk ein 18. Ich habe Sprechzeiten für Anfragen von Kolleginnen 19. Ich teile anderen mit, welche Fähigkeiten ich besitze 20. Ich delegiere Arbeiten und Aufgaben 21. Ich kommuniziere meine Zeitkapazitäten für Aufgaben 22. Ich halte meine Verantwortungsbereiche ein 23. Ich habe Vertretungsregelungen für mich geschaffen 24. Ich erhalte ausreichend Unterstützung aus dem Netzwerk für meine eigene Arbeit

Empathie	25. Ich halte das Gleichgewicht zwischen Informationen ins Netzwerk geben und Informationen nehmen 26. Mir ist Gemeinsamkeit im Netzwerk wichtig 27. Treffen erzeugen für mich Verbindlichkeit und Zugehörigkeit zum Netzwerk 28. Jeder muss im Netzwerk gesehen werden, Mitläufer finde ich nicht gut 29. Mir ist persönliche Kommunikation im Netzwerk wichtig 30. Jeder soll so bleiben wie er ist und sich so ins Netzwerk einbringen 31. Negative Emotionen gehören nicht in die Kommunikation Untereinander 32. Ich behandle andere mit Geduld und Respekt

Die idealtypischen Aussagen sind aus den Schwerpunkten der Qualitätsdimensionen gefolgert und beschreiben die wichtigsten Punkte, die aus der Analyse der Tischdecken erkennbar sind. Anhand dieser Aussagen kann das Untersuchungskollektiv die Gewichtung der einzelnen Bewertungsdimensionen in einer quantitativen Untersuchung analysieren. Diese werden mit einer Skalierung von zum Beispiel „Ich stimme zu“ bis „Ich stimme nicht zu“ belegt und können so bewertet werden. Durch eine Befragung anhand dieser Aussagen können Möglichkeiten erarbeitet werden, die zur Schließung von GAP 5 führen.

Das GAP-Modell kann als Kommunikationsbewertungsmodell in einem Netzwerk angewendet werden. Anhand der drei Qualitätsdimensionen werden Abläufe des Netzwerks in das Kommunikationsbewertungsmodell eingeordnet. Für die Einordnung der Qualitätsdimensionen in das Modell werden teilweise interne Informationen herangezogen, die der Autorin aufgrund ihrer Mitgliedschaft bekannt sind oder mit der Netzwerkleiterin Frau Dr. Ambrosius abgesprochen wurden. Die Einordnungen stellen subjektive Beispiele dar und müssen durch eine quantitative Bewertung der Kriterien durch das Untersuchungskollektiv verifiziert werden.

7.5.1 TRANSPARENZ

Die offene Codierung und die qualitative Inhaltsanalyse machen deutlich, dass der Aspekt der Transparenz einen wichtigen Bestandteil der Aussagen darstellt. Neben der geforderten Transparenz in Kommunikationsabläufen „Mehr Übersicht über Abläufe und an wen ich mich im Fall wenden kann/muss/darf“ (Tisch 4, Stelle 6), stellt die Finanztransparenz und die

damit verbundenen Rechnungsläufe einen wichtigen Aspekt[332] im Netzwerk DR. AMBROSIUS® dar („Vergütungssystem aufklären“ (Tisch 2, Stelle 14); „Finanztransparenz“ (Tisch 2, Stelle 6)). Dies wird zum Anlass genommen, den Rechnungsablauf in das Modell einzuordnen. Anhand der Aussagen auf den Tischdecken können die einzelnen Bestandteile des GAP-Modells gefüllt werden. Dies hat zum Ziel, die entscheidende Lücke 5 für die einzelnen Prozesse zu identifizieren. Anhand des Grundmodells werden passende Prozessabläufe mit ihren einzelnen Schritten in das Modell eingefügt.

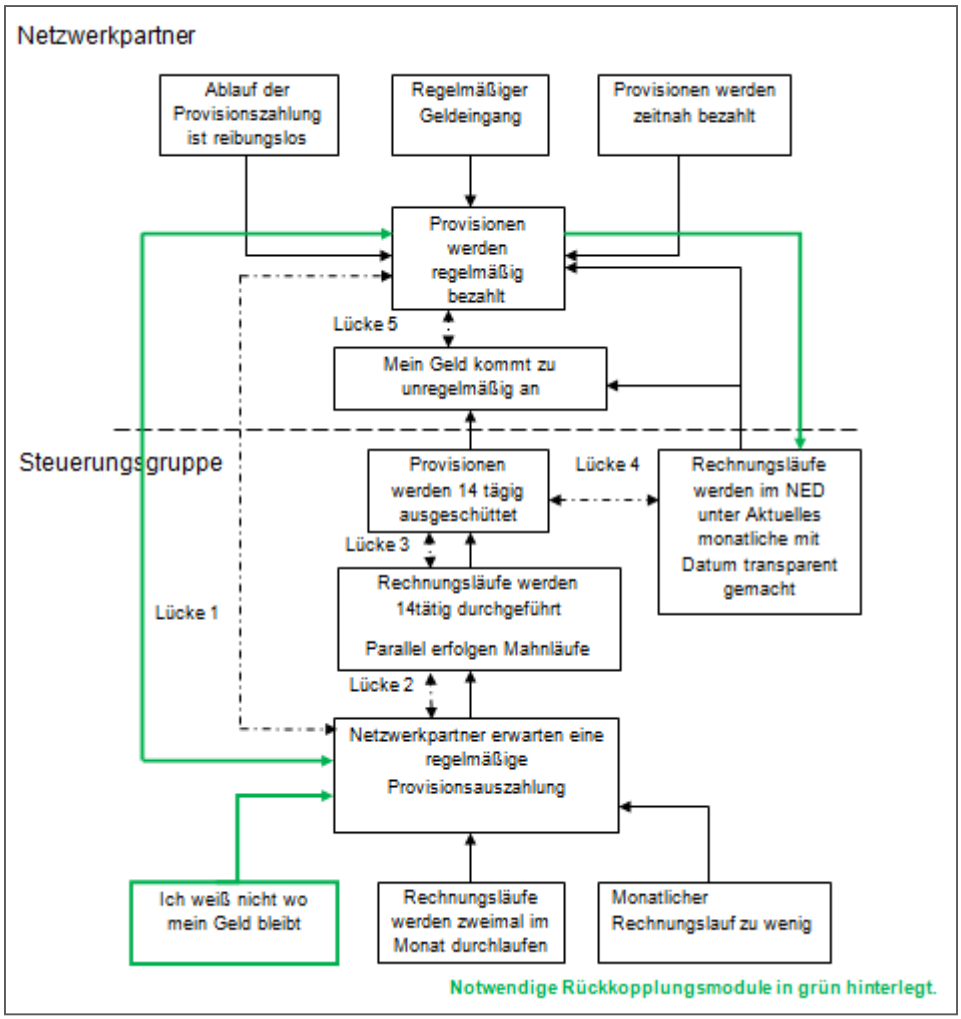


Abbildung 54: Einordnung Transparenz_Rechnungslauf ins GAP Modell. Eigene Darstellung

Wird die Qualitätsdimension Transparenz in das Kommunikationsmodell eingeordnet (Abbildung 54), so kann beispielhaft der Ablauf der Rechnungsläufe dargestellt werden. Die Erwartungen der Netzwerkpartner an die Steuerungsgruppe: Provisionen werden regelmäßig bezahlt. Diese wird geprägt durch Rückmeldungen aus dem Netzwerk, wie *„Wo bleibt unser*

[332] Die Analyse ergibt sechs Aussagen zum Thema Geldfluss und Transparenz in den Abläufen des Rechnungswesens. Dies stellt alleine keinen Grund dar, diesen Aspekt gesondert in das Modell einzuordnen. Jedoch bestätigt der E-Mailverkehr mit der Rechnungsagentur, dass der Rechnungslauf sehr viele Emotionen hervorruft und als entscheidender Kritikpunkt am Netzwerk Dr. Ambrosius von den Netzwerkpartnern wahrgenommen wird. Dies wird zum Anlass genommen, die Rechnungsabläufe gesondert in das Modell einzuordnen.

Geld […]" (Tisch10, Stelle 3), ebenso durch die bisherigen Erfahrungen (oben rechts), dass ein monatlicher Rechnungslauf zu wenig erscheint. Daher ist die strategische Ausrichtung auf einen zweiwöchigen Rhythmus übergegangen (vgl. im Schaubild unteres, mittleres Kästchen). Die Steuerungsgruppe liefert als Leistung einen 14-tägigen Rechnungslauf und parallelen Mahnlauf. Die Provisionen werden als Leistung im zweiwöchigen Rhythmus ausgeschüttet. Die Kommunikation über die Daten der Rechnungsläufe erfolgt über das NED[333] unter der Seite „Aktuelles".

Die Netzwerkmitglieder haben über mündliche Empfehlungen, persönliche Bedürfnisse und bisherigen Erfahrungen die Erwartung geprägt, dass die Provisionen regelmäßig ausgeschüttet werden. Die erbrachte Leistung wird jedoch als nicht erbracht oder zu selten erbracht empfunden.

GAP 5 ist somit die Diskrepanz zwischen der von Netzwerkseite erbrachten Leistung und der Erwartung an die Leistung. Die erfolgte Einordnung des Rechnungslaufs ist anhand der derzeit existierenden Verhältnisse geschehen. Es wird deutlich, dass GAP 5 in diesem Zusammenhang auftritt. Der erbrachte Service der Steuerungsgruppe stimmt nicht mit dem erwarteten Service der Netzwerkpartner überein. Für einen optimalen Ablauf muss GAP 5 in diesem Modell geschlossen werden. Derzeit finden von Netzwerkpartnerseite keine Rückkopplungen statt, die zur Verbesserung des Ablaufs beitragen können.

Ein bedeutsamerer Aspekt der Transparenz ist die Strukturtransparenz. Mit 41 Aussagen, die hier zugeordnet werden können (Informationstransparenz 28; Systemtransparenz 22; Finanztransparenz 6) führt sie die vier Reduktionen[334] an.

Unter der Strukturtransparenz zeigen sich die Gesichtspunkte der Informationsweitergabe und die damit verbundene Klärung von Zuständigkeiten.

Der Aspekt der Strukturtransparenz findet in einigen Aspekten Übereinstimmung mit der Verlässlichkeit im Netzwerk. Dazu gehören zum Beispiel die Transparenz der Ansprechpartner und Zuständigkeiten. Auf eine Einordnung der Strukturverlässlichkeit als eigenständiges Modell wird aus diesem Grund verzichtet. Es wird eine Einordnung der Verlässlichkeit vorgenommen.

[333] NED – Netzwerk Ernährung und Diätetik, Datenbank zur Patienten- und Abrechnungsverwaltung
[334] Die Reduktionen und ihre Häufigkeiten sind im Einzelnen in Anhang A8 aufgeführt.

7.5.2 VERLÄSSLICHKEIT

Unter dem Punkt Verlässlichkeit kann die Eigenverlässlichkeit und die Strukturverlässlichkeit in einer gleichmäßigen Verteilung ausgemacht werden. Beispielhaft wird ein Aspekt der Strukturverlässlichkeit in das GAP-Modell eingeordnet.

Unter dem Aspekt der Strukturverlässlichkeit wird der Ablauf von Ansprechpartnern und Zuständigkeiten in das Modell eingefügt. Dieser findet sich nicht nur unter dem Punkt Verlässlichkeit, sondern auch in der Strukturtransparenz wider. Anhand der Aussagen auf den Tischdecken wird deutlich, dass die Netzwerkpartner mit der Bearbeitung von Anfragen nicht zufrieden sind.

Tisch 4, Stelle 12	*„Mail Fragen/ Anfragen – lange Wartezeiten"*
Tisch 12, Stele 07	*„PGLs sollen einen Tag pro Woche festlegen für Anfragen der Teampartner, dann aber auch beantworten, zwischendurch muss man auch nicht 3mal nachfragen"*
Tisch 16, Stelle10	*„Wichtige Ansprechpartner sollten wöchentliche Mailbeantwortung zusichern, aber auch Beraterinnen!!"*
Tisch 16, Stelle 20	*„Zeitkapazität der Verantwortlichen überprüfen, eventuell Aufgaben abgeben"*
Tisch 16, Stelle 17	*„Personalkapazität überprüfen. Kann eine Person alles erledigen oder muss eine weitere Person mitverantwortlich sein?"*

Wird der Aspekt der Ansprechpartner in das Modell eingeordnet, so ergibt sich nachfolgendes Bild.

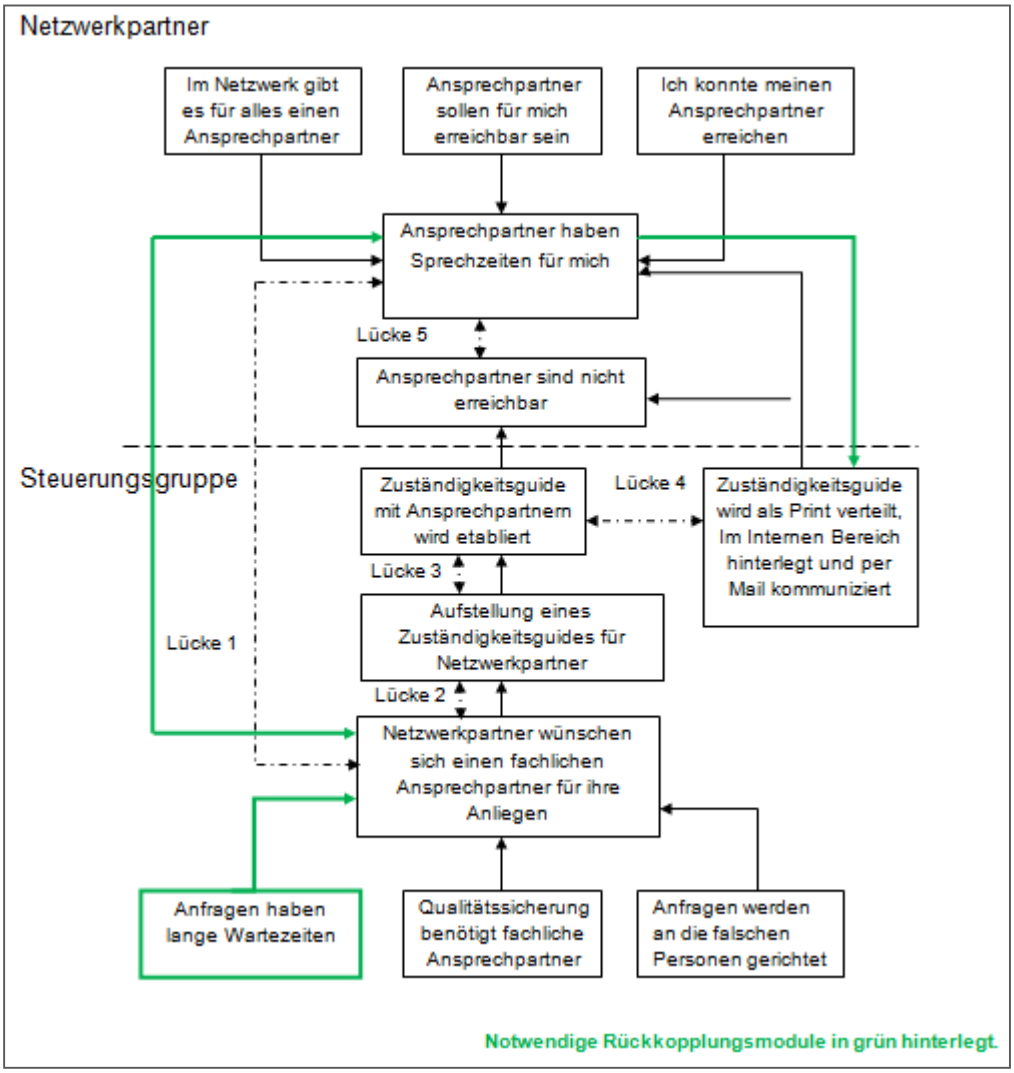


Abbildung 55: Einordnung Verlässlichkeit_Ansprechpartner ins GAP Modell. Eigene Darstellung

In diesem Modell ist die Einführung eines Zuständigkeitsguides[335] beispielhaft für die Strukturverlässlichkeit dargestellt. Anhand der Tischdecken wird deutlich, dass sich die Rückmeldung der Netzwerkpartner auf die langen Wartezeiten bei Anfragen bezieht. Die Erwartung der Netzwerkpartner ist eine klare Sprechzeitenregelung bei Funktionsrollen im Netzwerk. Die Steuerungsgruppe des Netzwerks nimmt die gedachte Erwartung auf und richtet fachliche Ansprechpartner zur Qualitätssicherung ein. Aus der Vergangenheit ist bekannt, dass die Netzwerkpartner ihre Anfragen an die falschen Ansprechpartner richten und die Vermutung liegt nahe, dass es daher zu langen Wartezeiten kommt. Daher will die Steuerungsgruppe einen Zuständigkeitsguide für die Netzwerkpartner etablieren und ihn sowohl als Printmedium als auch als Online-Version im Internen Bereich bereitstellen. Dennoch ist die Meinung der Netzwerkpartner: Ich erreiche keinen Ansprechpartner.

[335] Der Zuständigkeitsguide besteht im Netzwerk Dr. Ambrosius seit einigen Jahren. Er ist in Anlage A5 aufgeführt.

GAP 5 kann nicht in der Offenlegung der Ansprechpartner, sondern im Umgang mit Erreichbarkeiten liegen. Die Netzwerkpartner wünschen sich Sprechzeiten für die Anfragen und eine klare Mailetikette für die Bearbeitung der Anfragen (Tisch 3, Stelle 17; Tisch 12, Stelle 7; Tisch 16, Stelle 10; Tisch 16, Stelle 16). Aufgrund dessen besteht GAP 5 im Untersuchungskollektiv weiterhin.

Die Strukturverlässlichkeit wird immer wieder mit emotionalen Aspekten verknüpft. Diese kann daher nicht ganz unabhängig von der Empathie ins Kommunikationsmodell eingeordnet werden.

7.5.3 EMPATHIE

Unter dem Begriff der Empathie hat der Unterpunkt Bedürfnis die meisten Aussagen. Hierunter fällt die Bring- und Hol-Schuld jeder Netzwerkpartnerin, was die Informationsvermittlung und das „Sich-Einbringen-ins-Netzwerk“ betrifft. Das „Sich-Einbringen-ins-Netzwerk“ kann als Beispiel für die Einordnung in das Kommunikationsmodell aufgeführt werden. Dieser Aspekt wird im Netzwerk mit der Aufstellung von Arbeits-Teams (kurz A-Teams) bereits umgesetzt. Oft besteht die Schwierigkeit, Freiwillige für eine ehrenamtliche Arbeit zu gewinnen. Woran dies liegen kann, verdeutlicht eine mögliche Konstruktion des Modells.

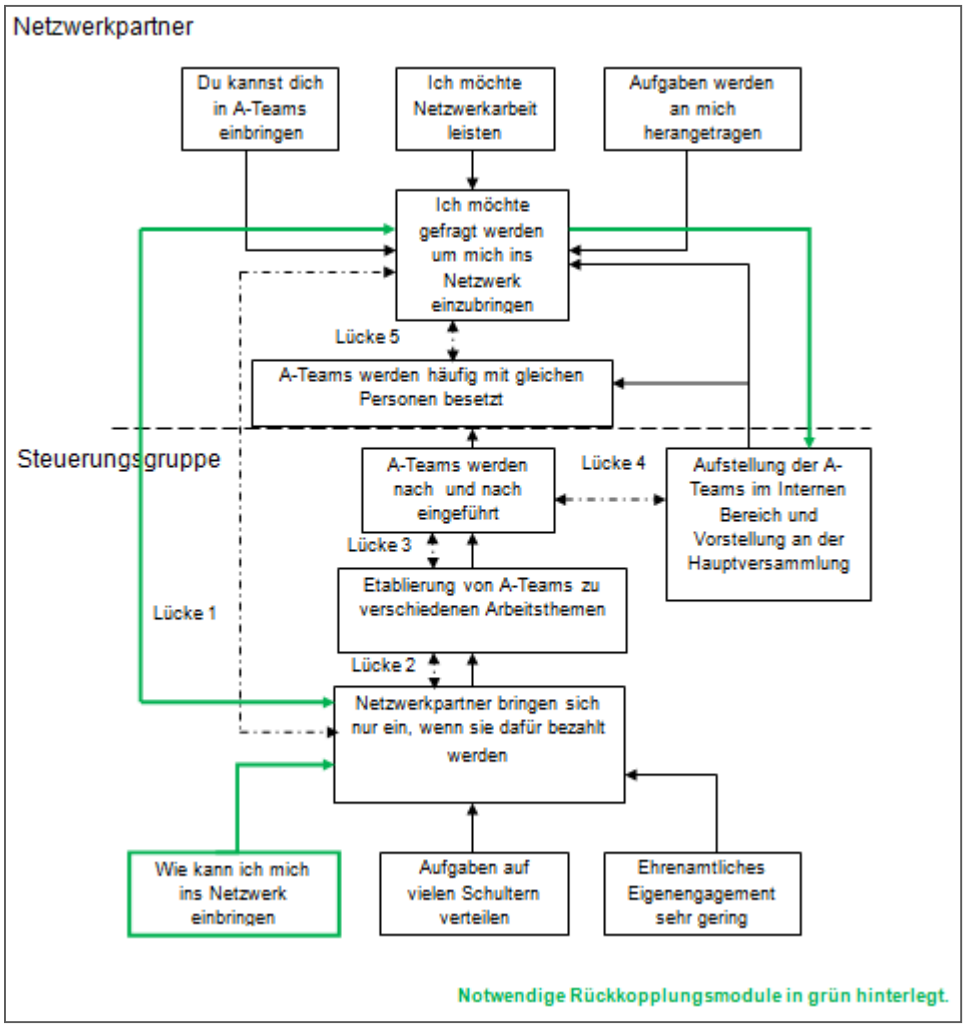


Abbildung 56: Einordnung Empathie_A-Teams ins GAP Modell. Eigene Darstellung

Abbildung 56 zeigt die Einordnung der Empathie und hier des Unterpunkts Bedürfnis in das GAP-Modell. Rückmeldungen der Netzwerkpartner sind die Forderung nach dem Einbringen ins Netzwerk. Die strategische Ausrichtung der Steuerungsgruppe betrifft die Delegation von Aufgaben auf mehreren Schultern. Erfahrungen aus der Vergangenheit zeigten der Steuerungsgruppe, dass ein ehrenamtliches Engagement meist schlechte Resonanz im Netzwerk hat. Die Vorstellungen der Steuerungsgruppe über die Erwartungen der Netzwerkpartner betreffen hauptsächliche die Entlohnung für Netzwerkarbeit. Aus diesem Grund wurde das Modell der A-Teams etabliert. A-Teams sind Teams aus ca. 5-6 Netzwerkpartnern, die sich zu einer bestimmten Thematik zusammengeschlossen haben. Diese Teams haben sich aus freiwilligen Netzwerkpartnern gebildet. Es findet eine monetäre Honorierung der Arbeit statt. Die Bereitschaft zur Mitarbeit in einem A-Team wird meist von den gleichen Netzwerkpartnern wahrgenommen. Im oben aufgeführten Modell wird ersichtlich, dass eventuell eine persönliche Ansprache der Grund sein kann.

Nach der Einordnung der Qualitätsdimensionen kann zusammenfassend festgehalten werden, dass durch das Auftreten von Aussagen zu den Qualitätsdimensionen GAP 5 im Netzwerk DR. AMBROSIUS® vorhanden ist. Für den Erfolg der Kommunikation und die Bindung an das Netzwerk ist es wichtig, diese zu schließen. Es bedarf einer quantitativen Bewertung der Qualitätsdimensionen zur Schließung der GAP, um daraus geeignete Maßnahmen zu entwickeln. In das GAP-Modell kann jeder Aspekt der Dimensionen eingeordnet werden. Die Empfehlung an das Untersuchungskollektiv ist, dieses Modell zu nutzen, um verschiedene Abläufe anschaulich zu gestalten.

Für den Erfolg der Kommunikation und der Bindung zum Netzwerk sind neben den Qualitätsdimensionen auch die Mitgliedertypen zu betrachten.

7.6 MITGLIEDERTYPEN EINGEORDNET INS GAP-MODELL

Die Mitgliedertypenanalyse macht deutlich, dass das Untersuchungskollektiv in der Mehrzahl aus den Mitgliedertypen blaue Dampfer mit hermeneutischem Typ Kümmerer besteht. (vgl. Kapitel 7.3)

Um eine erfolgreiche Kommunikation zu gestalten, ist es nicht ausreichend die Qualitätsdimensionen der Kommunikation in das Modell einzuordnen, sondern es bedarf der Einordnung der Mitgliedertypen in das Modell. Jeder Typ legt, bedingt durch seine Charaktereigenschaften, einen unterschiedlichen Wert auf die Kommunikation. So kann der Kümmerer als derjenige Mitgliedertyp genutzt werden, von dem die meisten Rückkopplungselemente ausgehen. Er hat das Anliegen, dass alle gehört werden und wird diese Eigenschaft auch dazu einsetzen. Es ist entscheidend für eine gelungene Ansprache, dass die Mitgliedertypen identifiziert werden und diesen die entsprechenden Aufgaben und Rollen zukommen. Ein Speedboot wird keine Rückkopplungen geben, da es mehr auf sich als auf andere fixiert ist. Dieser Typ kann dazu genutzt werden, neue Wege zu identifizieren und sollte mehr in der strategischen Ausrichtung verankert werden.

Damit eine erfolgreiche Netzwerkkommunikation geschaffen werden kann, wird im GAP Modell aufgezeigt, an welchen Stellen die Mitgliedertypen eingesetzt werden können. Für eine einfache Darstellung werden nur die drei Typen des World Cafés einbezogen.

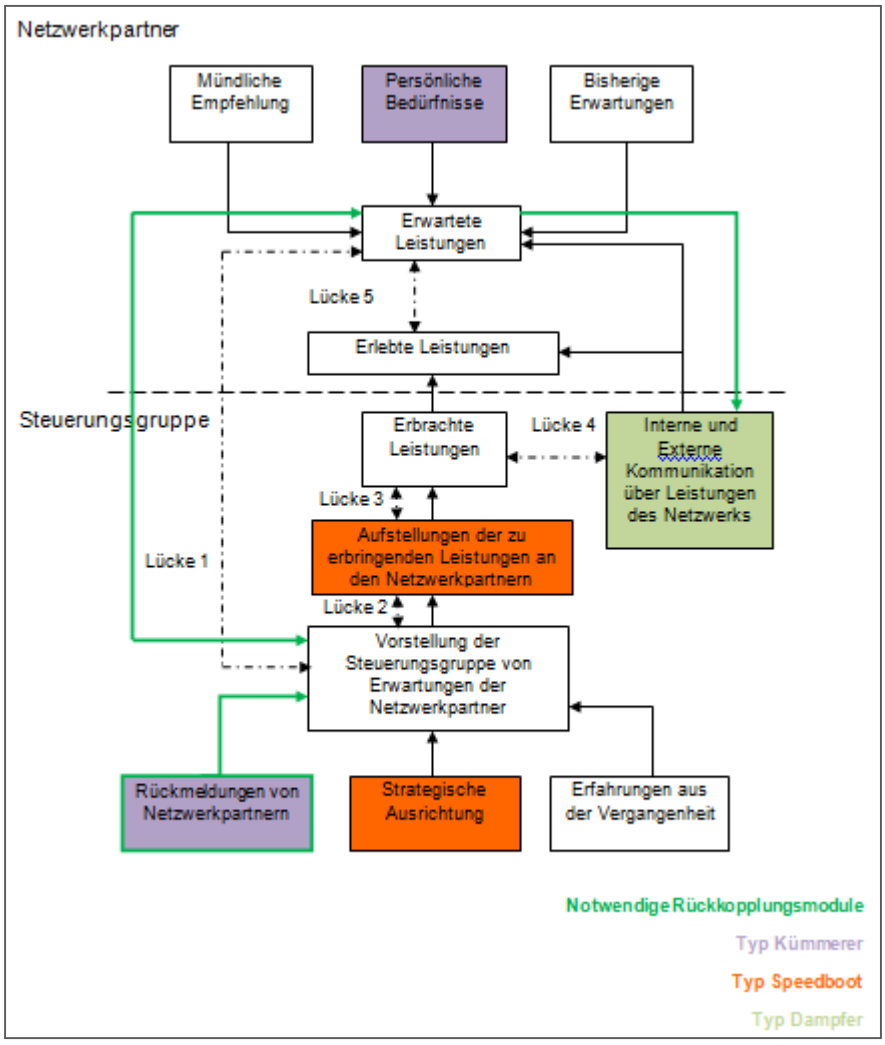


Abbildung 57: Mitgliedertypen im GAP-Modell. Eigene Darstellung

Abbildung 57 macht deutlich, dass der Mitgliedertyp Kümmerer an den Rückkopplungselementen des GAP-Modells von Nutzen sein kann. Seine Charakterstärken können genutzt werden, um den Kommunikationsfluss erfolgreich zu gestalten. Der Mitgliedertyp Speedboot sollte an strategischen Punkten involviert werden, z.B. als Mitglied der Steuerungsgruppe, um strategische Ausrichtungen vorantreiben zu können. Der Mitgliedertyp Dampfer ist sehr gut geeignet in der internen und externen Kommunikation über die Leistungen des Netzwerks. Wichtig für den Erfolg des Kommunikationsflusses ist die Zusammensetzung der Steuerungsgruppe. In dieser Abbildung wird ersichtlich, dass jeder Mitgliedertyp in der Steuerungsgruppe vorhanden sein sollte, um den Erfolg zu gewährleisten.

7.7 ZUSAMMENFASSENDE EMPFEHLUNGEN AN DAS UNTERSUCHUNGSKOLLEKTIV

Die Analyse des World Cafés verdeutlicht, dass die Unstimmigkeiten im Netzwerk die Transparenz und den emotionalen Umgang betreffen. Anhand der Mitgliedertypen wird deutlich, dass sich das Netzwerk DR. AMBROSIUS® aus den blauen Dampfern mit dem hermeneutischen Typen Kümmerer zusammensetzt. Für den Erfolg der Kommunikation im Netzwerk DR. AMBROSIUS® ist zu empfehlen, die Netzwerkmitglieder in die Mitgliedertypen einzuordnen. Hat die Steuerungsgruppe des Netzwerks eine Übersicht, welches Netzwerkmitglied zu welchem Typ gehört, können Aufgaben und Kommunikation besser zugeordnet werden.

In Bezug auf die Transparenz stehen die Rechnungsläufe für das Netzwerk im Mittelpunkt. Ein möglicher Vorgang wäre hier zu eruieren, ob tatsächlich der Zeitraum der Rechnungsabläufe im Mittelpunkt stehen muss oder ob andere Kritikpunkte am Rechnungslauf dahinter stehen. Dies kann über einen Fragebogen ermittelt werden, der zum Thema Rechnungslauf idealtypische Aussagen aufnimmt und diese von den Netzwerkpartnern bewerten lässt. Dies würde zu einer Rückkopplung führen, die der Steuerungsgruppe deutlich macht, was für die Netzwerkpartner „eine regelmäßige Ausschüttung“ bedeutet. Ebenso würde das Rückkopplungsmoment für die Kommunikation genutzt werden können. Weiter muss analysiert werden, welche Aspekte die Netzwerkpartner in der Kommunikation vermissen.

Die Einordnung der Empathie in das GAP-Modell macht deutlich, dass die Etablierung von A-Teams ein wichtiger Schritt ist, das Zugehörigkeitsgefühl zu verstärken.

Werden die Mitgliedertypen betrachtet, so ist davon auszugehen, dass eher die wenigen roten Typen in strategischen Teams mitarbeiten, grüne und gelbe Typen werden sich voraussichtlich nicht selbständig melden. Dies entspricht den Typen nach der Flussmetapher. Die Lösung zur Schließung der GAP könnte eine persönliche Ansprache von Netzwerkpartnern sein, die sich bisher nicht selbst gemeldet haben. So kann eine bessere Bindung an das Netzwerk geschaffen und das Gefühl, alle arbeiten am Netzwerk mit, verstärkt werden.

Folgender Ablauf wäre für das Untersuchungskollektiv empfehlenswert:

1. **Fragebogen zur Identifizierung der Mitgliedertypen entwickeln**
   Dieser kann sich an den idealtypischen Aussagen dieser Arbeit orientieren. Es ist entscheidend, dass klar erkennbare Netzwerktypen identifiziert werden können. Der Fragebogen kann jedem neuen Netzwerkmitglied vorgelegt werden. Somit kann jedes neue Netzwerkmitglied in die richtige Arbeitsumgebung eingeordnet werden.

Diese Maßnahme stellt eine sehr Deterministische dar. Natürlich kann diese Typisierung nur eine grobe Einschätzung sein und nicht als ausschließich angenommen werden. Die Typisierung soll ein Gefühl für die Struktur des Netzwerks ergeben. Da der Fragebogen auf Grundlage des World Cafés entstanden ist, müsste dieser von Zeit zu Zeit angepasst werden, da immer neue Netzwerkmitglieder hinzukommen.

2. **Auswertung des Fragebogens und Clusterung der Mitgliedertypen**
   Diese Auswertung bringt eine Übersicht über die genaue Struktur des Netzwerks.

3. **Arbeitsaufträge und Kommunikation analog der Mitgliedertypen entwickeln**
   Dieser Punkt stellt einen weitreichenden Schritt für das Untersuchungskollektiv dar. Mit der Auswertung und Identifizierung der Mitgliedertypen wird es erforderlich, die Arbeitsaufträge und Kommunikationsstrukturen an die Typen anzupassen. Es können Arbeitsgruppen gebildet werden, die möglichst jeden Mitgliedertyp abbilden und Kommunikationsstrukturen, die jeden Mitgliedertyp spezieller ansprechen. Dieser Schritt erfordert jedoch eventuelle Auflösungen bestehender Strukturen und muss geplant und zielgerichtet in Angriff genommen werden.

Diese Empfehlungen richten sich an die Steuerungsgruppe des Untersuchungskollektivs. Die Analyse bestätigt, dass durch eine gezielte Ansprache der Typen die Entwicklung des Netzwerks vorangehen kann. Diese Ansprache der Mitgliedertypen und das Bewusstsein über die Kommunikationsstrukturen im Netzwerk machen den Erfolg und das Wachstum des Untersuchungskollektivs möglich.

8 SCHLUSSBETRACHTUNG

Die bisherige Forschung über Netzwerke legt ihren Schwerpunkt auf die Initiierung und das Auflösen von Netzwerken und nimmt weniger die Gestaltungsebene von bestehenden Netzwerkprozessen in den Fokus. Diese Ebene wurde in der vorliegenden Arbeit als Schwerpunkt gewählt. Die Gestaltungsebene umfasst unter anderem die Themengebiete der Informationsvermittlung und Kommunikation in Netzwerken, welche Ausgangspunkte der vorliegenden Analyse sind.

Die theoretische Beschäftigung mit dem Begriff des Netzwerks öffnete eine Fülle an unterschiedlichen Definitionen. Diese lassen sich nur bedingt in eine einheitliche Form bringen. Netzwerke bestimmen den gesamten Alltag der menschlichen Zusammenarbeit. CASTELLS spricht sogar von einer „Netzwerkgesellschaft“. [336]

Immer im Fokus der Definitionen von Netzwerken sind die Beziehungen der einzelnen Netzwerkteilnehmer. In den Blick der Forschung treten Netzwerke, wenn sie organisiert und für die Umwelt sichtbar sind. Wichtige Zielsetzungen von Netzwerken sind in der theoretischen Überlegung der Ressourcenaustausch, die bessere Übertragbarkeit von Informationen und deren Austausch. Werden diese Zielsetzungen in der Praxis überprüft, kann das Untersuchungskollektiv mit diesen Zielsetzungen konform gehen. Ebenso wie mit den Zielen der Kompetenzerhöhung, der Kostenreduktion und der verbesserten Wettbewerbsposition.[337]

Die theoretischen Überlegungen für die Entwicklungsphasen von Netzwerken mit Idee und Anstoß, Selektion, Allokation, Regulation sowie Evaluation finden sich in der Entwicklung des Untersuchungskollektivs wieder.

Aus der Beschäftigung mit Netzwerken und der praktischen Übertragung auf das Untersuchungskollektiv ergab sich eine neue Definition. Das Untersuchungskollektiv mit den derzeit bestehenden Merkmalen der Steuerungsform, zeitlichen Stabilität und vertraglichen Gestaltung wird als **Kooperationsnetzwerk mit Systemkopf** bezeichnet.

Charakteristisch für dieses Netzwerk ist die Struktur der Netzwerkmitglieder. Es gibt innerhalb des Untersuchungskollektivs verschiedene Funktionsrollen, die durch die Entwicklung des Netzwerks entstanden sind. Neben den sichtbaren Rollen im Untersuchungskollektiv besteht das Netzwerk aus Mitgliedertypen. Diese sind im Gegensatz zu den Rollen im Netzwerk nicht auf den ersten Blick erkennbar. Es sind Charaktertypen, die zum Beispiel auf den Kommunikationsfluss im Netzwerk einwirken.

[336] Castells 2010
[337] Radowski 2007, S. 51f.

Durch die Analyse wurde sichtbar, dass das Untersuchungskollektiv aus verschiedenen Mitgliedertypen zusammengesetzt ist.

Die Auswertung der Ergebnisse ergab als häufigsten Mitgliedertyp den blauen Dampfer mit der hermeneutischen Prägung des Kümmerers. Das Untersuchungskollektiv kann daher als hinterfragend und rational bezeichnet werden. Diese Arbeitsweise wird verknüpft mit sehr viel Emotion und Geselligkeit. Die Netzwerkpartner sind risikoscheu und als träge zu bezeichnen, sie sind im Alltag sicherheitsliebend. Die Prägung des Kümmerers hat zur Folge, dass vor dem eigenen das Wohl der anderen bedacht wird.

Für die Entwicklung des Untersuchungskollektivs hat dies zur Folge, dass keine schnellen Entscheidungen getroffen werden können. Die Emotion in der Kommunikation muss zu jedem Zeitpunkt bedacht werden und kann nur durch Systematik und Formalisierung zum Erfolg beitragen.

Der Analyse der Netzwerkmitgliederstruktur schloss sich eine weitere Analyse, über den Kommunikationsfluss im Netzwerk, an.

Mithilfe eines Kommunikationsbewertungsmodells konnten Schwachstellen in den Kommunikationsprozessen deutlich gemacht werden. In der Kommunikation eröffneten sich die wichtigsten Schwachstellen in den Dimensionen der Transparenz, der Verlässlichkeit und der Empathie.

Unter der Dimension Transparenz ist neben der Informationstransparenz, der Strukturtransparenz auch die Finanztransparenz ein Schwachpunkt im Kommunikationsfluss des Untersuchungskollektivs. Die Verlässlichkeit zeigt Defizite in der Eigen- und der Strukturverlässlichkeit. Unter der Dimension Empathie werden die Aufmerksamkeit, das Bedürfnis und Höflichkeit als entscheidend wahrgenommen.

Die Einordnung dieser Dimensionen in das Kommunikationsmodell anhand exemplarischer Abläufe, konnte die Schwachstellen im Kommunikationsprozess verdeutlichen. Es gibt dem Untersuchungskollektiv die Möglichkeit diese zu erkennen und zu beheben. Das Modell bietet die Möglichkeit, Kritik aus dem Netzwerk zu überprüfen und Lösungsmöglichkeiten für das Schließen der Schwachstellen zu entwickeln.

In den folgenden Abschnitten werden das methodische Vorgehen und die Generalisierbarkeit der Ergebnisse näher betrachtet.

8.1 BETRACHTUNG DES METHODISCHEN VORGEHENS

Die vorliegende Arbeit entstand aus einer ersten rein theoretischen Beschäftigung mit der Literatur zu Netzwerken, Mitgliedertypen und der Kommunikation in Netzwerken. Diese theoretischen Grundlagen verdeutlichten, dass eine Methode zur empirischen Analyse von Netzwerken, die sich mit den Mitgliedertypen und deren Kommunikation beschäftigt, in der qualitativen Sozialforschung zu suchen ist.

Die Größe des Untersuchungskollektivs ließ die Wahl auf die Großgruppenmethodik fallen. Die Veränderung von Kommunikationsstrukturen ist eine originäre Zielsetzung der Arbeitsform World Café. Diese Arbeitsform wiederum unterliegt der Methodik der Gruppendiskussion.

Die formalen Überlegungen ließen die Analyseart auf das World Café fallen. Die Umsetzbarkeit dieser Arbeitsform war für das vorliegende Untersuchungskollektiv geeignet. Räumlichkeiten und äußere Umstände waren an der Hauptversammlung des Untersuchungskollektivs gegeben. Die Vorbereitung einer solchen Großgruppenmethode bedarf einer genauen Planung und einem zeitlichen Management am Analysetag. Diese Form der empirischen Analyse wäre für weitere zu untersuchende Netzwerke zeitlich nicht möglich gewesen.

Die Arbeitsform World Café beinhaltet einen Impulsvortrag, der einen genauen Kenntnisstand des Netzwerkes bedingt. Diese Kenntnisse konnte die Autorin aus ihrer Mitgliedschaft im Untersuchungskollektiv mitbringen. Die vorliegende Arbeit betrachtet mit dieser Methodik nur ein Netzwerk näher und analysiert die Netzwerktypen und deren Kommunikationsstrukturen. Für diesen Anspruch ist die Methode und Umsetzung als gelungen zu bezeichnen. Würde der Anspruch der Analyse weitere Netzwerke miteinbeziehen, könnte die zeitliche Vorbereitung und Planung der Methodik nicht mit einer Person geleistet werden.

Um die Arbeitsform noch näher zu betrachten, kann in einem Rückblick gesagt werden, dass es sehr wichtig war, das umfassende Thema „Kommunikation in einem Netzwerk“ in eine handhabbare und auswertbare Metapher einzugliedern. Diese Metapher machte es den Teilnehmern möglich, die Komplexität des Themas einzugrenzen und sich unvoreingenommen und spontan mit dem Thema auseinanderzusetzen. Jedoch kann folgender Kritikpunkt angebracht werden: Die Auswertung der Ergebnisse wurde durch den häufig direkten Gebrauch der Metapher auf den Tischdecken erschwert. Es musste zuerst eine „Übersetzung“ des Geschriebenen erfolgen, bevor die tatsächliche Auswertung beginnen konnte. Dennoch kann angemerkt werden, dass diese Schwierigkeit

wahrscheinlich bei der Arbeitsform World Café und dem bewussten freien Assoziieren in einer anderen Weise immer auftreten kann und nicht spezifisch für das Untersuchungskollektiv steht.

Die Zielsetzung der Arbeit bezüglich des methodischen Vorgehens bestand zum einen darin, die Kommunikationsstrukturen anhand einer Großgruppenmethode zu identifizieren. Zum anderen, den Kommunikationserfolg in einem Netzwerk aufzuzeigen.

Diese Zielsetzungen konnten mit der Methode des World Cafés erfüllt werden. Die Arbeitsform eignet sich für die Darstellung der Kommunikationsstrukturen und deren Übertragung auf ein Modell für den Kommunikationserfolg. Die Arbeitsform bot des Weiteren die Möglichkeit, einen objektiven Blick auf das Netzwerk zu werfen. Dies war für die Autorin besonders wichtig, da sie selbst Mitglied des Netzwerks ist und somit immer die Distanz waren musste. Durch die gewählte Form der Datenerhebung gelang dies. Die internen Kentnisse der Autorin waren darüberhinaus in der Datenauswertung hilfreich, um verschiedene Prozesse genauer einordnen zu können.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Methodik Gruppendiskussion und die damit verbundene Arbeitsform des World Cafés für die vorliegende Arbeit als geeignete Methode angesehen werden kann. Für eine umfassendere Betrachtung von mehreren Netzwerken kann sie nur mit einem größeren Aufwand durchgeführt werden. Mehr Netzwerke zu betrachten hätte den Vorteil, die Ergebnisse zu belegen und auf andere Netzwerke zu übertragen. Eine solche weiterführende Forschung wird von der Autorin ausdrücklich begrüßt.

8.2 RELEVANZ UND GENERALISIERBARKEIT DER ERGEBNISSE

Im folgenden Abschnitt wird diskuiert, in wieweit die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit für andere Netzwerke relevant sind und sich auf diese übertragen lassen.

Die vorliegende Arbeit beinhaltet eine Analyse durch die qualitative Sozialforschung, die sich der Interpretation von Ergebnissen bedient. Diese sind nicht allgemeingültig nachvollziehbar und können nicht den Ansprüchen der quantitativen Sozialforschung gerecht werden.[338]

Vor diesem Hintergrund ist es fraglich, ob die Ergebnisse dieser Analyse auf ein anderes Netzwerk direkt übertragen werden können. Es wurde lediglich ein Untersuchungskollektiv in die Analyse einbezogen, so dass die Analyse als eine Einzelfallanalyse bezeichnet werden

[338] Lamnek 2010

muss. Die Vorgehensweise der Analyse und deren Methodik müsste für jedes weitere Netzwerk wiederholt werden, um die Ergebnisse zu verifizieren und generalisierbar zu machen.

Die Zielsetzung der Arbeit war es, ein Bewertungsinstrument zu schaffen, das die Kommunikation in einem Netzwerk aufzeigt und deren Erfolg messbar macht. Dieses Modell konnte durch die vorliegende Arbeit geschaffen werden. Es kann in angepasster Form auch auf andere Netzwerke übertragen werden. Die Erfolgsdimensionen müssen neu geschaffen werden, damit dann die Erfolgsfaktoren des zu untersuchenden Netzwerks eingeordnet werden können. Netzwerken, deren Krisen in den Kommunikationsprozessen auftreten, kann das Vorgehen dieser Analyse einen ersten wichtigen Anhaltspunkt für tiefergehende Analysen bieten. Das Kommunikationsbewertungsmodell kann in abgewandelter Form auf jedes Kooperationsnetzwerk mit Systemkopf übertragen werden.

Ein weiteres Ziel der vorliegenden Arbeit war die Identifizierung der Mitgliedertypen und der typgerechten Kommunikation. Durch die Analyse konnten die Mitgliedertypen im Untersuchungskollektiv identifiziert werden. Diese Mitgliedertypen sind für jedes Netzwerk neu zu untersuchen. Die Herangehensweise kann jedoch von anderen Netzwerken übernommen werden. Auch die Einteilung in die verschiedenen Mitgliedertypen nach DISG, den Bootarten und den hermeneutischen Typen kann analog verwendet werden. Die Literatur hat deutlich gemacht, dass zwar immer neue Namen für die einzelnen Mitgliedertypen etabliert werden, die charakteristischen Merkmale jedoch meist gleich sind. Die Mitgliedertypen aus dem Impulsvortrag des World Cafés scheinen zuerst sehr spezifisch für das Untersuchungskollektiv. Die Charakterisierung der einzelnen Bootarten kann auf andere Netzwerke übertragen werden. Die Empfehlung an das Untersuchungskollektiv einen Fragebogen zur Einteilung der Mitgliedertypen kann auch anderen Netzwerken empfohlen werden.

Die wichtige Erkenntnis der Autorin, dass der Erfolg der Kommunikation in Netzwerken mit den Mitgliedertypen und der typgerechten Kommunikation zusammenhängt, gilt für jedes weitere Netzwerk.

Die Ergebnisse der vorliegenden Analyse geben dem Untersuchungskollektiv die Möglichkeit, eine genauere Einordnung der Netzwerkmitglieder anhand der Charaktertypen vorzunehmen. Dies hat den Vorteil, dass Kommunikation und Arbeitsweisen genauer auf die einzelnen Netzwerkmitglieder zugeschnitten werden können. Die Möglichkeit, die vorliegenden Ergebnisse für den Alltag verwendbar zu machen und daraus einen Eingangsfragebogen zu entwickeln, geben dem Untersuchungskollektiv die Chance, die

Gestaltungsebene der Netzwerkprozesse für eine zukünftige erfolgreiche Netzwerkmanagementstruktur zu nutzen. Das Wissen um die GAPs im Kommunikationsprozess bezüglich der gesamten Kommunikationsabläufe und der charaktertypischen Abläufe lässt eine spezifischere Zuteilung von Arbeitsprozessen und Funktionsrollen im Untersuchungskollektiv zu.

Weiterhin ist anzumerken, dass die Autorin selbst Mitglied des Netzwerks ist, somit liegen ihr interne Abläufe und Erkenntnisse vor. Diese sind in die Datenauswertung mit eingeflossen. Diese Interna können nicht auf andere Netzwerke bezogen werden. Die empirische Analyse bot die Möglichkeit, objektiv an die Analyse heranzutreten, ohne Konflikte der Doppelrolle der Autorin.

Erste Veränderungen, als Reaktion auf die vorliegende Forschungsarbeit, zeigen sich im Untersuchungskollektiv. So konnten erste Umstrukturierungen in Arbeitsgruppen vorgenommen werden, eine größere Einbeziehung der verschiedenen Netzwerkmitglieder in Gestaltungsprozesse entstehen und erste Einteilungen der Netzwerkmitglieder in die Charaktertypen angestoßen werden.

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Methode der vorliegenden Arbeit für die Identifizierung von Kommunikationsstrukturen in Netzwerken geeignet ist. Sie lässt sich auf jedes Netzwerk übertragen. Ebenso können Aspekte der Ergebnisse für andere Netzwerke generalisiert werden, hierunter vor allem das Kommunikationsmodell und die Einteilung der Mitgliedertypen. Dennoch muss immer die Analyse des Netzwerks vorangestellt werden, um die Dimensionen der Kommunikation zu identifizieren. Jedes Netzwerk möchte erfolgreich sein und Kommunikation ist ein entscheidender Erfolgsfaktor in der Gestaltung von Netzwerkprozessen. Die Ergebnisse dieser Analyse sind relevant für jedes Netzwerkmanagement, um den Erfolg und die Weiterentwicklung des Netzwerks voranzutreiben.

9 ZUSAMMENFASSUNG UND SUMMARY

9.1 ZUSAMMENFASSUNG

Unternehmen haben längst erkannt: „Den Netzwerken gehört die Zukunft“[339]. Immer wenn ein Unternehmen eine Kooperation bekannt gibt, steigt deren Aktienkurs.

Im Gesundheitsbereich werden Netzwerke immer beliebter. So fördert der Staat Ärztenetzwerke für eine bessere Effizienz und Effektivität der Versorgung. Bereits jetzt arbeiten 32% der Ärzte in Netzwerken. Im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung ist ein Zusammenschluss verschiedener Disziplinen immer häufiger. Diese Zusammenschlüsse haben das Ziel, dem demographischen Wandel entgegenzuwirken.

Wird der Dienstleistungssektor betrachtet, so stellen Netzwerke eine häufige Organisationsform dar. Insbesondere im produzierende Gewerbe oder dem Versicherungssektor finden sich netzwerkartige Strukturen. Netzwerke in der Gesundheitsdienstleistung, insbesondere der Ernährungsberatung, sind noch nicht häufig vertreten oder nicht für Außenstehende sichtbar.

Die Forschung beschäftigte sich bislang hauptsächlich mit der Initiierung und dem Auflösen von Netzwerken. Die vorliegende Arbeit analysiert bestehende Netzwerkstrukturen. Die Gestaltungsebene bestehender Netzwerke kann als Erfolgsfaktor für Netzwerke gesehen werden, vor allem die Informationsvermittlung und die Kommunikation.

Diese Schwerpunkte werden in der Analyse gesetzt. Durch eine theoretische Betrachtung der Begriffe Netzwerk und Kommunikation und deren Ausprägungen, werden die Grundpfeiler für die Analyse gelegt. Ein weiterer Schwerpunkt ist die theoretische Einordnung von Mitgliedertypen und Mitgliederrollen in Netzwerken. Mithilfe der Großgruppenmethode der Gruppendiskussion wird ein Untersuchungskollektiv betrachtet und die Kommunikationsstrukturen dessen identifiziert. Die Arbeitsform World Café wird mit dem Untersuchungskollektiv umgesetzt, um den Informationsfluss in einem Netzwerk deutlich zu machen.

Durch die qualitative Herangehensweise an das Forschungsvorhaben können analytische Elemente der Hermeneutik, der Grounded Theory und der qualitativen Inhaltsanalyse eingesetzt werden.

Die vorliegende Arbeit zeigt, dass die Mitgliederstruktur in Netzwerken entscheidend zum Kommunikationserfolg beiträgt. Die Mitgliederstruktur des Untersuchungskollektivs kann

[339] Becker, Dammer et al. 2011, S. 3

dargestellt und durch Charaktertypen identifiziert werden. Diese Charaktertypen sind entscheidend für die Ansprache der Netzwerkmitglieder und für das Gelingen der Kommunikation in einem Netzwerk. Es werden in der Arbeit verschiedene Dimensionen der Kommunikationsqualität dargelegt. Mithilfe eines Kommunikationsmodells kann die Kommunikation eines Netzwerks bewertet und Schwachstellen aufgezeigt werden.

Das wichtigste Ergebnis der Analyse ist die Notwendigkeit für den Überblick der Netzwerkmitgliederstruktur. Das Management eines Netzwerks erfordert das Wissen über die Mitgliedertypen und deren Kommunikationsgebaren. Durch die Kenntnis dieser Punkte können ein Netzwerk und seine Kommunikation erfolgreich sein.

9.2 SUMMARY

Companies have realized it for quite a while: “The future belongs to networks.” Whenever a company announces a cooperation its stock price rises.

This holds true for the health-care sector as well. Government provides financial support for networks of doctors in order to achieve a greater efficiency. Right now 32% of all doctors work in networks. Concerning the segment of workplace health promotion, alliances of different disciplines can be observed more and more frequently. These alliances aim at counteracting the effects of demographic changes.

Focusing the service sector, networks are a common form of organization. Especially in the manufacturing industries as well as the insurance sector networks can be found. Concerning healthcare services but above all the field of nutritional consulting, networks often are either not existent or not visible for externals.

Up to now, science has mainly worked on the initiation and the closing down of networks. This thesis analyses existing network structures. The formation level of already existing networks, especially communication as well as providing information, can be seen as major factor in being successful.

The analysis focuses on these aspects. A theoretical approach to the terms network and communication as well as the terms’ manifestations serves as analytical basis. The theoretical classification of types of members as well as the members’ tasks within a network will be a further focus. By using the “large group method“ of a group discussion, an investigation sample will be observed and its communication structure will be identified. The method “world café” will be realized in order to illustrate the information flow within a network.

Due to a qualitative approach, analytical elements of hermeneutics, of the grounded theory and the qualitative content analysis can be applied.

With this thesis, it's proved that member structures within networks significantly contribute to a successful communication. This structure can be visualized which provides the possibility of identifying certain characters. These types of characters are not only important for the way of addressing network members but also for a successful way of communicating within the network. Different dimensions of communication quality are presented in this thesis. With the help of a communication model it's possible to evaluate communication within a network and to show weak points.

The most important conclusion of the analysis is the necessity of being able to review the structure of network members. Managing a network requires knowledge concerning the types of members as well as their way of communicating. Only in this way a network and its communication can be successful.

10 LITERATURVERZEICHNIS

Ahlert, Dieter (2010): Heterogenität in der Kooperationslandschaft. In: Ahlert, Dieter; Ahlert, Martin (Hrsg.): Handbuch Franchising & Cooperation. Das Management kooperativer Unternehemnsnetzwerke. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag, S. 17-29

Ambrosius, Petra (1994): Strukturanalyse, Messung und Bewertung von Beratungsleistungen durch Diplom- Oecotrophologen am Beispiel freiberuflicher Ernährungsberatungstätigkeit. Diss. Fachbereich Ernährungs- und Haushaltswissenschaften, Justus-Liebig Universität Gießen, Gießen: wissenschaftlicher Fachverlag

Anz, Heinrich (1982): Hermeneutik der Individualität. Wilhelm Diltheys hermeneutische Position und ihre Aporien. In: Birus, Hendrik (Hrsg.): Hermeneutische Positionen. Göttingen: Vanderhoeck & Ruprecht Verlag, S. 59-88

AOK Die Gesundheitskasse (2015): Angebot zur Ernährungsberatung in Baden-Württemberg. https://www.aok.de/baden-wuerttemberg/die-aok/15157.php

Ärztemonitor (2014): www.kvsh.de/db2b/upload/news/infas_Praesentat_1.pdf (letzter Zugriff 03.01.2015)

Atteslander, Peter (2010): Methoden der empirischen Sozialforschung. 13., neu bearb. und erw. Auflage. Berlin: Schmidt Verlag

Aulinger, Andreas (2005): Entrepreneurship und soziales Kapital. Netzwerke als Erfolgsfaktor wissensintensiver Dienstleistungsunternehmen. Marburg: Metropolis Verlag

Austerschulte, Linda (2008): Verstetigung von Kooperationen. Kommunikation im Change Management. In: Hülsmann, Michael (Hrsg.): Kontinuitätsorientierte Koordination dynamischer Kooperationen. Wiesbaden: Gabler Verlag, S. 397-509

Becker, Thomas; Dammer, Ingo; Howaldt, Jürgen, Killich, Stephan; Loose, Achim (2011): Netzwerke – praktikabel und zukunftsfähig. In: Becker, Thomas; Dammer, Ingo; Howaldt, Jürgen; Loose, Achim (Hrsg.) : Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 3. Auflage. Heidelberg: Springer Verlag, S. 3-13

Bernard, Hubert Russel (1996): Qualitative Data, Quantitative Analysis. Field Methods Jahrgang 8, Ausgabe 9, Seite 9-11

Birus, Hendrik (Hrsg.) (1982): Hermeneutische Positionen. Göttingen: Vanderhoeck & Ruprecht Verlag

Birus, Hendrik (1982a):Zwischen den Zeiten. Friedrich Schleiermacher als Klassiker der neuzeitlichen Hermeneutik. In: Birus, Hendrik (Hrsg.): Hermeneutische Positionen. Göttingen: Vanderhoeck & Ruprecht Verlag, S. 15-58

Böhm, Gottfried (1978): Die Hermeneutik und die Wissenschaft. Zur Bestimmung des Verhältnisses. In: Hans-Georg; Böhm, Gottfried (Hrsg.): Seminar: Die Hermeneutik und die Wissenschaft. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

Bohnsack, Ralf (1991): Rekonstruktive Sozialforschung: Einführung in Methododlogie und Praxis qualitativer Forschung. Opladen: Leske & Budrich Verlag

Boland, H. (1991): Interaktionsstrukturen im Einzelberatungsgespräch der landwirtschaftlichen Beratung. Kiel: Wissenschaftsverlag Vauk Kiel KG

Boland, Hermann (2001): Grundlagen der Kommunikation in der Beratung. Erg. Nachdruck der 2. Auflage. Gießen: Wissenschaftlicher Fachverlag

Boland, Hermann; Schwarte, Judith (2000): Bedeutung von Kommunikationsnetzwerken für die Beratungsarbeit. Hochschultagung. Gießen

Bolten, Jürgen (1985): Die hermeneutische Spirale. Überlegungen zu einer integrativen Literaturtheorie. In: Poetics: Journal of empirical research on culture, the media and the arts. Band 17. Amsterdam: Elsevier, S. 355-371

Bornhoff, Joachim; Frenzel, Stephanie; Kocot, Sabrina; Wohlfahrt, Ursula (2003): Kooperation und Vernetzung in der kommunalen Gesundheitsförderung. Magdeburg, Stendal: Hochschule Magdeburg-Stendal (FH)

Bredemeyer, Sabine (2004): World Café. Der Gruppenintelligenz einen Raum eröffnen. Trainer Kontakt- Brief. Jahrgang 12, Nummer 49

Brehme, Ute; Hülsdünker, Anne; Kreutz, Jerome, Oberritter, Helmut; Leonhäuser, Ingrid-Ute (2011): DGE- Zulassungskriterien für die Ernährungsberatung. Ernährungs-Umschau 10/2011, S. 559-561

Brown, Juanita (2002): The World Café. A resource guide for hosting conversations that matter. Mill Valley: Whole System Association

Bruhn, Manfred (2013): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Handbuch für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement. 9. Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer Verlag

Bruhn, Manfred; Schmidt, Siegfried J.; Tropp, Jörg (2000): Integrierte Kommunikation in Theorie und Praxis. Betreibswirtschaftliche und kommunikationswissenschaftliche Perspektiven. Wiesbaden: Gabler Verlag

BSB München (o.J.): Laterale Führung. Persönlichkeitsprofil.DISG http://www.bsb-muenchen.de/fileadmin/imageswww/pdf-dateien/abteilungen/Schule/LateraleFuehrung_Persoenlichkeitsprofil_DISG.doc.

Castells Manuel (2010): The Rise of the Network Society. 2. Auflage. West Sussex: Blackwell Publishing Ltd

Chamrad, Evelyn (2001): Der Mythos vom Verstehen: ein Gang durch die Kunstgeschichte unter dem Aspekt des Verstehens und Nichtverstehens in der Bildinterpretation. Dissertation der Heinrich-HeineUniversität. Düsseldorf

Cherry, Colin (1967): Kommunikationsforschung, eine neue Wissenschaft. Frankfurt: S. Fischer Verlag

Clases, Christoph; Schulze, Hartmut (2008): Kooperation konkret! 14. Fachtagung der Gesellschaft für Angewandte Wirtschaftspsychologie 01./02. Februar 2008

Corbin, Juliet (2003): Grounded Theory. In: Bohnsack, Ralf; Marotzki, Winfried; Meuser, Michael (Hrsg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. Opladen: Leske & Budrich. S. 70-75

Corsten, Hans (Hrsg.) (2001): Unternehmensnetzwerke. Formen unternehmensübergreifender Zusammenarbeit. 1. Auflage. München: Oldenbourg Verlag

Dahrendorf, Ralf (2010): Homo Sociologicus. Ein Versuch zur Geschichte, Bedeutung und Kritik der Kategorie der sozialen Rolle. 17. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Deutsches Institut für Marketing (o.J.): DISG-Persönlichkeiten. http://www.disg-test.de/index.php?id=320&no_cache=1 (letzter Zugriff 07.04.2015)

Diedrichsen, Iwer (1990): Ernährungspsychologie. Berlin: Springer Verlag

Diedrichsen, Iwer (1993): Ernährungsberatung. Psychologische Basiskonzepte. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie

Dittrich-Brauner, Karin; Dittmann, Eberhard; List, Volker (2008): Großgruppenverfahren. Lebendig lernen- Veränderungen gestalten. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag

Dörrenhaus Klaus (o.J.): DISG Modell. http://www.kdmarketing.de/popup_insights.html

Dr. Ambrosius (2015): Philosophie. https://www.dr-ambrosius.de/ueberuns/philosophie.html (letzter Zugriff 05.05.2015)

Dr. Ambrosius (2015a): Angebot zur Ernährungsberatung. www.dr-ambrosius.de

Duden online (2015): Hermeneutik. http://www.duden.de/suchen/dudenonline/hermeneutik (letzter Zugriff 07.04.2015)

Edding, Cornelia; Schattenhofer, Karl (2009): Handbuch alles über Gruppen. Theorie, Anwendung, Praxis. Weinheim: Beltz Verlag

Eichenlaub, Angelika (2010): Vertrauensaufbau bei virtueller Kommunikation durch Ähnlichkeitswahrnehmung. Wiesbaden: Gabler Springer Verlag

Figal, Günter (1982): Selbstverstehen in instabiler Freiheit. Die hermeneutische Position Martin Heideggers. In: Birus, Hendrik (Hrsg.): Hermeneutische Positionen. Göttingen: Vanderhoeck & Ruprecht Verlag, S. 89-119

Flick, Uwe; Kardoff, Ernst von; Steinke, Ines (Hrsg.) (2007): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Orig.-Ausg., 5. Auflage. Reinbeck bei Hamburg: Rowolt-Taschenbuch Verlag

Friese, Marion (1998): Kooperation als Wettbewerbsstrategie für Dienstleistungs-unternehmen. Wiesbaden: Gabler Verlag

Gadamer, Hans-Georg (1985): Das hermeneutische Problem der Anwendung. In: Gadamer, Hans-Georg; Böhm, Gottfried (Hrsg.): Seminar: Philosophische Hermeneutik. 4. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

Gesundheitsforum Baden-Württemberg (o.J.): http://www.gesundheitsforum-bw.de/gesundheitsforumbw/Seiten/Gesundheitsregionen-in-Baden-Wuerttemberg.aspx (letzter Zugriff 07.04.2015)

GKV Spitzenverband der Krankenkassen (Hrsg.) (2010): Leitfaden Prävention. 2. Korrigierte Fassung.

Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm L. (2010): Grounded Theory. Strategien qualitative Forschung. 3. Auflage. Bern: Huber Verlag

Glückler, Johannes; Hammer, Ingmar (2013): Situative organisatorische Netzwerkanalyse. Ein Instrument zur Beratung von Unternehmensnetzwerken. In: Sydow, Jörg; Duschek, Stephan (Hrsg.): Netzwerkzeuge. Tools für das Netzwerkmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. Kapitel 4. S. 33-47

Greiner 1972. Wachstumsmodell von Seite 24, zitiert durch Vahs 2012. Originalquelle mit Angaben nicht auffindbar.

Gross, Neal; Mason, Ward S.; McEachern, Alexander W. (1966): Explorations in role analysis. New York: Wiley

Gross, Peter (1983): Die Verheißung der Dienstleistungsgesellschaft. Opladen: Westdeutscher Verlag

Gubo, Michael (2010): Differenz und Referenz. Theoretische Probleme der postmetaphysischen Methodologie bei Albrecht Koschorke. In: Alvarado Leyton, Christian; Erchinger, Philipp (Hrsg.): Identität und Unterschied. Zur Theorie von Kultur, Differenz und Transdifferenz. Bielefeld: Transcript-Verlag, S. 185-201

Habermas, Jürgen; Apel, Karl-Otto (1971): Hermeneutik und Ideologiekritik. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Hass, Wolfgang (1997): Soziale Netzwerke im Gesundheitswesen. In: Sozialwissenschaften und Berufspraxis. Jahrgang 20 (3), S. 229–254.

Haug Frigga (1991): Rollentheorie. In: Kerber, Harald; Schmieder, Arnold (Hrsg.): Handbuch Soziologie. Zur Theorie und Praxis sozialer Beziehungen. Reinbek: Rowohlt, S. 482-491

Hauschild Dr., Werner; Wallacher, Ludwig (2004): Ad-hoc Befragung über Unternehmenskooperationen. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Wirtschaft und Statistik. 9/2014. S. 1009-1016

Hein, Frank Martin (2008): Elektronische Unternehmenskommunikation. Konzepte und Best Practices. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag

Hellrung, Nils (2008): Transinstitutionelles Informationsmanagement in Gesundheitsnetzwerken. Anforderungen und Methodik. Dissertation. Braunschweig

Hentschel, Bert (1990): Die Messung wahrgenommener Dienstleistungsqualität mit SERVQUAl. Eine kritische Auseinandersetzung. Ingolstadt: KUE, WFI

Hentschel, Bert (1992): Dienstleistungsqualität aus Kundensicht. Vom merkmals- zum ereignisorientierten Ansatz. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag

Hess, Thomas (2002): Netzwerkcontrolling. Instrumente und ihre Werkzeugunterstützung. 1. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag

Heußler, Tobias (2011): Zeitliche Entwicklung von Netzwerkbeziehungen. Theoretische Fundierung und empirische Analyse am Beispiel von Franchise-Netzwerken. In: Ahler, Dieter; Creusen, Utho; Ehrmann, Udo; Olesch, Günter (Hrsg.): Unternehmenskooperation und Netzwerkmanagement. Wiesbaden: Gabler SpringerVerlag

Howaldt, Jürgen; Ellerkmann, Frank (2011): Entwicklungsphasen von Netzwerken und Unternehmenskooperation. In: Becker, Thomas; Dammer, Ingo; Howaldt, Jürgen; Loose, Achim (Hrsg.) : Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 3. Auflage. Heidelberg: Springer Verlag, S. 23-37

Initiative neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (o.J.): Gesundheitsnetzwerke. Ein Leitfaden für Klein- und Mittelvertreibe. Druck Verlag Kettler. Bönen

Jahnke, Isa (2006): Dynamik sozialer Rollen beim Wissensmanagement. 1. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag

Joas, Hans (1973): Die gegenwärtige Lage der soziologischen Rollentheorie. Frankfurt am Main: Athenäum Verlag

Kahn, Robert Louis; Wolfe, Donald M; Quinn, Robert P.; Snock, Diedrich J. (1964): Organizational Stress. Studies in role conflict and ambiguity. New York: Wiley

Kalle, Udo (2011): Computerunterstützung in der qualitativen Forschung. In: Bohnsack, Ralf (Hrsg.): Hauptbegriffe qualitativer Sozialforschung. 3. Auflage. Oplaen: Budrich Verlag

Kappelhoff, Peter (2001): Komplexitätstheorie und Steuerung von Netzwerken. In: In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Opladen: Wetsdeutscher Verlag, S. 347-390

Kassenärztliche Vereinigung Sachsen (2013): http://www.kvs-sachsen.de/fileadmin/img/Aktuelles/Praxisnetze/131206_Rahmenvorgabe_KBV.pdf (letzter Zugriff 05.05.2015)

Kelle, Udo (2008): Die Integration qualitativer und quantitativer Methoden in der empirischen Sozialforschung. Theoretische Grundlagen und methodologische Konzepte. 2. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Kelle, Udo; Kluge, Susann (2010): Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung. 2., überarb. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Killich, Stephan (2011): Formen der Unternehmenskoopertion. In: Becker, Thomas; Dammer, Ingo; Howaldt, Jürgen; Loose, Achim (Hrsg.) : Netzwerkmanagement. Mit Kooperation zum Unternehmenserfolg. 3. Auflage. Heidelberg: Springer Verlag, S. 13-23

Klaus, Georg; Liebscher, Heinz (1976): Wörterbuch der Kybernetik. Berlin: Dietz Verlag

Knigge, Jürgen (1973): Franchise-Systeme im Dienstleistungssektor. Berlin: Duncker & Humblot

Koller, Hans-Christoph (2003): Hermeneutische Wissensoziologie. In: Bohnsack, Ralf; Marotzki, Winfried; Meuser, Michael (Hrsg.): Hauptbegriffe Qualitativer Sozialforschung. 3., durchges. Auflage. Opladen: Budrich Verlag, S. 85-89

Koolwijk, Jürgen van (1974): Techniken der empirischen Sozialforschung. Ein Lehrbuch in 8 Bänden. Erhebungsmethode: Befragung. München: Oldenburg Verlag

Krappmann, Lothar (2005): Soziologische Dimension der Identität. Strukturelle Bedingungen für die Teilnahme an Interaktionsprozessen. 10. Auflage. Stuttgart: Klett-Cotta Verlag

Krebs, Michael; Rock, Reinhard (1997): Unternehmensnetzwerke. Eine intermediäre oder eigenständige Organisationsform? In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hrsg.). Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Nachdruck der 1. Auflage. Opladen: Westdt. Verlag, S. 322-346

Kuckartz, Udo (2003): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. 3. Aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Kühn, Thomas; Koschel, Kay-Volker (2011): Gruppendiskussion. Ein Praxis-Handbuch. 1. Auflage. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften

Lamnek, Siegfried (2010): Qualitative Sozialforschung. 5. Überarbeitete Auflage. Weinheim, Basel: Beltz Verlag

Lenk, Kurt (1991): Homo Sociologicus. In: Kerber, Harald; Schmieder, Arnold (Hrsg.): Handbuch Soziologie. Zur Theorie und Praxis sozialer Beziehungen. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt, S. 225-227

Leonhäuser, Ingrid-Ute; Oberritter, Helmut (2005): Curriculum Ernährungsberatung DGE schafft anerkannte Anbieterqualifikation. Ernährungs-Umschau 52, Heft 6, S. 232-233

Linton, Ralph (1936): The Study of man. New York: Appleton-Century

Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation. Berlin: Duncker & Humblot

Luhmann, Niklas (1983): Liebe als Passion. Zur Codierung von Intimität. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

Luhmann, Niklas (1999): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Mack, Oliver (2003): Konfiguration und Koordination von Unternehmensnetzwerken. Ein allgemeines Netzwerkmodell. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag

Maletzke, Gerhard (1978): Psychologie der Massenkommunikation. Theorie und Systematik. Hamburg: Verlag Hans-Bredow-Institut

Manshina, Marina (2010): Analyse von Erfolgsfaktoren in Unternehmensnetzwerken. Hamburg: Kovac Verlag

Mast, Claudia (2002): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius und Lucius Verlag

Mast, Claudia (2004): Kommunikation. In: Schreyögg Dr., Georg; Werder Dr., Axel (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. Völlig neu bearbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 596-606

MAXQDA (2015): Gute Gründe für MAXQDA: http://www.maxqda.de/neuanwender (letzter Zugriff 05.05.2015)

Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Auflage. Weinheim: Beltz Verlag

Mead, George Herbert (1968): Geist, Identität und Gesellschaft aus Sicht des Sozialbehaviorismus. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

Merten, Klaus (1977): Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozessanalyse. Opladen: Westdeutscher Verlag

Meurer, Jörg (1997): Führung von Franchisesystemen. Wiesbaden: Gabler Verlag

Meyer, A., Brudler, B. (2009): Kommunikation für Dienstleistungen. In: Handbuch Kommunikation. Grundlagen – Innovative Ansätze – Praktische Umsetzungen. Bruhn M,Esch F-R., Langer T. (Hrsg.), 2009, 1. Auflage, Wiesbaden: Gabler Verlag

Mildenberger, Udo (1998): Selbstorganisation von Produktionsnetzwerken. Erklärungsansatz auf der Basis der neueren Systemtheorie. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag

Mintzberg, Henry (1973): The nature of managerial work. New York: Harper & Row

Mintzberg, Henry (2001): Managing Exceptionally. Organization Science. Volume 12. No. 6, S. 759-771

Mitchell, Clyde J. (1969): The Concept and Use of Social Networks. In: Mitchell, Clyde J. (Hrsg.): Social networks in urban situations. Analyses of personal relationship in central Africa towns. Manchester: Univ. Press, Kapitel 1

Nerdinger, Friedemann W.; Blickle, Gerhard; Schaper, Niclas (2011): Arbeits- und Organisationspsychologie. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag

Nestlé (2015): Das Nestlé Ernährungsstudio. http://ernaehrungsstudio.nestle.de/start/home

Niemann, Benedikt (2013): Analyse und Messung des Zusammenhangs von Vertrauen und Performance in F& E- Kooperationen. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag

Payer, Harald (2002): Wieviel Organisation braucht das Netzwerk? Entwicklung und Steuerung von Organisationsnetzwerken mit Fallstudien aus der Cluster- und Regionalentwicklung. Klagenfurt: Fakultät der Kulturwissenschaften

Peckert, Felix; Klapperich, Joachim; Kiewitt, Antje; Aschenbrenner, Stephan H. (2008): Franchise und Kooperation 2008. Das Jahrbuch der Selbständigkeit im System. Frankfurt am Main: Deutscher Fachverlag

Porter, Michael E. (2003): Locations, Clusters, [sic!] and Company Strategy. In: Clark, Gordon L; Feldman, Maryann P.; Gertler, Meric S. (Hrsg.): The Oxford Handbook of Economic Geograhy. Oxford: Oxford University Press, S. 253-275

Powell, Walter W. (2004): Neither market nor hierarchy. In: Networks. Volume I. Band 69, S. 69-103

Quilling, Eike; Nicolini, Hans J.; Graf, Christine; Starke, Dagmar. (2013): Praxiswissen Netzwerkarbeit. Gemeinnützige Netzwerke erfolgreich gestalten. Wiesbaden: Springer Verlag

Radowski, Hagen (2007): Netzwerkkrisen und Krisenmanagement in strategischen Unternehmensnetzwerken. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag

Reichertz, Jo (2010): Objektive Hermeneutik und hermeneutische Wissenssoziologie. In: Flick, Uwe; Kardoff, Ernst von; Steinke, Ines: Qualitative Forschung. Ein Handbuch. 10. Auflage. Reinbeck: Rowohlt Verlag, S. 514-524

Richtig Essen Institut (2015): Angebot zur Ernährungsberatung. www.richtig-essen-institut.de (letzter Zugriff 05.05.2015)

Rief, Alexander (2008): Entwicklungsorientierte Steuerung strategischer Unternehmens-netzwerke. 1. Auflage. Wiesbaden: Gabler Fachverlag

Robert-Koch-Institut (2015): Übergewicht und Adipositas. www.rki.de/DE/Content/Gesundheitsmonitoring/Themen/Uebergewicht_Adipositas/Uebergewicht_Adipositas_node.html (letzter Zugriff 05.05.2015)

Salcher, Ernst F. (1995): Psychologische Marktforschung. 2. neu bearbeitete Auflage. Berlin: de Gryter Verlag

Scheer, Klaus-Dieter (1998): Rolle / Rollentheorie. In: Grubitzsch, Siegfried, Weber, Klaus (Hrsg.): Psychologische Grundbegriffe. Ein Handbuch. Reinbek: Rowohlt Verlag, S. 529-530

Schieffer, Alexander; Isaacs, David; Gyllenpalm, Bo (2004): World Café: Kollektive Kreativität im Kommen. Nr. 20. Lernende Organisation, S. 40-47

Schiller, Friedrich (1988): Wilhelm Tell. 1. Aufzug, 3. Szene, S. 19. Stuttgart: Reclam Verlag

Schirmer Dr., Frank (2004): Managerrollen und Managerverhalten. In: Schreyögg Dr., Georg; Werder Dr., Axel (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. Völlig neu bearbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S 813-820

Schultz, Carsten; Awe, Björn; Bogenstahl, Christoph (2009): Abschlusspräsentation der Benchmarkingstudien MVZ / Versorgungsnetzwerke. Unveröffentlicht

Schulz von Thun, Friedemann (2013): Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. Reinbek: Rowohlt Verlag

Schulz, Marlen; Mack, Birgit; Renn, Ortwin (Hrsg.) (2012): Fokusgruppen in der empirischen Sozialwissenschaft. Von der Konzeption bis zur Auswertung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Stahl, Eberhard (2012): Dynamik in Gruppen. Handbuch der Gruppenleitung. 3. Vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Weinheim: Beltz Verlag

Statistisches Bundesamt (2006): Datenreport 2006. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland. Auszug aus Teil I, Kapitel 15

Stierle, Karl-Heinz (1985): Für die Öffnung des hermeneutischen Zirkels. In: Poetics: Journal of empirical research on culture, the media and the arts. Band 17. Amsterdam: Elsevier, S. 340-354

Strübing, Jörg (2014): Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatischen Forschungsstils. 3. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien Verlag

Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation. Wiesbaden: Gabler Verlag

Sydow, Jörg (2004): Unternehmenskooperation. In: Schreyögg Dr., Georg; Werder Dr., Axel (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. Völlig neu bearbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 1541-1548

Sydow, Jörg; Duschek, Stephan (2011): Management interorganisationaler Beziehungen. Netzwerke – Cluster – Allianzen. Stuttgart: Kohlhammer Verlag. Kapitel 5

Sydow, Jörg; Duschek, Stephan (2013): Netzwerkzeuge. Einführung und Überblick. In: Sydow, Jörg; Duschek, Stephan (Hrsg.): Netzwerkzeuge. Tools für das Netzwerkmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. Kapitel 1, S. 1-9

Sydow, Jörg; Lerch, Frank (2013): Netzwerkzeuge – Zum reflexiven Umgang mit Methoden und Instrumenten des Netzwerkmanagements. In: Sydow, Jörg; Duschek, Stephan (Hrsg.): Netzwerkzeuge. Tools für das Netzwerkmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler Verlag. Kapitel 2, S. 9-19

Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (1997): Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hrsg.). Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnk. Nachdruck der 1. Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 1-22

Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (2001): Steuerung von und in Netzwerken. Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hrsg.): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken. Oplade: Wetsdeutscher Verlag. S. 1-24

Taylor, Charles (1978): Interpretation und die Wissenschaft vom Menschen. In: Gadamer, Hans-Georg; Böhm, Gottfried (Hrsg.): Seminar: Die Hermeneutik und die Wissenschaft. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag

Trunk, Horst (1982): Wahrheit oder Methode? H.-G. Gadamers „Grundzüge einer philosophischen Hermeneutik“. In: Birus, Hendrik (Hrsg.): Hermeneutische Positionen. Göttingen: Vanderhoeck & Ruprecht Verlag, S. 120-150

Ulbrich, Mirko C. (2011): Performance und Vertrauen in Unternehmenskooperationen. In: Eberl, Peter; Hellstern, Gerd-Michael; Leimeister, Jan Marco (Hrsg.) : Kasseler Management Forum. Band 7. Vol. 7. Kassel: Kassel Univ. Press

Vahs, Dietmar (2012): Organisation. Ein Lehr- und Managementbuh. 8. Überarbeitete und erweiterte Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag

Verband der Oecotrophologen (2015): Expertenpool online. http://www.vdoe.de/experten-finden.html (letzter Zugriff 05.05.2015)

Verbraucherzentrale Baden-Württemberg (2015). Ernährungsberatung. http://www.vz-bawue.de/Ernaehrungsberatung (letzter Zugriff 05.05.2015)

Vier, Carsten (1995): Unternehmenstransformation und Netzwerkorganisation. St. Gallen. Dissertation

Vornhusen, Klaus (1994): Die Organisation von Unternehmenskooperationen. Joint-ventures und strategische Allianzen in Chemie- und Elektroindustrie. Frankfurt am Main: Lang Verlag

Wahren, Heinz-Kurt E. (1994): Gruppen- und Teamarbeit in UNternehmen. Berlin: de Gruyter Verlag

Walter, Sieglinde Amelia (2004): Netzwerkökonomie und Kultur. Bremen: Universität Bremen

Watzlawick, Paul; Bavelas, Janet; Beavin, Jackson (2011): Menschliche Kommunikation. Formen, Störungen, Paradoxien. Bern: Huber Verlag

Weber, Burkhard (1997): Unternehmensnetzwerke aus systhemtheoretischer Sicht. Zum Verhältnis von Autonomie und Abhängigkeit in Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, Jörg; Windeler, Arnold (Hrsg.). Management interorganisationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnk. Nachdruck der 1. Auflage. Opladen: Westdt. Verlag, S. 275-298

Wellenreuther, Martin (2000): Quantitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Eine Einführung. Weinheim: Juventa Verlag

Winterstein, Hans (1996): Mitarbeiterinformation. Informationsmaßnahmen und erlebte Transparenz in Organisationen. München: Hampp Verlag

Wiswede Günter (2004): Rollentheorie. In: Schreyögg Dr., Georg; Werder Dr., Axel (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. Völlig neu bearbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag, S. 1289-1296

Wiswede, Günter (1977): Rollentheorie. 1. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer Verlag

Wohlgemuth, Oliver (2002): Management netzwerkartiger Kooperationen. Instrumente für die unternehmensübergreifende Steuerung. 1. Auflage. Wiesbaden: Deutscher Universitäts Verlag

Zeithaml, Valerie A.; Parasuraman, A.; Berry, Leonard L. (1992): Qualitätsservice. Was ihre Kungen erwarten – was Sie leisten müssen. Frankfurt am Main: Campus Verlag

11 ANHANG

Verzeichnis des Anhangs

A1 Tischdecken des Worldcafé als Exceltabellen 191
Abb. A 1: Exceltabelle der Tischdecken des World Café 198
A2 Das World Café 198
Abb. A 2: Bild Tischdecke 1 199
Abb. A 3: Bild Tischdecke 2 200
Abb. A 4: Bild Tischdecke 3 201
Abb. A 5: Bild Tischdecke 4 202
Abb. A 6: Bild Tischdecke 5 203
Abb. A 7: Bild Tischdecke 6 204
Abb. A 8: Bild Tischdecke 7 205
Abb. A 9: Bild Tischdecke 8 206
Abb. A 10: Bild Tischdecke 9 207
Abb. A 11: Bild Tischdecke 10 208
Abb. A 12: Bild Tischdecke 11 209
Abb. A 13: Bild Tischdecke 12 210
Abb. A 14: Bild Tischdecke 13 211
Abb. A 15: Bild Tischdecke 14 212
Abb. A 16: Bild Tischdecke 15 213
Abb. A 17: Bild Tischdecke 16 214
Abb. A 18: Bild Tischdecke 17 215
Abb. A 19: Bild Tischdecke 18 216
A3 Impulsvortrag des World Café als Power Point 220
A4 Checkliste Materialien World Café 222
Abb. A 20: Checkliste World Café 222
A5 Zuständigkeitsguide 223
Abb. A 21: Zuständigkeitsguide 1 223
Abb. A 22: Zuständigkeitsguide 2 223
A6 Codierungen der offenen Codierung als Exceltabellen 224
Abb. A 23: Code Emotion 225
Abb. A 24: Code Metapher Fluss 226
Abb. A 25: Code Struktur 1 227
Abb. A 26: Code Struktur 2 228
Abb. A 27: Code Struktur 3 229
Abb. A 28: Code Struktur 4 230
Abb. A 29: Code Struktur 5 231
Abb. A 30: Code Struktur 6 232
Abb. A 31: Code Sonstiges 232

A7 Codierung der Mitgliedertypen 233
A7.1 Codierung der Bootarten 233
Abb. A 32: Code Dampfer 233
Abb. A 33: Code Ruderboot 234
Abb. A 34: Code Segelboot 234
Abb. A 35: Code Speedboot 235
A7.2 Codierung DISG_Typen 236
Abb. A 36: DISG-Typ Blau 236
Abb. A 37: DISG-Typ Gelb 236
Abb. A 38: DISG-Typ Grün 237
Abb. A 39: DISG-Typ Rot 237
A7.3 Codierung der hermeneutischen Mitgliedertypen 238
Abb. A 40: Code Bedenkenträger 238
Abb. A 41: Code Kümmerer 238
Abb. A 42: Code Macher 238
Abb. A 43: Code Motivator 239
A8 Reduktionen als Exceltabellen 240
Abb. A 44: Reduktion Empathie 240
Abb. A 45: Reduktion Transparenz 1 241
Abb. A 46: Reduktion Transparenz 2 242
Abb. A 47: Reduktion Verlässlichkeit 243

A1 Tischdecken des Worldcafé als Exceltabellen

Tisch	Beschreibung
1	- Arbeit/ Aufgaben verteilen - der Ton macht die Musik - Info an große von/ zu kleinen Booten und in den Fluss - Fließrichtung - Gezeitenstrom - kleine Fische wachsen größere müssen bearbeitet werden - Wir brauchen Fluss-reiniger-Konzept-Entwickler - Wo ist die Kläranlage? - Pflege: Flussreinigung = Schlammbeseitigen, Kies ausbaggern - Fischumleitung, Lachstreppen einbauen - Bär frisst Lachse, Schutzgebiete für junge Fische - Flußbegradigung - speed up; Überschwemmung, Neubau - Flußrenaturierung - speed down; mehr Raumbedarf, zu viele Flusskrebse und Muscheln - Fluss fließt nur in eine Richtung, besser Gezeitenstrom? - in Gezeitenstrom Austern setzen und Perlen ernten - Der Informationsfluss ist eine Frage der Selbstdisziplin • - Vetretungsregelung für PGL + Abwesenheitsnotiz mit Weiterleitung an Vertreter
2	- Früher war die HV basisdemokratischer, PGLs haben vorgedacht und wir haben entschieden. Heute bearbeiten und entscheiden PGLs Anregungen aus der HV aus der HV - Jeder muss sich mit seinen Möglichkeiten einbringen! - Auf der Homepage im internen Bereich steht: Es ist besser miteinander zureden, als übereinander. Los reden! - PGL Ebene nimmt nicht wahr, dass Infos weitergegeben werden müssen - „das müsstest du doch wissen – Infos kommen vorher nicht an - Finanztransparenz - Transparenz - Videokonferenzen - Betriebsblindheit durch viele Netzwerkpartner - Ist Transparenz eventuell nicht gewollt? - Frischer Wind in PGL Runde – maximal 2 Wahlperioden für PGL - Wir brauchen neue Kommunikationsstrukturen von PGL, Programmleitern, Teamleitern und nach unten. Alle sollen gleiche Infos erhalten - Vergütungssystem aufklären
3	- Regelmäßigkeit wichtig - Fetse Zeiträume für Teaminterne Telkos blocken (z.B. jeden 1. Montag im Monat von bis) - Bitte nur im Internen Bereich bleiben und weiterentwickeln. - Mediwiki nutzen für Dr. Ambrosius Wiki - Zu viele verschiedene Syteme, Verwirrung - Nicht jeder kann/sollte/muss Informationen hineingeben/kommentieren – weniger ist mehr - Welche Schiffe gibt es denn? o Strukturen schaffen o Transparenz o Schifffahrtsregeln - Pflege: Emotionen aus Mails weglassen Lesebestätigungen Telefontermine zu kritischen Themen per Mail vereinbaren, Thema nennen

3	Abwesenheitsnotizen sind „Must“ WIKI, gebündelte Infos, zentrale Infos Feste Termine blocken, langfristig, um komplizierte Terminabsprachen zu vermeiden (zu viele Mails) - Goßes Thema (Pflege), gleiche Problematik!
4	- A-Team sollte Aufgaben delegieren - Mediline: Fach Team – Infofluss - FAQs für alle im Internen Bereich zusammenstellen - Mehr Transparenz - Mehr Übersicht über Abläufe und an wen ich mich im Fall wenden kann/ muss/ darf - Wie kann ich beim pflegen helfen, wen ich nicht weiß wie? Würde bei der Überarbeitung der Beipackzettel helfen, weiß aber nicht an wen ich mich wenden muss - Energie, Kompetenzen, Zeit der Neueinsteiger nutzen, sofort – nicht erst nach 2 Jahren Zugehörigkeit! - Trotz Fachschulung nochmal Nachschulung/ Austausch vor Ort im Team – Auftrag an Teamleiter/ Teamleitersupport - Stille Post Phänomen: Informationen von der Zentrale kommen bei uns anderen falsch an - Zuständigkeiten - Mail Fragen/ Anfragen – lange Wartezeiten - Erreichbarkeit der Leute schwierig, telefonisch und Mail (kompliziert, Nachfragen nicht möglich) - Was kann ich machen? o Man wird ausgebremst o Aktualisierung Beipackzettel o Ernährungsjournal zu alt
5	- Weihnachtskarten? - Forum: bitte nur Fakten - Infos immer sachlich - Verbesserungen vorschlagen - Internen Bereich übersichtlicher gestalten - Was kann das Infosystem alles? o Unterschiedliche Sytseme (NED, Infosystem/ Interner Bereich) fusionieren o Umfragen teilnehmen, zeitnah antworten, keine Verzögerungen – Vergessenheit oder Interessenlosigkeit? o Wer/ was ist gewählte PGL? Was haben si für Aufgaben? o Keine Angst haben sich zu Wort zu melden - Verantwortliche nicht mit unnötigen Fragen belästigen - Struktur einhalten, wer ist zuständig? - Weihnachtskarten?? - Forum: Wo seid ihr alle? - Verbesserungsvorschläge machen, wie kann ich das? Diagramm? - Strukturen einhalten - Verantworungsbereich einhalten - Formen: kommt zu wenig von [nicht lesbar] - Teamleiter: Mails weiterleiten gute[nicht lesbar] - Ton muss [ ] werden - Warum haben wir verschiedene Systeme, NED, Infosytem,.. - Mahnungen: Was ist bezahlt? Wo kann ich das aktuell nachsehen - Forum: bitte kein Geschwafel, überflüssige Kommentare sparen

6	- Idee: Transparenz in Abläufen: im Intranet FAQs mit Links zu einschlägigen Seiten. Wo finde ich Anmeldests – Infosystem Fragen zu Rechnungen/ Reklamationen – Mailadresse - Klare Arbeitsaufträge/ Formulierungen - Geduld Respekt Höflichkeit, aber bitte auch antworten, relativ zeitnah, Flexibilität der Beraterinnen - Auch Gegenströmungen sind wichtig zum Weiterkommen - Fobi: im internen Bereich Inhalte beschreiben - Wir sind Kunden, wir sind Geschäftspartner! - Nimm ruhig, es ist genügend da, dann kannst du auch geben - Fluß wird überfischt - Fobi ja, aber dann fallen sie aus wegen mangelnder Teilnehmerzahlen Mindestteilnehmerzahl runter; auf 1 mal im Jahr kürzen - Geduld in Fluss geben
7	- Informationen/ Mails genau lesen, von A-Z - Pflege: regelmäßig im Internen Bereich die neuesten News, Fragen abrufen - Kommunikationspyramide individuell für jedes Team erarbeiten - Bring und Hol Schuld jeder NWP; In From von Telko, Teamtreffen; Teamleitertreffen; Regiotreffen; HV – Protokolle für Nichtteilnehmer - Mut zur Lücke! - Ansprechpartnerin – Teamleiterin, wenn nicht erreichbar nächste TL die darüber steht - Tool von Teamleitersupport „Pyramide“ um Ansprechpartner zu verdeutlichen - Strukturierung des Forums; Fallbeispiele sortieren - Erfahrungen weitergeben - Infoflut - Sich einbringen - [nicht lesbar grünes geschriebene]
8	- Ein einheitlicher Zugang zum Netzwerk - Ideenkiste im Forum, mit Ansprechpartner, der Ideen weiterleitet - Interner Bereich nicht richtig strukturiert, man kommt nicht an die Fische ran - Allgemeine Emailetikette festlegen - Optimale teschnische Voraussetzungen für Zugang ins Netzwerk (NED Zugang, Zugang interne Seiten) zeitnah, Laufzettel optimieren - Aktuelle Infos interner Bereich, z.B.: Abläufe Krankenkassen, Speicherung im Internen Bereich - Neue Struktur für Internen Bereich - Stinkende Fische – neg. emotionale Mails - Fließrichtung vorgegeben, aber keine Einbahnstraße, Bsp.: neue Studie Teamleiter muss Infos vertelen, z.B. über Treffen, Telko, Rundmail, Teamleitersupport sammelt Ideen, Studien für internen Bereich - Gefühlsgeladene Mails erstmal einen Tag liegen lassen. Dann nochmal druchlesen. Frage: Muss die echt raus? Dann in höflicher Form senden - Interner Bereich; Infosystem; NED – eine Plattform! - Admins [ ] es gibt viele gute Ist in D [in Indien] - Button für aktuelle Infos im Internen Bereich, statt der vielen Rundmails - Hirarchie: erst selber denken, dann TL - Fördert die Kommunikation, Betriebsausflüge oder so,… - Seid nett zueinander in der Kommunikation: 1. Griasdi; 2. Sachlich bleiben

9	- WIKI Dr Ambrosius, Wissen für alle - Wem soll ich denn Ideen und Infos erzählen? Ernst nehmen! - Keine emotionalen Mails schreiben, keine stinkenden Fisch! - Bündelung der Infos, alle in einen Topf (Wiki, Intranet) - Keine emotionalen Mails schreiben - Eigenes Wissen ins Netzwerk stellen, Forum! - Navigator im Internen Bereich verbessern - Internen Bereich/ Forum nutzen, nicht nur lesen! - Emails lesen und Beantworten - Email Ordner anlegen; Nachlesen und bearbeiten - Mails in Ordner sortieren - Neue Ideen ins Netzwerk bringen, nicht für sich behalten. Erst an TL geben - Zuständigkeiten klären, wem gehören die Fische? - Briefkasten für Verbesserungsvorschläge, neue Ideen (Pläne für Untergewicht, fettreich) - Transparenz über alle Ebenen - Rückmeldung, Newsletter aus Zentrale/ gewählte PGL, - Persönliches Interesse an anderen - Informationsweitergabe, Teilnahme an Umfragen - Forum nutzen - Emails lesen und zeitnah beantworten - Forum nutzen,nicht nur lesen, besonders alte hasen sollen Erfahrungen einstellen - Projekte Know How der einzelnen Teams an TL an TL support - Mails beantworten - Email Ordner bearbeiten - Ordnerstruktur in Mailprogramm - Ideenecke im Forum - Eigene Ideen einbringen - Bestehende Teams besser regional zusammenfassen, damit Treffen möglich ist
10	- Freundlichkeit untereinander, jeder wünscht sich freundlich und respektvoll behandelt zu werden und jedes Anliegen ist berechtigt, oder? - Rechnungsfluss, wo bleibt unser Geld? Mehr Rechnungsläufe - Internen Bereich aktuell halten - Zu viele Mails, wer ist im Urlaub - Bundeswehr: Abrechnung zentral? - Stopp der Infofluss: kann zu Unmut und Fehlinformationen führen - Beratungsauftrag lässt auf sich warten, wo ist der Auftrag, oder wer blockiert den Infofluss? - Kostenvoranschläge für neue Programme. Wenn es Änderungen gibt sollen die im NED schon gemacht werden - Was gebe ich hinein? Beiträge im Forum, Anfragen von Kolleginnen - Ein Fluss muss fließen - Geldfluss - Fusion BKK Gesundheit und DAK, aber bitte nur mit uns! - Krankenkasseninfo als Organigramm - Sprechstunde - Aktuelle Mails nicht gelesen? - Unterschiedlicher Informationsstand, was Ablauf BKK Ges angeht - Änderungen immer aktuell im Internen Bereich hinterlegen - Nicht alle Urlaubsmails an alle weiterleiten, nur wichtige! - Informationsblasen abgeben, damit sie auch gesehen werden kann

11	- TL-Forum - Geheimniskrämerei um Salut - Vollständige Infos an Beraterinnen, wir wissen vieles nicht, (Mediline) - Neue TP im Netz begrüßen und Aussteiger verabschieden - Gebietsschutz bei Mediline verletzt - Info mit Hammer in Kopf - Informationswege 1. TL, 2. PL,… - Betreff exakt formulieren! - Teamübergreifende Kommunikation Projekte, Know How Transfer - Nachhalten - Kommunikation startet ab Führungsebene - Nicht nur an PGLs, an alle TL, an alle TP, mehr Transparenz verhindert Misstrauen! - Interner Bereich aktiv machen -
12	- Interner Bereich (aktuell, Struktur, Suchfunktion) - Knigge - Selbstgemachter Druck auf Kosten anderer - PGL/NPL soll Arbeiten delegieren, um die eigentlichen Aufgaben gut erledigen zu können - Suchfunktion Interner Bereich - PGLs sollen einen Tag pro Woche festlegen für Anfragen der Teampartner, dann aber auch beantworten, zwischendurch muss man auch nicht 3mal nachfragen - Knigge - Abgrenzung Emails Interne Kommunikation und TL Support - Infos gehen verloren, Infos im Internen Bereich nochmal hinterlegen - 1. Denken; 2. Lesen; 3. Fragen - Wo will ich hin, Was will ich erreichen, was will ich wissen, was will ich nicht wissen - Dringlich/ wichtig, Unterlagen - Monatsmail, aktuelle Infos (NPL, PGL) - Mailkultur, Antwort innerhalb 48h; höfliche Formulierungen, emotionale Mails einen Tag in Entwurf - Teamtreffen mit speziellen Themen, Beratungsunterlagen - NPL/PGL Urlaubsvertretung, wer? Wielange? - Abwesenheitsnotiz nicht von jeder TP - Austausch unter TP, Lesebestätigung - Basisfragen immer wieder bei Teamtreffen: Wie nutze ich Bonuskarten, wie werte ich Protokolle aus? - Wer ist Ansprechpartner, erst überlegen dann loslegen - Anfängerfragenkatalog von A-Z
13	- Geben und Nehmen - Outsourcen, Rechnung, Wiesbaden Callcenter - Wen spreche ich an – Organigramm - TP hat Ideen weiter an TL und Gewählte PGL - Motivation - Interne Seiten, austauschen, aktuelle Fische auf eine Seite - Gemeinschaftssinn - Was gebe ich hinein? Rückmeldungen Fachliche Erfahrungen Lebenserfahrung Konstruktive Kritik

13	Ideen Unterstützung Fragestellungen zulassen - Pflege Telkoteilnahme Forum nutzen Tägliche Mailpflege HV Teilnahme, Regiotreffen, Teamtreffen Offenheit Persönliche Gespräche - Was nehme ich heraus? Infos Erfahrungen Abläufe Alternative Lösungsvorschläge Hilfestellung und Unterstützung Ideen - Wie bekomme ich es heraus? - Wer ist zuständig, Ich hab da mal ne Frage, was wichtig ist - Fischfutter ist Motivation - [see…]verstärken, Coachinggruppen à la Jetzt brauch ich Aufträge - Geduld
14	- Überlegte Infoabfrage und eigenes Zeitmanagement - Überinfo = Desinfo - Forum selbs steuern - Telko/ Urlaubsvertretung, wann wird der Fisch zur Seerose? Schlingpflanzen? - Forum unübersichtlich, Aufteilung in Diagnosen - Infos über Arbeit der PGLs, einmal pro Quartal, Transparenz - Informationsfluss im Netzwerk; in welcher Form bekommst du Infos, mit welcher Person? - Mehr Info, Babyfische füttern - Kontakt halten mit PGL (gewählten) - Fehlende Transparenz, Anonymität, wer steckt dahinter? - Monatsmail/ Quartal; Transparenz - Verschiedene Personen (TL, PGL, NED, Beratersupport,…) wer steckt dahinter? - Telefonkonferenzen, persönliche Ansprache, innerhalb der Teams
15	- Jeder muss sich einbringen, Ideen, Wünsche, Fragen weitergeben - Ansprechpartner müssen da sein/ bekannt sein - Zu viele Fische - Ulruabsmails nur für PGL/NPL - Aufräumen und ergänzen der internen Seiten - Quickfinder - Aktuell - Speedboot will ich nicht sein! - Wo ist Padler?, Wer lässt sich paddeln? Was sind wir für Boote? - Seerosen verhindern Umsatz, Fesseln - Alternativen im Informationsfluss, statt Treffen Telkos - Forum - Frage der Zuständigkeit - Netzwerkregeln: Teamtreffen wichtig, für jeden TP wichtig

15	MA-Gespräch TL müssen Pflichten kennen
16	- Verbindliche Zeitplanung für TL/ PGL für TP - Fragen bündeln - Erst lesen, dann fragen - Viele Informationen sind nicht sofort sichtbar, ich will sie sofort finden - Im Trüben fischen! - Wie man in den Wald ruft, so halt es zurück - Einbahnstraße - Ich darf nicht schlampig arbeiten und den anderen den Druck machen - Wichtige Ansprechpartner sollten wöchentliche Mailbeantwortung zusichern, aber auch Beraterinnen!! - Erst denken, dann schreiben,… sich beschweren, beleidigt sein, - Wenn ich gefragt werde zeitnah antworten und mein Zeitmanagement aktuell halten - Email Betreff besser formulieren - Ich lese und verstehe meine Emails - Ich kommuniziere mit Empathie - Ticketsysteme für wichtige Ansprechpartner installieren, Ticket mit Priorität - Personalkapazität überprüfen. Kann eine Person alles erledigen oder muss eine weitere Person mitverantwortlich sein? - Ordnerstruktur für Mails anlegen; neue Aufträge, noch erledigen,… - Betreffzeile überarbeiten , festlegen; schlängeln durch den Internen Bereich - Zeitkapazität der Verantwortlichen überprüfen, eventuell Aufgaben abgeben - Mails überarbeiten, fachlich, inhaltlich, Emotionsfrei, nochmal lesen bevor abgeschickt werden
17	- Teilnahmepflicht für Umfragen - Telkos - Angebote wahrnehmen, ergänzen, weiterentwickeln - Im Intranet diskutieren und Infos herausholen - Macht Musik - Klare Betreffzeilen in Mails - Forum: zielgerichtete Beiträge - Infos an die richtigen Ansprechpartner weiterleiten, Transparenz, wer macht was? - Teamtreffen - Kritik und gleichzeitig Verbesserungsvorschläge - Kommunikationswege oft umständlich, lange - Eigene Fehler eingestehen - Häufigere Kommunikation zwischen TP und TL (telko, Rundmail,…) - Info über eigene Fähigkeiten und Projekte weitergeben - Hauptversammlung - Informationen über eigene Projekte und Erfahrungen - Rundmails - Infosystem klarer strukturieren - Aktuelle Informationen - Ansprechpartner zu Problemen oder neuen Infos die ins Infosystem gestellt werden dazu schreiben - Feedback
18	- Bedenke: jeder hat seine Arbeit, lass Zeit zum Antworten - Fragen oder Probleme? Wende dich an deinen Teamleiter - Fasse dich kurz, schreibe die Mail so wie du sie gerne lesen möchtest

18	- Wenn die Wut mal überkocht, erstmal eine Runde um den Block und abkühlen, dann Mail/ Telefonat: die anderen sind auch nur Menschen - Bitte Urlaubsübersicht und vor allem Vertretung für PGLs - Newsletter auf die eigene Homepage - Regelmäßige Teamtreffen erzeugen Verbindlichkeiten, machen produktiv, besser - Stärkere Inanspruchnahme von Kapazitäten der neuen Kolleginnenn - Infos bündeln, Infos verwalten zu verschiedenen Themen - Email an alle: zum Beispiel auf unsere TeamHomepage erscheint jeden Monat ein neues Rezept. - Rezepte auf Pläne zugeschnitten - Transparenz der Projekte „Poolverwalter, dass wurde schon gemacht - Teamarbeit auf Netzwerkeben veröffentlichen - Forum für Fische fischen, reinwerfen - Klar strukturierte Fragen bei Mails - Wem stelle ich meine Frage - PL Urlaubsvertretung, Urlaubspläne online - Kommunikationswege einhalten für alle NWP, TL, Petra,… - Erstmal Emotionen abbauen zum Mail schreiben - Für Telefon Termin vereinbaren anstelle von Beschwerde, nie erreichbar - Mails richtig lesen und deuten und zuordnen

Abb. A 1: Exceltabelle der Tischdecken des World Café

A2 Das World Café

In Reihenfolge 1-18 aufgeführt sind die Bilder der Tischdecken.

Im Anschluss daran finden sich die Zusammenfassungen auf den Moderationskarten, die am Ende des World Cafés durch die Tische erstellt wurden. Diese sind anhand der Leitfragen des Impulsvortrags aufgelistet und geclustert.

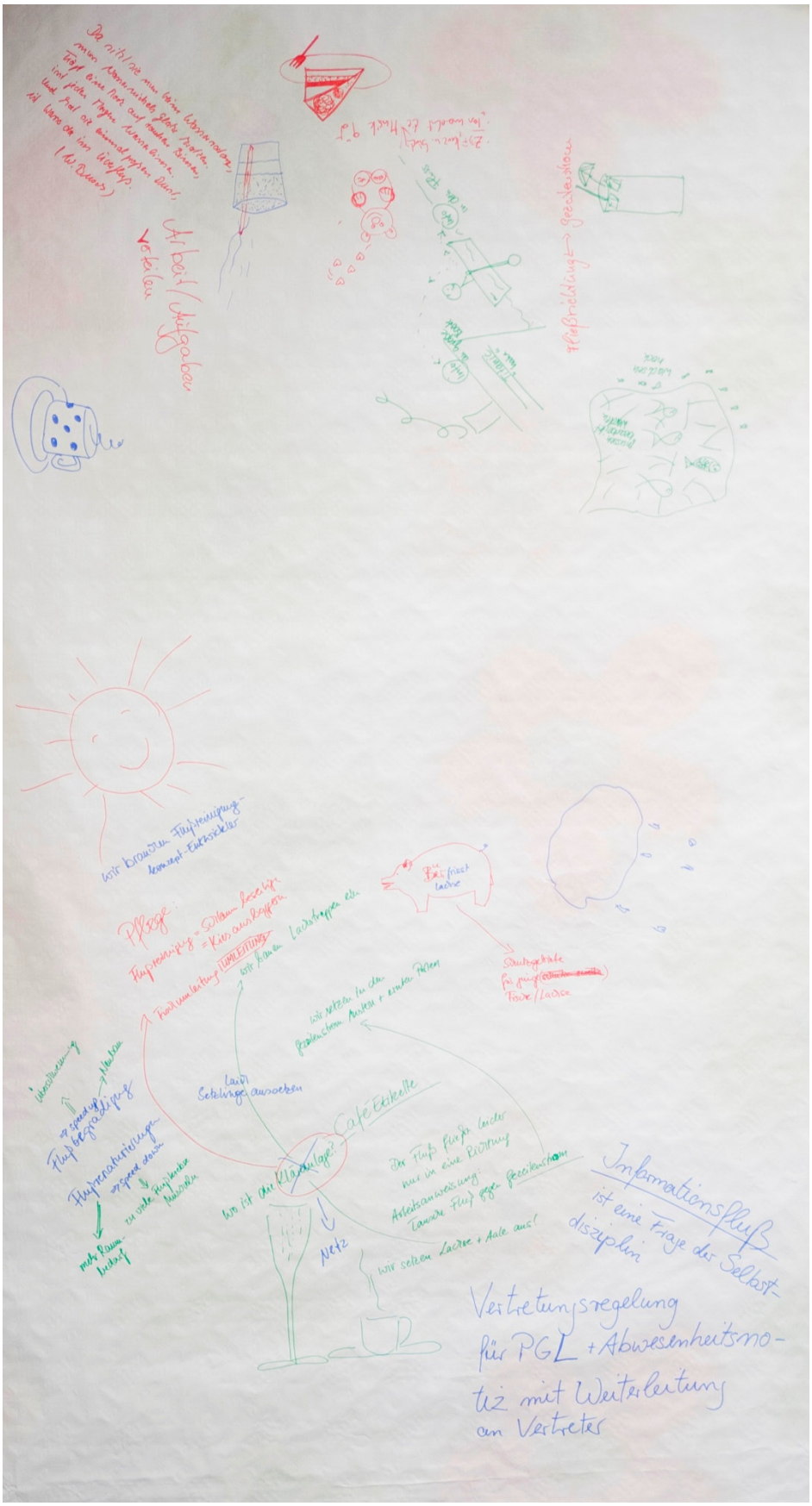


Abb. A 2: Bild Tischdecke 1

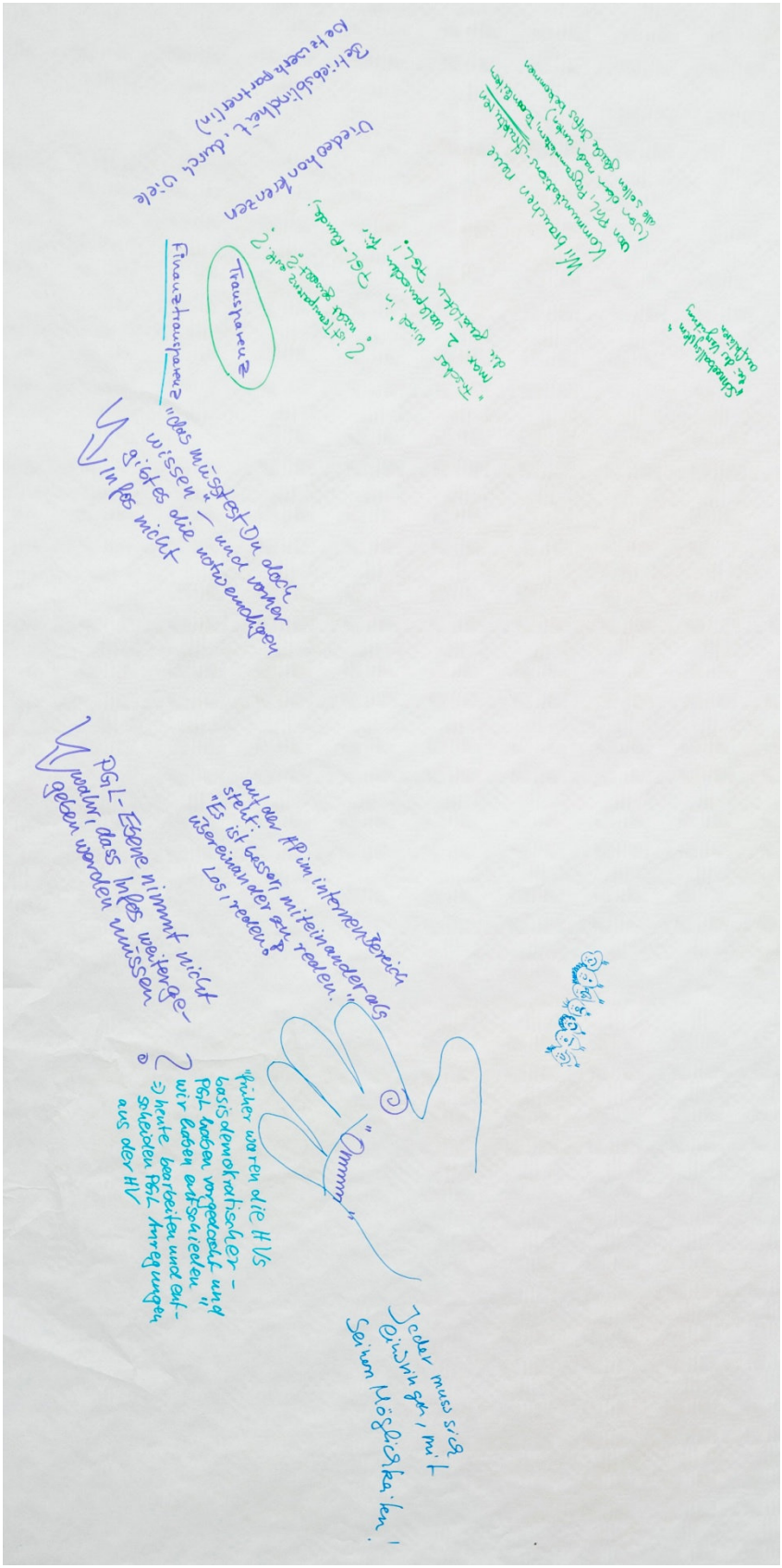


Abb. A 3: Bild Tischdecke 2

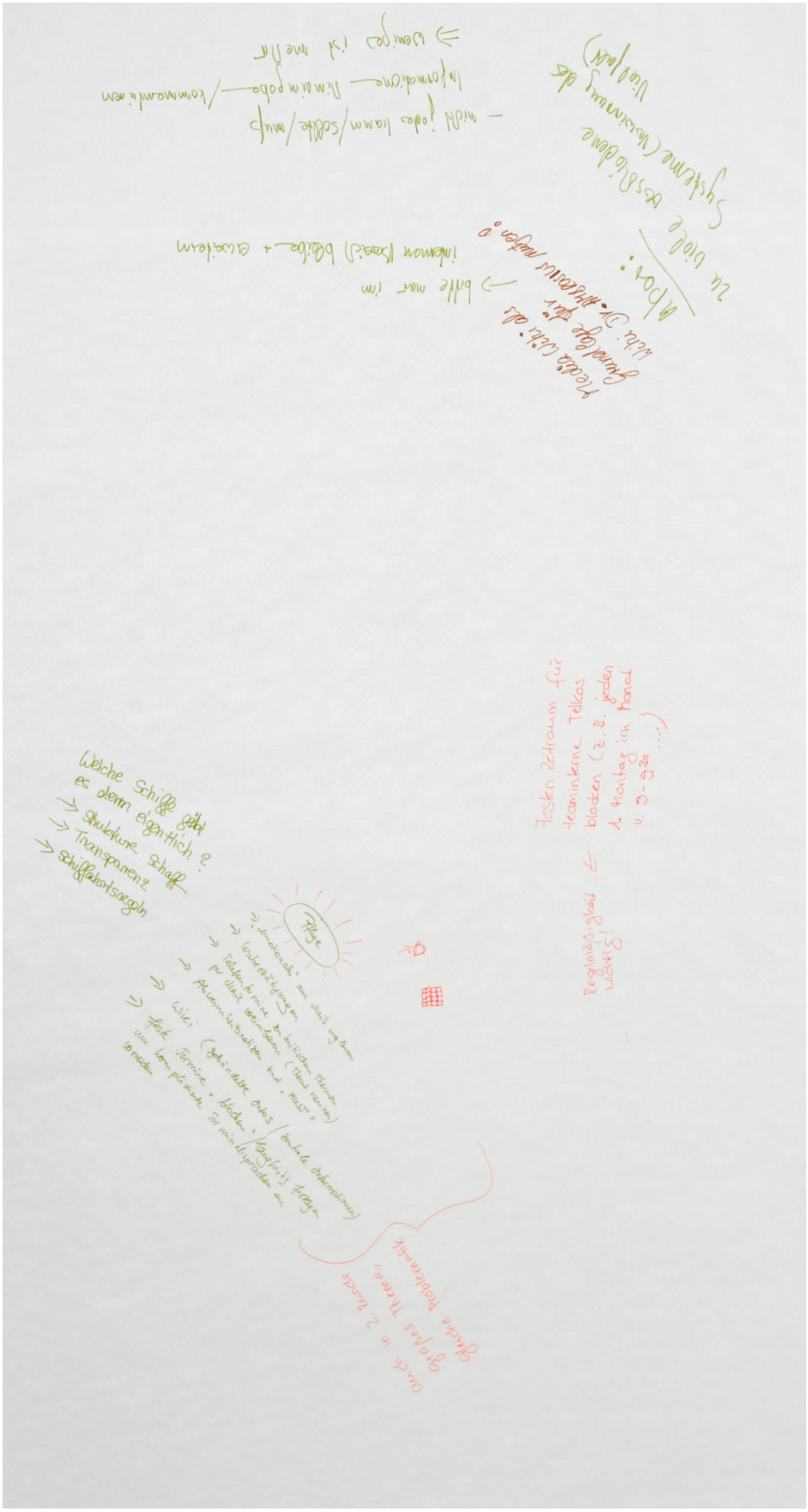


Abb. A 4: Bild Tischdecke 3

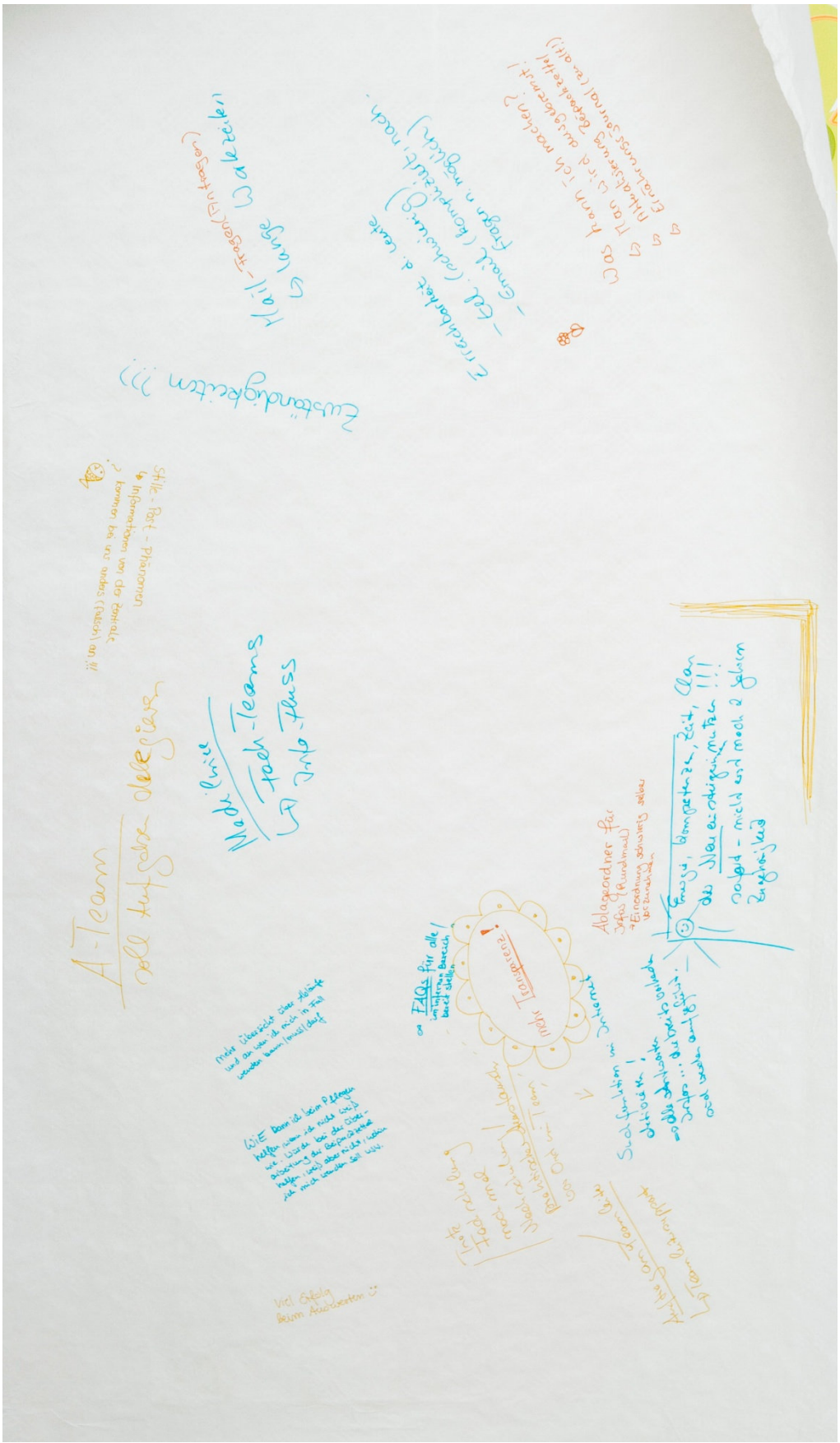


Abb. A 5: Bild Tischdecke 4

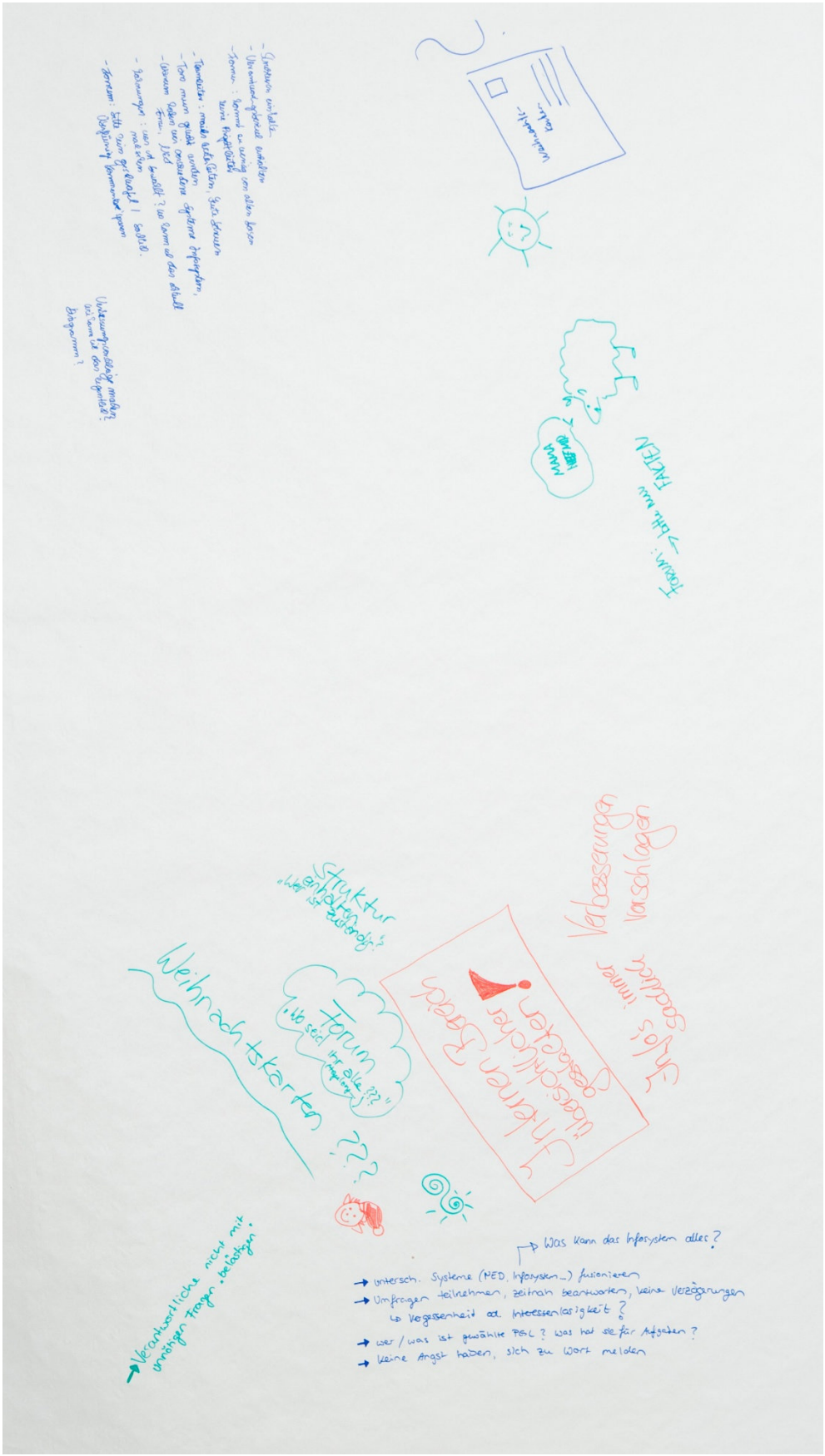


Abb. A 6: Bild Tischdecke 5

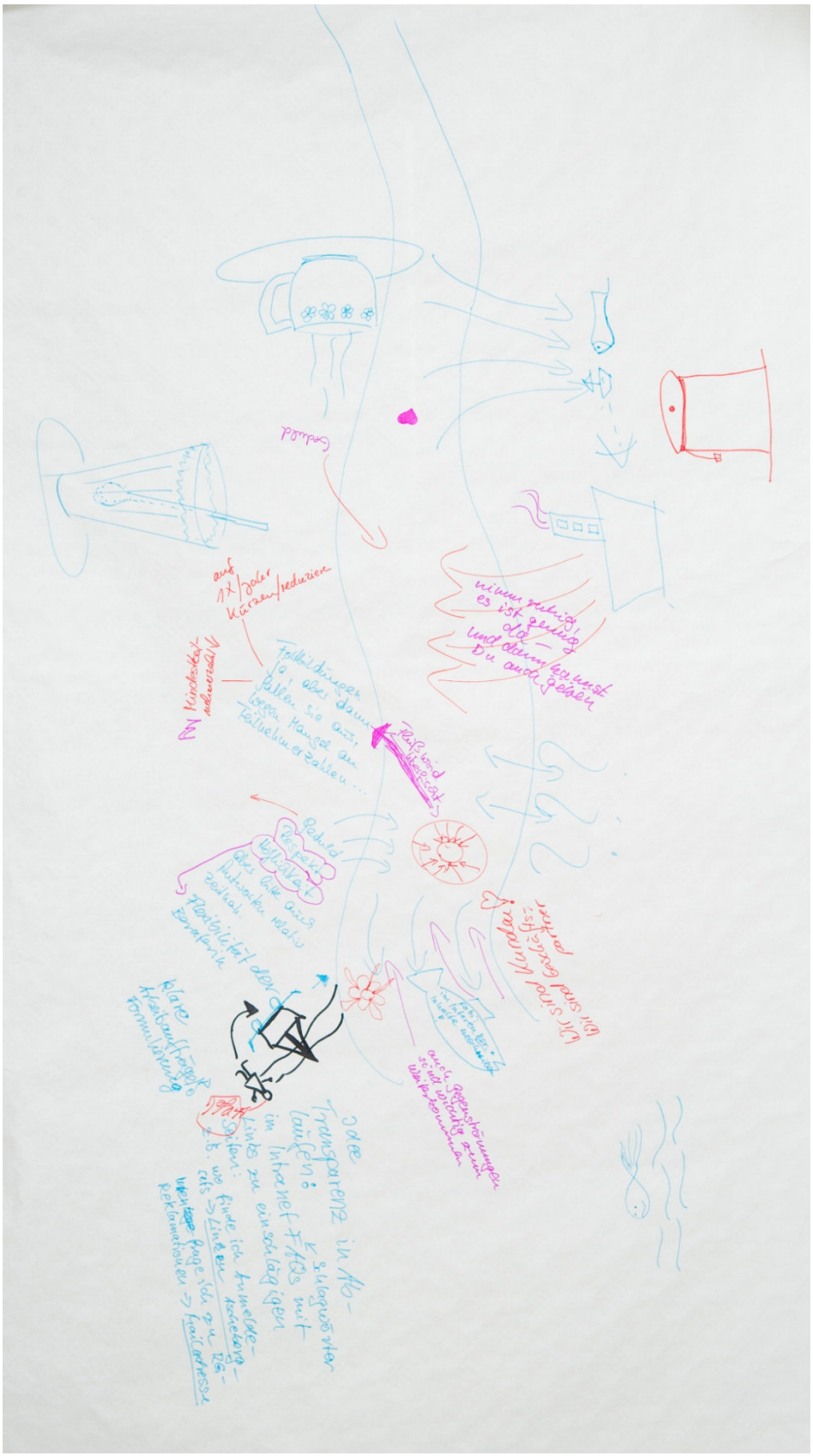


Abb. A 7: Bild Tischdecke 6

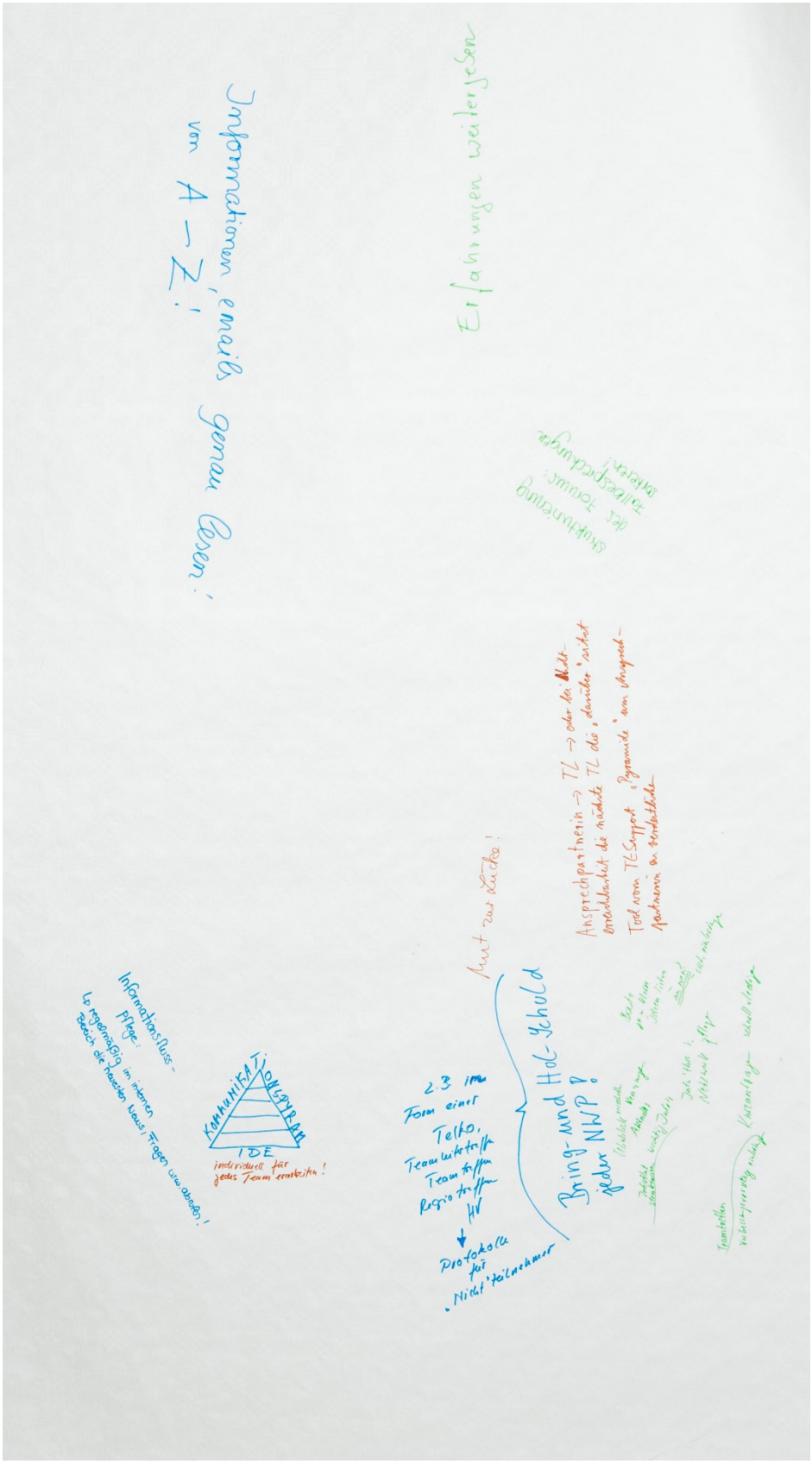


Abb. A 8: Bild Tischdecke 7

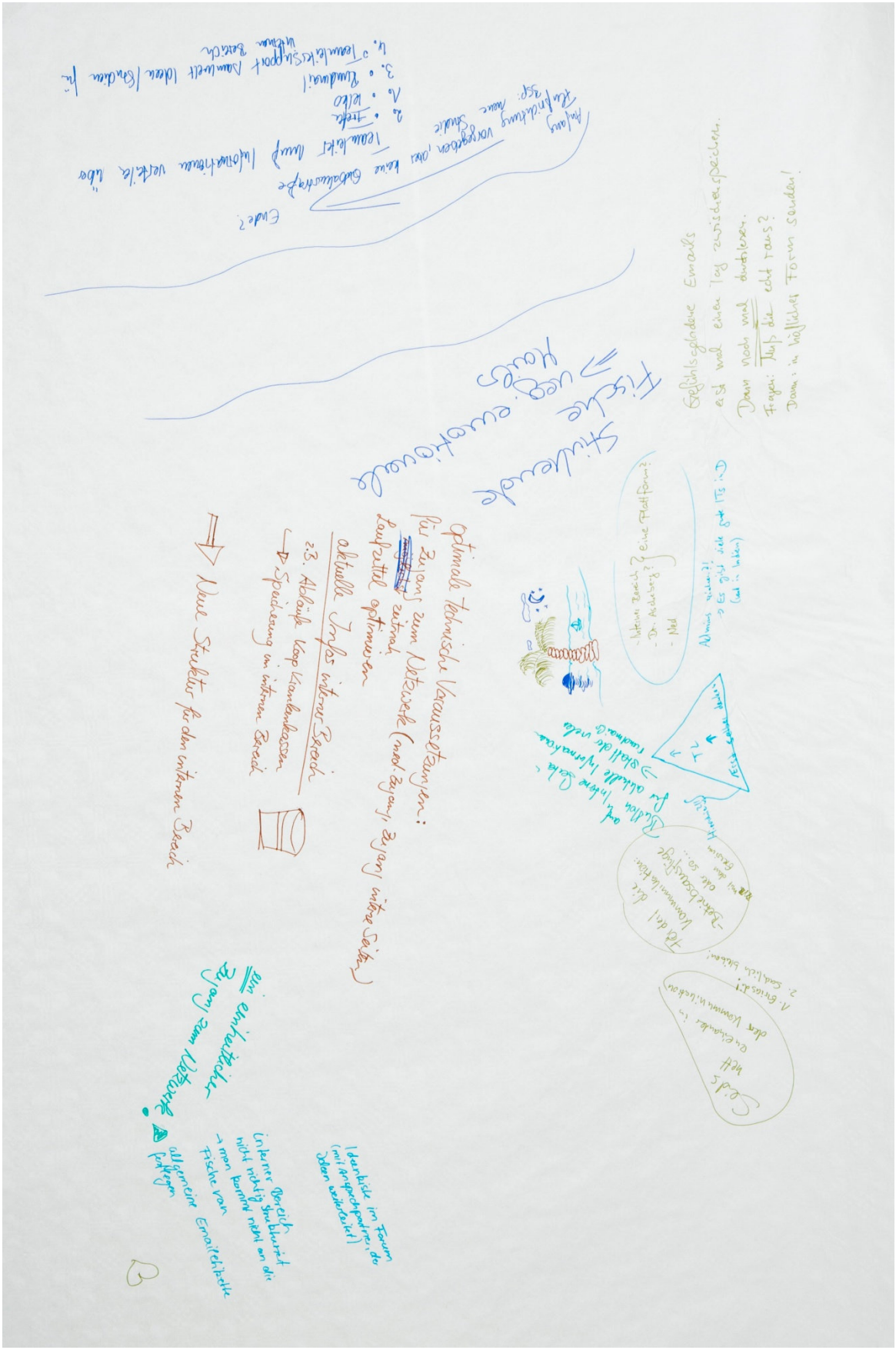


Abb. A 9: Bild Tischdecke 8

Abb. A 10: Bild Tischdecke 9

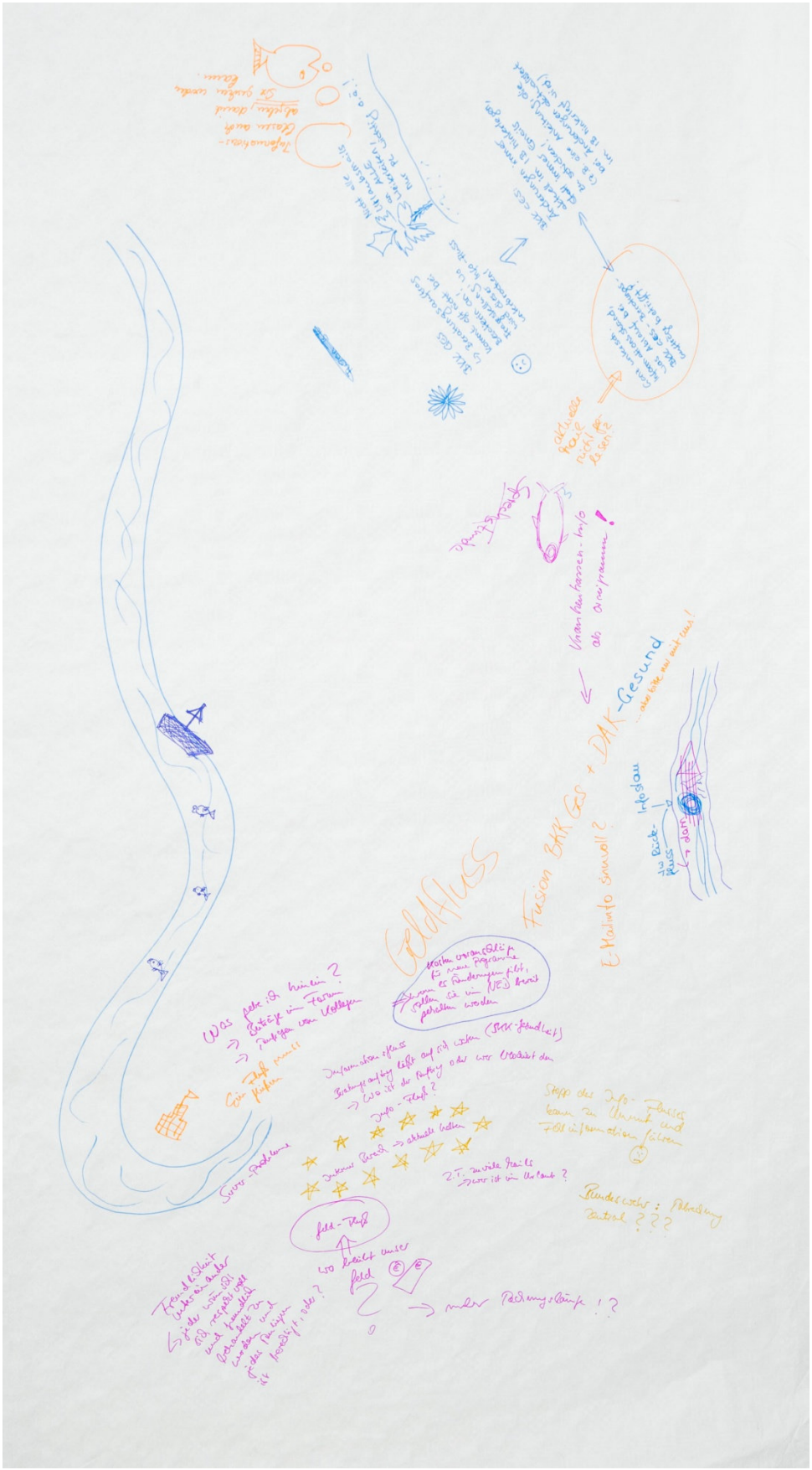


Abb. A 11: Bild Tischdecke 10

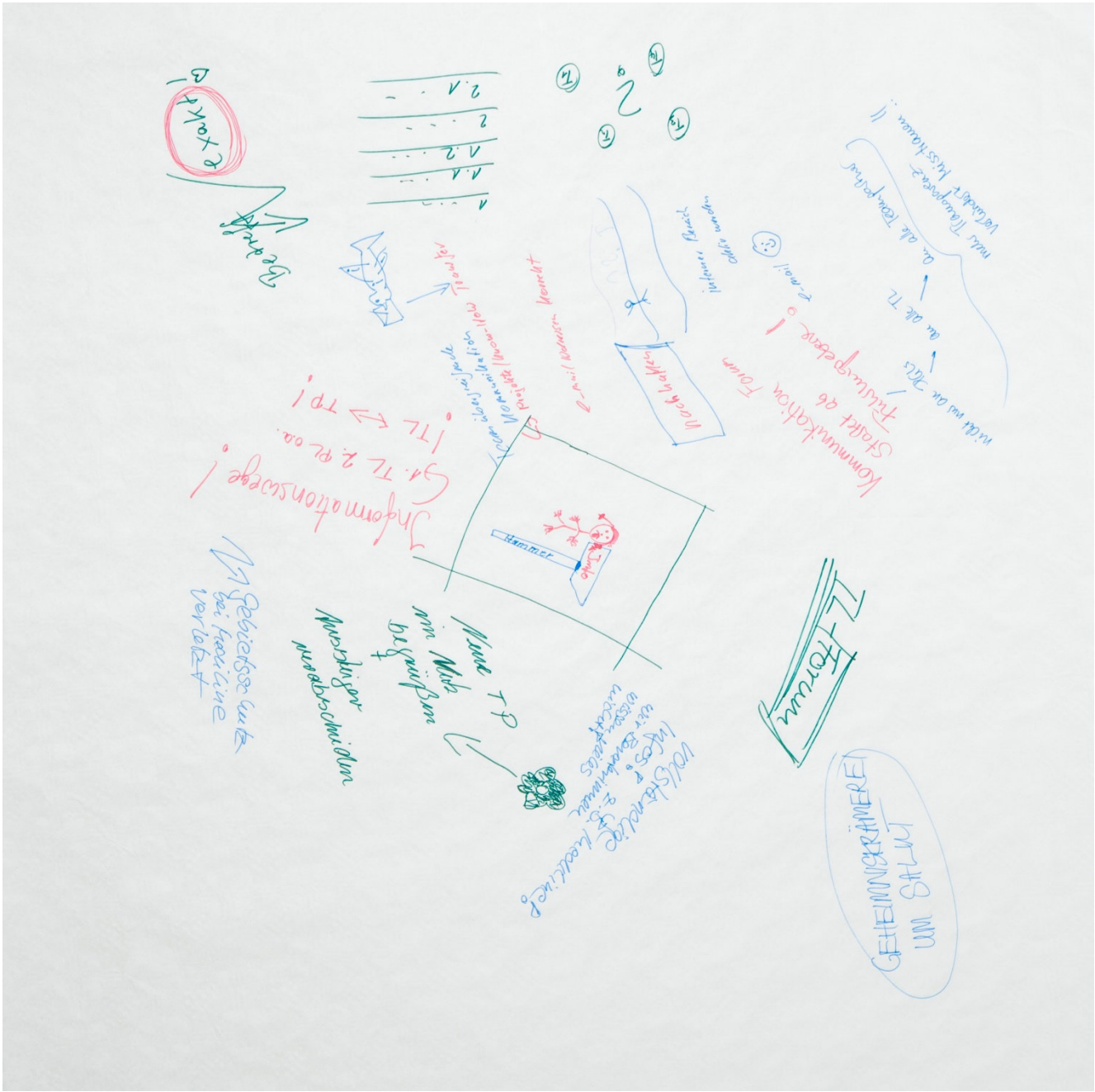


Abb. A 12: Bild Tischdecke 11

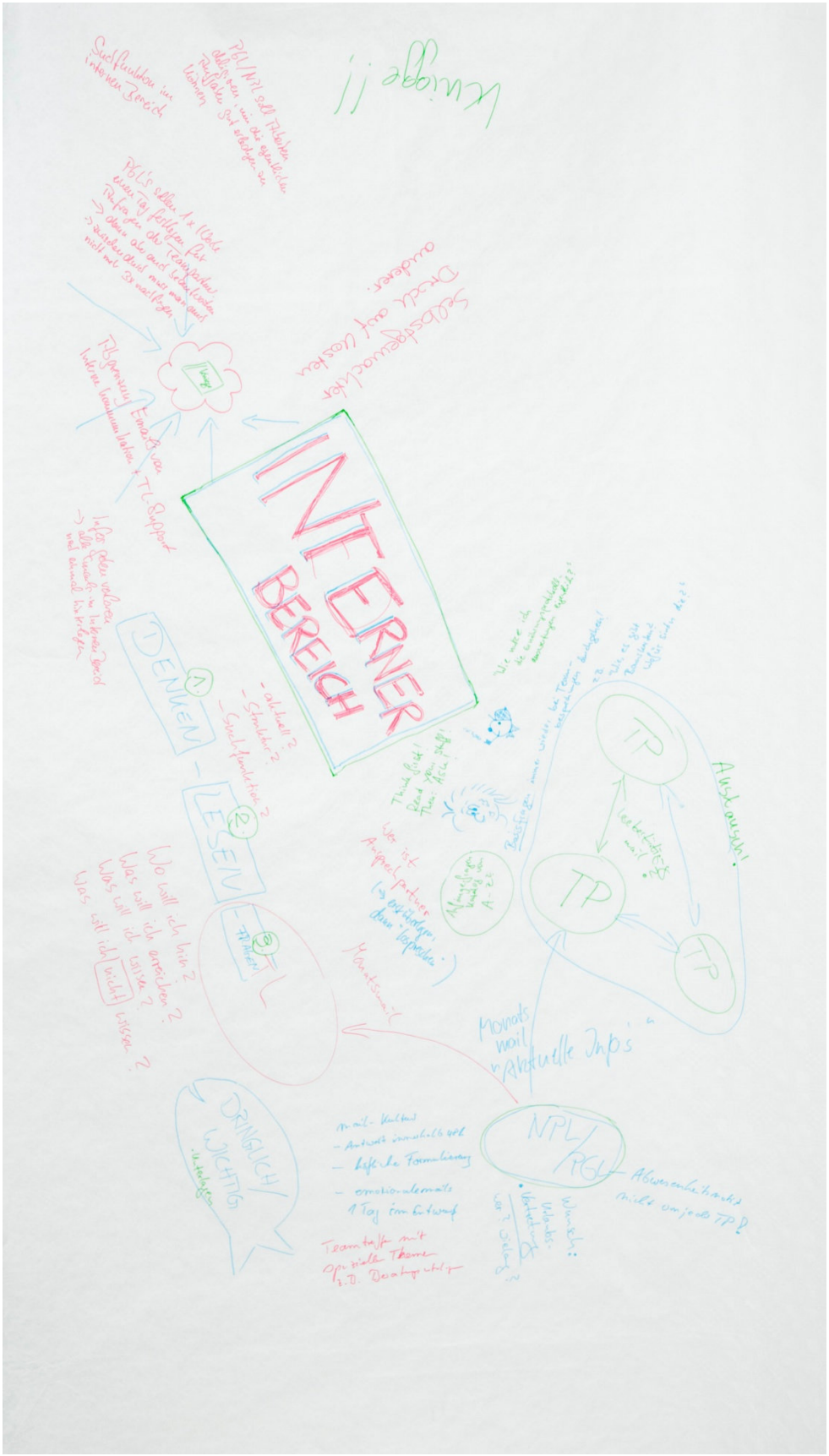


Abb. A 13: Bild Tischdecke 12

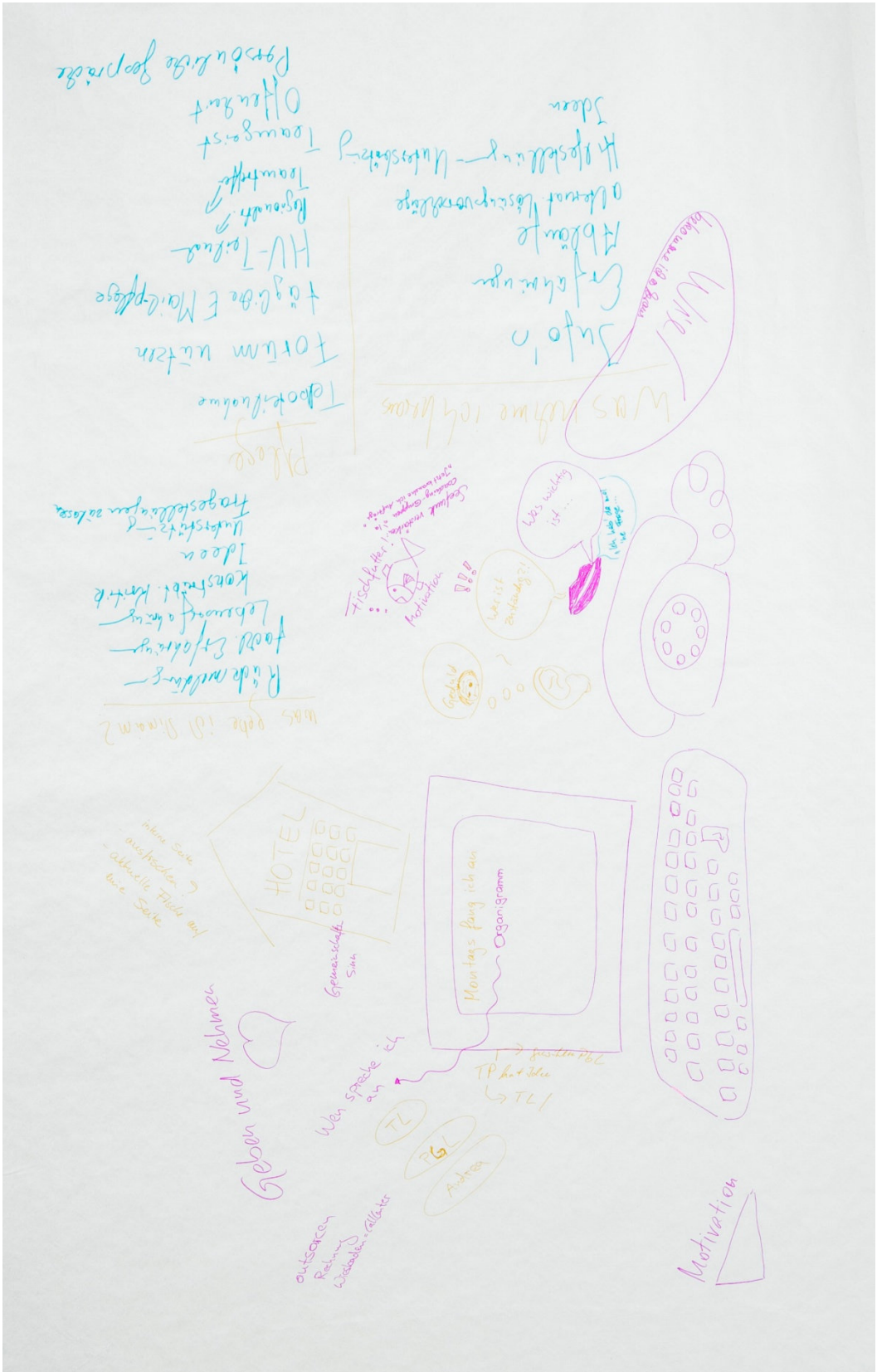


Abb. A 14: Bild Tischdecke 13

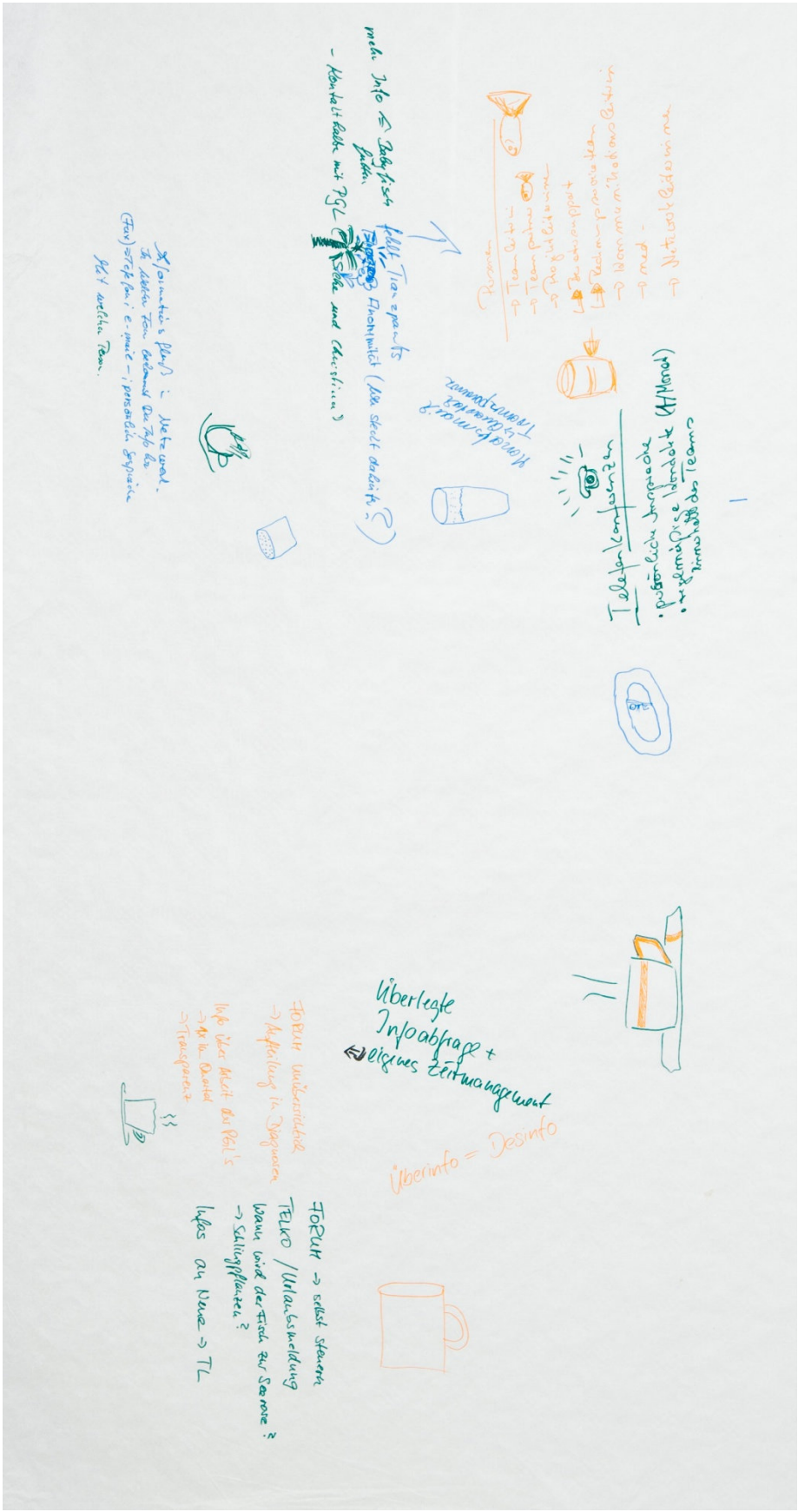


Abb. A 15: Bild Tischdecke 14

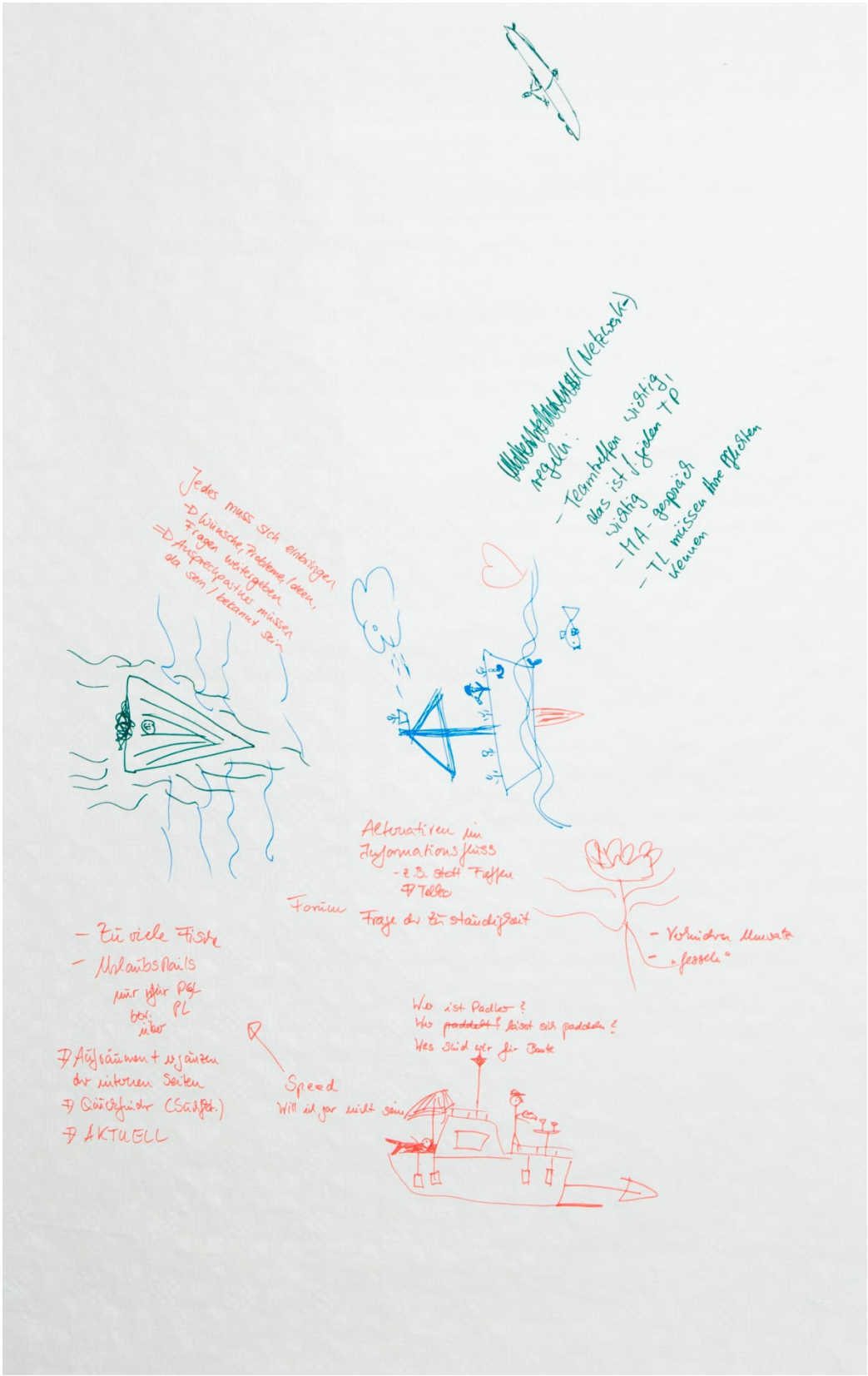


Abb. A 16: Bild Tischdecke 15

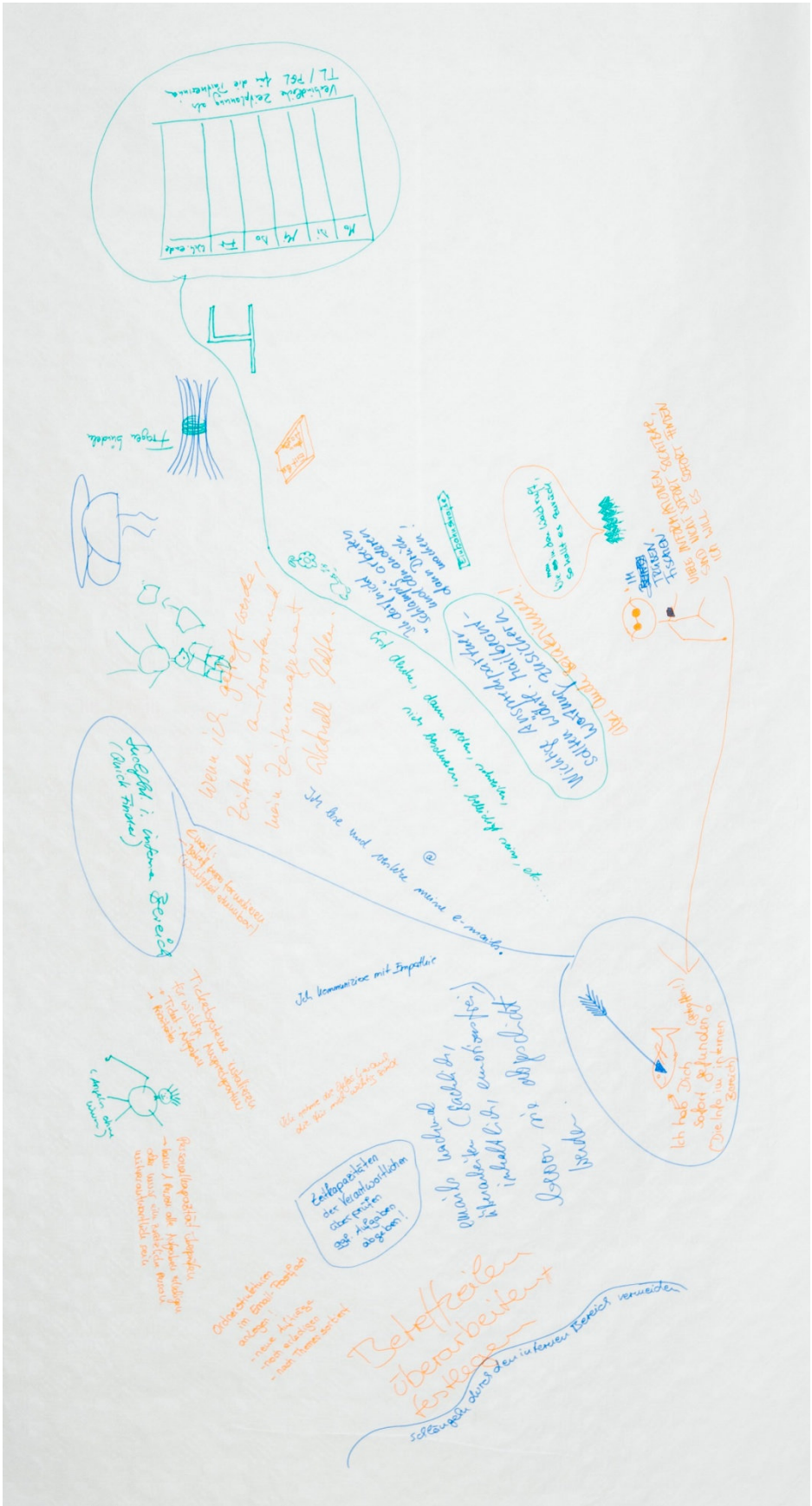


Abb. A 17: Bild Tischdecke 16

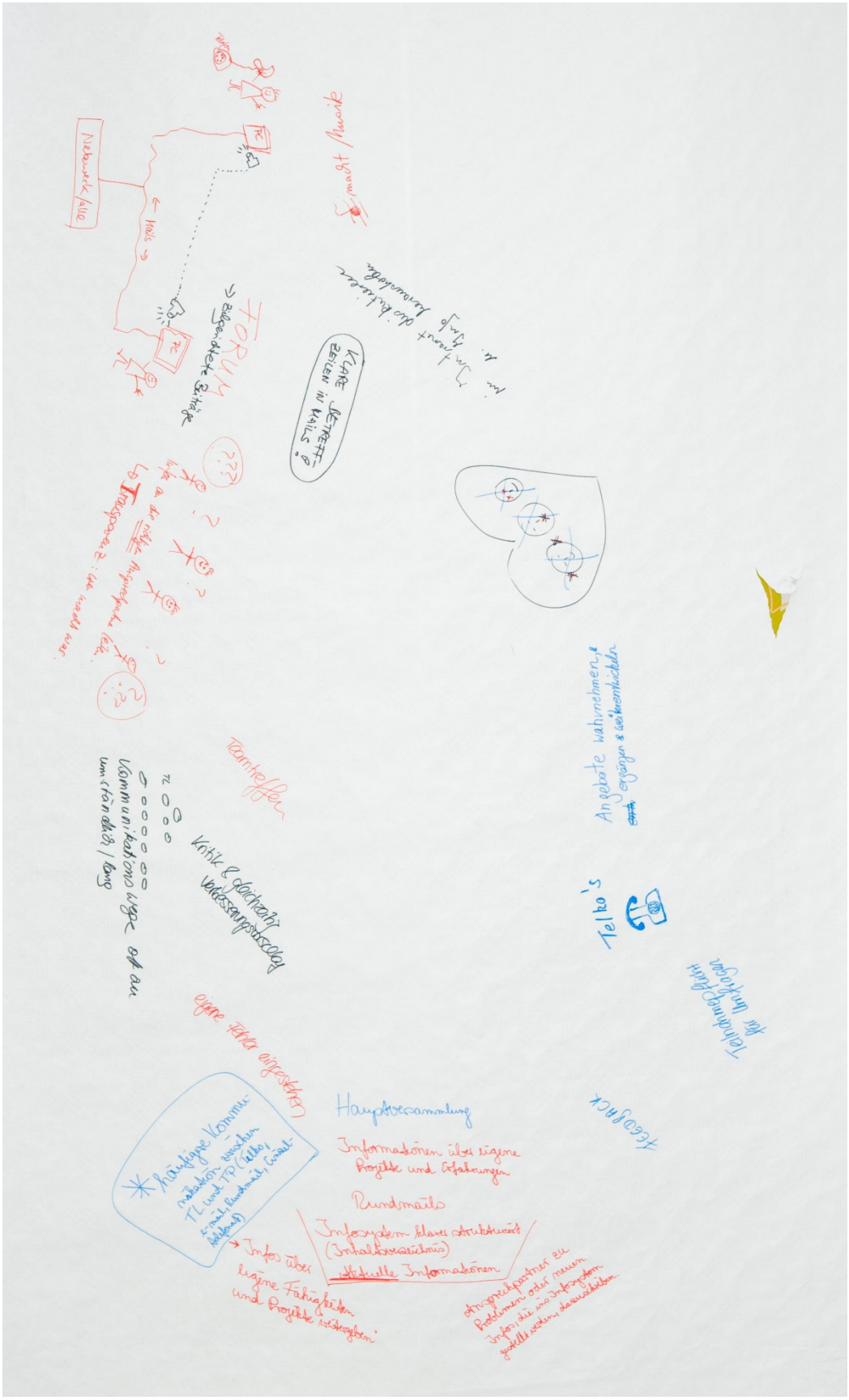


Abb. A 18: Bild Tischdecke 17

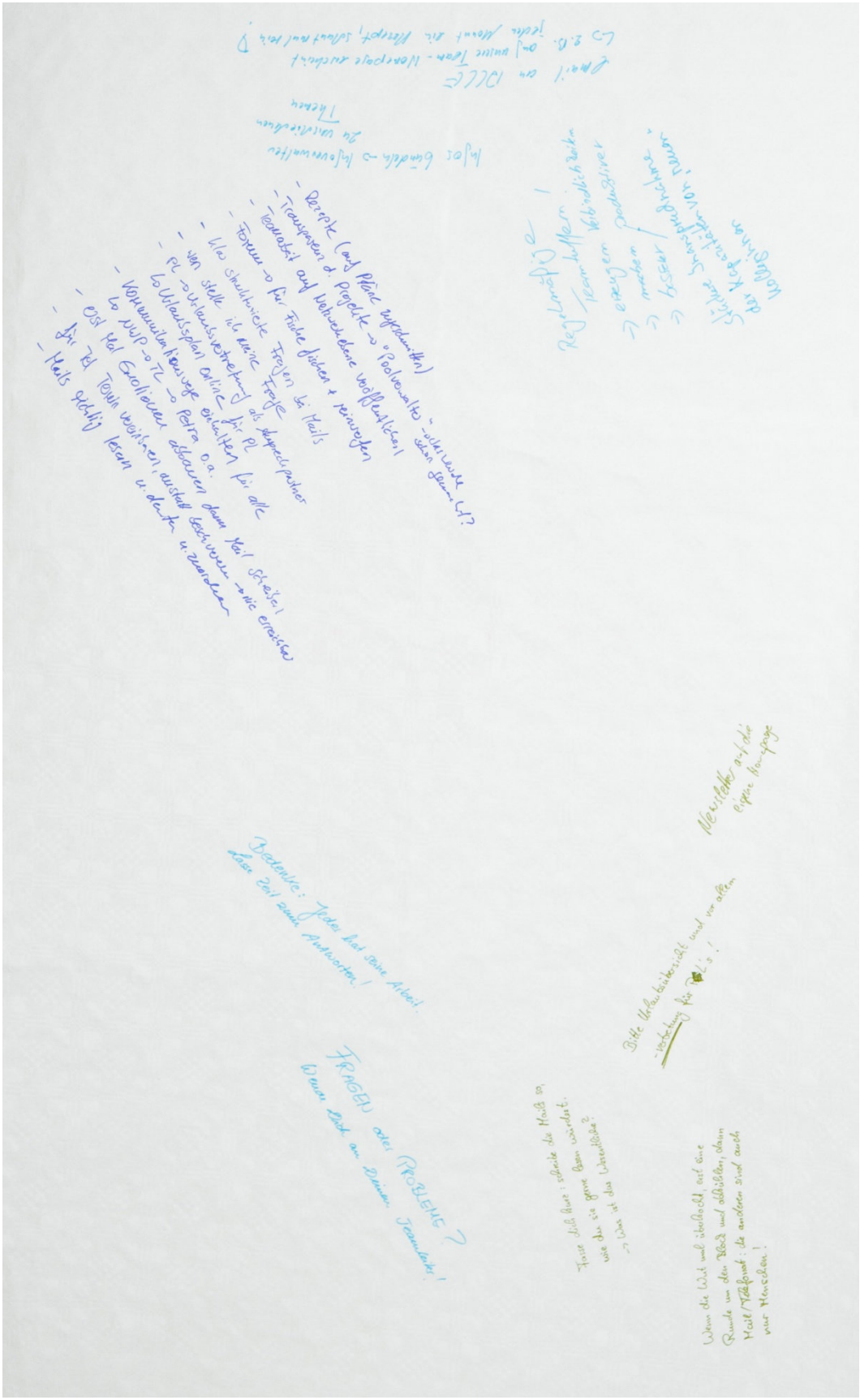


Abb. A 19: Bild Tischdecke 18

Abb. A20: Moderationskarten - Wie pflege ich

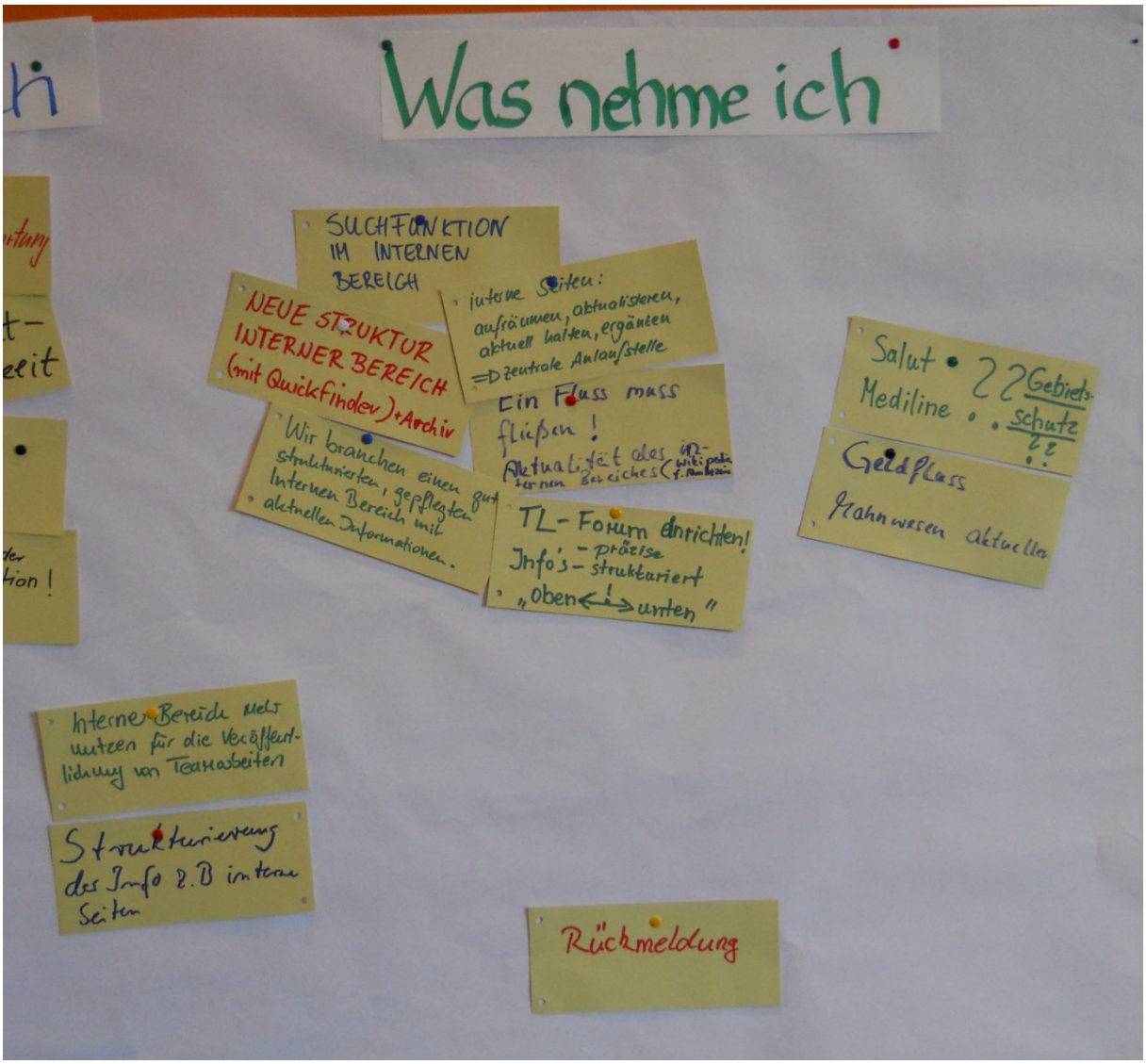


Abb. A 21: Moderationskarten - Was nehme ich

Abb. A 22: Moderationskarten – Was gebe ich

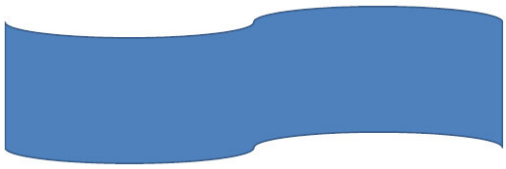
A3 Impulsvortrag des World Café als Power Point

Informationsfluss im Netzwerk

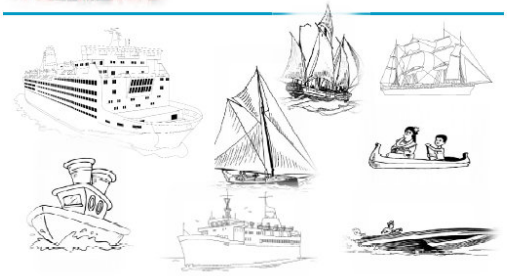
Christina Steinbach

Das Netzwerk

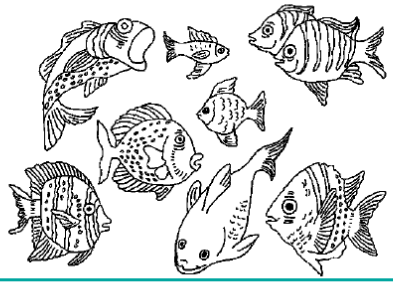
Der Fluss



WIR – die Berater



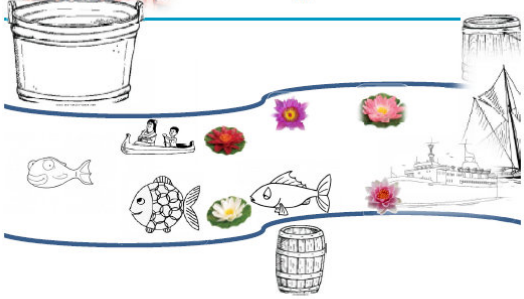
Die Informationen



Der Alltag

Die Individualität

Die Lösung



Unsere Aufgaben

- Den Fluss pflegen und hegen
- Fische füttern und wachsen lassen
- Verschönern, aber nicht blockieren

Wie gelingt uns das?

Das World- Café

Unser Café:

Informationsfluss

- Gruppen à 5-6 Personen an einem Tisch
- Gesprächsrunden 20-25 Minuten
  (Gong dann weiter reisen)
- 1 Gastgeber
- 4-5 „Reisende“

06.11.2011 Christina Steinbach - Der Informationsfluss im Netzwerk 9

Die Frage

Der Informationsfluss im Netzwerk

–

Wie kann ich ihn pflegen?

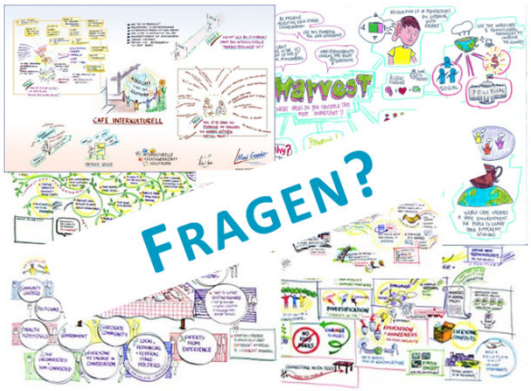
Was gebe ich hinein, was nehme ich heraus?

06.11.2011 Christina Steinbach - Der Informationsfluss im Netzwerk 10

Die Café Etikette

- Fokus auf das legen, was wichtig ist
- Eigene Ansichten und Sichtweisen beitragen
- Sprechen und Hören mit Herz und Verstand
- Hinhören, um wirklich zu verstehen
- Ideen verbinden und verlinken
- Neue Erkenntnisse und tiefer gehende Fragen entdecken und die Aufmerksamkeit hierauf richten
- Auf die Tischdecke kritzeln und malen
- Spaß haben!

06.11.2011 Christina Steinbach - Der Informationsfluss im Netzwerk 11



A4 Checkliste Materialien World Café

Die Checkliste für die Materialien des World Cafés wurden im Vorfeld erstellt, um die Planung und Organisation am tag der Durchführung zu erleichtern.

Was?	Wieviel?	Erledigt?
Tischdecke	25	
Kerzendeko	25	
Efeu	25	
Café Etiketten Aufsteller	25	
Stifte	50 Eddings 120 Kulis	
Laptop	1	
Festplatte	1	
Moderationskarten Ergebnisse (3 pro Tisch)	75	
Gastgeberkarte	25	
CD	1 Kaffeehausmusik	

Abb. A 20: Checkliste World Café

A5 Zuständigkeitsguide

Abb. A 21: Zuständigkeitsguide 1

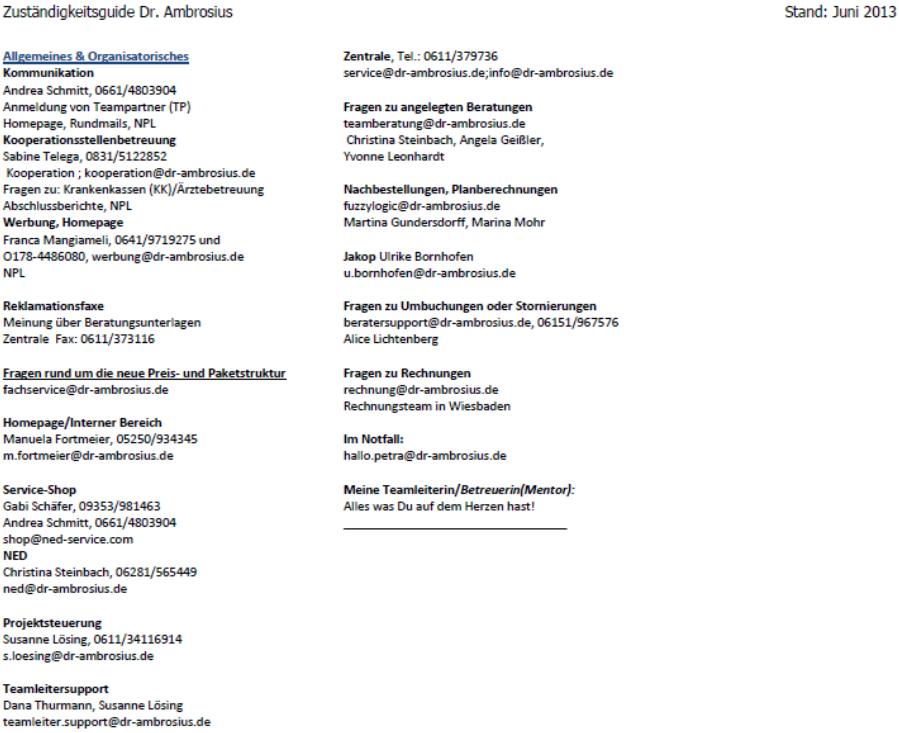


Abb. A 22: Zuständigkeitsguide 2

A6 Codierungen der offenen Codierung als Exceltabellen

Im Folgenden sind die Codierungen der Tischdecken aufgeführt.

Die Codierungen wurden von den Tischdecken übertragen in Exceltabellen und dann eingelesen in das Datenanalyseprogramm MAXQDA.

Die Tische wurden fortlaufend nummeriert.

Dargestellt ist die offene Codierung der Tischdecken.

Unter Dokument findet sich der Tisch, Anfang und Ende machen die Stelle deutlich und Segment ist der Satz oder das Wort auf der Tischdecke, die dem Code zugewiesen wurde.

Dokument	Anfang	Ende	Segment
Tisch 01	3	3	der Ton macht die Musik
Tisch 01	16	16	Der Informationsfluss ist eine Frage der Selbstdisziplin
Tisch 02	2	2	Früher war die HV basisdemokratischer, PGLs haben vorgedacht und wir haben entschieden. Heute bearbeiten und entscheiden PGLs Anregungen aus der HV aus der HV
Tisch 02	4	4	Auf der Homepage im internen Bereich steht: Es ist besser miteinander zureden, als übereinander. Los reden!
Tisch 02	5	5	PGL Ebene nimmt nicht wahr, dass Infos weitergegeben werden müssen
Tisch 02	11	11	Ist Transparenz eventuell nicht gewollt?
Tisch 03	12	12	Pflege: Emotionen aus Mails weglassen
Tisch 03	18	18	Goßes Thema (Pflege), gleiche Problematik!
Tisch 04	10	10	Stille Post Phänomen: Informationen von der Zentrale kommen bei uns anderen falsch an
Tisch 04	15	15	Man wird ausgebremst
Tisch 05	9	9	Umfragen teilnehmen, zeitnah antworten, keine Verzögerungen – Vergessenheit oder Interessenlosigkeit?
Tisch 05	11	11	Keine Angst haben sich zu Wort zu melden
Tisch 05	24	24	Forum: bitte kein Geschwafel, überflüssige Kommentare sparen
Tisch 06	5	5	Geduld Respekt Höflichkeit, aber bitte auch antworten, relativ zeitnah, Flexibilität der Beraterinnen
Tisch 06	8	8	Wir sind Kunden, wir sind Geschäftspartner!
Tisch 06	9	9	Nimm ruhig, es ist genügend da, dann kannst du auch geben
Tisch 07	6	6	Mut zur Lücke!
Tisch 07	10	10	Erfahrungen weitergeben
Tisch 07	11	11	Infoflut
Tisch 07	12	12	Sich einbringen
Tisch 08	9	9	Stinkende Fische – neg. emotionale Mails
Tisch 08	12	12	Gefühlsgeladene Mails erstmal einen Tag liegen lassen. Dann nochmal druchlesen. Frage: Muss die echt raus? Dann in höflicher Form senden
Tisch 08	18	18	Seid nett zueinander in der Kommunikation: 1. Griasdi; 2. Sachlich bleiben
Tisch 09	3	3	Ernst nehmen!
Tisch 09	4	4	Keine emotionalen Mails schreiben
Tisch 09	6	6	Keine emotionalen Mails schreiben
Tisch 09	18	18	Persönliches Interesse an anderen
Tisch 10	2	2	Freundlichkeit untereinander, jeder wünscht sich freundlich und respektvoll behandelt zu werden und jedes Anliegen ist berechtigt, oder?
Tisch 10	7	7	Stopp der Infofluss: kann zu Unmut und Fehlinformationen führen
Tisch 12	11	11	-1. Denken; 2. Lesen; 3. Fragen
Tisch 12	12	12	-Wo will ich hin, Was will ich erreichen, was will ich wissen, was will ich nicht wissen
Tisch 12	15	15	- Mailkultur, Antwort innerhalb 48h; höfliche Formulierungen, emotionale Mails eine Tag in Entwurf
Tisch 13	2	2	-Geben und Nehmen
Tisch 13	8	8	-Gemeinschaftssinn
Tisch 13	10	10	Rückmeldungen
Tisch 13	11	11	Fachliche Erfahrungen
Tisch 13	12	12	Lebenserfahrung
Tisch 13	13	13	Konstruktive Kritik
Tisch 13	14	14	Ideen
Tisch 13	15	15	Unterstützung
Tisch 13	16	16	Fragestellungen zulassen
Tisch 13	22	22	Offenheit
Tisch 13	23	23	Persönliche Gespräche
Tisch 13	25	25	Infos
Tisch 13	26	26	Erfahrungen
Tisch 13	30	30	Ideen
Tisch 13	35	35	Geduld
Tisch 16	7	7	-Wie man in den Wald ruft, so halt es zurück
Tisch 16	11	11	-Erst denken, dann schreiben,… sich beschweren, beleidigt sein,
Tisch 16	15	15	-Ich kommuniziere mit Empathie
Tisch 16	21	21	Mails überarbeiten, fachlich, inhaltlich, Emotionsfrei, nochmal lesen bevor abgeschickt werde
Tisch 17	6	6	-Macht Musik
Tisch 17	11	11	-Kritik und gleichzeitig Verbesserungsvorschläge
Tisch 17	13	13	-Eigene Fehler eingestehen
Tisch 18	2	2	-Bedenke: jeder hat seine Arbeit, lass Zeit zum Antworten
Tisch 18	5	5	- Wenn die Wut mal überkocht, erstmal eine Runde um den Block und abkühlen, dar Mail/ Telefonat: die anderen sind auch nur Menschen
Tisch 18	20	20	-Erstmal Emotionen abbauen zum Mail schreiben

Abb. A 23: Code Emotion

Dokument	Anfang	Ende	Segment
Tisch 01	5	5	Fließrichtung - Gezeitenstrom
Tisch 01	6	6	kleine Fische wachsen größere müssen bearbeitet werden
Tisch 01	7	7	Wir brauchen Fluss-reiniger-Konzept-Entwickler
Tisch 01	8	8	Wo ist die Kläranlage?
Tisch 01	9	9	Pflege: Flussreinigung = Schlammbeseitigen, Kies ausbaggern
Tisch 01	10	10	Fischumleitung, Lachstreppen einbauen
Tisch 01	11	11	Bär frisst Lachse, Schutzgebiete für junge Fische
Tisch 01	12	12	Flußbegradigung - speed up; Überschwemmung, Neubau
Tisch 01	13	13	Flußrenaturierung - speed down; mehr Raumbedarf, zu viele Flusskrebse und Muscheln
Tisch 01	14	14	Fluss fließt nur in eine Richtung, besser Gezeitenstrom?
Tisch 01	15	15	in Gezeitenstrom Austern setzen und Perlen ernten
Tisch 01	16	16	Der Informationsfluss ist eine Frage der Selbstdisziplin
Tisch 03	8	8	Welche Schiffe gibt es denn?
Tisch 03	11	11	Schifffahrtsregeln
Tisch 06	6	6	Auch Gegenströmungen sind wichtig zum Weiterkommen
Tisch 06	10	10	Fluß wird überfischt
Tisch 06	13	13	Geduld in Fluss geben
Tisch 08	10	10	Fließrichtung vorgegeben, aber keine Einbahnstraße, Bsp.: neue Studie
Tisch 09	4	4	keine stinkenden Fisch!
Tisch 10	11	11	Ein Fluss muss fließen
Tisch 13	7	7	-Interne Seiten, austauschen, aktuelle Fische auf eine Seite
Tisch 13	9	9	-Was gebe ich hinein?
Tisch 13	33	33	-Fischfutter ist Motivation
Tisch 14	5	5	-Telko/ Urlaubsvertretung, wann wird der Fisch zur Seerose? Schlingpflanzen?
Tisch 14	9	9	-Mehr Info, Babyfische füttern
Tisch 15	4	4	-Zu viele Fische
Tisch 15	9	9	-Speedboot will ich nicht sein!
Tisch 15	10	10	-Wo ist Padler?, Wer lässt sich paddeln? Was sind wir für Boote?
Tisch 15	11	11	-Seerosen verhindern Umsatz, Fesseln
Tisch 16	6	6	-Im Trüben fischen!
Tisch 18	15	15	-Forum für Fische fischen, reinwerfen

Abb. A 24: Code Metapher Fluss

Dokument	Anfang	Ende	Segment
Tisch 01	4	4	Info an große von/ zu kleinen Booten und in den Fluss
Tisch 01	5	5	Fließrichtung - Gezeitenstrom
Tisch 01	2	2	Arbeit/ Aufgaben verteilen
Tisch 02	3	3	Jeder muss sich mit seinen Möglichkeiten einbringen!
Tisch 02	10	10	Betriebsblindheit durch viele Netzwerkpartner
Tisch 02	13	13	Wir brauchen neue Kommunikationsstrukturen von PGL, Programmleitern, Teamleitern und nach unten. Alle sollen gleiche Infos erhalten
Tisch 02	9	9	Videokonferenzen
Tisch 02	5	5	PGL Ebene nimmt nicht wahr, dass Infos weitergegeben werden müssen
Tisch 02	12	12	Frischer Wind in PGL Runde – maximal 2 Wahlperioden für PGL
Tisch 02	6	6	„das müsstest du doch wissen – Infos kommen vorher nicht an
Tisch 02	7	7	Finanztransparenz
Tisch 02	8	8	Transparenz
Tisch 02	14	14	Vergütungssystem aufklären
Tisch 03	5	5	-Mediwiki nutzen für Dr. Ambrosius Wiki
Tisch 03	6	6	-Zu viele verschiedene Syteme, Verwirrung
Tisch 03	7	7	Nicht jeder kann/sollte/muss Informationen hineingeben/kommentieren – weniger ist mehr
Tisch 03	9	9	Strukturen schaffen
Tisch 03	16	16	WIKI, gebündelte Infos, zentrale Infos
Tisch 03	4	4	Bitte nur im Internen Bereich bleiben und weiterentwickeln
Tisch 03	13	13	Lesebestätigungen
Tisch 03	15	15	Abwesenheitsnotizen sind „Must“
Tisch 03	17	17	Feste Termine blocken, langfristig, um komplizierte Terminabsprachen zu vermeiden (zu viele Mails)
Tisch 03	2	2	Regelmäßigkeit wichtig
Tisch 03	3	3	- Fetse Zeiträume für Teaminterne Telkos blocken (z.B. jeden 1. Montag im Mona von bis)
Tisch 03	14	14	Telefontermine zu kritischen Themen per Mail vereinbaren, Thema nennen
Tisch 03	10	10	Transparenz
Tisch 04	8	8	- Energie, Kompetenzen, Zeit der Neueinsteiger nutzen, sofort – nicht erst nach Jahren Zugehörigkeit!
Tisch 04	9	9	- Trotz Fachschulung nochmal Nachschulung/ Austausch vor Ort im Team – Auftrag a Teamleiter/ Teamleitersupport
Tisch 04	10	10	- Stille Post Phänomen: Informationen von der Zentrale kommen bei uns andere falsch an

Abb. A 25: Code Struktur 1

Dokument	Anfang	Ende	Segment
Tisch 04	16	16	Aktualisierung Beipackzettel
Tisch 04	17	17	Ernährungsjournal zu alt
Tisch 04	2	2	-A-Team sollte Aufgaben delegieren
Tisch 04	4	4	-FAQs für alle im Internen Bereich zusammenstellen
Tisch 04	12	12	-Mail Fragen/ Anfragen – lange Wartezeiten
Tisch 04	13	13	- Erreichbarkeit der Leute schwierig, telefonisch und Mail (kompliziert, Nachfragen nicht möglich)
Tisch 04	3	3	Mediline: Fach Team – Infofluss
Tisch 04	13	13	- Erreichbarkeit der Leute schwierig, telefonisch und Mail (kompliziert, Nachfragen nicht möglich)
Tisch 04	5	5	-Mehr Transparenz
Tisch 04	6	6	-Mehr Übersicht über Abläufe und an wen ich mich im Fall wenden kann/ muss/ darf
Tisch 04	7	7	- Wie kann ich beim pflegen helfen, wen ich nicht weiß wie? Würde bei de Überarbeitung der Beipackzettel helfen, weiß aber nicht an wen ich mich wenden muss
Tisch 04	11	11	-Zuständigkeiten
Tisch 04	14	14	-Was kann ich machen?
Tisch 05	4	4	Infos immer sachlich
Tisch 05	5	5	Verbesserungen vorschlagen
Tisch 05	8	8	Unterschiedliche Sytseme (NED, Infosystem/ Interner Bereich) fusionieren
Tisch 05	9	9	Umfragen teilnehmen, zeitnah antworten, keine Verzögerungen – Vergessenheit oder Interessenlosigkeit?
Tisch 05	12	12	Verantwortliche nicht mit unnötigen Fragen belästigen
Tisch 05	14	14	Weihnachtskarten??
Tisch 05	17	17	Strukturen einhalten
Tisch 05	18	18	Verantworungsbereich einhalten
Tisch 05	19	19	Formen: kommt zu wenig von [nicht lesbar]
Tisch 05	20	20	Teamleiter: Mails weiterleiten gute[nicht lesbar]
Tisch 05	22	22	Warum haben wir verschiedene Systeme, NED, Infosytem,..
Tisch 05	3	3	-Forum: bitte nur Fakten
Tisch 05	15	15	-Forum: Wo seid ihr alle?
Tisch 05	6	6	-Internen Bereich übersichtlicher gestalten
Tisch 05	2	2	Weihnachtskarten?
Tisch 05	10	10	oWer/ was ist gewählte PGL? Was haben si für Aufgaben?
Tisch 05	13	13	-Struktur einhalten, wer ist zuständig?
Tisch 05	16	16	Verbesserungsvorschläge machen, wie kann ich das? Diagramm?
Tisch 05	23	23	-Mahnungen: Was ist bezahlt? Wo kann ich das aktuell nachsehen
Tisch 06	3	3	Fragen zu Rechnungen/ Reklamationen – Mailadresse
Tisch 06	4	4	Klare Arbeitsaufträge/ Formulierungen
Tisch 06	2	2	- Idee: Transparenz in Abläufen: im Intranet FAQs mit Links zu einschlägigen Seiten Wo finde ich Anmeldests – Infosystem
Tisch 06	7	7	-Fobi: im internen Bereich Inhalte beschreiben
Tisch 06	11	11	Fobi ja, aber dann fallen sie aus wegen mangelnder Teilnehmerzahlen
Tisch 06	12	12	Mindestteilnehmerzahl runter; auf 1 mal im Jahr kürzen
Tisch 06	2	2	- Idee: Transparenz in Abläufen: im Intranet FAQs mit Links zu einschlägigen Seiten Wo finde ich Anmeldests – Infosystem
Tisch 07	4	4	Kommunikationspyramide individuell für jedes Team erarbeiten
Tisch 07	5	5	Bring und Hol Schuld jeder NWP; In From von Telko, Teamtreffen; Teamleitertreffen; Regiotreffen; HV – Protokolle für Nichtteilnehmer
Tisch 07	8	8	Tool von Teamleitersupport „Pyramide" um Ansprechpartner zu verdeutlichen
Tisch 07	11	11	-Infoflut
Tisch 07	9	9	-Strukturierung des Forums; Fallbeispiele sortieren
Tisch 07	3	3	-Pflege: regelmäßig im Internen Bereich die neuesten News, Fragen abrufen
Tisch 07	2	2	-Informationen/ Mails genau lesen, von A-Z
Tisch 07	7	7	Ansprechpartnerin – Teamleiterin, wenn nicht erreichbar nächste TL die darüber steht
Tisch 08	11	11	Teamleiter muss Infos vertelen, z.B. über Treffen, Telko, Rundmail, Teamleitersupport sammelt Ideen, Studien für internen Bereich
Tisch 08	14	14	Admins [ ] es gibt viele gute Ist in D [in Indien]
Tisch 08	16	16	Hirarchie: erst selber denken, dann TL
Tisch 08	17	17	Fördert die Kommunikation, Betriebsausflüge oder so,
Tisch 08	6	6	Optimale teschnische Voraussetzungen für Zugang ins Netzwerk (NED Zugang, Zugang interne Seiten) zeitnah, Laufzettel optimieren
Tisch 08	3	3	-Ideenkiste im Forum, mit Ansprechpartner, der Ideen weiterleitet
Tisch 08	4	4	-Interner Bereich nicht richtig strukturiert, man kommt nicht an die Fische ran
Tisch 08	7	7	- Aktuelle Infos interner Bereich, z.B.: Abläufe Krankenkassen, Speicherung i Internen Bereich
Tisch 08	8	8	-Neue Struktur für Internen Bereich
Tisch 08	13	13	-Interner Bereich; Infosystem; NED – eine Plattform!
Tisch 08	15	15	-Button für aktuelle Infos im Internen Bereich, statt der vielen Rundmails
Tisch 08	5	5	-Allgemeine Emailetikette festlegen
Tisch 08	12	12	Gefühlsgeladene Mails erstmal einen Tag liegen lassen. Dann nochmal druchlesen. Frage: Muss die echt raus? Dann in höflicher Form senden

Abb. A 26: Code Struktur 2

Dokument	Anfang	Ende	Segment
Tisch 08	2	2	Ein einheitlicher Zugang zum Netzwerk
Tisch 09	2	2	WIKI Dr Ambrosius, Wissen für alle
Tisch 09	15	15	Briefkasten für Verbesserungsvorschläge, neue Ideen (Pläne für Untergewicht, fettreich)
Tisch 09	23	23	Projekte Know How der einzelnen Teams an TL an TL support
Tisch 09	7	7	-Eigenes Wissen ins Netzwerk stellen, Forum!
Tisch 09	20	20	-Forum nutzen
Tisch 09	22	22	-Forum nutzen,nicht nur lesen, besonders alte hasen sollen Erfahrungen einstellen
Tisch 09	27	27	-Ideenecke im Forum
Tisch 09	8	8	-Navigator im Internen Bereich verbessern
Tisch 09	9	9	-Internen Bereich/ Forum nutzen, nicht nur lesen!
Tisch 09	10	10	-Emails lesen und Beantworten
Tisch 09	11	11	-Email Ordner anlegen; Nachlesen und bearbeiten
Tisch 09	12	12	-Mails in Ordner sortieren
Tisch 09	21	21	-Emails lesen und zeitnah beantworten
Tisch 09	24	24	-Mails beantworten
Tisch 09	25	25	-Email Ordner bearbeiten
Tisch 09	26	26	-Ordnerstruktur in Mailprogramm
Tisch 09	3	3	Wem soll ich denn Ideen und Infos erzählen?
Tisch 09	5	5	Bündelung der Infos, alle in einen Topf (Wiki, Intranet)
Tisch 09	13	13	Neue Ideen ins Netzwerk bringen, nicht für sich behalten. Erst an TL geben
Tisch 09	17	17	Rückmeldung, Newsletter aus Zentrale/ gewählte PGL,
Tisch 09	19	19	Informationsweitergabe, Teilnahme an Umfragen
Tisch 09	28	28	Eigene Ideen einbringen
Tisch 09	29	29	Bestehende Teams besser regional zusammenfassen, damit Treffen möglich ist
Tisch 09	14	14	Zuständigkeiten klären, wem gehören die Fische?
Tisch 09	16	16	-Transparenz über alle Ebenen
Tisch 10	8	8	Beratungsauftrag lässt auf sich warten, wo ist der Auftrag, oder wer blockiert den Infofluss?
Tisch 10	9	9	ostenvoranschläge für neue Programme. Wenn es Änderungen gibt sollen die im NED schon gemacht werden
Tisch 10	14	14	Krankenkasseninfo als Organigramm
Tisch 10	10	10	-Was gebe ich hinein? Beiträge im Forum, Anfragen von Kolleginnen
Tisch 10	4	4	-Internen Bereich aktuell halten
Tisch 10	18	18	-Änderungen immer aktuell im Internen Bereich hinterlegen
Tisch 10	5	5	-Zu viele Mails, wer ist im Urlaub
Tisch 10	16	16	-Aktuelle Mails nicht gelesen?
Tisch 10	19	19	-Nicht alle Urlaubsmails an alle weiterleiten, nur wichtige!
Tisch 10	6	6	Bundeswehr: Abrechnung zentral?
Tisch 10	17	17	Unterschiedlicher Informationsstand, was Ablauf BKK Ges angeht
Tisch 10	20	20	Informationsblasen abgeben, damit sie auch gesehen werden kann
Tisch 10	3	3	-Rechnungsfluss, wo bleibt unser Geld? Mehr Rechnungsläufe
Tisch 10	12	12	Geldfluss

Abb. A 27: Code Struktur 3

Dokument	Anfang	Ende	Segment
Tisch 11	4	4	-Vollständige Infos an Beraterinnen, wir wissen vieles nicht, (Mediline)
Tisch 11	8	8	-Informationswege 1. TL, 2. PL,…
Tisch 11	12	12	-Kommunikation startet ab Führungsebene
Tisch 11	14	14	-Interner Bereich aktiv machen
Tisch 11	9	9	-Betreff exakt formulieren!
Tisch 11	2	2	-TL-Forum
Tisch 11	5	5	-Neue TP im Netz begrüßen und Aussteiger verabschieden
Tisch 11	10	10	-Teamübergreifende Kommunikation Projekte, Know How Transfer
Tisch 11	13	13	-Nicht nur an PGLs, an alle TL, an alle TP, mehr Transparenz verhindert Misstrauen!
Tisch 12	3	3	-Knigge
Tisch 12	8	8	-Knigge
Tisch 12	21	21	-Wer ist Ansprechpartner, erst überlegen dann loslegen
Tisch 12	22	22	Anfängerfragenkatalog von A-Z
Tisch 12	2	2	-Interner Bereich (aktuell, Struktur, Suchfunktion)
Tisch 12	6	6	-Suchfunktion Interner Bereich
Tisch 12	10	10	-Infos gehen verloren, Infos im Internen Bereich nochmal hinterlegen
Tisch 12	9	9	-Abgrenzung Emails Interne Kommunikation und TL Support
Tisch 12	14	14	-Monatsmail, aktuelle Infos (NPL, PGL)
Tisch 12	15	15	- Mailkultur, Antwort innerhalb 48h; höfliche Formulierungen, emotionale Mails eine Tag in Entwurf
Tisch 12	18	18	-Abwesenheitsnotiz nicht von jeder TP
Tisch 12	19	19	-Austausch unter TP, Lesebestätigung
Tisch 12	16	16	-Teamtreffen mit speziellen Themen, Beratungsunterlagen
Tisch 12	20	20	- Basisfragen immer wieder bei Teamtreffen: Wie nutze ich Bonuskarten, wie werte ich Protokolle aus?
Tisch 12	5	5	- PGL/NPL soll Arbeiten delegieren, um die eigentlichen Aufgaben gut erledigen z können
Tisch 12	7	7	- PGLs sollen einen Tag pro Woche festlegen für Anfragen der Teampartner, dar aber auch beantworten, zwischendurch muss man auch nicht 3mal nachfragen
Tisch 12	14	14	-Monatsmail, aktuelle Infos (NPL, PGL)
Tisch 12	17	17	-NPL/PGL Urlaubsvertretung, wer? Wielange?
Tisch 13	5	5	-TP hat Ideen weiter an TL und Gewählte PGL
Tisch 13	28	28	Alternative Lösungsvorschläge
Tisch 13	31	31	Wie bekomme ich es heraus?
Tisch 13	34	34	-[see…]verstärken, Coachinggruppen à la Jetzt brauch ich Aufträge
Tisch 13	19	19	Forum nutzen
Tisch 13	7	7	-Interne Seiten, austauschen, aktuelle Fische auf eine Seite
Tisch 13	20	20	Tägliche Mailpflege
Tisch 13	29	29	Hilfestellung und Unterstützung
Tisch 13	18	18	Telkoteilnahme
Tisch 13	4	4	-Wen spreche ich an – Organigramm
Tisch 13	27	27	Abläufe
Tisch 13	32	32	-Wer ist zuständig, Ich hab da mal ne Frage, was wichtig ist
Tisch 13	21	21	HV Teilnahme, Regiotreffen, Teamtreffen
Tisch 14	2	2	-Überlegte Infoabfrage und eigenes Zeitmanagement
Tisch 14	3	3	-Überinfo = Desinfo
Tisch 14	4	4	-Forum selbs steuern
Tisch 14	6	6	-Forum unübersichtlich, Aufteilung in Diagnosen
Tisch 14	12	12	-Monatsmail/ Quartal; Transparenz
Tisch 14	7	7	-Infos über Arbeit der PGLs, einmal pro Quartal, Transparenz
Tisch 14	10	10	-Kontakt halten mit PGL (gewählten)
Tisch 14	14	14	-Telefonkonferenzen, persönliche Ansprache, innerhalb der Teams
Tisch 14	7	7	-Infos über Arbeit der PGLs, einmal pro Quartal, Transparenz
Tisch 14	8	8	- Informationsfluss im Netzwerk; in welcher Form bekommst du Infos, mit welcher Person?

Abb. A 28: Code Struktur 4

Dokument	Anfang	Ende	Segment
Tisch 14	11	11	-Fehlende Transparenz, Anonymität, wer steckt dahinter?
Tisch 14	12	12	-Monatsmail/ Quartal; Transparenz
Tisch 14	13	13	-Verschiedene Personen (TL, PGL, NED, Beratersupport,…) wer steckt dahinter?
Tisch 15	7	7	-Quickfinder
Tisch 15	8	8	-Aktuell
Tisch 15	15	15	-Netzwerkregeln:
Tisch 15	17	17	MA-Gespräch
Tisch 15	18	18	TL müssen Pflichten kennen
Tisch 15	13	13	-Forum
Tisch 15	6	6	-Aufräumen und ergänzen der internen Seiten
Tisch 15	5	5	-Ulruabsmails nur für PGL/NPL
Tisch 15	2	2	-Jeder muss sich einbringen, Ideen, Wünsche, Fragen weitergeben
Tisch 15	12	12	-Alternativen im Informationsfluss, statt Treffen Telkos
Tisch 15	3	3	-Ansprechpartner müssen da sein/ bekannt sein
Tisch 15	14	14	-Frage der Zuständigkeit
Tisch 15	16	16	Teamtreffen wichtig, für jeden TP wichtig
Tisch 16	2	2	-Verbindliche Zeitplanung für TL/ PGL für TP
Tisch 16	3	3	-Fragen bündeln
Tisch 16	5	5	-Viele Informationen sind nicht sofort sichtbar, ich will sie sofort finden
Tisch 16	8	8	-Einbahnstraße
Tisch 16	9	9	-Ich darf nicht schlampig arbeiten und den anderen den Druck machen
Tisch 16	12	12	- Wenn ich gefragt werde zeitnah antworten und mein Zeitmanagement aktuell halten
Tisch 16	16	16	-Ticketsysteme für wichtige Ansprechpartner installieren, Ticket mit Priorität
Tisch 16	17	17	- Personalkapazität überprüfen. Kann eine Person alles erledigen oder muss ein weitere Person mitverantwortlich sein?
Tisch 16	20	20	-Zeitkapazität der Verantwortlichen überprüfen, eventuell Aufgaben abgeben
Tisch 16	17	17	- Personalkapazität überprüfen. Kann eine Person alles erledigen oder muss ein weitere Person mitverantwortlich sein?
Tisch 16	20	20	-Zeitkapazität der Verantwortlichen überprüfen, eventuell Aufgaben abgeben
Tisch 16	19	19	schlängeln durch den Internen Bereich
Tisch 16	10	10	- Wichtige Ansprechpartner sollten wöchentliche Mailbeantwortung zusichern, abe auch Beraterinnen!!
Tisch 16	13	13	-Email Betreff besser formulieren
Tisch 16	14	14	-Ich lese und verstehe meine Emails
Tisch 16	18	18	-Ordnerstruktur für Mails anlegen; neue Aufträge, noch erledigen,…
Tisch 16	19	19	-Betreffzeile überarbeiten , festlegen
Tisch 16	21	21	Mails überarbeiten, fachlich, inhaltlich, Emotionsfrei, nochmal lesen bevor abgeschickt werden
Tisch 16	4	4	-Erst lesen, dann fragen
Tisch 16	5	5	-Viele Informationen sind nicht sofort sichtbar, ich will sie sofort finden
Tisch 17	2	2	-Teilnahmepflicht für Umfragen
Tisch 17	4	4	-Angebote wahrnehmen, ergänzen, weiterentwickeln
Tisch 17	12	12	-Kommunikationswege oft umständlich, lange
Tisch 17	14	14	-Häufigere Kommunikation zwischen TP und TL (telko, Rundmail,…)
Tisch 17	20	20	-Aktuelle Informationen
Tisch 17	22	22	Feedback
Tisch 17	19	19	-Infosystem klarer strukturieren
Tisch 17	21	21	- Ansprechpartner zu Problemen oder neuen Infos die ins Infosystem gestellt werden dazu schreiben
Tisch 17	5	5	-Im Intranet diskutieren und Infos herausholen
Tisch 17	8	8	-Forum: zielgerichtete Beiträge
Tisch 17	7	7	-Klare Betreffzeilen in Mails
Tisch 17	18	18	-Rundmails
Tisch 17	15	15	-Info über eigene Fähigkeiten und Projekte weitergeben
Tisch 17	17	17	-Informationen über eigene Projekte und Erfahrungen

Abb. A 29: Code Struktur 5

Dokument	Anfang	Ende	Segment
Tisch 17	3	3	-Telkos
Tisch 17	9	9	-Infos an die richtigen Ansprechpartner weiterleiten, Transparenz, wer macht was?
Tisch 17	10	10	-Teamtreffen
Tisch 17	16	16	-Hauptversammlung
Tisch 18	3	3	-Fragen oder Probleme? Wende dich an deinen Teamleiter
Tisch 18	9	9	-Stärkere Inanspruchnahme von Kapazitäten der neuen Kolleginnenn
Tisch 18	10	10	-Infos bündeln, Infos verwalten zu verschiedenen Themen
Tisch 18	12	12	-Rezepte auf Pläne zugeschnitten
Tisch 18	19	19	-Kommunikationswege einhalten für alle NWP, TL, Petra,…
Tisch 18	4	4	-Fasse dich kurz, schreibe die Mail so wie du sie gerne lesen möchtest
Tisch 18	11	11	- Email an alle: zum Beispiel auf unsere TeamHomepage erscheint jeden Monat ein neues Rezept.
Tisch 18	16	16	-Klar strukturierte Fragen bei Mails
Tisch 18	22	22	Mails richtig lesen und deuten und zuordne
Tisch 18	14	14	-Teamarbeit auf Netzwerkeben veröffentlichen
Tisch 18	6	6	-Bitte Urlaubsübersicht und vor allem Vertretung für PGLs
Tisch 18	18	18	-PL Urlaubsvertretung, Urlaubspläne online
Tisch 18	21	21	-Für Telefon Termin vereinbaren anstelle von Beschwerde, nie erreichbar
Tisch 18	13	13	-Transparenz der Projekte „Poolverwalter, dass wurde schon gemacht
Tisch 18	17	17	-Wem stelle ich meine Frage
Tisch 18	8	8	-Regelmäßige Teamtreffen erzeugen Verbindlichkeiten, machen produktiv, besser

Abb. A 30: Code Struktur 6

Dokument	Anfang	Ende	Segment
Tisch 10	13	13	Fusion BKK Gesundheit und DAK, aber bitte nur mit uns!
Tisch 10	15	15	Sprechstunde
Tisch 11	3	3	-Geheimniskrämerei um Salut
Tisch 11	6	6	-Gebietsschutz bei Mediline verletzt
Tisch 11	7	7	-Info mit Hammer in Kopf
Tisch 11	11	11	-Nachhalten
Tisch 12	4	4	-Selbstgemachter Druck auf Kosten anderer
Tisch 12	13	13	-Dringlich/ wichtig, Unterlagen
Tisch 13	3	3	-Outsourcen, Rechnung, Wiesbaden Callcenter
Tisch 13	6	6	-Motivation
Tisch 18	7	7	-Newsletter auf die eigene Homepage

Abb. A 31: Code Sonstiges

A7 Codierung der Mitgliedertypen

A7.1 Codierung der Bootarten

Dokument	Code	Anfang	Segment
Tisch 01	Dampfer	7	-Wir brauchen Fluss-reiniger-Konzept-Entwickler
Tisch 01	Dampfer	9	-Pflege: Flussreinigung = Schlammbeseitigen, Kies ausbaggern
Tisch 01	Dampfer	10	-Fischumleitung, Lachstreppen einbauen
Tisch 02	Dampfer	3	-Jeder muss sich mit seinen Möglichkeiten einbringen!
Tisch 02	Dampfer	5	-PGL Ebene nimmt nicht wahr, dass Infos weitergegeben werden müssen
Tisch 02	Dampfer	6	-„das müsstest du doch wissen – Infos kommen vorher nicht an
Tisch 03	Dampfer	4	-Bitte nur im Internen Bereich bleiben und weiterentwickeln.
Tisch 03	Dampfer	6	-Zu viele verschiedene Syteme, Verwirrung
Tisch 04	Dampfer	7	- Wie kann ich beim pflegen helfen, wen ich nicht weiß wie? Würde bei de Überarbeitung der Beipackzettel helfen, weiß aber nicht an wen ich mich wenden muss
Tisch 05	Dampfer	11	oKeine Angst haben sich zu Wort zu melden
Tisch 05	Dampfer	15	-Forum: Wo seid ihr alle?
Tisch 06	Dampfer	5	-Geduld Respekt Höflichkeit, aber bitte auch antworten, relativ zeitnah, Flexibilität der Beraterinnen
Tisch 07	Dampfer	10	-Erfahrungen weitergeben
Tisch 08	Dampfer	3	-Ideenkiste im Forum, mit Ansprechpartner, der Ideen weiterleitet
Tisch 08	Dampfer	4	-Interner Bereich nicht richtig strukturiert, man kommt nicht an die Fische ran
Tisch 08	Dampfer	5	-Allgemeine Emailetikette festlegen
Tisch 08	Dampfer	12	- Gefühlsgeladene Mails erstmal einen Tag liegen lassen. Dann nochmal druchlesen Frage: Muss die echt raus? Dann in höflicher Form senden
Tisch 09	Dampfer	14	-Zuständigkeiten klären, wem gehören die Fische?
Tisch 09	Dampfer	18	-Persönliches Interesse an anderen
Tisch 10	Dampfer	2	- Freundlichkeit untereinander, jeder wünscht sich freundlich und respektvo behandelt zu werden und jedes Anliegen ist berechtigt, oder?
Tisch 10	Dampfer	7	-Stopp der Infofluss: kann zu Unmut und Fehlinformationen führen
Tisch 11	Dampfer	5	-Neue TP im Netz begrüßen und Aussteiger verabschieden
Tisch 12	Dampfer	7	- PGLs sollen einen Tag pro Woche festlegen für Anfragen der Teampartner, dar aber auch beantworten, zwischendurch muss man auch nicht 3mal nachfragen
Tisch 12	Dampfer	10	-Infos gehen verloren, Infos im Internen Bereich nochmal hinterlegen
Tisch 12	Dampfer	15	- Mailkultur, Antwort innerhalb 48h; höfliche Formulierungen, emotionale Mails eine Tag in Entwurf
Tisch 12	Dampfer	20	- Basisfragen immer wieder bei Teamtreffen: Wie nutze ich Bonuskarten, wie werte ich Protokolle aus?
Tisch 14	Dampfer	5	-Telko/ Urlaubsvertretung, wann wird der Fisch zur Seerose? Schlingpflanzen?
Tisch 14	Dampfer	7	-Infos über Arbeit der PGLs, einmal pro Quartal, Transparenz
Tisch 15	Dampfer	12	-Alternativen im Informationsfluss, statt Treffen Telkos
Tisch 16	Dampfer	7	-Wie man in den Wald ruft, so halt es zurück
Tisch 16	Dampfer	9	-Ich darf nicht schlampig arbeiten und den anderen den Druck machen
Tisch 16	Dampfer	15	-Ich kommuniziere mit Empathie
Tisch 17	Dampfer	4	-Angebote wahrnehmen, ergänzen, weiterentwickeln
Tisch 17	Dampfer	12	-Kommunikationswege oft umständlich, lange
Tisch 18	Dampfer	3	-Fragen oder Probleme? Wende dich an deinen Teamleiter
Tisch 18	Dampfer	4	-Fasse dich kurz, schreibe die Mail so wie du sie gerne lesen möchtest
Tisch 18	Dampfer	5	- Wenn die Wut mal überkocht, erstmal eine Runde um den Block und abkühlen, dar Mail/ Telefonat: die anderen sind auch nur Menschen
Tisch 18	Dampfer	20	-Erstmal Emotionen abbauen zum Mail schreiben

Abb. A 32: Code Dampfer

Dokument	Code	Anfang	Segment
Tisch 01	Ruderboot	8	-Wo ist die Kläranlage?
Tisch 01	Ruderboot	11	-Bär frisst Lachse, Schutzgebiete für junge Fische
Tisch 01	Ruderboot	15	-in Gezeitenstrom Austern setzen und Perlen ernten
Tisch 02	Ruderboot	2	- Früher war die HV basisdemokratischer, PGLs haben vorgedacht und wir habe entschieden. Heute bearbeiten und entscheiden PGLs Anregungen aus der HV aus der HV
Tisch 02	Ruderboot	4	- Auf der Homepage im internen Bereich steht: Es ist besser miteinander zureden, als übereinander. Los reden!
Tisch 04	Ruderboot	2	-A-Team sollte Aufgaben delegieren
Tisch 07	Ruderboot	12	-Sich einbringen
Tisch 08	Ruderboot	9	-Stinkende Fische – neg. emotionale Mails
Tisch 09	Ruderboot	3	-Wem soll ich denn Ideen und Infos erzählen? Ernst nehmen!
Tisch 13	Ruderboot	2	-Geben und Nehmen
Tisch 15	Ruderboot	2	-Jeder muss sich einbringen, Ideen, Wünsche, Fragen weitergeben
Tisch 15	Ruderboot	4	-Zu viele Fische
Tisch 15	Ruderboot	9	-Speedboot will ich nicht sein!
Tisch 15	Ruderboot	10	-Wo ist Padler?, Wer lässt sich paddeln? Was sind wir für Boote?

Abb. A 33: Code Ruderboot

Dokument	Code	Anfang	Segment
Tisch 01	Segelboot	13	- Flußrenaturierung - speed down; mehr Raumbedarf, zu viele Flusskrebse ur Muscheln
Tisch 02	Segelboot	2	- Früher war die HV basisdemokratischer, PGLs haben vorgedacht und wir habe entschieden. Heute bearbeiten und entscheiden PGLs Anregungen aus der HV aus der HV
Tisch 02	Segelboot	4	- Auf der Homepage im internen Bereich steht: Es ist besser miteinander zureden, als übereinander. Los reden!
Tisch 04	Segelboot	2	-A-Team sollte Aufgaben delegieren
Tisch 06	Segelboot	9	-Nimm ruhig, es ist genügend da, dann kannst du auch geben
Tisch 06	Segelboot	13	Geduld in Fluss geben
Tisch 07	Segelboot	6	-Mut zur Lücke!
Tisch 09	Segelboot	13	-Neue Ideen ins Netzwerk bringen, nicht für sich behalten. Erst an TL geben
Tisch 09	Segelboot	23	-Projekte Know How der einzelnen Teams an TL an TL support
Tisch 09	Segelboot	28	-Eigene Ideen einbringen
Tisch 09	Segelboot	29	Bestehende Teams besser regional zusammenfassen, damit Treffen möglich ist
Tisch 11	Segelboot	10	-Teamübergreifende Kommunikation Projekte, Know How Transfer
Tisch 12	Segelboot	5	- PGL/NPL soll Arbeiten delegieren, um die eigentlichen Aufgaben gut erledigen z können
Tisch 13	Segelboot	5	-TP hat Ideen weiter an TL und Gewählte PGL
Tisch 13	Segelboot	8	-Gemeinschaftssinn
Tisch 13	Segelboot	15	Unterstützung
Tisch 13	Segelboot	26	Erfahrungen
Tisch 13	Segelboot	29	Hilfestellung und Unterstützung
Tisch 13	Segelboot	34	-[see…]verstärken, Coachinggruppen à la Jetzt brauch ich Aufträge
Tisch 13	Segelboot	35	Geduld
Tisch 15	Segelboot	16	Teamtreffen wichtig, für jeden TP wichtig
Tisch 15	Segelboot	17	MA-Gespräch
Tisch 17	Segelboot	9	-Infos an die richtigen Ansprechpartner weiterleiten, Transparenz, wer macht was?
Tisch 17	Segelboot	10	-Teamtreffen
Tisch 17	Segelboot	22	Feedbac
Tisch 18	Segelboot	2	-Bedenke: jeder hat seine Arbeit, lass Zeit zum Antworten
Tisch 18	Segelboot	8	-Regelmäßige Teamtreffen erzeugen Verbindlichkeiten, machen produktiv, besser
Tisch 18	Segelboot	9	-Stärkere Inanspruchnahme von Kapazitäten der neuen Kolleginnenn
Tisch 18	Segelboot	11	- Email an alle: zum Beispiel auf unsere TeamHomepage erscheint jeden Monat ein neues Rezept.
Tisch 18	Segelboot	14	-Teamarbeit auf Netzwerkeben veröffentlichen

Abb. A 34: Code Segelboot

Dokument	Code	Anfang	Segment
Tisch 01	Speedboot	12	-Flußbegradigung - speed up; Überschwemmung, Neubau
Tisch 01	Speedboot	16	-Der Informationsfluss ist eine Frage der Selbstdisziplin
Tisch 02	Speedboot	12	-Frischer Wind in PGL Runde – maximal 2 Wahlperioden für PGL
Tisch 02	Speedboot	13	- Wir brauchen neue Kommunikationsstrukturen von PGL, Programmleitern, Teamleitern und nach unten. Alle sollen gleiche Infos erhalten
Tisch 02	Speedboot	14	Vergütungssystem aufkläre
Tisch 04	Speedboot	4	-FAQs für alle im Internen Bereich zusammenstellen
Tisch 04	Speedboot	5	-Mehr Transparenz
Tisch 04	Speedboot	6	-Mehr Übersicht über Abläufe und an wen ich mich im Fall wenden kann/ muss/ darf
Tisch 04	Speedboot	8	- Energie, Kompetenzen, Zeit der Neueinsteiger nutzen, sofort – nicht erst nach Jahren Zugehörigkeit!
Tisch 04	Speedboot	15	oMan wird ausgebremst
Tisch 05	Speedboot	12	-Verantwortliche nicht mit unnötigen Fragen belästigen
Tisch 05	Speedboot	17	-Strukturen einhalten
Tisch 05	Speedboot	18	-Verantworungsbereich einhalten
Tisch 05	Speedboot	23	-Mahnungen: Was ist bezahlt? Wo kann ich das aktuell nachsehen
Tisch 06	Speedboot	6	-Auch Gegenströmungen sind wichtig zum Weiterkommen
Tisch 06	Speedboot	8	-Wir sind Kunden, wir sind Geschäftspartner!
Tisch 06	Speedboot	10	-Fluß wird überfischt
Tisch 07	Speedboot	3	-Pflege: regelmäßig im Internen Bereich die neuesten News, Fragen abrufen
Tisch 08	Speedboot	2	-Ein einheitlicher Zugang zum Netzwerk
Tisch 08	Speedboot	6	- Optimale teschnische Voraussetzungen für Zugang ins Netzwerk (NED Zugang Zugang interne Seiten) zeitnah, Laufzettel optimieren
Tisch 08	Speedboot	15	-Button für aktuelle Infos im Internen Bereich, statt der vielen Rundmails
Tisch 10	Speedboot	3	-Rechnungsfluss, wo bleibt unser Geld? Mehr Rechnungsläufe
Tisch 10	Speedboot	8	- Beratungsauftrag lässt auf sich warten, wo ist der Auftrag, oder wer blockiert de Infofluss?
Tisch 10	Speedboot	9	- Kostenvoranschläge für neue Programme. Wenn es Änderungen gibt sollen die i NED schon gemacht werden
Tisch 10	Speedboot	11	-Ein Fluss muss fließen
Tisch 10	Speedboot	20	Informationsblasen abgeben, damit sie auch gesehen werden kann
Tisch 11	Speedboot	4	-Vollständige Infos an Beraterinnen, wir wissen vieles nicht, (Mediline)
Tisch 11	Speedboot	13	-Nicht nur an PGLs, an alle TL, an alle TP, mehr Transparenz verhindert Misstrauen!
Tisch 12	Speedboot	12	-Wo will ich hin, Was will ich erreichen, was will ich wissen, was will ich nicht wissen
Tisch 14	Speedboot	2	-Überlegte Infoabfrage und eigenes Zeitmanagement
Tisch 14	Speedboot	3	-Überinfo = Desinfo
Tisch 15	Speedboot	11	-Seerosen verhindern Umsatz, Fesseln
Tisch 16	Speedboot	2	-Verbindliche Zeitplanung für TL/ PGL für TP
Tisch 16	Speedboot	5	-Viele Informationen sind nicht sofort sichtbar, ich will sie sofort finden
Tisch 16	Speedboot	6	-Im Trüben fischen!
Tisch 17	Speedboot	8	-Forum: zielgerichtete Beiträge

Abb. A 35: Code Speedboot

A7.2 Codierung DISG_Typen

Code	Dokument	Anfang	Segment
Blau	Tisch 01	2	Arbeit/ Aufgaben verteilen
Blau	Tisch 01	8	Wo ist die Kläranlage?
Blau	Tisch 01	16	Der Informationsfluss ist eine Frage der Selbstdisziplin
Blau	Tisch 02	2	Früher war die HV basisdemokratischer, PGLs haben vorgedacht und wir haben entschieden. Heute bearbeiten und entscheiden PGLs Anregungen aus der HV aus der HV
Blau	Tisch 02	11	Ist Transparenz eventuell nicht gewollt?
Blau	Tisch 03	12	Emotionen aus Mails weglassen
Blau	Tisch 04	6	Mehr Übersicht über Abläufe und an wen ich mich im Fall wenden kann/ muss/ darf
Blau	Tisch 05	3	Forum: bitte nur Fakten
Blau	Tisch 05	4	Infos immer sachlich
Blau	Tisch 05	13	Struktur einhalten, wer ist zuständig?
Blau	Tisch 05	17	Strukturen einhalten
Blau	Tisch 05	18	Verantworungsbereich einhalten
Blau	Tisch 05	24	Forum: bitte kein Geschwafel, überflüssige Kommentare sparen
Blau	Tisch 07	9	Strukturierung des Forums; Fallbeispiele sortieren
Blau	Tisch 08	2	Ein einheitlicher Zugang zum Netzwerk
Blau	Tisch 08	4	Interner Bereich nicht richtig strukturiert, man kommt nicht an die Fische ran
Blau	Tisch 08	8	Neue Struktur für Internen Bereich
Blau	Tisch 08	16	Hirarchie: erst selber denken, dann TL
Blau	Tisch 09	4	Keine emotionalen Mails schreiben, keine stinkenden Fisch!
Blau	Tisch 11	13	Nicht nur an PGLs, an alle TL, an alle TP, mehr Transparenz verhindert Misstrauen!
Blau	Tisch 12	3	Knigge
Blau	Tisch 12	11	1. Denken; 2. Lesen; 3. Fragen
Blau	Tisch 16	9	Ich darf nicht schlampig arbeiten und den anderen den Druck machen
Blau	Tisch 16	12	Wenn ich gefragt werde zeitnah antworten und mein Zeitmanagement aktuell halten
Blau	Tisch 18	4	Fasse dich kurz, schreibe die Mail so wie du sie gerne lesen möchtest

Abb. A 36: DISG-Typ Blau

Code	Dokument	Anfang	Segment
Gelb	Tisch 01	3	der Ton macht die Musik
Gelb	Tisch 02	2	Früher war die HV basisdemokratischer, PGLs haben vorgedacht und wir haben entschieden. Heute bearbeiten und entscheiden PGLs Anregungen aus der HV aus der HV
Gelb	Tisch 02	4	Auf der Homepage im internen Bereich steht: Es ist besser miteinander zureden, als übereinander. Los reden!
Gelb	Tisch 03	12	Emotionen aus Mails weglassen
Gelb	Tisch 05	15	Forum: Wo seid ihr alle?
Gelb	Tisch 06	5	Geduld Respekt Höflichkeit, aber bitte auch antworten, relativ zeitnah, Flexibilität der Beraterinnen
Gelb	Tisch 06	6	Auch Gegenströmungen sind wichtig zum Weiterkommen
Gelb	Tisch 08	5	Allgemeine Emailetikette festlegen
Gelb	Tisch 08	9	Stinkende Fische – neg. emotionale Mails
Gelb	Tisch 08	11	Teamleiter muss Infos vertelen, z.B. über Treffen, Telko, Rundmail, Teamleitersupport sammelt Ideen, Studien für internen Bereich
Gelb	Tisch 08	12	Gefühlsgeladene Mails erstmal einen Tag liegen lassen. Dann nochmal druchlesen. Frage: Muss die echt raus? Dann in höflicher Form senden
Gelb	Tisch 08	17	Fördert die Kommunikation, Betriebsausflüge oder so
Gelb	Tisch 08	18	Seid nett zueinander in der Kommunikation: 1. Griasdi; 2. Sachlich bleiben
Gelb	Tisch 09	3	Wem soll ich denn Ideen und Infos erzählen? Ernst nehmen!
Gelb	Tisch 10	7	Stopp der Infofluss: kann zu Unmut und Fehlinformationen führen
Gelb	Tisch 11	12	Kommunikation startet ab Führungsebene
Gelb	Tisch 13	23	Persönliche Gespräche
Gelb	Tisch 15	16	Teamtreffen wichtig, für jeden TP wichtig
Gelb	Tisch 16	7	Wie man in den Wald ruft, so halt es zurück
Gelb	Tisch 16	15	Ich kommuniziere mit Empathie
Gelb	Tisch 18	8	Regelmäßige Teamtreffen erzeugen Verbindlichkeiten, machen produktiv, besser

Abb. A 37: DISG-Typ Gelb

Code	Dokument	Anfang	Segment
Grün	Tisch 01	6	kleine Fische wachsen größere müssen bearbeitet werden
Grün	Tisch 01	11	Bär frisst Lachse, Schutzgebiete für junge Fische
Grün	Tisch 01	15	in Gezeitenstrom Austern setzen und Perlen ernten
Grün	Tisch 02	3	Jeder muss sich mit seinen Möglichkeiten einbringen!
Grün	Tisch 04	10	Stille Post Phänomen: Informationen von der Zentrale kommen bei uns anderen falsch an
Grün	Tisch 05	16	Verbesserungsvorschläge machen, wie kann ich das?
Grün	Tisch 06	9	Nimm ruhig, es ist genügend da, dann kannst du auch geben
Grün	Tisch 07	6	Mut zur Lücke!
Grün	Tisch 08	12	Gefühlsgeladene Mails erstmal einen Tag liegen lassen. Dann nochmal druchlesen. Frage: Muss die echt raus? Dann in höflicher Form senden
Grün	Tisch 09	3	Wem soll ich denn Ideen und Infos erzählen? Ernst nehmen!
Grün	Tisch 09	18	Persönliches Interesse an anderen
Grün	Tisch 10	2	Freundlichkeit untereinander, jeder wünscht sich freundlich und respektvoll behandelt zu werden und jedes Anliegen ist berechtigt, oder?
Grün	Tisch 14	8	Informationsfluss im Netzwerk; in welcher Form bekommst du Infos, mit welcher Person?
Grün	Tisch 15	9	Speedboot will ich nicht sein!
Grün	Tisch 15	10	Wo ist Padler?, Wer lässt sich paddeln? Was sind wir für Boote?
Grün	Tisch 17	13	Eigene Fehler eingestehen
Grün	Tisch 18	2	Bedenke: jeder hat seine Arbeit, lass Zeit zum Antworten
Grün	Tisch 18	5	Wenn die Wut mal überkocht, erstmal eine Runde um den Block und abkühlen, dann Mail/ Telefonat: die anderen sind auch nur Menschen

Abb. A 38: DISG-Typ Grün

Code	Dokument	Anfang	Segment
Rot	Tisch 02	13	Wir brauchen neue Kommunikationsstrukturen von PGL, Programmleitern, Teamleitern und nach unten. Alle sollen gleiche Infos erhalten
Rot	Tisch 02	14	Vergütungssystem aufklären
Rot	Tisch 04	2	A-Team sollte Aufgaben delegieren
Rot	Tisch 04	5	Mehr Transparenz
Rot	Tisch 04	6	Mehr Übersicht über Abläufe und an wen ich mich im Fall wenden kann/ muss/ darf
Rot	Tisch 04	15	Man wird ausgebremst
Rot	Tisch 06	8	Wir sind Kunden, wir sind Geschäftspartner!
Rot	Tisch 09	7	Eigenes Wissen ins Netzwerk stellen, Forum!
Rot	Tisch 09	13	Neue Ideen ins Netzwerk bringen, nicht für sich behalten. Erst an TL geben
Rot	Tisch 10	3	Rechnungsfluss, wo bleibt unser Geld? Mehr Rechnungsläufe
Rot	Tisch 12	12	Wo will ich hin, Was will ich erreichen, was will ich wissen, was will ich nicht wissen
Rot	Tisch 15	11	Seerosen verhindern Umsatz, Fesseln
Rot	Tisch 17	8	Forum: zielgerichtete Beiträge

Abb. A 39: DISG-Typ Rot

A7.3 Codierung der hermeneutischen Mitgliedertypen

Dokument	Code	Anfang	Segment
Tisch 01	Bedenkenträger	3	-der Ton macht die Musik
Tisch 02	Bedenkenträger	2	- Früher war die HV basisdemokratischer, PGLs haben vorgedacht und wir habe entschieden. Heute bearbeiten und entscheiden PGLs Anregungen aus der HV aus der HV
Tisch 02	Bedenkenträger	11	-Ist Transparenz eventuell nicht gewollt?
Tisch 03	Bedenkenträger	6	-Zu viele verschiedene Syteme, Verwirrung
Tisch 05	Bedenkenträger	12	-Verantwortliche nicht mit unnötigen Fragen belästigen
Tisch 06	Bedenkenträger	8	-Wir sind Kunden, wir sind Geschäftspartner!
Tisch 06	Bedenkenträger	10	-Fluß wird überfischt
Tisch 07	Bedenkenträger	11	-Infoflut
Tisch 09	Bedenkenträger	14	-Zuständigkeiten klären, wem gehören die Fische?
Tisch 10	Bedenkenträger	7	-Stopp der Infofluss: kann zu Unmut und Fehlinformationen führen
Tisch 13	Bedenkenträger	2	-Geben und Nehmen
Tisch 13	Bedenkenträger	9	-Was gebe ich hinein?
Tisch 15	Bedenkenträger	4	-Zu viele Fische
Tisch 16	Bedenkenträger	9	-Ich darf nicht schlampig arbeiten und den anderen den Druck machen
Tisch 18	Bedenkenträger	17	-Wem stelle ich meine Frage

Abb. A 40: Code Bedenkenträger

Dokument	Code	Anfang	Segment
Tisch 01	Kümmerer	3	-der Ton macht die Musik
Tisch 01	Kümmerer	7	-Wir brauchen Fluss-reiniger-Konzept-Entwickler
Tisch 01	Kümmerer	8	-Wo ist die Kläranlage?
Tisch 01	Kümmerer	9	-Pflege: Flussreinigung = Schlammbeseitigen, Kies ausbaggern
Tisch 01	Kümmerer	10	-Fischumleitung, Lachstreppen einbauen
Tisch 01	Kümmerer	11	-Bär frisst Lachse, Schutzgebiete für junge Fische
Tisch 03	Kümmerer	12	-Pflege: Emotionen aus Mails weglassen
Tisch 04	Kümmerer	5	-Mehr Transparenz
Tisch 04	Kümmerer	6	-Mehr Übersicht über Abläufe und an wen ich mich im Fall wenden kann/ muss/ darf
Tisch 04	Kümmerer	7	- Wie kann ich beim pflegen helfen, wen ich nicht weiß wie? Würde bei de Überarbeitung der Beipackzettel helfen, weiß aber nicht an wen ich mich wenden muss
Tisch 05	Kümmerer	11	oKeine Angst haben sich zu Wort zu melden
Tisch 07	Kümmerer	10	-Erfahrungen weitergeben
Tisch 08	Kümmerer	18	-Seid nett zueinander in der Kommunikation: 1. Griasdi; 2. Sachlich bleiben
Tisch 10	Kümmerer	2	- Freundlichkeit untereinander, jeder wünscht sich freundlich und respektvo behandelt zu werden und jedes Anliegen ist berechtigt, oder?
Tisch 13	Kümmerer	8	-Gemeinschaftssinn
Tisch 15	Kümmerer	18	TL müssen Pflichten kennen
Tisch 16	Kümmerer	7	-Wie man in den Wald ruft, so halt es zurück
Tisch 16	Kümmerer	15	-Ich kommuniziere mit Empathie
Tisch 17	Kümmerer	9	-Infos an die richtigen Ansprechpartner weiterleiten, Transparenz, wer macht was?
Tisch 18	Kümmerer	2	-Bedenke: jeder hat seine Arbeit, lass Zeit zum Antworten

Abb. A 41: Code Kümmerer

Dokument	Code	Anfang	Segment
Tisch 01	Macher	16	-Der Informationsfluss ist eine Frage der Selbstdisziplin
Tisch 02	Macher	4	- Auf der Homepage im internen Bereich steht: Es ist besser miteinander zureden, als übereinander. Los reden!
Tisch 02	Macher	13	- Wir brauchen neue Kommunikationsstrukturen von PGL, Programmleitern, Teamleitern und nach unten. Alle sollen gleiche Infos erhalten
Tisch 04	Macher	15	oMan wird ausgebremst
Tisch 08	Macher	2	-Ein einheitlicher Zugang zum Netzwerk
Tisch 08	Macher	16	-Hirarchie: erst selber denken, dann TL
Tisch 09	Macher	7	-Eigenes Wissen ins Netzwerk stellen, Forum!
Tisch 09	Macher	13	-Neue Ideen ins Netzwerk bringen, nicht für sich behalten. Erst an TL geben
Tisch 10	Macher	3	-Rechnungsfluss, wo bleibt unser Geld? Mehr Rechnungsläufe
Tisch 11	Macher	9	-Betreff exakt formulieren!
Tisch 12	Macher	15	- Mailkultur, Antwort innerhalb 48h; höfliche Formulierungen, emotionale Mails eine Tag in Entwurf
Tisch 14	Macher	2	-Überlegte Infoabfrage und eigenes Zeitmanagement
Tisch 15	Macher	2	-Jeder muss sich einbringen, Ideen, Wünsche, Fragen weitergeben
Tisch 16	Macher	14	-Ich lese und verstehe meine Emails
Tisch 18	Macher	4	-Fasse dich kurz, schreibe die Mail so wie du sie gerne lesen möchtest

Abb. A 42: Code Macher

Dokument	Code	Anfang	Segment
Tisch 01	Motivator	15	-in Gezeitenstrom Austern setzen und Perlen ernten
Tisch 02	Motivator	3	-Jeder muss sich mit seinen Möglichkeiten einbringen!
Tisch 06	Motivator	6	-Auch Gegenströmungen sind wichtig zum Weiterkommen
Tisch 06	Motivator	9	-Nimm ruhig, es ist genügend da, dann kannst du auch geben
Tisch 07	Motivator	4	-Kommunikationspyramide individuell für jedes Team erarbeiten
Tisch 07	Motivator	5	- Bring und Hol Schuld jeder NWP; In From von Telko, Teamtreffen; Teamleitertreffen; Regiotreffen; HV – Protokolle für Nichtteilnehmer
Tisch 08	Motivator	3	-Ideenkiste im Forum, mit Ansprechpartner, der Ideen weiterleitet
Tisch 08	Motivator	17	-Fördert die Kommunikation, Betriebsausflüge oder so,…
Tisch 09	Motivator	15	- Briefkasten für Verbesserungsvorschläge, neue Ideen (Pläne für Untergewich fettreich)
Tisch 18	Motivator	13	-Transparenz der Projekte „Poolverwalter, dass wurde schon gemacht

Abb. A 43: Code Motivator

A8 Reduktionen als Exceltabellen

Im Folgenden sind die Reduktionen dargestellt, die aus den Codierungen über Paraphrasierung und Generalisierung entstanden sind.

Dokume	Stelle	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Tisch 04	15	oMan wird ausgebremst	Aufmerksamkeit	
Tisch 05	11	oKeine Angst haben sich zu Wort zu melden	Aufmerksamkeit	
Tisch 06	8	-Wir sind Kunden, wir sind Geschäftspartner!	Aufmerksamkeit	
Tisch 09	3	Ernst nehmen!	Aufmerksamkeit	**Aufmerksamkeit (15)**
Tisch 09	18	-Persönliches Interesse an anderen	Aufmerksamkeit	- Geben und Nehmen
Tisch 09	28	-Eigene Ideen einbringen	Aufmerksamkeit	- Gemeinsamkeit wichtig
Tisch 13	2	-Geben und Nehmen	Aufmerksamkeit	- Treffen erzeugen Verbindlichkeiten
Tisch 13	8	-Gemeinschaftssinn	Aufmerksamkeit	- Jeder muss gesehen werden
Tisch 15	2	-Jeder muss sich einbringen, Ideen, Wünsche, Fragen weitergeben	Aufmerksamkeit	
Tisch 15	17	MA-Gespräch	Aufmerksamkeit	
Tisch 17	13	-Eigene Fehler eingestehen	Aufmerksamkeit	
Tisch 18	2	-Bedenke: jeder hat seine Arbeit, lass Zeit zum Antworten	Aufmerksamkeit	
Tisch 18	8	-Regelmäßige Teamtreffen erzeugen Verbindlichkeiten, machen produktiv, besser	Aufmerksamkeit	
Tisch 13	6	-Motivation	Aufmerksamkeit	
Tisch 13	20	Tägliche Mailpflege	Aufmerksamkeit	
Tisch 13	16	Fragestellungen zulassen	Bedürfnis	
Tisch 13	23	Persönliche Gespräche	Bedürfnis	
Tisch 13	29	Hilfestellung und Unterstützung	Bedürfnis	
Tisch 15	9	-Speedboot will ich nicht sein!	Bedürfnis	
Tisch 15	10	-Wo ist Padler?, Wer lässt sich paddeln? Was sind wir für Boote?	Bedürfnis	
Tisch 18	9	-Stärkere Inanspruchnahme von Kapazitäten der neuen Kolleginnenn	Bedürfnis	
Tisch 02	3	-Jeder muss sich mit seinen Möglichkeiten einbringen!	Bedürfnis	
Tisch 03	7	- Nicht jeder kann/sollte/muss Informationen hineingeben/kommentieren – wenige ist mehr	Bedürfnis	
Tisch 04	8	- Energie, Kompetenzen, Zeit der Neueinsteiger nutzen, sofort – nicht erst nach Jahren Zugehörigkeit!	Bedürfnis	
Tisch 06	9	-Nimm ruhig, es ist genügend da, dann kannst du auch geben	Bedürfnis	**Bedürfnis (28)**
Tisch 06	13	Geduld in Fluss geben	Bedürfnis	- persönliche Kommunikation
Tisch 07	5	Bring und Hol Schuld jeder NWP	Bedürfnis	- Jeder hat seinen eigenen Charakter
Tisch 07	6	-Mut zur Lücke!	Bedürfnis	- Jeder muss sich einbringen
Tisch 07	12	-Sich einbringen	Bedürfnis	- Selbstdisziplin im Mailverkehr
Tisch 08	17	-Fördert die Kommunikation, Betriebsausflüge oder so,…	Bedürfnis	
Tisch 12	3	-Knigge	Bedürfnis	
Tisch 12	8	-Knigge	Bedürfnis	
Tisch 12	11	-1. Denken; 2. Lesen; 3. Fragen	Bedürfnis	
Tisch 12	12	-Wo will ich hin, Was will ich erreichen, was will ich wissen, was will ich nicht wissen	Bedürfnis	
Tisch 13	35	Geduld	Bedürfnis	
Tisch 15	11	-Seerosen verhindern Umsatz, Fesseln	Bedürfnis	
Tisch 16	4	-Erst lesen, dann fragen	Bedürfnis	
Tisch 16	11	-Erst denken, dann schreiben,… sich beschweren, beleidigt sein,	Bedürfnis	
Tisch 17	11	-Kritik und gleichzeitig Verbesserungsvorschläge	Bedürfnis	
Tisch 18	22	Mails richtig lesen und deuten und zuordne	Bedürfnis	
Tisch 05	24	Forum: bitte kein Geschwafel, überflüssige Kommentare spare	Bedürfnis	
Tisch 06	10	-Fluß wird überfischt	Bedürfnis	
Tisch 13	9	-Was gebe ich hinein?	Bedürfnis	
Tisch 18	21	-Für Telefon Termin vereinbaren anstelle von Beschwerde, nie erreichbar	Bedürfnis	
Tisch 01	3	-der Ton macht die Musik	Höflichkeit	
Tisch 03	12	-Pflege: Emotionen aus Mails weglassen	Höflichkeit	
Tisch 05	4	-Infos immer sachlich	Höflichkeit	
Tisch 06	5	-Geduld Respekt Höflichkeit, aber bitte auch antworten, relativ zeitnah, Flexibilität der Beraterinnen	Höflichkeit	
Tisch 08	5	Emailetikette	Höflichkeit	
Tisch 08	9	-Stinkende Fische – neg. emotionale Mails	Höflichkeit	
Tisch 08	12	- Gefühlsgeladene Mails erstmal einen Tag liegen lassen. Dann nochmal druchlesen Frage: Muss die echt raus? Dann in höflicher Form senden	Höflichkeit	**Höflichkeit (18)**
Tisch 08	18	-Seid nett zueinander in der Kommunikation: 1. Griasdi; 2. Sachlich bleiben	Höflichkeit	- Emotionalität hat in der Kommunikation keinen Platz
Tisch 09	4	-Keine emotionalen Mails schreiben, keine stinkenden Fisch!	Höflichkeit	- Mailkultur einhalten
Tisch 09	6	-Keine emotionalen Mails schreiben	Höflichkeit	- direkte höfliche Kommunikation
Tisch 10	2	- Freundlichkeit untereinander, jeder wünscht sich freundlich und respektvo behandelt zu werden und jedes Anliegen ist berechtigt, oder?	Höflichkeit	- Geduld und Respekt anderen gegenüber
Tisch 11	5	-Neue TP im Netz begrüßen und Aussteiger verabschieden	Höflichkeit	
Tisch 12	15	- Mailkultur, Antwort innerhalb 48h; höfliche Formulierungen, emotionale Mails eine Tag in Entwurf	Höflichkeit	
Tisch 16	7	-Wie man in den Wald ruft, so halt es zurück	Höflichkeit	
Tisch 16	15	-Ich kommuniziere mit Empathie	Höflichkeit	
Tisch 17	6	-Macht Musik	Höflichkeit	
Tisch 18	4	-Fasse dich kurz, schreibe die Mail so wie du sie gerne lesen möchtest	Höflichkeit	
Tisch 18	5	- Wenn die Wut mal überkocht, erstmal eine Runde um den Block und abkühlen, dar Mail/ Telefonat: die anderen sind auch nur Menschen	Höflichkeit	
Tisch 18	20	-Erstmal Emotionen abbauen zum Mail schreiben	Höflichkeit	

Abb. A 44: Reduktion Empathie

Dokume	Stelle	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Tisch 02	6	-„das müsstest du doch wissen – Infos kommen vorher nicht an	keine Informationstransparenz	
Tisch 04	4	-FAQs für alle im Internen Bereich zusammenstellen	keine Informationstransparenz	
Tisch 04	10	- Stille Post Phänomen: Informationen von der Zentrale kommen bei uns andere falsch an	keine Informationstransparenz	
Tisch 07	4	-Kommunikationspyramide individuell für jedes Team erarbeiten	keine Informationstransparenz	
Tisch 07	11	-Infoflut	keine Informationstransparenz	
Tisch 08	11	Teamleiter muss Infos vertelen, z.B. über Treffen, Telko, Rundmail, Teamleitersupport sammelt Ideen, Studien für internen Bereich	keine Informationstransparenz	
Tisch 08	15	-Button für aktuelle Infos im Internen Bereich, statt der vielen Rundmails	keine Informationstransparenz	
Tisch 09	2	-WIKI Dr Ambrosius, Wissen für alle	keine Informationstransparenz	
Tisch 09	5	-Bündelung der Infos, alle in einen Topf (Wiki, Intranet)	keine Informationstransparenz	
Tisch 09	19	-Informationsweitergabe, Teilnahme an Umfragen	keine Informationstransparenz	
Tisch 11	3	-Geheimniskrämerei um Salut	keine Informationstransparenz	**Informationstransparenz**
Tisch 11	4	-Vollständige Infos an Beraterinnen, wir wissen vieles nicht, (Mediline)	keine Informationstransparenz	- Internen Bereich besser strukturieren
Tisch 11	8	-Informationswege 1. TL, 2. PL,…	keine Informationstransparenz	- Kommunikationshierarchien deutlich machen
Tisch 11	12	-Kommunikation startet ab Führungsebene	keine Informationstransparenz	Informationen an alle weitergeben,
Tisch 11	13	-Nicht nur an PGLs, an alle TL, an alle TP, mehr Transparenz verhindert Misstrauen!	keine Informationstransparenz	Bündelung im Internen Bereich
Tisch 12	9	-Abgrenzung Emails Interne Kommunikation und TL Support	keine Informationstransparenz	
Tisch 12	10	-Infos gehen verloren, Infos im Internen Bereich nochmal hinterlegen	keine Informationstransparenz	
Tisch 14	3	-Überinfo = Desinfo	keine Informationstransparenz	
Tisch 14	7	-Infos über Arbeit der PGLs, einmal pro Quartal, Transparenz	keine Informationstransparenz	
Tisch 14	8	- Informationsfluss im Netzwerk; in welcher Form bekommst du Infos, mit welcher Person?	keine Informationstransparenz	
Tisch 14	12	-Monatsmail/ Quartal; Transparenz	keine Informationstransparenz	
Tisch 15	4	-Zu viele Fische	keine Informationstransparenz	
Tisch 16	5	-Viele Informationen sind nicht sofort sichtbar, ich will sie sofort finden	keine Informationstransparenz	
Tisch 16	6	-Im Trüben fischen!	keine Informationstransparenz	
Tisch 17	12	-Kommunikationswege oft umständlich, lange	keine Informationstransparenz	
Tisch 18	14	-Teamarbeit auf Netzwerkeben veröffentlichen	keine Informationstransparenz	
Tisch 18	19	-Kommunikationswege einhalten für alle NWP, TL, Petra,…	keine Informationstransparenz	
Tisch 02	13	- Wir brauchen neue Kommunikationsstrukturen von PGL, Programmleitern, Teamleitern und nach unten. Alle sollen gleiche Infos erhalten	keine Informationstransparenz	
Tisch 03	9	oStrukturen schaffen	keine Strukturtransparenz	
Tisch 04	6	-Mehr Übersicht über Abläufe und an wen ich mich im Fall wenden kann/ muss/ darf	keine Strukturtransparenz	
Tisch 04	7	- Wie kann ich beim pflegen helfen, wen ich nicht weiß wie? Würde bei de Überarbeitung der Beipackzettel helfen, weiß aber nicht an wen ich mich wenden muss	keine Strukturtransparenz	
Tisch 04	11	-Zuständigkeiten	keine Strukturtransparenz	
Tisch 04	14	-Was kann ich machen?	keine Strukturtransparenz	
Tisch 05	10	oWer/ was ist gewählte PGL? Was haben si für Aufgaben?	keine Strukturtransparenz	
Tisch 05	13	-Struktur einhalten, wer ist zuständig?	keine Strukturtransparenz	
Tisch 05	16	-Verbesserungsvorschläge machen, wie kann ich das? Diagramm?	keine Strukturtransparenz	
Tisch 05	17	-Strukturen einhalten	keine Strukturtransparenz	
Tisch 05	18	-Verantworungsbereich einhalten	keine Strukturtransparenz	
Tisch 06	2	- Idee: Transparenz in Abläufen: im Intranet FAQs mit Links zu einschlägigen Seite Wo finde ich Anmeldests – Infosystem	keine Strukturtransparenz	
Tisch 06	4	-Klare Arbeitsaufträge/ Formulierungen	keine Strukturtransparenz	
Tisch 07	7	- Ansprechpartnerin – Teamleiterin, wenn nicht erreichbar nächste TL die darüb steht	keine Strukturtransparenz	
Tisch 07	8	-Tool von Teamleitersupport „Pyramide" um Ansprechpartner zu verdeutlichen	keine Strukturtransparenz	
Tisch 08	2	-Ein einheitlicher Zugang zum Netzwerk	keine Strukturtransparenz	
Tisch 08	5	-Allgemeine Emailetikette festlegen	keine Strukturtransparenz	
Tisch 08	6	- Optimale technische Voraussetzungen für Zugang ins Netzwerk (NED Zugan Zugang interne Seiten) zeitnah, Laufzettel optimieren	keine Strukturtransparenz	**Strukturtransparenz**
Tisch 09	3	-Wem soll ich denn Ideen und Infos erzählen? Ernst nehmen!	keine Strukturtransparenz	- Zuständigkeiten klären
Tisch 09	14	-Zuständigkeiten klären, wem gehören die Fische?	keine Strukturtransparenz	- Knigge einführen, für Mailetikette
Tisch 10	5	-Zu viele Mails, wer ist im Urlaub	keine Strukturtransparenz	- Zugang zum Netzwerk vereinheitlichen,
Tisch 10	7	-Stopp der Infofluss: kann zu Unmut und Fehlinformationen führen	keine Strukturtransparenz	Anfängerfragenkatalog entwickeln
Tisch 10	14	-Krankenkasseninfo als Organigramm	keine Strukturtransparenz	- Zuständigkeitsstrukturen einhalten
Tisch 10	17	-Unterschiedlicher Informationsstand, was Ablauf BKK Ges angeht	keine Strukturtransparenz	
Tisch 12	3	-Knigge	keine Strukturtransparenz	
Tisch 12	8	-Knigge	keine Strukturtransparenz	
Tisch 12	17	-NPL/PGL Urlaubsvertretung, wer? Wielange?	keine Strukturtransparenz	
Tisch 12	21	-Wer ist Ansprechpartner, erst überlegen dann loslegen	keine Strukturtransparenz	
Tisch 12	22	Anfängerfragenkatalog von A-Z	keine Strukturtransparenz	
Tisch 13	4	-Wen spreche ich an – Organigramm	keine Strukturtransparenz	
Tisch 13	32	-Wer ist zuständig, Ich hab da mal ne Frage, was wichtig ist	keine Strukturtransparenz	
Tisch 14	11	-Fehlende Transparenz, Anonymität, wer steckt dahinter?	keine Strukturtransparenz	
Tisch 14	13	-Verschiedene Personen (TL, PGL, NED, Beratersupport,…) wer steckt dahinter?	keine Strukturtransparenz	
Tisch 15	3	-Ansprechpartner müssen da sein/ bekannt sein	keine Strukturtransparenz	
Tisch 15	14	-Frage der Zuständigkeit	keine Strukturtransparenz	
Tisch 15	15	-Netzwerkregeln:	keine Strukturtransparenz	
Tisch 15	18	TL müssen Pflichten kennen	keine Strukturtransparenz	
Tisch 16	2	-Verbindliche Zeitplanung für TL/ PGL für TP	keine Strukturtransparenz	
Tisch 17	9	-Infos an die richtigen Ansprechpartner weiterleiten, Transparenz, wer macht was?	keine Strukturtransparenz	
Tisch 17	21	- Ansprechpartner zu Problemen oder neuen Infos die ins Infosystem gestellt werden dazu schreiben	keine Strukturtransparenz	
Tisch 18	6	-Bitte Urlaubsübersicht und vor allem Vertretung für PGLs	keine Strukturtransparenz	
Tisch 18	13	-Transparenz der Projekte „Poolverwalter, dass wurde schon gemacht	keine Strukturtransparenz	
Tisch 18	17	-Wem stelle ich meine Frage	keine Strukturtransparenz	

Abb. A 45: Reduktion Transparenz 1

Dokume	Stelle	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Tisch 02	8	-Transparenz	keine Transparenz	
Tisch 02	11	-Ist Transparenz eventuell nicht gewollt?	keine Transparenz	
Tisch 03	10	oTransparenz	keine Transparenz	
Tisch 04	5	-Mehr Transparenz	keine Transparenz	
Tisch 07	5	- Bring und Hol Schuld jeder NWP; In From von Telko, Teamtreffen; Teamleitertreffen; Regiotreffen; HV – Protokolle für Nichtteilnehmer	keine Transparenz	
Tisch 07	6	-Mut zur Lücke!	keine Transparenz	
Tisch 09	16	-Transparenz über alle Ebenen	keine Transparenz	
Tisch 12	20	- Basisfragen immer wieder bei Teamtreffen: Wie nutze ich Bonuskarten, wie werte ich Protokolle aus?	Keine Transparenz	
Tisch 13	22	Offenheit	keine Transparenz	
Tisch 03	5	-Mediwiki nutzen für Dr. Ambrosius Wiki	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 03	6	-Zu viele verschiedene Syteme, Verwirrung	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 05	6	-Internen Bereich übersichtlicher gestalten	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 05	7	-Was kann das Infosystem alles?	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 05	8	oUnterschiedliche Sytseme (NED, Infosystem/ Interner Bereich) fusionieren	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 05	22	-Warum haben wir verschiedene Systeme, NED, Infosytem,..	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 06	7	-Fobi: im internen Bereich Inhalte beschreiben	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 07	3	-Pflege: regelmäßig im Internen Bereich die neuesten News, Fragen abrufen	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 07	9	-Strukturierung des Forums; Fallbeispiele sortieren	keine Transparenz in Systemen	**Systemtransparenz**
Tisch 08	3	-Ideenkiste im Forum, mit Ansprechpartner, der Ideen weiterleitet	keine Transparenz in Systemen	- Systeme aufklären, welches System kann was
Tisch 08	4	-Interner Bereich nicht richtig strukturiert, man kommt nicht an die Fische ran	keine Transparenz in Systemen	- Systeme fusionieren für mehr Transparenz und Struktur
Tisch 08	7	- Aktuelle Infos interner Bereich, z.B.: Abläufe Krankenkassen, Speicherung i Internen Bereich	keine Transparenz in Systemen	- Systeme aktuell halten, Gliederung
Tisch 08	8	-Neue Struktur für Internen Bereich	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 08	13	-Interner Bereich; Infosystem; NED – eine Plattform!	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 09	8	-Navigator im Internen Bereich verbessern	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 10	4	-Internen Bereich aktuell halten	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 10	18	-Änderungen immer aktuell im Internen Bereich hinterlegen	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 12	2	-Interner Bereich (aktuell, Struktur, Suchfunktion)	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 12	6	-Suchfunktion Interner Bereich	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 14	6	-Forum unübersichtlich, Aufteilung in Diagnosen	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 15	6	-Aufräumen und ergänzen der internen Seiten	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 15	7	-Quickfinder	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 17	19	-Infosystem klarer strukturieren	keine Transparenz in Systemen	
Tisch 02	7	-Finanztransparenz	Rechnungsläufe nicht transparent	**Finanztransparenz**
Tisch 02	14	Vergütungssystem aufkläre	Rechnungsläufe nicht transparent	- Rechnungsläufe transparent machen
Tisch 05	23	-Mahnungen: Was ist bezahlt? Wo kann ich das aktuell nachsehen	Rechnungsläufe nicht transparent	- Mahnläufe transparent machen
Tisch 06	3	Fragen zu Rechnungen/ Reklamationen – Mailadresse	Rechnungsläufe nicht transparent	- besondere Vergütungssysteme aufklären, Mediline, Bundeswehr
Tisch 10	3	-Rechnungsfluss, wo bleibt unser Geld? Mehr Rechnungsläufe	Rechnungsläufe nicht transparent	
Tisch 10	6	-Bundeswehr: Abrechnung zentral?	Rechnungsläufe nicht transparent	
Tisch 10	12	-Geldfluss	Rechnungsläufe nicht transparent	

Abb. A 46: Reduktion Transparenz 2

Dokument	Stelle	Paraphrase	Generalisierung	Reduktion
Tisch 01	16	-Der Informationsfluss ist eine Frage der Selbstdisziplin	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 04	9	- Trotz Fachschulung nochmal Nachschulung/ Austausch vor Ort im Team – Auftrag a Teamleiter/ Teamleitersupport	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 05	5	-Verbesserungen vorschlagen	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 05	9	o Umfragen teilnehmen, zeitnah antworten, keine Verzögerungen – Vergessenhe oder Interessenlosigkeit?	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 05	12	-Verantwortliche nicht mit unnötigen Fragen belästigen	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 06	11	-Fobi ja, aber dann fallen sie aus wegen mangelnder Teilnehmerzahlen	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 07	2	-Informationen/ Mails genau lesen, von A-Z	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 07	10	-Erfahrungen weitergeben	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 08	16	-Hirarchie: erst selber denken, dann TL	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 09	7	-Eigenes Wissen ins Netzwerk stellen, Forum!	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 09	9	-Internen Bereich/ Forum nutzen, nicht nur lesen!	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 09	10	-Emails lesen und Beantworten	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 09	11	-Email Ordner anlegen; Nachlesen und bearbeiten	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 09	12	-Mails in Ordner sortieren	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 09	13	-Neue Ideen ins Netzwerk bringen, nicht für sich behalten. Erst an TL geben	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 09	20	-Forum nutzen	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 09	21	-Emails lesen und zeitnah beantworten	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 09	22	-Forum nutzen,nicht nur lesen, besonders alte hasen sollen Erfahrungen einstellen	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 09	24	-Mails beantworten	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 09	25	-Email Ordner bearbeiten	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 10	10	-Was gebe ich hinein? Beiträge im Forum, Anfragen von Kolleginnen	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 10	15	-Sprechstunde	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 10	16	-Aktuelle Mails nicht gelesen?	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 11	9	-Betreff exakt formulieren!	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 12	15	- Mailkultur, Antwort innerhalb 48h; höfliche Formulierungen, emotionale Mails eine Tag in Entwurf	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 12	19	-Austausch unter TP, Lesebestätigung	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 13	19	Forum nutzen	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 13	20	Tägliche Mailpflege	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 13	21	HV Teilnahme, Regiotreffen, Teamtreffen	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 14	2	-Überlegte Infoabfrage und eigenes Zeitmanagement	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 14	4	-Forum selbs steuern	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 14	10	-Kontakt halten mit PGL (gewählten)	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 16	9	-Ich darf nicht schlampig arbeiten und den anderen den Druck machen	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 16	12	- Wenn ich gefragt werde zeitnah antworten und mein Zeitmanagement aktuell halten	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 16	13	-Email Betreff besser formulieren	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 16	14	-Ich lese und verstehe meine Emails	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 16	18	-Ordnerstruktur für Mails anlegen; neue Aufträge, noch erledigen,...	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 16	19	-Betreffzeile überarbeiten , festlegen; schlängeln durch den Internen Bereich	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 17	2	-Teilnahmepflicht für Umfragen	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 17	3	-Telkos	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 17	4	-Angebote wahrnehmen, ergänzen, weiterentwickeln	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 17	7	-Klare Betreffzeilen in Mails	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 17	8	-Forum: zielgerichtete Beiträge	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 17	15	-Info über eigene Fähigkeiten und Projekte weitergeben	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 17	17	-Informationen über eigene Projekte und Erfahrungen	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 18	3	-Fragen oder Probleme? Wende dich an deinen Teamleiter	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 18	16	-Klar strukturierte Fragen bei Mails	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 13	11	Fachliche Erfahrungen	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 13	12	Lebenserfahrung	Eigenverlässlichkeit	
Tisch 01	2	-Arbeit/ Aufgaben verteilen	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 01	17	- Vetretungsregelung für PGL + Abwesenheitsnotiz mit Weiterleitung an Vertrete	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 03	3	- Fetse Zeiträume für Teaminterne Telkos blocken (z.B. jeden 1. Montag im Mona von bis)	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 03	13	Lesebestätigungen	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 03	14	Telefontermine zu kritischen Themen per Mail vereinbaren, Thema nennen	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 03	15	Abwesenheitsnotizen sind „Must“	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 03	17	Feste Termine blocken, langfristig, um komplizierte Terminabsprachen zu vermeiden (zu viele Mails)	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 04	2	-A-Team sollte Aufgaben delegieren	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 04	12	-Mail Fragen/ Anfragen – lange Wartezeiten	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 04	13	- Erreichbarkeit der Leute schwierig, telefonisch und Mail (kompliziert, Nachfragen nicht möglich)	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 05	18	-Verantworungsbereich einhalten	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 06	4	-Klare Arbeitsaufträge/ Formulierungen	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 08	2	-Ein einheitlicher Zugang zum Netzwerk	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 09	15	- Briefkasten für Verbesserungsvorschläge, neue Ideen (Pläne für Untergewich fettreich)	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 09	17	-Rückmeldung, Newsletter aus Zentrale/ gewählte PGL,	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 09	23	-Projekte Know How der einzelnen Teams an TL an TL support	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 09	26	-Ordnerstruktur in Mailprogramm	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 09	27	-Ideenecke im Forum	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 10	8	- Beratungsauftrag lässt auf sich warten, wo ist der Auftrag, oder wer blockiert de Infofluss?	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 10	9	- Kostenvoranschläge für neue Programme. Wenn es Änderungen gibt sollen die i NED schon gemacht werden	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 10	19	-Nicht alle Urlaubsmails an alle weiterleiten, nur wichtige!	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 10	20	Informationsblasen abgeben, damit sie auch gesehen werden kann	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 11	6	-Gebietsschutz bei Mediline verletzt	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 11	7	-Info mit Hammer in Kopf	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 12	5	- PGL/NPL soll Arbeiten delegieren, um die eigentlichen Aufgaben gut erledigen z können	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 12	7	- PGLs sollen einen Tag pro Woche festlegen für Anfragen der Teampartner, dar aber auch beantworten, zwischendurch muss man auch nicht 3mal nachfragen	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 12	14	-Monatsmail, aktuelle Infos (NPL, PGL)	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 12	18	-Abwesenheitsnotiz nicht von jeder TP	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 14	5	-Telko/ Urlaubsvertretung, wann wird der Fisch zur Seerose? Schlingpflanzen?	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 14	14	-Telefonkonferenzen, persönliche Ansprache, innerhalb der Teams	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 15	5	-Ulruabsmails nur für PGL/NPL	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 15	16	Teamtreffen wichtig, für jeden TP wichtig	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 15	18	TL müssen Pflichten kennen	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 16	10	- Wichtige Ansprechpartner sollten wöchentliche Mailbeantwortung zusichern, abe auch Beraterinnen!!	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 16	16	-Ticketsysteme für wichtige Ansprechpartner installieren, Ticket mit Priorität	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 16	17	- Personalkapazität überprüfen. Kann eine Person alles erledigen oder muss ein weitere Person mitverantwortlich sein?	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 16	20	-Zeitkapazität der Verantwortlichen überprüfen, eventuell Aufgaben abgeben	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 18	10	-Infos bündeln, Infos verwalten zu verschiedenen Themen	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 18	18	-PL Urlaubsvertretung, Urlaubspläne online	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 03	2	-Regelmäßigkeit wichtig	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 12	16	-Teamtreffen mit speziellen Themen, Beratungsunterlagen	Strukturverlässlichkeit	
Tisch 13	15	Unterstützung	Strukturverlässlichkeit	

Eigenverlässlichkeit
- Selbstdisziplin (Betreff exakt formulieren, täglich Mails abrufen, Fortbildungen wahrnehmen, Beantwortung von Fragen, Froum nutzen, an Umfragen teilnehmen)
- Teilnahme an Treffen
- Erfahrungen ins Netzwerk bringen
- Sprechstunden einrichten
- Informationen über eigene Fähigkeiten weitergeben
-

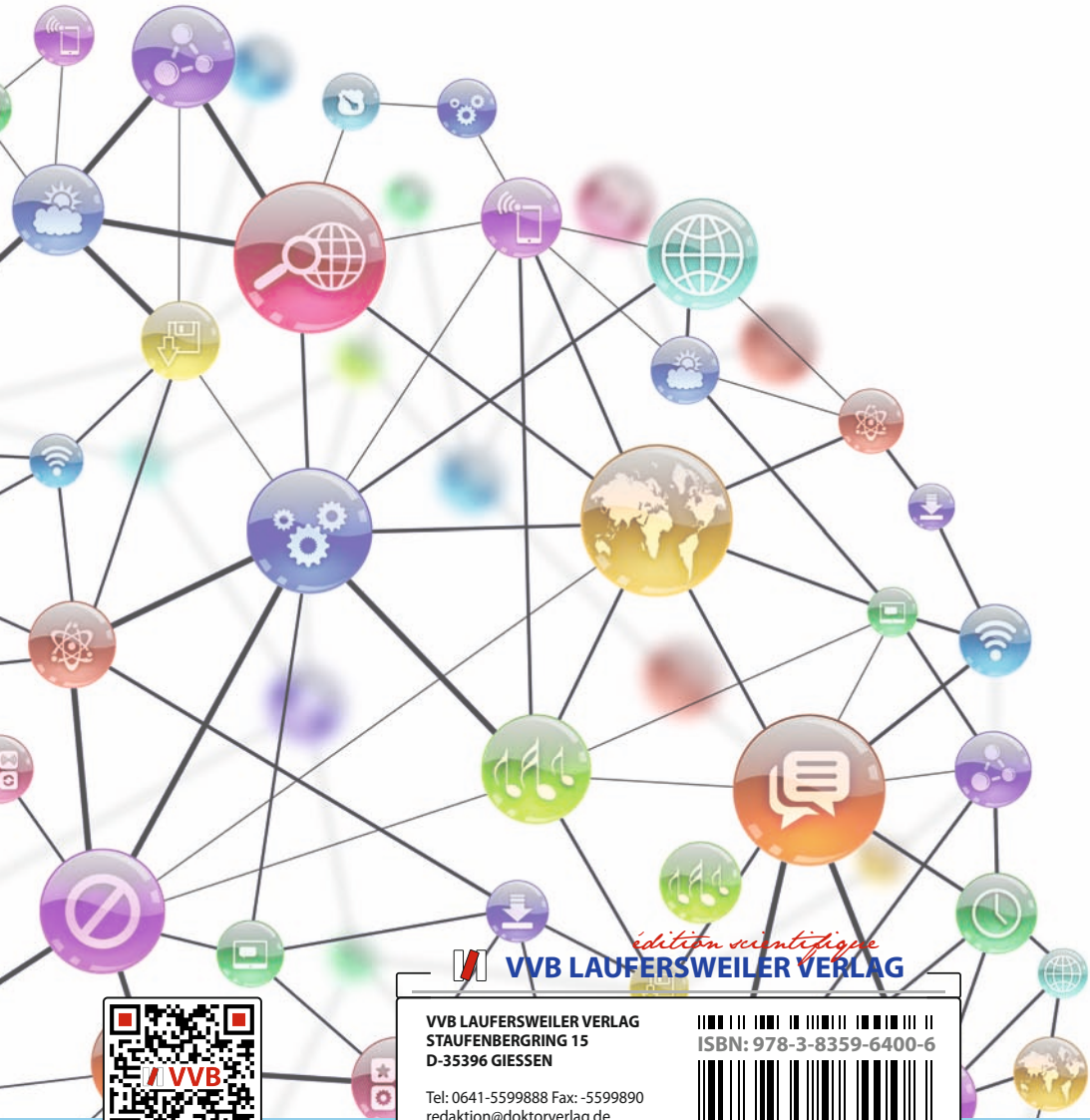
Strukturverlässlichkeit
- Arbeiten/ Aufgaben delegieren
- Bearbeitung von Aufgaben auf Zeitkapazität überprüfen
- Verantwortungsbereiche einhalten
- Vertretungsregelungen schaffen
- Sprechzeiten (feste Termine für Telkos, Treffen)
- Unterstützung (einheitlicher Zugang ins Netzwerk, Informationen bündeln und komprimieren, Erreichbarkeit verbessern)

Abb. A 47: Reduktion Verlässlichkeit

„Ich erkläre: Ich habe die vorgelegte Dissertation selbständig und ohne unerlaubte fremde Hilfe und nur mit den Hilfen angefertigt, die ich in der Dissertation angegeben habe. Alle Textstellen, die wörtlich oder sinngemäß aus veröffentlichten Schriften entnommen sind, und alle Angaben, die auf mündlichen Auskünften beruhen, sind als solche kenntlich gemacht. Bei den von mir durchgeführten und in der Dissertation erwähnten Untersuchungen habe ich die Grundsätze guter wissenschaftlicher Praxis, wie sie in der „Satzung der Justus-Liebig-Universität Gießen zur Sicherung guter wissenschaftlicher Praxis“ niedergelegt sind, eingehalten.“

Ort, Datum

Unterschrift: .....



édition scientifique
VVB LAUFERSWEILER VERLAG

VVB LAUFERSWEILER VERLAG
STAUFENBERGRING 15
D-35396 GIESSEN

Tel: 0641-5599888 Fax: -5599890
redaktion@doktorverlag.de
www.doktorverlag.de

ISBN: 978-3-8359-6400-6

Photo cover (back): © cherezoff @ fotolia.de
Photo cover (front): © IconWeb @ fotolia.de