

**Rheinland-Pfälzische Technische Universität Kaiserslautern-Landau**

Distance and Independent Studies Center (DISC)

Master-Fernstudiengang „Organisation und Kommunikation“

Masterarbeit zum Thema

Netzwerkmanagement zur Förderung nachhaltiger Entwicklung
in deutschen Naturparks: Eine Analyse und Konzeptentwicklung im Kontext des
Projekts „Partnernetzwerk“

Name, Vorname: Michaela Kahl
Matrikelnummer: 422243
Straße und Hausnummer: Rotkehlchenweg 3
Postleitzahl und Wohnort: 63931 Kirchzell

Abgabedatum: 08.04.2025

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung.....	2
2.	Theoretischer Rahmen	4
2.1	Netzwerkmanagement und Netzwerkforschung.....	5
2.2	Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns	8
2.3	Resonanztheorie nach Hartmut Rosa	10
3.	Methodisches Vorgehen und Forschungsdesign.....	12
3.1	Forschungsansatz und methodologische Grundlagen	12
3.2	Datenerhebung durch leitfadengestützte Experteninterviews.....	13
3.3	Systematische Codierung und Analyse nach der Grounded-Theory	14
4.	Empirische Analyse der Netzwerkstrukturen und -prozesse.....	15
4.1	Darstellung der Netzwerkstrukturen und -prozesse.....	15
4.2	Entwicklung empirisch fundierter Kernhypothesen.....	24
5.	Theoriegestützte Optimierung der Netzwerkstrukturen und -prozesse	26
5.1	Theoretische Analyse und Identifikation von Optimierungspotenzialen	26
5.1.1	Analyse aus der Perspektive von Netzwerkmanagement und -forschung	26
5.1.2	Habermas' kommunikationstheoretische Perspektive im Netzwerkkontext	35
5.1.3	Resonanztheoretische Betrachtung nach Rosa	39
5.2	Entwicklung eines praxisorientierten Konzepts zur Netzwerkoptimierung	44
5.2.1	Maßnahmen zur Netzwerkoptimierung	44
5.2.2	Entwicklung und strategische Verankerung des Konzepts	62
6.	Diskussion und Ausblick	66
	Literaturverzeichnis.....	69
	Erklärung	I
	Anhang	II

1. Einleitung

Naturparke, Nationalparke, Biosphärenreservate und Wildnisgebiete sind Bestandteile der Nationalen Naturlandschaften Deutschlands, die sich dem Erhalt der biologischen Vielfalt, der nachhaltigen Nutzung von Ressourcen sowie der Vermittlung von Wissen über die ökologischen und kulturellen Werte dieser Landschaften widmen. Die Schutzgebiete verfolgen das gemeinsame Ziel, den Erhalt der Natur mit einer verantwortungsvollen Nutzung und einer Stärkung der regionalen Entwicklung zu verbinden (vgl. Nationale Naturlandschaften, 2025). Innerhalb der Nationalen Naturlandschaften spielen Naturparke eine zentrale Rolle bei der Förderung nachhaltiger Entwicklung. Sie verbinden den Schutz der Natur mit der Förderung regionaler Wertschöpfung, Erholung und der Bildung für nachhaltige Entwicklung. Durch diese Maßnahmen wird die Balance zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Interessen gefördert (vgl. Verband deutscher Naturparke, 2025a). Die Kombination von Naturschutz, nachhaltigem Tourismus, regionaler Entwicklung und Bildungsarbeit befähigt die Naturparke, die Ziele der Nationalen Naturlandschaften zu unterstützen und zugleich zur Umsetzung der globalen Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen beizutragen (vgl. Vereinte Nationen, 2025). Zur Unterstützung der angestrebten Ziele innerhalb der Naturparke wurde das ursprünglich aus den Nationalparks stammende Projekt „Partnernetzwerk“ erfolgreich in 25 deutschen Naturparks etabliert. Das Naturpark-Partnernetzwerk fördert die Kooperation zwischen regionalen Akteuren und die Synergien zwischen Naturschutz und sozialen Interessen. Auf diese Weise wird eine nachhaltige Entwicklung in den Naturparks unterstützt und langfristig gesichert. Darüber hinaus trägt das Netzwerk zu einer naturverträglichen und klimaschonenden Zukunft bei und stärkt durch vielfältige Maßnahmen die öffentliche Wahrnehmung der beteiligten Akteure (vgl. Verband deutscher Naturparke, 2024b).

Der Aufbau und die Aufrechterhaltung von Netzwerken sind eine komplexe und anspruchsvolle Aufgabe (vgl. Sydow, 2010a, S. 3). Die wesentlichen Herausforderungen für Naturparke könnten in den begrenzten Ressourcen, der Heterogenität der beteiligten Akteure sowie einer möglicherweise unzureichenden Expertise im Netzwerkmanagement liegen, was die Effizienz der Zusammenarbeit beeinträchtigen und das Ausschöpfen von Synergiepotenzialen verhindern kann (vgl. Schubert, 2008, S. 41-43). Angesichts der globalen Herausforderungen wie dem Klimawandel und dem Verlust der biologischen Vielfalt sind effektive Netzwerke entscheidend für den Erfolg nachhaltiger Entwicklungsziele. Naturparke, die eine Schnittstelle zwischen Naturschutz, regionaler Wertschöpfung und sozialem Engagement bilden, spielen hier eine bedeutende Rolle. Ihre Netzwerke sind nicht nur Schlüsselemente für den Schutz der Natur, sondern auch

wichtige Plattformen für die Umsetzung globaler Klimaziele, die Förderung des sozialen Zusammenhalts und die Stärkung der Resilienz ländlicher Gemeinschaften. Aufgrund dieser Anforderungen wächst der Bedarf an der Optimierung der Netzwerke, um diesen Herausforderungen effektiv begegnen zu können und die langfristigen Ziele der Naturparke zu sichern.

Vor diesem Hintergrund stellt sich die zentrale Forschungsfrage dieser Masterarbeit:

Wie können die Netzwerkstrukturen und -prozesse im Partnernetzwerk der Naturparke optimiert werden, um die Effektivität der regionalen Partnerschaften nachhaltig zu steigern?

Die vorliegende Arbeit greift diese Fragestellung auf, indem qualitative Interviews mit ausgewählten Akteuren durchgeführt werden, um die Netzwerke der Naturparke hinsichtlich Strukturen, Prozesse, Herausforderungen und Synergiepotenziale systematisch zu untersuchen. Dabei wird ein induktiv-deduktiver Ansatz verfolgt, bei dem zunächst mithilfe der Grounded Theory theoretische Einsichten aus den empirischen Daten gewonnen werden. Der Schwerpunkt liegt auf der induktiven Datenerhebung, um neue Erkenntnisse über die Dynamiken und Herausforderungen der Netzwerke zu erlangen. Diese Daten bilden die Grundlage, um die Netzwerkstrukturen und -prozesse besser zu verstehen und anschließend deduktiv im Lichte bestehender Theorien - darunter die Theorie des kommunikativen Handelns von Habermas, Konzepte der Netzwerkforschung und die Resonanztheorie - zu reflektieren.

Habermas' Ansatz betont die Bedeutung kommunikativer Verständigung als grundlegendes Prinzip sozialer Koordination (vgl. Habermas, 2022a, S. 385-388), die gerade in Netzwerken mit heterogenen Akteuren entscheidend ist, um gemeinsame Ziele zu erreichen. Ergänzend zur Kommunikationsanalyse nach Habermas werden Konzepte der Netzwerkforschung herangezogen, die wertvolle Instrumente zur Betrachtung der strukturellen Merkmale innerhalb von interorganisationalen Netzwerken, wie den Partnernetzwerken bieten. Im Zusammenspiel mit der Theorie des kommunikativen Handelns richtet die Netzwerkforschung ihren Fokus auf die Struktur sozialer Beziehungen. Sie versteht soziale Kontexte als Beziehungsgeflechte, in denen sich Muster herausbilden, die das Verhalten der Akteure prägen - nicht individuelle Merkmale stehen im Vordergrund, sondern die relationalen Zusammenhänge, in denen Kommunikation, Rollenverteilung und Koordination verankert sind (vgl. Stegbauer, 2024, S. 2). Damit rückt die Analyse der organisationalen Effizienz und der Verbindungsmuster in den Fokus, die für das Funktionieren eines Netzwerks entscheidend sind.

Zusätzlich wird Hartmut Rosas Resonanztheorie verwendet, um die emotionalen und motivierenden Dynamiken innerhalb des Netzwerks besser zu verstehen. Während Habermas die Qualität der Kommunikation und die Netzwerkforschung die strukturellen Aspekte beleuchtet, liefert Rosa tiefere Einblicke in die zwischenmenschlichen Beziehungen, indem er die Resonanz, also die wechselseitige Wahrnehmung und Reaktion der Akteure, untersucht (vgl. Rosa, 2022, S. 298).

Diese drei theoretischen Ansätze - Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns, die Netzwerkforschung und die Resonanztheorie - bieten zusammen eine umfassende theoretische Grundlage, die nach der induktiven Analyse der empirisch gewonnenen Daten herangezogen wird, um Kommunikationsprozesse, Netzwerkstrukturen und Beziehungsqualitäten im Partnernetzwerk zu reflektieren. Die Verknüpfung der empirischen Erkenntnisse mit diesen theoretischen Konzepten ermöglicht eine ganzheitliche Analyse der Herausforderungen und Potenziale im Netzwerkmanagement und schafft eine fundierte Basis für die Optimierung der regionalen Partnerschaften. Auf dieser Grundlage wird für das Partnernetzwerk der Naturparke in Deutschland ein praxisnahes Konzept entwickelt, das darauf abzielt, die Effizienz der Zusammenarbeit zu steigern und die übergeordneten Ziele der Naturparke langfristig zu sichern.

Mit der vorliegenden Masterarbeit wird ein theoretischer Beitrag zum Verständnis von Netzwerkdynamiken und interorganisationaler Kooperation geleistet, ergänzt durch praxisorientierte Empfehlungen zur Optimierung des Partnernetzwerks. Die Ergebnisse bieten somit sowohl einen wissenschaftlichen Mehrwert als auch konkrete Handlungsempfehlungen für Entscheidungsträger in den Naturparks, um die Nachhaltigkeit und Effektivität der regionalen Partnerschaften langfristig zu sichern.

2. Theoretischer Rahmen

Der folgende Theorierahmen entwickelt einen multidimensionalen Analyseansatz für Naturpark-Partnernetzwerke. Die Netzwerkforschung fokussiert strukturelle und organisationale Aspekte, Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns beleuchtet die Rolle von Verständigung, Argumentation und Legitimität in kollektiven Entscheidungsprozessen und Rosas Resonanztheorie ergänzt um emotionale und identifikationsfördernde Dimensionen. Die Kombination dieser drei Ansätze eröffnet komplementäre Perspektiven auf strukturelle, kommunikative und affektive Mechanismen in Netzwerken. Im Mittelpunkt steht dabei nicht die vertiefte Auseinandersetzung mit jedem einzelnen theoretischen Zugang, sondern deren gezielte Zusammenführung, um unterschiedliche, sich ergänzende Blickwinkel auf die Analyse von Naturpark-Partnernetzwerken zu ermöglichen.

2.1 Netzwerkmanagement und Netzwerkforschung

Den Ausgangspunkt der Analyse bildet die Netzwerkforschung, die zentrale strukturelle und organisationale Merkmale interorganisationaler Kooperationen in den Blick nimmt. Interorganisationale Netzwerke basieren auf der freiwilligen Zusammenarbeit relativ autonomer Organisationen, die in ein komplexes Beziehungsgeflecht eingebunden sind und deren Management über klassische Organisationsgrenzen hinausreicht (vgl. Sydow, 2010a, S. 3). Im Unterschied zu hierarchisch strukturierten Organisationen mit klaren Weisungsbefugnissen setzen sie auf dezentrale Koordinationsmechanismen, Selbstorganisation, Vertrauen und informelle Steuerungsprinzipien (vgl. Schubert, 2008, S. 44-46). Sie beruhen auf selektiver Mitgliedschaft, gemeinsamen Zielen und hybriden Steuerungsformen jenseits von Markt- und Hierarchielogiken. Charakteristisch sind stabile, zugleich anpassungsfähige Strukturen, die Kooperation und Wettbewerb verbinden und auf die Mobilisierung endogener Entwicklungspotenziale sowie die Generierung langfristiger Vorteile zielen (vgl. Sydow & Auschra, 2022, S. 38-39).

Um die Funktionsweise interorganisationaler Netzwerke näher zu verstehen, rückt die Netzwerkforschung neben den strukturellen Merkmalen auch die Qualität und Funktion einzelner Beziehungen in den Fokus. Verschiedene Konzepte eröffnen hier analytische Zugänge zur Struktur sozialer Beziehungen und deren Bedeutung für Informations- und Ressourcenzugänge. Ein zentrales Beispiel liefert Granovetter, der zwischen starken und schwachen Beziehungen unterscheidet: Erstere stabilisieren soziale Gefüge durch Vertrauen und Nähe, können jedoch zugleich Veränderungsprozesse hemmen. Schwache Beziehungen hingegen eröffnen den Zugang zu neuen Informationen über Netzwerkgrenzen hinweg - ihre Brückenfunktion hängt jedoch wesentlich von der strukturellen Position der Akteure ab (vgl. Avenarius, 2023, S. 10). Das Konzept des sozialen Kapitals bei Bourdieu richtet den Blick auf die Ressourcen, die Individuen über soziale Beziehungen erschließen können - etwa Vertrauen, Reputation oder Unterstützung (Bourdieu, 1983, S. 183-198; vgl. Roth, 2023, S. 3-6). Für Netzwerke bedeutet das: Neben formalen Strukturen sind insbesondere Beziehungsqualität und Vertrauen erfolgskritisch (vgl. Roth, 2023, S. 6, S. 10-11). Burt beschreibt mit dem Konzept der strukturellen Lächer, wie Akteure, die ansonsten unverbundene Gruppen verknüpfen, als sogenannte Broker strategische Vorteile erlangen können - etwa durch Kontrolle von Informationsflüssen und die Förderung von Innovation (vgl. Burt, 1992, S. 25-30; vgl. Schreyögg & Geiger, 2024, S. 257-258).

Während die genannten Konzepte wertvolle Einsichten zur Beschaffenheit sozialer Beziehungen liefern, liegt der Fokus dieser Arbeit - entsprechend der forschungsleitenden Frage - auf der Koordination und Weiterentwicklung interorganisationaler Strukturen und Prozesse. Sydow und Windeler beschreiben in diesem Zusammenhang vier zentrale **Managementfunktionen**: Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation. Diese Funktionen strukturieren zentrale Aufgaben des Netzwerkmanagements und betreffen sowohl die Initiierung als auch die laufende Gestaltung kooperativer Beziehungen (vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 6-8). Die Selektionsfunktion umfasst dabei die Auswahl geeigneter Partnerorganisationen, die Definition von Zugehörigkeitskriterien sowie strategische Entscheidungen über die Zusammensetzung des Netzwerks. Zur Regulationsfunktion zählen die Entwicklung von Kooperationsregeln, die Bearbeitung von Konflikten und die Gestaltung gemeinsamer Normen, die das Zusammenwirken der Akteure strukturieren. Mit der Allokationsfunktion ist die Verteilung von Aufgaben, Ressourcen und Verantwortlichkeiten innerhalb der Beziehungen verbunden; sie beinhaltet auch Mechanismen zur Koordination und Ressourcennutzung. Ergänzt wird dieses Set durch die Evaluationsfunktion, die auf die kontinuierliche Bewertung von Aktivitäten, die Sicherung von Qualität und Relevanz sowie auf Lernprozesse und Erfolgsüberprüfungen zielt. Diese vier Funktionen stehen in einem rekursiven Verhältnis zu grundlegenden Spannungsverhältnissen wie Vertrauen vs. Kontrolle oder Kooperation vs. Wettbewerb. Sie müssen kontinuierlich ausbalanciert werden, um die Handlungsfähigkeit und Stabilität des Netzwerks zu sichern (vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 6-8)

Da Netzwerke in der Regel ohne zentrale Steuerungsinstanz auskommen, erfordert ihre Koordination spezifische Mechanismen, die sich von markt- oder hierarchiebasierten Modellen unterscheiden - etwa kooperative Formen, die auf gegenseitiger Erwartungsabstimmung und begrenzter Autonomie beruhen (vgl. Semlinger, 2010, S. 67). Vor diesem Hintergrund werden Netzwerke häufig als **hybride Kooperationsform** verstanden, die Elemente von Markt und Hierarchie verbindet (vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 2-3).

Darüber hinaus lassen sich Netzwerke als eigenständige **Governance-Form** begreifen, deren zentraler Koordinationsmodus Vertrauen ist - im Unterschied zu Preismechanismen im Markt oder Weisungssystemen in hierarchischen Organisationen (vgl. Wald & Jansen, 2007, S. 94-102). In diesem Verständnis beruhen Netzwerke auf horizontalen Strukturen, interdependenter Autonomie und multilateraler Entscheidungsfindung durch Aushandlung (Kenis & Raab, 2009, S. 133). Konflikte werden dabei nicht autoritär gelöst, sondern durch Kommunikation, Beteiligung und aktive Mitwirkung der beteiligten Akteure (Kenis & Raab, 2009, S. 134-135). Wie diese Prozesse konkret organisiert und gesteuert

werden können, hängt jedoch stark von der jeweiligen Governance-Struktur ab. Provan & Kenis haben drei idealtypische Governance-Formen herausgearbeitet, die sich hinsichtlich Steuerungsstruktur, Koordinationsaufwand und Anforderungen an Vertrauen und Zielklarheit unterscheiden (vgl. Provan & Kenis, 2008, S. 229-252): Shared Governance, Lead Organization und Network Administrative Organization. Shared Governance beschreibt eine dezentrale Steuerung, bei der alle Netzwerkmitglieder gleichberechtigt beteiligt sind; die Lead Organization übernimmt hingegen als einzelner Akteur die Koordination des Netzwerks. Bei der Network Administrative Organization erfolgt die Steuerung über eine eigens eingerichtete, neutrale Koordinierungseinheit. Welche Governance-Strukturen in einem Netzwerk geeignet sind, hängt unter anderem von Faktoren wie Netzwerkgröße, dem Grad an Vertrauen, dem Zielkonsens und dem jeweiligen Koordinationsbedarf ab (vgl. Wald & Jansen 2007, S. 194-197).

Gerade in dynamischen, komplexen Kontexten bieten Netzwerke spezifische Vorteile: Durch funktionale Differenzierung, flache Strukturen und den Verzicht auf bürokratische Verfahren können sie flexibel auf Veränderungen reagieren - insbesondere dann, wenn kollektiv verfolgte Ziele und reziproke Kooperation im Vordergrund stehen (vgl. Möltgen-Sicking & Winter, 2024, S 15-17). Eine zentrale Herausforderung des Netzwerkmanagements besteht in der Balance zwischen Integration - verstanden als Aufbau gemeinsamer Werte, Normen und Praktiken - und Differenzierung, also dem Erhalt der Autonomie und Eigenlogik der beteiligten Akteure (vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 11-13). Diese Balance ist besonders herausfordernd in heterogenen Netzwerken mit unterschiedlichen Organisationstypen, Interessenlagen und Größenstrukturen (vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 15).

Ein Anwendungsfeld, in dem sich solche Koordinationsanforderungen exemplarisch zeigen, ist die Regionalentwicklung. Hier kommen Netzwerke zunehmend zum Einsatz, da sie eine effektive Möglichkeit bieten, die komplexen und vielschichtigen Entwicklungsprozesse in verschiedenen Regionen zu unterstützen und zu steuern. Sie fungieren dabei als Infrastrukturen zur Vernetzung regionaler Akteure und tragen zur Erschließung wirtschaftlicher Potenziale bei (vgl. Rammelmeier, 2024, S. 2-4). Durch die koordinierte Zusammenarbeit von Unternehmen, Forschungseinrichtungen und lokalen Institutionen stärken sie nachhaltige Entwicklungsprozesse. Zudem fördern sie den Austausch von Wissen, Innovationen und Ressourcen, was die regionalen Wirtschaftskreisläufe belebt (vgl. Schubert, 2008, S. 18).

Anwendungsbeispiele wie die Regionalentwicklung zeigen, dass Netzwerke nicht nur praktische Relevanz besitzen, sondern auch theoretisch fundiert analysiert werden

müssen. Die Netzwerkforschung bietet hierfür das passende Fundament: Sie sensibilisiert für die Rolle von Vertrauen, Selbstorganisation und hybriden Steuerungsformen in komplexen Gefügen und eröffnet ein analytisches Instrumentarium, um Dynamiken und Herausforderungen in Netzwerkstrukturen systematisch zu erfassen - insbesondere dort, wo klassische Hierarchien nicht greifen.

2.2 Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns

Neben den strukturellen und organisatorischen Aspekten rückt für das Verständnis interorganisationaler Netzwerke auch die kommunikative Dimension in den Fokus. Denn Kommunikation bildet das Fundament sozialer Koordination und interorganisationaler Kooperation (vgl. Habermas, 2022a, S. 385-387; vgl. Reichertz, 2022, S. 38). In seiner Theorie des kommunikativen Handelns liefert Jürgen Habermas eine der einflussreichsten theoretischen Grundlagen für die Analyse kommunikativer Prozesse. Dabei betont er die Bedeutung von Sprache als zentrales Medium sozialer Ordnung (vgl. Habermas, 2022a, S.387-388).

Grundlegend unterscheidet die Theorie zwischen **kommunikativem Handeln**, das auf Einverständnis und Konsens abzielt, und **strategischem Handeln**, das an der Durchsetzung eigener Interessen bzw. am Erfolg orientiert ist (vgl. Habermas, 2022a, S. 384-385). Die Kernelemente bilden die **Geltungsansprüche** als normative Kriterien für erfolgreiche Verständigung und rationale Diskurse. Diese universalen Ansprüche - Wahrheit, Wahrhaftigkeit und Richtigkeit (Legitimität) - ermöglichen die Abgrenzung des kommunikativen vom strategischen Handeln. Der Wahrheitsanspruch fordert, dass Aussagen über Sachverhalte der objektiven Welt überprüfbar sein müssen. Wahrhaftigkeit verlangt, dass Sprecher ihre tatsächlichen Absichten offenlegen und ihr Gegenüber nicht täuschen und der Anspruch der Richtigkeit setzt voraus, dass Normen und Werte eingehalten werden, die innerhalb einer sozialen Gemeinschaft als legitim gelten (vgl. Habermas, 2022a, S. 413).

Dieses Spannungsverhältnis zwischen Verständigungsorientierung und strategischem Kalkül spiegelt sich auch in der Unterscheidung von Lebenswelt und System wider - einer weiteren zentralen Differenzierung in Habermas' Theorie. Die Lebenswelt umfasst kulturelle Werte, soziale Praktiken und alltägliche Interaktionsformen, während das System durch wirtschaftliche und administrative Steuerungsmechanismen geprägt ist (vgl. Habermas, 2022b, S. 223-228). Habermas warnt in diesem Zusammenhang vor einer Kolonialisierung der Lebenswelt durch systemische Zwänge - also vor dem Risiko, dass ökonomische und administrative Logiken zunehmend in lebensweltliche Bereiche

eindringen und dort die Bedingungen für gelingende Verständigung beschädigen (vgl. Habermas, 2022b, S. 522). Mit der fortschreitenden Verrechtlichung und Ökonomisierung sozialer Beziehungen wächst aus seiner Sicht die Gefahr, dass kommunikative Prozesse von rein instrumentellen oder strategischen Kalkülen überlagert werden. Gesellschaftliche Entscheidungsprozesse orientieren sich dann nicht mehr primär an Verständigung und Konsens, sondern zunehmend an Effizienz, Steuerbarkeit und Machterhalt (vgl. Habermas, 2022b, S. 522-547).

Um dieser Entwicklung entgegenzuwirken und die demokratische Willensbildung zu stärken, entwickelt Habermas das Konzept der deliberativen Demokratie. Im Zentrum steht die Notwendigkeit rationaler Diskurse, die auf Argumentation und gegenseitiger Verständigung beruhen und damit die Grundlage für legitim gestaltete öffentliche Entscheidungsprozesse bilden (vgl. Habermas, 2023, S. 138). Ziel ist es, deliberative Strukturen zu schaffen, in denen rationale Argumente gegenüber strategischem Handeln dominieren und transparente Entscheidungsfindung ermöglicht wird (vgl. Habermas, 2023, S. 138-139). Voraussetzung dafür sind offene Diskussionsräume, die allen Beteiligten einen gleichberechtigten Zugang bieten und die Partizipation an Entscheidungsprozessen sicherstellen. Die deliberative Demokratie erfordert die Möglichkeit und Bereitschaft der Akteure, ihre jeweiligen Positionen argumentativ zu begründen und sich potenziell auch von besseren Argumenten überzeugen zu lassen (vgl. Habermas, 2023, S. 221-224).

Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns - ergänzt durch seine Überlegungen zur deliberativen Demokratie - bildet eine fundierte Grundlage für die Analyse von Kommunikations- und Kooperationsprozessen in komplexen sozialen Systemen. Sie verdeutlicht, wie durch konsensorientierte, partizipative Strukturen tragfähige Entscheidungen entstehen können (vgl. Hoffmann, 2016, S. 323-324).

Im Kontext dieser Arbeit eröffnet Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns zentrale Anknüpfungspunkte für die Analyse von Netzwerksteuerung und -kommunikation. Während die Netzwerkforschung strukturelle Mechanismen der Netzwerksteuerung untersucht und das Netzwerkmanagement Strategien zur Koordination interorganisationaler Prozesse entwickelt, erklärt die Theorie des kommunikativen Handelns, wie Entscheidungsprozesse innerhalb dieser Strukturen legitimiert werden können. Erst durch transparente und verständigungsorientierte Kommunikation wird ein Netzwerkmanagement möglich, das von den Akteuren akzeptiert wird. Nach Habermas' Prinzipien müssen nachhaltige Entscheidungen in einem diskursiven Prozess getroffen werden, in dem alle Beteiligten gleichberechtigt Argumente austauschen und gemeinsam zu legitimen Lösungen gelangen (vgl. Habermas, 2023, S. 221-224). Dazu bedarf es

Kommunikationsstrukturen, die den rationalen Austausch ermöglichen, ohne von Machtinteressen überlagert zu werden. Die zuvor erläuterten Geltungsansprüche bilden hierfür den normativen Rahmen.

2.3 Resonanztheorie nach Hartmut Rosa

Die Theorie des kommunikativen Handelns liefert eine normative Perspektive auf Verständigung, Legitimation und partizipative Entscheidungsprozesse in Netzwerken. Doch neben der Frage nach der Legitimität von Entscheidungen rückt zunehmend auch die Qualität der Beziehungen zwischen den Akteuren in den Fokus - insbesondere dort, wo Kooperation nicht nur funktional, sondern auch sinnstiftend und emotional tragfähig sein soll. Hier setzt Hartmut Rosas Resonanztheorie an, die Netzwerke nicht primär als strukturelle oder kommunikative Gefüge versteht, sondern als Beziehungsräume, in denen gelingende Weltbeziehungen und wechselseitige Berührbarkeit zentral sind (vgl. Schulz, 2022, S. 475). Rosas Theorie befasst sich grundlegend mit der Beziehung zwischen Subjekt und Welt und entstand als Antwort auf die Beschleunigungsphänomene der Moderne und die damit einhergehenden Erfahrungen von Entfremdung. Im Zentrum steht dabei der Begriff der Resonanz - verstanden als Gegenbegriff zur Entfremdung (vgl. Rosa, 2022, S. 316).

Resonanz beschreibt nach Rosa eine spezifische Beziehungsqualität, die durch wechselseitige Affizierung und Selbstwirksamkeit gekennzeichnet ist. Während entfremdete Beziehungen durch Gleichgültigkeit, Instrumentalisierung oder den Verlust emotionaler Responsivität geprägt sind, zeichnen sich resonante Beziehungen durch emotionale Berührung und gegenseitige Veränderung aus (vgl. Rosa, 2022, S. 298). Eine Kernthese Rosas ist, dass Menschen für ein gelingendes Leben auf resonante Weltbeziehungen angewiesen sind (vgl. Rosa, 2022, S. 52-53). Diese können jedoch nicht erzwungen oder instrumentalisiert werden. Resonanz ist kein Gefühlszustand, sondern ein relationaler Prozess, der die Art und Weise beschreibt, wie Menschen mit ihrer Umwelt in Beziehung treten. Rosa betont dabei die Prozesshaftigkeit und Unverfügbarkeit dieses Phänomens: Es kann nicht beliebig hergestellt oder kontrolliert werden, sondern entsteht emergent (vgl. Rosa, 2022, S. 283-287).

Die Wahrscheinlichkeit für das Auftreten von Resonanz wird durch bestimmte Bedingungen beeinflusst. Hierzu zählen kulturelle und sozialstrukturelle Voraussetzungen wie Geschlecht, Alter oder religiöse Prägungen, die die Resonanzfähigkeit fördern oder hemmen können (vgl. Rosa, 2022, S. 645-662). Ebenso wirken kontextuelle Faktoren auf die Resonanzentstehung ein - wie Atmosphäre, körperliche Verfassung, soziale

Konstellationen und die Vertrautheit des Handlungs- und Interaktionsrahmens. Er betont zudem, dass Prozesse auf institutioneller Ebene - etwa Maßnahmen zur Qualitätssteigerung im Sinne ökonomischer Effizienz - dazu führen können, dass ursprünglich resonante Beziehungen in stumme, rein funktionale Beziehungen überführt werden. Besonders in modernen Gesellschaften mit ihrer Tendenz zur Beschleunigung, Verdinglichung und Verzweckung sozialer Beziehungen sieht Rosa die Gefahr einer systematischen Unterdrückung oder Austrocknung von Resonanzpotenzialen (vgl. Rosa, 2022, S. 662-670). In der Folge können sogenannte Resonanzblockaden entstehen - insbesondere dort, wo Erfahrungen von Selbstwirksamkeit untergraben werden und Menschen das Gefühl verlieren, mit ihrer Umwelt in Beziehung treten zu können (vgl. Rosa, 2022, S. 757).

Ein zentraler Zugang zu Rosas Theorie ist die Unterscheidung dreier grundlegender Dimensionen der Weltbeziehung: der horizontalen, vertikalen und diagonalen Resonanz (vgl. Rosa, 2022, S. 331). Die horizontale Resonanz entfaltet sich in zwischenmenschlichen Beziehungen - etwa in Familie, Freundschaft oder im politischen Raum - und entsteht, wenn Menschen einander als eigenständige Subjekte anerkennen, die mit ihrer je eigenen Stimme antworten (vgl. Rosa, 2022, S. 341-380). Die diagonale Dimension umfasst den praktischen Umgang mit der materiellen Welt - etwa in Arbeit, der Schule oder beim Sport - und beschreibt Resonanz, wenn diese Tätigkeiten als sinnhaft, wirksam und selbstverwirklichend erlebt werden (vgl. Rosa, 2022, S. 381-434). Mit **der vertikalen Resonanz** schließlich ist die Beziehung zu übergeordneten Sinnsystemen gemeint - etwa zu Religion, Natur, Kunst oder Geschichte. Sie eröffnet einen Zugang zur Welt als Ganzem und kann Erfahrungen existenzieller Tiefe ermöglichen (vgl. Rosa, 2022, S. 435-514). Die Stärke dieser Differenzierung liegt darin, unterschiedliche Qualitäten von Weltbeziehungen systematisch zu erfassen und besser zu verstehen (vgl. Senge 2022, S. 476-479). Im Idealfall stehen alle drei Dimensionen in einem ausgewogenen Verhältnis, was zu einem gelingenden Leben mit vielfältigen Resonanzerfahrungen beiträgt (vgl. Senge 2022, S. 481-482).

Die Resonanztheorie bietet für die Analyse von Netzwerken einen fruchtbaren Ansatz. In Netzwerkkontexten kann die horizontale Resonanzachse die Qualität der Beziehungen zwischen den Netzwerkakteuren erfassen, die vertikale Achse die gemeinsame Identifikation mit übergreifenden Zielen und Werten abbilden, und die diagonale Achse die praktische Zusammenarbeit und das gemeinsame Gestalten beschreiben. Während netzwerktheoretische Ansätze primär strukturelle oder funktionale Aspekte hervorheben, erlaubt Rosas Ansatz eine qualitative Analyse der affektiven Prozesse. Sie zeigt auf,

dass erfolgreiche Kooperationen nicht allein durch rationale Anreizmechanismen oder organisatorische Strukturen stabilisiert werden, sondern insbesondere durch Resonanzachsen, affektive Verbundenheit und Selbstwirksamkeitserfahrungen der Akteure gestärkt werden.

3. Methodisches Vorgehen und Forschungsdesign

Die Erforschung von Netzwerkbeziehungen, wie sie in den Naturpark-Partnernetzwerken bestehen, stellt besondere Anforderungen an das methodische Vorgehen. Um die vielschichtigen Strukturen und Prozesse dieser kooperativen Verbindungen angemessen zu erfassen, wurde ein Forschungsdesign entwickelt, das qualitative Tiefe mit systematischer Analyse verbindet. Dieses Kapitel erläutert den gewählten Forschungsansatz, die eingesetzten Datenerhebungs- und Analysemethoden sowie deren wissenschaftstheoretische Fundierung.

3.1 Forschungsansatz und methodologische Grundlagen

Die vorliegende Untersuchung basiert auf einem qualitativen Forschungsparadigma, das sich besonders zur explorativen Analyse komplexer sozialer Phänomene eignet (vgl. Przyborski & Wohlrab-Sahr, 2022, S. 123-126; vgl. Flick, 2022, S. 533-535). Die Wahl dieses Zugangs ergibt sich aus der spezifischen Beschaffenheit des Untersuchungsfeldes: Netzwerkstrukturen in Naturparks sind durch ein dichtes Geflecht aus formellen und informellen Beziehungen, heterogenen Akteuren sowie expliziten und impliziten Steuerungsmechanismen geprägt (vgl. eigene Erhebung, Kapitel 4.1). Der Ansatz ermöglicht es, diese komplexen Konstellationen in ihrer Tiefe zu erfassen und kontextgebundene Erkenntnisse zu gewinnen (vgl. Flick, 2022, S. 534).

Methodologisch stützt sich die Arbeit auf die Grounded Theory nach Strauss und Corbin, die eine systematische Entwicklung empirisch fundierter Theorien erlaubt (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 7-9). Charakteristisch ist hierbei der iterative Forschungsprozess, in dem Datenerhebung, Analyse und Theoriebildung wechselseitig aufeinander bezogen sind, was eine flexible Fokussierung auf relevante Aspekte des Materials ermöglicht (vgl. Strübing, 2022, S. 589-590; vgl. Breuer et al., 2019, S. 131-134). Im Unterschied zur klassischen, stark induktiv ausgerichteten Vorgehensweise folgt die vorliegende Untersuchung einem induktiv-deduktiven Zugang: Auf Basis systematischen Codierens wurden zentrale Hypothesen und konzeptuelle Zusammenhänge aus dem empirischen Material abgeleitet (induktiv) und im Lichte bestehender Theorien - insbesondere aus der Netzwerkforschung, der Theorie des kommunikativen Handelns sowie der

Resonanztheorie - reflektiert (deduktiv). Dieser kombinierte Zugang verbindet theoriegeleitetes Arbeiten mit dem Ziel, kontextsensitiv neue Einsichten in bislang wenig erforschte Netzwerkprozesse zu gewinnen.

3.2 Datenerhebung durch leitfadengestützte Experteninterviews

Zur Erfassung der Netzwerkdynamiken wurden qualitative Experteninterviews eingesetzt, um implizites, erfahrungsbasiertes Wissen über Funktionslogiken, Entscheidungsprozesse und informelle Strukturen zu erschließen (vgl. Helfferich, 2019, S. 671, S. 682-683). Insgesamt wurden elf leitfadengestützte Interviews mit acht Akteuren geführt, die entweder die Netzwerkarbeit aktiv gestalten oder als Partner über einschlägige Praxiserfahrung verfügen. Drei halbstrukturierte Leitfäden wurden rollenspezifisch entwickelt (Naturpark-Vertreter, Partner, VDN-Vertreter) und enthielten sowohl offene Fragen zur narrativen Exploration als auch gezielte Nachfragen zu zentralen Themenfeldern wie Netzwerkstruktur, Kommunikation, Ressourcen, strategischen Zielen und Weiterentwicklung (vgl. Anhang 1, vgl. Helfferich, 2019, S. 670-671). Die Interviewpartner wurden nach dem Prinzip des theoretischen Samplings ausgewählt (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 149-151). Dabei wurden unterschiedliche Positionen, Netzwerkentwicklungsstände und Organisationsformen berücksichtigt, um ein möglichst differenziertes Bild der Netzwerkpraxis zu erhalten (vgl. Strübing, 2022, S. 596-597; vgl. Breuer et al., 2019, S. 156-158). Geführt wurden die Interviews online per Videokonferenz mit einer Dauer von jeweils ca. 60 Minuten. Nach Einwilligung der Teilnehmenden wurden sie aufgezeichnet, transkribiert und anonymisiert. Die daraus entstandenen Transkripte bilden die Grundlage der Analyse in Kapitel 4 und 5 dieser Arbeit (vgl. Anhang 8).

Wie in Kapitel 3.1 dargestellt folgte der Forschungsprozess einem iterativen Design mit mehreren Interviewrunden, wodurch Zwischenergebnisse reflektiert und der Leitfaden fortlaufend angepasst werden konnte (vgl. Mey & Mruck, 2011, S. 15; vgl. Breuer et al., 2019, S. 160). Diese zirkuläre Logik entspricht den Prinzipien der Grounded Theory und ermöglichte eine theoriegeleitete Verdichtung des empirischen Materials im Sinne einer wechselseitigen Bezugnahme von Theorie und Empirie (vgl. Mey & Mruck, 2011, S. 16). Orientiert an einem abduktiven Erkenntnisstil wurden dabei insbesondere auffällige Beobachtungen systematisch weiterentwickelt und mit theoretischen Konzepten in Beziehung gesetzt, um neue Deutungsmuster zu generieren (vgl. Strübing, 2022, S. 589; vgl. Breuer et al., 2019, S. 59). Im Sinne eines reflexiven Forschungsverständnisses wurde die Rolle der Forschenden als aktiver Teil des Erkenntnisprozesses verstanden. Eigene Vorannahmen wurden dabei sorgfältig dokumentiert und kontinuierlich kritisch reflektiert

(vgl. Breuer et al., 2019, S. 174-176). Das Erkenntnisinteresse ging aus praktischen Erfahrungen in der Netzwerkkoordination eines Naturparks hervor. Diese Nähe zum Feld ermöglichte einen vertieften Zugang zum Untersuchungsgegenstand, machte jedoch zugleich eine erhöhte Sensibilität für mögliche Verzerrungen und eine besondere Selbstreflexion erforderlich. Eine zeitliche Entwicklung von Netzwerkbeziehungen - etwa im Sinne einer dynamischen Netzwerkanalyse - konnte nicht abgebildet werden, da der Fokus dieser Arbeit auf einer gegenwartsbezogenen Momentaufnahme liegt (vgl. Trier & Tölle, 2024, S. 2-4).

3.3 Systematische Codierung und Analyse nach der Grounded-Theory

Die Analyse folgte einem dreistufigen Codierprozess (offen, axial und selektiv), der einen systematischen Zugang zum Material ermöglichte und zur theoriegenerierenden Entwicklung beitrug, ohne sich auf vorab festgelegte Annahmen zu stützen (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 39-42). Den Einstieg bildete **das offene Codieren als erste** Phase des Analyseprozesses: Dabei wurde ein konsistentes Codesystem mit 30 Codes erstellt. Insgesamt wurden 860 relevante Textsegmente codiert. (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 47-55). Beim darauffolgenden axialen Codieren erfolgte die Zuordnung zu übergeordneten Phänomenen (insgesamt 695 Segmente). Die Analyse zielte insbesondere auf die systematische Erfassung relationaler Muster zwischen Codes und Phänomenen, um strukturelle Bedingungen und Dynamiken sichtbar zu machen (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 78-83). Erfasst wurden dabei sowohl die Häufigkeit einzelner Codes (z. B. mit Blick auf Schlüsselfunktionen, Verstärkungsgrade oder Randständigkeit) als auch deren relationale Verbindungen zu übergeordneten Phänomenen. Diese kombinierte Vorgehensweise entspricht dem Anspruch qualitativer Netzwerkforschung, bei der strukturbezogene und bedeutungsbezogene Aspekte verknüpft und Beziehungsgeflechte systematisch erfasst werden (vgl. Hollstein, 2024, S. 5-8; vgl. Bernhard & Herz, 2024, S. 3-5).

Aufbauend auf der relationalen Analyse wurden im Rahmen des **selektiven Codierens** zentrale Zusammenhänge verdichtet und in einem theoriebildenden Interpretationsprozess insgesamt 44 Einzelhypothesen formuliert (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 94-117; vgl. Breuer et al., 2019, S. 284-286). Dabei standen die Zusammenhänge zwischen strukturellen Merkmalen, kommunikativen Prozessen, institutionellen Rahmenbedingungen und individuellen Handlungsmustern im Mittelpunkt. Die Ableitung erfolgte nicht linear aus einzelnen Codes, sondern durch integrative Analyse relationaler Muster im Datenmaterial (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S: 95, 98). Ergänzend wurde eine visuelle Modellierung der Beziehungsstrukturen erstellt, um Überschneidungen, Knotenpunkte und

übergeordnete Wirklogiken zu verdeutlichen. Die abschließende Synthese der 44 Einzelhypothesen in zehn Kernhypothesen erfolgte entlang inhaltlicher, funktionaler und theoretischer Nähe (vgl. Strauss & Corbin, 1996, S. 100-101). Diese Kernhypothesen bilden die analytische Grundlage für die theoriebasierte Reflexion im weiteren Verlauf der Arbeit.

Der Analyseprozess wurde iterativ weiterentwickelt, das Codesystem mehrfach überarbeitet und mit den Daten abgeglichen, bis eine theoretische Sättigung erreicht war (vgl. Strübing, 2022, S. 595-596). Zur Sicherung der Ergebnisqualität wurden zentrale Gütekriterien qualitativer Forschung wie Nachvollziehbarkeit, Transparenz und Plausibilität beachtet (vgl. Flick, 2022, S. 534-535; vgl. Breuer et al., 2019, S. 355-361).

Der gesamte Hypothesenentwicklungsprozess, sowie die vollständige Auflistung der Codes, Definitionen und Phänomene sind im Anhang dokumentiert (vgl. Anhang 3, 4, 5).

4. Empirische Analyse der Netzwerkstrukturen und -prozesse

Die empirische Analyse der Naturpark-Partnernetzwerke dient der systematischen Beschreibung ihrer strukturellen Merkmale und praktischen Abläufe. Untersucht werden unter anderem organisatorische Zuständigkeiten, Kommunikationsformen, Formen der Zusammenarbeit sowie Herausforderungen in der Umsetzung. Ziel ist es, ein möglichst umfassendes Bild der gegenwärtigen Netzwerkpraxis zu zeichnen und zentrale Aspekte der interorganisationalen Zusammenarbeit darzustellen. Kapitel 4.1 widmet sich der detaillierten Darstellung der empirischen Ergebnisse. In Kapitel 4.2 werden die daraus abgeleiteten Kernhypothesen dargestellt.

4.1 Darstellung der Netzwerkstrukturen und -prozesse

Ausgehend von den im Forschungsdesign definierten Analysefeldern bietet die Auswertung der Interviewdaten einen differenzierten Einblick in Strukturen, Funktionsweisen und Kommunikationsprozesse der Naturpark-Partnernetzwerke. Die einzelnen Themenfelder erlauben eine strukturierte Darstellung der empirischen Befunde und bilden zentrale Aspekte der gegenwärtigen Netzwerkarbeit ab.

Beziehungen und Zusammenarbeit

Die Auswertung der Interviews verdeutlicht, dass stabile persönliche Beziehungen eine zentrale Voraussetzung für erfolgreiche Netzwerkarbeit darstellen (vgl. IP0, 2024, Pos. 14; IP7, 2024, Pos. 46). Im Wesentlichen lassen sich regelmäßige Treffen als strukturelle

Ankerpunkte identifizieren, die nicht nur projektbezogene Absprachen ermöglichen, sondern auch den informellen Austausch fördern - ein Aspekt, der laut den Aussagen der Befragten maßgeblich zur Qualität und langfristigen Stabilität der Zusammenarbeit beiträgt (vgl. IP1, 2024, Pos. 24, IP2, 2024, Pos. 34). Dabei fungieren die Netzwerke nicht lediglich als organisatorisches Konstrukt, sondern werden von den Beteiligten als Plattformen für den wechselseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch verstanden (vgl. IP3, 2024, Pos. 42; IP8, 2024, Pos. 18). Ein wichtiger Befund der Interviews ist zudem, dass Vertrauen als tragende Säule erfolgreicher Kooperation betrachtet wird - insbesondere in heterogenen Zusammensetzungen. Dieses Vertrauen basiert nach Aussagen der Befragten auf Verlässlichkeit, offener Kommunikation und einer gemeinsamen Wertebasis (vgl. IP1, 2024, Pos. 28; IP4, 2024, Pos. 27; IP6, 2024, Pos. 66). Der direkte, persönliche Austausch - sei es bei organisierten Netzwerktreffen oder im Rahmen bilateraler Gespräche - wird in diesem Zusammenhang als entscheidender Mechanismus zur Vertrauensbildung hervorgehoben.

Ein genauer Blick auf die Beteiligungsformen offenbart jedoch eine hohe Varianz hinsichtlich der Intensität. Während einige Partner kontinuierlich aktiv sind und mit großer Eigenmotivation agieren, beschränkt sich die Teilhabe anderer auf punktuelle oder beobachtende Beiträge (vgl. IP6, 2024, Pos. 42; IP6, 2025, Pos. 27-28; IP2, 2024, Pos. 44). Besonders aktive Betriebe übernehmen dabei teils eine Vorreiterrolle, indem sie eigeninitiativ Impulse setzen und weitere Akteure zur Mitarbeit motivieren (vgl. IP3, 2024, Pos. 22; IP6, 2024, Pos. 44). Unterschiede im Engagement zeigen sich insbesondere in der Beteiligung an Marketingmaßnahmen, Veranstaltungsformaten und fachlich orientierten Austauschprozessen (IP6, 2024, Pos. 42). Die Auswertung legt nahe, dass eine erkennbarer Mehrwert - etwa in Form strategischer Kooperationen, Zugang zu Wissen oder einer erhöhten Sichtbarkeit - die Partizipationsbereitschaft erhöht (vgl. IP0, 2025, Pos. 38; IP4, 2024, Pos. 37).

Darüber hinaus zeigt sich in den Daten, dass das Netzwerk sowohl für die Umsetzung kooperativer Projekte als auch zur Informationsweitergabe genutzt wird (vgl. IP1, 2024, Pos. 46; IP0, 2024, Pos. 58). Dabei ist ein Zusammenspiel von formellen Strukturen - meist durch die Naturparke angestoßen - und informellen, eigenverantwortlich initiierten Kooperationen zu beobachten (vgl. IP7, 2024, Pos. 32; IP1, 2024, Pos. 32). Faktoren wie bereits realisierte gemeinsame Vorhaben, geografische Nähe sowie thematische Schnittmengen wirken sich demnach auf die Intensität der Zusammenarbeit aus (vgl. IP7, 2024, Pos. 44; IP1, 2024, Pos. 56).

Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist schließlich die hohe Bedeutung, die der Qualität der Kommunikation beigemessen wird. Kommunikation auf Augenhöhe gilt laut

den Befragten als essenziell für tragfähige Beziehungen - verbunden mit sozialen Kompetenzen wie Respekt, Klarheit und Offenheit (vgl. IP6, 2025, Pos. 6; IP0, 2025, Pos. 8). Erfolgreiche Netzwerkarbeit, so der Tenor vieler Aussagen, erfordert eine sensible Balance zwischen diplomatischem Geschick und strategischer Zielorientierung, um individuelle Bedürfnisse ebenso wie gemeinsame Ziele angemessen in Einklang zu bringen (vgl. IP6, 2025, Pos. 6).

Kommunikation

Innerhalb der Naturpark-Partnernetzwerke kommt der Kommunikation eine zentrale Rolle zu - sowohl im Hinblick auf den internen Informationsaustausch als auch hinsichtlich der externen Darstellung. Wie aus den Interviews deutlich wird, verstehen die Befragten Kommunikation als essenzielles Instrument zur Koordination, zur Vermittlung gemeinsamer Zielsetzungen und zur Förderung von Identifikation mit dem Netzwerk (vgl. IP6, 2024, Pos. 25). Dabei dominieren auf der internen Ebene klassische Kommunikationswege wie persönliche Treffen, E-Mail-Verkehr und telefonische Absprachen (vgl. IP6, 2024, Pos. 60; IP7, 2024, Pos. 46). Insbesondere Netzwerktreffen werden von den Interviewten als bedeutsame Foren wahrgenommen, in denen sowohl formeller Austausch als auch spontane, informelle Gespräche Raum finden (vgl. IP3, 2024, Pos. 40).

Gleichzeitig zeigt sich, dass digitale Formate zunehmend Einzug in die Netzwerkarbeit halten, wenngleich ihre Nutzung je nach Region und Netzwerk unterschiedlich intensiv ausfällt. Während einige Partnernetzwerke bereits auf strukturierte digitale Plattformen zurückgreifen, beschränkt sich der Einsatz in anderen Fällen auf einfache Anwendungen wie E-Mail oder ergänzende Messenger-Dienste (vgl. IP7, 2024, Pos. 24; IP2, 2024, Pos. 30, IP0, 2024, Pos. 56). Dabei zeigen sich ambivalente Einschätzungen: Einerseits wird der Ausbau digitaler Angebote positiv bewertet - etwa im Hinblick auf ihre Flexibilität oder Erreichbarkeit. Andererseits betonen zahlreiche Stimmen die weiterhin zentrale Bedeutung persönlicher Begegnungen für den Aufbau von Vertrauen und Beziehungsqualität (vgl. IP3, 2024, Pos. 34, Pos. 36).

Vor diesem Hintergrund ergibt sich aus Sicht der Befragten ein klarer Handlungsbedarf: Künftige Kommunikationsstrategien sollten in der Lage sein, analoge und digitale Formate intelligent zu kombinieren und auf die unterschiedlichen Bedarfe innerhalb der Partnerstruktur abzustimmen. Dies umfasst auch die gezielte Steuerung von Informationsflüssen, um Überfrachtung zu vermeiden und gleichzeitig sicherzustellen, dass relevante Inhalte zielgerichtet kommuniziert werden (vgl. IP3, 2024, Pos. 40).

Über die interne Kommunikation hinaus spielt auch die externe Darstellung eine wichtige Rolle für die Wirkung und Wahrnehmung der Netzwerke. Laut den Interviews setzen

viele Naturparke auf ein breites Spektrum öffentlichkeitswirksamer Maßnahmen - darunter klassische Pressearbeit, Social Media oder Veranstaltungen mit starker Außenwirkung -, um die Sichtbarkeit des Netzwerks in der Region zu erhöhen (vgl. IP0 2024, Pos. 18). Diese Maßnahmen tragen nicht nur zur Positionierung des Naturparks bei, sondern eröffnen auch den Partnerbetrieben neue Möglichkeiten zur Darstellung ihrer Angebote und Leistungen. So stärkt die externe Kommunikation nicht zuletzt auch deren öffentliche Präsenz und gesellschaftliche Verankerung (vgl. IP0, 2024, Pos. 26; IP1, 2024, Pos. 58).

Netzwerkstruktur und Organisation

Die koordinierende Verantwortung innerhalb der Naturpark-Partnernetzwerke liegt in der Regel bei den jeweiligen Naturparks selbst. Ihre Aufgaben reichen dabei von der Organisation und strategischen Planung über die Moderation bis hin zur Qualitätssicherung (vgl. IP0, 2024, Pos. 24; IP6, 2024, Pos. 27; IP1, 2024, Pos. 28). Während strategische Entscheidungen häufig im Rahmen gemeinsamer Treffen getroffen werden, verbleiben operative Aufgaben zumeist bei den Naturparks (vgl. IP6, 2024, Pos. 76; IP0, 2024, Pos. 24). Diese Konstellation spiegelt sich häufig in einer sternförmigen Netzwerkstruktur wider: Der Naturpark bildet das zentrale Bindeglied, während direkte Verbindungen zwischen den Partnerbetrieben vergleichsweise seltener bestehen (vgl. IP0, 2024, Pos. 16).

Oggleich diese zentrale Rolle vielfach als effizient beschrieben wird, steht sie zugleich im Spannungsverhältnis zur angestrebten Eigenverantwortung der Netzwerkpartner. Einige Naturparke versuchen diesem Anspruch gerecht zu werden, indem sie beispielsweise Arbeitsgruppen einrichten oder Verantwortung schrittweise an die Partnerbetriebe delegieren (vgl. IP7, 2024, Pos. 32, IP6, 2024, Pos. 44). Damit verbunden ist das Ziel, selbsttragende Netzwerke zu etablieren, in denen auch horizontale Beziehungen, also direkte Kooperationsbeziehungen zwischen den Partnern, gestärkt werden (vgl. IP0, 2024, Pos. 90).

Die Zusammensetzung der Netzwerke variiert je nach konzeptioneller Ausrichtung: Während einige Naturparke auf bestimmte Branchen fokussieren, setzen andere auf eine möglichst breite sektorale Vielfalt (vgl. IP2, 2024, Pos. 22; IP7, 2024, Pos. 20). Diese Heterogenität wird grundsätzlich als Stärke gewertet, erfordert jedoch eine sorgfältige Abstimmung divergierender Interessen und Bedürfnisse (vgl. IP4, 2024, Pos. 24; IP1, 2024, Pos. 50).

Mit wachsender Netzwerkgröße steigen zugleich die organisatorischen Anforderungen - insbesondere im Hinblick auf Kommunikation, Qualitätssicherung und die individuelle Betreuung der Partner (vgl. IP6, 2025, Pos. 12; IP3, 2024, Pos. 108). Während sich

einige Netzwerke noch im Aufbau befinden, diskutieren andere bereits über mögliche Obergrenzen für die Mitgliederzahl, um Qualität und Steuerbarkeit weiterhin gewährleisten zu können (vgl. IP0, 2024, Pos. 78; IP2, 2024, Pos. 78; IP6, 2024, Pos. 90).

Ein zentrales Strukturelement besteht in der gezielten Auswahl und Ansprache potenzieller Partnerbetriebe. Die empirischen Ergebnisse zeigen, dass diese Auswahl keineswegs dem Zufall überlassen wird. Vielmehr basiert sie auf strategischen Überlegungen, persönlichen Kontakten sowie formalisierten Verfahren (vgl. IP0 2024, Pos. 78, 82; IP2, 2024, Pos. 28, 78). Wesentlich ist dabei, dass neue Partner sowohl zur Grundhaltung und Philosophie des Naturparks passen als auch Bereitschaft zur aktiven Mitgestaltung und Kooperationsfähigkeit mitbringen (vgl. IP3, 2024: Pos. 106, 110; IP6, 2024: Pos. 25, 30).

In der Regel erfolgt die Kontaktaufnahme durch die Naturparke, wobei dem persönlichen Erstgespräch eine zentrale Rolle zukommt. Ziel ist es, einen unmittelbaren Eindruck von der Haltung, den betrieblichen Strukturen und der Arbeitsweise des möglichen Partners zu gewinnen (vgl. IP2, 2024, Pos. 28; IP7, 2024, Pos. 20-21). Neben diesen subjektiven Einschätzungen kommen häufig auch strukturierte Kriterienkataloge zum Einsatz, die eine objektivierte Grundlage für die Entscheidung über die Aufnahme bieten (vgl. IP0, 2025, Pos. 56; IP6, 2025, Pos. 35). In vielen Fällen ist die Integration neuer Partner an ein standardisiertes Zertifizierungsverfahren geknüpft. Dieses wird auf Empfehlung des VDN durch ein eigens eingerichtetes Gremium begleitet, dem regionale Institutionen, Tourismusvertretungen oder Behördenvertreter angehören. Die Bewertung erfolgt auf Basis definierter Qualitätsstandards (vgl. IP2, 2024, Pos. 38; IP6 2024, Pos. 38; IP7, 2024, Pos. 32). In Einzelfällen wurde bewusst auf ein solches Gremium verzichtet, um schlankere Entscheidungsprozesse zu ermöglichen - ein Vorgehen, das jedoch innerhalb der Netzwerke nicht unumstritten ist (vgl. IP0, 2024, Pos. 42, IP1, 2024, Pos. 28).

Parallel zur strukturellen Verankerung formaler Auswahlprozesse ist ein breites Spektrum an Partizipationsformaten erkennbar, mit denen Partnerbetriebe aktiv in Netzwerkentscheidungen eingebunden werden. Während grundlegende Steuerungsentscheidungen häufig durch die koordinierenden Naturparke getroffen werden, erfolgt bei strategischen und inhaltlichen Fragen eine zunehmend partizipative Rückkopplung - etwa über Netzwerktreffen oder gezielte Befragungen (vgl. IP0, 2024, Pos. 72; IP2 2024, Pos. 54; IP7, 2024, Pos. 58). In den Interviews wird wiederholt das Ideal eines gemeinsam getragenen Netzwerks betont, in dem Entscheidungen über neue Partner, Inhalte oder Maßnahmen möglichst konsensorientiert getroffen werden (vgl. IP3 2024, Pos. 74).

Zur Qualitätssicherung orientieren sich die Naturparke an den Rahmenvorgaben des Verbandes Deutscher Naturparke. Diese liefern standardisierte Kriterien für die

Ausgestaltung und Bewertung der Partnernetzwerke und tragen zugleich zur konzeptionellen Orientierung bei (vgl. IP4, 2024, Pos. 14).

Werte und strategische Ziele

Die Partnernetzwerke der Naturparke orientieren sich an übergeordneten Zielsetzungen, die im Sinne einer nachhaltigen Regionalentwicklung formuliert sind. Im Zentrum stehen dabei der Schutz und die Pflege der Kulturlandschaft, der Erhalt der biologischen Vielfalt sowie eine umweltverträgliche Landnutzung und nachhaltiges Wirtschaften. Getragen werden diese Ziele durch ein gemeinsames Wertefundament, das Nachhaltigkeit, Regionalität, Qualität und Kooperation umfasst. Wie bereits in den vorherigen Abschnitten deutlich wurde, gelten Vertrauen und gegenseitige Verlässlichkeit als zentrale Voraussetzungen für langfristige Zusammenarbeit (vgl. IP8, 2024, Pos. 34). Auch die Identifikation mit dem Naturpark und seinen Leitlinien wird als bedeutsamer Faktor für eine aktive Beteiligung der Partner hervorgehoben (vgl. IP6, 2024, Pos. 25). Netzwerke, in denen Werte klar kommuniziert und konsequent vermittelt werden, berichten laut Aussagen der Befragten über eine stärkere Partnerbindung sowie eine höhere Engagementbereitschaft (vgl. IP3, 2024, Pos. 113).

In den Interviews wird zudem eine große Bandbreite unterschiedlicher Motivlagen der beteiligten Partnerbetriebe sichtbar. Während einige Akteure die ideellen Zielsetzungen des Naturparks aktiv mittragen und sich bewusst in deren Umsetzung einbringen, verfolgen andere primär wirtschaftliche Interessen (vgl. IP3, 2024, Pos. 28). Entsprechend divergiert auch der wahrgenommene Mehrwert des Netzwerks: Für die einen steht der strategische Austausch im Vordergrund, für die anderen ergeben sich vor allem ökonomische Vorteile, etwa durch erhöhte Sichtbarkeit oder neue Absatzkanäle (vgl. IP3, 2024, Pos. 26; 2024: Pos. 26). Diese Spannweite an Erwartungen stellt aus Sicht der Interviewten eine zentrale Herausforderung für die Netzwerkarbeit dar - insbesondere in Hinblick auf die Kommunikation des kollektiven Nutzens und die Formulierung gemeinsamer Zielhorizonte (vgl. IP7, 2024, Pos. 24; IP3, 2024, Pos. 98).

Für die strategische Weiterentwicklung der Netzwerke erscheint daher nicht die Anzahl der beteiligten Partner entscheidend, sondern die qualitative Intensität der Zusammenarbeit (vgl. IP6, 2024, Pos. 90; IP4, 2024, Pos. 35). Mehrere Interviewpartner betonen die Bedeutung einer kontinuierlichen Reflexion und Anpassung der strategischen Zielsetzungen, um einerseits die Anschlussfähigkeit für die Partner zu wahren und andererseits langfristig auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren zu können (vgl. IP4, 2024, Pos. 39; IP7, 2024, Pos. 70). In Netzwerken, in denen die strategischen Ziele regelmäßig überprüft und transparent kommuniziert werden, zeigt sich laut Aussagen

eine stärkere Identifikation der Partner sowie eine stabilere Zusammenarbeit (vgl. IP4, 2024, Pos. 14; IP2, 2024, Pos. 66).

Gleichzeitig weisen die Daten auf ein strukturelles Defizit hin: Es fehlt bislang an systematischen Verfahren zur Bewertung der Netzwerkwirksamkeit. Zwar bieten die Qualitätskriterien des VDN einen grundlegenden Orientierungsrahmen, doch mangelt es an klaren Indikatoren zur konkreten Zielmessung (vgl. IP2, 2024, Pos. 64). Für eine zukunftsfähige Entwicklung fordern die Befragten daher eine strategische Ausrichtung, die über bloße Selbsterhaltung hinausgeht und einen erkennbaren Mehrwert für sowohl die Akteure als auch die Region schafft (vgl. IP4, 2024, Pos. 10). Als Schlüsselfaktor für langfristige Stabilität gilt in diesem Zusammenhang die Wahrnehmung des Netzwerks als glaubwürdige und identitätsstiftende Marke (vgl. IPO, 2024, Pos. 76, 90).

Rahmenbedingungen und Herausforderungen

Die Untersuchung zeigt deutlich, dass sowohl interne als auch externe Rahmenbedingungen einen maßgeblichen Einfluss auf die Ausgestaltung von Netzwerkstrukturen und -prozessen in den Naturpark-Partnernetzwerken ausüben. Eine der zentralen Herausforderungen, die in nahezu allen Interviews thematisiert wird, betrifft die unzureichende Ausstattung mit personellen, finanziellen und insbesondere zeitlichen Ressourcen. Die damit verbundene Netzwerkkoordination ist mit erheblichem Aufwand verbunden - etwa im Hinblick auf die kontinuierliche Betreuung der Partner, die Organisation von Netzwerktreffen oder die strategische Weiterentwicklung der Zusammenarbeit. In vielen Fällen stoßen diese Anforderungen angesichts begrenzter Kapazitäten an ihre Grenzen (vgl. IP1, 2024, Pos. 70, IP2, 2024, Pos. 86). Trotz der hohen strategischen Bedeutung der Netzwerke genießt deren institutionelle Absicherung nicht überall Priorität, was bei den Befragten zu Forderungen nach langfristigen Strategien für eine effizientere Ressourcennutzung führt (vgl. IP6, 2025, Pos. 14; IP1, 2024, Pos. 70).

Ergänzend zu dieser Ressourcenproblematik treten strukturelle Fragen in den Fokus. Während in einigen Netzwerken operative und strategische Aufgaben in der Hand der Naturparke verbleiben, verfolgen andere eine schrittweise Delegation von Verantwortung an die Partner, um deren Eigenverantwortung und Mitgestaltung zu fördern (vgl. IP4, 2025, Pos. 10; IP6, 2024, Pos. 80). Ob und in welchem Maße eine stärkere Dezentralisierung sinnvoll und praktikabel ist, bleibt aus Sicht der Interviewten offen und bedarf weiterer Reflexion.

Die Zusammensetzung der Netzwerke stellt ein weiteres Spannungsfeld dar. Die befragten Akteure verweisen auf die hohe Heterogenität hinsichtlich wirtschaftlicher Zielsetzungen, regionaler Einbindung und thematischer Schwerpunkte - eine Vielschichtigkeit, die

einerseits Innovationspotenzial birgt, andererseits aber auch Koordination und Entscheidungsfindung erschwert (vgl. IP7, 2024, Pos. 24; IP2, 2024, Pos. 52). Unterschiede in den individuellen Erwartungshaltungen - vom Wunsch nach wirtschaftlichen Vorteilen bis hin zur wertebasierten Orientierung an Natur- und Umweltschutz - unterstreichen die Notwendigkeit einer gezielten Interessensabstimmung sowie einer klaren, transparenten Kommunikation (vgl. IP4, 2024, Pos. 37).

Darüber hinaus wirken sich externe Entwicklungen, insbesondere im Bereich der Digitalisierung, zunehmend auf die Netzwerkarbeit aus. Zwar erkennen viele Befragte das Potenzial digitaler Tools zur Unterstützung von Austauschprozessen und organisatorischen Abläufen, doch bestehen deutliche Unterschiede in der tatsächlichen Nutzung und in der digitalen Kompetenz innerhalb der Netzwerke (vgl. IP7, 2024, Pos. 66; IP3, 2024, Pos. 40). Der Einsatz digitaler Kommunikation ist bislang begrenzt - viele Partner greifen weiterhin auf klassische Kanäle zurück -, obwohl digitale Lösungen insbesondere für die effiziente Abstimmung und flexible Organisation als zukunftssträchtig gelten (vgl. IP3, 2024, Pos. 34).

Mit dem Wachstum der Netzwerke steigt zudem der Aufwand für individuelle Betreuung, interne Kommunikation und Qualitätssicherung signifikant an. In diesem Zusammenhang diskutieren einige Naturparke über die Einführung einer Mitgliederobergrenze, um die Betreuungsqualität auch langfristig gewährleisten zu können (vgl. IP3, 2024, Pos. 108; IP6 2025:, Pos. 14).

Die Notwendigkeit einer langfristig angelegten strategischen Planung wird auch mit Blick auf die institutionelle Verankerung deutlich. Stabile finanzielle Rahmenbedingungen und qualifiziertes Personal werden in diesem Zusammenhang als wesentliche Grundpfeiler für Kontinuität, Expertise und Resilienz benannt (vgl. IP6, 2024, Pos. 54; IP6, 2025, Pos. 48).

Insgesamt macht die Analyse das komplexe Zusammenspiel verschiedener Einflussfaktoren deutlich, wobei sich insbesondere die Ressourcenknappheit als durchgängiges Hemmnis für die Entwicklung und Verstetigung der Netzwerke erweist. Der hohe Koordinationsaufwand trifft auf begrenzte Kapazitäten - eine Problematik, die insbesondere kleinere Betriebe betrifft, die nur begrenzt in der Lage sind, neben dem Tagesgeschäft aktive Netzwerkarbeit zu leisten (vgl. IP6, 2025, Pos. 50; IP2, 2024, Pos. 86). Vor allem kleinere Betriebe haben Schwierigkeiten, neben dem Tagesgeschäft aktive Netzwerkarbeit zu leisten (vgl. IP2, 2024, Pos. 30).

Weiterentwicklung und Innovationen

Die Perspektiven zur Weiterentwicklung der Naturpark-Partnernetzwerke nehmen in den Interviews breiten Raum ein. Dabei rücken insbesondere die Themen Digitalisierung, innovative Veranstaltungsformate und die stärkere Zusammenarbeit mit externen Akteuren in den Mittelpunkt. In der praktischen Umsetzung zeigt sich dabei ein differenziertes Bild: Einige Netzwerke setzen zunehmend auf digitale Plattformen zur internen Abstimmung und Prozessoptimierung, während andere vorrangig neue Formate für Wissensaustausch und Vernetzung erproben (vgl. IP7, 2024, Pos. 66; IP7, 2024, Pos. 72).

Im Hinblick auf langfristige Entwicklungsstrategien treten unterschiedliche Haltungen zutage. Während in den Interviews der Wunsch nach einer stärkeren Dezentralisierung und Mitverantwortung der Partnerbetriebe geäußert wird, besteht zugleich ein breiter Konsens darüber, dass der Naturpark auch langfristig eine koordinierende und unterstützende Rolle übernehmen muss. Die Partner sehen den Naturpark weiterhin als zentrale Anlaufstelle, Moderator und strategischen Impulsgeber – auch wenn eine zunehmende Eigenverantwortung der Partner als wünschenswerte Entwicklung betrachtet wird. Die Rolle der Naturparke wird als essenziell erachtet, um die Netzwerkstrukturen zu stabilisieren und den Prozess der Weiterentwicklung zielgerichtet zu unterstützen (vgl. IP4, 2024, Pos. 20). In diesem Kontext wird auch die gezielte Einbindung der Partner in organisatorische Aufgaben als strategisch relevante Maßnahme zur Stärkung von Verantwortung und Eigeninitiative hervorgehoben (vgl. IP7, 2024, Pos. 32; IP6, 2024, Pos. 44). Ein zentrales Innovationspotenzial liegt nach Ansicht vieler Befragter in der Weiterentwicklung interner Austauschformate. Auch gezielte Schulungen für Partnerbetriebe werden als hilfreiche Ergänzung gesehen, um Wissenstransfer zu fördern und professionelle Standards weiterzuentwickeln. Zusätzlich erfahren bundesweite Austauschformate für die Naturparke, etwa durch den VDN, hohe Wertschätzung - sie gelten als Instrumente zur überregionalen Vernetzung und kollektiven Weiterentwicklung (vgl. IP2, 2024, Pos. 92). Gleichwohl wird betont, dass die Akzeptanz digitaler Formate innerhalb der Netzwerke stark variiert, was deren einheitliche Implementierung erschwert (vgl. IP3, 2024, Pos. 34, Pos. 36).

Vor allem in Bezug auf die zukünftige Netzwerkentwicklung werden digitale Lösungen von einigen Interviewpartnern als wichtig angesehen. Dies gilt nicht nur für die interne Abstimmung und den administrativen Austausch, sondern auch für Öffentlichkeitsarbeit und die Kommunikation mit Partnern (vgl. IP4, 2025, Pos. 36).

Die empirischen Ergebnisse bieten einen differenzierten Überblick über die aktuellen Strukturen und Abläufe innerhalb der Naturpark-Partnernetzwerke. Sie zeigen, wie

zentrale Elemente wie Kommunikation, Kooperation, Organisation und Zielorientierung im Netzwerkalldag ausgestaltet sind und welche Rolle Rahmenbedingungen sowie individuelle Beteiligungsformen dabei spielen. Diese Darstellung bildet die Grundlage für die anschließende konzeptionelle Weiterarbeit und die Entwicklung eines praxisorientierten Handlungskonzepts.

4.2 Entwicklung empirisch fundierter Kernhypothesen

Die im vorhergehenden Abschnitt dargestellten Ergebnisse bieten einen vielschichtigen Einblick in die Struktur und Arbeitsweise der Naturpark-Partnernetzwerke. Sie betreffen sowohl organisatorische Rahmenbedingungen - etwa Zuständigkeiten, Ressourcenausstattung und Koordinationsmechanismen - als auch zentrale Prozesse der Zusammenarbeit wie Kommunikation, Vertrauen, Werteorientierung und Beteiligung. Um die Vielzahl dieser empirischen Beobachtungen systematisch zu ordnen und zentrale Zusammenhänge herauszuarbeiten, wurden auf Grundlage der codierbasierten Auswertung zehn Kernhypothesen formuliert. Diese verdichten die Einzelergebnisse zu thematischen Clustern und schaffen einen strukturierten Rahmen, um die Netzwerke in ihrer Funktionsweise und Entwicklungsperspektive analytisch greifbar zu machen (vgl. Mey & Mruck, 2010, S. 614-626). Die Hypothesen sind nicht als abstrakte Theoriemodelle zu verstehen, sondern als verdichtete Beschreibungen empirischer Muster. Sie spiegeln zentrale Einflussfaktoren für Netzwerkstabilität, Kooperationsqualität und strategische Steuerung wider und leisten zugleich einen Beitrag zur theoretischen Weiterentwicklung der Netzwerkanalyse. Die nachfolgende Übersicht stellt die zehn Kernhypothesen vor.

KH1 (vertrauen und Wertschätzung): Vertrauen, persönliche Nähe und Wertschätzung sowie eine starke Identifikation mit dem Naturpark bilden die Grundlage für stabile Beziehungen im Partnernetzwerk. Sie fördern nicht nur die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren, sondern stärken auch das Bewusstsein der Bevölkerung für den Naturpark, das Engagement für dessen Ziele und die regionale Verbundenheit.

KH2 (Kommunikation und interne Zusammenarbeit): Eine klare, transparente und auf die Partner abgestimmte Kommunikationsstrategie, die regelmäßigen Austausch, persönliche Interaktionen und klare Arbeitsprozesse umfasst, stärkt Vertrauen, Akzeptanz der Partner, fördert die Bindung sowie die aktive Teilnahme und unterstützt eine effektive und partnerschaftliche Zusammenarbeit im Netzwerk. Die gezielte Nutzung verschiedener Kommunikationskanäle optimiert den Informationsfluss und erhöht die organisatorische Effizienz.

KH3 (Strategische Zusammenarbeit und Vernetzung): Eine enge, wertschätzende und strategisch koordinierte Zusammenarbeit zwischen den Partnern fördert die Qualität, Stabilität und langfristige Entwicklung des Netzwerks. Die gezielte Auswahl nachhaltiger und engagierter Partner sowie der Austausch von Wissen und Erfahrungen ermöglichen innovative Ansätze und schaffen wirtschaftliche und ideelle Synergien.

KH4 (Ressourcenverfügbarkeit und -management): Die Verfügbarkeit und gezielte Nutzung finanzieller, personeller und organisatorischer Ressourcen ist essenziell für die Stabilität, Weiterentwicklung und nachhaltige Funktionsfähigkeit des Netzwerks. Ein strategisches Ressourcenmanagement erleichtert die Koordination von Partneraktivitäten, verbessert die Effizienz organisatorischer Abläufe und ermöglicht eine langfristige Anpassung an zukünftige Herausforderungen.

KH5 (Rolle des VDN und der Naturparke): Die bundesweite Unterstützung der Naturparke durch den VDN und insbesondere die koordinierende und steuernde Rolle der Naturparke sind entscheidende Faktoren für die Entwicklung und Stabilität der Partnernetzwerke. Naturparke agieren dabei als Moderatoren, die Kooperationen zwischen den Partnern fördern, Synergien schaffen und nachhaltige Entwicklungen ermöglichen.

KH6 (Flexibilität und Anpassungsfähigkeit): Netzwerke benötigen flexible und anpassungsfähige Strukturen, um eine effektive Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Akteuren zu ermöglichen. Durch maßgeschneiderte Beteiligungsformate und ein adaptives Netzwerkmanagement können innovative Ansätze gefördert und langfristige Netzwerkstabilität gesichert werden.

KH7 (Öffentlichkeitsarbeit und Sichtbarkeit): Gezielte und effektive Öffentlichkeitsarbeit sowie die Steigerung der Sichtbarkeit von Naturpark und Partnerbetrieben stärken die öffentliche Wahrnehmung und erhöhen die Attraktivität des Netzwerks. Dies fördert das Bewusstsein für Regionalität und Nachhaltigkeit und leistet sowohl einen Beitrag zur wirtschaftlichen Entwicklung der Partner als auch zur nachhaltigen Entwicklung der Region.

KH8 (Netzwerkstruktur und Steuerung): Das Gleichgewicht zwischen zentraler Steuerung und dezentraler Eigenverantwortung bestimmt maßgeblich die langfristige Stabilität und erfolgreiche Weiterentwicklung des Netzwerks. Eine ausgewogene Governance-Struktur fördert die Eigenverantwortung der Partner, während zentrale Steuerungsmechanismen für Effizienz und Zielorientierung sorgen.

KH9 (Werteorientierte Zusammenarbeit und Nachhaltigkeit): Eine werteorientierte Zusammenarbeit, die auf Vertrauen, Nachhaltigkeit, regionaler Identität und gemeinsamer Verantwortung basiert, stärkt den Zusammenhalt und die Glaubwürdigkeit des Netzwerks. Dies bildet die Grundlage für langfristige Partnerschaften und nachhaltige Entwicklungen in der Region.

KH10 (Synergien und wirtschaftliche Effekte): Die Vernetzung von Partnerbetrieben fördert wirtschaftliche Synergien, stärkt regionale Wertschöpfungsketten und trägt zur nachhaltigen Entwicklung des Netzwerks bei. Durch eine gezielte Kooperation und den Austausch von Wissen und Ressourcen entstehen langfristige wirtschaftliche Vorteile und Innovationskraft.

Diese zehn Kernhypothesen bilden die Grundlage für die anschließende theoretische Analyse in Kapitel 5.1. Dort werden die empirisch gewonnenen Erkenntnisse vor dem Hintergrund der Netzwerkforschung, des Netzwerkmanagements, kommunikationstheoretischer Ansätze nach Habermas sowie der Resonanztheorie nach Rosa reflektiert, kontextualisiert und vertiefend untersucht. Eine nachvollziehbare Darstellung der Herleitung und Systematisierung der Hypothesen findet sich im Anhang dieser Arbeit (vgl. Anhang 4, 5).

5. Theoriegestützte Optimierung der Netzwerkstrukturen und -prozesse

5.1 Theoretische Analyse und Identifikation von Optimierungspotenzialen

Ein ganzheitliches Verständnis der Naturpark-Partnernetzwerke erfordert eine multiperspektivische Analyse unter Einbezug verschiedener theoretischer Ansätze. In diesem Kapitel werden die empirischen Befunde mithilfe zentraler Konzepte der Netzwerkforschung, des Netzwerkmanagements sowie der Theorien von Jürgen Habermas und Hartmut Rosa reflektiert. Diese theoretische Vielfalt ermöglicht ein vertieftes Verständnis von Funktionsweisen, Steuerung und kommunikativen Prozessen in den Netzwerken. Die vorliegende Arbeit fokussiert sich auf das Netzwerkmanagement innerhalb der Naturpark-Partnernetzwerke und die daraus ableitbaren Optimierungsmöglichkeiten. Externe Rahmenbedingungen - etwa die institutionelle Ressourcenausstattung der Naturparke, politische Steuerungsstrukturen oder förderrechtliche Vorgaben - werden als relevante Einflussfaktoren anerkannt, jedoch nicht vertiefend analysiert. Die entwickelten Maßnahmen beziehen sich ausschließlich auf Gestaltungsoptionen, die im bestehenden institutionellen Rahmen durch das Netzwerkmanagement selbst beeinflussbar sind.

5.1.1 Analyse aus der Perspektive von Netzwerkmanagement und -forschung

Die vorangegangenen Kapitel zeigen, dass Naturpark-Partnernetzwerke durch vielfältige Beziehungen, Kommunikationsformen und Kooperationsmuster geprägt sind. Die Netzwerkforschung stellt hierfür einen geeigneten Analyserahmen dar: Sie fokussiert Strukturmerkmale, Steuerungslogiken und Dynamiken kooperativer Gefüge und ermöglicht es, über individuelle Erfahrungen hinaus grundlegende Muster und Funktionsweisen zu identifizieren. Im Zentrum stehen dabei Fragen nach der Koordination heterogener Akteurskonstellationen, den tragenden Strukturen der Zusammenarbeit sowie den Bedingungen für Stabilität und Entwicklung. Zentrale Konzepte der Netzwerkforschung und des Netzwerkmanagements werden im Folgenden mit den empirischen Interviewbefunden systematisch verknüpft.

Die Partnernetzwerke der Naturparke sind geprägt von einer großen Heterogenität ihrer Akteurslandschaft. In den untersuchten Fällen finden sich typischerweise Betriebe aus verschiedenen Branchen - darunter Gastronomie, Beherbergungsbetriebe, landwirtschaftliche Erzeuger, Handwerksunternehmen sowie Bildungs- und Freizeiteinrichtungen (u.a. IP1, 2024, Pos. 12; IP6, 2024, Pos. 18). Diese strukturelle Vielfalt stellt besondere Anforderungen an die Koordination und Governance im Netzwerk. Im theoretischen Bezugsrahmen der Netzwerkforschung lassen sich diese Konstellationen als interorganisationale Netzwerke fassen. Sie sind gekennzeichnet durch Kooperationen zwischen rechtlich unabhängigen Organisationen und basieren auf spezifischen, oft dezentralen Steuerungsmechanismen (vgl. Schubert, 2008, S. 40-44).

Zentrale theoretische Impulse für das Verständnis von Netzwerkstrukturen liefern Granovetters Konzept starker und schwacher Beziehungen, Burts Theorie struktureller Löcher sowie Bourdieus Verständnis von Sozialkapital. Die Struktur eines Netzwerks beeinflusst maßgeblich dessen Entwicklung und Kooperationsverhalten. Auf Basis der Unterscheidung zwischen **starken und schwachen Beziehungen** nach Granovetter und deren Weiterführung bei Avenarius (vgl. Avenarius, 2024, S. 6-8) lässt sich ableiten, dass gerade schwächere Beziehungen den Zugang zu neuen Informationen, externen Ressourcen und Innovationsimpulsen ermöglichen.

In den untersuchten Naturpark-Partnernetzwerken zeigen sich starke Bindungen insbesondere zwischen dem Naturpark und langjährigen Partnern sowie zwischen Betrieben mit ähnlichen Angeboten oder räumlicher Nähe (vgl. IP1, 2024, Pos. 56; IP0, 2025, Pos. 16). Schwächere Verbindungen bestehen dagegen häufiger zwischen Partnern unterschiedlicher Branchen oder zwischen neuen und etablierten Akteuren (vgl. IP7, 2024, Pos. 44; IP2, 2024, Pos. 44). Die Koexistenz beider Beziehungstypen erweist sich als zentraler Erfolgsfaktor: Starke Beziehungen sichern Vertrauen und Stabilität (vgl. IP0, 2025, Pos. 16), schwache Verbindungen erweitern den Zugang zu Wissen und

Kooperationen über bestehende Grenzen hinweg (vgl. IP3, 2024, Pos. 42). Gerade im Hinblick auf die heterogene Partnerstruktur wird deutlich, wie wichtig es ist, beide Beziehungstypen strategisch zu nutzen (vgl. Scheidegger, 2023, S. 3-5; IP2, 2024, Pos. 44). Problematisch erscheint jedoch, dass schwache Bindungen ohne gezielte Unterstützung durch die Naturparke häufig nicht aktiviert werden (vgl. IP3, 2024, Pos. 14), was auf ein bislang ungenutztes Potenzial für Netzwerkdynamik und Kooperationsdichte hinweist. Eine zentrale Rolle nehmen die Naturparke selbst ein, indem sie als verbindende Instanzen agieren. Die Interviews zeigen, dass sie häufig als Brückenbauer zwischen Akteuren fungieren, insbesondere dort, wo zwischen Partnern verschiedener Branchen keine etablierten Kooperationsstrukturen bestehen (vgl. IP4, 2025, Pos. 10; IP0, 2025, Pos. 38; IP3, 2024, Pos. 12, 14). Ohne diese koordinierende Funktion würden viele übergreifende Verbindungen nicht entstehen - es bestünden **strukturelle Löcher** im Sinne Burts. Die damit verbundenen strategischen Vorteile wie der Zugang zu Informationen und Kooperationschancen wurden von Scheidegger (vgl. Burt, 1992, S. 25-30; vgl. Scheidegger, 2023, S. 2-3) auf organisationaler Ebene konkretisiert. Im Unterschied zu Burts primär wettbewerbsorientierter Perspektive wird diese Rolle jedoch im Sinne des Gemeinwohls genutzt - zur Förderung regionaler Synergien und zur Unterstützung nachhaltiger Entwicklung. In ihrer Rolle als aktive Brückenbauer übernehmen Naturparke mehr als nur die Funktion der Informationsvermittlung: Sie schließen gezielt strukturelle Löcher im Netzwerk, indem sie neue, direkte Beziehungen zwischen bislang unverbundenen Akteuren ermöglichen (vgl. Scheidegger, 2023, S. 3). Damit verbunden ist die Perspektive auf eine potenzielle Transformation: Zentralisierte Steuerungsformen könnten sich durch zunehmende Eigenvernetzung der Partner schrittweise in dezentralere, stärker vermischte Netzwerkstrukturen überführen (vgl. IP0, 2024, Pos. 90, IP3, 2024, Pos. 12). **Diese Vermittlungsfunktion** lässt sich theoretisch als Ausgangspunkt für eine stärkere Eigenvernetzung innerhalb des Netzwerks interpretieren - im Sinne einer Entwicklung hin zu strategisch koordinierten und zugleich zunehmend selbstorganisierten Netzwerkstrukturen, wie sie in **Kernhypothese 3** thematisiert wird.

Soziales Kapital - verstanden als Geflecht aus Vertrauen, gemeinsamen Werten und gegenseitiger Unterstützung - stellt eine zentrale Ressource innerhalb der Netzwerke dar (vgl. Bourdieu, 1983, S. 183-198, vgl. Roth 2023, S. 2-4). In den Interviews werden Werte wie Nachhaltigkeit und regionale Identität als verbindende Elemente hervorgehoben (vgl. IP4, 2024, Pos. 12). Vertrauen und Beziehungsqualität hängen dabei eng mit der Häufigkeit persönlicher Kontakte sowie der Dauer der Netzwerkzugehörigkeit zusammen (vgl. IP7, 2024, Pos. 46; IP1, 2024, Pos. 24). Bemerkenswert ist, dass Sozialkapital in den untersuchten Netzwerken nicht nur individuell, sondern als kollektives Gut

mit regionalem Mehrwert entsteht (vgl. IP8, 2024, Pos. 18). Diese Zusammenhänge stehen im Einklang mit **Kernhypothese 1**, der zufolge Vertrauen, persönliche Nähe und geteilte Werte als Fundament für stabile Beziehungen im Partnernetzwerk wirken. Sie stärken nicht nur die Kooperationsbereitschaft der Akteure, sondern fördern auch die regionale Verankerung und das gemeinsame Engagement für die Ziele des Naturparks. Die empirischen Befunde bestätigen Bourdieus Verständnis von Sozialkapital als Ressourcennetzwerk (vgl. Bourdieu, 1983, S. 183-198; vgl. Roth, 2023, S. 3-6), erweitern es jedoch um eine normative Dimension: Vertrauen und Werte wie Nachhaltigkeit erscheinen nicht nur als Ergebnis bestehender Kooperation, sondern auch als Voraussetzung für ihren langfristigen Erfolg (vgl. IP6, 2024, Pos. 25; vgl. Roth, 2023, S. 10-11). Von allen Akteuren wird die kontinuierliche Entwicklung qualitativer Beziehungen als zentraler Erfolgsfaktor betont - unabhängig vom Reifegrad des Netzwerks. Statt reiner Wachstumsperspektiven stehen selektive Partneraufnahme und tragfähige Kooperationsbeziehungen im Vordergrund (vgl. IP6, 2025, Pos. 19-20). Diese wertebasierte Ausrichtung relativiert die klassische Unterscheidung zwischen Expansions- und Konsolidierungsphase und erweitert das theoretische Verständnis von Netzwerkentwicklung um eine kulturell-normative Komponente.

Während soziale Bindungen und Vertrauen die weichen Faktoren erfolgreicher Netzwerkzusammenarbeit beschreiben, bedarf es zugleich konkreter Steuerungsmechanismen, um stabile und lernfähige Netzwerkstrukturen institutionell zu verankern. Vor diesem Hintergrund rücken jene Managementfunktionen in den Fokus, die die Steuerungsstruktur der Naturpark-Partnernetzwerke prägen - insbesondere Selektions-, Regulations-, Allokations- und Evaluationsprozesse. Wie bereits in Kapitel 2.1 dargestellt, handelt es sich dabei um zentrale Koordinationsinstrumente, mit denen Netzwerke strategisch gestaltet und weiterentwickelt werden können (vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 6-8).

Die **Selektionsfunktion** - also die Entscheidung darüber, wer Teil des Netzwerks wird - liegt in den untersuchten Fällen primär bei den Naturparks selbst. Sie nehmen zunächst eine eigenständige Vorauswahl potenzieller Partnerbetriebe vor, bevor sie gezielt zur Zusammenarbeit eingeladen werden (u.a. IP0, 2025, Pos. 16; IP6, 2025, Pos. 18). Daran anschließend greifen standardisierte Kriterienkataloge des Verbands Deutscher Naturparke (VDN), die an regionale Besonderheiten angepasst werden können. In vielen Fällen wird dieser Prozess durch eigens eingerichtete Zertifizierungs- oder Auszeichnungsgremien begleitet, denen regionale Institutionen, Tourismusverbände oder Verwaltungsvertreter angehören. Diese Gremien bewerten die Partnervorschläge auf Grundlage definierter Qualitätskriterien und tragen zur Legitimation der Auswahlentscheidung bei (vgl.

vgl. IP0 2024, Pos. 78, 82; IP2, 2024, Pos. 28, 78). Dieses mehrstufige Verfahren erlaubt eine strategische Balance zwischen bundesweit einheitlichen Qualitätsstandards und regionaler Passfähigkeit - und folgt damit theoretischen Empfehlungen, die eine flexible Kombination aus Standardisierung und Kontextsensibilität als essenziell ansehen (vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 11-13).

Auch im Bereich der **Regulationsfunktion**, die sich auf die Entwicklung von Kooperationsregeln und Koordinationsmechanismen bezieht, zeigt sich die Verbindung formeller und informeller Strukturen deutlich (vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 5-6). In der Praxis äußert sich dies einerseits in formellen Instrumenten wie Kooperationsvereinbarungen, andererseits in informellen Normen und geteilten, die auf Vertrauensverhältnissen und gemeinsamen Überzeugungen basieren (vgl. IP0, 2025, Pos. 8). In der netzwerktheoretischen Forschung wird diese Verknüpfung als grundlegende Voraussetzung für tragfähige Kooperationsbeziehungen hervorgehoben, da sich formale Klarheit und informelle Bindung wechselseitig ergänzen (vgl. Schubert, 2008, S. 44-46).

Die **Allokationsfunktion**, die die Verteilung von Aufgaben, Ressourcen und Verantwortlichkeiten innerhalb des Netzwerks betrifft (vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 5-6), ist in den untersuchten Netzwerken unterschiedlich ausgeprägt. Während in manchen Fällen der Naturpark stärker steuernd auftritt, sind in anderen die Partner intensiver in Entscheidungs- und Abstimmungsprozesse eingebunden (u.a. IP4, 2025, Pos. 10; IP6, 2025, Pos. 52). Diese Varianz verweist auf das in der Netzwerkforschung beschriebene Spektrum flexibler Steuerungslogiken, die zwischen formeller Aufgabenverteilung und dialogischer Abstimmung balancieren können (vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 9). In den Interviews wird zudem deutlich, dass die Einbindung der Partner in operative Prozesse von den Befragten positiv bewertet wird - insbesondere im Hinblick auf Mitverantwortung und Engagement. Allerdings zeigt sich auch, dass die Allokation zeitlicher Ressourcen eine besondere Herausforderung darstellt: Sowohl auf Seiten der Naturparke als auch bei den Partnerbetrieben wird der Mangel an verfügbarer Zeit als begrenzender Faktor beschrieben - insbesondere für aktive Beteiligung, gemeinsame Projektentwicklung oder regelmäßige Teilnahme an Netzwerkaktivitäten (z. B. IP6, 2025, Pos. 14; IP1, 2024, Pos. 70).

Die vierte zentrale Netzwerkfunktion, die so genannte **Evaluationsfunktion**, betrifft die kontinuierliche Bewertung der Aktivitäten sowie die Sicherung von Qualität und Relevanz (vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 6-8). In den untersuchten Netzwerken erfolgt Evaluation bislang vor allem über die standardisierten Kriterienkataloge des VDN, die eine formelle Qualitätssicherung gewährleisten (vgl. IP4, 2024, Pos. 14). Darüber

hinausgehende Verfahren zur systematischen Bewertung von Wirksamkeit, Zielerreichung und Partnernutzen sind jedoch kaum entwickelt (vgl. IP4, 2024, Pos. 39)

Insgesamt greifen diese vier Managementfunktionen im Netzwerkallday eng ineinander: Die gezielte Partnerauswahl fördert Kohärenz im Eintrittsprozess, partizipative Formate stärken Mitverantwortung, und informelle Vertrauensstrukturen ergänzen formelle Vereinbarungen zu einem stabilen Kooperationsrahmen. Diese Beobachtungen stützen Kernhypothese 8, der zufolge vertrauensbasierte Beziehungen und informelle Normen zentrale Voraussetzungen für Kooperationsfähigkeit in komplexen Netzwerken darstellen.

Die zuvor beschriebenen Managementfunktionen münden in eine spezifische **Governance-Struktur**, die das Zusammenspiel zwischen zentraler Koordination und dezentraler Eigenverantwortung prägt. Obwohl Netzwerke grundsätzlich ohne zentrale Steuerungsinstanz auskommen, benötigen sie doch spezifische Koordinationsmechanismen, die sich von markt- oder hierarchiebasierten Modellen unterscheiden (vgl. Semlinger, 2010, S. 67). In der Praxis übernehmen Naturparke dabei zeitlich variabel oder dauerhaft koordinierende Aufgaben - etwa zur Sicherung gemeinsamer Standards, zur Moderation von Prozessen oder zur gezielten Initiierung von Austausch. Diese koordinative Rolle widerspricht nicht dem Grundprinzip horizontaler Netzwerkstrukturen, sondern kann vielmehr als Ausdruck funktionaler Differenzierung verstanden werden (vgl. Möltgen-Sicking & Winter, 2024, S. 15-17).

Einige Naturparke formulieren in diesem Zusammenhang das Ziel, ihre Netzwerke künftig stärker kollektiv gesteuert zu organisieren (vgl. IP0, 2025, Pos. 30). Diese Bestrebung kann im Sinne netzwerktheoretischer Überlegungen als Hinwendung zu multilateralen Entscheidungsprozessen interpretiert werden, bei denen Verantwortung und Steuerung auf mehrere Akteure verteilt sind. Netzwerke basieren auf der Idee horizontaler Strukturen, interdependenter Autonomie sowie der gemeinsamen Aushandlung von Zielen und Verfahren (vgl. Möltgen-Sicking & Winter, 2024, S. 15-17). Eine kollektiv getragene Steuerung entspricht damit dem normativen Leitbild netzwerkspezifischer Governance, in der Vertrauen und Beteiligung zentrale Koordinationsprinzipien darstellen (vgl. Wald & Jansen, 2007, S. 94-102). Der angestrebte Übergang von zentraler zu geteilter Steuerung lässt sich zugleich als Ausdruck wachsender Selbstorganisationsfähigkeit verstehen - ein zentrales Merkmal adaptiver und lernfähiger Netzwerkstrukturen (vgl. Schubert 2008: 44-46). Erste empirische Hinweise auf eine solche Entwicklung zeigen sich dort, wo Partner beginnen, sich aktiver in Steuerungsfragen einzubringen (vgl. IP3, 2024, Pos. 22; IP6, 2024, Pos. 44).

Gleichzeitig offenbart dieser Wandel eine ambivalente Dynamik: Einerseits sichern die Naturparke mit ihren zentralen Koordinations- und Qualitätsmanagementfunktionen organisatorische Stabilität und fachliche Standards. Andererseits birgt eine zu dominante Steuerung das Risiko, die Eigeninitiative der Netzwerkpartner zu begrenzen (vgl. Dammer, 2011, S. 43). In den Interviews wird deutlich, dass sich die Partner in sehr unterschiedlichem Maße in Entscheidungsprozesse einbringen: Während einige aktivere Rollen übernehmen, zeigen andere eine eher zurückhaltende Beteiligung (vgl. IP6, 2024, Pos. 42; IP7, 2024, Pos. 32). Diese Spannweite verweist auf die Relevanz klar definierter Rollen innerhalb der Netzwerke - insbesondere mit Blick auf das Verhältnis von zentraler Steuerung und partizipativer Mitverantwortung. Die Koordination individueller Handlungsspielräume und kollektiver Steuerungsstrukturen stellt sich damit als zentrales Spannungsfeld in der weiteren Entwicklung der Netzwerke dar (vgl. Dammer, 2011, S. 42-44).

Eng verbunden mit der Frage nach der Steuerung von Netzwerken ist das Spannungsverhältnis zwischen Einheit und Vielfalt. Netzwerke müssen gemeinsame Orientierungen und Koordinationsmechanismen entwickeln, ohne dabei die Autonomie und Innovationsfähigkeit ihrer Mitglieder zu gefährden (vgl. Sydow, 2010c, S. 404). Die Interviews zeigen, dass diese Balance nicht statisch, sondern dynamisch verläuft. In frühen Netzwerkphasen übernehmen die Naturparke oft eine orientierende Rolle, etwa durch Impulse, Moderation oder Steuerung. Mit der Zeit entstehen jedoch zunehmend selbstorganisierte Kooperationsformen unter den Partnern (vgl. IP4, 2025, Pos. 10). Der angestrebte Übergang von zentraler Steuerung zu mehr Eigenverantwortung wird dabei nicht als abrupter Bruch gedacht, sondern als kontinuierlicher Prozess, der als dynamische Ausgestaltung des Integrations-Differenzierungsverhältnisses interpretiert werden kann (vgl. Schubert, 2008, S. 32-34).

Diese Herausforderung stellt sich jedoch nicht nur strukturell, sondern auch auf inhaltlicher Ebene - insbesondere im Hinblick auf das Management unterschiedlicher Erwartungen und Zielsetzungen. Aus den empirischen Daten wird deutlich, dass die komplexe Vermittlungsrolle eine zunehmende Professionalisierung der Koordinationsfunktion erfordert. Die Netzwerkkoordination steht vor der Aufgabe, divergierende Interessen zu moderieren, partizipative Prozesse zu gestalten und zugleich strategische Entwicklungsperspektiven zu eröffnen (vgl. IP6, 2025, Pos. 6; IP0, 2024, Pos. 24). Diese intermediäre Position verlangt spezifische Kompetenzen, die über rein administrative Fähigkeiten hinausgehen - etwa kommunikative Sensibilität, Konfliktfähigkeit und strategisches Denken (vgl. IP4, 2025, Pos. 10.). Mehrere Interviewpartner betonen, dass die Qualität der

Netzwerkarbeit maßgeblich von der personellen Kontinuität und Qualifikation abhängt (vgl. IP0, 2025, Pos. 8, IP3, 2024, Pos. 32).

Netzwerke wie jene der Naturparke vereinen Akteure mit teils divergierenden Interessen: Während einige vorrangig wirtschaftliche Vorteile anstreben (vgl. IP7, 2024, Pos. 18), verfolgen andere stärker ideelle Ziele wie Nachhaltigkeit oder Regionalentwicklung (vgl. IP4, 2024, Pos. 37). Um diese Vielfalt produktiv zu nutzen, sind kontinuierliche Abstimmungsprozesse erforderlich, die auf einen übergreifenden Zielkonsens hinwirken. Somit spiegelt sich auch auf inhaltlicher Ebene das Spannungsverhältnis zwischen Integration und Differenzierung wider: Netzwerke müssen einerseits gemeinsame Werte und Leitlinien etablieren, andererseits aber die Heterogenität ihrer Mitglieder erhalten, um Innovationspotenziale nicht zu gefährden (vgl. Sydow, 2010c, S. 404). Diese Heterogenität macht ein differenziertes Erwartungsmanagement notwendig. Die Interviews verdeutlichen, dass sich unterschiedliche Motivationslagen nur über passgenaue Netzwerkangebote adressieren lassen - etwa durch differenzierte Beteiligungsformate oder thematische Schwerpunktsetzungen. Diese Anforderungen entsprechen theoretischen Überlegungen, die ein flexibles Erwartungsmanagement als Schlüsselfunktion erfolgreicher Netzwerke begreifen (vgl. Schubert 2008, S. 59-60).

Eine besondere Rolle in der Steuerung spielt darüber hinaus der Verband Deutscher Naturparke (vDN) als übergeordnete Koordinierungsinstanz. Sein derzeitiger Beitrag liegt insbesondere in der Bereitstellung einheitlicher Qualitätsstandards sowie eines verbindlichen Kriterienkatalogs für die Partnerauswahl; ergänzend wurde ein Leitfaden zur praktischen Umsetzung entwickelt. In mehreren Interviews wird zudem der Wunsch artikuliert, der VDN möge künftig stärker als Plattform für den überregionalen Austausch zwischen den Naturparks auftreten und diese aktiver unterstützen (vgl. IP0, 2025, Pos. 80). Damit verbindet sich die Erwartung, über die Rolle eines Standardsetzers hinauszugehen und verstärkt Impulse für Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch zu geben. Aus theoretischer Perspektive lässt sich diese Rolle als intermediäre Managementfunktion begreifen, die zwischen zentraler Regulierung und lokaler Autonomie vermittelt werden muss (vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 15). In diesem Zusammenhang ist auch Kernhypothese 10 anschlussfähig, die die strukturelle Bedeutung des VDN für die Entwicklung der Partnernetzwerke thematisiert.

Im Anschluss an die Diskussion der Steuerungslogiken rückt nun die Rolle externer Einflüsse in den Fokus, die maßgeblich auf die Funktionsweise, Entwicklung und Stabilität der Naturpark-Partnernetzwerke wirken. In den Interviews werden insbesondere der zunehmende Fachkräftemangel, wirtschaftliche Unsicherheiten und die Digitalisierung als zentrale Herausforderungen benannt (vgl. IP2, 2024, Pos. 86; IP6, 2025, Pos. 58; IP7,

2024, Pos. 54, 66). Diese Faktoren stellen die Netzwerke vor die Aufgabe, nicht nur kurzfristig zu reagieren, sondern auch strukturelle Anpassungen vorzunehmen. Daraus ergeben sich neue Anforderungen an Kommunikation, Koordination und Ressourcennutzung - mit direkten Konsequenzen für die Steuerungsfähigkeit der Netzwerke (vgl. Schubert, 2008, S. 44-46). Solche Entwicklungen spiegeln das in Kapitel 2.1 beschriebene Verständnis von Netzwerken wider, denen als anpassungsfähige Organisationsformen eine hohe Reaktionsfähigkeit auf externe Veränderungen zugeschrieben wird (vgl. Schubert, 2008, S. 36). Im Kontext dieser Herausforderungen erscheinen theoretisch vor allem flexible Steuerungsmodelle, vorausschauende Ressourcenplanung und die kontinuierliche Reflexion bestehender Prozesse als relevante Entwicklungsdimensionen für die Netzwerkgestaltung.

Darüber hinaus unterstreichen die empirischen Befunde die in Kapitel 2.1 hervorgehobene Relevanz von Netzwerken für regionale Entwicklungsprozesse (vgl. Rammelmeier, 2024, S. 3-4). Mehrere Interviewpartner betonen, dass die Naturpark-Partnernetzwerke zur Stärkung regionaler Wirtschaftskreisläufe und zur Sichtbarkeit lokaler Produkte beitragen (vgl. IP8, 2024, Pos. 18). Dabei erfüllen die Netzwerke eine doppelte Funktion: Sie fördern den Austausch zwischen regionalen Akteuren und fungieren zugleich als Kommunikationsplattform nach außen, etwa im Rahmen gemeinsamer Vermarktungsaktivitäten (vgl. IP1, 2024, Pos. 58). Besonders deutlich wird diese Rolle in der Praxis, wenn Naturparke gezielt Verbindungen zwischen Akteuren initiieren, die ohne ihre vermittelnde Funktion vermutlich nicht zueinander gefunden hätten (vgl. IP0, 2024, Pos. 38). Diese empirischen Hinweise stützen die in Kapitel 2.1 formulierte Annahme, dass Netzwerke als Plattformen für Austausch und Koordination einen Beitrag zur wirtschaftlichen Belebung ländlicher Räume leisten können (vgl. Rammelmeier, 2024, S. 3). In diesem Zusammenhang verweist Kernhypothese 7 auf die Relevanz strategischer Öffentlichkeitsarbeit für die regionale Verankerung: Netzwerke mit klarer Außenkommunikation werden tendenziell stärker als aktive Akteure regionaler Entwicklung wahrgenommen (vgl. IP1, 2024, Pos. 64).

Die Perspektive der Netzwerkforschung und des Netzwerkmanagements zeigt, dass die Funktionsfähigkeit der Naturpark-Partnernetzwerke nicht allein auf formeller Steuerung beruht, sondern maßgeblich von Beziehungsqualität, Koordinationsformen und Selbstorganisationsfähigkeit abhängt. Selektions-, Allokations- und Regulationsfunktionen bilden zwar die strukturelle Grundlage, erhalten jedoch erst durch Vertrauen, geteilte Werte und informelle Normen ihre Wirkung. Die Naturparke agieren dabei als moderierende und verbindende Instanzen im Spannungsfeld zwischen zentraler Steuerung und dezentraler Verantwortung. Entscheidend ist die soziale Infrastruktur der Netzwerke:

Starke und schwache Bindungen, Brokerpositionen und geteiltes Sozialkapital fördern Stabilität, Kooperation und Innovation. Strategische Steuerung erweist sich dabei als eng mit Beziehungsgestaltung verknüpft - erfolgreiche Netzwerke sind weniger Produkte formaler Planung als sozial gewachsene Gebilde, die von einer Balance zwischen Struktur und sozialer Dynamik profitieren.

5.1.2 Habermas' kommunikationstheoretische Perspektive im Netzwerkkontext

Die bisherigen Analysen der Naturpark-Partnernetzwerke haben vor allem strukturelle Aspekte, organisationale Beziehungen und Steuerungsmechanismen in den Blick genommen. Diese Perspektiven eröffnen zentrale Einblicke in die Funktionsweise der Netzwerke, blenden jedoch die kommunikativen Prozesse teilweise aus, durch die Normen ausgehandelt und Kooperationen gestaltet werden. Die Theorie des kommunikativen Handelns von Jürgen Habermas bietet einen ergänzenden analytischen Rahmen für diese kommunikativen Prozesse. Besonders relevant ist dabei die Frage, wie kommunikative Prozesse die Qualität und Legitimität der Netzwerkbeziehungen beeinflussen und welche Spannungsfelder zwischen systemischer Steuerung und kommunikativer Verständigung in der Praxis entstehen.

Eine zentrale Unterscheidung in Habermas' Ansatz ist die zwischen **strategischem und kommunikativem Handeln**, die eine theoretische Einordnung der empirisch beobachteten Kommunikationspraktiken ermöglicht. In den untersuchten Netzwerken koexistieren beide Handlungstypen: Strategisches Handeln zeigt sich vor allem bei Ressourcenverteilung, Zuständigkeiten und organisatorischer Abstimmung (vgl. IP0, 2024, Pos. 14) während kommunikatives Handeln insbesondere in der Aushandlung gemeinsamer Werte, regionaler Identität oder Nachhaltigkeitsverständnisse sichtbar wird (vgl. IP4, 2024, Pos. 39).

Strategische Kommunikation ist häufig von asymmetrischen Machtverhältnissen geprägt, während kommunikative Prozesse auf Konsens, Verständigung und gleichberechtigte Teilhabe abzielen (vgl. Habermas, 2022a, S. 385-388; vgl. Habermas, 2023, S. 221-224). Die Analyse legt nahe, dass Netzwerke mit offenen Kommunikationsräumen - also solchen, die diskursive Aushandlung und gemeinsame Zielentwicklung ermöglichen - stärkere Identifikation mit den Netzwerkzielen fördern. Diskursive Räume scheinen Vertrauen, Anerkennung und Bindung zu stärken, was langfristig stabile Kooperationen unterstützt.

Habermas zufolge entsteht Legitimität nicht durch Effizienz, sondern durch argumentativ geführte Diskurse (vgl. Habermas, 2023, S. 221-224). Dies erklärt, warum Netzwerke

mit offen gestalteten Beteiligungsformaten und gelebter Wertearbeit von Partnern als partizipativer erlebt werden (vgl. IP4, 2024, Pos. 39). Gleichzeitig zeigt sich jedoch, dass die Trennung von strategischem und kommunikativem Handeln in der Praxis oft verschwimmt. Interessen werden auch in wertorientierten Kontexten strategisch artikuliert - etwa bei Werteformulierungen zur Imagepflege (vgl. IP0, 2024, Pos. 68). Diese Ambivalenz stellt eine Herausforderung bei der Anwendung der Theorie dar vgl. (vgl. Habermas, 2022a, S. 384-385). Nicht nur die Öffnung formaler Beteiligungsformate, sondern auch deren kommunikative Qualität erweist sich als zentral für gelingende Verständigung. Dies stützt Kernhypothese 2, wonach die Qualität der internen Kommunikation maßgeblich zur Netzwerkstabilität beiträgt.

Gleichwohl bleibt strategisches Handeln für Ressourcenmanagement und organisatorische Abläufe notwendig, sollte jedoch durch kommunikative Elemente ergänzt werden, um Bindung und Legitimität zu fördern. Entscheidend ist eine bewusste Moderation des Spannungsverhältnisses zwischen beiden Logiken: Strategisches Handeln ist nicht per se problematisch, solange es transparent bleibt und die Verständigungsorientierung nicht verdrängt (vgl. Habermas, 2022a, S. 385-388).

Kommunikationsformate - insbesondere persönliche Netzwerktreffen - lassen sich aus der Perspektive von Habermas als institutionalisierte Räume für Verständigungsprozesse interpretieren, in denen **kommunikative Rationalität** gegenüber instrumentellen Logiken zur Geltung kommen kann (vgl. IP7, 2024, Pos. 36). Als konstruktiv werden diese Treffen vor allem dann erlebt, wenn eine offene Gesprächsatmosphäre herrscht (vgl. IP6, 2025, Pos. 46). Sie erfüllen eine doppelte Funktion: organisatorische Abstimmung einerseits, lebensweltlich fundierte Kommunikation andererseits (vgl. Habermas, 2022b, S. 191-192).

Die Qualität der Verständigungsprozesse hängt weniger von der Häufigkeit der Treffen als von ihren strukturellen Rahmenbedingungen ab (vgl. IP6, 2025, Pos. 46, IP0, 2024, Pos. 60). Besonders relevant ist die **Annäherung an eine ideale Sprechsituation**, die durch die **drei Geltungsansprüche** Wahrheit, Wahrhaftigkeit und normative Richtigkeit geprägt ist (vgl. Habermas, 2022, S. 413). In der Praxis erschweren institutionelle Unterschiede, Machtasymmetrien und unterschiedliche kommunikative Kompetenzen das Erreichen dieser Idealform. Deutlich werden Defizite in Bezug auf Kommunikationsfähigkeiten, Informationsverteilung und dominierende Akteursgruppen (vgl. IP0, 2024, Pos. 60; IP1, 2024, Pos. 54). Laut Habermas beeinträchtigen solche Verzerrungen die kommunikative Rationalität und gefährden die auf rationaler Einsicht basierende Verständigung (vgl. Habermas, 2022a, S. 410). Die daraus resultierenden Herausforderungen betreffen insbesondere Moderation, Informationsflüsse und die Förderung kommunikativer

Kompetenzen (vgl. IP6, 2025, Pos. 42, Pos. 46). Diese Beobachtungen stehen im engen Zusammenhang mit Kernhypothese 1, wonach Vertrauen als Voraussetzung stabiler Kommunikation gilt.

Auch institutionell spielt die Unterscheidung zwischen **System und Lebenswelt** eine Rolle. Die Naturparke agieren an der Schnittstelle beider Sphären: Sie müssen Effizienz- anforderungen und Steuerungslogiken gerecht werden, gleichzeitig aber lebensweltlich orientierte Kooperationskulturen pflegen (vgl. IP0, 2024, Pos. 68, IP2, 2024, Pos. 38). Die Daten zeigen eine dominante Steuerungsrolle der Naturparke, während die Partner unterschiedlich stark eingebunden sind (vgl. IP4, 2024, Pos. 20, IP1, 2024, Pos. 32). Eine Überbetonung formalisierter Steuerung, z. B. durch standardisierte Prozesse oder Zielvorgaben, kann partizipative Verständigung verdrängen (vgl. Habermas, 2022b, S. 522). In den Daten zeigt sich diese Spannung insbesondere bei Netzwerktreffen, die vorrangig zur Informationsweitergabe dienen und nicht als dialogische Foren wahrgenommen werden.

Habermas beschreibt diese Entwicklung als Spannungsfeld zwischen System- und Lebenswelt: Während das System auf Effizienz und Funktionalität zielt, beruht die Lebenswelt auf Verständigung, Beziehungspflege und normativer Reflexion. Ohne aktives Gegensteuern droht eine „Kolonialisierung der Lebenswelt“, bei der systemische Imperative kooperative Aushandlung verdrängen (vgl. Habermas, 2022b, S. 522). Erforderlich sind deshalb institutionell abgesicherte Räume für nicht-zweckgebundene Kommunikation, transparente Entscheidungsprozesse und informelle Beteiligungsangebote - als Bedingungen für legitime Netzwerksteuerung (vgl. Habermas, 2022a, S. 413; vgl. Habermas, 2022b, S. 223-228).

Diese normative Anforderung theoretischer Gleichberechtigung gewinnt insbesondere dort praktische Relevanz, wo Netzwerkpartner an inhaltlichen Entscheidungen oder der Auswahl neuer Mitglieder beteiligt werden. Die empirischen Daten zeigen, dass solche Partizipationsformen durchaus angelegt sind - etwa in Form gemeinsamer Entscheidungsfindung bei Netzwerktreffen, gezielter Rückkopplung über Befragungen oder der Einbindung in Zertifizierungsverfahren (vgl. IP0 2024, Pos. 72). Auch wenn zentrale Entscheidungen weiterhin häufig durch die koordinierenden Akteure getroffen werden, wird das Ideal eines möglichst konsensual getragenen Netzwerks vielfach als Leitbild beschrieben (vgl. IP3 2024, Pos. 74; IP 4 2024, Pos. 14). Diese Entwicklungen verweisen auf eine allmähliche institutionelle Verankerung deliberativer Elemente, wie sie auch in Habermas' Diskursethik angelegt sind - etwa im Anspruch, dass alle potenziell Betroffenen gleiche Chancen der Artikulation, Beteiligung und Einflussnahme haben müssen (vgl. Habermas, 2023, S. S. 138-139, S. 221-224)

Ein besonderes Spannungsfeld zwischen System und Lebenswelt ergibt sich durch die **Digitalisierung**. Digitale Kommunikationsmittel können Effizienz steigern, laufen jedoch Gefahr, dialogische Verständigung zu untergraben, wenn sie rein instrumentell eingesetzt werden (vgl. Habermas, 2022b, S. 522). Die empirischen Daten zeigen, dass digitale Formate aktuell vorrangig für technische Abstimmung und Informationsweitergabe genutzt werden, während diskursive Aushandlungen primär analog erfolgen (vgl. IP3, 2024, Pos. 34, Pos. 36). Digitale Tools sind ungleich zugänglich, was durch Kompetenzunterschiede, technische Barrieren und fehlende Moderationsstrukturen verstärkt wird. Dies entspricht nicht den Bedingungen idealer Sprechsituationen und kann neue Asymmetrien erzeugen (vgl. Habermas, 2023, S. 224).

Zugleich bietet die Digitalisierung Potenziale für neue Formen partizipativer Kommunikation - etwa durch barrierearme Formate, asynchrone Beteiligung oder kollaborative Werkzeuge (vgl. Habermas, 2023, S. 224). Voraussetzung ist jedoch ihre aktive Moderation, institutionelle Einbettung und adressatengerechte Gestaltung. Damit schließt dieser Aspekt an Kernhypothese 6 zur dialogorientierten Netzwerksteuerung an.

Eine vertiefende Betrachtung der drei Geltungsansprüche nach Habermas verdeutlicht, dass in den untersuchten Netzwerken auf unterschiedlichen Ebenen kommunikative Spannungen bestehen, die einer idealen Sprechsituation entgegenstehen.

Besondere Relevanz erhält dabei der Geltungsanspruch auf normative Richtigkeit, also die Übereinstimmung von Aussagen mit gemeinsam anerkannten Normen und Werten (vgl. Habermas, 2022a, S. 413). Die Interviews zeigen, dass die beteiligten Akteure teils unterschiedliche normative Bezugspunkte in den Vordergrund stellen: Während einige stärker wertorientiert argumentieren, etwa mit Bezug auf Nachhaltigkeit oder regionale Verantwortung, betonen andere vor allem operative Zielsetzungen wie Effizienz oder Wirtschaftlichkeit. Solche divergierenden Perspektiven können die Entwicklung eines stabilen gemeinsamen Verständigungsrahmens erschweren - insbesondere dann, wenn normative Erwartungen unausgesprochen bleiben oder in Spannung zueinanderstehen. In der Folge droht, dass Entscheidungen weniger auf gemeinsamen Wertgrundlagen beruhen, sondern vorrangig auf situativen Interessen oder organisationsspezifischen Logiken - was aus Sicht von Habermas die kommunikative Legitimität schwächen kann (vgl. Habermas, 2022a, S. 388).

Auch der Wahrheitsanspruch, der nach Habermas die rational überprüfbare Bezugnahme auf die objektive Welt verlangt (vgl. Habermas, 2022a, S. 413), ist in den Netzwerken nicht durch bewusste Verzerrung gefährdet, sondern vielmehr durch strukturell bedingte Wissensasymmetrien. Unterschiedliche Zugänge zu digitalen Informationsquellen, variierende mediale Kompetenzen sowie ein ungleicher Kenntnisstand unter

den Akteuren führen dazu, dass Aussagen nicht immer im gleichen Maße intersubjektiv nachvollziehbar sind. Selbst wenn der Wahrheitsgehalt einzelner Aussagen nicht grundsätzlich bestritten wird, bleibt der gemeinsame Referenzrahmen oft brüchig - was das Potenzial für Verständigung reduziert.

Der Anspruch auf Wahrhaftigkeit, verstanden als Aufrichtigkeit des Sprechakts (vgl. Habermas, 2022a, S. 413), wird schließlich dort problematisch, wo Beteiligungsformate weniger als Raum für offenen Diskurs, sondern eher als formale Pflichtübung wahrgenommen werden. Einige Interviewaussagen deuten darauf hin, dass Beteiligung mitunter rein strategisch motiviert ist und keine vertiefte argumentative Auseinandersetzung stattfindet (vgl. IP3, 2024, Pos. 48). In solchen Fällen geraten Authentizität und tatsächliche Kommunikationsintention auseinander. Zwar lassen sich keine Hinweise auf bewusste Täuschung erkennen, doch erschwert die Vermischung von strategischer und kommunikativer Rationalität die Unterscheidung zwischen echtem Austausch und performativer Beteiligung - mit potenziell negativen Effekten auf Vertrauen und Teilhabe.

Insgesamt zeigt die Anwendung von Habermas' Theorie, dass Verständigungsprozesse in Netzwerken durch strukturelle, kulturelle und mediale Faktoren begrenzt werden. Trotz formal geöffneter Beteiligungsformate bestehen Einschränkungen idealer Diskursbedingungen - mit potenziellen Folgen für Vertrauen, Teilhabe und Legitimität. Eine Balance zwischen systemischer Steuerung und lebensweltlicher Verständigung ist daher zentral. Strategische Koordination und diskursive Aushandlung erweisen sich als komplementäre Dimensionen, die demokratisches Potenzial freisetzen - vorausgesetzt, kommunikative Rationalität bleibt handlungsleitend.

5.1.3 Resonanztheoretische Betrachtung nach Rosa

In der bisherigen Analyse der Netzwerke standen strukturelle Steuerungsmechanismen und Kommunikationsprozesse im Mittelpunkt. Während die Netzwerkforschung primär organisationale Strukturen, Governance-Modelle und Interaktionsmuster untersucht, legt die kommunikationstheoretische Perspektive nach Habermas den Fokus auf verständigungsorientierte Prozesse und die Aushandlung gemeinsamer Normen. Beide Ansätze liefern wertvolle Einblicke, erklären jedoch nur begrenzt, warum einige Netzwerke über rein funktionale Kooperationen hinausgehen und eine tiefere, nachhaltige Bindung zwischen den Akteuren entsteht. Die Resonanztheorie von Hartmut Rosa ergänzt diese Perspektiven, indem sie die Qualität der Beziehungen zwischen den Netzwerkakteuren in den Mittelpunkt rückt. Resonanz beschreibt eine Form der Weltbeziehung, die durch wechselseitiges Ansprechen, emotionale Berührung, transformatives Potenzial und ihre

Unverfügbarkeit gekennzeichnet ist (vgl. Rosa, 2022, S. 298). In den untersuchten Naturpark-Partnernetzwerken stellt sich somit die Frage, inwiefern emotionale Verbundenheit, die Identifikation mit gemeinsamen Zielen und die Erfahrung von Selbstwirksamkeit zur Stabilität und Innovationskraft der Netzwerke beitragen können.

Die von Rosa beschriebenen drei Resonanzachsen - horizontal, vertikal und diagonal - bieten einen strukturierten Analyserahmen, um die verschiedenen Beziehungsformen innerhalb der Naturpark-Partnernetzwerke differenziert zu betrachten.

Horizontale Resonanzformen zeichnen sich in den Interviewdaten durch verschiedene Ausprägungen ab. Vielfach heben die Befragten persönliche Kontakte als wichtiges Element für funktionierende Netzwerke hervor (vgl. IP0, 2024, Pos. 14; IP7, 2024, Pos. 46). Wissens- und Erfahrungsaustausch, von den Partnern als bedeutsam beschrieben (vgl. IP3, 2024, Pos. 42; IP8, 2024, Pos. 18), lässt sich dabei als Form horizontaler Beziehungserfahrungen interpretieren. Einen hohen Stellenwert nehmen laut Interviewpartnern persönliche Treffen ein, die gleichermaßen informellen Austausch wie konkrete Projektabstimmungen ermöglichen (vgl. IP2, 2024, Pos. 62; IP1, 2024, Pos. 80, IP6, 2024, Pos. 27). Solche Begegnungen schaffen jene Interaktionsräume, die nach Rosa für horizontale Resonanzbeziehungen wesentlich sind (vgl. Rosa, 2020, S. 642-643). Die Befragten heben hervor, dass bestehende Beziehungen durch eine transparente und offene Kommunikation (vgl. IP7, 2024, Pos. 62, 0_Interview2 Pos. 34), geteilte Werte und Vertrauen (vgl. IP1, 2024, Pos. 28) gestärkt werden. Diese Aspekte stehen in Zusammenhang mit Rosas Konzept resonanter Beziehungen, da sie zentrale Voraussetzungen für Resonanz bilden: Vertrauen ermöglicht es den Akteuren, sich im Netzwerk als gehört, anerkannt und verbunden zu erleben - also als affiziert und zugleich zur Antwort fähig (vgl. Rosa, 2022, S. 298, S. 693).

Die Analyse legt nahe, dass persönliche Begegnungen, Vertrauen und geteilte Werte in den untersuchten Netzwerken mit Erfahrungen horizontaler Resonanz verknüpft sind - was aus resonanztheoretischer Perspektive sowohl mit emotionaler Verbundenheit als auch mit einer erhöhten Bereitschaft zu langfristigem Engagement und Kooperation einhergehen kann. Auch **Kernhypothese 9** lässt sich resonanztheoretisch stützen: Der enge Zusammenhang zwischen persönlichem Austausch, vertrauensvollen Beziehungen und freiwilligem Engagement legt nahe, dass soziale Resonanz nicht nur die Qualität der Beziehung stärkt, sondern auch die Kooperations- und Innovationsbereitschaft innerhalb des Netzwerks erhöht (vgl. Rosa, 2022, S. 331). Resonanz stärkt also nicht nur die Atmosphäre, sondern hat ganz praktische Folgen für die Stabilität, Verlässlichkeit und Eigeninitiative innerhalb des Netzwerks. In dieser Perspektive lässt sich auch die in

Kernhypothese 1 formulierte Annahme stützen, dass Vertrauen eine zentrale Grundlage für langfristig stabile Kooperationen bildet.

Unterschiedlich gestalten sich die Beteiligungsintensitäten in den untersuchten Netzwerken: Während manche Partner langfristige Kooperationen aufbauen (vgl. IP1, 2024, Pos. 46), begrenzen andere ihr Engagement auf einzelne Projekte oder gelegentliche Interaktionen (vgl. IP6, 2024, Pos. 76) oder aber beteiligen sich nur passiv (vgl. IP2, 2024, Pos. 68, IP7, 2024, Pos. 32). Dabei übernehmen aktive Betriebe oft gestaltende Funktionen und prägen die Netzwerkdynamik durch gezielte Einbindung weiterer Partner (vgl. IP3, 2024, Pos. 22; IP6, 2024, Pos. 44). Diese Unterschiede spiegeln verschiedene Ausprägungen horizontaler Resonanz wider (vgl. Rosa, 2022, S. 341-380). Während aktive Partnerbetriebe in resonante Beziehungen eingebunden sind, die durch gegenseitige Rückmeldung, Vertrauen und kooperatives Handeln geprägt sind, scheinen passive Akteure keine vergleichbare Beziehungserfahrung zu machen - ihnen fehlt möglicherweise das Erleben von Affizierung, Selbstwirksamkeit oder emotionaler Zugehörigkeit (vgl. Rosa, 2022, S. 298). Eine geringe Beteiligungsintensität darf also nicht zwangsläufig als Ausdruck fehlenden Interesses gedeutet werden, sondern vielmehr als möglichen Hinweis auf ausbleibende Resonanzerfahrungen bzw. Entfremdung (vgl. Rosa, 2022, S. 306-307).

Parallel existieren in den Netzwerken formelle, primär durch Naturparke initiierte Strukturen neben informellen, auf Eigeninitiative basierenden Kooperationsformen (vgl. IP1, 2024, Pos. 46, IP6, 2024, Pos. 42). Nach Rosa sind genau solche informellen und freiwilligen Kooperationsformen bedeutend. Denn gerade dort, wo Partnerbetriebe aus eigener Initiative gemeinsame Projekte entwickeln oder sich über persönliche Kontakte vernetzen, entsteht Resonanz häufig aus dem Moment heraus - als Antwortbeziehung, nicht als Ergebnis zentraler Steuerung (vgl. Rosa, 2022, S. 283-287). Resonanz wird demnach weniger als steuerbares Ergebnis denn als potenziell emergente Beziehung erfahrbar. Deren Entstehung kann jedoch durch geeignete Rahmenbedingungen, wie etwa persönliche Kontaktgelegenheiten oder offene Projektformate, begünstigt werden kann (vgl. Rosa, 2022, S. 283-287).

Auch die **diagonale Resonanz** nach Rosa spielt im Kontext der Naturpark-Partnernetzwerke eine Rolle. Diagonale Resonanz entfaltet sich dort, wo Tätigkeiten nicht als bloße Pflichterfüllung erlebt werden, sondern als persönlich bedeutsam, intrinsisch motiviert und transformativ wirksam - etwa in Form von Gestaltungsräumen, kreativen Prozessen oder kooperativer Projektarbeit (vgl. Rosa, 2022, S. 435-514). Empirisch zeigen sich verschiedene Anhaltspunkte für diagonale Resonanzerfahrungen innerhalb der

Netzwerke. So berichten die Interviewpartner von einem hohen Stellenwert informeller, eigeninitiiertter Kooperationen, etwa bei der Organisation gemeinsamer Veranstaltungen oder in thematischen Arbeitsgruppen (vgl. IP0, 2025, Pos. 50). Solche Aktivitäten gehen über formalisierte Netzwerkstrukturen hinaus und eröffnen den beteiligten Partnern Spielräume zur Mitgestaltung. Insbesondere aktive Betriebe, die eigenständig Kooperationen anstoßen oder andere Akteure gezielt einbinden, erleben die Netzwerkarbeit als sinnstiftende und wirksame Handlungssphäre (vgl. IP3, 2024, Pos. 22) und erfahren darüber Resonanz in Form einer gelingenden Weltbeziehung (vgl. Rosa, 2022, S. 274-275).

Für die Analyse der **vertikalen Resonanzdimension** bieten die in Kapitel 4.1 dargestellten Wertesysteme der Netzwerke aufschlussreiche Einblicke. Die Identifikation mit dem Naturpark ist eine Grundvoraussetzung für die Aufnahme in das Partnernetzwerk und muss von den Betrieben aktiv kommuniziert werden (vgl. IP6, 2024, Pos. 25). Darüber hinaus nennen die Befragten Nachhaltigkeit, Regionalität, Qualität und Kooperation als zentrale Prinzipien, die die Zusammenarbeit im Netzwerk prägen (vgl. IP0, 2024, Pos. 68). Die unterschiedlichen Ausprägungen vertikaler Resonanz zeigen sich darin, inwieweit sich Partner nicht nur formal, sondern auch affektiv mit den Werten des Netzwerks verbinden (vgl. Rosa, 2022, S. 435-514). Während einige Partner eine tiefe Identifikation mit den Zielen des Naturparks erfahren, bleibt für andere die Beziehung stärker funktional oder instrumentell geprägt (vgl. IP0, 2024, Pos. 26, IP2, 2024, Pos. 44). Es liegt demnach nahe, dass vertikale Resonanz insbesondere dort begünstigt wird, wo zentrale Netzwerkwerte wie Nachhaltigkeit oder Regionalität nicht nur kommuniziert, sondern emotional erfahrbar gemacht werden - etwa durch glaubwürdige Kommunikation, persönliche Geschichten oder partizipative Projekte (vgl. Rosa, 2022, S. 435, S. 500).

Die empirischen Befunde bestätigen, dass die Verbindung zwischen persönlichem Engagement und konkretem Handeln eng mit der Netzwerkdynamik verknüpft ist. Dort, wo Partner sich mit den Werten des Netzwerks identifizieren (vertikale Resonanz), tragfähige Beziehungen aufbauen (horizontale Resonanz) und zugleich im Handeln einen sinnvollen Beitrag leisten können (diagonale Resonanz), entsteht ein resonantes Zusammenspiel, das über funktionale Kooperation hinausgeht. In diesem Sinne lässt sich auch die in **Kernhypothese 8** formulierte Bedeutung aktiver Partizipation vertiefen: Eine stärkere Einbindung in operative Prozesse steigert nicht nur die Innovationskraft und Netzwerkresilienz, sondern fördert auch die Entstehung resonanter Weltbeziehungen im Sinne praktischer Selbstwirksamkeit.

In den Interviews werden mehrere strukturelle Faktoren sichtbar, die als potenzielle **Resonanzblockaden** wirken können: In den Interviews wird der in Kapitel 4.1 beschriebene

Ressourcenmangel als zentrale strukturelle Herausforderung benannt (u.a. IP1, 2024, Pos. 70), was die Resonanzprozesse innerhalb der Netzwerke erheblich erschweren kann. Wenn Zeit, Aufmerksamkeit und personelle Kapazitäten knapp sind, priorisieren Netzwerkakteure häufig effizienzorientierte Handlungen gegenüber resonanzermöglichenden Begegnungen (vgl. Rosa, 2022, S. 693). In der Folge wird Resonanz unwahrscheinlicher, was langfristig die Beziehungsqualität und das Vertrauen innerhalb des Netzwerks untergräbt.

Hier knüpft ein weiterer hemmender Faktor an: das in den Gesprächen thematisierte Spannungsverhältnis zwischen zentraler Steuerung durch die Naturparke und der dezentralen Eigenverantwortung der Partner. Das in den Gesprächen thematisierte Spannungsverhältnis zwischen zentraler Steuerung durch die Naturparke und der dezentralen Eigenverantwortung der Partner stellt eine weitere potenzielle Resonanzblockade dar. Besonders die häufig anzutreffende sternförmige Organisation, bei der die Kommunikation vorwiegend zwischen dem Naturpark und den einzelnen Partnern verläuft kann Selbstwirksamkeitserfahrungen der Partner einschränken (vgl. IP0, 2024, Pos. 16, Vgl. Rosa, 2022, S. 275). Dadurch entsteht eine Diskrepanz zwischen dem Anspruch auf selbsttragende Netzwerkstrukturen und der erlebten Abhängigkeit vom Naturpark, was die Erfahrung von Eigeninitiative und Mitgestaltung erschweren kann (vgl. Rosa, 2022, S. 757).

Zusätzlich zu diesen strukturellen Asymmetrien stellt die in den Interviews deutlich werdende Heterogenität der Netzwerkakteure eine weitere Herausforderung dar. Unterschiede in Branchenzugehörigkeit, regionaler Verankerung und Ressourcenausstattung erschweren es organisatorisch, alle Partner gleichermaßen einzubinden. Die daraus resultierende Fragmentierung macht es schwierig, gemeinsame Formate zu schaffen, in denen sich alle Akteure begegnen und als Teil eines zusammenhängenden Netzwerks erfahren können - was wiederum die Entstehung geteilter Resonanzräume behindert. (vgl. IP1, 2024, Pos. 32, IP2, 2024, Pos. 52, vgl. Rosa, 2022, S. 634-635).

In diesem Zusammenhang wird auch die Rolle digitaler Kommunikationsformen ambivalent beurteilt. Zwar bieten sie Effizienzvorteile, doch betonen die Befragten immer wieder die Bedeutung persönlicher Begegnungen für vertrauensvolle Zusammenarbeit (vgl. IP2, 2024, Pos. 28, IP3, 2024, Pos. 36). Diese Einschätzung deckt sich mit Rosas Analyse, wonach technologische Vermittlung häufig das Risiko birgt, Beziehungen zu entemotionalisieren und somit Resonanz zu erschweren (vgl. Rosa, 2022, S. 158-159).

Neben diesen strukturellen Gegebenheiten verweisen die Interviewaussagen auch auf zwischenmenschliche Voraussetzungen, die für gelingende Resonanzbeziehungen entscheidend sind. Wiederholt wird dabei die Bedeutung einer Kommunikation auf Augenhöhe sowie der Einsatz sozialer Kompetenzen für respektvolle Interaktion betont (vgl. IP6, 2025, Pos. 6; IP0, 2025, Pos. 8). Solche Qualitäten schaffen die Grundlage für affizierbare Begegnungen, in denen wechselseitige Anerkennung, Empathie und dialogische Offenheit möglich werden (vgl. Rosa, 2022, S. 298).

Insgesamt verdeutlichen die genannten Faktoren, dass Resonanz im Netzwerk nicht allein durch positive Gestaltungselemente entsteht, sondern auch durch strukturelle Bedingungen verhindert oder eingeschränkt werden kann. In Anlehnung an Rosa können solche Blockaden als Ausdruck einer „stummen Weltbeziehung“ verstanden werden, in der Interaktion ohne affektive Rückbindung erfolgt (vgl. Rosa, 2022, S. 662-670). Daraus ergibt sich für das Netzwerkmanagement die Notwendigkeit, den Fokus nicht ausschließlich auf rationale Steuerung zu legen, sondern auch die Qualität der Beziehungen zwischen den Akteuren aktiv zu gestalten. Die Analyse zeigt, dass Stabilität und Wirksamkeit wesentlich von affektiven und transformativen Erfahrungen getragen werden - insbesondere entlang horizontaler, vertikaler und diagonaler Resonanzachsen. Diese Dimensionen sind in den untersuchten Netzwerken unterschiedlich ausgeprägt, ihre Integration jedoch scheint mit höherer Stabilität, Identifikation und Engagement der Partner verbunden zu sein. Die Resonanztheorie erweitert somit das Verständnis relationaler Prozesse jenseits funktionaler Kooperation und verdeutlicht, wie Beziehungserfahrungen zur Funktionsfähigkeit von Netzwerken beitragen - und welche strukturellen Bedingungen diese zugleich gefährden können.

5.2 Entwicklung eines praxisorientierten Konzepts zur Netzwerkoptimierung

5.2.1 Maßnahmen zur Netzwerkoptimierung

Die in Kapitel 5.1 analysierten theoretischen Perspektiven und empirischen Befunde haben zentrale Herausforderungen und Potenziale in der Praxis der Partnernetzwerke deutscher Naturparke identifiziert. Auf dieser Grundlage werden im Folgenden zehn systematisch aufeinander abgestimmte Maßnahmen zur Netzwerkoptimierung vorgestellt. Diese Maßnahmen bilden das Herzstück eines empirisch fundierten und theoretisch reflektierten Gesamtkonzepts, das praxisnah auf die spezifischen Bedürfnisse der Netzwerkakteure eingeht. Jede Maßnahme adressiert konkrete Herausforderungen aus der Praxis und ist gleichzeitig in den theoretischen Konzepten der Resonanz- und Kommunikationstheorie verankert. Dabei wird jeweils die inhaltliche Ausgestaltung, die theoretische Fundierung und der Bezug zu den empirischen Befunden dargestellt. Die

Maßnahmen wurden in einem mehrstufigen Prozess entwickelt und systematisch mit den in Kapitel 4.2 formulierten Kernhypothesen abgeglichen, um ein kohärentes Gesamtkonzept zu gewährleisten. In ihrer Zusammenschau bieten sie einen differenzierten Handlungsrahmen, der sowohl unmittelbar umsetzbare Interventionen als auch längerfristige Strategien zur nachhaltigen Stärkung der Partnernetzwerke umfasst.

Maßnahme 1: Vertrauensbasierte Beziehungen fördern und gemeinsame Werte erlebbar machen

Theorie und Empirie weisen übereinstimmend darauf hin, dass Vertrauen und gemeinsame Werte zentrale Bedingungen für stabile Netzwerkbeziehungen darstellen. Kapitel 5.1 verdeutlicht: Partner, die sich gesehen, anerkannt und wertgeschätzt fühlen und zugleich eine gemeinsame normative Orientierung teilen, zeigen eine stärkere Identifikation mit dem Netzwerk, ein höheres Engagement und eine offenerere Kommunikationsbereitschaft - sowohl untereinander als auch mit der Netzwerkkoordination (vgl. Rosa, 2022, S. 298). Dies deutet auf die zentrale Bedeutung hin, die persönliche Nähe, gegenseitige Wertschätzung und ein vertrauensvolles Klima für stabile Netzwerkstrukturen haben - entsprechend der in Kernhypothese 1 formulierten Annahme.

Wissenschaftlich lässt sich diese Annahme durch verschiedene sozialtheoretische Perspektiven fundieren. Im Anschluss an Bourdieu kann **soziales Kapital** als Beziehungsressource verstanden werden, deren Wirksamkeit auf Vertrauen basiert - ein Vertrauen, das insbesondere in stabilen und wiederholten Beziehungen entsteht (vgl. Bourdieu, 1983, S. 183-198; vgl. Roth, 2023, S. 4-5). Granovetter unterscheidet in seiner Netzwerktheorie zwischen **starken und schwachen Beziehungen**: Während starke Bindungen durch emotionale Nähe und Vertrauen soziale Strukturen stabilisieren, eröffnen schwache Bindungen Zugang zu neuen Informationen und Ressourcen. Erfolgreiche Netzwerke zeichnen sich durch eine ausgewogene Koexistenz beider Beziehungsformen aus (vgl. Granovetter, 1973, S. 1361-1377).

Aus resonanztheoretischer Perspektive sind Vertrauen und geteilte Werte mehr als interpersonale Gefühle oder formale Prinzipien: Sie fungieren als strukturelle Voraussetzungen für gelingende Beziehungserfahrungen. Rosa beschreibt **Resonanz** als einen Prozess wechselseitiger Berührung und responsiven Antwortverhaltens, der dort entsteht, wo Menschen sich emotional angesprochen und als Subjekte wahrgenommen fühlen (vgl. Rosa, 2022, S. 639-642). Werte entfalten ihre resonanzstiftende Wirkung nur dann vollständig, wenn sie nicht abstrakt bleiben, sondern im sozialen Miteinander als emotional anschlussfähige Bezugspunkte konkret erfahrbar werden (vgl. Rosa, 2022, S.

297). Weder Vertrauen noch Wertebindung lassen sich verordnen - beide bedürfen Räume, in denen zwischenmenschliche Begegnung ermöglicht und emotionale Anschlussfähigkeit gestärkt wird. Dies erfordert Zeit, eine bewusste konzeptionelle Verankerung sowie eine strategische Anerkennung informeller Beziehungsarbeit im Netzwerkalltag (vgl. Rosa, 2022, S. 667-668).

In der **Theorie des kommunikativen Handelns** von Habermas betont den Geltungsanspruch der Richtigkeit, der sich auf die Einhaltung jener Normen und Werte bezieht, die innerhalb sozialer Gemeinschaften als legitim gelten (vgl. Habermas, 2022a, S. 314). Legitimität sozialer Kooperation beruht demnach wesentlich auf der Anerkennung gemeinsamer normativer Grundlagen. Werte fungieren als kollektiver Maßstab für Entscheidungen und ermöglichen eine intersubjektiv geteilte Orientierung im gemeinsamen Handeln vgl. (Habermas, 2022a, S. 413). Der Geltungsanspruch normativer Richtigkeit kann nicht einfach durch Deklaration legitimiert werden, sondern bezieht sich auf Normen und Werte, die innerhalb einer Gemeinschaft als legitim anerkannt sind (vgl. Habermas, 2022a, S. 314).

Aus der Verbindung theoretischer und empirischer Perspektiven ergibt sich die Notwendigkeit gezielter Maßnahmen zur Integration von Vertrauensbildung und Werteorientierung. Maßnahme 1 zielt daher auf die Gestaltung **resonanzfördernder Begegnungsräume**, in denen persönliche Beziehungen über die funktionale Zusammenarbeit hinaus gepflegt und gemeinsame Werte erlebbar gemacht werden können. Entscheidend ist, dass solche Räume nicht als nachrangige Zusatzangebote betrachtet, sondern als integrale Bestandteile strategischer Netzwerkarbeit konzipiert und verankert werden.

Netzwerkspezifische Leitwerte wie Nachhaltigkeit, Regionalität oder Kooperation sollten nicht nur benannt, sondern konsequent in Entscheidungsprozesse, Kommunikationsformate und Alltagspraktiken integriert werden. Während Habermas diesen Zusammenhang primär normativ begründet, ergänzt Rosa die Perspektive um eine emotionale Dimension: Werte binden nur dann, wenn sie im praktischen Handeln konkret erfahrbar sind - etwa durch symbolische Kommunikation oder erlebte Orientierung im Alltag (vgl. Rosa, 2022, S. 393).

Für die Netzwerkpraxis ergibt sich daraus die zentrale Einsicht, dass Werteorientierung und Vertrauensbildung nicht als formale Akte verstanden werden dürfen. Vielmehr handelt es sich um einen dynamischen, prozesshaften Zusammenhang, der Erlebbarkeit, Diskutierbarkeit und Entwicklungsfähigkeit voraussetzt, um langfristige Zugehörigkeit und gemeinsame Sinnstiftung zu ermöglichen. Kapitel 5.1 bestätigt dies empirisch: In

erfolgreichen Netzwerken werden Werte nicht nur benannt, sondern als bedeutende Elemente kollektiver Identität aktiv gelebt und in alltägliche Praktiken übersetzt (vgl. Rosa, 2022, S. 435-437, 440-442). Dies unterstützt die Annahme, dass geteilte normative Bezugspunkte - wie sie in Kernhypothese 9 herausgestellt werden - zur Stabilität und Anschlussfähigkeit von Netzwerken maßgeblich beitragen. Vor diesem Hintergrund stellt sich insbesondere die Frage, wie solche Werte im Netzwerkalldag konkret erfahrbar gemacht werden können - etwa durch narrative Kommunikation, symbolische Bezugspunkte oder gelebte Praxisbeispiele, in denen Prinzipien wie Nachhaltigkeit oder Kooperation sichtbar werden. Entscheidend ist dabei, Werte nicht als statische Vorgaben, sondern als anschlussfähige Orientierung zu begreifen, die sich in relationalen Prozessen entfaltet. Daraus ergibt sich nicht nur inhaltliche Klarheit und strategische Kohärenz, sondern auch ein gestärktes Gefühl kollektiver Selbstwirksamkeit (vgl. Rosa, 2022, S. 275). In diesem Sinne wird Wertearbeit zu einem lebendigen Beziehungsgeschehen, das Identität stiftet, ohne Wandel zu verhindern, und normative Orientierung bietet, ohne individuelle Freiheit einzuschränken.

Maßnahme 1 bildet damit ein konzeptionell und empirisch gestütztes Fundament der Netzwerkarbeit: Sie schafft strukturierte Resonanzräume, in denen sich Vertrauen und gemeinsame Wertorientierungen nicht zufällig, sondern durch gezielte Beziehungs- und Identitätsarbeit entwickeln können - als tragfähige Basis nachhaltiger, partizipativer Netzwerkentwicklung.

Maßnahme 2: Resonanzfähige Kommunikation im Netzwerkalldag

Kommunikation ist weit mehr als ein technischer Übertragungsprozess - sie entscheidet maßgeblich über Vertrauen, Teilhabe und die Wirksamkeit kooperativer Prozesse. Die Interviews verdeutlichen, dass eine zentrale Herausforderung im sensiblen Umgang mit Informationsdichte und Kommunikationsfrequenz liegt: Partner sollen einerseits ausreichend eingebunden, andererseits jedoch nicht überfordert werden (vgl. IP3, 2024, Pos. 97). Wird dieses Gleichgewicht nicht beachtet, droht eine schleichende Überlastung einzelner Akteure, die sich mittelfristig in Rückzugstendenzen oder selektiver Beteiligung äußern kann - was letztlich die Resonanzfähigkeit des Netzwerks untergräbt (vgl. Rosa, 2022, S. 757). Digitale Tools werden dabei zwar als ressourcenschonende Lösung für Abstimmung und Informationstransfer geschätzt, erzeugen jedoch keine vergleichbare Beziehungsqualität wie persönliche Begegnungen (vgl. Rosa, 2022, S. 662-670).

Die Notwendigkeit einer bewussten Gestaltung kommunikativer Prozesse ergibt sich nicht allein aus diesen empirischen Befunden, sondern ebenso aus den kommunikativen

Anforderungen legitimierender Verständigung sowie den beziehungsbezogenen Voraussetzungen gelingender Kooperation. Im Anschluss an Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns gelingt Verständigung nur dort, wo kommunikative Beiträge den Geltungsansprüchen von Wahrheit, Wahrhaftigkeit und normativer Richtigkeit genügen (vgl. Habermas, 2022a, S. 413). Darüber hinaus weist er in seiner Diskursethik auf die Notwendigkeit gleichberechtigter, offener Diskursräume hin, in denen rationale Argumentation strategisches Kalkül überwiegt und legitime Entscheidungsprozesse ermöglicht (vgl. Habermas, 2023, S. 221-224). Gerade im digitalen Raum droht jedoch eine „Kolonialisierung der Lebenswelt“ durch systemische Imperative, wenn Kommunikation funktionalisiert und auf Effizienz, Kontrolle und Reichweite reduziert wird (vgl. Habermas, 2022b, S. 522-547).

Auch die Resonanztheorie von Rosa betont, dass gelingende Kommunikation keine instrumentelle Leistung ist, sondern eine Beziehungserfahrung, in der Subjekte sich als angesprochen, affiziert und antwortfähig erleben (vgl. Rosa, 2022, S. 298). Wo digitale Kommunikation zur bloßen Steuerungstechnik wird, können zentrale Resonanzpotenziale wie emotionale Anschlussfähigkeit, spontane Responsivität oder subjektbezogene Relevanz blockiert werden (vgl. Rosa, 2022, S. 158-159, S. 757). Dennoch weisen aktuelle Perspektiven aus Forschung und Praxis darauf hin, dass digitale Beteiligungsformate durchaus Resonanzräume eröffnen können - vorausgesetzt, sie werden nicht auf technische Teilhabe reduziert, sondern eröffnen Formen personalisierter Ansprache, Offenheit im Prozessverlauf und erfahrbare Mitgestaltung. Gerade unter diesen Bedingungen können auch virtuelle Kommunikationsformen als resonanzfähig erlebt werden, sofern sie relational gestaltet sind und Subjektbezug ermöglichen (vgl. Watkins & Wezel, 2023, S. 48-50).

Die Maßnahme zielt deshalb nicht auf eine bloße Optimierung der Kommunikationsinfrastruktur, sondern auf die Etablierung einer Praxis, die sowohl kommunikationstheoretischen als auch resonanztheoretischen Anforderungen gerecht wird. Kommunikation muss als Beziehungsgeschehen verstanden werden, das nicht nur Transparenz und Informationszugang gewährleistet, sondern zugleich Räume für berührbare, nicht vollständig steuerbare Verständigung öffnet. Die Netzwerkkoordination übernimmt dabei eine vermittelnde Funktion im Spannungsfeld zwischen strategischer Strukturierung und lebensweltlicher Beziehungspflege. In der praktischen Ausgestaltung bedeutet dies, Kommunikationsprozesse aktiv so zu gestalten, dass sie die Teilhabe heterogener Akteure ermöglichen, asymmetrische Wissenslagen adressieren und zugleich narrative, affizierbare und gemeinschaftsstiftende Kommunikation ermöglichen. Resonanzfähig wird

Kommunikation dort, wo Netzwerkakteure sich nicht nur informiert, sondern auch wirksam, angesprochen und eingebunden erleben (vgl. Rosa, 2022, S. 298). Die Digitalisierung bietet dabei kein automatisches Lösungspotenzial, sondern muss, wie oben dargelegt, prozessorientiert, dialogisch und unter Berücksichtigung sozialer Zugangsvoraussetzungen gestaltet werden.

Damit wird ein Beitrag zur Verwirklichung jener Prinzipien geleistet, wie sie sowohl in Habermas' Theorie des kommunikativen Handelns als auch in Rosas Resonanztheorie zentral sind: Es geht um die Ermöglichung legitimer Verständigung, die Öffnung von Resonanzräumen innerhalb einer zunehmend funktionalisierten Kommunikationskultur und die Bearbeitung jener empirisch belegten Herausforderungen, die sich im Hinblick auf die interne Netzwerkkommunikation zeigen. Die Umsetzung erfordert eine strategisch eingebettete, kommunikativ sensible und reflexive Praxis - nicht als nachgeordnete Supportfunktion, sondern als konstitutives Element nachhaltiger Netzwerksteuerung.

Diese Maßnahme steht in direktem Bezug zu Kernhypothese 2, die betont, dass eine klare, transparente und partnerorientierte Kommunikationsstrategie entscheidend für Vertrauen, Bindung und effektive Zusammenarbeit im Netzwerk ist. Die resonanzfähige Gestaltung der Kommunikation operationalisiert diesen Anspruch, indem sie über reine Informationsvermittlung hinausgeht und Kommunikation als Beziehungsgeschehen begreift. Darüber hinaus unterstützt die Maßnahme Kernhypothese 4, da eine bewusst gestaltete Kommunikationspraxis zur ressourceneffizienten Koordination beiträgt und organisatorische Abläufe verbessert. Sie fördert zudem die in Kernhypothese 6 beschriebene Notwendigkeit flexibler, anpassungsfähiger Strukturen, indem sie verschiedene Kommunikationsformate für unterschiedliche Bedarfe etabliert. Schließlich trägt sie zur Verwirklichung von Kernhypothese 8 bei, indem sie einen ausgewogenen Kommunikationsrahmen schafft, der zentrale Koordination mit dezentraler Teilhabe verbindet und somit die Balance zwischen Steuerung und Eigenverantwortung stärkt.

Maßnahme 3: Sichtbarkeit und externe Wahrnehmung stärken

Die öffentliche Sichtbarkeit von Partnernetzwerken entfaltet ihre Wirkung nicht allein im Sinne klassischer Außendarstellung, sondern beeinflusst tiefgreifend auch die internen Beziehungsdynamiken. Die empirische Analyse zeigt, dass Partner, die in der externen Kommunikation als Teil des Netzwerks erkennbar werden, eine stärkere Identifikation mit der Gemeinschaft und ein höheres Maß an Engagement aufweisen. Sichtbarkeit fungiert somit nicht lediglich als Mittel zur Imagebildung oder Reichweitengenerierung, sondern als emotional wirksamer Mechanismus sozialer Integration.

Im theoretischen Anschluss an Hartmut Rosa lässt sich diese Wirkung als Ausdruck einer spezifischen Form sozialer Resonanz begreifen. Resonanzbeziehungen entstehen dort, wo Subjekte sich in ihrer Welterfahrung affiziert, anerkannt und als Antwortsubjekte erlebt fühlen (vgl. Rosa, 2022, S. 275, S. 298). Öffentliche Sichtbarkeit stellt in diesem Sinne eine Form gelingender Rückspiegelung dar, die das Gefühl vermittelt, „gemeint“ zu sein - also Teil eines größeren Zusammenhangs, der sowohl Identität als auch kollektive Selbstwirksamkeit erfahrbar macht (vgl. Rosa, 2022, S. 282-285). Indem Netzwerkpartner nicht nur institutionell eingebunden, sondern öffentlich repräsentiert werden, kann sich Zugehörigkeit als Beziehungserfahrung ausbilden, die über bloße funktionale Mitgliedschaft hinausreicht. Auch wenn Rosa sich in Abgrenzung zu Anerkennungstheoretischen Ansätzen positioniert (vgl. Rosa, 2022, S. 332-335), wird deutlich, dass symbolische Sichtbarkeit eine zentrale Rolle für die Entstehung resonanter Weltbeziehungen spielen kann - insbesondere dort, wo sie nicht als strategische Repräsentation, sondern als affizierende Kommunikation gestaltet ist. Diese Resonanzwirkung entfaltet sich jedoch nicht nur auf horizontaler Ebene, also in der zwischenmenschlichen Rückbindung durch soziale Anerkennung, sondern ebenso auf vertikaler Ebene: Sichtbarkeit kann eine Beziehung zu übergeordneten normativen Bezugspunkten stiften - etwa zu den Leitwerten Nachhaltigkeit, Regionalität oder Kooperation, die das Partnernetzwerk prägen. Indem öffentliche Kommunikation diese Werte sichtbar macht und Partner in einen kollektiven Sinnzusammenhang einbettet, wird individuelle Beteiligung in eine symbolisch aufgeladene Beziehung zum Ganzen überführt (vgl. Rosa, 2022, S. 435). Auf diese Weise wird nicht nur die emotionale Bindung gestärkt, sondern auch ein Erleben von Sinn und Bedeutung im gemeinsamen Handeln ermöglicht - ein zentrales Element vertikaler Resonanzbeziehungen.

Im kommunikationstheoretischen Modell von Habermas findet sich hingegen eine Differenzierung zwischen strategischer Kommunikation - etwa im Sinne medialer Imagepflege - und kommunikativer Verständigung, die auf argumentativer Offenheit und normativer Richtigkeit beruht (vgl. Habermas, 2022a, S. 385-388). Öffentlichkeitsarbeit im Netzwerk erscheint aus dieser Perspektive ambivalent: Als strategisches Moment kann sie zwar die Legitimation von Entscheidungen nicht unmittelbar sichern, zugleich lässt sich jedoch argumentieren, dass auch symbolische Kommunikation zur sozialen Integration beitragen kann, wenn sie auf Reziprozität und Anerkennung zielt. Sichtbarkeit im Netzwerk ist in diesem Sinne nicht allein als marketingstrategisches Instrument, sondern als Form öffentlicher Bezugnahme zu verstehen, die kommunikative Zugehörigkeit stiften kann - vorausgesetzt, sie orientiert sich an Prinzipien der Verständlichkeit, Anschlussfähigkeit und Pluralitätsfähigkeit.

Auf dieser Grundlage zielt Maßnahme 3 auf eine strategische Kommunikation, die mehr ist als institutionelle Repräsentation. Die Sichtbarmachung von Partnern als handelnde, verantwortungsvolle Subjekte ermöglicht eine kollektive Bedeutungsproduktion, die sowohl innerhalb des Netzwerks Identifikation stiftet als auch nach außen hin Glaubwürdigkeit erzeugt. Es geht darum, Kommunikation als Beziehungsgeschehen zu begreifen, das narrative Anschlussfähigkeit, emotionale Resonanz und soziale Anerkennung zugleich ermöglicht - etwa durch kohärente visuelle Darstellungen, partizipative Kommunikationsformate oder authentische Geschichten aus dem Netzwerkalldag. Damit stärkt die Maßnahme nicht nur das Netzwerkimage oder die mediale Reichweite, sondern trägt zur Ausbildung von Resonanzräumen bei, in denen Zugehörigkeit, Selbstwirksamkeit und kollektive Identität konkret erfahrbar werden (vgl. Rosa, 2022, S. 275, S. 298). Dies unterstützt nicht nur die in Kernhypothese 7 formulierte Bedeutung externer Sichtbarkeit für interne Bindung, sondern steht zugleich im Zusammenhang mit den in Kernhypothese 1 und 10 benannten Wechselwirkungen zwischen Anerkennung, Vertrauen und regionaler Wertschöpfung.

Maßnahme 4: Ressourcengerechte Partizipation gestalten

Netzwerke leben von aktiver Mitwirkung. In der Praxis ist diese jedoch häufig mit strukturellen Hürden verbunden. Die empirischen Befunde zeigen deutlich, dass Engagement nicht primär am mangelnden Interesse der Partner scheitert, sondern an begrenzten Ressourcen: Zeitmangel, personelle Engpässe und konkurrierende Verpflichtungen führen insbesondere bei manchen Partnern dazu, dass sie sich aus aktiven Beteiligungsformaten zurückziehen oder nur punktuell einbringen können (vgl. IP2, 2024, Pos. 30; IP6, 2025, Pos. 50). Daraus resultieren nicht nur Ungleichgewichte im Engagement, sondern auch Spannungen im Netzwerkgefüge.

Theoretisch lässt sich dieser Zusammenhang klar fassen. Rosa beschreibt in resonanztheoretischer Perspektive, wie strukturelle Überlastungen als Resonanzblockaden wirken: Wenn keine Zeit oder kognitive Offenheit für Begegnung und Reaktion bleibt, kann auch keine Beziehungserfahrung entstehen (vgl. Rosa, 2022, S. 642-643). Auch Habermas betont, dass Partizipation nicht durch formale Offenheit legitimiert ist, sondern reale Zugangsmöglichkeiten erfordert (vgl. Habermas, 2023, S. 224). Beteiligung darf somit nicht zur impliziten Exklusion führen, sondern muss konkret ermöglicht werden.

Aus netzwerktheoretischer Perspektive betrifft dies insbesondere die Allokationsfunktion des Netzwerkmanagements, die sich auf die Verteilung von Aufgaben, Ressourcen und Verantwortlichkeiten innerhalb kooperativer Beziehungen bezieht (vgl. Sydow &

Windeler, 1994, S. 6-8). Eine differenzierte Allokation berücksichtigt nicht nur funktionale Anforderungen, sondern auch die jeweiligen Kapazitäten und Handlungsvoraussetzungen der beteiligten Akteure. Anstatt eine gleichmäßige Verteilung von Aufgaben anzustreben, sollte sie vielmehr eine gerechte und ressourcenadäquate Verteilung ermöglichen, die unterschiedliche Ausgangsbedingungen und Belastungslagen berücksichtigt. Dies bedeutet in der Praxis, dass auch punktuelle, selektive oder niedrigschwellige Mitwirkungsformen als legitime Beteiligungsformen anerkannt werden müssen.

Vor diesem Hintergrund bedarf es eines ressourcensensiblen Beteiligungsmodells, das unterschiedlichen zeitlichen, personellen und motivationalen Voraussetzungen Rechnung trägt. Ressourcengerechte Partizipation bedeutet, Formate so zu gestalten, dass sie anschlussfähig bleiben - etwa durch klar kommunizierte Zeitpläne, flexible Mitwirkungsoptionen oder gezielte Kommunikationsangebote, die Beteiligung auch bei begrenzter Verfügbarkeit ermöglichen. Entscheidend ist dabei nicht die Quantität der Formate, sondern deren Relevanz und Zugänglichkeit.

Ebenso zentral ist die transparente Kommunikation des Mehrwerts: Partner müssen nachvollziehen können, warum sich ein Engagement lohnt - sei es durch erhöhte Sichtbarkeit, echte Mitgestaltungsmöglichkeiten oder privilegierten Informationszugang (vgl. Schubert, 2008, S. 45-49). Erst wenn dieser Nutzen klar erkennbar ist, kann sich eine tragfähige Beteiligungsmotivation entfalten (vgl. IP3, 2024, Pos. 48). Die Legitimität partizipativer Prozesse ergibt sich somit nicht allein aus ihrer formalen Offenheit, sondern aus der Passung zwischen Angebotsstruktur und Beteiligungskapazität.

Im Ergebnis stärkt die Maßnahme die in Kernhypothese 4 formulierte Verbindung zwischen strategischem Ressourcenmanagement und Netzwerkresilienz. Sie adressiert zugleich die in Kernhypothese 6 beschriebene Notwendigkeit flexibler Strukturen und operationalisiert den in Kernhypothese 8 angesprochenen Anspruch auf ein ausgewogenes Verhältnis zwischen zentraler Steuerung und dezentraler Mitverantwortung - nicht durch Beteiligung um jeden Preis, sondern durch Beteiligung, die realisierbar ist. Partizipation wird so nicht zur Bringschuld, sondern zur gestaltbaren Beziehung.

Maßnahme 5: Strategisches Netzwerkmanagement etablieren

Netzwerkkoordination bedeutet weit mehr als operative Steuerung - sie umfasst die kontinuierliche Gestaltung gemeinsamer Ziele, die Moderation heterogener Interessen sowie die Absicherung institutioneller Handlungsfähigkeit. Gerade in Netzwerken ohne klassische Hierarchie stellt dies eine besondere Herausforderung dar: Steuerung muss

ermöglichen, nicht dominieren - und braucht dafür geeignete Strukturen, Kapazitäten und Routinen.

Die empirischen Befunde in Kapitel 4.1 zeigen, dass viele Netzwerke aktuell an ihre Grenzen stoßen: Zeitmangel, personelle Engpässe und eine hohe Abhängigkeit von wenigen Schlüsselpersonen belasten nicht nur den Koordinationsalltag, sondern gefährden auf Dauer auch die institutionelle Stabilität (vgl. IP6, 2025, Pos. 50; IP2, 2024, Pos. 86). Ein langfristig tragfähiges Netzwerkmanagement muss daher sowohl strukturelle Voraussetzungen schaffen als auch adaptive und reflexive Steuerungskompetenzen entwickeln.

In netzwerktheoretischer Perspektive bilden zentrale Managementfunktionen - Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation - das Fundament eines tragfähigen Netzwerkmanagements (vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 6-8). Sie ermöglichen strategische Fokussierung, ressourcenschonende Prozessgestaltung und institutionelles Lernen. Entscheidend ist dabei die Fähigkeit zur kontinuierlichen Selbstbeobachtung: Rollen, Ziele und Zuständigkeiten müssen nicht als statische Vorgaben verstanden, sondern als dynamische Aushandlungsprozesse gestaltet werden - im Sinne reflexiver Kapazitäten, die Anpassung und Weiterentwicklung ermöglichen (vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 6-8).

Resonanztheoretisch betrachtet zeigt sich, dass strukturelle Überforderung und dauerhafte Engpässe als Resonanzblockaden wirken: Wo permanente Funktionserfüllung dominiert, fehlt der Raum für Beziehung, Beteiligung und sinnstiftende Prozesse (vgl. Rosa, 2022, S. 642-643). Netzwerke verlieren damit jene Qualität, die für Vertrauen und Engagement zentral ist - nämlich die Möglichkeit, als Akteur*innen wirksam zu sein und sich als Teil eines gestaltbaren Zusammenhangs zu erleben.

Auch aus kommunikationstheoretischer Sicht bedarf es mehr als effizienter Koordination. Habermas betont, dass Legitimität dort entsteht, wo Steuerung in transparente Willensbildungsprozesse eingebettet ist - wo also nicht bloß organisiert, sondern gemeinsam verantwortet wird (vgl. Habermas, 2023, S. 221-224). Steuerung, die sich dieser kommunikativen Rückbindung entzieht, riskiert langfristig Vertrauensverlust, reduzierte Beteiligung und eine Erosion kooperativer Strukturen.

In dieser Maßnahme geht es darum, Steuerungsprozesse im Netzwerk so zu gestalten, dass sie auch unter begrenzten Ressourcen tragfähig bleiben - und zugleich weiterentwicklungsfähig sind. Notwendig ist dafür keine umfassende Standardisierung, sondern eine strukturelle Stabilisierung: klare Zuständigkeiten, abgestimmte Rollenbilder, transparente Abläufe. Ziel ist es, die Handlungsfähigkeit des Netzwerks zu sichern, ohne

zentrale Koordination zur Überforderung werden zu lassen. Dazu gehört auch, institutionelle Abhängigkeiten zu reduzieren - etwa durch Vertretungsregelungen, geteilte Verantwortlichkeiten oder flexible Steuerungsteams, die Kontinuität sichern und Belastungen ausgleichen können. Gleichzeitig braucht es Räume für gemeinsame Reflexion, in denen Rollen, Prozesse und Zielsetzungen regelmäßig überprüft und angepasst werden - als Ausdruck jener reflexiven Kapazitäten, die langfristige Steuerungsfähigkeit sichern (vgl. Sydow, 2010c, S. 359-372). Steuerung wird so nicht nur effizient, sondern anschlussfähig: eingebettet in kommunikative Rückkopplung, die nach Habermas Voraussetzung für Legitimität und Vertrauen bildet (vgl. Habermas, 2022a, S. 413; Habermas, 2023, S. 221-224), und entlastet von jenen Überforderungen, die Rosa als Resonanzblockaden beschreibt (vgl. Rosa, 2022, S. 662-670, 757). So entsteht ein Netzwerkmanagement, das nicht auf Kontrolle, sondern auf Entwicklung zielt - und damit die Grundlage für resiliente Zusammenarbeit legt.

Wirkungsvolles Netzwerkmanagement braucht darüber hinaus die Fähigkeit zur strukturellen Selbstbeobachtung: Reflexionsformate, Feedbackroutinen und praxisnahe Evaluationsmethoden machen Entwicklungen sichtbar, ermöglichen adaptive Kurskorrekturen und stärken die lernorientierte Weiterentwicklung der Netzwerkarbeit (vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 6-8; Sydow, 2010c, S. 359-372). Die empirischen Daten zeigen hier bislang Lücken: Informelle Rückmeldeschleifen sind verbreitet - strukturierte Verfahren zur übergreifenden Bewertung von Netzwerkqualität jedoch kaum etabliert.

Diese Maßnahme operationalisiert zentrale Annahmen aus Kernhypothese 4 zur Bedeutung eines strategisch ausgerichteten Ressourcenmanagements, stärkt die in Kernhypothese 5 formulierte Steuerungsfähigkeit interorganisationaler Netzwerke und unterstützt das in Kernhypothese 8 beschriebene Ziel einer tragfähigen Balance zwischen zentraler Koordination und dezentraler Eigenverantwortung. Strategisches Netzwerkmanagement bedeutet dabei nicht mehr Kontrolle, sondern mehr Gestaltungskraft - durch Strukturen, die Orientierung geben, Beteiligung ermöglichen und gemeinsames Lernen fördern.

Maßnahme 6: Selbstwirksamkeit und Eigenverantwortung fördern

Die empirischen Befunde aus Kapitel 4.1 zeigen, dass sich Bindung und Engagement in den Partnernetzwerken besonders dort verstärken, wo Netzwerkpartner nicht nur als Teilnehmende, sondern als Mitgestaltende wirksam werden - etwa durch projektbezogene Verantwortung, themenspezifische Beiträge oder koordinierende Rollen (vgl. IP6, 2024, Pos. 44). Mehrere Naturparke benennen explizit das Ziel, ihre Netzwerke künftig

stärker gemeinschaftlich zu steuern und Verantwortung auf die Partner zu übertragen (vgl. IP0, 2025, Pos. 30; IP4, 2025, Pos. 10). Damit stellt sich die Frage, wie Formen geteilter Steuerung so strukturell und kulturell verankert werden können, dass sie sowohl die Handlungsfähigkeit des Netzwerks sichern als auch individuelle Wirksamkeit ermöglichen.

Aus netzwerktheoretischer Perspektive lässt sich diese Entwicklung als Hinwendung zu einer Shared Governance verstehen - einer Form multilateraler Steuerung, bei der Verantwortung nicht zentral delegiert, sondern gemeinschaftlich getragen wird (vgl. Provan & Kenis, 2008, S. 235; vgl. Wald & Jansen, 2007, S. 189-191). Die koordinierende Rolle der Naturparke bleibt dabei bedeutsam - etwa zur Sicherung gemeinsamer Standards oder zur Prozessmoderation -, verändert sich jedoch grundlegend: von einer steuernden Instanz hin zu einem Ermöglichungsakteur: von einer steuernden Instanz hin zu einem Ermöglichungsakteur, der Beteiligung strukturell unterstützt und Eigenverantwortung sichtbar macht. Aus netzwerktheoretischer Sicht steigt der Wert einer Kooperation mit der Intensität des Austauschs von Ressourcen, Informationen und Vertrauen - wodurch kollektive Innovationskraft und Resilienz wachsen (vgl. Weyer, 2011, S. 57-58). Wenn spezifische Kompetenzen eingebracht und Verantwortung übernommen wird, erhöht sich nicht nur der individuelle Nutzen, sondern auch die kollektive Effizienz (vgl. Dammer, 2011, S. 42-44)

Resonanztheoretisch lässt sich dieser Wandel als Voraussetzung für die Entstehung resonanter Beziehungen deuten: Selbstwirksamkeit bildet nach Rosa ein zentrales Moment gelingender Weltbeziehung. Resonanz entsteht dort, wo Menschen erleben, dass ihr Beitrag wahrgenommen, aufgegriffen und in gemeinsames Handeln überführt wird - nicht als Mittel strategischer Zielverfolgung, sondern als Ausdruck wechselseitiger Responsivität (vgl. Rosa, 2022, S. 298, S. 275, S. 500). Netzwerke, die diesen Erfahrungsraum eröffnen, schaffen nicht nur Bindung, sondern auch ein Bewusstsein kollektiver Gestaltungsfähigkeit. Auch Habermas betont, dass Beteiligung nicht auf symbolische Inklusion beschränkt bleiben darf: Legitimität entsteht dort, wo reale Einflussmöglichkeiten bestehen, also wo Beiträge in den gemeinsamen Willensbildungsprozess eingehen und Entscheidungen beeinflussen können (vgl. Habermas, 2023, S. 221-224). Beteiligung ohne Wirksamkeit entwertet sich selbst - insbesondere in Kontexten, die auf wechselseitiges Vertrauen und geteilte Verantwortung angewiesen sind.

Vor diesem Hintergrund besteht die zentrale Herausforderung nicht darin, Beteiligung möglichst breit einzufordern, sondern darin, konkrete Möglichkeitsräume für wirkungsvolle Mitgestaltung zu schaffen. Ziel ist nicht die pauschale Öffnung aller

Steuerungsprozesse, sondern die gezielte Gestaltung konkreter Möglichkeitsräume - etwa durch projektbezogene Zuständigkeiten oder thematische Arbeitsgruppen. Entscheidend ist, dass individuelles Engagement sichtbar in die kollektive Entwicklung einfließt - nicht als Pflicht, sondern als Erfahrung von Gestaltungsfähigkeit.

Diese Maßnahme adressiert primär die in Kernhypothese 8 beschriebene Balance zwischen zentraler Steuerung und dezentraler Mitverantwortung, unterstützt aber zugleich die in Kernhypothese 6 angesprochene Notwendigkeit flexibler Strukturen sowie die in Kernhypothese 10 thematisierte Stärkung regionaler Wertschöpfung durch netzwerkbauierte Kooperation.

Maßnahme 7: Vielfalt & Einheit im Netzwerk managen

Vielfalt und Kooperation bilden zwei komplementäre Säulen lebendiger Netzwerke. Die empirischen Befunde zeigen, dass sich die Partnernetzwerke deutscher Naturparke zunehmend differenzieren: Während einige Netzwerke stark branchenfokussiert operieren, weisen andere eine ausgeprägte Heterogenität der Partnerschaft auf. Diese Vielfalt wird von den Beteiligten ambivalent erlebt: Einerseits stellen unterschiedliche Betriebsgrößen, Interessenlagen und Erwartungshaltungen eine koordinative Herausforderung dar - insbesondere im Hinblick auf Kommunikation, Entscheidungsprozesse und Zielabstimmung. Andererseits wird gerade in der Diversität auch ein hohes Potenzial für Kooperation, innovative Ansätze und neue Synergien gesehen - vorausgesetzt, es bestehen geeignete Strukturen, um diese Potenziale zu erschließen. Gleichzeitig bleiben viele dieser Synergien bislang ungenutzt, wenn strukturierte Anlässe zur Kooperation fehlen oder Beziehungsbildung dem Zufall überlassen bleibt.

Netzwerktheoretisch gilt Diversität als strategische Ressource, insbesondere dort, wo sogenannte Broker zwischen unterschiedlichen Gruppen vermitteln und so neue Kooperationspotenziale erschließen (vgl. Burt, 1992, S. 30). Damit diese Potenziale wirksam werden, braucht es jedoch institutionelle Strukturen, die nicht nur Differenz sichtbar machen, sondern auch gezielt Integrationsprozesse anstoßen. Damit Netzwerke gleichzeitig offen und handlungsfähig bleiben, bedarf es einer bewussten Balance konkurrierender Anforderungen. Sydow beschreibt dies als zentrales Spannungsfeld, in dem unter anderem Autonomie und Abhängigkeit sowie Vielfalt und Einheit kontinuierlich austariert werden müssen“ (vgl. Sydow, 2010c, S. 404) In kommunikationstheoretischer Perspektive unterstreicht auch Habermas die Bedeutung solcher Aushandlungsprozesse: Legitimität entsteht dort, wo unterschiedliche Perspektiven nicht nur zugelassen, sondern

gleichberechtigt zur Geltung kommen und im argumentativen Diskurs gemeinsame Orientierungen entwickelt werden (vgl. Habermas, 2023, S. 138-139).

Zur Entfaltung dieses Potenzials bedarf es institutioneller Bedingungen, die Differenz nicht nur zulassen, sondern produktiv machen: durch transparente Partnerstrukturen, dialogische Räume und gezielte Verbindungen zwischen unterschiedlichen Perspektiven. Netzwerkmanagement heißt hier nicht Vereinheitlichung, sondern differenzsensibles Beziehungsdesign. Im Zentrum steht dabei die Netzwerkkoordination als aktive Vermittlerin zwischen unterschiedlichen Partnern, nicht im Sinne zentralistischer Steuerung, sondern als Initiatorin dialogischer Prozesse, die Raum für affizierende Beziehungserfahrungen schaffen (vgl. Rosa, 2022, S. 639-643). Kooperation entsteht nicht automatisch durch strukturelle Nähe, sondern durch Formate, in denen Resonanz als sinnstiftende, antwortfähige Beziehung erfahrbar (vgl. Rosa, 2022, S. 283-287, S. 298). Ein solcher Umgang mit Diversität stärkt nicht nur wechselseitige Anerkennung, sondern auch gemeinsame Werteorientierung: Wenn Unterschiede nicht nivelliert, sondern als wertvolle Beiträge zur Netzwerkidentität verstanden werden, entsteht ein lebendiger, adaptiver Wertediskurs - im Sinne gemeinsamer Orientierung bei gleichzeitiger Pluralität (vgl. Rosa, 2022, S. 275; vgl. Habermas, 2022b, S. 223-224).

Diese Maßnahme adressiert primär die in Kernhypothese 3 formulierte strategisch koordinierte Zusammenarbeit, unterstützt zugleich Kernhypothese 5 zur übergeordneten Netzwerksteuerung, Kernhypothese 6 zur Balance von Stabilität und Flexibilität, Kernhypothese 9 zur gemeinsamen Wertebasis sowie Kernhypothese 10, die die kooperative Regionalentwicklung betont.

Maßnahme 8: Entscheidungsprozesse transparent gestalten und partizipativ strukturieren

Wie Entscheidungen in Netzwerken getroffen werden, beeinflusst maßgeblich ihre Stabilität und Integrationskraft. Die empirischen Daten zeigen ein differenziertes Bild: Während operative Entscheidungen meist bei den Naturparks liegen, werden strategische Fragen - etwa zu Zielen, Maßnahmen oder neuen Partnerbetrieben - in der Regel im Netzwerk abgestimmt. Diese Praxis wird weitgehend akzeptiert, sofern Transparenz, Rückkopplung und klare Zuständigkeiten gewährleistet sind (vgl. IPO, 2024, Pos. 72; IP7, 2024, Pos. 58). Wichtige Entscheidungsschnittstellen sind regelmäßige Netzwerktreffen sowie formalisierte Gremien im Rahmen der Partneraufnahme (vgl. IIP7, 2024, Pos. 32).

Entscheidungsprozesse sind eng mit der jeweiligen Governance-Struktur des Netzwerks verknüpft. In den Naturpark-Partnernetzwerken dominiert ein hybrides Modell, das

zentrale Steuerung mit dezentralen Mitwirkungsmöglichkeiten verbindet. Diese Konstellation birgt Spannungen, eröffnet aber auch Chancen: Governance wird hier nicht als top-down oder bottom-up allein verstanden, sondern als Aushandlungsprozess zwischen verschiedenen Verantwortungsebenen (vgl. Provan & Kenis, 2008, S. 229-252; vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 2-3; vgl. Wald & Jansen, 2007, S. 94-102). Umso wichtiger ist es, dass Entscheidungsprozesse so gestaltet werden, dass sie den unterschiedlichen Rollen, Interessen und Ressourcenlagen der Partner gerecht werden. Eine transparente, partizipativ strukturierte Entscheidungsarchitektur kann dabei helfen, die Balance zwischen Koordination und Selbstverantwortung im Netzwerkallday auszutarieren. Hier schließt die Diskursethik von Habermas an. Demnach gelten Entscheidungsprozesse dann als legitim, wenn sie nachvollziehbar, offen und inklusiv gestaltet sind - getragen von gleichberechtigter Teilhabe und argumentativer Aushandlung (vgl. Habermas, 2023, S. 221-224). Entscheidungsqualität bemisst sich demnach nicht nur an Effizienz oder Expertise, sondern an der Art und Weise, wie Verständigung ermöglicht wird. Netzwerktreffen und partizipative Formate können hier als institutionalisierte Verständigungsräume fungieren, in denen kommunikative Rationalität gegenüber rein strategischer Logik zur Geltung kommt (vgl. Habermas, 2022b: 191-192). Resonanztheoretisch ergänzt Rosa diese Perspektive: Prozesse sind nur dann resonanzfähig, wenn sie dialogisch, verhandelbar und offen für „tönendes Widersprechen“ bleiben - statt zu funktionalisierter Zustimmung zu führen (vgl. Rosa, 2022, S. 369, S. 667-670). Legitimität entsteht nicht durch formale Beteiligung allein, sondern durch spürbare Beziehungserfahrungen und die Möglichkeit zur Mitgestaltung

Die Maßnahme zielt nicht auf eine Delegation von Entscheidungskompetenzen oder auf eine einfache Umverteilung von Zuständigkeiten. Sie verfolgt vielmehr das Ziel, Entscheidungsprozesse so zu gestalten, dass sie nachvollziehbar, anschlussfähig und zugleich steuerungsfähig bleiben. Es geht darum, transparente Strukturen zu schaffen, die klären, wer wann wie an Entscheidungen beteiligt ist, welche Verfahren angewendet werden und wie Ergebnisse kommuniziert werden. Damit dies gelingen kann, braucht es institutionelle Rahmenbedingungen, die Partizipation nicht nur formell zulassen, sondern faktisch ermöglichen: Zugang zu Informationen, Zeitfenster für Beteiligung, Raum für unterschiedliche Perspektiven (vgl. Habermas, 2023, S. 221-224). Ziel ist es, Entscheidungsprozesse nicht nur effizient zu organisieren, sondern als kommunikative Räume zu gestalten, in denen sich Netzwerkmitglieder auch emotional und normativ wiederfinden (vgl. Rosa, 2022, S. 283-287). So entsteht eine Steuerungskultur, die nicht durch Kontrolle, sondern durch Verständigung, Vertrauen und gemeinsame Verantwortung getragen ist.

Die Maßnahme übersetzt zentrale Annahmen aus Kernhypothese 8 in institutionell tragfähige Formen und stärkt zugleich Kernhypothese 5, indem sie die Rolle koordinierender Akteure - etwa als Moderations- und Impulsgeber - konturiert. Schließlich unterstützt sie Kernhypothese 2, denn Vertrauen entsteht dort, wo Entscheidungen transparent, nachvollziehbar und dialogisch strukturiert sind. Im Ergebnis steht nicht eine neue Entscheidungslogik im Fokus, sondern eine neue Qualität der Steuerung - eine, die Orientierung bietet, ohne zu dominieren, und Beteiligung nicht nur zulässt, sondern ermöglicht.

Maßnahme 9: Strategische Aufgaben des VDN im Netzwerkmanagement verankern

In dezentral organisierten Netzwerklandschaften wie den Partnernetzwerken deutscher Naturparke kommt übergeordneten Akteuren eine besondere Rolle zu - nicht im Sinne klassischer Hierarchie, sondern als strukturgebende Koordinationsinstanzen. Im Kontext der Netzwerkkoordination wird Steuerung dabei nicht primär als kontrollierende Instanz verstanden, sondern als strukturierende Ermöglichung im Sinne einer Gestaltungspraxis, die Orientierung bietet, ohne lokale Dynamiken und Eigenlogiken zu unterdrücken (vgl. Schubert, 2008, S. 51).

Der VDN bringt über seine moderierende Funktion hinaus Potenzial mit, künftig stärkere strategische Impulse für die Entwicklung der Partnernetzwerke zu setzen. Aus governance-theoretischer Perspektive lassen sich Netzwerke als eigenständige Koordinationsformen beschreiben, deren Funktionslogik auf horizontaler Abstimmung, Vertrauen und interdependenter Autonomie basiert (vgl. Kenis & Raab, 2009, S. 133; Wald & Jansen, 2007, S. 94-102). In solchen Konstellationen übernehmen intermediäre Akteure wie der VDN eine wichtige Doppelfunktion: Sie bieten einerseits standardisierende Orientierung - etwa durch übergreifende Leitlinien, Qualifizierungsangebote oder Austauschplattformen - und eröffnen andererseits notwendige Spielräume für kontextbezogene lokale Entwicklung (vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 6-8).

Ihre Positionierung als Vermittler („Broker“) zwischen ansonsten schwach verbundenen Akteuren kann - im Sinne von Burts analytischem Konzept der strukturellen Löcher - eine besondere strategische Bedeutung erlangen (vgl. Burt, 1992, S. 34-36). Schreyögg und Geiger betonen in diesem Zusammenhang, dass solche Vermittlungspositionen an den Schnittstellen verschiedener Netzwerkcluster nicht nur Informationsvorteile generieren, sondern substantiell zur übergreifenden Koordination und Steuerung beitragen können - ohne dabei auf formale hierarchische Strukturen angewiesen zu sein (vgl. Schreyögg & Geiger, 2024, S. 257-258).

Netzwerksteuerung wird damit konzeptionell nicht als hierarchische Kontrolle verstanden, sondern als Ermöglichung kontextgebundener Wissensprozesse und als Aushandlungsrahmen, in dem kollektives Netzwerkwissen entstehen und wirksam werden kann (vgl. Sydow & van Well, 2010, S. 158-159). Die Entwicklung gemeinsamer Bezugsrahmen - etwa zu Qualitätsstandards, Kooperationsprinzipien oder Kommunikationsformen - kann so zur Professionalisierung und langfristigen Verstetigung lokaler Netzwerkstrukturen beitragen, ohne diese in problematischer Weise zu vereinheitlichen oder ihrer Eigenständigkeit zu berauben.

Empfohlen wird daher eine systematische Stärkung und strategische Rahmung der Rolle des VDN. Neben der operativen Unterstützung (z.B. Koordination, Kommunikation, Qualifizierung) umfasst dies vor allem die Entwicklung übergeordneter Strukturen: Dazu zählen etwa die Bereitstellung langfristiger Kooperationsplattformen, die Etablierung gemeinsamer Standards sowie die Förderung von Austauschformaten, in denen dezentrale Innovationspotenziale gebündelt und wechselseitig verstärkt werden können.

Diese Maßnahme adressiert primär die in Kernhypothese 5 thematisierte übergeordnete Steuerung als integrativen Rahmen der Netzwerkentwicklung, unterstützt aber zugleich die in Kernhypothese 4 angesprochene strategische Ressourcensteuerung sowie die in Kernhypothese 8 beschriebene notwendige Balance zwischen zentraler Koordination und dezentraler Mitverantwortung der Partner.

Maßnahme 10: Qualifikation und Weiterentwicklung stärken

Die Qualität und Entwicklungsfähigkeit kooperativer Netzwerke hängen in hohem Maße von jenen Akteuren ab, die koordinierende, moderierende und steuernde Funktionen übernehmen. Netzwerkkoordinationen stehen dabei an der Schnittstelle zwischen institutioneller Rahmung und dezentraler Dynamik - sie strukturieren Kommunikations- und Entscheidungsabläufe, initiieren kooperative Prozesse und vermitteln zwischen unterschiedlichen Interessenlagen (vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 6-8).

Die empirischen Befunde aus Kapitel 4.1 verdeutlichen, dass diese intermediäre Rolle mit hohen Anforderungen und begrenzten Ressourcen konfrontiert ist: Zeitmangel, personelle Engpässe und die Konzentration von Verantwortung auf Einzelpersonen führen zu Überlastung und struktureller Abhängigkeit (vgl. IP6, 2025, Pos. 14). Diese operative Verdichtung wirkt nicht nur als praktische Begrenzung, sondern - im Sinne Rosa - auch als Resonanzblockade: Unter permanentem Druck bleibt wenig Raum für Beziehungsarbeit, kreative Aushandlung und partizipative Gestaltung (vgl. Rosa, 2022, S. 642-643).

Wie die theoretische Analyse in Kapitel 5.1.2 und 5.1.3 zeigt, geht es dabei nicht allein um Ressourcen, sondern um die Anforderungen an kommunikative Anschlussfähigkeit, dialogische Steuerung und die Moderation komplexer Aushandlungsprozesse. Zwischen Effizienz und Verständigung, Strategie und Beziehung, zentraler Steuerung und dezentraler Teilhabe entsteht ein Spannungsfeld, das spezifische Kompetenzen verlangt. Koordinierende Akteure benötigen daher nicht nur operative Handlungssicherheit, sondern auch professionelle Begleitung, um diese Ambivalenzen konstruktiv bearbeiten zu können - als Voraussetzung für wirksame, legitime und resonanzfähige Netzwerksteuerung.

Erforderlich ist eine systematische, praxisnahe und reflexiv angelegte Qualifizierung, die Koordinationsakteure zugleich entlastet, stärkt und professionalisiert. Ziel ist es, ihre Rolle als „Brückeninstanz“ im Sinne der Network Administrative Organization (vgl. Provan & Kenis, 2008, S. 235-237) weiterzuentwickeln - nicht nur technisch, sondern auch kulturell. Neben klassischen Fortbildungen können Formate wie kollegiale Fallberatung, Supervision oder Coaching dazu beitragen, Rollensicherheit, Handlungskompetenz und Selbstwirksamkeit zu fördern. Diese Angebote können zugleich Resonanzräume für Koordinierende selbst eröffnen: horizontal durch geschützten Austausch unter Gleichgestellten, vertikal durch die Reflexion normativer Orientierungen und diagonal durch das Erleben selbstwirksamer Gestaltung im Netzwerkprozess (vgl. Rosa, 2022, S. 274-298).

Obgleich der Fokus dieser Maßnahme auf der Professionalisierung der Netzwerkkoordination liegt, zeigen die empirischen Befunde, dass auch andere Netzwerkakteure Fortbildungsbedarf äußern - etwa in den Bereichen Werteorientierung, Öffentlichkeitsarbeit oder digitale Kommunikation. Perspektivisch sollte daher auch über niedrigschwellige Qualifizierungsformate für die Gesamtpartnerschaft nachgedacht werden - etwa thematische Workshops oder interaktive Lernplattformen.

Diese Maßnahme adressiert vorrangig die in Kernhypothese 4 beschriebene Bedeutung eines strategischen Ressourcenmanagements für die langfristige Netzwerkresilienz, stärkt zugleich die in Kernhypothese 5 formulierte übergeordnete Steuerungsfähigkeit und unterstützt die in Kernhypothese 9 betonte Bedeutung gemeinsamer Werte als normative Orientierung der Netzwerkarbeit.

Fazit: Integrierte Netzwerkentwicklung für nachhaltige Kooperation

Die in diesem Abschnitt entwickelten Maßnahmen zeigen, wie theoretische Einsichten aus der Resonanztheorie, der Theorie des kommunikativen Handelns und der Netzwerktheorie praxisnah operationalisiert werden können, um Partnernetzwerke in deutschen Naturparken zukunftsfähig zu gestalten. Sie adressieren gezielt jene Schnittstellen, an

denen sich Potenziale und Spannungsfelder in der Praxis bündeln: Vertrauen, Kommunikation, Partizipation, Steuerung und strategische Weiterentwicklung.

Im Zentrum steht dabei der Anspruch, Netzwerke nicht nur effizient zu organisieren, sondern als lebendige soziale Gefüge durch Beziehung, Beteiligung und gemeinsame Verantwortung zu stärken. Die Maßnahmen bilden dabei keinen starren Katalog, sondern einen dynamischen Handlungsrahmen: Sie setzen auf unterschiedlichen Ebenen an - normativ, strukturell, kommunikativ - und entfalten ihre Wirkung im Zusammenspiel. Statt einzelne Theorieansätze isoliert zu betrachten, zielen sie auf eine integrative, multidimensionale Analyse- und Gestaltungsperspektive, in der unterschiedliche theoretische Zugänge gezielt zusammengeführt werden. Sie machen deutlich, dass nachhaltige Netzwerkentwicklung nicht durch punktuelle Impulse, sondern durch die bewusste Verknüpfung von Steuerung, Beziehung und Reflexion gelingen kann.

5.2.2 Entwicklung und strategische Verankerung des Konzepts

Die in Kapitel 5.2.1 dargestellten Maßnahmen zur Optimierung der Naturpark-Partnernetzwerke adressieren unterschiedliche normative, strukturelle und kommunikative Aspekte der Netzwerkarbeit. Sie basieren auf den theoretischen Perspektiven aus Kapitel 2, den empirischen Erkenntnissen aus Kapitel 4.1 sowie den konzeptionellen Ableitungen in Kapitel 5.1. Damit weisen sie eine hohe theoretische Anschlussfähigkeit auf. Gemeinsam bieten die Maßnahmen konkrete Ansatzpunkte zur Weiterentwicklung von Steuerungsmechanismen, zur Verbesserung der internen Kommunikation und zur Stärkung von Identifikation und Engagement der Netzwerkpartner. Um ihre langfristige Wirksamkeit zu sichern, bedarf es jedoch einer konzeptionellen Integration, die das Zusammenspiel der Maßnahmen systematisch strukturiert, zentrale Spannungsfelder sichtbar macht und praxisrelevante Implikationen ableitet (vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 6-8; vgl. Dammer, 2023, S. 42-44). Ziel dieses Abschnitts ist daher die Entwicklung eines kohärenten Orientierungsrahmens, der die Maßnahmen nicht isoliert betrachtet, sondern in ihrer funktionalen Wechselwirkung versteht.

Zur Entwicklung dieses Konzepts wurde eine **systematische Bewertung** der vorgeschlagenen Maßnahmen vorgenommen. Die Bewertungslogik basiert auf fünf Kriterien: Abhängigkeiten zwischen Maßnahmen, Hebelwirkung, Ressourceneinsatz, empirische Fundierung und praktische Umsetzbarkeit. Auf Grundlage dieser Kriterien erfolgte eine Priorisierung, die nicht nur der Reihenfolge der Umsetzung dient, sondern auch die strategische Bedeutung einzelner Maßnahmen innerhalb des Gesamtkonzepts verdeutlicht. Diese Herangehensweise stützt sich auf wissenschaftliche Evaluationsprinzipien (vgl.

Vgl. Becker et al., 2023, S. 64-65) und ermöglicht eine evidenzbasierte Steuerung von Netzwerkentwicklungsprozessen.

Ein zentraler Bezugsrahmen für die Integration der Maßnahmen ergibt sich aus fünf grundlegenden **Spannungsverhältnissen**, die für die Naturpark-Partnernetzwerke konstitutiv sind: Erstens zeigt sich ein Spannungsfeld zwischen Effizienz und Resonanz. Während effiziente Prozesse notwendig sind, um Netzwerke operativ tragfähig zu halten, erfordern resonanzfähige Beziehungserfahrungen Offenheit, Unverfügbarkeit und Zeit. Zweitens steht das Verhältnis von System und Lebenswelt im Fokus. Netzwerke bewegen sich an der Schnittstelle zwischen administrativer Steuerung und wertebasierter Beziehungsarbeit. Dominieren systemische Logiken, droht eine Kolonialisierung der Lebenswelt im Sinne Habermas' (vgl. Habermas, 2022b, S. 522-547). Drittens stellt das Wechselspiel zwischen Zentralität und Dezentralität eine zentrale Herausforderung dar. Netzwerke müssen zentrale Steuerung mit dezentraler Selbstorganisation in Einklang bringen. Viertens offenbart sich ein Spannungsverhältnis zwischen Formalität und Informalität: Strukturierte Prozesse sichern Verlässlichkeit, doch gerade informelle Dynamiken stiften Vertrauen und Zugehörigkeit. Fünftens steht die Spannung zwischen Diversität und Kohärenz im Zentrum. Unterschiedliche Bedarfe, Ressourcen und Perspektiven erhöhen zwar die Steuerungskomplexität, können aber bei geeigneter Moderation auch zu einer produktiven Vielfalt werden. Diese aus Kapitel 5.1 abgeleiteten Spannungsverhältnisse markieren nicht nur theoretische Koordinaten, sondern liefern zugleich eine praxisrelevante Orientierung für die Integration der Einzelmaßnahmen in ein kohärentes Handlungskonzept. Insbesondere die Konzepte der „Kolonialisierung der Lebenswelt“ (vgl. Habermas, 2022b) und der „Resonanzblockaden“ (vgl. Rosa, 2022), aber auch die Steuerung- und Governance-Modelle von Provan & Kenis (2008) und Sydow & Windeler (1994) liefern zentrale theoretische Grundlagen für das Verständnis und die Einordnung dieser Spannungsverhältnisse.

Vor diesem Hintergrund wird die Notwendigkeit einer **systemischen Kohärenz** deutlich: Die einzelnen Maßnahmen müssen nicht isoliert implementiert werden, sondern in bewusster Abstimmung aufeinander. Veränderungen auf einer Ebene, etwa im Kommunikationsverhalten, haben potenzielle Auswirkungen auf Vertrauen, Entscheidungsprozesse oder Partizipationsformen. Durch die Integration dieser Interdependenzen lässt sich eine gesteigerte Gesamtwirkung erzielen. Gleichzeitig folgt das Konzept dem Prinzip modularer Anwendbarkeit. Es bietet kein starres Modell, sondern einen flexiblen Rahmen, der je nach Netzwerktyp, Entwicklungspfad und Kontextbedingungen angepasst werden kann. Diese Modularität unterstützt nicht nur die Passung zur konkreten

Ausgangslage, sondern erlaubt auch die schrittweise Umsetzung - etwa im Rahmen von Qualifizierungsangeboten oder Pilotformaten.

Die **zeitliche Strukturierung der Maßnahmen** folgt einer dreistufigen Implementierungslogik: kurzfristig, mittelfristig und langfristig. Kurzfristig umsetzbar (innerhalb von 12 Monaten) sind Maßnahmen wie die Förderung vertrauensbasierter Beziehungen (M1) und die Stärkung der externen Wahrnehmung (M3), da sie auf bestehende Formate aufbauen und keine grundlegenden Strukturveränderungen erfordern. Im mittelfristigen Zeitraum (12-24 Monate) liegen strukturaufbauende Maßnahmen wie resonanzfähige Kommunikation (M2), ressourcengerechte Partizipation (M4), die Förderung von Selbstwirksamkeit (M6), transparente Entscheidungsprozesse (M8), Qualifikation und Weiterentwicklung (M9) sowie die strategische Verankerung von VDN-Aufgaben (M10). Diese erfordern konzeptionelle Vorbereitung und institutionelle Anpassungen. Langfristige Maßnahmen (ab 24 Monate) wie das strategische Netzwerkmanagement (M5) und das Management von Vielfalt und Einheit (M7) zielen auf grundlegende Governance-Veränderungen. Die gestufte Implementierungslogik folgt einem strategischen Entwicklungsverständnis und schafft durch erste sichtbare Erfolge Motivation für weiterführende Prozesse (vgl. Becker et al., 2022, S. 87-88; vgl. Sydow & Windeler, 1994, S. 8).

Die Umsetzung des Handlungskonzepts erfolgt auf zwei eng miteinander verzahnten Handlungsebenen, die sich in ihren Funktionen ergänzen. Während eine übergeordnete Koordination strategische Orientierung gibt und Ressourcen bereitstellt, sichern dezentrale Akteure die kontextspezifische Umsetzung. Dieses Zusammenspiel entspricht theoretischen Annahmen zur komplementären Steuerung in Netzwerken (vgl. Becker et al., 2022, S. 83-84; Schubert, 2008, S. 43-45) Auf der lokalen Ebene liegt die Verantwortung bei den Naturparken, die die Maßnahmen kontextsensibel ausgestalten, Prozesse steuern und die Netzwerkpartner aktiv in die Umsetzung einbinden. Sie priorisieren die Interventionen entlang der jeweiligen regionalen Voraussetzungen und schaffen damit eine passgenaue, anschlussfähige Umsetzung vor Ort. Auf übergeordneter Ebene übernimmt der Verband Deutscher Naturparke (VDN) eine koordinierende Rolle: Er begleitet die Implementierung durch Wissensmanagement, stellt unterstützende Ressourcen bereit und fördert einen systematischen, lernorientierten Austausch zwischen den Netzwerken. Dieses zweistufige Rollenverständnis ermöglicht es, lokale Handlungsfreiheit mit überregionaler Kohärenz zu verbinden. Zur Sicherung der Wirksamkeit der Maßnahmen sind regelmäßige Evaluationen vorgesehen - etwa durch strukturierte Reflexionsformate oder Feedbackschleifen -, die nicht nur der Überprüfung, sondern auch der kontinuierlichen Weiterentwicklung dienen. Dies entspricht theoretischen Konzepten reflexiver

Netzwerksteuerung, in denen Evaluation als integraler Bestandteil lernorientierter Entwicklungsprozesse verstanden wird (vgl. Becker et al., 2022, S. 103-105; Sydow, 2010c, S. 359-372).

Ausgehend von diesem Rollenverständnis wurden gemeinsam mit dem VDN erste **konkrete Umsetzungsschritte** entwickelt. Im Zentrum steht die Überarbeitung des bestehenden Leitfadens für Partnernetzwerke, der auf Basis der in dieser Arbeit gewonnenen Erkenntnisse konzeptionell geschärft und praxisorientiert erweitert werden soll. Ergänzend ist die Entwicklung eines Workshop-Formats geplant, das sich gezielt an Koordinierende in den Naturparks richtet und zentrale Inhalte des Handlungskonzepts in anwendungsnaher Form vermittelt. Darüber hinaus könnten weitere Formate wie eine Best-Practice-Sammlung, themenspezifische Austauschformate sowie niedrigschwellige Weiterbildungsangebote für Netzwerkakteure eine Rolle spielen, um die Maßnahmen langfristig im Alltag der Netzwerke zu verankern. Die Entwicklung dieser Formate orientiert sich an erprobten Ansätzen des Netzwerkmanagements, die modulare Unterstützungs- und Lernformate als wirksame Strategien zur Verstetigung von Netzwerkinnovationen empfehlen (vgl. Becker, 2023, S. 142-144).

Die in Kapitel 5.1 dargestellten Ergebnisse verdeutlichen, dass dem Handlungskonzept ein erhebliches **Transformationspotenzial** innewohnt - zugleich aber auch strukturelle **Herausforderungen** zu berücksichtigen sind. Die Kombination aus Vertrauen, gemeinsam gelebten Werten und dialogischen Beziehungserfahrungen eröffnet die Möglichkeit, resiliente Netzwerke zu gestalten, die über funktionale Kooperation hinaus emotionale Bindung und strategische Handlungsfähigkeit fördern. Naturparks können dabei als kommunikative Brückenakteure agieren, indem sie Steuerungsaufgaben mit Moderation und Sinnstiftung verbinden. Die Etablierung hybrider Governance-Strukturen, die zentrale Steuerung mit dezentraler Verantwortung verknüpfen, bietet darüber hinaus eine hohe Anpassungsfähigkeit an unterschiedliche Rahmenbedingungen. Dem gegenüber stehen jedoch typische Spannungen und Hindernisse: Ressourcenengpässe, Steuerungsparadoxien, digital bedingte Beziehungsabbrüche oder eine zu starke Personalisierung der Netzwerkkoordination können die Umsetzung erschweren und - im Sinne Rosas - Resonanzblockaden hervorrufen. Gleichzeitig machen die Ergebnisse deutlich, dass Resonanzprozesse nicht beliebig herstellbar sind - und dass gerade dort, wo strukturelle Überforderungen, digitale Distanzen oder personenzentrierte Koordination auftreten, die Gefahr von Resonanzblockaden besteht (vgl. Rosa, 2022, S. 757). Zwar warnt Rosa explizit vor einer übermäßigen Institutionalisierung, die lebendige Beziehungen in funktionale Routinen überführt. Gleichwohl stellt sich die Frage, ob resonanzfähige

Netzwerke auf Dauer ohne ein gewisses Maß an institutioneller Stabilisierung auskommen können - etwa in Form klarer Rollen, verlässlicher Kommunikationsstrukturen oder geteilter Verantwortlichkeiten. Möglicherweise liegt gerade in der Ausbalancierung von Struktur und Beziehungsqualität, von Verbindlichkeit und Offenheit ein zentraler Hebel für ihre nachhaltige Weiterentwicklung.

Eine Übersicht über alle Maßnahmen, ihre Fristigkeit, zugehörigen Umsetzungsschritte und konzeptionellen Implikationen findet sich im Anhang 6 und 7 dieser Arbeit.

6. Diskussion und Ausblick

Ziel dieser Arbeit war es, die Netzwerkstrukturen und -prozesse in den Naturpark-Partnernetzwerken systematisch zu analysieren und darauf aufbauend praxisnahe Maßnahmen zur Optimierung interorganisationaler Kooperation zu entwickeln. Im Rahmen einer qualitativ ausgerichteten Untersuchung konnten zentrale Gelingensbedingungen sowie wiederkehrende Herausforderungen identifiziert werden, die in einem integrativen Handlungskonzept zusammengeführt wurden.

Die empirische Analyse offenbarte vielschichtige Zusammenhänge innerhalb der Netzwerke, die sich in zehn Kernhypothesen bündeln lassen. Besonders deutlich wurde dabei, dass Vertrauen, persönliche Begegnung und wertebasierte Kommunikation grundlegende Voraussetzungen für stabile und zugleich lernfähige Netzwerkkooperationen darstellen. Diese Aspekte fördern nicht nur funktionale Koordination, sondern auch emotionale Bindung und strategische Handlungsfähigkeit. Damit bestätigen die Ergebnisse zentrale Annahmen sowohl der Netzwerkforschung (vgl. Granovetter, 1973; Bourdieu, 1983) als auch der Resonanztheorie (vgl. Rosa, 2022) – insbesondere in Bezug auf die Bedeutung qualitativer Beziehungsdimensionen jenseits formaler Strukturen.

Die Untersuchung zeigte darüber hinaus, dass die Balance zwischen zentraler Steuerung durch die Naturparke und dezentraler Mitverantwortung der Partner von besonderer Bedeutung für die Netzwerkstabilität ist. Netzwerke mit ausgewogener Governance-Struktur – im Sinne von Provan und Kenis' Konzept der geteilten Steuerung (vgl. Provan & Kenis, 2008, S. 239–242) – verfügen über das Potenzial, sowohl strategische Orientierung als auch partizipative Mitgestaltung wirksam zu vereinen. In der kommunikationstheoretischen Perspektive nach Habermas wurde zudem deutlich, dass diskursive Aushandlungsprozesse wesentlich zur Legitimation und Akzeptanz von Entscheidungen beitragen. Wo Verständigung auf Augenhöhe gelingt, zeigen sich stärkere Identifikation

und aktiveres Engagement der beteiligten Akteure. Die Anwendung der Resonanztheorie ermöglichte es schließlich, emotionale und normative Aspekte von Kooperation stärker in den Blick zu nehmen: Selbstwirksamkeitserfahrungen, Anerkennung und sinnstiftende Einbindung wurden als tragende Elemente resilienter Netzwerkbeziehungen sichtbar – ebenso wie Risiken in Form von Resonanzblockaden, etwa infolge struktureller Überforderung oder funktionaler Entleerung von Beziehungsqualität (vgl. Rosa, 2022, S. 757).

Das auf dieser Grundlage entwickelte Handlungskonzept adressiert diese Herausforderungen systematisch. Es basiert auf einem modularen Aufbau und differenziert die vorgeschlagenen Maßnahmen hinsichtlich Fristigkeit, Ressourcenerfordernissen, Hebelwirkung und Umsetzbarkeit. Netzwerkentwicklung wird dabei nicht als rein technischer Anpassungsprozess verstanden, sondern als komplexer, reflexiver Prozess, der kommunikative, normative, organisatorische und emotionale Dimensionen integriert. Ziel ist es, bestehende Potenziale zu stabilisieren, Entwicklungsspielräume zu öffnen und nachhaltige Kooperationsstrukturen zu fördern. Die geplante Weiterführung der Konzeptbausteine in Zusammenarbeit mit dem VDN – etwa durch praxisorientierte Leitfäden und Qualifizierungsformate – unterstreicht die Relevanz der Ergebnisse über den akademischen Rahmen hinaus.

Die vorliegende Arbeit leistet einen innovativen **Beitrag zur wissenschaftlichen Diskussion**, indem sie theoretisch fundierte Perspektiven systematisch miteinander verbindet. Die Verschränkung von klassischer Netzwerkforschung mit kommunikationstheoretischen Ansätzen nach Habermas und resonanztheoretischen Perspektiven nach Rosa ermöglicht einen multiperspektivischen Blick auf Netzwerkstrukturen, der über rein funktionale oder strukturelle Betrachtungen hinausgeht. Diese theoretische Triangulation erlaubt es, strukturelle, kommunikative und emotionale Dynamiken gleichermaßen zu erfassen und in ihrer Wechselwirkung zu verstehen. Insbesondere die Anwendung der Resonanztheorie auf Netzwerkbeziehungen stellt eine Erweiterung des bisherigen Forschungsstandes dar und eröffnet neue Perspektiven für das Verständnis von Kooperationsbeziehungen jenseits instrumenteller Rationalität.

Trotz methodischer Sorgfalt und eines multiperspektivischen theoretischen Zugangs weist die Untersuchung einige **Limitationen** auf, die bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen sind. Die Fallauswahl mit elf Interviews ermöglichte zwar tiefe Einblicke, kann jedoch nicht für alle 25 Naturpark-Partnernetzwerke repräsentativ sein. Zudem wurden nicht alle Netzwerkkonstellationen und Entwicklungsstadien abgedeckt.